

석사학위청구논문

군 리더십의 발전 방향에 관한 연구
-위관 장교를 중심으로-



제주대학교 행정대학원

행정학과 일반행정 전공

조 학 래

군 리더십의 발전 방향에 관한 연구 -위관 장교를 중심으로

지도교수 김성준

이 논문을 행정 석사학위 청구논문으로 제출함

2006 年 月



제주대학교 중앙도서관
제주대학교 행정대학원
행정학과 일반행정 전공
조 학 래

조학래의 행정학 석사학위 논문을 인준함

2006 年 月

심사위원장

위 원

위 원

요 약

오늘날 사회는 민주화, 개방화, 정보화의 특징을 보이고 있으며 자율과 개성을 존중하는 사회 변화는 그 자체로서 군의 환경도 영향을 받고 있다. 이러한 환경 변화 속에서 일명 신세대(1980년대 이후 출생자)라는 인적자원들이 계속 군대에 충원되어 군 구성원의 대다수를 이루고 있으며 이들 가운데는 이러한 병사들과 직접 접촉하며 지휘하고 있는 위관장교들도 포함되어 있다.

이러한 위관장교들이 동일세대의 병사들과 일치된 호흡 속에서 제반문제 없이 지휘자로서 교육자로서 부대지휘를 훌륭하게 수행할 것 같은 일반적인 생각과는 달리 본인의 부적응, 지휘의 결함 등으로 인해 가끔 사회문제화 되는 사건들을 발생시키는 점은 실로 아이러니컬할 수밖에 없다. 한 국가의 방위를 담당하고 있는 군대의 전투력은 소대 및 중대로부터 창출되어 상급조직까지 일사분란한 지휘체제를 갖추는 것이다.

이러한 소대 및 중대의 선봉에 서서 병사들을 관리하고 지휘하는 위관장교의 리더십은 다음과 같은 면에서 더욱 강조되어 진다.

첫째, 위관장교들은 전투의 핵심자라 할 수 있다. 즉 중대는 전투의 기본 단위이고 소대는 돌격의 기본단위라 할 수 있으므로 중대급이하 위관장교들의 최일선에서의 전투능력에 따라 승패가 결정된다고 할 수 있다.

둘째, 위관장교들은 부대의 부하에 대한 교육자로서 자기 부대원들을 능숙하고 훌륭한 전투원으로 육성시켜야 할 책임을 가지고 있는 것이다.

셋째, 위관장교들은 자기 부대의 병사들과 동거동락하기 때문에 부대단결의 정신적인 주체자라 할 수 있다.

넷째, 위관장교들은 자신이 지휘하고 있는 소부대 관리자라는 것이다.

즉 이들은 병사들의 의식주 생활을 비롯하여 무기, 건물 등 병영생활 전반을 관리하는 책임자라 할 수 있다.

이러한 까닭으로 군부대 조직에서 위관장교의 리더십 영향력은 다른 어떤 리더 집단의 영향보다 중요하다고 할 수 있을 것이다.

따라서 신세대 위관장교가 유능한 리더로서 효과적으로 부하를 지휘 통솔해 나가기 위해서는 그들의 실상에 부합된 지휘방법을 습득할 필요성이 있다. 이러한 강조내용들을 부분적으로 달성하기 위해 본 연구는 신세대 위관급 장교들의 현 리더십 실태와 병사들이 장교들에게 요구하는 리더십 발휘 부분들을 분석하여 문제점 도출과 아울러 효율적인 리더십 발전 방향을 제시 하였다.

연구목적을 달성하기 위하여 포항지역에 근무하는 해병대장교 156명과 병사 400명을 대상으로 설문을 실시하여 나타난 주요 분석결과는 다음과 같다.

첫째, 병사들은 장교들을 높게 신뢰하고 있었지만, 장교들이 병사들을 낮게 신뢰하고 있었다. 따라서 깊은 이해와 따뜻한 부하애를 통해 신뢰를 형성해 나가는 것이 바람직하다 하겠다.

둘째, 위관장교들의 애로사항으로 통솔력 부족을 언급했다. 따라서 군의 대다수를 차지하고 있는 신세대 병사들을 지휘함에 있어서 그들의 의식성향에 부합된 지휘통솔기법의 개선 노력으로 과학적이고 실용적인 기법을 연구, 발전할 수 있도록 해야 하며 우수한 자질과 윤리, 도덕성을 함양 시킬 수 있는 교육프로그램 연구, 개발 등 여러 분야의 집중적인 노력을 기울여야 할 것이다.

셋째, 위관장교들의 비능력 분야가 상황처리능력 부족 및 대인관계 부족으로 나타났다. 상황처리능력 부족은 살아있는 지휘조치 능력을 요구하는 군 집단에서 중요한 요소로써 상급기관 리더들의 중요한 관심사라 하겠고 대인관계 부족은 개인의 노력에 의해서 개발될 수 있는 부분이라 하겠다.

넷째, 리더의 지휘형태가 권위형으로 나타났다. 합리적이고 민주적인 민주형 지휘가 기본이라 할 수 있겠으나 상황에 부합된 지휘형을 적시적절하게 적용시켜야 할 것이다.

다섯째, 병사와 장교간의 의사소통 부족이 문제점으로 대두되었다. 부족한 의사소통 활성화를 위한 다양한 기법들이 많이 개발되어 있으므로 리더의 희생적인 노력에서 성과를 기대할 수 있을 것이다.

여섯째, 리더의 부하에 대한 부족한 관심과 사랑은 희생의 노력 속에서 보완시킬 수 있을 것이다.

결론적으로 본 연구에서 제시한 내용들을 토대로 신세대 위관장교들의 리더십 발휘에 다소 도움이 될 수 있을 것이다. 그러나 효율적인 리더십을 위한 기법개발 교육프로그램 연구 및 개발 등은 지속적인 노력을 기울여야 할 부분들이다.

목 차

제 1 장 서론-----	1
제 1 절 연구의 목적-----	1
제 2 절 연구의 범위와 방법-----	2
제 2 장 군 리더십의 이론적 고찰-----	3
제 1 절 리더십 개념과 유형-----	3
제 2 절 군 조직의 특수성과 군 리더십-----	7
제 3 절 선행연구의 검토-----	17
제 3 장 위관 장교의 리더십에 대한 실증조사-----	19
제 1 절 연구 분석의 틀-----	19
제 2 절 조사 설계-----	20
제 3 절 결과분석-----	20
제 4 장 위관장교 리더십의 문제점 및 발전 방향-----	35
제 1 절 문제점-----	35
제 2 절 발전방향-----	38
제 5 장 결 론-----	44
참고문헌-----	46
Abstract-----	47
부 록 : 설문지	

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 목적

리더십은 인류가 조직 생활을 시작한 이래 항상 많은 사람들에게 깊은 관심을 끌어온 보편적인 연구 주제이다. 리더십이 많은 사람들이 관심을 갖게 된 이유는 현대인이 조직과 함께 생활하며 리더십은 조직생활에 많은 영향을 주기 때문이다. 특히, 군 조직사회에서의 리더십은 리더십 그 자체가 조직의 사기와 밀접하며 더 나아가서는 전승과도 연관되는 것이기에 더욱 중요한 분야이기도 하는 것이다. 오늘날 사회가 민주화, 개방화, 정보화의 특징을 보이고 있는 가운데, 자율과 개성을 존중하는 사회적 변화는 그 자체로서 군의 환경도 영향을 받고 있는 것이 사실이기도 하다.

이러한 가운데 일명 신세대(1980년대 출생자)라는 인적자원들이 계속 군대에 충원되어 군 구성원을 이루고 있으며 이들 가운데는 병사들과 직접 접촉하며 지휘하는 위관장교들도 신세대 그룹에 포함되어 있다. 병사들과 직접 접촉하며 이들을 지휘 통솔하는 위치에 있는 위관장교들은 조직의 전투력 발휘의 주체로써 병사들에게 표본이 되어야 하고 부대의 교육자 및 훈련자로서의 역할을 다해야 하는 것이며, 그 부대의 관리책임자로서 병 생활 전체를 효율적으로 이끌어 나갈 수 있는 자질과 능력을 가진 리 이어야 한다.

그러나 이들은 환경의 변화에 따라 기성세대(1960년대 출생자) 위관장교들의 생각과는 일부 차이가 있을 것이며, 부대 부적응 등으로 인해 가끔 사회문제화 되는 사건들을 발생시키기도 하면서 또한, 조직 관리에 있어서도 효율적인 리더십을 발휘하는데 제한된다는 것이 사실이기도 하다.

따라서 본 연구는 군 조직의 위관급 장교 리더십 실태를 설문조사 (기성세대와 신세대 비교분석)하여 문제점을 검토하고, 이를 토대로 신세대 위관장교 위주의 효율적인 리더십 발전방향을 제시하고자 하는데 연구의 목적을 둔다.

제 2 절 연구 범위와 방법

군 리더십에 관한 연구는 군 내외에서 활발하게 진행되고 있고, 그에 따른 연구 산물과 참고자료 또한 양산되고 있다.

그러나 지금까지 연구는 고급제대 리더십, 즉 리더십에 관한 일반원칙과 이론은 발전되어 왔으나, 소부대, 특히 중/소대급 제대에 적용할 내용은 미약한 것이 사

실이다. 국방대학원의 연구논문에서는 ‘지휘통솔에 관한 연구’에서 중/소대급 부대에 대해 언급하고 있으나, 초급지휘관에 대해 필요한 자질과 바람직한 리더십 유형, 그리고 의사소통과 인간관계의 원만성에 주안을 둔 문제제기 및 개선방안에 초점이 맞추어져 있지는 않다.

이외에도 리더십에 관해서는 많은 연구가 있었으나, 서열과 권위를 중시하는 유교문화에 기초한 권위주의적 리더십을 선호하거나 지휘관 개인의 능력과 인격의 우월성, 주어진 권한과 직책에 의한 합법적인 리더십을 강조하는 경향이 주류를 이루고 있다.

그러나 70년대 이후의 급속한 경제성장과 사회복지의 향상은 교육 및 생활수준의 향상, 의식구조와 가치관의 변화를 초래하였다. 현재 군 구성원의 대부분을 80년대 이후에 태어난 병사들이 차지함에 따른 리더십의 환경이 변화됨으로써 무조건적인 권위주의적 리더십이 새로운 방향으로 전환되지 않는 한 효과적인 리더십은 기대할 수 없다.

기존의 연구에서 논의된 고식적인 리더십 이론을 탈피하고, 선행연구가 리더십의 나열 및 분류에 중점을 두었는바 본 연구에서는 기성세대 장교와 신세대 장교의 리더십 실태 비교, 또한 기성세대 병사들과 신세대 병사들이 원했던 장교의 리더십을 비교분석 하여 리더십 발휘에 어떤 차이가 있는가를 살펴보면서 이를 토대로 신세대 위관장교 리더십 발전 방향을 제시하고자 한다.

본 연구에서는 군 리더십 발전 측면을 병사들과 직접 접촉하면서 지휘하는 리더의 최소 계급인 소위에서 대위에 이르기까지 위관 장교를 대상으로 그 범위를 한정했으며 그 세부 내용은 설문지를 통해 실시하겠다.

설문은 1960년대 출생한 기성세대 위관장교들의 리더십에 관한 내용과 또한, 당시 세대의 병사들이 원했던 장교의 리더십 분석 결과는 기존의 연구 자료(1987년 12월, 경남대 석사학위 논문, 안태열)를 참조했고, 1980년대 이후에 태어났던 일명 신세대 위관장교들의 리더십 현상과 또한 신세대 병사들이 원하는 장교의 리더십을 파악하기 위해서는 기존 연구 자료의 설문항과 동일한 설문내용을 토대로 설문지 조사를 실시하였다.

본 연구는 총 5장으로 구성하여, 제1장 서론에서는 연구의 목적과 범위 및 방법을 제시하고, 제2장에서는 군 리더십의 이론적 고찰을 기술하였으며 제3장에서는 위관장교 리더십에 대한 실증조사를 하였고, 제4장에서는 위관장교 리더십 문제점 및 발전방향에 대해 논의하였다. 그리고 마지막 5장 결론에서는 앞서 논의한 연구 결과를 종합 정리하였다.

제 2 장 군 리더십의 이론적 고찰

제 1 절 리더십 개념과 유형

리더십이란 조직집단에서 특정개인이 조직 구성원들에게 행하는 영향을 의미하며, 지도성, 지도력, 통솔력 등으로 표현되어 진다.

이러한 리더십은 조직 내외의 상황에 따라서, 또한 리더의 자질이나, 성격 그리고 그 유형에 따라 상이할 수밖에 없기 때문에 이를 다루는 학자들의 목적이나 관점 그리고 입장에 따라 견해가 다르다. 따라서 본 연구에서는 개념상의 특징에 따라 다음과 같이 네 가지 분류하여 설명 하고자 한다.

첫째, 리더십을 리더가 갖는 퍼스넬리티의 특성에 근거를 두고 설명하는 견해로서, 피로스(P.Pigors)는 “특정한 퍼스넬리티의 소유자가 공통의 문제를 추구하는데 있어서, 그의 의지감정 및 통찰력 등으로 다른 사람을 이끌고 다스리는 특성”¹⁾이라고 리더십을 정의하였으며, 영(K.Young)은 리더십을 “타인의 행동을 통제, 지휘 및 비판하는 능력”²⁾이라 하였다.

둘째, 집단목표달성이나 집단유지를 위해 집단성원의 자발적인 행동력을 유도하는데 리더가 발휘하는 영향력을 중점으로 하여 설명하는 견해로서, 알포트(L. P. Alford)와 베틀리(H. R. Beatley)는 “집단성원에게 자발적이고 바람직한 행동으로 집단목표에 도달할 수 있게 하는 것”³⁾이라 하였고, 테리(G.R. Terry)는 “한 집단의 공동목표를 향하여 스스로 즐겨 일하도록 집단구성원에게 영향력을 주는 행동이다.”⁴⁾라고 정의하였다.

1) P. Pigors, Leadership of Domination, (Boston : Houghton Mifflin Co., 1963.), p.12.

2) K. Young, Handbook of Social Psychology, (New York : Appleton Century-Corfts,1951.), p.562.

3) L. P. Alford & H. R. Beatley, Principles of Industrial Management, (New York : Donald Press Co., 1955.), pp.109-111.

4) G. R. Terry, Principle of Management, (Homewood, III., Richard D. Irwin, Inc.,1971.), p.450.

셋째, 집단의 변화를 가져오는 집단 상황면을 강조하는 입장에서 설명하는 견해로서, 알포트(F. H. Allport)는 “리더가 영향력과 구성원간의 인간관계를 중심으로 하여 집단상황에 변화를 가져오는 활동”⁵⁾이라고 하였다.

넷째, 리더와 부하의 행동방향의 공동성과 이해의 일치를 근본적인 전제로 하는 인간관계와 상호작용의 문제로 설명하는 견해로 설젠트(S. S. Sargent)는 “리더십이란 집단의 어떤 특정한 퍼스널리티와 성원들과의 사회적 상호작용의 형태이고 리더와 부하와의 역할 행동이다.”⁶⁾ 라고 하였다.

이상에서 살펴본 바와 같이 리더십의 개념규정은 리더십을 분석하는 입장에 따라 서로 다른 의미를 나타내고 있어, 각기 주장 하는 특징만으로는 리더십의 개념을 충분히 파악할 수 없다. 그러나 리더십을 리더로서의 특수한 역할상의 요구를 충족시키는 것이라고 간주할 때, 이 역할 문제에 관련되는 것을 요약하여 리더십의 일반적인 의미를 설명할 수 있다. 즉, 집단성원들이 집단 목표에 보다 바람직하게 영향력을 줄 수 있는 행동양식을 리더 개인 이 갖고 있는 퍼스널리티 특성에서 구한다는 것이다. 또한 집단 구성원들로 하여금 집단에 공헌할 수 있도록 하는 기능과 그 기능을 리더와 부하들이 목적하는 바가 상호 일치하는 데서 생기는 인간관계의 조성에 관련시키고 있어 리더십은 집단의 사회적 상황 조건에 의해 결정된다는 것이라고 할 수 있는 것이다.

그러나 위에서와 같은 리더십의 개념은 현상의 분석태도에 따라 그 특징의 비중이 다를 수 있지만, 오늘날의 이론적 추구경향은 위에서 언급한 전부를 포함시켜 규정하려는 경우가 많다. 따라서 이러한 제 견해를 종합하여 리더십 개념을 규정하면, “리더십이란 집단의 목표를 효과적으로 달성하기 위하여 집단성원으로 하여금 자발적으로 목표달성에 공헌할 수 있도록 유도, 조절하는 리더의 행동이다”라고 할 수 있을 것이다. 리더십의 유형은 리더의 목표나 상황, 그리고 성격 등의 요소에 따라 분류된다. 그렇지만 대체적으로 리더십의 구분은 학자들에 따라 그 용어상의 차이만 있을 뿐 그 의미상으로는 서로 비슷하다고 본다.

유형이란 어떤 실체를 모방하거나 추상화시켜 아직 완전하게 기본요소가 잡혀 있지 않은 실체를 객관화하여 나타내 주는 작업이다.

5) F. H. Allport, Social Psychology, (Boston : Houghton Mifflin Co., 1964.), p.419.

6) S. S. Sargent, Social Psychology, (New York : The Donald Press Co., 1950.), p.305.

