

석사학위논문

긍정형 리더십 적용방안에 관한 연구

-리더의 조건 중심으로-

2014년

한성대학교 국방과학대학원

안 보 전 략 학 과

국 방 정 책 전 공

동 용 철

석사학위논문
지도교수 구형회

긍정형 리더십 적용방안에 관한 연구

-리더의 조건 중심으로-

Research on How to Apply Positive Leadership
- Centered on the Requirements of a Leader -

2013년 12월 일

한성대학교 국방과학대학원

안 보 전 략 학 과

국 방 정 책 전 공

동 용 철

석사학위논문
지도교수 구형회

긍정형 리더십 적용방안에 관한 연구

-리더의 조건 중심으로-

Research on How to Apply Positive Leadership
- Centered on the Requirements of a Leader -

위 논문을 안보전략학 석사학위 논문으로 제출함

2013년 12월 일

한성대학교 국방과학대학원

안 보 전 략 학 과

국 방 정 책 전 공

동 용 철

동용철의 안보전략학 석사학위논문을 인준함

2013년 12월 일

심사위원장 _____ 인

심사위원 _____인

심사위원 _____인

국 문 초 록

긍정형 리더십 적용방안에 관한 연구

-리더의 조건 중심으로-

한성대학교 국방과학대학원

안보전략학과

국방정책전공

동 용 철

본 연구는 군 조직의 특수성과 신세대 장병의 특성을 이해하고 선진병영 문화를 정착시키기 위해 육군에서 강력히 추진하고 있는 ‘긍정형 리더십’을 신세대 장병에게 효과적으로 적용하기 위해 리더가 갖추어야 할 조건을 검증하는데 있다.

연구대상은 00향토사단 4개 부대 장병 무작위 213명을 대상으로 신세대 장병의 특성을 재검증하고 신세대가 생각하는 긍정형 리더가 갖추어야 할 조건과 군 특수성에 대한 신세대가 생각하는 긍정형 리더의 조건을 설문 을 통하여 측정하고 분석하였다.

설문지는 3가지 종류로 신세대 특성을 확인 하고자 하는 설문 21개 항목 (의식구조 11개항, 생활방식 10개항)과 신세대 장병이 요구하는 리더에 대한 조건 20개 항목(마음, 말, 행동), 군조직의 특수성에 대한 신세대가 생각하는 리더의 조건 항목 10개에 대해 설문으로 총 51문항으로 구성 하였다.

연구과제를 실제적으로 검증하기 위해 설문지는 무기명으로 하고 계급만을 작성하여 설문조사에 응하는 방식으로 하였으며 설문지 신뢰성을 검증 하기 위해 신뢰성 분석(Reliability analysis)의 크론바의 알파계수 (Cronbanc's alpha coefficient)를 이용하여 타당성을 확인하고 신세대 장

병이 생각하는 긍정형 리더가 갖추어야 할 조건과 군 특수성에 대한 신세대가 생각하는 긍정형 리더의 조건을 검증하기 위해 리커트(Likert) 5점 척도를 활용하여 기술통계량 방법으로 자료 분석을 실시하였다.

본 연구의 연구결과는 다음과 같다.

설문을 통하여 신세대 특성을 검증한 결과 신세대 장병은 의식구조면에서 자기의 능력과 개성에 맞는 일에 최선을 다하고 자신의 주장을 당당하게 표현하며 단체보다는 자신을 중시하는 경향이 있다. 또한 자기만족을 중시하고 납득되지 않는 사실을 거부하며 간섭받기를 싫어한다. 권위보다는 평등의식이 강하고 극한환경을 배재하고 성공은 반드시 온다고 믿으며 적응력이 강하다.

생활방식 면에서는 자기만족을 중시하며 여가선용과 희생보다는 풍요롭게 사는 것을 희망한다. 또한 본인을 솔직히 표현하는 편이며 칭찬과 격려를 받고 싶어 하고 머물기 보다는 변화를 추구한다.

이러한 신세대 장병을 통제하기 위하여 리더의 역할은 매우 중요하다. 본 연구는 긍정형 리더십을 현 군 조직에서 신세대 장병에게 적용하기 위한 리더의 조건 연구를 위한 가설을 설정하고 검증하였다. 그 결과 선정된 가설은 첫째, 긍정적 마음·말·행동을 실천하는 리더를 신세대 장병은 선호하는 것으로 나타났고 둘째, 군조직의 특수성을 고려 긍정적으로 지도하는 리더를 신세대 장병은 선호함을 알 수 있었다. 따라서 신세대 장병을 통제하는 리더는 ‘긍정형 인간’이 되어야 하고 적용하기 위한 리더십은 ‘긍정형 리더십’ 이어야 한다는 결과를 얻었다.

육군이 추진하고 있는 ‘긍정형 리더십’은 신세대 장병에게 가장 적합한 리더십으로 현재까지 발전되어 오고 있으며 신세대가 요구하는 문화를 여과 없이 접목하여 잠재되어 있는 능력을 발굴하고 자발적으로 참여하도록 적용하기 위해서는 신세대 특성을 고려 긍정적 마음·말·행동을 실천하고 구조주도적이며 배려를 실천하는 능력을 보유한 리더이어야 한다.

【주요어】 긍정형 리더십, 군조직의 특수성, 신세대 특성, 리더의 조건, 긍정적 마음·말·행동, 구조주도, 배려

목 차

제1장 서 론	1
제1절 연구의 목적	1
제2절 연구의 범위와 방법	2
제2장 이론적 고찰	3
제1절 리더십 이론	3
1. 리더십 개념	3
2. 리더십 이론의 유형	6
제2절 신세대 장병의 특성	23
1. 신세대의 개념	23
2. 신세대의 특성과 군에 미치는 영향	24
제3절 군 조직의 특성과 리더십의 특성	33
1. 군조직의 특성	33
2. 군 리더십의 특성	37
제3장 연구의 설계	41
제1절 연구모형 및 가설설정	41
제2절 변수의 조작적 정의	43
제3절 연구의 조사설계	45
제4장 실증분석 결과와 해석	48

제1절 측정도구의 신뢰도 분석	48
제2절 가설의 검증	54
제3절 가설의 검증결과와 합의	66
 제5장 결 론	 67
제1절 연구결과의 요약	67
제2절 연구의의 및 시사점	69
제3절 연구의 한계점 및 향후 연구과제	70
 참고문헌	 71
부 록	74
 ABSTRACT	 76

표 목 차

〈표 2-1〉 리더십 정의	5
〈표 2-2〉 고전적 리더십 유형	6
〈표 2-3〉 기성세대와 신세대의 사고 비교	29
〈표 2-4〉 신세대 군 유입으로 인한 부정적인 측면	31
〈표 2-5〉 군대 조직의 특성	36
〈표 3-1〉 가설 I	42
〈표 3-2〉 가설 II	42
〈표 3-3〉 설문대상 표본현황	45
〈표 3-4〉 부대별 설문대상 표본현황	45
〈표 3-5〉 설문지 구성	46
〈표 3-6〉 설문지 배포 및 회수현황	47
〈표 3-7〉 자료의 분석방법	47
〈표 4-1〉 신뢰도 계수	48
〈표 4-2〉 의식구조 신뢰도 분석	49
〈표 4-3〉 생활방식 신뢰도 분석	50
〈표 4-4〉 긍정형 마음 신뢰도 분석	51
〈표 4-5〉 긍정형 말 신뢰도 분석	51
〈표 4-6〉 긍정형 행동 신뢰도 분석	52
〈표 4-7〉 구조주도 신뢰도 분석	53
〈표 4-8〉 구조주도 신뢰도 분석	53
〈표 4-9〉 의식구조 기술통계량 교차표	55
〈표 4-10〉 의식구조 기술통계량 의사결정 결과	55
〈표 4-11〉 생활방식 기술통계량 교차표	57
〈표 4-12〉 생활방식 기술통계량 의사결정 결과	57
〈표 4-13〉 긍정형 마음 기술통계량 교차표	59
〈표 4-14〉 긍정형 마음 기술통계량 의사결정 결과	59
〈표 4-15〉 긍정형 말 기술통계량 교차표	60

〈표 4-16〉 긍정형 말 기술통계량 의사결정 결과	60
〈표 4-17〉 긍정형 행동 기술통계량 교차표	62
〈표 4-18〉 긍정형 행동 기술통계량 의사결정 결과	62
〈표 4-19〉 구조주도 기술통계량 교차표	64
〈표 4-20〉 구조주도 기술통계량 의사결정 결과	64
〈표 4-21〉 배려 기술통계량 교차표	65
〈표 4-22〉 배려 기술통계량 의사결정 결과	65
〈표 4-23〉 가설검증 결과	66

그림 목 차

[그림 2-1] 긍정형 리더십	13
[그림 2-2] 피그말라온 효과와 실패증후군	17
[그림 2-3] 기성세대와 신세대의 가치관 비교	25
[그림 3-1] 연구모형	41

제1장 서 론

제1절 연구의 목적

대한민국은 안보와 번영을 보장하기 위해 ‘정예화된 선진강군’을 육성하려고 매진하고 있으며 국방개혁으로 ‘전투형 강군’ 도약을 위한 모든 노력을 집중하고 있다. 특히 다각적인 방법으로 선진병영문화 정착을 위한 노력을 시도하고 있으며 그 문제의 해결을 구성원의 의식개혁을 시작으로 한 조직발전으로 확산시키려 하고 있다.

그러나 군대조직은 절대성과 특수성을 가진 집단으로 그 위계질서가 분명하고 통제와 명령의 조직문화에서 탈바꿈하려면 그 한계가 있으므로 군 조직을 효율적으로 운영하기 위해서는 조직구성원들이 직무에 만족해야하며 그러기 위해서는 효과적인 리더십이 요구된다는 것을 통감하게 되었다.

이를 위해 요즘같이 구성원의 가치관이 다양하고 잠재되어 있는 능력을 발굴하여 구성원들이 자발적으로 참여 할 수 있도록 유도하는 과학적인 리더십 개발이 절실히 요구 되었으며 목표와 방향을 명확히 알려주고, 추진 할 수 있는 여건을 마련해 주기 위해 육군은 ‘공정형 리더십’을 2012년부터 추진하고 있다.

그러나 공정형 페러다임으로 전환하기 위해서는 목표와 방향을 명확히 알려주고 추진 할 수 있는 여건을 마련해 주는 것이 매우 중요한데 군 조직의 특수성과 신세대 장병의 특성, 메스컴에서 학습되는 군대에 대한 인식, 군 관련 근무자 및 전역자 등 경험자로부터의 허구적인 간접경험, 공정형 리더십관련 교육 부실 등으로 그 문화를 정착시키는데 많은 어려움을 겪고 있다. 특히 현 군조직의 특성에서 신세대 현역병의 의식구조를 이해하지 못한 지도방법이 공정형 페러다임으로 전환을 늦추고 있다.

따라서 본 연구에서는 ‘공정형 리더십’ 정착을 위한 신세대 장병의 특성을 이해하고 제한사항을 극복하여 효과적으로 적용하기위해 리더가 갖추어야 할 조건을 연구하여 육군이 설정한 ‘공정형 리더십’ 정착에 이바지하기 위한 ‘리더의 조건’을 제시하는 데 그 목적이 있다.

제2절 연구범위 및 방법

1) 연구범위

본 연구는 군 조직의 특수성과 신세대 장병의 특성을 이해하고 선진병영 문화를 정착시키기 위해 육군에서 추진하고 있는 ‘긍정형 리더십’을 효과적으로 적용하기 위해 리더가 갖추어야 할 조건을 검증하는데 있다.

그러기 위해서 리더십이론, 신세대의 특성, 군조직의 특성을 선행연구하고 그 결과를 바탕으로 설문지 51문항을 준비하였다. 그리고 향토사단 장병 무작위 213명을 대상으로 신세대 장병의 특성을 재검증하고 신세대가 생각하는 긍정형 리더가 갖추어야 할 조건과 현 군조직의 특성에 대한 신세대가 생각하는 긍정형 리더의 조건을 리커트(Likert) 5점 척도를 활용하여 설문하고 기술통계량 방법으로 분석하여 긍정형 리더십을 신세대 장병에게 적용하기 위한 리더의 조건을 도출해 내었다.

2) 연구방법

본 연구에서는 육군에서 제시한 ‘긍정형 리더십’의 문헌, 논문 등을 선행연구 하였으며 전문가의 자문, 설문조사 등을 실시하였다. 문헌연구는 육군교범 탐구, 각종 논문연구, 학술지, 간행물 등을 연구하였고 최근 발간된 리더십관련 연구논문을 중점적으로 학습하였다. 그리고 가설을 설정하고 그 가설을 검증하기 위해서 00향토사단 예하 4개부대 장병을 대상으로 설문하여 분석하였다.

연구의 흐름은 총 5장으로 구성하였다. 제1장은 서론으로 연구의 목적과 연구의 범위 및 방법을 기술하였고 제2장은 이론적 배경으로 리더십 이론, 신세대 장병의 특성, 군조직의 특성과 리더십의 특성의 선행연구 검토 및 이론적 기틀을 제시 하였다. 특히 긍정형 리더십 이론관련 선행연구 결과를 자세히 수록하였다. 3장에서는 연구모형과 가설을 설정하고 변수의 조작적 정의와 자료수집 및 분석방법의 연구 조사설계를 하였으며 4장에서는 실증분석 결과와 해석으로 측정도구의 신뢰도 분석과 설문지를 통한 가설을 검증한 결과를 제시하고 해석 하였다. 5장에서는 본 연구의 요약과 연구의 의의를 논하고 연구의 한계 및 향후 연구과제를 제시하였다.

제2장 이론적 고찰

제1절 리더십 이론

1) 리더십 개념

리더십(leadership)에 관한 연구는 과거로부터 현재까지 많은 학자들이 연구하고 있으며 여러 유형으로 분류되고 있다. 리더십의 이론적 접근방법은 시대별 상황과 여건 및 연구자들의 성향에 따라 정의되었으며 지도자의 시대적 상황에 따라 선택한 리더십이 효과를 발휘 하였을 때 새로운 리더십(leadership)으로 연구되었으며 인류의 역사와 함께 시작하여 왔다.

리더(Leader)의 사전적 의미는 ‘조직이나 단체 따위에서 전체를 이끌어 가는 위치에 있는 사람’이라고 일반적으로 정의내리고 있으며 이러한 ‘리더가 무리를 다스리거나 이끌어가는 능력’을 우리는 리더십(Leadership)이라 사전적으로 정의 내리고 있다.(이준식, 2013: 4)

조직 내 리더십에 관한 연구는 기본적으로 리더십이 목적, 방향, 동기를 제시함으로써 조직의 효과성 또는 생산성에 어떠한 영향을 미치는가를 주요 연구의 대상으로 삼고 있으며, 최근에 와서는 조직의 유형 및 상황, 문화에 따라 어떠한 리더십이 조직의 성과 증진에 효과적인가에 많은 관심이 집중되기 시작했다.(구형회, 2009: 22)

리더십의 정의가 다양한 이유는 리더십이란 속성이 리더와 부하 그리고 상황을 포함하는 복잡한 현실에서 유래한다고 할 수 있다. 일부 학자는 리더의 인격과 신체적 특성, 리더 행동을 강조하는 반면, 다른 이들은 리더와 추종자와의 관계, 상황이 리더의 행동에 어떻게 영향을 미치는가를 연구의 초점으로 하고 있기 때문이다.(김창규, 2009: 4)

전통적 관점의 리더십 연구들은 ‘집단의 목표를 달성하기 위해 리더가 구성원을 동기부여 시키고 그들에게 영향력을 행사하는 과정’을 리더십의 의

미로 정의 내렸으며, 현대적 관점의 리더십 개념은 ‘리더, 부하, 상황변수들은 통합적 개념’으로 리더십을 정의하며 권력, 권한, 관리, 통제 등을 비속한 의미로 사용하고 있다.(강정애, 2011: 3)

과거로부터 현재까지 많은 학자들에 의해 정의되어지고 있는 리더십(leadership)을 살펴보면 Hersey and Blanchard(1984)는 “주어진 상황에서 개인이나 집단의 목표 달성을 위한 활동에 영향을 미치는 과정”이라고 하였고 Bass(1990)는 “상황이나 집단 구성원들의 인식과 기대를 구조화, 또는 재구조화하기 위해서 구성원들 간에 교류하는 과정”이라고 하였다. Nanus(1992)는 “비전 제시를 통하여 추종자들의 자발적 몰입을 유도하고 그들에게 활력을 줌으로써 조직을 혁신하여 보다 큰 잠재력을 갖는 새로운 조직형태로 변형시키는 과정”이라고 하였고 House(1999)는 “조직의 유효성과 성공을 위해 공헌할 수 있도록 다른 사람들에게 영향을 미치고 사기를 진작시키며 권한을 부여하는 개인의 능력”이라고 정의 내리고 있다. Yukl(1998)는 “집단이나 조직의 한 구성원이 사건의 해석, 목표나 전략의 선택, 작업 활동의 조직화, 목표성취를 위한 구성원 동기부여, 협력적 관계의 유지, 구성원들의 기술과 자신감의 계발, 외부인의 지지와 협력의 확보 등에 영향을 미치는 과정”이라고 하였고 Robbins and Judge(2007)는 “목표달성을 위해 집단에 영향력을 행사할 수 있는 능력”이라고 하였다.

최근 국내에서도 많은 연구를 하고 있으며 백기복(2009)은 “어떤 매개체(일, 이슈, 관심사항)를 통하여 사람들 간에 서로 영향을 주고받으면서 결과를 산출해 가는 과정”이라고 하였고 김남현(2009)은 “공동목표를 달성하기 위하여 한 개인이 집단의 성원들에게 영향을 미치는 과정”이라고 하였다.

위 학자들의 대표적인 리더십 정의를 종합해 보면 아래<표 2-1>과 같이 정의 할 수 있다.

〈표 2-1〉 리더십의 정의

저 자	리더십 정의
Webster 사전	어떤 과정에 있어 안내하고 방향을 제시함 : 하나의 통로로서의 역할을 수행
Hersey and Blanchard(1984)	주어진 상황에서 개인이나 집단의 목표 달성을 위한 활동에 영향을 미치는 과정
Bass(1990)	상황이나 집단 구성원들의 인식과 기대를 구조화, 또는 재구조화하기 위해서 구성원들 간에 교류하는 과정(따라서 리더란 변화의 주도자이다.)
Nanus(1992)	비전 제시를 통하여 추종자들의 자발적 몰입을 유도하고 그들에게 활력을 줌으로써 조직을 혁신하여 보다 큰 잠재력을 갖는 새로운 조직형태로 변형시키는 과정
House(1999)	조직의 유효성과 성공을 위해 공헌할 수 있도록 다른 사람들에게 영향을 미치고 사기를 진작시키며 권한을 부여하는 개인의 능력
Yukl(1998)	집단이나 조직의 한 구성원이 사건의 해석, 목표나 전략의 선택, 작업 활동의 조직화, 목표성취를 위한 구성원 동기부여, 협력적 관계의 유지, 구성원들의 기술과 자신감의 계발, 외부인의 지지와 협력의 확보 등에 영향을 미치는 과정
Robbins and Judge(2007)	목표달성을 위해 집단에 영향력을 행사할 수 있는 능력
백기복(2009)	어떤 매개체(일, 이슈, 관심사항)를 통하여 사람들 간에 서로 영향을 주고받으면서 결과를 산출해 가는 과정
김남현(2009)	공동목표를 달성하기 위하여 한 개인이 집단의 구성원들에게 영향을 미치는 과정

출처 : 정주영(2011: 8), 고시성(2011: 8)에서 재정리

〈표 2-1〉과 같이 학자들마다 다르게 정의하고 있지만 제시한 정의를 종합해 보면 “리더십이란 목표달성을 위해 리더가 어떤 상황에서 집단 구성원의 행위에 미치는 영향” 이라고 정의 할 수 있다. 이렇게 타인에게 영향력을 행사하기 위한 리더십(leadership)의 구성 요소로서 리더(leader), 구성원(Follower), 목표(a target), 의사소통(Communication) ‘영향력(Influence)’이 포함되어야 한다.

2) 리더십 이론의 유형

가) 고전적 리더십 유형

리더십에 관한 연구는 현대사회의 발전과 더불어 구성원의 성과를 높이기 위하여 방법론적 차원에서 현대사회의 요구를 반영한 연구로 발전하여 왔다.

고전적 이론의 연구는 리더의 의사결정 권한과 방법에 따라 3가지 유형으로 구분하였는데 첫째, 권위주의형은 리더가 모든 의사결정을 주관하여 실시하는 방법으로 둘째, 민주주의형은 의사결정 권한을 집단 차체에 위임한 방법으로 셋째, 자유방임형은 개인은 개인으로서, 리더는 리더로서 자기역할에 맞게 의사결정을 하는 방법이다.

화이트(R.K White), 레윈(Kurt Lewin), 리피트(R. Lippitt)에 의하여 이루어진 실험(1939 ~1940) 결과에서 권위주의적, 민주적, 자유방임적 리더십의 유형이 집단과 집단구성원에게 미치는 영향을 다음과 같이 분석하였다.(이준식, 2013: 7)

〈표 2-2〉 고전적 리더십 유형

유 형	권위주의형	민 주 형	자유방임형
결 정	모든 방침을 리더가 결정한다.	모든 방침을 집단 토의에 의해 결정하고 리더는 격려 지원한다.	집단의 결정이나 개인의 결정 모두 방임한채 리더는 최소의 참여만 한다.
목 표	리더가 지시하고 구성원은 잘 모른다.	지시된 여러 가지 중에서 집단이 선택한다.	작자에게 맡긴다.
리더의 참여	리더가 해야 할 일이나 같이 일할자들을 정하고 불평을 못하게 한다.	일의 부담을 리더가 암시만 하고 효과적인 방법은 구성원들이 결정한다.	리더는 전혀 참여하지 않는다.
리더의 위치	리더는 개인적인 감정으로 칭찬이나 비판을 한다. 그 외에는 집단에서 분리 되 있다.	실제적인 일은 안하나 객관적으로 비평하고 리더는 한 구성원으로 활동한다.	어떤 종류의 비판도 하지 않고 일에 대해 강요하지 않는다.

