

碩士學位論文  
指導教授 鄭明鎬

新世代 部下에 대한  
리더쉽 向上 方案에 관한 研究

A Study of the leadership for the new generation soldiers

1999 年 6 月 日

漢城大學校 經營大學院

經 營 學 科  
經 營 管 理 專 功

安 承 明

碩士學位論文  
指導教授 鄭明鎭

新世代 部下에 대한  
리더십 向上 方案에 관한 研究

A Study of the leadership for the new generation soldiers

위 論文을 經營學 碩士學位 論文으로 提出함

1 9 9 9 年 6 月 日

漢城大學校 經營大學院

經 營 學 科  
經 營 管 理 專 功

安 承 明

安承明의 經營學 碩士學位 論文을 認定함

1999年 6月 日

審査 委員長 印

審査 委員 印

審査 委員 印

# 目 次

## 제 1 장 서 론

제1절 연구의 목적 .....	1
제2절 연구범위 및 방법 .....	2

## 제 2 장 신세대의 이해

제1절 신세대의 개념과 특징 .....	4
1. 신세대의 개념과 출현배경 .....	4
2. 한국 신세대 문화의 특징 .....	6
제2절 신세대의 의식구조 .....	9
1. 역사관 .....	9
2. 사회관 .....	10
3. 통일관, 대북관 .....	12
제3절 신세대의 행동성향 .....	14
1. 개 요 .....	14
2. 사회·문화적 환경 .....	15
3. 정치·경제적 환경 .....	16
4. 신세대 특성 .....	16
제4절 군에 유입된 신세대 장병 특성 .....	19
1. 개 요 .....	19
2. 면담준비 .....	19
3. 면담결과 .....	20
제5절 신세대 장병 특성이 군에 미치는 영향 .....	24
1. 부정적 측면 .....	24
2. 긍정적 측면 .....	26
3. 지휘통솔에 미치는 영향 .....	26

## 제 3 장 군 조직의 특성과 지휘통솔

제1절 군 조직의 특수성 .....	28
1. 군대의 특성 .....	28
가. 임무 및 기능상의 특징 .....	28
나. 군 조직상의 특성 .....	28
다. 생활의 특성 .....	29
라. 구성원의 특성 .....	30
2. 군대의 기능적·구조적 특성에 따른 지휘통솔의 성격 ...	30
제2절 군 지휘통솔의 개념/특성 .....	34
1. 군 지휘통솔의 개념 .....	34
2. 군 지휘통솔의 영향요인 .....	35
가. 지휘통솔자 요인 .....	36
나. 부하(집단)요인 .....	36
다. 상황요인 .....	38
라. 의사소통 .....	39
3. 군 지휘통솔의 기능 및 유형 .....	40
가. 군 지휘통솔 기능 .....	40
(1) 목표설정 및 달성기능 .....	40
(2) 집단유지 기능 .....	40
(가) 지시기능 .....	40
(나) 반응기능 .....	41
(다) 조정기능 .....	41
(라) 상벌부여기능 .....	41
(3) 대표기능 .....	42
나. 군 지휘통솔 유형 .....	42
(1) 지휘통솔 유형의 배경 .....	42
(2) 지휘통솔 유형의 분류 .....	43
(가) 지시형 .....	44
(나) 설득형 .....	44
(다) 참여형 .....	45

(라) 위임형 .....	45
(3) 상황별 지휘통솔 유형의 적용방법 .....	46
다. 성숙도별 지휘통솔 유형의 적용 .....	47
(1) 성숙도 1단계 : 지시형 유형 .....	47
(2) 성숙도 2단계 : 설득형의 유형 .....	48
(3) 성숙도 3단계 : 참여형 유형 .....	48
(4) 성숙도 4단계 : 위임형 유형 .....	48
<b>제 4 장 신세대 병사의 효과적인 지휘통솔 방안</b>	
제1절 개 요 .....	49
제2절 간부(지휘통솔자)의 의식전환 .....	49
제3절 신세대 장병의 기초심리 파악 활용 .....	55
제4절 원활한 의사소통 .....	57
1. 개 요 .....	57
2. 효과적인 의사소통 방법 .....	59
제5절 인간관계 유지 .....	61
1. 개 요 .....	61
2. 인간관계 향상을 위한 지휘통솔 .....	62
제6절 동기유발 .....	64
1. 개 요 .....	64
2. 동기유발 방법 .....	64
제7절 건전한 병영문화 육성 .....	68
1. 병영생활 환경 .....	68
2. 병영생활 적응실태 .....	68
3. 건전한 병영문화 조성 .....	70
<b>제 5 장 결 론</b> .....	73
<b>참고문헌</b> .....	78

## 表 目 次

〈표 2-1〉 광복이후 가장 인상깊은 역사적 사건 .....	10
〈표 2-2〉 20대의 사회의식 .....	11
〈표 2-3〉 20대의 대북관 .....	13
〈표 2-4〉 20대의 통일관 .....	14
〈표 2-5〉 신세대 특성 .....	18
〈표 3-1〉 조직구조와 지휘통솔의 배경 .....	34
〈표 3-2〉 지휘통솔 유형의 분류 .....	45
〈표 3-3〉 부하의 성숙도별 적합한 지휘통솔 유형 .....	47

# 제 1 장 서 론

## 제 1 절 연구의 목적

창군후 1천만명 이상의 한국 남성이 군 복무를 하였으며, 현재에도 매년 20여만 명이 兵役義務를 필하고 사회로 복귀하고 있다. 군에 입대한 젊은이들은 군 복무를 통해 조국애와 단체정신을 기르고, 강인한 정신력과 체력을 단련하게 된다. 또한 금욕, 절제, 극기를 익히며 효도, 우애, 희생, 봉사 등의 정신 덕목을 함양하는 좋은 계기가 된다.

하지만 최근에 군에 새로운 구성원으로 보충되는 인원은 新世代 또는 X세대로 불리는 70년대 후반의 출생자로서 이들은 과거와는 다른 급속한 사회변화를 겪으면서 성장하였고 既成世代와는 다른 의식구조와 행동성향을 가지고 있으며, 그들이 군에 들어와서는 병영생활이라는 특수환경 적응 과정에서 많은 갈등을 내포하고 있어 이들에 대한 지휘통솔 기법의 변화가 요구되고 있다.

즉, 신세대는 현대 산업사회와 정보화 시대 도래와 함께 무비판적인 외래 문화 유입과 풍요의 시대, 핵가족화 시대에 형성된 의식성향의 독특성을 지니면서 군대문화에까지 영향을 미치고 있다.

하지만 외부의 변화요인은 강하게 작용하고 있는 반면 군의 내부적인 지휘 통솔 기법상의 변화는 현실적으로 이를 따르지 못하는 실정으로 이 분야에 대한 발전이 중요한 과제로 등장하고 있다.

또한 신세대 장병은 일반적으로 개성이 강하며 합리적이라는 특징이 있다. 그러나 이러한 특징들은 병영생활에 긍정적인 요소도 있지만 많은 부문에서 부정적인 요소로 작용하며 군의 존재 목적을 달성하는데 저해 요인으로 작용하여 군대발전에 피해를 가져오게 된다.

따라서 본 연구는 이러한 신세대를 지휘통솔함에 있어 군 조직의 특성과 입대 장병의 신세대적 의식 및 행동을 잘 소화시킬 수 있는 효과적인 지휘통솔 기법을 개발함으로써 교육훈련으로 육성된 전투력을 지휘통솔에 의해서 극대화 될 수 있도록 하는데 그 목적이 있다.

## 제 2 절 연구 범위 및 방법

전투력 결정에 있어서 지휘통솔이 최상의 상태에 있게 하기 위해서는 부대를 지휘하는 지휘관이 부하들의 능력을 어떻게 한 곳에 集中하고 최선의 노력을 경주하도록 하느냐에 달려 있다. 지금 우리 군에는 소위 신세대 또는 X세대라고 하는 젊은이들이 계속 들어오고 있다. 이들의 성장배경을 고려할 때, 과거의 전통적인 의식의 연장선상에서 이들을 이해하고 통솔하기에는 서로 맞지 않는 점이 너무나 많기 때문에 무언가 새로운 각도에서 이들을 통솔해야 할 필요성이 제기되고 있으며, 이런 점들이 전후방 각지의 대·소부대에서 지휘통솔하고 있는 각급 부대 지휘통솔자들에게는 새로운 지휘통솔 기

법에 대한 심각한 도전으로 작용하고 있다.

신세대의 개념 자체가 모호성이 있으며 명확하게 정의되지 못하는 것처럼 신세대의 특징을 체계화하고 이들의 의식구조 및 행동에 대한 공통분모를 도출하여 이에 대한 대처방법과 기법을 모색한다는 것이 쉬운 일은 아니다. 더구나 군 조직에 있어서 지휘관(자)과 병사와의 상호관계는 水平的 人間關係라기 보다는 강제와 갈등이 수반되는 수직적 인간관계일 수 있다는 점에서 매우 조심스럽고 심층적인 접근이 필요하다.

그럼에도 불구하고 군의 存在目的이 근본적으로 변화하지 않는 한 국가 안전보장의 역량을 극대화하기 위해 신세대 병사들에 대한 효율적인 지휘통솔 해법은 필수 불가결한 것일 수밖에 없으며 權威主義적 위계조직과 수직적 인간관계, 생활 전반에 대한 집단성의 강조, 규범적 특성의 내재방식은 적절한 변화가 필요한 것으로 판단된다.

이와 같은 상황에서 리더십에 관련된 문헌과 연구논문을 분석하고 30여년간 군생활을 통하여 얻은 경험과 장병들과의 진솔한 대화를 바탕으로 본 연구를 진행하였으며 제 1장은 서론으로 연구의 목적과 방법, 논문의 구성에 대하여 기술하였고, 제 2장에서는 신세대의 개념과 특징, 의식구조, 행동성향 그리고 군에 미치는 영향등을 분석하였으며, 제 3장에서는 군 조직의 특성과 지휘통솔에 관한 사항을 기술했고, 제 4장에서는 제 2장 및 제 3장에서 고찰된 내용을 바탕으로 효과적인 지휘통솔 방향을 제시하였으며, 제 5장은 결론으로서 연구결과를 요약하고 본 연구의 限界點 및 앞으로의 研究 課題를 제시하였다.

## 제 2 장 신세대의 이해

### 제 1 절 신세대의 개념과 특징

#### 1. 신세대의 개념과 출현 배경

신세대란 용어는 1988년 이후 급속도로 우리 사회에 확산됨으로써 소위 젊은 청소년들을 가리키는 말이 되었으며, 대중적으로 '신세대' 논의가 촉발되기 시작한 것은 1993년 가을 경부터 (주) 태평양의 「TWIN -X」 라는 남성 화장품 TV광고가 계기가 되었다.<sup>1)</sup>

그 범위는 대략 넓게는 10대 중반에서 30대 초반까지, 좁게는 10대 후반부터 20대 중반을 중심으로 한 그 둘레의 또래를 의미하는 말로 자주 사용되고 있다.

이러한 신세대에 대한 인식은 우리나라뿐만 아니라 미국을 비롯한 선진 국가에서도 나타나고 있는데 미국에서는 "X세대", 프랑스에서는 "데 드부졸(불평불만주의자)", 일본에서는 "신 인류"로 불리고 있다. 최근에는 컴퓨터를 통한 인터넷, PC통신, 게임 등의 보편화와 이를 이용하는 대다수가 신세대들인

---

1) 조선일보, 1993. 12. 9, 젊은문화 새물결

것에 착안하여 “넷세대” 라는 명칭으로 불리우기도 한다. 이들 신세대에 대한 정확한 정의를 내릴 수 있는 이렇다 할 문헌은 없지만 굳이 정의를 부여한다면 수학에서 미지수 개념이 포함된 의미로서 “예측 불가능하여 알 수 없는 세대”라고 볼 수 있을 것이다. 즉, 각 개인마다 다양한 특성을 가지고 있기 때문에 한 마디로 정의 내리기 어려워 X세대라 불린다.

아이젠하워 이후 태어난 베이비붐 세대는 일하는 남편과 전업주부 사이에서 성장했다. 반면 X세대는 대개 맞벌이 부부 사이에서 키워졌다. 그래서 이들은 때로 열쇠세대(Key Generation)라 불린다. 베이비붐 세대가 상당히 안정된 가정에서 자라 가정과 가족의 가치를 중요하게 여기는데 비해 X세대는 50%가량이 이혼 또는 별거한 부모와 함께 자라나 가정에 대한 동경과 반발 심리를 동시에 갖고 있다.<sup>2)</sup>

또한 X세대는 그 이전 세대에 비해 다른 가치관과 다른 행동양식을 가지고 있다. 정치적 권력이나 경제력에 대해서는 관심을 덜 갖는 반면 프로선수나 랩 음악가수에 대해서는 가치 열광적이다. 전쟁이나 혁명에서 英雄을 찾던 그 전 세대와 달리 스포츠나 공연장에서 신세대의 영웅이 탄생되고 있다.

X세대가 탈 정치화, 탈 사회화하게 되는 원인은 逆說的으로 정치적이고 사회적인 배경에서 찾을 수 있다. 구 동구권의 몰락과 더불어 해방, 풍요한 사회에서 만끽하는 궁핍으로부터의 해방이 바로 그러한 원인에 해당된다.

오늘의 풍요와 평화를 위해 전쟁터에서 사라지기도 하고 가난과 싸우고 한 것은 기성세대의 불행이고, 그 결과를 누리고 즐길 수 있는 것은 신세대의 특권인 셈이다

---

2) 조선일보 1993. 12. 10, X세대

## 2. 한국 신세대 문화의 특징

신세대 문화가 항상 그러하듯이 이들의 문화에는 긍정적 측면과 부정적 측면이 共存하고 있다. 60년대 후반 히피 문화와 청바지 문화가 기존의 힘과 규격의 문화를 극복하였듯이, X세대의 문화에는 가식과 정형에 대한 과감한 도전이 있다. 또한 X세대의 신선한 감각과 순발력은 정보화시대, 전자시대에 미와 감각의 경쟁을 담당해 갈 우리의 중요한 자원이다.

X세대 문화가 세계적 현상임에도 불구하고 그 부정적 측면이 우리에게 유달리 심각하게 다가오고 있는 것은 우리 사회의 여러 문제점이 신세대 문화와 접합했기 때문이며, X세대 문화가 기성세대 문제의 확대재생산이기 때문이다. 권리는 놀랍도록 주장하면서 책임이나 의무에는 소홀한 것이 신세대 의식의 특징이라고 한다면, 이는 우리의 전통적 질서를 대체할 근대적 질서를 아직 갖추지 못한 채 초현대적 문화를 여과 없이 받아들여야 하기 때문이다.

한국의 X세대 문화의 가장 큰 특징이자 문제점은 하드웨어와 소프트웨어 사이의 괴리일 것이다.<sup>3)</sup> 즉, 외국의 신세대가 가지고 있는 물질적 장비는 갖추었으면서도 그 운용은 지극히 비 규범적이고 解體的인 한국식으로 하는 것이다.

결국 X세대의 야성과 진취성 및 挑戰意識을 수용하여 발전시키면서도 이들로 하여금 소비에 따르는 생산, 권리에 따르는 의무를 충실하도록 하는 것이 기성세대의 책임이다. 서구 사회가 대중의 이기심을 꺾지 않고 사회발전

---

3) 조선일보, 1994. 8. 24, 논설 : X세대와 기성세대

의 원동력으로 삼을 수 있었던 것은 남에게 피해를 주지 않고 살아가는 법을 만들고 지켜 왔기 때문이다.

전세대의 눈에 비친 후세대는 늘 신세대의 특징을 가지고 있으며 같은 20대들 사이에서도 통상적인 의미의 세대개념이 허물어져 1~2년의 나이차이에도 불구하고 신세대, 구세대라 구분 짓는 樣態를 보면, 신세대라는 개념을 특정 연령층을 가리키는 절대적 의미의 용어라기보다는 상대적인 개념으로 파악하고 이해하는 것이 유용하리라 판단된다.

그리고 세대차이는 東西古今을 통해 어느 시대에나 있어 온 일이다. 사람은 동시대인들과 더불어 살면서 그가 속한 사회규범과 구조형성에 영향을 끼치고 받으며 한 세대 나름의 文化樣式을 창조한다. 이것은 또한 원초적인 차원에서, 사회 정치적 존재로서 사람이 당연히 갖는 속성이라 할 수 있다. 우리의 역사를 조금만 살펴보더라도 독특한 역사적 경험과 시대배경을 통해 당시 세대 특유의 행동양식을 보인 세대구분이 가능하다.

예를 들어, 일제지배하에서 태어나 청소년기 혹은 청년기를 보낸 현재 60대 이상의 광복전 세대와 광복후 6.25전쟁을 전후한 역사적 激變期에 태어나 청년기에 4.19 민주학생혁명 등을 경험한 지금의 40대와 50대의 광복후 세대, 50년대 중반과 60년대 초반에 태어난 30대 후반과 40대 초반의 세대, 그리고 60년대 후반에서 70년대의 본격적인 경제개발시기에 태어난 20대와 30대 초반의 세대, 우리 사회의 自律化, 開放化가 급진전을 이룬 80년대 이후 출생하여 성장한 10대 후반의 세대 등으로 구분해 볼 수 있다.

이들 각각의 세대들은 자기들만의 독특한 문화양식과 가치관을 가지고 다른 세대들과 구별되는 나름의 특성을 가지고 있다. 하지만 우리의 근현대사

가 엄청난 사회, 정치, 경제적 변화를 겪어 온 것을 반영이라도 하듯, 현재 우리 사회에서 기성세대와 신세대의 가치관 및 문화양식의 차이는 심각한 양상을 보이고 있다.

일례로 90년대 초부터 ‘文化變動 類型論’이라는 새로운 분야를 개척해 세계 정치 경제 학계에서 주목을 받고 있는 미국 미시간대 정치학 교수인 도널드 잉글하트(Ronald Inglehart)가 1990년 실시한 연구결과에 따르면 한국은 연구 대상 43개국 가운데 세대간 격차가 가장 극심한 나라로 분류되어 있다.<sup>4)</sup>

그의 연구결과에 따르면 우리나라의 경우, 개인의 자유, 풍요, 남녀의 역할, 평등과 같은 탈 물질주의 지표에 대해 1920년대에 태어난 기성세대들은 -40의 반응을 보이는데 반해, 70년대 세대들은 +30의 반응을 보여 세대간 격차가 70여 포인트에 이르고 있다. 즉, 신세대들의 경우 개인의 자유나 평등, 삶의 질 같은 無形指標들을 높이 평가하는 반면, 기성세대들은 그 반대라는 것이다. 아울러, 이러한 격차는 유럽이나 미국, 일본 등에서 약 20 포인트 내외의 격차가 나타나는 것과 대조적이다.

잉글하트 교수는 우리나라의 경제성공은 경제발전이 우선을 두고 매진해 온 결과라고 말하고, 경제적인 부의 축적과 함께 우리 국민들도 그 동안 유보해 두었던 개인적인 가치관을 되찾고 싶어하며, 젊은 세대일수록 개인의 자유나 환경, 삶의 질 문제 등 탈 物質主義 지표들에 대해 상대적으로 높은 반응을 보이고 있다고 해석한다. 이는 부가 행복을 가져와 주는 시점을 막 벗어나 보다 많은 개인적인 자유와 삶의 질에서 행복을 추구하는 先進國型

---

4) 조선일보, 1995년 6월 11일자 신문, 그는 95년 6월초 서울대학교 사회과학 연구소 초청으로 개재된 “한국 : 현대성, 탈 현대성, 그리고 문화변동”이라는 주제의 국제 학술대회에 참석해 그의 연구 결과를 국내 학계에 소개한 바 있다.