즉, 실체가 지닌 성질, 성격을 추상화, 단순화하여 실체를 대표하는 방법이라 할 수 있으며 동시에 이런 유형은 이론적 연구에 도움을 주고 가설을 제공하거나 이를 증명할 수 있어야 하는 것이다. 이러한 논거에 기초를 두고, 많은 학자들은 리더십을 몇 가지의 유형으로 구분하고, 상호 비교하여 각각의 특성을 설명하고 있다.⁷⁾

그런데 리더십의 유형 구분은 리더십에 대한 사고방식, 혹은 관점에 따라서 상이하게 된다. 일반적으로 리더십의 유형은 학자에 따라 여러가지로 분류하나 권한의 위임과 집중을 기준으로 한 민주형(Democratic leadership style), 권위형(Authoritative leadership style) 및 자유방임형(Laissez-faire leadership style)으로 구분할 수 있다.⁸⁾

이러한 리더십 유형의 분류는 지도자의 개성이나 부하의 통솔방법에 중점을 둔 방법이라 할 수 있겠다.

다음에서는 이러한 분류방법에 토대를 두고 각 유형별로 나누어 가장 보편으로 받아들여지고 있는 레윈(K. Lewin)의 3가지 분류로서 리더십 유형에 관해 알아보고자 한다.

1. 민주형 리더십

민주형 리더십이란 집단 중심적 리더십 또는 협의형적 리더십이라고 표현할 수 있다.⁹⁾

이 형은 집단의 목표설정이나 결정에 부하를 참여시키고, 구성원간에 우호적 인간관계를 조성하여 문제해결을 분석, 검토를 함께하는 리더십을 의미한다. 즉, 부하나 구성원간의 참여를 적극 권장함으로써 조직의 사기를 양양하고, 의사결정의 수준을 향상시켜주는 이상적인 리더십형이라 해도 과언은 아니다. 이러한 민주적 리더십은 조직내부에 보다 큰 응집력의 감정, 리더 유무에 보다 많은 집단생산력, 직무만족과 사기의 양양, 상대적으로 보다 광범한 시간적 전망, 행동에 있어서 더 큰 융통성을 조성하는 경향이 있다고 한다. 또한, 개인간의 적대심, 좌절감과 공격심의 총량, 불평의 수, 리더에 대한 의존심과 복종심의 정도, 희생의 필요 등에 관한 문제점들을 감소시켜준다.

7) D. Forces & Richer Stepher, Social Research Methods, (Englewood Clifts, NewJersy,: Prentice-Hall, 1973.), p.38.

8) 정수영, 「신 인사관리론」, (박영사, 1978), p.78.

9) 김명훈, 「리더십론」, (박영사, 1980), p.127.

지입(C. A. Gibb)은 민주형 리더십의 특징을 다음과 같이 요약했다.¹⁰⁾

첫째, 개인의 인격을 존중하고 집단에의 참여를 확대한다.

둘째, 집단성원의 능력을 인지, 조정하고 합리적인 상호작용을 촉진시킨다.

셋째, 집단성원의 활동의욕을 고취시킨다.

넷째, 의사소통의 통로를 최대한 개방한다.

다섯째, 인간 관계론에 대한 지식과 기술을 토대로 한다.

결국, 민주형 리더십 실천에 있어서는 리더 개인보다도 조직성원의 행동 및 태도가 그 성과를 좌우하는 관건이라 할 수 있겠다.

2. 권위형 리더십

권위형 리더십이란 지도자 중심적 통솔법이라고 표현할 수 있다.¹¹⁾

이 형은 모든 결정을 리더가 행하고, 부하에게는 복종만을 요구하는 형태의 리더십을 말한다. 즉, 이런 형의 지도자는 부하의 의견을 무시하고 조직이 나아갈 방향 및 방침을 독단적으로 결정하며, 그 행동에 있어서 부하들에게 복종만을 강요하는 리더 중심의 리더십 유형이라 할 수 있다.

따라서 리더가 자기 개인의 주관적인 행동을 당연한 것으로 받아들여 집단 구성원과 함께 일하지 않아, 비효과적이고 신뢰성이 없다.

지브(C. A. Gibb)는 권위적인 리더십의 특징을 다음과 같이 설명하고 있다.¹²⁾

첫째, 권위적인 리더는 욕구를 많이 가진다.

둘째, 집단성원은 만족감을 느끼지 못해 리더에게 의존하지 않는다.

셋째, 리더는 공포와 위협으로 지휘하여 집단의 위기를 자초한다.

넷째, 리더는 집단내의 대화를 자기중심적으로 통제한다.

다섯째, 성원들의 사기가 낮고, 급박한 사태에 대한 저항력이 약하다.

결국, 권위적 리더십에서는 성원들의 자발적인 협력을 받지 못하게 되며, 사기가 저하되고 태만하기 쉽고, 리더는 항상 부하를 감독/감시해야 하며, 부하들은 항상 공포와 위협 속에서 의사소통이 결여되어 집단성원간의 갈등이 발생하게 되고, 리더가 부재하거나 유사시에는 위기를 극복할 수 있는 능력이 없다. 따라서 이런 형의 리더십을 계속해서 행사한다면 많은 문제점과 갈등이 야기되어 조직을 효과적으로 관리할 수 없게 될 것이다.

10) C. A. Gibb, Leadership, (Harmondsworth, Penguin, 1970.), p.43.

11) 상계서, p.127.

12) C. A. Gibb, *op. cit.*, p.43.

3. 자유방임형 리더십

이 형은 조직의 목표설정 및 제 권한을 부하에게 맡겨서 결정, 문제해결을 부하들 스스로 하도록 하는 리더십형이다. 리더는 업무수행에 참여하지 않고, 모든 것을 구성원들에게 의존하는 것이다.

즉, 집단의 행동이나 결정 등을 일체 방임하고 국외자의 입장에 서서 정보나 자료를 전달하는 역할이나 대행함으로써 리더는 집단활동에 참여의 여부가 불분명하며, 매사에 있어서 언제나 소극적이고 피동적이며, 방관적인 태도를 취하게 된다.

그리고 자유방임적 사고를 가진 부하는 이런 형의 지휘자 밑에서는 나름대로의 자유를 향유하면서 고립을 만끽할 수 있다. 그러나 권위적 또는 민주적 사고를 가진 부하는 내심으로 상사를 경멸하면서도 제각기 생각나는 대로 어느 정도의 업무는 추진해 나갈 수 있다. 그러나 상사에 대한 평가는 엄격하고 일하는 데는 문제가 없으나, 조직내의 분위기는 반드시 좋다고 볼 수 없다.

따라서, 자유방임적 관리자는 조직에 직접적인 악영향은 끼치지 않으나 업무의 통합기능이 없으며 진취력이 없기 때문에 리더십 형으로서는 부적당하다고 본다. 이상에서 살펴 본 바와 같이 레윈(K. Lewin)이 분류한 리더십 유형은 집단의 성격에 따라 그 유형을 현실적으로 적용할 수 있다고 본다.

군 조직에서 리더가 지휘통솔력을 능률적으로 발휘하기 위해서는 물리적인 힘이나 기교 또는 공식적인 권위에 의존하기보다는 지휘통솔자 자신의 인격과 능력을 바탕으로 부하의 마음을 움직이게 하여 부하 스스로가 업무에 헌신하도록 하는 것이 바람직하다고 생각된다.

따라서, 어느 한가지 유형을 군 조직에 일률적으로 적용한다는 것은 바람직하지 못하다고 생각되며 상황에 맞는 즉, 부하들의 사기 및 군기의 척도, 부대의 부여된 임무에 따라 적시적절하게 적용시켜야 한다고 본다.

제2절 군조직의 특수성과 군 리더십

1. 군조직의 특수성과 체계

가. 군조직의 특수성

군 조직이라는 체계 안에는 “군대”라는 특수성과 “조직”이라는 일반성이 복합되어 있기 때문에 일반사회 조직과는 다른 특수성을 띠게 된다. 그래서 야노비츠(Morris Janowitz)는 군대조직을 “계급과 직책 및 권위를 바탕으로 하는 전투 집단”이라고 하여 군조직의 목적과 특징 그리고 집단으로서 속성을 동시에 언급하고 있다.¹³⁾

위와 같은 기본적인 특성으로부터 군 조직은 일반사회조직과는 다른 특수성을

보이게 되는데, 이러한 특성을 크게 세 가지 분류한다면

① 조직구조상의 특성 ② 구성원의 특성 ③ 생활상의 특성을 들 수 있다.¹⁴⁾

1) 군 조직구조상의 특성

먼저 조직구조상의 첫번째 특성은, 조직목적의 절대성이다. 군조직의 모든 활동은 전투력 향상과 전쟁억제의 수단이라는 확고부동한 목표에 집중되어 있으며, 목표달성을 위해서 상당한 강제력이 행사되고, 또한 그것을 당연히 받아들여면서 가치·명예를 중시한다. 따라서 이런 군 조직 목표의 절대성은 사회의 어느 조직보다도 응집성을 발생시키고 내부적으로 고도의 결속력을 갖게 한다.

둘째는, 군조직의 양면성이다. 병사는 강제적 추종형태가 지배적이고 장교는 규범적 추종형태가 주류를 형성하게 된다. 이렇게 상하간의 추종 형태의 이질성은 결과적으로 군 조직에서 리더십을 발휘하는 데 있어서 장애요소가 되게 된다.

셋째는, 군조직의 집단성이다. 이 특성은 군 조직 구성원들이 유기적 통합의식을 공유하며, 그들 스스로 보통 사람과는 다른 하나의 집단으로 의식하게 된다는 의미이다. 이러한 일체감은 군대문화 즉, 군인으로서 장기간의 규율습득과 교육훈련과정에서 형성되는 집단적 가치관과 정서적 유대의 공유에서 발생한다.

넷째는, 군조직의 계층성이다. 계층제는 관료제조직의 본질적인 특성인데, 군 조직은 이러한 관료제가 가장 극단적으로 나타나는 대표적인 예라 할 수 있다.

따라서 군 조직에서는 계급에 따라 임무범위가 명확하고 권위주의적 위계구조에 의해 모든 하급자는 통제와 감독을 받는다. 이처럼 군 조직은 사회의 그 어느 조직보다도 엄격한 권위체계와 상명하복의 명령체계를 특징으로 하고 있다.¹⁵⁾

다섯째, 군조직의 자족성이다. 군대는 어느 정도 독립된 기능을 지속적으로 수행할 수 있도록 조직체계의 각 분야별로 인력을 교육/배치한다. 즉, 군 조직은 자체적으로 의식주를 해결하며 정책결정 기관, 수송 및 병참기관, 행정 및 사법기관, 의무기관에 이르기까지 체제유지에 필요한 자족성을 지닌다.¹⁶⁾

13) B. M. Bass(1990), Ibid., p.220.

14) Morris Janowitz, Hierarchy & Authority in Sociology and Military Establishment (New York : Russel Sage Foundation, 1965), pp.27-49.

15) H. Brotz & E. Wilson, Characteristics of Military Society, The American Journal of Sociology, Vol.51(1946), pp.371-375.

16) S. P. Huntington : The Theory and Politics of Civil Military Relations (Cambridge, Mass. : Harvard University Press, 1957), p.1.

2) 군 조직 구성원의 특성

군 조직은 통일성을 특징으로 하지만, 군구성원의 특징은 매우 이질적 이라고 할 수 있다. 다양한 학력과 성장환경, 종교, 사회/경제적 지위 등 심리적/사회 인 구학적 특성 면에서도 매우 이질적인 집단이다.

특히 군대조직의 구성원을 크게 장교, 부사관과 병사로 구분해 볼 때, 오늘날의 군 장교(장기)는 「현대의 장교단은 하나의 전문적인 직업단체이고, 일종의 전문 직업인 이다」 이라고 한 헌팅턴(S. P. Huntington)의 주장처럼¹⁷⁾ 전문직업인으로서 복무하게 되기 때문에 상당히 동질성을 띠지만, 단기장교나 병사의 경우는 의무복무자로서의 성격을 띠므로 집단내에서 동질의식, 자기실현, 소속감, 군대관 등에서 매우 다르게 나타나고 있다.

3) 조직생활상의 특성

첫째는, 생활의 획일성이다. 대규모 조직을 유지/관리하기 위해, 이질적인 개인을 엄격한 군율과 명령체계에 의해 획일적인 생활을 강요하게 된다.

둘째는, 재사회화(resocialization)를 통한 전체성의 확립이다. 조직과 개인의 행동이 완전히 일체성을 갖도록 기본군사훈련 과정에서부터 개인의 다양성을 억제하고 전체의 통일성을 강화한다.

셋째는, 계급과 서열에 따른 직무 및 대인관계의 강조이다. 군 조직에서는 연령, 사회경력, 학력, 능력등과 관계없이, 계급과 서열에 따른 수직 체계에 따라 직무 관계와 대인관계가 결정된다. 직무상의 활동은 자의적인 창의력 보다는 명령에 따른 역할수행의 형태로 이루어진다.

위와 같은 군 조직의 특성들로 인해서, 군 구성원들이 갖는 가치와 신념 체계는 민간인의 그것과는 구별되어지는 것이다.

나. 군 조직체계

일반적으로 조직의 본질이 무엇이나에 대한 견해는 연구하는 학자의 관점에 따라 다양하게 기술되고 있다.

먼저 웨버(Weber)는 ‘조직이란 계속적이고 의도적인 특정한 종류의 활동체계이다’라고 정의하고 있으며, 에치오니(Etzioni)는 ‘조직이란 일정한 환경하에서 특정한 목표를 추구하며, 이를 위한 일정한 구조를 지닌 사회적 단위’라고 정의하고 있다. 또한 히кс(Hicks)는 ‘조직이란 어떤 달성을 위해 인간들이 상호 작용하는 하나의 구조적 과정’이라고 규정하고 있다.¹⁷⁾

17) 심상용, 「군대 문화의 정립」 (국군 정신 전력 학교, 1997), p.8.

이상의 학자들의 종합해 보면 조직이란

첫째, 어떤 목표나 목적이 있으며,

둘째, 조직을 구성하고 있는 구성 요소가 있으며,

셋째, 조직은 목표나 목적을 달성하기 위해 조직의 각 구성 요소들 간에 상호 작용하는 구조적 체제를 가지고 있고,

넷째, 조직은 외부 환경적 요소에 의해서 영향을 받고 있다고 하겠다.

이와 같이 볼 때 조직이란 어떤 목표나 목적을 가진 구조적 체제라고 볼 수 있으며, 결국 군 조직도 우리 사회의 중요한 조직이라고 할 수 있다. 일반적으로 군에서 조직이라고 하면 편성된 부대를 의미하는 것으로 말단의 분대로부터 위로는 야전군에 이르기까지 광범위한 제대에 걸쳐 편성된 것이다. 따라서 각각의 군 조직은 독립된 것이기 보다는 전투를 통한 전승이라는 특수한 목적을 수행하기 위해 그 조직을 지휘하는 지휘관을 중심으로 합쳐진 공동 운명체적 성격을 지니고 있다.

또한 일반 사회조직에서는 인간과 자원 그리고 환경이 그 조직에 대한 투입 요소로 기능하고 있으나, 군 조직에서는 상급 부대의 지시나 요구와 과정 역시 군 조직을 구성하고 있는 여러 가지 요소이며 이를 통합/조정하고 각 요소들이 영향력을 조정하는 것이 지휘체제이다.

따라서 군 조직이란 인원과 장비/계급에 따른 직책과 지휘관 그리고 임무가 균형으로 명시되는 지휘구조의 체제로 볼 수 있다.

다. 군 조직의 구성요소

군 조직은 일반 사회조직과는 달리 개인의 자발적인 참여를 바탕으로 구성된 것이 아니라 국민적 의무라는 타율에 의하여 개인의 의사와는 무관하게 구성된 조직체로서 목표 또한 일반적인 의미의 조직과는 달리 국토, 국민, 주권수호를 제일의 지상목표로 삼는 국가적인 특수조직이다.

이와 같은 군 조직은 리비트(J. Leavitt)가 조직의 구성 요소를 업무, 인간, 기술 구조의 4가지 주요 변수로 파악한 것과 같은 맥락에서 임무, 인원, 기술, 구조 등의 구성 요소로 이루어진다고 볼 수 있다.¹⁸⁾

18) 이종인, 「한국군의 리더십 역할 모델」, (박영사, 2005), p.115.

1) 임 무

군 조직은 원래 국토, 국민, 주권수호라는 주어진 임무를 완수할 수 있도록 편성된 조직체이며, 전투에서 승리하기 위하여 부대원의 교육 훈련은 물론이거니와 부하의 복지후생, 단결, 군기, 사기 등을 향상시키며, 장비를 편제하고 시설·장비 등을 효율적으로 관리함으로써 항상 고도의 전투태세를 유지하는 것을 주요한 임무로 삼고 있다.

2) 인 원

조직의 본질적 요소는 인간이며, 조직 운영에 있어서 가장 큰 영향력을 미치는 요소의 하나가 바로 인적요소라고 말할 수 있다. 특히 최근에는 인간의 행동결정 과정과 행동자체에 영향을 주는 요인들이 조직 내 가장 중요한 요소로 부각되고 있다.

군 조직체내에서의 인적 요소는 장교, 부사관, 병으로 구성되어 있으며, 이들 요소 중 장교는 군 조직체내에서 두뇌와 심장과 같은 위치로서 군조직의 편성과 체계, 장비 및 시설의 설치, 각종 업무의 계획 및 집행, 부대운영과 지휘, 조직의 관리 등 전반적인 업무를 수행한다. 그러므로 장교단의 구성과 장교들의 전문지식과 능력 보유정도 등은 군대의 강약에 지대한 영향을 주는 중요한 문제라고 할 수 있다.