출처 : 안광원(2000: 14)

(1) 권위주의적 리더십

권위주의형 리더십은 모든 의사결정을 리더가 혼자서 결정하는 유형으로서 ‘지도자 중심의 통솔법’(김명훈, 1980: 127)이라고 표현할 수 있는데 부하의 의견을 무시하고 조직이 나아갈 방향 및 방침을 독단적으로 결정하며 그 행동에 있어서 부하 직원들에게 복종만을 강요하는 리더십 유형이라고 할 수 있다. 이러한 리더십이 나타나는 경우는 구성원들이 수동적, 의존적, 복종적이거나 또는 단기적으로 목적하는 바의 기대를 열망하거나 심리적으로 실패감을 느끼기 쉬운 경우에 더욱 조장되는 유형이다.(김형도, 2008: 29)

리더가 권위주의형인 경우 주어진 업무를 처리하는데 있어서 리더의 지시에 의해 신속히 처리되며 업무처리 간 문제점이 발생시에는 리더에 의지하여 그 상황을 극복할 수 있어 구성원들에게는 매우 유리하지만 리더에 대한 거리감과 거부감 그리고 스스로 모든 것을 책임져야만 하는 리더 자신이 매우 힘들 수 있다. 또한, 리더에 대한 의존도가 크기 때문에 리더의 성향에 따라 사기가 저하되고 리더의 눈치만 보면서 업무를 처리하게 되어 리더 부재시 위기 극복 능력이 현저히 떨어지는 단점이 있다.(이준식, 2013: 7)

권위주의형 리더십은 리더가 주축이 되어 수준이 낮은 조직이나 불안정할 시 사용되며 목표달성은 빠르나 조직내 반감하는 집단이 생기게 되면 그 성공도가 낮으므로 구성원의 마음이 열리도록 비전제시와 교육이 주기적으로 이루어져야 한다.

(2) 민주주의적 리더십

민주적 리더십은 의사결정의 권한을 대폭적으로 집단구성원에게 위임하는 유형으로서 ‘집단중심적 리더십 또는 협의형적 리더십’이라고 표현할 수 있으며, 조직내부에 보다 큰 응집력의 감정, 리더의 유무에 무관하게 보다 많은 집단생산력, 직무만족과 사기의 양양, 상대적으로 보다 광범위한 시간적 전망, 행동에 있어서 더 큰 융통성을 조성하는 경향이 있다고 한다.(정수영, 1976: 369)

민주적 리더십은 실천에 있어서는 리더 개인보다도 조직구성원의 행동 및 태도가 그 성패를 좌우하는 관건이라 할 수 있겠다. 일반적으로 권위주

의적 리더십 아래에서는 구성원 상호간에 공격성과 적개심이 높고 책임전가의 반응을 낳는 경우가 많으며, 잠재적인 불만이 생기고 리더에의 의존성이 높게 된다. 반면에 민주적 리더십 아래에서는 집단의식이 강하고 우호적인 분위기가 만들어지게 된다.(김형도, 2008: 30)

민주주의형의 경우는 리더가 안내자 역할을 수행함으로써 구성원들이 적극적으로 참여할 수 있도록 유도하며 서로간의 신뢰를 통해 업무를 추진하는 장점이 있으나 구성원들이 많다보니 리더가 지휘하는데 있어 혼란을 느낄 수도 있으며, 위기가 생길시 신속한 대처가 어려울뿐더러 집단이 안정되지 않은 상태에서는 오히려 불리한 상황에 놓이게 된다.(이준식, 2013: 8)

민주주의형 리더십은 조직이 안정되고 구성원 수준차가 없는 안정된 상태에서 리더와 구성원이 조직을 이끌어 나갈 때 필요하며 따라서 구성원의 자질이 우수해야 하고 일처리 시간이 많이 걸리므로 시간적 여유가 있어야 한다.

(3) 자유방임형 리더십

자유방임형 리더는 리더로서의 권한과 역할을 모두 포기하고 집단 구성원과 관계를 별로 맺지 않는 유형으로서 조직구성원에게 가능하면 적은 통제와 영향력을 행사하려고 하며, 조직구성원은 자기가 달성해야 할 목표를 부여받고 그것을 수행할 때는 자신의 방법에 맡겨지도록 조직을 관리한다. 이러한 유형은 매사에 수동적이며 소극적 자세로 임하는 경향이 높다. 이러한 자유방임적 관리자는 조직에 직접적인 악영향을 끼치지지는 않으나 업무의 통합기능이 없고 추진력이 없기 때문에 최고 관리자는 물론 중간관리 계층의 리더십에도 적합하지 않은 유형이라고 할 수 있다.(김형도, 2008: 30)

자유방임형의 경우 리더뿐만 아니라 각 구성원들 개개인의 지적 능력이 높은 집단이 좋은 결과를 가져 올수가 있으며 이에 따라 개개인에 맞는 업무를 분담하여 처리하는 집단에 유리한 장점이 있으나 구성원들의 행동이 자유스럽고 이에 따른 단체의 규율통제가 곤란하며 개인주의적 성향이 강해 반복적인 갈등이 이야기 되는 단점이 발생하게 된다.(이준식, 2013: 9)

나) 현대적 리더십 유형

현대의 리더십에 대한 연구 경향을 분류해보면 크게 세 가지의 접근 방법으로 구분된다. 리더의 개인적 특성 및 자질에 착안한 특성에 따른 접근 방법(Trait Approach), 리더의 행동을 통해 리더십의 효과성을 설명한 행위에 따른 접근방법(Behavioral Approach), 효과적인 리더의 행동이나 특성은 상황에 따라 다를 수 있다는 상황에 따른 접근방법(Situational Approach)이다.¹⁾ 최근에는 변혁적 리더십(Transformational Leadership) 등 새로운 이론들이 학자들로 하여금 발표되고 발전되어 지고 있다.

(1) 특성이론

특성이론은 가장 오래된 리더십이론으로서 효율적인 리더는 비효율적인 리더와 명확하게 구별되는 몇 가지 특성과 자질을 갖고 있다는 가정에서 출발한다. 효과적인 리더에게는 리더십의 지휘와 기능에 영향을 준다고 간주하여 그 자질과 특성을 추출하려고 노력하는 이론이다.(구형회, 2009: 23) 즉 리더와 리더가 아닌 사람 간에는 이들을 구분 짓는 어떤 근본적인 특성이 존재한다고 가정하고 개인적인 자질과 특성연구에 초점을 맞추으로써 리더와 리더가 아닌 사람을 구별하려는 이론이다.(정주영, 2010: 9)

특성이론(Trait Approach theory)은 1940년대에서 1950년대에 주로 나타났다으며 이는 리더를 중심으로 성공적인 리더가 될 수 있는 통찰력, 설득력 등 리더 개인의 특별한 특성(Personality) 이나 자질(Talent)에 많은 초점을 두면서 연구하였다.(이준식, 2013: 9)

반세기 동안 연구결과에 의하면 리더는 지적능력, 자신감, 권력에 대한 욕구, 성실, 사교성, 카리스마, 단호함, 열정, 강인함, 용기 등에 특징지어진다는 것이다.(Robbins, 1990)

즉 리더는 특징적으로 존재하는 자질과 성향이 존재하므로 이를 분석 또는 측정하는 리더십 이론이다.

1) 김성수(2011). 『21세기 글로벌 리더십 개발』, 서울 : 탐북스, p.65.

(2) 행동이론

효과적인 리더의 행동은 그렇지 못한 리더의 행동과 다르며 모든 상황에서 효과적인 리더의 행동이 존재한다는 것을 전제로 한 접근법이다.(구형회, 2009: 25) 즉 리더가 하급자들에게 보여주는 행위나 스타일을 보고 리더십 행위를 찾아내어 유효성을 검증하는 방법으로 1940년 말부터 미시간대학교의 리더십 연구 등에서 시작되었다.(정주영, 2010: 10)

행위이론(Behavioral Approach theory)은 1950년대에서 1960년대에 주로 나타났으며 이는 리더가 어떠한 행동을 하느냐에 따라 리더십이 효과성을 띄는지 또는 비효과성을 띄는지 설명하고자 하는 이론으로써, 리더가 취하는 행동(Action)에 초점을 두면서 연구되었다.(이준식, 2013: 9)

행동이론에서의 리더십의 주요요소로는 인간관계적 요소와 과업적 요소로 나누어진다. 즉 모든 리더십 유형은 관계중심, 과업중심 중 어느 한쪽으로 기울어지게 마련이라는 것이다. 이러한 관계와 과업은 조직생활의 기본 요소일 뿐 아니라 모든 리더십 행동의 심리적 경향이 이 요소 중 어느 한쪽에 치우친다면 바람직한 리더십을 발휘하는데 한계를 노정한다는 것이다(한국의정연구원, 2011: 12)

정리하면 행동이론이란 개인의 성격특성 보다는 지도자의 어떤 통솔유형과 행동이 리더십 효과성과 관계가 있는가를 검증하는 리더십 이론이다.

(3) 상황이론

효과적인 리더십 유형은 여러 가지 상황에 따라 다르다는 상황적 리더십 연구로 초점을 옮겨 리더십유형을 상황과 관련시켜 3차원적으로 연구하였다.(구형회, 2009: 25) 상황이론은 특정 리더십의 스타일이 효과성을 보장하지 못하며 상황에 적합한 리더십은 각기 다르다는 것을 전제하고 있다. 상황이론에 기초한 주요 프로그램들은 어떠한 계층이나 조직에 모두 적용 될 수 있는 범용성이 있으며, 이미 정형화된 프로그램으로서 진행방법, 절차 등을 동일하게 적용하여 단기간에 많은 교육을 실시 할 수 있는 장점이 있다.(한국의정연구원, 2011: 14)

상황에 따른 접근방법(Trait Approach)인 상황이론(Situational

Approach theory)은 1970년대 이후에 나타난 이론으로써 그동안 리더십 연구의 초점을 두었던 특성이론(Trait Approach theory)과 행위이론(Behavioral Approach theory)이 조직의 성과를 달성하는데 있어 효과적인 리더십 모형을 제시하지 못하게 되자 두 이론의 한계성과 문제점이 있다는 것을 인지하게 되었고 이를 극복하기 위한 방안으로 등장하게 되었다. 상황이론(Situational Approach theory)은 리더의 특성이나 행위로 인해 나타나는 리더십이 리더의 개인의 자질 문제가 아닌 주변에서 나타나게 되는 상황에 따라 다르다는 것에 초점을 두고 연구되었다.(이준식, 2013: 10)

즉 리더의 유형은 상황에 따라 달라지며 리더의 권위 및 재량, 조직 내에서 수행되는 업무의 본질, 부하의 능력 및 동기, 외부환경의 특성 그리고 구성원의 리더에 대한 역할기대와 같은 상황요인의 중요성을 강조하는 리더십 이론이다.

(4) 변혁적 리더십 이론

Bass(1985)는 변혁적 리더십을 제시하였는데 변혁적 리더십이란 리더가 부하들에게 과업성과의 중요성을 인식시키고, 조직과 팀의 이익을 개인의 이익보다 우선하게 하여 더욱 상위의 욕구를 활성화시켜 부하들에게 동기를 부여하고 변화를 가져오는 리더십을 의미한다.(고시성, 2011: 22)

변혁적 리더십의 등장은 미국이 1920~30년대 경제 대공황 이후 1980년대 극심한 불황을 겪게 되는데 이때 미국 내 많은 기업들이 생존을 위해 전면적 개혁이 필요시 되었으며 이런 변혁을 시행하기 위해 리더가 필요시 되면서 등장하게 되었다. 변혁적 리더십이란 용어를 체계적으로 발전시킨 사람은 베스(Bass)이며 그는 리더의 기능은 크게 안정지향 기능과 변화지향 기능으로 나눌 수 있는데, 안정지향을 강조하면 거래적 리더십(Transformational or exchange leadership), 변화지향을 강조하면 변화적 리더십(Transformational leadership) 이라고 하였다. 또한 변혁적 리더는 카리스마, 영감적 동기부여, 지적 자극, 개별적 배려 행위를 구성원들에게 보여줌으로써 변화를 실시할 수 있도록 해야 한다고 하였다.(이준식, 2013: 18)

변역적 리더십은 부하에게 자긍심을 심어주고, 개인적 차원에서 부하를 존중한다는 것을 보여주며, 창조적인 사고를 할 수 있는 여건을 마련해 주고, 부하에게 영감(inspiration)을 제공함으로써 기대 이상의 성과를 이끌어 낼 수 있다.(고시성, 2011: 22)

변혁적 추구의 이론은 위기의식, 도전, 비전, 높은 가치와 신념, 헌신 등을 통해 조직의 변화와 물결을 주도하고 구성원의 강렬한 동기부여를 통해 조직이나 사회의 변화를 주도하는 것을 강조하고 있다.(한국의정연구원, 2011: 14)

리더는 과업에 대한 중요성을 부하에게 인식시킴과 동시에 부하에게 높은 도덕성을 호소하여 리더가 정한 기준의 능력을 초월하도록 의식수준을 높이고 리더의 강력한 영향력을 행사하여 기대이상의 성과를 달성하려는 리더십이다.

(5) 긍정형 리더십 이론

(가) 긍정형 리더십의 개념과 이론적 배경

긍정심리를 가지면 타인에게서 긍정적인 반응을 이끌어내는 특성을 가지고 있어 긍정적 정서의 양과 사회활동의 양은 정적 상관의 관계를 이룬다.(Watson, Clark, McIntyre, Hamaker, 1922) 긍정적 사고의 효과는 긍정적 사고를 통해 자기 자신은 물론이고 자신이 처한 상황을 긍정적인 관점으로 수용하고 판단하며 긍정적이고 성장 지향적으로 대처하게 한다.(배연희, 2011: 16)

최초 1998년 마틴 셀리그만이 긍정심리학을 창시한 이래 현재에 이르기까지 인간의 약점보다 강점에 초점을 맞춘 획기적인 과학 학문으로 사회 각 분야에서 긍정심리학, 긍정조직학, 긍정변화론 등으로 활발히 연구하고 있으며 사회 각 분야에서 적극적으로 활용하고 있다.

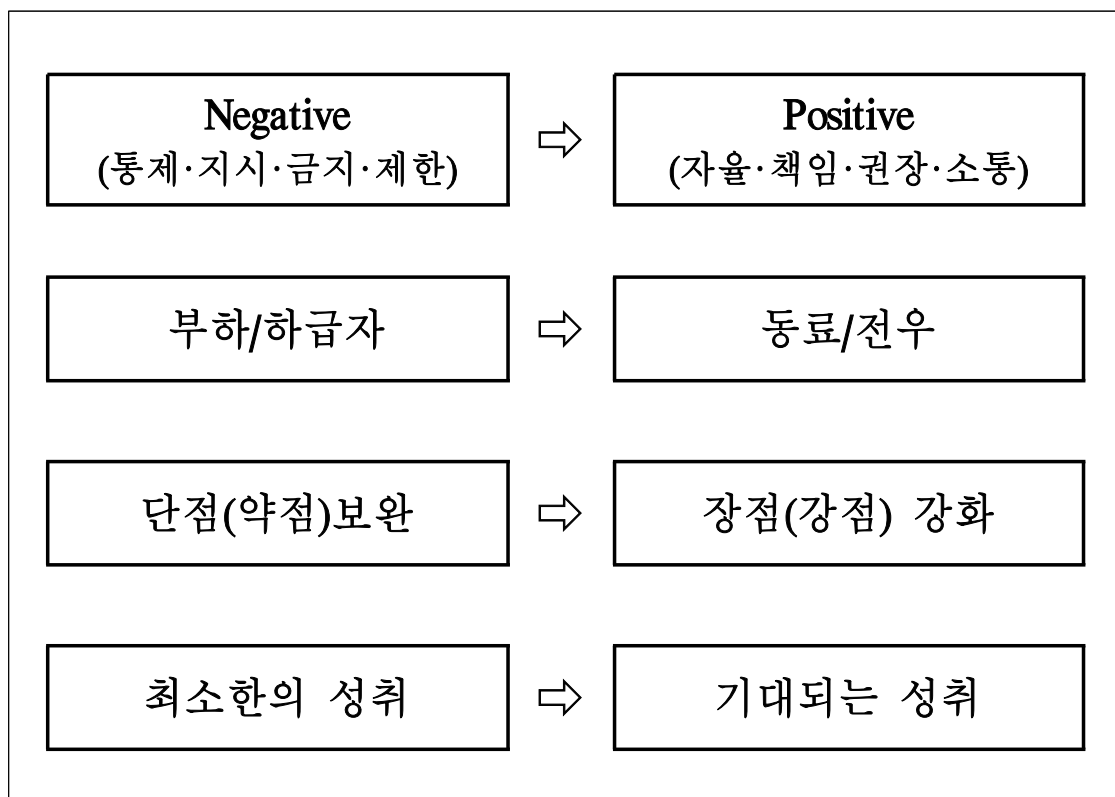
미군의 사례를 보면 2008년 조지케이지 참모총장이 주도해 신체위주로 단련된 군대를 심리적으로 단련된 군대로 만들기 위해 긍정의 힘을 적극 활용하고 있다.(육군본부, 2013: 253) 육군에서도 긍정적인 효과를 연구하고 긍정적 패러다임을 적용하여 장병의 다양한 가치관과 잠재되어 있는

능력을 발굴하여 구성원들이 자발적으로 참여 할 수 있도록 과학적인 리더십을 개발하여 ‘긍정적 리더십’ 이론을 추진 중에 있다.

긍정형 리더십은 마음, 말, 행동을 부정적인 접근방식에서 긍정적인 접근방식으로 전환하여 구성원들의 창의성과 자율성을 최대한 발휘하게 하고, 임무완수에 전력투구하게 하는 리더십이라고 정의하고 있다. 부정적인 접근방식에서 긍정적인 접근방식으로 전환하여 단점(약점)을 보완하는데 초점을 맞추기 보다는 장점(강점)을 강화하는데 초점을 맞추게 되면 획기적인 성취는 물론 더 나아가 개인의 행복을 달성할 수 있다는 것이다. 이처럼 긍정의 힘을 활용하여 보통의 성취가 아닌 획기적인 성취를 달성하기 위하여 우리는 더욱 긍정의 힘을 이해할 필요가 있다.(육군본부, 2013: 254)

리더로서 긍정의 힘을 극대화하기 위해서는 긍정의 힘을 이해하고 스스로 긍정적 정서를 가지며 생각과 말, 행동을 하여 모범을 보여야 한다.

[그림 2-1] 긍정형 리더십



출처 : 박승구 외(2012: 6)

(나) 긍정형 리더십의 필요성

(1) 긍정의 힘

긍정형 정서를 적용하여 성공한 수가지 사례를 살펴보면 아래와 같다.

첫째, 세계 여자 골프의 여왕 신지애 선수가 인터뷰 중 “한동안(약 2년동안) 스럼프에 빠져 있다가 어떻게 해서 2년 연속 LPGA에서 우승(2012)을 할 수 있었냐?”는 질문에 신지애 선수는 “잘하는 이 분명히 있는데도 사람들은 내가 못하는 것만 지적했고 거기에 집중하다 보니 내 장점을 잃어버렸다. 재활하는 동안 나의 우승 장면이 담긴 영상들을 보면서 내가 가장 잘하는 것에 집중하자고 결심했다. 그것이 메이저 대회 2주 연속 우승의 비결이다.”라고 하였다.

둘째, 졸업앨범 속 미소에 관한연구²⁾에서 ‘진짜미소’(50명)는 건강·생존율·만족도가 높고 이혼율은 낮으며 ‘무표정 / 인위적 미소’(91명)는 ‘진짜미소’인원에 비해 부정적 결과를 얻었으며 긍정적 정서가 긍정적 결과를 유발한다.

셋째, 긍정적 정서가 미치는 영향에 관한 연구³⁾에서 행복한 사람은 사망하거나 질병에 걸릴 가능성이 불행한 사람보다 현저히 낮았으며(50%) 긍정적 정서는 행복과 노화 방지에 도움이 된다는 것을 알았다.

넷째, 물결의 결정체 실험⁴⁾에서 긍정의 말을 지속적으로 들려준 물은 곧고 반짝이는 결정체로 되었으며 부정의 말을 지속적으로 들려준 물은 흐리고 기형적인 결정체가 되었다. 이 실험으로 긍정형 ‘말씀씨’는 생명이 없는 물도 변화시킴을 알았다.

2) 미 버클리대학 교수인 파커와 켈트너의 캘리포니아 소재 밀즈대학 1958, 1960년 졸업생 141명을 대상으로 한 ‘미소의 종류가 건강·생존율·만족도 등에 미치는 영향’에 대한 연구

3) 미 메이요 클리닉 종합병원이 65세 이상 멕시코계 미국인 2,282명을 대상으로 2년 동안 ‘긍정적인 정서가 수명과 질병에 미치는 영향’에 대한 조사연구

4) 일본 에모토 마사루의 독창적인 물연구에서 ‘물을 담은 용기에 지속적으로 긍정 및 부정의 말을 들려준 후 물이 어떻게 달라지는가’에 대한 실험

군생활간 긍정형 정서로 인한 인생성공담에 대한 군장병 인성교육 프로그램을 보면 긍정적 마인드로 전환시켰을 때의 효과로 김효석(2013)은 군대에서 배우라고 말하며 설득력을 잘해야 성공하고 설득력이 강요를 이기며 군대에서 배운 소통의 기술인 리더십과 팔로우십이 본인을 성공의 길로 만들었다라고 하였다. 노광철(2013)은 군대는 인생의 전환점으로서 군대에서 인생을 새롭게 보고 인생계획표를 세워 실천하고 20대에 많이 깨지고 실패하는 만큼 성공확률이 높음을 알고 실천한 것이 성공의 지름길이 되었다고 하였으며, 김지완(2013)은 실패에 실패로 좌절감에 빠진 시기도 있었으나 성공은 쉽게 오지 않지만 반드시 온다는 신념으로 꿈 지도를 작성하고 실천에 옮기는 연습을 군대에서 배워 시작했더니 성공의 발판을 만들었다라고 하였다. 서경덕(2013)은 군대를 통해서 한국홍보 아이디어를 얻었으며 창의적으로 군생활, 실행력 글로벌 매너를 지녀 현재의 본인을 만들었다라고 긍정적 마인드의 필요성을 역설하였다.(육군본부 2013: 영상교재 중)

‘확장 및 구축이론’은 바버라 프레드릭슨이 1990년대 후반에 발표한 긍정적 정서에 관한 이론이다. 긍정적 정서는 확장되고 구축되며, 그 구축된 것으로 인하여 다시 더 확장되고 구축된다는 것이다. ‘확장 및 구축이론’의 두가지 핵심진리는 긍정적 정서가 우리 마음과 생각을 열어주어 우리를 보다 수용적이고 창의적이게 해준다는 것과 긍정적 정서는 마음과 사고를 열어줌으로써 새로운 기술과 인맥, 지식 및 존재방식을 발견하고 구축 할 수 있게 해준다.(육군본부, 2013: 255)

확장 및 구축 이론에 제시한 긍정적 정서가 사고와 행동을 확장한다는 연구결과는 아이센과 그 동료들의 20여 년 간의 연구에 의하여 지지되었으며 이들의 연구에 따르면 형성된 긍정적 정서들은 중립 상태와 달리, 새롭고(Isen, Johnson, Mertz, & Robinson, 1985), 유연하며(Isen, Rosenzweig, & Young, 1991), 정보에 개방적이고(Estrada, Isen, & Young, 1997), 효율적인(Isen, & Means, 1983: Isen, Rosenzweig, & Young, 1991) 사고패턴을 만든다는 것을 입증하여 왔다. 또한 긍정적 정서는 사람들로 하여금 다양성을 좀 더 수용할 수 있게 하고, 수용될 수 있

는 행동의 종류를 확장한다는 것을 그들은 보여주었다.(Kahn & Isen, 1993)(육군본부 2013: 256)

스토우, 서튼, 펠로트(1994)는 272명을 대상으로 18개월간의 연구에서 긍정적 정서와 다양한 직무 성과간의 관계를 평가하였다. 또한 긍정적 정서는 중립적 정서 상태와 부정적 정서에 비해서 사람들의 자아 개념을 확장하고 가까운 타인들을 좀 더 많이 포용하게 한다는 것을 보여주었다. (김 캐머런 등 2009: 226)

위의 연구결과 및 사례를 보면 긍정적인 정서를 갖도록 하는 것이 매우 중요하며 긍정의 힘이 나와 조직을 획기적으로 변화시키는데 기여한다는 결론을 얻을 수 있다.

