

95 군사연구 세미나

한국군 지휘통솔의 이론과 기법

1995. 6

육군사관학교 화랑대연구소



号-1357

환 영 사

최근 우리 군은 다가오는 21세기를 대비하여 정예강군 육성을 통한 자주국방 태세의 확립에 총력을 기울이고 있습니다. 자주국방태세 확립은 우리 군의 유·무형 전력의 효율성을 극대화하는 것으로부터 비롯된다 하겠습니다. 때문에 최근 우리 군이 추진하고 있는 군의 과학화와 현대화 추세와 함께 복지증진을 위한 노력은 모두 전력의 극대화와 깊은 관계가 있는 것입니다.

이러한 유·무형 전력을 극대화하는 과정에서 가장 중요한 것은 바로 각급 제대 지휘자 및 지휘관들의 효율적이고 성공적인 부대지휘에 있다고 할 것입니다. 그것은 아무리 첨단무기체계를 구비하고 있다고 하여도 이를 운용, 관리하는 인적자원에 대한 효율적인 관리가 선행되지 않고서는 최상의 전투력을 발휘하기 힘들기 때문인 것입니다.

때문에 금번 육군사관학교 화랑대연구소에서는 “성공적인 부대지휘를 위한 이론과 기법”이라는 주제로 군내 각급 제대의 인사 실무자 및 초급 지휘자와 지휘관을 초청하여 세미나를 갖게 되었습니다. 아울러 본 세미나의 발표논문과 실증적인 자료들을 묶어 『한국군 지휘통솔의 이론과 기법』이라는 책자로 발간하게 되었습니다.

끝으로 본 자료집을 발간하는데 힘쓴 화랑대연구소 관계관 여러분들의 노고를 치하하면서, 본 책자가 우리 군의 실질적인 전투력 향상과 전력증강에 크게 이바지하는 좋은 참고자료가 되기를 기대합니다.

1995. 6.

육군사관학교장 장 창 규

발 간 사

최근 지휘통솔 문제가 우리 군의 중요한 과제로 제기되고 있습니다. 이 시기에 그동안 군 관련 기초 및 정책연구와 각종 세미나를 통하여 군 발전에 일익을 담당해온 본 연구소에서는 한국군 지휘통솔에 관한 군사연구세미나 결과를 모아 본 책자를 발간하게 되었습니다.

본 책자는 4편의 논문 및 자료로 구성되어 있습니다. “최신 리더십 이론과 기법”에서는 최근에 부각되고 있는 리더십 이론의 핵심 내용을 소개하고, 그러한 이론들이 실제 지휘통솔에 어떻게 응용될 수 있는가에 초점을 맞추고 있으며, “조직 진단의 개념과 방법”에서는 조직(부대) 진단의 내용과 방법을 기술하고, 설문지를 첨부함으로써 지휘관들이 부대를 진단하는데 활용할 수 있도록 하였습니다. “신세대 지휘통솔 기법”에서는 신세대 장병들의 의식성향을 설문조사를 통하여 분석하였고, 이를 토대로 중·소대 차원에서의 지휘통솔 기법을 제시하였습니다. “한국군 지휘행동 연구결과”에서는 전·평시 상황의 소·중대장 및 대대장의 효과적인 지휘행동이 무엇인가를 실증연구를 통하여 밝혀냈으며, 이를 토대로 한국군의 지휘통솔 방향을 제시하였습니다. 또한 부록으로 참전용사들로부터 수집한 「전장에서 지휘행동 사례」와 「전장 지휘 및 공포에 관한 설문결과」를 수록함으로써 전투경험이 없는 지휘자(관)들에게 전장상황을 간접적으로나마 이해시키고, 어떻게 부하를 지휘해야 할 것인가를 생각하게 하는 지휘통솔 교육자료로서 활용될 수 있도록 하였습니다.

끝으로 금번 군사연구 세미나의 성공적인 개최와 본 책자를 발간하는데 물심양면으로 성원을 아끼지 않으신 학교장님께 깊은 감사를 드립니다. 아울러 세미나에서 옥고를 발표해 주신 발표자 및 세미나 참석자 여러분께도 본 지면을 통하여 감사드립니다. 아무쪼록 본 책자가 군 교육기관은 물론 실무부대 지휘자(관)들에게 널리 활용되어 우리 군의 전투력 향상에 크게 이바지하기를 기대합니다.

1995. 6.

화랑대 연구소장 양해성

- 차 례 -

최신 리더십의 이론과 기법

남 기 덕

(육사 사회과학처 교수)

I. 서론	3
II. 전통적 리더십 연구와 최근의 발전	6
III. 최신 리더십 연구의 경향	28
IV. 리더십 향상 훈련의 최신 기법	41
V. 결론 및 제언	46
[부록] 'Leadership Challenge' 프로그램의 일정표	54

조직진단의 개요와 측정방법

노 순 규

(한국기업경영연구원장)

I. 조직진단의 개념과 필요성	59
II. 조직진단의 추진단계와 파악내용	61
III. 조직진단의 방법 및 유의사항	66
IV. 조직진단의 형태 및 실시	67
V. 조직몰입의 진단착안점 및 체크리스트	68
VI. 조직몰입의 측정과정	71
VII. 결과서 작성방법 및 조사결과의 활용	80
[부록] 설문서	82

신세대 지휘통솔 기법

김 락 중
(6군단 민심참모부)

I. 서 론	93
II. 신세대 그들은 누구인가?	94
III. 신세대 병사의 의식성향 분석과 평가	99
IV. 현 여건에 부합된 지휘통솔 방향	103
V. 간부스스로 달라져야 한다.	108
VI. 신세대 지휘통솔 기법	114
VII. 결 론	129

한국군 지휘행동에 관한 실증적 연구 결과

최 병 순
(육사 사회과학처 교수)

I. 연구 개요	135
II. 연구 방법	135
III. 연구결과의 종합 및 해석	139
IV. 연구결과의 시사점	148
[부록 1] 소대장과 대대장의 효과적인 지휘행동 연구	153
[부록 2] 전투상황에서의 지휘행동 사례 및 교훈	173
[부록 3] 전장에서의 지휘 및 공포에 관한 설문 결과	203

최신 리더십의 이론과 기법

중령 남기덕
(육사 사회과학처 심리학 교수)

I. 서론	2. 카리스마적 리더십
1. 문제의 제기	3. 변환적 리더십
2. 과학적 리더십 연구의 역사적 배경	4. 조직문화에 대한 관심
II. 전통적 리더십 연구와 최근의 발전	IV. 리더십 향상 훈련의 최신 기법
1. 리더 특성에 관한 연구 결과	1. 개인적 성장을 통한 리더십 훈련
2. 리더 행동에 관한 연구	2. 개념적 이해를 통한 리더십 개발
3. 권력 유형에 관한 연구	3. 피드백을 통한 리더십 개발
III. 최신 리더십 연구의 경향	4. 기술 훈련을 통한 리더십 개발
1. 인지주의적 접근	5. 종합 및 평가
	V. 결론 및 제언
	[부록] 'Leadership Challenge' 프로그램의 일정표

I. 서론

1. 문제의 제기

리더십에 관한 문제는 인류가 집단 생활을 하면서부터 현재에 이르기까지 줄곧 많은 사람들의 관심을 끄는 주제였다. 군사 지휘관으로부터 정치, 종교, 사회 지도자, 학자는 물론 보통사람들에게도 리더십이라는 문제는 중요한 관심영역이었다. 위인전이라든가 각종 역사관련 서적들이 여러 분야의 지도자들에 관한 이야기로 가득 차 있는 것을 보면 리더십이라는 문제에 대한 세인들의 관심이 어느 정도인가를 쉽게 알 수 있다.

최근 들어서 군대를 비롯하여 기업 및 행정조직에서 리더십에 관한 관심이 더욱 고조되고 있는 것을 볼 수 있다. 특히 군에서는 1994년에 있는 장교 무장탈영 사건 등을 계기로 하여 초급장교들의 리더십 능력의 향상이라는 문제가 더욱 중요한 관심사로 부각되고 있다.

리더십은 지휘를 하는 사람의 입장에서는 발휘를 하고 적용을 해야할 技藝 (art)의 성격을 갖는 것이고, 이를 연구하는 학자의 입장에서는 연구의 학문적 (science) 대상이 되는 객관적 현상의 성격을 갖는 것이다. 따라서 현장의 지휘자는 당면한 현장에서 즉각적으로 사용할 수 있는 지식이나 기술에 관한 정보를 요구할 것이며, 리더십을 연구하는 학자들은 수많은 구체적인 상황에서 보편적으로 발견되는 리더십의 기본 원리에 관한 정보를 추구할 것이다. 현장에서는 지휘자마다, 그리고 상황마다 지휘에서 고려해야 할 요소가 서로 다르기 때문에, 어느 한 지휘자나 한 상황에 딱 들어 맞는 리더십 기법이 다른 지휘자나 상황에서는 맞지 않을 수 있다. 따라서 수많은 성공적인 지휘자들이 있지만 그들마다 피력하는 리더십의 이론과 기법은 그 사람들의 수만큼이나 다를 수 있다. 한편 학자의 경우는 수많은 상황들에서 보편적으로 발견되는 공통적인 요소를 추출하여 그것을 모델 또는 이론으로서 제시하기 때문에 그러한 모델이나 이론은 현장의 지휘자가 즉각적으로 쓸 수 있는 도구로서의 구체성이나 세부성을 가질 수 없다. 따라서 이것이 종종 학자들의 연구를 현실성이 없는 것 또는 탁상공론적인 것으로

로 보이게 만들 수 있다.

리더십은 다양한 상황 속에서 전개될 수밖에 없는데 만약 그 근저에 공통적으로 깔려있는 원리같은 것이 있다면 연구자들이 해야할 과제는 바로 그 공통 원리를 찾아내는 것이다. 이러한 원리를 추출하는 과정에서 자연스럽게 개별 상황과 관련된 구체성과 세부성이라는 정보가 상실될 수밖에 없다. 만약 어떤 한 지휘자에게 수년이상이 가용한 전속연구팀이 있다면 그 지휘자가 당면한 현실속에 들어가서 그에게 가장 잘 맞는 특수적 모델을 구체화할 수도 있다. 그러나 현실적으로 그러한 경우는 거의 가능하지가 않으며 인력 운용상 적절하지도 않다. 그리고 특수적 모델이라고 하더라도, 근저에 깔린 기본적 원리는 일반 이론의 원리와 다를 수 없다. 여기서 ‘특수적’이라는 말은 개별 상황의 특성을 고려하여 보다 구체적이고 세부적인 행동 지침이나 처방전을 마련한다는 의미이다. 따라서 연구자들은 추상적인 것이 될 수 밖에 없지만 성공적인 지휘에 관한 원리를 발견하여 이론이나 모델을 제시하고, 현장의 지휘자들은 그러한 이론이나 모델을 자신의 상황에 맞도록 응용 및 적용을 해야 하는 것이다.

리더십 이론을 실제에 잘 적용한다는 것이 누워서 떡먹기 식의 그런 쉬운 일은 결코 아니다. 현장의 리더는 지휘 현장을 끊임없이 연구하여 이론을 응용하는 능력을 길러야 한다. 명장이란 지휘이론을 충분히 이해하고, 그것을 훌륭히 응용하는 사람을 말한다. 중국의 삼국지에 나오는 泣斬馬謖이라는 古事를 보면 마속은 병서는 구구절절이 잘 외는 사람이었지만 응용력이 부족하여 결국 기산 전투에서 패배를 자초하였다. 그래서 비유적으로 말한다면 ‘성공적인 지휘’라는 그림을 그리는데 있어서 방향을 잡고 윤곽을 그리는 것이 학자가 하는 일이라면, 세부사항들을 그려 넣어서 그 그림을 완성하는 것은 현장의 각 지휘자가 해야할 몫이라고 할 수 있다. 현장의 지휘자들이 성공적인 지휘자가 되기 위해서 추상성이 높은 것이기는 하지만 리더십의 이론이나 모델에 관한 지식을 갖추는 것이 중요한 이유가 바로 여기에 있다.

따라서 본 논문에서는 현장에서 부하들을 직접 지휘 및 관리하고 있는 육군의 간부들에게 리더십이라는 문제를 분석자의 입장에서 들여다 보는 개념적 틀을 소개하고자 한다. 리더십에 관한 전통적인 이론과 이러한 이론들의 최근의 발전,

그리고 최근 들어서 논의되고 있는 새로운 이론 및 리더십 능력 향상을 위한 최근의 훈련 기법 등을 차례로 살펴볼 것이다.

2. 과학적 리더십 연구의 역사적 배경

리더십이라는 문제에 관한 논의는 유사 이래로 있어 왔지만, 오랜 기간동안 사변적인 수준에 머물러 있었다. 고대 중국의 유명한 兵書인 ‘三略’이나 法家의 사상서인 ‘韓非子’라든가, 서구의 플라톤의 ‘국가론’, 마키아벨리의 ‘군주론’ 등이 고전적인 의미의 대표적인 리더십 이론 서적이라고 볼 수 있다. 이러한 저술들은 리더십의 문제를 주로 지도자가 어떠한 덕성을 갖추어야 하며 어떤 식의 행동을 해야 하는가에 관하여 당위론적인 입장에서 논하였다. 따라서 현실적으로 어떤 덕성을 갖춘 리더가 더 성공적이고, 어떤 방식의 행동을 하는 리더가 더 효과적인가에 관한 증거의 제시, 즉, 실증적인 검증은 결여된 것들이었다.

리더십 연구에 관한 진일보된 시각의 접근은 19세기 중반의 Carlyle(1841)의 ‘영웅과 영웅 숭배’라는 저서에서 나타나기 시작했다. 그는 이 저서에서 역사는 소수의 뛰어난 위인들에 의해서 만들어지며, 그러한 위인들은 凡人들과는 다른 훌륭한 자질이나 특성을 타고난다고 보았다. 그리하여 그는 유럽의 과거 역사에서 뛰어난 인물들이 지녔던 특성을 찾으려는 시도를 하였다. 이러한 偉人이론은 그후 영국의 우생학자인 Galton(1869)의 ‘뛰어난 자질과 능력은 유전적으로 결정된다’는 유전론에 힘입어 더욱 발전하게 된다. Woods(1913)는 14개 국가를 대상으로 하여 각 국가에서 오백년 내지 천년에 걸친 기간의 국세나 치적을 조사하였는데, 이것이 통치자의 능력과 거의 정비례한다는 결과를 보고하였다. 즉, 훌륭한 능력과 자질을 소유한 통치자가 다스린 나라는 융성하며, 그러한 자질은 유전된다는 것이었다.

리더십에 대한 과학적인 연구의 발전은 20세기에 들어서면서 심리학의 발달과 더불어, 특히 태도나 성격, 지능 등을 측정하는 기법이 가용하게 되면서 본격적으로 이루어지기 시작했다. 따라서 19세기에 등장한 위인이론은 심리측정 기법의 발달과 결합되어 ‘특성론’이라는 이론적 접근으로 발전하게 된다. 이것은 리더가

보유하고 있는 정신능력이나 성격특성이 凡人들과는 어떻게 다른가를 각종 심리 검사나 태도척도를 사용하여 측정하여 알아보려는 방법이다. 이 특성론은 리더십 연구에 대한 최초의 과학적인 이론적 접근이라고 볼 수 있다.

II. 전통적 리더십 연구와 최근의 발전

논의를 진행시키기 전에 여기서 과연 리더십이 무엇인가에 관한 정의를 먼저 살펴보고 넘어가는 것이 필요할 것 같다. 리더십에 대한 정의는 리더십을 연구하는 사람들의 수만큼이나 다양하다(Stogdill, 1974). 리더십 현상을 조망하는 관점에 따라서, 또한 時代思潮(zeitgeist)에 따라서 리더십의 정의는 달라진다. 그렇기 때문에 리더십을 일의적으로 정의하기는 어렵겠지만, 초기의 리더십 연구들에서는 리더십을 일반적으로 '집단 목표를 달성하기 위하여 구성원들을 동기화시키고, 그들에게 영향력을 행사하는 과정'이라고 보았다. 이 정의는 리더가 집단의 성패를 좌우하는 핵심적인 인물(agent)로서, 그의 부하에 대한 동기화 능력과 영향력 발휘 기술이 중요하다는 점을 강조하는 것이다. 이런 정의는 리더란 집단을 이끌어가는 존재라는 점을 강력히 시사한다. 부하는 그의 지도하에서 그를 잘 따라감으로써 집단의 목표가 성공적으로 달성된다. 'Follow me'라는 구호가 이러한 입장의 정의를 상징적으로 표현하는 것이라고 볼 수 있다. 이것을 '현대적 입장'에서의 정의와 대비하여 '전통적 입장'에서의 리더십이라고 명명하기로 한다.

전통적 입장의 리더십의 정의에 입각한 연구들은 집단업무 수행의 성패는 리더가 결정적인 열쇠를 쥐고 있다고 보기 때문에, 그가 어떤 인물이며, 어떤 행동을 하며, 또한 어떤 방식으로 권력을 획득하는가가 주요 연구 대상이었다. 앞서 언급했던 대로 리더십에 관한 과학적인 연구의 시작은 바람직한 리더의 특성이 무엇인가를 찾아내려는 시도로부터 시작되었다. 이러한 특성론적 접근은 이후 약 반세기 동안 성행하게 된다.

약 반세기 동안 활기를 띠었던 특성 연구는 그다지 고무적인 결과를 내어놓지 못했다. 즉, 성공적인 리더가 되기 위해서는 어떤 심리적 능력이나 성격 특성을

갖추어야 되는가에 대한 일관성있는 결론이 모아지지 않았던 것이다. 그래서 초기의 야심적이었던 특성 연구자들의 의욕은 한풀 꺾인 셈이다. 따라서 다른 활로를 모색해야 한다는 필요성이 제기되었다.

이러한 시기에 사회과학 분야 전반에서는 사회과학연구가 보다 더 과학적인 방식으로 이루어져야 한다는 견해가 확산되고 있었다. 과학에서의 생명은 객관적 관찰과 측정을 통한 타당성있는 수량적 자료를 획득하는 일이다. 즉, 측정 내용이 객관성 있고 타당성이 있어야 하며, 자료는 가능한한 정밀하게 수량화될 것이 요망된다는 것이다. 리더십 분야의 연구에서도 이러한 시대사조가 영향을 미치게 되었다. 따라서 눈으로 볼 수 없는, 그래서 타당성있는 측정이 곤란한 內的 特性을 규명하려고 하기 보다는, 객관적 관찰과 측정이 용이한 外的 行動을 연구하는 것이 바람직하다는 견해가 우세해지면서 리더의 행동에 대한 연구가 활기를 띠게 된다.

리더 행동에 대한 연구가 활성화되게 된 또다른 배경은 리더 훈련에 있어서 행동연구적 접근이 더 효과적이라는 점이 인식된 것이다. 내적인 특성은 발견하기도 어렵거니와, 장기간의 생을 통해 형성되어 온 것이기 때문에 변화시키기도 어려우며, 또한 변화여부를 평가하기도 어렵다. 이에 비해 외적인 행동은 리더 훈련에서의 목표 설정과, 그 훈련의 효과성을 평가하기가 상대적으로 훨씬 더 용이한 대상이다. 그래서 1950년대 이후 약 20년간은 리더 행동에 대한 연구가 성황을 이루었다.

리더의 내적 특성과 외적 행동에 대한 연구와는 별도로, 리더십에 관한 전통적 연구의 세번째 범주로서 리더가 사용하는 권력의 유형 및 이들의 상대적 효과성에 관한 연구가 있었다. 리더십에서 핵심이 되는 요소 중의 하나가 부하에게 영향력을 행사한다는 것이다. 권력-영향력 연구는 이런 영향력이 어디에서 나오는 것이며, 어떤 영향력 형태를 어떤 방식으로 행사하는 것이 집단 임무 달성과 구성원의 만족에 더 효과적인가를 밝히는 것이다.

1. 리더 특성에 관한 연구 결과

특성 연구는 1920년대부터 1950년대간에 급성장한 심리검사의 개발 및 발전에 의해 더욱 촉진되었다. 20세기 전반기의 특성연구들을 결산해본 결과는 그다지 만족할만한 것이 아니었는데, 그에 따라 20세기 후반에 들어서는 다각도의 활로 모색의 노력이 뒤따랐다. 그 결과 특성연구에서 상당한 진전이 있었다. 여기서는 20세기 후반기에 이루어진 연구 결과들을 주로 살펴보고자 한다. 특성연구들에서 주로 다루어졌던 특성들은 신체적 특성, 지적 능력, 성격특성, 동기, 흥미와 가치관, 기술 등이었다. 또 최근에는 상황에 따라서 효과적인 특성이 다르다는 상황부합적(contingency) 접근이 모색되고 있다.

(1) 신체적 특성

Stogdill(1974)이 1948년에서 1978년 사이에 발표된 연구들을 검토한 결과 키와 리더십간의 상관계수는 연구에 따라서 -.13에서 +.71까지의 범위를 보였는데, 평균적으로 +.30이 나왔다. 집단 구성원들은 키가 큰 사람을 보다 힘이 있는 것으로 보는 경향이 있었는데, 그러나 리더가 되기 위한 선행조건으로서 키가 반드시 커야한다는 결과는 그리 강력하게 나오지 않았다. 나폴레옹도 키가 작았지만 세계적인 최고의 명장이 되었고, 우리나라 군의 실태도 보면 정확한 통계적 수치는 조사된 바가 없지만 키가 작은 장군들의 수가 상당히 많음을 볼 수 있다. 몸무게 역시 키와 비슷한 결과를 보이고 있다.

(2) 지능

Stogdill(1948, 1974)는 지능과 리더십간의 관계를 연구한 48편의 논문을 검토했는데, 상관계수의 범위는 +.25에서 +.30까지로서 비교적 낮았다. 그러나 리더는 일반적으로 지능검사 점수가 높고, 판단력이 우수하며, 지식이 풍부하고, 말을 잘하는 것으로 나왔다. 리더가 구성원에 비해 이러한 능력들이 우수하기는 하지만 집단 구성원의 평균에 비해 약간 더 우수한 것이지 월등하게 우수한 것은 아니었다. 집단 구성원들은 리더가 그 집단의 평균적인 사람보다 약간 더 나은

경우에 더 좋아했다. 리더가 구성원들에 비해 너무 우수하면 오히려 구성원들과의 관계에서 문제가 더 많았다. 이것은 아마도 리더와 부하간에 지적 능력이 너무 격차가 클 경우 관심사, 태도, 가치관 등에서도 역시 상호간 차이가 너무 나기 때문에 상호작용에서 문제가 생기기 때문인 것으로 보인다. 따라서 지능이 우수한 사람이 훌륭한 리더십 능력을 갖출 가능성이 높지만, 부하들은 좀 덜 우수한 리더라 하더라도 그들이 그의 생각, 가치관, 태도 등을 이해할 수 있고, 상호작용이 편한 리더를 더 원하는 것 같다.

(3) 성격 특성

Bray, Campbell 및 Grant(1974)는 미국의 한 통신전화 회사인 AT&T社에서, 평가센터(assessment center)라고 하는 다양한 종류의 검사 묶음으로써 성격 특성 및 기술을 다각적으로 측정하는 방법을 사용하여, 리더의 특성 및 기술과 리더로서의 성공 여부간의 상관관계를 보는 연구를 실시하였다. 연구 대상자들을 평가센터 방법에 의해 평가하고, 8년이 지난 후에 그 사람들의 승진 여부와 최초 평가시의 각종 점수들을 비교하여 어떤 성격 특성과 기술이 승진여부와 상관 관계가 높은가를 보았다. 그 결과 승진과 가장 상관관계가 높은 기술은 ① 구두 의사소통 기술, ② 대인관계 기술, ③ 계획 및 조직 능력, ④ 창조성이었고, 승진과 가장 상관관계가 높은 성격 특성은 ① 승진 욕구, ② 스트레스에 대한 참을성, ③ 불확실성에 대한 참을성, ④ 정력 및 활동력, ⑤ 흥미의 다양성, ⑥ 고도의 내적 작업기준, ⑦ 의사결정의 신속성 등이었다.

McCall과 Lombardo(1983)는 좀 이색적인 방법으로 성공적인 리더의 특성이 무엇인가를 규명하고자 하였다. 그는 실패한 리더를 면접하여 자료를 수집하였다. 그의 연구에 의하면 ① 실패한 리더는 난국에 당면했을 때 그에 대한 대처가 미숙하고, 변덕스럽고, 화를 잘 내며, 일관성 없는 행동을 잘 드러냈는데, 이러한 것들이 부하, 동료 및 상관과의 관계를 나쁘게 만드는 원인이 되었다. 이와는 대조적으로 성공한 리더는 위기상황 하에서도 침착하고 자신감을 잃지 않으며 평소와 다른 행동을 보였다. ② 실패한 리더는 자신의 실패에 대하여 매우 방어적이었고, 자신의 과오를 감추거나 남의 탓으로 돌리려는 경향이 있었다. 반면,

성공한 리더는 자신의 과오를 인정하고 책임을 지려고 하며, 문제점을 시정하려고 하였다. 문제점을 시정하는데 있어서도 그 문제에 과도하게 집착하기 보다는 주의를 다른데로 전환하였다. ③ 실패한 리더는 대인관계 기술이 부족했다. 때로는 표면적으로 매력적이고 남에게 관심을 베푸는 것처럼 보이지만, 종국적으로는 이기적이고 타인에게 무관심하며 눈가림수를 쓰는 것이 드러나는 사람이었다. 반면 성공한 리더는 상대방의 입장에 민감하고, 재치가 있으며, 남을 배려할 줄 아는 사람이었다. ④ 전문적 및 인지적 기술이 훌륭함에도 불구하고 실패한 리더는 자신의 능력을 과신하여 거만해짐으로써 다른 사람의 조언에 귀를 기울이지 않고, 지나치게 상관 노릇을 하여 다른 사람을 불쾌하게 만들고, 자신과 대등하거나 더 나은 기능을 보유하고 있는 부하들도 마구잡이로 부리는 식의 행동을 함으로써 결국 실패하는 결과를 초래하였다.

Boyatzis(1982)는 성공적인 리더가 갖추어야 할 적성이 무엇인가를 알아보기 위하여 '행동사건면접(behavioral event interview)'이라는 방법을 사용하여 연구를 수행하였다. 이 연구에서는 9가지의 적성이 도출되었다. ① 효율성 지향: 이것은 과업목표에 대한 높은 관심, 높은 내적 작업기준, 높은 성취동기를 말한다. 이런 사람은 도전해 볼만한 그러나 현실성있는 목표 및 시한을 설정하고, 구체적인 행동 계획을 수립하며, 장애를 극복할 방안을 마련하고, 작업을 효율적으로 조직화 하며, 타인과 대화시 성과를 강조하는 등의 행동을 한다. ② 영향력에 대한 관심: 이것은 권력욕과 권력 상징에 대한 높은 관심을 말한다. 이런 사람은 주장적인 행동을 하고, 타인에 대해 영향력을 발휘하려고 하고, 높은 직위의 직책을 추구하고, 자신이 속한 집단의 평판에 대해 높은 관심을 표명한다. ③ 적극성: 이것은 자기 효능감(self-efficacy)과 자기 통제에 대한 신념을 말한다. 이런 사람은 일의 발생을 수동적으로 기다리기 보다는 능동적으로 주도하고, 장애를 극복하기 위한 방안을 단계적으로 조치하며, 다양한 원천으로부터 정보를 수집하고, 성패에 대하여 책임을 지려고 한다. ④ 자기 확신감: 이것은 자신의 方案과 능력에 대한 신념을 말한다. 이런 사람은 적절한 자세, 태도, 몸짓을 취하고, 주저함이 없이 단호하게 행동하며, 확실하게 자신의 의견을 제시한다. ⑤ 구두발표기술: 이것은 발표를 명확히 하고, 자신의 말을 설득력 있게 만들기 위하

여 언어적 및 비언어적 행동과 시각적 보조재료를 활용하는 능력을 말한다. ⑥ 개념화 능력(귀납적 추리능력): 이것은 수집된 정보에서 어떤 형태나 관계성을 찾아내고, 개념이나 모델을 만들거나 적절한 비유를 사용하여 그 의미를 전달하는 능력 및 문제에 대한 창조적 해결책이나 새로운 통찰을 발전시키는 능력을 말한다. ⑦ 개념의 진단적 사용(연역적 추론 능력): 이것은 개념이나 모델을 사용하여 사건을 해석하고, 상황을 분석하며, 관련있는 정보와 무관한 정보를 분간하며, 정상 궤도로부터의 이탈 여부를 탐지하는 능력을 말한다. ⑧ 사회화된 권력(socialized power)의 사용: 이것은 조직망과 동맹을 만들고, 타인들로부터 협조를 얻어내며, 건설적인 방법으로 갈등을 해결하고, 타인에게 영향을 주기 위하여 모범을 보이는 것 등의 능력을 말한다. ⑨ 집단과정의 관리: 이것은 구성원들로 하여금 집단을 동일시하고 단체정신을 갖게 만드는 능력을 말한다. 이런 사람은 집단 정체감을 나타내는 상징물을 만들고, 공동 이익과 협동의 가치를 강조하고, 구성원들의 공헌에 대해 공개적으로 칭찬을 할 줄 안다.

(4) 동기

Miner(1965)는 역할이론 및 정신분석학에 기초하여 성공적인 리더가 되는데 필요한 동기적인 특성이 무엇인가를 연구하였다. 그가 제시한 리더로서의 바람직한 동기 유형은 다음의 6가지이다. ① 상관에 대한 긍정적 태도: 리더는 상관에 대하여 긍정적 태도를 가짐으로써 그들과 좋은 관계를 유지하고, 또 필요한 자원과 지지를 획득할 수 있다. 상관을 대할 때, 증오나 거부감, 또는 불안감을 노출하는 경우 자신의 직무를 수행하는데 큰 곤란을 겪게 된다. ② 동급자와의 경쟁욕구: 리더는 자신과 부하의 이익을 위하여 경쟁에 가까이 뛰어들 마음의 자세가 갖추어져 있어야 한다. ③ 적극적 주장의 욕구: 리더는 일의 성패에 대해 책임을 질 각오를 하고 의사결정을 하며, 부하에 대해 필요한 훈육적 행동을 하되, 또한 보호를 해 줄 수 있어야 한다. ④ 권력행사의 욕구: 리더는 부하에게 적법한 한도내에서 권력을 행사하고, 요구를 하고, 적절히 상벌을 사용할 수 있어야 한다. 이런 행동을 하는 것이 어렵거나 마음이 편치 않은 사람은 성공적인 리더가 되기 어렵다. ⑤ 두드러져 보이려는 욕구: 리더로서의 직책을 맡게되면 직책 자체가

타인의 눈에 두드러져 보이게 되므로, 하는 일마다 타인의 주목을 끌고, 논란 및 비판의 대상이 되기 마련이다. 이런 직책을 수행하는 것을 불편해 하는 사람은 성공적인 리더가 되기 어렵다. ⑥ 일상적인 행정업무에서의 자발성: 리더는 직책에 따라서 구체적인 업무가 달라지기는 하지만, 각종 계획서 작성, 보고서 작성, 각종 위원회의 위원활동 등의 행정적 업무를 수행하게 되는데, 이런 행정적 업무를 아주 싫어하는 사람은 성공적 리더가 되기 어렵다. 이들 동기와 승진간의 관계를 본 연구들이 있었는데, 그 결과를 보면 ④, ② 및 ①이 가장 관계가 높고, 그 다음에 ⑤와 ⑥이 비교적 관계가 있고, ③이 가장 덜 중요한 요인인 것으로 나타났다.

McClelland(1965, 1985)는 주제통각검사(TAT)라는 투사검사를 사용하여 리더의 동기를 측정하였는데, 리더의 활동과 관련된 주요 동기는 권력욕구, 성취욕구, 친애욕구의 세가지였다. 권력욕구는 타인에게 영향력을 미치는 것, 경쟁자를 패배시키는 것, 논쟁에서 이기는 것, 권한이 더 큰 직책에 오르는 것 등에 관한 욕구를 말한다. 대규모 조직의 간부에게는 업무의 성격상 동료나 부하에게 영향력을 행사하는 것이 요구되므로 강한 권력욕구를 갖는 것이 중요하다. 강한 권력욕구가 중요하기는 하지만 이것이 어떻게 표현되는가가 더욱 중요하다. 권력욕구는 자신의 계급이나 권력 또는 권위를 과시하기 위한 것(personalized power)으로 표현되어서는 안되며, 집단의 임무 달성을 효율적으로 하기 위한 것(socialized power)으로 표현되어야 한다. 성취욕구는 도전적인 목표의 성취, 신기록의 수립, 어려운 과제의 성공적 완수, 이전에 없었던 일의 개시 등에 관한 욕구를 말한다. 성취욕구는 중간정도 강한 것이 좋은데, 그 이유는 성취욕구가 너무 강한 경우 개인적 성취에 집착하여 집단 전체의 성과를 저하시키는 우를 범할 가능성이 크기 때문이다. 또한 성취욕구가 너무 강하면 모든 일을 자기 혼자서 처리하려 하고, 부하에게 일을 위임하기를 꺼림으로써 부하로 하여금 책임감과 헌신하는 정신을 상실하게 만들 수 있다. 친애욕구는 다른 사람과 친밀한 관계를 맺거나 깨어진 우정을 회복하는 것, 집단의 일원이 되는 것에 관한 욕구를 말한다. 리더에게는 중간 정도의 친애욕구가 요구되는데, 친애욕구가 너무 강한 경우 필요한 것이지만 다른 사람들이 싫어하는 일을 하지 않으려고 하고, 사적인 친분에 따라

호의나 보상을 베풀고, 규칙으로부터 예외도 잘 인정해준다. 이런 리더 아래의 부하들은 무력감이나 무책임감을 갖게되고, 심지어는 무슨 일을 해야할 지를 모르게 될 수 있다.

(5) 기술

리더가 적절한 성격 특성과 동기만을 갖추었다고 해서 성공적이 되리라는 보장은 없다. 성공적인 리더가 되기 위해서는 관련되는 능력이나 기술을 구비해야 한다. 리더의 기술에 관한 대표적인 연구로는 세가지 기술유형론(three skill taxonny)이 있는데, 이것은 Katz(1955)와 Mann(1965)에 의해서 발전되었다. 리더에게 필요한 세가지 중요한 기술이란 전문적 기술, 대인관계 기술, 개념적 기술이다.

전문적 기술(technical skill)은 전문화된 분야의 업무를 수행하는데 필요한 방법, 과정, 및 기법에 관한 지식과 그러한 활동을 하는데 관련된 도구를 사용하고 장비를 조작하는 능력을 말한다. 군대의 리더의 경우 전문적 기술이란 각급 제대의 전술지식, 화기 및 장비 조작 능력, 전투 기술(각개전투, 사격술, 독도법, 유격전투 능력 등)이 이에 해당된다.

대인관계 기술(interpersonal skill)은 대인관계에서 타인의 언행을 보고 그의 감정, 태도, 동기 등을 파악하는 능력, 명확하고 효과적으로 의사소통을 하는 능력, 타인과 효과적이고 협조적으로 관계를 형성하고 유지하는 능력을 말한다.

개념적 기술(conceptual skill)은 일반적인 문제 분석능력, 논리적인 사고력, 복잡하고 애매한 관계성들 속에서 개념을 찾아내고 이를 이론화 하는 능력, 창조적으로 방안을 제시하고 문제를 해결하는 능력, 사건을 분석하여 추이를 파악하고 변화를 예측하며, 호재와 악재를 구별해 내는 능력 등을 말한다.

이 세가지 기술을 사관학교 교육과정과 상응시켜 본다면, 군사학과 군사훈련은 전문적 기술을, 내무생활 및 각종 훈육제도는 대인관계 기술을, 일반학 과정은 개념적 기술을 각각 육성하기 위한 훈련 프로그램이라고 볼 수 있다.

이 세가지 기술은 조직위계의 직책수준에 따라 중요도가 달라진다. 하위직 리더에게는 전문적 기술이 가장 중요하고 개념적 기술은 그 중요도가 가장 낮다.

중간직 리더에게는 세가지 기술이 대등하게 중요하다. 상위직 리더에게는 개념적 기술이 가장 중요하고 전문적 기술은 가장 덜 중요하다.

(6) 특성론적 상황부합이론

리더십 특성연구는 만유적(universal)관점을 가정하고 있다. 즉, 한 상황에서 성공적인 특성이 다른 상황에서도 마찬가지로 성공적일 것이라고 가정한다는 것이다. 초기의 특성론적 연구들을 개관한 결과는 이런 만유적 관점의 가정을 잘 지지하지 않았다(Stogdill, 1948). 따라서 상황에 따라 성공적인 리더의 특성이 달라진다는 상황부합적 연구가 나오게 되었다.

상황부합적 연구의 한 대표적인 예가 Fiedler(1964, 1967)의 LPC 모델이다. Fiedler는 리더의 성공여부를 예측하는데 가장 핵심이 되는 특성으로서 LPC라는 動機的 특성을 들었다. LPC(Least Preferred Coworker)란 함께 일하기 가장 싫은 사람에 대해서 평가를 하는 경우 어느 정도 관대하게 평가하는가를 나타내는 지표이다. 보다 관대하게 평가하는 사람은 이 점수가 높게 나오고, 보다 가혹하게 평가하는 사람은 이 점수가 낮게 나온다. 높은 LPC의 사람은 일차적 관심사가 원만한 대인관계를 유지하는 것이고 과업완수에 대한 관심은 이차적이다. 반면, 낮은 LPC의 사람은 과업완수가 일차적 관심사이고 대인관계는 이차적이다.

Fiedler는 이 LPC라는 동기적 특성과 관련되는 가장 중요한 상황요소는 상황유리도(situational favorability)라는 것이라고 보았다. 상황유리도는 리더가 집단을 지휘 및 통제하는데 있어서 조건이 자신에게 얼마나 유리한가의 정도를 말한다. 상황유리도는 다시 세가지 성분으로 구성되는데, 이것은 리더-부하관계, 과업이 구조화되어 있는 정도, 리더가 보유하고 있는 직책권력의 크기이다. 이 세가지에서 조건이 좋으면 리더의 상황유리도는 높은 것이고, 이 세가지에서 조건이 나쁘면 상황유리도는 낮은 것이다.

LPC 모델에 의하면 LPC 점수가 낮은 사람, 즉, 일차적 관심이 과업완수에 있는 사람은 상황이 리더에게 아주 유리하거나 아주 불리한 경우에 더 효과적이고, LPC 점수가 낮은 사람, 즉, 일차적 관심이 대인관계에 있는 사람은 상황이 중간 정도 유리한 경우에 더 효과적이다. 따라서, 창설 부대나 급격한 개혁을 시도하

는 부대와 같이 상황유리도가 낮은 부대에는 업무 지향적 리더를 배치하는 것이 더 효과적이고, 안정이 되어 있어서 상황유리도가 높은 부대에는 대인관계 지향적 리더를 배치하는 것이 더 효과적이라고 할 수 있을 것이다.

Fiedler는 최근(Fiedler, 1986; Fiedler & Garcia, 1987) 지능을 포함하여 리더의 인지적 능력이 리더십 효과성과 어떤 관계가 있는가를 상황부합적 입장에서 재조명하는 인지적 자원이론(cognitive resource theory)을 발표하였다. 이 이론은 지능, 경험, 전문적 기능 등과 같은 인지적 자원이 어떤 조건하에서 더 효과를 발휘할 것인가를 다룬다. 이 이론의 내용은 다음과 같다.

첫째, 리더의 지능과 경험이라는 능력특성은 그 리더가 강력한 지시적 리더십을 구사할 수 있을 때만 집단의 성과에 영향을 미칠 수 있다. 리더가 강력한 지시적 리더십을 구사할 수 없는 경우에는 아무리 우수한 지능과 경험을 보유하고 있다고 하더라도 그런 능력이 발휘될 기회가 없기 때문에 소용이 없는 것이 되고 만다.

둘째, 대인관계 스트레스(주로 상관 및 부하와의 관계에서 비롯)의 정도가 리더의 지능과 성과간의 관계에서 조정변인적 역할을 한다. 즉, 이 스트레스가 낮은 경우에는 리더의 지능이 제대로 발휘될 수 있으므로, 지능이 높은 리더일수록 훌륭한 성과를 올리게 되지만, 이 스트레스가 높은 경우에는 리더의 능력이 제대로 발휘될 수 없으므로 리더의 능력과 성과간에는 상관관계가 없든가 오히려 부적의 관계가 나올 수 있다.

셋째, 대인관계 스트레스가 높은 상황에서는 경험이 그 리더의 성과와 정적인 상관관계를 보이지만, 이 스트레스가 낮은 상황에서는 그러한 관계가 없다. 이는 스트레스가 높은 상황하에서는 과제를 새로운 시각에서 바라보기 보다는 이전의 경험에 비추어서 처리하기 때문에 경험이 풍부한 리더일수록 더 나은 방안을 만들 수 있기 때문이다.

넷째, 과제가 단순하고 쉬운 것인 경우에는 리더의 지능이 집단성과와 특별히 상관이 없다. 그러나 과제가 복잡하고 어려운 것일 경우 지능이 높은 리더일수록 그 집단의 성과도 높게 나온다.

(7) 리더 특성연구에 대한 평가

특성론적 접근은 리더가 갖고 있는 개인적 자질의 중요성을 강조한다. 초기의 특성연구에서는 리더와 비리더를 구분해줄 수 있는 특성들을 찾아내려고 시도했지만 그리 성공적이지 못했다. 20세기 후반에 들어와서 특성연구는 여러 방향으로 새로운 활로를 모색함으로써 특성 연구가 진일보하게 되었다. 첫째, 리더와 비리더를 구분짓게 해주는 특성을 찾으려고 하던 종래의 관점에서 벗어나서 어떤 특성이 리더십 효과성과 관계가 있는가를 찾는 쪽으로 전환을 했다. 둘째, 특성을 찾는데 있어서도 추상적인 성격특성이나 일반지능보다는 효과적인 리더 행동과 직접 관련이 되는 구체적 특성이나 기술을 연구하는 방향으로 전환했다. 셋째, 연구 방법에 있어서도 평가센터접근, 행동사건 면접법, 중도탈락 관리자 면접법 등 다양하고 입체적인 방법을 동원하여 성공적인 리더의 특성을 규명하는 방향으로 나아갔다. 마지막으로, 리더 특성의 효과가 상황에 따라 달라진다는 발견에 입각하여 상황부합이론이 등장하였다. 리더의 특성에 관한 상황부합이론은 아직 그 수가 매우 적은 형편이지만 앞으로 이 분야에서 많은 연구가 나올 것이 기대된다. 이러한 진일보된 연구의 결과로 상당히 일관성 있는 발견 사실들이 축적되었다. 참고적으로 성공적인 리더의 특성으로서 여러 연구들간에 비교적 일관성 있게 나오는 특성들을 열거해 보면 [표 1]과 같다.

[표 1] 성공적인 리더의 특성

성격 특성	기술
결단력	개념적 기술
사회적 환경에 대한 민감성	과업지식
상황적응력	대화유창성
스트레스에 대한 인내력	사교술
신뢰성	설득력
야심, 성취지향성	정치적 능력 및 외교적 수완
자기주장성	조직력 및 행정능력
자신감	창조성
정력 및 활동성	지능
지배성 또는 영향욕구	
지구력	
책임감	

2. 리더 행동에 관한 연구

위에서 언급되었듯이, 1940년대 말기에 그 이전의 약 반세기 가량의 리더 특성에 관한 연구들을 결산해 본 결과 별로 신기한 결과가 나오지 않았다. 여기에서 당시 사회과학 분야에서는 학문을 보다 더 과학적으로 접근해야 한다는 시대 사조가 풍미하고 있었기 때문에, 리더십 연구도 관찰 및 측정이 곤란한 대상인 특성보다는 외현적 행동을 택하는 쪽으로 활로를 모색하게 되었다. 리더 행동에 대한 연구는 1940년대 말 미국의 Ohio 주립 대학과 Michigan 대학에서 시작되었다. 그 이후 현재에 이르기까지 리더 행동에 관한 연구는 이 초기의 연구를 바탕으로 하여 발전되어 나왔다. 초기의 연구는 모든 상황에 걸쳐 성공적인 리더 행동이 무엇인가를 찾으려고 하였는데, 지금은 어떤 상황에서 어떤 행동이 더 효과적인가를 보는 상황부합론적인 관점의 연구가 주류를 이루고 있다.

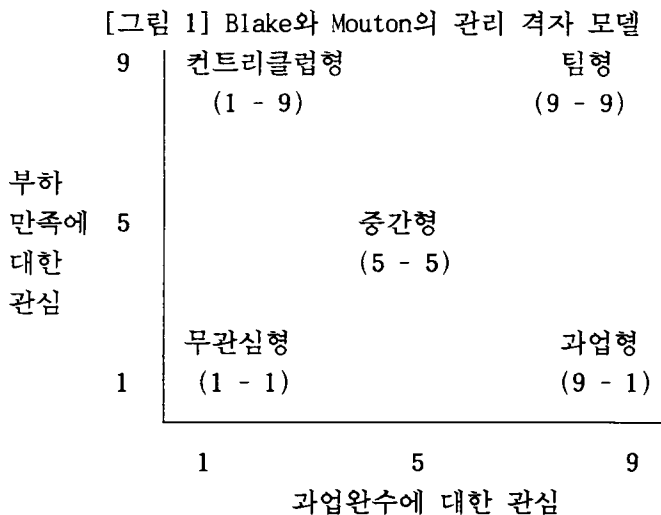
(1) Ohio 주립대학의 연구

Ohio 주립 대학 연구 프로그램의 주요 목적은 질문지를 사용하여 효과적인 리더 행동이 무엇인가를 찾아내는 것이었다. 즉, 어떤 행동을 하는 것이 집단의 성과를 증대하고 구성원의 만족도를 높이는가를 알아보려는 것이었다. 이 프로그램은 군인과 민간인을 대상으로 하여, 부하가 본 상관의 행동을 설문지상에 응답하게 하였다. 이 자료를 요인분석한 결과 부하들은 자신의 상관의 행동을 두 가지 행동 범주의 관점에서 지각한다는 사실이 밝혀졌다. 그 두 가지 행동범주는 '배려(consideration)'와 '업무 先導(initiating structure)'로 지칭되었는데, 이것은 수많은 하위 유형의 구체적 행동들을 포함하는 매우 포괄적으로 정의된 행동 범주이다. 이 결과가 의미하는 바는 '배려'와 '업무 先導' 행동을 훌륭히 잘하는 리더가 더 성공적이라는 것을 나타낸다.

배려는 부하에 대한 사회적 및 정서적 지지와 관심을 보여주는 행동을 말한다. 예를 들면 부하의 개인적인 부탁을 들어주고, 부하의 문제를 상의해 주기 위해 시간을 내어주며, 부하에게 조언을 해주고, 부하의 의견을 존중해주는 태도를 보이며, 부하를 동등하게 대해주는 행동 등을 말한다.

업무先導는 집단목표 달성을 위하여 자신의 역할은 물론 부하의 역할을 명백히 규정하고, 일을 하기 위한 틀을 짜주는 행동을 말한다. 예를 들면, 과업 완수의 시한 엄수를 강조하고, 부하에게 과업을 할당하고, 성과기준을 명확히 설정해 주고, 문제해결 방법을 가르쳐주고, 부하들간의 업무 내용을 조정하고, 부하들이 최선의 노력을 기울이고 있는가를 감독하고, 작업성과가 불량할 때 이를 질책하는 등의 행동을 말한다.

Ohio 주립 대학의 연구 결과에 기초하여 Blake와 Mouton(1964)은 리더십 유형에 관한 관리격자(managerial grid) 이론을 제안하였다. 이들은 리더의 '업무성과에 대한 관심'과 '부하의 만족도에 대한 관심'의 정도에 따라서 리더십 유형을 분류하였다. [그림 1]에서 보는 바와같이, 무관심형(1-1)은 업무 및 부하 모두에게 무관심한 리더이다. 컨트리 클럽형(1-9)은 부하들이 항상 편안한 마음으로 업무에 임하도록 하는데 주관심을 기울이며, 부하의 마음을 상하게 하면서까지 업무를 추진하려고 하지 않는 리더이다. 과업형(9-1)은 다른 모든 것을 희생하더라도 과업달성만은 기필코 이루어야 한다는 유형의 리더이다. 팀형(9-9)은 부하들과 책임과 권한을 공유하며, 부하들의 자발적인 복종과 헌신을 이끌어 내어 과업완수와 부하 만족을 동시에 달성하는 리더이다. 이들은 팀형이 모든 상황에서 가장 효과적인 리더십 유형이라고 보았다.



Ohio 연구가 나온 이래로 이 두 가지 리더의 행동범주와 집단의 작업성과 및 구성원의 만족도간의 관계를 알아보는 연구들이 많이 나왔다. 수백편의 연구가 배려와 업무선도 행동의 효과를 검증하기 위해 실시되었지만, 그 결과는 그리 일관성있게 나오지 않았다(Bass, 1981; Kerr & Schriesheim, 1974; Yukl, 1971). 어떤 연구에서는 부하들이 업무선도적 리더 아래에서 더 만족감을 나타냈고 업무 성과도 좋게 나온 반면, 다른 연구에서는 그 반대의 결과가 나오거나 유의미한 관계가 나오지 않기도 했다. 이러한 양상은 배려와 업무성과간의 관계에 관한 연구에서도 마찬가지로 나왔다. 다만 한 가지 비교적 일관성 있는 결과를 보이는 것은 배려와 부하만족도간의 관계에 관한 것이다. 즉, 배려적인 행동을 하는 리더 아래에서는 부하들의 만족도가 높다는 것이다. 리더행동과 업무성과 및 부하만족도간에 일관성 있는 관계가 잘 나오지 않는다는 결과에 따라 리더 행동에 관한 연구는 상황부합적인 접근으로 발전하게 된다. 즉, 어떤 상황에서 어떤 리더 행동이 더 효과적인가를 보는 것이다.

(2) Michigan 대학의 연구

Ohio 대학에서 리더십 연구가 시작된 때와 거의 비슷한 시기에 Michigan 대학에서도 리더십 행동에 관한 연구가 시작되었다. 이 연구 프로그램은 여러 유형의 리더를 대상으로 한 일련의 현장연구들이었다. 리더의 행동에 관한 정보는 면접과 질문지를 통해 수집되었고, 리더의 효과성은 집단 성과라는 지표를 통해 측정되었다. 이러한 자료에 근거하여 효과적 리더와 비효과적 리더의 행동을 비교하였다. 이 일련의 연구들에서 과업지향적 행동, 관계지향적 행동, 참여적 리더십이라는 세 가지 유형의 리더 행동이 중요한 범주인 것으로 나왔다.

성공적인 리더는 부하들이 하는 일과는 달리, 작업 계획 및 일정표 작성, 부하들간의 업무내용 조정, 필요한 공급품·장비·기술조언 제공 등과 같은 일을 하는데 시간과 노력을 집중하였다. 이들은 또 높은 수준의, 그러나 달성 가능한 목표를 설정하는 식으로 부하를 지휘하였다. 이 과업지향적 행동은 Ohio 연구의 업무先導 행동과 유사한 것으로 볼 수 있다.

성공적인 리더는 대인관계를 손상해 가면서까지 과업지향적인 행동을 하지 않았다. 그들은 부하에게 신뢰감을 심어주고, 우호적이고 배려적이며, 부하의 문제를 이해하려고 노력하고, 부하의 발전을 위해 도와주며, 부하에게 필요한 정보가 있으면 알려주고, 부하의 아이디어를 칭찬해주고, 부하의 업적을 인정해주는 식의 행동을 하였다. 부하를 세부적인 사항까지 감독하기 보다는 달성 목표와 일반적 지침만 주고, 일의 방법, 일의 진도와 같은 것은 자율에 맡겼다. 이 관계지향적 행동은 Ohio의 배려적 행동과 비슷한 것이라고 할 수 있다.

Likert(1961)는 리더가 의사결정시에 구성원들이 리더에 대해 어느 정도 영향력을 행사하는 것을 허용하는 방식으로 지휘를 하는 것이 더 효과적이라는 제안을 했다. 이러한 참여적 리더십과 관련되는 용어로서 자문, 합동의사결정, 권력 공유, 분권화, 민주적 리더십 등이 있다. Likert의 참여적 리더십이라는 견해는 이후에 수많은 연구들을 촉발시켰는데, 이런 연구들의 결과는 그리 일관성있게 나오지 않았다(Miller & Monge, 1986; Schweiger & Leanna, 1986; Wagner & Gooding, 1987). Ohio 연구 결과에 대한 검증연구들에서와 같이 Michigan 연구 결과에 대한 검증연구들 역시 일관성있는 결론을 내지 못하였다. 이러한 결과들이 리더행동의 효과성에 관한 연구의 상황부합적 접근을 발전되어 나오게 만든 것이다.

(3) 리더 행동의 상황부합 이론

리더 행동의 효과성에 대한 상황부합적 연구는 많이 이루어졌지만 여기서는 대표적인 두 가지 이론만을 소개하고자 한다.

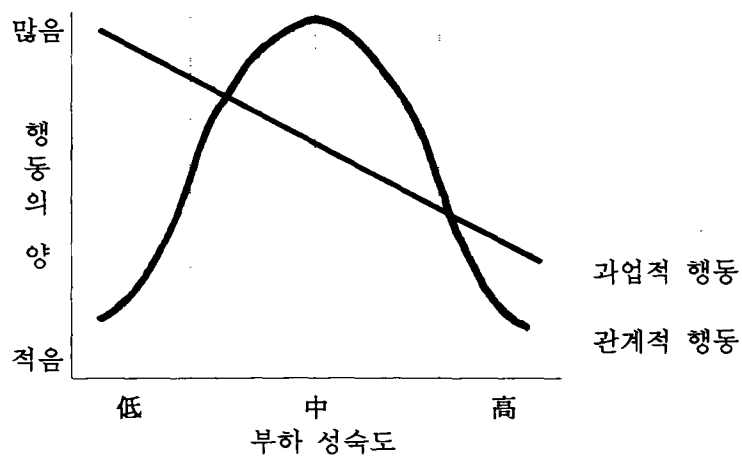
1) Hersey와 Blanchard의 성숙도 이론

Blake와 Mouton의 관리격자 이론의 만효과적 리더 행동의 만유적(universal) 관점을 비판하면서, Hersey와 Blanchard(1969, 1977, 1982)는 부하의 성숙 정도라는 상황 요인에 따라 과업적 행동과 관계적 행동의 정도를 다르게 하는 것이 효과적이라는 이론을 제안하였다. 부하 성숙도는 직무 성숙도와 심리적 성숙도로 구성이 된다. 직무 성숙도는 부하가 과업과 관련된 지식과 기술을 어느 정도 보

유하고 있는가를 나타내는 것이고, 심리적 성숙도는 부하의 과업수행에 대한 자신감과 자부심의 정도를 나타내는 것이다. 高-성숙도의 부하란 과업 능력과 자신감이 모두 높은 사람이고, 低-성숙도의 부하란 능력과 자신감이 모두 낮은 사람이다.

