

박 사 학 위 논 문

서번트 리더십, 변혁적 리더십, 거래적 리더십이
군 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구

-한국 보병부대와 특전부대 장병들의 조직몰입과 직무만족 비교를 중심으로-

2016년

한성대학교 대학원

행 정 학 과

행 정 학 전 공

신 봉 수

박 사 학 위 논 문
지도교수 이창원

서번트 리더십, 변혁적 리더십, 거래적 리더십이 군 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구

-한국 보병부대와 특전부대 장병들의 조직몰입과 직무만족 비교를 중심으로-

A Study on Impacts of Servant Leadership, Transformational Leadership
and Transactional Leadership on Military Organizational Effectiveness :
Focusing on the Comparison of Military Organizational Commitment
and Job Satisfaction on Infantry and Special Forces in Korea

2015년 12월

한성대학교 대학원

행 정 학 과

행 정 학 전 공

신 봉 수

박 사 학 위 논 문
지도교수 이창원

서번트 리더십, 변혁적 리더십, 거래적 리더십이 군 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구

-한국 보병부대와 특전부대 장병들의 조직몰입과 직무만족 비교를 중심으로-

A Study on Impacts of Servant Leadership, Transformational Leadership
and Transactional Leadership on Military Organizational Effectiveness :
Focusing on the Comparison of Military Organizational Commitment
and Job Satisfaction on Infantry and Special Forces in Korea

위 논문을 행정학 박사학위 논문으로 제출함

2015년 12월

한성대학교 대학원

행 정 학 과

행 정 학 전 공

신 봉 수

신봉수의 행정학 박사학위논문을 인준함.

2015년 12월

심사위원장 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

국 문 초 록

서번트 리더십, 변혁적 리더십, 거래적 리더십이 군 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구 -한국 보병부대와 특전부대 장병들의 조직몰입과 직무만족 비교를 중심으로-

한성대학교 대학원
행정학과
행정학전공
신 봉 수

본 연구는 군 리더들의 조직효과성 향상을 위한 대안을 리더십의 개선에서 찾고자 하는 동기에서 시작하였다. 즉 군 조직은 계급문화 속에 전통적으로 고수되어 오던 권위적 통제형 리더십을 탈 권위적 자율형 리더십으로의 변화가 필요할 것이라는 문제의식과 한국군의 특성 상 징병에 의해 의무복무 중인 병사계층과 모병에 의해 직업군인으로 복무 중인 간부계층에는 각기 다른 리더십 유형을 적용해야 할 것이라는 가정 하에 연구를 시작하였다.

이와 같이 본 연구의 목적은 군 조직에서 신세대 장병을 지휘통솔하는 보다 효과적인 리더십을 발견하고, 병사위주의 보병부대와 간부 위주의 특전부대에 각각 효과적인 리더십 행동을 제시했다. 이를 통해 군 조직 내에서 장병들의 의식변화를 반영 할수 있는 바람직한 리더십의 발전방향을 제시하고자 하였다.

이와 같은 목적을 위해 아래와 같은 연구과정을 진행하였다. ①본 연구가 신세대 장병들을 지휘통솔하는 군 조직에서의 효과적인 리더십을 검증하고자 군 조직의 특성과 군 조직이 가지고 있는 리더십 환경(사회변화, 신세대 장병의 유입 등)과 부대유형(보병대대와 특전대대)에 따른 차이 등을 분석하여 기술하였다. ②서번트 리더십, 변혁적 리더십, 거래적 리더십의 이론적 배경과 각 연구자들에 의해 다양하게 정의되어진 각 리더십의 특성에 대해 연구하였다. 또한 각 리더십유형이 조직효과성에 미치는 영향을 분석하기 위해 관련

선행연구자들의 이론을 살펴보았다. ③선행연구를 토대로 군 조직의 특성에 따른 일반 사회조직과의 차이점 및 유사점을 비교하였다. ④각 리더십 이론에서 제시한 리더십행동이 군 조직에서 어떠한 행동에 부합되는지를 군 조직 리더십 원칙과의 연계성을 확인하였다. ⑤선행연구에 의거하여 서번트 리더십, 변혁적 리더십, 거래적 리더십이 군 조직몰입 및 직무만족에 미치는 영향을 분석하기 위해 6가지의 가설을 설정하였다. ⑥육군의 전·후방 부대 중 대표성을 유지할 수 있도록 연구대상을 선정하였다. 대상 부대는 육군의 1·3군 및 2작전사령부와 특수전사령부 예하의 행동적 리더십제대인 대대급으로 한정하였고, 연구를 위한 설문은 대대에 근무하는 전 장병을 대상으로 방문조사 및 우편조사를 실시하였다.

본 연구의 결과는 다중회귀분석 통계기법을 적용, 분석하였으며 그 결과는 다음과 같다. 첫째, 신세대 장병들에게는 서번트 리더십과 변혁적 리더십 등 현대적 리더십이 효과적인 영향을 미치는 것으로 분석되나 전통적 리더십인 거래적 리더십도 부분적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 둘째, 부대유형별로 보다 효과적인 리더십이 있음을 검증할 수 있었다. 보병대대의 병사들은 서번트 리더십의 ‘공동체 의식’과 ‘섬김의 자세’에 영향을 받았으며, 거래적 리더십의 ‘예외관리’를 통해서도 영향을 받는 등 이중적인 모습을 보였다. 반면, 특전대대 간부들의 경우 조직몰입도 및 만족도가 병사들보다 높기 때문에 변혁적 리더십에 비해 서번트 리더십과 거래적 리더십이 영향이 적게 미치는 것으로 보인다. 셋째, 현재 한국군의 대대급에 가장 효과적인 리더십은 변혁적 리더십임을 확인할 수 있었다. 하지만 거래적 리더십의 ‘예외관리’ 요인이 보병대대에 영향을 미친 점과 서번트 리더십도 변혁적 리더십에 비해 군 조직에 미치는 영향은 미미하였으나 부분적으로 영향을 미친 점을 감안해볼 때, 향후 신세대 장병들의 다양한 욕구 충족 및 창의성 개발 등 고려시 부대유형별 임무 및 특성을 고려한 리더십 개발은 지속되어야 할 것으로 판단된다.

본 연구는 군 지휘관(자)들이 부대유형과 구성원의 차이 등 상황과 여건에 부합된 리더십유형을 적절히 적용한다면 조직효과성(조직몰입, 직무만족)을 향상시킬 수 있음을 밝혔다. 본 연구를 통해 확인한 리더십의 일반이론과 군 조직 리더십 원칙과의 연계성을 바탕으로 연구결과의 시사점은 다음과 같다.

첫째, 군 조직의 조직몰입을 이끌어 낼 수 있는 리더십 행동은 군 리더십 원칙에서 제시된 행동 중 ‘의사소통’, ‘리더의 올바른 품성, 투철한 군인정신’, ‘군사전문가가 되는 것’, ‘수직·수평의 의사소통’과 ‘부하의 능력을 개발하는 것’ 등이다. 둘째, 군 조직의 직무만족을 이끌어 낼 수 있는 리더십 행동은 군 리더십 원칙에 제시된 리더의 행동 중에서 ‘부하의 능력 개발’, ‘리더의 올바른 품성’, ‘투철한 군인정신’, ‘군사전문가가 되는 것’, ‘비전과 목표제시’, ‘수직·수평의 의사소통’, ‘엄정한 군기유지’ 등이다. 단 유의할 점은 보병대대의 경우, 거래적 리더십의 ‘예외관리’도 직무만족에 영향을 미친다는 점을 고려하여 엄격한 규율과 명령체계 속에서도 명확한 신상필벌은 구성원들의 직무만족을 향상시킬 수 있음을 의미한다.

【주요어】 군 조직, 보병부대, 특전부대, 서번트 리더십, 변혁적 리더십,
거래적 리더십, 조직몰입, 직무만족

목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구의 목적	1
제 2 절 연구 방법 및 구성	4
제 2 장 이론적 배경	6
제 1 절 군 조직의 특성 및 리더십 환경	6
1) 군 조직의 특성	6
2) 군 조직의 리더십 환경	8
3) 보병부대와 특전부대의 환경비교	12
제 2 절 리더십의 개념 및 변천과정	14
1) 리더십의 개념	14
2) 리더십 이론의 변천과정	14
3) 군 조직 리더십의 변천과정	20
제 3 절 리더십 유형 및 군 리더십 원칙	27
1) 거래적 리더십	27
2) 변혁적 리더십	29
3) 서번트 리더십	32
4) 리더십유형별 이론적 비교	38
5) 각 리더십 유형과 군 리더십 원칙간의 비교	42
제 4 절 조직효과성	50
1) 조직몰입	55
2) 직무만족	61
제 5 절 군 조직 리더십과 조직효과성의 관계	65
1) 군 조직 리더십과 조직몰입의 관계	65
2) 군 조직 리더십과 직무만족의 관계	68
제 6 절 연구모형 설계 및 연구가설	70

1) 연구모형의 설계	70
2) 가설의 설정	71
제 3 장 자료수집 및 연구방법	72
제 1 절 자료수집 및 표본구성	72
제 2 절 설문지의 구성	74
제 3 절 변수의 조작적 정의	75
1) 독립변수	75
2) 종속변수	78
제 4 절 분석방법	80
제 4 장 연구 결과 분석 및 해석	81
제 1 절 기초 통계 분석	81
1) 인구통계학적 특성	81
2) 기술통계	86
3) 요인분석 및 신뢰도분석	89
4) 변수 간 상관관계 분석	92
5) 응답자특성에 따른 차이분석	93
제 2 절 연구가설의 검증	100
1) 설문대상자 전체의 다중회귀분석 결과	100
2) 보병대대의 다중회귀분석 결과	103
3) 특전대대의 다중회귀분석 결과	109
제 5 장 결 론	114
제 1 절 연구결과의 요약	114
제 2 절 연구의 시사점	118
제 3 절 연구의 한계 및 향후 연구방향	119

1) 연구의 한계	119
2) 향후 연구방향	120
참고문헌	122
부 록	137
ABSTRACT	141

표 목 차

〈표 2-1〉 일반 사회조직과 군 조직 특성의 비교	7
〈표 2-2〉 보병부대와 특전부대의 비교	13
〈표 2-3〉 지휘통솔 교범의 변천과정	24
〈표 2-4〉 군 리더십의 시대적 변화	26
〈표 2-5〉 서번트 리더십의 특성과 요건	34
〈표 2-6〉 거래적 리더십과 변혁적·서번트 리더십의 비교	39
〈표 2-7〉 변혁적 리더십의 구성요소와 개념적 요인	41
〈표 2-8〉 서번트 리더십의 구성요소와 개념적 요인	41
〈표 2-9〉 조직효과성에 대한 다양한 정의	51
〈표 2-10〉 조직몰입의 유형	58
〈표 2-11〉 직무만족의 정의	64
〈표 3-1〉 연구 표본	73
〈표 3-2〉 설문지의 구성 및 측정도구의 출처	74
〈표 3-3〉 독립변수 서번트 리더십의 조작적 정의	76
〈표 3-4〉 독립변수 변혁적 리더십의 조작적 정의	77
〈표 3-5〉 독립변수 거래적 리더십의 조작적 정의	78
〈표 3-6〉 종속변수 조직몰입의 조작적 정의	79
〈표 3-7〉 종속변수 직무만족의 조작적 정의	79
〈표 3-8〉 연구에서 사용된 통계기법	80
〈표 4-1〉 응답자 전체의 인구통계학적 특성	81
〈표 4-2〉 보병대대 인구통계학적 특성	83
〈표 4-3〉 특전대대 인구통계학적 특성	84
〈표 4-4〉 응답자전체의 기술통계량	86
〈표 4-5〉 보병대대의 기술통계량	87
〈표 4-6〉 특전대대의 기술통계량	88