(2) 긍정형 리더십의 필요성

지금 육군은 ‘전투형 강군’으로 도약하면서 선진병영문화를 창출하기 위해 모든 노력을 집중하고 있다. 그중에서 선진병영문화를 정착시킴으로서 보다 자율적이고 창의적인 병영으로 거듭날 수 있도록 다각적인 노력을 경주하고 있다.

우리는 지금까지 주로 ‘무엇을 하지마라’ 라는 식으로 강제하고 통제하는 부정적인 접근방식을 취해온 면이 있다. 타군에 비해 많은 육군 병사들이 전역 후에 소속부대와 간부에 대해 좋지 않은 감정을 가지는 것도 여기서 연유된 것이다. 이러한 방식은 단기간의 성과는 있을지 모르나 구성원들의 자발적인 참여와 창의성이 부족하고 미래에 대한 비전을 창출할 수 없어 장기적인 조직발전을 도모할 수가 없다. 따라서 과거의 부정적인 접근 방식에서 긍정적인 접근방식으로 전환하여 장병들이 창의성과 자율성을 최대한 발휘토록 해야 한다.(박승구 외, 2012: 3)

리더의 유형과 신세대 장병 특성의 적합관계를 파악하기위해 지시형+적극성, 지시형+개인주의적 사고방식, 참여형+적극성, 참여형+개인 중심적 사고방식 4가지 범주로 구분하여 적합관계를 분석한 결과, 각각의 리더유형에서 신세대 장병의 긍정적 특성이 결합되면 조직 유형성에 긍정적 영향을 미친다는(김병현, 2008: 44) 것을 알았다.

군에서는 이러한 신세대 장병의 의식성향과 능력을 고려하여 강점을 강화하기 위한 리더십, 즉 인간적 관계 형성, 개인의 가치관과 개성존중, 불필요한 통제의 최소화, 합리적인 임무부여 등이 요구된다.(군 리더십, 2011: 1-7)

훌륭한 의사소통과 훌륭한 관계들은 상호 의존성이 높은 작업을 통합적으로 조정하는데 있어 효과적 요소가 된다. 군의 경우 상호 의존적이며 보완적인 전·평시 통합된 전투력을 발휘하기 위해 훌륭한 관계와 의사소통을 먼저 이루도록 노력해야만 할 것이다.(육군본부, 2013: 260) 긍정적인 정서는 사람들의 생존과 번영을 돕는 것이다. 따라서 우리 군도 이러한 긍정적 정서, 긍정의 힘을 활용하여 개인의 번영과 조직의 업무성과를 극대화 할 뿐 아니라 강군 육성에 크게 기여토록 하여야 할 것이다.(육군본부, 2013: 256)

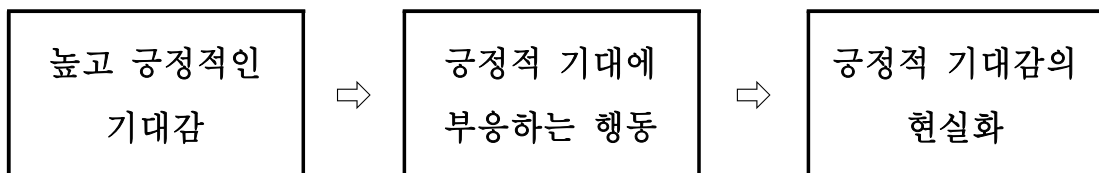
이를 위해서는 목표와 방향을 명확히 알려주고 추진 할 수 있는 여건을 마련해주는 것이 중요하다. 부대원에 대한 인식도 하급자가 아니라 군생활의 동료이자 전우로 대하고 상급자와 소속부대에 대한 고마운 마음을 가지게 해야 한다.(박승구 외, 2012: 3)

이런 차원에서 ‘긍정형 리더십’이 육군 장병들의 생각과 말과 행동을 긍정적으로 바꾸고 실천하여 선진병영문화를 정착시키는데 소중한 길잡이 역할을 할 것이며 그 필요성을 알 수 있다.

(다) 긍정형 리더십의 적용

피그말리온 효과는 다른 사람이 나를 존중하고 나에게 무언가를 기대할 때 그에 부응하는 쪽으로 변하려 노력하여 실제로 그렇게 되도록 만드는 심리효과를 뜻한다.(류지성, 2012: 19)

[그림 2-2] 피그말리온 효과



자료: 류지성(2012: 19)

긍정형 리더십은 긍정의 힘을 작용하기 때문에 필요하며 긍정적 정서는 윈-윈(win-win)의 결과를 부정적 정서는 제로섬(zero sum)의 결과를 낳는다.(박승구 외, 2012: 6) 반복적으로 부정적 정서를 경험한다면 자기방어적, 의심, 불만, 자기중심적으로 스스로 만든 장벽 속에 갇히게 되겠지만 반복적으로 긍정적 정서를 경험한다면 주변환경을 탐구하고, 창의성과 공동체 의식이 증대되며 행복한 삶을 창조하고 배려와 봉사, 감사의 마음을 갖어 삶의 영역이 더욱 확대될 것이다.

조직에서의 기쁨, 사랑, 감사와 같은 긍정적 정서의 유발은 조직원들이 현상을 보는 관점을 확장시키고, 개인들의 능력을 향상시켜 더 많은 정보에 주의를 기울이게 하고, 더욱 풍부한 해석을 낳게 하고, 높은 수준의 창의성과 생산성을 경험하게 한다.(Isen, 1987) 상사의 긍정리더십은 부정피드백 수용도에 정적인 영향을 미치는데 있어서 부하의 긍정감정이 이를 매개 한다.(전선희, 2012: 35)

아래에 수록된 내용은 부하가 긍정형 감정을 가질 수 있도록 실천한 긍정형 리더의 대표적인 사례이다.

이순신 장군은 원균 장군이 칠천량해전에서 패하여 백의종군에서 다시 삼도수군통제사로 명하였을때 배12척을 제외하고는 군비가 전무(全無)한 상황이었지만 모진 고문으로 쇠약해진 심신을 이끌고 이러한 상황을 타개하기 위해 남행을 하여 적진을 정찰하고 민심을 수습하였다. 그리고 패전의 후유증, 무기의 부재 등 모든 기반이 무너진 상태에서 명량전투에서 대승을 이끌어 내었다. 이렇게 대승을 이끌어냈던 가장 큰 이유는 부하들을 신뢰 하였으며 청렴성과 공사(公私)의 엄격한 구분으로 부하장수들과 백성들로부터 신뢰를 받고, 충성심을 불러일으켜 ‘왜적을 무찌르자’는 간절한 염원이 모두 불타 있었기 때문이다.

이순신 장군은 부하를 위한 긍정적 마음과 행동을 보유한 인물이었다. 특히 희생정신을 발휘해 솔선수범하는 모습을 보여줌으로써 패전으로 두려움에 빠진 장병들의 분투를 이끌어냈고 명량해전에서는 지휘선이 단독으로 적진으로 뛰어드는 등 고군분투하는 모습을 보여주어 부하로부터 사기를 올리고 전투에 동참을 유도함으로써 대승을 거둘 수 있도록 유도했다. 그결과 명량해전은 물론 23전 23승의 대승을 거둔 세계제일의 명 제독으로 그 연구가 끊임없이 이어지고 있다.

삼성그룹의 창시자 이병철 회장은 긍정형 행동의 실천자로서 “행하는 자 이루고, 가는 자 닿는다.” 라는 좌우명으로 세상에서 떠나던 순간까지 행동 주의적 삶을 보여주는 대표적인 인물로써 최초 쌀300석을 시작으로 삼성 그룹 166개의 계열기업을 소유하였다. 그가 ‘이룰 수 있었던 것’은 결국 그가 ‘행했기’ 때문이다. 품질로서 최고를 추구하고, 사원이 투자하도록 하는 등 공존공영의 정신으로 일에 몰두하게 하고, 대우와 신상필벌의 기풍을 마련하였으며, 배려의 마음으로 사원의 생활안정을 도모하여 최대한 우대하여 가족적인 분위기를 유지하여 나만의 회사가 아닌 우리 모두의 회사라는 마음을 회사원으로부터 이끌어 모두가 열심히 하는 분위기를 조성했다.

정주영 회장의 맨주먹 마케팅 사례는 성실하고 결단력이 강하며 높은 리더의 덕목을 보여주는 긍정형 마음과 말, 행동을 실천 한 사례이다. 1972년 정주영 회장은 울산조선소 부지 사진 한 장을 들고 영국 버클레이 은행을 방문하여 사진속의 장소에 조선소를 지어 배를 팔아 갚으려고 돈을 빌리려 했다. 은행장은 배도 만들어 본 경험이 없는 정주영 회장에게 미심적었지만 거북선 그림의 지폐를 보여주며 당당하게 ‘1500년대 거북선을 만든 나라’ 라고 말하는 정주영 회장에게 ‘선박을 사는 사람이 있으면 차관을 주겠다.’ 는 조건제 허락을 하게 된다. 정주영 회장은 스코트 리스고 조선소에서 26만톤 선박 설계도면을 획득하여 세계적인 선박왕 리바노스를 찾아가 ‘현대조선소에서 만드는 첫배를 당신에게 바치는 영광을 달라.’ 며 맨주먹 마케팅을 감행하여 감탄한 리바노스로부터 26톤급 유조선 2척을 주문받는 계약서를 받게 되었다. 이것이 현대그룹 창립의 시초이다. 위 내용은 맨주먹 마케팅의 끈기와 열정, 용기의 대표적인 사례로 이를 계기로 현대는 세계의 대기업으로 발전하게 된다.

삼성그룹의 이건희 회장은 ‘처자식 빼고 다바꿔라’라는 말로 유명하다. 변화의 중요성을 역설했으며 ‘질만 높으면 양의 문제는 저절로 해결된다.’ 는 철학으로 총 자산이 306조원에 이르는 세계 정상급 기업으로 글로벌 경쟁력을 갖춘 대한민국의 최고의 기업으로 삼성그룹을 성장시켰다.

‘한국을 먹여 살린다’는 삼성의 힘은 어디에서 나오는 것일까. ‘삼성의 세계-1등주의 연구’에서는 그 힘을 이견희 회장의 ‘용인(用人)’에서 찾았다. 조직에 비전을 제시하고 강력하게 추진하는 긍정형 행동의 대표적이 사례이다.

또한 삼성은 노사분규가 없는 회사로 유명하다. “초일류 기업이 되려면 모든 삼성인이 인간미·도덕성과 함께 한국인다운 예의범절, 국제인의 에티켓을 갖추고 세계와 미래를 바라보며 크게 생각하는 자세를 지녀야 한다.”며 배려와 인간적인 조직관리에 힘쓴 결과이다. 그리고 대부분의 사안을 전문경영인들에게 위임하는 등 명백하게 듣기(listening)형 리더로서 조직을 키우고 발전시킨 결과물이다.(최용우, 2013)

미국의 잭 웰치는 1981년 그가 GE의 CEO자리를 인계 받았을 때 매출은 1981년 270억 달러에서 2000년 1,290억 달러(4.7배)로, 순이익은 15억 달러에서 127억 달러(8.4배)로 증가하였고 자본 수익률이 20% 수준을 기록하여 미국 평균 12%를 훨씬 초과하였다. 또한 GE를 시장가치 5,300억 달러(41배)의 기업으로 만들었고, 자신의 연봉 역시 9,400만 달러(스톡옵션 포함)로 업계 최고수준 유지하고 있으며 미국 파이낸셜 타임스는 3년 연속(98~2000) GE를 「세계에서 가장 존경받는 기업」으로 선정하였다.

그가 20년간 GE의 CEO로 근무하면서 GE를 세계 최고의 기업으로 키워낸 비결은 과연 무엇일까?

낙관적인 전망을 갖고 긍정적으로 생각하는 지도자들 밑에는 그런 사람들로 발전되며 또 그 팀 전체가 그런 분위기가 된다. 결국 지도자의 일이란 부정적 사고와 싸우는 것인데 웰치가 그랬다고 한다. 이 사례는 긍정형 말과 행동을 실천하는 리더의 대표적인 예이다.(최용우, 2013)

히딩크가 2002 월드컵에서 4강 신화를 이룩하면서 선수 관리 비결은 선수들에게 동질감을 부여했다고 한다. 히딩크는 모든 선수들에게 형이나 선배와 같은 존칭을 쓰지 말고 이름을 부르도록 해, 선·후배 간에 군기가 엄하고, 나이별, 출신 학교별로 뭉쳐 다니는 한국 축구의 고질병을 없앴다. 의사소통의 자유로움은 단체 경기인 축구에서 조직력 및 전체 경기력을 상승시켰다. 이 사례는 긍정형 말과 행동을 실천하는 리더의 예이다.

앤드류 카네기는 미국철강시장의 65%를 지배하는 US스틸사의 모태인 카네기 철강회사를 설립한 미국의 산업자본가로 강철왕이라는 별명을 가진 인물이다. 그는 성공의 비결로 리더가 갖추어야 할 덕목을 아래와 같은 긍정적 리더의 사고 방법으로 접근하여 기업을 성장시켰다.

1. 칭찬과 감사의 말로 시작하라.
2. 잘못을 간접적으로 알게 하라.
3. 상대방을 비평하기 전에 자신의 잘못을 인정하라.
4. 직접적으로 명령하지 말고, 요청하라.
5. 상대방의 체면을 세워주라.
6. 아주 작은 진전에도 칭찬을 아끼지 말라.
7. 상대방에게 훌륭한 명성을 갖도록 해주라.
8. 격려해주라. 잘못은 쉽게 고칠 수 있다고 느끼게 하라.
9. 당신이 제안하는 것을 상대방이 기꺼이 하도록 만들라

출처 : 최염순(2008: 358)

하워드 쉘츠 스타벅스 회장은 스타벅스를 세계적 커피 브랜드로 만들어 냈다. 막대한 홍보비는 없었다. 비결은 쉘츠 회장의 리더십이었다. 하워드 쉘츠 스타벅스 회장은 “우리 회사의 최우선 순위는 직원들입니다. 여기서 Assumption 하나. 리더십은 사람과 관련 것이다. 왜냐면 직원들이야말로 회사의 열정을 고객에게 전달할 책임을 지는 사람들이니까요. 그 다음 두 번째 우선순위는 고객만족입니다. 이 두 목표가 먼저 이루어져야만 주주들에게 장기적인 이익을 안겨줄 수 있지요” 쉘츠 말대로 스타벅스는 건강 관리, 스톡옵션, 교육 프로그램, 경력 상담, 제품 할인 혜택 등 풍부하고 포괄적인 직원 복지 프로그램을 제공하고 있다. 그는 저서 '스타벅스, 커피 한잔에 담긴 성공신화'에서 "열심히 일하는 사람들이 반드시 보람과 행복을 얻을 수 있는 기업을 만들 것"이라고 밝히고 있다.

이런 생각이 바탕이 된 쉘츠 회장의 제대로 된 직원관리는 종업원의 질 높은 서비스를 낳았고, 이는 다시 기업의 브랜드가치로 연결됐다. 이처럼 CEO의 긍정적인 행동을 실천하는 리더십은 세계적 기업이 되는 데 필수 요소이다.(머니투데이, 2003)

긍정적 정서를 감이한 리더의 역할은 조직을 키우고 발전시킴을 위의 사례를 통하여 알 수 있다. 긍정심리는 부하로부터 긍정적인 반응을 이끌어 내어 긍정적인 힘을 발휘하여 생각과 말과 행동을 키우고 조직에 정적인 반응을 보이도록 한다. 군에서도 긍정형 리더십의 정착으로 최종의 목표인 전쟁에서 승리를 달성하기 위하여 통제·지시·금지·제한, 부하/하급자, 단점을 보는 행위에서 자율·책임·권장·소통, 동료/전우의 의식, 장점을 강화하여 기대되는 성취감을 최대한 극대화 시킬 수 있도록 긍정적 문화를 창출하여 전투형 강군 육성에 기여하여야 한다. 특히 대부분의 구성원인 신세대들의 특성을 이해하고 어떻게 적용하여 발전을 시킬 것인지 연구가 필요하며 ‘나무터 실천하겠다’라는 의식의 확산을 위하여 구체적인 방법을 제시하여 실천하여야 한다.

제2절 신세대 장병의 특성

1) 신세대의 개념

신세대들은 기성세대와는 다른 의식구조와 사고방식을 가지고 있어 과거의 지휘방식으로는 효과를 얻지 못할 수도 있다. 따라서 신세대 장병들과 더불어 효과적으로 임무를 완수하기 위해서는 이들의 특성을 이해하고 지휘를 해야 한다.(육군본부, 2006: 3-18) 신세대 특히 20대 의식구조는 이전의 젊은 세대에 비해 가치 혁명적이고 급진적이다. 구체적으로 이성관, 사회관, 생활관 등 그 어느것 하나 기성세대의 그것과 일치하는 가치관이 없을 정도이다. 그래서 이들은 생각과 행동을 예측할 수 없는 럭비볼의 세대로서 이들이 무엇을 좋아할지 어떤 것이 유행할지 아무도 예상할 수 없는 세대 특성을 지니고 있다.(유명호, 2012: 13)

신세대 장병에 대해 관심을 갖고 연구를 시작한 것은 우리나라가 성장을 거듭하기 시작한 90년대 초반에서부터 시작된다. 신세대가 가지는 독특한 사고방식, 행동 및 언어, 패션, 소비성 등은 기성세대가 바라보는 시각에서는 모든 것이 이상하게 보일 밖에 없다. 기존의 세대와는 또 다른 면에서 기성세대 입장에서는 용납이 되지 못하고 부정적 시각으로만 신세대를 대하고, 그들만의 가치관을 이해하려 하지 않는다.(김병현, 2008: 21)

아래 내용은 신세대의 개념과 신세대의 특성이 군에 미치는 영향에 대해 기술 하였다.

신세대(New Generation)라는 용어는 80년대에는 ‘X세대’라는 용어가 처음으로 사용되었다. 이는 캐나다 ‘더글라스 콕플랜드’의 소설에서 처음 유래된 것으로 개별화, 개성화, 개인화가 뚜렷하고 인생의 가치관을 즐거움에 두며 심각한 것을 기피하는 경향이 뚜렷하고, 연령이나 성에 대한 구분을 기피하는 특징이 있다. ‘Y세대’라는 용어는 전후 베이비붐 세대가 낳은 2세들을 일컫는 말로서 컴퓨터를 자유자재로 다루는 10대 전후의 어린이들을 지칭하였으며, 이들은 모방심리, 호기심, 패션에 관한 관심이 크며, 다른 나라의 문화와 인종에 대한 거부감이 적은 특징이 있다. 인터넷을 대표하는 네트워크 세대를 지칭하는 ‘N세대’라는 용어는, 지금 현재의 10대

들을 일컫는 말로서 모든 활동을 컴퓨터를 통해 해결하는 세대를 지칭한다. 그리고 현재의 20대를 일컫는 말은 바로 ‘나(Na)세대’라고 한다. 나를 강조하는 세대로서 물질적 풍요속에서 성장하여 어려움을 잘 극복하지 못하고 쉽게 포기하는 경향이 있으며, 학연이나 지연보다는 ‘온라인’을 더 중요하게 여긴다는 특징이 있다.(육군본부 헌병감실, 2005)

2) 신세대의 특성과 군에 미치는 영향

가) 신세대 특성

신세대는 고도의 경제성장과 핵가족 제도에 의한 과잉보호, 그리고 풍요로운 생활환경으로 물질적인 풍요로움과 편안함을 추구하며, 전쟁을 모르는 세대로서 80년 이후 출생자라고 정의하고자 한다. 새롭고 기발한 것을 추구하는데 강한 욕구를 가지며 옛 것에 답습을 거부하고 있다. 이는 새로운 것에 대한 무한 잠재력을 보유하고 있다고 보면 된다.(김병현, 2008: 3)

1980년 전후에 태어난 신세대는 비교적 풍요로운 환경에서 자라고 사회적으로 자유분방한 분위기 속에서 성장하였다. 자기중심적 사고와 행동이 강하고 인내심과 단체성이 약한 반면, 합리적이면서 자신의 가치와 부합하는 일에 대해서는 적극적으로 참여하려는 성향을 갖고 있다. 임무수행 면에서는 어렵고 위험한 일을 기피하려는 경향이 있지만, 컴퓨터 기술 등을 활용한 장비 취급 및 운용능력은 뛰어나다.(군 리더십, 2011: 1-7)

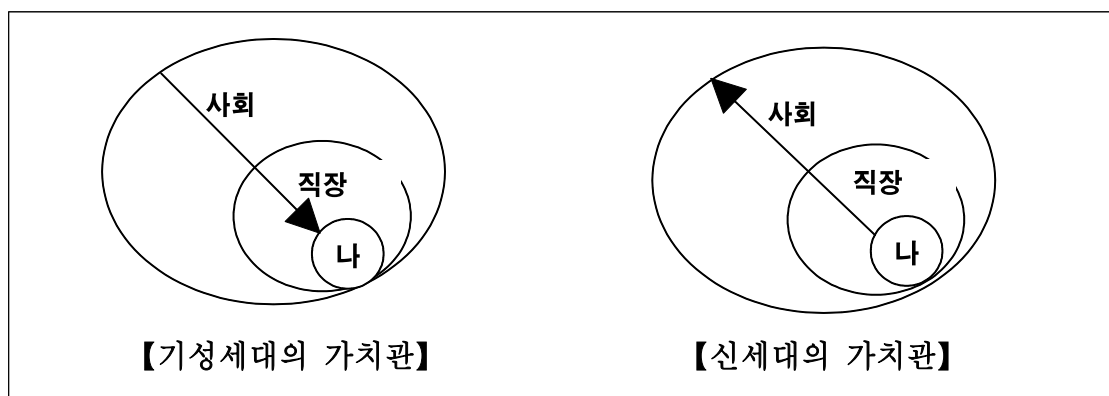
시대적 배경을 보면 신세대는 경제적으로 고도성장을 이룬 70년대, 문화적 개방과 정치적 권위주의가 몰락한 80년대, 정보화 사회 발달과 탈 이데올로기 및 민주주의가 정착하고 자유, 개방과 세계화가 급속도로 발전하고, 향락과 소비지향으로 변화한 90년대, 매스커뮤니케이션, 통신, 과학의 발달로 개방적이고 서구적이며 대중문화가 크게 확산된 2000년대를 살아온 경제적으로 혜택을 받은 수혜자다.