부사관은 군 조직에 있어 허리와 같은 위치로서 장교를 보좌하며 휘하의 사병을 지도·감독하는 연결고리 역할을 수행한다. 특히 장교로부터 위임받은 시설 및 장비의 보존과 관리, 사병들의 법규준수와 명령 이행여부의 감독, 교육훈련과 내무생활을 지도하고 또한 사병의 신상을 파악하고 선도하는 중간관리자로서 큰 영향력을 행사한다. 덧붙여서 말하면 부사관 등은 젊은 장교들의 경험부족을 보완해 두기도 하지만, 장교단과 사병들과의 갈등을 조정하고 해결해 주는 완충장치의 역할을 하기도 한다.

사병은 군 조직에 있어서 손발과 같은 존재로서 지시와 명령으로 직접 수행하는 군 조직의 최말단 구성원이다. 교육훈련을 통하여 전략과 전술을 꾸준히 단련함으로써 가장 중요하면서도 핵심적인 전투력의 한 요소이며, 부대의 임무나 활동을 직접 수행하는 실무자이다. 사병들은 대개 서로 비슷한 경험과 연령분포를 보이고 있으며, 장교나 부사관과는 달리 국가에 대한 의무로서 군 생활을 하기 때문에 피동적이며 소극적인 면이 많다.

3) 구 조

군 조직은 매우 복잡한 지휘계통과 협조계통으로 이루어져 있다. 지휘관과 직접적인 상/하 관계를 형성하는 종적 구조인 참모가 있으며, 또한 단위 부대 내에서

도 전투임무를 수행하는 전투부대와 이를 지원하는 행정부서 및 기술부대 혹은 부서가 있다.

군 조직의 구조적인 면에서의 특성은 바로 조직구성의 핵심인 지휘관을 정점으로 하여 전형적인 계층제적 조직구조인 피라미드 구조를 형성하고 엄격한 계급 구조와 명령과 복종을 전제로 한 일사불란한 지휘체계에 의하여 조직이 운영된다는 것이다.

4) 기술

군 조직에 있어서 기술의 개념은 전투에서 승리를 보장하는 전투력과 전투기술, 그리고 이를 지원하는 제반 요소가 모두 포함된다고 하겠다. 다시 말해서 교육훈련, 군기, 사기 등 전투력 요소와 적절한 능력을 발휘 할 수 있는 편제와 무기체계, 부대운영 및 관리, 각종 군사지식과 행정 능력 그리고 이들 여러 가지 요소를 고려하면서 운영하는 총체적인 관리 시스템을 모두 포함한다.

2. 군 리더십의 특수성

가. 군 리더십의 의미

리더십의 개념정의에 혼란이 있듯이, 군 리더십에 대해 정의를 내리기도 매우 어렵다. 다만, 특수조직인 군조직의 리더십에 대한 정의는 일반조직의 리더십 정의에 군조직의 특수성이 고려된 리더십 개념정의가 필요하다. 군 리더십이 무엇인가를 알기 위해, 리더십에 함축되어 있는 다양한 내용과 군조직의 특성을 고려하여 군 리더십의 개념을 다음과 같이 정의 하여 볼 수 있겠다.

군 리더십이란 일정한 군 조직(부대)의 상황에서 군 조직이 추구하는 국방과 그 하위목표인 전투력 향상을 위하여 리더(지휘자)가 부하들에게 미치는 영향력을 행사하는 일련의 과정이라고 할 수 있다. 이와 같이 군 리더십은 ① 집단적인 개념이며, ② 군 조직 구성원들의 욕구를 충족시켜 부대의 응집력을 강화하여 사기를 양양시키고, ③ 군 조직이 처해있는 상황속에서 효과적인 목표달성을 추구하는 노력이며, ④ 리더가 희망하는 방향으로 수행될 수 있도록 부하들의 행동을 지도/통제하는 기술이며, ⑤ 복종, 신뢰, 존경에 바탕을 둔 부하의 노력으로 군 조직의 효과성을 제고 시키는 동태적인 과정인 것이다.

나. 군 리더십의 특수성

서양의 군대 격언에 “부적당한 지휘관이 있을 뿐 불량한 부대란 없다 (There are no bad troops : There are only bad leaders)”라는 말이나 동양의 용장 밑에 약졸 없다는 말은 모두 지휘관이 지니는 결정적 역할에 대해 언급한 것이다. 조직규모의 크기나 공사조직의 구분에 관계없이, 리더십은 조직성원의 개인적/집단

적 행동에 영향을 미쳐 그 조직성과를 달성하는 데 핵심적 요소가 된다. 이와 같이, 군 조직에서는 구조적으로 리더(지휘관)의 영향력이 큰 비중을 차지하기 때문에, 리더십과 과업성과와의 상관성은 다른 일반조직의 상관관계보다 더 높다고 할 수 있을 것이다.¹⁹⁾

군 조직이 일반사회조직에 비하여 목표, 기능, 상황, 구조 등의 특수성을 가진데서 그 근본적인 원인이 있으나, 이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다. 먼저, 부하의 다양성과 비선택성을 들 수 있다. 군 조직에서는 일반 사회조직처럼 직무수행능력이 있는 적격자를 필요에 따라 충원하는 것이 아니라는 점이다. 특히 군의 하부구조를 구성하는 병사는 의무적으로 군복무를 해야만 한다. 따라서 군 조직 리더들은 이들의 능력부족 여부, 업무적성, 학력수준, 전문지식여부 등에 관계없이, 이들을 동기부여 하여야 하며 교육 및 능력 개발을 통해 임무를 수행할 수 있도록 해야만 한다. 따라서 군 리더는 일반 사회조직의 리더들보다 더 완벽에 가까운 통솔을 해야 할 상황에 처해지게 된다는 점이다.

둘째는, 임무의 특수성이다. 군 조직에서는 직무의 성격상 위험하고 난해한 임무가 부여되며, 부하를 지도하는 리더는 가끔 이러한 임무를 지시해야만 한다. 즉, 군조직의 임무는 국가방위를 위해서 작전상 위험한 상황에서도 직무를 위해 생명의 위험이나 희생을 강요할 수도 있는 성격을 띠고 있다.

셋째는, 솔선수범의 원리이다. 군 임무의 특수성(작전상 생명위험성) 때문에 기타 일반조직과 비해서 군 조직의 리더에게는 나를 따르라 (Follow me)라는 솔선수범이 더욱 절실히 요구되며, 정확한 판단력을 필요로 하고 있다.

넷째는, 군 조직 목표의 우선성이다. 군 조직은 개인의 목표보다 부대 목표가 선행되고 개개인의 욕구는 많은 제약을 받음으로써 부하들의 욕구불만 문제가 유발되기 쉽다. 또한 엄격한 규율의 습관화가 요구되기 때문에 거기에서 오는 스트레스의 해소문제 등이 군 리더십의 해결과제가 되고 있다.

다섯째는, 결과위주의 평가이다. 그러므로 군 리더는 과정의 민주성이나 능률성보다는 결과의 극대화를 우선시하게 된다. 그러나 리더십은 결과뿐만 아니라 과정을 중요하게 여기기 때문에 군 리더의 결과 지향적 행동은 과정을 무시하는 헤드쉽(headship)으로 변질되기 쉬워진다는 딜레마에 빠질 수 있다는 점에 유의해야 한다.

마지막으로, 군 조직에서 리더십이 중요한 것은 군 리더십의 결과가 중장기적으로 국민의 군에 대한 신뢰성과 직결된다는 점이다. 왜냐하면 장병들의 각 계급별 군 조직 리더십에 대한 신뢰성의 문제는 단순히 군 조직 내의 지휘통솔상의

19) 김호성, 「리더 육성을 위한 군의 역할」, (국방대학교, 2004). p.29.

문제가 아니라 장병들의 군에 대한 신뢰성과 관련되며 아울러 전투력과 정신전력상의 취약성을 초래하는 중요한 요인으로 작용하기 때문이다. 더 나아가 병역의무복무제를 채택하고 있는 우리나라에서는, 현재 복무중인 장병들이 곧 미래의 국민구성원이 된다.

따라서 현재 현역장병들의 군 리더십에 대한 신뢰성은 바로 3~4년 뒤 미래사회성원의 군에 대한 신뢰성으로 연결되는 긴밀한 관계를 형성하므로, 군 조직 리더십은 군에 대한 신뢰성 제고에 매우 중요한 요소가 되는 것이다. 그러므로 효율적이고 성공적인 군 리더십은 군에 대한 신뢰성을 향상시키는 가장 심도있고 효과적인 대국민홍보수단이 될 수 있다는 측면에서 매우 중요하다.

그렇다면 일반조직과 달리 군 조직에서의 리더십은 어떠한 차이점을 가질까? 스톡딜(Stogdill)은 리더들의 특성과 기술에 대해 군 조직과 경영조직의 리더십간에 어떤 일치가 있는지 알아보기 위해 1945년부터 1977년까지의 연구에서 얻어진 52개 요소의 분석적 연구결과를 요약했는데, 리더의 중요한 자질적 요소들의 비중을 보면 <표1>과 같다.

< 표 1 > 리더의 자질적 요소의 비중비교

자질적 요소	군 조직(%)	일반조직(%)
윤리성 및 인격	40	13
용기 및 과감성	20	0
책임성 및 수용의지	40	13
리더십 효과성 및 성취	46	8
행정적 기술	13	43

자료) D.D. Van Fleet & G.A. Yukl, Military Leadership : An Organizational Behavior Perspective (JAI Press, 1986) p.20.

여기서 군 리더들의 자질은 리더십 효과성 및 성취와 윤리성 및 인격, 그리고 책임감, 용기 등의 비중이 높은 반면에, 일반조직 리더들의 자질 면에서는 행정 관리 능력이 보다 그 비중을 많이 차지하고 있음을 알 수 있다. 한편 리더들의 행위를 <표2>과 같이, 인간 상호작용행위는 군 조직이 47.8%, 일반조직이 35.4%로 높게 나타나 있고, 일반조직의 리더들이 의사 결정에 비중을 군 리더들 보다 많이 두고 있음을 알 수 있다.

< 표 2 > 리더의 행위적 요소의 비중 비교

행위적 요소(기능)	군 조직(1975)	일반조직(1977)
기술, 직능적 행위(지식)	22.2	9.4
의사결정 행위	3.7	20.5
인간 상호작용 행위	47.8	35.4
직무에 따른 습관적 행위	15.3	11.5
직무숙달을 위한 행위	6.9	12.2
규정준수의 기록행위	4.1	10.8

자료) D.D. Van Fleet & G.A. Yukl, *op.cit* (1986) p.23.

이상과 같이 두 가지 관점에서 나타나고 있는 차이는 위에서 살펴본 바와 같이 군 조직이 가지는 목표, 기능, 상황, 구조 등의 특수성에 기인된 것으로 생각된다. 이러한 차원에서 야노비츠(M. Janowitz)는 현대의 군 조직의 특성을 파악하는데 다음과 같은 명제가 있다고 주장하고 있다. 즉 ① 조직의 권위가 종전의 명령적 질서를 중요시하는 권위주의적 지배에서 새로운 조정, 설득, 집단적 합의라는 방법으로 변하고 있으며, ② 군대 기술과 민간 엘리트간의 기술차이가 현저히 감소함에 따라 지휘관은 새로운 기술을 많이 알아야 되고, 참모나 부하들에게 군사행동의 목표를 설명해 주기 위한 정치적 성향과 전문 기술자에 대한 리더십 행동 전략의 개발이 요구된다. ③ 그리고 장교 층원의 기반이 확대되어 인적자원의 관리능력이 요구되며, ④ 경력 유형의 중요성이 증가하고 있다. ⑤ 군대의 정치사상 주입 경향으로 내적으로는 국가안보 문제에 관한 정책에 영향을 미치며 외적으로는 국제 세력균형의 차원에서 외국에 영향을 준다.

3. 한국군 리더십에 영향을 미쳐온 시대적 요인

가. 전통적 요인 - 유교의 가부장적 권위주의 문화

창군 이래 한국군 리더십의 특성을 결정짓도록 한 영향요인으로 크게 두가지로 나누어 볼 수 있는데, 그 중에 하나가 우리나라의 사고와 행동 양식의 기저를 형성하고 있는 「유교의 가부장적 권위주의 문화」이다. 유교의 사상체계는 질서의 유지에 보다 큰 관심을 갖는 지배층의 피지배자에 대한 통치의 수단으로 이용되었으며, 모든 인간을 차등화 함으로써 사회의 지배-복종의 관계를 조장하였다. 이렇게 가부장적 권위주의가 지배하는 사회에서는 모든 인간관계를 「지배-복종관계」 내지 「상위자 -하위자 관계」로 보기 때문에, 평등주의적 인간관계에 기초하고 있는 민주주의 사회에는 부적합한 관념문화로 보인다. 그럼에도 불구하고 가부장적 권위주의라는 관념문화가 아직도 우리사회의 기저를 형성하고 있으며,

특히 계급서열구조를 가지는 군 조직에 가장 큰 영향을 미치고 있다. 상관의 명령에 대해서 그 명령이 아무리 불합리한 것이라고 하더라도 부하는 절대적으로 복종해야 하며, 명령에 불복종할 경우에는 엄격한 처벌이 뒤따르게 된다. 명령은 획일적으로 적용되고 부하의 개성이나 능력 등은 무시된다. 이러한 환경에서 하급자 개인의 의견제시나 업무에의 참여는 극히 제한될 수밖에 없었다.

나. 근대·현대적 요인 - 외국군대의 영향

한국군의 특성을 결정짓도록 한 두번째 영향요인은 군의 조직과 리더십 특성에 영향을 미친 외국군대의 영향이다.

근대적인 한국군의 성립은 1948년 8월 15일 대한민국 정부수립 이후라고 볼 수 있다. 이 당시의 우리 군은 조직구조와 조직운영방법 등에 있어서 일본군대의 영향을 직접적으로 받고 있었으며, 해방이후 미국을 비롯한 서구문명의 유입과 6.25 전쟁을 계기로 미군의 영향을 직접적으로 받게 되었다. 또한 남북이 대치하고 있는 현상황하에서 북한군 역시 우리 군대에 간접적인 영향을 미치고 있다 하겠다. 이러한 일본군과 미군의 영향을 간략히 <표 3>로 요약하였다.

< 표 3 > 한국군의 리더십에 영향을 미친 일본군과 미군의 리더십 특성

요인	외국군의 리더십 특성	한국군에 미친 영향
일본군	천황에 대한 충/효사상	상관에 대한 절대적 충성과 복종강요 맹종을 강요하는 비민주적 의식구조
	가족으로서 국가관	군 조직 내에 가부장적 권위관계를 형성
	전체주의적 사고	전체를 위한 개인 희생 강요 강압적이고 폭력적인 지휘통솔 유발
미 군	개인 이익보호/책임강조 부하의 동기부여	연대적 책임범위 완화 및 개인주의 다양한 유인체도의 활용을 통한 동기부여
	민주적 절차에 의한 의사결정	군조직의 민주화 분위기 형성

자료) 박완신, 「한국군 리더십론」, (국방대학교, 2001), p.67.

이상과 같이, 여러가지 시대적 상황요인에 영향을 받은 현재 한국군의 리더십은, 유교의 가부장적 권위주의 문화를 기저로 하여 일본군의 리더십 특성과 미군의 리더십 특성이 공존하고 있는 상태에서 우리 군의 실정에 맞는 한국적 리더십을 찾으려는 노력이 활발히 이루어지고 있는 상황이라고 할 수 있다.

제 3 절 선행연구의 검토

우리 군은 국민교육도장으로서 시대적 요구에 따라 문명퇴치 교육, 기술교육, 시민교육, 그리고 정보화 교육 등을 통하여 국가의 인적자원개발에 기여해 왔지만, 셀프 리더십의 창의력을 갖춘 인재가 요구되는 21세기 지식정보화사회에서는 리더십 교육도장으로 역할을 수행해야 한다. 군 리더십에 대한 선행연구들을 살펴보면 다음과 같다.

김기연은 그의 논문 「신세대 장병의 의식구조 불식을 통한 군 리더십 기법개발」²⁰⁾에서 과거 월남전에서 경험을 바탕으로 신세대 장병들의 의식구조를 연구하여, 실제 전장에서 발휘할 수 있는 소대장위주의 리더십 향상방안으로 획일적인 강의 위주의 교육을 지양하고 사례위주와 토의, 현장실습, 팀워크 배양을 위한 다양한 교육방법이 요구되며 교관도 전문적인 교육을 받은 전문가와 군사경험이 풍부한 예비역 장교를 발탁하여 지휘부담을 감소시켜야 한다고 주장하였으며, 김용일은 「초급간부의 올바른 지휘 통솔 방안」²¹⁾에서 초급간부를 하사이상으로 대상을 설정하여 분대장이상을 대상으로 한 지휘통솔 방안을 연구함으로써, 그동안 상대적으로 리더십관련 교육이 취약하였던 분대장의 리더십 강화에 대한 발전방안들을 제시하였다. 그는 리더십 향상방안으로 초급간부 스스로 자기개발을 할 수 있도록 지원하고, 제도적 장치를 마련하여 리더십이 부족한 초급간부들에 대한 보직관리를 별도로 하여 군 조직의 효율성을 제고 시켜야 한다고 주장하였다. 김종두는 「군 리더십의 발전방향에 관한 연구」²²⁾에서 연구 대상을 장성급 지휘관을 대상으로 지역별, 임관 출신별로 지휘성향을 연구하여 리더십의 발전방향으로 정확한 자기진단과 그에 따른 합리적인 보직관리를 시행하는 보직관리 시스템, 인사고과에서도 상급자에 의한 평가뿐만 아니라 부하에 의한 다면평가제의 도입을 주장함으로써 현재의 지역별, 출신별 할당제의 단점을 극복하여 장성들의 자유로운 리더십을 발휘할 수 있는 운신의 폭을 높이는 것에 초점을 둔 연구를 하였다.