〈표 4-7〉 변수의 요인분석 및 신뢰도 분석	90
〈표 4-8〉 상관관계	92
〈표 4-9〉 계급별 조직몰입의 차이	93
〈표 4-10〉 계급별 직무만족의 차이	93
〈표 4-11〉 근무제대별 조직몰입의 차이분석	95
〈표 4-12〉 근무제대별 직무만족의 차이분석	95
〈표 4-13〉 근무기간별 조직몰입의 차이분석	96
〈표 4-14〉 근무기간별 직무만족의 차이분석	97
〈표 4-15〉 부대유형별 조직몰입의 차이분석	98
〈표 4-16〉 부대유형별 직무만족의 차이분석	99
〈표 4-17〉 리더십유형별 군 조직 전체의 조직몰입에 미치는 영향	100
〈표 4-18〉 리더십유형별 군 조직 전체의 직무만족에 미치는 영향	101
〈표 4-19〉 리더십 유형별 보병대대 조직몰입에 미치는 영향	103
〈표 4-20〉 리더십 유형별 보병대대 직무만족에 미치는 영향	104
〈표 4-21〉 리더십 유형별 특전대대 조직몰입에 미치는 영향	109
〈표 4-22〉 리더십 유형별 특전대대 직무만족에 미치는 영향	110

그 립 목 차

〈그림 2-1〉 각 리더십 유형과 ‘군리더십 원칙’의 비교	43
〈그림 2-2〉 연구모형	70

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 목적

리더십이란 조직의 효과성을 가장 극대화시킬 수 있는 수단이라고 할 수 있다. 이러한 리더십은 인류역사와 함께 시작되었으며 사회를 구성하고 조직 생활을 시작한 이래 많은 사람들이 연구한 주제 중의 하나였다. 많은 연구에서 리더의 역할이 조직의 성과에 크게 영향을 미침을 밝히고 있다. 즉 칭기즈 칸, 나폴레옹과 같은 리더가 있을 때 국가가 번영한 사례나 이순신 장군과 같은 리더를 통해 국난을 극복한 사례 등을 살펴볼 때, 조직의 성과가 훌륭한 리더의 리더십을 통해 발휘될 수 있음이 수많은 국가와 시대 속에서 역사적으로 입증되었다.

이처럼 과거로부터 현재까지 수많은 연구자들은 훌륭한 리더의 자질과 그들의 리더십을 연구하고, 변화하는 시대의 흐름에 부합되는 리더십을 제시하기 위해 끊임없이 노력하고 있다. 특히 20세기 이후 리더십은 심리학의 발전에 힘입어 과학적인 연구를 통해 수많은 이론이 제시되었고 정의부터 연구방법과 연구범위 등에 따라 다양하게 다루어져 왔다.

리더십에 관한 다양한 연구와 학문적 발전이 이어져 오고 있음에도 불구하고 급격하게 변화하는 사회문화와 그 구성원들의 다양성으로 인해 현대사회는 끊임없이 새로운 시각의 리더십을 요구하고 있다. 현대사회의 특성과 조직의 비전이 빠르게 변화하고 있고, 다양한 조직 구성원들의 자발적인 참여와 자율성이 강화되고 있어 과거의 리더십만으로는 변화하는 조직을 선도하는 리더의 역할을 수행하기 어렵기 때문이다. 다시말해 현대사회의 변화에 대응할 수 있는 리더와 리더십의 역할이 더욱 중요해지고 있다는 말이다.

인류역사와 더불어 리더십이 발전해온 것과 같이 군 조직에서도 오랜 기간 리더십을 활용해 왔고 이를 발전시키려는 노력도 계속되어 왔다. 과거 리더들의 대다수가 군주이거나, 장군이었던 점을 감안할 때 군 조직과 리더십은 밀접한 관계가 있다고 할 수 있다. 동서고금의 전사를 통해 볼 때, 국가안위

를 위해 전투를 수행하는 군 조직에서의 리더십은 부대의 승패를 결정하는 핵심요인이며 리더가 난관을 극복하고 승리를 쟁취하기 위해 성공적인 리더십을 발휘한 사례를 통해 군 조직이 리더십과 밀접한 관련이 있음을 알 수 있다.

그런데 군 조직은 사회 조직과 차이가 있는 특수성을 가지고 있다. 육군본부에서 발간한 『군 리더십(2012)』 교범에 의하면 '군 조직은 계급에 의한 명령체계 조직이다. 직책과 계급에 따른 권한과 책임이 부여되고, 조직의 직무와 역할이 명확하며 구성원은 법과 규정에 의해 상관에게 복종해야 한다.'라고 정의하고 있다. 즉 군 조직은 군 본연의 임무를 달성하기 위해 강력한 명령체계에 의해 통제되는 위계집단이라고 해석할 수 있다. 또한 상계서에서는 군 조직을 '개인의 성격, 연령, 성별, 성장환경, 학력, 종교 등의 서로 다른 인격체들로 구성된 조직'으로 정의하고, 이러한 구성원으로 '조직의 질서를 유지하면서도 가용자원과 전투력을 효율적으로 운용할 수 있는 리더십이 필요한 조직'으로 정의하고 있다. 이러한 군 조직의 최하위 구성원인 병사들과 밀착되어 직접 지휘통솔 하는 지휘관(자)들에게는 시대의 변화에 따라 신세대 장병들이 군에 유입되면서 군 조직의 폐쇄적인 특수성만을 고집하는 리더십이 아닌 현대사회의 변화에 부합되는 리더십이 필요한 실정이다.

최근 언론에서 언급된 바와 같이 군에서는 사건·사고가 많이 발생하고 있다. 임 병장의 사건으로 인하여 안타까운 목숨이 희생되었고, 윤 일병의 죽음은 병영생활의 악·폐습을 적나라하게 보여주었다. 이러한 사건들에서 여실히 드러나는 문제점은 군 지휘관(자)들의 리더십이 변화하는 군 조직문화에 대응하지 못함을 지적할 수 있겠다. 특히 윤 일병의 죽음에 가담했다고 여겨지는 부사관의 행동들을 볼 때 간부와 병사의 계급구조 속에서 상상할 수 없는 일들이 일어났는데 이러한 모습들은 군 조직 내에서 리더십 부재현상을 보여준다고 할 수 있다. 그 뿐 아니라 최근 각종 성추문으로 인하여 군 조직 내의 사건·사고가 끊이지 않는 점 등은 군 조직이 처한 환경적 요인을 대변하고 있다. 이러한 사건·사고들은 군 위계질서와 병영문화를 훼손하는 일들로 대군신뢰형성 및 군 조직운영에 많은 제약을 발생시킨다고 할 수 있다.

국방부에서는 『국방백서(2014)』를 통해 '반복되는 병영 내 악성사고, 구타

· 가혹행위 등의 악습, 군 기강 해이 등 식별된 문제를 근본적으로 해결하기 위해 병영문화를 심도 있게 진단하고 국민이 신뢰하는 열린 병영문화를 정착 시키기 위해 다양한 정책을 추진하고 있다'고 하였으며 이를 통해 국민이 신뢰하는 열린 병영문화 정착을 추진하겠다고 밝힌 바 있다. 이를 해결하기 위해 국방부는 장병 인권 보장 및 인성 함양, 초급간부의 리더십 강화, 병영생활의 폐쇄성 극복 및 안전한 병영 환경 조성을 위한 범정부적인 대책 마련을 강조하고 있는데 이러한 대책을 살펴볼 때 현재의 군 조직에서는 구성원인 장병들의 인권과 군 조직의 폐쇄성을 극복할 수 있는 리더십이 필요함을 알 수 있다.

또한, 군에 입대하는 장병들은 국방의 의무를 이행하고자 군에 입대하게 되기 때문에 자발적으로 조직성과를 향상시킬 것으로 기대하기는 어렵다. 그렇기 때문에 이들의 마음을 잘 이끌고 신뢰를 형성시킬 리더의 역할이 매우 중요하다. 특히 최근 입대하는 신세대장병들은 자기중심적이고 탈권위주의적이며, 합리적·창의적인 사고방식을 가졌다고 한다. 따라서 이러한 신세대장병들의 특성을 잘 이해하고 이를 효과적으로 지휘통솔할 수 있는 새로운 군 조직 리더십 개념의 정립이 필요하다.

다시 말해 군 조직을 구성하는 이러한 환경적 요인의 변화에 대응하고 조직의 성과를 향상시킬 수 있는 리더십이 필요하고, 지휘관(자) 한 사람의 능력에 의존하여 병사들에게 일방적으로 지시하는 권위적 통제형 리더십의 형태에서 탈피하여, 구성원들의 입장을 이해하고, 존중하고 배려하는 탈 권위적 자율형 리더십이 필요한 때이다. 이러한 차원에서 최근 민간에서 활발히 연구되고 있는 현대적 리더십을 군 조직에 적용하는 방안을 고민할 필요가 있다. 현대적 리더십에 관련된 선행연구는 민간조직을 대상으로 이미 많이 연구되고 있다. 그런데 대부분의 선행연구는 현대적 리더십이 조직원들의 인식과 태도에 어떤 영향을 미치는지에 대한 연구가 주류를 이룬다.

따라서 본 연구에서는 최근 민간에서 연구되고 있는 서번트 리더십이 군 조직과 같이 수직적인 계급사회에도 적용이 가능한지에 대한 시험과 현재 한국군에서 군 리더들이 많이 적용하고 있는 변혁적 리더십과 군 조직에서 전통적으로 적용되어 온 거래적 리더십의 효과성 등을 확인하고자 한다. 이를

위해 3가지의 리더십 유형이 군 조직효과성(조직몰입, 직무만족)에 미치는 영향을 검증해봄으로써 신세대 장병들을 지휘·통솔하기 위한 보다 효과적인 리더십 유형을 규명하고자 한다. 그리고 군 조직 내에서 징병제에 의해 의무복무 장병위주로 구성된 보병부대와 모병제에 의해 간부들 위주로 구성된 특전부대를 대상으로 동일한 리더십 유형이 미치는 영향을 비교 분석함으로써 부대유형에 따른 효과적인 리더십의 유형 및 리더십 행동을 검증하고자 한다. 뿐만 아니라 군 조직 리더십도 그 대상인 장병들의 의식변화를 수용하고 부대별 임무 및 상황에 따른 효과적인 리더십을 적용하는 등 그 발전방향을 제시하기 위함이다.