패턴으로 커다란 轉換點에 와 있으며 극심한 세대간의 가치관 차이가 앞으로의 사회 발전을 가로막는 장애가 될 수 있다고 우려하기도 했다.

어쨌든 신세대의 進就性을 미래를 위한 긍정적인 힘으로 승화시키는 것이 기성세대의 책임이고 더불어 공동체의 틀 속에서만 자유는 성장할 수 있고 질서 속에서만 파격이 가능한 것임을 자각하도록 해 주는 것이야말로 자칫 自由放任主義的으로 흐를 수 있는 신세대문화를 미래지향적 방향으로 이끌 수 있을 것이다.

## 제 2 절 신세대의 의식구조

신세대는 21세기의 우리사회 주역이 될 젊은이들이고 그들의 문화 또한 다음 세기의 주도적인 문화가 될 것은 자명한 일이다. 따라서 그들이 어떤 생각과 사상을 가지고 생활하는지 정확하게 이해하는 것이야말로 그들의 행동을 예측하고, 그들의 문화를 이해하는데 있어서 중요한 절차가 된다.

따라서 중앙일보가 20세이상 유권자 1026명을 대상으로 신세대에 대한 여론조사를 실시한 결과를 요약하여 그들의 의식구조를 보다 세밀히 파악해 보고자한다.<sup>5)</sup>

### 1. 역사관

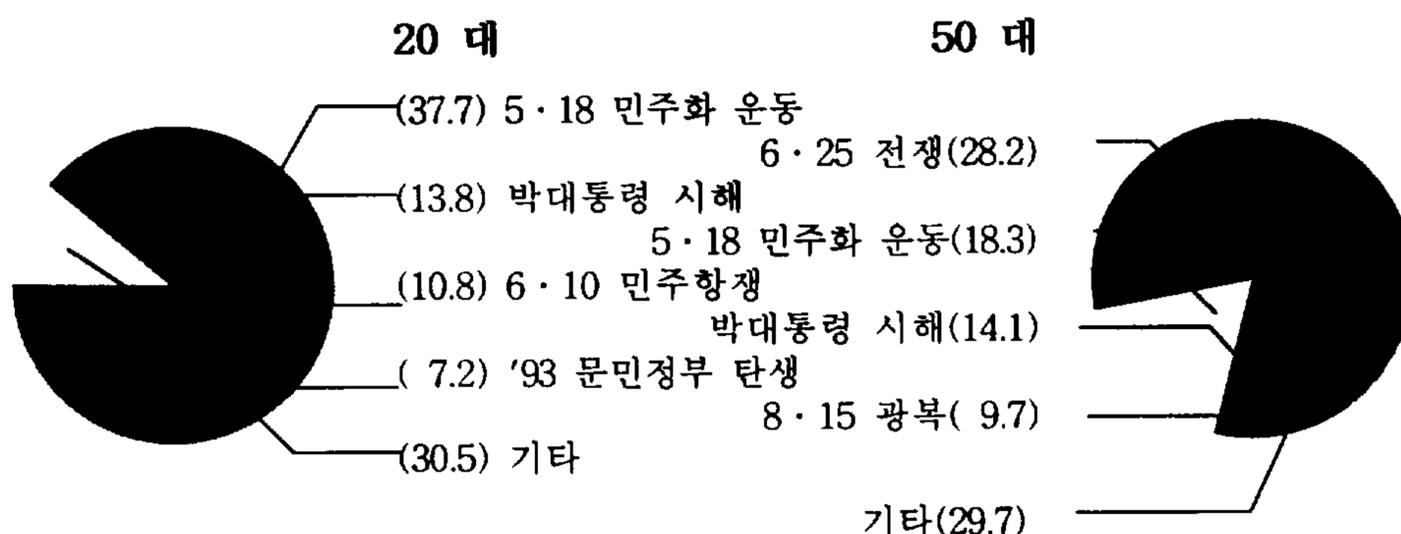
20세 이상 유권자만을 따지면 73.9%가 해방 이후의 세대이다. 해방 이전과 해방 이후의 세대는 그들의 체험에 따라 역사인식에 있어 차이를 보인다. 해방 이후 세대는 「6·25전쟁」이나 「8·15 광복」 보다는 「5·18 광주 민주

---

5) 중앙일보, 1995. 8. 17 ~8. 30, 신세대 정치의식에 대한 여론조사 내용을 재정리

화운동」의 역사적 무게가 더 가슴을 짓누른다. 특별히 20대 신세대만을 떼어서 봤을 때 광복 이후 가장 인상 깊은 역사적 사건으로 「5·18 광주 민주화운동」이 37.7%로 가장 높고 「박대통령 시해」, 「87년 6·10 민주 항쟁」 순으로 꼽은 반면 50대 기성세대는 「6·25 한국전쟁」이 28.2%로 가장 높고 「5·18 광주 민주화운동」, 「10·26 박대통령 시해」 순으로 꼽았다.

<그림 2-1> 광복이후 가장 인상깊은 역사적 사건 (단위:%)



출 처 : 중앙일보 1995. 8. 17, 신세대 정치의식 여론조사

유권자의 29.2%를 차지함으로써 정치적 다수세력으로 역사의 전면에 등장하게 된 신세대, 그들은 기성세대와는 달리 역사적인 참여의식이 강하여 이것이 실제로 집단행동화할 가능성은 낮을지 몰라도 자신의 政治意思를 직접적으로 표시할 가능성은 높은 것으로 보여진다.

## 2. 사회관

우리사회는 여러 집단의 갈등과 조화의 짜임새로 이뤄져 있다. 과연 신세대들이 보는 우리사회는 어떤 構造들인가. 이를 알아보기 위해 상반되는 집단간의 갈등정도를 측정했다.

신세대는 갈등이 가장 심한 집단으로 ①기업주 : 근로자, ②부유층 : 서민, ③영남사람 : 호남사람으로 꼽았다. 이는 신세대가 기성세대와는 달리 지역갈등보다 富를 사이에 두고 대립적으로 이루어진 집단간의 갈등을 더 심각한 사회문제로 인식하고 있음을 보여준다.

<그림 2-2> 20대의 사회의식

설 문	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	설 문
우리사회는 소수 엘리트가 움직인다.	· +0.57	대다수 민중에 의해 움직인다.
국가보다 가정이 중요	· +0.50	국가가 중요
결혼은 비슷한 계층끼리	· +0.47	계층 고려할 필요 없다.
기성세대에 배울 점 없다.	· -0.31	있다.
노조 필요하다.	· -0.7	불필요
우리사회는 신용사회가 아니다.	· -1.11	신용 사회다.
빈부격차는 사회구조 모순 때문에 발생	· -2.13	개인의 능력, 노력 차이에 따라 발생
원칙대로 살면 출세 어렵다.	· -2.28	원칙대로 살아야 출세

출 처 : 중앙일보, 1995. 8. 18, 신세대 정치의식 여론조사

또한 신세대는 교육받은 價値觀과 처해진 構造와의 사이에서 고민하고 있다. 이상과 현실이 다른 것이다. 이상적으로는 “우리사회가 대다수 민중에 의해 움직인다.”고 생각하며(+0.57점), “가정보다 국가가 중요하다”는 생각에도 공감한다.(+0.50점) 또한 “결혼할 때 상·중·하라는 소속계층을 고려할 필요가 없다.”고 한다.(+0.47) 다분히 당위적인 생각이다. 그러나 신세대를 엿어매

고 있는 구조들은 그들의 이상과는 다소 거리가 있다. 신세대의 눈으로 볼 때 “우리사회는 동기보다 결과를 중요시한다.”(-2.28점), “빈부격차는 개인 능력 차이가 아닌 사회구조적 모순 때문에 발생한 것이다.”(-2.13점) 매우 어둡고 批判的인 社會觀이다.

이를 종합해 볼 때 신세대는 “부의 정당성”을 인정하지 않으며 출세한 사람을 인정하지 않는다. 기성세대도 썩 좋아하지 않는다. 신용사회까지는 멀기만 하고 便法이 우선한다고 회의한다. 이러한 신세대의 사회관이 그들로 하여금 변화를 꿈꾸게 하는 것 같다.

여하간 신세대는 분단 이데올로기나 지역갈등보다는 社會構造的 모순에 따른 부의 편재, 가진 자와 못가진자의 갈등에 더 고민하고 있다.

### 3. 통일관 · 대북관

신세대의 對北觀은 기성세대와 비교해 볼 때 상대적으로 개방적이며 여유가 있다. 통일관 역시 보다 전향적이다. 다만 “남북 평화협정” 추진방식은 “2+2”나 “2+4” 방식으로 주변국이 낀 형태가 아닌 “남북한 직접 당사자만의 대화”를 주장하며 남북한이 대등한 위치에서 통일되는 것이 바람직하다는 구체적인 입장을 표명한다.

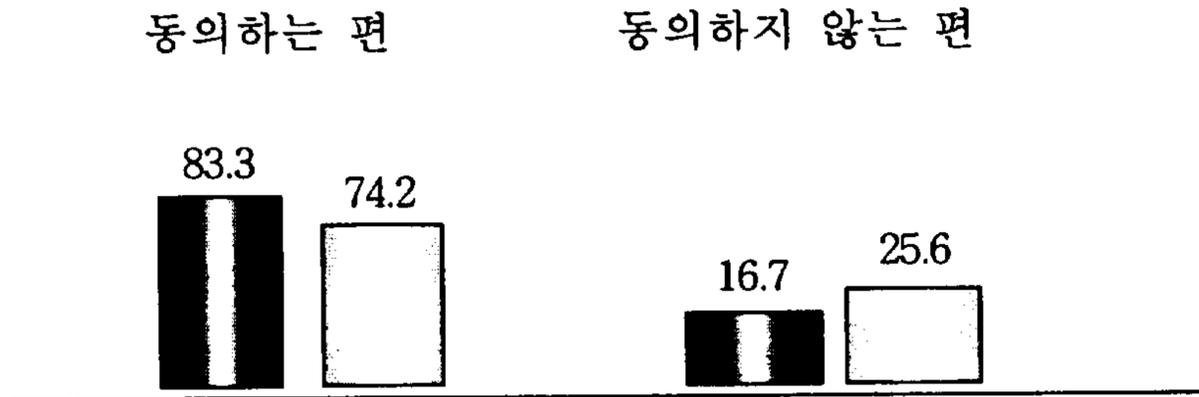
신세대의 대북관은 북한도 우리와 같은 민족공동체라는 인식이 기성세대에 비해 더 강하며 남북한 문제의 이질성 문제에 대해서는 심화되어 있으나 곧 회복 될 것으로 기대하고 있다.

또한, 한반도에서의 전쟁가능성에는 없다는 쪽이 우세한 반면 기성세대는 반반이다.

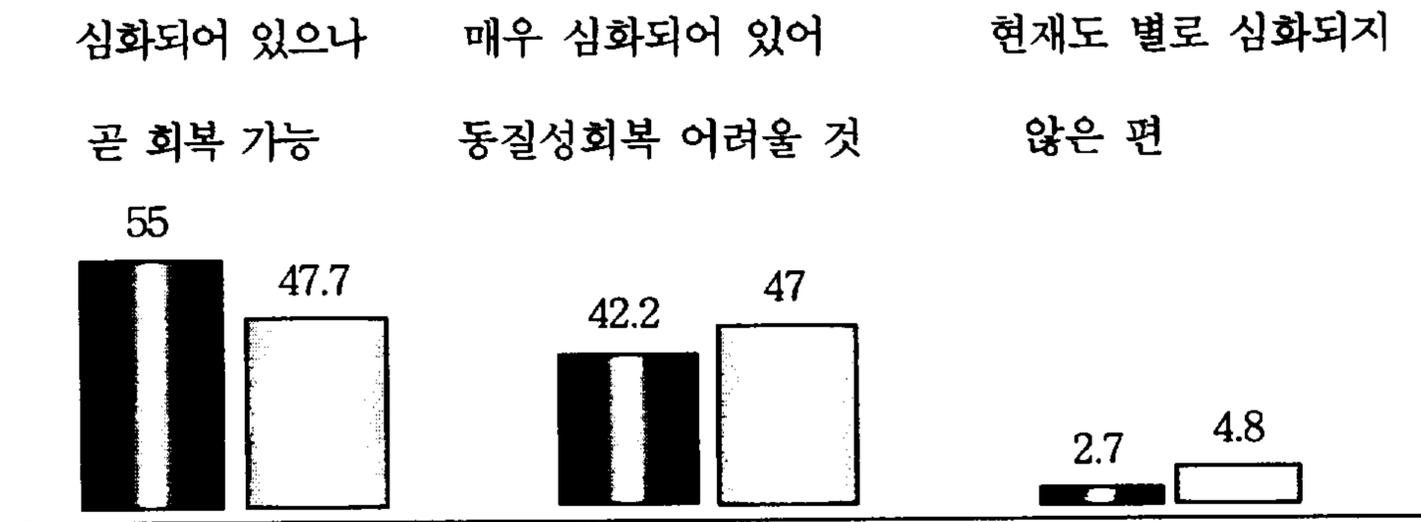
<그림 2-3> 20대의 대북관

단위 : %, ■ 신세대, □ 기성세대

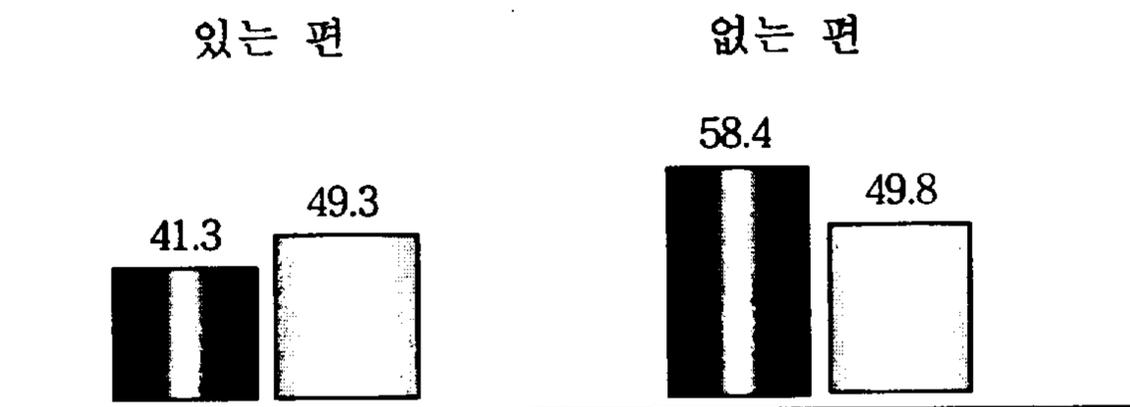
■ 북한도 우리와 같은 민족공동체다.



■ 남·북 주민간의 이질성



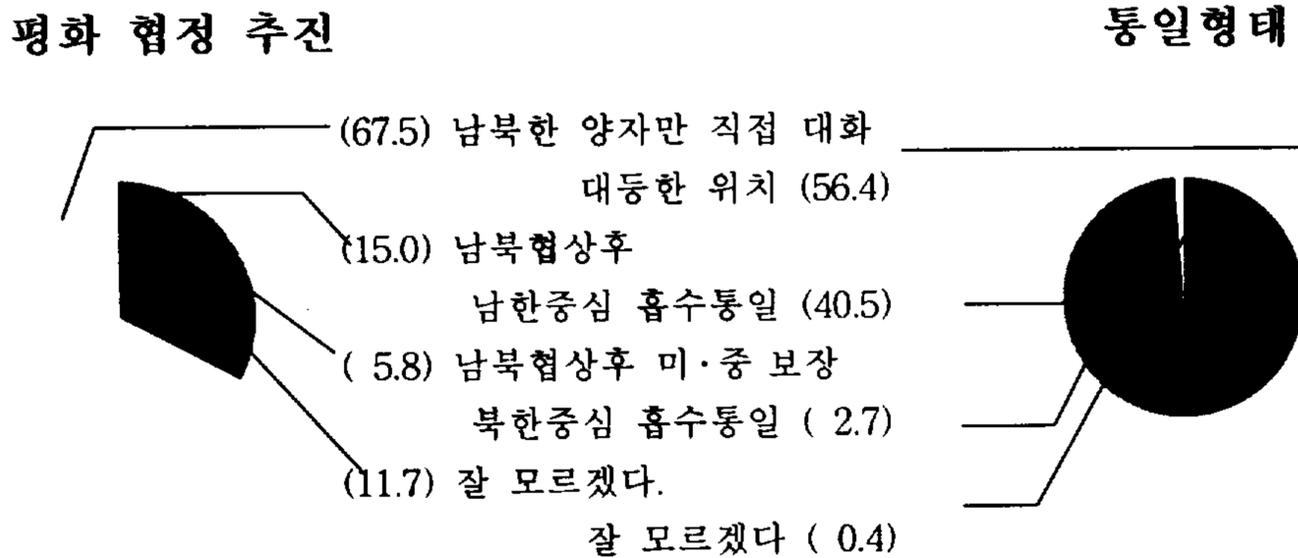
■ 한반도 전쟁가능성



출 처 : 중앙일보, 1995. 8. 22, 신세대 정치의식 여론조사

신세대의 통일관은 기성세대에 비해 역시 전향적이며, 남북평화협정 추진 방식은 남북한만의 직접당사자 대화를 주장하고, 통일의 형태도 남북한이 대등한 위치에서 통일되는 것이 바람직하다는 주체적인 입장을 표명하고 있다.

<그림 2-4> 20대의 통일관



출 처 : 중앙일보, 1995. 8. 22, 신세대 정치의식 여론조사

이를 종합해보면 신세대에게도 북한은 의심없이 받아들이고 신뢰할 수 있는 체제는 아니지만 신세대가 기성세대에 비해 우호적이라고 풀이할 수 있으며 북한을 이해하려는 입장에 있음을 알 수 있다.

### 제 3 절 신세대의 행동성향

#### 1. 개 요

군에 새로 유입되는 신세대들의 행동성향은 1970년대 중반에서 1990년대인 오늘에 이르는 한국사회의 반영이라 해도 과언이 아니다. 따라서 그들이 성장했던 한국의 사회·문화와 정치·경제 환경을 이해하는 것이 필요하리라

생각된다.

## 2. 사회·문화적 환경

60년대 이후 한국의 경제는 급속한 산업화과정을 거쳐 70년대 초부터는 고도성장과 도시화가 시작되었고 80년대에는 경제적인 풍요 속에서 땀흘리는 즐거움도 모른 채 자기가 원하는 것은 무엇이든 가질 수 있었고, 교복의 자율화를 통해 자율성을 만끽하기도 했다. 또한 60년대 이후 정부의 산아제한 정책으로 보통 한 가정에 한두 명의 자녀를 둠으로써 대부분 외아들, 외동딸로 부모에게 사랑 받고 자라온 버릇없고 자기가 제일 잘났다고 생각하는 세대로써, 옛날 기성세대들이 겪었던 밥상머리 교육은 힘을 잃어버렸다. 식생활은 인스턴트화 되어가고 모유를 먹고 자라야 할 어린애에게 우유를 먹이는 것이 보편화되었고, 주거형태도 서양식 아파트 문화로 바뀌면서 개인별로 방 1칸씩 사용함으로써 개인주의적이고 자기중심적 사고와 행동이 보편화 되었다고 볼 수 있다. 또한 70년대 이후에는 본격적인 고학력 사회가 되었다. 70년대 이후 초등학교 취학률은 100%에 육박했고 고등학교 진학률도 95%를 넘었으며, 대학 진학률이 30%를 넘고 있다. 인구 비율로 볼 때 한국은 세계에서 2~3번째로 대학생이 많이 가지고있는 고학력 사회인 것이다.<sup>6)</sup> 또한 미국과 일본 등 서구의 대중문화가 TV, 인터넷 등 영상매체를 통해 안방에 바로 전달됨으로서 책보다는 TV, 컴퓨터 등 영상 매체를 즐기는 등 감각적이고 즉흥적이며 또한 이들을 다루는데 익숙해져있다.