이 이론에 따르면 과업 및 관계적 행동량의 적정 수준은 부하의 성숙도 수준에 따라 달라진다. [그림 2]에서 보는 바와 같이 먼저 리더의 관계적 행동에 대하여, 부하의 성숙도가 최저 수준에서 중간 수준으로 증가하면 그에 따라 관계적 행동을 최소의 수준에서 최대의 수준으로 증가시키고, 부하의 성숙도가 중간 수준에서 최고 수준으로 계속 증가하면 관계적 행동은 이번에는 최대의 수준에서 최소의 수준으로 감소시켜야 한다. 다음은 리더의 과업적 행동에 대하여, 부하의 성숙도가 최저일 때는 과업적 행동을 최대로 하고, 부하의 성숙도가 증가함에 따라 과업적 행동은 계속 감소시켜서 부하 성숙도가 최대가 되었을 때는 과업적 행동을 최소로 해야 한다. 예를 들어서 전방에 갓 배치된 병사는 성숙도가 최저인 경우이므로, 이들에 대해서 소대장은 관계적 행동은 최소로 하고 과업적 행동은 최대로 하는 것이 효과적이다. 신병들이 소대 생활에 적응함에 따라 성숙도가 증가하므로 그에 맞추어 과업적 행동은 줄어나가고 대신 관계적 행동은 증가시키는 것이 바람직하다.

[그림 2] Hersey와 Blanchard의 상황적 리더십 이론



직무 성숙도는 시간이 지남에 따라 계속 증가하는 것이 보편적이지만, 심리적 성숙도는 높았다가도 낮아질 수 있는 것이다. 즉, 부하의 성숙도는 향상될 수도 있고, 퇴행할 수도 있는 것이다. 따라서 리더는 부하의 성숙도의 변화에 따라 그에 상응하게 행동을 취하는 것이 필요하다.

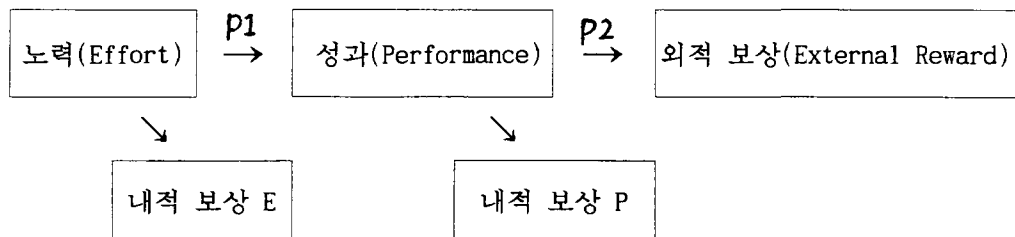
2) House의 경로-목표 이론

이 이론(House, 1971; House & Dessler, 1974)의 주요 관심사는 어떤 상황에서 어떤 리더의 행동이 부하의 업무수행 동기와 부하의 만족도를 증진시킬 것인가에 관한 것이다. 이 이론은 기본적으로 기대이론(expectancy theory)에 기초하고 있다. 기대이론에 의하면 부하들은 다음의 몇가지 사항을 합리적으로 판단해본 다음, 업무수행에 어느 정도 노력을 기울일 것인가를 결정한다고 가정한다.

먼저 자신이 노력을 투입하였을 경우 상관이 요구하는 목표를 달성할 가능성이 얼마나 될 것인가를 판단해본다. 그래서 달성 가능한 목표이면 최대의 노력을 투입할 것이고 그렇지 않으면 쓸데없는 노력의 낭비를 하려들기 보다는 하는 척만 할 것이다. 이것을 노력-성과 기대라고 한다([그림 3]에서 P1).

그 다음 단계는 주어진 목표를 달성한 경우 그에 따른 적절한 보상이 과연 주어질 것인가 여부를 판단한다. 아무리 목표량을 초과달성하고 일을 잘 한다고 해도 그에 따른 보상이 주어지지 않는다면 부하들은 굳이 목표를 달성하려고 애쓰지 않을 것이다. 이것을 성과-보상 기대라고 한다([그림 3]에서 P2).

[그림 3] 기대 이론에서의 변인들간의 관계



여기서 보상이라고 하는 것은 물질적인 것이든 정신적인 것이든 간에 부하들이 가치롭게 여기는 것, 갖고 싶어 하는 것, 원하는 것을 말한다([그림 3]에서 '외적 보상'). 현대 사회에서 가장 보편적으로 사용되는 보상은 금전과 승진이다. 그러나 이외에도 認定이나 칭찬 같은 것이 주요한 보상이 될 수 있다. 즉, 영웅 호걸은 자신을 알아주는 사람을 위해서는 신명을 바친다는 얘기는 바로 사회적 認定이라는 것이 주요한 보상이 된다는 것을 말해준다.

경로-목표이론은 이러한 기대 이론에 기초하여 다음과 같은 주장을 편다. 목표에 이르는 경로를 잘 뚫어주는 리더가 바로 유능한 리더인데, 어떤 상황에서 어떤 행동이 바로 그런 물꼬를 터주는 효과적인 행동인가를 명세화하는 것이 중요하다. 이 이론에서는 중요한 상황 요인으로서 과업 및 환경의 특성과 부하의 특성을, 주요한 리더 행동으로서 지지적 행동, 지시적 행동, 참여지향적 행동, 성취지향적 행동을 들었다.

예컨대, 과업이 복잡하고 어려운 것인데 부하는 경험이나 지식이 부족한 경우 부하는 무엇을 어떻게 해야 좋을지 모른다. 무턱대고 노력을 기울인다고 해서 목표가 달성될리가 없다. 즉, 부하의 노력-성과 기대가 낮은 상황이다. 이런 경우 리더가 단순히 부하를 격려한다든가 성취욕구를 자극한다는 것은 그다지 효과적인 행동이 되지 못한다. 그보다는 작업을 어떻게 하는지 방향을 잡아주고, 방법과 기술을 구체적으로 가르쳐주고, 정보를 제공해주는 등의 지시적 행동이 더 효과적인 것이다. 말하자면 이 경우 노력-성과 기대라는 경로가 막혀있는데 이것을 뚫어주는 리더 행동은 바로 지시적 행동이다. 막힌 경로가 뚫어지게 되면 부하는 최선의 노력을 기울이게 될 것이고, 열심히 일을 함에따라 만족도도 높아질 것이다.

경우에 따라서는 노력을 기울여도 목표를 달성할 수 없는 경우라 할지라도 일하는 것 자체가 즐거운 것일 때는 일을 열심히 하게된다([그림 3]에서 내적 보상 E). 또 목표를 달성했을 경우 다른 보상이 주어지지 않더라도 어떤 목표를 달성한다는 것 자체가 즐거운 것이 될 수도 있다([그림 3]에서 내적 보상 P). 그런 경우에는 보상이 주어지지 않아도 열심히 일을 한다.

결국, 유능한 리더란 목표에 이르는 경로를 잘 뚫어 주거나, 일 그 자체, 또는

목표달성 그 자체가 즐거운 것이 되게 만들므로써 부하의 노력을 최대한으로 이끌어 내는 사람이라고 할 수 있다. 따라서 리더는 예하 부대의 상황 및 부하 각개개인을 잘 연구하여, 어떤 경로가 막혀 있는지, 그 막힌 곳을 뚫어주는 행동 및 조치는 무엇이 될 것인지, 그리고 부하로 하여금 일 자체를 즐기게 만드는 방안이 무엇일 것인지를 끊임없이 발견해내려고 노력해야 한다.

3. 권력 유형에 관한 연구

권력이란 리더가 자신이 원하는 방향으로 부하들의 태도나 행동에 영향을 미칠 수 있는 역량을 말한다. 다른 말로 한다면, 권력이란 상대방이 하기 싫은 것을 하게 만드는 힘이라고 할 수 있다. 리더십의 종국적 목표는 부하에게 영향을 주어 리더가 원하는 방향으로 부하의 태도나 행동을 지향시키는 것이다. 따라서 리더가 갖는 권력이 어떤 원천에서 나오며, 어떤 유형의 권력을 어떤 방식으로 사용하는 것이 지휘에 더 효과적인가를 알아보는 연구들이 있어 왔다.

(1) 권력 유형

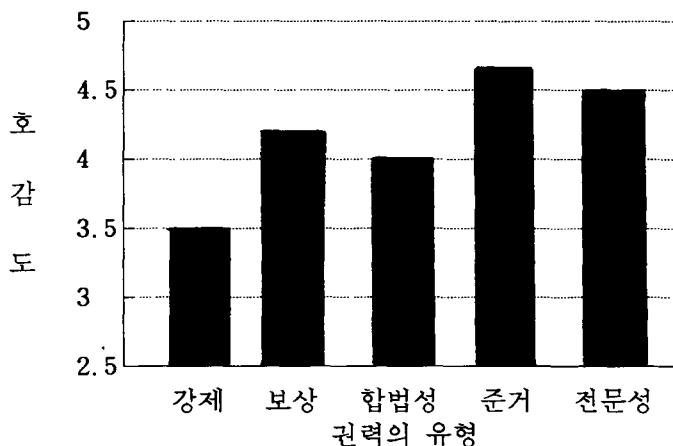
권력의 원천에 관한 고전적 이론으로서 French와 Raven(1959)의 분류를 들 수 있다. 이들은 다음의 다섯 가지 권력 유형, 즉, 권력의 출처를 제시하고 있다. ① 보상 권력(reward power): 부하는 리더의 통제하에 있는 보상을 얻기 위해 추종한다. ② 강제 권력(coercive power): 부하는 리더의 통제하에 있는 처벌을 받지 않기 위해 추종한다. ③ 합법성 권력(legitimate power): 리더는 요구할 합법적 권리가 있고, 부하는 그 요구에 따라야 할 의무가 있기 때문에 추종한다. ④ 전문성 권력(expert power): 리더가 전문적 지식을 갖고 있으므로 그의 지시를 따르는 것이 가장 유리하다는 판단하에서 리더를 추종한다. ⑤ 준거 권력(referent power): 리더를 좋아하므로 그의 인정과 호감을 받기 위해서 추종한다. 이들이 제시한 권력 유형은 그 이후 현재까지 리더십에 관한 권력-영향력 연구에서 널리 사용되어 왔다.

(2) 권력 유형과 리더십 효과성

현장의 리더는 자신이 의식하고 있는 압든간에 French와 Raven이 제시한 다섯 가지 권력 유형들 중 어떤 것(들)을 사용하고 있다. 어떤 유형의 권력을 사용하는 것이 가장 효과적인가에 관한 연구들이 많이 이루어져 왔다. Podsakoff과 Schriesheim(1985)은 18편의 이런 연구들을 개관하였다. 이 연구들은 부하들에게 그들의 상관이 각 유형의 권력을 어느 정도 많이 사용하는지를 질문지를 통해 물어보았다. 리더십 효과성은 부하들의 만족도와 업무 성과로써 측정하였다. 전반적으로 전문성 권력과 준거 권력을 사용하는 리더 아래에서 부하의 만족도와 업무 성과가 가장 높은 것으로 나타났다. 합법성 권력, 보상 권력, 강제 권력의 사용은 부하의 만족도와 업무 성과에서 부정적인 효과를 가져오거나 상관이 없는 것으로 나왔다. 이러한 결과는 전문성 권력과 준거 권력을 사용하는 리더가 보다 더 효과적으로 부하들에게 영향을 미치고 있다는 점을 시사한다.

리더가 사용하는 권력의 유형과 리더에 대한 호감도간의 관계에 관한 최근의 한 연구(Shaw & Condelli, 1986)를 보면, 권력 유형별 호감도는 [그림 4]에서 보는 바와 같이 준거 권력, 전문성 권력, 보상 권력, 합법성 권력, 강제 권력의 순서로 나타났다. 즉, 부하들은 준거 권력을 사용하는 리더를 가장 좋아하였고, 강제 권력을 사용하는 리더를 가장 덜 좋아하였다.

[그림 4] 권력 유형별 호감도 평정치(7점 척도)



강제 권력과 보상 권력은 잘못 사용하는 경우 부하들의 내재적 동기(intrinsic motivation)를 저하시킬 수 있다. 예를 들면, 부하들은 일하는 것 그 자체가 즐겁기 때문에 열심히 일을 할 수가 있다. 여기에다가 일의 성과에 따라 보상과 처벌을 부과하기 시작하면, 부하들은 일하는데서 오는 즐거움을 얻기 보다는, 보상을 얻거나 처벌을 피하기 위하여 일을 하게된다. 말하자면 자발적으로 일을 잘 하고 있는 부하들에게 외재적 동기유발요인(external motivators)을 끌어들이므로써 내재적 동기유발요인(intrinsic motivators)을 파괴시켜버리는 결과가 초래되는 것이다(Deci & Ryan, 1985). 따라서 보상 권력과 강제 권력을 사용할 때는 이러한 점을 유의해야 한다.

권력 유형에 관한 최근의 연구는 어떤 유형의 권력이 효과적인가의 문제보다는 권력을 어떻게 사용하는 것이 효과적인가의 문제를 다룬다. Yukl(1989)은 각 유형의 권력이 어떤 방식으로 사용되는가에 따라 부하들에게서 다른 반응을 유발할 것이라고 보았다. 리더의 권력 사용에 대한 부하의 반응은 크게 ① 진정한 복종(commitment) ② 외형적 복종(compliance) ③ 저항(resistance)의 세가지라고 볼 수 있다. 각 유형의 권력 행사에서 부하의 어떤 반응이 가장 많이 나올 것인가를 보면, 준거 권력과 전문성 권력에서는 진정한 복종, 합법성 권력과 보상 권력은 외형적 복종, 강제 권력은 저항이 될 것이다. 물론 각 유형이 권력이 적절히 사용된다면 진정한 복종을 이끌어 낼 수 있을 것이다. 다만 강제 권력의 경우는 진정한 복종을 이끌어 내는 경우가 거의 드물 것으로 판단된다. 권력이 부적절하게 사용되는 경우에는 어느 권력 유형에서도 저항이 나올 수 있다. <표 2>에 권력 유형별로 어떤 방식으로 사용될 때 어떤 반응이 나올 것인가가 요약되어 있다.

사실상 리더는 자신에게 가용한 권력 중 어느 하나만을 사용하는 것은 아니다. 따라서 어떤 상황에서 어떤 유형의 권력을 어떻게 사용할 것인가가 리더로서 부대를 성공적으로 지휘하는데 중요한 관건이 된다. 이런 측면에서 볼 때, 각 권력 유형의 사용방식에 따라서 부하의 반응이 어떻게 나올 것인가에 대한 Yukl의 모델은 리더가 자신에게 가용한 권력을 어떻게 사용할 것인가에 대한 좋은 지침을 제공해준다.

[표 2] 권력의 원천과 이의 사용 방식에 따른 부하의 가능한 반응 유형

권력의 원천	부하의 반응 유형		
	진정한 복종	외형적 복종	저항
준거 권력	(가장 가능성 큼) 요구내용이 리더에게 중요한 것이라고 믿을 때	(가능성 있음) 요구내용이 리더에게 중요하지 않은 것이라고 믿을 때	(가능성 있음) 요구내용이 리더에게 오히려 해가 된다고 믿을 때
전문성 권력	(가장 가능성 큼) 요구내용이 설득력 있고, 부하들도 공동 목적의식을 가질 때	(가능성 있음) 요구내용이 설득력은 있으나, 부하의 목적 의식이 결여될 때	(가능성 있음) 거만하고 부하를 깔보며, 부하들이 목표에 대해 거부적일 때
합법성 권력	(가능성 있음) 요구를 정중히 하고, 요구내용이 적절할 때	(가장 가능성 큼) 요구나 지시가 합법성을 갖는 것일 때	(가능성 있음) 거만하게 지시하거나, 요구내용이 부적절할 때
보상 권력	(가능성 있음) 아주 기술적이고, 인간적으로 사용할 때	(가장 가능성 큼) 기계적이고, 비인간적 방식으로 사용할 때	(가능성 있음) 조종한다는 생각이 들게 하거나, 거만하게 할 때
강제 권력	(거의 가능성 없음)	(가능성 있음) 도외주기 위한 것이라 는 생각이 들게 할 때, 처벌적 느낌이 적을 때	(가장 가능성 큼) 敵意적으로 사용하거나, 조종한다는 생각이 들게 할 때

리더가 어느 정도의 권력을 보유하는 것이 가장 적절할 것인가? 리더가 권한을 많이 보유할수록 좋은 것인가? 대답은 아니다이다. 특히, 직책 권력(합법성 권력, 보상 권력, 강제 권력 등)은 적어서는 안되겠지만 너무 많아도 여러 가지 문제점이 발생할 수 있다. 그런 문제점 중의 하나는 직책 권력이 너무 큰 경우 리더는 전문성 권력이나 준거 권력을 잘 발전시키려는 노력을 하기보다는 주어진 직책 권력을 남용하려는 유혹에 빠지기 쉽다. 이런 측면에서 볼 때 정치 권력에 대한 Acton 경의 '절대 권력은 절대적으로 부패한다'는 경종은 모든 리더가 항상 염두에 두어야 할 금언이라고 생각된다.

우리나라 군의 현실을 보면 하급 장교들의 경우에는 실질적인 직책 권력이 너무 적은 것이 문제인 것 같다. 그러한 한 가지 징표가 작년에 일어났던 장교 무장 탈영 사건이라고 볼 수 있다. 소대장이 리더십과 다른 자질이 부족해서 소대원에 대한 충분한 통제력을 구축하지 못했을 수도 있지만, 여러 가지 환경적인 측면에서 하급 장교들에게 충분한 직책 권력이 부여되지 않았기 때문일 수 있다.

개인적 권력(전문성 권력, 준거 권력 등)은 남용될 소지가 직책 권력에 비해 적기는 하지만, 역시 너무 많을 경우 집단 전체에 해가 될 수 있다. 역사적으로 많은 불행한 사건들이 강력한 카리스마적 리더에 의해 일어났다. 대표적인 정치 지도자로서 나찌 독일의 Hitler를 들 수 있으며, 민간 리더 중에서는 1960년대 900여명의 집단 자살로 전세계에 충격을 주었던 인민사원의 교주 Jim Jones를 들 수 있다. 이들은 집단의 구성원들로부터 진정으로 존경과 충성을 받았던 리더들이다. 그러나 준거 권력이 너무 강해짐에 따라 이들은 독재자로 전락해 버렸고, 그 결과는 집단 전체의 몰락으로 이어졌던 것이다.

III. 최신 리더십 연구의 경향

1970년대 후반 이후의 리더십 연구는 심리학 또는 사회과학 전반에 걸쳐 인지주의적 관점(cognitive approach)과 인본주의적 관점(humanistic psychology)이 확장되고, 국제적으로 기업들의 경쟁이 치열해지면서 기업의 생존전략 모색이 핵

심적인 문제로 대두됨에 따라 새로운 방향으로 연구가 진행되었다.

인지주의는 연구의 과학성을 지나치게 추구함으로써 편협한 말초주의에 빠져버린 행동주의에 대한 반동으로 등장한 관점이다. 행동주의에서는 엄격한 과학성을 달성하기 위하여 객관적인 관찰과 측정이 가능한 외현적 행동만을 연구 대상으로 삼게 하였다. 그러나 인간의 보다 더 중요한 측면인 정신세계를 조명하지 않고서는 인간에 대한 충분한 이해는 어려우며, 행동주의적 접근만으로는 인간의 정신세계를 다루는 데 절대적인 한계가 있다는 점이 지적되었다.

또한 행동주의는 인간을 환경적 자극에 단순히 반응하는 수동적인 존재로서 파악하고 있는데, 이러한 관점이 인간을 잘못 보고 있는 것이라는 점이 비판의 대상이 되었다. 인간은 환경 자극에 수동적으로 반응하는 무생물적인 기계가 아니며, 정보를 적극적으로 추구하고, 가용한 정보들을 재구성하고 적극적으로 해석하는 능동적 존재라는 것이다. 따라서 이러한 정신세계에서 일어나고 있는 정보처리과정을 탐구하지 않고서는 인간 이해가 완전할 수 없다는 것이다.

이런 관점의 변화에 부가하여 여러 분야의 공학 및 심리학적 지식과 기술의 발전도 인지주의가 자신감있는 목소리를 내게 된 배경으로서 한 몫을 했다고 볼 수 있다. 컴퓨터, 정밀한 기계 및 각종 공학적 지식과 기술의 발달, 그리고 이제는 100여년이라는 상당한 기간의 역사를 갖는 과학적 심리학이 그동안 축적해 놓은 지식과 기법 등이 심리학자들로 하여금 인간의 정신세계에 대한 과학적 접근을 모색하게 하는데 자신감을 불어넣어 준 것이다.

이러한 시대적 배경에 힘입어 외현 행동(overt behavior)에 추가하여 인간의 정신세계(organism)를 직접적으로 연구 대상으로 삼아야 한다는 인지주의가 등장한 것이다. 이러한 인지주의의 물결에 영향을 받은 리더십 연구는 리더나 부하의 지각과정(perceptual processes)에 연구의 초점을 둔다.

인지주의적 관점과 더불어 최근에 크게 부각되고 있는 사조가 바로 인본주의이다. 인본주의는 행동주의나 정신분석학적 견해가 인간을 지나치게 수동적인 존재로 가정하며 인간의 본성에 대해 비관적으로 본다는 점을 비판하면서 새로운 인간관을 제시하고 나왔다.

이 관점은 행동주의가 인간의 행동이 환경자극에 대한 반응으로서 일어나고,

이러한 자극에 대한 반응 경향성도 과거의 학습 경험의 결과로 형성된 것이라고 보는 관점에 반대하고, 인간은 미래에 대한 목표, 희망, 포부 등을 갖고 있고, 이러한 미래지향적 관점에서 자신의 행동을 능동적으로 계획하고 결정한다는 입장을 취한다. 행동주의가 인간 행동의 원인을 과거에서 찾는다면 인본주의는 인간 행동의 원동력을 미래에서 찾는다. 따라서 인본주의에 의하면 인간은 자유의지를 갖고 있으며, 이 자유의지에 따라 자신의 운명을 개척해 나가고, 창조적인 삶을 만들어 간다고 보는 것이다.

또한 인본주의는 정신분석학에서 가정하고 있는 인간관에 반대한다. 정신분석학에서는 인간은 생후 5세까지의 경험에서 형성된 성격에 의해 이후의 일생 동안의 행동방식이 결정되며, 생후 5세까지의 경험 중 성격 형성에 가장 중요한 역할을 하는 것은 타고나는 생물학적인 힘인 성본능이라고 본다. 인본주의는 이러한 관점에 대해 반대하고, 인간의 행동은 과거지사에 의해 결정되기 보다는, 앞서 언급되었듯이, 미래의 일에 의해 방향지워지며, 인간의 행동에 힘을 불어 넣는 가장 중요한 동기적 요인은 성본능이 아니라 각 개인이 타고나는 성장 잠재력을 최대한으로 실현하려고 하는 자아실현(self-actualization)의 동기라는 것이다. 따라서 인본주의적 관점의 리더십 연구는 자아실현 동기의 자극, 잠재력 개발이라는 문제에 초점을 둔다.

리더십 연구에서 새로운 방향을 모색하게 만든 또다른 영향원은 1980년대에 들어서서 국제적으로 기업들간에 경쟁이 치열해졌다는 점이다. 1980년대에 들어서 미국의 기업들은 외국 기업, 특히 일본 기업들의 거센 도전에 직면하여 종전과 같은 경쟁 우위를 확보하기가 어렵다는 문제 의식을 갖게 되었다. 이에 따라서 비교 문화적 연구들이 성행하면서 일본 기업, 일본 문화에 대한 재조명 작업이 활발하게 일어났다. 일본 기업들이 조직원들로부터 절대적인 충성심을 이끌어 내는 비법이 무엇인가가 미국 기업 경영자들의 큰 관심사였다. 이들의 잠정적인 결론은 일본의 가부장적 문화에 근거하는 주군에 대한 충성이라는 것이었고, 이러한 아이디어에 입각하여 카리스마적 리더에 대한 연구가 다시 활기를 띠게 된 것이다. 아울러 조직 문화에 대한 관심도 각광을 받게되었다.

인지주의, 인본주의, 카리스마 등의 관점들은 서로 차이나는 점도 많지만, 상

호 많은 관련성을 갖는다. 각각의 관점을 대표하는 이론들을 굳이 대응시켜 본다면, 인지주의-귀인이론, 인본주의-변환적 리더십 이론, 카리스마-카리스마적 리더십 이론이라고 할 수 있다. 그러나 이들 관점들은 복합적으로 상호 연결되어서 최근의 새로운 리더십 이론들의 개념적 기초가 되고 있다. 이런 새로운 관점들의 등장에 따라서 최근의 리더십 이론과 훈련 프로그램에는 새로운 용어들이 많이 나타났다. 예를 들면 카리스마, 변환(transformation), 비전, 영감 (inspiration), 권력부여(empowerment), 자기-리드(self-lead), 슈퍼-리더십 (super leadership), 폴로우십(followership) 등이 바로 그것이다.

1. 인지주의적 접근

우리가 어떤 대상을 인식할 때 과연 그 대상의 속성을 있는 그대로, 객관적으로 인식하는가, 아니면 인식이라는 것이 결국 대상의 어떤 측면을 어떤 관점에서 바라보느냐에 따라 달라지는 주관적인 것이 될 수 밖에 없는 것인가? 이런 물음에 대해 귀인이론적 접근은 인간의 인식이란 주관적인 것일 수 밖에 없다는 입장을 취한다. 그래서 인식된 내용이 객관적인 사실이든 주관성이 개입되어 편파된 것이든 상관없이, 그러한 인식내용이 사람들의 차후 판단과 행동에 영향을 미친다는 사실을 중요시한다.

바람직한 리더의 특성과 행동에 대한 이전의 연구에서는 리더의 그러한 특성과 행동이 절대적이고 객관적으로 존재하는 것이라고 보았고, 따라서 바람직한 특성을 함양하고, 바람직한 행동 양식을 습득하면 성공적인 리더가 될 수 있다고 보았다. 그러나 동일한 리더의 행동에 대해서도 부하들마다 다르게 인식하고 평가한다. 예를 들면, '나를 따르라'는 식의 행동을 하는 소대장에 대해 강력한 리더십이 있는 훌륭한 리더라고 좋게 평가하는 소대원이 있는가 하면, 권위주의적 리더라고 부정적으로 평가하는 소대원이 있을 수 있다. 따라서 인지주의적 입장에 의하면, 바람직한 리더의 특성이나 행동이란 리더가 갖추어야 할 절대적이고 객관적인 자질이 되기 보다는, 부하들이 갖고 있는 리더像에 부합되는 특성이나 행동이라고 볼 수 있다.

사람들은 저마다 어떤 경위를 통해서건 리더십에 관한 이론(implicit leadership theories)을 형성해 갖고 있고(Lord, De Vader, & Alliger, 1986), 또한 나름대로 바람직한 리더의 자질에 대한 像((leader prototypes)이 무엇인가에 관한 견해를 갖고 있다(Foti, Fraser, & Lord, 1982). 부하들은 이러한 각자의 이론이나 견해에 입각하여 리더를 知覺하고 평가한다. 따라서 부하는 자신들의 리더상에 부합되는 특성을 지닌 리더를 훌륭한 리더라고 생각할 것이다. 또한 부하는 자신들의 리더십 이론에 부합되는 방식으로 행동하는 리더를 훌륭한 리더라고 평가할 것이다. 일반적으로 사람들은 리더는 지능이 높고, 외향적이며, 남성적이고, 사교적이며, 주도적이고, 보수적이며, 적응력이 뛰어나다고 생각한다. 따라서 부하들에게 이러한 이미지를 심어줄 수 있다면 일단은 훌륭한 리더로서 부하들의 인정을 받는 셈이다. 훌륭한 리더라는 인상을 부하들에게 심어주기 위해서는 부하들이 어떤 리더像 또는 리더십 이론을 갖고 있는가를 파악해서, 그러한 부하들의 기대에 부합되도록 행동하는 것이 하나의 좋은 책략이 될 것이다.

부하가 리더를 어떻게 인식하는가에 따라서 부하의 리더에 대한 평가와 행동이 달라지듯이, 리더 또한 부하의 행동을 어떻게 인식하는가에 따라 부하에 대한 평가와 행동이 달라진다. 부하가 일을 잘 못했을 경우, 리더는 그 원인이 어디에 있는가를 판단하여, 그러한 문제점을 어떻게 시정할 것인가를 결정한다. 여기서 부하의 저조한 성과의 원인을 판단함에 있어 리더는 두 가지 방향으로 생각할 수 있다. 즉, 그 원인을 부하 자신의 결함(예컨대, 노력부족, 또는 능력부족)에서 찾을 수도 있고(내부 귀인: internal attribution), 외부적 요인(예컨대, 너무 어려운 과제, 자원 부족, 지원 부족, 정보 부족, 또는 불운)에서 찾을 수도 있다(외부귀인: external attribution).

부하의 저조한 성과에 대해 외부귀인을 할 경우, 리더는 좀 더 쉬운 과제를 부여하고, 자원과 지원을 증가시켜주고, 정보를 제공해주며, 불운에 대해 위로를 해주는 등 상황을 변화시키는 조치를 취할 것이다. 내부귀인을 할 경우 그것이 능력 부족에 기인한다고 생각한다면, 리더는 보다 상세하게 일하는 방법을 가르쳐주고, 구체적으로 감독을 하며, 보다 쉬운 일을 말도록 과제를 바꾸어 주는 조치를 취할 것이다. 내부귀인에서도 주원인이 노력부족이나 책임감 부족에서 나온

것으로 생각한다면, 리더는 경고를 하거나 처벌을 내릴 수도 있고, 부하에 대한 감독을 강화할 수도 있으며, 다른 동기유발 방법을 강구할 수도 있다.

Mitchell을 중심으로 한 여러 학자들의 연구에 의하면(예: Mitchell & Liden, 1982) 리더는 주로 내부귀인을 많이 하는 경향을 보이며, 그에 대한 조치는 주로 처벌을 증가시킨다는 것이다. 이에 비해 부하는 자신들의 저조한 성과의 원인을 주로 외부적인 요인 탓으로 돌리는 경향을 보인다. 이런 점에서 지휘상에 문제가 발생한다. 리더는 저조한 성과를 부하의 잘못 때문이라고 생각하고 그에 따라 처벌을 증가시키는 반면, 부하들은 그 문제가 자신들의 잘못 때문이 아니라 외부적인 요인 때문이라고 생각하기 때문에 상하간 불신감과 불만감이 팽배해 질 수 있다.

이러한 연구 결과들이 시사하는 바는 리더가 부하의 업무 성과를 평가할 때는 보다 신중하고, 공정하며, 체계적으로 함으로써 가능한한 편견적인 결론을 내리지 않도록 하는 것이 중요하다는 점이다. 나아가서, 리더는 설령 부하에게 잘못이 있다고 판단이 된다 하더라도, 그러한 잘못을 시정하는 조치로서 처벌만이 있는 것이 아니며 다른 많은 방법들이 있다는 점을 인식하는 것이 중요하다. 그럼으로써 여러 가지 시정 방법들의 효과성을 비교 검토하고 더 나은 방법을 강구하여 그것을 효과적으로 활용할 수 있게 될 것이다.

2. 카리스마적 리더십

카리스마란 원래 그리스어로서 예언이나 기적을 행할 수 있는 '천부적 자질'이라는 뜻의 말이다. 사회학자 Max Weber(1947)가 직책이나 전통 등의 권위에 의거하지 않고, 부하들이 특별한 자질을 갖춘 리더라고 자발적으로 추앙함으로써 갖게 되는 영향력이라는 의미로 사용했다. 카리스마적 리더에 관한 주제는 정치학이나 사회학 분야에서 정치지도자, 사회운동가, 종교지도자 등과 관련해서 논의되어 오다가, 1980년대에 들어서서 심리학 및 조직행동학의 리더십 분야에서 본격적으로 논의되기 시작했다.

House(1977)는 최근의 카리스마적 리더십 이론의 선구자이다. 그는 카리스마적

리더가 어떤 방식으로 행동하며, 보통 사람들과는 어떻게 다르며, 어떤 상황에서 카리스마적 리더가 출현할 가능성이 가장 많은가에 대한 이론을 제시하였다.

House에 의하면, 카리스마적 리더의 예하에 있는 부하들은 다음과 같은 특징들을 보인다. ① 부하들은 리더가 갖고 있는 신념이 옳은 것이라고 확신한다. ② 부하들도 리더와 같은 신념을 갖고 있다. ③ 부하들은 리더의 요구에 의문을 제기함이 없이 따른다. ④ 부하들은 리더를 진정으로 좋아한다. ⑤ 부하들은 리더에게 자발적으로 복종한다. ⑥ 부하들은 집단의 일을 자신의 일처럼 여긴다. ⑦ 부하들은 일을 잘 해야겠다는 마음자세를 갖추고 있다. ⑧ 부하들은 각개인이 모두 집단의 임무 완수에 기여할 수 있다고 믿는다.

또한 카리스마적 리더는 다음과 같은 특성을 갖는다고 한다. ① 권력욕과 자신감이 강하고, 자신이 보유하고 있는 신념과 이상에 대해 강한 확신을 갖는다. 그럼으로써 부하들에게 강력한 영향력을 미칠 수 있고, 리더의 판단과 행동에 대해 부하들이 강한 신뢰감을 갖게 된다. ② 부하들에게 자신이 능력있고 성공적인 리더라는 인상을 심어주는 행동을 한다. 그럼으로써 부하들은 리더의 결정을 신뢰하고, 자발적으로 복종하게 된다. ③ 부하들의 가치관, 이상, 영감에 호소함으로써 집단의 목표를 일종의 이데올로기적 목표로 만든다. 예를 들면 병사로 하여금 단순히 '땅을 판다'라고 생각하게 하는 것이 아니라, '나라를 지키기 위한 참호를 만든다'라고 생각하게 만든다. 이러한 영감적 호소는 부하들에게 일을 하는 의미와 보람을 느끼게 하고, 열정적이고 진정한 헌신을 하게 만든다. ④ 행동을 통하여 모범을 보임으로써 부하들이 그를 본받게 만든다. 이런 경우 부하들은 단순히 리더의 행동을 흉내내는 것이 아니라, 리더를 추앙하고, 동일시하며, 리더가 갖고 있는 신념이나 가치관을 자신들의 것으로 받아들인다. 따라서 부하는 하는 일에 더욱 만족하고, 더욱 동기화 된다. ⑤ 부하에 대해 거는 기대감과 부하에 대한 신뢰감이 크다는 뜻을 이심전심으로 전달한다. 이를 통해 부하들은 자존감과 자신감을 갖게 되므로, 더욱 높은 작업 목표를 설정하게 되고 진정으로 일에 헌신하게 된다. 심리학 연구에서 나오는 'Pygmalion 효과'나 '자기-실현적 예언(self-fulfillment prophecy)' 같은 것이 바로 여기에 해당되는 현상이다. ⑥ 집단 임무 수행에 필요한 동기들을 촉발시키는 행동을 한다. 성취욕구를 자극함

으로써 복잡하고 어려운 일에 대해서도 주도적이고, 도전적이며, 책임성있게 꾸준히 노력하도록 만든다. 권력 욕구를 자극함으로써 경쟁적이고, 설득력있고, 적극적으로 일에 임하게 만든다. 친애욕구를 자극함으로써 협동, 단결, 상호 지원 등의 분위기를 스스로 만들어 나가게 한다. 카리스마적 리더는 이러한 행동들을 하는데 있어서 부하를 조종한다는 느낌이 들게 하는 것이 아니라, 진심이 담겨있다는 느낌이 들게 한다. 따라서 부하들이 진정으로 리더를 좋아하고, 믿으며, 따른다.

Bass(1985)는 House의 이론을 확장하여, 카리스마적 리더의 특성, 출현 조건, 카리스마적 리더십의 효과에 대해 부가적인 명제들을 제시하였다. 카리스마적 리더는 단순히 자신의 신념에 확신을 갖는 것 이상의 이념을 갖는다. 카리스마적 리더는 자신이 어떤 초월적 목적이나 사명을 띠고 있다고 생각한다. 부하들은 이런 리더를 믿고 존경할 뿐만 아니라, 그를 신화적 영웅이나 靈的인 존재로 이상화하거나 숭배한다. 집단 구성원들이 규범, 신념, 환상 등을 함께 하고 있으면 리더의 감정적 또는 이성적 호소가 잘 먹혀들어가고, 따라서 이런 경우에 카리스마적 리더가 출현할 가능성이 높다. 리더가 부하들의 영감을 이끌어 내는 방법도 감정에 호소하는 방법과, 이성에 호소하는 방법이 있다. 이성에 호소하는 방법은 특히 고도의 전문적 기술과 설득력을 갖고 있을 때 효과가 있다. 카리스마적 리더에 대한 부하의 반응은 비카리스마적 리더에 대한 반응에 비해 양극적으로 나올 가능성이 더 높다. 카리스마적 리더에 대해 그를 숭배하는 부하는 극단적으로 추종하는 반면, 싫어하는 부하는 극단적으로 증오한다. 집단이 곤경에 당면해 있거나, 과도기에 처해 있을 때 카리스마적 리더가 출현할 가능성이 높다. 그러나 집단의 곤경이 카리스마적 리더 출현의 필요조건은 아니다.

Conger와 Kanugo(1987)는 최근에 귀인이론(attributional theory)적 관점에서 카리스마적 리더십을 조명하는 이론을 제안하였다. 부하들은 그들이 경험하고 관찰한 리더의 행동에 기초하여, 그들의 리더가 카리스마적인가 그렇지 않은가를 평가한다. 이들은 부하들에 의해 평가된 카리스마적 리더와 비카리스마적 리더를 비교한 연구에서, 부하들이 어떤 행동을 하는 리더를 카리스마적이라고 보는가를 알아보았다. 카리스마적 리더하고 해서 여기에서 열거된 행동을 모두 하는 것은

아니며, 상황에 따라 어떤 행동이 더 카리스마적이라고 평가되는가는 달라지지만, 주요한 행동들을 보면 다음과 같다. ① 카리스마적 리더는 혁명적 변화를 예견케 하는 비전을 제시한다. 그러나 그런 변화는 부하들이 수용할 수 있는 한도 내의 것이다. 그렇지 않으면 부하들이 그 비전을 배격하고, 리더를 동키호테와 같은 비이성적이고 비현실적인 사람으로 생각하게 되기 때문이다. ② 카리스마적 리더는 그 비전을 실현하기 위하여 희생적이고 개인적인 위험 부담을 감수하는 행동을 한다. 여기에서 부하들의 리더에 대한 강한 신뢰감이 형성된다. ③ 카리스마적 리더는 비전의 실현을 위해 관습적이기 보다는 혁신적인 방법을 고안해낸다. 여기에서 부하들은 리더의 전문적 능력을 확인하게 된다. ④ 카리스마적 리더는 상황을 정확히 파악할 줄 안다. 부하의 욕구와 가치관을 잘 파악함으로써 혁신적이고, 적합하고, 시의적절하며, 매력있는 비전이 무엇인가를 찾아낼 줄 안다. 또 이런 비전을 실현하기 위한 방안을 사용할 適期가 언제인가를 정확히 파악함으로써 호기를 놓치지 않는다. ⑤ 카리스마적 리더는 집단이 곤경에 처했을 때 출현하기 쉽다. 그러나 위기가 객관적으로 반드시 존재해야 하는 것은 아니다. 카리스마적 리더는 실제적으로는 위기가 없다고 하더라도, 위기감을 조성하고 그에 따른 비전을 제시한다. 그러나 이러한 상황의 조작은 목적의 도덕성이 확보되어야 하고, 실행시 고도의 기술이 필요한 것이다. 그렇지 않으면 부하들의 불신과 비난을 자초할 위험성이 있다. ⑥ 카리스마적 리더는 자신이 제시한 비전에 대해 확신감을 갖고 있음을 부하들이 알도록 해야 한다. 리더의 이런 확신감은 부하들에게 신속히 확산된다. 그리하여 부하들로 하여금 자신감있고 열심히 일을 하게 만든다. ⑦ 카리스마적 리더는 합법성 권력, 강제 권력, 보상 권력과 같은 직책 권력(position power)보다는 전문성 권력이나 준거 권력과 같은 개인적 권력(personal power)을 주로 활용한다.

3. 변환적 리더십

Burns(1978)는 변환적(transformational) 리더십을 “리더와 부하가 상호간 더 높은 도덕적 및 동기적 수준을 갖도록 만드는 과정”이라고 정의하고 있다. 변환

적 리더는 공포, 탐욕, 질투, 미움 등과 같은 하등 수준의 감정을 이용하는 것이 아니라, 자유, 정의, 평등, 평화, 인본주의 등과 같은 고등 수준의 理想과 도덕적 가치에 호소함으로써 부하의 의식을 고양하여 집단의 목표 달성을 추진한다. Maslow(1954)의 욕구단계설에 비추어 본다면 변환적 리더는 부하들에게서 고차적 동기를 불러일으키는 사람이다. 이러한 리더 밑에 있는 부하들은 '일상적인 자신'에서 '더 훌륭한 자신'으로 변환하게 된다. 변환적 리더십은 조직체의 직책 위계상에서 어느 누구에 의해서도 발휘될 수 있다. 상급자의 변환적 리더십에 의해 부하가 변환될 수도 있고, 부하의 변환적 행동에 의해 상급자가 변환될 수도 있다. 이것은 보통 사람들에 의해 일상적으로 일어날 수 있는 것이긴 하지만, 결코 보통의, 일상적인 것은 아니다.

Burns는 변환적 리더십과 거래적(transactional) 리더십을 대비시키고 있다. 변환적 리더십이든 거래적 리더십이든 리더의 영향으로 인하여 동기화된 부하는 결과적으로 이득을 얻게 된다. 거래적 리더십은 개인의 이기적 관심을 자극하여 부하를 동기화시키는 방법이다. 지방자치단체장 선거 출마자들은 고용 정책, 각종 보조 수단 지급, 교통난 해결 등의 공약 사업을 내걸어서 주민들의 표와 거래를 한다. 회사의 고용자는 임금과 직위를 갖고서 피고용자의 노동과 교환을 한다. 거래적 리더십에서 강조하는 가치는 정직성, 공정성, 책임성, 상호성 등이다. 이에 비해서 변환적 리더십은 고차원적인 가치관과 도덕성을 자극하여 동기화시킨다. 부하의 반응에 따라서 행동을 변경해 가면서 고차원적 동기가 유발되도록 꾸준히 노력한다. 변환적 리더는 이러한 변환적 목표를 달성하기 위하여 개인적 수준에서의 영향력 과정에만 관심을 갖는 것이 아니라, 조직체의 구조적 수준에서도 체제의 변화와 기구의 개혁을 시도한다.

Bass(1985)는 Burns의 이론과 카리스마적 이론을 종합하여 새로운 이론을 제시하였다. 그는 변환적이라는 것을 리더의 부하에 대한 효과성이라는 관점에서 정의하고 있다. 변환적 리더십 아래에서 부하는 리더를 신뢰하고, 숭배하고, 충성으로 모시고, 존경하며, 자신들에게 기대되는 것 이상의 일을 하도록 동기화된다. 리더가 부하를 이렇게 변환시키는 방법은 ① 부하들로 하여금 그들이 과업 완수에 중요하고 가치로운 존재라는 것을 인식하게 만들고, ② 그들로 하여금 이

기적인 관심을 초월하여 집단 이익을 위해 관심을 갖게 만들며, ③ 그들의 고차적 욕구를 활성화시키는 것이다.

Bass는 변환적 리더십을 카리스마와 구분하고 있다. 예를 들면, 인기 연예인이거나 운동 선수들도 카리스마적인 사람들이기는 하지만, 추종자들에게 체계적인 변환을 일으킬 수 있는 영향력은 갖고 있지 않다. 카리스마는 변환적 리더십의 한 필요 조건은 될 수 있지만 충분 조건은 되지 않는다. 변환적 리더는 부하들에게서 강렬한 감정을 이끌어 내고, 리더를 동일시하게 만드는 것은 물론, 인도자로서 또는 스승으로서 부하들을 체계적으로 변환시키는 사람이다.

Bass의 이론이 Burns의 이론과 차이나는 점은, Burns는 부하의 도덕적 가치나 고차적 욕구를 啓發함으로써 종국적으로 부하 자신들의 성장과 발전에 도움을 주는 경우만을 변환적이라고 본 반면, Bass는 부하의 동기를 유발시켜서 헌신적으로 일하게 만드는 것이라면 모두 변환적인 것이라고 본다는 점이다. 그래서 Hitler나 Jim Jones 같은 리더는 Burns에게는 변환적 리더의 예가 되지 않지만, Bass에게는 변환적 리더의 예가 된다.

Bass는 Burns와 마찬가지로 변환적 리더십과 거래적 리더십을 구분하고 있지만, Burns처럼 상호 배타적인 범주로서 구분하지 않고, 상당부분이 중복되는 것으로 보았다. 나아가서 동일한 리더가 상황에 따라서 이 두 가지 리더십을 적절하게 선택하여 활용하는 것이 효과적이라고 보았다.

4. 조직문화에 대한 관심

인간의 사회행동에 관한 비교문화적 연구는 오래 전부터 사회심리학 한 분야로서 꾸준히 연구되어 오고 있었고, 특히 1980년대에 들어서서는 문화라는 변인이 더욱 중요한 연구 변인으로 다루어지기 시작했다. 그러나 리더십 연구 분야에서 조직문화(organizational culture)라는 문제가 부상된 계기는, 앞서도 언급되었듯이, 1980년대에 들어서 미국 기업이 일부 일본 기업과의 경쟁에서 밀리게 되면서 일본 기업에 대한 연구의 필요성이 대두되면서부터이다.

조직문화에 관한 연구는 Schein(1985)이 포괄적으로 검토 및 정리하였다.

Schein은 문화를 '집단 구성원들이 공유하고 있는 기본적인 가정들과 신념들'이라고 정의하고 있다. 이 가정들과 신념들은 세상을 보는 관점, 시간과 공간의 본질, 인간 및 인간관계의 본질 등에 관한 것이다. Schein은 심층에 깔려있는 '기본적 가정(basic assumptions)'과 겉으로 공표되어 있는 '표면적 가치(espoused values)'를 구분하고 있다. 표면적 가치는 기본적 가정과 일치하지 않을 수도 있는데, 이러한 표면적 가치는 그 집단의 문화를 제대로 반영하지 않는 것이 된다. 예를 들면, 어떤 부대에서 공식적으로는 자유로운 의사개진을 허용한다고 하고 있지만, 실제에 있어서는 비판이나 반대 발언자는 여러 가지 인사상의 불이익을 당한다고 하는 경우, 이 부대의 문화적 기본 가정은 표면적 가치와 불일치하고 있는 것이다. 표면적 가치로부터 기본적 가정을 밝혀낸다는 것은 손쉬운 일이 아니다. 집단 구성원의 행동에 실질적인 영향을 미치는 것은 표면적 가치가 아니라 바로 기본적 가정이다.

조직 문화의 기본적 가정은 거의 무의식적 수준에 들어 있는 것으로서, 집단이 외부적 요구에 적응하고 내부적인 결속을 달성하려고 노력하는 가운데 학습된 것이다. 중요한 외부적 요구로는 집단의 핵심적 임무, 이 임무에 근거한 구체적 목표, 이 목표 달성을 위한 전략, 달성된 목표의 성공여부를 측정하는 방식 등이 있다. 내부적 결속이라는 문제는 구성원의 자격 기준, 구성원들간의 지위 위계 결정의 근거, 상과 벌의 기준과 절차, 대인관계의 규칙과 관습, 언어와 상징의 의미에 대한 합의 등에 관한 문제이다. 이러한 외부적 요구에 대처하는 반응 양식과, 내부적 결속을 달성하는 방식이 조직 구성원들의 기본적 가정을 형성하게 된다. 이 가정들은 시간이 지남에 따라 구성원들에게 너무나 익숙한 것이 되어서 거의 무의식적인 것으로 된다. 그래서 문화는 구성원들이 소속 집단의 환경을 이해하고, 그 환경에 어떻게 반응할 것인가를 판단하며, 그에 따라서 불안, 불확실성, 및 혼동을 감소시키게 해주는 기능을 한다.

리더는 조직문화를 조성하고 강화해 나가는데 핵심적인 역할을 한다. 그러한 과정은 다음의 일차적 및 이차적 방법을 통해서 이루어진다. 일차적 방법으로서 다음의 다섯 가지가 있다. ① 주목, 측정, 통제: 리더가 어떤 일에 주목하고, 무엇을 측정하며, 무엇을 통제하는가에 따라서 그 집단의 가치나 신념의 중요도와

우선 순위가 달라진다. 리더가 매우 좋아하거나 크게 화를 내는 일은 그만큼 리더가 중요시하는 일이라는 것을 부하들은 알게된다. 어떤 일에 무관심한 반응을 보이는 것도 같은 의미의 메시지를 전달하는 것이다. 즉, 그것은 바로 중요한 사항이 아니라는 것이다. ② 주요 사건 및 위기에 대한 반응: 주요 사건 및 위기시에 리더가 보이는 행동에서 구성원들은 리더의 진정한 의도나 가치관들을 보게 된다. 예를 들면, 전쟁이 끝난지 수십년이 지난 후에도 전쟁 상대국으로부터 전 사자의 유해를 송환하려는 노력을 정부가 기울이는 것을 보면, 장병들은 국가가 그들의 사후복지까지도 끝까지 책임지려고 한다는 것을 느끼게 된다. ③ 역할 모델: 리더는 행동적인 본보기로써 자신이 중요시 여기는 가치와 기대가 무엇인가를 보여준다. 어떤 가치 기준이나 정책을 내걸기는 했지만 리더가 이것을 준수하지 않는다면, 부하들은 그것이 중요한 것이 아니라는 것을 알게된다. ④ 보상의 기준: 공식적으로 상을 주거나 비공식적으로 칭찬을 하는 등의 리더 행동을 통해 부하들은 리더가 무엇을 중요시하는가를 알게 된다. ⑤ 선발, 승진 및 탈락의 기준: 신입 요원의 선발, 기존 요원의 승진 및 해고의 기준을 보고 리더가 중요시 여기는 가치가 무엇인가를 알게된다.

리더가 조직문화를 조성해 나가는 이 다섯 가지의 일차적 방법 외에 또 다섯 가지의 이차적 방법이 있다. ① 조직 구조의 설계: 조직 구조는 상하 관계와 지휘 철학에 대한 리더의 기본 가정들을 반영하는 것이다. 예를 들어서 중앙집권적 구조는 리더가 모든 것을 자신이 결정하겠다는 의지의 반영이고, 분권화적 구조는 부하 개개인의 주도성을 존중하고 책임을 공유하겠다는 의지의 반영이다. ② 체계와 절차의 설계: 예산 편성, 회의의 종류와 시기, 보고서의 종류와 보고 방법, 성과 측정의 종류와 방법 등은 어떤 활동이나 어떤 기준이 중요시된다는 것을 공식화하는 것이다. ③ 물리적 공간, 건물 등 설비의 설계: 사무실에서 개인 책상의 칸막이를 없애는 것은 그만큼 감독과 통제를 강화하겠다는 뜻이다. 칸막이를 하되 의자에 앉았을 때 머리가 보이지 않을 정도의 높이로 하는 것은 개인의 프라이버시를 보장해주면서 직원들간 상호 교류를 증진시키겠다는 의도의 반영이다. 회의시 원형 탁자를 사용하는 것은 계급 격차의 의미를 가능한한 축소시키겠다는 의도의 반영이다. ④ 주요 사건 및 인물에 대한 이야기: 부대가 역사가

오래됨에 따라 역사적 사건이나 리더에 대한 전설, 신화가 생기게 된다. 리더는 이러한 이야기들 중 자신의 가치관을 잘 전달해 줄 수 있는 이야기를 선택하거나 내용을 적절히 각색하여 전파할 수 있다. ⑤ 공식적 서한: 리더의 가치관이나 가정, 의도를 지휘서신과 같은 문서로써 명백히 하달하는 것이다. 그러나 이 방법은 그다지 효과적인 방법은 아니다. 공식적 서한의 내용과 리더의 행동에서 나타나는 의도가 다를 때 부하들은 리더의 행동이 리더의 본심을 반영하는 것이라고 믿는다.

리더십은 조직 문화의 형성, 발전, 변화 및 소멸과 깊은 관련이 있다. 조직의 문화는 모든 구성원들에 의해 형성, 변화되는 것이기는 하지만, 그 중에서도 리더의 행동이 핵심적인 역할을 한다. 아무리 훌륭한 리더가 있다고 하더라도 조직 문화가 역기능적인 요소를 많이 내포하고 있으면 그 조직은 제대로 기능하기가 어렵다. 따라서 리더는 조직내의 역기능적인 요소를 제거하고, 순기능적인 요소를 보강하는 등의 조직문화 개선에 일차적 관심을 기울이는 것이 필요하다. 리더십에 대한 정의가 구구하지만, 리더십의 핵심적인 요소 중의 하나가 바로 가장 잘 기능하는 조직 문화를 수립하는 일이다. 따라서 훌륭한 리더란 조직 문화의 정확한 진단과 바람직한 방향 제시를 위한 객관적인 안목과 통찰력 그리고 비전을 갖춘 리더라고 할 수 있다.

IV. 리더십 향상 훈련의 최신 기법

리더십 훈련 프로그램의 역사를 간단히 살펴보면 다음과 같다. 본격적인 리더십 훈련이 시작된것은 1960년대라고 볼 수 있다. 이 때 발전된 프로그램으로서 T-집단 훈련이라고 하여, 대인관계 기술을 향상시키는 프로그램이 있었다. 그후 1960년대와 1970년대에 성행했던 훈련 프로그램은 1940년대 말부터 시작된 Ohio State 대학과 Michigan 대학의 리더십 연구에서 발전되어 나온 과업지향적 행동과 대인관계 지향적 행동이라는 두 가지 리더십 행동과 상황부합적 이론에 기초하여 개발된 것들이었다. 대표적인 훈련 절차는 이상적인 리더십 모델을 설정해

놓고, 질문지를 통해 참가자의 리더십 스타일을 진단한 후, 이 결과에 기초하여 역할 연기(role playing)나 기술 훈련을 통해 장점은 더욱 강화하고, 부족한 점은 보완하는 식의 훈련을 하는 것이었다.