김호성은 「리더 육성을 위한 신병교육대의 역할」²³⁾에서 리더십 발휘의 대상을 간부가 아닌 사병에 초점을 둔 연구를 하여, 전투상황 하에서 소/분대장 유고시

20) 김기연, 「신세대 장병의 의식구조 불식을 통한 군리더십 기법개발」, (경남대학교 석사학위 논문, 2001)

21) 김용일, 「초급간부의 올바른 지휘 통솔 방안」, (보병학교 연구논문, 2001)

22) 김종두, 「군 리더십의 발전방향에 관한 연구」, (안보문제 연구소, 2005)

23) 김호성, 「리더 육성을 위한 신병 교육대의 역할」, (국방대학교 석사학위 논문, 2004)

사병들도 리더의 임무를 수행 할 수 있도록 신병 교육대에서부터 자질을 향상 시켜야 한다고 주장하고, 향상방안으로 신병들의 체력과 개인별 능력을 고려하여 수준별 학급편성과 제대를 편성하여 체계적인 교육훈련을 실시함으로써 교육훈련을 극대화 시키고, 철저한 성과위주의 합격제 훈련을 실시하고, 내무생활을 담당하는 분대장과 교육훈련을 전담하는 교관이나 조교의 기능을 분리하는 방안을 제시하였다.

특히 이양우의 논문 「신병교육대에서 리더십 향상 방안」²⁴⁾에서는 신세대 장병의 가치관과 육체적, 정신적 상황들이 변화되어져 왔고 신병교육이라는 특수한 환경에서 이루어지고 있는 리더의 행위는 일반부대와 많은 차별화가 되어야 한다는 생각에 착안하여 여러 가지 복잡한 상황이 얽혀 있는 조직환경 분석에 적합한 유클(Yukl)의 다중 연결 모델을 적용하여 훈련병들의 능력을 고려하지 않고 형평성 위주의 훈련으로 전체적인 하향 평준화 교육된 교육을 실시하고 있으며, 노력과 성과에 따른 동기부여가 미흡하여 구성원의 최선의 노력을 이끌어 내지 못하고 있는 결함, 조교 및 교관의 자질이 부족한 문제등을 발견하고 이에 대한 해결/보완 방안 등을 제시 하였다

또한 김정우의 논문 「군 리더십 향상을 위한 발전방안」²⁵⁾에서는 교육훈련 시스템 미흡, 제도적 여건 제한, 인사관리 반영의 미흡으로 3가지 원인으로 분석하여 문제점에 대한 해결 및 보완 방안으로 사회의 전문적인 지도를 받은 전문가와 군사경험이 풍부한 예비역 장교들을 발탁하여 지휘부담을 감소시키면서 교육효과를 높여야 하며, 병사들을 리더로 육성하여 간부들의 지휘부담을 경감하고, 리더십 우수자는 적극 발굴하여 포상하고 각종 평정이나 진급 심사시에 우선권을 부여하여 리더십 개발에 동기심을 유발해야 한다 등으로 제시하였다.

이상과 같은 그동안 군 리더십 향상을 위한 많은 노력으로 훌륭한 발전방안 등이 제시 되었으나, 본인은 신세대 위관장교들이 동세대 병사들을 지휘함에 있어서 리더십 발휘의 문제점 및 애로사항을 설문을 통하여 분석하여 효율적인 리더십 발전방안을 제시하였다. 또한 설문과정에서 신세대 병사들이 리더에게 원하는 리더의 자질 및 리더십 유형도 아울러 분석하였고, 기성세대(1960년대 출생자)장병들과 신세대(1980년대 출생자)장병들의 리더십 변화에서 향후 발전방향을 도출해보고자 한다.

24) 이양우, 「신병교육대에서 리더십 향상 방안」, (화랑대 연구소, 2005)

25) 김정우, 「군 리더십 향상을 위한 발전방안」, (국방대학교, 2004)

제 3 장 위관장교의 리더십에 대한 실증조사

제 1 절 연구 분석의 틀

본 연구에서는 일명 신세대 위관장교(1980년대 출생자)들의 리더십 실태와 신세대 병사(1980년대 출생자)들이 바라는 위관장교의 리더십에 관한 내용을 조사한 후 기성세대 위관장교(1960년대 출생자)들의 리더십 실태와 또한 동세대 병사들이 원했던 장교의 리더십에 관한 내용을 비교분석 하면서 이를 토대로 신세대 장교의 리더십 발전방향을 제시하고자 한다. 구체적 내용으로는 20년전(1987년 경남대 석사학위 논문, 안테열)설문분석과 비교하여 첫째, 장교나 사병이 바라는 리더십 유형을 민주형, 권위형, 자유방임형으로 구분하여, 선호 유형의 변화가 있는지, 둘째, 장교와 사병간의 상호 신뢰도에서 대화 증감의 차이와 존경하는 리더의 자세가 변화가 있는지, 셋째, 장교들의 동기부여 요인을 내/외부적으로 나누어 변화가 있는지, 넷째, 장교들의 애로사항과 비능력 분야가 자신의 자질부족에서 야기 되었는지, 부하의 자질부족의 문제로 야기 된 것인지를 과거와 비교하고, 다섯째, 사병들이 본 장교 자질 평가에서 리더의 자질을 어디에 두고 있고, 임무수행능력, 통솔력, 상황판단능력이 어느 정도 있다고 평가하는지, 차이점을 조사하며, 20년전 선행연구 설문분석내용과 본인의 설문분석 내용을 독립변수로, 20년간의 시간흐름을 매개변수로 설정하였으며 요약하여 표로 정리하면 아래의 <표4> 와 같다.

< 표 4 > 연구 분석의 틀

분석 측면	세부 내용
장교나 사병이 바라는 리더십 유형	<ul style="list-style-type: none"> · 민주형 · 권위형 · 자유방임형
장교와 사병간의 상호 신뢰도	<ul style="list-style-type: none"> · 신뢰도 증감의 차이 · 존경하는 리더의 자세
리더십 발휘의 동기부여 요인	<ul style="list-style-type: none"> · 내부적 요인 · 외부적 요인
애로사항과 비능력 분야 발생원인	<ul style="list-style-type: none"> · 자신의 자질 부족 · 부하의 자질 부족
사병들이 바라본 장교의 자질	<ul style="list-style-type: none"> · 자질 구비요건 · 임무수행/통솔력/상황판단력 평가

제 2 절 조사설계

1. 설문대상

설문대상은 해병대의 건제 1개 사단을 대상으로 당일의 부대업무와 휴가 및 열외자를 고려하여 장교 164명, 병사 420명에게 설문지를 분배해서 전부 회수한 가운데 불성실 답변자(장교 8명, 병사 20명)를 제외한 가운데 가급적 기성세대 설문인원과 동일한 인원구성비를 고려하여 장교 156명 (소위 36, 중위 63, 대위 57) 과 병사 400명을 대상으로 제한하였다.

2. 설문지 구성

설문지 구성은 근본적으로 설문문항은 장교 13문항, 병사 15문항으로 장교 설문 내용은 일반적인 인적사항과 리더 유형, 병사와의 신뢰관계, 지휘통솔시 애로사항 및 이유, 리더로서 동기부여 요인 및 갖추어야할 구비요건 등을 주 내용으로 하였고, 병사설문은 일반적인 인적사항과 원하는 리더유형, 의사소통, 리더의 자질 등에 초점을 두었다.

3. 설문지역 선정

설문지역은 해병대의 포항 ○사단지역을 대상으로 선정하였다.

4. 설문시기

본 연구자가 직접 방문하여(2006. 2. 4 ~ 5) 중대장들에게 설문목적 및 설문 요령을 설명하고 현지에서 중대장을 통해 직접 설문지를 회수하였다.

5. 분석방법

기성세대 장병(1960년대 출생자)들이 원했던 장교의 리더십 분석 결과는 기존의 연구자료(1987년, 경남대 석사학위 논문, 안태열)를 참조했고, 신세대 장병(1980년대 출생자)들의 리더십 현상과 원하는 리더십을 파악하기 위해서 기존 연구자료의 설문항과 동일한 내용을 토대로 설문조사하여 기성세대 장병과 신세대 장병의 의식성향을 단순히 백분율 방법으로 비교분석하였다.

제 3 절 결과분석

1. 위관장교 설문 비교분석

가. 위관장교가 생각하는 리더십 유형

위관장교 본인들이 병사들을 지휘함에 있어서 리더십 유형을 조사해 본 결과 <표 5>에서 보는 바와 같이 응답자의 68.59%(기성세대 50.64%)가 민주형으로 응답하였다. 이는 실질적으로 지휘통솔 대상에 있는 병사들의 의견없이 순수한

리더 자신들의 생각이므로 그대로 믿는다는 것은 다소 의 한계가 있을 수 있다. 또한, 신세대 장교들은 기성세대에 비해 민주형 리더는 18%정도가 증가한 반면에, 권위형은 16%정도가 오히려 감소하였다. 이는 사회환경 변화와 더불어 군 조직의 지휘도 탈권위형으로 변화되고 있다는 것을 나타내는 현상이라 할 수 있겠다.

< 표 5 > 위관장교가 생각하는 리더십 유형

() : 기성세대

유형 \ 계급	소 위	중 위	대 위	계	
				인 원	백분율
민주형	17(17)	44(30)	46(32)	107(79)	68.59(50.64)
권위형	17(14)	12(26)	5(19)	34(58)	21.79(37.82)
자유방임형	2(5)	7(7)	6(6)	15(18)	9.62(11.54)

나. 리더의 책임감 정도

리더로서 책임감을 조사해본 결과 <표 6>에서 보는 바와 같이 응답자의 71.8% (기성세대 76.91%)가 사명의식 속에서 책임감을 가지고 근무한다고 응답했고, 계급별로 느끼는 책임감은 소위가 대(중)위보다 어느 세대에서나 높게 갖추고 있어 장교 임관후 리더로서 강한 책임감을 느끼고 있었고, 신세대 장교들이 기성세대보다 책임감이 13.5%정도 스스로 충분하다고 응답한 부분은 자유분방한 성격 속에서도 맡은 임무에 대해서는 책임감을 갖고 수행할 수 있는 결과로 분석된다.

< 표 6 > 리더의 책임감 정도

() : 기성세대

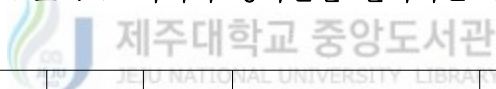
내용 \ 계급	소위	중위	대위	계		누 적	
				인원	백분율	인원	백분율
충분하다	28 (13)	10 (18)	27 (13)	65 (44)	41.67 (28.21)	112 (120)	71.8 (76.91)
괜찮다	4 (14)	23 (28)	20 (34)	47 (76)	30.13 (48.7)		
그저 그렇다	2 (5)	20 (14)	8 (8)	30 (27)	19.23 (17.33)		
부족하다	2 (4)	10 (3)	2 (2)	14 (9)	8.97 (5.76)		

다. 리더가 병사들을 신뢰하는 정도

장교가 병사들을 신뢰하는 정도를 조사해 본 결과 <표 7>에서 보는바와 같이 기성세대 장교들은 77.57%가 높은 신뢰를 하고 있는 반면에 신세대 장교들은 응답자의 35.9%만 신뢰를 하고 있는 실정으로 이는 속칭 신세 대(1980년대 이후 출생자)라 명명하는 인적 자원 들이 계속 군에 충원 되어 군 구성원의 대부분을 이루고 있는 상황에서 그들의 특징인 남의 눈치안보고, 자유분방하며 다소 이기 주의적인 성격들이 군의 환경에도 그대로 나타나 동일 신세대인 위관장교마저도 낮은 신뢰를 하고 있다고 분석된다.

또한, <표 8>에서 보는 바와 같이 리더의 지휘에 대한 병사들의 반응도 에 대해 기성세대 장교들은 85.9%가 자신들의 지휘통솔에 복종하고 잘 따른다고 응답한 반면에 신세대 장교들은 55.13%가 자신들의 지휘통솔에 병사들이 만족스러울 것으로 생각하고 있었다. 이는 신뢰도와 연관되는 사실이기도 하며 부하에 대한 신뢰도가 높으면 그만큼 부하들도 리더의 지휘통솔에 잘 따라 준다고 장교들은 믿고 있었으며, 반면에 부하에 대한 신뢰도가 낮으면 역시 부하들도 리더의 지휘통솔에 잘 따라주지 못한다고 장교들은 스스로 믿고 있었다.

< 표 7 > 리더가 병사들을 신뢰하는 정도



() : 기성세대

내용 \ 계급	소위	중위	대위	계		누 적	
				인원	백분율	인원	백분율
믿음직스럽다	1(9)	6(16)	4(15)	11(40)	7.05(25.65)		
괜찮은 편이다	5(18)	8(34)	32(29)	45(81)	28.85(51.92)	56(121)	35.9(77.57)
그저 그렇다	2(7)	27(9)	17(8)	64(24)	41.02(15.38)	120(145)	76.92(92.95)
신통치 못하다	10(2)	22(4)	4(5)	36(11)	23.08(7.05)	156(156)	100(100)

< 표 8 > 리더의 지휘에 대한 병사들의 반응

() : 기성세대

내용 \ 계급	소 위	중 위	대 위	계		누 적	
				인 원	백분율	인원	백분율
믿고 복종한다	1 (9)	6 (13)	4 (23)	11 (45)	7.05 (28.85)		
겉으로는 잘따른다	15 (22)	21 (39)	39 (28)	75 (89)	48.08 (57.05)	86 (134)	55.13 (85.9)
약간 불만이 있는 것 같다	15 (3)	25 (7)	12 (3)	52 (13)	33.33 (8.33)	138 (147)	88.46 (94.23)
불만이 많은 것 같다	5 (1)	11 (2)	2 (1)	18 (4)	11.54 (2.56)	156 (151)	100 (96.79)
잘 모르겠다	0 (1)	0 (2)	0 (2)	0 (5)	0 (3.21)	156 (156)	100 (100)

< 표 9 > 리더의 동기부여 요인

() : 기성세대

순위	동기부여요인	인원	백분율
1	권위 인정으로 자부심 부여	74(51)	47.43(32.69)
2	업무 인정 및 성취감 부여	27(34)	17.31(21.8)
3	계속적인 관심과 격려	24(31)	15.38(19.9)
4	책임 부여	15(18)	9.62(11.6)
5	물질적 지원	7(13)	4.45(8.3)
6	전투능력 부양 교육	9(7)	5.77(4.2)
계		156	100

라. 리더의 동기부여 요인

장교들의 효율적인 리더십 발휘를 위한 동기부여 요인을 조사해본 결과 <표 9>에서 보는 바와 같이 47.34%(기성세대 32.69%)가 자기 권위에 대한 인정과 17.31%(기성세대 21.8%)가 부여받은 업무의 인정을 통해서 자부심과 성취감을 달성할 수 있도록 동기를 부여하는 것이 효과적인 것으로 나타났다. 또한, 15.38%(기성세대 19.87%)가 계속적인 관심과 격려를 동기부여의 요인으로 응답했지만, 이는 상급부대에서 부여한 업무를 사사건건 간섭하고 통제하고 하는 것 보다는 자율적인 분위기를 조성하여 창의적으로 목표를 달성 하려는 요구이기도

하다. 이러한 특징 중 권위에 대한 인정은 기성세대 장교들보다는 신세대 장교들이 15%이상 더 강하게 나타냄으로써 신세대 특성의 자율적이고 개성적인 분위기를 엿 볼 수 있는 결과이기도 하다.

