



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

석사학위논문

군 조직 내 의사소통 활성화 방안
에
관한 연구



2016년

HANSUNG
UNIVERSITY

한성대학교 국방과학대학원

안보전략학과

군사전략전공

이시우

석사학위논문
지도교수 구형회

군 조직 내 의사소통 활성화 방안
에
관한 연구

A Study on the Improvement of Communication in the
Military Organization

2015년 12월 일

한성대학교 국방과학대학원

안보전략학과

군사전략전공

이시우

석사학위논문
지도교수 구형회

군 조직 내 의사소통 활성화 방안 에 관한 연구

A Study on the Improvement of Communication in the
Military Organization

위 논문을 안보전략학 석사학위 논문으로 제출함

2015년 12월 일

한성대학교 국방과학대학원

안보전략학과

군사전략전공

이시우

이시우의 안보전략학 석사학위논문을 인준함

2015년 12월 일



심사위원장 _____인

심사위원 _____인

심사위원 _____인

국 문 초 록

군 조직 내 의사소통 활성화 방안에 관한 연구

한성대학교 국방과학대학원
안보전략학과
군사전략전공
이 시 우

군 조직의 특성은 계급에 의한 상하서열의 위계질서가 분명한 명령체계의 집단이고, 군 조직 내 의사소통은 조직의 목표달성과 직결되며 조직관리를 위하여 반드시 필요한 항목이다. 현대사회에서 조직 구성원 간의 의사소통은 필수요소이고, 군 조직이 강해지기 위해서는 각 구성원들의 의사소통이 대단히 중요하다. 2014년은 육군 창군 이래 가장 큰 악성사고가 발생하였다. 많은 언론매체를 통해 윤 일병의 사망사건과 임 병장의 충기 난사 사건은 국민들에게 조직 내 악습이 낳은 의사소통 부재의 결과로 대군신뢰도는 역대 최고의 하락과 국민들은 분개했다. 군 조직의 변화와 열린 병영문화에 대한 국민적 요구를 반영하여 민·관·군의 병영문화혁신위원회가 출범하였고, 군 조직 내 문화의 폐쇄성과 소통의 단절성을 해소하기 위해 다양한 제도와 정책을 시행하였다. 병영문화혁신도 최종 지향하는 목표는 의사소통 활성화에 따른 전투준비태세의 완비이며, 군 조직 구성원들의 원활한 의사소통은 서로에 대한 이해와 공감으로 조직의 신뢰증진과 조직을 단단하게 하기 위함이다. 즉, 군 조직이 강하기 위해서는 상·하 구성원들의 의사소통이 대단히 중요하다는 것이다. 따라서 의사소통의 활성화 방안에 대한 연구 분석 및 나타난 결과는 다음과 같다.

첫째, 군 조직 특성의 위계문화를 잘못 해석하여 생긴 상급자의 권위주

의적인 태도의 개선이 필요하다. 권위주의적인 태도는 조직을 경직되게 하고 의사소통의 장애와 갈등의 벽을 만들어 막힘 현상을 발생시킨다.

둘째, 의사소통의 풍토가 토론문화로 개선되어 누구나 자유롭게 의사소통을 할 수 있는 각종 간담회의 활성화이다. 군 조직의 구성원들은 각자 다른 환경에서 자라왔으며 다른 성격과 관점을 갖고 있기 때문에 각종 간담회를 활성화하여 조직 구성원들이 느끼는 생각을 함께하고 조직의 문제점을 의사소통을 통해 진단하고 해결해야 한다. 결국 군 조직 내 쌍방향 의사소통이 활성화되고 반대 의견에 대한 수용과 창의적인 의견에 대한 피드백이 확대되어 조직 구성원의 만족감과 능률이 높아지고, 조직의 효과성이 나타날 것이다.

셋째, 온라인 매체를 적극 활용하여 전 세대를 아우를 수 있는 의사소통의 활성화이다. 이는 현재 군 조직의 중요한 소통 매개체가 되었으며 꾸준한 유지와 발전이 필요하다. ‘진짜사나이’라는 TV 예능 프로그램을 통해 시청자들과 간접적으로 소통하고 있고, 소셜 네트워크 서비스(Social Network Service)와 스마트폰을 이용한 카카오톡(KaKaoTalk), 페이스북(Facebook), 밴드(BAND), 트위터(Twitter)등의 프로그램을 통해 다양한 방법으로 군 조직과 국민이 24시간 서로 의사소통을 활성화하고 있다.

넷째, 의사소통 활성화를 위한 교육제도와 학습할 수 있는 프로그램의 구축이다. 리더십 교육, 인성 교육, 인권 교육, 상담교육이 전문가의 교육을 통해 학습이 필요하고 제한되는 부분에 대해서는 국방부 사이버 교육센터의 온라인 강좌의 개선과 발전으로 정예화 된 간부의 양성이 필요하다는 것이다. 이렇게 양성된 간부는 워크숍(workshop) 등을 통해 다른 조직 구성원에게 학습을 시켜 결국 군 조직 구성원 모두가 의사소통의 본질을 이해하고 의사소통의 중요성에 대해 깨닫고, 전문성을 갖추어야 한다.

본 논문은 군 조직 구성원들의 원활한 의사소통이 군 조직의 고립감을 해소하고 국민들과 소통하여 잃어버린 군 조직의 이미지와 신뢰를 되찾고, 조직 효과성에 미치는 영향관계를 확인하고 그에 따른 의사소통 활성화 방안을 분석하여 군 조직 내 의사소통 활성화 방안을 제시하였다.

【주요어】 군 조직, 국민, 의사소통, 구성원, 병영문화혁신

목 차

제1장 서론	1
제1절 연구의 목적	1
제2절 연구의 범위와 방법	3
제2장 이론적 고찰	4
제1절 군 조직의 특성	4
제2절 의사소통 이론	9
1. 의사소통의 개념과 중요성	9
2. 조직 의사소통의 개념과 기능	13
3. 조직 의사전달의 유형과 네트워크	16
4. 조직 의사전달의 만족	21
5. 조직 의사전달의 장애	23
제3절 선행연구 검토	27
제3장 군 조직 내 의사소통의 실태와 문제점	29
제1절 군 조직 의사소통의 실태	29
1. 군 조직 의사소통의 특성	29
2. 군 조직 의사소통의 갈등	31
제2절 군 조직 내 의사소통의 문제점	34
1. 조직 내 의사소통의 문제점	34
2. 지휘통솔의 문제점	37

제4장 군 조직 내 의사소통 활성화 방안 39

제1절 의사소통 문화 개선 39

1. 권위주의적 태도 개선 39

2. 의사소통의 환류의 확대 41

3. 의사소통 풍토의 개선 42

4. 군 조직 내 의사소통 매체 활용 43

5. 온라인 매체 활용 47

제2절 제도적 보완책 강구 48

1. 교육 제도 강화 48

2. 병영생활 전문상담관의 확대 51

제5장 결 론 53

제1절 연구결과 및 시사점 53

제2절 연구의 한계 및 향후 연구방향 54

참고문헌 56

ABSTRACT 62

표 목 차

<표 2-1>	군 조직 구조상의 특성	5
<표 2-2>	조직 의사소통의 정의	14
<표 2-3>	조직 의사소통의 기능	15
<표 2-4>	의사전달 네트워크와 조직 행위	20
<표 2-5>	의사전달 만족 요인	22
<표 4-1>	상담의 분류	50



그 립 목 차

<그림 2-1> 의사소통 과정 모델	10
<그림 2-2> 소통의 3대 유형	13
<그림 2-3> 의사전달 네트워크의 형태	19



제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 목적

군 조직의 목표달성을 위해서 합리적인 의사소통은 필수적인 것이라고 할 수 있으며, 의사소통은 모든 문제의 원인이자 해결책으로써의 힘을 가진다고 인식할 필요성이 있다. 육군은 2014년 윤 일병과 김 병장의 사건으로 대군신뢰도가 상당히 추락되었고, 각종 언론과 사회 곳곳에서는 군 조직을 비하의 대상이며 불신하는 비난의 목소리는 높아졌다. 이러한 사고 이후 집중적으로 잘못된 조직문화를 바로잡기 위해 국민들은 군 조직의 소통확대를 요구하였고, 군 조직은 이에 부응하고 선진 병영문화 정착을 위해 『병영문화혁신』¹⁾이라는 특단의 대책이 추진되었다.

군 조직의 전투력 발휘를 위해서는 무엇보다 가장 중요하고 시급한 것은 의사소통의 문화개선이라고 할 수 있다. 민·관·군으로 구성된 병영문화혁신이 시작된 목적은 군 조직의 잘못된 병영문화를 진단하고 대안을 모색하여 이를 고치기 위함이며, 병영문화혁신의 출발은 의사소통에서부터 시작되고, 군 조직에서도 문화는 분명히 존재하며 움직이고 있다.

군 조직의 의사소통문화가 올바르게 자리 잡아 국민과 사회는 공감대를 형성하여야 하고 의사소통의 활성화는 신뢰를 기반으로 한 군 조직의 효과성과 조직성장을 이끌 수 있는 강력한 동력이라고 할 수 있다. 또한, 군 조직의 구성원들 간 의사소통의 문화가 얼마만큼 자연스럽게 형성되어 있는지 살펴볼 필요가 있다. 간부와 간부, 간부와 용사 간 원활한 의사소통이 이루어지고 있는지 확인하고, 원활하지 않은 의사소통은 서로 간의 불신과 갈등으로 조직 구성원들의 생활의 불만족과 무료함을 발생시킬 가능성이 크다. 군무이탈이나 자살, 각종 부적응에 의한 사건사고가 노출되어

1) '14년 22·28사단 사고 이후 군의 개방 및 소통확대 요구에 부응하고, 국민이 우려하는 병영악습을 척결하기 위한 가시적 대안 마련과 선진 병영문화 정착을 통해 인권존중과 국민신뢰를 바탕으로 기강이 확립되고 싸워 이길 수 있는 기반 조성함을 배경으로 중점별 추진과제는 인권이 보장되는 병영, 안전하고 건강한 병영문화, 사회와 소통되는 열린 병영, 책임과 자율이 조화된 병영, 기강이 확립된 강한 병영이다(출처: open.mnd.go.kr).

있는지에 대해 관심 갖고 의사소통의 활성화 방안을 연구하여야 한다. 이를 위해 구성원들의 교육과 제도, 의사소통 문화에 있어서 적절한 방향이 무엇인지 설정해야 할 필요성이 있다. 그러나 군 조직 특성 상 의사소통을 아무리 강조한다하더라도 구성원들이 속마음을 모두 꺼내기는 어려운 실정이다. 그만큼 의사소통 활성화는 절대 쉽지 않으며 많은 노력이 필요하다고 할 수 있다. 따라서 군 조직은 누구나 자유롭게 말할 수 있고 의사를 표현할 수 있는 쌍방향·다각적 의사소통, 열린 의사소통이 가능한 환경 조성이 필요하다. 열린 의사소통은 군 조직의 구성원인 간부와 용사들의 관계형성과 각 구성원들의 대인관계에 중요한 영향을 미치며, 쌍방향·다각적 의사소통은 구성원 간 소통과 정보 전달, 동기 유발, 리더십 발휘 등 조직의 목표달성을 극대화하고 조직의 효과성을 이끌어 낼 수 있다.

또한, 군 조직 내 다수를 차지하고 있는 용사들과의 원활한 의사소통은 전투력과 직결되고 전쟁 승패를 좌우하며, 의사소통문화는 언제든지 소통이 가능한 통로로 개방되어 있어야 한다. 잘못된 의사소통방법은 조직 구성원 간 갈등을 생성시키고, 이에 따라 발생하는 각종 사고, 인권 침해, 대군 신뢰 저하, 상호 간 불신, 군 복무 부적응, 부패 등 혼란의 원인이 되기도 한다. 이를 개선하기 위해 군 조직은 각종 다양한 소통방법과 제도를 현재 추진하고 있다. 마음의 편지, 자살사고 예방교육, 인권 교육, 국방 헬프콜, 계급별 간담회, 각종 설문 및 부대개방행사와 소셜 네트워크 서비스(Social Network Service), 트위터(Twitter), 카카오톡(KaKaoTalk), 페이스북(Facebook), 밴드(BAND),스마트폰을 통하여 부모와 24시간 공감대를 형성 등 다양한 소통방법을 활용하고 있다. 이는 국민들의 많은 관심에 대한 군 조직이 많은 노력과 심혈을 기울이고 있다고 할 수 있다.

이런 맥락에서 볼 때, 우리 국민들은 군 조직에 대한 많은 관심과 밀접한 관계를 맺고 있다고 할 수 있으며, 군 조직 내 원활한 의사소통은 더욱 강조되고 있고, 앞으로 군 조직의 의사소통활성화 방안에 관한 많은 연구가 필요하며 절실하다고 볼 수 있다. 따라서 본 연구는 의사소통의 개념과 중요성을 이해하고, 군 조직 내 의사소통의 실태와 문제점을 분석하여 군 조직 내 의사소통을 활성화하기 위한 방안을 제시하고자 한다.

제 2 절 연구의 방법 및 구성

군 조직 내 의사소통에 대한 국내·외 학자들의 전문서적을 통하여 주제와 관련성이 있는 문헌연구를 바탕으로 연구를 실시하였고, 여러 학자들의 견해에 대하여 살펴보았다.

각종 단행본과 논문, 학술지, 인터넷 자료 등을 통해 의사소통의 이론과 중요성을 이해하고, 조직 의사소통의 유형과 네트워크, 의사소통의 만족과 장애는 무엇인지 검토하고 분석하였다.

군 조직 내 의사소통의 실태와 문제점을 모색하고, 이러한 문제점에 따라 군 조직 내 의사소통 활성화 방안은 무엇인지를 중심으로 각종 문헌연구를 실시하였다. 또한, 군 조직 내 의사소통 활성화 방안이 군 조직에서 적용되기 위해서 의사소통의 문화개선과 제도적 보완책을 강구하기 위해 어떻게 해야 하는지를 분석 및 검토하였고, 결론을 제시하였다.

제1장은 연구의 목적과 방법에 대해 설명하였다.

제2장은 군 조직의 특성과 의사소통 이론에 대해 설명하였으며, 의사소통의 개념과 중요성, 조직 의사소통의 개념과 기능, 조직 의사전달의 유형과 네트워크, 조직 의사전달의 만족, 조직 의사전달의 장애에 대하여 이론적 고찰을 검토하고 설명하였다.

제3장은 군 조직 내 의사소통의 실태와 문제점에 대해 분석하였고, 군 조직 의사소통의 특성과 갈등, 조직 내 의사소통의 문제점과 지휘통솔의 문제점에 대해 분석하고 설명하였다.

제4장은 군 조직 내 의사소통 활성화방안에 대해 자료를 수집 및 연구 분석하여 의사소통의 문화 개선과 제도적 보완책에 대한 분석결과를 설명하고 제시하였다.

제5장은 문헌연구를 통하여 분석된 연구결과의 분석 및 시사점을 제시한 후 연구의 한계점과 향후 연구방향에 대하여 설명하였다.

제 2 장 이론적 고찰

제 1 절 군 조직의 특성

임무완수를 최우선으로 하는 군 조직은 하나의 집단이고, 규율과 규제가 조직유지를 위해 필수적이다. 각 구성원들은 명확한 지휘체계 속에서 명령과 지시를 통해 맡은 임무를 수행하고 있으며, 공동체의 생활로 자신보다는 조직을 더 생각하여야 한다. 또한, 군 조직의 존재 목적은 강한 전투력을 바탕으로 전쟁을 억제하고 유사시 적과 싸워 승리하는데 있다고 할 수 있다. 이를 종합하여 살펴보면, 군 조직의 특성은 유사 시 신속하게 적과 싸워 승리하여 대한민국의 주권과 영토를 보존하고, 개인의 목적성취보다는 조직의 공동목적을 성취하여야하는 절대적인 특성을 갖고 있다. 따라서 전쟁억제와 국토방위의 확고한 신념, 사회의 안정 등의 특수한 임무를 수행하는 엄격한 강제성이 행사되는 전투조직이라고 할 수 있다.

육군본부(2004)는 외부의 군사적인 위협과 외부 침략으로부터 국가를 방위하는 것이 군 조직의 존재이유로 정의하고 있다. 따라서 민간사회의 공공조직과는 달리 군 조직은 국가방위의 임무를 완성하기 위해 명령과 지시에 대한 절대적인 복종이 요구된다. 군 조직은 전쟁의 불확실성과 극한상황에서 一絲不亂한 지휘체계를 확립하기 위해 희생정신은 물론이고, 명령에 대한 복종, 강한 전우애로 단결심과 공동체 의식 등을 함양해야 된다고 정의하였다. 또한, 군 조직은 국가의 이념을 수호하고 국가의 존망과 직결되는 대규모 전투조직이라고 분석 할 수 있다.

군 조직 내 구성원들은 계급과 직책에 의해 임무가 정해져 있고, 철저한 상명하복과 엄격한 위계질서, 지휘체계의 정립, 명령체계의 확립을 준수하는 권위주의적인 특성을 띠고 있다고 볼 수 있다. 군 조직의 구성원은 장교, 부사관, 용사로 구분되어 있으며, 일반사회와 달리 목표달성을 위해서 상·하 관계가 절대적으로 분명하고, 부하는 상관의 명령에 복종을 해야 하는 특성을 갖고 있다. 또한, 상급자의 명령에 의해 임무를 부여받은 하

급자는 명령에 따라야 하며, 임무를 수행하는 과정과 해결하려는 대책에 대하여 상급자와 하급자의 의견 충돌이나 마찰이 발생하더라도 하급자는 상관의 명령에 복종하여야 하는 조직의 절대적인 규율과 체계의 특성을 갖고 있다는 것에 대하여 주목할 필요가 있다. 이처럼 군 조직의 구성원은 상·하 관계가 연령, 학력과는 무관하게 계급과 직책에 의해 하급자는 상급자에게 복종하여야 하는 특성을 갖고 있다.

<표 2-1> 군 조직 구조상의 특성

구 분	내 용
임무완수의 절대성	군 조직의 모든 활동은 국가를 방위하는 확고부동한 목적에 집중되어 있다. 국가방위의 임무달성에 실패할 시 즉시 국가의 존망으로 이어지기 때문에 군 조직의 임무완수는 절대적이다.
상하서열의 위계조직	군 조직은 직책과 계급에 따른 책임과 권한이 부여되고 조직 내의 직무역할이 명확하다. 하급자는 상급자에게 법과 규정에 의해 복종해야 하며, 동일 계급자라도 직책과 진급일자에 따라 서열이 존재하는 특성이 있다.
조직의 집단성	다른 조직에 비하여 새롭게 충원된 구성원들을 결속시키고 강력한 공동의식과 통합을 발휘하게 하는 기능을 갖추고 있다. 군 조직의 집단성은 공동체 의식을 조성시키는데 중점을 두고, 경우에 따라서 개인의 욕구나 활동을 제한하는 특성을 갖고 있다.
조직의 강제성, 규범의 성격	군 조직의 목표와 가치는 규범적 성격을 가지고 있지만, 임무완수의 절대성에 있어서는 강제적 성격을 갖고 있다.