---

6) 임희섭, 한국의 사회변동과 가치관, 1994, P89.

### 3. 정치·경제적 환경

고도성장으로 소득이 증대되고 생활 수준이 향상됨에 따라 인간의 가치관도 변화되었다. 저축의 즐거움대신 풍요로운 생산과 소비, 의식주의 절약과 고통의 감내로부터 소비향락의 풍요로운 시대에 태어난 신세대는 경제적인 궁핍을 모르고 성장하였다. 전세나 월세로 살아갈망정 자동차의 소유는 필수가 되었고<sup>7)</sup>, 돈만 있으면 무엇이든지 아무때나 구할 수 있기 때문에 황금 만능주의가 탄생하게 되었고, 노력과 고통을 참고 이겨내지를 못하고 쉽고 편리한 방법으로 생각하고 행동하는 것이 너무나 당연한 일로 우리 곁에 다가와 있다.

신세대가 태어나 성장했던 70년대와 80년대는 세계적으로 정치적인 전환기였다. 권위적인 군사정부와 민주화 투쟁의 대립, 이데올로기가 개입된 혼란한 시대에 태어나 성장하였으며, 전쟁을 경험해보지 못한 전후 세대들로서 전쟁의 참상이나 고통, 국가나 안보의 중요성을 인식하지 못하고있는 세대이다.

### 4. 신세대 특성

신세대가 성장한 시대의 사회·문화·정치·경제적 환경은 직·간접적으로 신세대의 인격형성에 영향을 주었음은 물론이다. 이러한 신세대의 특성은 여러 언론단체 등에서 조사결과를 발표한바 있어 그 결과를 요약하면 다음과 같다.

먼저 조선일보는 신세대는 분명한 자기 의사 표현을 형식과 권위에 얽메인

---

7) 조선일보, 한국의 주력 386세대에서, 40대는 자동차보다 집, 30대는 자동차 또는 집, 20대는 집보다 자동차라는 조사결과를 발표했다. 1999. 6. 1

다기 보다는 자기의 가치관에 따라 행동하며, 감각적이고 즉흥적인 행동을 하며, 자기중심적 사고와 생활, 그리고 어려운 일에 봉착했을 때는 이를 쉽게 포기하고 방향을 바꾸며, 무조건적으로 선배들을 추종하기를 거부하며, 뚜렷한 자기주장과 나름대로의 무장된 인생을 가지고 있다고 하였다.<sup>8)</sup>

문화일보는 의식과 행동은 개방적이고, 국제화, 탈 정치화되었으며, 정보사회의 첨단을 걸으면서도 사회의 진보와 통일등 공동체적 삶에 관심을 보이면서 민족주의 성향을 가지고 있는 것으로 나타나있다. 이러한 현상은 식민지 경험, 분단과 전쟁, 민주화 투쟁과 정치사회의 혼란, 경제의 급격한 성장과 산업구조 및 사회 계급 구성의 변화, 인간교육의 부재등 숨가쁘게 진행된 한국 현대사회의 영향으로 분석되고 있다.<sup>9)</sup>

한국논단이 본 신세대의 특성은 권위를 인정하려 하지 않고 합리성과 정당성을 요구하며, 上意下達 보다는 下意上達식 의사소통을 중요시하고 민주적 생활방식에 대한 애착이 강하며, 이데올로기 개념은 회박하지만 정치의식과 교육수준이 높고 진취적, 개방적인 태도를 보이며, 변화에 대한 수용적 자세를 지니고 있다고 했다. 또한 개인주의, 편의주의 성향을 갖고 있으며 다양성과 개성을 중시하는 반면 공동체 의식과 집단적 유대감이 약하고 정형화된 질서나 고정된 형식을 거부하며 새로운 것을 추구한다. 그리고 유행에 민감하고 감정적, 자극적 문화를 선호하며, 내일보다 오늘을 중요시하고 소비성향이 높고 인내보다는 즉각적인 반응을 보이며 자기주장과 의사표현이 분명하다고 했다. 또한 오늘날 신세대는 자기중심적이면서도 다른 한편 사회 봉사 활동에 적극 참여하는 등, 강요에 의한 봉사는 거부하나 일단 자기가 옳다고

---

8) 조선일보. 1995, 6, 12

9) 문화일보. 집중탐구 한국의 X세대, 1994,5,20

믿는 일이면 정열을 바치는 자발적인 특성을 가지고 있다고 진단했다.<sup>10)</sup>

국방 정신교육원의 연구보고서에서는 자기주장이 명확하고 태도가 비교적 밝으며, 이성태도가 진보적이고, 안정감이 없고, 정신깊이가 부족하다고 분석하고 있다. 그리고 주체성의 결여와 욕구 비대, 체형이 향상되었음에 비해 체력은 약화되었다고 밝히고 있다.<sup>11)</sup>

지금까지 전개한 내용을 종합하여 신세대의 특성에 따른 배경과 행동성향을 정리하면 다음과 같다.

<표 2-5> 신세대 특성

신세대의 특성	형성배경	행 동 성 향
개인주의, 자기중심주의	핵가족, 아파트 문화	· 집단행동 보다는 개별행동과 자기만의 공간을 선호 · 남들과 같이 상의하고 행동하기보다는 자기생각대로 행동하며 충동적 행동.
탈 권위주의	가정교육 실종 서구문화 유입	· 자유분방한 사고방식으로 획일적 가치체계 거부. · 새로운 것 추구, 모험.
합리주의 / 현실주의	서구문화 유입	· 강제적 명령수령 거부, 비판적. · 새로운 아이디어 제공.
탈 이데올로기	탈 냉전 남북교류	· 안보의식 회박 · 주적개념 회박(적개심 상실) · 국가 보다는 가정, 가정보다는 개인중시 풍조
소비·향락적, 감정적 충격적, 자주적	서구문화유입 경제적 풍요	· 범죄 증가 · 보급품 애호정신 결여 · 주택구입보다 자동차 구입
인내력, 정신력, 체력 열세	경제적 풍요 인스턴트화	· 결과를 쉽게 볼 수 있는 것 선호 · 훈련기피, 탈영 · 피동적
정보화, 영상화	컴퓨터, 전자장비 보급	· 전자오락 선호 · 컴퓨터, 전자, 통신장비등의 사용요령 숙달.

10) 한국논단. 신세대 장병 달라지고 있다. 1996, 10월호.

11) 국방 정신교육원. 군대심리 2, 1991.

## 제 4 절 군에 유입된 신세대 장병 특성

### 1. 개 요

필자는 문헌적으로 고찰한 신세대의 특성을 군대생활중인 현역장병을 대상으로 면담을 통해 확인해 보기로 했다.

면담은 간부(장교, 하사관)와 병사의 2개 집단으로, 각 집단별 20명씩 균형된 계급분포로 구성하여 서로 다른 시간대에 면담을 실시했으며 군대생활 전반에 관한 이야기를 자연스럽게 나누면서 면담간의 어떠한 발언도 책임추궁이 없음을 밝혔고, 리더쉽에 관한 연구에 면담의 초점이 있음을 주지시켰다.

### 2. 면담전 준비

#### 가. 간부(소령~중사)에 대한 견해

- ① 간부들의 지휘통솔 유형은?(민주적, 합리적, 권위적)
- ② 간부들의 지시내용이 불합리한 것이 있었느냐?
- ③ 불합리한 지시를 받았을 때 반응은?
- ④ 간부가 상급자로부터 지시를 받았을 때
  - 독단적 판단으로 지시      - 다른 간부의견 수렴후 지시
  - 전 장병 의견 수렴
- ⑤ 간부의 지시가 잘 이행되지 않을 때 간부의 행동은?
  - 일차려부터      - 긴장분위기 조성      - 병사들과의 상의, 해결책 모색
- ⑥ 간부의 자질은?

- ⑦ 자유로운 의사개진 가능성?
- ⑧ 상·벌, 휴가, 외출, 외박의 공정성?
- ⑨ 간부의 특징?
  - 권위적이다. - 부지런하다. - 고집이 세다. - 무능하다.
  - 희생적이다. - 술선수범한다.
- ⑩ 지휘통솔에서 가장 문제가 되는 것은?
  - 지휘관 자질      - 부하와 의사소통      - 부대환경

나. 병사(이등병~병장)에 대한 견해

- ① 명령, 지시에 대한 인식은?
  - 반드시 지켜야 한다.
  - 처벌 / 질책이 두려워 지킨다.
- ② 명령, 지시를 위반하는 이유?
  - 인내심, 책임감 결여
  - 간부에 대한 반발
  - 정당성 결여
- ③ 병사들이 가장 싫어하는 것 / 좋아하는 것?

3. 면담결과

가. 간부들이 본 신세대 병사

- ① 명령에 대한 수행태도가 무조건적 복종이 아니라는 것이다.

신세대 병사들은 상관의 명령과 지시에 무조건적 복종보다는 비판적 의식을 가지고 받아들인다는 것이다. 불합리한 명령이라고 판단될시는 우회적인 질

문으로 반발의사를 표시하기도 하고 소극적이거나 자기 독단적 해석을 하기도 한다.

② 합리적이며 자기중심적이다.

병사들의 잘못을 일방적으로 꾸짖는 것보다는 장점을 칭찬해주는 태도, 즉 자기의 존재를 개별적으로 인정해 주는 태도 자체에 큰 호응을 나타낸다. 자신들의 자유시간을 침해하는 간부의 지시나 간섭을 극단적으로 싫어한다.

또한 모범 내무반을 선발하여 이를 본 받으라는 식의 지시는 기대만큼의 효과가 없다. 그들은 우리와는 조건이 다르다는 반응을 보인다. 이러한 성향은 교육훈련이나 작업들의 계획단계에서부터 어떻게 하면 재미있고 즐겁게 할 수 있을지 의견을 청취하고, 그 의견을 반영해 주면 기대이상의 큰 효과가 있다. 자신들이 공감하는 일에는 적극적이고 열성적인 태도로 임하는 긍정적 측면이 있다.

③ 인내심과 체력이 약하다.

유격훈련을 전후한 장거리 행군을 가장 싫어하며 심지어는 행군이 두려워 미귀하는 경우도 있다. 진지공사와 같은 작업시에는 작업도구를 제대로 사용할 줄 모르는 등 효율성이 떨어지며, 개인간, 집단간 경쟁의식이나 승부근성 등 의지가 부족한 현상이 나타난다. 본인 열외로 인한 조직목적 수행불가나 전체에 대한 부담감을 갖지 않는 모습도 목격되고 있다. 우직한 병사들 보다는 약삭바른 병사들이 많다. 애써서 노력할 필요가 없는 일은 적당히 넘어간다.

④ 이기적이고 자신의 전공과 관련된 분야는 기대이상으로 열심히 한다.

자기에게 이익이 된다고 판단할시는 열심히 하고 그렇지 않은 경우는 소극

적이고 시키는 대로만 하는 경향이 있다. 자신이 흥미를 느끼는 일은 자유시간을 할애해 가면서까지 적극적이다. 음악에 조예가 있는 병사에게 사병식당의 음악을 틀어주는 일을 시키면 다른 병사와 똑같이 교육훈련에 임하면서도 그 일은 즐겁게 수행한다. 또한 전기, 통신, 토목 등에 소질이 있는 병사를 집결시켜 부대별로 순회하면서 고장난 부분을 고치게 하고, 건축분야 관심요원을 공사감독으로 활용하고 있는 것도 그러한 맥락이다.<sup>12)</sup> 동기유발이 중요하다는 것이다. 따라서 병사들의 특기와 재능을 충분히 발휘할 수 있도록 여건을 조성해 주는 것이 중요하며 미래의 첨단 정보 / 전자전 수행능력에서 적합한 면이 많다.

⑤ 병 상호간의 관계이다.

병 상호간 위계질서가 엄격했던 과거와는 달리 선·후임병간의 서열의식이 완화되고 있다. 이등병이나 후임병이 선임병의 언짢은 말에 노골적으로 불만을 표시하는 경향, 자유시간에 선임병들만의 오락기구사용에 대한 이의제기나 불만표시 행동을 한다.

⑥ 개인주의이다.

취미생활이나 법규준수생활 등에서 개인주의 성향이 강하게 나타난다. 구기와 같은 단체운동보다는 독서, 오락, 음악감상 등 개인적 취미생활을 즐기고, 여가시간을 활용하여 자신의 전공관련 과목에 대한 공부 등 자기 발전 노력에 관심이 많다.

---

12) 공병부대가 편성되어 있지 않은 부대에서 임시로 소위 “영선반”을 편성하여 소규모 막사보수, 보일러 및 배관교체등 공병업무를 대행하고 있다.

## 나. 신세대 병사가 본 간부

### ① 권위주의적 지휘통솔을 한다.

간부는 자신들이 민주적인 지휘를 한다고 생각한 반면, 신세대 병사들은 권위적이라고 판단하고 있으며, 충분한 시간이 있음에도 불구하고 왜 그 명령을 수행해야 하는지에 대한 설명이 부족하여 이해가 되지 않는 경우가 종종 있다고 했다.

### ② 충분한 의사소통이 잘 되지 않고 있다.

인간적인 개별접촉 내지는 자유로운 의사개진이 부족하다는 것이다. 또한 대화를 해도 효과가 없거나 오히려 불이익이 올까 두려워하고 있다. 지휘관과의 대화는 어떤 일정한 계기나 자리를 통해서만 이루어지고 그것도 정신교육내지 강의식 교육이후 애로사항을 청취하는 등 대화의 분위기를 만들지 못하고 있다고 한다.

소원수리, 쪽지편지, 마음의 편지 등 지휘관과 병사의 개별 의사소통 통로는 개설되어 있으나 비밀보장에 대한 미확신 등으로 형식적이다.

그리고 병사들과 대화식으로 의견을 개진하고 나눌 수 있는 자세로서 간부의 자질을 평가하는 경향이 있다.

### ③ 간부의 능력을 보통이거나 무능하다고 느끼고 있다.

이는 상급부대로 부서의 업무가 많아 일방적인 지시로 업무가 진행되기 때문에 부하의 의견을 청취하거나 설득을 시킬 충분한 시간적 여유가 부족하는 등의 이유로 상·하간에 심적 유대관계가 형성되어 있지 못함을 나타낸다고 생각된다. 자신들이 납득하지 못 할 정도로 상급자에게 보여주기 위한 지시를 많이하거나 윗사람의 눈치를 많이 보는 간부를 신뢰하지 않는다.

면담을 통해 파악한 신세대 병사들에 대한 특성도 문헌고찰 내용과 대동소이 함을 발견할 수 있었고 간부들의 지휘통솔에도 문제점이 많았다. 특히 신세대 젊은이로 구성된 소대장들의 군생활도 병사들과 크게 다르지 않아 이들의 능력을 보완하기 위해서 많은 노력을 하고 있다.

지휘통솔 차원에서 초급지휘관들에 대한 염려는

① 탈 권위주의적 경향이다. 계급이 중요시되는 군대에서 선배나 상급자에 대한 경외심이나 존경하는 태도가 현저히 감소했다는 것이다.

② 피동적으로 근무하는 장교가 증가했다. 소대장으로서 자신의 업무를 적극적으로 찾아서 하기보다는 언급된 사항에 대해서만 반응하고 지휘자로서 주도적 역할수행보다는 단순한 전달자 역할만을 담당하고, 부대 임무달성에 대한 사명감보다는 병사들로부터 인기영합위주의 통솔을 하는 사례가 있다는 것이다.

③ 체력의 열세로 인하여 소대장 역할을 원만하게 수행하지 못하는 경우가 종종 나타난다. 특히 행군능력이 저조하여 행군간 휴식시 병사보다 먼저 지치고 먼저 쉬는 등 사명감 결여와 함께 지휘통솔력 발휘를 제대로 못하는 경우도 있다.

## 제 5 절 신세대장병 특성이 군에 미치는 영향

### 1. 부정적 측면<sup>13)</sup>

첫째, 세대간의 갈등이 심화되었다고 볼 수 있다. 위관장교의 일부와 단기

---

13) 국방대학원, 강군으로 가는 길, 1995. 7, p56

복무 하사관의 일부를 제외하고는 세대차이가 존재한다. 이러한 세대차이로 인해 지휘통솔 상의 어려움이 존재한다. 둘째, 신세대들의 개인주의적 성향과 강한 자기표현은 군의 집단생활에 비추어 볼 때 團結心을 저해할 수 있고 강한 자기표현은 군의 특성 중의 하나인 상·하급자 간의 위계질서에 악영향을 끼칠 소지가 있다. 셋째, 인내력과 체력, 정신력의 열세는 극한상황하에서 임무를 수행해야 할 군의 특수성을 고려해 볼 때 투철한 감투정신의 약화와 정신 전력의 극대화에 악영향을 초래하며 군 복무에 적용하지 못해 각종 사고를 유발할 우려가 있다. 넷째, 향락과 쾌락, 消費性向이 강한 관계로 내무생활시 각종 불건전 오락행위와 쾌락추구를 위한 좋지 못한 兵營風土를 조성할 우려가 있을 뿐 아니라 소비성향이 강하고 절약정신이 결여된 관계로 국민의 세금으로 운영되어지고 있는 군 보급품 애호정신이 결여되어 있어 각종 훈련시에 보급품을 분실하지 않으려는 마음이나 개인보급품을 분실해도 찾으려는 행동은 찾아볼 수가 없다. 다섯째, 자기중심적인 사고로 힘들고 어려운 일은 앞에 나서지 않으려고 하고 나는 힘든 일은 하지 않겠다는 생각과 내가 어떤 일을 할 줄 안다고 했을 때 상급자가 혹시 나에게 그 일을 시키지 않을까 하는 염려 때문에 힘들고 어려운 일에 앞장서지 않고 서로 눈치만 보는 경향이 있다. 여섯째, 이데올로기에 대한 관념이 회박하여 군의 궁극적인 존재목적이나 주적개념이 흐려지는 경향이 있다.

## 2. 긍정적인 측면<sup>14)</sup>

첫째, 강한 주체의식과 높은 성취욕구를 지니고 있어 합리적인 동기만 유발되면 자발적 참여에 의한 임무완성도가 높고 강한 책임감을 발휘하며 군 복무를 훌륭히 수행할 수 있는 잠재역량을 가지고 있다. 즉, 신세대장병들은 교육수준이 높고 합리적, 진취적 사고를 지니고 있기 때문에 과거 교육수준이 낮았던 기성세대에 비하면 오히려 창의적이고 적극적으로 임무를 수행할 수 있다. 둘째, 신세대장병은 지적수준이 높고 우수하기 때문에 왜 이 일을 해야하는가에 대한 타당성과 공감대만 형성되면 탁월한 능력을 발휘할 수 있다. 셋째, 그들은 시키는 일을 하기 때문에 잘 가르치고 지도만 하면 훌륭하게 임무를 수행할 수 있다. 넷째, 신세대장병들은 의사표현이 분명하고 창의적이기 때문에 그만큼 군 발전에 이바지 할 수 있는 창의적인 아이디어를 제공하고 군 내부의 구태의연한 관행을 개선시킬 수 있다. 다섯째, 변화에 대한 긍정적인 수용자세와 높은 適應力을 가지고 있어 오늘날 급변하는 사회상황 속에서 군의 彈力性을 높여주며 마지막으로 컴퓨터와 같은 첨단장비와 각종 기계의 조작 및 운영능력 등 군 발전에 크게 기여할 수 있다.