1980년대에 들어서 리더십 훈련 방법에서 중요한 변화가 일어났다. 먼저 훈련 프로그램이 단순히 과업적 행동이나 대인관계적 행동에 관한 기술을 훈련시키는 것에 끝나는 그런 것이 아니다. 리더의 개념을 '집단을 변화시키는 사람, 부하에게 비전을 주는 사람, 부하를 동기화시키는 사람'으로 확장시켜서 그러한 자질과 능력의 **啓發**을 도모하는 프로그램이 발전되어 나왔다. 둘째, 1980년대부터는 '활동 학습(action learning)'이라는 방법이 도입되었는데, 이것은 가상적인 문제가 아니라 실제 상황에서 일어나는 문제를 갖고 리더십 훈련을 하는 것이다. 셋째, 리더를 '기업 문화를 만들고, 기업 문화를 변화시키는 존재'로서 보는 시각이 도입되면서, 리더십 훈련을 중상위급 이상의 관리자에게만 국한시켜서 하는 것이 아니라, 가능한 한 많은 조직원들을 대상으로 실시하기 시작했다는 것이다. 넷째, 실내에서의 훈련뿐만 아니라, 야외훈련(달력 훈련, 크로스 컨트리 등)을 통하여 자신감, 달력, 팀워크 등을 체험을 통해 증진하는 프로그램이 도입되었다는 점이다.

1980년대의 획기적인 리더십 훈련 프로그램의 발전을 바탕으로 하여 현재는 다양한 리더십 훈련 프로그램이 발전되어 있다. 여기서는 최신의 리더십 훈련 프로그램의 유형을 간략히 소개하고자 한다. 네 가지 유형의 훈련 프로그램에 대해서 알아볼 것인데, 이들은 개인적 성장(personal growth), 개념적 이해(conceptual understanding), 피드백(feedback), 그리고 기술 훈련(skill building)을 중심 테마로 하는 방법이다. 물론 실제에 있어서는 이 네 가지 테마가 모두 포함된 프로그램이 될 수도 있고, 목적에 맞게 몇 가지를 선별 조합하여 만든 것이 될 수도 있다.

1. 개인적 성장을 통한 리더십 훈련

개인적 성장을 강조하는 리더십 훈련 프로그램은 1980년대부터 나온 것이다.

이 방법은 리더 각개인은 나름대로 훌륭한 리더로서의 꿈과 재능을 갖고 있으며, 이러한 꿈과 재능을 실현하기를 원하는 존재라는 가정에 기초한다. 1960년대 이후 발전된 인본주의 심리학의 영향을 받은 것으로서, 많은 사람들이 자신이 리더로서의 잠재능력 있고 그것을 실현시키고 싶어하는 내적인 욕구를 갖고 있다는 것을 잘 모르고 지내고 있다고 본다. 이러한 내적인 욕구와 능력을 적절히 자극해 줌으로써 사람들은 단순한 관리자에서 훌륭한 리더로 탈바꿈을 할 수 있다는 것이다.

개인 성장 프로그램은 야외 답력 훈련과 실내에서의 심리적 훈련을 사용하여 참가자로 하여금 자신의 모험성과 대인 친밀감을 행동으로 느끼고, 내면 깊숙히 자리잡고 있는 자신의 가치관과 욕구를 느껴보게 한다. 또한 이러한 훈련을 통하여 직무상에서 당면하게 되는 문제점에 대해, 원인을 외부 탓으로 돌리기 보다는 스스로 책임감을 느끼는 경험을 함으로써 자아를 더욱 강하게 만든다. 대표적인 프로그램들로서 'Pecos River Learning Center', 'ARC International', 그리고 'LeaderLab' 등이 있다. 이 중에서 'ARC'는 일본에서 개발된 것이고 나머지 둘은 미국에서 개발된 것이다.

2. 개념적 이해를 통한 리더십 개발

이 방법은 전통적으로 대학에서 많이 사용하고 있는 프로그램이다. 본질적으로 이론 지향적이고, 리더십 현상에 대한 개념적 이해를 통하여 리더십 능력을 개발하고자 하는 방법이다. 리더십 모델과 사례 연구를 통하여 바람직한 리더의 특성이나 행동이 무엇인지를 논의한다. 훈련은 대개 강의-사례연구-토의의 형식을 취한다. 물론 기업체에서도 이 방법을 사용한다. 대개의 경우에는 다른 방법들과 결합하여 프로그램을 만든다.

이 방법의 약점은 참가자들이 자신이 갖고 있는 심층적 욕구와 능력을 느껴볼 수 있는 기회를 갖지 못한다는 점이다. 또한 여러 가지 리더십 기술을 연습해 볼 기회를 갖기가 어렵다는 단점도 안고 있다. 그러나 이 방법은 리더십 기술 훈련을 하기 전의 예비 단계로서, 참가자들로 하여금 어떠한 리더십 기술이 필요한가

에 대한 전반적인 윤곽을 잡게 만들고, 또한 리더십에 관한 관심과 흥미를 유발 시키는데 효과적인 방법이다. 이 방법의 대표적인 프로그램으로서 'The Leadership Challenge'가 있다.

3. 피드백을 통한 리더십 개발

이 방법은 인간은 모두, 정도의 차이는 있지만, 리더십 기술을 보유하고 있는데, 이런 기술은 기회의 부족으로 인해 대개 잠재되어 있고, 걸로 드러나지 않는다고 가정한다. 이런 경우 피드백을 효과적으로 잘 제공하게 되면, 자신이 갖고 있는 리더십 기술의 장단점을 알 수 있게 된다고 본다. 따라서 이런 피드백 과정을 통해 장단점을 파악한 다음 약점을 보완하고, 장점을 더욱 강화해 나가면 잠재되어 있던 리더로서의 소질이 개발될 수 있다는 것이다.

대부분의 리더십 훈련 프로그램은 어떤 형태로든 피드백 방법을 하나의 중요한 요소로 포함하고 있다. 'ARC' 프로그램에서는 참가자들끼리 상호 관찰하여 피드백을 주는 방법을 사용한다. 'The Leadership Challenge' 프로그램에서는 심리검사형의 질문지를 사용하여 피드백을 산출 제공한다. 'Leadership Development Program'은 피드백을 제공하는 것이 주된 내용으로 된 프로그램이다. 참가자들은 6일간의 프로그램 중에서 5일 동안 각종 방법(여러 가지 심리 검사)과 각종 사람들(동료, 부하, 상사)로부터 피드백을 받는다. 이러한 여러 차원의 피드백을 받게됨으로써 참가자는 훈련이 끝난 후 자신의 리더십 역량이 어떠한 것인지를 스스로 평가하게 된다. 그 결과 자신의 리더십 기술을 향상시키려는 동기가 저절로 일어나고, 또한 무엇을 어떻게 보완 발전시켜야 할 것인지를 알게 된다.

4. 기술 훈련을 통한 리더십 개발

기술 훈련은 리더십 훈련에서 가장 널리 사용되어온 방법이다. 초기의 리더 행동에 관한 연구에 기초한 훈련 프로그램은 과업적 행동과 인간관계적 행동이라는 구체적인 행동 예에서 도출된 기술을 훈련하는 것이므로 프로그램을 만드는 것이

비교적 용이했다. 그러나 최근에 중요시되고 있는 리더십 기술은 전략적 비전 제시라든가 부하의 심층적 욕구 발견 등과 같은 복잡하고 어려운 것이어서 훈련하고 가르치기가 쉽지 않은 것들이다. 이런 기술을 5일 또는 일주일간의 프로그램을 통하여 가르친다는 것은 불가능한 일이다.

그럼에도 불구하고 이런 복잡한 기술을 훈련하는 프로그램이 있다. 대표적인 것 중의 하나가 Bass와 Avolio가 개발한 'Forum Company of Boston'이다. 이 프로그램은 변환적 리더십 기술을 훈련하는 것이다. 이 프로그램에서는 ① 환경 해석(interpreting), ② 비전 형성(shaping), ③ 비전 성취를 위한 부하 동원(mobilizing), ④ 비전 달성을 위한 부하의 靈感 자극(inspiring)을 네 가지 주요 단계로 보고, 각 단계에서의 행동적 기술을 훈련한다. 이 프로그램은 특히 중간 직급의 리더들에게 가장 인기를 모으고 있는 것으로 평가되고 있다.

5. 종합 및 평가

리더십 훈련을 위한 이 네가지 접근법은 어느 것 하나만으로 프로그램을 구성할 경우에는 불충분한 것이 된다. 이상적으로는 이 네가지 접근법이 모두 포함되는 프로그램이 되어야 한다. 그러나 실제에 있어서는 어느 한 접근법을 중심으로 하고, 다른 접근법들을 취사선택하여 가미함으로써 프로그램을 구성한다. 네 가지 접근법 모두가 포함되어 있는 프로그램은 아직 없다.

하나의 이상적 프로그램을 한 번 구상해 본다면, 먼저 개념적 이해 단계에서 프로그램이 기초하고 있는 리더십 모델에 관한 전반적인 개관을 하도록 한 다음, 피드백을 제공하는 단계로 간다. 여기서 참가자의 리더십 기술에 대한 장단점을 진단하여 알려 준다. 그 다음 이 평가 정보에 입각하여 리더십 기술 향상 훈련을 한다. 간단하고 쉽게 가르칠 수 있는 기술은 훈련 기간내에 가르치고, 복잡하고 어려운 기술에 대해서는 충분한 인식을 부여함으로써 훈련이 끝난 후에도 개인적으로 지속적인 磨礪을 할 수 있도록 발판을 마련해 준다. 기초 기술 훈련이 끝나면 중간 피드백을 또 준다. 개인적 성장 경험은 훈련기간 동안 지속적으로 할 수 있도록 한다. 이것은 하나의 이상적 훈련 모델을 개략적으로 꾸며본 것이다. 참

고적으로 'Leadership Challenge' 프로그램의 일정표를 <부록>에 소개한다.

V. 결론 및 제언

리더십 연구에 대한 최근 접근들의 관점을 통합적으로 고려하여 결론적으로 리더십이란 과연 무엇인가를 다시 한번 조명해 본다면, 리더십이란 “집단과 각 구성원들의 목표달성을 촉진하기 위하여 각 구성원들이 다른 구성원들에게 영향을 미치고 또한 그들을 동기화 시키는 상호적, 교환적 및 변환적 과정(Forsyth, 1990)”이라고 할 수 있을 것이다. 이러한 정의는 서두에서 정의한 ‘전통적 정의’에 대비되는 ‘현대적 정의’이다.

리더십은 상호적(reciprocal) 과정이다. 부하는 리더의 영향을 받는다. 예컨대 리더의 인간적 매력에 이끌려서, 또는 리더의 추구를 받지 않기 위해서 일을 열심히 한다. 리더 역시 부하의 영향을 받는다. 리더는 부하의 요구를 잘 살펴서 리더십 행동을 조정한다. 또한 리더와 부하는 모두 외부적 요구에 따라 적절히 대처를 해야하고, 자신들에게 유리한 환경을 조성해 나가야 한다. 이처럼 리더, 구성원, 환경의 세 가지 요소는 어느 한 요소가 다른 요소에 일방적으로 영향을 주는 것이 아니라, 서로에게 영향을 주고 또한 영향을 받는다. 리더십은 유동적이고 역동적(dynamic)인 과정이기 때문에 이 세가지 요소들간에 끊임없이 조정과 조율이 일어난다.

리더십은 교환적(transactional) 과정이다. 리더는 일을 잘 하는 부하에게 상을 주고, 일을 못하는 부하에게는 벌을 준다. 부하들이 성공적으로 임무를 완수하면 리더는 거기에서 보람을 느끼고, 집단 임무를 완수함으로써 리더는 그 자신의 상관으로부터 인정을 받고 진급도 한다. 이처럼 리더와 부하는 일방적으로 누가 누구에게 은전을 베풀고 받는 관계가 아니다. 리더-구성원 관계는 각자 자신의 역할을 훌륭히 수행할 경우 상호간에 보상을 주고받는 교환적 관계이다. 즉, 리더와 구성원은 각자가 원하는 금전적 또는 사회적 보상(reward)을 얻기 위하여 상호간 시간과 노력을 거래하는 관계이다.

리더십은 변환적(transformational) 과정이다. 이순신 장군은 위험을 무릅쓰고 적탄이 날아오는 진두에 서서 지휘를 함으로써 부하들의 전의를 북돋우었다. 중국의 명장 오기는 부하의 등에 난 종기를 자신의 입으로 빨아서 치료해줌으로써 그 부하의 목숨을 건 충성심을 이끌어 내었다고 한다. 그는 또 부하들이 식사를 시작하지 않았으면 자신도 식사를 하지 않았고, 부하들의 숙영 시설이 준비되지 않았으면 자신도 숙소에 들지 않았다고 한다. 이처럼 리더십이란 자신의 권한이나 권력을 단순히 휘두르는 것이 아니라 부하들의 신념, 가치, 욕구를 변화시키고, 그들을 일치단결시켜서 목표를 향해 매진하게 만드는 것이다. 즉, 리더는 부하를 동기화시키고, 자신감을 갖게 만들고, 만족감을 갖도록 해 주어야 한다. 나아가서 부하의 고차원적 욕구, 즉, 자아실현적 욕구를 자극하여 스스로 일을 찾아서 하면서 보람을 느끼도록 만들어야 한다. 이것을 최근의 용어로 표현한다면 슈퍼-리더십(super-leadership)이라고 한다.

리더십은 집단과 구성원 각개인의 목표를 동시에 달성하는 것을 추구한다. 집단목표 달성이라는 명목하에 이합오적으로 구성원의 이익을 희생하도록 강요하지 않는다. 왜냐하면 그렇게 하는 것이 궁극적으로는 효과적이지 않기 때문이다. 집단 속에서 일하고 있는 구성원들 개개인으로 하여금 집단 목표를 달성함으로써 무언가 자신에게 득이 되는 것이 있다고 느끼게끔 만들어야 한다. 그렇지 않으면 부하들의 동기를 장기적으로 활성화시키기 어렵고, 부하들의 자발적인 헌신을 기대하기 어렵다. 나아가서 심한 경우에는 軍心이 이반한다. 따라서 훌륭한 리더는 집단의 목표와 부하 개개인의 목표가 동일선상에 일치되도록 상황을 만들고 조율할 줄 아는 사람이다. 그렇게 될 경우 부하 개개인은 부대 전체를 위해 일한다는 명분을 내걸면서도, 실은 부대 목표의 달성이 자기 자신의 목표 달성과 일치하는 것이 되므로 더욱 열심히 일에 임할 것이다.

리더십은 부하에게 영향력을 행사하는 과정이다. 리더가 행사할 수 있는 영향력은 여러가지 원천에서 나올 수 있다. 리더십은 리더가 자신에게 가용한 권력을 단순히 행사하는 것이 아니라, 부하의 동기를 최대한으로 유발시키기 위한 수단으로서 사용하는 것이다. 이런 점에서 개인 專有的 권력(personalized power)과 사회화된 권력(socialized power)을 대비시켜 보는 것이 필요하다. 개인 전유적 권력

지향의 리더는 집단을 자신의 소유물로 생각하는 경향이 있다. 즉, 집단에 속한 인원과 시설, 장비를 개인 소유의 것으로 본다. 따라서 집단 목표 달성을 위해 권력을 사용하기 보다는 개인적 목적을 위해 권력을 행사한다. 이런 리더는 자기 통제가 잘 안되고, 권력을 충동적으로 행사한다. “이들은 타인에게 무례하며, 술을 많이 마신다. 이성에게 성적으로 집적대고, 비싼 자동차를 구입하거나 호화로운 사무실을 꾸미는 등 개인적인 위세를 부리는 경향이 있다(McClelland & Burnham, 1976).” 이런 리더는 부하에게 도움이 되는 충고나 조언을 해주는 경우도 있지만, 그 방식이 자신의 유능함과 우월성을 과시하고 상대방을 무능하고 왜소한 존재로 만들어버리는 식으로 한다. 이런 리더는 최선의 경우에 부하의 충성심과 단결심을 불러 일으킬 수도 있지만, 그런 경우라 하더라도 부하들간의 역할을 모호하게 만드는 경우가 많다. 또한 그런 부하의 충성심이라는 것도 그것이 리더 개인을 향하게 하는 것이므로, 그 리더가 떠나고 나면 그 집단은 쉽게 와해되어 버린다.

반면, 사회화된 권력 지향의 리더는 정서적으로 성숙되어 있는 사람이다. 이런 리더는 집단 목표 달성을 위해 권력을 사용한다. 집단 구성원의 이익을 위해 권력을 사용하고, 부하를 조종하는 수단으로서 권력을 사용하지 않는다. 덜 이기적이고, 덜 방어적이며, 재물을 부당하게 축적하지 않는다. 장기적인 안목을 갖고 있고, 전문가의 조언에 귀를 기울인다. 집단의 이익을 위해 리더 자신의 개인적인 이익을 기꺼이 희생한다. 참여적 리더십을 많이 발휘하고 강제적 및 독재적 리더십은 가능한 한 지양한다. “부하로 하여금 자신감과 책임감을 갖게 만들고, 사소한 규칙 위반을 꼬투리 잡아서 추궁하지 않으며, 조직의 역할 구조를 명확히 만들고, 그 집단의 一員임을 자랑스럽게 여기도록 만든다(McClelland, 1975).”

군에서는 상명하복의 위계질서를 대단히 강조한다. 따라서 상관의 합법성 권력은 매우 크다고 할 수 있다. 개인 專有的 권력 지향의 지휘자는 자신에게 부여된 이런 막강한 합법성 권력을 단순히 부하들을 자신에게 복속시키는 수단과 근거로 사용하는 경우가 많다. 말하자면, 내가 죽으라고 하면 죽는 시늉이라도 할 것인가라는 문제에 지나치게 집착한다. 부하의 무의미한 무조건적 복종을 강력한 리더십의 전제 조건으로 생각한다. 그러나 사회화된 권력 지향의 지휘자는 부하들

의 무조건적 복종이라는 문제에 집착하지 않는다. 권력의 사용은 오로지 부대의 임무 수행과 목표 달성이라는 문제와 관련시켜서 생각하고 사용한다. 권한과 권력은 공적인 부대 임무 수행을 위해서만 사용될 수 있다는 신념이 기본적으로 전제되지 않는다면 리더십은 이미 부재하는 것이나 다를 바 없다. 따라서 훌륭한 리더십의 핵심적인 전제조건 중의 하나는 바로 지휘자가 사회화된 권력 지향의 가치와 신념을 갖는 일이다.

마지막으로 군의 지휘자에게 무엇보다 우선적으로 요구되는 것은 국가에 대한 변함없는 충성심, 정직성을 핵심으로 하는 고도의 윤리성, 솔선수범과 모범을 통한 바람직한 부대 문화 조성, 물리적 위협에 처하여 동요하지 않을 수 있는 육체적 용기(담력)와 옳은 일을 밀고 나가는 도덕적 용기 등을 갖추는 것이다. 전장은 극도의 육체적 및 정신적 고통과 어려움이 따르고, 그리고 항상 생명의 위협이 도사리고 있는 상황이다. 이런 상황에서 부하들에게 경우에 따라서 목숨까지 요구할 수 있기 위해서는 지휘자가 평소의 생활 속에서 자신의 도덕성을 부하들에게 행동으로 보여주어야 할 것이다.

<참 고 문 헌>

- Bass, B. M. (1981). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Bass, (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston, TX Gulf.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager*. New York: John Wiley.
- Bray, D. W., Campbell, R. J., & Grant, D. L. (1974). *Formative years in business: A longterm AT&T study of managerial lives*. New York Wiley.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Carlyle, T. (1841). *Heroes and Hero worship*. Boston: Adams.
- Conger, J. A. & Kanugo, R. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of management Review*, 12, 637-647.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 1, pp. 150-190). New York: Academic Press.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York McGraw-Hill.
- Fiedler, F. E. (1986). The contribution of cognitive resources to leadership performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 16 532-548.

- Fiedler, F. E. & Garcia, J. E. (1964). *New approaches to leadership: Cognitive resources and organizational performance*. New York: Wiley.
- French, J. R. P. & Raven, B. H. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies of social power*. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.
- Galton, F. (1869). *Hereditary genius*. New York: Appleton.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and development Journal*, 23(2), 26-34.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1977). *Management of organizational behavior* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1982). *The management of organizational behavior* (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-339.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt and L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- House, R. J. & Dessler, (1974). The path-goal theory of leadership: Some post hoc and a priori tests. In J. G. Hunt and L. L. Larson (Eds.), *Contingency approaches to leadership*, IL: Southern Illinois University Press.
- Katz, R. L. (1955, January-February). *Skills of an effective administrator*. Harvard Business Review, 33-42.
- Kerr, S. & Schriesheim, S. (1974). Consideration, initiating structure, and organizational criteria-an update of Korman's 1966 review. *Personnel Psychology*, 27, 555-568.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.

- Lord, R. G., De Vader, C. L., & Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology, 72*, 402-410.
- Mann, F. C. (1965). Toward an understanding of the leadership role in formal organization. In R. Dubin, G. C. Homans, F. C. Mann, and D. C. Miller (Eds.), *Leadership and productivity*. San Francisco: Chandler.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- McCall, M. W. Jr. & Lombardo, M. M. (1983). *Off the track: Why and how successful executives get derailed (Technical Report No 20)*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- McClelland, D. C. (1965). N-achievement and entrepreneurship: A longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology, 1*, 389-392.
- McClelland, D. C. (1975). *Power: The inner experience*. New York: Irvington.
- McClelland, D. C. (1985). *Human motivation*. Glenview, IL.: Scott, Foresman.
- McClelland, D. C. & Burnham, D. H. (1976, March-April). Power is the greatest motivator. *Harvard Business Review, 100-110*.
- Mitchell, T. R. & Liden, R. C. (1982). The effects of social context on performance evaluations. *Organizational Behavior and Human Performance, 29*, 241-256.
- Miller, K. I. & Monge, P. R. (1986). Participation, satisfaction, and productivity: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal, 29*, 727-753.
- Miner, J. B. (1965). *Studies in management education*. Atlanta:

- Organizational Measurement Systems Press.
- Podsakoff, P. M. & Schriesheim, C. A. (1985). Field studies of French and Raven's bases of power: Critique, reanalysis, and suggestions for future research. *Psychological Bulletin, 97*, 387-411.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schweiger, D. M. & Leanna, C. R. (1986). Participation in decision making. In E. A. Locke (Ed.), *Generalizing from laboratory to field settings*. Boston: Health-Lexington.
- Shaw, J. I. & Condelli, L. (1986). Effects of compliance outcome and basis of power on the powerholder-target relationship. *Personality and Social Psychology Bulletin, 12*, 236-246.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology, 25*, 35-71.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.
- Wagner, J. A. & Gooding, R. Z. (1987). Shared influence and organizational behavior: A meta analysis of situational variables expected to moderate participation-outcome relationships. *Academy of management Journal, 30*, 524-541.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. New York: Oxford.
- Woods, F. A. (1913). *The influence of monarchs*. New York: Macmillan.
- Yukl, G. A. (1971). Toward a behavioral theory of leadership. *Organizational Behavior and Human Performance, 6*, 414-440.

[부록] 'Leadership Challenge' 프로그램의 일정표

요일	시간	훈련 내용	
화요일	15:30	도착 - 이름표와 훈련 계획서 분배 - 호실 배정	
	16:00	여행에 대한 오리엔테이션 - 여행 경로 - 여행의 성격에 대한 설명 - 조 편성(5인 1개조)	
	17:30	휴식	
	18:15	석식	
	19:30	참가자 각개인의 최고의 리더십 경험 - 각 개인의 경험 중 최고의 리더십 사례 소개 - 강사에 의한 경험담을 통한 리더십 강의	
	10:00	1일차 훈련 종료	
	수요일	07:00	조식
		08:00	모범적 리더십 사례 연습 - 강사에 의한 Kouzes-Posner의 리더십 모델 소개 - '리더십 연습 질문지' 작성
		10:15	휴식
		10:30	리더십의 도전적 성격에 관한 토론 - 리더십 육성의 조건 - 육감과 통찰
11:15		자신의 생애의 도전 - 최고 경험과 최저 경험 - 과거 삶에서의 주제와 패턴 - '로우프 코스'에 대한 설명	
12:00		중식	
13:00		도전의 경험 - 로우프 코스: 야외 훈련	
15:00		휴식	
15:30		경험으로부터의 교훈	

요일	시간	훈련 내용
		<ul style="list-style-type: none"> - 로우프 코스에서 얻은 개인적 교훈 - 그 교훈을 리더십과 관련짓기
	16:30	비전의 발견에 대한 토의
	17:30	각자의 비전 명료화 하기
	19:30	석식
	21:00	자유 시간
목요일	07:00	조식
	08:00	팀워크와 신뢰감 경험하기 <ul style="list-style-type: none"> - 얻기 위해서는 왜 주어야하는가? - 로우프 코스: 야외 훈련
	10:10	휴식
	10:45	경험으로부터의 교훈 <ul style="list-style-type: none"> - 로우프 코스에서 얻은 개인적 교훈 - 그 교훈을 리더십과 관련짓기
	11:30	다른 사람을 행동하게 만들기(I) <ul style="list-style-type: none"> - 공동 목표의 바전과 신뢰감 구축하기 - 타인의 영향력을 확장하는 방법
	12:15	중식
	13:15	다른 사람을 행동하게만들기(II) <ul style="list-style-type: none"> - 한 리더가 다른 사람을 강화시키는 방법 - 다른 사람에게 힘을 불어 넣는 방법
	14:30	휴식
	14:50	부하가 리더에게 기대하는 것 <ul style="list-style-type: none"> - 리더십 공부의 나머지 반 - 리더십과 신뢰성
	15:15	각자의 리더십 신조 만들기 <ul style="list-style-type: none"> - 가치의 공유가 가져오는 효과 - 리더십 신조 쓰기
	15:45	휴식
	16:00	모델 만들기 <ul style="list-style-type: none"> - 리더로서 본보기를 만드는 방법

요일	시간	훈련 내용
		- 역할 모델이 되는 방법 - 부하의 헌신을 이끌어 내는 방법
	17:00	휴식
	17:15	격려해주는 방법 - 리더가 부하를 축하하고 인정해주는 방법 - 보상과 성과를 연결시키는 방법 - 높은 기대를 유지하는 방법
	18:15	리더십 자기 훈련의 계속을 다짐 - 개인적 계획 수립하는 것 - 내일 할 일 작성
	19:30	석식
	21:00	자유시간
금요일	07:00	조식
	08:00	발표 준비 - 5분 '출마 연설문' 쓰기 - 집단 과제
	09:15	발표 - '출마 연설' 발표 - 동료로부터 피드백 받기
	11:30	퇴소식 계획 - 석별의 정 나누기 - 퇴실
	12:15	퇴소식 - 격려의 말 나누기 - 수료증 받기 - 축배
	13:15	마지막 중식
	14:00	작별

조직진단의 개요와 측정방법

- 부대원의 소속감 및 부대헌신도 진단과 관련하여 -

경영학박사 노 순 규
(한국기업경영연구원장)

I. 조직진단의 개념과 필요성

1. 조직진단의 의의
2. 조직진단의 실익

II. 조직진단의 추진단계와 파악내용

1. 조직진단의 추진단계
2. 진단의 영역

III. 조직진단의 방법 및 유의사항

IV. 조직진단의 형태 및 실시

V. 조직몰입의 진단척안점 및 체크리스트

VI. 조직몰입의 측정과정

1. 측정목적
2. 측정의 범위 및 방법
3. 조직몰입과 조직내용과의 관계
4. 측정내용의 예상귀결
5. 용어의 정의

VII. 결과서 작성방법 및 조사결과의 활용

[부 록] 설문서

I. 조직진단의 개념과 필요성

1. 조직진단의 의의

사람이 건강을 유지하기 위해서는 평소 정기적으로 건강진단을 하여야 하듯이 조직도 현재 어떠한 상태에 놓여 있는지 알기 위하여 진단이 필요하다. 만약 적절한 진단없이 정책 및 전략을 수립하여 시행하게 되면 회복할 수 없는 갈등과 오류를 초래할 가능성이 있기 때문이다.

특히 조직진단이 조직내에서 어떤 중요성을 가지는가에 대해서 살펴 본다면 사람과 관련된 진단이기 때문에 다른 부문의 진단보다도 더욱 중요하며 조직의 도산을 막고 발전적인 조직으로 유지하기 위하여 인적구성원의 의식, 태도, 집단의 분위기 혹은 문화, 조직의 의사소통망 등을 파악하는데 있다.

어떠한 조직이든 전체의 응집력과 유연성의 제고는 필요하며 이러한 요소는 조직체계의 명확화와 역할론이 정립되어야 한다. 조직에서 응집의 정도, 유연성의 정도, 구성원들의 조직에 대한 헌신도 등을 파악하기 위해서는 조직전체에 대한 진단이 필요하다. 대개의 진단이 그렇듯이 조직몰입의 진단도 조직내의 구성원들에 대하여 면담, 관찰, 질문지 등의 방법에 의하여 수행되어진다.

2. 조직진단의 실익

조직구성원의 조직에 대한 태도와 행동이 어떠한지 그것은 어떤 변인에 의하여 형성되고 또한 나아가서 그것이 조직에 어떤 영향을 미치는가 등에 대한 의문은 끊임없이 제기되어 왔다. 왜냐하면 기계는 그 성능이 성과를 좌우하지만 인간의 경우는 능력이 많아도 주어진 여건하에서 자신이 하고자 하는 의욕 즉 태도와 그것을 실제 행동으로 옮기는 행위가 없다면 소기의 성과를 기대하기가 어렵기 때문이다. 이와 같은 태도와 행동, 환경, 성과 등을 체계적으로 파악하고 경우에 따라서는 그러한 것들을 조정·통제하기 위하여 많은 조사가 계속되어 왔고 그와 관련된 도구적 개념들이 사용되어져 왔다.

사실 어떤 조직체이든 구성원들 자신의 조직에 대한 헌신 내지 충성은 필요하

다고 보며 또한 그에 대해 조직체에서도 충분한 반대급부를 제공하는 것이 중요하다고 본다. 그 이유로는 조직체의 성장이 대부분 구성원들의 조직에 대한 공헌을 통하여 이루어지며 또한 구성원의 성장도 조직의 제도와 시스템에 의하여 더욱 촉진되기 때문이다.

조직에서 본다면 높은 능력과 의욕을 가진 조직구성원이 조직내에서 오랫동안 근무하면서 조직에 공헌해 주기를 바랄 것이며 그리고 조직에서 일하는 구성원도 조직에 귀속되는 마음을 갖기 원하는 데 이러한 귀속감은 조직에 대한 헌신도로 표현된다.

조직에 대한 연구목적이 구성원의 목표와 조직의 목표를 일치시키는 데 있다고 한다면 구성원과 조직을 연계시키는 것은 구성원의 이직이나 결근을 예측하기도 하고 종업원을 관리하는 데 있어서 중요한 요소가 되기도 한다.

특히 헌신적인 상태가 어떤 효과를 유발하는지 살펴 보면 첫째 바람직한 성과를 달성하게 하고 둘째 인적자원개발에 도움이 되기도 하며 셋째 특히 여러 가지 조직상의 문제점을 해결하는 데 효과적이며 이는 구성원 모두에게 유리한 상황을 초래한다는 점이다.

실제로 조직구성원 자신이 속해 있는 조직에 대하여 가지는 애착심이나 소속감은 정도에 있어서 개개인마다 그 크기가 다르지만 그들이 수행하는 일이나 자신이 속해 있는 조직에 대하여 호의적인 태도를 갖는 것은 개인의 입장에서나 조직 운영의 관점에서 볼 때 매우 바람직스럽다고 할 수 있다.

이직은 조직과 개인의 갈등을 해소하고 나아가 통합작용을 함으로 인한 혁신효과를 증진시킬 수 있다는 점도 있으며 평소 조직에 대하여 열의가 없거나 불평을 하는 구성원들의 이직은 오히려 갈등해소적 불로소득을 가져다 주기도 할 것이다. 그러나 조직에 헌신적인 구성원이 어떤 이유에서건 이직할 가능성은 조직으로 하여금 비용을 유발하게 하는데 특히 스스로 조직을 떠나는 자발적 이직에 있어서 발생하는 비용에는 그 구성원의 충원과 계발을 위해 소요된 자원과 또 다른 구성원을 충원해야 하는데 따르는 비용, 기술축적의 곤란성, 잔류구성원에 대한 사기저하 등이 있다. 따라서 만약 어떤 구성원이 조직을 스스로 떠나려 하거나 실제로 떠난다고 할 경우 그로 인하여 입게 되는 조직측의 손실은 적지않을 것이

며 나아가 잔류인원들이 받게 되는 정신적인 갈등은 조직의 목적을 달성하는데 불리한 작용을 할 것이다. 현실적으로 조직관리상으로 만족을 느끼는 구성원일수록 그렇지 않은 구성원보다 더 잘 직무를 수행하고 또한 나아가 조직효과성을 크게 해주는 장점이 있다. 그리고 조직관리자들은 조직에 대한 구성원들의 애착심을 높이고 어떤 과업에 계속 집착하게 하기 위해서도 조직에 대한 진단이 있어야 할 것으로 생각한다. 따라서 만약 구성원들이 조직내의 제반 사항이나 제도에 대하여 불평사항이 줄어들었다면 소기의 성과를 달성하는데 큰 작용을 할 것이다.

조직관리에 대한 중점 진단사항으로는 조직구조 및 분위기, 조직의 유연성, 구성원의 사기, 사무효율성, 조직몰입 등으로 파악되어야 한다.

II. 조직진단의 추진단계와 파악내용

1. 조직진단의 추진단계

- 1) 진단목적, 범위 및 방향설정
- 2) 조사표 설계 및 질문서 작성
- 3) 조사실시
- 4) 통계처리
- 5) 결과분석
- 6) 대책토의
- 7) 개선대안 작성
- 8) 개선안에 대한 실무관리자와의 토의
- 9) 활용 및 개선

2. 진단의 영역

조직부문과 관련된 진단영역으로는 집단사기조사, 조직충성도 조사, 조직 직무만족도조사, 조직계층 및 의사소통의 경로와 인지도 조사, 조직내 분위기 인식과 바람직한 분위기 및 변화방법 조사, 동료의 협조성 조사, 상사의 리더십 조사,

개인간. 부서간. 계층간의 갈등존재여부 등이 있다.

첫째, 조직목적과 관련된 영역

- 1) 조직의 내외에서 관련된 각 집단사이의 이해관계상충 및 목표측정방법, 목표측정기준 그리고 그 목표 사이의 조정의 문제를 다루는 영역이다.
- 2) 조직구성들 사이에 목표의 공감대를 이끌어 내도록 노력한다. 이는 갈등의 극복방향이다.
- 3) 조직의 목적과 기능은 조직의 부서 및 조직구성원들로 하여금 행동의 방향감, 동기유발, 의사결정의 지침제공, 성과평가기준, 행동의 합리성 및 정당성 부여 등의 긍정적 효과를 갖게 한다. 이러한 목적의 기능들이 긍정적으로 작용하고 있는지의 여부를 판단해 본다.
- 4) 조직전체의 다원적인 목표설정 및 그 목표달성의 측정방법을 확인한다.
- 5) 각 부서의 팀조직 등 각급 수준의 단위조직들의 다원적인 목표설정, 목표측정기준 및 그 측정방법들을 확인한다.
- 6) 각 단위조직마다 목표설정과 목표측정기준 사이의 상충현상 정도와 그 부정적 영향여하를 파악한다.
- 7) 각 목적 사이의 상충현상을 조정하기 위하여 협상, 동시만족, 순서적 달성, 목표의 가중치설정 등의 방법을 고려한다.
- 8) 분권적인 각 팀조직 사이의 내부거래 및 업적계산 방법, 규모의 경제여부 등의 문제점을 파악한다.
- 9) 각 부서, 각종 파벌, 각 집단 사이의 이해관계의 갈등 및 그 공정성 여부를 파악해본다.
- 10) 조직전체 및 단위조직의 목표들을 다차원적으로 분석한다.
- 11) 일시적 목표와 장기적 목표 사이의 관계를 파악한다.
- 12) 환경적응 목표와 내부합리성 목표를 파악한다.
- 13) 전체조직 및 단위조직의 목표들을 첫째, 결과적 목표와 과정적 목표의 차원과 둘째, 전체적 목표와 부분적 목표의 또다른 차원 즉 2차원의 카테고리를 정하여 체계적으로 분석한다.
- 14) 전체 및 각 단위조직별로 목표의 명료성 여부를 검토한다.

- 15) 목적 수준에 알맞는 권력배분이 이루어지지 않아 충분한 자원 및 결정권이 부족하여 책임, 권한, 수단의 등가법칙이 지켜지지 않는 현상을 파악한다.
- 16) 조직의 주요 목표와 방침의 관련성 및 일관성을 파악해본다.
- 17) 상위자가 하위자에게 베푸는 보상의 인식수준과 하위자가 상위자로부터 받는 보상의 인식수준 사이의 차이를 살펴본다.
- 18) 목표의 상충현상 및 갈등여하가 조직업무의 중복이나 비효율의 결과를 낳고 있지 않는지 파악한다.

둘째, 조직구조와 관련된 영역

- 1) 기업의 제집단 사이의 역학관계나 통제형태 및 통제방법 등 권력현상을 파악하는 영역이다.
- 2) 새로운 조직집단에 의한 새로운 조직설계 마스터플랜의 유무와 현행의 조직 상황을 비교분석하여 문제점을 파악한다. 그리고 특히 팀형조직의 적용형태, 적용수준, 적용가능성 등을 검토한다.
- 3) 팀형조직으로서의 설계시 고려할 사항이 있다. 예컨대 환경의 변화성, 복잡성 등의 특성, 조직규모수준, 부서간 갈등 및 협조 여하, 일의 과부하 수준, 정보의 충분성 여하, 상호작용의 빈도와, 규모의 경계에 의한 조직분화, 수적 규모에 의한 통제의 필요성, 문제인식정보의 재구성, 보고관계, 명령관계, 책임관계, 정보통신기술 지원능력, 의사결정 속도여하, 이직률 등이다.
- 4) 네트워크 팀형조직의 조직설계는 다운사이징을 결합시키기 위한 선행조건이라고 할 수 있다.
- 5) 조직혁신과 통합정보시스템은 상호보완적 관계가 인식되어야 한다. 조직혁신은 반드시 통합정보시스템의 구축을 수반하여야 하며 통합정보시스템의 구축은 반드시 조직혁신으로 연결되어야 성공적이라고 볼 수 있다.
- 6) 조직설계의 변동은 권력관계의 변동을 수반해야 한다. 조직설계의 실현과정에서 권력관계의 변동을 파악한다.
- 7) 관료조직의 특성, 문제점, 극복방법에 관하여 살피고 조직의 경직성 문제를 살펴본다. 조직이 고객을 피곤하게 하는 정도, 본래의 목적과 조직구성원의 목적의 이탈현상, 과잉규범, 서류과다현상 등을 점검해 본다.

- 8) 자연상태에서 조직이 합리적인 일의 양과 관련없이 자꾸만 비대해지는데 필요한 조직의 비대를 막기 위한 직무분석에 관한 내용을 파악한다. 조직을 위한 조직이나 업무간소화할 부분은 없는지 살펴본다.
- 9) 권위주의 구조의 수준을 파악한다. 상관의 부재, 출타여부와 관련하여 부하들의 초과근무수준 등이 크게 좌우된다면 이 조직은 객관적인 조직이 아니라 눈치를 보면서 일하는 권위적인 풍토의 조직이 될 것이다. 그리고 사무실구조, 집기배치 및 설비품가격의 차등화 등은 조직의 권위주의 성격이나 풍토를 나타내는 단서가 될 수도 있다.
- 10) 분권화 및 권한위양의 형태 및 수준을 파악한다.
- 11) 조직의 계층이 많아짐으로써 의사결정의 속도가 느려지고 권한이 자꾸만 위로 집중되고 중간 및 하급관리자들이 일을 수행할 수 있는 권한이 없어 무력화되는 현상을 파악한다. 이 경우 권한과 책임의 괴리현상을 파악한다.
- 12) 라인과 스텝과의 관계를 알아본다.
- 13) 공동사업부와 각 사업부 사이의 분화되는 수준의 적정성 여부를 파악한다.
- 14) 권한, 책임, 의무의 등가법칙 실현여부를 파악한다. 이로써 불평등구조의 여부 및 수준을 분석한다. 엄격하고 예측불허의 문책으로 재량권이 없는 무권력조직의 복지부동현상을 파악한다.
- 15) 책임은 있으나 이를 수행할 수 있는 권한과 수단이 없는 경우를 파악한다. 또 반대로 권한과 수단은 있지만 책임수행을 하지 않는지의 여부도 파악한다.
- 16) 단위조직 혹은 개인별의 정보독점 현상여부를 파악한다.
- 17) 인적 분포특성을 각 범주별로 조사하고 또 조직분포유형을 파악한다. 조직분포유형에는 피라미드형, 과분수형, 중간오목형 등의 유형이 있을 수 있다. 특히 근속년수별 인적분포의 오목형 여부를 파악하고 이로써 조직의 환경변화와 인적자원관리제도 사이의 적합성 관계를 분석한다.
- 18) 조직의 권력이동이 권한위양 및 분권화 과정을 통하여 환경변화와 어떤 관련성을 맺는지 파악한다.
- 19) 권력의 원천 및 재생산의 조건을 알아 본다. 개인의 경우는 보상을 줄 수

있을 때, 별을 줄 수 있을 때, 전문가일 때, 모범적인 상징적 행위를 하거나 존경을 받을 때, 합법적인 권한을 위양받거나 지위를 부여받을 때, 불확실성에 대처하거나 그 문제해결의 능력이 있을 때, 인간관계의 폭과 깊이가 크고 강한 유대를 맺고 있을 때, 의제를 사전에 조정하거나 커뮤니케이션의 경로와 내용을 조정할 수 있을 때, 주요 정보를 독점하거나 많이 축적을 할 때, 권력의 적절한 위치 및 범위에서 벗어나지 않을 때 등이다. 그리고 조직권력의 경우는 타조직에서의 자원 및 기술의 이전성이 낮을 때, 재정적인 자금이나 수입을 많이 획득할 때, 조직의 네트워크상의 중심에 있을 때, 비대체성, 불확실성의 대처능력이 있을 때, 타부서의 상황을 통제하는 능력이 있을 때 등이다.

- 20) 업무분장의 명료성을 파악한다.
- 21) 조직내의 최고의사결정이 실현되는 능력 및 저항받는 수준, 권력적 통합수준을 알아본다.
- 22) 조직내의 파벌의 인적분포특성을 다각도로 분석하며 각 유대수준 및 각 주요 집단의 역학수준을 비교한다.
- 23) 부서간 이기주의와 부서간 장벽을 검토한다. 특히 의사소통 장벽의 정도를 파악하고 부서간 갈등 및 협조수준을 파악한다.
- 24) 상호갈등, 의사소통 장애, 파벌상의 문제로 조직혁신 및 개혁의 제약성 여부를 검토한다.
- 25) 조직구성원이 작품의식을 느낄 수 있는 크기로 업무를 재할당하는 것을 검토한다.
- 26) 새로운 조직설계 마스터플랜과 조직현황 사이를 비교, 분석한다.
- 27) 새로운 조직문화의 창출과 의식개혁, 새로운 풍토분위기를 인식한다.
- 28) 조직구성원들의 직무만족 및 애사심 여부를 파악한다.
- 29) 관리자들의 인간관이 X이론에 입각했는지 아니면 Y이론에 입각했는지 파악한다. (Z이론 및 W이론)
- 30) 상관에 대한 존경심 수준을 파악한다.

Ⅲ. 조직진단의 방법 및 유의사항

조직진단의 방법에는 여러 가지가 있는데 그 예를 들면 다음과 같다.

- ① 설문지: 표지 및 내용의 작성법, 척도의 점수치 결정(홀수점수방식), 개방식 및 폐쇄식, 설문지 응답자와 배포·수집자 확정, 기명 및 무기명 여부, 타당도와 신뢰도 유지
 - ② 인터뷰: 인터뷰대상자 선정 및 인터뷰참가자 결정, 인터뷰시 예의바른 태도의 유지, 비밀준수확보
 - ③ 사례조사: 대상부서의 확정
 - ④ 관찰조사: 문제점이 있다고 생각되는 구성원, 부서에 대하여 면밀히 주시하여 파악
 - ⑤ 종합적 방식: 위 방법의 장점을 취합하여 최적의 진단방법을 설정
- 위의 방법중에서 가장 많이 사용되는 방법이 설문지를 이용한 질문지법이다. 그 설문지의 사용법에 있어서 주의할 점을 든다면 다음과 같다.

1) 설문지 설계에 있어서 주의할 점

- ① 연구문제, 이론, 목적 등과 자료수집법(질문의 내용 및 형식)과의 관계를 검토한다.
- ② 얻고자 하는 정보의 성격(질문내용)을 규정한다.
- ③ 설문서 표지에 무기명임을 알리고 비밀이 보장됨을 표기한다.
- ④ 질문의 형식과 질문방법을 정한다.
- ⑤ 질문을 만들고 질문서를 초안한다.
- ⑥ 질문을 재검토, 수정한다.
- ⑦ 질문들을 배열, 질문서를 완성한다.
- ⑧ 예비조사(pilot study)를 통하여 재수정한다.

2) 설문지 성격의 유의사항

- ① 이 질문은 꼭 물어야 하는가. 그리고 그 용도는 무엇인가.
- ② 이 질문이 목표하는 주제를 다루자면 둘 이상의 문항을 요하는가.

- ③ 응답자들은 이 질문에 대답하는데 필요한 정보를 과연 가지고 있는가.
- ④ 질문을 응답자의 경험과 밀접히 관련있도록 하기 위해서 어느 정도 특정적이고 구체적인 것을 요구하는가.
- ⑤ 질문은 충분히 일반적이면서도 쓸데없이 너무 구체적이거나 의미도 없이 너무 특징적이지는 않는가.
- ⑥ 태도나 의견조사에서 응답이 일반적인 태도를 나타내면서도 표면상으로는 특징적인 것처럼 보이는 것은 아닌가.
- ⑦ 질문의 내용이 다른 한쪽으로 기울어지거나 일방적 부화현상을 나타내지 않도록 강조점에 균형을 줄만한 부수질문도 있는가.
- ⑧ 응답자는 우리가 필요로 하는 적절한 대답을 할 것인가.

IV. 조직진단의 형태 및 실시

- 1) 외부인에 의한 진단: 객관적인 입장에서의 공정한 진단이 가능하나 조직내부의 충분한 정보의 미습득으로 인하여 비현실적인 진단의 결과가 도출될 가능성이 있다.
 - 2) 조직내부인에 의한 진단(자가진단): 자신의 조직에 속해있는 구성원이 진단을 하기 때문에 자신의 조직에 맞는 진단이 가능하나 진단방법상의 미숙이 있다면 그로 인한 오류발생의 가능성이 있다.
- 조직진단의 실시에 있어서는 본진단에 들어 가기전에 예비진단을 행함으로써 본진단의 실시에 따른 오류와 시간, 비용을 방지할 수 있기 때문에 필요한 절차이다.
- 1) 예비진단(pilot study): 설문지 문항과 인터뷰 방식의 수정시기 결정, 대상 집단은 본조사의 10%정도를 유지한다.
 - 2) 본진단: 부실한 응답지와 무응답지 배제, 유효율을 높이도록 하여야 한다.

V. 조직몰입의 진단착안점 및 체크리스트

부문별 착안점은 아래와 같으며 체크리스트법에 의하여 5점 척도를 주로 이용한다.

- 1) 인구통계학적 사항: 학력, 직급, 근속년수, 연령, 직군 등
- 2) 조직분야의 문항
 - 첫째, 부서내 분위기 분야
 - 1) 부서내 상급자와 직무에 관한 일을 상의함에 있어서 자유롭게 하고 있다.
 - 2) 부서내 동료들간의 상호이해 및 인간관계가 원만히 이루어지고 있다.
 - 3) 부서가 수행해야 할 목표는 명확히 설정되어 있으며 각 부서원들은 이 목표를 잘 수행하고 있다.
 - 4) 우리 부서의 사람들은 대부분 자신의 업무에 관하여 스스로 규칙을 만들어 일한다.
 - 5) 업무상의 변동이나 인사이동 등의 변화가 이루어질 때 우리부서원들은 변화에 빨리 적응해 나간다.
 - 6) 부서내에서 업무관계로 인하여 의견차이나 불일치가 전혀 없다.
 - 7) 부서내에서 업무관계로 상호 의사전달이 빈번히 이루어지고 있다.
 - 8) 우리 부서에서는 업무분담이나 처리절차가 융통성이 있고 효과적으로 설계되어 있다.
 - 9) 우리 부서는 부서원들간에 공동체의식이 강하다.
 - 둘째, 의사소통 분야
 - 1) 나는 상사와 관련되는 문제에 관해 자유롭게 상의한다.
 - 2) 나는 업무수행상 접촉이 많은 타부서의 동료들과 협조가 잘되고 있다.
 - 3) 상사가 내리는 업무상의 지시는 대체로 이해하기 쉽다.
 - 4) 우리부서는 직원간 업무상의 의사전달이 원활히 이루어지고 있다.
 - 5) 부서장에 대한 건의내용은 잘 반영되고 있다.
 - 셋째, 근무의욕 분야
 - 1) 조직생활을 보람있게 해나가기 위하여 책임감있는 일을 맡고 싶다.
 - 2) 나는 근무중 나의 동료들과 협력하기를 좋아한다.

- 3) 조직생활을 하는데 있어서 의미있는 일을 하고 있다는 느낌은 중요하다.
- 4) 나는 나의 업무결과가 조직내 다른 동료직원들의 업무수행에도 도움이 되기를 바란다.
- 5) 나는 문제해결이나 의사결정을 다양한 정보에 기초를 두고 행해보고자 노력한다.
- 6) 나는 부서의 사기나 성과에 영향을 미치는 사람들과 관계를 맺는 것이 중요하다고 생각한다.

넷째, 직무특성 분야

- 1) 나의 업무목표는 너무 높게 책정되어 있다.
- 2) 내가 하고 있는 일은 복잡하고 높은 수준의 지식이나 기술을 요한다.
- 3) 내가 현재 수행하고 있는 업무의 양은 비교적 여유가 있는 편이다.
- 4) 내가 맡은 업무를 수행하기 위해서는 규칙이나 방침을 어겨야 할 때가 별로 없다.
- 5) 나의 일은 단순하고 반복적이다.
- 6) 나는 내가 맡은 일을 혼자서 정확하게 처리한다.
- 7) 나의 일은 조직에서 중요한 일이다.
- 8) 조직의 책임자는 근무장소의 안전상태에 대해 관심을 가져준다.
- 9) 나는 근무장소의 안전상태에 대하여 위험을 느끼지 않는다.
- 10) 업무로 인한 피로는 별로 느끼지 않는다.
- 11) 나는 작업을 하면서 신체상의 위험을 느끼지 않는다.
- 12) 내가 근무하는 곳은 위생상 청결성이 유지되고 있다.

다섯째, 둘째 배치전환 분야

- 1) 나는 현부서에 배치받은 것을 만족스럽게 생각한다.
- 2) 현재 나의 직무에 대해 만족스럽게 생각한다.
- 3) 현재 수행하고 있는 업무는 나의 적성과 일치한다.
- 4) 내가 가지고 있는 지식이나 기술은 현재 맡고 있는 일에 비하여 적합하다고 생각한다.
- 5) 나는 우리 조직의 인사배치로 인하여 적재적소에 배치되어 있다고 생각한다.

다.

- 6) 나에게 직종을 바꿀 수 있는 기회가 주어진다면 그때 능력을 충분히 발휘할 수 있다고 생각한다.
- 7) 나는 동료들과 한 부서에 오랫동안 근무하고 싶다.

여섯째, 교육훈련 분야

- 1) 교육훈련계획이 짜임새 있게 짜여져 있고 효율적으로 운영되고 있다.
- 2) 교육훈련을 통하여 자신이 성장하고 있다고 생각하며 보람을 느낀다.
- 3) 교육훈련을 통해 자신의 직무를 더 잘 이해하고 업무의 수행에 도움이 된다.
- 4) 교육훈련을 통해 조직에의 일체감을 경험하였다.
- 5) 교육훈련의 종류, 선택, 참가여부에 대해 조직원의 의사가 충분히 반영된다.
- 6) 교육훈련을 통해 많은 사람을 만나고 사귀게 되어 좋다.
- 7) 교육훈련을 통해 조직의 전반적 업무를 더 잘 이해하게 되었다.
- 8) 내가 교육훈련을 받는 기간에도 나의 업무는 부서동료들의 협조에 의해 잘 수행된다.
- 9) 교육훈련의 기회는 필요한만큼 충분히 주어진다.
- 10) 교육훈련의 기회는 부서별, 직급별로 균등하게 주어진다.
- 11) 교육내용의 선정은 적절하였고 전반적으로 유익하였다.
- 12) 교육훈련을 받은 성적이 객관적으로 측정, 평가된다.
- 13) 교육훈련의 개인별 성적은 여러 측면으로 적절히 반영된다.
- 14) 앞으로 교육훈련의 기회가 많이 주어졌으면 좋겠다.
- 15) 교육훈련에 투입되는 시간에 비해 교육성과는 내실이 있었다.

일곱째, 승진 분야

- 1) 현재의 승진기준은 합리적이다.
- 2) 현재의 승진제도는 공정한 기준에 의하도록 규정되어 있다.
- 3) 열심히 일하면 언제나 인정받을 수 있고 승진할 수 있다.
- 4) 승진에 직속상관의 영향력이 매우 크다.

Ⅵ. 조직몰입의 측정과정

1. 측정목적

국내에서는 최근 조직체의 조직관리차원에서 조직몰입의 조사필요성이 제기되고 있다. 우리나라에서 조직몰입에 대한 서베이(survey)가 필요한 이유는 일반적으로 조직몰입도가 높은 구성원들은 직무성과가 높고 근속년수도 길지만 결근율, 근무태만의 정도는 낮은 것으로 나타나고 있어서 성과를 목표로 하는 조직에서 구성원의 조직몰입도를 높이는 것은 인력관리의 효율화와 경제적인 측면에서 매우 중요한 의미를 가진다고 볼 수 있다.

또 몰입이 잘된 구성원일수록 자신이 속해 있는 조직에 대하여 기대가 높아지고 이와 같은 기대가 원만히 해결될 수만 있으면 구성원들의 조직에 대한 비판과 저항이 상대적으로 적어질 것이며 따라서 원만한 관계를 위해서도 이 조직몰입에 대한 고찰의 필요성은 제기된다.

조직몰입에 대한 여러 연구에서 “조직몰입이란 조직을 위하여 많은 노력을 기울이는 조직구성원들의 의욕, 조직에 계속 남아있고 싶어하는 강한 바람, 조직의 목적 및 가치관의 수용을 의미하는 것”으로 정의되고 있으므로 조직몰입의 조사 필요성은 다음과 같은 면에서 대두된다.

첫째, 조직몰입은 이직과 같은 구성원의 행위를 예측하는 데 있어서 신뢰할만한 척도이다. 조직몰입이 이직과 관련되어 연구되는 이유는 구성원의 이직이 사회통념상 부정적인 것으로 인식되어 있으므로 가급적 이직을 줄이기 위해 노력을 기울이고 있는 점이다.