※ 출처 : 육군본부(2004).

군 조직 구성원은 개인의 성격과 연령, 학력, 성장환경, 다문화 가정까지 서로 다른 인격과 관점을 갖고 있으며, 복무형태 또한 다양하다. 간부

들은 자발적으로 본인이 선택하여 군 조직에 입영하고 장기 복무자와 단기 복무자로 구분되어 있으며, 용사들은 대부분 자원입영이 아닌 의무복무를 위해 입영을 하고 있다. 다른 조직에 비해 군 조직은 인원 구성이 많은 용사들의 복무기간이 육군·해병대 용사는 21개월, 해군은 23개월, 공군은 24개월로 계속되는 보직순환이 이루어지고, 새로 충원된 구성원들의 의사소통 능력과 개인의 욕구, 이해관계 등 원활하지 못한 소통에 따른 조직내부의 사고와 갈등이 발생하고 있다고 볼 수 있다. 근본적으로 계급사회의 상명하복 구조로 이루어진 군 조직 특성의 잘못된 의사소통의 문화가 변질되어 나타난 시행착오라고 할 수 있다. 또한, 군 조직의 규모가 예산에 비해 큰 만큼 여러 시설들이 신축 건물로 되어있는 것 보다 상대적으로 낙후되어 있고, 군 조직생활은 편안하다는 인식보다 고생을 한다는 인식과 관점, 일과시간은 계획에 의해 각종 훈련 및 부대관리 등 유동적으로 움직이다보니 조직생활 간 구성원들이 쉽게 느끼는 무료함과 권태감, 군 입영 전 사회의 대한 그리움, 야간 경계근무로 인한 수면시간의 부족, 피로도, 여가시간의 부족, 사회와의 단절에서 오는 스트레스 등 여러 방면에서 다양한 스트레스와 각종 사고로 이어지는 환경에 노출되어 있다고 볼 수 있다. 이러한 군 조직의 특성을 올바르게 이해하기 위해 국내학자가 주장하는 군 조직의 특성과 관점을 살펴보면 다음과 같다.

장정식(2000)은 군 조직 특성과 조직 내 일어날 수 있는 갈등의 특성을 아래와 같이 분류하였다.

첫째, 군 조직은 권위주의적 계급구조와 명령체계의 조직이며, 계급에 의해 임무범위가 명확하고 권위구조로 이루어졌다고 정의하였다. 모든 하급자는 상급자에게 법과 규정으로 절대적 복종을 강요받기 마련이고 동일 계급이라도 군번으로 서열이 엄격하게 존재하는 권위적인 특성을 가진다.

둘째, 군 조직은 인간관계상에도 까다로운 특성을 가지고 있다. 군 조직 내에서는 수직적인 상·하관계가 학력이나 연령과는 상관없이 군번과 계급에 의하여 명백하게 형성되어 있다. 그리고 구성원들은 자의적인 창의력보다는 명령에 의하여 역할수행이 이루어진다. 또한 상급자는 술선수범을 보여야하며, 부하들을 위해 희생하는 정신 역시 강조된다. 군 조직의

특성 상 조직의 목표에 따른 선택이 더욱 중요하고, 개인의 선택권은 거의 인정되지 않아 구성원 간 서로 협조하지 않으면 많은 어려움이 발생할 수 있다. 따라서 군 조직은 상급자에 의해 부여된 지시 및 명령은 이유여하를 막론하고 반드시 이행하여야 하고, 상급자에 대해 반발하거나 조직 내에서 이기적인 행동은 하면 아니 되며, 각 구성원에 대한 공격, 폭행 등은 규정에 의해 처벌을 받게 된다.

셋째, 군 조직은 집단적인 결속의 특징을 가진다. 각 구성원들은 유기적인 일체감을 공유하고 이러한 특성은 조직생활을 통하여 장기간의 정신교육과 교육훈련의 과정을 통하여 공통적인 유대감을 바탕으로 형성된다. 특히, 이러한 조직정신은 구성원들이 통일된 가치관의 체계를 형성하기 위한 것이다. 새롭게 충원되는 구성원들을 융합과 강한 일체감을 갖도록 하는 조직의 응집력이 그만큼 강조하고 있음을 알 수 있다.

이를 종합하여 군 조직의 특성을 살펴보면, 상명하복과 위계적인 문화로부터 수직적인 상·하관계가 형성되어 발생된 상급자의 권위주의적인 태도는 군 조직 구성원들의 인간관계와 의사소통에 미치는 영향이 마찰과 갈등으로 이어지는 환경에 노출되어 있다고 볼 수 있다. 이러한 권위주의적 태도는 상급자가 해결대책을 논하지 않고, 상명하복과 위계질서의 절대적인 규율과 일방적인 의사소통을 하급자에게 실시한다면 의사소통의 갈등이 발생되고, 하급자는 더 이상 의견제시를 하지 않아 의사소통의 막힘과 의사소통의 장애가 발생된다고 볼 수 있다.

김천환·진종순(2010)은 군 조직의 특성을 조직 내 구성원의 생활환경과 심리적인 환경, 군 조직의 문화적 환경을 민간 공공조직과 비교하여 분석하였다. 입영하는 용사들은 군 조직에 자의적으로 희망하여 입영한 것이 아니라 국방의 의무에 의해 이루어졌고, 한두 가지의 아픔을 가지고 있는 인원들이 대부분이라 군 조직생활에 대한 태도는 간부와는 달리 수동적이고 소극적이다. 육군본부(2004)는 개인 중심의 이기적인 가치관과 행동에 익숙한 용사들은 군 조직생활이 자유스럽지 못하며 심리적으로 구속당하는 느낌을 갖고 있고, 이에 따른 갈등과 마찰이 적절하게 해소되지 않는다면 군 조직생활에 잘 적응하기 어려운 원인으로 발전될 수 있다고 분

석하였다. 또한, 군 조직의 생활을 본인 인생의 공백기, 퇴보의 기간으로 생각하는 인식을 갖게 된다고 심리적인 환경을 분석하였다. 그리고 현대 사회에서는 핵가족화가 지속되어 자연스럽게 부모의 과잉보호와 애착심이 군 조직 내 대인관계의 어려움을 발생시킬 수 있다고 볼 수 있다. 타인보다는 나를 먼저 생각하는 개인적 성향을 갖고 있고, 개인주의와 이기주의의 생활환경 속에서 공동체의식이 결여된 상태라고 볼 수 있다.

육군본부(2004)는 군 조직은 임무수행을 위해 해당 지역에 일정하게 상주하여 조직적이면서 통일된 생각과 행동을 하고 있기 때문에 생활면에서도 민간 공공조직과는 차이가 있고, 구성원들의 주거환경은 군 조직의 특성상 일반사회에서 보다 상대적으로 열악한 상태이며, 외부생활과 차단되어 있다고 분석하였다. 그리고 조직생활을 통해서 요구되는 가치관과 행동을 형성해 나가야 하므로 개인의 사생활이 보장되기 어렵다고 분석하였다. 또한, 단순 업무의 반복은 권태롭고 구성원들의 복무의욕과 사기를 저하시키고, 구성원들 간의 갈등과 마찰이 일어날 수도 있다고 고찰했다.

이를 종합해 보면, 국방부(2013)는 이러한 특성 때문에 아무리 대한민국이 민주주의의 국가라 할지라도 군 조직만은 엄격한 상명하복의 명령체제를 강조하는 것이며, 이를 뒷받침하기 위해 직책과 계급으로 대표되는 위계적 권위로 군 조직의 질서를 유지시킨다고 분석하였다. 즉, 지나친 합리성이나 객관성을 제한하는 대신 명령에 대해서는 절대적인 복종을 요구한다는 것이다. 따라서 이러한 군 조직 특성과 조직 구성원들의 개인주의적인 성향, 이기주의적성향은 인간관계에 있어서 여러 다방면으로 각종 스트레스와 사고로 이어질 위험에 노출되고 있다고 볼 수도 있지만, 다른 긍정적인 관점으로 바라볼 수도 있다. 군 조직이 강한 규율과 규정으로 엄격한 조직이기는 하지만 비슷한 사고방식을 갖고 있는 연령과 동료의식은 집단적인 성격을 강하게 드러나기도 한다. 특히, 조직생활을 통하여 새로운 인간관계를 형성할 뿐만 아니라 각 구성원 간에는 친화력이 강하게 형성되기도 한다.

육군본부(2004)는 군 조직의 문화적 환경은 특수한 조직 속에서 형성된 구성원들의 생활양식이라 분석하였다. 군 조직문화는 조직생활을 통해

국가의식과 민족의식, 질서와 권위를 존중, 봉사정신과 희생을 고양하는 긍정적인 측면과 함께 형식주의적, 획일적인 성향 등의 부정적 측면도 있다고 정의하였다. 그렇기 때문에 군 조직 구성원들이 각자 사명감을 갖고 창의적이고 자율적으로 임무를 수행할 수 있도록 바람직한 군 조직문화를 조성해야 할 필요성이 있다. 대한민국은 고도의 경제성장과 급속한 정보화화로 국민들의 생활패턴은 큰 변화를 가져왔으며, 조직 구성원들의 지적수준 역시 높아졌고, 의식구조도 자율적이고 개인주의적이며 개방적으로 변화되었다. 또한, 국가의 이익보다는 개인의 입장을 중시하고 수직적 인간관계보다는 수평적 인간관계를 우선으로 하는 신세대 간부들과 용사들의 의식성향은 군 조직의 위계적인 특성에 반해 많이 상반된 영향관계가 비춰질 것이라고 볼 수 있으며, 수직적인 의사소통은 장애요소가 분명히 나타날 것이라고 볼 수 있다. 이를 종합해보면, 군 조직 구성원들의 개인주의와 이기주의적성향이 구성원들의 과업달성이나 의사소통관계에서 매우 밀접한 관계를 맺고 있고, 권위주의적인 상급자의 태도와 일방적인 의사소통은 막힘 현상이 발생되어 과업달성을 방해한다고 볼 수 있다. 이처럼 군 조직의 특성은 위계적이고 절대적인 특수성을 갖고 있고, 조직생활 간의 의사소통은 모든 문제의 원인이자 해결책으로써의 힘을 갖고 있을 뿐만 아니라, 군 조직의 많은 사고들과 모든 문제의 근원과 해결책도 의사소통에 있다고 볼 수 있다.

제 2 절 의사소통 이론

1. 의사소통의 개념과 중요성

이창원 외(2004)는 의사전달(Communication)이란 2명 이상 복수의 행위 주체가 서로 정보를 교환해서 의미와 정보를 공유하는 과정이라고 정의하였다.

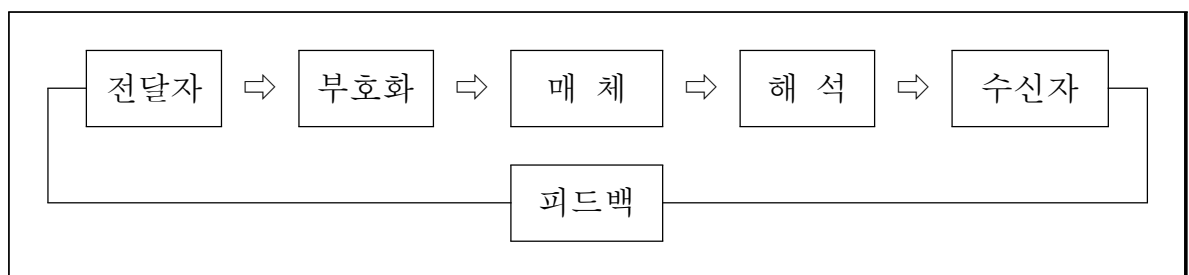
박연호 외(2007)는 본래 의사소통을 의미하는 Communication이란 뜻은 공통성 또는 공동을 뜻하는 라틴어 communis를 어원으로 하고 있으

며, 본래의 의미를 분석한다면 일방적인 의사소통이 아니라 2명 이상의 사람들 사이에 서로 공통성을 만들어 내는 과정이라고 정의하였다. 다시 말해서 의사소통은 “2명 이상의 사람들 사이에 서 오고 가는 의견, 정보, 감정 등의 교류를 통하여 공통적 이해를 이룩하고 의식과 태도, 행동 등 수신자의 변화를 일으키게 하는 일련의 행동”이라 할 수 있다. 사람들 간의 서로 정보와 지식을 교환하기 위해 필수적인 의사소통을 정확히 파악하기 위해서는 의사소통이 의사의 일방적인 전달만을 의미하는 것이 아니라 소통을 통해 소기의 성과를 비로소 올리는 것을 인식하여야 한다. 즉, 의사소통은 구성원 간의 공통적인 이해가 중심이 되는 것이므로 상대방 또는 수용자가 의사소통을 행한 사람의 메시지의 정보를 이해했을 때 비로소 의사소통이 이루어졌다고 할 수 있다. 따라서 의사소통의 장애는 인간관계에서 가장 중요한 관심사항 중의 하나라고 볼 수 있다.

결국 의사소통은 2명 이상의 사람 사이에서 상호 간 입장을 이해함으로써 일체가 되게 하는 중요한 인간관계의 매개체라고 할 수 있다. 또한, 인간관계를 만족스럽게 유지하려면 효과적인 의사소통이 필요하고 의사소통의 기본은 언제든지 소통이 가능한 길을 열어두고 상호 간 속마음을 스스로 읽을 수 있는 문화와 분위기가 보장되어 끊임없이 상호작용을 할 필요성이 있다고 볼 수 있다.

의사소통 과정 모델은 Shannon 외(1953)는 <그림 2-1>과 같이 전달자, 부호화, 매체, 해석, 수신자, 피드백의 요소들로 이루어진다고 정의하였다.

<그림 2-1> 의사소통 과정 모델



※ 출처 : 김보라(2012).

또한, 이창원·최창현·최천근(2014)은 Communication의 어원을 분석하여 살펴보면, 라틴어의 공통성을 뜻하는 communis를 어원으로 하고 있다. 일방적인 의사전달이 아니라 의사는 서로 상호 간 소통까지 포함하고 있다고 볼 수 있다. 대부분의 인간들은 다른 사람과 끊임없는 상호작용을 하면서 살아가는데 인간과 인간사이에서 일어나는 상호작용 중 가장 근본적인 현상 중의 하나가 의사소통이라고 분석하였다. 조직 내 인간의 행동도 의사소통을 매개로 하여 끊임없이 상호작용을 한다. 따라서 조직 내 모든 과정들도 의사전달과 소통에 의존을 하고 있으며, 의사전달의 기술과 형태는 조직의 활동 범위와 조직구성원의 만족도와 태도, 조직구조, 의사결정과 동기부여 등에 영향을 주는 요소이다. 결국 조직의 효과성을 높이는 데 합리적인 의사전달은 필수적인 것이라고 할 수 있으며, 조직관리자에게도 의사소통의 활성화는 필수적인 역할이다.

원활한 의사소통은 결국 구성원의 복무의지 향상과 조직 효과성의 긍정 효과, 군기유지, 건강하고 자율적인 군 조직을 조성하는데 중요한 역할을 한다고 분석할 수 있다. 본 논문에서는 의사소통(Communication), 커뮤니케이션, 의사전달은 동일한 개념의 뜻을 가진 것으로 이해하고 사용하고 자 한다. 이러한 의사소통(Communication)의 다양한 개념적 측면을 올바르게 이해하기 위해 국내 학자들이 주장하는 관점들은 다음과 같다.

이재열(2009)은 우리는 깨어있는 동안에 대부분의 시간은 말하고, 듣고, 읽고, 쓰는 등 커뮤니케이션을 하면서 보내고, 모든 인간관계의 성패는 예민하게 반응을 잘하는 커뮤니케이션 능력에 달려 있다고 고찰하였다. 이는 마치 인체의 신경계통이나 핏줄과 같아서 제대로 기능을 하지 못하면 조직이 마비되고 동맥경화가 생기듯이 의사소통은 인간사회와 조직의 건강을 결정하는 중요한 요인이다. 개인들로 구성된 조직의 활동이 효과성있도록 수행되기 위해서는 조직 구성원들 간의 의사소통이 원활히 이루어지는 것이 필수적이다. 그 이유는 모든 구성원들은 자신만의 의견교류나 의사소통을 통해서야 서로를 이해하고 필요한 정보를 교류하면서 공동의 목표를 달성시킬 수 있기 때문이다. 그리고 조직에 있어서도 조직 내 개인 및 집단 또는 집단과 집단 간 의사소통이 원활하게 이루어짐으로써

조직의 목표달성을 위한 조직 구성원들의 활동이 서로 통합되고 조정될 수 있게 된다. 인간은 정서적 존재이므로 의사소통의 방식이 서로의 이해관계와 군 조직의 목표달성에 영향을 미칠 수 있다고 볼 수 있다. 군 조직이 목표달성을 훌륭히 이룰 수 있으려면 원활한 의사소통이 필요하다고 할 수 있다. 그러나 아무리 의사소통을 강조한다고 해도 의사소통의 다양한 방법을 만들지 않는다면 의사소통은 막힘 현상이 발생할 수 있다. 따라서 의사소통의 과정에서 상급자는 하급자에게 임무부여 시 기간 내 달성할 수 있는 여부와 필요한 사항을 정확히 지시하여야 하고, 지시받은 하급자는 임무완수를 위해 정확한 통제와 보고를 실시하여야 한다. 현장에서 보고 받고 결심하여 하급자가 더 많은 고민을 하지 않고 올바르게 마무리할 수 있도록 상급자는 명확한 임무부여를 하여야 효율적인 의사소통 과정이 된다고 볼 수 있다. 장정식(2000)은 의사소통은 조직운영에 매우 밀접한 관계를 갖고 조직관리 과정에서 계획, 보고, 지시, 통제로부터 효과적인 업무의 수행을 위한 각종 전달과 건의 등에 이르기까지 모든 활동에 접목하는 필수적 요소라고 정의하였다. 그 이유는 조직 구성원들이 주어진 시간 내에 부여된 업무를 얼마나 효율적이고 효과적으로 달성하는지에 대한 필요한 모든 사항들을 전달하여야 하며, 이에 따라 조직 관리자는 어떤 것이 가장 중요한 지시사항이며, 누구에게 먼저 전달해야 되고, 언제 어떠한 방법으로 전달되는 것이 가장 바람직한지에 대해서 철저한 습득 및 이해를 하고 있어야 하기 때문이다. 그리고 의사소통은 인간관계를 맺고 그 관계를 계속 유지하고 조직을 발전시키는데 절대적으로 필요하다고 볼 수 있다. 말하는 사람의 생각과 듣는 사람에게 전달되는 의사소통의 과정에서 일어나는 의미왜곡의 문제와 잡음, 감정적 의사소통은 조직의 오해와 갈등을 일으킬 수 있다는 것을 알 수 있으며 지금까지 살펴본 의사소통을 종합해 볼 때 의사소통은 우리가 삶의 살아가면서 서로간의 대화와 소통을 통하여 학습, 공감, 이해, 상호작용, 정보교환 등의 관계를 형성하는 수단이라고 할 수 있다. 원활한 의사소통은 조직 상호 간의 불안감을 해소하고 서로의 신뢰와 공감대를 형성하여 조직의 화목과 효과성에 결정적인 중추적 역할을 한다고 볼 수 있다.