신세대의 세부적인 의식구조와 생활방식의 특성은 다음에서 보는 바와 같다.

(1) 의식구조

첫째, 자기능력 및 개성에 맞는 일에 최선을 다하고, 자유 분망하며 자신의 주장을 당당하게 표현한다.(육군본부, 2006: 3-18) 급속한 글로벌화, 정보통신기술의 발달, 한두 자녀 가구, 경제적 풍요, 그러면서도 극심한 경쟁과 경제위기 등 기성세대와 전혀 다른 환경에서 성장했다는 점을 기억해야 한다. 이런 배경에서 자란 신세대의 특징은 ‘나로부터 사회를 보는 것’ 이라고 할 수 있다.(류지성, 2012: 115)

[그림 2-3] 기성세대와 신세대의 가치관 비교



자료: 류지성(2012: 118)

둘째, 신세대는 기성세대에 비해 자신의 의견과 감정을 비교적 자유롭고 솔직하게 표현한다.(Voice) 이는 부모와의 친밀하고 평등한 관계 속에서 자신의 생각을 자유롭게 표현하며 성장한 배경 덕분이다.(류지성, 2012: 118)

셋째, 단체보다는 자신을 중시하는 경향이 있다.(육군본부, 2006: 3-18) 개인주의와 자기중심주의적인 성향을 갖는다. 내가 좋으면 그만으로 개성 또는 무원칙으로 발전하였으며 ‘우리’ 라는 소속감이나 집단보다는 ‘나’가 더 중요하며 보편적 논리보다 자기식 편의주의로 자기 합리화 경향이 뚜렷하다. 또한 자기에 대한 강한 자부심과 가치에 충실하며 사회적 출세보다는 내면적 자아실현과 욕구실현을 중시하여 개인적 관심분야에 대해서 강한 집착과 열정을 보인다. 그리고 가치의 중심을 자기 자신에 놓음으로

써 타인과의 차별화를 중시하는 경향이 있다.(유명호, 2012: 14) 남보다 튀고 싶어 하고 자기만의 색깔을 갖고 싶어 한다.(김병현, 2008: 21) 지나친 자기중심적 사고는 집단생활에 대한 부적응을 낳을 수 있으며, 타인에 대한 존경심이 악화될 가능성이 있다.(유명호, 2012: 12)

넷째, 현실적 이해타산과 득실에 민감하고 자기만족을 중시한다.(육군본부, 2006: 3-18) 현실주의적이 성향을 나타낸다. 명예, 보수, 안정성보다는 자기만족을 중시하며 현실적 이해득실에 민감하여 개인별 실적과 기여도에 따라 즉각적인 보상을 요구한다. 즉흥적인 태도와 편안하고 안락함을 추구하는 태도는 정신력의 나약함을 야기 할 수 있다.(유명호, 2012: 14) 신세대는 자신의 노력과 성과에 합당한 보상에 민감하다(Reward-sensitive) 기성세대는 추가 보상이 없더라도 조직을 위해 헌신할 의지가 있는 반면, 신세대는 상대적으로 그런 의지가 부족하다. 단기적이고 실제적인 보상을 추구하는 것도 신세대의 특징이다. 또 자신이 맡은 일 이외에는 관심이 없으며 시간과 노력을 들이지 않으려는 모습을 이기적이라고 여기기도 한다.(류지성, 2012: 116) 신세대는 작은 일이라도 칭찬과 격려를 받고 싶어 하고 업무결과에 대한 구체적 피드백을 기대하기 때문에 신세대에 대한 리더십 역시 보다 적극적일 필요가 있다. 즉, 업무의 결과만이 아니라 그간의 과정이나 수고에 대해서도 인정하고 칭찬해주는 것이 동기부여의 방법이 된다. 반면, 감정을 자극하는 말이나 강한 질책은 신세대의 업무 몰입을 오히려 저해 한다.(류지성, 2012: 119)

다섯째, 공정성과 합리성을 추구하고 납득되지 않은 사실은 거부한다.(육군본부, 2006: 3-18) 반대를 위한 반대를 지양하고 합리성, 공평성, 일관성을 추구한다.(유명호, 2012: 15) 신세대는 자기발전에 도움이 되고 적절한 보상이 있어야 업무에 몰입한다. 이들은 '성장과 경력 개발, 경제적 보상'을 가장 중요한 동기부여 요소로 생각한다. 무엇보다도 신세대는 연공서열 중심의 평가 관행을 잘 납득하지 못한다.(류지성, 2012: 116) 고정관념이나 관례에 얽매임 없이 자기주장을 당당하게 펼치면서 실리적이면서 실질적인 가치를 추구한다.(김병현, 2008: 21)

여섯째, 좋고 싫음이 명확하고 기본권 침해 및 간섭받기를 싫어한다.(육

군본부, 2006: 3-18) 재치와 창의성, 유머 등이 풍부하며, 개성을 강조함으로써 문제해결을 위한 기발한 아이디어를 제공한다.(유명호, 2012: 15) 종합적 판단력은 다소 부족하나 자신의 결정에 강한 집착을 보이는 등 도전적인 삶을 살아간다.

일곱째, 권위주의에 대한 거부감이 강하고 평등의식이 강하다.(육군본부, 2006: 3-18) 민주화 교육의 결과 수직적 인간관계를 수평적 인간관계에 우선하여 생각하며, 일방적 결정에 비순종적이고 권위주의에 대한 거부감을 표시한다.(유명호, 2012: 14) 정에 의한 인간관계가 희박하고 원인과 이유를 따지기를 좋아 한다. 또한 무조건 하라는 식에 대한 강한 거부감을 표시하며 나아가 제도적 관습을 거부하며 자기식 합리주의에 입각하여 사물을 판단하는 성향을 보인다.(유명호, 2012: 15)

여덟째, 모든 것을 비판적으로 받아들이는 경향이 있다.(육군본부, 2006: 3-18) 신세대는 자신에 대한 자긍심이 강하여 남이 무엇을 하라고 명령하는 투의 말에 대해서는 상당한 부담감과 거부감을 지니고 있다. 어떤 일에 임할 때의 자세도 기존의 세대와는 달리 상당히 비판적이며 합리주의적 사고와 눈에 보이는 이득을 위해 판단하고 결정하는 성향이 짙다.(국방부, 실천리더십 핸드북, 61)

(2) 생활방식

첫째, 자기가 원하는 일이면 명예, 보수보다는 자기만족을 중시하는 일에 몰입한다.(육군본부, 2006: 3-18) 신세대는 인간관계가 다양하고 관심사가 남다르다(Broad Network) 신세대는 폭넓은 인적 네트워크를 형성하고 이를 통해 자시의 다양한 호기심을 충족시키는 특징을 가진다. 또한 기성세대보다 자기 자신에 대한 투자에 훨씬 적극적이다.(류지성, 2012: 114) 개성과 자기주장을 분명히 하며 권위주의를 배격한다. 반면에 신세대의 물질 만능적인 사고방식으로 무절제한 생활을 영위할 가능성이 있다. 타인에 대한 관심부족으로 무관심, 무책임 등의 부작용이 나타날 수 있다.(유명호, 2012: 15) 신세대는 직장생활이 인생의 전부가 아닌 일부일 뿐이라 생각한다. 조직을 위해 희생하기 보다는 자기만의 시간을 가지며 삶

을 풍요롭게 하는 것이 인생의 목적이라고 인식한다.(류지성, 2012: 119)

둘째, 더럽고, 위험하고, 어려운 일을 기피하고 여가선용을 추구한다.(육군본부, 2006: 3-18) 이해관계가 철저하고 실리적이며, 큰 허세를 부리지 않는다. 풍요로운 생활환경과 다양한 경험으로 여유와 자신감을 갖는다. 셋째, 핵가족 및 풍요 속에 성장하여 어려움을 극복하지 못하고 쉽게 포기하며 스스로 문제를 해결하는 능력이 부족하다.(육군본부, 2006: 18) 핵가족 생활과 부모의 충분한 관심을 받고 자람으로써 감정을 솔직하게 표현하고 감수성이 풍부하다(유명호, 2012: 15)

넷째, 오락과 학습, 의사소통까지 모든 활동을 컴퓨터, 디지털 매체 등을 통해 연결하며 학연, 지연보다 “넷(Net)연”을 중시한다.(육군본부, 2006: 3-18) 인터넷 공간에서 자신의 의견을 적극 표현하고 다른 사람과 공유하며 피드백을 받는 것에 익숙한 환경에서 자란데서 기인하기도 한다.(류지성, 2012: 118)

다섯째, 신세대는 새로운 것에 대한 적응력이 강하다.(Adaptable) 새로운 IT기기에 대해 쉽고 빠르게 적응하는 디지털 네이티브(Digital Native)세대다. 학생 때부터 컴퓨터, 인터넷, 디지털 카메라 등 디지털 IT기기를 일상의 생활도구로 사용해온 덕분이다. 책보다는 인터넷 검색을 통해 정보를 파악하고 전화보다는 메시지를 상용해서 업무를 협의하고 소통하는 것에 익숙하다. 이런 특성은 메시지를 사용하는 일에 익숙하지 않은 기성세대와의 사이에서 오해를 내기도 한다.(류지성, 2012: 117).

여섯째, 주변 환경에 쉽게 동화하고 한곳에 머물기 보다는 변화를 추구한다.(육군본부, 2006: 3-18) 다원주의적 성향으로 획일적, 전체적 가치를 거부하여 자유분방하고 제도적 관습을 거부하며 자기식 합리주의에 입각하여 사물을 판단한다.(유명호, 2012: 15) 새롭고 기발한 것을 추구하는데 강한 욕구를 가지며 옛 것에 답습을 거부하고 있다. 이는 새로운 것에 대한 무한 잠재력을 보유하고 있다고 보면 된다.(김병현, 2008: 22)

위 내용과 같이 신세대에 대한 보편적인 인식은 부정적인 인식이 강하다. 피라미드 벽화에서 출토된 상형문자벽화에도 “요즘 젊은이들은 버릇이 없다” 라고 적혀 있다고 한다. 시대를 막론하고 새로운 의식구조와 생활방식

이 기성세대로 하여금 좋지 못한 평가를 받고 있는 듯하다. 그러나 신세대의 개방적 사고방식과 행동이 새로운 문화를 만들고 그들이 기성세대로 등극했을 때에는 그 기성세대의 사고방식과 행동은 퇴보되고 납득하지 못할 이론으로 전락하고 말 것이다.

이것은 신세대 문화에 대해 이해하고 선진강군으로 발전하기 위해 군이 개방적 의식구조로서의 변화에 시사하는 바가 매우 크다. 다시 말해서 그 효과를 부각시키고 관리하기 위한 새로운 방안이 필요하다는 것을 모두가 통감해야 한다.

〈표 2-3〉기성세대와 신세대의 사고 비교

기성세대 특징	기성세대 생각	신세대 생각	신세대 특징 'BRVIO'
조직/업무 중심 인간관계	⇐ 직장생활에 도움되는 인간관계 구축	“만나고 싶은 사람도, 하고 싶은 일도 많아요”	⇒ Broad Newwork 다양한 인간관계와 관심사
평생직장	⇐ 열심히 하다보면 언젠가는 보상받겠지	“일한 만큼 공정하게 대우해 주세요”	⇒ Reward-sensitive 평가결과 및 보상에 민감
안전성 중시	⇐ 익숙한 환경에 안정적 정착	“새로운 것에 대한 도전을 즐거요”	⇒ Adaptable 새로운 것에 대한 강한 적응력
위계중시	⇐ 상사의 지시에 묵묵히 순응하는 것이 최고의 미덕	“일을 열심히 해도 할말은 해야죠”	⇒ Voice 감정과 생각을 솔직하게 표현
개인희생 집단주의	⇐ 가정보다 직장, 개인생활보다 일	“직장도 중요하지만 가정과 개인생활이 더 소중한요”	⇒ Oriented to myself 회사보다 개인생활을 중시

자료 : 류지성(2012: 117).

나) 신세대 특성이 군에 미치는 영향

긍정적인 측면에서 새롭고 기발한 것을 추구하는 강한 욕구는 새로운 것에 대한 무한 잠재력을 보유하여 발전의 가능성을 보여주고 있다.

신세대들이 가지고 있는 자유분방함과 자신의 주장을 당당하게 표현하며, 자기계발을 위해 노력하는 자세는 자유로운 의견제시로 의사소통이 활성화되고, 시간이 나면 운동이나 공부와 같이 자기계발에 적극적으로 노력하게 한다는 것이다.(유명호, 2012: 16)

신세대 장병의 특성 중 적극성은 군 조직의 유효성과 상관관계를 가진다.(김병현, 2008: 43) 부정적인 측면에서 개인적인 성향이 강하기 때문에 공동체 의식이 희박하고 인내심과 체력이 약하므로 쉽게 포기하는 경향으로 사고취약요인이 나타날 수 있다. 먼저 인터넷 문화에 길들여져 있는 신세대들은 병영내 불합리한 행위를 노출시켜 부대단결을 저해하거나 대군 불신감을 초래하기도 한다. 또한 공동체 의식이 부족하고 급격한 환경변화로 인한 병영생활 부적응 등으로 군무이탈 사고가 증가하기도 하며, 일부는 삶에 대한 내구력이 떨어져 쉽게 자포자기해 자살사고로 이어지고, 또한 자기 의사표현이 명확하고 강함에 따라 상급자와 의견충돌이 발생하여 문제가 될 수 있다.(김병현, 유명호, 2012: 16)

신세대 병사들 중에는 높은 수준의 교육을 받은 비율이 종전에 비해 크게 높아졌으며, 이들은 명령에 일단 복종하기 보다는 합당한 설명을 요구한다. 계급만으로 모든 서열이 정해진다고 생각하지 않으며 내용의 합당함이 우선이라고 생각한다. 자신이 수긍할 수 없는 지시에 대해서는 거부하거나 소극적으로 이행하기도 한다. 반면 스스로가 납득을 할 경우에는 목표달성을 위해 최선을 다하여 의욕적으로 매진한다. 이들은 개인주의적 성향이 강하여 권위주의나 집단주의적인 문화에 대해 매우 부정적이고 저항을 한다. 스스로가 군 조직에 적응하려고 하기보다는 군 조직을 자신이 생각하는 기준에 맞추려고 하기 때문에 기성세대와 마찰을 빚는 경우가 잦아 단체정신의 부족, 상급자와의 갈등, 상명하복의 조직체계에 대한 거부, 군기이완 등의 문제점이 지적되기도 한다.(송영호, 2009: 15)

〈표 2-4〉신세대 군 유입으로 인한 부정적인 측면

조직의 특징	• 조직목적의 절대성(전투에서 승리하는 군대) • 권위주의적 위계질서(계급체계)에 의한 명령체계 • 집단적 결속 중시(단결) • 규범적 승복에 의존하면서도 운영과 통제는 강제성이 상존
생활의 특징	• 계급과 조직에 의한 획일성 추구 • 재사회화(Resocialization)를 통한 전체성 강조 • 인간관계의 특수성 추구(전우애, 단결, 충성 등)
구성원의 특징	• 성장배경, 능력 등 개인적 이질성 존재 • 장교, 부사관, 병이라는 위계조직에 대한 구분



• 강한 주체의식이 맹목적 현실 부정과 결합시 조직에 역기능 • 엄격한 명령 및 통제 부정 / 강한 자기표현으로 상급자와의 갈등 유발 • 자유분방한 사고는 군 계급의식 및 조직체계에 대한 거부감 유발 • 개인주의 성향으로 연대의식 및 공동체 의식 미약 • 권위주의적 지휘통솔에 반발심 • 획일적 사고 / 내무생활 단순성에 부적응 • 인내심 부족 / 돌발적 성격으로 예상치 못한 악성사고 요인 잠재 • 가치관 차이로 인한 군대 예절 / 군기 이완요소 증대 • 조직목표 달성을 위한 강제적 규범을 불합리한 요소로 인식

자료 : 국방대학교 리더십 개발원, 『실전 리더십 핸드북』, 2011

다) 신세대 관리방안

신세대들과의 원활한 의사소통이 중요하다. 그들을 이해하지 않고, 간부들 입장에서만 이야기하면 의사소통이 될 수가 없다. 따라서 간부들 스스로 변화해야 한다. 즉, 그들의 특성을 이해하고 신세대 장병들 마음속으로 들어가 그들의 속마음까지 헤아릴 수 있도록 폭넓은 대화를 유도해야 한다. 만일 신세대 장병들이 애로사항이나 건의 사항을 이야기 하면 한 귀로 듣고 한 귀로 흘릴 것이 아니라, 조치해 주기 위해 노력하고 될 수 있다면 적극적으로 조치를 해주어야 신세대 장병들과 신뢰가 구축되어 원활한 의사소통이 될 수 있다. 규정과 방침 준수와 관련하여 신세대 장병들에게 강

요할 것이 아니라 간부들부터 솔선수범하여 규정과 방침을 지킴으로써 신세대 장병들에게 규정과 방침의 준수를 유도 할 수 있다.(유명호, 2012: 16)

간부들이 변화되는 병영문화를 이해하고, 그에 따른 여건을 조성하기 위해 노력해야 한다. 사람의 의식이 외부환경에 따라 달라지듯이 지휘관(자)이 부대를 지휘하는 방식도 외부환경을 고려해야 한다. 변화되고 있는 병영문화를 정확하게 이해하여 그에 맞는 병영생활 여건을 조성하고, 신세대들에게 적절하게 동기를 부여하여 지휘통솔 할 수 있어야 한다. 즉, 지휘관은 자신이 원하는 방향으로 부대원을 이끌기 위해서는 당근과 채찍을 적절히 병행하는 지휘통솔 기법이 필요하고 부대원들의 적성과 능력을 잘 판단하여 그에 맞는 임무를 부여하고 자기개발 여건을 조성하여 신세대 병사들이 임무수행에 적극성을 발휘하도록 유도해야 한다.(유명호, 2012: 17)

사람은 누구나 인정과 칭찬을 받기 원한다. “남자는 자신의 존재를 알아주는 사람에게 목숨을 내건다.” 라는 말이 있다. 이는 자신의 존재가치를 인정받기 원하기 때문이다. 칭찬과 인정은 인간관계를 원활하게 하는 윤희유익의 역할과 함께 일을 적극적으로 추진하게 하는 활력소가 된다. 남자는 자기를 알아주는 사람을 위해 목숨을 내건다고 한 것처럼 지휘관은 부하를 지휘통솔 함에 있어 부하들이 충성심과 사명감으로 따르도록 인정과 칭찬을 아끼지 말아야 할 것이다(정주영, 2010: 64)

제3절 군 조직의 특성과 군 리더십의 특성

1) 군조직의 특성

가) 군조직의 개념

아노비츠(morris janowitz)는 군조직을 ‘위계적 계급, 직책과 권위를 바탕으로 하는 전투집단’이라고 정의하였다. 여기서 계급이란 명력과 복종의 관계를 기준 하는 규율질서를 뜻하고, 직책이란 책임과 권한의 한계를 의미하며, 권력이란 계급과 직책에 의해서 형성되는 개인적 지위나 특성을 나타낸다. 그리고 위계질서란 합법적 권위 하에 편성되어 있는 상·하 조직체계를 의미하며, 전투집단이란 구성원의 개인적인 권리와 자유를 규제할 수 있는 권한 하에 있는 통제적 무장조직을 의미한다. 이와 같은 군조직을 상황에 따라 평가하면 평시에는 상비 방위집단으로 전시에는 전승을 위한 전투집단으로서 역할을 수행하겠다. 한편, 육군본부에서 발간한 『통솔법』에는 ‘군조직을 국토방위라는 특수목적과 전투승리라는 특수 임무를 위해 존재하는 조직적 집단’으로 이학종의 『리더의 통솔작전』에서는 ‘특수한 목적을 위해 특수한 임무를 특수한 상황에서 조건하에서 수행해 나가는 통일적 집단’이라고 정의하고 있으며 이는 군 조직이 일반적 의미의 조직과는 달리 국토방위·전투승리를 지상목표로 삼는 국가적인 특수조직임을 알 수 있다.(한준식, 2000: 25)

나) 군조직의 특성

군은 국가방위를 위해 평시에는 실전적인 교육훈련과 군사대비태세를 유지하고 유사시에는 적과 싸워 승리한다. 군사작전은 승리를 위한 피·아의지의 싸움이며 무력충돌을 수반하므로 불확실성과 위험성이 높다.(군 리더십, 2011: 1-8)

군은 평시에 공인된 무력을 확보하여 전시에 국가와 국민의 생명과 재산을 보호하는 막중한 임무를 수행하는 조직이다. 이러한 임무를 달성하기 위하여 국민개병주의를 원칙으로 하는 우리나라의 청소년들은 특별한 개인적인 결함이 없으면 2년 동안 군 복무를 해야 한다.(유명호, 2012: 19)

군대라는 조직은 특수한 조직으로 고도의 통일성이 요구되는 단체로 특수한 임무의 목표 달성을 위해 다음과 같은 특성을 지닌다.