둘째, 조직몰입이란 조직에 대한 강한 충성심 즉 헌신을 의미하므로 조직을 운영하거나 책임을 맡고 있는 관리자들이 많은 관심을 갖게 된다.

셋째, 조직몰입에 대한 이해는 조직구성원 개인들이 자신들의 조직을 인지하고 그 조직과 동일시하려는 심리적 과정으로 이해되고 있다.

이와 같이 조직구성원의 조직에 대하여 갖는 태도와 행위는 조직의 성장, 발전, 존속까지 결정짓고 조직의 유효성을 좌우하므로 기업에서는 조직관리측면으

로 중요하게 활용되어 질 수 있다.

2. 측정의 범위 및 방법

측정의 범위는 먼저 조직몰입에 대한 개념, 조직몰입을 가져오게 하는 선행변수, 조직몰입이 영향을 미치는 결과변수 등을 고찰한다.

또 구성원들은 조직몰입의 중요한 변수들인 직무 및 조직면에서 현재 많은 문제점을 안고 있는 것으로 생각하고 있다. 조직내에서 상사에 대한 만족감, 급여, 직무에 대한 자긍심, 직무에서의 기술습득, 직장에 대한 만족감 등이 낮은 것은 현실이다.

또한 조직내 구성원들은 역할모호성도 높으며 그로 인하여 직무스트레스가 더 많이 발생하고 있는데 통계청 자료에 따르면 최근 업무로 인한 과로사, 뇌출혈, 뇌졸중 등이 많다는 사실에서 그들이 받는 갈등이 크다는 것을 알 수 있다.

또 조직성원을 대상으로 실증분석한 결과에 의하면 그들은 업무에 대한 흥미, 업무수행상의 자율성 정도가 낮았고 조직내에서의 경직적인 구조 때문에 원활한 의사소통이 이루어지지 않는다고 한다. 나아가서 그들은 복잡한 업무에 수반되는 역할상의 갈등과 조직개편으로 인하여 받는 신분상의 불안정이 크고 그로 인한 정신적 갈등을 많이 느낄 것이라고 생각된다.

3. 조직몰입과 조직내용과의 관계

조직몰입의 변수에 대해 종합적 정리를 행한 바 있는 라이셔(Reichers)는 80년대 초반까지 연구되어온 조직몰입을 중심으로 선행변수와 결과변수로 나누었다.

먼저 선행변수로는 보상, 근속년수, 목표일체성, 직위, 연령, 직무만족, 직무스트레스, 교육정도, 직무환경, 직무에 대한 도전감, 가치관, 성취욕구, 리더십 등을 들었고 결과변수로는 이직, 결근, 근속경향, 직무만족 등을 들었다.

(1) 직무특성변수와 조직몰입

직무특성변수로는 역할갈등, 역할모호성, 직무도전성, 직무자율성 등을 들고 이들 변수가 조직몰입에 어떤 영향을 미치는지 살펴보아야 한다.

조직체에 근무하고 있는 구성원들은 자신의 직무를 수행할 때 조직으로부터 충분한 지원을 받지 못하거나 자신의 생각으로 불필요한 업무에 종사하고 있다고 생각하면 정신적인 혼돈이 발생할 수 있으며 이는 조직몰입을 저하시키게 된다.

이는 역할모호성에서도 비슷한 결과가 나올 것이며 직무도전성이나 직무자율성은 그 반대의 결과가 나올 것이라고 본다. 따라서 조직의 효율성을 높이기 위해서는 직무상의 갈등이나 모호성을 가능한 한 줄여야 하고 직무에 도전적인 성격을 부여함은 물론 직무상으로 자율성을 갖도록 하여 조직에 대해 애착을 느끼도록 해야 할 것이다.

첫째, 역할갈등과 조직몰입

역할이란 구성원이 조직체에서 자신의 지위를 보존하기 위하여 해야 할 일을 말한다. 이러한 역할에 대하여 느끼는 갈등 즉 역할갈등이란 역할상으로 요구되는 것과 실제로 조직원들이 수행하는 것 사이에 조화가 잘 되지 않음을 의미한다. 사실 역할을 배정받을 때 자신의 취향과 능력에 가장 적합한 역할을 배정받으면 그 역할을 수행하고자 하는 욕구가 많이 발생할 수 있다. 그러나 현실적으로 조직원들은 자신이 맡고 있는 역할에 대하여 정신적인 혼돈을 겪는 경우가 많다.

조직구성원 자신이 맡고 있는 역할에 대하여 갈등을 느끼게 되면 그로 인하여 직무만족도가 감소되고 조직몰입에 대해서도 부정적인 영향을 미치게 된다. 역할갈등과 조직몰입의 관계에 대해 연구한 거의 모든 사람들이 양자간에는 서로 부(-)의 상관관계가 있다고 주장하였다. 실제로 많은 선행연구들의 연구결과에 있어서 역할갈등과 조직몰입과의 상관관계의 크기는 인구통계학적 변수와 조직몰입과의 상관관계보다 더욱 높은 수치를 보여주었다.

둘째, 역할모호성과 조직몰입

역할모호성이란 자신이 맡고 있는 직무에 대한 권한, 책임, 시간상의 배분 등이 애매하거나 다른 사람과 역할상의 관계가 모호함에서 오는 애매한 지각을 말한다. 이러한 역할모호성은 직무내용이 명백히 표시되지 않았거나 전달되지 않을 때 발생할 수 있으며 특히 직무내용이 복잡하고 과업 자체의 복잡성으로 인하여 발생하는 경우도 있다.

자신이 맡고 있는 업무에 있어서 모호성이 발생하게 되면 그것은 구성원으로 하여금 자신에게 역기능적인 스트레스를 유발하게 하며 조직몰입도를 떨어뜨리게 한다. 이 역할모호성은 역할을 맡고 있는 구성원들로 하여금 자신의 역할에 대한 확신과 자신감 및 직무만족도 등을 저하시키게 하고 이러한 결과는 조직몰입에 대해서도 부(-)의 영향을 미치게 된다.

셋째, 직무도전성과 조직몰입

조직구성원의 생각으로 자신의 직무가 일상적이지 않고 정형화되지도 않으며 도전적일수록 몰입은 커지므로 양자는 정(+)의 상관관계를 가지게 된다. 자신의 직무가 일상반복적이 아니고 진취적인 성격이라면 그러한 직무를 수행하는 구성원은 그렇지 않은 구성원보다 직무에 관심을 더 갖고 자신의 조직에 대해서도 몰입될 가능성이 커질 것으로 생각된다.

넷째, 직무자율성과 조직몰입

직무자율성에 대한 조사는 리더십, 조직분위기, 직무설계와 관련되어 행해지는데 이 직무자율성에는 직무에 대한 수행방법의 자율성, 직무상의 계획을 세울 자율성, 직무상의 목적을 수립할 자율성으로 나누어 파악될 수 있다. 직무상의 자율성은 직무수행시 절차를 결정하고 업무계획을 수립할 때 다른 사람 예컨대 상사나 동료 등으로부터 독립성을 유지하는 것이다. 이 3가지 자율성은 서로 상관관계가 높아 수행방법의 자율성과 계획을 세울 자율성이 $r=0.75(p<0.05)$, 수행방법의 자율성과 목적을 수립할 자율성은 $r=0.60(p<0.05)$, 계획을 세울 자율성과 목적을 세울 자율성은 $r=0.66(p<0.05)$ 으로 나타났다. 자신의 직무에 있어서 목표 설정이나 업무과정을 스스로 결정할 수 있는 권한이 부여되어 있다고 생각하는 종업원은 자신의 조직에 대해 몰입되는 정도가 높아질 것이라는 점에 착안하여 연구된 결과에서 비교적 높은 상관관계를 보였다.

조직에 속해 있는 구성원은 자신의 직무를 수행하면서 상사를 포함하여 타인으로부터 간섭받지 않고 스스로 직무를 수행할 수 있는 여지가 크면 클수록 조직몰입될 수 있는 부분도 역시 커질 것으로 생각된다.

(2) 조직특성변수와 조직몰입

조직몰입을 초래하게 하는 조직특성변수로는 조직의 규모, 권한의 집중도, 관리층의 비율 등을 들고 보상의 공정성, 상사 및 동료와의 우호성 여부를 들었으며 그 외에도 조직특성변수로서 참여가치를 들고 있다. 이같이 여러 선행연구에서 보상공정성, 참여가치, 집권화, 상급자와의 관계 등이 조직특성변수의 하위변수로 포함되고 있음을 알 수 있다.

첫째, 보상공정성과 조직몰입

보상은 조직체에 대하여 공헌한데 대한 대가로서 받는 급여를 말하는데 이 보상에 있어서 어떤 구성원 자신의 투입에 대한 보상의 비율이 다른 구성원의 투입에 대한 보상의 비율과 같을 때 보상공정성을 지각하게 된다. 이러한 보상에 대하여 공정하다고 느끼는 보상공정성은 조직몰입과 관계가 있을 것으로 생각되어 고찰한 결과 정(+)의 상관관계로 나타났다. 따라서 보상공정성은 조직몰입과 상관관계를 맺는다고 판단된다. 실제로 보상관리면에서 구성원들이 느끼는 만족감이나 공정감 즉 열심히 일을 하면 조직으로부터 더 많은 보상 즉 공정한 보상이 주어질 것이라는 기대심리는 조직몰입상으로 중요하게 다루어져야 할 것으로 생각된다.

둘째, 참여가치와 조직몰입

조직구성원은 직장에서 자신의 의견이나 희망하는 바를 조직에 대해서 혹은 다른 사람들에게 표현하기를 원하고 나아가 여러 가지 문제를 토론하고 그 해결에 참여하고 싶어한다. 이러한 참여를 통해서 구성원은 자신의 만족감을 증대시킬 수 있고 조직에 대하여 애착을 느끼도록 만드는 계기가 되기도 한다.

일반적으로 구성원들의 보이스(Voice)효과라고 일컫는 이 참가는 조직운영에 참여하거나 자신의 의견을 조직에 대해 표현하는 뜻으로 받아들여진다. 이는 구성원들의 의사를 존중해주고 반영해주는 것, 건의나 제안을 받아들이는 것, 고충 처리를 해주는 것까지를 포함한다. 이 참가는 조직몰입과 상관관계가 있으며 그것도 상당히 높은 수치를 보이고 있다. 이는 조직체에 대하여 자신의 의사가 반영된다는 결과로 인한 자부심 때문이라고 생각된다.

최근에는 조직원들의 정보에 대한 공개요구가 더욱 높아지고 보다 인간적인 직무설계를 원하고 각급 조직수준에서 그러한 참여요구가 매우 높아지고 있다. 특

히 새로운 세대의 구성원들은 지시와 통제에 의한 작업에 저항적이지만 만약 충분한 정보가 제공되고 참여기회가 확대되어 자율적인 활동이 보장될 때는 자기 조직에 대한 헌신과 몰입의 정도면에 있어서 더욱 높아질 것이라고 생각한다.

셋째, 집권화와 조직몰입

상층부에서 하위층으로의 일방적인 통제방식은 종업원의 사기(morale)나 조직 행동상으로 문제를 야기시킬 수도 있는 바 즉 하향식 통제는 권한을 가진 상급자와 상대적으로 그렇지 못한 부하와의 사이에 사회적, 감정적 거리감을 확대시키게 된다. 그러므로 권한이 상층부로 집중되어 있는 조직일수록 구성원들의 조직 몰입도는 떨어지는 것으로 나타나고 있다.

이 집권화는 조직내에서 의사결정권이 상층부에 있을수록 집권화에 대한 인식도가 높을 것으로 보이며 특히 동양적인 사고가 널리 확산되어 있는 우리나라의 조직구조현실에 비추어 보아 각 조직내에서는 집권화의 정도가 높을 것으로 생각된다. 이 집권화에 대한 조직몰입의 영향이 어떤가를 파악하는 것은 조직구조내의 조직권한 구조재편성에도 도움이 될 것이다.

넷째, 상급자와의 관계와 조직몰입

조직내 상급자들의 부하에 대한 관리방식은 구성원과 조직에 많은 영향을 미치게 된다. 상급자와의 관계가 좋고 나쁨이 조직몰입에 어떤 영향을 미칠 것인가에 대해서는 상급자와의 관계가 좋고 그에 대해 만족감을 느낄수록 조직몰입이 높아진다는 조사결과에서 상급자와의 관계가 조직몰입과 상관성이 있을 것으로 보여진다. 따라서 여기서 상급자와의 관계란 상급자와 좋은 관계를 유지하는 것을 의미한다.

서구와 조직문화가 다른 동양적인 배경을 가진 우리나라에서는 상급자와의 인간관계 즉 상급자에 대하여 만족스럽게 생각하고 그와 좋은 관계를 유지하는 것은 조직몰입과 조직유효성을 제고시키는 중요한 요소가 된다고 할 수 있다.

(3) 조직몰입의 결과변수

조직몰입이 초래하는 결과변수로는 이직, 성과, 결근, 근속의사, 직무만족 등을 들 수 있다. 이와 같은 결과변수들은 조직몰입에 대한 기존의 연구에서 대부

분 나타나고 있는 변수이며 또 이직의사, 동기부여, 개선된 분위기 등을 포함시키는 사람도 있으며 지각된 직무성과와 지각빈도를 추가적으로 포함시키는 사람도 있다. 이 결과변수들에는 연구자의 연구범위와 목적에 따라서 포함되는 범위에 다소 차이가 있지만 대체로 이직의사, 결근의사, 지각된 직무성과 등이 있다.

첫째, 조직몰입과 이직성향

조직몰입의 결과변수들 중에서 가장 많이 고찰되는 변수이다. 통상 이직 혹은 이직률을 조직유효성 측면으로 조사하는 것이 바람직하겠지만 실제로 이직을 하는 원인에는 조직몰입 이외에 또 다른 환경적 요인이 작용하는 경우가 있기 때문에 이직의 대체변수로서의 이직의사를 결과변수로 사용하는 경우가 많다.

둘째, 조직몰입과 결근의사

결근의사는 조직구성원 자신이 근무하는 조직에 나가지 않고 결근하려는 의사를 말하는 데 이에는 비자발적 결근의사와 자발적 결근의사가 있다. 전자는 본인이 질병에 걸리거나 다쳐서 부득이 조직의 업무에 참여하지 못하게 되는 데서 오는 결근의사를 의미하며 후자는 직장에 대하여 애착을 갖지 못하거나 직무에 흥미가 없음으로 인하여 직장에 나가고 싶지 않은 상태를 의미한다. 따라서 본 연구에서의 결근의사는 본인의 자발적 의사로 조직에 참여하고 싶지 않는 심리적 상태인 후자를 의미하는 것으로 국한시킨다.

결근의사와 조직몰입과는 부(-)의 상관관계를 맺고 있는데 이를 다른 말로 표현하면 조직몰입이 되어 있지 않은 구성원은 결근할 확률이 높다는 것을 의미한다. 자신이 근무하고 있는 조직에 대하여 몰입되어 있지 않을 경우 결근하고 싶은 마음이 생길 수가 있기 때문이다. 실제로 조직몰입이 되어 있고 계속 근무하려는 사람은 결근할 의사가 별로 없지만 조직몰입이 되어 있지 않고 조직을 떠나려는 사람은 결근할 의사를 갖기도 할 것이다.

이 결근의사가 조직몰입의 결과변수에 포함되는 이유는 조직몰입이 되어 있지 않은 구성원이 이직의사까지는 가지고 있지 않더라도 결근하고 싶은 마음이 생길 수가 있기 때문이다. 따라서 조직구성원으로 하여금 결근의사를 줄여 조직의 목적을 달성하게 하기 위한 방법을 강구하여야 할 것이다.

셋째, 조직몰입과 지각된 직무성과

지각된 직무성과란 자신이 수행한 업무에 대하여 인식하는 직무상의 성과를 의미하는 데 자신의 직무결과에 대해 잘했다고 생각하고 자신의 직무에 최선을 다했다고 생각하는 사람은 그렇지 않은 사람보다 조직몰입이 높게 된다. 즉 조직에 몰입되어 있는 정도가 높으면 높을수록 자신이 수행한 직무에 대하여 스스로 평가한 점수가 높을 것으로 생각되며 따라서 조직몰입은 구성원이 지각하는 직무성과에 영향을 미치게 된다.

4. 측정내용의 예상귀결

본 진단에서의 예상귀결을 크게 두 부분으로 나누어 설정하고자 한다. 첫 부분은 조직몰입과 그 선행변수의 관련성에 대한 것이고 두번째 부분은 인구통계학적 변수가 조직몰입과정에서 조절변수로서의 역할을 할 것인가에 대한 것이다.

- 1) 역할갈등과 조직몰입은 부(-)의 상관관계를 가질 것이다.
- 2) 역할모호성과 조직몰입은 부(-)의 상관관계를 가질 것이다.
- 3) 직무도전성과 조직몰입은 정(+)의 상관관계를 가질 것이다.
- 4) 직무자율성은 조직몰입과 정(+)의 상관관계를 가질 것이다.
- 5) 참여가치와 조직몰입은 정(+)의 상관관계를 가질 것이다.
- 6) 집권화와 조직몰입은 부(-)의 상관관계를 가질 것이다.
- 7) 상급자와의 관계는 조직몰입과 정(+)의 상관관계를 가질 것이다.

그리고 본 진단에서의 두번째 귀결로는 인구통계학적 변수들이 조직몰입에 있어서 조절변수로서의 역할을 할 것이냐이다. 여러 가지 인구통계학적 변수중 근속년수를 포함시키는데 그 이유는 주로 연공서열을 취하고 있는 우리나라의 조직관리제도하에서 근속년수가 높으면 연령, 직책(직급) 등이 높기 때문에 근속년수의 결과는 그와 같은 부분에도 적용될 수 있을 것으로 보여지기 때문이다.

- 1) 근속년수는 직무특성변수 및 조직특성변수와 조직몰입과의 관계에 있어서 조절변수로서의 역할을 할 것이다.
- 2) 연령은 직무특성변수 및 조직특성변수와 조직몰입과의 관계에 있어서 조절변수로서의 역할을 할 것이다.

- 3) 직급은 직무특성변수 및 조직특성변수와 조직몰입과의 관계에 있어서 조절변수로서의 역할을 할 것이다.

5. 용어의 정의

(1) 조직몰입

조직몰입은 조직원이 조직에 대하여 소속감을 가지기 때문에, 조직의 가치와 구성원의 가치가 동일하기 때문에 기꺼이 조직을 위해 헌신하고자 하는 의미이다.

(2) 조직몰입의 선행변수

첫째, 직무특성변수

- . 역할갈등은 구성원 자신의 역할상 요구되는 것과 실제의 역할이 서로 일치하지 않거나 양립되지 않아 정신적으로 혼돈을 느끼는 것과 직무를 수행하면서 조직으로부터 충분한 지원을 받지 못하거나 불필요한 직무에 종사한다고 생각되는 부분을 의미한다.
- . 역할모호성은 구성원 자신의 역할에 대하여 정확하게 인식하지 못하고 있거나 조직내에서 직무상 요구되는 부분과 절차, 권한, 의무, 시간상의 배분 등에 대한 인식결여의 정도를 의미한다.
- . 직무도전성은 직무에 있어서 일상적이거나 반복적인 면보다는 새로운 것을 추구할 수 있는 정도와 발전적인 업무의 성격을 갖는 것을 의미한다.
- . 직무자율성은 첫째 자신의 직무를 수행할 자유가 어느 정도 부여되어 있고, 둘째 자신의 직무를 수행할 계획을 세울 자유가 있으며 셋째 직무상의 목적을 수립할 자유가 보장되어 있어서 다른 사람으로부터 간섭을 받지 않는 것을 의미한다.
- . 문항의 척도는 리커트의 5점척도를 이용하여 '적극 반대'를 1점, '반대'를 2점, '보통'을 3점, '찬성'을 4점, '적극 찬성'을 5점으로 표시한다.

둘째, 조직특성변수

조직특성변수란 개인이 느끼는 즉 지각되는 조직특성을 의미하는 것이므로 조직전체에 대한 통일적 특성을 의미하는 것이 아닌 것으로 정의한다.

- . 집권화는 조직내에서 의사결정과 관련하여 하위층에서보다는 상층부에서 권한을 가지는 정도를 지각하는 것을 의미이다.
- . 참여가치는 구성원이 조직내의 의사결정에 참여하고 자신의 업무에 대하여 건의하거나 제안할 수 있는 것, 구성원의 고충사항을 처리해 주는 것을 지각하는 의미이다.
- . 상관과의 관계는 자신의 상관과 업무내외적인 면에 있어서 관련된 친분의 정도와 상관에 대한 만족감을 지각하는 것을 의미한다.

(3) 조직몰입의 결과변수

- . 결근의사는 구성원이 자신의 직무 및 조직에 대한 불만과 관련되는 근무의욕의 결여로 인하여 조직에 출근하고 싶지 않는 심리적 태도이다.
- . 지각된 직무성과는 구성원 자신이 맡고 있는 직무의 성과수준이 그 직무에서 요구하는 성과와 비교하여 어느 정도의 수준인가를 인식하는 정도와 자신의 직무에 대해 최선을 다했다는 것을 인식하는 정도이다.

Ⅶ. 결과서 작성방법 및 조사결과의 활용

인쇄부수의 결정과 각 부서, 직책에 있어서의 역할재정립과 교육, 조직문화 변경 및 정착, 조직내의 정책, 전략, 의사결정에 활용하여야 한다.

만약 측정결과 구성원들이 보람있는 업무, 유연한 조직, 책임있는 업무, 능력 발휘의 기회확대, 적성에 맞는 업무, 지식.기능습득, 활력있는 조직, 구성원의 의견반영, 매력있는 조직운영방침 등을 공통적으로 가지고 있다면 자신이 속해 있는 조직에 대하여 헌신하려는 풍토가 조성될 것이다.

조직을 운영하거나 관리하는 사람 즉 관리자들은 자신의 조직에 있는 구성원들로 하여금 어떻게 하면 조직에 대해 애착심을 가지게 할까 하는데 대해 고심해왔다. 왜냐하면 구성원들의 조직에 대한 애착심은 통상 조직유효성이나 설정한 목표를 달성하는데 중요한 수단이 되기 때문이다. 따라서 조직에서 본다면 높은 능

력과 의욕을 가진 조직구성원이 조직내에서 근무하면서 공헌해 주기를 바랄 것이며 또한 조직구성원도 조직에 대해 애착심을 가지기를 원할 것이다. 조직몰입에 대해 연구가 행해지는 이유는 그것이 조직의 유효성을 달성시킬 뿐만 아니라 조직관리자가 관심을 갖는 구성원의 이직이나 결근을 예측해 주기도 한다는 점이다. 조직내에서 근무하고 있는 구성원이 이직이나 결근을 함으로써 발생하는 비용은 조직의 능률을 높이는 데 장애요소가 되는 경우가 많다.

조직의 관리자 및 담당자에게 자신의 조직구성원들로 하여금 조직몰입을 높이게 하는 방법을 제시해주어 조직유효성이나 성과를 달성시키도록 하는 부가적인 효과가 있다고 본다.

참여가치면에서도 높은 조직몰입과의 상관관계를 보이고 있어서 자신의 조직에 대하여 의견을 개진하거나 정책면에서 동참하고 싶어하기를 원한다는 것을 알 수 있으며 따라서 조직몰입을 제고하기 위해서는 이와 같은 측면에서 고려할 필요가 있다.

그리고 상관과의 관계면에서는 조직몰입에 대하여 높은 영향을 미치고 있으며 이는 동양적인 조직문화구조를 반영하는 듯하며 조직원을 관리하는 데 있어서 이와 같은 인간관계적인 면을 소홀히 해서는 안된다는 것을 의미한다.

또 조직몰입의 결과변수측면에서 본다면 관계는 이직의사, 지각된 직무성과, 결근의사의 순이다. 따라서 조직몰입이 되어 있지 않은 구성원은 조직을 떠나려는 의사 즉 이직의사를 결근의사보다 더 많이 갖는다는 것은 관리자들이 자신의 구성원들이 이직의사를 갖지 않게 하기 위해서는 조직몰입을 제고시켜야 할 필요성을 제시해 주고 있다. 또 참여의 기회를 높여 조직원 자신들의 의견이 반영된다는 느낌을 갖도록 해야 한다고 본다.

[설 문 서]

안녕하십니까?

불철주야 국토방위에 수고가 많으신 여러분의 노고에 진심으로 감사를 드립니다.

본 설문지는 여러분들의 부대의 소속감 및 부대헌신도에 대한 측정을 위한 것이며 조직의 발전을 위하는데 귀중한 참고자료를 얻기 위한 것입니다.

본 설문지에 대한 응답내용은 통계, 연구상의 목적외에는 사용하지 않을 것이며 특히 무기명으로 응답되므로 개인의 신상에는 전혀 지장이 없습니다. 따라서 평소 느끼신 그대로 솔직하게 해당사항의 빈칸에 하나만 기입해 주시면 부대의 조직 발전에 많은 도움이 되겠습니다.

성심껏 기입해 주실 것을 당부드리면서 귀하의 군복무기간중에 무궁함과 발전이 있으시기를 기원합니다.

1995년 6월

00부대 부대장 배

* 다음 문항을 읽고 자신이 가장 적절하다고 생각하시는 의견란에 동그라미(0)를 표기해 주시기 바랍니다.

	적극 찬성	보통	반대	적극 찬성	반대
1. 나는 군조직의 한 구성원으로서 군생활에 만족한다.	()	()	()	()	()
2. 나는 내 개인의 일보다도 부대의 일을 먼저 생각한다.	()	()	()	()	()
3. 나에게 주어진 임무는 열성을 다하여 완수하려고 한다.	()	()	()	()	()
4. 나는 일을 잘했을 때 상관으로부터 칭찬을 받은 적이 있다.	()	()	()	()	()
5. 상관은 교육시 핵심없는 설명을 하는 경우가 있다.	()	()	()	()	()
6. 전우가 부상을 당하여 피가 모자랄 때 기꺼이 헌혈하겠다.	()	()	()	()	()
7. 나는 동료들과 동일체감을 가지며 소외감을 별로 느끼지 않는다.	()	()	()	()	()
8. 내가 맡은 업무에는 상당한 책임감이 부여되어 있다.	()	()	()	()	()
9. 나는 매일 달력을 보며 하루 빨리 제대하기를 고대한다.	()	()	()	()	()
10. 나의 상관은 합리적으로 업무를 지시한다.	()	()	()	()	()
11. 나는 업무범위와 책임이 명확하지 않아서 혼란스러울 때가 있다.	()	()	()	()	()

적극 찬성 보통 반대 적극
찬성 반대

12. 나는 군복무를 하는데 있어서 능력의 부족함을 느낀다. () () () () ()
13. 나는 가끔 피병을 부려서 의무대에 간다. () () () () ()
14. 나는 혼자 있기 보다는 동료전우들과 잘 어울리는 편이다. () () () () ()
15. 상관들은 자신의 명령을 무조건 따르도록 강요한다. () () () () ()
16. 지금의 군생활은 전역후 나의 사회생활에 도움이 될 것 같다. () () () () ()
17. 부대원의 휴가, 외출, 외박은 공정하게 이루어지고 있다. () () () () ()
18. 우리 부대내에서는 의사표시를 할 수 있는 분위기가 조성되어 있다고 본다. () () () () ()
19. 우리 부대의 부대전통에 대해 자긍심을 느낀다. () () () () ()
20. 나는 가능하다면 부대일에 적극적으로 참여한다. () () () () ()
21. 우리가 생활하는 내무반은 아늑한 느낌을 갖게 한다. () () () () ()
22. 개인보급품 및 위생도구는 공평하고도 균등하게 지급되고 있다. () () () () ()
23. 부서내의 동료들과의 관계는 좋은 편이다. () () () () ()
24. 우리부대내에서의 의사소통은 개방되어 있다. () () () () ()

적극 찬성 보통 반대 적극
찬성 찬성 반대

25. 일과후의 시간은 개인에게 자유로이 활용하게끔 되어 있다. () () () () ()
26. 나를 희생하면서 국가에 충성하는 것은 자랑스러운 일이다. () () () () ()
27. 우리의 건의나 제안이 부대의 정책결정에 잘 반영된다. () () () () ()
28. 우리 부대의 목표는 명확히 설정되어 있다. () () () () ()
29. 나는 휴가. 외출시 사복보다는 군복을 입고 싶다. () () () () ()
30. 나는 신체적 질병으로 복무하는데 애로사항이 많다. () () () () ()
31. 현재 내가 담당하고 있는 임무에 대해서 흥미를 느낀다. () () () () ()
32. 나는 동료들과 비교해 볼 때 승진에서 공평한 대우를 받고 있다. () () () () ()
33. 나는 우리 부대에서 중요한 인물이라고 생각한다. () () () () ()
34. 상관은 부하의 의견을 반영하지 않고 의사결정을 내린다. () () () () ()
35. 내가 가진 종교의 행사에 참여할 수 있도록 부대에서 배려해 주는 편이다. () () () () ()
36. 만일 동료전우가 아플 때는 동료의 업무를 해주겠다. () () () () ()
37. 나는 평소에 자신의 능력을 충분히 발휘하고 있다고 생각한다. () () () () ()

적극 찬성 보통 반대 적극
찬성 찬성 반대

38. 부대에서 먹는 식사의 양은 충분한 편이다. () () () () ()
39. 내가 현재 맡고 있는 직무는 나의 적성에 맞다. () () () () ()
40. 상급자들은 부하에게 자율성을 부여하지 않는다. () () () () ()
41. 주위사람들에게 내가 군인인 것을 자랑스럽게 얘기한다. () () () () ()
42. 나는 적군과 싸우면 이길 자신이 있다. () () () () ()
43. 상관들은 자신들의 기분을 상하게 할 보거나 대화는 싫어한다. () () () () ()
44. 나는 다른 부대로 전출되어 가기를 바라는 편이다. () () () () ()
45. 나는 상관의 지시에 복종할 마음을 가지고 있다. () () () () ()
46. 지급되는 보급품의 질은 좋은 편이다. () () () () ()
47. 부대내에서의 화제는 주로 부대의 당면과제이다. () () () () ()
48. 내무반의 분위기가 화기애애하다. () () () () ()
49. 나는 업무중 창의력을 발휘해 본 적이 있다. () () () () ()
50. 휴가기간과 중요한 부대훈련이 겹친다면 부대훈련을 우선으로 하겠다. () () () () ()
51. 나는 다른 사람의 잘못으로 단체교육(열차렷)을 받는 것이 좋지 않다고 생각한다. () () () () ()

적극 찬성 보통 반대 적극
찬성 반대

52. 나는 부대에 근무함으로써 성장기회를
 갖는다고 생각한다. () () () () ()
53. 현재 내가 맡고 있는 직무에서 만족감을
 느끼고 있다. () () () () ()
54. 평소 싫어하는 상관의 교육시간에는
 가급적 탄 이유를 들어 참여하기를 회
 피한다. () () () () ()
55. 전역후에 기회가 주어진다면 우리 부
 대를 방문하겠다. () () () () ()
56. 나의 상급자는 목표를 달성하기 위하
 여 스스로 모범을 보인다. () () () () ()
57. 나는 나의 상관들로부터 서로 다른 내
 용의 지시를 받을 때가 있다. () () () () ()
58. 현재 내가 맡고 있는 업무는 나의 적
 성에 맞는 편이다. () () () () ()
59. 나는 부대의 편의시설을 이용하는데
 있어서 불편함을 느끼지 못한다. () () () () ()
60. 부대를 위해서라면 개인의 편의를 희
 생해야 한다고 생각한다. () () () () ()
61. 대한민국 남자라면 국방의 의무를 갖
 는 것은 당연하다고 생각한다. () () () () ()
62. 나는 선임동료(고참병)과의 관계 때
 문에 어려움을 느낀다. () () () () ()
63. 자유시간에는 편지 등을 쓸 수 있다. () () () () ()
64. 부대를 이탈(탈영)하는 사람들에 대
 한 심정에 이해가 가는 편이다. () () () () ()

적극 찬성 보통 반대 적극
찬성 반대

65. 내가 해결할 수 없는 어려운 임무들이 주어지는 경우가 있다. () () () () ()
66. 나는 조금만 아파도 의무대에 가는 편이다. () () () () ()
67. 나는 출신지로 인하여 불평등함을 당하는 경우가 있다. () () () () ()
68. 상관은 업무와 관련된 애로사항을 건의하면 잘받아 들여 조치해 준다. () () () () ()
69. 나에게 애로사항이 생기면 의논할 동료가 있다. () () () () ()
70. 상.하급자간의 의사소통을 위한 접촉은 자주 이루어지고 있다. () () () () ()
71. 상부로 향한 의사전달은 정확하게 전달되는 편이다. () () () () ()
72. 나는 업무를 수행할 때 나의 의견이 무시당하는 경우가 있다. () () () () ()
73. 나의 업무수행능력에 대해 다른 사람들은 좋게 평가하고 있다. () () () () ()
74. 휴가나 외출후 귀대하고 싶지 않는 경우가 있다. () () () () ()
75. 전역후에도 동료전우들과 계속 교류하고 싶다. () () () () ()
76. 상관들과의 친분 때문에 특별한 대우를 받는 사람은 없다. () () () () ()
77. 근무조 편성은 공정하게 이루어지고 있다. () () () () ()

적극 찬성 보통 반대 적극
찬성 반대

78. 우리 내무반은 위생상 청결한 편이다. () () () () ()
79. 우리가 먹는 식사의 질은 좋은 편이다. () () () () ()

* 귀하께서는 다음중 어느 사항에 해당됩니까?

1. 계급은 무엇입니까?

- (1) 이병() (2) 일병() (3) 상병() (4) 병장() (5) 하사관()
(6) 위관() (3) 영관이상()

2. 학력은 어떻습니까?

- (1) 고퇴 이하() (2) 고졸() (3) 전문대재, 졸() (4) 대재()
(5) 대졸이상()

3. 귀하의 연령은 몇세이십니까?

- (1) 만 20세이하() (2) 만 21세() (3) 만 22세() (4) 만 23세()
(5) 만 24세() (6) 만 25세이상()

4. 귀하의 출신지는 어디입니까?

- (1) 서울.경기() (2) 강원() (3) 충청() (4) 영남() (5) 호남()
(6) 제주()

5. 귀하는 어떤 종교를 소지하고 계십니까?

- (1) 불교() (2) 기독교() (3) 천주교() (4) 없음() (5) 기타()

신세대 지휘통솔 기법

대위(진) 김 락 중
(제 6 군단 민심참모부)

I. 서 론

1. 개 요
2. 책자의 특징

II. 신세대 그들은 누구인가?

1. 신세대의 개념 및 성장배경
2. 신세대 의식성향 분석과 평가
3. 신세대의 특징이 군에 미치는 영향

III. 신세대 병사의 의식성향 분석과 평가

1. 신세대 병사의 의식성향 분석
2. 신세대 의식성향 분석과 평가

IV. 현 여건에 부합된 지휘통솔 방향

1. 군대의 환경
2. 바람직한 지휘통솔 방향

V. 간부스스로 달라져야 한다.

1. 부끄러운 나의 자화상
2. 어떻게 달라져야 할 것인가?

VI. 신세대 지휘통솔 기법

1. 부대활동 적용방법
2. 부하육성 기법
3. 부하의 실상파악, 의사소통, 동기유발 방법
4. 중·소대장 지휘통솔시 유념사항

VII 결 론

I. 서 론

1. 개 요

오늘날 군의 간부는 과거시대와 판이하게 다른 상황속에서 성장한 젊은이들을 교육훈련과 관리를 통해 “어떠한 적과도 싸워서 반드시 이길수 있는 강병”을 육성하므로써, 전투력을 극대화 해야하는 중차대한 임무를 부여받고 있다.

이러한 임무는 과거나 현재, 그리고 미래에도 변할 수 없는 신성한 소명이며, 이에 관한 모든 간부가 인식을 같이하고 있음은 두말할 필요도 없다.

그러나, 90년대 이후 기성세대와 다른 의식과 행동방식을 보이는 소위, X세대라 칭하는 젊은이들이 군에 대거 유입되면서 군간부는 부하 지휘통솔에 새로운 국면을 맞이하게 되었다.

이제 군은 과거의 부하지휘통솔 방법만으로 최종 목표달성이 점점 더 어려워지는 상황에 처함으로써, 신세대 특성을 고려한 바람직한 지휘통솔 기법을 필요로 하게 되었다.

따라서 본 연구서는 시대적 요청에 발맞춰 신세대의 의식성향과 행동방식을 면밀히 분석하여, 그들의 「눈높이」에서 부하를 지도하고 관리하는 「신세대 지휘통솔 기법」을 도출하게 되었으며, 지휘통솔에 관한 기존의 여러 교범, 참고서와 함께 병사관리에 많은 도움을 줄 것으로 생각한다.

2. 책자의 특징

본 연구서는 여러가지 책자, 교범 및 자료등 문헌연구와 군단예하 병사 1,259명을 대상으로 설문조사 ('94. 10. 5)를 실시하여 의식성향을 분석한 후, 이를 기초로 신세대 특성에 부합된 지휘통솔 기법을 도출했다.

따라서 신세대 지휘통솔 기법은 병사들에 대한 의식 및 행동방식을 계량적 수치로 분석하여 도출했기 때문에 기존의 지휘통솔 기법 연구과정과는 차별성이 있다 하겠다.

더구나 병사들과 실제 24시간 생활하면서 지휘통솔의 제 방법을 적용, 그 성과내지는 효과를 직접 확인할 수 있는 소대장 및 중대장들에 대해 지휘통솔상 유의사항을 제시함으로써, 이들의 지휘통솔력을 계발하고 부대 근무지침서로서의 역할을 충분히 할 수 있을 것이다.

그러나 신세대들의 양면성을 언급하는 과정에서 부정적인 측면이 강조됨으로써, 긍정적 측면의 특성에 기초한 지휘통솔 방안이 미흡하게 제시된 점에 대해서는 앞으로도 많은 연구가 있어야 할 것으로 생각한다.

II. 신세대 그들은 누구인가?

1. 신세대의 개념 및 성장배경

신세대는 광고계에서 사용하기 시작한 신생조어로서 '88년 이후 급속도로 확산되어 젊은 청소년들을 가리키는 말이 되었으며, 대략 넓게는 10대 중반에서 30대 초까지, 좁게는 10대 후반에서 20대 중반까지, 혹은 20대 초반을 중심으로 한 그 둘레의 또래를 의미하는 말이 되었다.

이러한 신세대들을 미국에서는 “X세대”(1990년 캐나다의 더글라스 카틀랜드가 지은 “X generation”이라는 소설에서 유래), 프랑스에서는 “데 드부졸”(불평 불만주의자), 일본에서는 “신인류”로 불리우고 있다.

우리나라의 신세대들은 70년대의 고도 경제 성장기 속에서 자라나 80년대의 경제적 풍요로움과 두발, 교복의 자율화를 만끽하면서 87년 6. 29선언을 기점으로 민주화의 분위기에 편승하는 한편, Computer의 급속한 보급등으로 자기 자신만의 개성을 누리며 살아온 세대들로 '94년 우리나라 전체인구의 약 20%를 차지, 우리사회의 주류로 등장하고 있다.

기성세대가 결핍의 시대에 살아오면서 인내, 노력, 근면과 성실등의 덕목을 통하여 자기 성장을 추구해온 반면에 신세대는 기성세대가 이룩해놓은 풍요와 자유의 기반위에서 성장하면서 기성세대의 덕목을 따르지 않고, 자신이 하고싶

은 일이 있으면 타인의 눈치를 보지않고 행동하며, 개인의 공간과 사생활을 중시하는 경향이 강한자들로서 기성세대와는 완전히 구별되는 성장배경을 갖고 있다. 이러한 성장환경으로 말미암아 그들을 특징지을수 있는 여러가지 현상들이 나타나고 있다.

[표 1] 신세대의 성장배경 및 특징

성 장 배 경	특 징
<ul style="list-style-type: none"> · 고도의 경제성장 · 풍요로운 생활환경 · 핵가족 시대 · 도시화 영향 · 차별없는 교육환경 · 과도한 교육열, 입시위주사회 · 격렬한 학생운동 시대에 성장 · 자유민주주의 확산과정에서 성장 	<ul style="list-style-type: none"> · 물질만능주의 추구, 물질문화 맹종 · 인내력 / 정신력 부족 · 과잉보호 / 나약함 · 인간상호 연대감 / 신뢰감 감소 · 자기억제력 부족 / 과격 행동 · 전인교육 부재 / 지나친 경쟁의식 · 기존 정치·사회질서 / 군사문화에 대한 반감 · 무질서, 무규범화, 개인주의성향

2. 신세대 의식성향 분석과 평가

(1) 신세대의 사고 및 행동방식

먼저, 신세대의 사고방식을 보면, 첫째, 그들은 후회없는 삶, 평범을 탈피하기 위한 노력에 열중하는등 자신에 대한 강한 자부심과 함께 주체의식이 뚜렷한 것으로 나타났다.

둘째, 그들은 남여의 성별없는 사고방식을 소유, 옷차림에서부터 직업의 선택에 이르기까지 남자는 섬세함을, 여자는 힘을 추구하고, 사회적 성취도의 중요성을 남여 구분없이 강조하며, 명예, 보수, 안정성 보다는 자기성취를 중

요시하는 성향이 강한 것으로 나타났다.

세째, 그들은 학력우선의 사회관습을 거부하고 독자적인 창의력을 바탕으로 한 철저한 프로근성을 보이기도 하며, 이를 통해 부와 명예를 동시에 추구하고, 자기계발을 통한 강한 도전의식을 드러내고 있다.

네째, 그들은 기성세대의 권위의식에 맞서서 권위를 “속빈허레”로 인식하여 “권위의 고수”보다 “변화의 실속”을 합리적인 이익으로 계산하는 성향이 강한 것으로 나타났다.

다섯째, 그들은 일명 “영상세대”로 말할 수 있을 만큼 논리적인 사고나 끈질긴 문제해결 보다는 다양한 영상매체를 통해 감성적이고 감각적인 자기표현력의 기능이 비대해진 즉, 자기중심적 사고방식을 형성하고 있다.

여섯째, 그들은 입시위주의 사회에서 사지선다 내지는 양자택일적 논리로서 모든 문제를 받아들여 객관식형 인간으로 성장, 과정을 중요시 하지않고 결과만을 중시하는 등 원리를 응용하는 능력이 약한 대신, 합리적 사고를 통해 문제에 쉽게 접근하는 자세는 오히려 장점의 하나로 여겨지기도 한다.

다음으로, **신세대의 행동방식**을 보면, 첫째, **PANTS 증후군**(Personal : 개인화, Amusement : 향락, Natural : 자연추구, Trans-Border : 무경계화, Service :서비스중시)으로 표현할 수 있는바, 이중 특히 P의 자기중심 성향이 강하다.

그들은 일상생활을 통해 “나”중심의 사고로 공동체 의식 보다는 개인주의 및 이기주의적인 성향으로 집단 의식이 희박하며, 이로 인해 자유가 방종으로 표출되는 경향이 있고, 그 결과 법, 규정, 질서, 예의범절에 대해 개인적으로 해석하여 준법정신 및 공동 도덕의식이 크게 흔들리는 단점이 내재되어 있다.

둘째, 그들은 절약이 미덕이라고 생각하는 기성세대와 달리 “합리적 소비=나의 멋”이라고 생각, 새로운 소비문화를 형성함으로써, 1인 10색의 차별화된 소비행동을 보이고 있다.

셋째, 그들은 미래의 준비보다 현재를 즐기려고 하며 돈이 들더라도 여가활동을 하겠다는 생각등(3F현상 : free from money, free from time, free from work)이 강해 다양한 일상의 오락 문화를 즐길 뿐만 아니라, 세계 배낭여행등을 통해 여가도 자신의 도전의식을 시험하는 장으로서 즐기고 있다.

내재, 그들은 남녀구분이 모호한 말투를 보이고, 분명하지 않고 자신없는 말투를 쓰며, TV, PC등을 통해 문장, 언어 의미의 해체현상을 그대로 대변하고 있어, 이러한 현상등이 「불건강」한 것으로 평가받기도 한다.

(2) 신세대의 올바른 이해와 평가

이상에서 살펴본 신세대의 사고식과 행동방식은 양면성을 지니고 있다. 이들의 장점으로는 높은 교육수준, 남녀평등 및 자유사상, 도전적 기질의 프로정신, 변화의 과감한 수용자세등을 꼽을수 있으나, 자아를 형성하지 못한 부류들은 정체성과 가치관의 혼란으로 파생되는 일탈현상들을 일으키기도 한다.

'93년 경찰청 통계에 의하면 검거된 10대 소년범 3만여명 가운데 절반이상은 18-19세이며, 국내전체 범죄중 절도 51%, 강도 51%, 강간 25%등을 청소년이 저지르고 있고, 이들의 범죄원인은 우발적이며, 유흥비 충당등이 가장 큰 것으로 나타난 사실만 보아도 일탈현상의 현주소를 짐작할 수 있다. 그리고 비행청소년의 대부분은 중산층 이상의 자녀들이 많으며 특히, 이유없는 범죄가 늘어나고 있어 「의식없는 신세대」로 사회의 물의를 일으키기도 한다.

뿐만아니라 다양한 개성을 추구하면서도 정답위주, 모방위주의 획일성을 보이는 양면성을 지니고 있다. 바로 이런 양면성으로 부터 신세대의 실체를 이해하고 그들의 의식, 가치관, 생활문화등을 파악해야 하는 것이다.

그러므로 기성세대는 자신들과는 다른 사고방식의 차이로부터 문제가 발생된다는 사실을 알고, 그들을 포용하는 자세를 가져야 한다. 기성세대의 잣대로 보면 그들은 정말 소비향락적이고, 충동적이며, 참을줄 모르는 부정적 이미지를 지니고 있음에 틀림없지만, 기성세대들은 미래사회의 새로운 흐름을 주도할 세대가 바로 지금의 신세대들이라는 사실을 냉철하게 판단하여 이들을 비판하기 보다는 이해하고 포용하겠다는 마음의 준비가 필요한 것이다.

오늘의 신세대들을 지금 바로 부하로 받아들여 교육하고 지도해야 하는 군 간부의 입장에서는 포용의 자세가 더욱 중요하다고 본다. 따라서 군 간부는 신세대들이 지닌 의식 및 행동성향이 군에 미치는 영향을 분명히 인식하고 이에 대처하는 지혜가 절실한 것이다.

3. 신세대의 특징이 군에 미치는 영향

신세대의 의식 및 행동성향을 분석해 보면, 다음과 같은 긍정, 부정적 요인들로 뚜렷이 구별된다.

[표 2] 신세대 의식/행동성향

긍 정 적 요 인	부 정 적 요 인
<ul style="list-style-type: none"> · 자신에 대한 강한 자부심 / 주체의식 · 자기성취 중요시 · 도전적 자기표현 · 변화에 대한 수용력 / 포용자세 · 공정성 / 합리성 추구 	<ul style="list-style-type: none"> · 감각위주 판단, 결과집착, 사고의 단순화 · 개인주의적 성향으로 연대의식 / 집단 의식 희박 · 소비성향이 강해 절약정신 희박 · 미래준비 없이 현재를 즐기려는 경향 · 자유는 만끽, 의무감 및 책임의식은 모호 · 자기억제력 부족, 공격적 성향 · 법, 규정 준수 의식 부족 · 자기위주로 타인 / 인간 존엄성 경시 · 인내심 부족, 체력 열세

이러한 특성을 지닌 신세대들이 군에 유입됨으로써, 병영생활에 영향을 미치게 됨은 분명한 사실이다. 이를 지적해 보면,

- 첫째, 개인주의적 성향으로 단체정신이 미약하고,
 - 둘째, 강한 자기표현으로 상급자와의 갈등이 내재되어 있으며,
 - 셋째, 자유 분명한 사고로 군 계급의식 및 조직체계에 대한 거부 의식이 팽배(권위 주의적 지휘통솔에 강한 반발)해 있음은 물론,
 - 넷째, 법, 규정 준수 및 예의범절 의식 전무로 군기 이완요소가 점증하고
을 뿐만 아니라,
 - 다섯째, 인내력 부족으로 자신/구타등 예상치 못한 악성사고 요인이 잠재되어 있고,
 - 여섯째, 체력 및 정신력 열세로 복무 부적응 현상이 초래되고 있다.
- 한편, 신세대들은 첫째, 자기성취 및 개인적 자부심이 강해 개인 의사표현이 분명하며, 둘째, 공정성과 합리성을 중시하기 때문에 합리적인 동기유발시 참

여도나 책임의식이 강하게 표출되며, 세제, 변화에 대한 긍정적인 수용자세를 가지며, 컴퓨터 운용 및 첨단장비, 각종기계 조작과 운용능력을 소유하고 있어 군에 긍정적인 영향을 미칠 수 있는 장점들도 지니고 있다는 점을 간과해서는 안될 것이다.

Ⅲ. 신세대 병사의 의식성향 분석과 평가

1. 신세대 병사의 의식성향 분석

신세대 병사의 의식성향 분석은 '94년 10월 육본 주관하에 실시된 사기, 단결, 군기,복지분야 100개 문항에 관한 장병 설문조사 결과중 군단 장병 1,259명에 대한 설문결과를 원용하여 필요부분을 발췌한 것이다.

먼저 국가관을 보면 ① 민족에 대한 자부심이 비교적 강하고(62%) ② 나라의 장래에 대해서는 빈부격차가 해소돼야 한다는 시각을 가진 병사가 상당수(68%)로 나타나 자본주의를 경제원리로 한 자유민주주의 체제에 대한 날카로운 비판력을 지니고 있는 것으로 나타났다. ③ 또한, 공산주의와 통일에대한 혼돈된 시각(8%가 공산주의식 통일지향)을 가지고 있는 것으로 나타나 확고한 국가관 확립 교육이 필요한 것으로 분석되었다.

다음으로 대적관을 보면, ① 상당수의 병사가 북괴공산집단을 우리의 적으로 인식(62%)하고 있으나, 포용해야 될 사람과 제거해야 될 사람에 대해 명확히 구분하지 못하는 병사(30%)도 상당수 있는 것으로 나타났으며, ② 북괴군의 사상무장 정도를 우리와 비슷하거나 강하다고 생각하는 병사가 57%로 나타나 군인으로서 가치관 부재 및 신념부족 현상이 노정되어 적개심 고취 및 필승의 신념 제고를 위한 대책이 강구돼야 할 것이다.

한편, 군대관중 군생활에 관한 생각은 ① 대다수의 병사가 군생활에 만족(80%)하나, 불만분야로 개인체력의 열세와 교육훈련(48%)을 꼽아 체력및 자신감이 결여된 것으로 나타났으며, ② 군생활이 앞으로의 사회생활에 도움이 안된다고 생각하는 병사도 일부(8%)있는 것으로 나타나 군생활에 소극적인 자세가 내재돼 있었고, ③ 상관에게 인정받으려는 적극성(73%)을 보여 군생활 자

체에는 그리 큰 문제가 없는 것으로 분석되었다.

부대를 평가해 보라는 내용에 대해서 ① 부대전투력에 대해 높게 평가(87%)하고 있으나 일부 신뢰하지 못하는 병사(12%)도 있는 것으로 나타났으며, ② 부대 분위기에 대해서는 대다수가 화목하다고 생각(90%)하고 있으나, 10%의 병사는 불편한 생활을 하고있는 것으로 나타났다. 그러나 ③ 기본권 보장에 대해서는 26%가 불만을 표출, 이에대한 대책이 요구된다. 또, 간부에 대한 시각을 보면, ① 대다수의 병사(85%)가 간부를 믿고 따르는데 반해, 15%의 병사는 간부를 불신하고 있는 것으로 나타났으며, ② 간부의 권위주의적인 지휘통솔과 상하관계에 있어 반감을 나타내는 29%인원에 대해서는 효율적인 지휘통솔이 필요하며, ③ 약 23%의 병사가 중·소대장과 면담시 솔직하게 얘기하지 않는 것으로 나타나 간부에 대한 신뢰심 구축은 물론, 면담 및 상담기술의 발전이 요구된다.

마지막으로 간부들의 병사에 대한 시각은 ① 병사들에 대해 긍정적으로 평가하기 보다는 부정적으로 파악하고 있고, 신병일수록 개인주의가, 선임병일수록 무사안일이 팽배되어있는 것으로 판단하고 있으며, ② 약 10%의 병사가 지시사항에 대해 이행하지 않는다고 응답한 간부도 일부(27%) 있어, 확고한 지휘권 확립이 요구되는 것으로 분석되었다.

2. 신세대 의식성향 분석과 평가

(1) 신세대 병사의 「Self Identity」 미정립

이상의 설문 조사 결과에 대해 구체적으로 분석 해 보면, 그들은 국가발전에 대한 상당한 자부심과 전반적인 국내외 안보환경에 대해 올바르게 인식하고 있는 반면, 군인으로서 자유민주주의 체제 수호와 통일문제에 대한 확고한 인식과 복귀에 대한 불타는 적개심, 그리고 싸워서 이겨야 한다는 필승의 신념을 갖지 못하는 일부 계층도 있는 것으로 나타났다. 이는 무엇때문에 복무하고 있으며 왜 복무해야 하는가에 대한 당위성을 인식하지 못하고 있는 상황에서 일어나는 현상으로서, 다시말해 최근 신세대들이 자기위주의 성장에서 군으로 유

입, 짧은 훈련기간과 신병의 대량 양산, 자대 배치와 생활, 그리고 임무적응에 급급한 일련의 과정에서 나타나는 현상으로 판단되며, ‘나는 누구인가’, ‘나는 왜 여기에 있나’에 대한 『자아의 정립 : Self Identity』이 이루어지지 않아, 군복무에 임하면서 『현재의 나』에 대한 실체를 파악하지 못하는데서 유발된 것으로 분석되었다.

그렇기 때문에 우리 간부들은 스스로 확고한 국가관을 정립하고, 신세대 병사들에 대해 군 복무의 당위성과 적개심 고취 등을 설득력있게 교육시킴으로써, 『병』의 의무를 깨닫게 하고, 자신의 가치관, 인생관을 정립할 수 있도록 유도해 나가야 할 것이다.

(2) 신세대 지휘통솔기법 미비

설문결과에서도 나타나듯이 병영생활에 있어 다수가 만족하고 있으나, 중·소대 장과의 관계에 있어 권위적인 지휘통솔, 불합리한 지시, 부하에 대한 무관심 등으로 일부 반발감이 노정되고 있어, 이들은 특히, 현실비판적 성향, 개인주의적 성향, 전통적 서열의식 및 존경심 부족등 전형적인 신세대의 특성을 잘 나타내 준다 하겠다.

병영내에 나타나고 있는 부정적 견해들은 바로 『부정을 긍정적 수용』으로 순화시켜야 하는 『교육』의 부재에서 찾을 수 있으며, 이는 곧 일일이 가르쳐 주고 행동하게 하여 이끄는 효과적인 『지휘통솔』의 미숙 또는 부재에서 기인된 것이라고 판단된다.