## 3. 지휘통솔에 미치는 영향

지금까지 살펴본 신세대의 의식구조와 행동성향등을 고려하여 군 지휘통솔에 미치는 영향을 종합정리하면 다음과 같다.

첫째, 경제적 풍요와 물질문명의 고도화에 따라 장병들의 군생활 여건에 대한 욕구가 增大될 것이며, 실제 군의 여건은 신세대 장병들의 요구수준을

---

14) 국방대학원, 상계서와 김낙중, “신세대 지휘통솔 기법”,  
육사화랑대 연구소, “한국전 지휘통솔의 이론과 기법”을 요약하였음.

반영하고 그에 부응하지 못할 때 군 리더십에 심각한 도전을 받게 될 것이다. 또한 個人主義와 탈 權威主義적 성향이 보편화됨에 따라 개인의 권리를 존중해 주는 합리적인 上下關係를 유지해야만 리더로서의 정당성을 확보할 수 있을 것이다.

둘째, 교육수준의 향상은 정치적 이데올로기의 의미를 약화시키게 될 것이다. 이것은 과거 공산국가와도 교류를 증진, 확대하고자 하는데서 빚어지는 갈등으로, 단순한 理念의 강조는 국민적 結集效果를 상당히 약화시킬 것이다. 이러한 현상은 군 지휘통솔의 경우에 있어서도 사상 무장과 강조만으로는 부하들의 전투의지향상에 한계를 가질 것이다.

셋째, 군 지휘통솔 발휘의 어려움을 가중시키는 사회문화적 제약요인으로서 2000년이 되면 군 구성원이 전부 6.25를 경험하지 못한 세대가 될 것이며, 신세대 장병들은 독자의 비율이 급증하리라는 사실이다.

넷째, 국민들의 의식구조가 더욱 자유분방해지고, 물질주의적인 성향이 짙으며, 전통윤리 의식의 약화 등 보다 개인 중심이 될 것이다. 또한 국가에 대한 봉사도 정당한 보상이 없이는 기피하는 경향까지 감안해야 한다.

따라서 엄격한 規律과 紀綱이 항상 요구되는 군 지휘통솔은 사회 어느 조직보다도 고도의 훈련과 기술이 없이는 효과적으로 발휘할 수 없으며, 신세대의 사고 및 행동과 군 집단간의 특성을 조화롭게 유지하는 지휘통솔 스타일이 요구되고 있다.

## 제 3 장 군 조직의 특성과 지휘통솔

### 제 1 절 군 조직의 특수성

#### 1. 군대의 특성<sup>15)</sup>

##### 가. 임무 및 기능상의 특징

군의 使命은 자유와 독립을 보존하고 국토를 방위하며 국민의 생명과 재산을 보호하고 나아가 國際平和維持에 이바지하는 것이며 따라서 군은 국가안보와 국토방위에 관련된 국가보위 기능뿐만 아니라 전쟁이 없는 평화시에는 건전한 사회형성에 기여할 수 있는 국민교육도장으로서의 역할을 수행한다. 즉 군대규율 및 질서속에서 위기와 고난의 경험을 통한 정신적 성숙, 다시말해 민주시민적 자질습득 및 인간적인 성숙을 단련시키는 한 과정으로서의 役割을 수행한다.

##### 나. 군 조직상의 특성

첫째, 군대 조직은 조직목적의 絕對性을 띠고 있다. 군대조직은 국토방위라는 확고한 목표에 집중되어 있다. 따라서 목표달성을 위해 상당한 強制力이 행사되고 또한 그것을 당연하게 받아들이며 내부적으로는 강한 凝集力을 요구한다. 둘째, 군대 조직은 철저한 권위주의적 위계질서(계급구조)로 이루어진 명령체계 조직이다. 계급에 따라 임무범위가 명확하고 권위구조에 의하여 모든 하급자를 통제하고 감독한다. 셋째, 조직의 集團性이다. 구성원들은 조

---

15) 육군본부, “지휘통솔”(야전교범 22-1), 1997. 8. 30, pp.2-2

직의 일체감을 공유하며 이러한 특징은 내무생활을 통하여 형성된다. 넷째, 군대조직은 상당한 정도의 自足性(Self-Contained)을 갖는다. 즉 군대조직은 일정기간 동안 임무수행이 가능하도록 인력을 배치하고, 정책 결정기관이나 수송, 병참, 사법, 의무기관 등을 갖추고 있다. 다섯째, 군대조직은 목표달성(전투에서의 승리 등)을 위한 조직의 운영과 통제는 강제적 조직의 특성을 갖는다.

#### 다. 생활의 특성

첫째, 계급과 직위에 의한 劃一的 생활을 강조한다. 군대생활은 획일적인 조직원리를 기반으로 하여 일반 권력관계를 초월한 특별 권력관계를 근간으로 강제력에 의해 임무를 수행하고 질서체계를 확립하고 있다. 계급관계는 각종 규범으로써 뒷받침되고 교육훈련, 검열, 상관에 대한 존경심의 형성 등이 계속 강조됨으로써 상급자의 지시에 거의 자동적으로 따르도록 되었다.

둘째, 재 사회화(Re-Socialization)를 통한 全體性을 강조한다. 군대생활은 조직과 개인의 행동이 완전히 일체감을 갖도록 통제된다. 따라서 신병훈련에서부터 개인의 다양성은 억제되고 전체의 통일성이 강조된다. 재 사회화의 통제 메카니즘으로 신병훈련이 이루어지고 실무부대 배치후에는 제도화된 계급 및 생활체계에 의해 집단적 내무생활을 의무화한다. 이러한 과정에서 신병들은 사회에서 가졌던 의식을 그대로 유지하기보다는 부대에서 요구하는 새로운 價値 및 행동양식 등에 익숙해지게 된다.

셋째, 人間關係의 독특한 특성을 지니고 있다. 군대조직에서는 상하관계가 연령이나 학력 등과는 무관하게 계급에 의해 명백히 형성되어 있어서 직무상

의 활동은 자의적인 창의력보다는 명령에 따른 역할수행의 형태로 이루어진다. 또한 상급자는 솔선수범해야 하고 부하를 위해 희생하는 정신도 강조한다. 직무상의 동료집단 선택에서 개인의 선택권이 거의 인정되지 않으며 낮은 사람이나 싫어하는 사람과도 협동하지 않으면 안되고 부여된 임무는 이유여하를 막론하고 정확히 수행해야 하며 상급자에 대한 반발, 집단 내에서의 개인행동, 이기적인 행동, 타인에 대한 공격이나 폭행 등은 강력한 규제와 저항을 받게 된다.

#### **라. 구성원의 특성**

군대집단은 개인의 욕구보다 조직의 요구가 우선되며 명령과 통제가 보편화되어 있어 탈 個性的인 집단이라 볼 수 있지만 그 구성원의 특성은 매우 이질적이라 할 수 있다. 즉 학력면에서 보면 고졸이하에서 대학원 졸업자에 이르기까지 매우 다양한 수준이며 성격, 성장배경, 종교, 사회, 경제적 지위 등에서도 매우 이질성이 높은 집단이다. 또한 구성원을 장교, 하사관, 사병으로 구분해 볼 때 장교의 경우 “전문적 직업인”이고 사병의 경우는 단순한 “의무복무”로서 일정기간만을 복무하도록 되어 있다. 때문에 집단내에서 동질성, 자기실현, 소속감 등을 갖기 어렵고 일정기간만 복무하면 제대를 하게 되는 영구성을 갖지 못하는 집단이라는 속성 때문에 이방인의식, 과객의식을 소유할 가능성이 높다.

## **2. 군대의 기능적·구조적 특성에 따른 지휘통솔의 성격**

조직이 추구하는 목표의 성질, 과업수행에 요구되는 기술, 성원의 특성 및

조직을 둘러싸고 있는 외부환경 등 무수히 많은 요인들이 각 조직마다 특이하므로 모든 조직은 그 조직 특유의 효과적인 리더쉽을 요구한다. 따라서 군대조직의 지휘통솔은 일반사회 조직의 리더쉽과 다를 수밖에 없는 차이가 있을 수 있다. 또한 조직계층간에도 차이가 있다. “군대조직의 궁극목표는 전쟁에서의 승리이므로 이같은 조직목표를 초점으로 모든 활동이 집중되어야 한다.”<sup>16)</sup>

특히 전쟁은 긴박한 상황에서 누가 먼저 제압하느냐의 상대성이 중시되므로 효과성도 중요하지만 보다 중요한 것은 효율성이다. 부여된 임무의 절대적 수행과 效率性 추구를 위해 업무는 평상시 각 개인별로 분업화·전문화되어야 하고 이들 상호간의 관계도 공식화되어야 한다. 또한 의도하는 바의 목표에 일사불란하게 집중 운용될 수 있도록 지휘관에게 충분한 권한이 주어져야 한다. 이러한 제조건은 인간의 자연적이고 기본적인 욕구의 최대한 억제를 필요로 하기 때문에 行動統制를 위한 어떤 인위적인 제도장치가 요구된다. Max Weber<sup>17)</sup>는 행정 및 업무수행의 능률신장을 위한 이상적인 조직제도로써 官僚制(Bureaucracy)를 주창하였고, 이의 대표적인 조직이 군대조직이라 할 수 있다. Hall<sup>18)</sup>은 관료제의 성격으로서 (1) 기능적 전문화에 의한 분업, (2) 잘 정의된 권한체계, (3) 현직자의 권한과 의무를 포괄하는 규칙체계, (4) 대인적 관계의 비개인성, (5) 과업상황을 다루는 절차의 체계 등을 들 수 있다.

---

16) 국방부, 군인 복무규율 (국군 병영 생활규정 해설집), 1991

17) Weber M., "The Theory of social and Economic Organizations", N.Y. : Free Press, (1947)

18) Hall, Richard H., "The Concept of Bureaucracy ; An Empirical Assessment", American Journal of sociology, ('63. 7), Vol. 69, No1, pp.32-41

Morphet<sup>19)</sup>등은 관료제가 기초하고 있는 가정을 다음과 같이 추론하면서 관료조직의 성격을 민주적 개념과 대치되는 전체적 개념으로 동일시하고 있다.

첫째, 조직의 상급 지휘자는 그의 권한을 부하직원에게 이양할 수 있으나 책임은 전가될 수 없다. 자신의 예하조직에서 발생하는 모든 일에 대해서 자신이 책임을 져야하므로 부하직원의 어떤 결정이라도 거부할 수 있는 권한도 가져야 한다. 이러한 맥락에서 결국 조직의 모든 공과는 상급자에게 돌아가게 된다.

둘째, 집단목적의 統合(Unify of Purpose)은 상사에 대한 충성을 통해서 이루어진다. 상사가 부하직원들을 잘하든 못하든 보호해 주는 대가로 부하들은 충성을 바치게 되고 상사를 求心點으로 집단의 결속이 이루어진다.

셋째, 최고의 생산성은 경쟁과 압력의 풍토속에서 이루어진다. 사람들은 서로 경쟁할 때 그들의 노력은 배가하게 되고 그 결과로 각자의 발전도 있게 된다. 또한 이런 경쟁은 상벌의 압력을 통해서 더욱 촉진된다.

넷째, 권위는 직위 그 자체에서 나온다. 해당 능력이 있는 자만이 상당 직위를 얻었을 것이며 또한 권위는 상대방의 수용으로부터 나오므로 수용하도록 권력을 행사함으로써 더욱 큰 권력이 생성될 수 있다.

다섯째, 評價는 상사의 특권이다. 상사가 모든 일에 대한 책임을 지기 때문에 조직원들과 생산품을 평가하는 전적인 권한을 가지는 것도 당연하다. 또

---

19) Morphet, E. L., Johns, R. L. & Reller, T.I., "Educational Organization and Administration"(1982) ; Concepts, Practicos and Issues, Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall

한 이러한 평가제도가 조직의 규율을 확립하는 한 수단이 된다.

여섯째, 좋은 인간관계는 상사의 결정을 부하들이 수용하고 추종하도록 하는 수단으로써 필요하다. 물론 엄격한 감독과 통제에 의한 강제적인 방법을 사용해 볼 수도 있지만, 이 경우 단기적으로는 효과적일지 모르나 계속적으로 더욱 강화된 지시 감독을 요하게 되어 장기적으로는 시간과 정력의 더욱 큰 낭비가 된다. 조직 분류의 한 방법으로<sup>20)</sup> 複雜性(Complexity), 公式化(Formalization), 集權化(Centralization)의 정도에 따라 구분하고 있으며 복잡성, 공식화, 집권화 정도가 상대적으로 높을수록 機械的 구조(Mechamistic structure)이고, 상대적으로 그 정도가 낮을수록 有機的 구조(Organic structure)라 한다.

이러한 관점에서 볼 때 군대조직은 복잡성, 공식화, 집권화 정도가 가장 높은 전형적인 기계적 구조에 속하며 이러한 조직구조에 적합한 지휘통솔의 성격은 전제주의적 지휘통솔이다. (표 3-1 참조)<sup>21)</sup>

기계적 구조가 환경변화에 신속하고 융통성 있는 대응이 곤란함에도 불구하고 군대조직이 공식화와 중앙집권화가 촉진될 수밖에 없는 또 다른 요인으로써 첫째 전장상황에서 나타나는 극도의 공포 및 적의는 상급자에게 의존, 또는 결속하고자 하는 집단욕구로 나타나며, 둘째 상급자 또는 외부로부터의 강한 통제 및 간섭을 피하기 위한 지휘관의 조치는 하급제대에게 자율권을 부여하기보다는 자신이 직접 모든 것을 통제하기 원하는 것에서 자연적으로 중앙집권화가 강화되며, 셋째 조직의 역사에 비례하여 대규모의 집단은 관리

---

20) 오세철, "조직행동", 박영사, 1983

21) Fremont. E. Kast & Rosenzweig(ed), "Contingency Views of Organization and Management", Science Research Associates (p73)

의 효율성을 갖기 위해 자연적으로 공식화 되어가는 경향을 띠는 점 등을 들 수 있다.

<표 3-1> 조직구조와 지휘통솔의 배경

구 분	기계적(군대)조직 : 전제적 지휘	유기적(연구)조직 : 민주적 지휘
외부환경	안정적	역동적
개 방 성	비교적 폐쇄	비교적 개방
조직이념	일차원적이며 절대적	다차원적이며 상대적
조직목적	효율적인 과업달성의 유지와 안정	유효한 문제해결, 혁신성장
권한의 원천	직위	전문성
권한구조	집중적, 위계적	분산, 평등
책 임	직위역할에 수반	참여자 공동
역할의 정의	상세하며 고정적	일반적이며 유동적
과업의 성격	반복적, 일상적	다양, 비일상적
절차와 준거규칙	많고 구체적, 공식적	비공식적
영 향 력	상사→부하	상사→부하
계층화 (권력보상)	계층간 많은 차이	적은 차이
의사결정기법	전제적, 계산적, 전형적	참여적, 판단적, 비정형적
동기부여요인	외적보상	내적보상
통제과정	비인격적 수단 (규칙, 규정)	개인 상호간 접촉(제안, 설득)

출처 : Fremont. E. Kast & J.E.Rosenzweig, 1973, pp.315~318

## 제 2 절 군 지휘통솔의 개념 / 특성

### 1. 군 지휘통솔의 개념<sup>22)</sup>

육군교범에 따르면 “指揮統率이란 부여된 권한과 책임을 바탕으로 부대의 목표를 보다 효과적으로 달성하기 위하여 예하부대 및 부하에게 목적 및 방향 제시, 동기부여를 통하여 모든 노력을 부대목표에 집중시키는 활동 및 과

22) 육군본부, 전계서, '97.8.30, pp.1-2

정”으로 정의하고 있다. 즉 지휘통솔의 근본은 부대 임무완수를 위해 전시에  
 는 “무엇이” 부하로 하여금 용감히 그 생명을 내던지게 하는가 하는 것이고  
 평상시에는 “무엇이” 부하로 하여금 지휘관을 중심으로 사기를 솟구치게 하  
 며 자발적으로 훈련에 임하고 능동적이고 적극적인 사고로 성실히 근무에 임  
 하게 하는가를 고찰하는데 있다. 즉 목표와 방향을 제시(指)하고 주어진 권한  
 과 책임(揮)을 바탕으로 부하의 노력을 통합(統)하여 이끌고(率) 나가는 과정  
 인 것이다. 지휘통솔자는 지휘통솔의 근본목적인 “자발적인 임무완수”를 위  
 하여 부하를 어떻게 지휘통솔하여야 하는가를 끊임없이 연구하고 노력해야하  
 며 부대의 지휘통솔 지표인 사기, 군기, 단결, 숙달상태 등을 향상시키는데  
 힘써야 한다.

부대의 임무완수는 부하 스스로 하고자 하는 마음과 의욕을 바탕으로 지휘  
 통솔자와 부하 상호간의 올바른 信賴感이 조성될 때 가능하다. 또한 임무를  
 지향하고 목표 달성에 부합되는 지휘통솔을 위해서는 상황변화에 적응할수  
 있는 지휘통솔력 발휘가 중요하다. 따라서 지휘통솔이란 부대의 목표를 보다  
 효율적으로 달성하기 위하여 임무에 기초한 목적 및 방향제시, 동기부여를  
 통하여 여하부대 및 부하의 능력이 부대목표에 집중할 수 있도록 하는 과정  
 이다.

## 2. 군 지휘통솔의 영향요인<sup>23)</sup>

지휘통솔의 효율을 높이기 위해서는 지휘통솔의 개념체계의 확립과 확실한  
 개념체계에 따른 효과적인 지휘통솔 교육도 중요하지만 그밖에 지휘통솔 효

23) 김동두, “중소대장 지휘통솔력 향상방안” (‘97 충성대 교육발전 세미나), 충성대  
 연구소, 1997, pp.116와 한국 국방연구원, “군 리더십 연구”, ‘96. 9, pp.41-42참조

과에 직접 영향을 미치는 요인들로서 지휘통솔자, 부하, 상황, 의사소통 요인 등이 작용한다.