첫째, 군 조직의 특성은 의무복무 및 강제적 직무할당이다. 일반조직에서는 직무수행에 필요한 적격자를 직무요구에 따라 선발, 채용하고 당사자의 의사를 존중함으로써 어떤 강제성과 구속력이 거의 개입되지 않는다. 반면에 병사들은 헌법에 명시된 병영의무를 수행하기 위하여 법정연령에 도달하면 군 조직에 징집되고 대부분 개인적성과 희망을 고려하지 못한 채 직무를 부여받게 된다. 따라서 일반조직에서는 사유가 있을시 자유롭게 조직을 이탈 할 수 있으나 군에서는 그렇지 못한다. 그러므로 병사들의 욕구불만이나 갈등은 타 조직보다 다양하고 이질적인 것이 많으며, 특히 어떻게든지 ‘시간만 지나면 된다.’는 식의 복무 태도가 형성되기도 한다. (유명호, 2012: 18)

둘째, 상급자의 감독방법과 리더십이 대체로 강압적이고 과업 지향적이며 상의하달위주의 의사소통이 빈번하다. 군 조직은 유사시 위기상황에 즉각적으로 대처하여 주어진 임무를 완수해야 하는 임무의 절대성 때문에 명령에 대한 조치가 우선되어야 하고 이를 위해 평소 강압적이고 과업 지향적인 감독방법이 사용되며, 계급에 의한 명령과 복종체제가 강요됨으로써 상명하달위주의 의사소통이 빈번하게 된다. (윤주태, 2003: 25)

셋째, 군 조직은 강력하고도 철저한 위계질서에 의한 명령체계 조직이다. 계급에 따른 권한범위가 명확하고 임무를 수행하는 과정에서 권위가 부여되며 모든 하급자는 통제와 감독을 받게 된다. 따라서 전투에서의 승리라는 근본적 존재목적에 생각할 때 소위 민주군대라는 이름하에 인격의 상호존중이라는 범위를 넘어서는 지나친 서열의식 붕괴는 군대의 조직목적에 반하는 것이다. (송영호, 2009: 5)

넷째, 군 조직은 전투를 통해서 임무를 수행한다. 생사가 엇갈리는 전투의 상황을 극복하고 임무를 완수해야 하는 군 조직은 분명히 일반 조직과 다를 수밖에 없다. (김재홍, 2010: 130) 군조직의 목표의 절대성으로 군대조직의 모든 활동은 전투행위와 전쟁억제 수단으로서 국토를 적으로부터 방위해야 한다는 확고부동한 목표에 집중되어 있다. 따라서 목표달성을 위해서는 상당한 강제력을 행사하고 또한 그것을 당연하게 받아들이며 가치, 명예, 규범의 중요성이 그 어느 조직보다 강조됨으로써 내부적으로 높

은 수준의 결속력이 요구된다.(송영호, 2009: 5)

다섯째, 지휘계통이나 서열이 철저히 준수되고 상명하복의 특성이 강하다. 군 조직은 폭력의 관리 집단으로 국가위기 시 일사불란한 지휘체계와 상명하복 자세가 유지되어야 한다. 따라서 군 조직 내에서는 계급이라는 서열이 있고, 상위 계급자는 그의 직위와 더불어 국가로부터 명령권을 위임받았기 때문에 더욱 철저한 명령복종 태도가 유지된다고 할 수 있다(유명호, 2012: 18).

여섯째, 개인의 행동보다는 집단노력에 의해 조직의 효율성이 증대된다. 일반 사회조직도 마찬가지이지만 특히 군 조직은 생존경쟁이 치열한 전쟁에서 승리하기 위한 집단으로서 어려운 상황 하에서도 적을 굴복시키기 위해서 어떤 개인의 능력도 중요하지만 구성원 각자의 역할을 최대한 효율적으로 수행하였을 때 조직의 힘, 즉 전투력 상승효과를 일으켜 전쟁에서 승리를 할 수 있다. 따라서 군에서는 평시에도 어려운 훈련과 내무생활을 통해 전우애 중심의 집단 소속감을 증진시키고 단체운동, 팀훈련, 정신교육 등을 통해 응집력을 향상시키고 있다. 이러한 특성 때문에 군대에서는 개인의 가치보다는 집단 가치를 보다 중시하고 있다.(유명호, 2012: 19)

일곱째, 병사들에 대한 물질적 보상대책이 미흡하다. 일반 사회에서는 각 개인이 생활에 필요한 보수를 고려하여 입사하거나 고용되므로 봉급, 보너스, 승진 등이 그들의 동기를 유발 시킬 수 있으나 병사들의 의무복무를 하고 있으므로 노력한 만큼의 실질적인 보상이 미흡한 실정이다. 다시 말해 그들에게도 일정한 봉급은 지급되지만 계급별로 월 5~7만원 정도라는 것을 고려할 때 동기요인으로 불충분하며 우리 군의 실정으로 볼 때에도 많은 병사들에게 일반조직과 동일한 물질적 보상은 불가능 하다.(유명호, 2012: 19)

여덟째, 타 조직에 비해 일차적 생리 및 안전의 욕구 충족에 관심을 가지고 있다. 군 조직은 평소 전투를 준비하다가 일단 유사시 전투를 수행하는 위기 지향적 집단으로서 전투가 주는 끈임 없는 생명의 위협으로 인한 정신적 불안전성은 물론 임무의 특성상 시간적 정확성과 긴박성을 요구하고 있으며, 필요시 생명을 버리면서까지 임무완수를 강요당하게 된다.(유명호, 2012: 19)

이와 같은 군 구성의 특성을 구조적, 조직적, 정신적 및 기능적 측면에서 <표2-5>과 같이 구분하여 볼 수 있다.

<표2-5> 군대 조직의 특성

구 분	내 용
구조적 측면	- 출신, 학력, 의식, 가치관 등이 모두 상이하고 다양한 사회 계층의 사람들로 구성되어 있다. - 위계성을 바탕으로 한 지휘관 중심의 수직적 단일 구조이다.
조직적 측면	- 임무수행을 위하여 한 사람의 통솔자 밑에 여러 부하가 있으며 강력한 질서를 요구하게 된다. - 질서유지를 위해 엄격한 계급 구조로 된 상하관계로 구성되어 있으며 군기·군법의 행도규범을 필요로 하고 있다.
정신적 측면	- 목표달성을 위해 개인의 희생을 전제로 하면서 국가의 이념과 주의(主義)를 신봉해야 하는 집단이다. - 강력한 집단정신이 내재하고 있는 공동체적 유대성을 가지고 있다.
기능적 측면	- 국가 방위 및 국내 치안의 최후 부류로서 상명하복의 절대성과 책임의 무제한적인 확대를 특성으로 한다. - 전문적 기술이 요구되는 폐쇄적 집단으로 항상 전투를 대비하면서 위기 지향성을 가진다.

자료 : 한준식(2000: 5).

다) 군 생활의 특성

군 생활은 최초 군 입대 후 징집병에 대한 신병훈련이 이루어지고 실무 부대 배치 후에는 제도화된 계급구조 및 생활체계에 의한 집단적 내무생활을 의무화 한다. 이러한 과정을 통해 입대 전 사회에서 학습한 사고방식이나 행동양식이 군 조직이 요구하는 대로 바뀌게 된다. 군에서 요구하는 것은 군 조직의 목표달성과 관련된 것으로 신념, 전우애, 사기, 단결심, 협동심 등 군인정신이다. 그리고 군 조직은 연령이나 학력 등과는 무관하게 계급에 의해 독특한 인간관계를 형성하고 있다.(송영호 2009: 6)

우리나라의 경우는 장유유서라는 전통적인 유교적 가치관과 군대의 질서가 충돌하는 경우도 예상할 수 있다. 또 부대선택, 직무수행, 집단구성 등에 있어서 개인의 의사나 요구가 반영되는 경우나 드물며 원칙적으로 선택권은 없다. 따라서 낯선 사람을 동료로 맞이해야 하며 싫어하는 사람과도 협동을 해야 한다.(송영호 2009: 6)

라) 군 구성원의 특성

군의 구성원인 장교와 부사관, 병사 중 장교 및 부사관은 하나의 전문적인 직업인데 비해 병사들은 의무복무자로서 2년 남짓 복무하게 되어있다. 그래서 동질의식이나 자기실현, 소속감 등이 다르고 일정기간 복무하면 제대하기 때문에 이방인 의식을 가질 가능성이 높다. 병사들은 20대 초반의 연령층으로 신체적, 생리적 발달은 거의 완숙단계에 접어들어 기능적으로 가장 왕성한 시기이며 이로 인해 여러 형태의 문제가 일어나게 된다. 청년기는 인간의 제반기능에서 커다란 변화를 경험하는 시기이며, 자아를 지각하고 책임 있는 구성원으로 자기를 완성해나가는 시기이다. 이 같은 청년기의 자기완성의 욕구는 큰데, 군대상황은 상대적으로 이를 억압하고 제한된 범위 내에서 표출할 수밖에 없음으로 제반 욕구불만과 갈등이 가중되어 현실에 대한 부정적 자세가 형성되기 쉽다. 이러한 특성을 가진 연령층들을 국민 징병제에 의해 강제적으로 군 복무를 하게하고 위험성이 높은 업무를 적절한 보수도 없이 수행하도록 국가를 대신해 요구하는 것이 군대이다. 이에 따라 자발적이고 적극적인 임무수행을 기대하기 어렵게 만든다.(송영호 2009: 7)

2) 군 리더십의 특성

리더십 발휘의 주체인 군 리더는 ‘부여된 권한과 책임을 바탕으로 조직을 이끌어가는 자’이다. 이는 편제상 명시된 부대장 및 부서장 또는 필요시 임무수행을 위해 편성된 조직의 장을 의미한다. 리더가 수행하는 역할은 제대별, 계급별, 직책별로 다르지만 공통적으로는 유사시 국가 안위를 위해 전투를 수행하고 이를 위해 평상시부터 부대를 훈련시키고 정책을 수립하며, 임무완수를 위해 조직을 효율적으로 이끌어 나가는 것이다. 군 리더십이란 ‘군 리더가 임무완수를 위해 구성원들에게 동기를 부여함으로써 영향을 미치는 과정’이다. 리더십의 발휘목적은 단순히 구성원들을 관리하는 차원이 아니다. 리더십 발휘의 궁극적인 목적은 부대(서)의 임무를 완수하는 것이다. 리더는 이러한 임무를 효과적으로 완수하기 위해 리더십을 발휘해야 한다.(육군본부, 2011: 1-10)

가) 상용되기 힘든 극단적 요소를 포함

군 리더십은 행위 자체에 대한 윤리적·도덕적 평가가 극단적으로 상반되는 속성을 가지고 있다. 살인은 윤리에 따르면 최악의 범죄이지만 전쟁에서 적을 사살하면 무공이 된다. 도둑은 파렴치범이지만 적국의 기밀을 빼내는 것은 영웅적 행위이다. 성장하면서 배운 도덕과 윤리, 종교적 가르침을 행하면서 전쟁에 임해서는 평소의 가치관과 극단적으로 상반되는 상용하기 어려운 행위를 과감히 적용해야 한다.(정주영, 2011: 16)

지휘관은 평시 임무를 수행하면서 전시 임무를 대비하고 있는 것이다. 전시에는 불확실성과 생명의 위협 등으로 위험성이 높고, 장병들이 직면하게 될 전장 심리를 감안한다면 지휘관(자)에게 평시보다 좀 더 중요하게 요구되는 역량이 있음을 부인 할 수 없으며, 이러한 역량을 잘 도출하여 훈련되어야 한다(최정호 외, 2011: 3)

군 리더십에는 강함과 유함이 공존하고 있다. 부하를 통솔함과 동시에 적과 싸워야 하는 상반성에도 그 원인이 있지만 부하를 다룸에 있어 복지를 위하고 온정으로 대하는 반면 전장에 서서는 무자비하게 대하여야 하는 것과 같다. 병사의 전사에 함께 울 수 있는 뜨거운 가슴과 부하가 죽어가는 전장에 계속 부하를 내보내기도 해야 하는 것이다. 따라서 지휘관은 엄격함과 온화함, 유연함과 강직함을 견비 해야 한다. 군 지휘관은 각양각색의 부하들을 지휘하고 있으며 특히, 전장이라는 극한 상황에 대처하기 위해 서로 모순되는 극단적인 방법을 구사하게 된다. 따라서 군 리더십은 강직과 유연, 엄격과 관용, 신중과 단호함 등의 상극적인 요소를 적절히 조화시켜 상황에 맞게 행사되어야 한다.(정주영, 2011: 16)

군 리더십은 관리기능과 같이 과학화된 면을 가짐과 동시에 부하를 신복하게 한다든가, 단호한 결단을 내린다든가. 극과 극의 상용할 수 없을 것 같은 속성을 모두 구사하는 심오한 경지가 존재한다. 실제 경험을 통하여 리더십을 배양하여 나갈 때 궁극적으로 도달하는 영역은 바로 부하들을 사로잡고, 극한 상황에 처했을 때도 그들을 고무하고 격려하여 죽음을 무릅쓰고 돌격하게 하는 내적인 깊은 경지의 영역인 것이다. 오로지 경험의 난숙과 더불어 꾸준한 연구에 의해서만 습득되는 이 분야는 리더십의 본질을 심오한 경지적 영역으로 만들고 있는 것이다.(정주영, 2011: 16)

나) 행동위주의 강인한 정신력이 바탕

리더십은 본질적으로 정적인 것이 아니고 동적인 것이며 행동에 의하여 능률이 발휘되는 성질의 것이다. 가만히 앉아 있어서도 발휘되지도 않거니와 실현시킬 수도 없다. 끊임없이 움직이고 행동하는 가운데서 리더십이 이루어지는 것이며 술선수범, 진두지휘 등 그 자체가 실천과 행동성을 암시하고 있는 것이다. 군 리더십은 곧 행동으로 구성되어 있다고 하여도 과언이 아니다. 좋은 계획을 제시만하고 가만히 앉아있는 지휘관 보다는 보통의 계획이라도 지휘관이 앞장서서 행동을 보이고 실천해 나갈 때가 효과적인 것이다.(정주영, 2011: 17)

일반 리더십 분야에서 보다는 특히 군 리더십에서 이러한 점이 강조되는 것은 “실패는 곧 죽음이다.” 라는 말이 있듯이 전투에서의 승패라는 결과가 그 지휘관, 그 리더십은 궁극적인 척도가 된다. 전쟁에서는 기필코 승리해야 하며, 평소 운동경기, 사격대회 등 승부를 가리는 어떤 활동에서도 군인은 기필코 승리하여야 된다는 것은 군 리더십이 요체이다. 이 승리를 대체할 수 있는 것은 없으며, 어떠한 과정상의 우수한 점도 패배를 만회시켜주지는 못한다. 군은 전승 없는 군 리더십의 존재를 원치 않는다.(정주영, 2011: 17)

육체적으로는 물론, 정신적으로도 견고하지 않고서는 리더십이 성립되지 않는다. 군대는 무력충돌을 그 기본특성으로 전제하는 만큼 어떤 충격이나 압력이라 하더라도 이를 견디지 못하고 부서지고 파괴된다면 지휘는 아무런 의미가 없다. 견고하고 질겨서 끊어지지 않는 강인성이야말로 리더십을 가능하게 하고 지속시켜 주는 첫째요소이다. 적과 아군이 부딪혔을 때에 깨어지는 쪽이 패망이며, 깨어지지 않는 쪽이 승리한다. 전쟁이나 전투를 겪어 힘든 행군 길에 낙오되어 뒤에 쳐져진 장교가 목에 힘주고 소리칠 리도 없고, 이러한 지휘관의 소리에 따를 병사는 어디에도 없다. 아무리 지휘관이란 직책을 가진 자라도 능력이나 정신력 등이 자기 부하를 능가하지 못하면 이미 리더십은 발휘될 수 없다. 즉, 남을 이끌고자 하는 자는 남보다 우월해야 한다. 지휘관은 세부 전문기술면에서는 뒤지더라도 지휘국면에 전체에 균형과 조화를 이루어 참모들을 활용함으로써

탁월한 능률을 발휘하는 것이다. 이념이나 덕성 및 품성, 정신력과 능력, 체력에서 지휘관이 부하를 능가하면 할수록 부하들이 지휘관을 따르는 힘은 커지며 이 관계에서 인간이 인간을 압도하고 움직여가는 힘이 생성되는 것이다.(정주영, 2011: 17)

다) 비전문적 다양성

다른 어떤 직업 분야보다도 군 리더십은 복잡하고 잡다한 여러 임무를 한꺼번에 처리해 나가지 않으면 안된다. 교육훈련, 검열, 정비, 부대시험, 재산관리, 통신, 식사, 체육, 사격, 군기, 종교활동 등 모두다 동시에 진행시켜 나 갈 수 있어야 하는 것이다.(정주영, 2011: 18)

또한 모든 것이 완전히 일치되는 동일한 상황은 존재하지 않는다. 또한 변화하지 않고 늘 같은 상태에 계속 머무는 부하집단은 없다. 마찬가지로 지휘관 자신의 건강, 기분, 사고 등도 끊임없이 변화한다. 이처럼 리더십을 성립시키는 3요소인 리더, 부하, 집단, 상황은 모두가 끊임없이 변화하며 변화속에서 상호작용하여 지휘실태를 조성하는 것이다. 따라서 리더십은 유동적이며 그 유동속에서 계기를 삼고, 방향을 설정해 나가는 것이다.(정주영, 2011: 18)

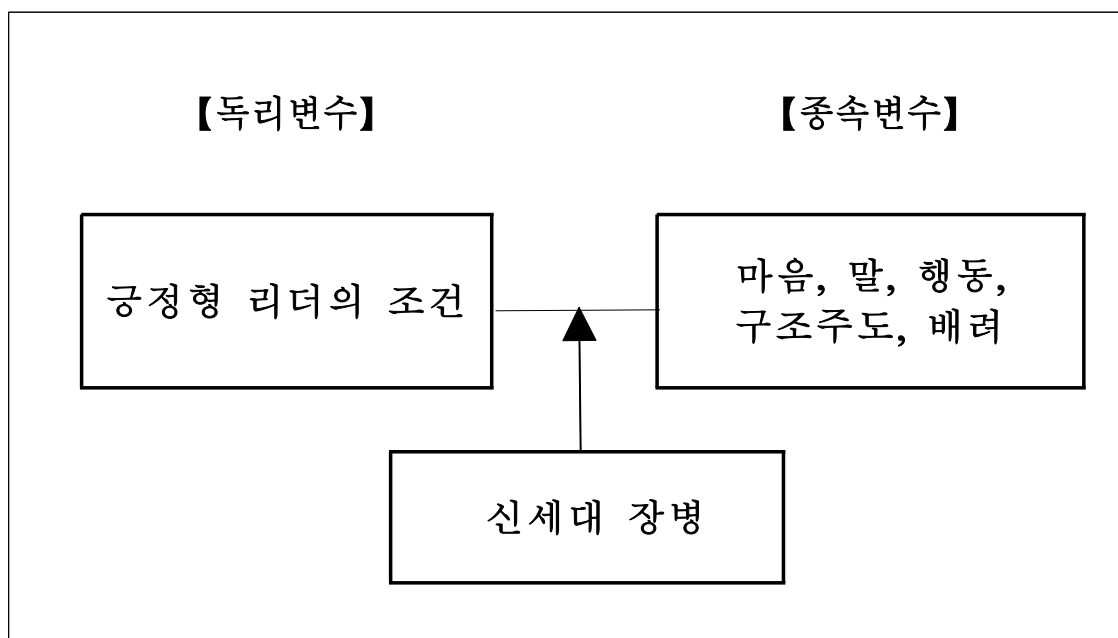
제3장 연구의 설계

제1절 연구모형 및 가설설정

1) 연구모형

본 연구의 목적은 ‘긍정형 리더십’을 신세대 장병에게 적용하기 위해 리더가 갖추어야 할 조건을 검증 하는데 있다. 이를 위해 현대적 리더십 유형 중 육군에서 추진하고 있는 ‘긍정형 리더십’의 리더의 조건을 독립변수로 선정하고 상황변수로는 현 군조직의 구성원으로 대표되는 신세대 장병으로 한정하여 구성원의 특징이 리더의 조건 변화에 어떤 영향을 미치는지를 확인하고자 하였다. 종속변수로는 긍정형 리더의 대표적 측정문항인 마음, 말, 행동, 구조주도, 배려를 선정하여 긍정형 리더의 조건에 대한 반응을 연구하였다. 연구목적을 검증 할 수 있도록 독립변수와 상황변수, 그리고 종속변수간의 인과관계를 실증적으로 분석하기 위해 [그림 3-1] 과 같이 연구모형을 구상하여 정리하였다.

[그림3-1] 연구모형



2) 가설설정

가) 가설 I

선진병영문화로 긍정의 문화를 정착시키기 위해서 리더의 역할은 모두가 통감하고 있는 바이다. 육군에서는 긍정형 문화를 정착시키기 위해서 부하를 긍정의 마음을 갖고 말과 행동으로 소통하고 소중히 다루는 등 긍정적인 변화를 리더가 주도해야 됨을 제시하였다. 따라서 본 연구에서는 신세대 장병의 특성을 고려하여 생각과 말과 행동을 긍정적으로 바꾸고 실천하기 위한 리더의 조건을 연구하기 위하여 <표 3-1>과 같은 가설을 선정하였다.

<표 3-1> 가설 I

가설 I	긍정형 마음, 말, 행동을 실천하는 리더를 신세대 장병은 선호 할 것이다.
가설 I -1	긍정형 마음을 실천하는 리더를 신세대 장병은 선호 할 것이다.
가설 I -2	긍정형 말을 사용하는 리더를 신세대 장병은 선호 할 것이다.
가설 I -3	긍정형 행동을 가진 리더를 신세대 장병은 선호 할 것이다.

나) 가설 II

군 조직의 특수성을 고려하여 위계질서를 통제의 수단이 아닌 참여의 수단으로 변화시켜 선진병영문화를 정착시키고 결속력을 유지하기 위해 긍정적 수단을 활용하여 신세대 장병을 조정하고 통제하는 리더를 신세대 장병이 선호 할 것이라는 가정 하에 군 특수성에 대한 신세대가 생각하는 긍정형 리더의 조건을 검증하기 위하여 아래와 같이<가설 II>을 선정하였다.

<표 3-2> 가설 II

가설 II	군 조직의 특수성을 고려 긍정적으로 지도하는 리더를 신세대 장병은 선호 할 것이다.
가설 II-1	군 조직의 특수성을 고려 구조주도적으로 지도하는 리더를 신세대 장병은 선호 할 것이다.
가설 II-2	군조직의 특수성을 고려 배려하는 리더를 신세대 장병은 선호 할 것이다.

제2절 변수의 조작적 정의

본 연구에서는 변수의 조작적 정의는 긍정형 리더십을 선행연구하고 리더의 조건관련 측정 가능한 30문항을 선정하여 독립변수로 선정하고 종속 변수로는 긍정형 리더를 대표하는 마음, 말, 행동, 구조주도, 배려를 선정하여 그 반응을 측정하려고 한다. 그리고 상황변수로 군 조직의 90%이상을 차지하는 신세대 장병으로 한정하여 리더의 조건이 신세대에게 미치는 영향을 측정하는 기준을 제시하였다.

1) 독립변수 : 긍정형 리더의 조건

마음, 말, 행동을 부정적인 접근방식에서 긍정적인 접근방식으로 전환하여 구성원들의 창의성과 자율성을 최대한 발휘하게 하고, 임무완수에 전력투구하게 하는 리더십을 긍정형 리더십이라고 한다.(박승구, 2012: 6)

본 연구에는 긍정형 리더십을 신세대 장병에게 적용하기 위하여 리더의 조건을 20문항으로 리커트(Likert) 5점 척도를 활용하여 측정하였다. 신세대들이 요구하는 긍정형 리더의 조건을 평가하는 기준으로 긍정형 리더의 마음 문항은 ① 희망, ② 배려, ③ 변화, ④ 감동, ⑤ 약속과 고마움 등 5개 문항을 통해 측정하였고 긍정형 리더의 말 문항은 ① 말투와 용어, ② 경청과 따뜻한 말 ③ 진취적인 말, ④ 새로운 변화의 말, ⑤ 칭찬의 말 등 5개 문항을 통해 측정하였다.