2. 조직 의사소통의 개념과 기능

1) 조직 의사소통의 개념

이종화(1990)는 조직 의사소통이란 조직의 특정한 상황 속에서 조직과 각 구성원들의 목적이나 목표를 서로 마음과 힘을 합하여 달성하기 위해 규칙을 바탕으로 조직 내에서 이루어지는 대인 의사소통, 집단 의사소통이라고 정의하였다. 즉, 조직과 환경간의 정보대사과정이라고 분석하였다. 또한, 오두범(1994)은 조직 의사소통을 조직 속에서 일어나는 모든 의사소통을 칭하는 말로써, 정보적 교환수단과 설득적 행위수단, 비언어적 수단과 크게는 인간관계까지 조직 구성원들의 공감대의 형성을 위해 노력하는 정보 상의 소통활동을 일컫는다고 정의하였다. 그리고 엄동욱(2011)은 보고서에서 조직 내 의사소통의 활성화를 제언하였고, 조직 내에서 의사소통에 대해 “서로 공감 및 협력함으로써 개인과 조직의 벽을 허물고 창조적 혁신을 달성해 가는 과정”이며, 조직의 소통을 업무적·창의적·정서적 소통으로 유형을 구분하여 <그림 2-2>와 같이 고찰하였다.

<그림 2-2> 소통의 3대 유형

업무(Task)		관계(Relation)	
업무적 소통	창의적 소통	정서적 소통	
(부서/ 동료간) (상하간)	정보 공유 지시 / 보고	협업 / 협상 비전 제시 / 제안	교류 / 공감 배려 / 이해

※ 출처 : 임영수(2014).

이러한 조직 의사소통의 기능은 조직 내부에서 인간관계의 기능과 조직 유지기능을 구성한다고 볼 수 있다. 조직생활 중 느끼는 어려움 중 하나가

부정확한 의사전달의 과정으로 겪는 각 구성원들의 오해와 갈등이다. 조직 의사전달은 타인과의 관계를 떠나서는 시행될 수 없고, 조직 속에서 구성원들은 서로를 이해하며 조화와 화목을 추구하면서 원활한 조직 의사전달을 실시하여 업무적·창의적·정서적인 의사소통을 시행하여야 한다.

조직 의사소통 유형은 많은 학자들에 의해 연구되고 있으며, 학자마다 조금씩 다른 견해와 정의도 다양하게 분류되고 있다. 조직 의사소통에 대해 국내·외 학자들의 정의를 살펴보면 다음과 같다.

<표 2-2> 조직 의사소통의 정의

학자 (년도)	정 의
Barnard (1938)	어떤 조직체계에서도 의사소통은 중요한 위치를 차지한다. 조직의 구조와, 범위, 확장 등이 의사소통에 의하여 변화되기 때문이다.
Kats & Kahn (1966)	조직에서 의사소통의 역할이야말로 가장 절대적이다.
Bonnie (1977)	조직의 상황 내부에서 발생하는 의사소통이라기보다는 일정한 성과를 갖는 의사소통.
Lewis (1979)	조직 구조 속에서 관리자와 종업원, 동료들 상호 구성원 간 또는 집단, 조직 간에 정보전달의 발전된 메시지나 기술을 통하여 메시지, 태도, 관념을 공유하는 것.
이병철 (2002)	조직이 효율적인 기능을 하게끔 정보를 가공하고, 수집하며 저장하고, 퍼트리는 것.
이봉행 (2003)	조직이라는 특정한 상황의 조직 목표와 조직 구성원들의 목적을 협동적으로 달성을 하기 위해서 규칙을 바탕으로 실시하여 이루어지는 조직의 집단 및 대인 의사소통, 그리고 조직과 환경 간 정보대사를 의미한다.
오미영 (2006)	조직 구성원 간 상호 협력을 통하여 목표를 달성하는 사회적 존재, 조직의 운영은 의사소통에 의하여 이루어지며, 조직 운영에서는 핵심적인 역할을 차지하는 것.

※ 출처 : 정현진(2008).

이와 같은 학자들의 연구를 보면, 조직 의사소통은 조직 내·외부, 또는 조직 간 서로 연결시켜주는 통로의 역할로 조직을 유지하고 목표달성의 핵심적인 역할을 하고 있다고 볼 수 있다.

2) 조직 의사소통의 기능

홍순이 외(1996)는 조직 의사소통의 기능은 조직 개혁의 필요성을 인식해서 적절한 개혁을 채택하겠다는 결정의 과정이며, 의사소통을 통한 협동과 통제는 결정을 실행하는 단계에서 필수적인 수단이라고 정의하였다. 또한 조직 내 갈등을 최소화하여 사회화와 유지기능과 조직을 정상적으로 움직이는 기능을 한다고 고찰하였다. 국외학자 Katz & Kahn(1978)은 조직 의사소통의 기능을 다음과 같이 기술하였다.

<표 2-3> 조직 의사소통의 기능

구 분	내 용
행동 · 통제 기능	의사소통은 조직 구성원들의 행동을 통제하는 기능을 한다. 조직에서 공식적인 지침이 존재하고 조직 구성원들이 따라야 하며, 구성원들의 행동은 특정한 방향으로 움직이도록 통제하여 준다.
동기부여 기능	의사소통은 조직 구성원들이 실시해야 할 일이 무엇이고, 자신의 일을 잘하고 있는지 가르쳐 줄 뿐만 아니라, 자신의 직무를 개선하기 위하여 어떻게 실시해야 하는지 알려주는 구체적인 역할을 하는 것이다.
감정표현과 사회적 요구	의사소통은 사회적인 요구를 주장할 수 있는 돌파구이고 조직 구성원들은 자신의 감정을 표현한다. 조직 구성원들은 의사소통을 통해 자신의 고충과 기쁨, 만족감 등을 토로한다.
의사 결정의 매개체 역할 (정보 전달)	의사소통은 정보를 전달해 주는 기능을 함으로써 개인과 집단에 의사결정매개체의 역할을 한다. 의사소통은 선택의 가치가 있는 여러 대안을 파악하고 평가를 실시하는데 필요한 자료를 제공하며 의사결정을 이루어지도록 한다.

※ 출처 : 황명호(2002).

조직이 효과적인 목적을 달성하는 데 합리적인 의사소통은 필수적이고 조직 내에서 일반적으로 의사전달은 다음의 기능을 수행한다(Scott & Mitchell, 1976; 이창원 · 명승환 · 임영제, 2004: 462).

이창원 외(2014)는 의사소통의 기능을 다음과 같이 다섯 가지로 분석하고 정의하였다.

첫째, 조정 및 통제를 위한 기능이다. 조직 구성원들이 따라야 하는 권한 계층과 공식적인 지침인 규정과 규범이 존재한다. 이는 의사소통을 통해서 조직 구성원들에게 전달되며 각 구성원의 행동을 통제하게 된다.

둘째, 조직 구성원들의 동기를 유발시키고 촉진하는 기능이다. 의사소통은 구성원들이 실시해야 할 일은 무엇인지를 알게 되고, 자신이 지금 일을 잘하고 있는지를 알려주며 자신의 직무 성과를 개선 및 발전하기 위해서는 어떻게 해야 하는지를 알려 준다. 즉, 구체적 목표를 설정해 주고 진행 상황을 환류하여 줌으로써 바람직한 행동의 강화가 되는 것은 동기부여의 기본 과정이며, 이러한 과정에서 의사소통은 촉매제의 역할을 수행한다.

셋째, 사회적 욕구 충족 기능이다. 의사소통을 통해 조직 구성원들은 자신의 감정을 표현하며 다른 사람과의 교환 및 교류를 넓혀 나가고 사회적인 욕구를 충족시킨다.

넷째, 정보 전달의 기능이다. 의사소통은 개인과 조직에 정보를 전달함으로써 의사결정의 촉매제 역할을 한다.

다섯째, 조직체의 유지기능이다. 조직을 구성하는 조직은 그 조직 속에 활동과 여러 하부집단의 상호작용 및 협동을 통해 유지가 된다. 이러한 유지는 지속적으로 하기 위해서 하부집단의 정보와 의사를 전달하는 기능이 원활히 이뤄져야 한다.

3. 조직 의사전달의 유형과 네트워크

1) 조직 의사전달의 유형

조직 의사전달 유형은 조직 구성원 상호간의 생각이나 정보를 교류하는 전달방식이라고 할 수 있으며, 정확한 전달과정이 중요하다고 볼 수 있다.

조직 의사전달의 유형은 그 분류 방법에 따라 나뉘고 있다. 본 연구에서는 조직 의사전달을 최근 많이 사용되고 포괄적인 이창원 외 2명(2014)의 조직 의사전달 유형을 이용하였다.

이창원·명승환·임영제(2004)은 조직 의사전달을 유형화하자면 흐름의 방향, 전달의 경로, 전달의 대상, 목적, 수단 등의 기준에 따라 여러 가지로 분류할 수 있으나, 통상 조직 의사전달은 그 경로를 기준으로 공식적 및 비공식적 의사전달로 2대분하고, 다시금 공식적 의사전달을 방향성을 기준으로 하향적, 상향적 및 수평적 의사전달로 3대분하는 절충식 분류법을 사용하고 있다.

이창원·최창현·최천근(2014)은 조직 의사전달의 유형을 공식적 의사전달과 비공식적 의사전달로 분류하였고, 공식적 의사전달은 하향적 의사전달, 상향적 의사전달, 수평적 의사전달로 나누었다.

하향적(downward) 의사전달은 조직 위계와 계층구조를 따라 상급자로부터 하급자에게 명령과 지시, 성과 표준, 방침 등이 전달되는 의사소통을 말하며, 다른 유형에 비해 빈도가 가장 높다고 정의하였다. 상향적(upward) 의사전달은 하급자의 성과 보고에서부터 의견이나 제안, 태도, 고충 등 상향적 의사전달에 이르기까지 매우 광범하다.

상향적 의사전달은 조직에서 상·하급자 간의 쌍방향 의사전달을 가능하게 하고 오류를 시정하는 장점이 있는 반면에 단점으로는 여과 효과(filtering effect)에 의한 정확성이 왜곡될 가능성이 있다. 즉, 하급자들은 상급자의 문책이나 질책을 우려하거나, 상급자의 귀를 즐겁게 하기 위하여 중요하거나 부정적 정보들 중 임의로 상당량을 걸러내고 전달하는 경우가 많다(Thompson, 1967: 125).

수평적(horizontal) 의사전달은 구성원이나 조직부서 간의 의사전달을 의미하는 것으로 조직의 위계 수준이 같아 상호작용적 의사전달이라고 한다. 하향적인 정보, 메시지의 흐름이 대부분 권위적인데 비해서 수평 흐름에 의한 정보, 메시지의 내용은 주로 협동적인 성격을 띠고 왜곡의 정도도 덜하다. 근래에 와서 수평적 의사전달의 중요성이 크게 인식되어 왔는데, 그 이유는 각 조직 구성원 간이나 부서 간의 갈등을 조정하고 관리하는

활동을 강화함으로써 조직의 목표 달성이 보장되기 때문이다.

군 조직의 특성과 같은 계급과 계층구조가 분명한 조직 의사전달과정에서 하향적(downward) 의사전달, 상향적(upward) 의사전달을 빈도 높게 사용하는데 상향적 의사전달 시 하급자가 상급자에게 본인의 과오로 상급자의 질책이 두려워 왜곡과 누락, 오류를 전달할 위험에 노출되었다고 볼 수 있다. 또한, 비공식적 의사전달은 의사전달은 자연스러운 물의 흐름과 같은 속성이 있고, 조직도표와 같이 정해진 동로로만 흐르게 할 수는 없다. 조직 구성원들은 직업의 종류와 계급을 넘어서 인간적인 유대, 예를 들어 감정적인 친지 관계나 학연, 지연, 입사 동기 등의 관계를 기반으로 자생적인 의사전달을 유지하게 되는데, 이러한 비공식적 의사전달(informal communication) 체계 혹은 경로를 흔히 소문 혹은 풍문(grapevine)이라고 부른다. 소문 혹은 풍문은 이를 통해 흐르는 정보의 내용이 루머(rumour)의 형태인데다가 의사전달 과정에서 관리자들에게는 왜곡의 소지가 많아 경원시 되어 왔다. 그러나 풍문 혹은 소문은 조직에서 거의 필연적이고 자연적인 현상과도 같다고 인정해야 할 것이다. 비공식적 의사전달은 공식적 의사전달에 비해 매우 전달 속도가 빠르며, 또한 융통성을 겸비하고 있다.

장정식(2000)은 수평적 의사소통이 중요한 것은 서로 다른 조직부서에서 이해관계가 엇갈린 형태의 갈등이 발생했을 때, 수평적 의사소통이 상대 부서와 효율적인 의사소통의 조정 및 관리의 역할을 하게 되어 조직목표를 달성할 수 있다고 분석하였으며, 조직 구성원 간의 활발한 이해관계의 증진을 촉진하고 조직 활성화에 기여하게 된다고 정의하였다. 이는 상·하급자의 신뢰관계를 증대시켜 의사소통 활성화의 영향을 줄 것이라고 분석하였다.

김명진(2006)은 의사소통은 다각적으로 다양하게 열려있어야 보다 더 나은 의사소통을 할 수 있다고 분석하였다. 또한, 양쪽 어느 쪽이든 의사소통이 막히면 숨통을 막은 것과 같은 현상이 발생하고 조직 의사소통은 상향적과 하향적, 수평적, 그리고 다각적으로 모두 열어놓고 어떤 경로로 메시지가 흘러가더라도 왜곡이나 잡음을 줄일 수 있고, 이러한 의사소통

을 다각적 의사소통(redundant communication) 또는 열린 의사소통(open communication)이라고 정의하였다.

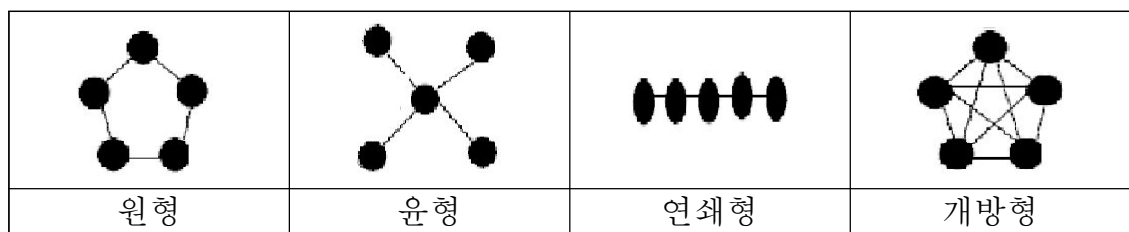
수평적(horizontal) 의사전달은 군 조직의 특성 상 위계질서가 강하여 빈도 낮게 사용된다고 보며, 군 조직 내 의사전달 유형에 강화되어 사용해야 할 모형은 다각적 의사소통(redundant communication)과 쌍방향 의사소통이라고 할 수 있다.

2) 조직 의사전달 네트워크

조직 의사전달은 여러 가지 형태로 분류할 수 있고, 지금까지 개인 간의 의사전달에 대해 논하였다면, 다음에서는 조직 내 의사전달에 대해 논하고자 한다. 특히, 조직 내 집단 간의 정보의 흐름에 대해 중점을 두고 설명하고자 한다. 의사전달 네트워크라 함은 “조직구성원들 간에 이뤄지고 있는 반복적이며 재현적인 상호작용의 패턴”을 말한다. 결국 네트워크라는 것은 조직과 개인 사이의 중간 크기를 매개하는 묶음(grouping)이라 볼 수 있다(이창원·명승환·임영제, 2004: 484).

많은 학자들이 조직 의사전달 네트워크에 대해 다양하게 연구되었고, 본 연구에서는 이창원·최창현·최천근(2014)의 의사전달 네트워크를 살펴보면, 일반적으로 <그림 2-3>에서 보는 바와 같이 네 가지 유형 안에 포함된다.

<그림 2-3> 의사전달 네트워크의 형태



※ 출처 : 이창원·최창현·최천근(2014).

먼저, 원형(circle) 네트워크는 집단 내 구성원은 자신의 자와 모든 사람과 의사전달을 하지만, 다른 사람들과는 의사전달이 되지 않는다.

둘째, 윤형(wheel) 네트워크는 수레바퀴의 바퀴살에서 반대편에 있는 사람과 수레바퀴의 중심에 있는 사람들 사이에 정보가 전달되는 형태다.

셋째, 연쇄형(chain) 네트워크는 집단 내 구성원은 자신의 직속상사나 직속부하와 의사를 전달하고, 그 위나 아래와는 의사가 전달되지 않는 형태다.

넷째, 개방형(all-channel) 네트워크는 모든 구성원이 다른 모든 구성원과 의사전달을 하는 형태다.

이창원 외(2014)는 의사전달의 네트워크와 조직 행위를 <표 2-4>로 분석하였고, 모든 구성원이 의사전달을 하는 형태는 개방형 의사전달이며 의사소통의 활성화와 그 효과성은 크다고 분석하였다.

<표 2-4> 의사전달 네트워크와 조직 행위

네트워크 조직 행위	연쇄형	윤형	원형	개방형
권한의 집중도	높음	중간	낮음	매우 낮음
의사전달의 속도	중간	단순과업 : 빠름 복잡과업 : 늦음	모여 있는 경우 : 빠름 떨어져 있는 경우 : 늦음	빠름
의사전달의 정확성	문서 : 높음 구두 : 낮음	단순과업 : 높음 복잡과업 : 낮음	모여 있는 경우 : 높음 떨어져 있는 경우 : 낮음	중간
집단의 만족도	낮음	낮음	높음	높음
의사결정의 속도	빠름	중간	늦음	—
결정에 대한 집단의 몰입 정도	낮음	중간	높음	—

※ 출처 : 신유근(1990).

임창희(2009)는 조직 네트워크채널에 따라 각 구성원의 행동과 만족도와 전달의 신속도, 정확도 등 의사전달의 효과성이 다르다고 정의하였다.

4. 조직 의사전달의 만족

의사소통 만족도에 관한 연구들은 여러 학자들에 의해 연구되어 왔다. 의사소통에 대한 관심이 많아지면서 의사소통 만족의 개념이 나타났다고 볼 수 있다. 서영주(2003)는 의사소통과 만족이란 조직 속에서 의사소통의 다양한 측면들에 대한 각 개인의 만족으로 조직의 전체 의사소통 특징에 대한 포괄적인 반응이며 매우 다차원적인 개념이라고 분석하였다(C. W. Downs & M. D. Hazen, 1977: 63-73).