제 2 절 연구 방법 및 구성

본 연구는 군 조직에서 서번트 리더십, 변혁적 리더십, 거래적 리더십이 보병부대와 특전부대의 조직효과성(조직몰입, 직무만족)에 얼마나 영향이 있는가와 그 성과를 향상시키는 요인이 무엇인가를 규명하는데 연구의 주안을 두었다. 이를 위해 우선 관련 선행연구와 문헌연구를 통해 각 리더십과 조직효과성(조직몰입, 직무만족)에 대한 이론적 배경과 연구동향 및 결과에 대한 내용을 조사한 후 설문조사 및 통계학적 분석을 실시하였다. 문헌연구는 관련 학술지, 연구논문, 간행물 등의 학문적 영역을 연구하고, 군 조직의 특성 및 군 리더십의 발전방향을 연구하기 위해 『군 리더십(2011)』 교범 및 『국방백서(2014)』 등을 연구하였다. 선행연구는 ‘리더십이 군 조직효과성에 미치는 영향’에 관련된 국·내외 학술지 및 박사학위 논문을 중심으로 살펴보았다.

연구대상의 선정은 『군 리더십(2011)』 교범의 계급·근무제대에 따른 리더십 수준 분류기준을 참고하였다. 육군에서는 리더십 수준을 작전사급 이상을 전략적 리더십으로, 연대~군단급을 통합적 리더십으로, 대대급 이하를 행동적 리더십으로 구분하고 있다. 행동적 리더십 적용제대인 대대급이하 부대는 리더가 현장에서 구성원과 함께 임무를 수행하며 리더십을 발휘하는 제대로서 통상 같은 병영생활 공간에서 리더가 구성원을 접촉하며 리더십의 영향력을 행사할 수 있다. 그래서 대대급 제대는 ‘리더-구성원-상황’이라는 리더

십의 기본요건이 가장 잘 적용되며 리더가 발휘하는 리더십의 영향력이 구성원의 조직효과성(직무만족과 조직몰입)에 미치는 영향을 확인하기에 가장 적합한 조직이다. 따라서 본 연구의 목적을 달성하기 위해 대대급 이하의 행동적 리더십을 연구하는 방향으로 정하였다.

표본은 모집단을 대표할 수 있는 육군부대를 대상으로 하여 전·후방 보병부대(1·3군, 2작사 4개 대대)와 특전부대(특전사 2개 대대)에서 표본의 대표성이 유지되도록 하였다. 리더는 대대급 이하의 부대특성을 고려하여 대대장, 지역대장, 중대장, 소대장으로 하였고 구성원은 현재 표본부대에 근무하는 전 장병을 대상으로 하였다. 설문조사는 선행연구에 의해서 개발된 설문지 측정도구를 토대로 군 조직의 특성에 부합되도록 군 조직 구성원과 연구목적에 따라 설문문항을 재구성하였고 통계분석은 SPSS 19.0K프로그램을 사용하였다.

본 연구의 구성은 다음과 같이 다섯 개의 장으로 이루어져 있다. 제1장은 연구의 배경, 목적 그리고 연구방법 및 구성을 기술한 서론부분으로서 이 연구를 수행하게 된 근본적인 동기와 배경을 기술하고 있다. 제2장은 군 조직의 특성, 리더십개념 및 변천과정, 리더십 유형 및 군 리더십 원칙, 조직효과성, 군 조직 리더십과 군 조직효과성의 관계에 관한 이론적 고찰로서 이와 관련된 이론을 기술하고, 그에 따른 연구모형과 가설을 제시하였다. 제3장은 2장에서 제시된 연구모형과 가설을 검증하기 위한 자료수집 및 표본구성과 설문구성, 각 변수들에 대한 조작적 정의와 측정방법 등을 제시하고 있다. 제4장은 연구결과 분석으로서 기초통계분석과 연구가설의 검증결과 및 군 조직에서의 함의 및 해석을 제시하고 있다. 마지막으로 제5장은 결론으로서 연구결과를 요약하고 시사점을 살펴보았다. 또한 이 연구가 갖는 한계점과 향후 연구방향을 제시하였다.

제 2 장 이론적 배경

제 1 절 군 조직의 특성 및 리더십 환경

1) 군 조직의 특성

조직이란 어떤 목표나 목적을 가진 구조적 체계라고 한다면 군 조직 또한 우리사회에 있어서 중요한 구조적 조직이라고 볼 수 있다. 군 조직의 특성을 M. Janowitz(1964)는 ‘군대조직이란 계급과 책임 및 권위를 바탕으로 하는 위계적 전투 집단’이라는 정의를 통해 군의 위계성과 전투지향성을 강조하고 있으며, 정철재(1994)는 군을 민간조직과 비교하여 ‘조직목적의 절대성, 권위주의와 위계질서, 조직의 집단성, 조직의 지속성, 그리고 강제적·규범적 성격 등이 강조되는 조직’으로 정의하고 있다. 그리고 이종인(1990)은 군을 ‘특수한 목적을 위하여 특수한 상황과 특수한 조건 아래서 특수한 방법으로 수행해 나가는 통일적 집단’이라는 정의를 통해서 군의 특수성과 통일성을 강조하고 있다. M. Janowitz(1964)가 군 조직이란 계급과 직책, 권위를 바탕으로 한 위계적 전개집단이라고 했듯이, 군 조직은 다른 사회조직에 비해 특수한 형태의 구조를 가지고 있는 것은 사실이다. 뿐만 아니라 군 조직의 구성원들은 가치관, 사고방식, 태도, 학력, 출신 등에서 많은 차이를 보이고 있다.

이와 같이 다양한 인적요소로 구성되어 있는 특수한 성격의 위계집단인 군 조직에서 효과적인 리더십을 발휘하기 위해서는 군이 지닌 고유의 특성을 이해하여야 할 필요가 있다. 먼저, 사회의 목표는 최대한 개인의 목표 달성을 보장하지만, 군은 집단 공동의 목표 달성을 위하여 희생해야 하며, 목적의식에 있어서 사회는 국민의 복지 향상에 두고 있지만, 군은 이 같은 목적이 달성되는데 기본이 되는 사회 안정을 목적으로 한다. 또한 사회는 인간의 접촉 범위에 있어서 관계가 광대한데 반하여 군은 그 범위가 좁으며, 사회는 민주적·개방적인 반면 군은 조직적이고 폐쇄적이다. 그 외에도 규율면에서 볼 때, 사회는 누구나 평등하지만, 군은 계급사회이므로 상하의 엄격한 구분이 있으며, 사회생활은 각자가 이질적인 현상 속에서 생활하지만 군은 통일된 환

경 속에서 생활한다. 이러한 측면에서 일반 사회조직과 군 조직의 특성을 비교해 보면 <표 2-1>과 같다.

<표 2-1> 일반 사회조직과 군 조직 특성의 비교

구 분	일반 사회조직	군 조직
목 표	개인목표 지향적	집단목표 지향적
목적의식	국민 복지의식	사회 안정
활동범위	광대성	협소성
체 제	민주적	조직적
구 조	개방적	폐쇄적
규 율	대등적	수직적
생 활	이질적	통일적

※ 출처 : 전지우(2004, p.9)

이상과 같은 차이를 기초로 군 조직의 특성을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 관료제 조직에서 볼 수 있는 경직성을 지니고 있는 군 조직은 새로운 상황과 문제를 혁신에 의해서라기보다는 전통적인 기계적 과정으로 해결하고자 하므로 급격한 환경변화, 조직규모와 복잡성의 증대, 기술의 복잡화 및 관리 행동패턴의 변화 등에 적응하기가 곤란하다. 둘째, 조직 내에서 개인의 목표를 억압하고 조직의 목표를 우선적으로 강조하는 군 조직의 관료주의적 경향에서 파생되는 규범성으로 인하여 규정과 규칙이 구성원의 행동을 지배하는 지침이 된다. 셋째, 군 조직의 업무를 수행하는 사람보다는 업무 그 자체에 초점을 두고 있어 업무의 기계적인 측면을 중요시하고 개인 간의 상호작용이라든가 동기유발, 감정 등이 고려되지 않는다. 넷째, 전장에서 죽음의 심리적 공포를 극복하기 위하여 군 조직에서는 업무처리, 의사표시, 행동 등에 관하여 의식이 강조된다. 다섯째, 군 조직에서 요구되는 행동은 명령에 대한 복종이며, 엄격한 규율과 벌이 요구되는 행동을 유도하고 요구되지 않는 반응을 줄이기 위해 적극적인 방법이 동원된다. 마지막으로 군 조직은 해당 지휘관을 중심으로 공동운영체적 연대성을 지니며 높은 충성심과 애국심을 전제로 한 테두리에 정신적으로 묶여있다.

2) 군 조직의 리더십 환경

군 조직 리더십을 이해하기 위해서는 먼저 군 조직의 리더십 환경을 이해해야 하는데, 이는 리더십 발휘에 영향을 미치는 다양한 조건과 주변의 상황을 인식해 효과적으로 리더십을 발휘하기 위함이다(육군본부, 2011). 현재 한국군의 리더십 환경을 살펴보면 외부 환경적 요인으로 먼저 신세대 장병의 유입을 들 수 있다. 1980년 전후에 태어난 신세대 장병들이 군조직의 주 구성원으로서 비교적 풍요로운 환경에서 자라고 사회적으로 자유분방한 분위기 속에서 성장하여 자기중심적 사고와 행동이 강하고 인내심과 단체성이 약한 반면, 합리적이면서 자신의 가치와 부합하는 일에 대해서 적극적으로 참여하려는 성향을 가지고 있다. 임무수행 면에서는 어렵고 위험한 일을 기피하려는 경향이 있지만, 컴퓨터기술 등을 활용한 장비 취급 및 운용능력은 뛰어나다.

다음은 국민의 대군 인식의 변화이다. 경제성장에 따른 국민의 생활수준이 높아지고 저 출산에 따른 자녀들의 군 입대가 관심사로 부각되면서 군 내에서 발생하는 각종 사고에 민감하게 반응하고 부대 운용의 투명성을 요구하고 있다. 또한 개인의 재산권, 기본권 침해 등에 적극적으로 주장하는 등 군과의 갈등요소가 증대되고 있는 반면, 군인의 희생정신에는 격려를 아끼지 않는 국민적 정서가 증대하였다. 그 다음은 대한민국의 안보환경이다. 안보문제는 군사적 위협에만 대응하는 전통적 안보에서 재해, 재난, 테러, 전염성 질병, 환경오염 등으로 국민의 생명과 재산을 보호하는 포괄적 안보개념으로 변화되고 있다.