또한 긍정형 리더의 행동의 문항은 ① 존중과 배려의 행동, ② 여건마련과 환경조성 행동 ③ 긍정적인 행동 ④ 비전과 추진적인 행동 ⑤ 창의적인 행동 ⑥ 능동적인 행동 ⑦ 조직을 먼저 생각하는 행동 ⑧ 강한 성취성을 요구하는 행동 ⑨ 공정한 행동, ⑩ 능력을 고려한 맞춤형 행동 등 10개 문항을 통하여 측정하였다.

군 특수성에 대한 신세대가 생각하는 긍정형 리더의 조건은 총 10문항 중 구조주도 5문항과 배려관련 5문항을 측정하였는데 구조주도는 ① 목표 설정과 추진력, ② 평가에 따른 보상, ③ 솔선수범, ④ 업무처리능력, ⑤ 업무에 대한 당위성 설명 등 5개 항목을 측정하였으며 배려관련 하에서는 ① 실수에 대한 조치, ② 실행자에 대한 믿음, ③ 온정의 모습, ④ 긍정적 지휘, ⑤ 일처리 방법 설명 등 5개 항목을 통하여 측정하였다.

2) 상황변수 : 신세대 장병

긍정형 리더십을 신세대에게 적용하기 위한 리더의 조건에 영향력을 발휘한다는 본 연구에서 설정한 모형과 가설을 검증하기 위하여 상황변수로 신세대 특성 21문항을 선정하였고 5점 척도를 활용하여 측정하였다. 세부적으로는 신세대의 의식구조 11문항과 생활방식 10문을 측정하였으며 의식구조는 ① 자기만족, ② 자신의 주장발언, ③ 성향, ④ 이해타산, ⑤ 합리적 사고, ⑥ 의사결정 ⑦ 평등의식, ⑧ 비판적 사고경향, ⑨ 환경적응, ⑩ 사고방식, ⑪ 적응력 등 11개 문항으로 측정하였고 생활방식은 ① 자기만족, ② 여가선용 추구, ③ 문제해결능력, ④ PC의존 생활, ⑤ 인터넷 중요성, ⑥ 변화성 추구, ⑦ 업무 관심도, ⑧ 자기표현력, ⑨ 보상심리, ⑩ 이상추구 등 10개 문항을 통하여 측정하였다.

제3절 연구의 조사설계

1) 표본설정

본 연구에서 표본선정은 신세대의 특성과 신세대 장병이 요구하는 리더의 조건, 현 군조직의 특성에 대한 신세대가 생각하는 리더의 조건을 파악하기 위해 00사단(향토사단) 예하 4개 부대를 대상으로 설문을 하였으며 조사대상은 현재 군 복무중인 현역 병사 총 213명 중 병장 10명(4.7%), 상병 68명(31.9%), 일병 123명(57.8%), 이병 12명(5.6%) 선정하였다.

〈표 3-3〉 설문대상 표본현황

구 분	계	이 병	일 병	상 병	병 장
인 원	213	12	123	68	10
빈도(%)	100%	5.6%	57.8%	31.9%	4.7%

〈표 3-4〉 부대별 설문대상 표본현황

구 분		계	이 병	일 병	상 병	병 장
A부대	인원	76	3	44	22	7
	빈도	100%	3.9%	57.9%	28.9%	9.3%
B부대	인원	47	2	41	3	1
	빈도	100%	4.2%	87.4%	6.3%	2.1%
C부대	인원	50	4	19	26	1
	빈도	100%	8%	38%	52%	2%
D부대	인원	40	3	19	17	1
	빈도	100%	7.5%	47.5%	42.5%	2.5%

설문기간은 2013년 10월 8일부터 11일까지이며 총 240부 중 213부를 회수하여 불성실한 응답을 한 6부를 제외한 207부에 대해 분석을 하였다.

2) 설문지 구성

본 연구의 설문지는 3가지 종류로 신세대 특성을 확인 하고자 하는 설문 21개 항목(의식구조 11개항, 생활방식 10개항)과 신세대 장병이 요구하는 리더에 대한 조건 20개 항목(마음, 말, 행동), 군조직의 특수성을 고려 신세대가 생각하는 긍정적 리더의 조건 항목 10개에 대해 설문으로 총 51 문항으로 구성 하였다.

설문의 내용은 신세대 특성을 재구성하여 신세대의 특성을 검증하는 20 개 항목을 만들고 변수에 대한 정의를 기초로 육군본부『육군을 꿈꾸는 힘! 긍정형리더십』자기진단 설문을 수정, 보완하여 사용한 것임을 밝히며 ‘매우 그렇다’, ‘그렇다’, ‘보통이다’, ‘그렇지 않다’, ‘전혀 그렇지 않다’로 5 개항목 중 1개를 선택하는 리커트(Likert) 척도법을 사용하였다. 설문지 구성을 요약하면 아래와 같다.

〈표 3-5〉설문지 구성

유형변수	변수명		문항수	문항번호	출 처
독립변수	신세대 특성	의식구조	11문항	1-1문항 ~ 1-11문항	신세대 특성
		생활방식	10문항	1-11문항 ~ 1-20문항	
독립변수	긍정형리 더십	긍정형 마음	5문항	2-1문항~ 2-5문항	긍정형리더 십 자기진단 프로그램(201 2) 수정·보완
		긍정형 말	5문항	2-6문항~ 2-5-10문항	
		긍정형 행동	10문항	2-11문항~ 2-20문항	
	군 특수성에 대한 긍정형리 더 조건	구조주도	5문항	3-1문항~3-5문항	
		배려	5문항	3-6문항~3-5문항	
설문문항 계			51문항		

3) 자료수집 및 분석방법

설문지 배포 및 회수현황은 <표 3-6>와 같이 조사대상 4개 부대 총 213명을 대상으로 설문지를 배포하였으며 이중 총 213부가 회수되었고, 회수된 설문지 중 답이 제대로 표기되지 않은 설문지, 무성의하게 응답한 설문지를 제외하고 최종 207명의 설문지를 대상으로 통계처리 하였다.

<표 3-6>설문지 배포 및 회수현황

구 분	배포수	회수	불성실(무효)	성실(유효)	회수율(유효)
수 량	240부	213부	6부	207부	88.75%

본 연구에서 연구과제를 실제적으로 검증하기 위해 설문지는 무기명으로 하고 계급만을 작성하여 설문조사에 응하는 방식으로 하였으며 설문지 신뢰성을 검증하기 위해 신뢰성 분석(Reliability analysis)의 크론바의 알파 계수(Cronbanc's alpha coefficient)를 이용하여 타당성을 확인하였다.

또한 신세대 현역병이 생각하는 긍정형 리더가 갖추어야 할 조건과 군 특수성에 대한 신세대가 생각해야 하는 긍정형 리더의 조건을 검증하기 위해 리커트(Likert) 5점 척도를 활용하여 기술통계량 방법으로 자료분석을 실시 하였다.

<표 3-7>자료의 분석방법

분 석 방 법	사 용 목 적
신뢰성 분석(Reliability analysis)	• 문항에 대한 신뢰성 검증
크론바의 알파계수 (Cronbanc's alpha coefficient)	• 문항에 대한 신뢰성 검증
기술통계량	• 신세대 장병이 선호하는 긍정형 리더와의 반응관계 검증 • 군 특수성에 대한 신세대가 생각하는 긍정형 리더의 조건 검증

제4장 실증적 결과와 해석

제1절 측정도구의 신뢰도 분석

1) 측정도구의 신뢰도

본 연구에서 측정도구의 신뢰도를 분석하기 위해 크론바의 알파계수(Cronbanc's alpha coefficient)를 이용했으며 그 결과는 <표4-1>과 같다.

<표 4-1>신뢰도 계수

변수명		문항수	문항번호	신뢰도계수(α)
신세대 특성	의식구조	11문항	1-1문항 ~ 1-11문항	0.921 α
	생활방식	10문항	1-11문항 ~ 1-20문항	0.919 α
긍정형리더십	긍정형 마음	5문항	2-1문항 ~ 2-5문항	0.88 α
	긍정형 말	5문항	2-6문항 ~ 2-5-10문항	0.848 α
	긍정형 행동	10문항	2-11문항 ~ 2-20문항	0.945 α
군 특수성에 대한 긍정형리더 조건	구조주도	5문항	3-1문항 ~ 3-5문항	0.889 α
	배려	5문항	3-6문항 ~ 3-5문항	0.92 α

변수별 설문 항목에 대한 신뢰도는 위 표에서 보는 바와 같으며 계수가 0. 8이상이면 신뢰도가 높다⁵⁾고 본다.

분석결과 신세대 특성을 보면 의식구조는 0.921, 생활방식은 0.919으로 신뢰도가 높았으며 긍정형 리더십은 긍정형 마음이 0.88, 긍정형 말이 0.848, 긍정형 행동이 0.945으로 신뢰도가 높은 것으로 나타났다. 군 특수성에 대한 긍정형 리더 조건 또한 구조주도가 0.889, 배려가 0.92으로 높게 나타났으며 각 변수를 분석하는데 적합한 것으로 확인 되었다.

세부적인 신뢰도 분석결과는 <표 4-2~8>를 참조한다.

5) 크론바의 알파계수(Cronbanc's alpha coefficient)

알파는 0부터 1까지 값을 취한다. 대략 0.8이상이면 해당지수가 신뢰적인 것으로 본다.

가) 신세대 특성 신뢰도 분석

〈표 4-2〉 의식구조 신뢰도 분석

신뢰도 통계량				
Cronbach의 알파			항목 수	
0.921			11	
항목 총계 통계량				
구 분	항목이 삭제된 경우 척도 평균	항목이 삭제된 경우 척도 분산	수정된 항목-전체 상관관계	항목이 삭제된 경우 Cronbach 알파
의식구조1	26.42	55.944	0.569	0.919
의식구조2	25.95	53.672	0.743	0.912
의식구조3	25.5	52.465	0.727	0.912
의식구조4	25.46	52.696	0.745	0.911
의식구조5	25.86	53.348	0.757	0.911
의식구조6	25.93	51.961	0.783	0.909
의식구조7	25.78	53.142	0.729	0.912
의식구조8	25.11	53.328	0.619	0.918
의식구조9	26.03	54.169	0.613	0.918
의식구조10	26.36	55.105	0.614	0.917
의식구조11	25.91	54.604	0.677	0.915

본 연구에서 신세대 특성의 의식구조 신뢰도를 측정한 11개 항목의 결과는 0.921로 신뢰도가 높게 측정되었다. 세부적으로 의식구조 6 측정항목이 0.909로 가장 낮았고 의식구조 1 측정항목이 0.919로 가장 높았다. 따라서 위 설문결과는 각 변수를 분석하는데 적합한 것으로 확인 되었다.

〈표 4-3〉 생활방식 신뢰도분석

신뢰도 통계량				
Cronbach의 알파			항목 수	
0.919			10	
항목 총계 통계량				
구 분	항목이 삭제된 경우 척도 평균	항목이 삭제된 경우 척도 분산	수정된 항목-전체 상관관계	항목이 삭제된 경우 Cronbach 알파
생활방식1	25.66	52.856	0.674	0.913
생활방식2	25.31	51.974	0.718	0.91
생활방식3	24.91	50.501	0.78	0.906
생활방식4	25.05	50.274	0.751	0.908
생활방식5	24.98	51.747	0.687	0.912
생활방식6	25.32	52.354	0.669	0.913
생활방식7	25.18	52.371	0.652	0.914
생활방식8	25.89	52.449	0.695	0.911
생활방식9	26	52.937	0.664	0.913
생활방식10	25.65	51.103	0.686	0.912

본 연구에서 신세대 특성의 생활방식 신뢰도를 측정한 11개 항목의 결과는 0.919로 신뢰도가 높게 측정되었다. 세부적으로 생활방식2 측정항목이 0.906으로 가장 낮았고 생활방식7 측정항목이 0.914로 가장 높았다. 따라서 위 설문결과는 각 변수를 분석하는데 적합한 것으로 확인 되었다.

나) 긍정형 리더십 신뢰도 분석

본 연구에서 긍정형 리더의 마음, 말, 행동의 신뢰도 분석 중 긍정형 마음의 신뢰도를 측정한 결과는 0.88로 신뢰도가 높게 측정되었다. 세부적으로 마음6을 측정한 항목이 0.858로 가장 높았다. 긍정형 말의 신뢰도를 측정한 결과는 0.848로 신뢰도가 높게 측정되었으며 세부적으로 말3을 측정한 항목이 0.836으로 가장 높았다. 긍정형 행동의 신뢰도를 측정한 결과는 0.945로 신뢰도가 높게 측정되었으며 세부적으로 행동9를 측정한 항목이 0.944으로 가장 높았다. 따라서 아래의 설문결과는 각 변수를 분석하는데 적합한 것으로 확인 되었다.

〈표 4-4〉 긍정형 마음 신뢰도 분석

신뢰도 통계량				
Cronbach의 알파			항목 수	
0.88			5	
항목 총계 통계량				
구 분	항목이 삭제된 경우 척도 평균	항목이 삭제된 경우 척도 분산	수정된 항목-전체 상관관계	항목이 삭제된 경우 Cronbach 알파
마음1	7.92	6.882	0.717	0.854
마음2	7.77	7.276	0.703	0.857
마음3	7.7	6.813	0.723	0.853
마음4	7.81	7.234	0.731	0.851
마음5	8.01	7.616	0.707	0.858

〈표 4-5〉 긍정형 말 신뢰도 분석

신뢰도 통계량				
Cronbach의 알파			항목 수	
0.848			5	
항목 총계 통계량				
구 분	항목이 삭제된 경우 척도 평균	항목이 삭제된 경우 척도 분산	수정된 항목-전체 상관관계	항목이 삭제된 경우 Cronbach 알파
말1	8.3	6.541	0.715	0.803
말2	8.15	6.633	0.668	0.815
말3	7.93	6.471	0.59	0.836
말4	7.86	6.328	0.64	0.822
말5	8.21	6.379	0.688	0.809

〈표 4-6〉 긍정형 행동 신뢰도 분석

신뢰도 통계량				
Cronbach의 알파			항목 수	
0.945			10	
항목 총계 통계량				
구 분	항목이 삭제된 경우 척도 평균	항목이 삭제된 경우 척도 분산	수정된 항목-전체 상관관계	항목이 삭제된 경우 Cronbach 알파
행 동1	18.47	38.813	0.738	0.941
행 동2	18.31	37.663	0.828	0.937
행 동3	18.17	37.125	0.795	0.938
행 동4	18.14	37.665	0.803	0.938
행 동5	18.24	37.126	0.838	0.936
행 동6	18.13	37.266	0.812	0.937
행 동7	18.12	38.078	0.728	0.941
행 동8	18.25	37.84	0.793	0.938
행 동9	18.14	37.652	0.672	0.944
행 동10	18.2	37.473	0.729	0.941

다) 군 특수성에 대한 긍정형리더 조건 신뢰도 분석

본 연구에서 군 특수성에 대한 긍정형 리더의 조건 신뢰도 분석 중 구조주도의 신뢰도를 측정한 결과는 0.889로 신뢰도가 높게 측정되었다. 세부적으로 구조주도4를 측정한 항목이 0.874로 가장 높았고 구조주도3을 측정한 항목이 0.87로 가장 낮았다. 또한 배려의 신뢰도를 측정한 결과는 0.92로 신뢰도가 높게 측정되었다. 세부적으로 배려5를 측정한 항목이 0.909로 가장 높게 측정되었고 배려4를 측정한 항목이 0.895로 가장 낮았다. 따라서 아래의 설문결과는 각 변수를 분석하는데 적합한 것으로 확인 되었다.

〈표 4-7〉 구조주도 신뢰도 분석

신뢰도 통계량				
Cronbach의 알파			항목 수	
0.889			5	
항목 총계 통계량				
구 분	항목이 삭제된 경우 척도 평균	항목이 삭제된 경우 척도 분산	수정된 항목-전체 상관관계	항목이 삭제된 경우 Cronbach 알파
구조주도1	7.09	7.109	0.709	0.871
구조주도2	7.44	7.665	0.773	0.858
구조주도3	7.3	7.143	0.711	0.87
구조주도4	7.2	7.473	0.691	0.874
구조주도5	7.32	7.306	0.789	0.852

〈표 4-8〉 구조주도 신뢰도 분석

신뢰도 통계량				
Cronbach의 알파			항목 수	
0.92			5	
항목 총계 통계량				
구 분	항목이 삭제된 경우 척도 평균	항목이 삭제된 경우 척도 분산	수정된 항목-전체 상관관계	항목이 삭제된 경우 Cronbach 알파
배려1	6.82	7.118	0.779	0.905
배려2	6.81	6.895	0.816	0.898
배려3	6.76	6.939	0.784	0.905
배려4	6.85	7.274	0.842	0.895
배려5	6.75	7.102	0.759	0.909

제2절 가설의 검증

1) 신세대의 특성 검증

가) 의식구조 분석

본 연구는 신세대 특성을 검증하기 위하여 의식구조관련 11개 문항을 설문한 결과를 분석한 내용은 아래와 같다.

분석결과 〈표 4-9〉에서 자기만족을 측정한 1번항은 ‘그렇다’가 46.90%를, 자신의 주장 발언을 측정한 2번항은 ‘보통이다’가 38.2%를, 성향을 측정한 3번항은 ‘보통이다’가 33.30%를, 이해타산을 측정하는 4번항은 ‘보통이다’가 39.10%를, 합리적 사고를 측정한 5번항은 ‘그렇다’가 38.60%를, 의사결정 능력을 측정한 6번항은 ‘그렇다’가 37.70%로 가장 높았다. 또한 평등의식을 묻는 7번항은 ‘보통이다’가 35.30%를, 비판적 사고경향을 묻는 8번항은 ‘보통이다’가 35.30%를, 환경적응력을 묻는 9번항은 ‘그렇다’가 34.80%를 사고방식을 측정한 10번항은 ‘그렇다’가 40.10%를, 적응력을 측정하는 11번항은 ‘그저 그렇다’가 39.10%를 보였다.

긍정적 성향으로 ‘매우 그렇다’ ‘그렇다’로 선정하고 부정적 성향으로는 ‘아니다’, ‘매우 아니다’로 구분하여 분석한 결과 〈표 4-10〉 같은 결과를 얻을 수 있었으며 신세대의 의식구조는 긍정적 성향이 부정적 성향 보다 11개 항목 중 10개 항목이 높은 것으로 나타났다.

세부연구 결과 또한 설문에 참여한 4개 부대별 의식구조와, 207명의 계급별 의식구조를 검증한 연구결과는 긍정적 성향이 부정적 성향보다 11개 항목 중 10개 항목이 높은 것으로 나타났다.

위 연구결과를 토대로 신세대의 의식구조 특성에 대해 검증하였으며 8번항 ‘모든 것을 비판적으로 받아들이는 경향이 있다.’를 제외한 모든 문항의 신세대 특성이 과거의 문헌연구 결과와 본 연구의 결과가 일치하는 것을 알 수 있고 신세대는 기성세대와 다른 의식구조를 갖고 있다는 것이 검증되었다.

〈표 4-9〉 의식구조 기술통계량 교차표

구 분		의사결정					전체
		매우 그렇다	그렇다	보통 이다	아니다	매우 아니다	
의식구조1	빈도	62	97	37	6	5	207
	부대 중 %	30.00%	46.90%	17.90%	2.90%	2.40%	100.00%
의식구조2	빈도	31	72	79	23	2	207
	부대 중 %	15.00%	34.80%	38.20%	11.10%	1.00%	100.00%
의식구조3	빈도	19	52	69	58	9	207
	부대 중 %	9.20%	25.10%	33.30%	28.00%	4.30%	100.00%
의식구조4	빈도	12	55	81	45	14	207
	부대 중 %	5.80%	26.60%	39.10%	21.70%	6.80%	100.00%
의식구조5	빈도	22	80	74	26	5	207
	부대 중 %	10.60%	38.60%	35.70%	12.60%	2.40%	100.00%
의식구조6	빈도	33	78	61	29	6	207
	부대 중 %	15.90%	37.70%	29.50%	14.00%	2.90%	100.00%
의식구조7	빈도	26	66	73	39	3	207
	부대 중 %	12.60%	31.90%	35.30%	18.80%	1.40%	100.00%
의식구조8	빈도	21	16	67	81	22	207
	부대 중 %	10.10%	7.70%	32.40%	39.10%	10.60%	100.00%
의식구조9	빈도	44	72	60	27	4	207
	부대 중 %	21.30%	34.80%	29.00%	13.00%	1.90%	100.00%
의식구조10	빈도	63	83	46	13	2	207
	부대 중 %	30.40%	40.10%	22.20%	6.30%	1.00%	100.00%
의식구조11	빈도	25	78	81	18	5	207
	부대 중 %	12.10%	37.70%	39.10%	8.70%	2.40%	100.00%

〈표 4-10〉 의식구조 기술통계량 교차표 의사결정 결과

구 분	긍정적성향 (매우그렇다, 그렇다)	중립 (보통이다)	부정적성향 (매우아니다, 아니다)
의식구조1	76.90%	17.90%	5.30%
의식구조2	49.80%	38.20%	12.10%
의식구조3	34.30%	33.30%	32.30%
의식구조4	33.40%	39.10%	28.50%
의식구조5	49.20%	35.70%	15.00%
의식구조6	53.60%	29.50%	16.90%
의식구조7	44.50%	35.30%	20.20%
의식구조8	17.80%	32.40%	49.70%
의식구조9	56.10%	29.00%	14.90%
의식구조10	70.50%	22.20%	7.30%
의식구조11	49.80%	39.10%	11.10%

나) 생활방식 분석

본 연구는 신세대 특성을 검증하기 위하여 생활방식관련 10개 문항을 설문한 결과로서 문헌과 사전연구의 결과를 재검증 하였다.

분석결과 <표 4-11> 에서 자기만족을 측정한 1번항은 ‘그렇다’가 73.70%를, 여가선용 추구 성향을 측정한 2번항은 ‘보통이다’가 38.20%를, 문제해결능력을 측정한 3번항은 ‘아니다’가 38.20%를, PC에 대한 의존도를 측정하는 4번항은 ‘아니다’가 30.90%를, 인터넷의 중요성을 측정한 5번항은 ‘보통이다’가 37.20%를, 변화성 추구 특성을 측정한 6번항은 ‘보통이다’가 34.30%로 가장 높았다. 또한 업무 관심도를 묻는 7번항은 ‘보통이다’와 아니다가 32.40%를, 자기표현 능력을 묻는 8번항은 ‘그렇다’가 49.50%를, 보상심리를 묻는 9번항은 ‘그렇다’가 39.10%를 이상추구 특성을 측정한 10번항은 ‘보통이다’가 34.30%를 보였다.