지휘관(자)이 부하로부터 그의 지휘통솔능력을 인정받지 못하고 있는 것은 부하들로부터 존경의 대상이 되지 않고 있기 때문이며, 따라서 상호 신뢰감이 결여될 수 밖에 없고, 극히 상하공식적인 관계에만 머무르게 되는데, 이러한 부대 분위기에서 진정한 위계질서의 확립이나 엄정한 군기강의 확립은 기대조차 할 수 없을 것이며, 계급과 권위에 대한 진심에서 우러나오는 복종은 더욱 기대할 수 없다.

궁극적으로 존경심의 바탕없이 자발적 복종은 기대할 수 없으며, 이는 이제 『카리스마적 지휘통솔』로 부하를 따르게 하는 지휘통솔의 시대는 지났음을 의미한다.

다시말해, 병사들은 사회변화와 더불어 점차 증가되고 있는 욕구를 충족하지 못하고 있는 상태이므로 이들을 지도해 나가야 하는 우리 간부들은 이들의 의식적 특성을 충분히 이해한 가운데 지휘권을 정당하게 행사할 수 있는 새로운 방안을 모색해야 할 시점에 와 있음을 실감해야 하며, 이들을 감화시켜, 스스로 복종케 하는 새로운 리더가 시대적으로 요구되고 있음을 공감하고 신세대의 간부로서 그 위치를 확고히 하기위한 노력이 필요한 때이다.

한편, '94. 9월에 군단 직할대 100명의 병사들을 대상으로 선호하는 간부상을 조사한 결과 다음과 같이 나타났다.

『나는 이런 간부를 원한다』

1	친부모 형제같은 간부	41 %
2	공사구별이 분명한 간부	30 %
3	언행이 일치하는 간부	12 %
4	천적의식을 가진 간부	12 %
5	합리적인 간부	7 %

『이런 간부는 신뢰할 수 없다』

1	극히 주관적인 간부	33 %
2	자신 일을 떠넘기는 간부	23 %
3	원리원칙만 고집하는 간부	17 %
4	공사구분없는 간부	15 %
5	폭언 등 심한 말 하는 간부	13 %

이 결과로 미루어 볼 때, 신세대 병사들은 스스로는 개인주의적인 성향이 강하면서도 간부들이 합리적이기를 바라며, 직업군인의 자질을 분명한 공사구분과 천적의식의 소유 여부에 따라 평가하고 있다.

특히 이들은 아직 미숙하고, 신체적·정신적으로도 나약한 상태하에서, 자신의 고민까지도 터놓고 얘기할 수 있는 친부모·형제같이 지낼 수 있는 간부상을 원하고 있는 것으로 나타나고 있다.

이에 간부들은 우리 병사들이 현재 어떤 불만을 가지고 있으며, 어느 부분에

대해 자신이 없는지, 간부에게 무엇을 원하고 있는지를 그들의 눈높이에서 정확하게 알아야 하며 그들과 함께 호흡하면서 그들을 올바른 방향으로 동화시켜 나가야 할 것이다.

IV. 현 여건에 부합된 지휘통솔 방향

1. 군대의 환경

군대도 사회와 같이 군 구성원들이 서로 호흡하면서 부대의 목표달성을 위해서 주어진 임무를 수행하고 있는 조직이지만, 군조직의 특수성으로 인해서 일반사회와는 다른 독특한 환경을 형성하고 있다. 따라서 군 간부는 합리적인 지휘통솔을 위해 구성원의 의식구조는 물론 군대환경을 올바르게 이해 해야만 한다.

(1) 심리적 환경

심리적인 구속감

군생활은 특수한 조직과 엄격한 규율이 요구되며, 명령과 복종에 대한 절대성과 단체원으로서의 행동을 요구한다. 이러한 이유 때문에 민주적 가치관에 의한 교육과 자유분방한 개인생활에 익숙해 있다가 군에 입대하게 되면, 신세대들은 모든 것이 부자유스러우며 심리적으로 구속을 당하는 느낌을 갖게 된다. 특히, 대부분의 병사들은 군입대가 자발적인 동기에 의해서 이루어진 것이 아니라 의무감에 의해 타의적으로 이루어진 것이기 때문에 군생활에 대한 태도가 장교집단과는 달리 비교적 수동적이고 소극적인 경향을 띠고 있으며, 또한 규정에 따라 복무를 해야 하므로 군대를 엄격한 규범적 체계로 이해하게 된다.

따라서 이들은 사회생활에 의해서 형성된 행동이나 태도 그리고 가치에 많은 간섭을 받게 되어, 심리적인 갈등과 구속감을 느끼게 되며, 이러한 심리적 구속감이 적절히 해소되지 않으면 군생활에 적응하기 어려운 한 원인이 될 수 있다.

피해의식과 자기 퇴보감

군대는 개인의 목표보다는 집단의 목표가 중시된다. 따라서 개인의 행동이 조직목표에 지향되도록 통제되며, 각 개인은 외부사회와 격리되어 군조직 특유의 집단생활을 함으로써 입대전의 자아관이나 생활태도는 억제 되어진다. 이 때문에 병사들은 군생활을 자기 인생의 과정에서 공백기간이나 퇴보 기간으로 생각하게 되어 피해의식을 갖게 된다.

불안과 긴장의 증대

군대는 유사시에 생명을 무릅쓰고 전투임무를 수행해야 하는 조직이기 때문에 평상시 실전과 같은 훈련을 쌓게 되며, 전시에는 고난과 위기의 순간을 자주 접하게 되고 모든 상황의 전개가 상대적이며 우연성이 개입된다. 그러나 인간은 자기보전을 위한 기본 욕구로 인해 장래에 대한 불확실성이나 고난과 위기에 대한 불안과 긴장을 느끼기 쉽다. 즉, 생명을 위협하는 요소가 많고, 미래를 확실히 예견할 수 없는 상황이기 때문에 군생활에서의 불안과 긴장은 사회생활에서 보다 심하게 느끼게 된다.

강한 친화력

군이 아무리 규율과 규제가 엄격한 조직이라고는 하지만 비슷한 연령과 사고방식 그리고 동료의식에 의한 집단적 성격을 강하게 나타내며, 특히 내무생활을 통한 새로운 인간관계를 형성함으로써 구성원간에는 강력한 친화력을 발휘하게 된다. 이러한 구성원간의 친화력은 유사시 불안한 상황하에서는 더욱 강렬해지며 전투시에 동료가 희생될 경우에는 극렬한 적개심으로 표출되기도 한다.

(2) 생활환경

주거 환경

현재 우리 군의 주거, 복지 그리고 문화시설은 일반사회보다 상대적으로 열악한 실태이며, 개인에게 허용된 생활공간도 협소하게 규정되어 있다. 이러한 주거환경속에서 병사들은 외부생활과 차단된 채 통제된 내무생활을 통해서 군이 요구하는 태도와 가치관을 형성하게 된다. 또한 획일적인 관물의 진열로 내무반 분위기는 단조로우며 개인적인 비밀보장도 어려울 뿐만 아니라 정서적으로도 안정된 생활을 하기가 어렵다. 따라서 이러한 환경적 요인은 어쩔 수 없이 부하의 복무의욕과 사기를 저하시키고, 불만감을 조성하여 군기문란이나 의사소통의 단절과 응집력 저해 현상을 초래할 수 있으며, 이러한 주거환경 요인으로 인하여 지휘통솔 효과는 감소될 수 있다.

근무 여건

병사들이 수행하는 업무는 주특기와 직책에 따라 다양하지만 크게 분류하면 교육훈련과 근무, 그리고 작업을 들 수 있다. 이러한 업무는 비교적 단순하고 반복되는 일이기 때문에 일반사회의 직장에서 수행하는 업무와는 성격이 다르다. 즉 군대업무는 전쟁을 전제로 이루어지기 때문에 정해진 시간에 완료해야 되는 신속성이 요구됨은 물론 절대로 오차가 허용되지 않는 정확성이 필요하다. 또한 매일 짜여진 일과가 위로부터 일방적으로 하달되며, 긴장상태에서 반사적으로 반복수행해야 하는 업무가 대부분이므로 쉽게 권태를 느끼며 형식으로 흐르기 쉬운 경향이 있다.

2. 바람직한 지휘통솔 방향

군에 입대하는 병사들의 의식성향의 변화는 물론, 간부들의 지휘통솔 환경이 계속 변화되고 있다. 이렇게 끊임없이 밀려오는 새로운 변화를 수용하지 못하는 간부는 부대와 부하를 성공적으로 지휘통솔할 수 없으며, 자기발전 뿐만 아니라 부대의 발전을 저해하는 결과를 초래한다는 사실을 우리는 명심해야 한

다. 또한 지휘통솔은 한정된 원칙이 있는 것이 아니며, 여러가지 상황에 따라 문제점을 계속적으로 평가하여 이에 대한 융통성있는 통솔기술이 발휘되어야 한다. 따라서 여기에서는 피통솔자인 신세대 장병의 의식성향과 통솔환경인 군대조직의 특성과 환경을 고려해 볼 때, 지휘통솔상의 여러가지 제도적인 측면에서의 발전도 요구되고 있으나, 우선 현 여건하에서 이에 부합되는 일반적인 지휘통솔의 기초 즉 방향을 제시하고자 한다.

- 중지를 수렴한 합리적인 지휘통솔
- 개성과 독창을 존중하는 지휘통솔
- 적성과 능력개발을 고려한 지휘통솔
- 동기부여를 통한 지휘통솔
- 전문성에 의한 지휘통솔
- 참여를 통한 지휘통솔
- 희생정신/단체정신 함양을 위한 지휘통솔

중지를 수렴한 합리적인 지휘통솔

오늘날 신세대들은 권위주의를 싫어하고 합리적인 사고를 추구하며 자신이 관심있는 분야에 적극적으로 참여하려는 경향이 있다. 따라서 일방적이고 지시적인 하향식 지휘보다는 종합적인 의견수렴을 통한 지휘를 하여야 한다. 부하들의 다양한 의견을 수렴하여 의사를 결정하고 이를 토대로 공감대가 형성될 때 부하들은 신바람이 나서 적극적으로 임무를 완수하려 하게 된다. 그러므로 권위주의적 지휘기법 보다는 의견수렴을 통한 자율적이고도 합리적인 지휘기법을 적용하는 것이 바람직하다.

개성과 독창성을 존중하는 지휘통솔

신세대는 창의력이 강하고 개성이 뚜렷하며, 솔직하고 당당하게 자기의사를 표현하고 있다. 따라서 부하들의 개성과 독창성을 중시하는 지휘통솔을 구사해야 하며, 부하들 스스로 역할을 다할 수 있도록 자율성과 책임의식을 부여해 주어야 한다. 개성과 독창성이 강한 부하들은 자신의 역할이 명확해지면 진지하고 책임감 있게 행동하므로 지휘통솔자는 이러한 개성과 독창성을 존중하고, 이를 적극 활용하여 부대임무 수행에 결집시킬 수 있도록 해야 한다.

적성과 능력개발을 고려한 지휘통솔

대부분의 젊은 청년들은 자신의 삶에 대하여 지나칠 정도로 목표가 분명하고 이를 위해서는 늘 생각하고 준비하며, 자신의 능력을 계발하고자 하는 경향이 있다. 아울러 자신의 인생을 헛되이 보내지 않기 위하여 주어진 생활을 최대한 활용하려고 노력한다. 따라서 지휘통솔자는 부하의 목표와 욕구를 이해하고 적성에 맞는 임무를 부여하여 자기능력을 최대한 발휘할 수 있는 기회를 부여해 줌으로써 조직목표 달성에 기여할 수 있도록 해야 하며, 군생활을 통해서 앞으로의 사회생활에 기여할 수 있는 효과에 대해서도 설득력있는 설명이 필요하다.

동기부여를 통한 지휘통솔

신세대들은 자기실현 성취욕구가 강하고 미래에 어떤 사람이 되겠다는 신념을 가지고 있으나 반면에, 현재의 고통이나 어려움을 피하고 현실 타협적이며 편리한 생활태도를 지향한다. 따라서 순간순간마다 지휘통솔자는 성취감이나 자기 만족감을 느낄 수 있도록 부대환경을 조성해주고 역할을 부여해야 하며, 가급적 부하들이 원하는 바를 수용하여 스스로 적극성을 떨 수 있도록 동기를 부여해 주어야 한다.

전문성에 의한 지휘통솔

복잡하고 다양한 성격을 가진 부하들을 지휘통솔하기 위해서는 전문지식이 필요하다. 현대의 젊은이들은 단순한 감정적 호소에 영향을 받기 보다는 논리적 설득에 따르려는 합리적이고 주체적인 성향이 강하다. 따라서 지휘통솔자는 경험과 상식에 의한 지휘통솔을 지양하고 심리학의 원리를 적용하거나 다양한 지휘통솔 기법을 통하여 부하를 설득시키고 감화시킬 수 있는 전문성에 의한 지휘통솔을 해야 한다.

신세대들은 모든 사람들이 똑같다는 평등의식에 익숙해 있기 때문에 계급과 직책을 앞세우며 명령 일변도의 지시만 하는 지휘통솔자를 존경하지 않고 따르려 하지도 않는다. 그러나 동고동락하면서 어려운 일에는 행동으로 직접 참여하는 모습을 보여주거나 인간적으로 통하는 지휘통솔자에게는 맹신에 가까운 신뢰를 보이며 추종하게 된다. 따라서 지휘통솔자가 부하와 동고동락하는 술선수범과 “같이한다”는 참여적인 자세로 지휘통솔을 할 때 통솔의 효과는 극대화 될 수 있다.

V. 간부스스로 달라져야 한다.

1. 부끄러운 나의 자화상

군의 장래는 간부의 어깨에 달려 있다고 해도 과언이 아니다. 지금 현 상황에서 나 자신이나 부대에 잘못되고 있는 점이 있다면 과감히 개혁해 나가야 한다. 우리는 통상 잘못에 대해서 과거로 또는 남의 탓으로 돌려버리는 경우가 많다. 내 부하를 탓하고 주변여건을 탓하기 전에 우선 나 자신부터 반성하고 행동과 실천을 통해 부단히 자기를 발전시켜 나가야 한다.

이에 어느 장교의 반성문을 소개하고자 한다.

나는 군인으로서 내가 지휘하고 관리하는 병력과 장비들을 최선을 다해 돌보지 않았음을 솔직히 고백합니다. 부하들의 군인답지 못한 행동과 동료들의 잘못도 사사로움에 이끌려 외면하였을 때가 많았습니다. 어떤 때는 상관의 눈치만 보면서 업무에 소홀한 적도 있었고 모처럼 모인 회식의 장소에서는 불평불만을 입에 거품을 물고 떠들었으며, 하급자의 가슴에 못을 박는 일도 했습니다. 야간 근무시 초롱한 눈빛으로 불침번이 되어 지세워야 할 그자리에서 잠도 잤고 군복을 앞세워 허세와 객기도 부려보았음을 시인합니다. 예하부대 점검시 올바른 지도도 못해 주면서 지적사항만 찾는 데 열중했고 내가 한 잘못에 대해서는 합리화하는데 고심했습니다. 군사보안의 중요성을 알면서도 통신보안을 위반했던 적도 있습니다. 지휘관이 부대를 비우게 되면 살맛난다며 분수도 모른체 날뛰었으며, 군사지식의 함양보다는 사회정치에 더욱 관심을 가졌습니다.

주변의 동료 전우가 잘되는 것을 보고는 집에 와서 내 자신이 노력안한 것은 생각 못하고 운이 없었기 때문이라고 돌려버렸고 윗분들의 칭찬과 격려의 소리를 더 잘하라는 채찍임을 모르고 우쭐도 하였습니다.

장교탈영과 사격장 총기 난사 사건을 보고는 내 자신이 더 큰 잘못과 결점이 있음을 모르고 내가 속한 조직을 핏대를 올려 비난하며 떠들었습니다.

나는 군복을 입고 있었던 때가 가장 즐거웠고 보람찼던 시절임을 모르고 또한 내가 속한 조직에서 남보다 더 큰 혜택과 사랑으로 이만큼 성장하여 이 위치에 와 있음을 망각하고 있습니다.

오늘도 너는 최선을 다했느냐고 누가 묻는다면 『예』라고 자신있게 대답하지 못함을 반성해 봅니다.

앞으로는 겸손하고 모든 일에 솔선하며 내가 한일에 대해서는 책임을 지는 자랑스런 참군인이 될 것을 다짐합니다.

이제 새로운 마음으로 군화끈에서 머리끝까지, 보행자세에서 부터 각개전투에 이르기까지, 아침점호에서 저녁점호까지, 08시에서 17시까지 입대에서 전역하는 그날까지 내가 군을 대표한다는 것을 명심하여 군인다운 군인이 되도록 모든 일에 최선을 다 할 것을 결심한다.

2. 어떻게 달라져야 할 것인가?

어느 장교의 반성문처럼 모든 간부는 전 부분에 걸쳐 달라져야 한다. 모든 간부가 다음의 7가지를 염두에 두고 근무하는 것이 무엇보다 중요하다 하겠다.

모든것을 제대로 정확히 하자

군내에서 어떤 사고나 잘못된 일을 분석해 보면 거의 대부분이 법과 규정을 제대로 지키지 않았기 때문에 문제가 발생한다. 다른 어떤 조직보다도 가장 정확하고도 철저하게 매사를 처리해야 하는 것이 우리 군이다. 따라서, 간부부터 자기 제대에 맞는 법, 규정, 방침을 정확히 알고, 이를 강력하게 실천해야 한다. 하게 되어있는 것을 간부부터 제대로 준수하는 풍토를 조성해야 한다.

즉, 상급부대로부터 책방받지 않기위해 수단과 방법을 가리지 않고, 목적만 달성하려 하지 않는가, 과정을 무시하고 결과만 중시하지 않는가, 내용보다는 형식을 중시하지 않는가, 잘못된 사항을 은폐하고 있지 않는가, 모호한 지시는 하지 않았나에 대해서도 짚고 넘어가야 한다. 특히, 간부는 부하들이 망각과 오해의 소지를 안고 있다는 사실을 염두에 두고, 매사에 확인과 감독을 철저히 해야 하며, 현장에서의 확인을 통해서 현지의 상황과 명령 이행여부, 그리고 그 결과를 가장 잘 파악해서, 이에 상응한 조치를 강구하는 것을 습성화해야 한다.

술선수범하자

이기적이고 법과 규정을 제대로 준수치 않는 신세대 병사들로부터 진정한 존경심을 불러 일으키고, 복종을 하도록 하는 것은 간부의 술선수범적인 행동이다. 간부의 모범과 술선수범이 부하들의 안일과 나태, 적당주의적인 심리에 자극을 주게 되어 자각과 각성을 촉구하고 의욕을 고취시켜 적극적으로 움직이게 하는 요인이 된다. 또한 부하에게 무언의 감명을 주게 되어 그들과의 공감대가 형성되어 골육지정으로 뭉쳐지고 나아가 일사불란한 행동을 할 수 있도록 부대의 단결을 촉진시키게 된다. 술선수범을 위해서는 다음과 같은 사항에 중점을 두고 행동해야 한다.

1. 항상 앞장서는 자세를 견지하여 부하를 이끌고 나갈 것.
2. 무사안일과 소극적인 자세를 탈피하고, 적극적이고 능동적인 행동을 통해 부하를 격려하고 고무할 것.
3. 상황이 어려울수록 가장 중요한 곳에 위치하여 침착하고 자신있는 태도를 보일 것.
4. 부하가 어려울때 부하와 함께 동고동락 할 것.
5. 사생활에서도 모범을 보일 것.

부하를 정확히 알고 정과 신뢰를 바탕으로 지도하자

부하들의 실상을 정확하게 파악하는 것이 지휘통솔의 첫걸음이다. 간부가 먼저 부하들이 무엇을 원하고 있고 애로사항이 무엇이며 어떤 생각을 하고 있는가를 충분히 이해하고 정확한 실상을 파악해야 한다. 부하를 올바르게 이해한 가운데 문제를 인식하고, 이에 맞는 조치를 취할 때 부하들로부터 자발적인 충성심, 복종심을 갖게 할 수 있다. 또한, 부하들의 고충이나 애로사항을 파악하여 해소시키는 것도 중요하지만, 간부 자신으로 인해서 부하들이 불필요한 고통을 겪거나, 고민을 하지 않는가를 부단히 확인해야 한다. 간부의 무관심, 무성의, 무책임을 부하들에게 불평과 불만을 낳게 만드는 요인이기 때문이다. 아울러, 부하를 제대로 알기 위해서 간부는 시간과 노력을 투자해야 한다. 뒷 모습만 보아도 어느 병사인지를 알고, 그 병사의 신상을 포함한 제 요소를 확실히 알 수 있을 때 비로소 유대관계가 형성되기 시작한다.

다음은 정과 신뢰를 바탕으로 한 부하지도이다. 집단적 연대의식이 부족한 신세대 병사들을 하나로 결집시킬 수 있는 것은 간부가 정과 신뢰를 바탕으로 부하를 지도하는 것이다. 정(情)은 우리 민족이 지니고 있는 전통적 의식으로 사랑을 중시하는 인본사상을 근간으로 남을 중시하고, 상대방의 입장과 처지를 먼저 생각하면서 넓게 포용하여 감싸는 마음이다. 부하가 간부의 진정한 사랑을 느낄 때, 상호간의 관계는 인간적으로 통하는 끈끈한 정으로 맺어져 부하는 유사시 목숨을 바쳐 임무를 완수하려고 할 것이다. 신뢰는 인간 상호관계상의 믿음으로 부하와 간부간의 간격을 메꾸어 주는 역할을 하며, 간부가 부하를 믿고 임무를 부여한다면 자발적인 복종심을 불러일으키게 된다. 따라서 간부는 우선 부하를 믿고 통솔해야 하며, 부하로부터 어떻게 신뢰를 받을 수 있을 것인가를 늘 생각해야 한다.

간부는 부대를 지휘하는데 필요한 충분한 자질을 갖추고 있음을 부하들에게 보여줄 수 있어야 한다. 지휘통솔은 부하를 능가함으로써 용이해지는데 이를 위해서 자기 책임분야의 직무를 철저히 파악하고 숙지해야 하며, 이에 따른 전문적 지식은 물론 그에 부수되는 광범위하고도 전반적인 군사지식을 구비해야 한다.

또한 간부는 작전 및 교육분야 뿐만 아니라 직무상 필요한 기술 및 행정면에 있어서도 유능해야 한다. 오늘날의 병사들은 자기들이 질문한 것에 대하여 즉각적인 해답을 요구하는 경향이 있다. 이제는 계급이나 직책만을 가지고 부하들의 존경과 신뢰를 받기는 힘들다. 간부가 업무를 수행하는데 있어서 능력상의 결함이나, 지식의 부족을 나타낸다면 부하들은 간부의 직무수행은 물론 그 결과에 대해서도 의심하게 되며, 결과적으로는 부하로부터 신뢰와 존경을 상실하게 될 것이다.

따라서 간부는 자기발전의 노력을 꾸준히 계속해야 한다. 이를 위하여 직무지식은 물론 지휘통솔상 자신의 장·단점을 파악하여 장점을 적극적으로 장려하고 부족한 분야는 보완, 발전시키려는 노력을 지속적으로 해야 한다.

특히, 오늘날 장병들의 의식수준과 생활환경의 변화 등을 고려하여 새로운 관점에서 업무를 수행하는 태도나 변화된 지휘통솔 기법을 개발하여 적용하는 것도 대단히 중요한 의미가 있으며, 이와같은 태도변화나 시대에 부합된 지휘통솔 기법의 적용은 부하들로부터 신뢰를 확보하고 믿고 따르게 하는 필수조건이라 할 수 있다.

그러므로 **간부들이 갖춰야 할 공통된 자질 8가지**를 제시하고자 한다. 지식을 바탕으로 한 현명한 **지혜**, 확신과 자신에 찬 **신념**, 사물의 내면과 외면을 꿰뚫어 볼수 있는 **통찰력**, 신속, 정확하게 상황을 판단, 최선의 대안을 실행에 옮길수 있는 **결단력**, 정신적, 육체적 용기, 미래지향적인 사고와 행동을 할 수 있는 **진취성**, 부하로부터 존경받을 수 있는 **인내력**, 매사를 꼼꼼하게 처리하는 **치밀성**이다.

윤리의식을 제고하자

간부는 건전한 사회인의 일원으로서 그리고 군의 조직을 이끌어 가는 지휘관 및 지휘자로서 우선 자신의 바람직한 윤리관을 견지해야 함은 물론, 부하들에게 올바른 윤리관을 갖도록 계도해야 할 책임이 있다. 특히, 가치관의 혼란을 겪고 있는 신세대 병사들에게 바람직한 윤리관을 정립시켜 군인으로서의 올바른 행동은 물론, 건전한 민주시민으로서의 역할을 다할 수 있도록 해야 할 것이다.

따라서 간부는 개인생활윤리로서 신의, 성실, 정직, 품위유지, 준법, 청렴, 검소의 자세를 갖추어야 하며, 직업윤리로서 국가, 부대, 상관 및 부하에 대한 충성, 명예, 책임, 희생, 복종 및 공정의 태도를 항상 견지해야만 한다.

스스로 훌륭한 부하가 되자

부하를 지휘통솔하기 이전에, 간부 스스로도 자기 상급자의 훌륭한 부하가 되어야 한다. 즉 리더쉽 못지 않게 어떻게 하면 훌륭한 부하가 될 것인가도 생각해야 하며, 상급자에 대한 복종심이 훌륭한 리더쉽을 가능토록 한다는 사실을 명심해야 한다.

따라서, 스스로 상관의 명령에 자발적으로 복종하여 책임을 회피하거나, 상급부대나 상관을 비난해서는 안 될 것이다. 솔직한 언행, 성실한 업무수행 태도를 견지하고, 동료들과도 우호적이고 협조적인 관계를 유지해야 한다.

의식개혁을 구체적인 행동으로 실천하자

앞에서 언급되었던 달라지기 위한 제안들이 행동으로 표출될 수 있도록 간부 스스로의 노력이 필요하다. 이를 위해서는 개인의 여건과 특징에 부합되게 연간 계획, 분기 / 월 / 주간 / 일일 계획을 수립하여 끈기있게 실천해 나간다면 성공적인 개혁이 보장될 수 있을 것이다.

Ⅵ. 신세대 지휘통솔 기법

신세대 병사의 사고와 행동방식을 기초로 바람직한 지휘통솔 방향을 확고하게 실천하기 위해 간부가 어떻게 달라져야 할 것인지를 구체적으로 명시해 보았는데, 이제 어떠한 방법으로 신세대 병사들을 지휘통솔 해야 효과적인지를 기술하고자 한다.

1. 부대활동 적응방법

먼저, 신세대 병사들의 의식 성향에 따른 부대활동 적응방법이다. 이는 신세대 병사의 의식성향 중 긍정적인 요소에 대해서는 극대화하는 방향으로, 부정적인 요소에 대해서는 보완하는 방향으로 적용해야 하는 것으로, 신세대 병사의 부정적 의식성향을 보완하는 방법으로 교육훈련, 정신교육, 병영생활면에서 살펴 보고자 한다.

교육훈련의 경우를 보면, 강인한 교육훈련은 신세대 병사들을 군에서 요구하는 사고 및 행동으로 전환시킬 수 있는 가장 중요한 방법이며, “핵심고리”이다. 교육훈련만 제대로 이루어진다면, 미약한 군인정신, 결여된 인내심과 열세한 체력, 희박한 단체정신 등 많은 요소를 보완할 수 있고, 군인다운 군인을 육성할 수 있는 지름길이 되는 것이다. 그러므로 모든 간부는 훈련준비간, 훈련간, 훈련 종료 후에 발생할 수 있는 여러 사례에 대해 어떻게 대응할 것인지를 염두에 두어야 한다. 교육훈련에 있어 무엇보다도 선행되어야 할 사항은 군인의 기본 임무는 전투수행이며 이를 위한 평상시 교육훈련의 중요성을 인식시키는 것이다. 병사들을 무조건 교육훈련에 투입시키지 말고, 무엇때문에 교육훈련이 필요한지 이번 교육훈련의 목적은 무엇인지, 어떻게 진행되는지, 성과는 무엇인지, 왜 교육훈련에 임해야 하는지를 주지시키고, 1년내내 되풀이 하며 해야 되는 것이라는 상투적인 생각을 간부 자신부터 버리고 병사들로 하여금 “또 훈련이구나”, “훈련은 귀찮다”는 생각이 들지 않도록 철저히 교육시켜야 한다.

뿐만아니라 군대생활 자체가 곧 교육훈련이며, 군 복무중 가장 중요한 군인

의 의무는 교육훈련임을 주지시키고, 민주주의 국가에서 의무를 다하지 않고서는 자기 권리를 주장할 수 없듯이 군인은 완벽한 교육훈련의 임무완수 이후에야 개인으로서, 인간으로서의 인격적 권리가 비로소 주어지는 것이 민주주의 군대의 원칙임을 가르쳐야 한다

이런 사항이 간부들로부터 실천될 때만이 병사들은 불평불만없이 힘든 교육훈련에도 임하게 될 것이며, 자기 권리주장을 위한 기본적 임무를 완수하게 될 것이다.

정신교육의 경우를 보면, “아는 것이 힘이다”라는 말이 있듯이, 모르고서는 힘이 나올 수 없다. 정신교육은 때와 장소, 구별없이 하루 24시간, 1년 365일 지속돼야 하며, 이는 신세대 병사들의 인지적인 측면을 목표로 해야한다. 그러므로 정신전력의 4대 기둥인 신념, 사기, 단결, 군기의 제 요소의 중요성을 부단히 주지시켜야 한다. 모든 교육훈련의 책임이 지휘관(자)에 있듯이 정신교육 전분야에 대한 시행 및 결과에 대한 책임 또한 지휘관(자)에 있는 것이다.

그러므로 간부 특히 지휘관(자)들은 “내 병력은 내가 훈련시키고, 내가 교육시켜 내 사람으로 만든다”는 지휘관(자)으로서의 확고한 근성을 지녀야 한다.

왜냐하면 정신교육 분야는 생활교육, 각종훈련, 환경조성활동을 하는 지휘통솔 분야와 가치관 교육분야를 포함하고 있기 때문이며 이중 지휘통솔 분야를 제외한 가치관 교육분야에 정훈교육(기본정훈, 시사안보, 문화활동)분야, 인격지도, 군법교육, 충효예 교육분야를 포함하고 있기 때문이다. 부대를 운영하는 간부 및 지휘통솔자는 이러한 부대 교육자로서의 임무를 정확히 인식하고 내 병력으로 하여금 ‘우리 중(소)대장의 정신교육시간은 혼자 떠드는 시간’으로 인식하지 않도록 주의해야 한다.

아무리 훌륭한 지휘통솔력을 발휘하더라도 병사들 앞에서 ‘머리속에 지식이 없고, 시사성이나 전문분야에 나보다 못한’ 교관이 되지 않도록 유의해야 할 것이기에, 사전에 철저히 준비하고 완벽히 교육할 수 있는 ‘준비성있는 교육’이야말로 우리 간부들이 정신교육에 앞서 지켜야 할 철칙이며 아는 것도 중요하지만 확고한 신념이 내면화되어 있어야만 교육효과를 기대할 수 있다.

또한 교육방법에 있어서도 강의위주 교육보다는 ‘토의문화’, ‘내 주장을 말하기를 좋아하는’ 신세대 병사의 특징을 활용, 정신교육시간을 운영하여, 교육효과를 높임은 물론, 이런 기회를 통해 병력 개개인의 특성이나 신상을 자연스럽게 무리속에서 파악할 수 있는 기회로도 활용할 수 있는 것이다. 교육자료 활용면에 있어서는 최근 보급된 CATV와 VTR테이프를 활용한 ‘선명하게 보여주는 교육’도 좋은 방법이 될 수 있을 것이다.

그러나 사실 중.소대급에서 이러한 것이 쉽지는 않다. 이런 경우에는 교관의 임무를 맡은 간부나, 지휘통솔자의 부단한 노력밖에 없으며, 병력의 취향을 고려한 교육자료(신문, 잡지, 뉴스)를 수집.정리하여 활용하는 것이 가장 효과적이다. 뿐만아니라, 정신교육은 점호시, 병력집합시, 결산시, 훈련전후, 작업전후, 모든 시간에 실시되고 있고 실시할 수 있으므로 장황한 강의가 아니더라도 그때 그때의 상황에 맞는 예화를 들어 의도하는대로 교육할 수 있는 것이다. 이런 경우에, 부대의 목표와 상급부대 지휘의도 등을 자연스럽게 전파시킴으로서 굳이 교육시간이 아니더라도 교육효과를 달성할 수 있다. 간부와 지휘통솔자들은 “내 병력을 철저히 통제하기전에 자연스럽게 통제될 수 있는 교육”을 선행하고 정신교육을 통한 사상무장이 “적을 무너뜨리는 것 뿐만 아니라 나를, 우리를 지키는 것”임을 부단히 강조하고 자대 실정을 누구보다 잘 알고 있기에 자대 실정에 맞는 정신교육 방안을 마련할 수 있는 최고의 권위자임을 인식하고 이에 부단히 노력해야 한다.

병영생활의 경우는 매우 복잡하고, 예측하기 어려운 상황이 많이 발생하는데, 생활측면, 인간관계면을 중심으로 살펴보면, **먼저 생활 측면**이다. 사실 정신교육과 교육훈련이 아무리 잘 되었다 해도, 병영생활에서 실제 경험이 다르다면, 교육과 실생활간의 괴리현상으로 말미암아 병사들의 군인적 사고전환은 매우 어렵게 된다. 더구나, 신세대 병사들이 부모 및 1~2명의 적은 수의 형제자매들과 성장한 점을 감안한다면 병영생활에서의 소부대 지휘관(자)의 역할은 형과 같은 “믿음과 신뢰”로 일관되어야 할 것이다.

생활측면에서의 발생 할수있는 사례에 대한 대응방안을 한가지만 예를 들어 보면, 군생활에 적응 못하거나 군생활에 회의를 느끼고 있는 병사가 있는 경우에는 그 이유를 주변 동료들의 의견과 가정환경, 개인신상등을 먼저 살펴본

후, 개인면담을 통해 구체적으로 알아낸 다음, 군대생활의 의의를 나름대로 찾을수 있도록 유도 해주고, 본인의 생각중 바르지 못한 부분에 대해 시정해 주어야 한다. 이 외에도 군생활상 발생할수 있는 사례는 얼마든지 있으며, 중요한 것은 여러가지 사례에 대한 사전예측과 대응책을 강구해야 한다는 점이다.

인간관계 측면에서 발생할 수 있는 사례도 많이 있을수 있다. 상, 하, 동료, 가정 및 이성간의 인간관계가 원만하지 못할때는 그 정도에 따라, 또 각 개인의 특성에 따라 엄청난 화를 불러 일으킬 수 있으므로, 간부는 병사들의 인간관계에 대해 면밀히 파악하고, 평소 많은 대화로 마음의 벽을 허물어 적절한 조치를 할 수 있어야 한다. 예를 들면, 상급자의 학력, 성격상의 차이로 갈등이 심할 경우는 당사자의 개인특성을 면밀히 파악한 후, 상황과 조직특성에 맞춰 자신을 조절할 수 있도록 조언을 해주고, 타인의 입장을 고려, 이해하는 능력을 기르도록 지도하면 될 것이다. 특히, 당사자를 불러놓고 잘잘못을 따지는 행위는 절대 금물이라는 사실을 명심해야 한다.

간부는 부하를 관리함에 있어서 “책임 추궁을 두려워한 사고예방”에 급급해서는 안된다. 부하의 잘못은 곧 그 병력을 관리하는 간부가 병력을 잘못 관리했기 때문에 간부에게 책임을 묻는 것이며, 이는 곧 병력에 대한 간부의 무관심을 추궁하는 것이다. 간부들은 항상 병영내에서 발생할 수 있는 문제를 조기에 발견할 수 있도록 관심을 갖고 세심한 관찰을 생활화해야 한다. 지금까지 인식되어온 전통적 군대는 지시와 얼차려에 의한 지휘가 일반적 경향이었지만 최근에는 이런 방법만으로 병력을 통제하기가 어렵고, 맹목적인 지시 이행의 요구는 병사들에게 오히려 불만요소로 작용, 우려나온 마음에서 충성해야 하는 군복무에 오히려 역행하는 효과를 가져올 수 있다.

그러므로 간부 및 지휘통솔자들은 전형적인 사고사례를 연구하여 동일한 사고가 일어날 경우를 가정하고 그 이전에 조치사항과 사후 관리대책을 나름대로 부대에 적용시켜 최선의 방책을 찾는 연습을 부단히 하고, 이를 통해 실무에 적용시켜 나름대로의 부하관리 및 부대운영 노하우(Knowhow)를 쌓아나가야 할 것이다.

뿐만아니라, 부대 구성원의 특성상 타부대와 달리 생길 수 있는 여러가지 사고발생 가능성을 진단해 보아야 할 것이다. 모든 병영내 불만과 사고는 간부

의 무관심에서 비롯되며, 조그마한 관심이나 착안으로 시정해 나갈 수 있는 일들이 무수히 많음을 인지하고 “나의 노력이 부대를 평안하게 만든다”는 생각으로 항상 병사들의 신상파악, 면담, 상담을 통해 인간관계, 개인사정, 사고발생 소지 등을 포착하고 적절한 예방조치를 강구해야 한다.

2. 부하육성 기법

지휘통솔자가 부하를 육성하는데 있어서 일반적인 몇가지 기법을 소개하면 다음과 같다.

- 강제와 모범을 통하여 단계별로 육성하라. · 지도원리를 적용하라.
- 부하의 장.단점을 파악하고 단점을 보완시켜 활용하라.
- 부하에게 자기발전의 기회를 부여하라.
- 부하의 개성과 창의성을 존중하여 잠재능력을 길러주라.

강제와 모범통한 단계별 육성

고정관념에 사로잡혀 있거나 피동적인 부하는 그 틀속에 안주하려는 경향이 있기 때문에 창의력이나 추진력이 부족하며, 특히 개인주의가 팽배한 오늘날의 젊은이들은 적극적이고 능동적인 자세가 결여되어 있으므로 부하의 육성은 부하 스스로가 자율성을 갖고 취약분야를 파악하여 적극적으로 보완시켜 나가려고 노력하는 것이 가장 바람직한 방법이지만 부하들의 가치관이나 윤리의식의 미성숙으로 그와 같은 것을 기대하기는 곤란하다. 따라서 어느 시점까지는 지휘통솔자 스스로가 모범을 보이고 강제적인 방법으로 그들을 선도하고 지도하는 단계별 육성방법을 택할 수 밖에 없다.

1. 새로 부임했을 때 부대와 부하의 강.약점을 철저히 진단하고, 부하를 능가하는 능력과 자세가 갖추어 있는가를 점검하라.
2. 부하의 수준과 여건을 고려, 분야별로 목표를 단계화하여 추진하라.
3. 부하의 어떤 분야를 어떤 방법을 통하여 육성시킬 것인가를 구상하여 행동방법을 구체화 시키고, 강한 언변술을 구사하되, 말은 적게하고 행동으로 솔선하여 동기를 자극하라.
4. 동기가 유발되어 행동화하는 단계에서 반복 숙달시켜라.
5. 수준이하의 결과가 나올 때에는 일과시간 이외에도 지속적으로 지도하고, 건전한 상식과 판단을 기초로 설득하고 지도하라.

지도원리 적용

부하를 육성하기 위해서 간부는 부하를 지도할 수 있는 원리를 이해해야 하며 필요한 지식을 갖추어야 한다. 관련된 전문적인 기술이나 경험이 없이는 부하를 지도 육성할 수 없으며 특히 설교만 늘어놓는 식의 지도를 하면 부하는 배우지 못한다.

1. 부하의 수준과 능력을 파악하라.
2. 동기를 유발시킬 수 있는 임무를 부여하라.
3. 목표와 추진방향을 제시하고 방법은 위임하라.
4. 부하의 능력을 고려하여 계획하고 추진하라.
5. 현장지도를 원칙으로 하라.
6. 적재적소에 배치하여 스스로 할 수 있는 의욕을 고취시켜라.
7. 교훈을 도출하여 차후에 반영토록 하라.

부하의 장. 단점 파악, 단점 보완 활용

신세대 병사라고 해서 단점만이 있는 것이 아니다. 간부도 항상 부하에 대한 부정적인 시각만으로 대해서는 안 될 것이며, 인간은 누구에게나 장.단점이 있음을 이해하고 다소 부족한 부하라 하더라도 가르쳐서 훌륭하게 육성하여 활용하는 상급자가 진정 유능한 지휘통솔자이다.

부하의 자기발전 기회 부여

대부분의 병사들은 군 생활을 자기 인생의 정체기간으로 인식하고 있다. 이러한 부하들에게는 군 생활이 자기 발전의 좋은 기회임을 느끼게 해줌으로써 인식을 바꿀 수 있게 해야 한다. 즉 병영생활을 통하여 건강이 향상되고 패기와 자신감, 인내력 등이 배양되며 단체속에서 협동정신이 길러지고, 자기 주장을 올바르게 할 수 있는 화술이 향상될 수 있도록 기회를 조성해 주는 등 자기발전을 스스로가 피부로 느낄 수 있도록 해 주어야 한다.

부하의 개성과 창의성 존중, 잠재능력 배가

인간은 만능일 수가 없으며, 일장일단을 가지고 있다. 따라서 간부는 항상 부하의 특성과 소질 그리고 개성을 파악하여 창의력을 북돋아 주고 잠재능력이 향상될 수 있도록 관심을 가져줌으로써 부하 스스로가 자기능력을 계발시켜 나갈 수 있는 여건을 보장해 주어야 한다.

3. 부하의 실상파악, 의사소통, 동기유발 방법

(1) 실상파악 방법

부하의 실상과 마음을 파악하려면 일반적으로 다음과 같은 일련의 절차와 조치들을 취해야 한다.

- 부하의 과거를 파악한다.
- 부하를 관찰한다.
- 면담을 자주한다.
- 정보를 수집한다.
- 다양한 상황에서 적응력을 관찰한다.
- 해석 및 평가한다.
- 통솔에 반영한다.
- 제 결과를 종합하여 정확하게 기억한다.

부하의 과거파악

간부는 부하의 과거를 알아야 한다. 부하의 과거를 알기 위해서는 우선 출생, 성장환경, 교육수준, 입대전의 직업과 경력, 그리고 과거의 상급자나 동료들의 평판이나 의견 등을 가능한 상세히 파악하여 객관적인 기본 지식을 숙지해야 한다. 부하의 과거를 파악할 때에는 선입견이 대단히 중요하므로 가능한 객관적이며 긍정적인 자세로 인식하려고 하는 노력이 중요하다.

부하관찰

간부는 부하에게 임무를 부여한 후 계속해서 관찰해야 한다. 관찰할 중점은 일반적으로 다음과 같다.

1. 임무에 대한 의욕과 성실성, 만족도
2. 임무수행 능력 및 적성, 성과
3. 임무수행간 나타나는 성격, 버릇
4. 상.하간 동료간의 인간관계
5. 국가관, 사생관, 인생관, 윤리관 등 생활의 관점
6. 흥미 또는 관심을 갖는 분야와 장래 희망사항

빈번한 면담

간부는 면담에 앞서 필요한 참고자료를 준비하여 배경지식을 갖고 면담에 임해야 하며, 면담시에는 일반적으로 다음과 같은 사항을 고려하여야 한다.

1. 자연스러운 장소나 안심하고 말할 수 있는 장소를 택하라.
2. 면담은 반드시 일대일로 하라. 제 삼자가 끼어 있으면 부자연스럽다.
3. 말은 대부분 부하가 하도록 하고, 부하의 의견에 귀를 기울여라.
4. 가능하면 격려와 동의를 많이 해 주라
5. 필요시 귀뜸이나 충고 정도로 하고, 부하가 알아서 취사선택하도록 하라.
6. 도와 줄 일이 발견되면 일의 성격에 따라 조치 여부를 검토한 후, 즉각 실행에 옮겨라.
7. 부하를 이해시킬 사항은 설득하고 거짓 약속을 하지 말라.

정보수집

관찰과 면담을 하고 난 뒤에는 그 내용을 충분히 보충하기 위해 광범위하게 정보를 수집하는 것이 좋다. 즉, 자기가 활용할 수 있는 제 조직을 통해 부하에 관한 정보를 은연중에 파악하여 입체적이고 심층적으로 분석해보아야 한다. 그러나 이때 주의할 점은 상급자가 부하자신에 관하여 정보를 수집하고 있다는 것을 인지하지 않도록 해야 한다. 또한 상향식 결산을 통해서도 많은 정보를 획득할 수 있다.

해석 및 평가

부하에 관하여 수집한 정보 즉 특정한 부하에 관한 지식을 지휘통솔자 자신의 인간관과 통솔관에 비추어 해석한다. 해석한 결론은 부하에 대한 통솔의 핵심적인 참고자료가 되므로 객관적이고 신중하며 정확하게 평가되어야 한다.

제 결과 종합, 정확한 기억

관찰이나 면담결과, 다양한 정보 등을 종합하여 파악된 부하의 성장환경이나 특성 그리고 애로사항 등은 필요시 기록을 통하여 정확하게 기억할 수 있도록 하여 지휘통솔에 참고해야 하며, 또한 수집된 제 결과는 지휘통솔상 필요한 경우에만 활용하고 공개되지 않도록 해야 한다.

(2) 의사소통 방법

의사소통은 2명이상의 사람사이에 있어서 지식, 정보, 의견, 신념, 감정 등을 교환함으로써 공통적인 이해를 갖게 하고, 나아가서는 의식이나 태도 그리고 행동 등에 변화를 일으키는 과정이며, 지휘통솔을 원활하게 하는 요체이다. 이러한 의사소통은 상의하달이 철저할 때 부대의 군기가 엄정하게 되며, 하의상달이 잘 이루어질 때 부대의 사기가 충천하게 되고, 동료간의 횡적 의사소통이 원활하게 이루어질 때 부대의 결속은 강화되기에 간부는 부하와 원활한 의사소통을 위해 노력해야 한다. 따라서 효과적인 의사소통을 제시하면 다음과 같다.

가능한 한 개인을 접촉

개인접촉은 부하들이 지휘통솔자를 신뢰하게 하고 명령과 지시를 타당성 있는 것으로 받아들이게 한다. 개인접촉의 방법은 가장 확실하고 신속정확한 의사소통을 가능하게 하는 기술이다. 또한 개인접촉 방법은 다른 어떤 방법으로도 획득할 수 없는 중요한 첩보를 얻을 수 있다.

효과적인 청취기술 발휘

효과적인 청취기술은 모든 의사소통 과정에서 매우 중요하다. 지휘통솔자는 필요한 정보를 가진 사람들을 선택하고 중요한 정보를 가려서 청취하는데 전문가가 되어야 하므로, 첩보를 제공하는 출처에 대해 주의를 기울여야 한다.

분명하고 적절한 표현

지휘통솔자는 명쾌하고, 정확하게 그리고 적절한 표현을 사용하여 의사를 소통하고 필요시 복명복창 제도를 활용하여 지휘통솔자의 의도를 정확하게 이해하였는가를 확인해야 한다. 또한 전달내용은 받아들일 사람의 수준을 고려 이해할 수 있는 말로 표현되어야 한다.

효과적인 교수기술/설득력구비

설득은 지휘통솔과 관련된 저해요소를 극복하고 해소하는 가장 효과적인 방법이다. 따라서 간부들은 병사들이 왜 군대생활을 잘 해야 하는지, 그리고 이 훈련을 하는 목적은 무엇인지 등 기본적인 것을 부하들이 잘 알아들을 수 있도록 설득력있게 설명해야 한다.

(3) 동기유발 방법

동기는 행동을 유발하고 행동의 방향을 설정하며, 그 행동을 유지하도록 하는 심리적인 힘이다. 영국의 와벨윈수가 말한 “무엇이 부하로 하여금 그 생명을 걸게 하는가”에서 바로 ‘무엇을’ 부여하는 것이 동기의 부여이다. 이같이 동기는 부여된 임무에 최선을 다할 수 있는 심리적인 요인으로서 지휘통솔의 핵심이라 할 수 있다.

따라서 다음과 같은 부하의 기초심리를 정확히 알고 부하들의 동기를 유발시켜야만 부대임무를 효과적으로 달성할 수 있는 것이다.

- 욕구가 충족되면 행동을 반복한다.
- 모방성을 가지고 있다.
- 자기가 참여한 의사결정을 따른다.
- 중요한 존재로 인정받기를 원한다.
- 현재보다 나은 것을 바란다.
- 새로운 변화에는 저항하려는 경향이 있다.
- 특성이나 능력면에서 개인 차이가 있다.

동기를 유발시키는 방법은 여러가지가 있을 수 있으나, 선행돼야 할 것은 동기유발 여건을 조성하는 일이다. 먼저 간부는 병사들의 복무 의욕을 방해하는 요인을 제거해야 하며, 부하가 능력을 발휘할수 있는 여건을 조정해 줘야 한다. 예를들면 권위적인 통솔을 지양하고, 보이지 않는 곳에서 고생하는 부하를 찾아 보상하는 일, 그리고 부하의 강·약점을 파악, 장점을 활용할 수 있는 기회를 잡아 체면을 살려주고, 부하가 할 일을 빼앗지 않는 일 등이다. 이러한 여건을 조성하면서 동기를 유발시켜야 한다. 그 방법을 살펴보면 다음과 같다.

- 부대분위기 개선
- 공감할 수 있는 목표 부여
- 부하와의 일체감 조성
- 협동을 전제로 한 경쟁심 유도
- 결과에 대한 상벌 적용
- 권한의 위임과 책임감 부여
- 행동의 목적과 결과를 인식

부대 분위기 개선

부대 분위기가 침체되면 정해진 일상적인 일에는 성의를 다하지만 위험부담을 갖는 일은 피하게 되고 무엇이든지 집단에 책임을 전가하려고 하며 혼자 책임을 지는 것을 싫어 하게 된다. 또한 부여된 임무달성보다는 형식이나 격식을 중시하여 부하에게 책임이나 일방적인 복종만 강요하게 되면 부하는 책임을 회피하기 위하여 매사를 상급자의 지시만을 받아 수행하려 하게 된다. 따라서 부하가 하는 일을 적극적으로 수행할 수 있는 여건을 보장시켜 주는데 중점을 주고 부대 분위기를 개선해야 한다.

결과에 대한 상·벌 적용

부하의 행위결과에 대한 인정과 칭찬 그리고 적절한 보상은 동기유발에 직접적인 효과를 미친다. 일을 잘 했어도 “그 정도는 누구나 할 수 있는 일이야” 하며 칭찬이 따르지 않고 적절한 보상이 되지 않거나, 잘못된 일에 대한 적절한 벌이 없을 때 수행한 일이 그렇게 중요한 것이 아니구나 하는 인식과 상급자가 별로 관심이 없는 임무라는 소외감 때문에 책임의식이 감소되어 동기유발이 어렵다. 따라서 지휘통솔자는 업무의 결과에 대한 엄정한 상벌을 적용함으로써 동기를 유발시켜야 한다.

공감할 수 있는 목표부여

부여된 목표가 부하들의 개인적인 목표와 공감되는 부분이 많을수록 부하의 동기는 높게 유발된다. 또한 부여된 목표를 수행하는 과정이 부하자신의 능력계발에 보탬이 된다면 부하는 부대와 일체감을 느끼고 적극적이고 즐겁게 임무를 수행할 수 있는 바탕이 마련되어 높은 동기가 유발된다.

권한의 위임과 책임감 부여

부하는 목표를 달성하기 위한 계획 수립과정에 참여하였거나 또는 목표달성을 위한 과정에서 적절한 권한이 위임되었을때 책임감을 자각하여 높은 동기를 유발하게 된다. 지휘통솔자는 능력이 뛰어난 상급자일수록 부하에게 자유재량을 부여하거나 권한의 위임을 싫어하는 반면, 학력이 높은 부하들은 그와는 반대로 의사결정에 참여하기를 원하고 일정한 권한내에서는 혼자 스스로 임무를 수행하려는 의욕이 강하다는 사실을 깨달아야 한다. 또한 적절한 권한을 위임함으로써 지휘통솔자는 결정적인 영향을 주는 중요한 임무에 전념할 수 있는 시간을 확보할 수 있다.

부하와의 일체감 조성

모든 조건이 충족되더라도 상급자와의 일체감이 조성되지 않으면 동기유발은 기대하기 곤란하다. 부하들은 상급자가 인간성이 결여되고, 부하를 임무달성을 위한 수단이나 도구로 여길때 반감을 느끼게 되고 소극적인 업무자세가 형성되어 최소의 적정 수준을 정해 놓고 그것만을 달성하려 한다. 따라서 지휘통솔자는 정을 바탕으로 한 올바른 인간관계와 신뢰심을 조성하여 부하들이 목표달성 그 자체보다 자신을 아껴주고 신뢰하는 상급자를 위하여 최선의 노력을 다할 수 있게 해야 한다.

행동의 목적과 결과인식

행동의 목적을 안다는 것은 동기를 유발시키는 원동력이 된다. 자기가 하는 일의 목적이 무엇인지조차 알지 못하면 자연히 의욕을 잃게 되고 성과도 오르지 않는다. 따라서 지휘통솔자는 부하에게 이 업무를 왜 하는지, 왜 하지 않으면 안되는지 그리고 목표를 달성하면 어떤 결과가 오는지를 정확하게 설명해 주어야 한다.

협동이 전제된 경쟁심 유도

부하 상호간의 경쟁심과 협동정신은 동기를 유발하는 효과적인 요인이다. 일반적으로 경쟁심이 협동정신보다 동기유발에 있어 효과적이며 집단적인 경쟁보다는 개인적인 경쟁이 더욱 효과적이라고 알려져 있다.

부하의 경쟁심 유도시 지휘통솔자는 반드시 협동을 전제로 한 경쟁을 하도록 유도하여 경쟁으로 인한 역효과를 최소화 하여야 한다.

이상과 같은 방법을 통해 부하들의 동기를 유발시키되 다음과 같은 사항에 유의해야 한다. ① 젊은 세대들의 좋은 점을 발견하여 격려하라. ② 기본을 철저히 가르쳐 주고 솔선수범하도록 자극하라, ③ 협조와 협력의 중요성을 인식시켜라, ④ 높은 지식수준을 자극하여 창의력을 계발시켜라, ⑤ 행동과 결과에 대한 상벌을 엄격히 적용하라, ⑥ 선입관을 버리고 특정인을 차별하지 마라는 점 등이다.

이렇게 다양한 방법을 통해 동기가 유발되면 병사들은 부대목표 달성을 위해 적극적이고 바람직한 행동을 취하게 되며, 동시에 개인적으로는 물론 집단의 일원으로서 욕구에 대한 충족감을 느끼게 될 것이다.