### 가. 지휘통솔자 요인

이는 지휘통솔의 기능을 수행하는 일차적인 책임자이며 지휘통솔 수행상의 主體라 할 수 있다. 지휘통솔의 성패여부는 지휘통솔자의 성격, 욕구, 동기, 지각능력, 과거의 경험 등 자질에 크게 依存하게 된다. 유능한 통솔자의 자질이 선천적인 것인가 아니면 후천적으로 습득할 수 있는 것인가에 대한 연구 결과에 의하면 선천적인 자질이 어느정도 영향을 미치는 것은 사실이나 오히려 경험과 학습 그리고 환경적 요인 등의 후천적 요인들이 더 큰 역할을 하는 것으로 분석되었다. 따라서 우수한 지휘통솔자는 태어나거나 선택되어지는 것이 아니라 지휘통솔자 개인의 부단한 노력의 결과로 이루어지는 것이다. 하지만 아직도 지시 및 통제 위주의 지휘통솔 개념에 대한 인식이 팽배해 있어 군 내외의 사회 문화적 환경의 변화와 그에 따른 신세대 장병들의 특성변화는 당연히 리더쉽 스타일의 변화를 필요로 하는데도 환경의 변화에 따르지 못하고 전통적인 指示 및 統制 위주의 지휘통솔을 하고 있다. 또한 사회적 환경과 장병들의 특성변화에 적합한 효과적인 지휘통솔 개념의 개발이 무엇보다도 시급히 이루어져야 하는데 아직까지도 대상에 적합한 지휘통솔 개념이 정립되지 못하여 각급 계대의 지휘통솔자들이 시대상황에 적합한 지휘통솔개념을 습득하지 못하고 있다.

### 나. 부하(집단)요인

집단은 개개인의 構成員이 모여 성립된다. 그러나 집단은 단순히 개인의

집합으로서 조직의 특성을 나타내는 것이 아니라 개인의 각개 특성이 조직 자체의 상황과 각 구성원간의 相互作用으로 별도의 집단정신이 나타나게 되는 것이다. 이것은 일반적으로 개인이라는 매체가 집단의 일부로 소속되었을 때 행동의 변화를 일으키며 이러한 개인들이 서로 조화되어 지휘통솔의 효과에 영향을 미치기 때문이다.

이러한 특성을 갖는 집단은 통상 집단적 측면과 개인적 측면의 두 가지 측면에서 지휘통솔 효과에 영향을 미친다. 집단적 측면에서는 집단의 사기, 군기, 단결 및 훈련상태에 따라 지휘통솔의 효과에 영향을 미치며 각 개인적 측면에서는 부하의 개성이나 교육정도, 생활배경, 예하 통솔자의 능력에 따라 통솔에 영향을 미치게 된다.

하지만 부하요인이 지휘통솔 효과의 저해요인으로 작용할 수도 있는데 그 이유는 첫째 신세대 장병들의 군생활 부적응 문제이다. 군은 조직과 국가에 대한 충성과 개인의 희생봉사를 앞세우는 집단으로서 강한 개인주의적 성향과 자유분방한 사고와 행위를 특성으로 하는 신세대 장병들에게는 군생활에 적응하기가 어려운 일이다.

두번째로 지적할 수 있는 것은 본질적으로 갈등상태일 수 밖에 없는 傳統的 軍가치와 민주시민의 自由民主的 가치관의 갈등문제가 시대적 상황으로 인한 장병들의 특성으로 인하여 그 만큼 갈등의 정도가 심화되고 있다는 것이다.

세번째로 世代間의 가치관의 차이로 인한 갈등의 문제이다. 군내의 기성세대와 신세대간의 가치관의 현저한 차이는 세대간의 인간관계의 부조화를 야기시킴으로써 군 리더십의 효과를 저해하고 있다. 이것은 군사가치와 자유주

의 가치관의 갈등과는 그 성질이 다른 것으로서 오늘날 사회전반에 걸친 사회적 문제이기도 하다.

네번째로 兵士들 상호간의 갈등문제이다. 군은 그 성격상 개인의 목표보다는 집단의 목표를 중시하며 단결심이 필요한 집단이므로 병사들 상호간에는 이해와 협조와 양보의 정신을 발휘하여야 한다. 신세대 장병들의 시대적 개인주의 성향은 조직의 이러한 집단주의적 성격과 배치되므로 이로 인한 병사들 상호간의 갈등현상이 리더쉽 효과를 저해하는 요인으로 작용할 수 있다.

#### 다. 상황요인

상황은 지휘통솔자나 집단에게 주어진 임무와 환경, 그리고 지휘통솔자와 집단 이외의 것으로 임무수행에 영향을 주는 제요소를 의미한다. 통솔자는 전투시와 비전투시를 막론하고 시간과 장소에 구애됨이 없이 주어진 상황요소에 따라 지휘통솔 하여야 하므로 사실상 그가 당면하는 상황은 다양하다. 또한 상황이 변동되면 새로운 문제가 발생되므로 통솔자는 상황이 변동될 때마다 이에 따르는 문제점을 계속적으로 분석 평가하여 이에 대한 적합한 통솔기술을 발휘하여야 한다.

따라서 지휘통솔자는 指揮統率의 효과가 통솔자의 행동에 의존한다기 보다는 상황과의 적합성 여부에 따라 결정됨을 알아야 한다. 또한 우리 군에서는 일반적으로 권한은 상위계층으로, 책임은 하위계층으로 치중되는 경향이 있다고 여겨진다. 일이 많고 책임이 무거우면 그에 상응하는 만큼의 권한이 부여되는 것이 순리이겠으나 실제로 그렇게 되고 있지 않음으로서 사기가 저하되고 리더쉽 효과가 낮아지는 예가 흔히 있는 것 같다. 지휘통솔 효과성 제

고를 위해서는 권한과 책임의 배분이 균형 있게 이루어지도록 제도화함과 동시에 각급 리더들의 충분한 인식이 필요할 것이다.

### 라. 의사소통

意思疏通이란 2명 이상의 사람사이에 있어서 지식, 정보, 의견, 신념, 감정 등을 교환함으로써 공통적인 이해를 갖게하고 나아가서는 의식이나 태도 그리고 행동 등에 변화를 일으키는 과정을 말한다. 이와같은 의사소통은 지휘통솔의 요체로서 원활한 의사소통이 잘 이루어지느냐 아니냐가 지휘통솔의 효과를 좌우하게 된다. 즉 의사소통이 원활히 이루어질 때 전 구성원은 자발적이고 적극적인 참여의식을 고취시킬 수 있으며 고도의 능력 발휘, 상호협조, 왕성한 사기의 진작 및 단결이 이루어져 지휘통솔의 효과는 극대화된다.

반대로 지휘통솔자의 재능이 뛰어나다 할지라도 의사소통이 원활하지 못하면 상호간의 이해가 단절됨으로서 지휘통솔의 효과는 감소하게 된다. 따라서 지휘통솔자는 명령하달만으로 만족해서는 안되며, 상의하달된 내용을 부하들에게 충분히 이해시킴으로써 동기를 유발시켜야 한다. 또한 부하들은 자신의 말에 귀를 기울여주는 지휘통솔자를 더 신뢰하고 따르게 된다는 사실을 인식하고 부하들이 자신에게 말하고 있는 바를 올바르게 경청하고 정확하게 이해되도록 노력해야 한다.

### 3. 군 지휘통솔의 기능 및 유형

#### 가. 군 지휘통솔 기능<sup>24)</sup>

##### (1) 목표설정 및 달성기능

지휘통솔의 기능중 가장 중요한 것은 집단의 目標를 설정하는 것과 구성원들이 목표를 達成할 수 있도록 지도하고 촉진하는 기능이다. 부대목표를 설정하는데 있어서 지휘통솔자는 상급부대의 지시와 명령, 부하들의 욕구 그리고 자신의 신념을 고려하여 신중하게 결정하여야 한다. 합리적이고 건전한 부대목표는 부대원의 전반적인 활동에 긍정적인 영향을 주어 바람직한 태도 및 사고방식을 유발하게 된다. 또한 목표달성을 위한 구성원의 노력을 적극적으로 촉진시킨다.

이와같이 지휘통솔자는 목표설정 및 달성기능을 통하여 부대에 항상 새로운 과제와 업무수행 방법을 제시하고 전력을 경주케하여 부대가 침체에 빠지는 것을 방지하며, 부대 활동전반에 걸쳐 새로운 활기와 열성을 제공함으로써 목표를 달성토록 하여야 한다.

##### (2) 집단유지 기능

###### (가) 지시기능

指示機能이란 집단 또는 부대의 목표나 방향을 제시하는 下向式 기능으로서 이는 집단이 침체에 빠지는 것을 방지하고 활기를 제공하는 기능이라고 할 수 있다. 통상 지휘관은 타 기능에 비해 이 기능에 치우치기 쉬우나 이 기능에 치우치게 되면 업무과다와 복잡화로 혼란에 빠질 가능성이 있으며 부

---

24) 육군본부, 전계서, '97. 8. 30, pp.1-8, p.24-31

하의 창의성과 사기를 저하시킬 우려가 있다. 또한 불명확한 지시 등은 조직의 혼란을 초래하여 집단의 목표달성에 저해요인이 될 수 있다.

### (나) 반응기능

反應機能이란 부하의 욕구와 건의를 받아들이고 헌신적인 참여를 유도하여 부대 임무수행에 기여토록 하는 上向式 기능으로서 이 기능은 통상 지휘관들이 소홀히 취급하기 쉬운 기능이라 할 수 있으나 지휘통솔자는 부하의 업무수행상 필요한 제반 창의적인 건의는 물론 그들의 신상문제에 관한 건의도 받아들임으로써 부하의 창의력을 고무시키고 부대활동에 적극적으로 참여하게 하여 효과적으로 목표가 달성될 수 있는 바탕이 마련되도록 하여야 한다.

### (다) 조정기능

복잡 다양한 구성원으로 형성된 군대집단은 각자의 개성, 성장환경, 교육수준 등이 상이하므로 이로 인한 갈등의 소지가 많이 내포되어 있다. 따라서 지휘통솔자는 갈등을 적절히 조정하여 부하 상호간 원활한 협조를 유지하고 좋은 인간관계를 조성토록 함은 물론 부하들의 욕구를 부대목표에 일치시키도록 지휘통솔력은 발휘하여야 한다.

### (라) 상벌 부여기능

상벌 부여기능이란 사기, 군기와 밀접한 관련을 갖는 기능으로서 근무의욕을 증진시키고 一罰百戒의 단호함을 보임으로써 부대의 와해를 방지하는 기능이다. 상(賞)은 사람에게 인정이나 명예의 욕구를 충족시켜주는 반면, 벌

(罰)은 안전 및 안정의 욕구를 파괴하는 결과를 초래하므로 인간의 욕구에서 고려해 볼 때 상보다 벌이 반응속도가 빠르고 영향력이 크다고 볼 수 있다. 상은 개인에게는 자신감과 우월감을 갖게 하여 全力投球를 하게 하며 부대에는 부대단결과 부대정서에 영향을 미친다고 할 수 있다.

### (3) 대표기능

지휘통솔자는 부대의 얼굴이라는 말이 있듯이 인원, 물자 및 부대 대·외의 제반 문제에 대하여 부대를 代表하며 그 성패에 대하여 책임을 진다. 따라서 목표달성의 실패에 대한 責任은 물론이고, 부대원의 잘못에 대해서도 최종적으로 그 책임을 진다. 또한 지휘통솔자의 언행과 외모는 그 부대의 기준이 되는 모범기능을 가진다.

부대의 상징기능으로서 지휘통솔자가 차지하는 비중은 그가 부하로부터 받은 존중과 신뢰에 비례하며, 그 비중의 경중은 부대정신 및 전통 등 부대의 정신적 분위기를 좌우할 수 있는 척도를 결정하는 중요한 요소이다.

## 나. 군 지휘통솔 유형

### (1) 지휘통솔 유형의 배경<sup>25)</sup>

1940년도 후반 오하이오 주립대학 연구팀은 배려(Consideration)와 업무선도(Initiating structure)의 정도를 측정하기 위하여 리더 행동기술 설명지(Leader Behavior Description Questionnaire, LBDQ)와 감독자 행동기술 질

---

25) 추헌, 조직행동론, 1992,

Yukl. G. A., Leadership in Organizations(3rd) Engle wood Cliffs, N. J ; Prentice - Hall, 1994

문지(Supervisory Behavior Description, SBD or SBDQ)를 이용하여 여러 형태의 집단과 상황을 분석한바 있고, 과업지향적(job-centered) 리더쉽과 관계지향적(employee-centered) 리더쉽은 미시간 대학의 조사연구센터에서 개발한 것으로서, 리더가 의사 결정에 하위자를 참여시킨다면 보다 효과적일 것이라는 가설을 검증하기 위해 현장 실험을 실시한바도 있다.

이러한 연구결과들은 組織의 효과성에 있어서 리더쉽이 얼마나 중요한 것인가를 提示해 주었지만 어떤 方向에서 리더의 행위를 개발하는 것이 가장 효과적인가 하는것에 대하여서는 뚜렷하고 체계적인 結論을 내리지 못했다.

이점에 착안하여 블레이크(R.R. Blake)와 모우턴(J.S. Mouton)은 하바드, 오하이오, 미시간 대학의 연구들을 바탕으로 과업과 인간관계의 개념을 혼합시킨 2차원적인 매니지리얼 그리드(managerial grid)개념을 정립하였다.<sup>26)</sup>

이것이 오늘날 육군지휘통솔 교범에 인용되어 적용되고 있는 것이다.

(표 3-2 참조)

## (2) 지휘통솔의 분류

지휘통솔의 유형이란 지휘통솔자가 업무를 수행해 나갈때에 나타나는 행동 패턴으로서, 부하에게 임무에 대한 목적과 방향을 제시하고 동기를 부여하기 위하여 지휘통솔자가 부하들과 직접 접촉하는 방식을 말한다.

지휘통솔 유형은 課業爲主의 행동과 人間關係爲主 행동이라는 두 가지의 기본적인 행동의 조합에 의하여 결정된다. 과업위주의 행동이란 특정과업

---

26) R. R. Black and J. S. Mouton, "Break-Through in Organization Development." Harvard Business Review(Nov. ~ Dec. , 1964). pp 135 ~ 136

수행에 관해서 무엇을, 언제, 어디서, 어떻게 해야 하는지를 구체적으로 지시하고 그 수행상태를 밀접하게 감독하고 교정해가는 행동으로 주로 과업수행의 방법, 절차 등 기술적인 면에 주안을 두는 행동을 의미한다. 이때의 의사소통은 일방향의 상의하달 의사소통이 지배적으로 이루어진다.

인간관계위주 행동이란 특정 과업수행에 관해서 부하들을 정신적으로 지원해주고 心理的인 위로와 격려를 제공함으로써 부하들의 自發的인 행동을 조장하는 행동으로 주로 정신적 동기유발에 주안은 두는 행동이다. 이때의 의사소통은 일방향의 상의하달과 하의상달의 양방향 의사소통이 활발하게 이루어진다.

이와같은 과업위주의 행동과 인간관계위주 행동중 어느 것을 지휘통솔자가 지배적으로 사용하고 어느것을 보조적으로 사용하는가 하는 정도에 따라서 지휘통솔의 유형이 분류되는 것이다.

#### (가) 지시형(指示型)

과업위주 행동과 인간관계위주 행동중 과업위주 행동에 주안을 두는 지휘통솔 유형으로서 특정과업 수행에 관한 목적과 방법을 결정하여 부하들에게 구체적으로 指示하고 이의 수행상태를 세밀하게 감독하며 잘못된 것을 즉각적으로 교정해가는 유형을 말한다.

#### (나) 설득형(說得型)

과업위주 행동과 인간관계위주 행동을 병행하여 높게 사용하는 유형으로서 과업수행의 목적과 방법을 구체적으로 지시하고 세밀하게 감독하는 한편 부하들이 이해하지 못하는 점을 說明하여 明白하게 알 수 있는 기회를 부여함

으로써 정신적 동기를 강화하는 유형이다.

**(다) 참여형(參與型)**

인간관계위주 행동을 지배적으로 사용하고 과업위주 행동을 보조적으로 사용하는 유형으로서 특정과업수행을 위한 의사결정과정에서 부하들을 參與시켜 부하들과 의견을 교환하여 그들의 의견을 참고는 하나 결정은 지휘통솔자 자신이 직접하는 유형을 말한다.

지시형과 설득형의 의사소통과정이 지휘통솔자로부터 부하에 이르는 일방향의 상의하달식 의사소통인데 반하여 참여형의 의사소통 과정은 지휘통솔자와 부하간의 상의하달과 하의상달의 兩方向 의사소통이 이루어지는 차이가 있다.

**(라) 위임형(委任型)**

타 유형에 비해서 과업위주 행동과 인간관계위주 행동의 강도를 현저히 감소하는 유형으로서 특정과업수행에 관한 의사결정 및 그 시행책임을 모두 부하에게 委任하는 유형을 말한다.

<표 3-2> 지휘통솔유형의 분류

(고) ↑ 인간 관계 위주 행동 ↓ (저)	저(低) 과업위주 행동 고(高)인간관계위주 행동 <b>참여형</b>	고(高) 과업위주 행동 고(高)인간관계위주 행동 <b>설득형</b>
	저(低) 과업위주 행동 저(低)인간관계위주 행동 <b>위임형</b>	고(高)과업위주 행동 저(低)인간관계위주 행동 <b>지시형</b>
(저) ← 과업 위 주 행 동 → (고)		

출 처 : 육군본부, 지휘통솔, 1997. 8. 30, P4-25

### (3) 상황별 지휘통솔 유형의 적용방법

지휘통솔의 유형중 최선의 유형은 없다. 4가지 유형중 어느 하나가 다른 유형에 비해서 효과적이거나 비효과적이라고 단정할 수 없는 것이며, 각 유형의 효과는 그 유형을 필요로 하는 상황에 적합하게 적용되었을 때 그 효과가 극대화되는 것이다.

따라서 상황에 따라 지휘통솔 유형이 달리 적용되어야 하며, 어떤 경우에는 두가지 이상의 유형이 복합 또는 절충하여 적용되어질 수도 있다.

이러한 상황요인은 부대임무, 시간적 여유, 과업의 특성, 부하들의 능력등 여러 가지 요인이 복합되는 것인데 이중에서 가장 중요시해야 될 것이 부하들의 능력이다. 이는 특정과업을 수행함에 있어서 현재 부하들이 보유하고 있는 성숙도와 그 과업을 수행하고자 하는 自發性的의 정도 (심리적 성숙도: Psychological Maturity)를 말한다.

부하의 성숙도는 다음과 같이 4단계로 구분된다.

- ① 1단계 : 능력도 없고 자발성도 없거나, 능력은 없으나 기꺼이 해보겠다는 동기는 유발되어 있는 상태
- ② 2단계 : 약간의 능력은 있으나, 자신감의 결여로 인해서 자발성은 저하되어 있는 상태
- ③ 3단계 : 능력은 우수하나 자발성이 가변적인 상태 즉 때때로 과업완수에 대한 회의로 인해서 자신감이 결여된다거나 감독의 유무에 따라서 자발성이 변화되는 상태
- ④ 4단계 : 능력도 우수하고 자발성이 강하며 책임감이 왕성하게 형성되

## 어 있는 상태

이러한 성숙도는 단일 지휘관 예하의 부대들이라 할지라도 각기 다를 수 있으며 단일부대라 해도 課業의 종류에 따라 성숙도는 각각 다를 수 있다. 또한 동일한 과업도 과업수행시간의 경과에 따라 성숙도가 변화된다.

### 다. 성숙도별 지휘통솔 유형의 적용

부하의 성숙도에 따른 적합한 지휘통솔 유형을 도식화하면 <표 3-3> 와 같다.