긍정적 성향으로 ‘매우 그렇다’ ‘그렇다’로 선정하고 부정적 성향으로는 ‘아니다’, ‘매우 아니다’로 구분하여 분석한 결과 <표 4-12> 같은 결과를 얻을 수 있었으며 신세대의 생활방식은 10개 항목 중 긍정적 성향은 6개 항목 부정적 성향은 4개 항목이 높은 것으로 나타났다.

설문에 참여한 4개 부대와, 207명의 계급별 의견을 검증한 연구결과가 위의 내용을 뒷받침 하고 있다.

설문결과에 의해 생활방식 면에서 부정적 성향을 보인 3번항 ‘어려움을 쉽게 포기하며 스스로 문제를 해결하는 능력이 부족하다’, 4번항 ‘오락과 학습, 의사소통까지 모든 활동을 컴퓨터, 디지털 매체 등을 통해 연결한다.’, 5번항 ‘학연, 지연보다 인터넷을 중시한다.’, 7번항 ‘주어진 일 이외에는 관심이 없다’ 의 4개 항목은 신세대 현역병 생활방식에서 제외한다.

따라서 위 연구결과를 토대로 신세대의 생활방식 특성에 대해서 6개 항목에 대해서는 과거의 문헌연구 결과와 본 연구 결과가 일치하여 신세대와 기성세대의 다른 생활방식에 대해 검증되었음을 결론으로 내리고 검증되지 않은 4개 항목에 대해서는 본 연구에서는 취급하지 않는다.

〈표 4-11〉 생활방식 기술통계량 교차표

구 분		의사결정					전체
		매우 그렇다	그렇다	보통 이다	아니다	매우 아니다	
생활방식1	빈도	28	76	69	28	6	207
	계급 중 %	13.50%	36.70%	33.30%	13.50%	2.90%	100.00%
생활방식2	빈도	18	52	79	48	10	207
	계급 중 %	8.70%	25.10%	38.20%	23.20%	4.80%	100.00%
생활방식3	빈도	14	31	61	79	22	207
	계급 중 %	6.80%	15.00%	29.50%	38.20%	10.60%	100.00%
생활방식4	빈도	16	44	60	64	23	207
	계급 중 %	7.70%	21.30%	29.00%	30.90%	11.10%	100.00%
생활방식5	빈도	14	32	77	59	25	207
	계급 중 %	6.80%	15.50%	37.20%	28.50%	12.10%	100.00%
생활방식6	빈도	15	63	71	44	14	207
	계급 중 %	7.20%	30.40%	34.30%	21.30%	6.80%	100.00%
생활방식7	빈도	19	43	67	67	11	207
	계급 중 %	9.20%	20.80%	32.40%	32.40%	5.30%	100.00%
생활방식8	빈도	38	95	51	14	9	207
	계급 중 %	18.40%	45.90%	24.60%	6.80%	4.30%	100.00%
생활방식9	빈도	53	81	55	12	6	207
	계급 중 %	25.60%	39.10%	26.60%	5.80%	2.90%	100.00%
생활방식10	빈도	44	52	71	29	11	207
	계급 중 %	21.30%	25.10%	34.30%	14.00%	5.30%	100.00%

〈표 4-12〉 생활방식 기술통계량 교차표 의사결정 결과

구 분	긍정적성향 (매우그렇다, 그렇다)	중립 (보통이다)	부정적성향 (매우아니다, 아니다)
생활방식1	50.20%	33.30%	16.40%
생활방식2	33.80%	38.20%	28.00%
생활방식3	21.80%	29.50%	48.80%
생활방식4	29.00%	29.00%	42.00%
생활방식5	22.30%	37.20%	40.60%
생활방식6	37.60%	34.30%	28.10%
생활방식7	30.00%	32.40%	37.70%
생활방식8	64.30%	24.60%	11.10%
생활방식9	64.50%	26.60%	8.70%
생활방식10	46.40%	34.30%	19.30%

2) 긍정형 리더십 검증

가) 신세대가 생각하는 긍정형 리더가 갖추어야 할 조건

가설 I 긍정형 행동, 말, 마음을 실천하는 리더를 신세대 장병은 선호한다는 것을 설문결과 확인되었으며 그 세부내용은 아래와 같다.

(1) 가설 I-1 긍정형 마음 분석

본 연구는 가설 I-1 ‘긍정형 마음을 실천하는 리더를 신세대 장병은 선호 할 것이다.’를 기술통계량 방법을 활용하여 검증한 것으로 그 결과는 아래와 같다.

분석결과 <표 4-13>에서 희망을 측정한 1번항은 ‘그렇다’가 42.50%를, 배려를 측정한 2번항은 ‘그렇다’가 48.30%를, 변화를 측정한 3번항은 ‘그렇다’가 42.50%를, 감동을 측정하는 4번항은 ‘그렇다’가 54.10%를, 약속과 고마움을 측정한 5번항은 ‘그렇다’가 54.10% 보였다.

긍정적 성향으로 ‘매우 그렇다’ ‘그렇다’로 선정하고 부정적 성향으로는 ‘아니다’, ‘매우 아니다’로 구분하여 분석한 결과 <표 4-14> 같은 결과를 얻을 수 있었으며 신세대가 선호하는 긍정형 리더의 마음 측정은 긍정적 성향이 부정적 성향 보다 5개 항목 모두 높은 것으로 나타났다.

세부연구 결과로 설문에 참여한 4개 부대별, 207명의 계급별 의견을 설문을 통하여 검증하였고 연구결과는 긍정적 성향이 부정적 성향보다 5개 항목 모두 높은 것으로 나타났다.

위 연구결과를 바탕으로 신세대가 선호하는 리더의 긍정형 마음의 성향이 검증 되었으며 ‘긍정형 마음을 실천하는 리더를 신세대 장병은 선호 할 것이다.’라는 가설 I-1은 채택되었다.

〈표 4-13〉 긍정형 마음 기술통계량 교차표

구 분		의사결정					전체
		매우 그렇다	그렇다	보통 이다	아니다	매우 아니다	
마음1	빈도	77	88	33	7	2	207
	계급 중 %	37.20%	42.50%	15.90%	3.40%	1.00%	100.00%
마음2	빈도	53	100	49	4	1	207
	계급 중 %	25.60%	48.30%	23.70%	1.90%	0.50%	100.00%
마음3	빈도	55	88	54	8	2	207
	계급 중 %	26.60%	42.50%	26.10%	3.90%	1.00%	100.00%
마음4	빈도	72	112	19	3	1	207
	계급 중 %	34.80%	54.10%	9.20%	1.40%	0.50%	100.00%
마음5	빈도	72	112	19	3	1	207
	계급 중 %	34.80%	54.10%	9.20%	1.40%	0.50%	100.00%

〈표 4-14〉 긍정형 마음 기술통계량 교차표 의사결정 결과

구 분	긍정적성향 (매우그렇다, 그렇다)	중립 (보통이다)	부정적성향 (매우아니다, 아니다)
마음1	79.70%	15.90%	4.40%
마음2	54.30%	23.70%	2.40%
마음3	69.10%	26.10%	4.90%
마음4	88.90%	9.20%	1.90%
마음5	88.90%	9.20%	1.90%

(2) 가설 I-2 긍정형 말 분석

본 연구는 가설 I-2 ‘긍정형 말을 실천하는 리더를 신세대 장병은 선호할 것이다.’를 기술통계량 방법을 활용하여 검증한 것으로 그 결과는 아래와 같다.

분석결과 〈표 4-15〉에서 말투와 용어사용을 측정한 1번항은 ‘그렇다’가 47.30%를, 경청과 따뜻한 말을 측정한 2번항은 ‘그렇다’가 53.10%를, 진취적인 말을 측정한 3번항은 ‘그렇다’가 48.30%를, 새로운 변화의 말을 측정하는 4번항은 ‘그렇다’가 37.70%를, 칭찬의 말을 측정한 5번항은 ‘그렇다’가 45.90%로 가장 높았다.

긍정적 성향으로 ‘매우 그렇다’ ‘그렇다’로 선정하고 부정적 성향으로는

‘아니다’, ‘매우 아니다’로 구분하여 분석한 결과 <표 4-16> 같은 결과를 얻을 수 있었으며 신세대가 선호하는 긍정형 리더의 말 측정은 긍정적 성향이 부정적 성향 보다 5개 항목 모두 높은 것으로 나타났다.

세부연구 결과로 설문에 참여한 4개 부대별, 207명의 계급별 의견을 설문을 통하여 검증 하였으며 연구결과는 긍정적 성향이 부정적 성향보다 5개 항목 모두 높은 것으로 나타났다.

위 연구결과를 바탕으로 신세대가 선호하는 리더의 긍정형 말의 성향이 검증 되었으며 ‘긍정형 말을 실천하는 리더를 신세대 장병은 선호 할 것이다.’ 라는 가설 I -2은 채택되었다.

<표 4-15> 긍정형 말 기술통계량 교차표

구 분		의사결정					전체
		매우 그렇다	그렇다	보통 이다	아니다	매우 아니다	
말1	빈도	75	98	33	1		207
	계급 중 %	36.20%	47.30%	15.90%	0.50%		100.00%
말2	빈도	55	110	38	3	1	207
	계급 중 %	26.60%	53.10%	18.40%	1.40%	0.50%	100.00%
말3	빈도	42	100	54	8	3	207
	계급 중 %	20.30%	48.30%	26.10%	3.90%	1.40%	100.00%
말4	빈도	43	78	76	10		207
	계급 중 %	20.80%	37.70%	36.70%	4.80%		100.00%
말5	빈도	69	95	37	6		207
	계급 중 %	33.30%	45.90%	17.90%	2.90%		100.00%

<표 4-16> 긍정형 말 기술통계량 교차표 의사결정 결과

구 분	긍정적성향 (매우그렇다, 그렇다)	중립 (보통이다)	부정적성향 (매우아니다, 아니다)
말1	83.50%	15.90%	0.50%
말2	79.7%	18.40%	1.90%
말3	68.6%	26.10%	5.30%
말4	58.5%	36.70%	4.80%
말5	79.2%	17.90%	2.90%

(3) 가설 I-3 긍정형 행동 분석

본 연구는 가설 I-3 ‘긍정형 행동을 실천하는 리더를 신세대 장병은 선호 할 것이다.’를 기술통계량 방법을 활용하여 검증한 것으로 그 결과는 아래와 같다.

분석결과 <표 4-17>에서 존중과 배려의 행동을 측정한 1번항은 ‘그렇다’가 47.80%를, 여건마련과 환경조성행동을 측정한 2번항은 ‘그렇다’가 50.70%를, 긍정적인 행동을 측정한 3번항은 ‘그렇다’가 40.10%를, 비전과 추진적인 행동을 측정하는 4번항은 ‘그렇다’가 47.80%를, 창의적인 행동을 측정한 5번항은 ‘그렇다’가 46.40%를, 능동적인 행동을 측정한 6번항은 ‘그렇다’ 48.30%를, 조직을 먼저 생각하는 행동을 측정한 7번항은 ‘그렇다’ 45.90%를, 강한 성취성을 요구하는 행동을 측정한 8번항은 ‘그렇다’ 45.40%를, 공정한 행동을 측정한 9번항은 ‘그렇다’ 42.50%를, 능력을 고려한 맞춤형 행동을 측정한 10번항은 ‘그렇다’ 43.00%로 가장 높게 측정되었다.

긍정적 성향으로 ‘매우 그렇다’ ‘그렇다’로 선정하고 부정적 성향으로는 ‘아니다’, ‘매우 아니다’로 구분하여 분석한 결과 <표 4-18> 같은 결과를 얻을 수 있었으며 신세대가 선호하는 긍정형 리더의 행동 측정은 긍정적 성향이 부정적 성향 보다 10개 항목 모두 높은 것으로 나타났다.

세부연구 결과로 설문에 참여한 4개 부대별, 207명의 계급별 의견을 설문을 통하여 검증하였으며 연구결과는 긍정적 성향이 부정적 성향보다 10개 항목 모두 높은 것으로 나타났다.

위 연구결과를 바탕으로 신세대가 선호하는 리더의 긍정형 행동의 성향이 검증 되었으며 ‘긍정형 행동을 실천하는 리더를 신세대 장병은 선호 할 것이다.’라는 가설 I-3은 채택되었다.

〈표 4-17〉 긍정형 행동 기술통계량 교차표

구 분		의사결정					전체
		매우 그렇다	그렇다	보통 이다	아니다	매우 아니다	
행동1	빈도	80	99	24	3	1	207
	계급 중 %	38.60%	47.80%	11.60%	1.40%	0.50%	100.00%
행동2	빈도	62	105	35	3	2	207
	계급 중 %	30.00%	50.70%	16.90%	1.40%	1.00%	100.00%
행동3	빈도	60	83	54	10	0	207
	계급 중 %	29.00%	40.10%	26.10%	4.80%	0%	100.00%
행동4	빈도	48	99	51	9	0	207
	계급 중 %	23.20%	47.80%	24.60%	4.30%	0%	100.00%
행동5	빈도	60	96	43	7	1	207
	계급 중 %	29.00%	46.40%	20.80%	3.40%	0.50%	100.00%
행동6	빈도	48	100	46	13	0	207
	계급 중 %	23.20%	48.30%	22.20%	6.30%	0%	100.00%
행동7	빈도	49	95	52	11	0	207
	계급 중 %	23.70%	45.90%	25.10%	5.30%	0%	100.00%
행동8	빈도	60	94	49	3	1	207
	계급 중 %	29.00%	45.40%	23.70%	1.40%	0.50%	100.00%
행동9	빈도	58	88	45	13	3	207
	계급 중 %	28.00%	42.50%	21.70%	6.30%	1.40%	100.00%
행동10	빈도	62	89	44	10	2	207
	계급 중 %	30.00%	43.00%	21.30%	4.80%	1.00%	100.00%

〈표 4-18〉 긍정형 행동 기술통계량 교차표 의사결정 결과

구 분	긍정적성향 (매우그렇다, 그렇다)	중립 (보통이다)	부정적성향 (매우아니다, 아니다)
행동1	86.40%	11.60%	1.90%
행동2	80.70%	16.90%	2.40%
행동3	69.10%	26.10%	4.80%
행동4	71.00%	24.60%	4.30%
행동5	75.40%	20.80%	3.90%
행동6	71.50%	22.20%	6.30%
행동7	69.60%	25.10%	5.30%
행동8	74.40%	23.70%	1.90%
행동9	70.50%	21.70%	7.70%
행동10	73.00%	21.30%	5.80%

나) 군 특수성에 대한 신세대가 생각하는 긍정형 리더의 조건검증

가설Ⅱ 군조직의 특수성을 고려 긍정적으로 지도하는 리더를 신세대 장병이 선호함이 설문결과 확인되었으며 그 결과는 아래와 같이 나타났다.

(1) 가설Ⅱ-1 구조주도 분석

본 연구는 가설Ⅱ-1 ‘군조직의 특수성을 고려 구조주도적으로 지도하는 리더를 신세대 장병은 선호 할 것이다.’를 기술통계량 방법을 활용하여 검증한 것으로 그 결과는 아래와 같다.

분석결과 〈표 4-19〉에서 목표설정과 추진력을 측정한 1번항은 ‘그렇다’가 38.60%를, 평가에 따른 보상을 측정한 2번항은 ‘매우 그렇다’가 47.80%를, 솔선수범을 측정한 3번항은 ‘매우 그렇다’가 45.40%를, 업무처리능력을 측정하는 4번항은 ‘그렇다’가 38.60%를, 업무에 대한 당위성 설명을 측정한 5번항은 ‘그렇다’가 47.30% 보였다.

긍정적 성향으로 ‘매우 그렇다’ ‘그렇다’로 선정하고 부정적 성향으로는 ‘아니다’, ‘매우 아니다’로 구분하여 분석한 결과 〈표 4-20〉 같은 결과를 얻을 수 있었으며 긍정적 성향이 부정적 성향 보다 5개 항목 모두 높은 것으로 나타났다.

세부연구 결과로 설문에 참여한 4개 부대별, 207명의 계급별 의견을 설문을 통하여 검증하였으며 연구결과는 긍정적 성향이 부정적 성향보다 5개 항목 모두 높은 것으로 나타났다.

위 연구결과를 토대로 신세대는 구조주도적으로 지도하는 리더를 선호함이 설문결과 검증되었으므로 ‘군조직의 특수성을 고려 구조주도적으로 지도하는 리더를 신세대 장병은 선호 할 것이다.’의 가설Ⅱ-1은 채택되었다.

〈표 4-19〉 구조주도 기술통계량 교차표

구 분		의사결정					전체
		매우 그렇다	그렇다	보통 이다	아니다	매우 아니다	
구조주도1	빈도	68	80	51	7	1	207
	계급 중 %	32.90%	38.60%	24.60%	3.40%	0.50%	100.00%
구조주도2	빈도	99	83	24	1	0	207
	계급 중 %	47.80%	40.10%	11.60%	0.50%	0%	100.00%
구조주도3	빈도	94	71	35	6	1	207
	계급 중 %	45.40%	34.30%	16.90%	2.90%	0.50%	100.00%
구조주도4	빈도	77	80	47	3	0	207
	계급 중 %	37.20%	38.60%	22.70%	1.40%	0%	100.00%
구조주도5	빈도	82	98	21	5	1	207
	계급 중 %	39.60%	47.30%	10.10%	2.40%	0.50%	100.00%

〈표 4-20〉 구조주도 기술통계량 교차표 의사결정 결과

구 분	긍정적성향 (매우그렇다, 그렇다)	중립 (보통이다)	부정적성향 (매우아니다, 아니다)
구조주도1	71.50%	24.60%	3.90%
구조주도2	87.90%	11.60%	0.50%
구조주도3	79.70%	16.90%	3.40%
구조주도4	75.80%	22.70%	1.40%
구조주도5	86.90%	10.10%	2.90%

(2) 가설Ⅱ-2 배려 분석

본 연구는 가설Ⅱ-1 ‘군조직의 특수성을 고려 배려하는 리더를 신세대는 선호 할 것이다.’를 기술통계량 방법을 활용하여 검증한 것으로 그 결과는 아래와 같다.

분석결과 〈표 4-21〉에서 실수에 대한 조치를 측정한 1번항은 ‘매우 그렇다’가 45.90%를, 실행자에 대한 믿음을 측정한 2번항은 ‘매우 그렇다’가 44.90%를, 온정의 모습을 측정한 3번항은 ‘매우 그렇다’가 44.90%를, 긍정적 지휘를 측정하는 4번항은 ‘매우 그렇다’가 46.40%를, 일처리 방법 설명 설명을 측정한 5번항은 ‘매우 그렇다’가 43.50% 모두 ‘매우 그렇다’의 답변을 하였다.

긍정적 성향으로 ‘매우 그렇다’ ‘그렇다’로 선정하고 부정적 성향으로는 ‘아니다’, ‘매우 아니다’로 구분하여 분석한 결과 <표 4-22> 같은 결과를 얻을 수 있었으며 본 측정은 긍정적 성향이 부정적 성향 보다 5개 항목 모두 높은 것으로 나타났다.

세부연구 결과로 설문에 참여한 4개 부대별, 207명의 계급별 의견을 설문을 통하여 검증하였으며 연구결과는 긍정적 성향이 부정적 성향보다 5개 항목 모두 높은 것으로 나타났다.

위 연구결과를 토대로 신세대는 배려하는 리더를 선호함이 설문결과 검증되었으므로 ‘군조직의 특수성을 고려 배려하는 리더를 신세대 장병은 선호 할 것이다.’ 의 가설Ⅱ-2은 채택되었다.

<표 4-21> 배려 기술통계량 교차표

구 분		의사결정					전체
		매우 그렇다	그렇다	보통 이다	아니다	매우 아니다	
배려1	빈도	95	90	18	2	2	207
	계급 중 %	45.90%	43.50%	8.70%	1.00%	1.00%	100.00%
배려2	빈도	93	81	29	3	1	207
	계급 중 %	44.90%	39.10%	14.00%	1.40%	0.50%	100.00%
배려3	빈도	93	81	29	3	1	207
	계급 중 %	44.90%	39.10%	14.00%	1.40%	0.50%	100.00%
배려4	빈도	96	89	21	1	0	207
	계급 중 %	46.40%	43.00%	10.10%	0.50%	0%	100.00%
배려5	빈도	90	83	30	4		207
	계급 중 %	43.50%	40.10%	14.50%	1.90%		100.00%

<표 4-22> 배려 기술통계량 교차표 의사결정 결과

구 분	긍정적성향 (매우그렇다, 그렇다)	중립 (보통이다)	부정적성향 (매우아니다, 아니다)
배려1	89.40%	8.70%	2.00%
배려2	84.00%	14.00%	1.90%
배려3	84.00%	14.00%	1.90%
배려4	89.40%	10.10%	0.50%
배려5	83.60%	14.50%	1.90%

제2절 가설의 검증결과와 합의

본 연구는 긍정형 리더십을 현 군조직에서 신세대 장병에게 적용하기 위한 리더의 조건 연구를 위한 가설을 설정하고 검증하였다. 그 결과 설정된 가설은 첫째, 긍정적 마음, 말, 행동을 실천하는 리더를 신세대 장병은 선호하는 것으로 나타났고 둘째, 군조직의 특수성에 대해 긍정형 리더를 신세대 장병은 선호함을 알 수 있었다. 그러므로 현 군조직에서 신세대 장병을 통제하기 위한 긍정형 리더의 조건을 위와 같이 알 수 있다.

본 실증연구에서 기술통계량 측정방법을 선정하여 가설 검증결과 다음과 같은 합의를 얻었다.

첫째 신세대 장병이 선호하는 리더와 신세대 장병 특성의 상관관계를 알아보기 위하여 20문항을 설문하여 긍정적 성향을 ‘매우 그렇다.’, ‘그렇다’로 선정하고 부정적 성향을 ‘아니다.’ ‘매우 아니다.’로 구분하여 분석한 결과 20개 항목 모두 긍정적 성향을 보였으며 따라서 <가설 I>, <가설 I-1>, <가설 I-2>, <가설 I-3>는 채택되었다.

둘째 군 특수성에 대한 긍정형 리더의 조건과 신세대 장병의 특성의 상관관계를 알아보기 위하여 10문항을 설문하여 긍정적 성향을 ‘매우 그렇다.’, ‘그렇다’로 선정하고 부정적 성향을 ‘아니다.’ ‘매우 아니다.’로 구분하여 분석한 결과 10개 항목 모두 긍정적 성향을 보였으며 따라서 <가설 II>, <가설 II-1>, <가설 II-2>는 채택되었다.