4. 중·소대장 지휘통솔시 유념사항

그럼에도 불구하고 중·소대장의 지휘통솔은 가장 어렵고도 중요한 과제인데, 다음과 같은 유념사항을 염두에 두고 현장에서의 끈질긴 진두지휘로 병사들을 장악해야 할 것이다.

- 말보다는 행동으로 실천하라. · 건제를 유지한 부대활동을 생활화시켜라.
- 목적의식을 가지고 시작과 끝이 분명한 지휘통솔을 하라.
- 부하를 인간적으로 대하라.
- 모든 일을 정확하게 파악하고 확인하는 자세를 가져라.

말보다 행동으로 실천

소대장이나 중대장은 부하들과 연령상으로 많은 차이가 나지 않고 학력이나 사회 경험수준이 비슷하기 때문에 사고방식에도 유사한 점이 많다. 그러나 군 조직상에서는 통솔자와 피통솔자, 그리고 상관과 부하의 관계로 맺어지기 때문에 비슷한 사고방식을 가지고 있으면서도 많은 갈등을 느끼게 되며 부하들로 부터 존경과 신뢰를 받기는 대단히 어렵게 된다.

건제유지한 부대활동의 생활화

전투시 모든 부대활동은 분대나 소대의 건제단위로 이루어 진다. 소대장은 각 분대장을 통하여 소대원을 지휘하고 분대장은 각 분대원에 대하여 직접 전투를 지휘하게 된다. 또한 전투시에 전장에서 발휘되는 전우애는 같은 동료간보다는 분대원 또는 소대원의 종적인 관계에서 나타나게 된다. 그러나 평상시에는 종종 이러한 건제가 무시된 채로 부대활동이 이루어 지는 경우가 많다. 예를 들어 계급별로 구분하여 전투력을 측정한다던가 또는 어떤 작업을 공평하게 한다고 하여 분대나 소대별로 몇명씩 뽑아 시키거나, 교육훈련시 소대장이 휴가중이라 하여 신입하사나 선임분대장에게 훈련임무를 주는 것이 아니라 인접 소대장에게 주는 경우이다. 건제가 무시된 상태로 부대가 운용될 경우에는 부대원 상호간의 단결심이나 결속력이 약화되어 책임감이나 능률의 저하를 가져오게 한다. 평상시 소대장간의 상호관계는 동기 또는 같은 계급이라는 것 때문에 분대장이나 부하들보다 더 가까운 관계를 유지할 수 있으나 전투시 생사고락을 같이하는 것은 인접동료가 아니라 바로 자신의 부하들이라는 점을 알아야 한다. 따라서 하급제대의 지휘통솔자는 상급자나 자신의 동료보다는 부하를 우선 생각하고, 평시 교육훈련이나 내무생활 근무편성, 그리고 작업할 당시 건제를 유지할 수 있도록 함으로써 지휘통솔자를 중심으로 한 상.하간 일체된 분위기를 조성하여 유사시 소속감을 가지고 강한 전투력을 발휘할 수 있게 해야 한다.

목적의식으로 시작과 끝이 분명한 지휘통솔

고급제대 및 중간제대의 부대활동은 광범위하여 비교적 다양한 활동이 이루어 지지만 하급제대의 부대활동은 행동으로 실천하는 단순하고 거의 유사한 행동이 반복적으로 이루어지게 된다. 이러한 하급제대의 부대활동은 무엇인가 항상 새로운 변화를 추구하고 독창성이나 개성이 강한 젊은 부하들을 쉽게 싫증과 지루함을 느끼게 하고 부하들을 피동적으로 움직이게 만든다. 따라서 하급제대의 지휘통솔자는 부하들의 이러한 심리나 감정 그리고 지루함을 해소시켜 부대활동을 생동감있게 만들어 주기 위해서는 “왜 해야만 하는가?” 또한 이러한 일을 함으로써 “어떠한 결과를 가져오는가?”의 목적의식을 분명히 주입시키고, 할때와 놀때를 분명히 하여 시작과 끝이 명확한 지휘통솔을 해야 한다.

인간적인 부하대면

하급제대의 지휘통솔자일수록 부하들과 여건이나 능력이 비슷하기 때문에 부하들로부터 존경과 신뢰를 받으면서 지휘통솔을 한다는 것은 대단히 어려운 일이다. 즉 소대장이나 중대장은 “내가 장교인데 시키는대로 안해!”하는 생각을 하게 되고 반면에 부하들은 “우리보다 똑똑하고 나은 것이 무엇이 있어! 계급이 최고냐!”하는 생각을 하게 된다. 이러한 갈등은 하급제대 지휘통솔자에게 합리적인 지휘통솔보다는 강압과 권위에 의한 지휘통솔을 선택하게 하여 부하와 갈등은 더욱 커지게 되고 잦은 욕설과 심지어는 부하의 자존심과 인격을 무시하는 구타까지도 하게 된다. 따라서 지휘통솔자는 우선 부하들을 인격적으로 대해야 한다. 가족적인 분위기 속에서 형과 같은 자세로 근무하거나 경우에 따라서는 친구와 같은 입장에서 부하를 이해하고 부하를 끝까지 인간적으로 끌어드릴 수 있는 자세와 인내심을 가져야 한다.

모든일 정확하게 파악, 확인하는 자세 견지

하급제대의 지휘통솔자가 임무수행을 위하여 반드시 확인해야 할 사항은 현장에서 직접 하고, 점검표를 활용하여 요소요소별로 확인하여 어떤 문제점이 있는가를 파악해야 한다. “이 정도면 되겠지” “누가 확인할 것도 아닌데 뭐!”라는 식의 사고방식은 부하들의 모든 행동을 피동적이고 형식적으로 만든다. 또한 하급제대의 지휘통솔자는 부하의 고민과 애로사항을 그의 입장에서 이해하고 성심성의껏 조치해 줄 때 부하는 상급자를 신뢰하게 되고 또한 통솔효과도 증대시킬 수 있다. 따라서 하급제대의 지휘통솔자는 매사를 정확하게 파악하고 확인하는 자세를 가져야 하며, 부하들의 애로를 성심성의껏 조치해 주어야 한다. 이러한 행동이야말로 부하들로부터 존경과 신뢰를 받는 훌륭한 지휘통솔자가 되는 지름길이며, 부대를 내실있게 다지는 바탕이 되는 것이다.

Ⅶ. 결 론

이상에서 우리는 신세대 장병들의 의식성향을 바탕으로 어떻게 부하를 이끌어 갈 것인가하는 최근 우리 군의 가장 기본적이면서도 가장 어려운 과제에 대한 간부의 역할을 설명하였다. 이는 현재 우리 부대와 장병들이 같은 목적을 위해 노력하는 것처럼 보이나 사실 한 쪽에서는 일방적으로 강요하고 또 다른 쪽에서는 피동적으로 수행하고 있지 않나 되돌아 볼 필요가 있기 때문이다. 상호 이해부족에서 '상하동욕'의 일체감을 달성하지 못하는 부대와 장병들이 부대를 가정으로 간부를 부모와 형제와 같이 느끼는 부대와의 응집력의 차이는 실로 엄청난 것이다. 갈수록 병역을 기피하고 커다란 부담감으로 생각하고 있는 병사들이 증가됨에 따라, 부대의 사활을 걸고 책임지고 이끌어 가야 할 간부의 역할은 더 중대한 의미를 가지게 되었다.

신세대 병사들은 군대생활을 어렵고 힘든 것이라 생각하며, 청춘시절을 군대에서 낭비한다고 생각하고 있는데 이는 복무간에 있어 뚜렷한 의미를 찾지 못하고 있거나, 욕구성취를 이루지 못하기 때문이다. 간부들은 마지못해 복무하는 장병에게 군대생활을 어떻게 해야 하며, 무엇을 얻을 수 있는가를 깨우쳐 줌으로써 군대생활의 보람과 참의미를 발견하도록 해야 하는 동시에 항상 적과 싸워 이길 수 있는 전투력을 확보할 수 있도록 교육훈련과 내무생활을 통해 지도해야 하는 두가지 임무를 동시에 수행해야 한다. 이에 우리 간부들은 젊은세대들의 긍.부정적인 요인들이 군에 미치는 영향을 분석하고 이를 병영에 어떻게 적용하여 이들의 최대 능력을 활용할 것인가에 대해 연구해야 하며, 이들의 특성을 이용하여 효과적인 지휘 및 관리로 우리 병력들이 살맛나는 분위기를 스스로 조성하여 신바람을 일으키면서 본연의 임무에 최선을 다할 수 있도록 해야 하는 것이다.

이를 위해서는 먼저 간부부터 변해야 하며, 구태의연한 사고방식과 구습속에서 무사안일하게 근무하고 있지 않나하는 자성에서부터 출발해야 한다. 「상관이 좋아야 부대가 좋다」는 말이 있다. 이는 합리적인 부대지휘가 양병(良兵)을 만든다는 것으로, 어떻게 부대지휘를 할 것인가, 어떻게 부하를 이끌 것인가

에 대해 자문하게 된다. 자유와 평등이 몸에 배인 우리 부하들에게 규율과 복종을 가르치기란 쉬운 일이 아니다. 그러나, 그들 앞에서 항상 간부 스스로가 먼저 옷을 더럽히고, 규정을 생활화하며, 또한 끝까지 임무를 완수하는 모습을 보인다면 우리 병사들은 감동하여 따르게 될 것이며 또한 부모와 같은 애정으로 중.소대원들과 고통을 나누고, 보살펴주는 정성이 있다면 우리 병사들은 간부들을 의지하게 될 것이기에 『간부의 솔선수범과 사랑』만이 현재 『어떻게 이끌어 나갈 것인가』 하는 과제를 풀어줄 실마리가 될 것이다.

백마디 말보다 한번의 행동이 더 중요하듯이 우리 간부들이 부대지휘를 통해 진정 부하를 위한 각고의 노력을 행동으로 보일 때, 우리 장병 모두 내부적인 군기강의 확립은 물론 올바른 국가관을 함양하여 언제 어디서든지 적과 싸워 반드시 이기는 부대로 굳건히 자리잡게 될 것이다.

※ 본 연구서의 한계

「신세대 지휘통솔기법」 책자는 소부대 전투력 극대화를 위한 한 방편으로 야전부대 전투력의 근간이 되는 중·소대장들이 “신세대 부하들은 어떻게 통솔할 것인가”에 대한 방향을 제시하기 위한 목적으로 제작되었다. 따라서 본 연구의 결과로 지휘관의 정과 신뢰를 바탕으로 한 부하애와 헌신, 그리고 솔선수범을 통한 지휘관상을 제시한 것은 동서고금을 막론하고 명장, 강장으로 부각되어온 훌륭한 지휘관들의 성공요결이라는 역사적 사실로 입증된 것이다.

그럼에도 불구하고 본 연구서는 몇 가지 문제점을 안고 있다.

첫째, **신세대는 병사들만 해당되는가 하는 점이다.** 사실 소대장과 초급하사관의 평균연령이 22~25세 정도인 점을 고려해 본다면, 이들 역시 신세대의 범주에서 크게 벗어나지 않는다. 그런데 본 연구는 여러 자료와 설문분석을 통해 제시된 신세대의 의식성향과 행동방식이 병사들에게만 나타나는 특징으로 부각시키고 있다는 점이다. 초급간부들도 신세대의 범주에서 크게 벗어나지 않는다고 볼때, 이들에게는 과연 문제가 없는가라는 또 다른 문제점이 노

정된다. 바로 이점에 대해서는 앞으로 해결 되어야 할 과제라고 생각하며, 심층있는 후속 연구가 있어야 할 것이다.

둘째, 신세대 병사들의 의식성향을 분석함에 있어 설문문항이 본 연구를 위해 선정된 것이 아니라 육군본부에서 선정한 사기, 단결, 군기, 복지에 관한 100개 문항중에서 필요부분만 발췌, 인용함으로써, 정확한 의식성향 분석이 안됐다는 점이다. **설문분석 내용에 대한 신뢰성이 다소 떨어질수 밖에 없다는 점이 한계점으로 지적될수 있겠다.**

셋째, 신세대 지휘통솔 기법으로 제시된 내용이 기존의 지휘통솔에 관한 교범, 각종연구서 및 팜플렛등에서 제시한 내용과 크게 다르지 않는다는 점이다. 이는 신세대 병사들의 지휘통솔 문제가 오늘날의 초급지휘관에게만 해당되는것이 아니라 오늘의 군이 안고 있는 지휘통솔의 근본적인 문제라는 사실을 말해준다. 다만, 본 연구서가 오늘날의 젊은이들이 물질적인 풍요로움에 따른 급격한 사회환경 변화속에서 성장한 사실에 근거하여 이들의 다양한 경험 요소를 분석하므로써, 군에 대한 부정적, 긍정적 영향 요인들을 찾아 이에 바탕한 지휘통솔 방향과 기법을 제시했으므로, 이와 관련하여 제도적인 측면에서의 지휘통솔 방향과 기법은 앞으로 지속적으로 연구해 나갈 것이다.

한편, 본 연구서가 군조직의 말단에서 일어날 수 있는 여러가지 사례들을 한 눈에 볼수있고, 그와 유사한 사례에 대한 대응방안을 제시한 점은 이책의 성과라면 하나의 작은 결실이라고 생각한다.

〈참 고 문 헌〉

- 경향일보, 『신세대 그들은 누구인가』 (연재 : 4. 2 - 10.11 : 21회), 1993
- 국군정신전력학교, 『지휘통솔의 요결』, 1979
- 국방부, 『군인복무 규율 병영생활 규정』, 1991
- _____, 『부하를 선도하는 길』, 1985
- _____, 『지휘성공사례 및 논문집』, 1993
- 국방정신교육원, 『군대윤리 교육 지침서』, 1992
- _____, 『바람직한 성인교육 방법론』, 1993
- _____, 『정신전력 연구』, 1992
- _____, 『정신전력 연구』, 1993
- _____, 『정신전력 연구』, 1994
- _____, 『효율적인 부대관리 방안 연구』, 1992
- 김택수, 『인생성공 보장된다』 서울:어문각, 1992
- 문화일보, 『한국의 X세대』 (연재 : 7. 6 - 9. 2 : 22회), 1994
- 육군교육사령부, 『통솔과 윤리』, 1994
- 육군보병학교, 『소대장 실무참고』, 1994
- _____, 『야전실무참고』, 1994
- 육군본부, 『병영생활 지도 지침서』, 1991
- _____, 『지휘통솔』 (야전교범 22-101), 1990
- 한국일보, 『신세대』 (연재 : 12.30 - 익년 2.27 : 7회), 1993-94
- _____, 『신세대』 (연재 : 4. 4 - 12.19 : 34회), 1993
- 한국일보사, 『신세대 그들은 누구인가』, 1992
- 3군사령부, 『외국조사 논단 '94-7호』, 1994
- 6군단, 『부대관리지침서 I. II』, 1994
- 6군단, 『부대실상 설문결과 분석』, 1994

한국군 지휘행동에 관한 실증적 연구 결과¹⁾

- 소대장·중대장·대대장의 지휘행동을 중심으로 -

증 령 최 병 순
(육사 사회과학처 관리학교수)

I. 연구의 개요	1. 한국군 지휘행동에의 시사점
II. 연구 방법	2. 초급장교의 지휘통솔 교육에의 시사점
III. 연구결과의 종합 및 해석	3. 한국군 지휘통솔력 향상 방안에 대한 시사점
1. 평시상황에서의 효과적인 지휘행동	[부록1] 소대장과 대대장의 효과적인 지휘행동 연구
2. 전투상황에서의 효과적인 지휘행동	[부록2] 전투상황에서의 지휘행동 사례 및 교훈
3. 전·평시 상황의 차이에 따른 효과적인 지휘행동 비교분석	[부록3] 전장에서 지휘 및 공포에 관한 설문 결과
IV. 연구결과의 시사점	

1) 자세한 내용은 아래 논문과 [부록 1], [부록 2]를 참조할 것.
최병순, 「상이한 상황하에서의 효과적인 지휘행동에 관한 연구」, 연세대박사학위논문, 1988.
_____, 「한국군 지휘행동에 관한 탐색적 연구: 소대장과 대대장을 중심으로」, 육군사관학교 화랑대연구소, 1991.

I. 연구의 개요

그동안 한국군을 대상으로 한 많은 지휘통솔에 관한 연구들이 있었지만 대부분의 민주적-독재적-자유방임적 또는 부하 중심-과업중심 등과 같은 3분법 또는 2분법적인 분류방법에 의하여 어떠한 지휘행동이 더 효과적인가를 검증하는 연구를 실시하여 왔기 때문에 그 연구결과들이 지휘자들에게 구체적인 지휘행동의 지침을 제시해 주지 못했다는 비판을 받아 왔다.

또한 우리 군이 恒在戰場의 사고를 지녀야 함에도 불구하고 전투상황에서 어떠한 지휘행동이 효과적이고, 평시상황에서의 지휘행동과는 어떠한 차이가 있는가, 그리고 소대, 중대, 대대 등 지휘 계대(계층)에 따라 지휘행동이 어떻게 달라져야 하는가 등에 대한 비교상황 연구가 거의 이루어 지지 못했다.

본 연구 결과들은 이러한 한국군 지휘행동 연구의 한계를 극복하기 위하여 전·평시 상황에서의 효과적인 지휘행동이 무엇이고, 전·평시 상황에 따라 효과적인 지휘행동에 어떠한 차이가 있는가, 그리고 계대별 지휘자의 효과적인 지휘행동은 무엇이고, 계층에 따라 지휘행동이 어떻게 달라져야 하는가를 규명하려는 시도로 1987-1991년에 걸쳐 연구한 2편의 연구결과를 종합·분석한 것이다.

II. 연구 방법

군대 리더십에 관한 많은 연구들이 方法論상의 약점으로 인하여 연구결과에 대한 信賴性이나 妥當性에 제한을 받아 왔기 때문에 본 연구들에서는 다음과 같이 기존의 리더십 연구들의 방법론상의 한계를 극복하려고 하였다.

첫째, 기존의 지휘행동 분류가 지휘행동을 지나치게 단순화시켰고, 지휘행동 범위를 부하와의 상호작용에만 한정시킴으로써 지휘행동과 리더십 유효성간의 관계를 완전히 설명해 주지 못하고 있다는 비판을 극복하고자 하였다. 따라서 Mintzberg(1973), Yukl & Nemeroff(1979) 등의 연구결과들을 토대로 [표 1]과 같이 13개 차원으로 분류한 G. A. Yukl의 지휘행동 유형 분류를 채택하여 지휘자(관)의 대인적 행동만이 아니라 조직환경과의 관계, 물적자원의 운용 등과 같은 관리 행동도 포함시킴으로써 지휘자의 모든 행동을 망라할 수 있도록 하였다.

[표 1] 13개 指揮行動 分類

-
- 정보의 전파(INFO): 과업이나 부하들에게 영향을 미치는 내용, 결정된 내용, 계획, 그리고 사건들에 관련된 정보를 전파하는 행동
 - 계획 및 조직화(PLAN): 장기 목표와 전략을 수립하고, 임무나 계획을 완수하기 위하여 어떻게 인원, 장비 및 물자를 효율적으로 사용할 것 인가를 결정하는 행동
 - 문제해결과 위기관리(SOLV): 문제점을 찾아내어 분석하고, 문제발생시나 위기 시에 의연하고 자신있게 대처하는 행동
 - 역할 과업의 명확화(CLAR): 책임, 과업목표, 그리고 성과에 대한 기대정도를 명확하게 알려 주고 이해시키는 행동
 - 동기부여(MOTI): 술선수범이나 자신감있는 행동 등을 통하여 임무나 과업에 대한 열정과 자신감을 불러 일으키고 목표달성을 위해 헌신하도록 하는 행동
 - 인정 및 보상(REWA): 잘한 일이 있거나 성과가 좋을 때 칭찬 또는 인정을 해 주거나 보상을 실시하는 행동
 - 교육훈련과 훈계(DEVE): 잘못된 일이 있거나 성과가 나쁠 때 적절한 조치를 하고, 효과적으로 교육훈련을 시키는 행동
 - 권한위임 및 참여(DELE): 의사결정에 참여할 기회를 주고, 권한과 책임을 적절히 위임하는 행동
 - 확인감독(MONI): 부하들의 신상이나 활동에 대해 파악하고, 지시사항이나 임무수행 정도를 확인 하는 행동
 - 부하에 대한 관심(SUPP): 부하들을 사랑과 정으로 대하고, 부하들의 복지에 관심을 가지며, 부하들이 어려움에 처했을 때 헌신적으로 도와 주는 행동
 - 인화단결(TEAM): 성원들간에 협조심과 팀워크를 형성하게 하고 갈등을 건설적으로 해결하게 하는 행동
 - 대표로서의 역할(REPR): 집단의 이익을 증진시키고 보호하며, 집단을 위해 필요한 자원과 지원을 외부로 부터 획득하는 행동
 - 섭외활동(INTE): 상급자나 상급부서의 관계자 그리고 이해관계자들과 관계를 잘 유지하고, 그들로 부터 정보를 수집하고 협조를 얻는 행동
-

[표 2] 13개 지휘행동과 한국군 지휘통솔 원칙과의 관계

13개 지휘행동	지휘통솔 원칙(야교22-101)
부하에 대한 관심	° 솔선수범하라
동기유발(솔선수범)	° 자신을 알고 심신수련에 노력하라
교육훈련 및 훈계	° 건전하고 적시적절한 결심을 하라
인화단결	° 부하를 알고 그들의 복지를 도모하라
대표로서의 역할	° 부하를 적절히 육성·활용하라
문제해결과 위기관리	° 과업의 이해, 실천 여부를 확인감독하라
인정 및 보상	° 관용과 엄격을 병용하라
권한위임 및 참여	° 책임에 따른 권한을 부여하라
계획과 조직화	
역할 과업의 명확화	
확인감독	
정보의 전파	
섭외활동	

출처) 육군 본부, 「지휘통솔」, 야전교범 22-101, 1992, 53-69쪽.

한편 이러한 지휘행동 분류는 [표 2]에서 보는 바와같이 한국군 지휘통솔 교범(야교 22-101)에서 제시하고 있는 지휘통솔의 원칙과도 대략적으로 일치하고 있기 때문에 연구결과는 한국군 지휘자(관)들에게 지휘통솔 원칙 중 어떠한 지휘통솔 원칙에 보다 많은 관심을 가져야 할 것인가를 시사해 줄 수 있다.

둘째, 단일 연구방법 사용으로 인한 연구의 한계를 극복하기 위하여 지휘행동 연구에 가장 많이 사용되고 있는 연구방법인 설문지법과 함께 개방형 설문 또는 면접에 의해 중요한 사건(사례)들을 수집하여 유사한 사건끼리 집단화시켜 분류하는 방법으로 그 유효성이 입증된 연구방법의 하나인 중요사건기술법(critical incident method)에 의한 연구를 병행하는 복수연구 방법(multiple method)을 채택하였다.

따라서 아래 표에서와 같이 평시상황과 전투상황에서의 초급 지휘관(중대장)

의 효과적인 지휘행동에 어떠한 차이가 있는가, 그리고 소대장과 대대장의 효과적인 지휘행동 간에 어떠한 차이가 있는가를 비교할 수 있도록 각각 4가지 별도 연구가 이루어 졌다.

이와같이 한 가지 연구목적을 위하여 두가지 연구방법을 동시에 사용함으로써 각 연구방법이 내포하고 있는 연구방법상의 한계를 상호보완할 수 있었고, 연구결과에 대해서 보다 더 확신을 가질 수 있었다.

[표 3] 연구방법의 설계

연구방법	상 황		자료분석 방법
	상황 1	상황 2	
설문지법	연구 1	연구 3	상관분석 다중판별분석
중요사건기술법	연구 2	연구 4	내용분석법 (빈도분석)

설문지법에 의한 연구결과는 상관분석 및 다중판별분석을 실시하여 각 지휘행동(13개 지휘행동)과 리더쉽유효성 지수(사기·응집성·리더쉽만족·상급자 평가 지수) 간에 주어진 상황에서 어떠한 지휘행동이 보다 더 리더쉽 유효성에 상대적으로 중요한가를 규명하고자 하였다(단, 대대장의 경우 대대장과 대대 간부들에게 13개 지휘행동 중 평시상황에서 효과적이라고 생각하는 지휘행동을 3가지씩 선택하도록 하여 빈도분석 실시). 그러나 상관분석 결과는 대부분의 지휘행동이 리더쉽 유효성과 유의한 상관관계를 갖고 있는 것으로 나타났기 때문에 다중판별분석에 의하여 어떠한 지휘행동이 한국군에서 우수 부대와 비우수 부대를 구분짓는가를 밝혀내었다.

한편 중요사건기술법에 의해 수집한 자료는 내용분석법에 의하여 수집된 중요사건들을 13개 지휘행동 범주별로 분류한 후 단일표본 Z검증을 실시하여 어떠한 지휘행동이 보다 더 유의하게 효과적인지를 규명하였다.

Ⅲ. 연구결과의 종합 및 해석

1. 평시상황에서의 효과적인 지휘행동

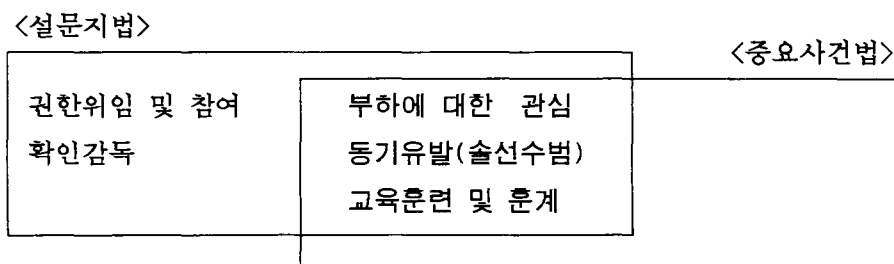
평시상황에서의 효과적인 지휘행동은 소대장, 중대장, 대대장을 대상으로 연구하였으며, 각 연구는 앞에서 설명한 바와같이 설문지법과 중요사건기술법을 사용하였다.

(1) 소대장의 효과적인 지휘행동

소대장의 지휘행동 연구에서는 [그림 1]에서 보는 바와 같이 「부하에 대한 관심」과 솔선수범 행동을 주 내용으로 하는 「동기유발」, 「권한위임 및 참여」, 「확인감독」, 「교육훈련 및 훈계」 행동이 설문지법에 의한 연구결과 우수부대와 비우수부대를 판가름하는 효과적인 지휘행동이었으며, 중요사건법에 의한 연구에서는 「부하에 대한 관심」, 「동기유발」, 「교육훈련 및 훈계」 행동이 효과적인 지휘행동으로 분류되었다.

따라서 「부하에 대한 관심」, 「동기유발」, 그리고 「교육훈련 및 훈계」 행동은 연구방법상의 차이에도 불구하고 평시상황에서 소대장의 효과적인 지휘행동임을 알 수 있었다.

[그림 1] 소대장의 효과적인 지휘행동

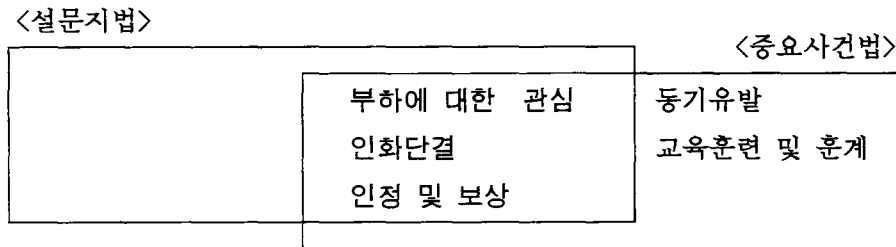


(2) 중대장의 효과적인 지휘행동

중대장의 지휘행동 연구에서는 [그림 2]에서 보는 바와 같이 「부하에 대한 관심」, 「인화단결」, 「인정 및 보상」 등의 지휘행동이 공통적으로 효과적인 지휘행동으로 나타났고, 「동기유발」, 「교육훈련 및 훈계」 등의 지휘행동은 중요사건기 슬법에 의한 연구에서만 효과적인 지휘행동으로 나타났다.

따라서 「부하에 대한 관심」, 「인화단결」, 「인정 및 보상」 행동은 평시상황에서 중대장의 효과적인 지휘행동이라 할 수 있다.

[그림 2] 중대장의 효과적인 지휘행동



(3) 대대장의 효과적인 지휘행동

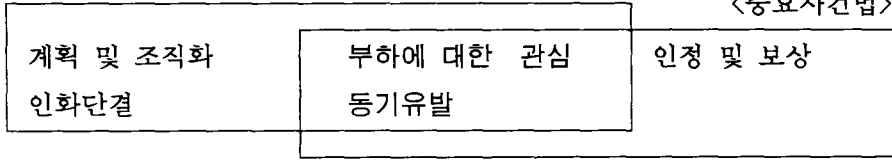
대대장의 지휘행동 연구에서는 [그림 3]에서 보는 바와 같이 「계획 및 조직화」, 「인화단결」, 「부하에 대한 관심」, 「동기유발」, 「인정 및 보상」 등이 설문지법에 의한 연구결과 효과적인 지휘행동으로 분류되었고, 중요사건법에 의한 연구에서는 「부하에 대한 관심」 행동과 「동기유발」 행동, 그리고 「인정 및 보상」 행동이 효과적인 지휘행동으로 분류되었다.

따라서 「부하에 대한 관심」 행동과 「동기유발」 행동은 두가지 연구결과에서 공통적으로 효과적인 지휘행동으로 분류되었기 때문에 대대장 차원에서의 지휘행동 역시 부하에 대한 관심과 동기유발 행동에 가장 많은 관심을 가져야 함을 시사해 주고 있다.

[그림 3] 대대장의 효과적인 지휘행동

<설문지법>

<중요사건법>



(4) 계층의 차이에 따른 효과적인 지휘행동 비교분석

이상의 소대장, 중대장, 그리고 대대장을 대상으로 한 각 연구결과를 종합하면 아래 표에서와 같이 연구대상의 차이(계층 또는 지휘 제대의 차이)와 연구방법의 차이에도 불구하고 공통적으로 효과적인 지휘행동이 있음을 알 수가 있다.

[표 3] 평시상황에서의 연구결과 종합

지휘 행동	연구 대상(지휘 제대)		
	소대장	중대장	대대장
정보의 전파			
계획 및 조직화			Q /
문제해결과 위기관리			
역할 과업의 명확화			
동기유발(술선수범)	Q / C	/ C	Q / C
인정 및 보상		Q / C	/ C
교육훈련 및 훈계	Q / C	/ C	
권한위임 및 참여	Q /		
확인감독	Q /		
부하에 대한 관심	Q / C	Q / C	Q / C
인화단결		Q / C	Q /
대표로서의 역할			
대외활동			

주) Q : 설문지법에 의한 연구결과 / C : 중요사건기술법에 의한 연구결과

즉 부하를 사랑과 정으로 지휘하는 「부하에 대한 관심」 행동과 솔선수범에 의한 「동기유발」 행동은 연구방법의 차이와 소대장, 중대장 및 대대장이라는 지휘 계대(계층)의 차이에도 불구하고 공통적으로 효과적인 지휘행동이다.

따라서 평시상황에서의 한국군 지휘행동의 요체는 부하들을 사랑과 정으로 대하고, 그들의 복지에 관심을 가지며, 부하들이 어려움에 처했을 때 헌신적으로 도와 주는 「부하에 대한 관심」 행동과 솔선수범이나 자신감있는 행동등을 통하여 임무나 과업에 대한 열정과 자신감을 불러 일으키고, 목표달성을 위해 헌신하도록 하는 「동기유발」 행동이라고 할 수 있다.

[표 4] 미국에서의 지휘행동 연구결과와의 비교

구분	최 병 순	Lange & Jacob	Fox	Yukl & Van Fleet
지 휘 행 동	부하에 대한 관심	부하에 대한 관심과 지원	부하에 대한 고려와 지원	부하에 대한 관심
	동기유발 (솔선수범)		목표에 대한 강조	동기유발 성과 강조
	교육훈련 및 훈계	적절한 보상과 처벌 사용		
		역할 과업의 명확화		
			구조주도 결단성 참여적 의사결정 과업의 용이화	
연구 대상	한국군 보병 소대장	미군 보병 소대장	미군 보병 소대장	미국 ROTC 후보생

자료) Lange & Jacobs, 1960; Fox, 1975; Yukl & Van Fleet, 1982.

여기서 대대장의 효과적인 지휘행동으로 분류된 「계획과 조직화」 행동은 「정보의 전파」, 「문제해결 및 위기관리」, 「대표로서의 역할」, 「대외활동」과 같은 지휘행동들과 같이 기존의 지휘행동 연구에서는 지휘행동으로 포함하지 않았던 관리적 행동(managerial behavior)이라는 점이다. 대대장의 효과적인 지휘행동으로 「계획 및 조직화」가 설문지법에 의해서 효과적인 지휘행동으로 분류된 것은 일반적으로 인식하고 있는 바와같이 대대장은 관리자로서 효과적인 부대 운용 계획을 수립하고, 주어진 인적·물적자원을 효율적으로 분배하는 능력이 요구됨을 시사해 주고 있다.

한편 본 연구결과들 중에서 소대장의 효과적인 지휘행동에 관한 연구결과와 본 연구에서 사용한 지휘행동 분류법과 유사하게 지휘행동을 분류하여 연구한 미국 군대에서의 소대장의 효과적인 지휘행동에 관한 연구결과를 비교해 보면 [표 4]에서 보는 바와 같이 효과적인 지휘행동에 차이가 있지만, 「부하에 대한 관심과 지원 행동」은 모든 연구에서 효과적인 지휘행동으로 분류되고 있음을 알 수 있다.

이와같이 연구대상과 연구방법, 그리고 문화적 차이에도 불구하고 공통적으로 효과적인 지휘행동으로 분류되고 있다는 것은 「부하에 대한 관심」 행동이 군 초급 지휘자들이 가장 많은 관심을 가져야할 지휘행동임을 시사해 주고 있다.

2. 전투상황에서의 효과적인 지휘행동

전투상황에서 효과적인 지휘행동 연구는 전투상황 재현의 어려움 때문에 중대장만을 대상으로 연구하였지만, 연구방법은 평시상황에서의 연구와 마찬가지로 복수 연구방법을 채택하였다.

실제 전투상황의 설계는 현실적으로 불가능하기 때문에 전투상황을 묘사하여 훈련을 실시하고 있는 중대 ATT 상황에서 설문지법에 의하여 연구하였고, 이러한 연구결과의 약점을 보완하기 위하여 [부록 2]에 수록한 바와 같이 6.25와 월남전에서 실제 전투에 참가하였던 사병 및 장교들로부터 전투상황에서의 중대장의 효과적인 지휘행동에 대한 사례들을 수집·분석하여 두 연구결과를 비교분석하였다.

다음 [그림 4]에서 보는 바와 같이 서로 다른 연구방법에 의한 연구결과가

[그림 4] 전투상황에서 중대장의 효과적인 지휘행동

<설문지법>

<중요사건법>

역할 및 과업 명확화 확인감독 계획 및 조직화	부하에 대한 관심 동기유발(진두지휘) 문제해결 및 위기관리
---------------------------------	--

전적으로 일치하고 있지는 않지만 「부하에 대한 관심」, 「동기유발(진두지휘)」, 「문제해결 및 위기관리」 행동이 일치하였다.

따라서 평시상황에서와 마찬가지로 「부하에 대한 관심」과 진두지휘와 자신감 부여를 주 내용으로 하는 「동기유발」 행동이 효과적인 지휘행동이지만, 평시상황과는 달리 생명의 위협을 느끼는 전투상황에서는 의연하고 자신있게 대처하는 「문제해결 및 위기관리」 행동도 효과적인 지휘행동임을 발견하였다.

여기서 진두지휘나 자신감 부여를 통해 전투의지를 북돋아 주는 「동기유발」 행동이 효과적인 지휘행동으로 분류된 것은 전투상황은 생명의 위협과 공포를 느끼는 상황이라는 점에서 매우 설득력 있는 연구결과라 할 수 있으며, 이러한 사실은 중요사건의 분석과 면접과정에서 만난 참전용사들의 증언에서 확인할 수가 있었다. 전투상황에서 인간은 누구나 자신의 생명에 대한 애착과 생명의 위협에 대한 공포를 느껴 몸을 사리게 되는데, 이러한 상황에서는 공포심을 제거해 주고 사기를 앙양하기 위해서는 지휘자가 죽음을 무릅쓰고 진두에서 지휘하고, 용기를 잃지 않고 자신감을 보여 주는 행동이 매우 효과적이라는 것이다.²⁾

「부하에 대한 관심」 행동 역시 효과적인 지휘행동으로 분류된 것은 전투상황에서는 누구나가 불확실한 상황과 생명의 위협에 처해 있기 때문에 평시상황에서보다도 더욱 서로 의지하려는 마음이 자연발생적으로 생기게 되는데 이러한 심리적 욕구를 충족시켜 주고, 자신을 위해서 지휘관이 노력한다고 생각할 때 지휘관을 위하여 목숨까지도 버리게 되기 때문이다. 이러한 사실은 참전용사들과의 면접 과정에서도 확인할 수 있었는데 응답자들의 한결 같은 증언도 강압적이고 권

2) 스토우퍼(Stoffer et al, 1949)의 연구에서도 전투부대에서 뒤에서 지시하는 리더보다 솔선수범하여 진두지휘하고, 용기를 보여 주는 리더가 가장 높게 평가 되어 지고, 이러한 지휘행동에 의해서 병사들이 자신감을 갖게 된다고 한다.

위적인 지휘보다는 부하를 사랑과 정으로 지휘하여야 한다는 것이다.

그리고 침착한 상황 처리와 정확한 상황 판단을 주 내용으로 하는 「문제 해결 및 위기관리」 행동이 효과적인 지휘행동으로 분류된 것은 위급하고 어려운 상황에 처해 있을 때는 대부분의 사람들이 당황하므로 이를 진정시키고 정확한 판단을 통해서 위기를 극복하는 지휘관의 행동이 절실하게 되기 때문이다. 만일 지휘관마저 당황하고 겁에 질린다면 전 부대원은 우왕좌왕하게 되고 그 부대는 전투력을 발휘할 수 없게 될 것이다.

한편 본 연구결과를 전투상황에서 실시된 외국군에서의 연구결과와 비교해 보면 [표 5]에서 보는 바와 같이 매우 비슷한 결과를 보여 주고 있음을 알 수 있다. 이와같이 연구대상과 상화의 차이에도 불구하고 모든 연구에서 술선수범(진두지휘)과 자신감 부여를 통한 「동기유발」 행동과 「문제해결 및 위기관리」 행동이 효과적인 지휘행동으로 분류되고 있는 것은 전투상황은 생명의 위협과 공포를 느낀다는 공통점이 있고, 이러한 상황에서 병사들이 느끼는 심리나 태도도 거의 비슷하기 때문일 것이다.

[표 5] 전투상황에서의 연구결과들의 비교

구분	최 병 순	Heleme et al.	Yukl & Fleet
지 휘 행 동	부하에 대한 관심	부하에 대한 관심	
	동기유발(진두지휘)	술선수범 행동 자신감과 강인한 행동	성과 강조 자신감 부여
	문제해결 및 위기관리	긴급사태에 적절한 대응	문제해결
		명확한 지시	역할 명확화

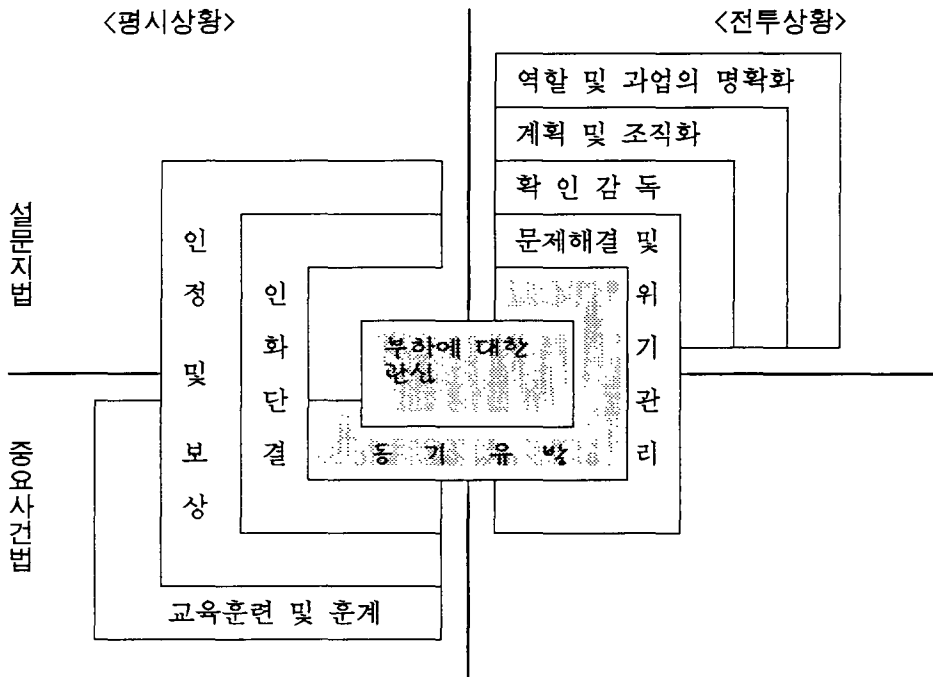
출처) Heleme et al., 1971; Yukl & Fleet, 1982.

3. 전·평시 상황의 차이에 따른 효과적인 지휘행동 비교분석

군 지휘자(관)가 직면하는 지휘 상황의 차이는 군별, 임무별, 지역별, 제대별 등 다양하게 분류할 수가 있다. 그러나 본 연구들은 육군 보병 전투부대를 대상으로 연구를 실시하였기 때문에 상황의 차이는 평시상황과 전투상황으로 구분할 수 있고, 평시상황에서의 연구는 다시 제대별(계층별)로 상황을 구분할 수 있다.

평시상황에서의 계층의 차이에 따른 효과적인 지휘행동의 비교결과는 [표 3]에 이미 제시되어 있기 때문에 여기서는 평시상황과 전투상황의 차이에 따른 효과적인 지휘행동을 비교분석하였다. 전투상황에서의 연구는 연구방법상의 어려움 때문에 중대장만을 대상으로 실시하였기 때문에 아래 [그림 5]에서 보는 바와 같이 비교 대상이 되는 평시상황에서의 연구결과도 중대장을 대상으로 한 연구결과와 비교하였다.

[그림 5] 평시상황과 전투상황에서의 효과적인 지휘행동 비교



앞 그림에서 보는 바와 같이 상황과 연구방법에 따라 효과적인 지휘행동에 차이가 있음을 알 수가 있다. 평시상황에서는 연구방법에 따라 차이가 있기는 하지만 「인화단결」, 「인정 및 보상」, 「교육훈련 및 훈계」 행동 등 인간관계에 관련된 지휘행동들이 효과적인 지휘행동으로 분류되고 있는 반면에 전투상황에서는 「역할 및 과업의 명확화」, 「계획 및 조직화」, 「확인감독」, 「문제해결 및 위기관리」 등과 같은 임무수행과 관련성이 높은 지휘행동(과업지향적 지휘행동)들이 효과적인 지휘행동으로 분류되고 있다. 이와같이 효과적인 지휘행동에 차이가 있는 것은 전투상황에서는 지휘자들이 평시상황보다 더욱 동태적이고, 불확실하며, 위험한 상황에 처해 있다는 사실 때문일 것이다.

그러나 지휘상황의 차이에도 불구하고 「부하에 대한 관심」 행동과 「동기유발」 행동은 공통적으로 효과적인 지휘행동으로 분류되고 있다. 따라서 부하에 대한 사랑과 복지에 대한 높은 관심을 나타내는 지휘행동인 「부하에 대한 관심」과 솔선수범과 자신감을 부여해 주는 지휘행동인 「동기유발」 행동은 전·평시라는 상황의 차이에도 불구하고 한국군 소부대의 효과적인 지휘행동이라고 할 수 있다.³⁾

IV. 연구결과의 시사점

1. 한국군 지휘행동에의 시사점

군대조직의 특성이 명령에 대한 절대복종, 엄격한 지휘계통의 준수 등과 같은 권위적인 요소를 내포하고 있기 때문에 많은 사람들이 군대 지휘행동은 일반 사회조직에서의 리더십보다 권위적이고 독재적이어야 한다는 고정관념을 갖고 있는데, 이것은 전투상황을 가정했을 때 매우 설득력있는 것처럼 받아 들여져 왔다.

그러나 군대의 지휘행동이 민간의 지휘행동보다 더 권위적이어야 한다는 것을 주장할 만한 증거는 아직 제시되지 못하고 있다. 그리고 두 편의 실증적 연구결과를 종합·분석한 결과에서도 한국군의 효과적인 지휘행동은 전·평시 상황과 계층(제대)에 따라 차이가 있음도 발견하였지만, 사랑과 정에 의한 지휘행동을 의

3) 이러한 연구결과는 상황에 따라 효과적인 지휘행동이 달라진다는 기존의 상황이론과는 달리 상황의 차이에 무관하게 효과적인 지휘행동이 있음을 시사해 주고 있다.

미하는 「부하에 대한 관심」과 지휘자의 술선수범과 부하들의 자신감 고취를 그 내용으로 하는 「동기유발」 행동은 상황 및 계층의 차이에도 불구하고 공통적으로 효과적인 지휘행동임을 발견하였다.

이러한 연구결과는 한국군 지휘행동에 다음과 같은 몇가지 중요한 사실을 시사해 주고 있다.

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 한다는 것이다.

이러한 사실은 병사들이 기술한 중요사건 내용에서도 잘 나타나 있는데 병사들은 자신의 생일을 기억해 주고, 자신의 몸이 불편할 때 관심을 가져 주며, 개인적인 고민이나 어려움을 진정으로 해결해 주려고 노력하는 지휘자에게 진정으로 충성심이 울어 난다는 것이다.

또한 계급과 직책의 권위를 앞세워 지시만 하고 술선수범하지 않는 지휘자 보다는 병사들과 임무수행 또는 교육훈련과정에서 행동으로 술선수범하는 지휘자를 존경하고 잘 따르며, 그 성과도 높다는 사실이다. 소대장이나 중대장이 병사들과 어울려 작업을 하거나 훈련을 할 경우 권위가 손상될 것이라는 우려도 있지만, 병사들이 작성한 중요사건 내용들은 이러한 우려가 기우에 지나지 않음을 보여주었다.

둘째, 소대장의 경우 부하들과 직접적인 대인접촉에 의해 이루어 지는 「교육 훈련 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 한다는 사실을 시사해 주고 있다. 특히 소대장, 중대장, 대대장, 또는 그 이상의 제대의 지휘관을 역임하면서 하급제대(소부대)에서의 지휘행동 스타일을 대대급 이상의 상급제대(대부대)에서도 그대로 지속하고 있는 지휘관들에게 소부대에서 효과적인 지휘행동이 대부대에서는 효과적인 지휘행동이 아닐 수 있음을 알려 주고 있다.

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 효과

적인 행동으로 나타났다.

그러나 평시의 군대와 전시의 군대가 별도로 구성되는 것이 아니라 현재의 군대가 바로 유사시에 전투에 투입되고, 전투상황에서 효과적인 지휘행동으로 분류된 「문제해결과 위기관리」 능력은 하루 아침에 이루어 지는 것이 아니라 지속적이고 장기적인 노력을 통해서만 가능한 것이다. 따라서 지휘자는 평소에 「문제해결과 위기관리」 능력을 향상시키기 위해서 군사지식 함양과 자기계발 노력을 게을리 하지 않아야 한다는 것을 시사해 주고 있다.

2. 초급장교의 지휘통솔 교육에의 시사점

본 연구의 결과는 기업에서 연구된 결과나 미군들의 연구 결과와는 조직 특성, 문화 등의 차이로 인하여 효과적인 지휘행동에 차이를 보여 주고 있다. 따라서 기업이나 미군에서 실시된 연구결과들을 무비판적으로 받아 들여 지휘통솔 교육을 하기 보다는 한국군을 대상으로 심도있는 리더십 연구를 실시하고, 그러한 연구결과를 바탕으로 한국군에 적합한 리더십 교육이 이루어 져야 한다는 것을 시사해 주고 있다.

한편 「부하에 대한 관심」과 「동기유발」 행동은 전·평시를 막론하고 모두 효과적인 지휘행동이고, 평시상황에서만 효과적인 것으로 나타난 「인화단결」, 「인정 및 보상」 행동도 상대적 중요도가 낮을 따름이지 전투상황에서 비효과적인 지휘행동으로 분류된 것은 아니다. 또한 전투상황에서만 효과적인 지휘행동으로 분류된 「문제해결과 위기관리」 행동도 평시에 그러한 교육훈련을 통해서 문제해결과 위기관리 능력이 함양되어 있지 않으면 이루어질 수 없는 지휘행동이기 때문에 평시와 전시의 리더십 교육이 별도로 이루어 지는 것이 아니라 전·평시를 막론하고 일관성 있게 이루어질 수 있음을 시사해 주고 있다.

이러한 맥락에서 좀더 구체적으로 한국군 초급 장교들에 대한 리더십 교육의 방향을 제시한다면, 리더가 직면한 상황을 정확하게 인식할 수 있는 능력을 배양하고, 그러한 상황에서 구체적으로 어떻게 행동해야 할 것인가,⁴⁾ 그리고 그러한 행동이 미치는 영향이 무엇인가를 인식할 수 있는 능력을 계발시켜야 한다는 것

4) 리더의 개인적인 특성 또는 자질은 교육훈련을 통해서 쉽게 가르쳐 질 수 없지만 리더십 기술이나 지식은 가르쳐 질 수 있다(Fiedler, 1972; Broedling, 1981:88).

이다.⁵⁾

따라서 이제까지의 지휘통솔 교육에서와 같이 이론 중심의 교육 보다는 구체적으로 어떠한 지휘행동들이 어떠한 상황에서 효과적인가를 스스로 터득할 수 있도록 리더십 교육프로그램을 개발하여야 할 것이다.

첫째, 이론 중심의 지휘통솔 교육을 지양하고, 사례연구 방법(case study)에 의한 교육을 실시하여야 한다. 사례교육을 실시한다면 모범 답안을 도출하는 과정을 통해서 상황판단과 문제해결 능력을 기를 수 있고, 어떻게 지휘를 하는 것이 보다 효과적인가를 스스로 깨달을 수 있기 때문이다.

둘째, 장교 임용교육 과정에서의 지휘실습 및 현장(전방) 지휘실습을 강화하여야 한다. 이러한 지휘실습에 의한 교육방법을 전 장교(또는 후보생) 임용 과정에 적용하는 것이 현실적으로 어려움이 있다면 초군반, 고군반 및 육대 등 보수 교육 과정에서 조직개발(Organizational Development) 기법, 예컨데 감수성 훈련(Sensitivity Training)이나 관리그리드(Managerial Grid) 훈련 같은 기법을 도입하여 자신의 지휘행동이 부하에게 미치는 영향이 무엇이고, 어떠한 지휘행동이 효과적인가를 깨닫게 하는 지휘통솔 교육방법을 개발하여야 한다.

3. 한국군 지휘통솔력 향상 방안에 대한 시사점

한국군 지휘통솔의 특성은 한국군이 형성된 역사적 맥락과 한국의 문화, 그리고 조직요소적 특징의 상호작용을 통해서 형성되어진 것이다. 따라서 한국군 장교들의 지휘통솔력을 향상시키기 위해서는 앞에서 제시한 방향으로의 지휘행동의 개선과 같은 미시적 접근방법 뿐만 아니라 조직환경의 개선 또는 장교임용 제도의 개선과 같은 거시적인 접근방법이 병행되어야 한다. 그것은 지휘통솔 교육훈련 프로그램의 개발과 상급 지휘관들의 지도를 통해서 도 지휘통솔력이 향상될 수 있겠지만, 그러한 미시적인 접근방법만으로는 한국군이 직면하고 있는 지휘통솔의 문제를 근본적으로 해결할 수가 없기 때문이다.⁶⁾ 따라서 장교들의 지휘통솔

5) 리더십 귀인이론에 의하면 리더의 지휘행동을 부하들이 어떻게 받아 들이는가도 매우 중요하다. 따라서 자신의 지휘행동을 부하들이 어떻게 받아 들이는가에 대한 감수성을 기르는 것이 필요하다.

6) 근본적으로 리더로서의 자질이 없는 사람은 교육을 해도 효과가 적을 것이다.

력 향상을 위해서는 「선발-교육훈련-지휘행동-평가」의 리더십 과정이 한국의 사회문화적 특성 및 조직요소적 특성과 상호 적합관계를 이루도록 하여야 한다.

이러한 맥락에서 한국군 장교들의 지휘통솔력 향상을 위한 방안을 몇가지 제시하면 다음과 같다.

첫째, 현재 한국군 초급 지휘자들의 지휘통솔상의 문제는 지휘통솔력 향상을 위한 교육훈련 기간이 부족하다는데도 있지만 근본적으로 지휘자로서의 자질 부족에 있다고 할 수 있다. 두 편의 연구결과에서 나타난 바와 같이 지휘자의 출신 수범, 그리고 부하에 대한 정과 관심을 주는 지휘행동은 학력 보다는 개개인의 특성 또는 자질과 매우 밀접한 관련을 갖고 있다.

과거에는 장교와 병사간에 학력 차이가 컸기 때문에 학력이 지휘통솔력의 원천이 될 수 있었지만, 이제는 병사와 장교간의 학력차이가 거의 없기 때문에 지휘통솔력의 원천으로서 학력의 기능이 약화되고 있다고 할 수 있다.

따라서 학력 위주로 지휘자를 선발하기 보다는 지휘자에게 요구되는 자질 또는 품성과 통솔력을 구비하고 있는가를 기준으로 지휘자를 선발할 수 있도록 선발 시스템을 개선하여야 할 것이다. 예컨대, 전투 소대장으로 학력은 우수하지만 통솔력이 부족한 사람보다는 학력은 미흡하지만 통솔력, 책임감, 체력 등이 우수한 사람, 대학을 졸업하지 않았지만 사병 또는 하사관으로서 군 경험이 있고, 지휘통솔력이 뛰어난 사람을 초급 지휘자로 선발하는 것이다.

둘째, 연구결과에서 나타난 효과적 지휘행동들은 초급 지휘자들이 그러한 지휘행동들이 효과적이라는 것을 몰라서 그렇게 하지 않기 보다는 군 복무에 대한 열의가 없고, 그러한 행동은 자신의 육체적·경제적 희생과 노력이 뒤따르기 때문이다. 따라서 지휘자, 특히 단기복무 장교들의 군 복무에 동기를 유발하고, 효과적인 지휘행동을 하는데 따른 노력과 희생에 대한 보상이 이루어 질 수 있는 제도적 장치가 마련되어야 할 것이다. 예컨대, 부대 지휘비를 현실화시켜 이를 토대로 병사들에게 정신적으로 뿐만이 아니라 물질적으로도 관심을 보일 수 있도록 뒷받침해 주어야 한다.⁷⁾ 또한 지휘자들이 연구결과에서 나타난 것과 같은 효과적인 지휘행동을 하고 있는가를 측정할 수 있는 방법을 개발하여 근무평정에 포함하고, 그 평가 결과에 대해서 실질적인 보상(진급, 취업 추천 등)이 이루어 지도

7) 본인이 소·중대장 및 대대장을 대상으로 실시한 설문조사에 의하면 부하들의 사기양양 목적으로 응답자의 대부분이 10-100만원의 사비를 사용하고 있었으며, 대대장의 경우에는 응답자의 약 50%가 400만원 이상의 사비를 사용한 것으로 나타나고 있다(자세한 내용은 최병순 외, 「한국 군대문화에 관한 실증적 연구」, 화랑대연구소, 1993, 78-81쪽).