그리고 내부 환경적 요인으로서는 첫째, 국가방위의 임무이다. 군사작전의 승리를 위한 평시 실전적인 교육훈련과 군사대비태세를 유지하고 유사시 적과 싸워 승리해야하는 군 본연의 임무는 보다 헌신적인 리더십이 요구된다. 둘째, 군의 조직구조의 특수성이다. 군은 계급에 의한 명령체계 조직이며 직책과 계급에 따른 권한과 책임이 명확히 부여되고 조직 내에서도 직무와 역할이 명확하여 하급자는 법과 규정에 의해 상관에서 복종해야한다. 또한 다양한 제대 및 부대, 병과로 구성되어 있어 군 조직의 리더는 조직의 질서를 유지하면서도 가용자원과 전투력을 효율적으로 운용할 수 있는 리더십이 요구된다. 셋째, 구성원의 다양성이다. 군은 구성원 개인의 성격, 연령, 성별, 성장

환경, 학력, 종교 등의 서로 다른 인격체들로 구성되어진 조직으로 사회의 변화에 민감하게 변화하고 있다. 특히 최근 다문화 가정 자녀의 군 입대 등으로 군 조직내에서 구성원들의 다양성이 증대되고 있는 시점이므로 구성원들의 능력이 다양해지는 장점은 있으나 다양한 구성원 만큼이나 갈등의 요인이 내재하고 있다. 따라서 군 조직 리더는 구성원의 다양성을 이해하고 수용하면서도 그들의 잠재능력을 발휘할 수 있도록 해야 한다. 넷째, 군대문화의 특수성이다. 군은 일사분란한 임무수행을 위해 전통적으로 상명하복과 집단문화 등이 형성되어 있다. 이러한 전통적 군대문화가 올바른 방향으로 유지, 발전되도록 군 조직 리더는 엄정한 군기가 확립된 가운데 군인정신을 고취시킬 수 있는 리더십이 요구된다.

2000년대에 들어오면서 군 조직을 구성하는 인구 사회적 요소가 지난 시대와 비교하여 색다른 점이 있다면 군대 구성원들의 대부분이 80년대 이후에 태어났다는 점이다. 이들을 가리켜 흔히 신세대 장병이라고도 한다. 신세대의 출현배경에 대해서는 많은 논의가 있지만, 대부분의 논의가 공통적으로 우리나라의 신세대는 먼저 경제적인 부를 기반으로 하고 있다는 사실과 국내·외 정치상황의 변화, 대중매체의 확산을 통한 문화적 다양성 등을 배경으로 하고 있다고 할 수 있다. 현재 군 조직의 대부분을 구성하고 있는 병사 및 부사관의 경우 위에서 도출된 신세대적 성향을 많이 지니고 있다고 할 수 있으므로, 이에 따라 앞에서 도출된 신세대의 특성에 근거하여 군 조직에서의 신세대 장병들의 특성을 요약하면 다음과 같이 크게 네가지로 구분할 수 있다.

첫째, 신세대 장병들은 개인주의와 자기중심 주의적이다. 이러한 신세대 장병들은 남과 같이 행동하기 보다는 자기표현을 중시하고, 자기식 사고방식에 의해 충동적인 행동을 하게 됨에 따라 타인과 잘 어울리지 못하는 성향을 가지고 있다. 신세대장병들의 개인주의와 자기중심 주의적 사례를 살펴보면 최근 입대한 장병들이 SNS(Social Network Service)를 활용해 개인의견을 자유롭게 게재하면서 발생하는 각종 보안 및 정치적 중립의무 위반 등의 사건·사고들을 예로 들 수 있다. 군인은 군인복무규율(대통령령 제24077호, 2012)을 준수하여야 함에도 불구하고 신세대 장병들은 법규와 조직의 규칙이 개인의 생각과 가치에 부합되지 않는다면 과감하게 이의를 제기하고 이를 자

유롭게 SNS상에 게재하는 등 개인주의적이고 자기중심 주의적 사고를 가지고 있다.

둘째, 신세대 장병들은 탈권위주의적이다. 따라서 이들은 권위를 인정하려 하지 않고, 합리성과 정당성을 요구하며, 상의하달 보다는 하의상달식 의사소통을 중요시하고 민주적 생활방식에 대한 애착 및 적응이 강하다. 특히 신세대 장병들은 합리적인 사고를 지니고 있기 때문에, 기존의 가치관인 관례에 의한 인간관계보다는 합리적으로 원인과 이유를 따져보려 하는 성향이 강하다. 그 사례를 살펴보면 신세대 장병들은 타 부대원과의 과업의 균형, 형평성과 원칙에 어긋난 지시에 대한 불만 등을 자유롭게 건의하고 불합리하다고 판단되는 조치에 대해서는 거부감을 나타내는 것을 들 수 있다. 즉 내무생활 임무분담, 경계근무의 공정성, 휴가 등 출타의 형평성 등에 대해 관심이 높고 이를 합리적인 방법을 통해 지휘관에게 건의하고 해결하려는 신세대 장병들이 늘고 있다.

셋째, 신세대 장병들은 적극적이며 창의적인 성향이 강한데, 이는 신세대의 자아실현에 대한 욕구의 증가와 도전의식의 강화를 의미한다. 그 사례를 살펴보면 지난 2008년 육군본부에서 제작한 뮤지컬 「MINE」¹⁾의 오디션에 400여 명이 넘는 장병들이 지원했으며, 서류전형을 통해 1차로 200명을 선발하고, 최종 오디션을 통해 40명이 뽑히기까지 치열한 경쟁이 이어졌다. 특히 배우와 스태프로 참여하는 병사들도 직책이 연예병사가 아니라 야전에서 복무하고 있는 장병들 중에서 공정한 심사를 거쳐 선발된 공연예술 분야의 인재들이었으며 이들이 만든 결과물은 군 장병들의 사기진작은 물론 군의 대외 이미지를 제고하는 계기가 되었다.

넷째, 신세대 장병들은 체력과 인내심이 부족하다고 할 수 있는데, 이들은 핵가족화된 가정에서 자라 어려움이나 고통을 참지 못하는 등 인내심이 부족하며, 체격은 과거보다 좋아졌으나 체력은 약한 면을 지니고 있다. 최근 육군 각 신병교육대에는 ‘비만소대’ 또는 ‘건강소대’라는 프로그램을 운영하고 있

1) 2000년 DMZ에서 발생한 이종명(李種明, 육사39기) 중령의 실화를 모티브로 군인 아버지와 신세대 아들의 갈등과 화해를 그린 작품으로 비보잉과 현대 무용, 음악 등 다양한 예술 장르를 통해 역동적인 한국의 군 문화를 알리는 계기가 되었다. 공연을 주관했던 육군본부는 이번 뮤지컬 제작을 통해 병영 내 문화예술 활동 활성화의 발판을 마련하는 한편, 건군 60주년의 영광과 의미를 보다 많은 대중들과 함께 나눌 수 있었다고 밝혔다.

다. 신세대장병들이 대부분 입대 전 운동이 부족하고 서구식 음식습관에 길들여져 있어 입대 후 기초훈련을 수행할 체력이 부족하다는 판단하에 생겨난 프로그램이다. 이 프로그램은 5주간 체계적인 운동과 식습관 조절을 통해 군인다운 체력을 길러주는 데 목적이 있으며, 이러한 프로그램이 생겨난 원인은 신세대 장병들의 체력과 인내심이 부족하다는 점을 단적으로 나타내는 것이라 할 수 있겠다.

이상으로 신세대 장병들의 특성을 기존에 고찰한 신세대의 특성에 근거하여 크게 네 가지로 구분하였는데, 이러한 성향을 지닌 신세대 장병들의 군 조직으로의 유입은 기존의 병영 환경에 많은 변화를 가져왔으며, 그 변화에는 긍정적인 영향을 미친것도 있으나, 반면에 부정적인 영향을 미친것도 있다.

먼저 긍정적인 측면으로는 첫째, 합리적이고 탈권위주의적인 성향으로 인해 병영생활에 있어 인간관계가 향상되었고, 그 동안 상습적으로 지속되어 오던 부조리가 감소하였으며, 기존의 인맥이나 정 우선주의 보다는 능력우선이라는 현실적 관계가 중시되게 되었다. 둘째, 적극적·창의적 사고방식으로 인하여 밝은 병영문화를 만들어 나갈 수 있는 촉진제가 되었으며, 고학력의 높은 교육수준으로 인한 군의 과학화·기술화·전문화에 빠르게 적응할 수 있게 되었다. 따라서 이와 같은 신세대 장병들의 군 유입에 따른 긍정적인 측면을 고려하여 볼 때, 신세대 장병은 합리적이고 공정한 여건이 만들어지면서 자기가 인정받을 때 숨은 저력을 발휘하게 된다는 것을 알 수 있다.

반면 부정적인 영향은 먼저 개인주의적 성향으로 인해 집단 의식 및 공동체 의식이 약화되었으며, 둘째, 탈권위주의적 성향으로 인해 군의 계급의식이나 조직체계에 거부감을 나타내고 조직목표달성을 위한 강제적 규범을 불합리한 요소로 인식하는 성향이 많으며, 셋째, 체력 및 인내심의 부족으로 인해 군 조직에서의 각종 인사사고의 위험이 증대되고 있다.

위에서 살펴본 바와 같이 신세대 장병의 군 유입은 병영 환경에 긍정적인 측면뿐만 아니라 부정적인 측면도 가져왔다고 할 수 있는데, 이처럼 복합적인 성향을 지니고 있는 신세대 장병을 효과적으로 지휘통솔하기 위해서는 먼저 지휘자 스스로가 솔선수범하고 스스로의 자질을 향상시켜 병사들에게 신뢰감을 줄 수 있어야 하며, 개인주의적 성향이 강하며 인내력이 약한 신세대 장병

들에 대해 인간적 배려를 아끼지 말아야 할 것이다. 그리고 신세대 장병들의 잠재능력을 최대한 발휘할 수 있도록 분위기를 조성해주는 노력이 필요할 것
이므로 앞서 제시한 서번트 리더십과 변혁적 리더십이야말로 신세대 장병을
지휘 통솔하는 효과적인 리더십이 될 수 있을 것이다.

3) 보병부대와 특전부대의 환경비교

리더십환경을 이해하는 것은 리더십 유형을 선택하고 발휘하기 위한 선행조건이며, 리더십이 조직에 미치는 효과에도 환경이 결정적인 영향을 미친다. 따라서 앞서 살펴본 군 조직 리더십의 환경적 특성을 이해하는 것은 본 연구의 토대를 마련하는 중요한 과정이다. 따라서 본 연구에서는 군조직의 다양한 환경적 특성 중에서 구성원과 부대유형이라는 2가지 환경적 특성을 기준으로 연구대상을 선정하고 각 부대별 환경적 특성을 설명하고자 한다.