성연옥(2012)은 조직 의사소통 만족은 구성원들 간의 상호 응집력을 높이고, 근무의욕, 협동심, 직업만족 등을 고무시키고, 원만하지 못한 의사소통은 각 구성원 간의 불신과 불만, 업무 시 비협조를 발생시켜 조직의 목표 달성을 성취하지 못하거나 지연시키는 것이라고 정의하였다.

최은주(2015)는 의사소통의 만족은 의사전달의 과정에 참여하는 송·수신자들의 의사소통의 매체와 수단, 분위기과 결과 등에 관한 긍정적인 느낌의 척도를 의미한다고 고찰하였다. 조직 의사소통 만족요인을 조직 내 구성원들의 지각과 태도에 기초로 하여 정보 흐름에 관련된 변인들을 포함하여 다음과 같이 8가지로 구분하였다(Down, Hazen, Quiggins & Medley, 1973: 홍은미, 2007: 재인용).

첫째, 의사소통 풍토(communication climate)는 개인이나 조직차원에서 일반적인 의사소통 환경에 대한 반응을 뜻하는데, 오랜 시간을 거쳐 형성된 의사소통 분위기의 개방성 정도를 의미한다.

둘째, 상급자와 의사소통(supervisor communication)은 직원들의 문제를 경청하고 아이디어에 대해 상급자가 개방하여 줌으로써 문제 해결을 돕고, 직속상관과 관련된 요인 역시 같은 범위를 포함한다.

셋째, 미디어의질(media quality)에 관한 만족도란 의사소통 매체에 대한 만족 정도를 말하며 문서화된 의사소통의 도구가 명확한지, 회의가 잘 구성되었는지를 말한다.

넷째, 수평적 의사소통(horizontal communication)에 관한 만족도란 비공식적 의사소통의 정확성과 자유로운 흐름이나 떠도는 소문에 대한 지각

에 대한 것으로 동료 또는 부서의 업무와 관련이 되지 않은 일상적인 인간관계와 의사소통의 유통 정도의 만족도를 의미한다.

다섯째, 조직의 통합성(organizational integration)에 관한 만족도란 업무와 관련된 정보를 개개인들이 받는 정도를 말한다. 이는 업무를 수행하는데 있어 동료나 상사로부터 얻은 정보가 얼마나 도움이 되는지의 여부와 필요한 외부의 정보를 어느 정도 조직이 제공해 주는지의 여부이다.

여섯째, 개인피드백(personal feedback)에 관한 만족도란 업무수행의 평가나 보상이 구성원들의 개개인이나 인사고과 등 어떻게 만족이 되고 있는지에 대하여 인지하고 있는 정도를 말한다.

일곱째, 조직전망(organizational perspective)에 관한 만족도란 장·단기적인 재무상태, 정책, 조직에 영향을 미치는 요인과 조직의 비전, 광범위한 조직의 정보를 의미하는데, 이는 부서별 성과비교와 변화의 요인 등의 조직에 대한 전반적인 정보 공유를 말한다.

여덟째, 하급자와의 의사소통(subordinate communication)에 관한 만족도란 부하직원에 대해 느끼는 만족으로 상급자를 위한 것인데, 이는 부하직원으로부터 받는 만족도로 정보의 양과 질에 대한 것을 말한다. 즉, 상사에게 도움을 주는 정도와 상사의 개인적인 사항과 상향 의사소통에 대한 반응이다.

Pincus(1986)는 조직 의사소통 만족요인을 관계 차원, 정보 관계 차원, 정보차원으로 나눠 <표 2-5>와 같이 분석하였다.

<표 2-5> 의사소통 만족 요인

구분	관계 차원 (relational dimension)	정보 관계 차원 (informational-relational dimension)	정보 차원 (informational dimension)
요인	- 하급자 의사소통 - 수평적 의사소통 - 최고경영자 의사소통	- 개인적 피드백 - 의사소통 통로 - 직속상사 의사소통	- 조직의 통합 - 미디어 질 - 조직의 전망

※ 출처 : 김보라(2012: 18).

조직 의사소통의 만족을 관계 차원에서는 조직 내 상·하급자의 만족하는 정도, 정보 관계 차원에서는 개인적 피드백, 직속상사와의 의사소통, 정보 차원에서는 미디어 질, 조직의 통합과 전망으로 정리할 수 있다.

Hecht(1978)는 의사소통의 만족에 대해서 다음의 세 가지의 이점이 있다고 정의하였다. 첫째, 의사소통의 만족이란 의사소통 과정의 효과성을 나타내준다. 둘째, 의사소통의 만족은 조직 구성원들의 행동에 대한 예측지로 현재와 미래의 다른 의사소통의 행위를 예측하여준다. 셋째, 조직 내 행위나 환경과의 인지된 관계를 이해하는데 자료로 제공한다.

조은경(2008)은 의사소통이 성공적인 경우는 전달되는 정보, 즉 메시지가 의미하는 것과 이를 상대방이 지각하는 의미 간에 불일치나 왜곡이 아주 없거나 거의 없을 때 발생한다고 고찰하였다.

5. 조직 의사전달의 장애

박중녕(2010)은 의사소통의 장애는 시간, 공간, 기타 심리적 요인으로 의사소통이 일어나지 않는 상황을 말하고, 조직의 리더, 즉 기관장은 항상 장애의 요인들을 제거하여 의사소통 경로를 개방해 두는데 관심을 가져야 한다고 고찰하였다.

박연호 외(2007)는 의사소통은 고도로 구조화된 상황에서 발생하므로 장애요인은 결과적으로 의사소통과정의 구성요소라고 할 수 있는 전달자와 수신자, 그리고 기호화 및 전달경로(channel) 등에 대한 장애요인이라고 정의하였다. 또한, 의사소통의 장애요인은 어의상의 문제, 의사소통의 분위기, 가치관의 상이, 선입관에 의한 왜곡과 정보의 독점 및 누락, 정보의 간소화 경향, 정보의 과부하나 의식적 제한, 평가적 경향으로 분석하였다.

군 조직 구성원들의 어의상의 문제는 상·하급자가 알아듣지 못하는 애매한 말을 사용하거나 언어의 부적절한 사용으로 생소한 전문적 용어를 사용 시 해석의 오류를 낳는다. 의사소통의 분위기는 때와 장소에 따라 다르며 감정이 이입되면 때로는 분위기는 보다 더 강하고 상대방이 오해를

야기 시킬 수 있다고 볼 수 있다. 또한, 군 조직 내 구성원들의 가치관과 생각은 모두 같지 않으며 상이하다고 볼 수 있고, 의사소통을 하는 과정에서 정보의 진실한 내용을 왜곡하는 경우가 선입관으로부터 시작된다고 볼 수 있다.

정보의 간소화 경향은 군 조직 구성원의 의사소통 과정에서 복잡한 내용이나 긴 내용은 상대방에게 임의로 전달하지 않고 의미에 대해서도 서로 완전히 이해하지 못하여 내용을 자기 마음대로 바꾸어 상대방에게 간소화하여 전달 및 간소화하는 과정이라 할 수 있다. 이러한 것은 결국 정보가 누락이 되는 의사소통의 장애 요인이며, 좋은 정보를 혼자 알고 다른 사람에게 알리지 않는 것을 정보의 독점이라고 할 수 있다. 결국 지나친 비밀주의가 의사소통의 장애를 가져올 수 있다. 또한, 의사소통 과정 중 의사소통의 메시지를 전달하기 전에 본인 스스로 평가하여 그 정보를 제대로 전달하지 않는 평가적 경향의 장애가 있다고 할 수 있다.

박충근(1994)은 의사소통의 장애요인은 전달자와 수신자의 관련요인과 조직 환경요인 등을 중심으로 고찰하였다(박중녕, 2010: 재인용).

1) 전달자 관련요인

의사소통 과정에 있어서 전달하고자 하는 전달자는 내용과 목표를 명백히 하여 수신자가 쉽게 이해할 수 있도록 전달해야 할 책임이 있으며, 이것이 정확히 이루어지지 못할 때 여러 장애요인이 발생하게 된다. 의사소통의 목적 결여, 권위적 태도, 체면성, 의사소통 기술(Skills) 부족, 정보의 여과(Filtering), 대인감수성(Interpersonal Sensitivity)부족, 언어의 장애로 나뉘었다.

유기현(1984)은 의사소통의 목적 결여는 의사소통은 전달자 메시지의 기초를 제공하는 목적성이 결여된 상태에서는 핵심이 없는 메시지가 생성되어 의사소통에 좋지 않은 영향을 미치게 된다고 하였고, 박연호(1980)는 권위적 태도는 상급자들이 하급자의 성취성과 능력을 과소평가하는 잘못된 경향이 있으며, 명목상의 좋지 않은 영향을 끼치고 있다. 이러한 것들은 독선과 추종성을 조장하여 의사소통의 장애요인이 된다. 특히, 체면

성은 상급자가 하급자에게 의사전달을 할 때 권위적 태도로 인한 체면 때문에 전달할 메시지도 전달 해주지 않아 하급자는 고도의 통찰력이 필요하며 효과적인 의사소통이 이루어지지 않는다.

유기현(1984)은 의사소통 기술부족(Skills)은 의사소통 과정에서 메시지의 이해를 어렵게 하고 있다고 분석하였다. 이러한 장애요인으로는 앞뒤가 부적합한 단어의 문장구성이나 배열, 부적합한 용어 사용과 서투른 발음 등은 의사소통의 기본적인 장애요인이 된다. 이러한 장애요인의 발생은 교육훈련 결여의 원인이 있다.

김종재(1985)는 정보의 여과(Filtering)는 정보를 조작하는 것을 말하는데 정보와 메시지가 수신자에게 긍정적으로 지각될 수 있도록 조직 내의 상향적 의사소통 상에 하급자들이 상급자에게 보내는 불합리한 정보를 은폐하려고 할 때 일반적으로 나타나는 현상이라고 고찰하였다.

오석홍(2004)은 정보의 여과(Filtering)는 그 조직에 해로울 때도 유익할 때도 나타나는 양면성을 지닌다고 정의하였다.

유기현(1984)은 대인감수성(Interpersonal Sensitivity)의 부족은 충분히 그 내용을 이해하거나 설득시키지 못하고 다른 사람에게 동일한 메시지를 전달하는 경우와 감수성과 언변이 부족한 사람에게 발생한다고 분석하였다. 즉, 이러한 것은 대인관계에서 상대방의 감정과 욕구 및 정서에 대해 무관심한 태도를 보임으로 긍정적인 반응을 수신자에게 얻지 못하는 것을 의미한다. 언어의 장애는 상대방과 대화할 시 지방 언어(사투리)의 차이나 전문용어 등 어려운 단어를 실시하면 의사소통에 지장을 초래하게 된다. 즉, 전달자가 난해하고 어려운 용어나 외국어 등을 자주 섞어서 표현할 때 수신자의 수준에 따라서 의사소통 장애가 발생한다.

2) 수신자 관련요인

의사소통의 활성화를 위해서는 수신자가 메시지를 신속 정확하게 수신하여 여기에 관한 적절한 반응을 보여야 한다. 수신자로 인한 의사소통 장애요인으로는 준거기준(frame of reference)의 상이, 선택적 청취, 수용태도 부족으로 분류하였다. 준거기준(frame of reference)의 차이점은 조직

구성원들의 사고방식, 생활방식 등 준거기준이 비슷하거나 동일할 때는 의사소통이 그만큼 효과적으로 이루어지며, 각각 틀릴 경우에는 의사소통이 장애를 받게 된다. 이는 동일 경험의 수준에 의해 의사소통 효과가 달라질 수 있기 때문이다. 선택적 청취는 선택적 지각의 형태인데, 선택적 지각은 개인이 특히 신념 하는 것과 믿는 것이 모순될 경우 새로운 정보의 유입을 차단하려고 시도하는 경우를 뜻하는 것으로 전체적인 경청(listening to meaning)이 잘 이루어지지 않는 경우를 말한다. 대부분의 사람들은 누구나 선택적 청취의 경향을 갖고 있는데 상급자의 지시를 받았을 때에 자신의 신념에 부합되는 것만을 지각하게 된다는 것을 뜻한다. 수용태도 부족한 전달자가 어떠한 메시지를 전달할 때 수신자는 거기에 대해서 전혀 반응을 보이지 않게 되어 버리면 송신자가 의사소통의 결과를 판단할 수 없게 된다. 또한 수신자가 전혀 엉뚱한 반응이나 부적절한 반응을 보일 경우도 마찬가지로 장애의 관련요인이라고 할 수 있다.

3) 조직 환경요인

조직의 조직분위기와 특성 등이 조직에 긍정적인 영향을 미치기 위해서는 의사소통이 활성화되어야 한다. 조직 환경과 관련된 의사소통 장애요인으로서는 조직의 풍토와 통로의 불완전성으로 나뉘었다. 특정집단이나 조직의 의사소통 풍토는 조직 유효성에 매우 큰 영향을 미친다. 활동적이고 개방적인 조직은 신뢰도가 높으며 화합적인 분위기를 가진 조직과 그렇지 않은 조직은 의사소통의 내용을 해석하고 소화하는 데 큰 차이를 보이게 된다. 의사소통 통로의 불완전성은 의사소통을 실시함에 있어서 전달해야 할 정보를 제대로 통과시키는 데 충분한 통로가 마련되어 있지 않아 의사 전달의 좌절과 혼선이 발생하다. 뿐만 아니라 중계자의 과실과 고의로 인한 왜곡도 생각해볼아야 하며 이것은 통로에 개입될 가능성이 있는 의사 전달의 장애이다. 또한, 장정식(2000)은 군 조직 의사소통의 장애를 신세대 용사와 의사소통의 문제 중심으로 고찰하였다. 이렇듯 조직 환경요인에 따라 의사소통의 장애요인은 반드시 관련이 있음을 확인할 수 있다.

제 3 절 선행연구 검토

군 조직 내 의사소통은 구성원의 단결과 화합, 응집력을 극대화시켜 전투력 발휘의 상승효과로 연결된다고 볼 수 있다. 의사소통과 조직효과성에 관련된 선행연구를 보면, 의사소통이 조직효과성에 어떠한 영향을 미치는지에 관해 많은 학자들에 의해 연구되어 왔다. 의사소통이 활발한 조직은 조직몰입과 직무만족이 높아 조직효과성이 높아질 것이다. 즉, 의사소통은 조직효과성과 유의미한 관계를 갖고 있다고 추론할 수 있다.

성연옥(2012)은 조직 의사소통은 각 구성원들 간 상호 응집력을 높이고, 협동심과 근무의욕, 직업의 만족 등을 고무시키고, 최은주(2015)는 원만하지 못한 의사소통은 조직 구성원 간의 불신과 불만을 생성시켜 업무의 비협조를 발생시키고 조직 목표달성의 지연으로 성취를 하지 못한다고 정의하였다. 고창준(2005)은 군 조직 내 의사소통의 영향요인은 조직성과와 조직분위기와 상관관계가 있는 것으로 분석하였고, 송서영(2012)은 원활한 커뮤니케이션은 조직성과와 관계가 있다고 분석하였으며 이는 군 조직 내 의사소통이 조직성과, 조직분위기와 결정적으로 중요한 영향이 있다고 볼 수 있다. 이정정(2014)은 조직 커뮤니케이션이 활성화될수록 직무만족과 조직몰입에 정(+)의 영향이 있는 것으로 나타났고, 김보라(2012)는 조직 커뮤니케이션 만족도가 직무성과와 직무몰입에 영향을 미치고 있다고 분석하였다. 이는 원활한 의사소통이 조직 구성원의 직무성과와 조직몰입을 향상시키고 있다고 볼 수 있다. 차승훈(2004)은 상·하간의 커뮤니케이션이 잘 될수록 직무만족이 높은 것으로 나타났고, 임영수(2013)는 조직 내 의사소통은 직무만족에 긍정적인 정의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 의사소통의 능력이 높은 사람일수록 직무만족도가 높게 나타났고 조직 내 의사소통의 활성화방안의 필요성은 그만큼 중요하다고 볼 수 있다. 또한, 이수범(2013)은 조직 내 커뮤니케이션의 수준이 직무만족에 상당한 영향을 미치며 정의 상관관계가 있는 것으로 분석되었다. 의사소통의 만족도와 수준이 높을수록 직무만족에 중요하고 큰 영향을 미친다는 것을 알 수 있었으며, 박중녕(2010)은 원활한 의사소통의 환

경이 우선시 되어 의사소통과 직무만족이 높은 수준으로 연계될 수 있도록 혁신 방안이 요구되어야 한다고 분석하였으며, 조직이 효율적으로 운영되기 위해서는 양방향적인 의사소통이 필요하며 일방적 의사소통은 아니라고 분석하였다. 또한 조직의 의사소통을 활성화시키기 위해서는 조직 내 의사소통을 위한 사전준비를 철저히 하고, 조직 내 의사소통의 인식을 고취시키며, 조직 내 의사소통의 제도와 방법을 개선하여 각 구성원의 욕구를 파악할 수 있는 제도와 방법 활용이 필요하다고 분석하였다. 장정식(2000)은 조직 의사소통 향상방안에 대해 하급자의 의견을 고려하여 의사결정하는 참여적 지휘통솔 방안과 정보화시대에 부합되고 미래 지향적인 의사소통의 문화를 조성해 나가기 위해 각종 안건에 대한 토론회, 세미나, 공청회를 개최하여 각 구성원들이 의견을 자유롭게 제시하고, 장기적인 제도수립과 합리적인 조직운영이 되어야 한다고 분석하였다. 김상태(1999)는 학교조직 구성원의 교사와 학부모의 원활한 의사소통이 이루어지지 않고 가끔씩 이루어지고 있다고 분석하였고, 의사소통의 기회가 부족하고, 마땅한 장소가 없으며 학부모가 교사를 만나는 것을 부담스럽게 여기기 때문에 교사와 학부모의 대화의 날, 학부모 연수회, 학교시설을 이용한 행사를 활성화하여야 한다고 정의하였다.

이상의 연구들을 요약해보면 조직 구성원들의 의사소통이 잘 이루어지는 기회가 많을수록 조직 내 갈등을 최소화하고 구성원들이 업무방식이 수동적인 자세가 아닌 자발적으로 행동하여 직무에 만족하고 결국 조직에 몰입되어 구성원 개개인이 리더임을 인식하고 조직의 효과성을 극대화하는 물론 조직 효과성의 영향력을 도출하여 의사소통의 필요성을 제기하고자 한다. 군 조직도 부모와 의사소통을 형식적이 아니라 실질적으로 활성화 될 수 있도록 방안을 마련해야 할 필요성이 있다고 볼 수 있다. 의사소통과 조직효과성은 많은 영향관계를 갖고 있으며, 원활한 의사소통은 직무만족과 조직몰입, 조직효과성에 긍정적인 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 또한, 의사소통이 향상되면 직무만족과 조직몰입도가 증가한다는 일치된 견해를 나타내고 있다.