〈표 4-23〉 가설검증 결과

구 분	평균점수	검증결과
가설 I	긍정형 마음, 말, 행동을 실천하는 리더를 신세대 장병은 선호 할 것이다.	채 택
가설 I-1	긍정형 마음을 실천하는 리더를 신세대 장병은 선호 할 것이다.	채 택
가설 I-2	긍정형 말을 상용하는 리더를 신세대 장병은 선호 할 것이다.	채 택
가설 I-3	긍정형 행동을 가진 리더를 신세대 장병은 선호 할 것이다.	채 택
가설 II	군조직의 특수성을 고려 긍정적으로 지도하는 리더를 신세대 장병은 선호 할 것이다.	채 택
가설 II-1	군조직의 특수성에서도 구조주도적 으로 지도하는 리더를 신세대 장병은 선호 할 것이다.	채 택
가설 II-2	군조직의 특수성에서도 배려하는 리더를 신세대 장병은 선호 할 것이다.	채 택

제5장 결 론

제1절 연구결과의 요약

육군이 국방개혁을 추진하면서 가장 핵심적인 과제로 선진병영문화를 정착시키고 창의적이고 자율적인 병영문화로 전환시켜 ‘전투형 강군’으로 거듭나기 위해 모든 노력을 아끼지 않고 있다. 이러한 국방개혁의 목표달성을 위하여 육군은 2012년도부터 긍정형 리더십을 적용하고 있으며 본 연구는 그 효과를 극대화 시키기 위하여 신세대 장병에게 적용하기 위한 리더의 조건에 대해 연구하게 되었다.

본 연구에서 실증적 검증을 위해 먼저 긍정형 리더십의 이론적 고찰과 선행연구 검토결과를 토대로 연구모형과 가설을 설정 하였다.

독립변수는 긍정형 리더십의 조건을 선정하였고 종속변수로는 긍정형 리더의 마음, 말, 행동, 구조주도, 배려를 선정하였다. 그리고 신세대 장병을 상황변수로 하여 구성원의 특징이 리더의 조건에 어떤 영향을 미치는 지 연구하였다.

실증적 조사방법으로 신세대의 특성과 군조직의 특수성을 선행연구하고 그 결과를 바탕으로 리커트(Likert) 5점 척도의 방법으로 설문지를 준비 하였다. 그리고 현역병 무작위 213명을 대상으로 설문하여 기술통계량 방법으로 자료분석을 하여 신세대 장병의 특성을 재검증하고 신세대가 생각하는 긍정형 리더가 갖추어야 할 조건을 〈가설 I〉로 측정하여 분석하였고 군조직의 특수성을 고려 신세대가 선호하는 리더의 조건을 〈가설 II〉를 측정하여 분석하였다. 이상과 같은 연구절차에 의거 분석된 연구결과는 다음과 같다.

신세대 장병은 의식구조면에서 자기의 능력과 개성에 맞는 일에 최선을 다하고 자신의 주장을 당당하게 표현하며 단체보다는 자신을 중시하는 경향이 있다. 또한 자기만족을 중시하고 납득되지 않는 사실을 거부하며 간섭받기를 싫어한다. 권위보다는 평등이 강하고 극한환경을 배재하고 성공은 반드시 온다고 믿으며 적응력이 강하다.

생활방식면에서는 자기만족을 중시하며 여가선용과 희생보다는 풍요롭게 사는 것을 희망한다. 또한 본인을 솔직히 표현하는 편이며 칭찬과 격려를 받고 싶어 하고 머물기 보다는 변화를 추구한다.

긍정형 리더십을 위 신세대 특징을 소유한 장병에게 적용하기 위해 리더가 갖추어야 할 조건은 아래와 같다.

첫째, 신세대 장병을 지도하기 위해 리더는 긍정적 마음을 갖추어야 한다.

간절한 목표와 꿈이 있어야 하며 항상 부하의 입장에서 생각하고 변화에 대한 혁신적인 마인드를 갖고 있는 지도자를 선호하는 것으로 나타났으며 리더는 감동·감화를 줄 수 있는 지도력을 갖추어야 하고 약속을 잘 지키면서 부하에게 항상 고마운 마음을 가질 수 있도록 유도하는 리더가 되어야 한다.

둘째, 신세대 장병을 지도하기 위해 리더는 긍정적인 말을 해야 한다.

긍정적인 말투와 용어를 사용해서 부하를 다스리고 부하의 말을 경청하며 따뜻하게 말해주는 습관을 길러야 한다. 또한 상급자에게 건설적인 비판과 대안을 제시해 주고 창의성을 갖고 익숙한 방법 보다는 새로운 방법으로 지도하며 칭찬을 아끼지 않는 리더를 선호하는 것으로 나타났다.

셋째, 신세대 장병을 지도하기 위해 리더는 긍정적 행동을 해야 한다.

항상 긍정적이고 부하를 존중하고 배려해야 하며 부하들이 하고 싶은 말을 할 수 있도록 여건과 환경을 조성해야 한다. 또한 리더는 조직에 비전을 제시하고 강력히 추진해야 하며 창의적인 업무자세를 견지하고서 주인의식을 갖고 능동적으로 일 했을 때 리더의 역할을 다 했다고 할 수 있다.

나보다 조직을 먼저 생각하는 리더, 낮은 목표에서 높은 목표로 성취해 가면서 교육목표를 요구하는 리더, 과업수행 후 객관적으로 상벌제도로 포상하고 개인의 능력을 고려하여 맞춤형 지도를 하는 리더를 선호하는 것으로 나타났다.

넷째, 신세대 장병들은 군의 특성을 이해하고 구조주도적으로 실천하는 리더를 선호하는 것으로 나타났다.

리더는 높은 목표를 갖고 강력히 추진하며 과감한 포상 등으로 노력을 헛되지 않도록 해야 한다. 특히 솔선수범을 행동으로 옮기면서 성급한 일

처리를 하지 않는다. 업무추진 간에는 그 일이 공정하고 합리적임을 반드시 설명해 주어야 한다.

다섯째, 신세대 장병은 군의 특수성을 이해하고 배려를 실천하는 리더를 선호하는 것으로 나타났다.

실수를 다정하게 지도해 주고 믿음을 주면 완수하고자 하는 마음이 생기고 긍정적인 말과 설득력 그리고 업무추진 하는 이유를 설명해주고 업무보다는 인간적인 모습을 먼저 보여주는 리더를 선호한다.

리더의 역할은 매우 중요하다. 현 군조직에서 신세대 현역병을 지휘함에 있어 리더는 ‘긍정형 인간’이 되어야 하고 신세대 장병에게 적용하기 위한 리더십은 ‘긍정형 리더십’이어야 한다.

육군이 추진하고 있는 ‘긍정형 리더십’은 신세대 현역병에게 가장 적합한 리더십으로 현재까지 발전되어 오고 있으며 본 연구에 의하면 신세대가 요구하는 문화를 여과 없이 접목하여 잠재되어 있는 능력을 발굴하고 자발적으로 참여하도록 적용하기 위해서는 신세대 특성을 고려 긍정적인 마음, 말, 행동을 실천하고 구조주도적이며 배려를 실천하는 능력을 보유한 리더이어야 한다.

제2절 연구의의 및 시사점

본연구의 의의 및 시사점은 긍정형 리더십을 정착시키기 지금까지 방법만을 연구하여 제시한 반면 위 연구는 현 군조직의 대부분을 차지하는 신세대 장병의 특성을 연구하고 그에 맞춤형으로 리더의 조건을 연구하였다는 점이다. 긍정형 리더십을 육군에서 추진하면서 실천의 한계를 많이 느끼고 있다. 군조직의 절대성과 특수성으로 대표되는 통제와 명령의 조직문화를 탈바꿈하는 문제와 과연 신세대 장병의 특성을 활용하여 군조직의 존재 목적을 달성 가능 여부의 문제에 부딪치게 되었기 때문이다.

그 구성원의 가치관과 잠재되어 있는 능력이 다양하므로 그것을 이끌어 낸다면 더욱 조직문화를 꽃피울 것이고 그 변화를 주도하기 위해 선택받은 리더십이 ‘긍정형 리더십’이다. 그러나 긍정형 패러다임으로 전환하기 위한 방법을 제시하고 연구한 결과가 부족하며 그 연구의 절대적 필요성을 느

끼며 본 연구를 시작하였다. 본 연구는 현 군조직에서 신세대 장병의 특성을 분석하고 그 분석된 결과를 바탕으로 필요한 리더의 조건을 이끌어 냈다는 점에서 시사하는 바가 매우 크며 육군전체에서 잘 활용하기를 바란다.

제3절. 연구의 한계점 및 향후 연구과제

본 연구의 한계는 아래와 같다.

첫째, 긍정형 리더십을 발휘하기 위해 우선적으로 긍정형 리더가 되어야 하는데 현재 육군의 계급구조, 통제와 지시의 조직문화에서 그 실천이 매우 어려운 것이 현실이다.

따라서 통제의 대상으로 신세대 장병의 특성을 알고 적용하기 위한 연구와 동시에 상대적으로 신세대 장병을 통제하는 지도자의 의식구조를 변화시키기 위한 구체적 연구 또한 발전되어야 할 것이다.

둘째, 연구의 대상이 00사단의 현역병을 대상으로 하여 설문되었다. 그러나 사고방식과 만족도는 부대의 여건, 리더의 능력, 부대원의 교육수준 등 부대의 조건에 따라 그 결과가 상이 할 수 도 있다. 본 연구는 부대별 특성을 배제하고 ‘신세대 장병은 동일한 사고방식을 갖고 있을 것이다.’ 라는 조건 하에 설문한 결과이며 대표적인 1개 사단(향토사단)을 대상으로 진행했음을 알리며 추가적으로 깊은 연구를 위하여 더 많은 문항과 다양한 부대의 의견이 필요함을 아쉬움으로 남긴다.

셋째, 신세대가 선호한다고 하여 모두 리더가 갖추어야 할 조건은 아니다. 신세대의 사고방식이 부대를 유지하고 통제하기 위한 걸림돌이 된다면 그 목적을 위하여 타당성 있는 리더십이 발휘되어야 할 것이다.

넷째, 바버라 에런라이크(2011)는 ‘긍정의 힘이 사회적 재앙에 대비하는 힘을 약화시키고 실패의 책임을 개인의 긍정적 부족으로 돌린다.’ 라고 하였다. 긍정의 힘을 다각적인 측면에서 분석한 것으로 오히려 악영향을 미칠 수도 있다는 논리로 긍정적인 힘과 함께 부정적인 힘 또한 동등한 입장에서 연구 되어야 할 것이다.

참 고 문 헌

1. 국내서적

- 김명훈. (1980). 『리더십론』. 서울: 박영사.
- 김성수. (2011). 『21세기 글로벌 리더십 개발』. 서울 : 탐북스.
- 강정애 외. (2011). 『리더십 론』. 서울: (주)시그마 프레스.
- 류지성. (2012). 『마음으로 리드하라』. 서울: 삼성경제연구소.
- 박승구 외. (2012). 『육군을 꿈꾸는 힘! 긍정형리더십』. 육군리더십센터.
- 육군본부. (2011). 『군 리더십』. 육군교육사령부.
- 육군본부. (2013). 『공정의 힘! 군대가 당신을 성공시킨다』. 육군리더십 센터 영상교재.
- 육군본부. (2006). 『부대관리 Know-how123』. 육군본부.
- 육군본부. (2013). 『전투발전 제144호: 리더십 ‘공정함’으로 강한 육군을 만들자』. 육군본부 교육사령부.
- 정수영. (1976). 『경영학대사전』. 서울: 박영사.
- 전미영 역. (2011). 『공정의 배신』. 서울: 부키.
- 최염순. (2008). 『카네기 인간관계론』. 서울: (주)씨앗을 뿌리는 사람들.
- 최용우. (2013). 『리더십 예화 35편 모음』. 세종시: 햇볕같은이야기 네 이버 사이트.
- 최정호 외. (2011). 『전장리더십』. 육군리더십센터.
- 김 캐머런 등 3명. (2009). 『공정 조직학』. 서울: POS북스.
- (사)한국의정연구회. (2008). 『국회공무원의 리더십에 관한 연구』. 한국 의정연구원 연구보고서.

2. 국내논문

- 고시성. (2011). “한국 국방조직 구성신분별 효과적 리더십 유형에 관한 연구”, 서울: 한성대학교 대학원 박사학위 논문.
- 구형희. (2009). “리더십유형과 조직문화가 군 조직 효과성에 미치는 영향

- 에 관한 연구”, 서울: 한성대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김병현. (2008). “신세대 장병 특성과 리더십 유형이 군 조직 유효성에 미치는 영향”, 서울: 경희대 경영대학원, 석사학위 논문.
- 김성우. (2011). “육군부사관의 직무만족에 영향을 미치는 요인에 관한 연구 : 동기 및 위생요인을 중심으로”, 익산: 원광대 학원 박사학위 논문.
- 김창규. (2011). “변혁적 리더십이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: 직무 및 개인특성의 조절효과를 중심으로”, 서울: 경희대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김형도. (2008), “소방조직의 리더십 발전방안에 관한 연구: 중간관리 계층을 중심으로”, 춘천: 강원대학교 정보과학·행정대학원 석사학위 논문.
- 배연희. (2011). “대학생의 얼굴 이미지 효능감이 긍정적 사고 및 대인관계에 미치는 영향”. 서울: 한양대학교 교육대학원 석사학위 논문.
- 于濤.. (2011). “전통적 리더십과 현대적 리더십의 비교분석”, 청주: 청주대학교 대학원 경영학과 석사학위 논문.
- 송영호. (2010). “군리더십 유형이 부하장병 상호작용에 미치는 영향에 관한 연구”, 성남: 경원대 사회정책대학원 석사학위 논문.
- 안광원. (2000). “신세대 장병들의 의식성향에 따른 군 리더십 개선방안에 관한 실증적 연구 : 기갑 / 기계화 부대 사병을 중심으로”, 서울: 동국대학교 경영대학 석사학위 논문.
- 유명호. (2012). “신세대 병사의 자살사고 예방대책에 관한 연구”, 용인: 강남대 교육대학원 석사학위 논문.
- 이준식. (2013). “한국군의 효과적인 신병교육 훈련 방안 연구”, 서울: 한성대학교 국방대학원 석사학위 논문.
- 임채탁. (2013). “군리더십 발전방안 : 신세대병사의 지휘통솔방향 중심으로”, 대전: 배재대학교 법무·행정대학원 석사학위 논문.
- 전선희. (2012). “긍정리더십이 부정피드백 수용도에 미치는 영향: 부하의 긍정감정의 매개효과를 중심으로”, 서울: 광운대학교 대학원 석사학위 논문.

- 정주영. (2011). “국방개혁2020과 군 리더십 발전방안”, 서울: 국민대 정치대학원 석사학위 논문.
- 한준식. (2000). “신세대 장병에게 적합한 리더십 유형에 대한 실증적 연구”, 공군대학 고급지휘관 참모과정
- 한창엽. (2012). “학군사관 후보생의 리더십 교육실태 및 요구분석”, 구미: 금오공과대학교 교육대학원 석사학위 논문.

설 문 지

공정형 리더십을 신세대 장병에게 적용하기 위한 연구 -리더의 조건 중심으로-

안녕하십니까?

바쁘신 중에 귀중한 시간을 설문에 참여해 주셔서 감사드립니다.

본 설문지는 『공정형 리더십을 신세대 장병에게 적용하기 위한 연구』 논문을 작성하면서 실증적으로 검증을 하기 위해 구성된 설문으로 무기명으로 실시되어 비밀이 보장되며 응답해 주신 내용은 학술적 연구 자료로만 사용 할 것을 약속드립니다.

각 설문은 문항에 대해 읽고 난 후 5지선답에 의해 솔직하게 느낌이나 생각을 사실 그대로 응답해 주시면 되겠습니다.

귀하의 가정에 행복이 늘 가득하시길 기원합니다. 감사합니다.

2013. 10.

1. 신세대 현역병의 특성을 확인하기 위한 측정항목

구분	내 용	매우 그렇다	그렇다	보통	아니다	매우 아니다
의 식 구 조	자기능력 및 개성에 맞는 일에 최선을 다한다					
	자유분방하며 자신의 주장을 당당하게 표현한다.					
	단체보다는 자신을 중시하는 경향이 있다.					
	현실적 이해타산과 독실에 민감하고 자기만족을 중시한다.					
	공정성과 합리성을 추구하고 납득되지 않은 사실은 거부한다.					
	좋고 싫음이 명확하고 기본권 침해 및 간섭받기를 싫어한다.					
	권위주의에 대한 거부감이 강하고 평등의식이 강하다.					
	모든 것을 비판적으로 받아들이는 경향이 있다.					
	극한의 환경, 의식행사는 없어졌으면 한다.					
	성공은 쉽게 오지 않지만 반드시 온다.					
생 활 방 식	새로운 것에 적응력이 강하다.					
	원하는 일이면 명예, 보수보다는 자기만족을 중시하는 일에 몰입한다.					
	힘든일보다는 여가선용을 추구한다.					
	어려움을 쉽게 포기하며 스스로 문제를 해결하는 능력이 부족하다.					
	오락과 학습, 의사소통까지 모든 활동을 컴퓨터, 디지털 매체 등을 통해 연결한다.					
	학연, 지연보다 인터넷을 중시한다.					
	주변 환경에 쉽게 동화하고 한곳에 머물기 보다는 변화를 추구한다.					
	주어진 일 이외에는 관심이 없다.					
	의견과 감정을 비교적 자유롭게 솔직하게 표현하는 편이다.					
	업무를 하고나면 칭찬과 격려를 받고 싶다.					
	인생의 목적은 조직에 희생보다는 자기만의 시간으로 풍요롭게 사는 것이다.					

2. 신세대가 생각하는 긍정형 리더가 갖추어야 할 조건 측정항목

구분	내 용	매우 그렇다	그렇다	보통	아니다	매우 아니다
마 음	간절한 목표와 꿈이 있다.					
	부하의 입장에서 생각해야 한다.					
	변화에 대한 혁신적인 마인드를 가지고 있다.					
	감동감화는 리더가 꼭 갖추어야 할 덕목이다.					
	약속을 반드시 지켜고 고마운 마음을 가져야 한다,					
말	긍정의 말투와 용어를 사용해야 한다.					
	부하들의 말을 경청하고 따뜻하게 말해준다.					
	상급자에게 건설적인 비판과 대안을 제시해야 한다.					
	익숙한 방법보다는 새로운 방법으로 지도해야 한다.					
	칭찬을 아끼지 말아야 한다.					
행 동	부하를 존중하고 배려해야 한다.					
	부하들이 하고싶은 말을 할 수 있도록 여건과 환경을 조성한다.					
	항상 긍정적이다.					
	조직에 비전을 제시하고 강력하게 추진해야 한다.					
	창의적으로 업무를 해야한다.					
	주인의식을 갖고 능동적으로 일해야 한다.					
	나의 일보다 조직의 일을 먼저 생각한다.					
	낮은목표에서 높은목표로 성취해 가면서 교육목표를 요구해야 한다.					
	객관적인 상벌제도를 유지해야 한다.					
	개인의 능력을 고려하여 맞춤형 지도를 해야 한다.					

3. 현 군조직의 특성에 대한 신세대가 생각하는 긍정형 리더의 조건 측정항목

구분	내 용	매우 그렇다	그렇다	보통	아니다	매우 아니다
구 조 주 도	리더는 높은 목표를 갖추고 강력하게 추진해야 한다.					
	목표달성시 과감한 포상을 부여해야 한다.					
	솔선수범하는 리더는 부하가 잘 따른다.					
	성격이 급하고 성급한 일처리를 하는 리더는 싫다.					
	공정하고 합리적임을 설명해준다면 잘 따를 것이다.					
배 려	실수를 다정하게 지도해 줄때 꼭 완수하고자하는 마음이 든다.					
	나를 믿어주는 리더에게 꼭 보답하고 싶다.					
	업무보다는 인간적으로 먼저 다가가고 싶다.					
	긍정적으로 말하고 설득하는 리더를 만났으면 좋겠다.					
	업무를 추진하는 이유를 설명하는 리더가 좋다					

4. 귀하의 계급, 나이

구 분	계 급	나 이
내 용		

ABSTRACT

Research on How to Apply Positive Leadership – Centered on the Requirements of a Leader –

Dong, Yong-Chul
Major in Defense Policy
Dept. of National Security and Strategy
Graduate School of National Defense Science
Hansung University

This research aims to verify the requirements that a leader have to acquire in order to effectively apply "positive leadership" to the soldiers of new generation, which the ROK Army has been promoting in priority to understand the special.

213 random soldiers from 4 units in OO Homeland Reserve Division have been used as a sample for the research. A survey was held in order to reevaluate the characters of these new generation soldiers, to analyze what the requirements of a positive leader are and to figure out the requirements of a positive leader as to the special character in the perspective of the new generation soldiers.

The survey was composed of 51 questions categorized into three sections : 21 questions that aimed to figure out the characters of the new generation soldiers(11 regarding line of thinking, 10 regarding lifestyle), 20 questions that evaluate the requirements of a leader

from the view of the new generation(feelings, language, actions), and 10 questions that asking the new generation soldiers about what kind of the requirements does a leader has to possess regarding character of military structure.

In order to substantially verify the matter, the survey was held anonymously with only one's rank written down. Also, Cronbanc's alpha coefficient in Reliability analysis was used to increase the credibility of the survey to confirm the adequacy. Besides, Likert 5-point standard was used in technically statistic way to verify the requirements of a leader from the view of the new generation as to the special character of military structure.

The result of the research is as the following:

As for the consciousness field, the soldiers replied they would do their best on tasks that suit their ability and taste; they expressed their requests or opinions with no hesitation and put more emphasis on themselves rather than the group. In addition, they put priority on self satisfaction; they denied what exceeds their understanding, and disliked being interfered with. Equality, instead of authority, made more sense to them; they excluded extreme conditions; they believed that success is bound to come; and they hade strong adapting abilities.

As for the soldiers' lifestyle, they put importance in self satisfaction and achievement of wealth instead of sacrificing or spending spare time for good use. Also, the soldiers tend to frankly express themselves. They also wanted to receive compliments and encouragement, and seek for changes instead of ceasing.

The leader's role to control these new generation soldiers are extremely important. This research has set up a hypothesis and verified it in order to study how to apply positive leadership to soldiers of the new generation in the current military structure. As a

result, the hypothesis that was set is as the following. First, the soldiers of the new generation prefer leaders that put positive thoughts, words, and actions into practice. Second, Soldiers of the new generation prefer positive leaders in consideration of the special character of military structure. Accordingly, leaders that control new generation soldiers must be a positive person, and they should be demonstrating "positive leadership."

The "positive leadership" that the Army is promoting has been developed toward the most appropriate leadership for the new generation soldiers till now. In order to absorb the new generation's culture to excavate the dormant capacities that the soldiers have and guide them to voluntarily participate, the leader must not only consider the trait of the new generation to put positive thoughts, words, and actions into practice, but also put importance in structure and practice consideration.