<표 3-3> 부하의 성숙도별 적합한 지휘통솔 유형

부하의 성숙도			적합한 지휘통솔 유형	
단계	능력	자신감	유형	행동주안
1단계	낮음	낮거나 약간낮음	지시형	· 고(高) 과업위주 행동 · 저(低) 인간관계위주 행동
2단계	약간낮음	낮음	설득형	· 고(高) 과업위주 행동 · 고(高) 인간관계위주 행동
3단계	높음	가변적	참여형	· 저(低) 과업위주 행동 · 고(高) 인간관계위주 행동
4단계	높음	높음	위임형	· 저(低) 과업위주 행동 · 저(低) 인간관계위주 행동

출 처 : 육군본부, 지휘통솔, 1997. 8.30, P·4-28

#### (1) 성숙도 1단계 : 지시형 유형

특정 과업을 수행하기 위한 능력이 부족하고 자신감도 없거나, 능력은 없지만 군대조직의 특성상 부여된 임무에 대하여 어느 정도의 동기는 유발되어 있는 상태를 말한다. 따라서 이와 같은 때에는 과업에 관련된 목적, 수행방법

등을 구체적으로 지시하고 세밀하게 감독하여 試行錯誤를 즉각적으로 교정시켜 나가는 과업위주의 행동에 주안을 두는 것이 효과적이다.

### **(2) 성숙도 2단계 : 설득형의 유형**

특정과업 수행에 관한 약간의 능력은 형성되어 있으나, 그 과업이 힘들고 어렵다는 것을 인식하여 자발성은 오히려 저하되어 있는 상태를 말한다. 이 때에는 과업위주의 행동을 강화하여 능력의 향상을 도모하는 한편 인간관계위주의 행동도 강화하여 자신감을 고무시킴으로써 자발성을 향상시키는 것이 효과적이다.

### **(3) 성숙도 3단계 : 참여형 유형**

특정과업 수행에 관한 능력은 우수하나 자발성이 가변적인 상태이다. 이런 경우 부하들은 마지못해서 과업에 임하거나 최종결과에 대해서 불안해 하면서 임무를 수행하는 등의 불안정한 경향을 나타낸다. 따라서 부하들에게 과업 수행능력이 우수하게 형성되어 있기 때문에 과업위주의 행동을 감소하고 인간관계위주의 행동을 증가시켜 정신적 측면의 지원에 주안을 둬으로써 심리적인 동기 유발과 自信感을 강화하는 것이 효과적이다.

### **(4) 성숙도 4단계 : 위임형 유형**

특정과업 수행에 관한 능력도 우수하고 자발성도 강하며 책임감이 형성되어 있는 상태를 말한다. 이때에는 과업위주의 행동과 인간관계위주의 행동을 모두 감소시켜 부하들에게 과업에 관련된 의사결정권한과 그에 따른 시행책임을 전부 위임하는 것이 효과적이다.

## 제 4 장 신세대 부하의 효과적인 지휘통솔 방안

### 제 1 절 개 요

지금까지 신세대 병사들에 대한 특성과 행동성향, 그리고 군 조직의 특성 등에 대하여 고찰해 보았다. 문제는 군의 존재 목적을 달성하기 위해서 신세대 병사들을 어떻게 조련 할 것인가 하는 것이다.

전통적인 군대조직의 특성 및 기능을 고려해 볼 때 개성과 자기표현이 뚜렷한 신세대 병사의 지휘통솔에는 분명 많은 문제점들이 있다. 이러한 신세대 병사들이 군의 새로운 주력으로서 자리잡은지 오래지만 그에 따른 지휘통솔의 기법 개발은 소홀한 감이 없지 않다. 따라서 기본적으로는 군의 지휘통솔 교리를 그대로 적용하되 변화된 구성원의 특성을 고려하여 다음과 같은 방안들을 제시하고자 한다.

### 제 2 절 간부(지휘통솔자)의 의식 전환

앞서 언급한 바와 같이 지휘통솔은 지휘자, 부하, 집단, 의사소통이 상호 유기적으로 작용함으로써 일어난다고 하였다. 여기서 가장 중요한 것은 지휘

자임은 말할 필요도 없다. 이것은 리더-구성원 교환이론(LMX이론)<sup>27)</sup>과 같은 리더쉽이론의 적용 이전의 문제로서 지휘통솔의 주체인 리더의 자질과도 관련되는 문제이다.

지휘자는 항상 병사들이 나를 어떻게 생각하고 있을까? 나의 안일만을 추구하며 부하의 고통해결에는 등한시하고 있지 않은가? 간부로서 자질향상을 위해 어떤 노력을 하고 있으며 나의 윤리도덕관은 존경받을 만한가? 등 자신의 발전은 물론 변화하는 환경을 인식하지 못하면 성공적인 지휘통솔은 불가능한 것이다.

신세대 병사를 지휘하기 위해 변해야 하는 지휘자의 바람직한 변화 방향을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 지휘통솔자는 어떠한 경우라도 모두를 이해하고 포용하면서 탄력있게 대처할 수 있는 여유있는 사고를 해야한다. 버릇없고 사리에 맞지 않는 의견을 개진했다고 해서 그 자리에서 화를내는 것 보다는 그렇게 할 수도 있겠구나라고 이해해주는 마음을 가져야 한다. 부하의 말 한마디에도 창의적인 아이디어가 숨어 있을지도 모를일 아닌가. 기존틀을 완전히 틀어버리고 뒤집어 보는 것이 우리주변의 상황변화임을 인식해야 할 것이다. 이것은 결코 쉬

---

27) Yukl의 Leadership in Organizations(3rd)에 의하면 수직이원 연결이론 또는 리더-구성원 교환이론(Leader-member exchange : LMX)이란 리더가 직책권력을 사용하여 부하들과 상이한 교환관계를 발전시키는 것으로써 이 이론의 기본전제는 리더가 소수의 믿을만한 부하들(내집단 : in group)에게 흥미있고 매력적인 과업의 배정, 보다 큰 책임과 권한의 위임, 내부정보의 공유, 의사결정과정의 참여허용, 특권부여, 개인적 지지와 인정, 승진추천보장 등을 해줌으로써 자기에게 충성하고 과업목표달성에 적극적으로 참여하고 열심히 일할 것을 기대하는 것이고, 외타 부하들(외집단 : out group)에게는 공식적 역할요구(예 : 임무, 규칙, 표준절차)와 합법적 지시에만 동조하게 하고 표준적 혜택만을 받을 수 있도록 한다는 이론임.

운일이 아니며 더욱이 계급과 직책이 있는 군에서는 더욱 참기 어려운 일일 지도 모른다. 그러나 자신의 생각을 바꾸어서라도 이를 이해하고 포용하려는 의식과 훈련 없이는 신세대를 지휘하기 어려울 것이다.

둘째, 지휘통솔자는 자기발전을 위해 꾸준히 노력해야 한다. 간부에 대해 자질이 보통이거나 부족하다고 신세대 병사가 평가하지 않았던가? 신세대의 문화와 심리적 특성을 이해하고 고학력 부하와의 깊이 있는 대화를 위해서라도 꾸준히 공부하지 않으면 안된다, 強將 밑에 弱卒 없다는 말처럼 부하의 상관의 언행을 무의식 중에 닮아가고 있는 것이 사실이다. 특히 컴퓨터, 영어 회화, 심지어는 병사들이 좋아하는 빠른템포의 음악, 농구 등 병사들과 직접 즐길 수 있는 일이라면 지휘통솔면에서 좋은 효과를 가져올 수 있을 것이다.

셋째, 부하와 신뢰관계 구축을 위해 노력해야 한다.

상관이 부하를 믿지 못하고 부하가 상관을 믿지 못하는 것만큼 불행한 것은 없다. 특히 군 조직에서는 생사를 담보로 임무가 수행되기 때문에 상관의 명령을 믿고 따르면 반드시 살아남을 수 있다는 부하의 신뢰가 있을 때 그 명령은 명령한대로 집행될 것이다.

이러한 상하간의 신뢰관계를 형성하기 위해서는

첫째, 지휘관은 자신의 능력을 구비하고 향상시켜야 한다.

여기서 능력이라 함은 戰術的인 실무지식과, 關聯敎理에 대한 통달, 그리고 강인한 체력 등을 갖추는 것을 말한다. 신세대 젊은이들은 고학력자가 많고 일반 학력의 질적 측면에서 오히려 소대장을 능가하는 병사들도 많다는 것을 인식해야 한다.

지휘관에 대한 신뢰심의 발로는 사소한 것부터 시작되는 것이다. 소대장의

경우 제식동작, 도수체조, 총검술 등 일상적으로 수행하는 활동측면에서도 명확하고 자신 있게 지도할 수 있는 능력을 구비했을 때, 일반 학력면에서 질적으로 아무리 뛰어난 병사라 할지라도 전문 실무능력면에서 소대장을 신뢰하지 않을 수 없는 것이다. 병사들의 체력만도 못해서 행군이나 각종 훈련시 부하보다 먼저 지치고 먼저 쉬고 한다면 누구를 믿고 따르겠는가? 군에서 문제시되고 있는 권위주의적 지휘통솔은 지휘통솔자의 능력부족에서 나타나는 경우가 많다. 직책이나 계급을 이용한 권위주의적 지휘통솔은 단기적으로나 면전에서는 효과를 거둘 수 있을지 모른다. 그러나 이것은 부하로부터 信賴感을 잃게 되고 거부감만을 증가시키게 된다. 신뢰를 받기 위해서는 우선 지휘관은 알아야 한다.

둘째, 솔선수범해야 한다.

굳은 일, 어려운 일, 고통스러운 일이나 제규정을 이행하는데 있어서 지휘관이 먼저 솔선수범할 때 부하들은 믿고 따르는 것이다. 지휘관은 부하와 함께 동고동락하고 제 규정을 이행하는데 솔선수범해야 한다. 또한 이러한 솔선수범 행동은 지속적이고 일관성이 있어야 한다. 내가 좋을 때 솔선수범하고 내가 싫을 때 위반하며, 어제는 솔선수범하고 오늘은 규정 위반한다면 그 솔선수범 행동이 標本이 된다 할지라도 부하로부터 신뢰를 얻을 수는 없을 것이다.

셋째, 부하의 자존심을 꺾지 않는 의사소통을 해야한다.

흔히들 군에서 동료 전우간의 意思疏通은 잘되는데 상하간의 의사소통이 문제라고 한다. 그 중에서도 상의하달은 잘되는데 하의상달은 잘 안 된다고 말한다. 지휘통솔을 지휘관과 부하간의 인간관계 유지적 측면에서 보면 의사

소통은 인간관계 유지의 가장 기본적인 요소라고 할 수 있을 것이다. 상대방의 마음을 닫게 만드는 것은 상대방의 자존심을 꺾거나 손상시키는 표현방법에서 온다. 사람은 누구나 자기(self)를 방호하려는 심리를 가지고 있다. 군대에서는 지휘관으로 하여금 부하들에 대한 철저한 신상파악을 강조한다. 철저한 신상파악이란 부하들의 마음이 열려 있지 않은 상태에서는 곤란한 것이다. 열린 마음으로 의사소통을 하기 위해서는 상대방의自尊心이나 人格을 손상시키지 않는 사실중심, 문제 중심적이면서 자연스럽고, 대등한 관계에서, 그리고 易地思之의 입장에서 단정적인 표현방법보다는 留保的인 표현을 통해서 가능할 것이다. 상하간에 솔직하고 개방적인 의사소통을 통해서 진정한 의미의 人間關係를 유지할 수 있고 이를 통해서 부하는 지휘관을 신뢰하는 마음이 생기는 것이다.

넷째, 부하들의 다양성을 인정하는 지휘를 해야 한다. 자기 중심적이고, 타인과 유사해지기보다는 獨特性이나 差別性을 중시하는 신세대 의식성향을 고려할 때 획일적인 임무부여나 어느 한 사람의 잘못으로 단체적 질책이나 일차려 교육을 하는 것은 잘못을 뉘우치는 효과보다는 오히려 반발심을 유발시킬 것이다. 따라서 획일적인 통제를 지양하고 가능한 한 다양성을 인정하는 지휘가 이루어져야 할 것이다. 개인이나 집단의 능력이나 행동결과에 대해서 비교평가하기 보다는 개별적인 입장에서 객관적 기준에 의거 평가하고 지도해야 하며 허약한 체력 보유자들에 대해서도 허약의 정도에 따라 다양한 그룹으로 차별화 시켜서 강화훈련을 시키는 것이 보다 더 좋은 효과를 얻을 수 있을 것이다.

다섯째, 정과 엄의 명확한 구분과 균형이다. 군대에서 주로 많이 강조하는

것이 骨肉之情이나 人和團結을 제일의 구호로 내걸고 있다. 신세대 병사들은 경제적으로 풍요한 환경 속에서 성장하였고, 우리군도 의식주 면에서 많은 발전을 해왔기 때문에 의식주와 같은 1차적 욕구충족 수단보다는 인격의 존중과, 인정, 칭찬 등의 2차적 욕구에 의해서 동기가 유발될 수 있도록 하는 것이 더 효과적일 것이다. 그러나 규정위반이나 잘못된 행동에 대한 명백한 구분이나 기준이 없이 부대의 무사고 기준만을 열망한 나머지 “좋은게 좋다”는 식으로 “정”이라는 명분이 확대되어서는 안될 것이다. 부하의 복지나 건강 등에 대한 관심을 높임으로써 부하로부터 존경과 신뢰를 받기도 하지만 잘못에 대한 엄격하고 공정한 처벌도 지휘관에 대한 존경과 신뢰를 갖게 하는 요소로 작용하는 것이다.

여섯째, 예하지휘관의 권위를 고양시키는 지휘풍토 조성이다. 몇 사람의 신세대 소대장의 애로사항 제기 내용 가운데 나타나는 것이 중대장이나 대대장, 연대장 등 상급지휘관이 부하병사가 보는 앞에서 소대장의 잘못이나 무능을 꾸짖거나 질책하는 것이라고 한다. 부하들이 보는 앞에서 상급지휘관이 예하지휘관의 잘못이나 無能을 질책하는 것은 예하지휘관의 권위를 짓밟는 것과 같다. 원인이 어디에 있든지간에 부하들은 상관으로부터 질책받는 자신들의 지휘관을 신뢰할 리가 없다. 따라서 부하들이 보는 앞에서 예하지휘관을 질책해서는 안 된다. 또한 예하지휘관에 대한 權威를 고양시켜 주기 위해서는 제대별 통제 한계가 보장되어야 한다. 소대는 소대장이 책임지는 것이다. 중대장이 소대에 와서 소대장을 제쳐놓고 교육하거나 지시하고 지적한다면 이것 또한 소대장의 권위를 손상시키는 것이다. 상급 지휘관의 지휘서신을 제외하고 병사들에게 주어지는 지시나 준수사항도 해당 제대별 지휘관의

이름으로 一元化되어야 할 것이다. 중대장이나, 대대장, 연대장의 지시사항도 소대장이 소화하여 소대장의 지시로 병사들에게 전달되고 교육되어야 할 것이다. 연대장 지시사항 따로 있고, 대대장 강조사항 따로 있고, 중대장 지시사항 따로 있다면 병사들은 보다 높은 계급의 지휘관이 지시한 사항을 우선시하고 주의를 기울일 것이다. 이런 상황에서는 가장 높은 계급인 연대장만 있을 뿐 나머지 대대장이나 중대장, 소대장은 지휘관이라기 보다는 단순한 전달자요 기계에 불과한 존재로 병사들에게 인식될 것이다.

### 제 3 절 신세대 병사의 기초심리를 파악 활용

천길 물속은 알아도 한길 사람속은 모른다는 속담이 있다. 사람의 마음을 읽는다는 것이 것처럼 어렵다는 뜻이다. 부하의 마음을 움직이게 하기 위해서는 그들의 기초심리를 파악하여 활용하는 것이 당연하다.

신세대 병사의 기초 心理를 파악하는 방법에는 여러 가지가 있겠으나 여기서는 7가지를 다루어 보려고 한다.<sup>28)</sup>

첫째, 욕구가 충족되는 행동은 반복한다. 욕구는 인간행동의 原動力으로서 욕구가 없는 행동이란 있을 수 없다. 그런데 인간은 어떤 방법에 의해서 일단 욕구가 충족되었다면 그 방법을 되풀이하고자 하는 심리적인 경향이 있다. 따라서 지휘통솔자는 부하를 통솔하기에 앞서 부하의 욕구를 알아서, 그 욕구를 충족시켜 줄 수 있는 방법을 강구하고 그 방법을 一貫性 있게 적용함으로써 부하의 행동을 조정할 수가 있다.

---

28) 교육사령부, 고급제대지휘통솔, 1992, P65

둘째, 모방성을 가지고 있다. 인간은 새로운 것이나 자기가 좋아하는 것을 모방하려는 본성을 가지고 있다. 따라서 지휘통솔자는 타의 모범이 되는 훌륭한 행동이나 군인다운 멋있는 태도나 용모 그리고 솔선수범하는 자세를 부하들에게 보여주어 부하들 스스로가 지휘통솔자의 행동을 자연스럽게 모방할 수 있게 해야 한다.

셋째, 자기가 참여한 의사결정을 가장 잘 따른다. 사람은 본래 일방적인 지시나 결정에 의하여 機械的으로 복종하는 것을 좋아하지 않는다. 아무리 좋은 의사결정이라 해도 자신이 전혀 참여하지 않았거나, 자기 의견이 반영되지 않았다면 적극적일 수 없다. 인간은 의식적이든 무의식적이든 집단의 구성원으로서의 소속감을 느끼게 되어 있으며 조직의 의사결정에 참여하기를 원한다. 따라서 지휘통솔자는 여건을 고려하여 부하를 중요한 결정에 참여시켜 동기를 유발시키고 나아가 조직의 목표달성에 기여할 수 있는 團體精神을 함양할 수 있도록 해야 한다. 이를 위해서 월간, 주간 목표를 설정하는데 부하를 참여시키는 방안도 좋은 효과를 거둘 수 있을 것이다.

넷째, 중요한 존재로 인정받기를 원한다. 모든 인간은 저마다 存在價値를 인정받기 위하여 자기가 하고 있는 일은 조직의 발전을 위하여 매우 중요한 역할을 수행하는 것이라고 생각한다. 따라서 지휘통솔자는 부하에 대하여 장점을 격려하고, 인정해 주며, 부하가 하는 일에 관심을 기울여 줌으로써 지휘통솔자가 관심을 가지고 있다는 것을 인식할 수 있도록 하고 나아가 조직을 위해서도 중요한 존재라는 인정감을 느낄 수 있도록 해 주어야 한다.

다섯째, 현재보다 나은 것을 바란다. 사람은 누구나 어제보다 오늘이 낫고 오늘보다는 내일이 더 좋아질 것이라는 희망을 가질 때 비로소 삶의 보람을

느끼고 보다 나은 미래를 위하여 현재의 어려움을 감수하려고 한다. 따라서 지휘통솔자는 부하의 발전을 도모하고 보다 나은 목표를 제시하여 희망을 잃지 않도록 해야한다.

여섯째, 새로운 변화에 저항하는 경향이 있다. 사람은 현재보다 발전을 원하지만 현실에 안주하고자 하는 마음 때문에 변화에는 抵抗感을 느끼는 경향이 있다. 따라서 현명한 지휘통솔자는 새로운 변화를 추구할 때에는 변화와 결부된 내용을 사전에 잘 알려 줌으로써 마음의 준비를 할 수 있도록 하여 부하들의 저항감을 완화시켜 주어야 한다.

마지막으로, 특성이나 능력면에서 개인차이가 있다. 사람은 누구나 타인과 다른 육체적 특성을 가지고 있듯이 성격이나 지능, 소질 등 정신적 소질면에 있어서도 개인적인 차이를 가지고 있다. 그러므로 부하들을 모두 劃一的으로 다룬다면 구성원 개인간의 갈등이 따르게 될 것이며, 개인의 존재가치를 인정받지 못하게 된다. 따라서 지휘통솔자는 부하 각 개인별로 특성이나 능력면에서 차이점이 있다는 것을 인식하고 이를 충분히 고려하여 부하를 통솔하여야 한다.