록 하여야 한다.

세째, 효과적인 지휘행동을 뒷받침할 수 있는 실질적인 권한을 부여하라는 것이다. 연구결과에서 나타난 바와 같이 잘한 일이 있거나 성과가 좋을 때 칭찬 또는 인정을 해주거나 보상을 실시하는 「인정 및 보상」 행동이 구타나 얼차려 같은 처벌 수단 대신에 매우 효과적으로 병사들을 동기부여시키는 수단으로 사용할 수 있음을 보여 주었다.

그러나 현실적으로 소대장이나 중대장 같은 소부대 지휘관에게 주어져 있는 보상적 권한은 거의 없다. 예컨대 한국군에서 부여할 수 있는 실질적이고 가장 효과가 크다고 볼 수 있는 휴가와 같은 보상적 권한이 보병 부대의 경우는 연대장에게 주어져 있기 때문에 소부대 지휘관에게는 그러한 보상적 권한은 주어져 있지 않은 것이나 다름이 없다. 따라서 소부대 지휘관들에게 적절히 보상적 권한을 위임해 줄 뿐만아니라, 새로운 보상적 권한을 부여한다면 지휘역량을 강화하는데 도움이 될 것이다.

[부록 1]

소대장과 대대장의 효과적인 지휘행동 연구*

* 자세한 내용은 최병순, 「한국군의 효과적인 지휘행동에 관한 탐색적 연구」,
육군사관학교 화랑대연구소, 1992 참조.

I. 머리말

대부분의 대규모 조직들과 마찬가지로 군대조직도 많은 계층(hierarchy)을 갖고 있는 전형적인 피라미드 구조를 형성하고 있기 때문에 계층에 따라 권한과 책임, 그리고 수행하는 업무의 성격에 차이가 있다.

따라서 계층에 따라 효과적인 지휘행동이 변화하게 되므로 이에 대한 많은 연구가 요구됨에도 불구하고 기존의 군대 리더십 연구들은 대부분 소대장 또는 중대장을 대상으로한 연구만 이루어 졌을 뿐만 아니라, 계층에 따라 효과적인 지휘행동에 어떠한 차이가 있는가에 대한 비교연구가 이루어 지지 못했기 때문에 지휘자들에게 계층에 따라 지휘행동이 어떻게 변화되어야 하는가에 대한 구체적인 지침을 제시하지 못하고 있다.

이러한 맥락에서 본 연구에서는 소대장과 대대장의 효과적인 지휘행동을 밝혀냄으로써 계층에 따라 효과적인 지휘행동이 어떻게 달라지는가를 비교분석함과 동시에 한국군 소대장 및 대대장들에게 지휘행동의 지침을 제공하는데 연구의 목적이 있다.

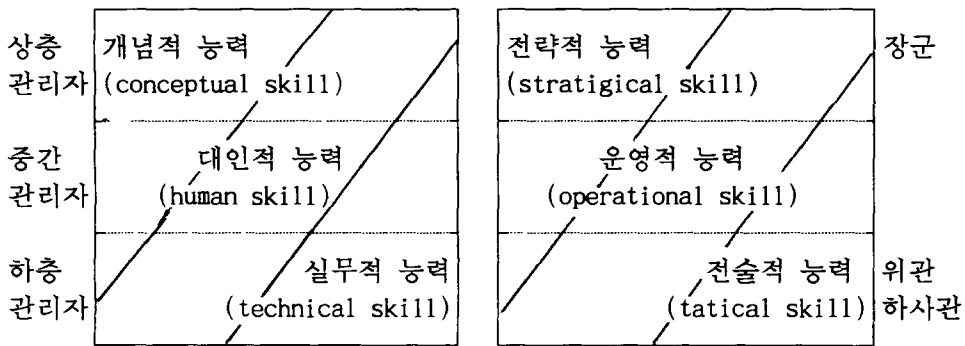
II. 이론적 배경

계층에 관계없이 모든 지휘자(관리자)들은 자신들에게 보고하는 부하들이 있고, 리더십 유효성은 이러한 부하들을 동기부여시켜 조직목표를 효과적으로 달성하도록 유도하는데 달려 있다는 공통점이 있는 반면에 계층에 따라 수행하는 업무의 성격이 달라 지기 때문에 지휘자(관리자)의 역할과 기능, 그리고 권한과 책임의 범위가 변화하게 된다. 즉 상위계층으로 갈수록 이들이 직면하는 환경시스템은 하위계층보다 상대적으로 보다 더 개방되어 있어 환경과의 상호작용이 많아지며, 보다 장기적인 관점에서 업무계획을 수립하고, 문제를 해결하는데 있어 최적해보다는 만족해를 추구하는 경향이 나타나게 된다. 또한 일반적인 업무 수행 과정이 하위계층에서 보다 덜 틀에 박혀 이루어 지며, 의사결정시 계량적 기법에 의한 계산에 의해서 보다는 직관이나 판단에 의존하게 되는 경향이 커지게 된다 (Kast & Rosenzweig, 1979: 113-114).

따라서 모든 계층의 관리자(지휘자)들이 공통적으로 수행하는 기본기능은 계

획, 조직화, 지휘 및 통제이지만(Stoner, 1982), 관리자들에게 요구되는 능력(skill)은 상위계층일수록 분석 또는 분화 능력보다는 조정 또는 통합 능력이 더 요구되고(Clement, 1985: 165-166), [그림 1]과 같이 하층관리자에게는 직접 업무를 수행하는데 필요한 실무적 능력(technical skill)이 보다 많이 요구되는 반면에, 상층관리자들에게는 조직의 모든 이해관계와 활동을 조정하고 통합하는 개념적 능력(conceptual skill)이 보다 더 요구되며, 군대조직의 경우에도 이와 마찬가지로 요구되는 리더십 능력의 상대적 중요성이 조직계층 및 계급에 따라 달라지게 된다.

[그림 1] 계층에 따라 요구되는 리더십 능력



(출처: Katz, 1974)

(출처: Grunstad, 1985: 240)

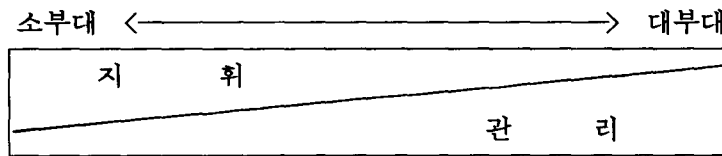
또한 군대조직에서는 계층별로 지휘자의 역할과 기능이 명확히 구분되고, 이에 따른 권한과 책임도 달라지게 되기 때문에 지휘와 관리¹⁾가 항상 어느 계층에서나 동시에 이루어 지겠지만, [그림 2]에서 보는 바와 같이 상위계층의 지휘자일수록 지휘보다는 관리에 더 많은 관심을 갖게 될 것(Malone, 1983)이기 때문에 상급지휘자일수록 지휘자라기 보다는 관리자가 되어야 할 것이다(Haris, 1984: 52-53). 그것은 중대급 이하의 하급부대에서는 주로 부대원들과의 상호작용을 통해 이루어 지는 지휘행동에 의해서 과업이 수행되는 반면에 대대급 이상의 대부대에서는 대면적 의사소통 또는 직접 관찰과 같은 지휘행동이 이루어 지기 어렵

1) 일반적으로 「指揮」를 관리기능의 하나로서 보고 있지만 여기서는 「指揮」를 대인적 행동에만 초점을 맞추는 것으로 보고, 관리 기능에서 「指揮」기능을 제외한 기능을 「管理」로 보는 관점을 취한다.

고, 주로 정책 및 계획수립, 자원의 분배 등과 같은 관리적 행동을 통하여 과업을 수행하게 되기 때문이다.

따라서 군대조직에서는 일반적으로 리더십을 대부대 리더십(대대급 이상)과 소부대 리더십(중대급 이하)으로 구분하며, 기능상으로는 대부대 지휘관은 목표의 설정, 전략의 수립, 임무수행에 필요한 계획 및 정책의 수립 등에 더 관심이 많고, 소부대 지휘자는 심신의 고통을 느끼는 상황속에서도 죽음을 무릅쓰고 복종하도록 부하를 유도하는데 관심을 갖는다(양해성 외, 1984: 343-346).

[그림 2] 군대조직에서 지휘와 관리



(출처: Malone, 1983: 30)

이러한 맥락에서 본 연구에서는 기존의 군대 지휘행동 연구에서는 대부분 포함하지 않았지만 [그림 2]에서와 같이 상급제대로 갈수록 보다 많은 비중을 차지하게 되는 지휘자의 관리적 행동을 지휘행동의 범주에 포함시킴으로써 계층에 따라 효과적인 지휘행동이 어떻게 달라지는가를 보다 명확히 밝혀 낼 수 있도록 하였다.

Ⅲ. 연구방법

군대 리더십에 관한 많은 연구들이 방법론상의 문제점 때문에 연구결과에 대한 신뢰성이나 타당성에 제한을 받아 왔기 때문에 본 연구에서는 다음과 같이 기존의 리더십 연구들의 방법론상의 한계를 극복하고자 노력하였다.

첫째, 기존의 지휘행동 분류가 지휘행동을 지나치게 단순화시켰고, 지휘행동 범위를 부하와의 상호작용에만 한정시킴으로써 지휘행동과 리더십 유효성간의 관계를 완전히 설명해 주지 못하고 있다는 비판을 극복하고자 하였다. 따라서 기존의 연구결과(Mintzberg, 1973; Yukl & Nemeroff, 1979)들을 토대로 [표 1]과 같이 13개 차원으로 분류한 유클(G. A. Yukl)의 지휘행동 유형 분류를 채택하여

[표 1] 13개 指揮行動 分類

-
- 정보의 전파(INFO): 과업이나 부하들에게 영향을 미치는 내용, 결정된 내용, 계획, 그리고 사건들에 관련된 정보를 전파하는 행동
 - 계획 및 조직화(PLAN): 장기 목표와 전략을 수립하고, 임무나 계획을 완수하기 위하여 어떻게 인원, 장비 및 물자를 효율적으로 사용할 것 인가를 결정하는 행동
 - 문제해결과 위기관리(SOLV): 문제점을 찾아내어 분석하고, 문제발생시나 위기 시에 의연하고 자신있게 대처하는 행동
 - 역할 과업의 명확화(CLAR): 책임, 과업목표, 그리고 성과에 대한 기대정도를 명확하게 알려 주고 이해시키는 행동
 - 동기부여(MOTI): 술선수범이나 자신감있는 행동 등을 통하여 임무나 과업에 대한 열정과 자신감을 불러 일으키고 목표달성을 위해 헌신하도록 하는 행동
 - 인정 및 보상(REWA): 잘한 일이 있거나 성과가 좋을 때 칭찬 또는 인정을 해 주거나 보상을 실시하는 행동
 - 교육훈련과 훈계(DEVE): 잘못된 일이 있거나 성과가 나쁠 때 적절한 조치를 하고, 효과적으로 교육훈련을 시키는 행동
 - 권한위임 및 참여(DELE): 의사결정에 참여할 기회를 주고, 권한과 책임을 적절히 위임하는 행동
 - 확인감독(MONI): 부하들의 신상이나 활동에 대해 파악하고, 지시사항이나 임무수행 정도를 확인 하는 행동
 - 부하에 대한 관심(SUPP): 부하들을 사랑과 정으로 대하고, 부하들의 복지에 관심을 가지며, 부하들이 어려움에 처했을 때 헌신적으로 도와 주는 행동
 - 인화단결(TEAM): 성원들간에 협조심과 팀워크를 형성하게 하고 갈등을 건설적으로 해결하게 하는 행동
 - 대표로서의 역할(REPR): 집단의 이익을 증진시키고 보호하며, 집단을 위해 필요한 자원과 지원을 외부로 부터 획득하는 행동
 - 섭외활동(INTE): 상급자나 상급부서의 관계자 그리고 이해관계자들과 관계를 잘 유지하고, 그들로 부터 정보를 수집하고 협조를 얻는 행동
-

지휘자의 대인적 행동만이 아니라 조직환경과의 관계, 물적자원의 운용 등과 같은 관리행동도 포함시킴으로써 지휘자의 모든 활동을 망라할 수 있도록 하였다.

둘째, 단일연구방법(single method) 사용으로 인한 연구방법상의 한계를 극복하기 위하여 지휘행동 연구에 가장 많이 사용되고 있는 연구방법인 설문지법과 함께 중요사건기술법(critical incident method)에 의한 연구를 병행하는 복수연구방법(multiple method)을 채택하였다.

따라서 본 연구는 소대장과 대대장의 효과적인 지휘행동을 비교분석할 수 있도록 일련의 네가지 연구로 구성되어 있으며, 구체적인 연구방법은 다음과 같다.

1. 소대장 지휘행동 연구

(1) <연구 1>의 설계

<연구 1>은 소대장의 효과적인 지휘행동이 무엇인가를 분석하기 위한 연구이며, 독립변수는 지휘행동, 종속변수는 리더십 유효성이다. 따라서 지휘행동과 리더십 유효성을 측정하기 위하여 연구자가 '91. 4월 부터 약 3개월에 걸쳐 전방 6개 사단에 소속된 11 개 대대를 직접 방문하여 대대별 4-6개 소대씩 총 47개 소대를 선정하여 설문을 실시하였다.

각 소대별 설문 인원은 소대장의 지휘행동을 측정하기 위해서는 소대별로 분대장 및 사병(주로 병장)을 포함한 5-10명, 소대장의 리더십 유효성을 측정하기 위해서는 지휘행동 설문에 참여하지 않은 사병 10-15명을 무작위로 선발하여 실시하였으며, 소대장의 보임기간이 6개월 이하인 소대와 소대에 배치된지 6개월이 안된 사병들은 설문에서 제외하였다.

지휘행동의 측정 설문은 유클(G. A. Yukl)의 MBS(Managerial Behavior Survey)를 한국군에 적합하도록 수정보완 하여 한국군 중대장의 지휘행동 측정시 사용하여 그 유용성을 입증한 설문지(최병순, 1988)를 소대장의 지휘행동 측정에 적합하도록 일부 용어를 수정하여 사용하였다. 또한 리더십의 유효성은 학자에 따라 또는 상황에 따라 다르게 정의되고 측정되어 지고 있기 때문에(오세철, 1975: Lange & Jacobs, 1960), 군대조직의 특성과 측정가능성을 고려하여 「사기」, 「리더십 만족」 및 병사들의 「소대에 대한 평가」 지수를 리더십 유효성 지수로 하고,

최병순(1988)이 작성한 설문지를 사용하였다.

(2) <연구 2>의 설계

<연구 2>는 <연구 1>이 갖는 연구방법상의 한계를 극복하기 위한 연구로서 소대원들에게 「효과적 이었다고 생각되는 소대장의 지휘행동들 중에서 가장 기억에 남는(또는 가장 인상깊었던) 행동을 한가지씩 기술」하도록 하는 중요사건기술법을 사용하였다.

중요사건(critical incident)의 기술을 의뢰한 인원은 6개 사단 21개 대대의 105개 소대에 소속된 분대장을 포함한 소대원 885명이었으며, 연구자가 각 부대를 직접 방문하여 설문지의 취지와 작성요령을 설명한 후 작성하도록 하였다. 특히 설문 작성시 특별히 그러한 행동을 관찰한 기억이나 경험이 없을 경우에는 기술하지 말 것을 강조함으로써 실제 사례만을 수집할 수 있도록 하였다.

2. 대대장 지휘행동 연구

(1) <연구 3>의 설계

<연구 3>은 대대장의 효과적인 지휘행동이 무엇인가를 탐색하고, 그 결과를 <연구 1>과 비교하는데 목적이 있다. 따라서 <연구 1>과 같은 연구방법으로 연구를 실시함이 바람직하지만 대대장 리더십 유효성 측정상의 어려움 때문에 대대장들에게 [표 1]과 같이 13개 지휘행동 유형에 대한 설명을 포함한 보기를 주고 “대대장직 수행 과정의 경험에 비추어 특히 대대의 성패에 많은 영향을 미치거나, 중요하다고 생각하는 지휘행동의 번호를 3개지만 선택”하도록 하는 강제선택법을 사용하였다.

또한 자료수집원의 복수화를 통하여 지위 또는 역할의 차이에 따라 효과적인 지휘행동이 어떻게 다르게 인식되고 있는가를 분석하고, 그 결과를 비교함으로써 연구결과의 타당성을 높이기 위하여 대대 간부(대대참모 또는 중대장 경험이 있는 장교)들에게 「중대장 또는 대대참모 경험에 비추어 대대의 성패에 가장 많은

영향을 미친다고 생각하는 대대장의 지휘행동을 3가지만 선택」하도록 하였다.

대대장용 설문지는 연구자가 '91. 5-6월 약 두달에 걸쳐 20개 사단의 사단참모들에게 우편으로 발송하여 대대장(6개월 이상) 또는 최근에 대대장을 마친 참모들에게 배포하도록 부탁하였으며, 사단 참모가 직접 회수하여 반송하도록 함으로써 회수율을 높일 수 있도록 하였다. 그리고 대대 간부용 설문지는 보병학교와 육대 교관으로 하여금 피교육중인 장교들에게 설문취지를 설명한 후 설문을 작성하여 반송하도록 하였다.

(2) <연구 4>의 설계

<연구 4>는 <연구 3>의 연구결과와 비교분석하여 연구방법의 한계를 극복하려는 연구의 일환으로 실시하였기 때문에 <연구 2>와 같이 중요사건기술법을 사용하였으며, <연구 2>에서와 마찬가지로 대대장과 대대 간부들에게 「효과적이었다고 생각되는 대대장의 지휘행동들 중에서 가장 기억에 남는(또는 가장 인상깊었던) 행동을 한가지씩 간략하게 기술」하도록 하였다.

IV. 결과의 분석 및 해석

1. 소대장의 효과적인 지휘행동

(1) <연구 1>의 결과

자료의 분석에 앞서 각 설문척도의 신뢰성을 확인하기 위하여 Cronbach α 계수를 구한 결과 각 지휘행동 지수의 경우 0.58 - 0.78, 리더십 유효성 지수의 경우 0.82 - 0.92 이었으므로 설문척도의 신뢰성은 양호하다고 하겠다.

소대장의 각 지휘행동별 지수와 소대별 리더십 유효성 지수를 구하기 위하여 먼저 각 척도를 구성하는 문항의 가중치를 합계하고 이를 결측치(missing value)를 제외한 문항 수로 나누어 각 응답자의 개인별 지수를 구하고, 소대별로 응답

자들의 개인별 지수의 평균값을 구하였다(Sheriedan & Urecluburgh, 1978: 681).

한편 본 연구의 관심이 어떠한 지휘행동들이 더 리더십 유효성에 많은 영향을 미치는가, 그리고 소대장의 어떠한 지휘행동에 의해서 우수소대와 비우수소대가 구분되는가에 있기 때문에 이러한 목적의 분석에 적합한 통계방법인 다중판별분석(Multiple Discriminant Analysis)을 실시하였으며(Hair et al., 1979: Dillon & Goldstein, 1984), 동시적 방법(simultaneous method)에 의하여 분석하였다(Norman et al., 1975: 452-454).

판별분석의 결과를 해석하기 전에 판별분석의 전제조건인 하나인 각 집단들의 변수간 공분산 구조가 같은지를 검증하기 위하여 Box의 F 근사치 검증을 한 결과 [표 2]에서와 같이 $P > 0.05$ 이므로 각 집단의 공분산 구조가 같다는 가설이 채택되어 판별분석의 전제조건을 잘 충족시켜 주고 있으며(Norusis, 1985: 108-109), 판별함수의 분류정확도(hit ratio)를 조사한 결과 우연적중률 기준(proportional chance criterion)의 25.0%를 상회하기 때문에 판별함수의 예측력은 통계적으로 유의하다고 하겠다.

[표 2] 다중판별분석의 유의성 검증 결과

구 분	응집성	리더십만족	소대평가	사 기
분류의 정확도 (Hit Ratio)	80.0%	89.3	86.0	75.0%
우연 적중률	50.0%	50.0%	50.0%	50.0%
BOX' M	161.02*	156.52*	118.98*	114.51*

주) * : $P > 0.05$

따라서 [표 3]과 같이 독립변수들 간에 상관관계가 있을 때 상대적 중요성을 나타내는데 유용한 판별부하치(Watson, 1982: 125)와 각 독립변수의 판별력을 나타내 주는 F 값(Univariate F value)를 이용하여 분석결과를 해석하였다.

[표 3]에서 보는 바와 같이 리더십 유효성 지수간에 약간의 차이는 있지만 효과적인 지휘행동이 거의 일치하고 있음을 보여 주고 있다. 즉 소대 평가 지수의 경우 더 많은 지휘행동들이 판별변수로 채택되고 있지만, 사기와 리더십 만족 지수의 경우는 동일한 지휘행동들이 유의하게 판별기여도가 높은 변수로 채택되고 있다.

따라서 세가지 유효성 지수에 공통적으로 판별력이 높은 지휘행동들로 나타난 부하에 대한 관심(SUPP), 동기유발(MOTI), 교육훈련 및 훈계(DEVE), 권한위임 및 참여(DELE), 확인감독(MONI)의 다섯 가지 지휘행동들을 한국군 소대장의 효과적인 지휘행동으로 볼 수 있다.

[표 3] <연구 1>의 판별분석 결과²⁾

지휘행동	사 기		리더십 만족		소대 평가	
	L	F	L	F	L	F
SOLV					0.50	6.18b
CLAR					0.54	7.35b
MOTI	0.42	4.98b	0.38	7.14a	0.53	8.19a
DEVE	0.48	6.90a	0.51	11.1a	0.59	8.52a
DELE	0.41	5.04b	0.48	10.2a		
MONI	0.38	4.46b	0.41	7.57a	0.51	6.45b
SUPP	0.43	5.73b	0.44	8.24a	0.56	7.68a
TEAM					0.53	7.05b
REPR					0.46	5.27b

주) L: Loading, F: Univariate F (a: $P < 0.01$, b: $P < 0.05$)

(2) <연구 2>의 결과

중요사건기술법에 의해 수집된 중요사건들은 257건 이었으나 실제 사례를 기술하지 않았거나, 소대장의 지휘행동이 아니라 소대장의 특성에 대하여 기술한 중요사건들은 분석에서 제외하였으며, 중요사건들에 대한 내용분석의 신뢰도를 높이기 위하여 소대장을 마친 장교와 함께 분석하고, 그 결과를 상호 비교하였다. 따라서 분석에 포함된 중요사건은 [표 4]에서 보는 바와 같이 166건이었으며, 분석의 신뢰도는 0.87이었다.

이러한 방법으로 13개 지휘행동 차원별로 분류된 중요사건들을 분석에 포함된

2) 일반적으로 부하치는 0.3 이상, F값은 $P < 0.05$ 인 경우만을 통계적으로 유의한 것으로 보기 때문에 F 값이 $P > 0.05$ 이고, 부하치가 0.3이상인 경우만 표시하였다.

전체 중요사건 수로 나누어 각 지휘행동 차원별로 상대적 빈도(%)를 구하였으며, 어떠한 지휘행동을 유의하게 효과적인 지휘행동으로 볼 것인가를 결정하기 위하여 단일표본 Z 검증을 실시하였다(Blalock, 1979).

[표 4] <연구 2>의 분석 결과

지 휘 행 동	빈 도	구 성 비
부하에 대한 관심	49	29.5 *
동기유발(솔선수범)	41	24.7 *
교육훈련 및 훈계	17	10.2 *
인화단결	12	7.2
대표로서의 역할	11	6.6
문제해결과 위기관리	11	6.6
인정 및 보상	7	4.2
권한위임 및 참여	7	4.2
계획과 조직화	3	1.8
역할 과업의 명확화	1	0.6
확인감독	1	0.6
정보의 전파	-	-
섭외활동	-	-
계	166	100.0%

주) * : 단일표본 Z 검증에 의해 8.2% (P < 0.05) 이상인 지휘행동

따라서 유의하게 효과적인 지휘행동은 [표 4]에서 보는 바와 같이 부하에 대한 친근감과 정의 표시, 적극적인 애로사항 해결 노력 등을 주내용으로 하는 「부하에 대한 관심」, 솔선수범을 주 내용으로 하는 「동기유발」, 그리고 합리적인 교육훈련과 설득력 있는 처벌을 주 내용으로 하는 「교육훈련 및 훈계」의 세가지 지휘행동이라고 할 수 있다.

(3) 소대장 지휘행동 연구결과의 비교 분석

소대장의 효과적 지휘행동이 연구방법에 따라 어떠한 상이한 결과를 가져 오는가를 살펴 보기 위하여 <연구 1>과 <연구 2>의 결과를 비교 해보면 연구방법, 자료수집 대상 및 분석방법의 차이에도 불구하고, 「확인감독」 행동과 「권한위임 및 참여」 행동 이외에는 「부하에 대한 관심」, 솔선수범을 통한 「동기유발」, 「교육훈련 및 훈계」 행동이 동일하게 효과적인 지휘행동임을 알 수 있다.

따라서 이러한 지휘행동들은 소대장의 효과적 지휘행동으로서 그 타당성이 매우 높다고 할 수 있으며, 소대장들은 이러한 지휘행동에 보다 많은 관심을 갖고 소대를 지휘해야 하며, 상급 지휘자들도 이러한 지휘행동을 할 수 있도록 소대장들을 교육하여야 한다는 것을 시사해 주고 있다.

2. 대대장의 효과적인 지휘행동

(1) <연구 3>의 결과

배포된 설문지중 41.0%가 회수되었으며, 대대장용 114매, 대대 간부용 253매가 분석에 포함되었다. 그런데 응답자별로 각각 효과적인 지휘행동이라고 생각하는 지휘행동을 3가지씩 선택하도록 하였기 때문에 [표 5]에서 보는 바와 같이 대대장용 설문지는 342개 지휘행동, 대대 간부용 설문지는 759개의 지휘행동이 수집되어 분석에 포함되었다.

이와같이 대대장과 대대 간부들에 의해 효과적인 지휘행동으로 선택된 지휘행동들은 <연구 2>에서와 같이 13개 지휘행동 유형별로 선택된 빈도와 구성비를 구하고, 단일표본 Z 검증을 실시하여 통계적으로 유의하게 효과적인 지휘행동을 찾아 낼수 있도록 하였다. 분석결과 [표 5]에서 보는 바와 같이 대대장들은 「부하에 대한 관심」, 「동기유발(솔선수범)」, 「계획 및 조직화」, 「인화단결」 행동, 그리고 대대 간부들은 「부하에 대한 관심」, 「동기유발(솔선수범)」, 「인화단결」 행동 등을 대대장의 효과적인 지휘행동으로 보고 있는 것으로 나타나고 있다.

따라서 두가지 분석결과에서 동일하게 효과적인 지휘행동으로 분류된 「부하에 대한 관심」과 「동기유발(솔선수범)」, 「인화단결」 행동을 한국군 대대장의 효과적

인 지휘행동이라고 할 수 있다. 또한 지위 및 역할의 차이에 의한 인식의 차이에 의해 간부용 설문에서 효과적인 지휘행동으로 선택되지 않았지만, 대대장 설문 분석 결과에서 「인화단결」 행동 보다도 더 많은 선택 비율을 나타내고 있는 「계획 및 조직화」 행동도 마찬가지로 대대장의 효과적인 지휘행동으로 볼 수 있을 것이다.

[표 5] 대대장의 효과적인 지휘행동

지휘행동	설문대상	
	대대장	대대간부
부하에 대한 관심	19.6(67)*	16.2(123)*
동기유발(술선수범)	17.8(61)*	12.3 (94)*
계획 및 조직화	13.7(47)*	5.5 (42)
인화단결	11.4(39)*	9.7 (74)*
확인감독	9.4(32)	8.6 (65)
문제해결과 위기관리	6.7(23)	8.8 (67)
권한위임 및 참여	6.4(22)	8.3 (63)
역할/과업의 명확화	5.3(17)	8.0 (61)
인정 및 보상	3.5(12)	3.8 (29)
대표로서의 역할	3.2(11)	4.7 (36)
섭외활동	2.3(8)	4.7 (36)
정보의 전파	0.9(3)	3.4 (26)
교육훈련/훈계	0.3(1)	5.5 (42)
계	100.0% (342건)	100.0% (759건)

주) * : 단일표본 Z 검증에 의해 구성비가 대대장 10.1%, 대대간부 9.3% (P < 0.05) 이상인 지휘행동

(2) <연구 4>의 결과

대대장과 대대 간부들로 부터 수집한 대대장의 효과적인 지휘행동에 관한 중요사건들은 각각 118건, 152건 이었으며, <연구 2>에서와 마찬가지로 방법으로 내용분석을 실시한 결과 각 지휘행동 차원에 해당되는 중요사건들의 빈도와 구성비

는 [표 6]에서 보는 바와 같고, 분류의 신뢰도는 각각 대대장용 0.88, 대대간부용 0.86이었다.

이러한 내용분석 결과를 토대로 <연구 2>에서와 같이 단일표본 Z 검증을 실시한 결과 대대장들로부터 수집한 중요사건 분석결과에서는 「동기유발(솔선수범)」, 「부하에 대한 관심」, 「인정 및 보상」 행동, 그리고 대대 간부들의 중요사건 분석 결과에서는 「동기유발(솔선수범)」, 「부하에 대한 관심」 행동 등이 유의하게 효과적인 지휘행동인 것으로 나타나고 있다.

[표 6] 중요사건 분석 결과

지휘행동	대대장		대대간부	
	빈도	구성비	빈도	구성비
동기유발(솔선수범)	32	27.1*	44	28.9*
부하에 대한 관심	22	18.6*	26	17.1*
인정 및 보상	14	11.9*	12	7.9
권한위임 및 참여	11	9.3	12	7.9
인화단결	11	9.3	12	7.9
역할 과업의 명확화	8	6.8	7	4.6
계획 및 조직화	6	5.1	6	3.9
확인감독	4	3.4	13	8.6
교육훈련 및 훈계	4	3.4	8	5.3
대표로서의 역할	2	1.7	5	3.3
섭외활동	2	1.7	2	1.3
정보의 전파	1	0.8	3	2.0
문제해결과 위기관리	1	0.8	5	3.3
계	118	100.0%	152	100.0%

주) * : 단일표본 Z 검증($P < 0.05$)에 의해 구성비가 대대장 11.7% 부하 11.3% 이상인 지휘행동

따라서 동일하게 효과적인 지휘행동으로 분류된 「동기유발(솔선수범)」, 「부하에 대한 관심」 행동과 공통적으로 선택되지 않았지만 대대장들로부터 수집한 중요사건 분석 결과에서 다른 지휘행동 보다 상대적으로 많은 구성비를 차지 하고

있는 「인정 및 보상」 행동도 대대장의 효과적인 지휘행동으로 보아야 할 것이다.

그러나 비록 통계적 유의수준은 낮지만 「권한위임 및 참여」와 「인화단결」 행동의 경우 대대장들로 부터 수집한 중요사건 분석에서 각각 9.3%를 차지하고 있으며, 「확인감독」 행동의 경우도 대대 간부들로 부터 수집한 중요사건 분석에서 8.6%로 상대적으로 높은 구성비를 차지하고 있고, <연구 3>에서도 상대적으로 선택비율이 높기 때문에 이러한 지휘행동들에 대해서도 대대장들이 많은 관심을 가져야 할 필요가 있음을 시사해 주고 있다.

(3) 대대장 지휘행동 연구결과의 비교분석

대대장의 효과적 지휘행동이 연구방법 및 자료수집원의 차이에 따라 어떠한 상이한 결과를 가져 오는가를 살펴 보기 위하여 <연구 3>과 <연구 4>의 연구결과를 비교 분석해 보면, [표 5]와 [표 6]에서 보는 바와 같이 연구방법(설문지법과 중요사건법)의 차이와 자료수집원(대대장과 대대 간부)의 차이에도 불구하고 「부하에 대한 관심」, 「동기유발(술선수법)」 행동은 동일하게 효과적인 지휘행동으로 분류되고 있기 때문에 이러한 지휘행동들은 대대장의 효과적 지휘행동으로서 그 타당성이 매우 높다고 할 수 있다.

또한 비록 연구방법과 자료수집원의 차이에 의해 연구 결과가 일치하지는 않지만 각각의 분석결과에서 효과적인 지휘행동으로 분류되었을 뿐만 아니라 다른 지휘행동 보다 상대적으로 높은 선택 빈도를 보이고 있는 「계획 및 조직화」, 「인화단결」, 「인정 및 보상」 행동 등도 대대장 리더십 유효성과 밀접한 관련성을 갖고 있는 지휘행동으로 볼 수 있기 때문에 대대장의 효과적인 지휘행동의 범주에 포함하여야 할 것이다.

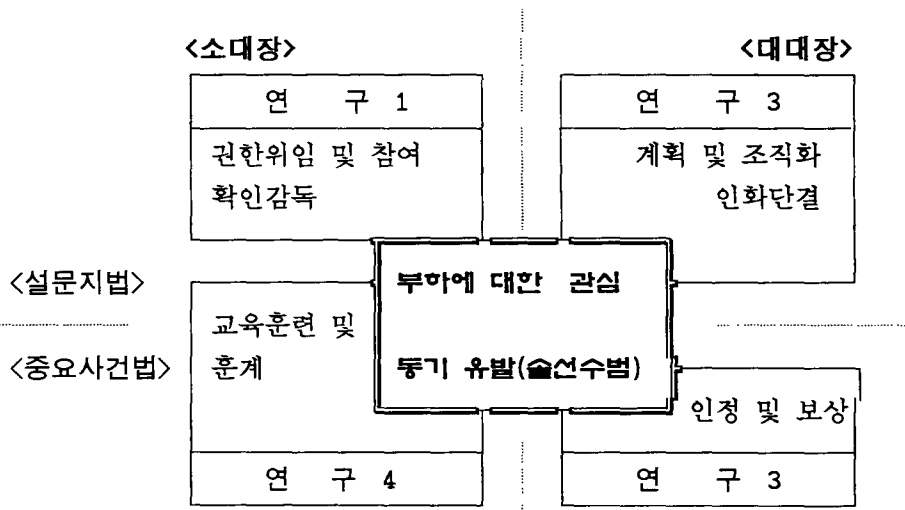
3. 소대장과 대대장의 효과적인 지휘행동 비교분석

이상의 연구결과들에 의해서 분류된 효과적인 지휘행동들을 종합해 보면 [그림 3]에서 보는 바와 같이 「부하에 대한 관심」과 「동기유발(술선수법)」 행동은 계층의 차이에도 불구하고 동일하게 효과적인 지휘행동인 반면에 다음과 같은 지휘행동들은 계층에 따라 차이가 있음을 나타내 주고 있다.

즉 설문지법에 의한 연구인 <연구 1>과 <연구 3>의 결과를 비교해 보면 소대장의 경우 「권한위임 및 참여」, 「교육훈련 및 훈계」, 「확인감독」 행동이 효과적인 지휘행동으로 분류된 반면에 대대장의 경우 「인화단결」과 「계획 및 조직화」 행동이 효과적인 지휘행동으로 분류되고 있고, 중요사건기술법에 의한 연구인 <연구 2>와 <연구 4>의 결과를 비교해 보면 소대장의 경우 「교육훈련 및 훈계」 행동이 효과적인 지휘행동으로 분류된 반면에 대대장의 경우 「인정 및 보상」 행동이 효과적인 지휘행동으로 분류되고 있다.

따라서 계층의 차이에도 불구하고 동일하게 효과적인 지휘행동이 있는 반면에 계층에 따라 지휘행동의 상대적 중요성이 변화하는 지휘행동이 있음을 알 수 있는데 이것은 소대장과 대대장의 계층의 차이에 따른 권한과 책임, 그리고 역할의 차이에서 비롯된 것으로 해석할 수 있을 것이다.

[그림 3] 소대장과 대대장의 효과적 지휘행동 비교



V. 맺 음 말

본 연구는 조직 계층에 따라 효과적인 지휘행동이 어떻게 달라지는가를 규명하기 위하여 일련의 네가지 연구를 실시하여 연구결과를 서로 비교분석함으로써 보다 더 타당성이 높은 연구결과를 도출하고, 계층에 따라 효과적인 지휘행동에 어떠한 차이가 있는가를 탐색하였다.

연구결과 소대장의 경우는 부하에 대한 관심, 동기유발, 교육훈련 및 훈계, 권한위임 및 참여, 확인감독 행동 등이 연구방법의 차이에도 불구하고 공통적으로 효과적인 지휘행동인 반면에 대대장의 경우에는 부하에 대한 관심, 동기유발, 계획 및 조직화, 인정 및 보상 행동 등이 효과적인 지휘행동들로 나타났다.

따라서 부하에 대한 관심 행동과 동기유발(솔선수범) 행동은 대대장과 소대장이라는 권한과 책임, 그리고 역할의 차이에도 불구하고 효과적인 행동인 것으로 나타났기 때문에 한국군에서의 지휘행동은 부하에 대한 사랑과 정, 그리고 부하들의 복지에 관심을 갖는 「부하에 대한 관심」 행동과 지휘관의 「솔선수범」을 통한 동기유발 행동이 한국군 지휘행동의 핵심이 되어야 할 것이다.

한편 소대장의 경우에는 「교육훈련 및 훈계」와 「확인감독」이 중요한 반면에 대대장의 경우에는 「계획 및 조직화」와 같은 관리적 행동의 중요성이 높아짐으로써 대부대 지휘관일수록 개념적 능력(conceptual skill)의 계발에 보다 많은 관심을 기울여야 하며, 계층(제대)에 따라 지휘행동이 변화해야 한다는 것을 시사해 주고 있다.

그러나 본 연구는 복수방법을 사용함으로써 연구결과에 대한 타당성을 높일 수 있었고, 지휘행동 유형을 보다 구체적으로 분류함으로써 어떠한 지휘행동이 리더십 유효성을 향상시키는데 밀접한 관련이 있는가를 보다 명확하게 알 수 있었지만, 지휘행동과 리더십유효성 간의 인과관계(causality)를 설명해 주지 못하고 있다는 점과 <연구 3>의 경우는 <연구 1>과 같이 대대장의 지휘행동과 대대의 리더십 유효성 측정을 통한 연구결과가 아니기 때문에 <연구 1>과 비교가능성이 낮을 뿐만 아니라, 대대장들의 경험을 토대로 주어진 지휘행동들 중에서 효과적인 지휘행동을 선택한 것이기 때문에 개인의 편견 또는 고정관념에 의해 연구결과가 왜곡될 수도 있다는 연구상의 한계를 내포하고 있다.

〈참 고 문 헌〉

- 양해성 외(1984), 국방관리론, 경문사.
- 오세철(1982), 문화와 사회심리이론, 박영사.
- 육군본부(1981), 통솔법, 야교 22-101(초안).
- 최병순(1988), "상이한 상황하에서의 효과적인 지휘행동에 관한 연구", 연세대 박사학위 논문.
- Blalock, H.M., Social Statistics, 2nd ed., N.Y.: McGraw-Hill.
- Dillon, W.R. & Goldstein, M. (1984), Multivariate Analysis: Methods & Applications, N.Y.: John Wiley & Sons.
- Grundstad, N.L. (1985), "The Total Leadership Goal", in J.G. Hunt & J.D. Blair (eds.), Leadership on Future Battle Field, N.Y.: Pergamon Brassey's Int' Defense Pub..
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., Grablovsky, B.J. (1979), Multivariate Data Analysis, Oclahoma: Petroleum Co..
- Haris, B.M. (1984), "A Perspective on Leadership, Management and Command," Military Review, Feb., pp.48-57.
- Kast, F.E. & Rozensweig, J.E. (1979), Organization and Management: a Systems and Contingency Approach, 3rd ed., Mcgraw-Hill.
- Katz, R.L. (1974), "Skills of an Effective Administrator," Harvard Business Review, Vol. 52, No.5, pp.90-102.
- Lange, C.J. & Jacobs, T.O. (1960), Leadership in Army Infantry Platoons: Study II, Human Resources Research Office, July.
- Malone, D.M. (1983), Small Unit Leadership : Commonsense Approach, Presidio Press.
- Mintzberg, H. (1973), The Nature of Managerial Work, N.Y.: Harper & Row.
- Norman, H.N., Hull, C.H., Jenkins, J.G., Steinbrenner, K., & Bent, D.H. (1975), SPSS, McGraw-Hill.
- Norusis, M.J. (1985), SPSSX - Advanced Statistics Guide, Mcgraw-Hill.
- Sheriedan, J.E. & Urecluburgh, D.J. (1978), "Predicting Leadership: Behavior

- in a Hospital Organization," Vol.21, No.4, 679-689.
- Stoner, J.F. (1982), Management, 2nd ed., Englewood Cliffs, N.J.:
Prentice-Hall.
- Watson, C.J. (1982), "Approachs for the Interpretation of Multiple
Discriminant Analysis in Organizational Research," Academy of
Management Review, Vol.7, No.1, 124-132.
- Yukl, G. (1981), Leadership in Organization, N.Y.: Prentice-Hall.
- _____ (1986), Preliminary Technical Manual for the Managerial Behavior
Suvey, June.
- Yukl, G.A. & Nemeroff, W.F. (1979), "Idenfication and Measurement of
Specific Categories of Leadership Behavior," in J.G. Hunt &
L.L. Larson (eds.), Crosscurrents in Leadership, Ill.:
SIU Press.

[부록 2]

전투상황에서의 지휘행동 사례 및 교훈

- 6.25/월남전 참전용사들의 증언 -

I. 자료수집 대상 및 방법

여기 수록된 지휘행동 사례들은 실제 전투상황에서의 효과적인 지휘행동이 무엇인가를 밝혀 내기 위한 연구과정에서 수집된 사례 중 일부를 발췌하여 수록한 것이다. 사례의 내용은 실제 전투상황에서 어떠한 지휘행동이 효과적이고, 어떠한 지휘행동이 비효과적인가에 초점이 맞춰져 있다.¹⁾

본 연구에 참여한 사람들은 6.25 또는 월남전에 참전하여 전공을 세운 공로로 무공훈장을 받은 참전용사들이다. 이들의 명단과 주소는 보훈처와 대한무공유공자회, 그리고 월남전 참전용사들로 구성된 파이한 클럽의 협조를 얻어 파악하였으며, 우편설문 및 면접을 통하여 사례를 수집하였다.

사례 수집방법은 먼저 인사말을 통하여 전투상황에서의 지휘통솔 연구의 중요성을 역설함으로써 피설문자들의 참여동기를 유발한 후, “전투에 참여하는 과정에서 효과적 또는 비효과적이었다고 특별히 기억에 남는 소대장 또는 중대장의 지휘행동을 기술”해 줄 것을 요청하였다.²⁾ 또한 보다 심층적으로 전투상황에서의 지휘행동에 관한 연구를 위하여 연구자가 직접 20여명의 참전용사들과 면접을 실시하였다.

II. 사례의 의의

기존의 전투상황에서의 사례들은 대부분 군사작전에 관한 것으로 지휘자의 입장에서 기술한 것이지만, 본 사례들은 전투상황에서 지휘자의 행동을 대부분 피지휘자(사병 및 하사관)들의 입장에서 기술한 것이다.

따라서 여기 수록한 사례들은 지휘자들의 지휘행동이 부하들에게 어떻게 받아들여지고, 그 효과가 어떻게 나타나는지를 잘 보여 주고 있기 때문에 전투상황에서 효과적인 지휘행동이 무엇인가는 물론 평시상황에서 어떻게 지휘하는 것이 효과적인가를 시사해 주고 있다. 또한 전투상황을 간결하지만 생생하게 묘사하고 있기 때문에 전투경험이 없는 한국군 지휘자(관)들에게 전투상황을 간접적으로나마 이해시켜 주는데 도움이 될 것이다.

1) 참전용사들 대부분이 학력이 낮아 자신이 경험한 사실을 일목요연하게 표현하지 못하였기 때문에 원래 의도를 저해하지 않는 범위 내에서 문맥을 다듬었다. 그러나 참전용사들의 생생한 경험을 그대로 전달하기 위하여 가능한 단어나 문장은 수정하지 않고 그대로 게재하였다.

2) 설문지는 주소 파악이 가능한 630명에게 발송하였으며, 반송된 설문은 231매로 회수율은 38.7%였다.

Ⅲ. 지휘 행동 사례

1. 「부하에 대한 관심」 행동

<사례 1> : 선임하사/ 6.25 3)

우리 대대는 피의 능선 전투에 참가하였다. 피의 능선 전투는 정말 치열하였다. 대대장의 공격 명령을 받은 1중대와 3중대가 차례로 공격하였지만 모두 전멸하다시피 하였다.

대대 병력은 우리 중대 밖에 남지 않았다. 대대장은 우리 중대로 하여금 고지 탈환 명령을 하달하였다. 명령을 받은 중대장은 중대원들을 집합시켜 놓고 비장한 각오로 “여러분들에게 우리 대대와 중대의 명예가 달렸다. 죽음을 무릅쓰고 고지를 탈환하자!”라고 일장 훈시를 하였다.

나는 소대 선임하사로서 공격의 선봉을 맡았다. 정말 치열한 전투였다. 목표 지점에 거의 도달했을 때는 나와 소대원 4명밖에 남지 않았다. 적(중공군)은 방카 속에서 기관총으로 무장하고 하고 있었기 때문에 아군의 피해가 컸고, 빗발치는 사격때문에 도저히 접근할 수 없었다. 할 수 없이 중대장에게 무전으로 “도저히 공격할 수 없습니다. 소대원도 다 죽고 4명밖에 남지 않았습니다. 후퇴해야 겠습니다”라고 보고했다. 그러자 고지 중턱에 있던 중대장이 무전으로 “선임하사! 당신만 믿소! 당신만 믿소!”라고 응답했다.

우리 중대장은 평소에 중대원들을 정말로 사랑했다. 악랄한 2중대장과는 달리 형제처럼 중대원을 대해 주었고, 정말 사랑과 정으로 중대를 지휘하였기 때문에 중대원들이 좋아하였다. 나에게도 그동안 중대장이 참 잘 해주었기 때문에 중대장을 매우 좋아하였고, 존경하였다.

이러한 생각이 떠오르자 후퇴해야겠다는 생각이 사라지고 중대장을 실망시켜서는 안되겠다는 생각이 들었다. 용기를 내어 남은 4명의 소대원들에게 “엄호사격을 하라”하고 지시하고 적 방카를 향해 돌격하였다. 방카에 들어가 보니 방카에서 후퇴하지 못하도록 발목에 쇠고랑을 채워 놓고 있었다.

☞ 이 사례는 참전용사의 증언을 기록한 것이다. 면담 과정에서 “왜 당신은 목숨까지도 버릴 각오로 공격했습니까?”라는 질문을 했을 때 63세의 참전용사(울산 거주)는 “중대장이 나를 믿는다고 해서 죽음을 무릅쓰고 공격했습니다. 중대장과 친했었습니다. 단지 그것뿐이었습니다.”라고 대답했다. 부하를 사랑과 정으로 대하면 유사시 지휘관을 위해서 목숨까지도 기꺼이 버리게 된다는 것을 보여 주는 사례이다.

3) 참전 당시 신분/ 참전 전투

<사례 2> 사병/ 월남전

전투에 임하기 앞서 전 중대원이 모인 가운데 중대장께서 “엇저녁에 잠을 잘 때 불길한 꿈을 꾸 사람은 손을 들어라. 본인이 원한다면 전투에서 열외로 빼내 자대감시로 남기겠다”고 하였다. 하지만 그따위 꿈이야 아랑곳하지 않고 전원이 전투에 임하게 되었다. 그러므로 인하여 더욱 일치단결하였고, 중대원의 사기는 충천하여 하늘을 찌를 것 같다. 따라서 많은 전과도 올렸다.

- ☞ 중대장의 행동이 비합리적이었기 때문에 중대의 전투력을 저하시킬 수도 있었겠지만 중대장의 부하에 대한 사랑이 중대원들에게 피부로 느껴져 오히려 전투력을 강화시킨 사례이다. 부하들은 이와같이 자신의 안위에 관심을 가져 주는 지휘관에 대해서 진심으로 충성하게 되는 것이다.

<사례 3> : 분대장/ 월남전

우리 중대장은 술선수범하여 행동을 하고 부하들한테는 용기를 주기위해 위로 및 고충도 알아 주었고 신상필벌을 앞세웠다. 한 병사가 부비트랩으로 상처를 입었을 때 위생병도 제쳐놓고 손수 치료하는 장면을 보고 감격스러웠고, 용감히 싸울 수 있는 용기를 주었다.

<사례 4> : 사병/ 월남전

중대장이 항상 부하들의 정신상태, 또는 심리적인 갈등을 점지하고 해결해 주기 위해 노력하고, 끈끈한 인간적인 관계가 맺어 졌기 때문에 함께 살고, 함께 울고, 함께 기뻐하는 충성심이 생기게 되었다. 가족적인 문제로 상담할 때 진정으로 안타까워하고, 걱정하는 그의 태도는 모든 전우들에게 영향을 주었다.

전사한 전우의 유품을 친히 정리하며 눈물을 흘릴 때에는 모든 동료들이 중대장을 존경하지 아니할 수가 없었다.

<사례 5> : 사병/ 월남전

대원들의 수통에 물이 떨어져 쓰러지는 상황에서 자신의 사정도 같은데 자기 목은 적시지 않고 대원들에게 수통 뚜껑으로 나누어 주던 중대장의 모습이 생생합니다.

<사례 6> : 사병/ 월남전

나는 명호 2287부대 3중대 3소대 부분대장이었다. 000 중대장님께서 “적을 열명 죽이고 우리가 한명 죽어도 손해다. 다 함께 살아서 귀국하자”고 하셔서 나는 거기에 용기를 얻었다. 그 바람에 1년간을 침병만 썼다.

<사례 7> : 분대장/월남전

중대장님께서서는 전투시 목표물에는 절대 서지말라고 하시고 밤매복시 출동에 앞서 중대원을 모아놓고 훈시를 통하여 근엄한 목소리로 “그럼 귀관들의 무훈장구를 빈다”. 이 짤막한 한마디의 격려의 말씀이 정말 고맙게 느껴졌다.

<사례 8> : 사병/ 월남전

작전나가기 전날 작전요원끼리 모여 화기애애한 분위기로 노래와 춤을 춘다. 이때는 중대장님까지도 계급이 없다. 이렇게 즐거운 분위기를 작전이 무사히 끝나고 한 사람의 낙오자가 없기를 우리 모두 기원하며 기도드린다. 물론 작전을 무사히 끝마치고 또 다시 이런 자리를 마련해 주신다.

<사례 9> : 선임하사/ 6.25

이것은 같은 대대에 근무하던 옆 중대장 이야기다. 그는 매우 악랄했고, 인정머리라고는 하나도 없었다. 중대원들이 당연히 그를 싫어 했고, 심지어는 죽어 버렸으면 좋겠다는 이야기까지 했다.

한번은 고지에 참호를 파고 방어를 하고 있는데 눈이 많이 와서 전혀 보급을 받지 못하고 3일간을 굶은 적이 있었다. 이런 일이 6.25때는 많았다. 진지 교대가 이루어져 후방 진지에 내려와 식사 배급이 이루어 졌다. 당시 배식기가 부족했기 때문에 취사병이 중대장 전령에게 중대장과 함께 먹으라고 하면서 2인분을 배식해 주었다. 전령이 배식을 받아 중대장에게 가지고 가자 먹어 보라는 말도 없이 중대장이 혼자서 다먹어 치워버린적도 있었다.

어느날 고지 탈환 작전을 하던 중 평소에 그를 미워하던 한 선임하사가 뒤에서 중대장을 쏘아 버렸다(이것은 중대장을 뒤에선 쏜 선임하사가 나에게 살짝 얘기한 것이다).

<사례 10> : 사병/ 월남전

우리 중대장은 부하를 사랑하였지만 기타 지휘관은 자기 전과와 훈장만 앞세웠다. 그 바람에 중대장이 병에게 총탄을 맞을 뻔 한 일도 있다. 무엇보다도 전시에는 자기욕심과 진급때문에 부하를 희생시켜서는 안된다.

부하를 사랑하면 자연히 뭉치게되고 자연히 용감한 군인이 되면 막강한 부대를 이룰수 있다.

<사례 11> : 사병/ 6.25

병원에 입원해 있을 때 동료들에게 들은 이야기인데 지휘자가 전시에 강압적 명령일변도면 사기가 저하되고, 전투의지도 약해진다(일종의 반발심이 생긴다)고 한다.

<사례 12> 사병/ 월남전

새로 부임한 소대장은 사관학교를 갓 졸업한 패기발랄한 장교였다. 그는 사관학교에서 배운대로 소대를 지휘하는 FM 장교였다. 한가지 예를 든다면 다른 소대장들은 그렇지 않았는데 우리 소대장은 사관학교에서 배운대로 아침 점호를 취하면서 조금이라도 집합하는 병사들은 기압을 주었다. 매사가 그런 식이었기 때문에 소대장에 대한 불만이 싸여 갔고, 소대장에게 정을 느끼지 못하였다.

어느날 새벽에 베트남이 진지를 기습해 왔다. 우리 소대는 방어 임무를 부여 받고 소대장 지휘 하에 방어 작전을 전개하였다. 이윽고 적이 후퇴하기 시작하였다. 소대장이 “1분대 앞으로!”라는 명령을 내렸다. 그러나 분대원들이 움직이지 않고 사격만 계속했다. 할 수 없이 소대장은 2분대를 투입하기로 생각하고 “2분대 앞으로!”하고 명령을 내렸으나 역시 꼼짝하지 않았다. 3분대 역시 마찬가지였다.

당황한 소대장은 벌떡 자리에서 일어나 “돌격 앞으로!”를 외치면서 뛰쳐나갔다. 이어서 소대장을 향해서 베트남들의 집중사격이 있었고 소대장은 그 자리에서 전사하였다.

- ☞ 엄격한 규정과 절차의 강조가 전투시 효과를 발휘할 것으로 생각했지만 이 사례는 그러한 지휘행동이 효과가 없었음을 보여 주고 있다. 정을 바탕으로 하지 않은 규정과 절차의 강조는 부하들의 진정한 충성심과 복종심을 유발하지 못하기 때문에 평시상황과는 달리 목숨이 위태로운 상황에서는 명령에 따르지 않을 수 있음을 시사해 주고 있다.