먼저 첫 번째 기준은 구성원의 차이이다. 한국군조직은 성장환경, 학력, 나이 등의 다양한 배경을 가진 구성원이 존재하고 신세대장병 유입에 따른 신·구세대의 구성원이 공존하는 환경을 가지고 있다. 구성원은 크게 모병과 징병에 의해 간부와 병사로 구분이 가능하다. 따라서 본 연구에서는 징병에 의한 병사와 모병에 의한 간부로 구분하여 연구대상으로 선정하였고 리더십이 각 대상에게 미치는 차이를 비교하고자 한다. 그리고 두 번째 기준은 부대유형의 차이이다. 군 조직은 임무에 따라 부대편성과 구성원의 차이가 발생하고 이러한 특성을 통해 부대유형이 결정된다. 군 조직에는 임무의 다양성 때문에 보병·포병·공병·특전부대 등 다양한 부대유형이 존재하고 부대유형별로 차별화되는 환경적 특성이 존재한다. 본 연구에서는 부대유형이 차별화되는 연구대상을 선정하여 리더십이 각 부대유형에 미치는 차이를 비교하고자 한다.

본 연구의 연구대상은 앞에서 제시한 기준 2가지를 모두 충족하는 보병대대와 특전대대로 선정하였다. 구성원의 차이에는 보병대대는 병사위주, 특전대대는 간부위주로 편성되어 첫 번째 선정기준에 부합된다. 병사위주의 보병대대는 신세대장병이 주를 이루고 있으며, 이들은 징병에 의해 의무복무를 위해 소집된 피동적이고 비자발적인 성향인 반면, 특전대대는 모병에 의해 자발적으로 군을 지원한 간부(부사관)로 구성되어 있어 이들은 능동적이고 자발적

인 성향을 가진 구성원이라고 할 수 있다. 또한 부대유형의 차이에서도 보편적인 전투임무를 수행하는 일반 보병대대와 고립무원의 적지에 침투하여 특수작전 임무를 수행하는 특전대대로 구분되어 선정기준 두 번째에 부합된다. 즉 보병대대 임무유형의 특성은 병력수에 의한 집단성에 의해 힘을 발휘하는 성향인 반면, 특전대대의 임무유형은 구성원별 고유 주특기를 보유하고 있고 개인별 주특기 능력을 발휘하여 팀의 임무를 수행하는 특성을 갖고 있다고 할 수 있다.

이와 같이 다양한 구성원과 부대유형이 존재하는 군 조직에서 구성원(병사와 간부)과 부대유형(보병과 특전)의 차이를 명확하게 구분할 수 있는 기준이 보병부대와 특전부대인 것이다. 이러한 보병부대와 특전부대의 특성을 비교해보면 <표 2-2>와 같다.

<표 2-2> 보병부대와 특전부대의 비교

구 분	보 병 부 대	특 전 부 대
임 무	• 지상군의 기본병과로 보편적인 전투임무 수행	• 고도의 훈련이 필요한 특수한 임무수행
구 성 원	• 병사 위주	• 간부 위주
복 무 형 태	• 징 병(의무복무)	• 모 병(지원 / 선발)
복 무 기 간	• 21개월 이내	• 4 ~ 30년
특 징	• 다양한 주특기 보유 • 출신배경, 학력 등이 다른 다양한 구성(기본적인 신체조건 충족시 선발)	• 특화된 단순한 주특기 보유 • 선발기준을 통해 군 조직의 요구사항을 인정받은 구성원 (구성원 간의 유사성)

표에서 보는 바와 같이 보병부대와 특전부대는 리더십이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향을 분석하는데 있어 병사와 간부, 기본 부대유형과 특수한 부대유형을 비교할 수 있는 명확한 구분기준이 된다.

따라서 본 연구의 대상은 보병부대와 특전부대로 하고 리더와 구성원 간의 직접적인 리더십 영향을 검증할 수 있는 대대급으로 한정하여 연구를 진행하였다.

제 2 절 리더십의 개념 및 변천과정

1) 리더십의 개념

리더십의 개념은 다양하다. Alan Keith는 ‘리더십은 대단한 일을 발생하게 하는 데에 사람들이 헌신할 수 있도록 하는 방법을 찾는 것’으로 정의한다. Niccolò Machiavelli는 ‘지도자가 성공하려면 갖춰야 하는 능력’같은 것으로 표현하고 Ann Marie E. McSwain는 ‘지도력은 능력에 관한 것’이라고 하면서 지도력은 환경을 대상으로 한 것으로, 예정된 것에 반응하고 문제를 인식하여 변화를 제어하는 것이 아닌 실질적으로 부합되게 개선하려는 그런 다양한 환경들을 제안하는 것만은 아니라고 하였다(김남원, 2006).

이러한 개념들을 통해서 살펴볼 때 리더십에 관한 다양한 정의에서 드러나는 공통적인 요소들은 ‘리더-구성원-상황’으로 볼 수 있다. 여기서 ‘리더’는 어느 조직을 이끌어나가며 비전을 제시하고 그 목표를 성취하기 위해 독려하고 나아가는 존재를 일컫는다. 그리고 ‘구성원’은 그러한 리더의 독려를 따라 조직을 나아가게 하고, 리더의 말에 순응하고 반응하며 조직 내에서 영향의 대상이 되는 존재를 말하며, ‘상황’은 이러한 리더와 구성원 간의 관계 및 주변 정황, 시기, 장소 등을 말하는 것으로 그러한 환경적 요소들을 일컫는 말이다.

2) 리더십 이론의 변천과정

리더십 연구는 오래 전부터 사회학, 정치학, 사회심리학 등의 다양한 분야에서 연구되어 왔으나 1930년대 인간 관계론의 등장과 함께 행정학에서도 리더십 연구가 주의깊게 연구되어 왔다고 할 수 있다. 과거의 이론인 원리주의 이론 및 과학적 관리론들은 조직의 모든 구성원들이 리더의 명령에 이성적이면서도 합리적으로 판단하고 행동할 것이라는 가정 하에 시작되었기 때문에 행정학적으로 리더십이라는 주제에 관한 관심과 연구가 필요하지 않다고 생각했을 것이다. 이후 구성원은 합리적일 것이라는 인간합리성에 대한 가정에 의문을 제기하는 행정행태론에 대한 연구들이 시작되었고 이와 관련된

여러 가지 경험적인 연구결과가 나오게 된다. 이후 1960년대에 발전행정론²⁾이 학계의 관심을 받기 시작하면서 행정학계에서 리더십이 결정적인 발전을 시작하게 된다. 발전행정론에서는 국가가 발전하기 위해서는 그 무엇보다도 인적요소가 중요하고 국가 지도자의 역할과 가치관이 국가의 발전 방향과 속도, 그리고 발전의 내용까지 결정한다는 견해를 보여주고 있기 때문이었다(김호섭 외, 2002).

전통적 리더십으로 분류되는 1970년대까지의 리더십 연구는 과거의 뛰어난 리더들의 공통적인 특성을 분석하여 후대의 리더들에게 제시하는 리더십에 관한 연구들로서 주로 리더 개인의 특성을 규명하는데 연구를 집중하였다. 즉, 리더는 평범한 사람에게 없는 특별한 자질을 선천적으로 타고 난다는 가정에서 등장한 이론으로, 리더십의 세가지 주요 변수로 분류되는 ‘리더-구성원-상황’ 중에서 오직 리더에만 초점을 맞춘 이론이다. 이러한 리더십의 연구를 리더십의 초기이론으로 ‘특성이론 또는 자질론(Trait Theory)’이라 부른다. 하지만 성공한 리더들의 특성을 연구한 특성이론은 성공적인 리더가 갖추어야 할 보편적이고 공통적인 특성을 정의하는데 실패하였으며, 리더의 특성과 성공적인 리더십이 가지는 관련성을 특정지어 정의하는 어려움이 있어 한계에 부딪히게 되었다.

특성이론의 한계를 극복하기 위해 등장한 연구를 행동이론이라 정의하며 리더의 특성 및 자질보다 리더가 취하는 리더십 행위에 관심을 두고 등장한 이론이다. 행동이론은 구성원들을 효과적으로 이끌 수 있는 리더의 행태를 연구하고 올바른 리더십 유형이 무엇인가를 규명하려는 연구로 리더가 선천적으로 리더의 특성을 타고난 사람만 리더가 되는 것이 아니라 후천적으로 교육을 통해 리더십 개발이 가능하다는 가정을 통해 시작된 연구이다. 즉 리더십의 세 가지 주요 변수로 분류되는 ‘리더-구성원-상황’ 중에서 리더와 구성원에 초점을 둔 연구방식이라 할 수 있다. 행동이론의 초기이론은 주로 세 가지 리더십 유형으로 제시되었는데 민주형, 독재형, 자유방임형의 리더십 유형

2) 현대 행정이론은 정치행정일원론의 입장을 취하는 것이 일반적이지만 정치·행정의 밀접한 관계를 인정하면서도 정치에 대한 행정의 우위를 주장하는 이론으로 1960년대 Weidner, Esman 등에 의하여 제기되었으며, 신생국의 국가발전전략으로서 행정이 발전목표의 달성을 위하여 정치를 비롯한 경제·사회의 변동을 유도해 나가야 한다고 주장하였다(이규정, 2000).

이었고, 이후 연구자의 관점에 따라 다소의 차이는 있지만 대체적으로 생산중심(과업지향)과 종업원 배려중심(관계지향)의 유형으로³⁾으로 구분하여 상호간의 지향정도의 차이를 통해 리더십 유형을 구분하였다. 이러한 행동이론은 리더뿐만 아니라 조직과 구성원들이 리더가 리더십 발휘에 중요한 요인임을 인식하는 계기를 마련했으나 다양한 조직과 상황에서 공통적으로 적용 가능한 일관성 있는 리더십유형을 발견할 수는 없었다.

이후 행동이론이 상황이라는 변수를 고려하지 못했다는 점을 보완하기 위해 1960년대 이후 상황이론(Situation Theory)이 제시되었는데, 이는 효과적인 리더의 행위는 정형화된 것이 아니라, 주어진 상황에 따라 달라진다는 관점을 취하고 있으며, 이 이론의 핵심은 '리더십이란 리더와 구성원뿐 아니라 상황의 산물'이라는 가정 하에 모든 조직과 상황에 보편적이고 공통적으로 적용할 수 있는 최선의 리더십 유형은 없으며 상황에 따라 리더십의 유형이 달라지기 때문에 가장 효과적인 리더십은 조직의 상황적 요건에 적합한 리더십이라는 것이다(최항순, 2010). 대표적 이론은 Fiedler(1964)의 상황 조건론, Hersey and Blanchard(1969)의 생활주기 이론, House(1971)의 목표와 통로(경로) 이론이다. 이러한 상황이론은 행동이론에서 제시된 생산중심(과업지향)과 종업원 배려중심(관계지향)의 리더십 유형을 상황변수에 따라 어떤 방법으로 적용해야 효과적인 리더십인지를 연구한 이론이다.