< 표 10 > 리더의 애로사항

() : 기성세대

계급 구분 내용	소 위		중 위		대 위		계	
	인 원	비 율	인 원	비 율	인 원	비 율	인 원	백분율
군사지식 부족	13 (12)	8.33 (7.69)	8 (19)	5.13 (12.18)	5 (15)	3.20 (9.62)	26 (46)	16.66 (29.49)
경험 부족	13 (9)	8.33 (5.77)	21 (13)	13.46 (8.33)	15 (12)	9.62 (7.69)	49 (34)	31.41 (21.8)
통솔력부족	4 (5)	2.57 (3.21)	18 (12)	11.54 (7.69)	14 (11)	8.97 (7.05)	36 (28)	23.08 (17.95)
이해력부족	4 (4)	2.57 (2.56)	5 (9)	3.20 (5.77)	5 (9)	3.21 (5.77)	14 (22)	8.98 (14.1)
병사자질문제	2 (3)	1.28 (1.92)	8 (6)	5.13 (3.85)	6 (5)	0.26 (3.21)	26 (14)	6.67 (8.97)
기 타	0 (3)	0 (1.92)	3 (4)	1.92 (2.56)	2 (5)	1.28 (3.21)	5 (12)	3.2 (7.69)

< 표 11 > 애로사항을 느끼는 이유

() : 기성세대

계급 구분 내용	소 위		중 위		대 위		계	
	인 원	비 율	인 원	비 율	인 원	비 율	인 원	백분율
교육 불충분	3 (13)	1.92 (8.33)	9 (16)	5.77 (10.26)	2 (7)	1.29 (4.49)	14 (36)	8.98 (23.08)
계속적인 노력부족	3 (11)	1.92 (7.05)	9 (37)	5.77 (23.72)	3 (34)	1.92 (21.79)	15 (82)	9.61 (52.56)
자신의 문제	26 (8)	16.68 (5.13)	29 (7)	18.59 (4.49)	20 (11)	12.82 (7.05)	75 (26)	48.09 (16.67)
병사 자질 문제	4 (4)	2.56 (2.56)	16 (3)	10.25 (1.92)	32 (5)	20.51 (3.21)	52 (12)	33.32 (7.69)

마. 리더의 애로사항 및 이유

리더로서 부대업무 수행시 애로사항을 조사해본 결과 <표 10>에서 보는 바와 같이 기성세대 장교들은 29.49%가 군사지식 부족과 21.8%가 경험부족 등을 애로사항으로 응답했고, 신세대 장교들은 31.41%가 경험과 23.08%가 통솔력 부족 등을 애로사항으로 응답했다. 애로사항 중 어느 세대에서나 경험부족은 군생활의 기간을 고려한다면 당연한 내용이고, 기성세대 장교들이 가장 크게 느꼈던 군사지식 부족이 신세대에 와서 약 13%가 줄어든 이유는 기성세대보다 신세대의 교육과정이 더 다양함 속에서 나타난 결과라고 생각된다. 반면에 기성세대 장교들이 비교적 적게 느꼈던 통솔력 부족의 애로사항이 신세대에 와서 크게 느끼는 결과는 그 만큼 신세대 병사들의 지휘통솔이 어렵다는 이유로 분석된다. 따라서 신세대 병사들을 위한 효율적인 리더십 개발이 요구된다. 또한, 리더의 이러한 애로사항을 느끼게 하는 이유를 조사해 본 결과 <표 11>에서 보는 바와 같이 기성세대 장교들의 23.08%가 교육 불충분, 52.56%가 자신의 노력부족 및 16.67%가 기타 자신의 문제 등으로 그 원인을 파악하고 있으나, 신세대 장교들은 57.7%가 자신 노력문제와 33.32%가 병사 자질문제를 그 원인으로 파악하고 있어 보는 관점의 변화가 있음을 알 수 가 있다.

바. 리더 자신의 비능력 분야

장교 자신에 있어서 능력이 부족한 분야를 조사해 본 결과 <표 12>에서 보는 바와 같이 기성세대에서는 비능력 분야를 42.31%가 군사지식, 24.36%가 상황처

리 순으로 느끼면서 이중 우선적인 요소인 군사지식 부족은 임관교육 및 보수교육과정에서 배웠던 지휘통솔 및 교육훈련에 대한 군사지식이 부족했다기 보다도 그러한 군사지식을 야전의 상황과 여건에 융통성 있게 적용 및 대처함이 스스로 부족했다는 생각의 결과로 분석된다. 이에 반해 신세대에서는 비능력 분야로 42.95%가 상황처리, 28.21%가 대인관계 순으로 느끼면서 이중 우선적인 요소를 상황처리로 응답하였다. 이러한 응답 가운데 상황처리능력을 주요 요소로 응답한 이유를 분석해 볼 때, 장교의 상황처리의 부족함은 살아있는 지휘조치 능력을 요구하는 군 집단에서 중요한 요소로 아마 최근에 상급부대에서 강조한 여러 가지 내용들의 지휘부담차원에서 응답했으리라 분석된다.

< 표 12 > 리더자신의 비능력 분야

() : 기성세대

계급 구분 내용	소 위		중 위		대 위		계	
	인 원	비 율	인 원	비 율	인 원	비 율	인 원	백분율
군사지식	14 (14)	8.98 (8.98)	8 (28)	5.13 (17.95)	5 (24)	3.2 (15.39)	27 (66)	17.31 (42.31)
상황처리	10 (8)	6.41 (5.13)	28 (12)	17.95 (7.69)	29 (18)	18.59 (11.54)	67 (38)	42.95 (24.36)
대인관계	10 (5)	6.41 (3.2)	20 (16)	12.82 (10.26)	14 (10)	8.98 (6.41)	44 (31)	28.21 (19.87)
체 력	2 (1)	1.28 (0.64)	7 (2)	4.08 (1.28)	9 (4)	5.77 (5.77)	18 (7)	11.53 (4.49)
기 타	0 (8)	0 (5.13)	0 (5)	0 (3.21)	0 (1)	0 (0.64)	0 (14)	0 (8.97)

사. 리더로서 가장 중요하게 여기는 분야

리더로서 가장 중요하게 여기는 분야를 <표 13>에서 보는 바와 같이 어느 세대에서도나 책임감과 상황처리능력 순으로 응답했으나 기성세대에서는 책임감을 상황처리능력보다 더 강조했고, 신세대에서는 상황처리 능력을 책임감보다 더 강조했다. 이는 기성세대에서는 국가관이 충실한 가운데 부여된 임무에 대해 강한 책임감만 가지고 추진하면 된다는 일관된 생각이 앞섰던 것 같고, 이에 비해 신세대 장교들은 군에서 상황처리는 모든 부분 즉 전투준비, 교육훈련, 부대관리에서 일어날 수 있는 매우 중요한 부분으로 생각하고 상황처리 능력이 우수한 장교가 책임감도 우수한 장교로 판단하고 있다고 분석된다.

< 표 13 > 리더로서 가장 중요하게 여기는 분야

() : 기성세대

순위	계급 구분 내용	소 위		중 위		대 위		계	
		인 원	비 율	인 원	비 율	인 원	비 율	인 원	백분율
2	책임감	8	5.13	10	6.41	9	5.77	27	17.31
(1)		(14)	(8.97)	(19)	(12.18)	(15)	(9.62)	(48)	(30.77)
3	솔선수범	6	3.85	7	4.48	9	5.77	22	14.1
(3)		(6)	(3.85)	(9)	(5.77)	(7)	(4.49)	(22)	(14.1)
4	공정성	8	5.13	7	4.48	5	3.20	20	12.81
(5)		(4)	(2.56)	(8)	(5.13)	(6)	(3.85)	(18)	(11.54)
5	충성심	2	1.28	7	4.48	9	5.77	18	11.53
(3)		(4)	(2.56)	(7)	(4.49)	(11)	(7.05)	(22)	(14.1)
1	상황처리 능력	8	5.13	26	16.68	20	12.83	54	34.64
(2)		(5)	(3.21)	(14)	(8.97)	(10)	(6.41)	(29)	(18.59)
6	부하애	4	2.56	6	3.85	5	3.20	15	9.61
(6)		(3)	(1.92)	(6)	(3.85)	(8)	(5.14)	(17)	(10.9)

아. 리더의 자질 구비 요건

마지막으로 장교들의 리더십 발휘에 있어서 갖추어야 할 자질에 대해 <표 14>에서 보는 바와 같이 기성세대에서는 34.6%가 책임감, 26.28%가 상황판단능력, 14.75%가 군사지식 순으로 응답한 반면에 신세대 장교들은 30.77%가 상황판단능력, 19.24%가 책임감, 16.05%가 통솔력 순으로 응답하였다. 이를 분석해보면 기성세대 장교들은 리더의 자질로써 국가관이 충실한 가운데 부여된 임무를 완수 하고야 말겠다는 강한 책임감이 구비 되어 있어야 하고 또한, 이러한 임무완수를 위해 적시적절한 상황판단 능력이 필요하며 군사지식이 뒷받침되어야 부합된 자질구비요건을 갖췄다고 평가했고, 신세대 장교들이 상황판단능력을 리더의 최우선 자질로 생각했던 점은 전투준비, 교육훈련, 부대관리 등 제 분야에서 관련되는 중요한 요소로 판단했기 때문으로 분석되며, 부여된 임무를 완수 하고야 말겠다는 투철한 책임감과, 신세대 병사들의 지휘통솔의 어려움을 연상 하면서 응답한 결과로 분석된다. 한편, 계급별로 리더의 자질구비 중요성을 분석해 볼 때 어느 세대, 어느 계급에서나 책임감을 강조했고, 특히 상황판단능력의 중요성을 소위계급에 비해 기성세대 중(대)위에서는 3~7%, 신세대 중(대)위에서는 12~15%가 더 강조됨으로써 중(대)위의 군에 대한 인식의 변화를 엿볼 수가 있다.

< 표 14 > 리더의 자질 구비요건

() : 기성세대

순 위	계급 구분 내용	소 위		중 위		대 위		계	
		인 원	비 율	인 원	비 율	인 원	비 율	인 원	백분율
1	상황판단	2	1.28	21	13.46	25	16.03	48	30.77
(2)	능력	(9)	(5.77)	(19)	(12.18)	(13)	(8.33)	(41)	(26.28)
2	책임감	8	5.13	14	8.98	8	5.13	30	19.24
(1)		(16)	(10.25)	(22)	(14.1)	(16)	(10.25)	(54)	(34.6)
3	통솔력	5	3.21	10	6.42	10	6.43	25	16.05
(4)		(1)	(0.64)	(5)	(3.21)	(7)	(4.49)	(13)	(8.34)
4	군사지식	4	2.56	10	6.41	4	2.56	18	11.53
(3)		(5)	(3.21)	(18)	(5.13)	(10)	(6.41)	(23)	(14.75)
5	충성심	8	5.13	4	2.56	3	1.92	15	9.61
(6)		(2)	(1.28)	(3)	(1.92)	(4)	(2.56)	(9)	(5.76)
6	부하애	4	2.56	2	1.28	6	3.85	12	7.69
(5)		(2)	(1.28)	(4)	(2.56)	(5)	(3.21)	(11)	(7.05)
7	체력	5	3.21	2	1.28	1	0.64	8	5.13
(7)		(1)	(0.64)	(2)	(1.28)	(2)	(1.28)	(5)	(3.2)

2. 병사 설문 비교분석

가. 장교의 리더십 유형 및 원하는 리더형

부대 생활간 병사들이 느끼고 있는 장교들의 리더십 유형은 <표 15>에서 보는 바와 같이 응답자의 60.5%(기성세대 57.75%)가 권위형으로 느끼고 있었다. 이는 설령 장교들은 민주형으로 부대를 지휘한다고 해도 병사들이 사뭇 느끼는 환경은 권위형으로 느끼게 되어 있는바 조직의 상하관계에서 발생하는 하나의 GAP(차이)이라고 할 수 있다. 또한, 기성세대보다 신세대 병사들의 3%가 현재 장교들의 지휘를 더 권위형으로 느끼고 있어 <표 6>에서 신세대 장교들은 기성세대 장교들 보다 18%가 더 민주형으로 지휘하고 있다고 응답했음에도 이렇게 느끼는 것은 신세대 병사들이 자율성과 합리성을 그만큼 더 요구한다는 결과라고 할 수 있다. 한편, 병사들이 원하는 장교들의 지휘형태를 기성세대에서는 45.5%가 민주형과, 40.25%가 권위형으로 응답한 반면에 신세대에서는 48%가 민주형과, 38.25%가 자유방임형으로 원하고 있어 신세대의 특성인 자기중심적 성향, 현재성과 편의성, 탈권위주의, 개별성과 다양성 등의 성격이 그대로 나타난 결과라고 할 수가 있다.

< 표 15 > 장교의 리더십 유형 및 원하는 리더형

() : 기성세대

구 분 \ 형 태	민주형		권위형		자유방임형	
	기성세대	백분율	기성세대	백분율	기성세대	백분율
병사들이 느끼고 있는 리더십유형	114 (124)	28.25 (31)	242 (231)	60.5 (57.8)	44 (45)	11 (11.2)
원하는 리더형	192 (182)	48 (45.6)	55 (161)	13.75 (40.2)	153 (57)	38.25 (14.2)

나. 장교에 대한 신뢰도

병사가 장교를 신뢰하는 정도를 조사해 본 결과 <표 16>에서 보는 바와 같이 응답자의 72.25%(기성세대 69.5)가 장교를 신뢰하는 수준으로 이는 장교의 리더십이 권위형이라고 응답한 결과와 상관없는 가운데 자기부대의 장교들과의 소속감 또는 연대감 차원에서 나타난 결과일 수도 있겠다고 분석된다.

< 표 16 > 장교에 대한 신뢰도

() : 기성세대

구 분 \ 내 용	인 원	백분율	누적인원	누적 백분율
매우좋다	114(101)	28.5(25.25)	289(278)	72.25(69.5)
좋게 생각한다	175(177)	43.75(44.25)	363(349)	90.75(87.25)
그저 그렇다	74(71)	18.5(17.75)	395(391)	98.75(97.75)
좋지 못하다	32(42)	8(10.5)	400(400)	100(100)
모르겠다	5(9)	1.25(2.25)		
계	400(400)	100(100)		

다. 존경하는 리더의 자세

병사들에게 존경하는 리더의 자세를 설문한 결과 <표 17>에서 보는바와 같이 기성세대 병사들은 43.5%가 장교들과 인간적 유대관계를 유지한 가운데 25%가 가족처럼 대해주는 포근함을 지닌 속에서 15.25%가 솔선수범하는 리더를 존경했고, 반면에 신세대병사들 역시 41%가 장교들과 인간적 유대관계를 유지한 가운데 27.5%가 함께 동거동락하며 솔선수범 하는 리더를 존경했다. 군대의 딱딱한 계급사회에서도 병사들은 인간적인 정이 흐르는 인간관계와 가족적인 포근함이 묻어있는 리더들을 존경한다고 볼 수가 있다. 또한, 여기에서 특이한 점은 어느 세대에서나 부하의 복지 문제에 대해서는 비중을 낮게 두고 있는 이유가 복지의 해결은 위관장교들 위치에서 보다는 영관장교들 위치에서 해결 가능성이 높기 때문으로 분석 된다

< 표 17 > 존경하는 리더의 자세

() : 기성세대

순위	내 용	인원	백분율
1	인간적 유대관계 유지	164(174)	41(43.5)
2	가족처럼 대해주는 형	67(100)	16.75(25)
3	술선수범(함께 일하는 형)	110(61)	27.5(15.3)
4	부하복지 문제이해	41(41)	10.25(11.3)
5	기 타	18(14)	4.5(3.5)
계		400	100

라. 장교와의 대화정도 / 적은 이유

장교와의 대화는 결과적으로 병사들의 전투력과도 연관이 있으며 또한, 한 병사가 사고 없이 군 생활을 마칠 수 있는 유효유적인 요소도 되는 것이다. <표 18>에서 보는 바와 같이 장교와의 대화현실이 매우 저조함을 나타내는데 응답자의 68.75%(기성세대 64.25%)가 대화를 거의 하지 않음은 커다란 문제가 아닐 수 없다. 이는 계급사회에서 상·하간에 내재 되어 있는 맹점도 있지만 리더의 입장에서 대화할 수 있는 환경조성과 함께 대화를 이끌어 낼 수 있는 기술이 필요하다고 하겠다.



< 표 18 > 장교와의 대화정도

() : 기성세대

구 분 내 용	인 원	백분율	누적인원	누적백분율
자주한다	42(52)	10.5(13)		
가끔한다	83(91)	20.75(22.75)	115(143)	31.25(35.75)
거의 안한다	174(162)	43.5(40.5)	289(305)	72.25(76.25)
전혀 안한다	101(95)	25.25(23.75)	400(400)	100(100)
계	400(400)	100(100)		

또한, 장교와의 대화를 꺼리는 이유를 파악해 본 결과 <표 19>에서 보는 바와 같이 31%(기성세대 18.25%)가 필요성을 못 느끼고, 29.25%(기성세대 26%)가 별효과가 없다고 응답한 이유를 분석해 볼 때 진정한 상대방적이고 형과 같은 마음의 자세가 아닌 틀에 박힌, 끌어 모아서, 마지못해서 실시하는 결과라고 분석되며 또한, 직접적인 대화가 아닌 간접적인 대화방법 즉 「마음의 편지함」 등을 통해서 애로사항 및 의견을 제시한다고 해도 조치의 결과가 만족하지 못하기 때

문이 아닌가 판단된다. 또한, 신세대 병사들은 기성세대보다 13%가 높게 「대화의 필요성을 못 느낀다」로 응답한 이유는 활발한 성격하에서 부족함이 없이 자란 신세대의 생각들이 그대로 반영된 결과라고 분석된다.

< 표 19 > 대화가 적은 이유

() : 기성세대

구 분 내 용	인 원	백분율
별 효과가 없다	117(104)	29.25(26)
시간이 맞지 않는다	84(81)	21(20.25)
상대가 마음에 안든다	37(45)	9.25(11.25)
필요성을 못 느낀다	124(63)	31(18.25)
기 타	38(107)	9.5(26.75)
계	400(400)	100(100)

마. 리더의 솔선수범

부하는 리더를 주목하여 리더의 행동을 모방하려 한다. 따라서 리더는 항상 리더답게 솔선수범하는 자세가 필요하다. 이는 부하로부터 신뢰와 존경을 받을 수 있는 기본적인 요소라 할 수 있다. 이러한 리더의 솔선수범 형태를 조사해 본 결과 <표 20>에서 보는 바와 같이 응답자의 75.25%(기성세대 75.75%)가 장교들이 솔선수범하고 있다고 응답했다. 이는 초급장교들은 지휘통솔의 일반적 형태가 병사들과 같이 생활하고 움직이는 모습으로, 병사들은 이것들을 솔선수범으로 볼 수 있으며 <표 16>에서와 같이 그러한 솔선수범하는 장교를 존경하고 있는 것이다.