<사례 13> : 분대장/ 월남전

그 당시 우리 소대장님은 김 소위였다. 나와는 국내 부대에서부터 정이 두터웠기 때문에 전우들의 모범을 보이기 위해 더욱더 노력하였다.

2. 「술선수범(진두지휘)」 행동

<사례 14> : 분대장/ 월남전

중대장이나 소대장, 심지어는 선임하사까지 배낭이나 총을 전령에게 휴대시키고, 나침반과 지도만 휴대하고 행동내지 행군하다가 상황이 벌어질 때 우왕좌왕하는 지휘관을 보았을 때 심히 불쾌감을 느끼고 구출하기보다 어떤 하늘의 별을 받았으면 하고 생각이 들 때도 있었다.

어떤 경우에는 심지어 식량과 물까지 휴대하지 않는 지휘관이 있었는데 최소한 기본 휴대량의 실탄과 식량, 식수 정도는 아무리 높은 지휘관이라도 자기 뒤편은 자기가 휴대하고 작전에 임했으면 좋겠다.

당시 중대장은 작전지역에서까지 총을 휴대하지 않아서 불시에 적과의 조우사항이 전개되었는데 중대장이 고립되어서 전령에게 “총 던져라”라고 고함을 치며 어쩔 줄 몰라하는 광경을 목격하고 분노를 느꼈으며, 전 중대의 사기와 전투력 저하를 가져 왔다.

<사례 15> : 사병/ 6.25

949고지에서 000 중대장님께서 전초를 인민군에게 빼앗기자 중대장은 1개 소대를 뽑아서 고지를 공격하라고 하였다. 공격할 때 팔부능선에서 중대장이 영광탄 8발을 쏘면서 “문제없다. 찹찹”하면서 올라가서 고지를 점령할때 사기가 올라갔다.

<사례 16> : 분대장/ 6.25

우리 부대는 저격능선 전투에 참가하여 40여일 동안을 주간은 아군이 공격하여 적지를 점령하고, 밤에는 적의 공격으로 후퇴하지 않으면 안되는 상황이었다. 지휘관들이 선두에서 지휘하지 않으면 병사들의 사기가 떨어져 앞에 서서 지휘하지 않을 수 없었다.

<사례 17> : 분대장/ 6.25

양구 000고지 탈환할 때 대대장이 진두지휘하니까 중대장 및 소대장이 앞장서게 되고, 부하 대원들이 사기가 충천되어 단 한번 공격으로 적의 고지를 점령하였다.

<사례 18> : 한국전/ 소대장-중대장

지휘자는 공격시 전진이 지연 또는 불가능하다고 판단시는 죽음을 무릅쓰고 선두에서 지휘하였다. 전투가 격전시 연속적으로 약 10일이상 계속되면 중대 전투병력은 절반 이상이 신병으로 대체된다. 이때 가장 중요한 것은 분대장 이상 지휘자에 확고하게 이 전투는 이긴다는 신념을 부여하고 솔선하도록 하는 것 뿐이다.

<사례 19> : 소대장/ 6.25

중대장은 용감하였다. 죽음을 무릅쓰고 소대장을 독전하였다. 전투준비에 관한 명령은 중대장 또는 대대장이 직접 소대장에게 지시한 예가 많았다. 소대장이나 중대장이 직접 선두에 서지 않으면 지휘가 되지 않았다. 특히 공격 실패 후 재공격시는 공격선에서 중대장, 대대장의 독전이 있어야 비로소 성공했다.

<사례 20> : 중대장/월남전

수색정찰을 할 때나 동굴 및 하천을 수색할 때 또는 사항이 전개될 때 적과 조우시 소대장, 선임하사가 의외로 분대장이나 사병보다 겁이 많고 당황하는 경우가 많았다. 그럴때 사병들은 사기가 저하되고 지휘자를 무능내지 신임하지 않게 되며 승전을 할수없다고 생각하고 불안과 초조속에 작전에 임하다가 아군의 피해를 입게 된다.

그리고 소대장은 분대장들을 고무 침병분대 및 매복조, 정찰조, 수색조에 배치해야 한다. 소대장, 선임하사 자신은 어려운 일이나 위험한 사항을 피하고 분대장에게만 명령을 해서는 안되고 지휘자들이 모범을 보여서 부하가 따르게 해야 한다.

<사례 21> : 사병/ 월남전

우리 소대장은 항상 첩병 분대 다음 분대에 위치해서 교전시는 전방부대까지 나섰다. 첩병 분대가 교전시에는 소대장이 직접 분대원과 같이 교전했다. 그러므로 공포심도 없어지고 아버지와 같이 전투한다는 기분이므로 용기가 백배해졌다.

<사례 22> : 사병/ 월남전

중대장이 술선수범하여 선두에서 전투지휘를 함으로써 전투원들의 사기가 충천하여 삼시간에 적을 섬멸할 수가 있었다. 특히 인상 깊었던 것은 전투에 참가하기 직전 대원들을 모아 놓고 “어제 밤에 꾸 꿈이 기분이 좋지 않은 대원은 오늘 전투에는 불참하여도 무방하다”는 말씀이 가장 인상이 깊었다.

<사례 23> : 사병/월남전

작전개시 초부터 아군의 피해가 발생하여 병사들의 사기가 저하되었을 때, 중대장이 선두에 나서 작전지휘를 함으로써 중대장의 용맹성에 감동된 병사들의 사기가 향상되었고 그로 인하여 많은 전과를 얻게 되었다.

<사례 24> : 사병/ 6.25

지휘관이 앞에 섰을 때는 두려움이 적으나, 뒤에서 지휘할 때는 두려움에 사기가 떨어지는 것을 느꼈다. 치열한 전투상황에서는 생과 사를 생각할 수 없으며 포성에 자신조차 가누지 못하고 행동하는 듯 하였다.

<사례 25> : 사병/ 6.25

인민군에 밀려 후퇴 방어전투시(경주안강) 긴박한 상황하에서도 소대장이 참호를 돌며 소대원을 일일이 사기를 일깨워 적을 물리치고 전원무사했으며, 적고지 탈환(양구)전투에서 빗발치는 적 포화속에서 소대장이 진두지휘함으로써 사기가 상승하여 적고지를 점령하였다.

<사례 26> : 사병/ 월남전

전투 초입 지휘관으로서 일선 소대의 공격행동을 후방에서 관찰하면서 소대장들에게 무전으로 대오가 잡혀있지 않다느니 또는 행동이 느리다느니 하면서 쓸데없는 육설을 퍼부을 때 사기는 떨어지고 신뢰감은 없어진다.

<사례 27> : 사병/ 월남전

작전중 대원들의 공격이 원활치 못하자 중대장이 솔선하여 앞장서서 진격하자 대원들이 뒤를 따라 공격하여 성공하였다.

<사례 28> : 사병/ 월남전

당시 우리 소대장은 진두지휘는 하지 않고 분대장들에게만 공격하라고 소리만 지르니 공격이 늦어지고 대원들은 명령을 잘 이행치 않았다.

3. 「자신감 부여(전장공포 제거)」 행동

<사례 29> : 소대장/ 월남전

전장에서는 내일이나 다음 귀대 시간을 예약할 수 없다. 고로 모든 병사는 불안과 초조로 전투행위에 소극적일 뿐 아니라 자신감이 없는 전투로 전체 소대원의 사기가 저하되어 간다. 나는 대처방안으로 전 소대원을 모아놓고 “인명은 재천이다. 우리의 생명은 하나님이 보장한다. 믿고 싸우는 자는 반드시 이긴다”고 성경에서 승전했던 예를 들어 말해 주었다.

조용히 머리숙여 출동전 기도를 한 후 “필승은 우리 것. 하나님은 우리의 편이다”라고 강조할 때 죽음을 초월한 신비한 경험을 했다. 한 생명도 피흘리지 않았다. 나도 신앙을 전장에서 배웠다. 신앙심은 전쟁승리의 강권이라고 생각한다.

☞ 전장공포를 제거하고, 자신감을 부여하는데 신앙심이 효과적임을 시사해 주고 있다.

<사례 30> 선임하사/ 6.25

포항 전투에서 밀고 밀리고 할 때다. 포항시내를 내주고 감포 국민학교에 집결했을 때 사단장으로 김석원 장군께서 부임하셨다. 장군께서는 “장개석 군대는 후퇴를 해도 우리 군대는 후퇴할 수 없다”고 강력한 어조로 말씀하셨다. 부대를 재정비하고 22연대 MOT 1개 중대가 공격을 하게 됐다. 이때 중대장이 선두에 서서 진두지휘를 하게 되었고 사단장은 중대 후미에서 일본도를 쏙 뽑아들고 “용사들아! 용감히 싸워라! 너희들 뒤에는 사단장이 있다”하고 칼을 휘두르며 카랑카랑한 목소리로 외쳤다. 이때 중대장을 비롯한 중대원들은 사기가 충천하여 힘들지 않게 목표를 탈환했다.

그러나 대대장, 연대장의 표정은 난색이었다.

☞ 상급 지휘관의 전투독려가 병사들에게 자신감을 부여해 주고, 사기를 앙양시키는데 효과적으로 작용하였지만, 중간제대 지휘관들이 제 역할을 수행하지 못할 수 있음을 유의해야 함을 시사해 준다.

<사례 31> : 선임하사/ 6.25

보병 1사단 12연대 6중대 3소대장 안 소위, 그는 하모니카 소위로 유명했다. 그는 수시로 하모니카를 불어 대원들에게 위안을 주었으며, 공격명령을 기다리는 양지 바른 산 기슭에서 전우가를 멋지게 불어 사기를 드높였다. 그는 전투에서는 용감했고, 형제처럼 전우들에게 다정다감하였다.

- ☞ 지휘자의 자신감있고, 여유있는 행동이 병사들의 전장공포를 제거해 줄 수 있음을 보여 주고 있다.

<사례 32> : 사병/ 월남전

공격전투 행군시에 중대장이 병사들의 이름을 불러주면서 웃음으로 눈을 마주침으로써 공포감에 의한 사기 저하를 막아 주었고, 탄약통과 박격포탄도 들어 주면서 농담을 그치지 않음으로써 사기진작시켰다. 이렇게 중대장이 의연한 자세를 취해줌으로써 공격은 성공적이었다.

<사례 33> : 사병/ 월남전

전투에 임하기 전에 전우애를 북돋워주는 훈시와 국가에 대한 충정어린 훈시는 사병들에게 많은 용기를 주었다. 실전에 배속되기 전에 실전에 가까운 훈련을 반복하여 실전에서 당황하는 일이 없도록 해야하며, 소대장과 중대장은 항상 사병들의 형님들처럼 행동함에 의젓하고 믿음직해야 한다.

<사례 34> : 선임하사/ 6.25

7중대장 서 대위, 그는 용감하고 뱃장이 땅 보다 더 두터워 전투시 대원들의 사기를 높였다. 때때로 주 방어선 앞 마을 인민군 수색대원이 출몰하는 곳에 단신으로 나가서 술을 퍼 마시고 잠을 자는 일이 있었다. 그의 배짱이 항상 대원들의 전장공포심을 없애 주었다.

- ☞ 평시상황이라면 징계를 받을 만한 행동이지만 이러한 배짱있는 행동이 오히려 병사들의 전장공포를 제거해 주고, 중대장을 신뢰하게 만드는 요인으로 작용하였다. 특히 전투상황에서는 지휘자의 일거수 일투족이 병사들에게 지대한 심리적 영향을 미친다는 사실을 잘 나타내 주고 있다.

<사례 35> : 사병/6.25

빗발치듯 쏟아지는 적의 포탄도 아랑곳 없이 소대장이 외치던 한마디, “하늘이 무너져도 솟아날 구멍이 있다! 용기를 내라!”, 그리고 부상당한 소대장이 중대장에게 무전으로 “중대장님! 걱정 마십시오. 우리 소대원은 모두가 용감한 병사들입니다!”라는 말에 사기가 충천하였다.

- ☞ 지휘관이 부하들을 신뢰하고 있음을 보여 줄 때 병사들은 그러한 기대에 부응하도록 행동하게 된다는 것을 시사해 준다. 이와같이 지휘자가 부하를 믿고, 그러한 믿음을 토대로 부하들을 대하면 부하들은 지휘자가 믿는대로 행동하게 된다. 이것을 피그말리온 효과(Pigmalion Effect) 또는 자기충족적 예언(Self Fulfilling Prophecy)라 한다.

<사례 36> : 사병/6.25

실전 상황에서는 어느 병사나 포탄 또는 총탄이 쏟아질 때 은폐물이나 엄폐물에 몸을 숨겼다. 이때 지휘관이 용기있는 행동을 함으로써 공포심을 버릴 수 있었고, 용기있게 지휘함으로써 사격하거나 각개전투를 할 수 있었다. 적 여단 병력에 포위당하여 거의 전멸 직전에서 과감한 지휘관의 리더십으로 결사적으로 싸우다 이군의 헬기사격 지원으로 구사일생으로 살아난 적도 있었다.

<사례 37> : 사병/월남전

우왕좌왕하는 병들 앞에서 용기를 잃지 않고 신속한 판단으로 진두지휘는 물론 용감하고 과감한 공격을 실제로 행동에 옮겼을 때 전 부하들은 용기백배하여 두려움과 무서움을 느끼지 않은 것 같다.

장교도 사람이지만 부하들 앞에서 두려움을 표현하지 않는다는 것이 참으로 중요한 것 같다.

<사례 38> : 분대장/ 6.25

우리 중대장은 공격명령을 받았다하면, “용기를 내라. 우리가 공격할 목표는 포격을 많이 받았다. 적은 도망가기 시작했다. 자- 준비를 완벽하게 하라. 소주 한 잔씩 하자. 자-가자! 우리가 이기자!”라고 사기를 높여 주었다.

<사례 39> : 선임하사/ 6.25

저는 해병 상사입니다. 참고하시기 바랍니다. 선임하사관으로 있으면서 전투가 전개되면 꼭 써야할 철모를 벗어 버리고 총알과 폭탄이 날아와도 문제없다는 노병의 정신으로 늘 사병들의 사기양양에 힘써 병들도 용감히 싸웠지요.

병들은 의지할 데가 없으면 약해집니다.

<사례 40> : 관측장교/ 6.25

당시 나는 신임장교로 임관된 후 첫 전투였다. 적의 대병력은 점점 근접해오고 우리 병사들은 수없이 쓰러져 갔다. 나는 몹시 당황했다. 공포감과 당혹감으로 상황판단이 제대로 될리 없다. 찢찢매고 있는 이때 대대장이 나의 등을 두드리며 “적은 우리보다 몇배의 고전을 하고 있다. 침착하고 정확하게 야포탄을 터뜨려라! 계속 터뜨려라! 저 무너져가는 적진이 안 보이느냐?”라고 격려 해주 주어 자심감을 회복하고, 사기가 올랐다.

<사례 41> : 선임하사/ 6.25

전투를 시작하기전 중대장이 출동할 중대원을 모아 놓고 위스키 한 잔에 화랑담배 한 개피를 피워주었는데, 이것이 모든 병사들의 사기를 북돋아 주었다. 어떤 전투에서는 내가 쉬면서 뒤에서 보니까 적탄이 비오듯하는 적진을 죽음도 무릅쓰고 뚜벅뚜벅 걸어가는 그 용감한 모습이 인상에 남는다.

<사례 42> : 중대장/ 6.25

6.25 전쟁시 우리 부대는 최초로 영덕, 양양, 38선을 넘어 함흥, 단천, 갑산, 삼수, 길주, 청진까지 진격하였다. 원산에 입성할 때까지 당시 소대장 안 중위는 우리 중대가 예비대가 되어, 조금 정신적 여유가 있을 때는 “중대장님 우리 소대를 제일 위험한 지역에 배치해 주십시오”라고 용감한 척하였다. 그러나 막상 격심한 전투가 벌어지면 무당굿할 때 대나무 떠는 것처럼 두 다리를 오돌오돌 떨면서 바지에 오줌을 찌다.

이것을 보고 전투 중에 사병들의 사기 양양은 고사하고, 사병들로부터 웃음거리가 되었다(본인은 갑종을 나와 10여 년간 장교생활을 하면서 안중위의 행동이 교훈이 됨).

<사례 43> : 참모/ 월남전

적이 포격하기 전에 지휘관이 당황하여 갈팡질팡하면 부하들의 웃음거리가 되고 또 차후 작전지휘에 복종하는 복종심이 희박해진다.

4. 「임무/목표 명확화」 행동

<사례 44> : 선임하사 / 6.25

후퇴를 거듭하는 중 수원 모국민학교에 집결했다. 전투가능한 장비소지자만 1개 중대를 편성했다. 나는 2소대 3분대장으로 임명됐다. 혼성으로 편성된 중대라 분대원도 잘 모르는 사이였다. 나머지 병력은 후방으로 후송했다.

중대장은 중대원을 교실에 집합시켜 놓고 병기수입을 시킨 후 장비검사를 철저히 했다. 그리고 무릎을 꿇고 앉아 눈을 감으라 했다. 중대장은 당시 상황을 상세히 말해 주었고, “가까운 시일 내에 UN군이 도착하면 우리는 다시 서울로 돌아갈 것이다”라고 용기와 희망을 주었다. 그리고 “우리는 수원을 끝까지 사수하라는 특별명령을 육군본부로부터 수령했다. 그러므로 우리는 죽어도 수원에서 죽고, 살아도 수원에서 살아야 한다”는 말했다. 훈시가 끝나고 눈을 뜨라 했다. 휴판에는 아주 크게 「死守」라고 쓰여져 있었다.

중대장은 그때 처음 만나는 분이었지만 대단히 통솔력이 있고 능력있고 훌륭한 분으로 생각이 되어 대단히 존경하게 되었다. 그리고 그때 우리는 언제 어디에서나 용감하게 싸우다 죽을수 있는 각오가 되어 있었다.

<사례 45> : 분대장 / 6.25

3군단이 이북 현리에서 포위를 당해 그 포위망을 돌파하기 위하여 칠흠갈은 밤중이었다. 중대장이 작전계획을 짜서 그 명령을 하달하는 과정에서 마치 가족이 의논하듯이, 무공훈장을 받은 순서대로, 고참순서대로 앉혀놓고 “여러분도 잘 알겠지만 우리가 이 급박한 상황에서 내 목숨이나 여러분의 목숨이 내 것으로 생각지 말자. 고향에 계시는 부모형제를 위하여 대신 죽는다는 각오로 포위망을 꼭 돌파해야 한다”면서 결연한 의지를 표명하였다. 그리고 마지막으로 “고양이 새끼 10마리보다 여러분들 호랑이 새끼 1마리가 백번 낫다”고 말하면서 수통에 물이든 술이든 1잔씩 나누어 마시고 사기를 높여 작전에 성공하였다.

<사례 46> : 사병 / 6.25

사변후 지휘관은 나침반도 제대로 못 보아 포위망에서 이북으로 후퇴하다 되돌아 오던 기억이 몇번 있었다. 00고지 공격명령을 받고 머리카락, 손톱을 깎아 달라고 하면 말단 병사들은 무슨 뜻인지 짐작했다. 출전 직전 지휘관이 애국심을 부르짖으면서, “무기는 숨이 붙어 있는 한 버리지 말라”는 간곡한 명령으로 적탄을 2발을 맞고도(강원양구 뒷산 가칠봉 앞산 1111고지에서) 총을 끌고(부상한 몸으로) 하산했다

<사례 47> 소대장/ 6.25

중대장이 전 중대원을 모아 놓고 중대장이 자진 삭발하고 이번 전투의 중요성을 역설하였다. 나도 전 소대원에게 단결을 호소하는 기념으로 세대씩의 뺏다를 때리고 나도 맞았다.

이 전투는 성공하여 중공군 6명을 생포하였다.

- ☞ 임무완수에 대한 결연한 의지 표명을 위한 지휘자의 상징적 행동이 전투의지를 고양시키고, 부대원의 일체감을 조성하는데 효과적일 수 있음을 보여 주고 있는 사례이다. 이러한 「상징의례」의 중요성을 강조하는 연구결과와 상징의례가 효과적으로 사용되고 있는 많은 사례가 있다.

<사례 48> : 소대장/ 월남전

익일 04시에 주력이 도하하여야 할 소하천에 교량구축이 악천후로 공사가 불능상태였으며, 교량개설 명령 시기가 너무 극박하였다(병력통과 10시간 전). 그러나 병사들에게 “내가 하지 않으면 모든 것이 수포로 돌아간다. 꼭 시간 내에 완료하여 우리의 우군을 도하시켜야 한다”라고 임무의 중요성을 인식시켜, 총작업시간 4시간 동안 줄곧 소나기가 내리는 밤 12-4시까지 단 1개 분대원으로 우중공사를 완료하여 병력을 통과시킴으로써 작전을 성공리에 종료시켰다.

<사례 49> : 사병 / 6.25

“우리가 저 백석산을 점령하지 않으면 우리 중대, 대대 더 나가 대한민국은 없다”하면서 중대장님은 우리를 격려하고, 훌륭히 지휘하였기 때문에 죽음을 무릅쓰고 공격하여 최후까지 싸워 백석산 탈환에 공을 세웠다.

<사례 50> : 사병 / 6.25

1951년 당시 예비 소위긴하지만 지도력이 좋았다. 특히 우리의 군의 임무는 무엇이며 무엇때문에 싸워야 하는가, 공산주의자들의 잔악성과 그 실상을 알려 주었다. 그리고 무엇보다도 정신면에서 무장을 시켰다. 하나의 폭탄보단 하나하나의 정신력이 좌우한다는 마음으로 싸워야 한다는 것이 소대장의 지침이요 방침이었다.

이로 인하여 사병들은 정신무장이 되었고, 무슨 작전에도 꼭 이 싸움에서 이겨야 한다는 신념을 갖게 되었다.

<사례 51> : 선임하사 / 6.25

강구 영덕 작전시 당시 소대장이나 중대장이 전투의 중요성을 설명하고 강압보다는 진실을 호소하는 명령에 사기도 높아지고 전투의 결과도 좋았다.

5. 「상황판단 및 위기관리」 행동

<사례 52> : 중대장/ 6.25

51년 크리스마스 이브날 밤(51.12.24)이었다. 11사단장(박병권 소장)은 기독교인이었다. 적이 이러한 사실을 알고 틀림없이 사단, 연대, 대대 등에서 크리스마스 파티를 실시하리라는 예상을 하고, 이를 이용하여 공격해 올 것을 미리 판단한 사단장은 “사단 본부는 물론 전 사단에서 크리스마스 파티 하지 말고, 가일층 경계를 강화하라”는 지시를 내렸다. 그날밤 예상대로 적 중공군 특별부대원(전 대원이 머리를 하일칼라로 장발) 약 800명이 전원 숲에 만취하여 우리 진지를 공격해 왔으나 전원 사살되었다.

<사례 53> : 사병/ 월남전

월남에서 작전을 할 때였다. 베트남을 발견했다는 첩병의 보고를 받은 중대장이 정확하게 상황을 판단하여 개개인에게 임무부여하고, 적을 10m밖까지 침착하게 유도하도록 하였다. 적이 10m안으로 들어 오자 일제히 사격하도록 하고, 퇴로차단까지 함으로써 소대 병력으로 적의 소대내지 중대병력을 섬멸 내지 무력하게 했다.

이로 인하여 중대원들의 사기가 충천하였음은 물론이고, 긍지와 자부심은 지금도 생생한 추억으로 담고 있습니다.

<사례 54> : 소대장/ 월남전

갑작스런 적 출현 상황하에서 야간 매복시 1개 소대 증가배치(기지에서 출발)와 기매복하고 있는 소대를 이동배치하는 상황에서 서로 오인하여 아군끼리 교전함으로써 아군 4-5명이 사망하거나 부상하였다.

이것은 중대장이 정확한 상황판단을 하지 못했고, 소대와 소대의 무전교신이 잘 이루어지지 않았기 때문이었다.

<사례 55> : 소대장/ 6.25

소대장으로 부임하여 처음 야간 기습작전을 할 때 목표지역 고지 하단까지 접근하여 철부능선에서 돌격을 했어야 했다. 이때 돌격신호는 물론 암호 신호 등으로 했어야 했지만 소대장이 현지에 없었다는 등 사후에 정보요원들의 추궁이 두려워 주간공격 신호식으로 돌격 앞으로 하고 고함을 쳤다. 이로 인하여 적으로부터 위치가 노출되어 많은 사격을 받아 많은 대원을 잃었다. 다행히 이 전투는 그래도 소기의 목적을 달성하였으므로 문책이 없었다.

전투 출발 전에 고위 부대 본부 정보요원이 공갈조의 겁을 주어서는 안 될 것으로 사료된다.

- ☞ 지나친 상급부대의 하급부대에 대한 통제는 전투상황에서 조차도 임무위주의 행동이 아니라 상급부대나 관련 기관을 의식하여 임무달성을 저해할 수 있는 비합리적이고, 전신 효과적인 지휘행동을 유발할 수 있음을 시사해 준다.

<사례 56> : 사병/ 월남전

갓 사관학교를 졸업한 소대장 인솔하에 적의 동태를 과소평가하여 임전무퇴의 화랑정신으로 공격하는 것까지는 좋았다. 그러나 너무 고지식한 명령으로 동료 전우의 죽음까지 불러 일으켰고, 부상자 및 장비손실이 너무 컸다.

적정을 모르는 무모한 명령은 비극을 초래한다는 교훈을 주었다.

<사례 57> : 사병/ 월남전

65년 10월 맹호로 파월되어 수색중대에 근무했다. 어느날 척후병으로 서 수색 정찰 중 육감적으로 기분이 안 좋아 약간 길을 회전하자 소대장이 호통을 쳤다. 먼 거리로 간다고 다시 돌아오게 하고 다른 사병으로 하여금 앞서 가게 하였는데, 20m쯤 가서 지뢰가 터져 다수가 희생되었다.

전쟁터에서 육감은 거의 60%확률을 나타낸다(참고바람). 1년 만기 소대장이 귀국하고, 다음 소대장도 1개월후 같은 상황에서 소대장이 앞장 서 가다 사병과 소대장을 포함하여 다수의 소대원이 후송되어 귀국하였다.

보포협동 전투에서는 정확한 정보를 주고 받아야 하지, 추측되고 추상적인 정보교환은 실패의 원인이다.

아군 전초병이 적 척후병 이삼명 출현을 보고받은 중대장이 “척후병 뒤에는 주력부대가 따를 것이고, 아군 저항선까지 오는데는 몇분이 걸릴 것이고, 포병지원사격을 요청하면 몇분 후에 첫발이 착탄할 것”이라는 가상 아래 출현하지도 않은 적과 교전 중이라 보고함으로써 아군탄으로 아군 병사만 살상시켰다.

6. 기타 지휘행동

<사례 59> : 사병 / 6.25

전투 전일 대대장이 대대원 모두를 강원도 어느 곳의 눈에 집합시킨 후 중공군으로부터 노획한 백마를 타고 등장하시어 하신 훈시는 “명령복종” 네 글자, 비록 검은 수염, 흥하게 헤어진 솜옷, 검은 얼굴, 그러나 전 대대원의 눈은 초롱초롱 빛났고 정신은 멸공애국뿐이었다.

- ☞ 대대장의 위풍당당한 행동이 대대원 전체의 사기를 앙양시킨 사례로, 지휘관은 연기자 처럼 쇼 맨십도 필요함을 시사해 주고 있다.

<사례 60> : 사병 / 월남전

깜깜한 밤에 매복할 때 자기 앞만 크레모아 설치하고 보이지 않는 계곡 쪽은 설치하지 않고 있다가 사병의 머리로 창안하여 인계철선으로 조명탄을 연결하여 거기다 크레모아를 설치하였다.

그 다음날 중대장이 전 중대원에게 그 사실을 알려 칭찬하였기 때문에 사기가 올랐다.

- ☞ 이와같이 지휘관의 부하에 대한 인정(recognition) 행동이 리더십 유효성과 밀접한 관련을 있다는 사실은 대부분의 연구결과가 입증해 주고 있다.

<사례 61> : 분대장 / 월남전

제가 생각하기는 참전전 교육은 많이 받았지만 참전하여 보니 실전에는 경험이 중요하다는 것을 알았습니다. 교육을 받을 때 그대로 하라고 수백번 실시하였지만 참전해 보니 막상 멍하여 고참은 벌써 앞드려 있는데, 신참인 저는 그후에야 앞드리니 경험 위에 더 이상이 없다고 생각합니다.

- ☞ 다음 세가지 사례와 함께 실전과 같은 교육훈련의 중요성을 시사해 주는 사례이다.

<사례 62> : 사병/ 월남전

수색 중대원으로서 수색 중 교전이 벌어졌는데 소대장 이하 많은 병사들이 땅에 얼굴을 파묻고 총을 허공에 쏘아대는 것을 보았는데 한국전에서도 그런다면 큰 문제이다.

<사례 63> : 사병/월남전

크고 작은 전투를 막론하고 상황에 따른 능동적 행동이 어떻게 전개되느냐가 문제이므로 경험자들의 의견이나 행동을 바탕으로 전투를 하지 않으면 참패하기 쉽상이다. 따라서 너무 교과서적인 것은 지양했으면 한다. 특히 초급 지휘관(소대장)들의 틀에 박힌 교육훈련은 실전에 응용을 제대로 하지 못하므로 일어나는 문제점을 잘 소화하도록 교육하였으면 한다.

<사례 64> : 사병/ 월남전

적 포위망에 걸려 당황한 나머지 대부분 병사들은 인근 숲속에 기어들어가고 몇몇 군인이 대항했는데 대항한 군인은 대부분 부상 정도에서 살았고 숨은 병사는 거의 죽었다.

공포감에 직면하면 사격을 한다해도 배운대로 정조준해야 하나 급박한 나머지 총구를 휘둘리며 하는 사격으로 명중은 하지않고 실탄만 낭비하게 돼, 곧 무기가 필요없게된 상황을 경험했다.

<사례 65> : 사병/ 월남전

중대장이 전투경험이 부족할 때는 전투경험이 많은 고참병들의 말을 더 중요시하게 됩니다. 중대장의 독단적인 명령을 올바르게 평가하지는 않습니다. 지쳐서 움직일 수조차 없는 상황에 처했을 때 따뜻한 위로의 말 한마디 없이 명령만을 내세울 때 병사들은 지휘관을 믿고 따르려 하지 않는다.

<사례 66> : 사병/ 6.25

51년 봄 7사단 8연대 3대대 병기관인 000 소위는 위급한 사항인데도 불구하고 연대에 보고사항이 있다며 “돌아올 때까지 자리를 지켜라”고 하고는 1대 있는 트럭으로 후방으로 뺏소니 쳤다. 지휘관이 없는 대원 7명은 우왕좌왕하였고, 30m 앞까지 중공군이 밀려 왔지만 파괴명령 못받았기 때문에 엄청난 양의 무기와 탄약을 그대로 적 수중에 넘겨 주고 말았다. “통탄! 오- 저 탄약이!”

- ☞ 지휘자 없는 병사들은 오합지졸이 된다는 사실과 지휘자의 직무유기가 얼마나 막대한 피해를 입힐 수 있는가를 보여 주는 사례이다.

<사례 67> : 장교/월남전

소대장, 선임하사 중 독도법을 잘 몰라서 장굴속에서 무척 고생한 경험이 있다. 그러던 중 개활지를 통과하고 갈대밭을 통과하던 중 베트남의 불공격으로 전 소대원이 전멸위기에 처해서 우왕좌왕하던 중 불행 중 다행으로 반대편으로 바람이 불어서 겨우 기사회생한 적이 있다.

이런 경우 소대장이 독도법숙지와 작전능력이 있었다면 위험한 처지를 당하지 않았을 것이다.

<사례 68> : 사병/ 6.25

중대장은 국방 경비대 시절에 입대한 고령 대위로서 항상 첩병소대에 서서 지휘하였는데, 나침반 및 지도를 잘 보았기 때문에 많은 덕을 보았다.

<사례 69> : 사병/ 월남전

수색작전 중에 전우가 부비트랩에 걸려서 1명이 부상을 당하였다. 소대장이 “분대장이 지휘를 잘못해서 그래”라고 욕을 하면서 욕을 하면서, 총개머리판으로 때렸는데 그러한 행동은 바람직하지 못하다고 생각된다.

<사례 70> : 분대장/ 월남전

매복시 작전상황에서 분대장인 내가 좌표를 불러 포를 요구했을 때 잘못해서 우리 머리 위에 포탄이 터져서 상처를 입었는데 분대장한테 책임을 전가해서 억울함을 어찌할 바 없었다.

그리고 우리 소대장은 욕심많은 젊은 친구였는데 작전나가서 골탕 먹힐 때 신났다.

<사례 71> : 사병/월남전

적으로부터 기습사격이 있었을때 너무도 뜻밖의 상황이어서 였는지 모두 머리를 땅에 박고 하늘에 총구를 돌려 사격하였다. 이로 인해 우리 아군의 희생이 발생하였다.

만일 분대장이 사주경계 태세를 잘 하도록 했더라면 희생을 줄였을 것이라는 생각이 든다.

<사례 72> : 사병/ 6.25

고지 점령후 야간공격을 마친후 부득이 퇴각, 고지 밑으로 2개 중대가 집결하였으나, 몇 명의 지휘자가 전사 또는 부상으로 지휘계통이 서지 않아 혼란이 있었다. 질서있는 퇴각과 신속한 지휘계통 확립이 아쉬웠다.

적의 공격을 저지하기 위하여 사격하였으나, 자동은 고사하고 노리쇠가 움직이지를 않았다.

그리고 병기는 언제나 철저한 수입을 하여야 된다는 것을 철저히 느꼈다.

<사례 73> : 분대장/ 월남전

작전시에 담배와 성냥을 가져가지 못하게 하느니보다 작전시에 불빛이 나가지 않도록 잘 가르치는 것이 옳다고 생각합니다. 담배를 못가져가게 해도 어디다 가져가든 가져가니까 말입니다.

<사례 74> : 분대장/ 월남전

병사들의 부상과 죽음은 당연한 듯한 무표정한 인상, 생사를 목전에 두고 파랗게 질리는 나약한 인상을 병사들에게 보이는 행동은 충성심은 물론 사기를 저하시킨다.

<사례 75> : 소대장/월남전

전투상황 하에서는 이순신 장군의 「必死即生 必生即死」라는 교훈이 생각난다. 당시 고위층에 배경이 있어서 전투를 피해서 식량 창고에서 잠자던 병사는 적의 122mm포탄에 의해 처참하게 죽었으나 싸움터에 나간 자는 모두 안전하게 살아 남았다. 전장에서의 압력은 필히 죽더라.

<사례 76> : 사병/6.25

전투에 처음 참가한 소대장이 적 소총 방향과 거리도 잘 모르면서도 고참병의 의견을 무시하고, 무조건 명령함으로써 우리 소대원의 희생자가 많이 생겼다.

<사례 77> : 선임하사 /6.25

1951년 중대 선임하사인 김 상사는 고량포 북방 임진강 도하작전시 작전 개시전 무전기를 개방하여 친구와 장난을 하였다는 이유로 중대장 서 대위로 부터 종아리를 수없이 맞고 수술을 하여야 했다. 선임하사의 행동으로 적의 기습을 받았으며, 중대장의 과격한 체벌로 선임하사로서의 임무를 수행할 수 없었다.

<사례 78> : 사병/6.25

수도 고지를 미 육군과 같이 2-3일간 합동근무한 사실이 있었는데 전방 야간 적정 파악을 위하여 한·미군이 1개분대씩 합동으로 순찰갔다 돌아오면 미군 중대장은 꼭 철조망이 설치된 곳까지 나와 일일이 수고했다는 격려의 말을 하는데 한국 중대장은 그와 같은 일이 거의 없었다. 사기에 지장이 많은 것으로 생각된다.

<사례 79> : 선임하사/월남전

전투는 실제 경험이 중요하다. 초급 지휘관들이 이론만 가지고 작전에 임하여 큰 손실을 가져오는 경우가 있었다. 비록 지휘자라 하더라도 부하들의 전투경험을 참고할 필요가 있다.

<사례 80> : 사병/월남전

일단 상황이 전개되면 너무 당황하게 되므로 지휘관들이 이성을 잃고, 중대 전투에서 연대장 또는 사단장이 직접 지휘하는 경우가 있다. 그렇다면 중대장은 지휘관이 아니라 일개 사병의 행동을 해야하는데, 중대의 사정은 중대장이, 소대의 사정은 소대장이, 분대의 사정은 분대장이 가장 잘 알고 있다. 당연히 지휘계통이 있어야 하는데 특히 월남전의 양개전투는 이점이 지켜지지 않은 점이 아쉽다.

☞ 지휘계통의 준수와 권한위임의 중요성을 강조한 내용이다.

<사례 81> : 사병/ 월남전

자대(분대)에서 휴식을 취하면서 병기(개인화기)분해 소제를 하던 중 미처 안전검사를 하지 않은 본인의 불찰도 있지만 오발사고가 있었다. 다행히도 인명 피해는 없었지만 가까운 곳에 연대장이 있어서 오발사고를 알게 됐다. 즉시 소대장에게 불려가 팬티 바람에 야구방망이로 40여대를 맞고서 쪽 뺐었다. 정신을 잃으니 찬물 한 바케쓰를 그대로 부었다.

참으로 인간으로서는 지나친 행동이 아닌가 싶다. 더구나 전쟁터에서... 완전히 사기가 꺾여 오히려 엉뚱한 생각도 들었다.

<사례 82> : 사병/ 월남전

사병은 제대하면 군에서 세운 공은 필요없다고 생각하여 작전중 사병이 세운 공을 하사관이나 소대장에게 돌리는 행위는 잘못된 생각이다.

<사례 83> : 사병/ 6.25

강원도 산악지대를 계속 전진·후퇴하면서 장기전이 지속되니 군기도 헤이해 지고, 중대장이 은신하고 있던 부녀자들과 불륜의 관계를 맺고는 전장에서 쓰러지는 것을 내 눈으로 똑똑히 보았는데 전쟁터에서 여자는 마귀였음을 새삼 깨달았다.

- ☞ 다음의 사례에서의 내용과 같이 전장에서 불륜의 여자관계를 맺은 사람들은 반드시 대가를 치루게 되기 때문에 여자를 경계하여야 한다는 증언을 여러 참전용사가 했다.

<사례 84> : 사병/ 6.25

이제 끝장이라 생각하고 젊음에 이성관계나 돈에 급급했던 자는 거의가 죽는 것을 보았다.

[부록 3]

전장에서 지휘 및 공포에 관한 설문 결과

I. 설문 목적 및 의의

한국군은 6.25와 월남전을 통하여 귀중한 전투경험을 하였다. 그러나 두 전쟁을 통하여 습득된 귀중한 전투경험들이 연구인력의 부족 및 군 당국의 관심 부족으로 인하여 사장될 위기에 처해 있다. 물론 6.25 및 월남전 전사 편찬을 통하여 전투 경험이 기록으로 남겨져 있기는 하지만 전장 지휘와 전장 공포에 관한 경험들은 참전용사들의 경험담 또는 개인적인 경험을 토대로 기술한 서적 등을 통하여 일부 기록으로 남겨져 있을 뿐이다.

따라서 본 설문은 귀중한 전투경험을 기록으로 남겨 전투를 경험하지 못한 장교들에게 귀중한 전투경험을 전파하기 위한 시도의 하나로서 실시된 것이다. 설문 내용은 전장공포(fear in battle)와 전장에서 지휘에 초점을 맞추었다. 본 연구결과는 제한된 인원의 월남전 참전용사들만을 대상으로 하였고, 설문내용이 포괄적이지 못하기 때문에 연구결과를 일반화하는데는 한계가 있다.

그러나 본 연구결과는 전장공포와 전장에서 지휘에 대하여 어렵듯이나마 이해하는데 도움을 주고, 평시상황의 지속으로 인하여 자칫 망각하기 쉬운 전장 상황에 대한 관심을 제고시키는 계기를 마련하는데 의의가 있다.

II. 자료수집 방법

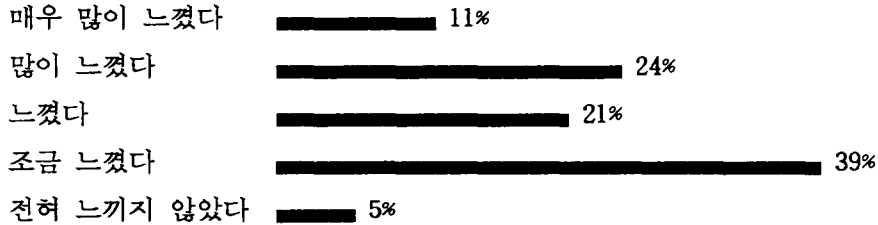
자료의 수집은 우편설문과 직접설문을 병행하였으며, 자료수집 대상은 아래 표에서 보는 바와 같이 월남전에 참전하여 전투유공으로 무공훈장을 받은 장교, 하사관 및 사병들이었다. 직접 설문은 월남전 참전용사들이 모여 살고 있는 구성된 십자성 마을에서 실시하였고, 우편설문은 보훈처에서 획득한 월남전 참전용사들의 주소를 토대로 실시하였다.

[표 1] 자료 수집 대상(참전시 계급)

구 분	계	일병	상병	병장	하사	중사	상사	중위	대위
인 원	81	6	20	34	15	2	1	2	1
(비 율)	(100.0)	(7.4)	(24.7)	(42.0)	(18.5)	(2.7)	(1.2)	(2.7)	(1.2)

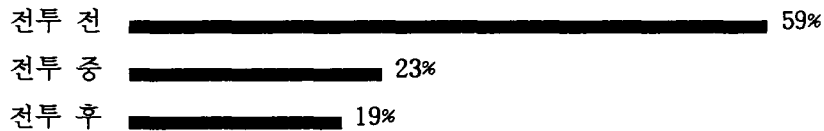
Ⅲ. 설문분석 결과

1. 전투상황에서 얼마나 공포를 느꼈습니까 ?



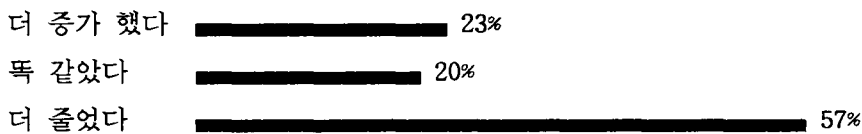
☞ 미군¹⁾ : 최초 전투에 투입 전에 74%가 전장 공포를 경험.

2. 전투에 대한 공포심은 어느 때 더 많이 느꼈습니까 ?



☞ 미군 : 전투 전 71%, 전투 중 15%, 전투 후 14%

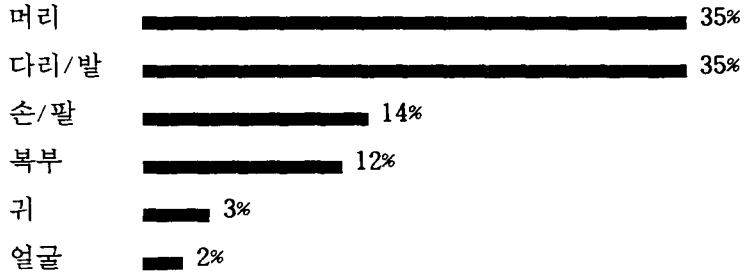
3. 전투 참가 횟수가 증가할 수록 공포심은 ?



☞ 미군 : 더 증가 14%, 똑같음 22%, 더 감소 64%

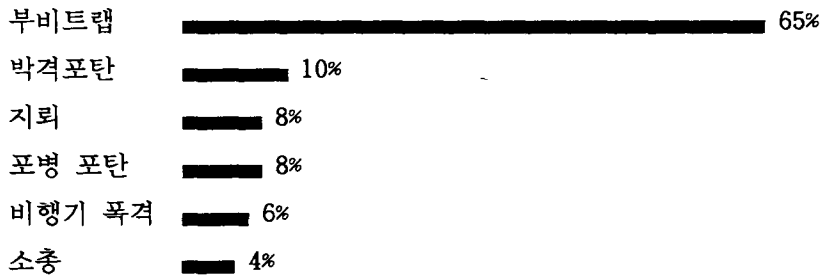
1) John Dollard, *Fear in Battle*, Greenwood Press, 1977. 스페인 시민전쟁에 참가했던 참전용사들을 대상으로 한 연구결과임.

4. 부상을 당할 것 같은 공포를 가장 많이 느낀 신체 부위는 ?

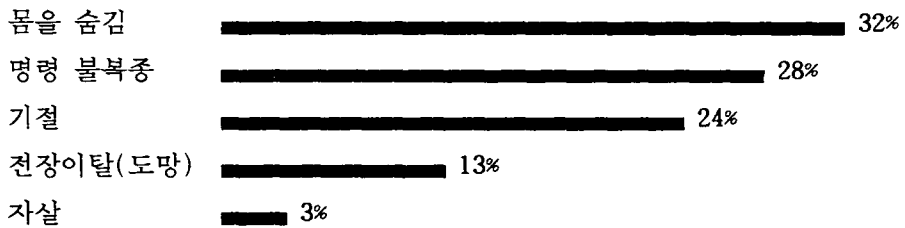


☞ 미군 : 「복부, 눈, 머리, 성기, 다리/발, 손/팔, 얼굴, 가슴」 순으로 부상 위협 느낌

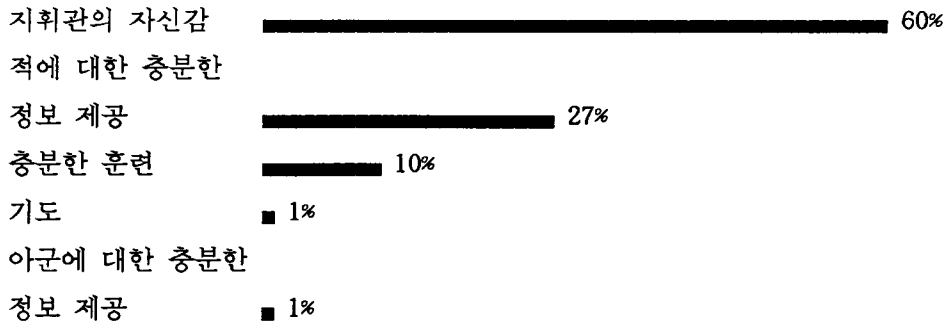
5. 가장 무서웠던 적 무기는 ?



6. 전장공포로 인한 바람직하지 못했던 행동은 ?

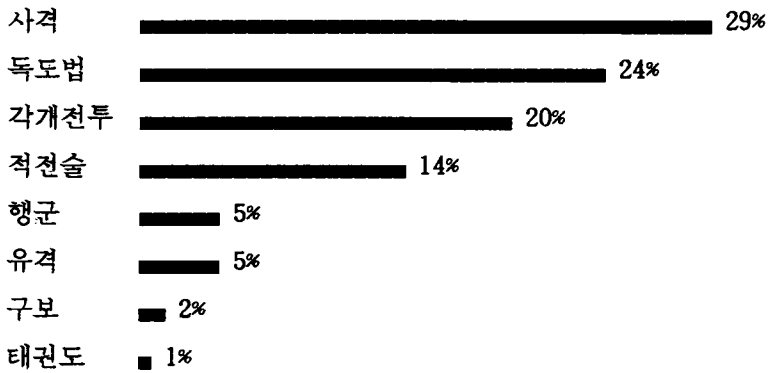


7. 전장에서 공포심을 제거하는 가장 효과적인 방법은 ?

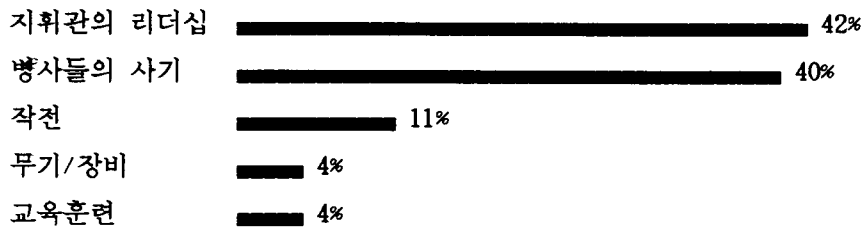


☞ 미군 : 전쟁(전투)목적에 대한 확신, 지휘관의 리더십, 훈련과 무기·장비

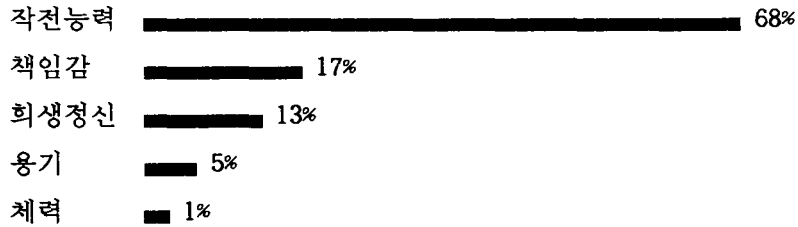
8. 실제 전투에서 가장 필요하다고 생각하는 훈련은 ?



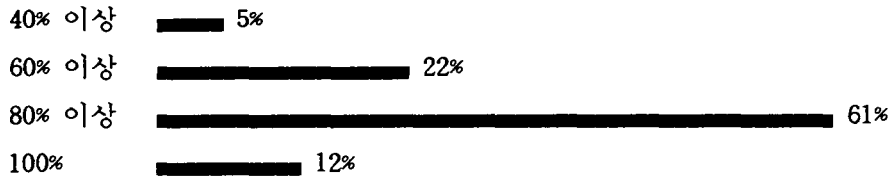
9. 전투의 승패에 가장 영향을 미치는 요소는?



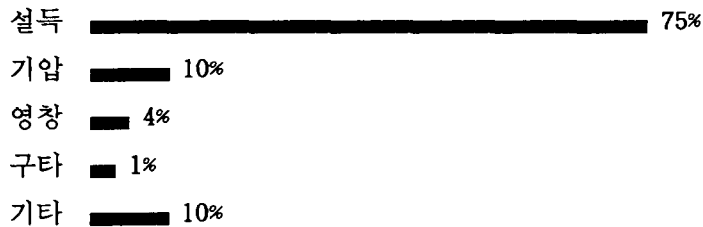
10. 훌륭한 전투 지휘관이 되기 위하여 갖추어야 할 자질은 ?



11. 소대장, 중대장의 리더십이 전투의 승패에 미치는 영향은 ?



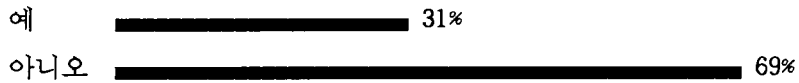
12. 전시에 효과적인 군기유지 방법은 ?



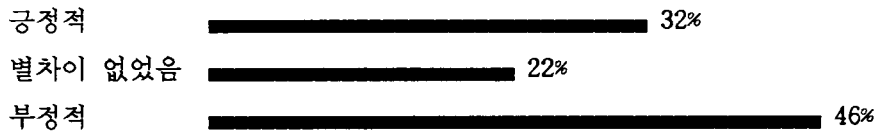
13. 참전기간 중 기압(얼차려) 받은 경험은?



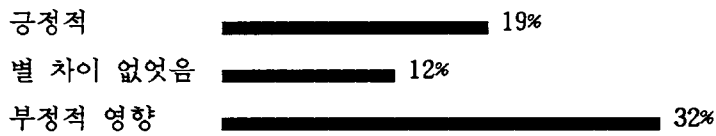
14. 참전기간 중 구타 당한 적은?



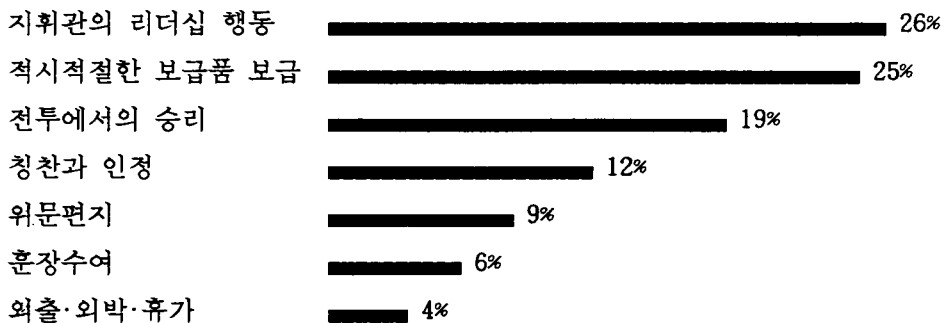
15. 기압이 미친 영향은?



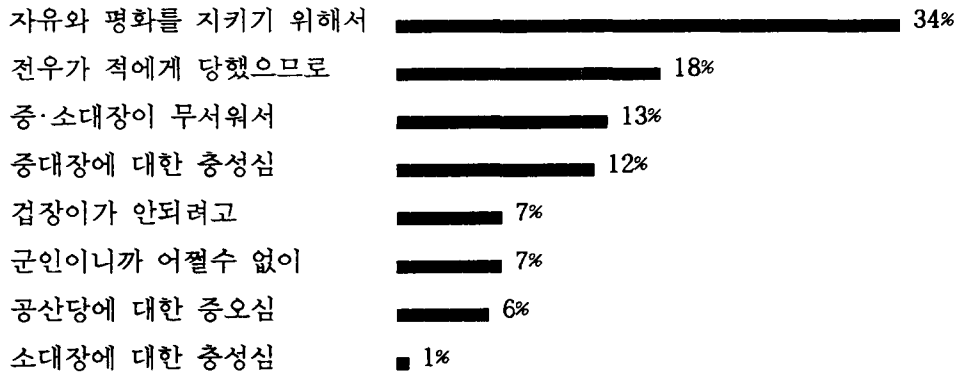
16. 구타가 미친 영향은 ?



17. 전장에서 사기양양에 중요한 요소는?



18. 목숨을 아끼지 않고 전투에 임할 수 있었던 이유는 ?



- ☞ 월남전 참전 용사들을 대상으로한 한 연구²⁾에 의하면 본 연구결과와 같이 자유와 평화의 수호와 같은 이념적인 이유보다는 전투동기가 “전우때문에”가 첫째이유로 나타났다. 비록 한국군에서는 “전우가 적에게 당했으므로”라는 이유가 두번째중요 요소로 나타나고 있지만 전우애가 전투동기를 부여(전투의지 고양)하는데 중요한 요소라는 사실을 시사해 주고 있다.

2) C. C. Moskos, "Vietnam: Why Men Fight" Transaction, 1969.7.

연구소 임직원

소장	양해성
기획실장	김용운
기획장교	황진환
연구장교	이성희
행정장교	이건상
자료군무원	김승희
연구군무원	배정란
편집군무원	박찬주
행정/편집병	

진경욱 김영준 유재상
신인식 류영상 이현종

한국군 지휘통솔의 이론과 기법 ('95 군사연구 세미나 자료집)

1995년 6월 17일 인쇄

1995년 6월 19일 발행

발행: 육군사관학교 화랑대연구소

인쇄: 경희 종합 인쇄

※ 수록된 논문의 내용은 저자의 견해이며
발행처의 견해를 대변하고 있는 것은
아닙니다.