이러한 상황이론은 리더십의 세 가지 주요 변수로 분류되는 '리더-구성원-상황' 모두를 고려한 이론으로 특성이론이나 행동이론보다 많은 주목을 받았다. 그러나 Korman (1975)는 '다수의 상황이 너무 복잡하고 정확하지 않게 기술되어 검증이 곤란하다'고 하였고, McCalland(1975)는 '설 새 없이 바뀐 리더의 역할과 다양하고 빠르게 변화하는 상황 속에서 모든 상황에 대비한 리더십유형을 발휘하는 것은 현실적이지 않다'고 주장하였으며, Yukl(2010)는 '상황에만 집중함으로써 구성원이 업무를 이해하는 방식을 변화시키는 리더십 과정을 소홀히 했다'는 비판을 했다. 즉 상황이론은 고려해야 할 내·외부 상황이 많아 모든 상황에 부합되는 리더의 행위를 전부 도출하기 어렵다는 한

3) '생산중심'과 '종업원배려중심'이란 용어는 리더십 행태이론과 상황이론에서 리더행태의 두 가지 유형으로 표현되는데, 학자에 따라 생산중심은 과업행동, 구조주도, 지시적 행동으로, 종업원지향은 관계성행동, 배려, 지원적 행동 등으로 달리 표현되었다.

계점을 지니고 있다.

전통적 리더십으로 분류되는 1970년대까지의 연구는 주로 리더가 구성원들의 개인적 이익에 호소하여 성과와 보상을 거래하는 형태로 동기부여시키는 리더십 형태를 주로 다루어 거래적 리더십이라 통칭하는 반면, 1980년대 이후부터는 구성원의 정서와 도덕적 가치관에 호소하고 조직의 비전을 제시하는 리더십에 지대한 관심을 보였다(Yukl, 2010). 이러한 리더십을 현대적 리더십이라 통칭하며 카리스마 리더십, 셀프 리더십, 윤리적 리더십, 변혁적 리더십, 서번트 리더십 등 최근 다양한 리더십 이론들이 제기되고 있다.

카리스마 리더십은 Weber(1947)에 의해 시작되었다. Weber(1947)는 카리스마는 '특정 개인이 보통사람들과 다른 자질, 즉 초자연적·초인간적인, 또는 어떤 예외적인 힘이나 능력을 부여받았다고 인정되는 개인의 특성이다' 라고 정의하였다. Etzioni(1961)는 카리스마를 구성원들이 규범적으로 지향하는 내용에 대해 리더가 광범위하고 강력한 영향력을 행사할 수 있는 능력으로 보았다. 카리스마 리더십의 초점은 리더의 영웅적 자질이나 특별한 능력과 내적인 매력에 두고 있다. 일반적으로 카리스마 리더십에 대한 연구는 두가지 관점을 구분할 수 있다. 첫째, 카리스마적 리더와 사회구조에 대한 사회학적 관점, 둘째, 조직행동분야를 중심으로 주로 개인특성이나 카리스마적 리더의 행동 등에 초점을 두는 경영학적 관점으로 구분한다(Burns, 1978; Conger 와 Kanungo, 1988; House, 1976; House와 Shamir, 1993; Tichy와 Devanna, 1986).

셀프 리더십(self-leadership) 개념은 임상심리학의 자기 통제(self-control) 개념에 근간을 두고, Kerr 와 Jermier(1978)의 리더십 대체(Substitutes for leadership) 개념 이후 자기관리를 바탕으로 자기 스스로를 이끌어가는 리더십의 개념으로서 1980년대 중반에 처음으로 나타났다(Neck 와 Houghton, 2006). 셀프 리더십은 과업이나 직무를 수행하기 위해 필요한 자기주도(self-direction)와 자기동기부여(self-motivation)를 이루기 위해 스스로 자신에게 영향력을 행사하는 과정이다(Manz, 1986; Neck et al., 1995; Manz 와 Neck, 1999; Manz 와 Sims, 2001). 다시 말하면 리더가 부하에게 영향을 미치는 일반적인 리더십과는 달리 자기가 자기 스스로에게 영향을 미치는

과정을 의미한다(Manz, 1986). 즉 셀프 리더십(self-leadership)이란 스스로 자기 자신에게 영향을 미치기 위해 -자기 영향력을 행사하기 위해- 사용되는 행위 및 인지전략을 통틀어서 일컫는 말로 Manz(1986)에 의해 처음 사용되었는데, Manz와 Sims(1980)는 셀프 리더십을 리더십 대체물(substitutes for leadership)의 개념 중 하나인 자기관리(self-management)와 비교하면서 자기 관리보다는 한 단계 더 높은 자기규제 방식이라고 설명하고 있다. 즉 셀프 리더십은 자기관리보다 한 단계 더 높은 수준의 자기규제(self-regulation)로서 자기관리가 일을 어떻게 수행할 것인가에 초점을 두는데 비해, 개인 스스로가 자신을 관리하고, 자기관찰(self-observation), 목표설정(goal-setting), 자기강화(self-reinforcement)와 자기방향(self-direction)의 수립, 업무에 있어서의 자연보상(natural reward), 건설적 사고 패턴(constructive thought pattern)으로의 유도 등의 개념이 이에 포함된다(Stewart and Carson, 와 Cardy, 1996).

윤리적 리더십(Ethical Leadership)은 사회적 학습이론(Bandura 1977)에 기초하여 시작되었다. Brown et al.(2005)은 윤리적 리더십을 ‘리더 스스로 개인적인 행동 및 다른 사람들과의 관계에서 규범적으로 적합한 행위를 보여 주고, 부하와의 양방향 커뮤니케이션 처벌과 보상을 통한 강화 및 윤리적인 의사결정을 통해서 부하들도 윤리적인 행위를 하도록 촉진시키는 것’으로 정의하였다. 이 정의의 특징은 윤리적 리더십 행동을 리더 개인의 윤리적 행동에 국한시키지 않고, 부하들도 윤리적인 행동을 하도록 리더가 적극적으로 나서서 촉진시킨다는 점이다. 따라서, Brown et al.(2005)이 정의한 윤리적 리더십은 리더 개인의 윤리적 행동을 일컫는 도덕적인 개인(moral person)과 부하가 윤리적으로 행동하도록 적극적으로 노력하는 도덕적인 매니저(moral manager)를 함께 포함하고 있는 개념이다(Brown, and Trevino 2006; Trevino, Hartman, and Brown 2000). Brown et al.(2005)에 의하면, 윤리적 리더십은 네 가지의 하위요소를 가진다. 첫번째로, 리더는 부하들이 규범적으로 적합하다고 여기는 정직성(honesty), 신뢰성(trustworthiness), 공정성(fairness), 타인에 대한 배려(care)등과 같은 모범적인 행동을 해야 한다. 이렇게 함으로써 리더는 부하들에게 정당하고 신뢰할 수 있는 역할 모델이 된

다. 두번째로, 리더는 규범적으로 적합한 행동을 자신 뿐 아니라 부하들도 같이 하도록 적극적인 커뮤니케이션을 해야 한다. 세번째로, 리더는 윤리에 대한 기준을 제시하고 그 기준에 맞는 행동에 대해서는 보상을 하고, 그렇지 않은 행동에는 벌을 줌으로써 부하들이 윤리적인 기준을 준수하도록 강화시켜야 한다(Treviño, Brown, and Hartman 2003). 네번째로, 리더는 자신들의 의사결정이 가져오게 될 윤리적인 측면에서의 파장을 고려하여 의사결정을 한다. 이러한 의사결정은 원칙에 기반한 공정한 선택을 의미한다(Burns 1978). 이 네 가지 하위요소를 크게 두 가지 차원으로 다시 묶는다면, 첫번째 요소인 규범에 적합한 리더의 모범적인 행동은 도덕적인 개인(moral person)의 차원으로 볼 수 있다. 두번째부터 네번째까지의 요소들은 도덕적인 매니저(moral manager)의 차원이라고 할 수 있다.

변혁적 리더십은 Burns(1978)에 의해 최초로 제기되었으며, Bass(1985, 1996)의 연구로 체계화되었다. 이 이론은 1980년대 경제 불황이 극심한 미국 기업들의 생존과 변화를 위하여 사회전반의 변혁이 요구되었고, 이러한 변혁을 성공시키려면 변혁적 리더가 필요하다는 인식으로부터 출발하였다.(김호섭 외, 2002). Burns(1978)는 변혁적 리더십을 제시하면서 기존의 연구를 종합적으로 분석 하면서 그 특성을 통해 제시한 리더십과 대비되는 개념으로 '거래적 리더십 이론'이라 정의하였다. 거래적 리더십은 리더가 목표를 달성하기 위한 성과를 구성원에게 제시하고 구성원이 성과를 달성하면 얻게 되는 보상 또는 처벌을 제시함으로써 성과와 보상이라는 거래와 교환적 과정을 통해 구성원에 대한 영향력을 발휘하는 리더십이다. 이에 비해 변혁적 리더십은 리더가 구성원들에게 지적, 정서적인 자극을 줌으로써 구성원들을 동기부여시키고 변혁시킨다. 따라서 거래적 리더십은 구성원이 리더가 원하는 성과보다 보상에 관심을 가지게 되면 개인에게 이익이 되는 보상과 부합되는 성과만 달성하려는 소극적인 업무수행을 하지만, 변혁적 리더십은 구성원의 현재상태의 일상적인 업무수행에 집착하지 않고 조직과 개인의 비전을 제시함으로써 장기적이고 철학적인 목표를 가지고 구성원을 발전시키고 개개인을 격려한다(김문성, 2009).

서번트 리더십은 Greenleaf(1977)에 의해 제시되었으나 변혁적 리더십과

같은 시기에 발표되어 주목받지 못하다가 최근에서야 다시금 주목 받는 리더십이다. Spears(1995)는 서번트 리더십을 '타인에 대한 봉사, 조직 구성원과 고객을 우선으로 하며 그들을 만족시키기 위해 헌신하는 리더십'으로 정의하고 있다. 현재는 민간에서 주로 연구, 적용되고 있는 리더십이나 점차 국민을 고객으로 하는 공조직과 군조직에서도 조직의 특성 및 임무에 따라 적용 필요성이 제기되고 있는 리더십유형이다.

3) 군 조직 리더십의 변천과정

위에서 살펴본 군 조직의 특성은 시대가 변화해도 군 조직 고유의 특수성에 따라 불변하는 가치와 변화하는 가치로 구분된다. 전쟁의 승리를 위해 취해야 할 국가방위의 목적과 전투준비 등의 가치는 변하지 않을 것이고 구성원의 다양화와 사회전반의 민주주의적 가치관의 변화 등에 따른 군 조직의 변화요구 등은 리더십의 변화를 요구하는 환경적 요인이 될 것이다. 따라서 지금부터 군 조직에서 리더십이 발전한 과정과 환경적 요인의 변화를 살펴보고 현재 한국군에서 적용하고 있는 군 리더십의 원칙을 제시하고자 한다.