## 제 4 절 원활한 의사소통

### 1. 개 요

면담결과에서 언급한 바와 같이 부하는 지휘관과의 대화가 부족하다고 생각하며 특히 병사들은 대화식으로 의견을 나누면서 의사결정 과정을 밝아나가는 간부를 우수하게 평가하는 경향이 있다.

뜻이 있는 곳에 길이 있다고 했듯이 의사소통은 지휘통솔의 요체로서 원활

한 의사소통이 잘 이루어지느냐 아니느냐가 지휘통솔의 효과를 좌우하게 된다

「미육군 행동과학 연구소」의 분석 결과를 보면 포클랜드 전쟁에서 아르헨티나군은 많은 병력과 장비를 투입하고도 장교는 자신의 위신과 위엄을 유지하기 위해 병사들과 함부로 접촉하지 않는다는 아르헨티나군의 기풍이 상·하 의사소통을 차단케 함으로써 패배를 자초하였고, 영국군은 계급의식을 제거하고 상·하간에 항상 유모스러운 대화를 나누고 연대장, 대대장 등의 지휘통솔자가 병사들과 똑같은 고난을 겪음으로써 상·하간의 유대를 의식적으로 강화하여 垂直的 결속과 의사소통의 활성화로 승리할 수 있는 원동력이 되었던 것이다. 현재 우리 부하들의 의식은 말하지 않으면 움직이지 않는 신세대이다. 따라서 지휘통솔자가 兩班意識과 階級意識 속에 위신이나 위엄을 갖는다면 부하들은 관심이 없을 뿐만 아니라 냉소적일 뿐이다.

지휘통솔자가 지휘 방침과 결심을 부하에게 이해와 설득시키는 정도에 따라 지휘통솔의 효과는 현저한 차이가 나기 때문에 지휘통솔자는 명령하달만으로 만족해서는 안되며, 상의 하달된 내용을 부하들이 충분히 이해 및 납득하도록 하여 동기를 유발시켜야 한다. 또한 부하의 의견이나 욕구가 왜곡됨이 없이 정확하게 지휘통솔자에게 전달되었을 때 指揮官은 부여된 임무와 부대 목표를 달성하고 부하 복지를 향상시킬 수 있다. 원활한 意思疏通은 지휘통솔의 효과를 증대시키며, 의사소통이 긴밀히 이루어질수록 부대 구성원간의 이해가 증진되고 정신적 紐帶와 信賴가 강화된다. 또한 의사소통이 수직적, 수평적으로 원활하게 이루어질 때 구성원은 자발적이고, 적극적인 참여 의식과 왕성한 사기 그리고 상호 협조하는 응집력이 향상되어 공통된 목적의

식을 가진 집단체로서 결합이 된다.

이러한 의사소통은 상의 하달이 철저할 때 부대의 군기가 엄정하게 되며, 하의 상달이 잘 이루어질 때 부대의 사기가 충천하게 되고, 동료간의 橫的 의사소통이 원활하게 이루어지면 부대의 結束은 강화된다. 따라서 지휘통솔자는 부하와 원활하고 끊임없는 의사소통이 이루어질 수 있도록 노력해야 한다.

## 2. 효과적인 의사소통 방법

첫째, 가능한 한 개인접촉이 좋다. 개인접촉은 부하들이 지휘통솔자를 신뢰하게 하고 명령과 지시를 타당성 있는 것으로 받아들이게 한다. 개인 접촉의 방법은 가장 확실하고 신속정확한 의사소통을 가능하게 하는 기술이다. 또한 개인접촉 방법은 다른 어떤 방법으로도 획득할 수 없는 중요한 첩보를 얻을 수 있다. 이를 위해 지휘통솔자는 集團討議를 활성화하고 단결회의 등을 통한 직접적인 접촉과 지휘관 및 참모방문을 통한 간접적인 접촉방법도 적극 강구해야 한다.

둘째, 효과적인 聽取技術을 발휘해야 한다. 효과적인 청취기술은 모든 의사소통 과정에서 매우 중요하다. 지휘통솔자는 필요한 정보를 가진 사람들을 선택하고 중요한 정보를 가려서 청취하는데 전문가가 되어야 하므로, 첩보제공하는 출처에 대해 주의를 기울여야 한다. 특히 의사를 청취할 때에는 주의력이 산만하지 않도록 스스로 경계하고, 대화가 중단되지 않도록 조심해야 한다. 그리고 부하와 대화에 응하기 전에 자신의 생각을 먼저 정리해야 한다. 청취의 한 예로는 지휘관에게 편지쓰기, 면담, 소원수리, 간담회 등의 방법이

있다.

셋째, 분명하고 적절한 表現을 사용해야 한다. 훌륭한 구술 및 문장기술은 대단히 중요하다. 지휘통솔자들은 지휘를 받은 대부분의 부하들과 직접적인 접촉을 갖지 못하기 때문에 일단 표현상 문제가 발생하게 되면 여러 가지 오해와 혼란을 불러일으킬 수 있다. 그러므로 지휘통솔자는 명쾌하고, 정확하게 그리고 적절한 표현을 사용하여 의사를 소통하고 필요시 복명복창 제도를 활용하여 의도를 정확하게 이해하였는가를 확인해야 한다. 또한 전달내용은 받아들일 사람의 수준을 고려하여 이해할 수 있는 말로 표현되어야 한다. 부적절한 전문용어나 불필요한 감정적인 표현을 사용하게 되면, 의도된 내용을 효과적으로 전달할 수 없다.

넷째, 훌륭한 교수기술이 필요하다. 지휘통솔자는 부하에 대한 教育者이다. 통상 지휘통솔자는 부대내에서 가장 지식이 풍부하고 축적된 경험요소가 많기 때문에 어떠한 부하들 보다 원활한 의사소통을 할 수 있다. 그러므로 지휘통솔자는 원활한 의사소통을 위하여 자신의 지식과 경험요소를 부하에게 전수하고 훌륭한 교수기술을 발휘하여 의사소통 방법과 기술을 가르쳐야 한다.

다섯째, 훌륭한 설득력을 구비해야 한다. 說得은 지휘통솔과 관련된 저해요인을 극복하고 해소하는 가장 효과적인 방법이다. 훌륭한 說得力을 구비한 지휘통솔자는 다른 개인이나 단체와 좋은 관계를 유지할 수 있다. 또한 설득은 협조를 얻어내는 데 필요한 적극적 활동으로서 이러한 설득과정을 통해 지휘통솔자는 각종 첩보를 얻게 되고 자신의 지식을 넓히며 결심을 보다 훌륭하게 할 수 있다. 상황이나 시간 및 여건에 따라 설득이 부적절하거나 곤

란할 경우에는 게시판이나 자료를 통하여 간접적으로 취지를 설명해 줌으로써 의사소통의 저해 요인을 最小化할 수 있도록 해야한다.

여섯째, 상황이나 시간 및 여건에 따라 설득이 부적절하거나 곤란한 경우에는 알림판이나 자료열람을 통하여 간접적으로 취지를 설명한다든지 또는 한 개인의 의사를 전체에 알리는 방법(바이오리듬 적용 등)으로 자신의 심리나 정사가 불안정하거나 컨디션이 좋지 못한 경우에도 자신의 상황을 게시판을 통해 전파하는 방법도 의사소통의 한 방법이다.

일곱째, 개인의 의견을 존중하고 권위의식을 배제해야 한다. 사소한 개인 의견이라도 부하는 그 한마디를 말하기 위해 심사숙고 했다는 사실을 알고 신중하게 청취하고 동조하며 격려해야 터 놓고 이야기 할 수 있는 분위기가 조성되는 것이다.

## 제 5 절 인간관계 유지

### 1. 개 요

인간관계란 구성원들에게 인간적인 만족을 충족시켜 줌으로써 자발적인 협동정신과 생산의 능률을 향상시키기 위해 개인의 욕구, 동기, 태도의 깊은 측면을 이해하고 관계를 조정하는 방법과 기술을 말한다.

군대는 지휘자와 부하라는 두개의 조직이 유기적, 기능적으로 연결되어 있으며 서로 다른 집단적 특징을 가지고 있다. 지휘자를 자신의 행동을 통제하고 조정하는 사람으로 생각하는 부대는 구성원들이 공동체 의식을 가지지 못하여 부대능력이 격감되며, 반면에 부대 구성원들이 협동적, 공동체적 인간관

계를 구성할 때 부대능력과 지휘통솔의 효과는 극대화되게 된다. 이를 위해 부대 구성원들을 협동적이고 상호의존적인 인간관계로 이끌어야하며, 기성세대처럼 하라면하는 세대가 아니라 신세대는 개성이 뚜렷하고, 할말은 하기 때문에 부하가 임무를 자발적이고 능동적으로 수행할 수 있도록 상·하간의 인간관계를 잘 유지해야 한다.

## 2. 인간관계 향상을 위한 지휘통솔

인간관계 측면을 고려한 구체적인 신세대 장병 지휘통솔 향상 방안으로는 다음과 같은 것들이 있다.

첫째, 情이다. 情에 바탕을 두고 부하의 마음의 문을 두드리면 열리게 되어 있다. 상급자의 권위만 내세우고 하급자에게 情을 주지 않으면 진정한 인간관계를 형성할 수 없고 面從復背의 부하가 생길 수도 있다.

둘째, 부하를 신뢰하고 認定感을 느낄 수 있게 해야한다. 여자는 자기를 사랑하는 사람을 위해서 목숨을 바친다는 말이 있다. 사람은 자기가 신뢰를 받고 있다고 느낄 때 기쁨을 느끼고 그만큼 책임감을 느끼게 되어 자신의 능력을 최대한 발휘한다. 또한 부하가 安定感을 느낄수 있도록 부하들에게 심리적으로 가까이 대하고 부하의 의사를 최대한 존중해 주며 훌륭한 일을 하였을 때는 칭찬을 아끼지 말고 업무성과에 대하여 적절한 보상을 해주어야 한다.

셋째, 넓은 포용력을 가져야 한다. 부하의 실수나 약점으로 부하를 장악하려 하지 말라. 부하의 약점을 들추기보다는 이를 포용함으로써 부하를 자기 사람으로 만들어야 한다. 부하는 당연히 자기가 잘못된 것을 알고 있다. 부하

의 잘못을 질책하기보다는 넓은 포용력으로 감싸줄 때 부하는 상관을 위해 언제든지 위험을 각오하고 따르게 된다.

넷째, 부하들과 대화할 수 있는 분위기를 조성하되 혹시 부하가 대화중 실수하더라도 그것을 이유로 책망하지 말라. 훌륭한 인간관계를 형성하기 위해서는 터놓고 얘기할 수 있는 대화 분위기가 조성되어야 한다. 또한 대화 도중 부하가 잘못 실수하더라도 실수 한 말에 대해서 가벼운 책망은 상관없지만 그것을 구실로 버릇이 없다는 등 심한 질책은 금하라.

다섯째, 잘못은 솔직하게 인정하고 이해를 구해야 한다. 신세대 장병들은 지적 수준이 높고 개성이 강하기 때문에 상급자의 잘잘못을 구별할 능력이 있다. 상급자의 잘못을 강압적인 방법으로 은폐하려 한다면 부하들은 상급자를 신뢰하지 않는다. 오히려 인정할 것은 인정하고 이해를 구할 때 부하들은 상급자를 더욱더 신뢰하게 된다.

여섯째, 정서적으로 안정시켜야 한다. 병사들은 군생활에 대해서 불안감을 갖기 쉽다. 군생활에 대해서 불안감을 갖지 않도록 해주어야 한다.

일곱째, 지휘통솔자는 초지일관하고 사람에게 대한 차등을 주지말아야 한다. 똑같은 업무나 사실을 놓고 지시 할 때마다 다르고 지시 받는 사람마다 다르면 안된다. 일관성 있는 태도를 취해야 하며, 집단에는 다소 능력이 우수한 사람도 있고 능력이 떨어지는 사람도 있다. 공식적인 자리에서는 능력의 유무를 떠나 사람 차별을 해서는 안된다.

여덟째, 부하들의 건강, 애로사랑, 부모, 형제, 애인 등인 私的인 일에도 관심을 표명하고 이름을 기억하는 것이 좋다. 상급자가 설마 자기의 이름을 기억하겠나 하는 경우에 자기의 이름은 물론 私的인 일일까지 관심을 갖고 친

근하게 대할 경우에 상급자에 대해서는 존경심과 복종심이 우러나오게 된다.

## **제 6 절 동기유발**

### **1. 개 요**

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

### **2. 동기유발 방법**

군대는 병사들에게 일사불란한 행동과 숙달된 임무수행 능력을 요구하고 있는 반면, 병사들은 의, 식, 주 등의 기본적인 욕구를 비롯하여 안전, 애정, 존경, 자기실현 등의 사회적 욕구를 충족시켜줄 수 있는 여건을 기대하고 있다. 따라서 지휘통솔자는 군대의 요구와 병사들의 욕구를 효과적으로 조화시켜 부하의 동기를 유발시킴으로써 부대임무를 효과적으로 달성할 수 있어야 한다. 동기 유발 방법에는 여러 가지가 있겠으나 여기서는 7가지 정도를 제시하려고 한다.

첫째, 부대 분위기는 합理的으로 개선되어야 한다. 부대 분위기가 침체되면 정해진 일상적인 일에는 성의를 다하지만 위험부담을 갖는 일은 피하게 되고 무엇이든지 집단에 책임을 전가하려고 하며 혼자 책임을 지는 것을 싫어하게

된다. 또한 부여된 임무달성보다는 형식이나 격식을 중시하여 부하에게 책임이나 일방적인 복종만 강요하게 되며, 부하는 책임을 회피하기 위하여 매사를 상급자의 지시를 받아 수행하려 하게 된다. 따라서 부하가 하는 일을 적극적으로 수행할 수 있는 여건을 보장시켜 주는데 중점을 두고 부대 분위기를 개선해야 한다.

둘째, 결과에 대해서는 엄정하게 信賞必罰을 적용해야 한다. 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 責任意識이 감소되어 동기 유발이 어렵다. 따라서 지휘통솔자는 업무의 결과에 대한 엄정한 상벌을 적용함으로써 동기를 유발시켜야 한다.

셋째, 공감할 수 있는 목표를 부여해야 한다. 부여된 목표가 부하들의 개인적인 목표와 공감되는 부분이 많을수록 부하의 동기는 높게 유발된다. 또한 부여된 목표를 수행하는 과정이 부하 자신의 능력 계발에 보탬이 된다면 부하는 부대와 일체감을 느끼고 적극적이고 즐겁게 임무를 수행할 수 있는 바탕이 마련되어 높은 동기가 유발된다.

넷째, 권한의 위임과 책임감을 적절하게 부여해야 한다. 목표를 달성하기 위한 계획 수립과정에 참여하였거나 또는 目標達成을 위한 과정에서 적절한 권한이 위임되었을 때 책임감을 자각하여 높은 동기를 유발하게 된다. 지휘통솔자는 능력이 뛰어난 상급자일수록 부하에게 자유 재량을 부여하거나 권

한의 위임을 싫어하는 반면, 학력이 높은 부하들은 그와는 반대로 의사결정에 참여하기를 원하고 일정한 권한내에서는 혼자 스스로 임무를 수행하려는 의욕이 강하다는 사실을 깨달아야 한다. 또한 권한을 적절히 위임함으로써 지휘통솔자는 결정적인 영향을 주는 중요한 임무에 전념할 수 있는 시간을 확보할 수 있다.

다섯째, 부하와의 일체감이 조성되어야 한다. 모든 조건이 충족되더라도 상급자와의 一體感이 조성되지 않으면 동기유발은 기대하기 곤란하다. 부하들은 상급자가 인간성이 결여되고, 부하를 임무달성을 위한 수단이나 도구로 여길 때 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.

여섯째, 행동의 목적과 결과를 유발할 수 있게 해야 한다. 행동의 목적을 안다는 것은 동기를 유발시키는 原動力이 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 안 되는지 그리고 목표를 달성하면 어떤 결과가 오는지를 정확하게 설명해 주어야 한다.

마지막으로, 협동을 전제로 한 경쟁심을 유도시켜야 한다. 부하 상호간의 경쟁심과 협동정신은 동기를 유발하는 효과적인 요인이다. 일반적으로 경쟁

심이 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. 따라서 현재 거의 100% 병력이 병장으로 제대하는 것을 약 10%를 하사로, 50~60%를 병장으로, 30~40%를 상병으로, 나머지 極少數가 일·이병으로 제대토록 하면 어느정도 효과가 나타날 것으로 본다. 이를 위해서는 병장 또는 하사 진급 선발부터는 현재 미군이 시행하고 있는 것과 같은 형태의 선발위원회가 시행될 것이며, 이러한 체제가 시행된다면 진급은 간부뿐 아니라 병사들에게도 군 생활에 있어 가장 막강한 동기유발력을 발휘하게 될 것이고 자유스럽게 경쟁과 더불어 최선을 다하는 風土가 병사들 사회에 정착하게 될 것이다.

그렇다면 여기서 이러한 동기유발 방법을 통해 동기가 유발된 경우와 유발되지 않은 경우의 차이점을 분석해 보면 먼저 동기가 유발된 경우에는 부대 목표 달성을 위해 能動的이고 적극적인 활동 및 責任感과 열의가 강한 업무를 수행하며, 장기적인 안목에서 판단 및 처리하고 進取的이며 최대의 능력을 발휘한다. 그런 반면 동기가 유발되지 않은 경우에는 부여된 임무에 수동적이며 소극적인 활동과 상급자에게 의존한 업무수행 자세를 견지하고 단기적인 안목에서 판단 및 처리하며, 자기 소신이 없고 능력 발휘가 저하된다는 특징을 나타낸다.

## 제 7 절 건전한 병영문화 육성

### 1 병영생활 환경

국민경제 향상과 아파트 문화등에 익숙한 신세대 병사들에게는 현재 군 내 무반 환경은 그들의 욕구를 충족시켜 주지 못하고 있다. 그러나 군대는 임무 완수를 위해 일정한 지역에 상주하여 조직적이고 통일된 행동을 요구하고 있기 때문에 부대의 생활환경은 일반사회와는 많은 차이가 있다. 이러한 환경 속에서 병사들은 외부생활과 차단된 채 통제된 내무생활을 통해서 군이 요구하는 態度와 價値觀을 형성하게 된다. 획일적인 관물의 진열로 단조로운 내무반 분위기와 개인의 비밀보장이 어려운 상태에서 정서적으로 안정된 생활을 하기도 어렵다. 문화적으로는 통솔방법에 있어서 권위주의적 성격이 농후하며 지휘통솔자의 독단적인 지시나 상부 및 외부 지향적인 업무성향 그리고 내실보다는 형식이 중요시되는 면이 강하다고 할 수 있다.

이러한 환경 속에서 병사들이 환경과 조화를 이루지 못하고 욕구불만이나 갈등이 심화되어 심리적 긴장이 고조될 경우, 적절한 적응을 통해서 긴장을 해소시키는 대신 공격행동이나 도피행동 등 비정상적인 행동을 자행함으로써 긴장을 해소하려 하기 때문에 사고나 기타 逸脫 행동의 가능성은 상존하고 있는 것이다.