< 표 20 > 리더의 솔선수범 정도

() : 기성세대

구 분 내 용	인 원	백분율	누적인원	누적백분율
정말 그렇다	154(145)	38.5(36.25)		
그런 것 같다	147(158)	36.7(39.5)	301(303)	75.25(75)
그렇지 않는 것 같다	34(21)	8.5(5.25)	335(324)	83.75(81)
전혀 그렇지 않다	20(4)	5(3.5)	355(338)	88.75(84.5)
기타 잘 모르겠다	45(62)	11.25(15.5)	400(400)	100(100)
계	400(400)	100(100)		

바. 리더의 임무수행 능력

리더는 맡고 있는 직무를 철저히 수행하기 위해서는 전문적인 지식과 능력을 구비하고 있어야 한다. <표 21>에서 보는 바와 같이 응답자의 81.5%(기성세대 76.25%)가 리더 임무수행 능력을 높게 평가하고 있는 것으로 나타났다. 이는 장교자신들의 일부 생각과는 상이하나 <표16> 에서와 같이 자기부대의 소속감 또는 연대감 차원에서 나타난 설문결과 일수도 있다. 그러나 병사들의 생각은 단순하여 장교들이 자기들과 함께 뛰어주고 솔선수범하면 임무수행능력이 우수하다고 평가할 수도 있는 것이다. 한편, 신세대 병사들은 기성세대 병사들보다 리더의 임무수행 능력이 5%정도 더 훌륭하다고 응답한 부분은 신세대 장교들의 업무 지향적인 모습을 엿볼 수 있다.

< 표 21 > 리더의 임무수행 능력

() : 기성세대

구분 내용	인원	백분율	누적인원	누적백분율
훌륭하다	174(148)	43.5(37)		
괜찮다	152(157)	38(39.25)	326(305)	81.5(76.25)
그저 그렇다	32(39)	8(9.75)	358(344)	89.5(86)
형편없다	12(14)	3(3.5)	370(358)	92.5(89.5)
잘 모르겠다	30(42)	7.5(10.5)	400(400)	100(100)
계	400(400)	100(100)		

사. 리더의 부하에 대한 관심과 사랑

리더가 부하에게 평소의 관심과 사랑은 조직내의 일체감을 형성시켜 준다. 특히, 전시와 같은 중요한 시기에 대비해서 평소에 부하에 대한 이해와 사랑으로 인간적 유대강화를 유지함이 필요하다고 하겠다.

<표 22>에서 보는 바와 같이 응답자의 49.25%(기성세대 57.75%)가 리더의 부하에 대한 부하에 발휘에 긍정적 반응을 보인 반면, 45.75%(기성세대 29%)는 회의적인 반응을 보여 대조적인 측면이 엿보인다. 한편, 신세대 병사들은 기성세대에 비해 8.5%가 리더의 부하애를 낮게 평가 했는데 이는 개성이 강한 신세대 병사들이 리더의 지휘를 더 권위형으로 본 결과 때문일 것이다.

< 표 22 > 리더의 부하에 대한 관심과 사랑

() : 기성세대

구 분 내 용	인 원	백분율	누적인원	누적백분율
정말 좋다	94(103)	23.5(25.75)		
좋은 편이다	103(128)	25.75(32)	197(231)	49.25(57.75)
좋지 않은 것 같다	102(77)	25.5(19.25)	299(308)	74.75(77)
전혀 안 좋다	81(39)	20.25(9.75)	380(347)	95(86.75)
잘 모르겠다	20(53)	5(13.25)	400(400)	100(100)
계	400(400)	100(100)		

아. 리더의 통솔력 정도

통솔은 리더가 부하들을 통제하며 부하의 복종, 신뢰, 존경으로부터 협력을 획득함으로써 그들에게 부과된 목표를 효율적으로 달성하는 능력을 말하며 부하가 리더에 대한 충성의 표현으로 효과가 나타날 수 있다.

이러한 리더의 통솔력을 신세대 병사들은 <표23>에서 보는 바와 같이 응답자의 82.75%(기성세대 81.25%)가 리더의 통솔력을 높이 인정하고 있다. 이는 신세대 장교 자신들의 일부 생각과는 상이하나 병사들은 위관 장교들이 자기들과 같이 뛰어놀고 동거동락하는 모습을 일반적인 지휘통솔로 볼 수 있기 때문이다. 한편, 신세대 병사들은 기성세대 병사들보다 리더의 통솔력에 있어서 4%정도 더 훌륭하다고 응답한 부분은 신세대 장교들의 우수성의 한 단면이기도 하다.


< 표 23 > 리더의 통솔력 정도

() : 기성세대

구 분 내 용	인 원	백분율	누적인원	누적백분율
훌륭하다	184(169)	46(42.25)		
괜찮다	147(156)	36.75(39)	331(325)	82.75(81.25)
별로 좋지못하다	17(23)	4.25(5.75)	348(348)	87(87)
형편없다	17(16)	4.25(4)	365(364)	91.25(91)
잘 모르겠다	35(36)	8.75(9)	400(400)	100(100)
계	400(400)	100(100)		

자. 리더의 상황판단 능력

군에서 상황처리는 제 분야 즉 전투준비, 교육훈련, 부대관리에서 일어날 수 있는 매우 중요한 분야이다. 항상 상황처리 앞에 붙는 수식어가 「적시적인, 즉각적인」 것처럼 이는 시기를 놓치게 되면 그 결과가 다른 방향으로 나타날 수도 있다는 의미이기도 하다. 병사들이 바라보는 장교들의 상황판단능력은 <표 24>에서 보는 바와 같이 77.75%(기성세대 89.5%)가 높이 평가하여 신뢰하고 있었다. 이는 신세대 장교 자신들의 일부 생각 (상황처리 능력 부족)과는 상이하나 병사들은 작전 및 부대 활동을 추진함에 있어서 장교들이 계획하여 시행하고 어떤 문제가 발생 한다고 해도 장교들이 그 처리를 담당하기 때문에 이러한 응답의 결과로 분석된다. 한편, 신세대 병사들도 77.75%의 비교적 높은 평가를 했으나 기성세대 병사들과 12%의 차이점을 보인 점은 의미있는 비교로써 기성세대 시절에는 병영생활에서 발생했던 제반 문제점들에 대해 비교적 지휘관의 위임하에 문제점들이 외부적으로 확대되지 않고 처리되었던 것에 비해 현재의 상황은 병영내의 일상적인 문제점들이 상급부대에서 많이 간섭하고 때로는 사회적인 문제점으로까지 비화되는 경우도 있어 병사들의 시각에서 기성세대에서는 리더의 상황판단 및 처리를 잘했다고 높이 평가한 반면에, 신세대 병사들은 기성세대 보다는 낮게 평가한 결과라고 분석된다.


제주대학교 중앙도서관
 < 표 24 > 리더의 상황판단 능력

() : 기성세대

구 분 내 용	인 원	백분율	누적인원	누적백분율
훌륭하다	164(187)	41(46.75)		
괜찮다	147(171)	36.75(42.75)	311(358)	77.75(89.5)
별로 좋지못하다	32(11)	8(2.75)	343(369)	85.75(92.25)
형편없다	14(8)	3.5(2)	357(377)	89.25(94.25)
잘 모르겠다	43(23)	10.75(5.75)	400(400)	100(100)
계	400(400)	100(100)		

제 4 장 위관장교 리더십의 문제점 및 발전 방향

본 연구의 주목적은 신/기성세대 위관장교들의 리더십 실태를 조사·분석하여 문제점을 검토하고 보다 효율적인 리더십 발전 방향을 제시하고자 하는데 있다. 따라서 본 장에서는 앞장에서 살펴본 결과를 토대로 신/기성세대 위관장교들 리더십의 제 문제점을 장교 자신 스스로의 입장에서와 병사들이 원했던 리더십으로 구분해서 문제점을 분석한 후 위관장교 위주의 리더십 발전방향을 제시하고자 한다.

제 1 절 문제점

1. 장교집단 설문 분석결과 도출된 문제점

가. 리더의 부하에 대한 신뢰 부족

먼저 설문 결과를 확인해 보면 리더가 병사들을 신뢰하는 정도가 <표 8>에서 기성세대 장교 77.6%가 높은 신뢰를 하는 것에 비해 신세대 장교들은 35.5%의 낮은 신뢰를 하고 있었고, 리더의 지휘에 대한 병사들의 반응도에 대해 기성세대 장교 85.9%에서 신세대 장교 55.13%가 자신들의 지휘통솔에 만족스러울 것이라고 낮게 생각하고 있었다. 자칭 신세대(1980년대 이후 출생자)라고 명명 하는 인적자원들이 계속 군에 충원되어 군 구성원의 대부분을 이루고 있는 현재의 상황에서 동일 신세대의 중(소)대장들마저도 부하에 대한 낮은 신뢰와 또한, 리더 자신들의 지휘에 병사들이 불만족스러울 것이라고 생각하고 있는 실정은 아이러니할 수밖에 없다. 이러한 신세대들의 특징은 우선 남의 눈치 잘 안보고 자유분방하며 다소 이기주의적이라고 흔히들 표현하고 있다. 단체생활의 중요성을 강조하는 군 집단에서 보면 엉뚱할 수밖에 없는 특징들이다. 신세대 장교 자신들도 신세대 그룹이면서도 리더의 위치에 있다보니 조직사회의 속성상 민주형 보다는 권위형에 가까운 지휘 관계로 병사들에 대한 이해부족과 함께 신뢰 또한 낮게 평가하고 있는 것이라 판단된다. 이러한 상호신뢰 부족은 특히, 군 조직 사회에서 불신과 피동적 상황이 조성되어 사고 발생률 증가와 함께 군의 목표달성에 부정적인 결과를 초래할 것 이라는 것은 자명한 일이라 하겠다.

나. 경험 및 통솔력 부족

먼저 설문 결과를 확인해 보면 리더의 애로사항과 애로사항을 느끼는 이유로 <표 11>에서 기성세대 장교들은 군사지식의 부족을, 신세대 장교들은 애로사항으로 경험과 통솔력 부족을 요인으로 응답하였고, 애로사항을 느끼는 이유로 기성세대 장교들은 자신의 노력부족과 교육내용의 불충분으로 신세대 장교들은 자신의 문제와 병사 자질문제로 생각하고 있었다. 리더가 부대관리 및 교육 훈련을 시행함에 있어서 느끼는 애로사항이 경험 부족이라는 것은 아무래도 군대생활이 길지 않기 때문에 이 부분은 공감이 가는 응답 내용이다. 그러나 신세대장교들이 교육훈련 및 부대관리등 지휘통솔을 함에 있어서 느끼는 애로사항으로 통솔력 부족과 이러한 이유가 자신의 노력부족과 아울러 병사들의 자질 문제에 있다는 것 역시 신세대 병사들의 특징에서 나오는 문제의 결과라고 볼 수밖에 없다. 다시 말해 군 조직활동 특성상 보수적이고 전통적 측면과 신세대 병사들의 자유분방적이고 개방적 측면과는 항상 마찰의 소지가 있다는 것이다. 여기에서 나타나는 결과가 리더 자신들에게는 항상 만족감이 없기 때문에 자기 자신의 통솔력이 부족하다고 느끼는 것이며 따라서, 이러한 이유를 자기 자신의 노력부족과 함께 병사들의 자질 부족 문제로 귀결시키는 결과라고 여겨진다. 이 과정에서 리더는 지휘통솔의 애로사항을 자신의 노력부족의 원인보다는 병사들의 자질 부족의 원인으로 더 치부하는 경향이 발생되어 보다 더 강압적 지휘의 악순환과 함께 병사들을 신뢰하지 못하는 결과가 초래하게 되어 조직의 단결력을 저해시키는 결과로 나타날 수도 있을 것이다.

다. 상황 처리능력 및 대인관계 부족

설문 결과를 확인해 보면 리더 자신의 비능력 분야가 <표 13>에서 기성세대 장교들은 군사지식부족과 상황처리 능력을 신세대 장교들은 상황처리능력 및 대인관계 부족분야를 비능력 분야로 생각하고 있었다. 상황처리 능력 부족은 최근에 상급부대에서 강조하는 여러 가지 내용들의 지휘부담 차원에서 응답했으리라 생각되지만 초 와 분을 다루는 군 집단에서 특히, 살아있는 지휘조치 능력을 요구하는 상황처리는 작전의 성패를 좌우할 수 있는 핵심사항으로써 시기를 놓치게 되면 그 결과가 너무 다른 방향으로 나타날 수 있기 때문에 그에 따른 대책이 요구된다.

2. 병사집단 설문 분석결과 도출된 문제점

가. 병사들의 요구와 상반된 리더의 지휘유형

먼저 설문결과를 확인해 보면 부대생활 간 신/기성세대 병사들이 느끼고 있는 장교들의 리더십 유형은 <표 16>에서 권위형으로 느끼고 있었다. 이에 반해 <표 5>에서 신/기성세대 장교들은 자신들의 리더십 유형이 민주형으로 지휘한다

고 응답한 결과와는 사뭇 대조적인 결과라고 할 수 있다. 이것은 관점의 차이일 것이다. 또한 인간들의 심리의 속성일 수도 있다. 장교들은 자신들의 지휘방법이 설령 권위적이라고 할지라도 느낌자체는 민주형으로 지휘하고 있다고 착각하고 또한, 자기의 리더십이 평가될 상황에서는 강직한 리더상보다는 온화하고 민주적인 리더상의 모습을 갖고자하는 심리적 속성 때문일 것이다. 반면에 병사들은 리더가 아무리 민주형의 지휘를 한다고 해도 느낌 자체를 권위적으로 생각하는 것은 군 조직 특성상 상 하 관계, 명령관계들의 영향 때문이라고 평가 된다. 그러나 권위형 지휘는 민주형 지휘보다는 조직의 팀웍(단결력)을 저하 시킬 수도 있고 병사들을 피동적으로 움직이게 하며 더 나아가서는 병사들 집단내부에서도 권위적인 관계가 조성되어 사고발생이 많아질 것이며 여러 가지 측면에서 민주형보다는 바람직하지 못하는 지휘형이라고 할 수 있겠다. 그러나 상황에 따라서 여러 가지 형태의 지휘방법을 적용하여 리더십을 발휘하는 리더야말로 훌륭한 리더라 할 수 있을 것이다.

나. 장교와 병사 상호간의 의사소통 부족

먼저 설문 결과를 확인해 보면 병사들과 장교와의 대화정도가 <표 18>에서 신/기성세대 병사들은 70%이상이 대화를 거의 안 하는 것으로, 대화현실이 매우 저조함을 알 수 있다. 또한, <표 19>에서 이러한 대화가 적은 이유로 필요성을 못 느끼고, 별 효과가 없어서 안 한다고 응답하고 있었다. 왜 이러한 설문 결과 나오는 것일까? 여기에는 여러 가지 원인이 있겠으나 중대장을 마친 본인의 생각으로는 진정한 상담자적이고 형과 같은 마음의 자세가 아닌 틀에 박힌, 끌어보아서, 마지못한 검열용으로 실시하기 때문에 병사들이 마음을 열지 않는 것이며 설령 직접적인 대화가 아닌 「마음의 편지함」 등을 통해서 애로사항 및 의견을 제시한다고 해도 조치의 결과가 만족하지 못하기 때문에 이러한 결과가 나오는 것 이라고 생각된다.

장교와 병사 상호간의 의사소통 부족으로 나타나는 문제점을 몇 가지 살펴보면 첫째, 목표달성에 부정적인 결과를 초래하게 될 것이다. 상호 대화와 신뢰 부족으로 급기야는 군 조직의 목표달성에도 부정적인 결과를 초래하게 될 것이다.

둘째, 상호 신뢰 부족으로 불신과 피동적 상황이 조성될 것이다. 장교와 병사간 상호 대화가 부족하면 신뢰의 관계가 금이 갈 것이며 특히 군조직 사회에서 불신과 피동적 상황이 조성되어 전투력이 저하되는 결과를 초래 하게 될 것이다.

셋째, 상호대화 부족으로 인한 사고 발생률이 증가할 것이다. 장교와 병사 간 상호대화가 부족함으로써 병사들의 세계에서는 무슨 일들이 일어나고 있는지, 그들의 생각이 무엇인지, 어떤 것을 요구하는지 등의 내무생활 에서 이루어지고 있는 실상과악이 어려워 사전 예방이 가능한 사고들이 속속 발생할 수밖에 없다는

것이며, 이러한 상황이 악순환이 될 때, 국민의 불신을 초래하는 결과까지도 이어질 수 있다는 것이다.

다. 리더의 부하에 대한 관심과 사랑

먼저 설문 결과를 확인해 보면 리더의 부하에 대한 관심과 사랑정도를 <표 22>에서 기성세대 병사들은 57.57%, 신세대 병사들은 49.25%로 갈수록 낮아지는 것으로 조사되었다. 집단의 리더가 조직 구성원들에게 관심과 인간적 유대관계가 부족하고 사랑이 없다면 그러한 리더를 어떻게 존경할 것이며, 그 조직이 활성화되어 능동적이고 강한 전투력이 창출될 수 있겠는가? 리더에 대한 부하 사랑이 야말로 존경받는 리더로서 또한 충성심을 유발시킬 수 있는 기본이라 할 수 있을 것이다.