군 조직 리더십은 본질적으로 일반 리더십과 다르지 않지만, 군 조직의 특수성으로 인해 일반사회와는 다르게 전쟁의 승리를 위한 강력한 조직의 목표, 국민의 생명과 재산을 보호하기 위한 희생과 헌신을 전제로 한 군 본연의 임무를 지향하는 가치, 그리고 군 조직의 특수한 역할과 기능을 가지고 있기 때문에 일반 리더십과는 구별되는 특성들이 존재한다. 특히 군 조직 리더십은 '리더-구성원-상황'이라는 리더십의 기본 구성요소 중에서 전통적으로 '리더'의 역할을 매우 중요하게 생각하고 있는데, 이러한 군 조직 리더십의 특성을 살펴보면 다음과 같다(이성민,1996).

첫째, 군 조직 리더십은 일반적으로 동시에 사용하기 힘든 극과 극의 리더십 행동을 리더에게 요구한다. 군 조직 리더십은 다양한 구성원 및 평시와 전시의 극단적으로 변화하는 상황, 특히 불확실한 전장 상황에 대처하기 위해서는 전쟁의 승리를 위해 리더가 극단적인 선택도 구사해야한다는 것을 상정해야 되기 때문에 강함과 유연함, 엄격과 관용, 신중함과 단호함, 상·벌이 상충되는 요소를 적절히 조화시켜 상황에 맞게 융통성있게 행사하여야 한다.

둘째, 군 조직 리더십은 실천적 행동으로 이루어진다. 군 조직 리더십은 구성원들의 변화를 기대하고 오랜 기간 발휘하는 정적인 리더십 보다 즉각적이고 동적인 리더십을 요구하며 리더의 행동에 의하여 효과가 극대화된다. 동서고금의 전사를 살펴볼 때, 전장에서의 전승요인도 리더의 솔선수범과 진두지휘가 최우선 요인임을 알 수 있고, 군 조직의 임무가 전투행동을 전제로 한 것으로 조직과 구성원간의 마찰요소와 위험요소가 무수히 존재하는 군 조직의 특성상 리더의 행동이 매우 중요시된다고 설명한다(육군본부,1983).

셋째, 군 조직 리더십은 결과를 중시한다. 군은 국가안보를 위해 전쟁을 억제하기도 하지만 최종의 상태에는 전쟁의 승리를 통해 존재가치를 입증해야하는 조직이다. 군 조직의 존재가치가 임무의 달성에 있는 것처럼 군은 ‘전쟁에서 승리’라는 목적이 명확한 조직이므로 평시에도 군 조직의 모든 행동은 나타난 결과로 전체를 평가하는 경향이 있다.

넷째, 군 조직 리더십은 임무수행에 있어서 동시성이 중요시된다. 군은 조직 구성원, 제대, 병과 등의 다양성에도 불구하고 전쟁의 승리요인을 전장 환경과 제 작전분야의 통합성을 강조하고 있다. 전쟁에서 승리하기 위해서는 다양한 조직 구성원들의 동시통합적 전투력의 집중만이 승리를 달성할 수 있기 때문이다. 평상 시에도 군의 임무는 다양하고 복잡한 임무를 다양한 구성원들이 동시에 처리해 나가는 과정의 연속이다. 즉 교육훈련, 행정·군수지원 등 분야별로 기능이 다른 업무가 동시에 이뤄져야만 효과를 극대화할 수 있다. 또한 전투력 발휘면에서도 이러한 요소들이 동시에 이뤄져야 효과를 극대화할 수 있기 때문에 실시간에 그 기능을 극대화 할 수 있도록 통합 전투력 발휘가 주요 관심사가 되고 있다고 이성민(1996)은 설명하고 있다.

마지막으로 군 조직 리더십은 상명하복의 엄격한 위계질서를 위해 합법적인 권한과 책임이 강조된다. 군 조직 환경은 앞서 살펴본 바와 같이 내·외부적 환경요소를 비취 볼 때, 구성원 스스로가 자발적으로 임무를 수행할 만한 유인요소가 적으며, 오히려 임무수행과정에 리더와 구성원, 구성원 상호간 갈등요소가 발생할 가능성이 많다. 또한 불확실하고 유동적인 전장상황에서는 조직의 목표달성을 위해서 일사불란한 지휘체계가 필요하다고 조성권(2005)은 설명하고 있다. 그러므로 제대별로 효과적인 임무수행을 위해 지휘권한이

부여되고, 상명하복 정신을 중요한 요소로 강조하고 있다.

이러한 군 조직 리더십의 특성은 군 조직의 특수성과 조직 환경의 다양성을 고려할 때, 일반 리더십의 환경과는 또 다른 리더십의 범주로 해석되며, 특히 군 리더가 효과적인 조직목표달성을 위해서 필히 관심을 가져야할 요소들이라 할 수 있다. 또한 군에서는 지휘관(자)을 중심으로 한 리더십의 발휘를 강력하게 요구하고 있다. 여기서 지휘관이라 함은 ‘중대 이상의 단위부대의 장과 함선부대의 장 또는 함정 및 항공기를 지휘하는 자’를 말한다(군형법, 2013). 지휘관은 부대지휘의 핵심이며 원동력이다. 부대의 성공과 실패는 주로 지휘관의 능력과 의지에 의해서 좌우되므로 지휘관은 다재다능하여야 하며, 어떠한 상황에서도 난관을 극복하여 자발적이고 적극적으로 임무를 완수하여야 한다. 또한 지휘계통을 확립하고 각 세대 간에 신뢰를 조성하며, 예하 지휘관에게 적절한 책임과 권한을 부여함으로써 그들의 재능을 계발하여야 한다(육군본부, 2003).

여기서 지휘권이라 함은 ‘지휘관이 계급과 직책에 의해서 예하부대에 대하여 합법적으로 행사하는 권한’을 말하며 지휘관의 책무는 부대의 핵심으로 부대를 지휘·관리 및 훈련하며, 부대의 성패에 대하여 책임을 진다. 그러므로 지휘관은 부대의 모든 역량을 통합하여 부여된 임무를 완수하여야 한다. 부대의 엄정한 군기와 왕성한 사기, 그리고 굳은 단결은 지휘관에게 달려있음을 명심하여 지휘권을 엄정하게 행사하고, 구성원을 지도·감독 하며, 구성원의 복지향상과 자원의 효율적 관리에 힘써야 한다고 말하고 있다(국방부 훈령 제 600호, 2015).

군 조직에서의 리더는 부대를 지휘하는 지휘관(자)을 의미하며 부대 전투력을 유지하고 전투의 승리를 보장하는 강력한 리더십을 필요로 함을 강조하고 있다. 하지만 군 리더십의 발전과정에서 살펴보았듯이 최근 발간된 『군 리더십(2012)』 교범에서는 리더가 지휘관(자)라는 개념의 한계를 벗어나 참모와 선임자를 포함한 포괄적 개념으로 적용하고 있어 군 조직의 세분화와 다양성을 인정하고 있는 추세이다.

가) 한국군 조직 리더십의 발전과정

군은 생명의 위협을 무릅쓰고, 무제한의 봉사를 약속하며, 이러한 헌신적인 업무를 수행하기 위하여 강한 훈련을 실시하는 유일한 위계집단이다(Moris Janowits, 1991). 유사시 국가안위를 위해 전투를 수행하는 군 조직에서 리더십은 부대의 승패를 결정하는 핵심요인이다. 동서고금의 전사를 통해 볼 때 리더가 위협과 고난을 극복하고 승리를 쟁취하기 위해 성공적인 리더십을 발휘한 사례를 많이 볼 수 있다. 따라서 군 조직에서 지휘관의 리더십은 인류가 국가와 사회를 구성한 이래로 끊임없이 추구되어 왔던 연구주제이며 전장 환경의 다양화와 첨단무기의 발전으로 이루어진 현대적 군 조직에서도 반드시 필요한 연구주제일 수 밖에 없다.

역사적으로 중국의 병서나 마키아벨리의 군주론 등에서 리더십이라는 용어가 직접적으로 사용되고 있지 않으나 군주나 장군과 같은 지도자들이 갖추어야 할 자질과 행동으로 실천해야 할 일들이 기술되어 있다. 그리고 군 조직 내에서 지휘관의 리더십에 대한 과학적인 연구가 시작된 것은 1,2차 세계대전 이후 재래식 전투에서 현대전으로 발전하는 과정에서 미군의 연구를 통해 현대적 리더십의 개념이 발전하였다(신동인, 2002). 군 조직 리더십의 출발점은 군 조직 내에서 어떤 리더가 군에서 효과적인 리더이며 어떠한 리더를 선발하고 식별하는 도구로써 무엇이 가장 알맞은가하는 문제에 대한 해답으로 시작되었는데, 이러한 연구는 1950년대를 전후로 하여 주로 미군에서 리더십 연구가 시작된 이래 계속되었다(신동인, 2002).

초기 연구에서 군 조직의 리더를 장교로 한정하고 있으며 군 조직의 리더이자 부대를 지휘할 장교에게 요구되는 자질을 ‘장교는 군사지식뿐만 아니라 일반지식 또한 풍부해야 하고 자유민주체제 하에서 군의 역할을 충분히 인식해야 하며 국내외의 정치·경제·사회 발전에 민감해야 한다. 또한 관리자로서의 집행능력을 구비하고 복잡한 사태를 분석하는 기술과 판단력을 가져야 한다’고 기술하고 있다(Lyons, 1989). 이는 다양하고 복잡한 환경에서 임무를 수행하여야 하는 군 지도자의 상황을 대변한 것이라고 볼 수 있다.

한국군의 군 조직 역사를 살펴볼 때, 1946년 군의 모체인 국방경비대가 창설되었을 당시에는 리더십에 대한 체계가 정립되지 않았다. 1961년 미 육군의 『Army Leadership』 교범을 번역하여 『군 통솔력』을 최초로 발간하면서

이를 군 간부 육성의 지침서로 삼으면서 시작되었다(육군본부, 2011). 이후 베트남전, 걸프전 및 이라크전 등의 전장에서 도출한 교훈과 일반 리더십의 발전추세 등을 반영하여 <표 2-3>와 같이 7차례 개정되었다.

<표 2-3> 지휘통솔 교범의 변천과정

구 분	최초 발간	1차 개정	2차 개정	3차 개정	4차 개정	5차 개정	6차 개정	7차 개정
연 도	1961	1977	1981	1990	1993	1997	2004	2011
명 칭	야교 22-100 군 통솔력	야교 22-101 통솔법	야교 22-101 통솔법	야교 22-101 지휘 통솔	야교 22-101 지휘 통솔	야교 22-101 지휘 통솔	야교 6-0-1 지휘 통솔	야교 지-0 군 리더십
분량 (쪽)	79	74	264	233	267	318	127	118
비 고	미군교리 번역사용				한국적 지휘통솔 교리 정립			‘리더십’ 용어사용

※ 출처 : 육군본부, 「군 리더십」, 야전교범 지-0, 2011, p.부록3-1.