### 2 병영생활 적응 실태

앞에서 언급한바 있지만 신세대 병사들은 상관의 명령에 (명령이라 함은 상관이 부하에게 발하는 직무상의 지시를 말하며 발령자는 건전한 판단과 결

심 하에 적시에 적절한 명령을 내려야 하며, 직무와 관계없거나 법규 및 상관의 정당한 명령에 반하는 사항 또는 권한 밖의 사항을 명령하여서는 아니 되며, 부하는 상관의 명령에 복종해야하고, 명령받은 사항을 신속, 정확하게 실행 해야함 : 군인 복무규율 및 국군 병영 생활 규정 내용중 명령 및 복종 요약) 무조건 복종하기보다는 나름대로의 비판의식을 가지고 있기 때문에 합리적이지 못한 명령을 발할 시는 수용하겠다는 의지가 약하고, 그 명령을 수행한 이후의 결과에 대한 책임까지도 고려하는 경향이며, 또한 전반적으로 체력이 열세하여 강도 높은 훈련에서 나오되는 병사가 있는가 하면, 막연한 두려움으로 인해 휴가 미귀 또는 휴가중 자살하는 병사가 있는 것은 안타까운 일이 아닐 수 없다. 이것은 경제력 향상으로 인해 전체적으로 체격은 과거에 비해 향상되었으나 인내심 부족이 원인으로 지적될 수 있어, 지휘통솔자는 전체적인 상황을 고려하여 훈련 수준을 차등화 하는 등 세심한 배려를 해야할 것이다. 또한 병 상호간의 위계질서도 과거에 비해서는 많이 완화되었고 (병 상호간 5대 금지사항인 집합, 얼차려, 지시, 암기강요, 군기교육 등의 영향) 여가시간 활용 방법도 단체 구기운동보다 개인적인 취미생활 즉 독서나 음악감상 또는 전공관련 공부등 자기 발전을 위해 시간을 보내는 경향이 많다.

반면 중대장이나 소대장이 지휘관(자)으로서 겪는 애로사항은 상급부대의 검열이나 시험, 지시사항 등 부여되는 임무가 과다하다는 것과 상급지휘관들이 병사위주의 관심으로 예하 지휘자(관)들에게는 소홀하고 있다는 점, 그리고 예하 지휘자(관)들이 잘못이 있을 경우 병사들 앞에서 질책하는 행위 등으로 나타나고 있다.

신세대 장병들의 의식성향과 이에 따른 군 생활 적응실태를 통해서 볼 때 부대 지휘통솔 측면에서 긍정적인 면도 있고 부정적인 면도 있다. 그러나 무능한 지휘관이 있을 뿐 불량한 부하는 없다고 하는 점에서 볼 때, 부정적인 면이라고 하는 것도 우리의 전통적 지휘통솔 방법이라는 측면에서 본 결과인 것이다. 따라서 필자는 군 특수환경과 신세대 부하의 병영생활 적응 실태를 볼 때 ① 권위주의 ② 획일주의 ③ 형식주의 ④ 비민주적 요소 잔존 등 비합리적, 비효율적 요소를 점진적으로 제거하는 것이 문제해결의 방법이라고 생각한다.

### 3. 건전한 병영문화 조성

#### 가. 주인 문화조성

주인정신은 개개인이 부대생활에 보람과 애착을 가지고 적극적인 참여와 책임 있는 행동이 수반되어야 한다. 그러나 지휘관 및 일부 관계관을 제외하고는 “내가 이 부대의 주인이다.”라는 주인의식이 부족하며 대표적 주인정신(의식) 결여 사례로 간부가 병사들의 군기위반 행위를 보고도 교정보다는 외면하는 사례가 있는가 하면, 극히 일부이긴 하지만 분대장은 분대원이 타분대장에게 구타를 당하여도 방관하는 사례가 있고, 병사들은 利己主義的이고 個人主義的인 의식이 팽배해 이러한 주인의식결여현상은 부대환경에 위해요소로 작용하여 각종 사고를 유발하고 있어 이에 대한 대책으로서는 주제발표를 통해 주인정신을 스스로 다짐토록 하고 에너지 및 보급품 절약운동, 환경보전운동, 부대가 가창 및 부대 상징물 제작, 엄숙한 전역병 환송 행사 등 다양한 방법으로 내가 곧 이 부대의 주인이라는 인식이 각인 되도록 부단한 노

력을 해야한다.

#### 나. 신뢰 문화조성

우리 군은 간부와 병사가 동질감을 갖도록 공동체 문화 조성에 기여해야 하며, 군이 훌륭한 공동체가 되기 위해서는 사명완수를 위한 믿음을 강화하고 각자 본분에 맞는 역할과 기능을 성실히 수행해야 한다. 이는 구성원들이 상호 동료간에 신뢰구축을 통해서 가능하며, 지휘관의 솔선수범과 부하에 대한 애정어린 관심 및 적시 적절한 조치가 필요하고 부하들은 제법규 준수 이행이 중요하다.

#### 다. 인간중심적인 문화조성

인간 중심적 문화란 병사들이 단지 통제 대상이 아닌 인간존중, 인명 중시의 가치관을 가진 부하라는 인식이다. 개인의 인격을 존중하고 개성과 창의력을 발휘할 수 있는 풍토 조성이 중요하며, 抑壓的이고 非民主的 부대관리는 협동심과 결집력을 약화시키고 불신과 반목을 형성, 정상적인 지휘통제 기능을 약화시킨다. 따라서 이러한 불합리점을 제거하고 인간중심의 군대 문화를 형성하기 위한 몇가지 방법을 제시하고자 한다.

첫째, 고질적 병영악습 및 부조리를 제거해야 한다. 악습 및 비리는 명량한 병영문화의 저해요인이 된다. 병영 악습 문화의 사례로 전역 임박한 병사들에 대한 특별우대 및 근무열외, 음성적 사조직 운영(왕고참, 군기반장, 식기조, 군화조 등), 신병 길들이기(신고식, 구타 및 가혹행위, 얼차려, 병서열 등 암기사항 강요), 휴가, 외박 귀대시 선임병에게 인사하기(술, 담배 제공)등이

惡習文化로 지적되고 있다.

둘째, 상향식 일일 결산 활성화와 對話 및 여론 수렴을 통한 구성원의 참여기회를 확대해야 한다.

셋째, 인격존중의 풍토를 조성해야 한다. 계급이 이등병이지 인격이 이등병이 아님은 물론 전역후 가정으로 돌아가면 모두가 집안의 귀중한 자식이고 기등임은 말할 필요가 없다. 지휘통솔자는 부하가 마치 자신의 동생이나 친척인 것처럼, 오히려 더 따뜻하게 칭찬하고 격려해야하며 인격적 모독 발언이나 욕설 등은 삼가야 할 것이다.

#### 라. 대화 문화조성

대화는 구성원 사이에 지식, 정보, 의견, 감정 등을 교환하여 공통적인 이해를 갖게 하는 것으로서 지휘통솔을 원활하게 하는 요체이다. 대부분의 지휘관은 업무과중과 시간이 없다는 이유로 부하와의 대화 기회를 회피하거나 상보다는 벌, 설득보다는 강요에 의한 지휘로 인간적인 만남에 소홀한 면이 있다고 볼 수 있다.

사고예방을 위한 가장 효과적인 방법은 대화임을 지휘통솔자들은 인식해야 하며, 자살사고의 60%는 對話를 통해 예방 가능하고, 군무이탈등 군기사고 예방을 위해서는 대화문화를 정착할 必要性이 대두된다. 원활한 의사 소통을 위해서는 간담회, 면담 등 여러 방법이 있으나 중요한 것은 지휘관이 대화의 重要性을 인식, 적극 수행하려는 의지라고 사료된다.

## 마. 신바람 문화조성

신바람 운동으로 고질적 병폐인 형식주의 및 요령주의 타파가 필요하며 신바람은 공감대 형성을 통한 동기부여가 선행되어야 하며, 개성이 강한 신세대 병사를 원하는 방향으로 움직이게 하는 것은 動機附輿라고 사료되며 조직 구성원의 참여증진을 통해 가능하다. 예를 들면 병 주체 내무생활 운영제도, 군 생활 목표서 작성, 상향식 결산제도를 통해 병사들의 참여증진을 유발해야 하고, 모범병사 선발, 바둑왕, 장기왕, 주특기왕 등으로 부대실정을 고려, 다양한 신바람 운동을 더욱 적극적으로 전개하여 구성원의 적극적 참여의식을 고취시켜 나가야 한다.

# 제 5 장 결 론

## 제 1 절 연구결과 요약

종래의 군대 지휘통솔은 지휘관의 權威를 중심으로 해서 거의 모든 문제가 해결되어 왔다. 그러나 시대의 변화에 따라 다양한 문화와 가치관이 추구되면서 전문 부서별로 해결해야 할 특성들이 많아졌다. 지휘통솔도 점차 하향적으로 위임될 필요성과 함께 부하들의 다양성을 충분히 수용해야만 하는 입장이 되었다.

부하의 마음을 움직이기 위해서는 부하를 알아야만 한다. 그래서 오늘날의 지휘관은 너무나 다양한 변화에 완전히 적응하기에는 어려움을 느낄 수밖에

없다. 그렇게 다양한 기능에 완벽하게 대처할 수 없을 뿐만 아니라 다양한 분야에 萬物百科事典이 될 수도 없다. 그러므로 이러한 다양성을 수용할 수 있는 기법이 중요한 것이다. 즉 부하를 이해해주고 인정해주되 우리 군이 나가야 할 방향을 분명하게 제시해주고 함께 노력하면서 목적달성을 이루어 나가야 할 것이다.

지휘통솔이란 집단의 목표를 달성하는데 집단의 의사를 한마음으로 끌어모으는 지휘관의 행위나 노력을 말한다. 이러한 지휘통솔에 영향을 미치는 요소는 지휘관(자), 피지휘자, 指揮環境이 가장 중요한 요인이다.

따라서 군조직의 핵심적 주체인 지휘통솔자는 그 어느때보다도 신세대 병사들의 변화되고 있는 의식 성향을 정확히 알고 이에 기초한 효과적인 지휘통솔을 해야하며 이를 위해서는 다음과 같은 내용들을 적극적으로 실천해야 한다.

첫째, 신세대 장병을 지휘통솔하려면, 바로 신세대의 특성부터 알아야 한다. 즉 현대사회의 특징을 알고 이에 대처할 수 있는 능력이다. 그런데 현대사회의 다양성을 모두 이해하기는 어렵기 때문에 다양성 속에서 나름대로의 정체성을 갖기 위한 신세대들의 심리적인 특징을 이해해주고 군에서나마 군이 현대적인 감각에 맞는 정체성을 정립하여 신세대들을 지도해 나가야 한다. 사회의 어느 기관에서도 이룩하지 못한 정체성 교육을 군에서 선도하여 전인적인 교육의 역할과 공동체 윤리교육을 담당해내야 할 것이다.

둘째, 신세대 장병들에게 접근하는 방법은 먼저 그들의 마음의 문을 열도록 친화해야 한다. 기성세대 또는 기존 간부들과 世代差異에 의한 또는 계급에 의한 마음의 벽을 쌓아 놓고 있는 신세대들에게 있어서 지휘통솔은 옛날

처럼 권위주의적인 방법으로는 안 된다. 親和方法으로는 그들의 능력을 인정해 주고 칭찬하는 것이 가장 빠르며, 될 수 있는 한 함께 대화를 하는 여건을 조성하든지 함께 지내는 시간을 많이 확보한 가운데 마음을 열고 접근하면 그들도 마음을 열게 되어 있다.

셋째, 신세대들에 대한 진정한 의미의 지휘통솔은 率先垂範을 보이는 것이다. 마음의 벽을 허물고 나면 지휘통솔의 제 1단계는 성공이다. 통상 오늘날 군대문화가 발전하지 못하고 제자리 걸음을 하는 이유는 마음이 통하지 않는 가운데서 일방적인 지시만을 하니까 일이 수동적이고 형식적으로 그칠 수밖에 없다. 그러므로 마음의 문이 열리고 스스로 무엇인가 하고 싶은 상태에서 촉발요인이나 동기가 되는 가장 중요한 것은 지휘관의 솔선수범이다. 지휘관이나 간부가 솔선수범하지 않고는 신세대들을 진정한 의미에서 지휘통솔 할 수가 없다.

넷째, 창의적인 충성심 발휘는 지휘관이 최선을 다하는 모습을 보일 때다. 내가 지휘관을 위해서 무엇인가 해보고 싶다는 결심이 생기면 그때부터 신세대들의 각 기능별 능력이 創造적으로 발휘되기 시작한다. 앞서 소개한 LMX 이론과 같이 소수의 믿을만한 내집단으로 하여금 조직의 분위기를 긍정적 방향으로 유도하는 것도 필요하다고 본다. 지휘관이 내집단의 활동을 기대하면서 외집단과의 차별없는 기술적 지휘를 펼쳐 보임으로써 한국의 신세대들은 그 기능과 능력이 어느정도이든 관계없이 지휘관을 위해서 스스로 목숨을 다하고 싶은 忠誠心을 발휘하게 될 것이다.

다섯째, 지휘관이 부하의 마음을 사로잡은 다음부터는 군의 존재목적을 향해서 올바른 교육을 해야 한다. 여기서 우리는 이 세계의 역사는 도덕과 윤

리적인 것이 바탕이 되어야 한다는 것을 간과해서는 안된다. 즉 東西古今을 막론하고 변하지 않는 진리는 인간의 마음을 움직이는 기술이며, 이를 바탕으로 해서 지휘관의 지휘의도나 군의 존재목적이 실천적인 생활 현장에서 구체적으로 전개되면서 실현가능해진다.

여섯째, 지휘관이 지휘통솔을 성공적으로 한다는 것은 부하들이 지휘관을 정말로 좋아하고 尊敬하여 목숨을 바쳐서라도 忠誠하도록 하는 단계에 이르러야 가능한 것이다. 이 단계에 이르면 지휘관은 부하를 정말로 사랑하기 때문에 부하를 위해 목숨을 바칠 수 있는 마음이 갖추어져 있게 된다. 그리하여 부하의 교육이 자유자재로 이루어질 수가 있게 되는데, 처음에는 생활속에서 실천적인 모방을 하게 되는 생활교육이며, 다음 단계는 군대 목적을 달성하기 위한 수준 높은 교육이 이루어지게 되는 것이다.

결국 오늘날 신세대를 맞이하여 지휘통솔에 매우 어려움을 겪고 있지만, 마음의 벽을 허물고 대화를 한다는 정신으로 솔선수범한다면 부하들은 이러한 지휘관을 본받아 渾然一體가 되어 우리가 바라는 골육지정의 강한 군대는 달성될 것이다.

## 제 2 절 연구의 한계와 앞으로의 과제

지금까지 본 논문에서 신세대 장병들의 의식구조 변화에 따라 지휘통솔의 영향요인, 신세대의 행동성향, 군조직의 특성, 신세대 장병의 특성이 군대에 미치는 영향을 통하여 신세대 병사의 효과적인 지휘통솔 방안을 제시하고자 했다. 그러나 본 논문에서 제시된 향상방안이 가장 효과적이라는 사실을 과학적으로 검증하지 못했다. 본 연구의 한계점은 대대급 이하 부대에 대한 연

구논문등 자료고찰과 면담, 필자의 경험 등에 의존하였으므로 연구 방법상의 취약점을 가지고 있다. 이는 방대한 군대조직의 구성원에 비하여 대대급 이하를 핵심으로 연구함으로써 대부대 또는 대대급 이상 부대에 대한 連繫性과 설명이 부족하다는 점이다. 따라서 전체대급에 대해 일반적인 적용을 하기에는 고려되어야 할 것이다.

앞으로의 연구 방향은 임무에 기초한 상황적 지휘통솔에 대한 연구대상을 광범위하게 선정하여 자료의 신뢰성을 높여 객관적인 연구가 되도록 해야 하겠다. 또한 한계점을 체계적으로 보완하고 효과적으로 지휘통솔을 향상시킬 수 있도록 다양한 측면에서 고찰하고 이를 통합하는 것이 중요할 것이다.

## 參 考 文 獻

### 國 內 文 獻

1. 교육사령부, 고급제대 지휘통솔, 1992.
2. 國防大學院, 강군으로 가는길 , '95. 7.
3. 國防部, 군인 복무 규율(국군 병영생활 규정 해설집), 1991.
4. 국방정신교육원, 군대심리 2, 1991.
5. 김낙중, 신세대 지휘통솔 기법, 1995.
6. 김동두, 중소대장 지휘통솔력 향상방안, 忠誠大研究所, 1997.
7. 陸軍本部, 지휘통솔, '97. 8. 30.
8. 陸士 花郎大 研究所, 한국전 지휘통솔의 이론과 기법, 1993.
9. 임의섭, 한국의 사회변동과 가치관, 1994.
10. 오세철, 조직행동, 박영사, 1983.
11. 조선일보 1993. 12. 10, 1994. 8. 24, 1995. 6. 11, 1995. 6. 12, 1999. 6. 1.
12. 중앙일보 1995. 8. 17 ~ 8. 30.
13. 추헌, 조직행동론, 1992.
14. 韓國 國防研究員 , 군리더쉽 연구, 1996. 9.
15. 한국논단, 신세대 장병 달라지고 있다, 1996. 10월호.

## 外國文獻

1. Frermont. E. Kast & Rosenzweig(ed), Contingecy Views of Organization and Management, Science Research Associates.
2. Hall, Richard H., The concept of Bureancracy ; An Empirical Assessment, American Jaurnal of sociology, 1963. 7.
3. Morphet, E. L., Johons, R. L. & Reller, T. I., Educational Organization and Administration, Concepts, Practicos and Issues, Englewood Cliffs, N J ; Prentice - Hall , 1982.
4. R. R. Black and J. S. Mouton, "Break-Through in Organization Development." Harvard Business Review (Nov. ~ Dec., 1964).
5. Weber M, The Theory of social and Economic Organizations, W.Y. ; Free Press, 1947.
6. Yukl. G. A., Leadership in Organizations(3rd) Engle wood Cliffs, N. J ; Prentice - Hall, 1994.

# ABSTRACT

## A Study of the leadership for the new generation soldiers

Ahn, sung-myung  
Major in Business Management  
Dept. of Business Administration  
Graduate School of Management  
Hansung University

This study is intended to identify the way to command new generation soldiers.. Through the military service, they grow their patriotism and team spirit. And also they learn to respect older people and the other group members.

But the soldiers who fill up our military at these days are asking special commanding skills to their commanders. We call them as a "New Generations or X Generations" There were many social changes while they were growing up, so they have different consciousness and understanding about society from older generations

Accordingly the commanders, who are main characters of military group, have to know the change of consciousness to command the group effectively

One of the most important thing for commanders when they command the new generations is to take lead in the job. The new generations hate to get one way order and passive job. The commanders have to show that they are doing their best to persuade them. If they start to think that they want to do something for their own commander they will also show their best ability and knowledge, they will put their

lives on the line of fire for commanders

After the commanders take the mind of new generation soldiers, they have to teach about the reason of military's being and lead special projects in the job field.

At last, commander controls his group successfully means the soldiers love and respect their commander and put their lives on the line of fire for their commander. At this point, commander also loves his group and he can put his life on the line of fire for them. So the education can be made effectively and the group can have powerful ability to catch their goal.

After all, even though the commanders are having a lot of difficulty to command the 'New Generation' soldiers, if they lead the job and open their mind to get closer to them, the 'New Generation' will respect and love their commander and powerful military group will be made by both of them