제 3 장 군 조직 내 의사소통의 실태와 문제점

제 1 절 군 조직 의사소통의 실태

1. 군 조직 의사소통의 특성

육군본부(2011)는 군 조직 의사소통의 특성에 대해 창군 이래로 군의 지휘관들이 부하들에게 과도한 지시와 간섭위주의 지도감독을 하거나, 능력 있고 소신 있는 부하보다 자신의 지시에 순종하는 부하를 선호하는 권위주의적인 지휘를 해 온 경향이 있다고 정의하였다. 이에 따라 부하의 자율성과 창의력 발휘를 저해해 왔고, 그들의 근무태도를 피동적으로 만든 경우가 많았으며, 상·하간의 의사소통을 경직되게 만드는 요인으로 작용하였다고 분석하였다. 또한 일부 지휘관들은 전시효과 및 단기업적 위주로 임무를 수행하고, 검열과 측정에 대비해서 부대를 지휘함으로써 과정과 절차를 경시하고 결과에만 관심을 두기도 하였고, 이에 따라 부하들이 업무의 전문성을 구비하도록 능력을 개발시키는 장기적인 제도적 장치가 부족하였다고 분석하였다.

이처럼 군 조직이 계급체계에 의하여 명령과 복종이 이루어지지만 상급자라고 권위의식에 사로 잡혀 지휘하는 스타일은 상·하 구성원의 의사소통단절의 출발선이며, 모든 문제의 시발점은 의사소통에서 출발할 수 있다는 것을 알 수 있다. 이러한 의사소통의 저해요소는 조직 내 의사소통 문화 개선과 제도적 보완책을 강구하여 구성원의 화합과 단결, 응집력을 극대화 시켜 결국 전투력 발휘의 상승효과로 연결시켜야 한다. 원활하지 못한 의사소통은 상호간의 불신과 조직의 단결과 사기를 저하시키고, 부하의 의견을 무시하는 상급자, 부하의 고충에 대한 관심부족, 공감에 없는 일방적이고 부정적인 피드백, 지시위주의 일반적인 의사소통은 군 조직에 미치는 악영향이 상당하다고 볼 수 있다.

군 조직 내 상·하급자들의 세대 차이 갈등, 사고방식에 따른 의사소통

의 갈등은 반목과 분쟁을 야기하고 이를 극복하기 위해 서로에 대한 이해, 변화를 수용하는 의사소통이 끊임없이 필요하다고 볼 수 있다. 또한, 원활한 상호 의사소통이 군의 전문성과 미래를 주도하고 근무의욕을 고취시키며 조직의 갈등해소와 화합과 단결심을 이루어 군 조직의 경직성을 타파시키고 전투력 발휘와 목표달성의 성공을 쟁취하는 원동력이라고 볼 수 있다.

고창준(2005)은 군 조직 의사소통을 군 조직에서도 상관과 부하 간에 상황판단을 위한 정보의 교환, 지휘활동의 명령 및 보고, 부대원 간의 상호 이해 및 신뢰, 임무달성을 통한 부대원 간의 통일된 행동유도 등 의사소통에 의해 이루어지며, 따라서 군 조직 지휘관(자)이 부여된 업무를 성공적으로 수행하기 위해서 상사와 부하의 의사소통이 효율적이고 필수적인 요소가 된다고 정의하였다.

군 조직 내 원활한 의사소통을 통해서 구성원 상호 간 지향하는 목표를 서로 공유하고 생각의 방향을 함께하는 행동이 필요하다고 볼 수 있다.

육군본부(2012)에서는 의사소통에 대해서 각 구성원 간에 지식과 정보는 물론이고 의견과 신념, 감정 등을 교환함으로써 견해를 공통적으로 갖게 하고, 나아가 의식 및 행동, 태도에 대한 변화를 일으키는 과정이라고 정의하였다. 또한, 의사소통이 원활하지 않은 경우는 지시나 명령에 대해 부정확한 이해와 정보공유의 제한으로 오해와 갈등이 발생하여 효율적인 임무수행이 제한된다고 하였다. 리더는 지휘 시 상·하 관계에서의 수직적 의사소통은 물론이며 인접부서와 부대, 임무수행을 하는 모든 관계자들과 수평적인 의사소통이 활성화 되도록 분위기를 개선하고 다양한 소통 채널을 활용하도록 해야 한다.

현재 군 조직은 국민들과 다양한 방법으로 소통하고 있다. 부모와 의사소통의 장을 마련하기 위하여 부대개방행사와 카카오톡(KaKaoTalk), 페이스북(Facebook), 소셜 네트워크 서비스(Social Network Service), 밴드(BAND), 트위터(Twitter), 스마트폰을 통하여 부모와 24시간 소통과 공감대를 형성하고 있다. 또한, 군 조직 내 구성원의 의사소통을 활성화 하기 위해 마음의 편지, 계급별 간담회를 통하여 상·하급자의 소통을 지속

적으로 이어가기 위한 노력을 아끼지 않고 있다. 과거의 군 조직 특성은 그 임무의 특수성으로 사회와의 의사소통이 단절되었던 폐쇄적 공간이었으나, 민·관·군 병영문화혁신 특위가 출범되며 다양한 방법으로 병영문화를 진단하고 대안을 모색하고 있으며, 병영문화 혁신의 첫 번째는 바로 의사소통이라고 볼 수 있다. 따라서 이러한 군 조직의 의사소통의 특성과 환경 속에서 구성원들의 소통이 조직의 변화와 성과에 미치는 효과성은 반드시 영향이 있음을 주목하고 의사소통 활성화를 위한 지속적인 노력이 필요하다고 볼 수 있다.

2. 군 조직 의사소통의 갈등

군 조직 내 구성원들은 입대 전 각자 다른 가치관으로 자기 자신만의 개성과 방법으로 성장해 왔고, 군 조직의 특성, 규모 상 조직 내 생활하는 구성원들이 의사소통으로 갈등이 조성될 수밖에 없는 여건이라고 볼 수 있다.

김병섭 외(2009)는 갈등이란 행동 주체(개인 또는 조직) 간의 대립적, 적대적 상호작용을 말하였고, 갈등은 두 가지 이상의 목표로부터 양립할 수 없는 것으로 부터 발생되며, 하나의 목표 성취는 결국 다른 하나의 목표 희생을 전제로 한다고 정의하였다. 군 조직의 구성원 간 서로 다른 목표 추구로 발생하는 갈등은 조직 구성원들의 의사소통이 잘 이루어지는 기회가 많을수록 조직 내 갈등을 최소화할 수 있다고 할 수 있다. 또한, 군 조직 의사소통의 갈등에 대한 개념이나 정의는 다양한 관점으로 나타나고 있는데 군 조직은 용사들이 원하여 입대하는 경우는 매우 드물며 일반사회의 회사 및 기업 등과 다르게 용사들이 본인이 원하고 선택하는 것이 아니라 국방의 의무를 지키기 위해 하는 수 없이 입대하는 인원들이 더 많다고 해도 과언이 아니다. 이로 인해 군 조직 내 구성원들이 느끼는 의사소통의 갈등은 복무의욕의 저하로 조직의 기강을 무너뜨리고 불신요인으로 작용할 가능성이 있다. 또한, 일반사회의 회사 및 기업 등과 다르게 구성원들의 순환주기가 다소 빠르고, 대량손실 및 획득의 악순환이 반

복되어 조직 구성원의 의사소통 갈등이 쉽게 노출되어 있다고 볼 수 있다. 군 조직 구성원의 용사와 간부의 소통 간 서로를 이해하지 않고, 각자의 위치에서만 생각하고 일방적인 의사소통과 감정 이입적 의사소통은 갈등의 원인임을 알 수 있다.

김명진(2006)은 가장 중요한 위치를 차지하고 있는 의사소통은 감정이입적 의사소통(empathic communication)이며, 감정이입(empathy)이란 상대방의 감정상태 안으로 들어가는 것, 즉 자신의 입장이 아니라 역지사지의 말처럼 상대방의 입장에 서서 이해하는 태도라고 정의하였고, 이해(understand)도 바로 상대방의 입장 속으로 들어가는 것이라고 정의하였다. 따라서 올바르게 의사소통을 하기 위해서는 상대방의 위치에서 상대를 공감하고 이해하는 것이 필수적이라고 할 수 있다. 의사소통은 일방적이고 엉뚱한 지시에 기계적 관계보다는 서로에 대한 이해와 협조 등 조정을 통해서 이루어 나가는 것이므로 상대방의 감정과 생각, 상태와 조건 등을 먼저 고려하는 것이 가장 중요하다.

군 조직 내 의사소통의 갈등은 조직에 있어서 거의 필연적이며, 발생한 갈등에 대하여 의식적으로 대처하는 능력 범위를 키우고 활동을 하지 않으면 안 된다고 볼 수 있다.

김영진(2005)의 군 안전사고 실태에 대한 연구결과를 분석해보면, 스트레스 원인에 대한 인식은 상·하급자와의 인간관계에서 발생한 것이 38.18%로 가장 많이 분석되었고, 군 조직 구성원들이 사회와의 단절에서 오는 부적응이 30.00%를 차지하였다. 또한 군 조직 내 상·하급자의 원활하지 못한 인간관계는 의사소통에서 시작되며 감정이입적 의사소통은 원활하지 못한 의사소통의 출발선이라고 볼 수 있다.

이창원·최창현·최천근(2014)은 조직이 많은 계급을 만들고, 계급성을 강조하고, 이에 부사된 상징을 강조할수록 정보의 왜곡과 단절 현상은 심해지며, 이에 대처하기 위해 상부에서는 더욱 충성심·세뇌 등을 강조하게 되고, 따라서 직원들은 ‘보수형의 조직인’이 되고, 창의적이지 못하고, 정보는 그 질이 더욱 낮아진다고 분석하였다. 경직된 계급문화인식과 강압적으로 이유 불문하고 시키면 무조건 해야 한다는 잘못된 인식으로

의사소통의 갈등과 문화가 형성된다고 볼 수 있다.

또한, 장정식(2000)은 갈등의 상황을 생성시킬 수 있는 조직속의 요인들은 여러 가지로 많다고 하였으며, 특히 의사전달의 장애와 역할과 지위 및 목적 사회적인 교호작용, 조직의 규모와 공식화, 분화, 의사결정에 대한 참여의 정도, 보상체제와 조직단위간의 구조적 연관관계, 권력구조와 조직 참여자의 성격, 조직참여자 이질성 감독의 유형 등은 갈등의 시작이 될 수 있는 중요한 조직 갈등상황의 요인으로 열거되고 있다고 분석하였다.

이는 의사소통을 통하여 의사결정, 의사결정에 참여도 정도를 통해 최상의 안을 도출하는 것이 아닌 아무생각 없이 상급자가 하라고 하니, 그냥 이행하려는 관행과 계급에 의해 무시되기 십상이라고 생각하는 구성원들의 부정적 인식이 의사소통의 갈등을 형성한다고 볼 수 있다. 군 조직의 엄격한 계급사회의 특성은 경직된 의사소통의 문화로 자리 잡을 수 있다.

의사소통을 갈등 중 또 하나의 문제가 되고 있는 것은 초급간부와 용사들 간의 의사소통이라고 할 수 있다. 군 조직의 용사들은 명문화된 교리와 문헌에 의해 학습한 것이 아니라 훈련소의 짧은 양성과정을 통해 주입식 교육과 훈련된 지식만을 갖고 있고, 초급간부 역시 전문지식이 농도 깊지 못하고 본인의 권한과 책임에 대해 명확히 인식하지 못한 상태에서 야전에 배출되어 용사들에게 독선적, 이기적인 생각으로 조치하고 행동함으로써 의사소통의 갈등현상이 나타나고 있다고 할 수 있다.

또한, 군 조직 의사소통의 갈등은 상호간의 불신과 조직의 단결과 사기를 저하시키고 부하의 의견을 무시하는 상급자, 부하의 고충에 대한 관심의 부족, 공감에 없는 일방적이고 부정적인 피드백, 지시위주의 일반적인 의사소통은 군 조직 의사소통의 활성화에 상당한 악영향을 미칠 수 있다고 볼 수 있다. 군 조직 내 상·하급자들의 세대 차이 갈등, 사고방식에 따른 의사소통의 갈등은 반목과 분쟁을 야기하고 이를 극복하기 위해 서로에 대한 이해, 변화를 수용하는 의사소통이 끊임없이 필요하다고 볼 수 있다.

제 2 절 군 조직 내 의사소통의 문제점

1. 조직 내 의사소통의 문제점

대부분의 용사들과 초급간부들은 본인이 갖고 있는 가정문제, 이성문제, 부대생활 문제 등 고충을 지휘관에게 먼저 찾아가서 모두 다 털어놓는 부대원은 많지 않다고 볼 수 있다. 특히, 초급간부는 용사들을 지휘하는 입장에서 본인의 문제와 고충 등을 스스로 해결하려는 경향과 지휘관에게 보고 시 본인이 관심 간부가 되거나, 불이익을 받거나 하는 등 일어나지도 않은 미래에 대한 걱정과 가슴앓이로 상급지휘관에게 본인의 속마음을 원할히 비추는 것을 꺼리는 경우가 있다고 볼 수 있다. 초급간부 역시 용사들과 마찬가지로 심리적 갈등요인을 갖고 있으며, 군 생활 경험이나 능력에 비해 용사들보다 높은 계급의 무게감과 책임감 등은 더욱 심화되는 갈등의 요인이 될 수 있다. 허나, 이에 비해 대부분의 지휘관은 용사들보다 초급간부들에 대한 관심은 상대적으로 부족한 편이다. 초급간부들이 중대장 등 지휘관, 상급자에게 본인의 갈등요인을 이야기 하지 않고, 용사들 역시 초급간부, 상급자에게 마음의 문을 열지 않고 이야기를 하지 않는다는 것은 해결되지 않을 것이라는 불확실한 개인의 성격과 주관적 믿음, 그러한 믿음을 형성될 때까지의 소통의 부재 및 상호 신뢰관계의 영향이 있었음을 볼 수 있다. 군 조직 내 의사소통의 문제점은 정보전달의 장애, 수용자와 전달자의 이해도 수준, 상호 신뢰와 관계, 소문, 풍문, 일방적인 지시와 소극적 피드백 등 여러 가지 문제점을 들 수 있다.

김명진(2006)은 의사소통이란 적극적인 피드백(positive feedback)이 필요하며, 피드백이라는 것은 우리가 어떤 일을 어느 정도 속행했을 때 그것이 원하는 대로 정확하게 되었는가를 알고자 하는데 뜻이 있다고 정의하였다. 또한, 적극적 피드백은 성과를 점검하는 것에서 단순히 끝나는 것이 아니라 보다 더 나은 방향으로 나아가고자 하는 것과 잘못된 이유를 밝혀 개선하는 것 까지 포함되어 있다. 만일 어떤 결과를 보고 합리화 내며 자신의 변명만을 늘어놓는다면 그것은 소극적 피드백이 될 것이다. 의

사소통의 적극적 피드백이 없다면 그 조직은 발전하지 못한다고 분석하였다.

군 조직 내 의사소통의 문제점은 조직 내 구성원 간 신뢰하지 못하는 곳에서 출발하는 경우가 많다고 볼 수 있다. 이학중(1995)은 의사소통은 무엇보다 상대방을 신뢰하는 데서 비롯된다고 정의하였다. 신뢰관계는 상호 간 믿음 관계에서 시작한다. 따라서 신뢰관계가 성립되어 않았다면 상대방이 아무리 말을 잘하고 메시지가 사실이라도 의사소통은 당연히 잘 되지 않는다. 정직하지 못하고 언행일치가 되지 않을 때 신뢰관계는 더욱 더 금이 간다. 신뢰관계의 회복은 결국 의사소통뿐 아니라 조직 전반에 걸쳐 의사소통의 활성화가 폭넓게 요구되는 사항이다.

이창원·최창현·최천근(2014)은 의사전달의 과정적 장애요인을 왜곡과 누락, 그리고 정보의 과부하, 수용의 거부로 다음과 같이 정의 하였다.

왜곡(distortion)이란 메시지의 의미나 내용을 변화시켜 올바른 정보를 전달하지 않는 현상을 말하는데, 왜곡이 발생하는 것은 대부분 다음과 같은 이유 때문이다.

첫째, 개인들은 상이한 경험으로 인해 준거 체제가 서로 다르므로 동일한 의사전달을 다르게 해석할 수 있다(Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 1991: 553).

둘째, 언어의 부적절한 사용은 어의상의 문제로 전달자가 모호한 말을 사용하거나 상대방에게 생소한 용어의 사용이 해석의 오류를 낳는다고 정의하였다.

셋째, 감각적 정보를 조직화하는 지각 과정에서 발생하는 지각오류로서, 삼동적 태도(stereotyping), 후광 효과(halo effect), 투사(projection), 선택적 지각²⁾ 등을 들 수 있다.

넷째, 시간에 쫓기다 보면 당연히 포함해야 할 사람을 의사전달 경로에서 제외시키거나 적시성을 놓치는 등 시간 압박(time pressure)이 요인이 된다.

누락(omission)은 전달자가 의도한 메시지가 일부만 수신자에게 전달됨

2) 선택적 지각이라는 상황적 과정은 인간이 편하게 느끼는 지각 대상에는 주의를 기울이지만 불편한 정보에 대해서는 무시해 버리는 것을 말한다(이창원 외 2014: 121)

을 뜻한다. 누락 현상은 전달자가 고의로 의사전달의 내용을 여과(filtering)할 때라든가 전달자가 모든 정보를 제대로 파악하지 못함으로써 충분하지 않은 정보를 수신자에게 전달할 때 발생한다. 그리고 고의가 없더라도 조직이 고층구조를 지녀 의사전달 단계가 길어지게 되면 불가피하게 누락 현상이 발생한다.

과부하(overload)란 메시지의 흐름이 그 체제의 처리용량을 초과 취득하여 유입되는 상황을 나타내는 평가적 용어다. 정보의 홍수에 휩쓸리다 보면 적절한 조치를 강구해야 할 합리적인 의사결정을 못하거나 중요 문제를 가려내지 못할 때가 많다.

수용의 거부(acceptance)는 수신자가 정보 전달자의 말과 행동에 대해 신뢰를 하지 않거나, 메시지에 대한 특정의 선입견(preconceived idea)을 갖는 경우 수용(acceptance) 거부 현상이 나타나게 되며, 이 때 의사전달의 원래 의도는 크게 상실된다. 청취는 많은 주의와 자기 훈련을 필요로 한다. 이는 선입견을 가지고 타인의 주장에 대해 시기상조적 평가를 해서는 안 된다는 것을 의미하기도 한다.