제 2 절 발전 방향

1. 장교집단 도출된 문제점에 대한 발전 방향

가. 장교와 병사간 부족한 신뢰관계 개선

따뜻한 부하애와 동시에 엄격하게 지휘 통솔하는 지휘관은 곧 부하들로부터 신뢰를 획득할 수 있다. 인간은 누구든지 자신의 존재에 대한 가치를 부여받으려 하기 때문에 딱딱한 군 환경에서도 상/하관계에 의한 일방적 지휘보다는 상호간의 깊은 이해와 신뢰를 형성해 나가는 것이 바람직하다.

신세대 장교의 신세대 병사 이해는 일반적으로 생각하면 동일세대의 환경에서 자랐기 때문에 장교들은 부하들을 더 잘 이해 할 것 같지만 리더의 위치에 있다 보니 조직사회의 특성상 민주형보다는 권위형 지휘관계로 인식되어 병사들에 대한 이해부족과 함께 신뢰 또한 낮게 평가하고 있는 것이다.

그러나 신세대 병사들은 군 생활에 부적합한 단점과 부정적인 특징만 보이는 것은 아니며 동기부여만 되면 부여된 임무를 성공적으로 수행할 수 있는 높은 잠재력이 있음을 1997년 육군 3사단과 북한군과의 포격전에서 보여준 용기, 1999년 서해안에서의 남북한 교전에서 북한 고속정 격침 등에서 보여주었다. 따라서 신세대 병사들로 하여금 군 조직에서 부여된 임무를 완수할 수 있도록 하기 위해서는 이들에 대한 올바른 이해를 바탕으로 이들의 가치관과 행동특성에 부합되는 지휘통솔 능력을 발휘하여 리더의 요구에 부합되는 결과를 도출시켜 그들을 신뢰하고 친밀한 관계를 유지시켜야 할 것이다.

나. 리더의 지휘통솔력 발휘 능력 개발

군 조직에서 리더가 지휘통솔력을 능률적으로 발휘하기 위해서는 물리적인 힘

이나 기교 또는 공식적인 권위에 의존하기보다는 지휘통솔자 자신의 인격과 능력을 바탕으로 부하의 마음을 움직이게 하여 부하 스스로가 업무에 헌신하도록 하는 것이 바람직하다고 생각된다. 또한, 리더는 지휘 통솔의 궁극적 목표가 임무완수, 즉 전장에서 승리에 있음을 상기하고 지휘통솔의 본질과 원칙을 바탕으로 리더 스스로 모범을 보임으로서 성공적인 지휘통솔이 되도록 노력해야 할 것이다. 이와 같은 관점에서 우리군의 신세대 병사의 지휘통솔에 있어서 유의해야 할 사항은 동서고금을 통해 검증된 지휘통솔 원칙을 바탕으로 한 지휘통솔이 바람직하다는 것이다. 즉 신세대 특성에 적합한 지휘통솔 기법을 적용한다고 해서 지휘통솔의 본질과 원칙을 무시하고 주관적이고 변덕스러운 술수를 적용한다면 일시적으로는 그러한 기법이 유용할 수 있겠으나 결과적으로는 조직기능을 저해하여 임무수행에 오히려 방해 내지는 지장을 줄 수 있다고 본다. 따라서 리더의 지휘통솔력 발휘를 위해 리더의 자질, 지휘 통솔기법, 지휘통솔교육, 지휘통솔환경 등의 네 가지 핵심영역을 설정하여 발전방향을 제시하고자 한다.

첫째, 우리 군이 설정해야 할 리더의 자질은 전통사상의 창조적 계승, 환경변화에 능동적 대처, 외래 가치의 발전적 수용, 그리고 자기 성찰의 인격적 성장을 추구하는 리더이어야 한다. 더욱이 위관장교는 부하와 직접 대면하기 때문에 부하들이 리더를 보고, 듣고, 닮기 때문에 높은 윤리와 도덕을 구비해야 한다. 다시 말해서 리더가 보여준 행동은 부하들에게 행동의 본보기가 되며 존경심을 낳게 하고 그의 명령에 신뢰감을 갖게 하며 이는 절박한 위기상황을 지탱에 나가는 힘이 되고 복종심을 길러준다.

둘째, 지휘통솔기법은 원칙을 바탕으로 적용할 때 그 효과가 제대로 나타난다고 볼 수 있다. 왜냐하면 지휘통솔원칙은 리더가 부대를 지휘하는데 적용하는 기본 행동지침이라고 한다면, 지휘통솔기법은 이러한 지휘통솔 원칙에 입각하여 리더가 부대를 지휘함에 있어 실제 사용하는 기술로써 지휘통솔의 효율성을 더욱 향상시킬 수 있는 수단이기 때문이다.

셋째, 교육을 통하여 리더의 바람직한 자질을 함양하고, 교육을 통하여 지휘통솔기법을 체득했을 때 비로소 리더는 자기가 처한 상황에 적합한 지휘통솔력을 발휘할 수 있는 것이다. 따라서 교육은 신세대 지휘통솔 발전을 위해 중요하게 논의되어야 할 영역이다.

넷째, 리더가 지휘통솔력을 제대로 발휘할 수 있도록 여건과 환경개선을 위한 제도적, 정책적 노력이 병행되어야 한다. 지휘통솔환경이란 지휘통솔의 구성요소가 상호작용을 하면서 지휘통솔이 역동적으로 발휘되는 ‘지휘통솔의 마당’을 말한다고 볼 수 있다. 더욱이 군은 독자적으로 존재하기 보다는 국가사회체제의 일부로써 존재하기 때문에 군 지휘통솔환경이나 거시적 차원의 외부환경과 미시적 차원의 내부적 환경으로 구분하여 생각할 수 있는 것이다.

다. 상황처리 능력 구비 및 대인관계 증진

군에서 상황처리는 제 분야 즉 전투준비, 교육훈련, 부대관리에서 일어날 수 있는 매우 중요한 분야이다. 항상 상황처리 앞에 붙는 수식어가 「적시적인, 즉각적인」 것처럼 이는 시기를 놓치게 되면 그 결과가 너무 다른 방향으로 나타날 수 있다는 의미이기도 하다. 또한 이러한 상황처리는 최하급 부대에서부터 시작됨으로써 특히, 위관장교들이 많은 부담을 갖고 있는 분야이기도 하다. 따라서 제 분야에서 상황이 발생시 즉각 조치할 수 있는 MATRIX가 최우선적으로 작성되어 그에 따른 조치훈련 이 주기적이고 반복적으로 이루어져야 할 것이며, 하급부대에서 조치할 상황만 조치하고 상급부대로 보고하는 습성이 중요하다 하겠다.

한편, 인간은 “사회적 동물”이라는 말이 시사하듯이 사람은 누구나 타인과 관계를 맺고 있다. 조직사회 내에서 개인의 단순한 소질이나 재능의 문제보다도 오히려 인간관계의 주도면밀한 배려가 성공적 열쇠가 되는 경우가 많다. 특히, 군대에 있어서의 인간관계는 외형상으로는 드러나지 않지만, 결속력을 지탱하는 뼈라고 해도 과언이 아니다. 나의 상관과 나 그리고 부하간의 건전하고 인간적인 신뢰관계가 원만히 이루어지지 않는다면 나타나는 결과는 삭막함, 조직의 와해 등 더 무엇을 바랄 수 있겠는가? 자기를 드러내는 것 보다는 항상 타인을 우선시하고, 손해보는 성자의 마음과 같이 진정 사랑을 가슴에 안고 살아간다면 누구나 친구가 되어 줄 것이다.



2. 병사집단 도출된 문제점에 대한 발전 방향

가. 장교와 병사간 부족한 의사소통 활성화

어떻게 하면 병사들의 마음의 문을 열게하여 조직의 공동 목표달성에 그들을 자발적으로 참여시키고, 국가의 방위를 위하여 국민들로부터 위임 받은 그들의 피붙이들을 한 생명도 낙오자 없이, 헛됨이 없이 귀중한 임무를 다 마치고 그들의 가족의 품으로 보낼 수 있을 것인가? 하는 것은 리더들의 지상 과제이기도 하는 것이다. 따라서 본인이 중대장시절 경험을 토대로 하여 몇 가지를 제시하고자 한다. 먼저, 조직의 공동 목표를 효과적으로 달성하기 위해서는 구성원 모두에게 그 조직에 부여된 임무를 공개하고 리더와 구성원이 직접적인 의사소통을 활성화하라는 것이다. 예를 들어 대대 종합훈련을 앞두고 훈련에 관련된 계획 - 준비 - 실시 - 평가에 전 구성원을 참여시킴으로써 공동 목표를 효과적으로 달성할 수 있을 것이다.

다음으로, 자발적이고 능동적인 참여를 통해 팀웍(단결력)을 높이기 위해서는 구성원 모두에게 능력에 부합되는 임무를 부여하여 의사소통을 활성화시키는 것이다. 군대 특성상 어떤 임무를 부여시 선임병 위주로 부여하고 후임병들은 그저 맹목적으로 따라가곤 하는 것이 통상적인데 임무를 적절하게 잘 분담해서 모두

가 성취감을 맛볼 수 있도록 할때, 조직의 공통 목표달성을 위해 자발적이고 능동적으로 참여하게 될 것이다.

마지막으로, 의사소통을 활성화하여 사고예방을 위한 노력에 힘써야 한다는 것이다. 우선 가려운 곳이 어떤 곳인가를 다양한 방법을 통해 찾아내어야 한다. 예를 들어, 대부분의 부대에서 시행하는 「건의함」 제도를 보면 부끄럽기 짝이 없다. 나무합판으로 제작하여 열쇠관리는 누가하는지, 조치는 하는지, 공개된 장소에 설치하여 그 속에는 담배꽂초만 쌓일 뿐이다. 따라서 철판으로 제작하여 열쇠관리는 지휘관이 직접 하고, 조치사항은 소문내지 않고 병사들이 스스로 느낄 수 있도록 해보면 효과는 배가 될 것이다. 또한, 진정한 상담자가 되어 꼭 끌어 모아서, 틀에 박힌, 검열용으로 면담하지 말고 진정한 벗됨의 위치에서 하라는 것이다.

나. 리더의 부하에 대한 사랑과 관심 증진

지휘관이 전투에서 부하들을 강하게 몰아치고 어떤 때는 혹독한 요구도 하며 또 그것을 부하들이 불평없이 받아들여야 하려면 지휘관은 평소 부하들에 대한 관심을 가지고 그들이 지휘관의 자신들에 대한 사랑을 인식 하도록 하지 않으면 안된다. 병사들은 리더가 자기들에게 관심을 가져 줄 것을 가장 바라고 있다.

또한, 그들은 리더에 대하여 물질적, 정신적 요구를 가지고 있다. 그러므로 리더는 항시 주의를 기울여 부하들의 요구가 무엇인가를 알고 그 요구를 최대한 만족시켜 주어야 한다.

따라서 리더의 부하에는 부하 우선주의 태도로써 그들의 복지에 관심을 기울이고 그들에 대한 관심, 사랑, 인간적 관계유지 등을 통해 부하가 사랑을 느낄 수 있도록 인식시키는 참다운 리더가 되어야 할 것이다.

3. 신세대 장병 의식성향에 따른 발전방향

기성세대 장병들에 비해 신세대장병들의 의식성향은 사고방식에 있어서 매우 감성적이고, 도전적이며, 타인과 구별되는 다른 가치창조를 위한 이질적 가치관을 갖고 있다. 그들은 자기표현이 뚜렷하고 탈권위주의, 탈조직 현상을 보이고 있으며 또한 무조건적인 충성 및 복종의 강요에는 거부반응을 보인다. 즉, 남을 의식하기보다는 자기 자신에 충실하려는 자기지향적 사고와, 옳고 그름보다는 좋음과 싫음으로 모든 것을 판단하는 감성 중심의 사고방식을 갖고 있다.

또한 이들의 행동방식은 감각적 판단에 따른 행동과 직접 참여의 기쁨을 추구하며, “내가 좋으면 그만”이라는 자기중심 성향으로 의무감 및 책임의식이 결여되어 있고, 법과 규정, 질서, 예절 등에 대해서도 자기 편의에 맞게 행동하는 등 준법정신 및 윤리의식이 희박하다는 것을 들 수 있다. 군 조직의 힘의 근원은 하

부조직 및 병사들로부터 창출된다고 볼 수 있다. 그러나 우리 군은 언제부터인가 이 힘의 근원이 약화되어 군 본연의 기능 발휘에 많은 제한을 받고 있다.

이는 초급 간부들의 안이한 지휘통솔 자세와 최근 군에 입대하는 이른바 신세대 장병간의 갈등관계로부터 표출되는 현상으로 볼 수 있다.

신세대장병들은 70년대 고도 경제성장에 따른 물질적 풍요, 온실적 가정환경 그리고 책임이 수반되지 않는 자유의 외침속에서 자랐기에, 기성세대장병들 보다 총체적으로 문제점을 가진 세대로 생각되기도 한다.

이들은 기계화, 과학화, 산업화, 풍요로운 생활환경, 핵가족화, 입시위주의 학교 교육, 군 출신 통치체제, 수단과 결과의 이율배반적 민주화 과정속에서 성장했기 때문에, 개인주의, 불신주의, 의지력 부족, 현실주의, 감각주의, 사회예절 부족, 전통적 군사문화에 대한 거부감 등 집단의 일원으로 가져야 할 도덕적 덕목을 구비하고 있지 못하고 있다 하겠다. 이들의 사고와 행동양식상의 문제점을 기성세대 장병들과 비교하여 군 지휘통솔 측면에서 열거해 보면 다음과 같다.

첫째, 군 복무 의무감의 결여이다.

일단 유사시 지휘관을 중심으로 일사불란한 행동통일이 요망되는 군대에서 “약 10%에 해당하는 병사가 지시사항을 제대로 이행하지 않는다고 답변한 간부가 27%에 해당한다”²⁶⁾ 조사결과는 우리를 당황하게 하고 있다고 하겠다. 한마디로 이러한 문제는 신세대 장병들의 국가관과 안보관 결여에서 유래한다고 할 수 있다.

둘째, 상급자에 대한 존경심 결여이다.

사회생활의 생명은 예절이라고 할 수 있다. 그러나 핵가족화 된 가정속에서 버릇 없이 자란 젊은이는 학교생활을 통하여 부족한 점이 고쳐지지 않고, 그런 상태로 군에 유입되고 있으며, 군에서도 이들을 하루 아침에 사회예절을 체질화 시킬 수는 없다고 할 수 있다. 그나마 위계질서가 분명한 집단생활을 통하여 얼마간 상하간의 윤리를 체득하게는 되지만, 그것이 주로 계급사회에서 강요에 의해 이루어진다는 점에서 상급자에 대한 진심에서 우러나오는 존경심과 혼돈해서는 곤란하다.

셋째, 자기중심적 사고방식이다.

신세대장병들을 지휘해 본 상사들의 한결 같은 불만은 “자발성이 부족하다. 무책임하다. 지시해야만 한다. 뒷사람의 생각을 헤아리려 하지 않는다. 남에게 일방적으로 의지한다.” 등으로 나타난다고 할 수 있다.

26) 김락중, 「신세대 지휘통솔 기법」, (육군본부, 2004), p.108.

이들은 영상세대이기 때문에 논리적 사고방식이나 탐구정신이 부족하고, 나의 각이 전부이고 폭넓은 타인의 세계를 이해하려 하지 않는다.

그 결과 타인과 보조를 맞추려는 화합의 자세와 동고동락하는 집단의식이 자연적으로 결여되어 나타난다고 하겠다.

넷째, 의지력의 부족이다.

요즈음 신세대장병들은 기성세대 장병들에 비해 편하게 살자는 세대라 할 수 있다. 그들의 대부분은 30분 이상 걸어서 등교한 경험이 없고, 부모를 도와 논밭에 나가 땀 흘리며 노동을 해 본 경험이 없다. 그리고 핵가족으로 자신이 원하는 것을 포기해야 하거나 인내심을 가지고 기다려 본 경험이 없으며, 더위와 추위를 이열치열과 이한치한으로 극복해본 경험이 없다.

이러한 편안한 일상생활의 결과 그들은 체력을 단련하고 의지력을 강화할 기회를 갖지 못했다고 할 수 있다. 그러나 실제로 군 복무를 하면서, 그들이 대처해야 할 상황은 극한 속의 여유로 비유될 수 있는 극기력을 필요로 한다는 점에 문제가 있다고 할 수 있다. 한마디로 일반사회와 비교하여, 열악한 근무환경과 임무의 특수성 때문에 인간으로서 가장 본능적인 먹고 입고 자는 원초적 욕구를 억제해야만 한다. 그러나 군 생활의 적응에 실패하는 숫자는 점점 증가하고 있기 때문에, 이에 대한 대응책이 시급히 마련되어야 함을 알 수 있다.

기성세대에 비해 이와 같은 문제점을 가지고 있는 신세대장병들을 그렇다고 무조건 군 복무의욕이 결핍되어 있고, 결과만 증시하고 충동적이며, 단결심이 부족하고 체력이 열세하다는 식으로 평가절하하고 기성세대 장병의 가치관만을 요구한다면, 상하간 대화채널의 단절을 초래하여 리더와 구성원간에 건널 수 없는 큰 물줄기가 형성 되고 말 것이다.