위 내용과 같은 의사소통의 과정적 장애요인은 군 조직 내에서 충분히 발생할 수 있는 현실이며, 상급자가 권위적이고 의사소통의 능력이 부족하거나 명확한 지침 없이 조직 내 하급자에게 업무보고를 지시할 때, 하급자는 간단하게 구두보고를 해야 하는지, 문서로 보고를 해야 하는지 고민하게 되고 질문하는 것 또한 부정적인 반응이 나올까 우려하여 문서를 여러 개의 안건으로 작성하여 시간낭비와 불필요한 에너지 소모를 하는 경우도 빈번하다. 또한, 정확한 정보를 보고하는 것이 아닌 왜곡과 누락이 더 큰 시행착오를 발생시키고, 이러한 과정에서 군 조직 내 구성원들에게 배려와 포용, 이해를 요구하기에는 현실적으로 어려운 것이라고 볼 수 있으며, 이를 위해 의사소통의 문화적 환경개선과 열린 의사소통의 제도가 필요하다고 볼 수 있다.

이학중(1995)은 사회문화의 발전은 조직 구성원과 구성원 집단의 기대 수준을 상승시키고 개인과 집단, 조직과의 갈등이 심해지면서 각 구성원들과 조직과의 통합문제도 점점 심각해졌으며, 이러한 장애는 군 조직 역

시 열린 의사소통 제도가 필요하다고 분석하였다.

김명진(2006)은 허용적 환경(permissive environment)은 말을 실시하는 사람이 자연스럽게 자유롭게 말할 수 있고 충분히 의사를 밝힐 수 있도록 환경을 조성해주는 것이라 고찰하였다. 들은 척 하는 분위기와 어수선한 분위기, 그리고 강압적인 분위기와 적대적인 분위기 속에서는 조직 내 합리적이고 건전한 의사소통이 절대 이루어질 수 없다. 의사소통이 올바르게 이루어지려면 권위주의적 사고를 과감히 버리고 민주적인 사고와 환경이 우선적으로 마련되어야 한다. 특히 의견이 솔직하게 말할 수 없거나 말에 숨은 의미가 담겨 있으면 대화는 더욱이 진전될 수 없다.

군 조직 내 의사소통의 가장 큰 문제점은 원활한 의사소통이 결여된 상급자의 잘못된 행동으로 상·하 구성원의 신뢰가 무너지고 반감이 생기고 오해와 막연한 경계심을 초래한다고 볼 수 있다.

2. 지휘통솔의 문제점

군 조직 내 지휘통솔을 해야 하는 지휘관 및 상급자는 군 조직 구성원의 심리와 조직심리를 잘 이해하여야하고, 발생하는 갈등에 대한 대처 능력이 중요하다고 할 수 있다. 또한, 부여된 책임을 다하여 조직을 이끌어 가야 하는 지휘관과 상급자의 권위주의적 의사소통방식의 문제점이 조직의 갈등과 소통의 단절요인이 되고 있다고 할 수 있다.

고창준(2005)은 의사소통 장애와 상호 연관되어 있는 구성요소 중 지휘통솔력을 선정하였고, 지휘관이 효과적인 지휘통솔력을 발휘하여 부하들로 하여금 조직 목표달성에 스스로 참여하도록 유도하여 가족과 같은 분위기를 느끼게 해줄 때 조직 내 원활한 의사소통이 이루어질 것이라고 고찰하였다. 장정식(2000)은 군 조직 의사소통의 문제점을 지휘통솔의 문제, 권위주의적 리더십의 문제로 조직 내에서의 역할갈등에 관해 개관을 해 보면, 역할 갈등이라는 것은 역할의 요구와 개인의 욕구가 일치 되지 않을 때 나타는 것으로 지휘관에게는 갖추어야 할 인격 수양과 자질이 요구되는 것이며, 지휘관이 부하를 지휘 및 통솔 하는것은 기본적인 수행지

침은 『통솔의 원칙』이라고 분석하였다. 그러나 일부 지휘관들은 이러한 원칙을 경시하였다. 또한 군 조직 내에서 갈등요인을 유발시키고 있다고 다음과 같이 분석하였다. 그 원인 중 하나가 바로 무리한 업무추진이다. 일부 지휘관은 즉흥적이고 무리한 업무를 장기적 안목이 없는 계획으로부터 시작 및 지나친 공명심이 부하의 능력은 고려도 하지 않은 채 시행하게 된다. 결국 시행착오를 반복하게 되고 부하에게 무리한 요구와 제재를 가함으로써 조급한 업무달성을 느낄 뿐만 아니라 많은 부작용이 생긴다. 이것은 지휘관의 내적 갈등의 일종이라고 분석하였으며, 또한 조직의 참모나 중간 지휘관은 부하들로부터 업무량의 감소를 요청 받게 되어 역할 전달자간의 갈등요인이 생기게 된다.

또 다른 갈등 원인은 업무처리과정에서 나타난다고 분석하였다. 상벌의 적절한 운용을 분석하였는데 부하의 사기와 군기를 유지하는 필수적인 요소로 공정무사의 실행만이 그 효과성과 실효를 거둘 수 있다고 하였다. 생리적 욕구와 안전의 요구 등의 기본욕구가 위협을 심각하게 받는 전장에서 임무의 완수를 위해 강력한 정신적 자극이 필요하다고 하였으며, 이를 제도적으로 보장해 주는 것이 적절한 상벌제도라고 분석하였다. 인간은 누구나 자신이 노력한 만큼의 보상을 찾고자 하며, 특히 신세대 용사들은 공적에 대한 보상 및 격려로 자신의 사회가 향상되기를 원한다. 불공정하게 처리하게 되면 불신과 불평, 불만의 원인이 되며, 따라서 개인의 권리에 해당하는 인사상의 문제에 관심 가져야 한다고 분석하였다. 또한 불공정한 업무처리는 신세대 용사들의 심리적 갈등요인으로서 인사 불만과 근무태만 등으로 표출된다고 분석하였다.

위와 같이 권위주의적 리더십, 권위주의적 지휘통솔은 군 조직 내 구성원 간 의사소통의 갈등상황을 조성하는 가장 큰 문제점이라고 할 수 있다. 또한, 타협이나 토론 없이 자신의 권위주의적 지휘통솔은 엉뚱한 방향으로 흘러감으로써 상호간의 갈등의 악화와 논쟁의 매체체가 될 수 있다고 볼 수 있다. 그 밖에 하급자의 의견에 귀 기울이고 경청하지 않는 상급자의 일방적인 지휘통솔의 문제도 조직 구성원 간 서로 대립적이고 적대적인 관계로 형성되는 문제점이라고 할 수 있다.

제 4 장 군 조직 내 의사소통 활성화 방안

제 1 절 의사소통 문화 개선

최근 많은 조직은 조직의 성공 원인은 의사소통을 통해 조직목표를 현실화시키고 조직이 생산성이 있고 살아 숨 쉬는 조직문화를 유지하기 위해 의사소통 문화를 발전시켜 나가고 있다고 볼 수 있다. 의사소통의 정체에 민감하게 반응하여 군 조직의 활발한 의사소통문화 개선과 의사소통을 활성화시키기 위해 다음과 같이 개선방안을 제시하고자 한다.

1. 권위주의적 태도 개선

군 조직은 계급과 직책, 권위를 바탕으로 이루어진 조직의 특성을 갖고 있다. 이러한 군 조직 특성에서 비롯된 지휘관과 상급자의 권위주의적 태도의 의사소통은 조직의 성패를 결정짓는 중요한 변수로 작용할 가능성이 크다. 오늘날 대부분의 조직에서는 인간중심으로 전개되고 있고, 군 조직의 의사소통의 활성화를 하기 위해서는 무엇보다 지휘관과 상급자의 권위주의적 태도를 먼저 개선해야 한다고 할 수 있다.

장정식(2000)은 군 조직 의사소통의 적정수준의 권위제고와 경시적인 태도를 지양하여 의사소통의 활성화를 고찰하였다. 상관은 하급자에 대한 의사소통 채널은 직접 하급자와 논의나 대화하기보다는 일방적인 명령과 지시일 경우가 많다고 분석하였고, 통상 권위주의적인 태도로 민주적이라고 보기에는 이질감이 많다. 이러한 상급자의 태도는 하급자와 당연히 거리감을 조성하고 상급자와의 의사소통을 기피하는 분위기로 조장하게 된다고 분석하였다. 계급과 직위에 의해 위계문화와 명령체계가 엄격히 유지되는 군 조직의 특성을 분석할 때 상급자의 권위적 지휘성향의 태도가 군 조직의 통솔이나 조직관리에 있어 잘못된 것이라고 단정 지을 수는 없다고 분석하였다. 허나 상급자의 그런 태도는 하급자가 지나치게 권위적

인 성향으로만 인식을 할 때, 상·하급자사이에 원활한 인간관계 형성은 방해되고, 활발한 의사소통에도 큰 지장을 초래할 것이라고 분석하였다. 권위가 절대적으로 인정이 되고 있는 군 조직에서는 하급자의 의견이나 건의사항은 전적으로 상급자의 의견과 뜻에 따라 수용되고 배제되며, 상급자의 결정에 대해 하급자의 반대의견의 제시의 활성화가 거의 불가능하다고 분석하였다. 이러한 과정에서 저해요인이 가장 큰 것이 상급자가 하급자에 대한 경시 태도와 지나친 권위주의 의식이다. 상급자의 이러한 권위주의적 태도는 하급자가 각종 제안이나 건의를 실시하는데 자신감을 잃게 할 뿐만 아니라 보고까지 망설이게 하여 의사소통기회를 축소시킨다고 분석하였다. 따라서 우선적으로 하급자를 신뢰해야겠으며, 의사소통 시에는 계급의 존재, 즉 위계문화를 지나치게 의식하지 않도록 대화 분위기를 자연스럽게 조성해야 한다.

이러한 권위주의적 행태는 의사소통의 장애요인이 되며, 이러한 권위주의적 행태의 의사소통방식을 추구하는 지휘관과 상급자는 의사소통의 철학을 확립하여야 하고, 하급자의 의견을 경청하는 자세가 필요하다고 할 수 있다.

김명진(2006)은 조직 내 의사소통 활성화를 위한 발전방안으로 의사소통철학의 확립과 적극적 경청이 필요하다고 분석하였으며, 의사소통철학의 확립은 부하를 부정적으로 본다거나 본인 스스로 긍정적이지 못한 자아상을 가졌다면 바람직한 의사소통은 할 수 없다고 하였고, 의사소통은 리더가 어떠한 인간관을 가지고 있느냐에 따라서 달라지므로 人間觀에 대한 대전환이 필요하다고 분석하였다. 또한, 가장 좋은 의사소통은 경청하는 것이라고 말하며, 최근에는 말을 잘하는 것이 의사소통을 잘하는 것으로 간주했었으나 현재는 상대방의 말을 적극적으로 들어주는 것, 즉 적극적 경청(active listening)을 이해하는 태도를 갖고 자신의 말만을 앞세우는 것이 아니라 상대방의 말을 적극적으로 듣고, 상대방의 말을 깊이 들어 이해하기보다 자기의 말만 앞세우려 하기 때문에 적극적 경청의 훈련이 필요하다고 분석하였다.

따라서 군 조직 의사소통을 활성화시키기 위해서 권위주의적 태도를 개

선하고 이를 위해 상대방의 의견에 대해 관심을 갖고 경청하는 개방적인 태도를 견지해야 한다고 할 수 있다. 또한, 먼저 부하를 신뢰하고 본인 스스로가 긍정적인 자아상을 가져야하며 적극적인 경청이 필요하다고 할 수 있다.

2. 의사소통의 환류의 확대

조직 내 의사소통에 대해 구성원들의 만족도가 낮다는 것은 의사소통에 대한 환류가 활발하지 못하다는 것이라고 볼 수 있다. 의사소통을 활성화 하기 위해서는 의사소통 환류(Feedback)에 대한 방안이 강구되어야 한다고 할 수 있다. 구본장 외(2008)는 환류 기법의 개발은 효과적인 의사소통을 위해서 필수적인 것이라고 정의하였다.

박중녕(2010)은 효과적인 의사소통을 위해서는 의사소통의 환류를 위한 방안을 강구해야 한다고 고찰하였다. 인적교류의 질을 크게 확장시키기 위해 인간은 상호작용 내에 환류에 대한 가능성을 도입해야 한다고 분석하였다. 특히 환류를 통해서 각각의 구성원들은 서로 다른 구성원들에 의해 영향을 주고받기도 할 뿐만 아니라, 각자의 행동들이 타인의 행동들에 의해 조정하기도 하기 때문이다. 또한, 환류의 방법은 언어매체에 국한될 필요는 없고 상대의 표정과 눈빛을 보고 수신여부를 판단할 수 있으며, 지시사항에 대해 시간이 지난 후에 행동 결과로 어떻게 나타났는지를 평가해 봄으로서 수신여부를 평가할 수도 있다고 분석하였다. 의사소통의 환류는 일련의 통로로써 의사전달자가 전달하는 메시지가 전달되어 나타나는 예상된 반응이라고 할 수 있다. 특히, 하향적 의사소통의 메시지 전달이 정확하게 이루어지지 못하는 경우가 있는데 이 경우는 수신자로부터의 환류의 기회가 부족하기 때문에 발생한다고 분석하였다.

따라서 의사소통의 환류는 전달자의 메시지에 대한 수신자의 반응이라고 할 수 있으며 의사소통의 효과성을 평가하는 필수적인 요소라고 할 수 있다. 환류는 의사소통의 쌍방향적 과정이며 의사소통 활성화를 위해서는 환류의 확대가 필요하다고 볼 수 있다.

3. 의사소통 풍토의 개선

박중녕(2010)은 의사소통의 활성화를 위해서는 의사소통 풍토에 대한 개선 방안을 강구해야 한다고 정의하였고, 현실적으로 조직 의사소통 활성화를 위해 무엇보다 가장 중요한 것은 주체가 되는 상급자의 조직 차원의 장기적인 의사소통 활성화 지원 및 노력이며, 하급자의 적극적인 참여라고 분석하였다.

의사소통 풍토의 개선을 위해서 군 조직은 토론문화를 형성하여 구성원간의 의견, 애로사항들이 적극 반영되도록 문화를 만들 필요성이 있으며 계급과 학력을 배제하고 건의사항은 무조건 검토되고, 검토된 건의사항은 최상의 안이 도출될 수 있도록 전 장병 토론문화 형성으로 의사소통의 풍토를 개선해야 한다고 볼 수 있다.

계급에 의하여 무시되었던 하급자의 의견이 받아들여진다면 폐쇄적이고 강압적이었던 의사소통 풍토의 인식이 변화되어 의사소통의 활성화가 될 수 있다고 볼 수 있다.

김명진(2006)은 의사소통 활성화를 위해 창의적 반대의견을 장려해야 한다고 하였으며, 조직 속에서 누군가 리더가 좋아하지 않거나 어떤 제안을 할 때나 일을 할 때마다 화를 낸다면 그 조직은 권력의 분산이 기능 발휘를 제대로 하지 못하고 있다고 분석하였다. 리더들은 자신이 항상 원하는 대로 일을 처리하기 위해 간섭을 끊임없이 해서는 아니 되고, 반대의견이 지휘통솔 자체에 대한 것이라고 하여도 그러한 의견을 관대하게 장려하고 수용 할 수 있어야 한다고 고찰하였다.

이렇듯 군 조직 구성원들의 의사소통 풍토가 누구나 자유롭게 의견을 제시하고 이에 대한 다양한 답변을 통해 상대방의 생각을 이해, 상호 교감하는 시스템 환경조성이 필요하다고 볼 수 있다.

윤선현(2007)은 조직 의사소통 활성화를 위해 시스템적의 환경조성은 각 구성원들에게 조직이 의사소통을 중요하게 생각하고 있다는 인식을 심어줄 뿐만 아니라, 의사소통 능력을 위하여 본인 스스로 노력하게 되는 계기를 마련해 주고 각 계층별로 의사소통 다면평가 등이 도입된다면 서로

의 이기주의도 줄여 나갈 수 있고 업무는 더욱 빠르고 고객 지향적으로 개선될 수 있으며 업무에 대한 이해도를 도울 뿐만 아니라 의사소통 능력이 보상되고 평가가 이루어짐에 따라 자신의 정보를 공유하는데도 개선될 수 있을것이라고 정의하였다.

따라서 의사소통의 풍토가 개선되어 의사소통의 활성화를 통해 군 조직 내 구성원들의 지향하는 목표가 서로 공유되고 동기부여가 되어 생각의 방향을 함께하는 등 조직의 성과가 높아지고 구성원들의 능률 또한 높아져야 할 것이다.

4. 군 조직 내 의사소통 매체 활용

박중녕(2010)은 의사소통 활성화를 위해서는 의사소통 매체의 질을 향상시켜야 한다고 고찰하였고, 업무 의사소통의 원활함 정도는 조직에 있어서의 신뢰성이나 의사소통 수용성 등의 의사소통 분위기 형성에도 영향을 미친다고 분석하였다. 또한, 원활한 정보교류는 조직 의사소통의 가장 중요한 요소인 동시에 필수적 요소이고 적절한 정보 전달과 명확한 업무 의사소통으로 이루어지는 조직 내 의사소통의 성과 및 결과는 업무수행에 있어서의 효율성과 정확성, 자신감, 그리고 구성원들에게 동기 부여, 조직에 대한 헌신으로 이어지며, 뿐만 아니라 업무와 조직에 대한 정보가 적절한 매체들을 통하여 얼마나 제공이 잘되고 공유가 되고 있는가는 구성원들이 조직에 대한 신뢰의 형성과 업무의 수행에도 영향을 준다고 분석하였다.

윤선현(2007)은 각 다양한 매체 별로 특성을 살려 메시지와 정보의 중복을 최소화하고 공식적 또는 비공식적 메시지가 최대한 일치될 수 있도록 조율하는 과정도 필요하다고 고찰하였다.

올바른 의사소통 문화를 만들어 가는 중요한 과정으로 군 조직은 다음과 같은 의사소통의 매체를 적극 추진하여 조직 구성원들의 의사소통이 활성화 될 수 있도록 개선하여야 한다.

첫째, 고충신고에 대한 의사소통 매체의 활성화가 필요하다고 볼 수 있

다. 군 조직 내 화장실, 사이버지식정보방 등 설치된 마음의 편지함의 접수 내용과 지휘관의 마음에 편지, 인트라넷 상 지휘관과의 대화의 접수내용에 대해 신변이 노출되지 않도록 유의하여 소통 및 응답하여 어려움을 느끼는 구성원들의 의사소통 매체를 보장해줘야 한다. 하지만 접수된 내용에 따라 사실결과를 확인하는 과정이나 소홀한 접수내용의 관리로 신변이 노출될 경우 의사소통의 단절을 초래할 가능성이 크다고 볼 수 있다. 따라서 고충신고에 대한 의사소통 매체를 활성화하기 위해서 잘못된 관행이나 병영문화의 저변요소를 접수 시 소중한 의사소통 수단으로 생각하고 지휘관은 신중하고 정확하게 조직 구성원의 신상필벌을 확실히 하여야 하며, 조직관리에 매우 효과적인 의사소통의 매체로 인식해야 할 필요성이 있다.

둘째, 군 조직 내 『병영생활 룰(Rule)』³⁾의 관심을 가질 필요가 있다. 병영생활 룰은 군 조직 구성원들 간 합의와 토의를 통해 서로 조율하고 공감하여 자발적으로 규정과 방침의 중요성을 깨닫고 의사소통의 질을 향상시킬 뿐만 아니라 과거 군 조직의 용사들과 일부 간부들은 목적과 이유를 고민하기 보다는 ‘그동안 그렇게 해왔다’라는 생각과 관습 문화가 관행적인 잘못된 사고를 형성하여 시대에 뒤떨어지는 모습이 나타나 이를 개선할 중요한 의사소통의 매체라고 할 수 있다.

지휘관은 월 1회 룰(Rule)의 준수 여부와 만족도, 그에 따른 개선과 추가해야할 사항에 대한 의견을 수렴하여 구성원의 상호 간 적절성 여부를 검토하고 피드백이 되어 새로운 룰(Rule)을 반영과 유지 및 개선을 하여야 한다. 또한, 비효율적인 문제를 개선하기 위해 의사소통을 통한 합리적인 병영생활 룰을 간부와 용사들이 함께 개선하였고, 개선하는 과정에서 다양한 의견 수렴을 통해 합리적인 룰을 생성하고 적용함으로써 의사소통의 부정적 요소가 크게 줄었다고 할 수 있다.

셋째, 계급별, 직책별 간담회를 통해 조직 구성원들의 생각을 공유 및 조치하여 의사소통의 매체를 활성화하여야 한다고 할 수 있다. 다양한 계

3) 중대장급 지휘관의 주관 하 군 조직 내 모든 구성원이 대화와 토의를 통해 합리적이고 명문화된 ‘룰’을 만들고, 이러한 ‘룰’은 고정되는 것이 아니라 불합리한 점이 발견되면 수시로 토의를 통해 보완해 나가는 제도이다.

층 간의 의사소통을 통해 서로를 이해하고 생각을 공감할 수 있는 의사소통의 자리를 마련함으로써 군 조직 내 구성원들의 전반적인 생각과 현 상황을 파악하고 해결할 수 있는 기회로 활용해야 한다.

이러한 계급별, 직책별 간담회는 간부, 용사 두루 실시하여 조직발전의 제언은 조직운영에 반영시키고, 단순히 일시적으로 끝나는 의사소통이 아닌 서로의 피드백으로 지속적인 쌍방향의 소통이 유지될 수 있도록 지휘관(자)은 간담회를 주관 및 실시하여 의사소통의 활성화가 될 수 있다고 인식할 필요성이 있다. 그밖에 또래 상담병의 운영으로 말 못하는 어려움에 처한 군 조직 내 구성원들의 목소리를 듣고 조치해 주고 있는 의사소통의 매체와 감사 나눔 운동을 통하여 어려운 순간에 도움 받고 주었던 조직 구성원들 간 서로를 이해하고 공감대가 형성되는 의사소통의 매체를 시행하고 있다.

넷째, 다른 조직에서 시행되고 있는 제도의 도입과 개선을 통해 군 조직의 의사소통의 제도에 효과적으로 접목시켜 의사소통의 활성화가 필요하다고 할 수 있다. 조직사회에서 제도는 각 조직마다 다양하며 변화되어 왔고 조직에 많은 영향을 미친다고 볼 수 있다.

김명진(2006)은 의사소통의 활성화를 위한 세부적인 적용 제도를 오픈도어(open door)제도, 옴부즈맨(ombudsman)제도, 스피크업 제도(speak-up system), 고정처리제도(grievance procedure system) 등 의사소통 활성화를 위한 발전방안으로 제시하였고 다음과 같이 분석하였다.

오픈도어(open door)란 모든 조직구성원들이 조직에서 생활을 함에 있어서 그 어느 누구로부터 개인적인 조언을 구하고자 할 때, 조직 내 공통적 관심사항에 대하여 자신의 의견을 표명하고자 할 때나 새로운 창의적인 아이디어를 내고자 할 때 어떤 상위 관리자와도 이야기를 자유롭게 할 수 있는 권리를 보장하는 것이라 분석하였다. 또한 이야기를 했을 때에는 이로써 자신에게 불리한 결과가 발생되지 않도록 배려된 조직 내 의사소통을 칭하는 것이 오픈도어제도라 한다.

군 조직 내 이러한 오픈도어제도가 도입되려면 먼저 상급지휘관의 패러다임이 바뀌어야하고 권위주의적 지휘성향을 과감히 배제해야 한다고 할

수 있다. 또한 상·하급자들은 온라인 또는 오프라인을 교육에 활용하여 교육기관의 학습을 통해 제도에 대한 학습의 필요성이 요구된다고 할 수 있다.

옴부즈맨(ombudsman)제도라는 것은 각종 민원을 중간의 입장에 서서 불평이나 불만 등을 처리하고 감시하는 제도라고 정의하였다. 옴부즈맨이란 일반국민을 대신하여 기업이나 정부기관, 사회단체 등 다양한 조직의 활동을 감시하고 민원조사관으로 부당한 횡포를 견제하는 역할을 한다고 분석하였다. 또한, 해군 조직에서 사회 다원화에 따른 갈등의 증가에 능동적으로 대처하기 위해 양질의 행정서비스의 요구에 대응하여 제도개선을 통하여 민원발생 원인에 관한 근본적 해결을 위해서 급식, 피복, 근무환경 등 복지제도 분야별로 옴부즈맨 제도를 도입하여 운영하고 있다고 하였다.

의사소통 매체의 질을 향상하기 위해서 장정식(2000)은 보고체계 단순화를 고찰했다. 군 조직의 특성 상 모든 보고는 정식 계통과 경로를 통해 실시하도록 되어 있고 각 경로는 그에 맞는 절차와 형식을 요구하고 있다. 이렇듯 보고에 있어서 브리핑, 차트, 문서 등의 번거로운 준비가 결국 각 경로들을 지날 때마다 내용이 왜곡되거나 제한, 차단되어 의사소통의 효율성을 저하되고 있다고 분석하였다. 효율적 의사소통을 위해서 정보의 신속한 입수, 전파, 및 복잡한 보고체계 역시 수정 및 보완되어야 한다고 분석하였다. 따라서 보고절차의 단계를 간편하고 간소화하여 보고 하는 방법에서도 비대면 보고와 구두보고 등 다양한 보고시스템을 활용하고 정말 중요한 문건에 대해서는 대면보고를 실시한다는 상급자의 의식 전환과 의사소통의 문화 개선이 필요하다.

따라서 군 조직 내 구성원들은 보고절차를 정확하게 나누어 반드시 필요한 것은 대면보고, 그렇지 않은 것은 비대면 보고 및 구두보고, 현재 사용하고 있는 온나라 시스템의 메모보고, 문서보고 등의 기능을 활용하여 각종 보고와 전파 및 강조사항을 직접 대면하지 않더라도 업무의 효율성 차원에서 모든 기능을 활용하여 보고절차의 단계를 간소화 할 필요성이 있고, 이는 군 조직 구성원 간의 효과적인 업무와 의사소통이 될 것이다.

5. 온라인 매체 활용

박중녕(2010)은 의사소통 온라인 매체의 활용으로 기존 미디어에서는 볼 수 없었던 개방성과 참여성, 공유성, 네트워크성, 상호작용성이 가능한 메시지 형태로 전환하고 인터넷을 통하여 보다 활성화되고 새로운 조직문화의 통로가 열릴 수 있는 환경을 만들어야 한다고 정의하였다. 또한, 공공조직 내 전자적 수단에 의한 업무처리가 비용과 시간을 절약해 업무의 능률성과 효과성을 이룩한 것에는 틀림없고, 온라인 매체 활용을 통해 부서 간 의사소통을 원활히 해야 한다고 분석하였다.

군 조직 내에는 온나라 시스템을 이용하여 업무 간 계획과 의사결정, 일정관리 등 업무처리를 하고 있고, 특히 시스템에 저장되어 보존되고 공유가 되는 시스템이라 투명성과 책임성이 향상 되었다. 또한 군 조직 외부의 의사소통 활성화를 위해 부대개방행사를 실시하고, 소셜 네트워크 서비스(Social Network Service), 카카오톡(KaKaoTalk), 페이스북(Facebook), 밴드(BAND), 트위터(Twitter) 등 스마트폰을 이용하여 부모와 24시간 소통을 하고 있다. 군 조직은 중대별 밴드(BAND)를 개설하여 중대에서 올린 사진뿐만 아니라 부모께서 올린 글과 사진들이 함께 게재되면서 서로 공감대를 형성하고, 군 조직과 부모와의 관심은 온라인에서의 긍정적인 의사소통 매체가 되었다고 할 수 있다. 온라인상의 긍정적인 영향은 현실에서도 그대로 나타났고, 가정과의 의사소통의 증대로 인해 군 조직 내 구성원과 쌍방향 및 다방향 의사소통 네트워크가 형성되었다고 볼 수 있다. 소셜 네트워크 서비스(Social Network Service)는 직접 만나거나 방문하지 않고도 의사소통을 나눌 수 있다는 강한 장점을 갖고 있으며, 군 조직 내 구성원과 부모, 친구들과 의사소통을 할 수 있는 온라인 매개체의 역할을 단단히 하고 있다. 결국 군 조직과 국민이 실제 면회나 방문이 아닌 온라인 가상공간에서 원활하게 의사소통을 하고 있으며, 온라인 가상공간이라 더욱 더 스스럼없이 원활하게 이야기하고 함께 나눌 수 있는 의사소통의 문화형성이 결국 의사소통의 활성화 방안을 극대화 시킨다고 볼 수 있다.

제 2 절 제도적 보완책 강구

1. 교육 제도 강화

의사소통의 활성화를 위해서는 군 조직 구성원들의 인성 교육, 리더십 교육, 인권 교육, 상담 교육의 내실을 다져야 한다고 할 수 있다.

군 조직 구성원들의 인성은 행동을 통해 그 수준이 드러나고, 리더십은 하급자의 입장과 조직의 입장에서 생각하고 행동하는 면모, 인권교육은 군 조직 내 발생하는 각종 인권침해사태에 대해 학습하여 그러한 사례가 사전에 예방되고 병영저변의 요소가 절대 발생하지 않도록 배워야 하고 상담교육은 특히 조직 구성원 중 간부가 필요하고 엄선된 상담역량의 구비가 필요하다고 볼 수 있다. 이러한 교육 제도가 강화된다면 다양한 특성을 지닌 군 조직 내 구성원들이 서로에 대한 이해와 신뢰관계의 증폭으로 의사소통의 활성화가 심화된다고 볼 수 있다. 따라서 인성 교육, 리더십 교육, 인권 교육, 상담 교육 제도가 강화되어야 의사소통의 활성화가 극대화 될 것이라고 아래와 같이 분석할 수 있다.

첫째, 인성 교육 중 의사소통의 활성화와 가장 연관성이 있고 대표적으로 시행되고 있는 것은 『병 복무단계별 인성함양교육』⁴⁾이라고 할 수 있다. 이 교육제도는 4개 과정의 프로그램으로 시행되고 있으며 각종 프로그램을 통해 서로 이해하고 구성원 간 신뢰관계와 공동체 의식 증진, 친밀감 형성, 전우애 함양, 갈등은 왜 생기는지, 관계가 좋은 의사소통은 무엇인지 등 군 조직 구성원들이 각자 고민하고 학습하여 배울 수 있는 제도라고 할 수 있다.

그러나 이 교육 간에 교관의 전문성을 높이기 위해 교관을 양성하는 교육제도의 여건은 열악하다고 볼 수 있다. 소요예산의 부족과 집체교육을 실시할 장소의 여건보장 등 열악한 환경이 조속히 조치되어 각 시행제대

4) 병영 내 인성교육 필요성이 제기됨에 따라 병 복무단계별 인성함양교육을 통해 올바른 병영문화를 정착시키고, 전투력 제고에 기여하고자 하여 4개 과정으로 신병교육, 전입병 비전설계교육, 자대 복무 간 인성교육, 분대장 리더십 교육의 프로그램 단계로 구분된다 (육군본부, 2015: 2).

의 전문교관을 많이 양성하여 병 복무단계별 인성함양교육 시행 시 질 높은 교육을 통해 조직 구성원들의 갈등해소와 의사소통의 활성화를 위한 교관 양성 제도가 시급하다고 볼 수 있다. 민간 강사에 초빙에 의한 교육, 인터넷 및 인트라넷을 통한 사이버 교육 등을 통해 교육 제도의 개선이 필요하다고 할 수 있다.

둘째, 리더십 교육의 강화이다. 리더십은 조직 구성원 간의 의사소통의 관계에 아주 긴밀한 영향관계를 갖고 있다고 볼 수 있으며, 많은 국·내외 학자들이 연구하여 왔다. 군 조직 내 간부들은 각 학교기관에서 리더십 교육을 받고 임관하였으며, 임관 후에는 각 조직에서 자체적으로 학습이나 상급자 또는 지휘관에게 교육을 받고, 생활을 통하여 실제현장에서 늘 배우며 시행하고 있다고 할 수 있다. 이처럼 학교기관의 교육을 받은 뒤 실제현장에서 리더십을 발휘하는 구성원들은 교육을 받은 시간에 비해 실제현장에서 리더십을 발휘하기에는 그만큼 쉽지 않으며, 시행착오를 통해 배우는 시간이 더 많다고 볼 수 있다. 또한, 최근 다른 조직에서 시행되고 있는 성공사례의 리더십, 미래지향에 부합된 현 시점에 맞는 적합한 리더십은 무엇인지에 대하여 교육기관이나 사이버교육 등을 통해 반복 학습하는 제도가 밑바탕이 되어 있지 않다. 예산의 부족으로 군 조직 구성원 모두를 재교육하는 제도는 현실적으로 어려운 실정이다. 따라서 민간강사 또는 군 조직의 리더십센터 등 전문가에 의한 교관의 초빙교육이 필요하고 예산과 공간이 제한된다면 국방부 사이버 교육센터를 통한 동영상 교육제도의 발전이 필요하다. 각 군 조직별로 리더십 교육의 제도발전과 간부 양성교육 간에는 더욱 심화된 교육과정의 개선이 필요하다고 볼 수 있다. 이는 군 조직 내 소통하는 리더십의 역량을 갖춘 구성원들이 많아질 것이고 의사소통의 활성화는 조직효과성에도 영향이 있다는 것을 분석할 수 있을 것이다.

셋째, 인권 교육의 강화이다. 현재 인권 교육은 『국방부 사이버 교육센터』⁵⁾를 통해 인터넷을 활용하여 교육을 실시하고 있다. 또한 국가인권위

5) 사이버 청렴교육, 인권교육, 성폭력 예방교육 사이버과정 등 인터넷 상으로 교육을 실시하고 평가결과에 따라 성적 및 수료증을 발급받는 시스템의 교육 프로그램이다 (<http://mnd.coti.go.kr>).

원회는 인권교육센터를 통하여 교육을 시행하고 있으며 군 조직 내 인권 친화적 문화 조성 및 조직 구성원 간의 이해도를 높이고 의사소통 활성화에 노력하고 있다. 이처럼 전문가에게서 학습된 인권 교관들은 인권침해의 예방활동과 군 조직 구성원 간 의사소통의 활성화에 많은 노력을 하고 있다고 볼 수 있다. 또한 군 조직은 인권교관 경연대회와 민간기관을 통한 인권교육을 실시하여 다양한 교육제도의 활성화와 질을 높이기 위해 각종 노력을 하고 있다. 더 엄선된 교육과 평가제도의 발전으로 군 조직의 구성원들이 서로에 대한 이해와 인간관계를 형성하고 인권침해의 예방이 결국 구성원들의 의사소통의 활성화 방안과 영향관계가 있다고 볼 수 있다.

넷째, 상담 교육의 강화이다. 상담 교육은 군 조직 구성원들의 심리를 이해하고 치료할 수 있으며, 원활한 상담관계를 형성하여 의사소통의 활성화 방안에 반드시 필요하다고 분석할 수 있다. 따라서 군 조직 내 상담과 면담은 구성원들 간 지속적으로 실시되어야 하며 이러한 상담과 면담 역시 병영생활 전문상담관에 의한 상담교육이나 국방부 사이버 교육센터를 통하여 교육 제도를 마련하여 학습할 수 있는 변화와 개선이 필요하다고 볼 수 있다. 또한 초기에 면담과 상담을 통하여 조직 구성원 간 의사소통이 이루어져야 하며, 육군본부(2013)는 상담의 영역은 <표 4-1>과 같이 면담과 병영상담, 심리상담 및 심리치료로 구분하여 정의하였다.

<표 4-1> 상담의 분류

구 분	주 요 내 용
면담	단순히 이야기를 나누는 것(정보교환)
병영상담	부대원의 문제를 해결해 주고 잠재능력을 개발하도록 도와주는 활동
심리상담 / 심리치료	개인적인 문제들, 성격변화, 심각한 정신병리적 증세의 치유를 다룸(치료적 접근)

※ 출처 : 육군본부(2013).

그리고 대부분의 군 조직 내 구성원들은 처음부터 전문적인 도움을 요청

할 만큼 심각한 심리적 요인의 문제는 아니며, 초기에 의사소통을 통한 정서적인 지지를 해줘도 해결될 수 있으나 의사소통의 능력이 떨어지거나 원활하지 못한 의사소통으로 심각한 문제로 발전이 될 경우가 많다고 볼 수 있다. 결국 면담과 병영상담, 심리상담 및 심리치료의 용어를 정확히 이해하고 중요성에 대하여 인식하여야하며 상담자의 상담기법의 기술과 의사소통 능력의 수준이 높아지기 위해서는 능력을 갖추기 위해 상담관련 문헌연구와 교육제도가 필요하다고 볼 수 있다. 문헌연구를 학습해 보고 교육제도를 경험해 봄으로써 의사소통 능력을 갖추는 것이 의사소통의 활성화가 되기 위한 중요한 방안이라고 할 수 있다.

2. 병영생활 전문상담관의 확대

병영생활 전문상담관의 제도는 2005년 기본권 전문상담관이라는 이름으로 처음 운영되었고, 2008년 말에 병영생활 전문상담관의 이름으로 변화되면서 군 조직 구성원들에 대한 심리적 지원을 하고 의사소통 활성화의 기능의 목적이 있다고 할 수 있다.

병영생활 전문상담관은 2011년부터 매년 채용하고 있는 시스템을 확인하여 보면 상담경험이 있거나 심리상담에 관련된 자격증 또는 학사학위 이상을 갖고 있는 전문가를 채용하고 있다.