그러나 신세대는 높은 교육수준, 낙천주의, 신바람 기질, 합리성 등 좋은 측면도 있으므로, 이런 장점을 극대화시키는 방안을 고려해 보아야 한다. 신세대장병들은 생계유지에 전전긍긍하고 막연히 사회참여를 하던 기성세대장병들과는 달리, 자아실현 욕구를 위해 일정한 부대 과업에 종사하고 있다. 그들의 욕구가 무엇인지를 파악해서 동기를 유발시킬 수만 있다면, 어떻게 저런 폭발적인 행동과 창의적인 추진력이 잠재해 있었는가를 의심하게 된다. 즉, 신세대장병들은 기성세대장병들에 비해 창의적이고 합리적이며 역동적이라는 긍정적인 평가에 착안하여 약점을 최소화하고 강점을 발휘토록 하는 지휘통솔이 이루어져야 한다.

따라서 신세대 장병들의 장단점을 고려하여 그들이 스스로 복종토록 하는 리더십 기법이 활용되어야 할 것으로 본다.

제 5 장 결 론

오늘날 사회는 민주화, 개방화, 정보화의 특징을 보이고 있으며, 자율과 개성을 존중하는 사회변화는 그 자체로서 군의 환경도 영향을 받고 있다. 이러한 환경 변화 속에서 일명 신세대라는 인적자원들이 계속 충원되어 군 구성원을 이루고 있으며 이들 가운데는 병사들과 직접 접촉하며 지휘 하는 위관장교들도 포함되어 있다. 따라서 본 연구는 이러한 신세대 위관 장교들이 동세대의 병사들을 지휘함에 있어서 리더십 발휘의 문제점 및 애로사항을 설문을 통해서 분석하여 효율적인 리더십 발전 방안을 제시 하였다. 또한, 설문과정에서 신세대 병사들이 리더에게 원하는 리더의 자질 및 리더십 유형도 아울러 분석하였고, 기성세대와 신세대의 사고방식이나 행동방식에서는 어떠한 차이점이 있는가도 분석 하였다. 이러한 관점에서 연구의 결과를 요약하면 우선 신세대 장교 집단의 생각에서는 첫째, 위관장교 자신은 민주형 리더십 유형으로 지휘하고 있고, 본인이 임무수행을 하면서 느끼는 책임감 정도는 스스로 높게 평가하고 있었다.

둘째, 그러나 리더가 병사들에 대한 신뢰는 낮게 평가하고 있으며, 리더의 지휘에 대한 병사들의 반응도는 장교자신들이 생각할 때 절반정도일 것 이라고 판단하고 있었다.

셋째, 리더에게 효율적인 지휘통솔을 할 수 있도록 동기부여의 가장 큰 요인으로는 권위 인정 및 자부심 부여를 손꼽았다.

넷째, 리더가 부대를 지휘함에 있어서 애로사항으로는 경험부족과 통솔력 부족을 원인으로, 애로사항을 느끼는 이유로는 자신의 노력 부족과 아울러 병사들의 자질 문제를 이유로 들었다.

다섯째, 리더 자신의 비능력 분야로는 상황처리 및 대인관계 부족을,

여섯째, 리더로서 가장 중요하게 생각하는 분야를 상황처리 능력으로 평가하고 있었다.

일곱째, 리더의 자질 구비요건 중 상황판단 능력을 최우선으로 손꼽았다.

다음으로 신세대 병사집단에서 리더에게 원하는 리더의 자질 및 리더십 발휘에서는

첫째, 병사들이 느끼는 리더의 리더십 유형은 권위형이라고 답변하는 반면에 그들이 원하는 리더십 유형은 민주형을 원하고 있었다.

둘째, 위관장교에 대한 신뢰 정도는 상당부분 신뢰하고 있었고,

셋째, 존경하는 리더의 자세를 인간적 유대관계 유지 및 솔선수범하는 리더로 손꼽았다.

넷째, 병사와 위관장교의 대화가 저조하게 나타내는 가운데 이러한 저조한 이유가 효과가 없고 필요성을 못 느낀다고 대답함으로써 실로 충격적인 사실이라고 할 수 있겠다.

다섯째, 리더의 자질평가 부분인 신뢰도, 술선수범정도, 임무 수행능력 정도, 통솔력 정도, 상황판단 능력 정도는 매우 긍정적으로 평가하고 있었던 것은 고무적인 사실이라 하겠다. 이와 같은 사항을 종합해 볼 때

첫째, 장교와 병사간 상호부족한 신뢰관계는 깊은 이해와 따뜻한 부하애를 통해 신뢰를 형성해 나가는 것이 바람직하다 하겠다.

둘째, 군의 대다수를 차지하고 있는 신세대 병사들을 지휘함에 있어서 그들의 의식성향에 부합된 지휘통솔 기법의 개선노력으로 과학적이고 실용적인 기법을 연구, 발전할 수 있도록 해야 하며 우수한 자질과 윤리, 도덕성을 함양시킬 수 있는 교육프로그램 연구, 개발 등 여러 분야의 집중적인 노력을 기울여야 할 것이다.

셋째, 리더 자신의 비능력 분야인 상황처리 능력 부족은 살아있는 지휘조치 능력을 요구하는 군 집단에서 중요한 요소로 상급기관 리더들의 중요한 관심사라 하겠고 대인관계 부족은 개인의 노력에 의해서 개발될 수 있는 부분이라 하겠다.

넷째, 리더의 지휘형태는 민주형 지휘를 기본으로 하여 상황에 부합된 지휘를 적시적절하게 적용시켜야 할 것이다.

다섯째, 부족한 의사소통 활성화 부분은 다양한 기법들이 많이 개발되어 있으므로 리더의 희생적인 노력에서 성과를 기대할 수 있을 것이다.

여섯째, 리더의 부하에 대한 부족한 관심과 사랑은 희생의 노력 속에서 보완시킬 수 있을 것이다.

결론적으로 본 연구에서 제시한 내용들을 토대로 신세대 위관장교들의 리더십 발휘에 다소 도움이 될 수 있을 것이다. 그러나 효율적인 리더십을 위한 기법개발, 교육프로그램 연구 및 개발 등은 지속적인 노력을 기울여야 할 분야들이다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 고덕옥, 「군리더의 POWER 원천에 관한 연구」, 합참대연구 보고서, 1997.
- 김기연, 「신세대 장병의 의식구조 분석을 통한 군리더십 기법개발」, 경남대학교 석사학위 논문, 2001.
- 김성수, 「리더십 성공학」, 삼영사, 2005.
- 김용주, 「리더십 이론과 실제」, 학지사, 2004.
- 김용일, 「초급간부의 올바른 지휘 통솔 방안」, 보병학교 연구논문, 2001.
- 김종두, 「군 리더십의 발전방향에 관한 연구」, 안보문제 연구소, 2005.
- 김정우, 「군 리더십 향상을 위한 발전방안」, 국방대학교, 2004.
- 김호성, 「리더 육성을 위한 신병교육대의 역할」, 국방대학교 석사학위논문, 2004.
- 남기덕, 「최신 리더십이론과 기법」, 화랑대 연구소, 2005.
- 박태종, 「초급간부의 지휘통솔에 관한 연구」, 교육사령부 연구논문, 2001.
- 엄광용, 「전략가의 리더십」, 나무의 꿈, 2006.
- 이양우, 「신병교육대에서 리더십 향상 방안」, 화랑대 연구소, 2005.
- 이종인, 「한국군의 리더십 역할 모델」, 박영사, 2005.
- 이종현, 「군 리더십 발전 방향 연구」, 한국 국방연구원, 1996.
- 이준형, 「리더와 리더십」, 인간사랑, 2002.

2. 국외문헌

- Allport. F. H, Social Psychology, (Boston : Houghton Mifflin Co.,1964)
- Ford L. P. & Beatley H. R. Principles of Industrial Management,
(New York : Donald Press Co., 1955)
- Forces D. & Stepher R. Social Research Methods
(Englewood Clifts, New Jersey, : Prentice-Hall, 1973)
- Gibb. C. A. Leadership, (Harmondsworth, Penguin, 1970)
- Pigos. P. Leadership of Domination, (Boston : Houghton Mifflin Co.,1963)
- Sargent. S. S. Social Psychology, (New York : The Donald Press Co.,1950)
- Terry.Principle of Management, (Homewood, III., Richard D. Irwin, Inc.,1971)

<Abstract>

A Study on the Direction of Leadership
Development in the Army

-Focusing on Lieutenant-Level-

Department of public Administration
Graduate School of public Administration
CHEJU NATIONAL UNIVERSITY

Hak - Lae Cho

(Academic Adviser : Professor Sung - Jun Kim)

This study aims to analyze the status of leadership of lieutenant-level officers in the army through questionnaire (compare and analyze older generation and new generation), to compare leadership of officers that soldiers of older generation and new generation/view problems, and examine the difference in exercise of leadership and further to present the effective direction of leadership development focusing on lieutenant-level officers of new generation.

With regard to the scope and method of this study, the scope was restricted to the lieutenant level officers from the second lieutenant to lieutenant senior who contact and command the soldiers. I referred to the existing study

materials(master's thesis of Kyeongnam University, 1987, A Study on Direction of Leadership Development of Military Officers, An Taeyeol) for analysis results of leadership of officers that the soldiers of that generation want and contents on leadership of lieutenant level officers of older generations born in 1960's. To identify the leadership of officers that officers of new generation want and leadership phenomenon of lieutenant-level officers of new generation born after 1980's, I distributed questionnaires with same contents of questionnaires of existing study materials, to 164 officers and 420 soldiers positioned in Pohang area of marine, collected all questionnaires and analyzed the results of questionnaire from 156 officers and 400 soldiers, the same number of respondents as the existing studies, except the insincere respondents. Regarding the degree of confidence on officers by soldiers, officers of existing generations showed high confidence level of 77.57%, while officers of new generation showed low confidence level of 35.9%. With regard to comparison on difficulties that they experience while performing tasks of the army as leaders, officers of new generation showed decreases in lack of military knowledges. New generations feel the command of officers more authoritative than older generations even if

18% more officers of new generations answered that they would command more democratically. In addition, trust on officers were found high in new generations as well as old generations. I presented the method of development through such comparison/analysis. More intensive efforts are required in several areas such as development of education program that can study and develop more scientific and practical technique with efforts to improve commanding technique suitable to trend of awareness for soldiers of new generation.

For lack of situation handling ability, the non-ability area of leaders, metrics should be prepared that can immediately handle all situations as soon as it occurs, and training on actions should be repetitively carried out accordingly. For commanding type of leaders, democratic commanding should be adopted basically and commanding suitable for situation should be applied timely and properly.

[부록] 설문지

설문서(장교용)

여러분 안녕하십니까?

불철주야 부대근무에 여념이 없는 여러분들에게 진심으로 감사 드립니다. 본 설문은 군 장교의 리더십에 관한 연구의 일환으로 그 기초 자료를 수집하기 위하여 쓰여질 것이므로 여러분의 개인신상에는 아무런 영향이 없을 것입니다. 또한 비밀로 하겠습니다.

여러분들이 평소 느끼시는 부분을 경험이나 지식을 통하여 정확히 기입해주시면 감사하겠습니다.

2006. 2.

제주방어사령부 조학래 올림

아래 설문 내용에 대하여 해당되는 곳에 기입하여 주십시오

1. 귀하의 계급은? ()

가. 소위 나. 중위 다. 대위  제주대학교 중앙도서관
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

2. 귀하의 최종 학력은? ()

가. 초대졸 나. 대졸 다. 대학원졸 라. 기타

3. 귀하의 임관 구분은 어디입니까? ()

가. 해사 나. 학군 다. 간부사관 라. 기타

4. 귀하가 현재 실시하고 있는 리더십은 어떤 것이라고 생각하십니까? ()

가. 민주형 나. 권위형 다. 방임형 라. 민주 / 권위형

5. 부대에 느끼는 책임감은 어느정도 라고 생각하십니까? ()

가. 충분하다 나. 괜찮다 다. 그저 그렇다 라. 부족하다

6. 귀하는 귀하 부대의 병사들에 대해 어느정도 신뢰하고 있습니까? ()

가. 믿음직스럽다 나. 괜찮은 편이다 다. 그저 그렇다 라. 신통치 못하다

7. 귀하가 평소 느끼는 귀하에 대한 병사들의 반응은 어떠하다고 생각하십니까? ()
 가. 믿고 복종한다 나. 겉으로는 잘 따른다 다. 약간 불만이 있는 것 같다
 라. 불만이 많은 것 같다 마. 잘 모르겠다
8. 귀하는 리더로서 동기부여 요인 중 어느 것이 가장 중요하다고 생각하십니까? ()
 가. 자신의 권위에 대한 인정으로 자부심이 있어야 한다
 나. 상급 지휘관의 지속적인 관심과 격려가 있어야 한다
 다. 업적이나 성취감을 느끼게 해 주어야 한다
 라. 물질적 지원이 있어야 한다
 마. 상급부대에서 부양 교육을 철저히 해야 한다
9. 귀하가 리더로서 평소 느낀 애로 사항은? ()
 가. 지식 부족 나. 경험부족 다. 통솔력 부족 라. 이해력 부족 마. 병사 자질
10. 애로사항을 느끼시는 이유는? ()
 가. 교육이 불충분했다 나. 지속적인 노력이 부족했다
 다. 자신의 능력이 부족했다 라. 병사들의 자질 문제 때문이다
11. 평소 느끼시는 비능력 분야는 어느 것이라고 생각하십니까? ()
 가. 군사지식 나. 상황처리 다. 대인관계 라. 체력 마. 기타
12. 군 리더로서 가장 중요하게 생각하는 것이 무엇입니까? ()
 가. 책임감 나. 솔선수범 다. 충성심 라. 공정성 마. 상황판단 능력
 바. 부하애
13. 군 리더로서 갖추어야 할 자질 구비요건 중 중요한 것부터 순서를 기입해 주십시오
 가. 군사지식() 나. 충성심() 다. 책임감()
 라. 상황판단 능력() 마. 통솔력() 바. 부하애() 사. 체력()

설문서(병사용)

여러분 안녕하십니까?

불철주야 부대근무에 여념이 없는 여러분들에게 진심으로 감사드립니다. 본 설문은 군 장교의 리더십에 관한 연구의 일환으로 그 기초 자료를 수집하기 위하여 쓰여질 것이므로 여러분의 개인신상에는 아무런 영향이 없을 것입니다. 또한 비밀로 하겠습니다.

여러분들이 평소 느끼시는 부분을 경험이나 지식을 통하여 정확히 기입해주시면 감사하겠습니다.

2006. 2.

제주방어사령부 조학래 올림

아래 설문 내용에 대하여 해당되는 곳에 기입하여 주십시오

1. 귀하의 계급은? ()

가. 이병 나. 일병 다. 상병 라. 병장

2. 귀하의 연령은? ()

가. 20세 미만 나. 21 -23세 다. 24 -25 라. 26세이상

3. 귀하의 최종 학력은? ()

가. 중졸 나. 고졸 다. 대재 라. 대졸이상

4. 귀하의 출생지는? ()

가. 대도시 나. 중소도시 다. 농어촌 라. 기타지역

5. 귀하의 상관의 리더형은 어떤 형태라고 생각하십니까? ()

가. 민주형 나. 권위형 다. 자유 방임형

6. 귀하가 원하는 리더의 형태는 무엇입니까? ()

가. 민주형 나. 권위형 다. 자유 방임형

7. 귀하는 장교에 대해 어느 정도 신뢰하고 있습니까? ()

가. 매우 좋다 나. 좋게 생각한다 다. 그저 그렇다 라. 좋지 못하다 마. 모르겠다

8. 귀하는 어떤 리더를 가장 좋아 하십니까? ()

- 가. 술선수범하는 형 나. 인간적으로 대해 주는 형
- 다. 문화 복지 문제를 이해 해 주는 형
- 라. 가족처럼 대해 주는 형 마. 함께 일하는 형 바. 기타

9. 사적인 문제를 장교와 어느정도 대화를 하고 있습니까? ()

- 가. 자주한다 나. 가끔한다 다. 거의 안한다 라. 전혀 안한다

10. 대화를 하지 않는다면 그 이유는 무엇입니까? ()

- 가. 별 효과가 없어서 나. 시간이 맞지 않아서
- 다. 상대방이 별로 마음에 안들어서 라. 필요성을 못 느껴서
- 마. 잘 모르겠다

11. 귀하가 평소 느끼는 장교의 술선수범 정도는 어느 정도라고
생각하십니까? ()

- 가. 항상 술선수범 한다 나. 술선수범 하는 것 같다
- 다. 그렇지 않다 라. 전혀 그렇지 않다 마. 잘 모르겠다

12. 귀하 부대의 장교분들의 임무수행 능력은 어느 정도라고 생각하십니까? ()

- 가. 훌륭하다 나. 괜찮은 편이다 다. 그저 그렇다
- 라. 형편없다 마. 잘 모르겠다

13. 귀하 부대의 장교분들이 여러분들에게 대해주는 태도는, 즉 부하애가
어느 정도라고 생각하십니까? ()

- 가. 정말 좋다 나. 좋은 편이다 다. 좋지 않은 것 같다
- 라. 전혀 안 좋다 마. 모르겠다

14. 귀하가 생각하는 장교분들의 통솔 능력은 어느 정도라고 생각하십니까? ()

- 가. 훌륭하다 나. 괜찮다 다. 별로 좋지 않다
- 라. 형편없다 바. 잘 모르겠다

15. 귀하가 평소에 느끼는 장교분들의 상황판단 능력은 어느 정도라고 생각하십
니까? ()

- 가. 훌륭하다 나. 괜찮다 다. 그저 그렇다 라. 형편없다 마. 잘 모르겠다.