그러나 군 조직 내 도움이 필요로 하는 구성원들의 다양한 문제해결을 위해 전문상담가가 현저히 부족한 실정이다. 현재 병영생활 전문상담관은 사단급에 2~3명 정도 배치되어 있고, 군종장교와 정신과 군의관이 있지만 상담을 필요로 하는 인원보다 현저히 부족하며 모든 구성원들을 상담하는 것은 어려운 실정에 놓여있다고 볼 수 있다. 이에 병영생활 전문상담관을 확대하여 추진하고 있다. 국방부는 2016년 인적자원 확충을 위하여 병영생활 전문상담관의 증원예산과 확보율을 끌어 올렸다. 그만큼 중요성이 강조되고 군 조직에 필요성이 있다는 것에 대하여 주목할 필요가 있다.

이렇듯 병영생활 전문상담관의 인원과 영향력이 확대되어야한다. 병영생활 전문상담관에 의하여 각종 고충해소와 의사소통이 제대로 이루어 않

는 소외된 조직 구성원들이 의사소통을 언제든지 할 수 있고, 그에 따른 지도편달을 병영생활 전문상담관으로부터 지휘관(자) 및 간부들이 교육받아서 군 조직 구성원들의 의사소통의 활성화의 발전방안에 기여하는 정도를 높여야 한다고 볼 수 있다. 병영생활 상담관의 인적자원의 확보율이 많이 보충이 된다고 하더라도 당장 군 조직의 구성원들의 인원에 비해 현저히 부족한 실정이고, 병영생활 상담관만 고충해소와 의사소통을 실시하는 것이 아니기 때문에 간부들은 구성원들이 힘든 일이 생기거나 어려운 일이 있을 때 편하게 상담해주고 조치가 가능한 전문성과 역량을 갖추어야 한다고 볼 수 있다.

따라서 병영생활 전문상담관의 인원이 확대되어 상담을 필요로 하는 구성원들의 고충해소, 정신적·심리적인 진단, 불안감 해소 등 의사소통의 활성화와 조직효율성을 보장하고, 병영생활 전문상담관의 교육을 통하여 간부들의 의사소통능력을 배양하여야 한다. 이를 위해 간부교육과 워크숍(workshop)을 실시하여 전문성을 갖추게 하고, 이는 부하를 지도할 수 있는 능력과 인성을 갖추고, 의사소통활성화 방안의 높은 성과와 기반을 조성할 것이다.

제 5 장 결 론

제 1 절 연구결과 및 시사점

본 연구는 군 조직에서 의사소통의 활성화 할 수 있는 방안에 대하여 분석하고 제시하였다. 연구를 하기 위해 군 조직의 특성과 현재 시행하고 있는 조직 내 의사소통 제도와 실시 방법, 문화를 확인하고 문헌연구를 통해 의사소통 이론과 의사소통 활성화 방안을 분석하였고, 군 조직 의사소통의 활성화 방안에 관한 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 군 조직 구성원의 직무만족을 높이고, 조직몰입을 증진시키기 위해서는 의사소통의 활성화가 조성되는 것이 바람직하며, 구성원 간 신뢰분위기는 의사소통의 활성화는 물론 조직의 효과성을 높이 발휘하는데 효과적일 것이다.

따라서 의사소통 활성화를 향상시키기 위해서는 군 조직 특성의 위계문화를 잘못 해석하여 파생된 권위주의적 태도를 개선하여 관계문화로 서로 신뢰하고 경청하는 태도가 필요하며, 군 조직 구성원 간 의사소통의 환류(Feedback)의 확대로 다각적 의사소통과 쌍방향 의사소통이 군 조직의 효과성과 의사소통의 활성화에 커다란 영향을 미칠 것이다.

둘째, 계급별, 직책별 등 각종 간담회의 활성화이다. 의사소통 풍토가 토론문화로 누구나 자유롭게 의견을 제시하고 이에 대한 다양한 답변, 반대 의견에 대한 수용, 상호 교감만이 결국 군 조직 구성원 간 생각의 방향을 함께하여 의사소통의 활성화가 군 조직 구성원들의 능력과 효과성 또한 높아질 것이라고 분석하였다.

셋째, 온라인 매체의 활용을 통한 의사소통의 활성화 방안이다. 소셜 네트워크 서비스, 밴드, 트위터, 카카오톡, 페이스북 등 스마트폰을 이용하여 군 조직과 부모와의 소통은 결국, 군 조직과 국민이 24시간 소통하는 온라인 매체가 지속 유지 및 발전되어야 한다. 이는 개방성, 공유성, 상호작용성이 가능하고 새로운 의사소통의 문화로 쌍방향 의사소통이 형성되며

직접 만나거나 방문하지 않고도 의사소통을 나눌 수 있다는 커다란 장점을 갖고 있다.

넷째, 의사소통의 활성화를 위해 교육 제도와 학습 프로그램이 강화되어야 한다. 인성 교육, 리더십 교육, 인권 교육, 상담 교육의 내실을 다지기 위해 군 조직 내 교육기관과 국방부 사이버 교육센터를 통한 학습으로 스마트(smart)한 간부들의 양성이 필요하다. 이렇게 전문능력을 구비한 간부들은 조직 구성원을 이해하고 의사소통의 능력을 갖춰 전문성을 갖고 부하를 지도하고 임무를 수행한다면 의사소통의 활성화는 물론, 조직이 생산적으로 운영 될 것이다. 또한, 병영생활 전문상담관의 전문성을 간부들은 지도편달을 받아서 현재 어려움을 겪고 있는 구성원들의 다양한 문제와 고충을 의사소통을 통해 해결하여 마음의 문을 연다면 열린 의사소통이 될 것이며, 이러한 열린 의사소통은 의사소통 활성화의 발전에 기여하는 정도가 클 것이다.

제 2 절 연구의 한계 및 향후 연구방향

군 조직 내 구성원을 만족시키지 않고서는 조직의 만족도 역시 성취할 수 없다고 볼 수 있다. 군 조직은 계급사회라는 특수성으로 인해 다른 민간 및 공공조직보다 의사소통이 상대적으로 원활하지 못하고 있는 실정이다. 이렇듯 군 조직 내 의사소통의 활성화가 시급하고 이를 위해서 지속적인 발전을 위해 군 조직과 민간 및 공공조직을 비교 분석하는 실증분석을 통한 연구가 요망된다.

본 연구는 전술한 바와 같이 많은 시사점을 갖고 있지만, 다음과 같은 한계점도 있다.

첫째, 군 조직의 특성 상 의사소통의 활성화 여부를 육·해·공군, 해병대까지 분석하여 일정한 주기로 반복적인 평가(진단)하기가 제한되어 설문은 실시하지 않고 문헌연구를 통하여 연구를 실시하였다. 각 구성원 간 의사소통의 저해요인과 활성화방안을 착안하기 위하여 향후 연구방향으로는 육·해·공군, 해병대까지 조직 구성원의 의사소통 활성화방안과 현재

시행되고 있는 각종 제도의 시스템을 설문조사 및 군 조직의 협조를 통하여 확인하고 발전방안이 무엇인지를 도출하는 연구가 요구되어야 한다고 생각된다.

둘째, 향후 예견되는 군 조직의 구조 변화와 시대 환경에 적합한 의사소통 문화를 개발, 관리하고 정착시키기 위해서는 변화를 주도하는 창조적 역량을 갖춘 초급간부들의 배출이 중요하다. 이와 연관성이 있는 학교기관의 교육 및 평가제도가 중요하고, 따라서 다음 연구에서는 학교기관을 교육 및 평가 제도를 중심으로 의사소통 능력을 갖춘 초급간부들의 의사소통 활성화가 군 조직의 효과성에 미치는 영향력을 검증하는 연구가 필요하다. 또한, 이미 배출되어 임무수행하고 있는 조직 구성원들은 병영생활 전문상담관을 통한 상담 및 면담기법을 학습하는 워크숍(workshop)이나 사이버교육을 통한 의사소통의 시스템 개발이 요구되는데 이러한 제도적 도입으로 의사소통 활성화 평가(진단) 프로그램을 생성하여 활용하는 방안도 연구할 부분이라고 생각되었다.

셋째, 군 조직 특성상 민간 및 공공조직 보다 크게 유동적이며 대부분의 장병들은 본인이 원하여 입영하는 경우가 드물고, 입영 후 조직에서 일체감 요구, 가치관 요구 등의 압력을 받게 된다. 본인의 의사와 자신의 선택으로 원하는 민간 및 공공조직에 직무능력평가와 면접 등을 통하여 입사를 하기 위해 각종 노력을 동반한 것에 비하여 군 조직에는 본인의 의사와 상관없이 징병제도에 따라 국방의 의무를 하기 위한 구성원들이 대부분이다. 이러한 것은 군 조직 구성원들이 자신의 삶의 공백기, 퇴보의 기간으로 생각하는 인식에서 비롯한 업무의 침체 등 개인의 역량과 자질 뿐 아니라, 군 조직 내 의사소통 문화와도 영향을 미치는 관련이 있다고 생각된다. 따라서 군 조직의 구성원들의 조직몰입이 직무만족과 의사소통에 미치는 영향에 대해서도 연구할 부분이라고 생각된다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

1) 국내서적

- 구본장·박계홍. (2008). 『조직행동론』. 서울: 형설출판사.
- 국방부. (2003). 『정신교육 기본교재』. 서울: 국방부.
- 김병섭·박광국·조경호(2009). 『휴먼조직론』. 서울: 대영문화사.
- 김종재. (1985). 『조직행동론』. 서울: 박영사.
- 박연호. (1980). 『행정학신론』. 서울: 박영사
- 박연호·이종호·임영제. (2007). 『현대 인간관계론』. 서울: 박영사.
- 신유근. (1990). 『조직행위론』. 서울: 다산출판사.
- 오두범. (1994). 『조직커뮤니케이션 원론』. 서울 : 서울대학교출판부.
- 오석홍. (2004). 『행정학』. 서울 : 박영사
- 오미영. (2006). 『커뮤니케이션이란 무엇인가?』. 서울 : 커뮤니케이션북스.
- 오세덕·여운환. (2000). 『현대행정관리론』. 서울: 동림사.
- 유기현. (1984). 『경영학원론』. 서울 : 무역경영사
- 육군본부. (2004). 『지휘통솔』. 서울 : 육군교육사령부.
- _____. (2011). 『임무형 지휘』. 서울 : 육군교육사령부.
- _____. (2012). 『군 리더십』. 서울 : 육군교육사령부.
- _____. (2013). 『병영상담』. 서울 : 육군교육사령부.
- _____. (2015). 『위대한 인생. 두드림(DO Dream)』. 서울 : 인사참모부.
- 이병철. (2002). 『조직커뮤니케이션의 현황과 과제』. 서울 : 다산.
- 이재열. (2009). 『생활 속의 인간관계론』. 서울: 북코리아.
- 이종화. (1990). 『커뮤니케이션과 조직관리론』. 서울 : 전예원.
- 이창원·명승환·임영제. (2014). 『정보사회와 현대조직』. 서울: 대영문화사.

이창원·최창현·최천근. (2014). 『새조직론』. 서울: 대영문화사.

이학중. (1995). 『인적 자원 관리』. 서울: 세경사.

홍순이·홍용기. (1996). 『커뮤니케이션론』. 서울: 한울출판사.

2) 국내논문

고창준. (2005). “군 조직 내에서 의사소통 영향요인이 조직분위기와 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구” , 강릉대학교 석사학위논문.

김명진. (2006). “군 조직내에서의 집단 의사결정과 의사소통 활성화 발전방안에 관한 연구” , 경남대학교 석사학위논문.

김보라. (2012). “조직 커뮤니케이션 만족도, 직무몰입, 직무성과의 관계에 관한 연구” , 숙명여자대학교 석사학위논문.

김상태. (1999). “학교조직에서의 의사소통 실태 분석” , 부산교육대학교 석사학위논문.

김영진. (2005). “군안전사고의 실태분석과 그 예방대책에 관한 연구” , 전남대학교 석사학위논문.

김천환·진종순. (2010). “군 조직 내 의사소통의 영향요인에 관한 연구” , 『한국조직학회』, 7(2): 207-226.

박중녕. (2010). “조직커뮤니케이션 활성화 방안” , 경북대학교 석사학위논문.

박충근. (1994). “군조직내 커뮤니케이션에 관한 연구” , 경상대학교 석사학위논문.

서영주. (2003). “사회복지조직의 커뮤니케이션만족과 사회복지사의 사기에 관한 연구” , 카톨릭대학교 석사학위논문.

서우진. (2006). “경찰조직 내 커뮤니케이션 활성화 방안” , 충북대학교 석사학위논문.

성연옥. (2012). “조직 커뮤니케이션의 이론에 관한 연구” , 『공주대학교 KNU 컨설팅 연구소』, 3(1): 19-47.

- 송서영. (2012). “리더십과 커뮤니케이션 유형이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 고려대학교 석사학위논문.
- 엄동욱. (2011). “조직 내 소통 활성화를 위한 제언”, 삼성경제연구소 보고서.
- 윤선현. (2007). “사내커뮤니케이션 활성화를 위한 전략 방안 연구”, 서강대학교 석사학위논문.
- 이봉행. (2003). “경찰조직 내 커뮤니케이션이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구” 동국대학교 박사학위논문.
- 이수범. (2013). “조직 내 커뮤니케이션과 조직문화가 직무만족에 미치는 영향” 건국대학교 석사학위논문.
- 이정정. (2014). “조직 커뮤니케이션이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향”, 한밭대학교 석사학위논문.
- 임영수. (2013). “상사신뢰와 의사소통이 조직구성원의 직무만족에 미치는 영향”, 고려대학교 석사학위논문.
- 임창희. (2009). 『조직행동』, 서울: 비앤엠북스.
- 장정식. (2000). “신세대병사의 전투력 향상을 위한 군 조직 커뮤니케이션 향상 방안에 대한 사례 연구”, 경성대학교 석사학위논문.
- 정현진. (2008). “조직커뮤니케이션이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구”, 경희대학교 석사학위논문.
- 장정식. (2000). “신세대병사의 전투력 향상을 위한 군 조직 커뮤니케이션 향상 방안에 대한 사례 연구”, 경성대학교 석사학위논문.
- 조은경. (2008). “조직 내 커뮤니케이션만족이 조직유효성에 미치는 영향”, 부산대학교 석사학위논문.
- 차승훈. (2004). “군 조직내 커뮤니케이션과 직무만족의 관련성에 관한 연구”, 경남대학교 석사학위논문.
- 최은주(2015), “임상간호사의 조직 내 의사소통 만족이 신뢰에 미치는 영

향” , 한양대학교 석사학위논문.

홍은미. (2007). “병원 간호사의 의사소통 수준과 조직행위 인식에 관한 연구” , 경의대학교 석사학위논문.

황명호. (2002). “호텔 종사자의 커뮤니케이션 만족이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 실증적 연구” , 경희대학교 석사학위논문.



2. 국외문헌

1) 국외서적

Lewis, P. V. (1979).『*Organizational Communication*』, 3rd(ed.), New York : John Wiley & Sons.

2) 국외논문

Barnard, C. I. (1938). The function of executive Cambridge, Massachusetts : Harvard University Press.

Bonnie, M. J. (1977) Communication—the process of organizing, Boston, Allyn & Bacon.

Down, C. W. & Hazen, M. D. (1977). A Factor Analytic Study of Communication Satisfaction, The Journal of Business Communication.

Gibson, J. L. Ivancevich, J. M. & J. Donnelly, J. H. (1991). Organizations: Behavior, Structure, Process. Dallas, TX : Business Publications.

Hecht, M. L. (1978). The Conceptualization and Measurement of Interpersonal Communication Satisfaction. Human Communication Research.

Katz, D. & Kahn, R. (1978). The social psychology of organizations, 2nded. New York: John Wiley and Sons.

Pincus, J. D. (1986). Communication Satisfaction, Job Satisfaction and Job Performance. Human Communication Research.

Scott, W. R. & Mitchell, T. (1976). Organization Theory : A Structural and Behavioral Analysis. Homewood, IL : Irwin.

Shannon, C. & Weaver, W. (1953). The Mathematical Theory of Communication The Illinois University Press.



ABSTRACT

A Study on the Improvement of Communication in the Military Organization

Si-woo, Lee

Major in Military Strategy

Dept. of National Security and Strategy

Graduate School of National Defense Science

Hansung University

A military organization is a command system with a clear hierarchical structure. The communication in this rigid organization is directly connected with the achievement of an organizational goal, and it is a critical element for organizational management. In a modern society, communication among the members of an organization is essential. In order for a military organization to get stronger, communication among the members is a key element. In 2014, one of the worst accidents in the Republic of Korea (ROK) army history occurred. The Korean mass media reported that Private Mr. Yoon's suicidal and Sergeant Mr. Im's shooting accident were a devastating tragedy resulting from the absence of communication in the military organization. The public's trust in the ROK army plunged, and people were enraged. Considering the public's strong request for changes in the military organization and culture, the Government-private-military Barracks Culture Innovation Committee was launched. For the purpose

of handling the closeness of military culture and discontinuance of communication, in addition, diverse systems and policies have been developed and implemented. The ultimate goal of the barracks culture innovation is to have perfect combat readiness through the promotion of communication. Moreover, smooth communication among the members of the military organization aims to improve organizational trust and make the organization more unified and coherent with better understanding and empathy towards others. To strengthen a military organization, in other words, communication among members is very important. An analysis on the promotion of communication has found the followings: First, a supervisor's authoritative attitude stemming from the wrong interpretation of military hierarchical culture should be improved. This kind of authoritative attitude makes an organization rigid and inflexible, forms a barrier to communication, causes a conflict and generates clogging. Second, it is needed to promote various sessions in which people are permitted to express their opinion freely after developing good communication culture into debate culture. The members of a military organization have different characteristics and perspective since they have been raised under different living conditions. Therefore, it is important to share their thoughts and diagnose and solve the problems of an organization through various sessions. After all, the members' satisfaction and efficiency and organizational effectiveness would appear through the promotion of two-way communication, acceptance of dissenting opinions and expansion of feedback on creative opinions. Third, it is required to facilitate communication which united all generations by actively utilizing online media. This kind of approach has become an important communication medium in a military organization, and it has to be maintained and developed in a steady manner. A military

organization has indirectly communicated with the TV audience through the variety TV show titled 'Real Men (Jinja Sanai).' In fact, the public and a military organization are in communication with each other 24 hours a day through diverse channels such as social network services, KakaoTalk, Facebook, BAND and Twitter. Fourth, there should be an educational program aimed to facilitate communication. Leadership education, personality education, human rights education and counseling should be given through experts. Regarding the restricted parts, it is needed to foster elites through the improvement and development of online educational programs at the Cyber Education Center of the ROK Ministry of National Defense. Then, these elites should teach military staff through related activities such as a workshop. After all, the members of a military organization get to understand and realize the essence and importance of communication and should further develop their expertise. This study proposed a plan to promote communication in a military organization after confirming that smooth communication among the members can inhibit a military organization from being isolated and regain its reputation and trust from the public, examining its effectiveness on an organization and analyzing its promotion plan.

【Keyword】 Military Organization, Citizens, Communication, Members, Innovation of Military Culture