<표 2-3>에서 보시는 바와 같이 1977년 1차 개정 때는 『통솔법』으로 명칭을 변경하고 통솔자, 집단(부하), 상황이라는 세 가지 구성요소와 행동이론에 근거한 '권위형'과 '민주형' 통솔법을 제시하였다. 1990년 3차 개정 시에는 통솔(Leadship)에 지휘(Commander)의 개념을 추가하여 『지휘통솔』로 교범으로 개정하였고 의사결정과 의사소통의 방법을 제시하였다. 1993년 4차 개정 시는 상황론에 의거하여 '지시형', '설득형', '참여형', '위임형'으로 구분하고 여러 상황요인들 중에 특히 '부하능력'을 중요시하였다. 1997년 5차 개정시에는 '상관과 부하 간에 원활한 의사소통 여부가 지휘통솔의 효과를 좌우한다'고 강조하면서, 제대별 지휘통솔의 기법을 구체화시키기 위해 '대대급 이하제대'와 '연대급 이상제대'로 구분하여 제대와 부대의 규모에 따른 지휘통솔 기법을 적용할 것을 제시하였다. 2004년도 개정된 『지휘통솔』(육군본부, 2004) 교범은 지휘통솔의 주체를 '지휘관(자)'에서 참모와 상급자를 포함한 '지휘통솔자'로 범위를 확장시켰다(육군본부, 2011).

위와 같이 육군 리더십 교범의 변천사를 통해 볼 때 군 조직 리더십의 발

전이 초기에는 지휘관의 리더십 행동에 중심을 둔 전통적 리더십의 행동이론 범주에서 시작한 것을 알 수 있으며, 점차 1990년대에 들어서야 리더십의 구성요소에 부하(구성원)의 중요성을 인식하며 의사소통을 통한 관계와 상황이론의 리더십으로 부하의 능력을 중요시하는 형태로 발전하기 시작했다. 1997년 이후 군 조직 전체에 통일된 리더십이 아닌 부대 규모와 환경에 따라 리더십의 유형이 각각 달라야 함을 인식하기 시작하였고, 2000년대에 들어서에는 군 조직의 리더를 지휘관(자)으로 정의하던 범주에서 벗어나 조직을 구성하는 참모와 상급자로 리더의 범주를 확장시킴에 따라 지휘관 중심의 전통적 리더십에서 점차 변화하고 있는 추세이다. 일반 리더십의 연구변천사를 볼 때 1970년 이전은 행동이론과 상황이론으로 대변되는 전통적 리더십이었다가 1970년대 이후 점차 변혁적·서번트 리더십 등으로 활발하게 연구가 진행되었음에도 불구하고 한국군 리더십의 발전은 1990년대까지 상황이론적 리더십을 제시하는 것으로 볼 때 군 조직 특유의 폐쇄성과 목표달성을 위해 구성된 계급에 의한 강력한 명령체계 등의 조직구조로 말미암아 일반 리더십보다 변화의 속도가 늦은 편으로 보인다. 이러한 군 리더십의 시대적 변화는 <표 2-4>와 같다.

<표 2-4>는 한국군의 리더십이 군조직 자체의 폐쇄성 등으로 인해 시대적 변화에 따라 완만하지만 지속적으로 발전해왔음을 보여준다. 이 표에서 주목할 점은 1977년 이후부터 의사소통과 솔선수범 등을 중시하는 가치가 군 조직 리더들의 주요 가치로 인식되기 시작했다는 점이다. 이러한 군 조직 내에서의 리더십연구를 위해서 육군에서는 리더십센터라는 전문 조직을 구성하여 연구하게 되었고 이를 통해 신세대 장병들의 성향에 부합되는 현대적 리더십을 접목하는 노력을 강구하게 되었다. 그 결과 2011년에는 군에서 처음으로 리더십이라는 용어를 사용한 교범 『군 리더십(육군본부, 2011)』이 발간되게 된 것이다.

〈표 2-4〉 군 리더십의 시대적 변화

년 도	리더십 유형	주 요 변 화
1977 ~ 1989	행 동 이 론 기 반	• 리더십(Leadship)을 통솔로 명칭 • 구성요소를 '통솔자, 집단(부하), 상황'으로 구분 • 권위형, 민주형 통솔법 제시
1990 ~ 1992		• 통솔에 지휘(Commander)의 개념을 추가 • 의사결정과 의사소통 개념 추가
1993 ~ 1996	상 황 이 론 기 반	• 리더십 유형 : '지시형, 설득형, 참여형, 위임형'으로 제시 • 여러 상황요인 중 '부하능력'을 중시
1997 ~ 2003	현대적 리더십 접목	• '대대급 이하제대', '연대급 이상제대'로 부대규모별 리더십 제시 • 원활한 의사소통이 중요함을 제시
2004 ~ 현재	(변혁적, 윤리적, 카리스마, 서번트 리더십 등)	• 리더는 지휘관(장교)이라는 인식에서 참모와 상급자를 포함한 '지휘통솔자'로 확장 • 술선수법, 의사소통, 비전제시, 성장지원 등 현대적 리더십을 군 조직에 접목하여 제시

※ 출처 : 육군본부, 「군 리더십」, 야전교범 지-0, 2011, p.부록3-1.

현재 한국군의 대대급 제대 리더들은 2011년도 발간된 『군 리더십(육군본부, 2011)』을 통해 리더십을 교육받고 성장한 군 리더들이다. 그러므로 이들의 리더십행동 기준을 살펴보기 위해서는 『군 리더십(육군본부, 2011)』에서 제시한 리더십원칙이 무엇인지를 살펴보아야 한다. 그리고 이들의 리더십행동이 본 연구에서 다루고 있는 리더십유형인 서번트 리더십과 변혁적 리더십, 거래적 리더십과의 비교분석을 통해 상호 연계성 등을 확인해 볼 필요가 있어 다음 절에서 계속 논하고자 한다.

제 3 절 리더십 유형 및 군 리더십 원칙

앞에서 언급한 바와 같이 리더십의 유형은 그 변천과정에서 보듯이 매우 다양하게 발전되어 왔다. 본 연구에서는 앞에서 살펴본 군 조직의 특성과 연구의 목적을 고려하여 서번트 리더십, 변혁적 리더십, 거래적 리더십을 연구의 대상으로 선정하였다. 서번트 리더십과 변혁적 리더십은 서론에서 언급한 바와 같이 군 조직의 리더십을 개선할 수 있는 탈 권위적 리더십의 대표적인 유형이다. 이중 현재 군에서는 많이 적용하고 있고 리더중심의 대표적인 리더십으로 평가되고 있는 변혁적 리더십과 최근 신세대 장병들의 욕구충족 및 성향 등을 고려할 때 존중과 배려, 동기유발 등 팔로우워 중심의 가치를 잘 구현하는 서번트 리더십을 연구대상으로 선정하였다. 그리고 군조직의 전통적인 리더십인 거래적 리더십은 신세대 장병들의 성향을 고려할 때 현시점에서 얼마나 효과적인지를 검증하기 위해 연구대상으로 선정하였고 본 연구를 통해 이들 3가지 리더십 유형의 효과를 비교분석하고자 한다.

그리고 윤리적 리더십 또한 최근 군 조직에서 리더의 윤리적 행동이 대군 신뢰도에 미치는 영향 등으로 중요한 관심을 받고 있는 리더십이지만 서번트 리더십 및 변혁적 리더십과의 중복요소가 많고 연구의 목적과 다소 부합되지 않아 배제하였다. 기타 카리스마 리더십과 셀프 리더십은 구성원보다 리더에 중점을 둔 리더십으로 변혁적 리더십과의 중복요소 등을 고려하여 배제하였다. 본 연구에서는 이해를 돕기 위해 3가지 리더십 이론의 변천경과를 고려하여 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 서번트 리더십 순으로 살펴보려고 한다.

1) 거래적 리더십

가) 거래적 리더십의 개념

거래적 리더십이란 리더가 상황에 따른 보상에 기초하여 구성원에게 영향력을 행사하는 과정으로 리더와 구성원간의 거래적 관계를 뜻한다. 즉 구성원은 리더의 지시에 순응하며 업무에 충실하면 리더가 구성원에게 대가로서 보상을 제공하는 '리더와 구성원간의 거래관계'에 초점을 둔 리더십이라고 설명

할 수 있다.

리더는 상황에 따라 보상과 처벌을 통해 구성원들이 과업의 성과를 높일 수 있도록 동기를 부여하는 역할을 한다. Knowlton house(2007)는 ‘기존의 많은 리더십이론들이 이와 같은 거래적 리더십과 관련이 있는 상황적 현실에서 거래적 리더십의 교환은 일반적인 현상이며 대다수 유형의 조직과 계층에서 관찰 될 수 있다’고 하였다. 거래적 리더십의 효과성은 리더에게 구성원들이 원하는 보상을 제공할 능력과 권한이 있다고 구성원들이 인지하고 있으며, 인지하는 정도에 따라 행동과 업무에 대한 몰입도가 달라질 수 있다는 점이다.

그러나 대부분의 조직이 그러하듯 구성원들이 가장 원하는 보상인 승진과 임금인상 등은 구성원 전체에 비해 제한적인 구성원만이 받을 수 있기 때문에 구성원들을 동기부여하는데 리더가 제시한 보상은 언제나 한계가 있게 된다. 결국 거래적 리더십의 효과는 대부분 리더가 구성원을 처벌하는 방법을 통해 이루어지므로 거래적 리더십을 사용하는 것은 상대적으로 그 효과가 낮을 수밖에 없는 현상을 초래할 수 있다(Yammarino 와 Bass,1990). 거래적 리더십이 구성원의 성과와 보상의 가치를 교환하는데 기초한 것인 반면, 거래적 리더십과 차별화된 개념에서 시작된 변혁적 리더십은 높은 이상과 도덕적 가치에 의해 변화를 추구하는 리더십이며, 두 리더십은 상반된 관계가 아니라 목표달성에 대한 필요보완적 관계이다. 따라서 변혁적 리더십이 꼭 거래적 리더십을 대체하기 위한 리더십이라기보다는 거래적 리더십의 긍정적인 효과를 추가하기 위한 상호보완적인 것으로 개념화할 수 있다.

나) 거래적 리더십의 구성요소

Bass 와 Avolio(2000)은 기존의 리더십모델을 거래적 리더십으로 범주화시키고 다중요인 리더십 설문지(multiple leadership questionnaire :MLQ)를 통해 거래적 리더십의 구성요소를 보상(contingent reward)과 예외관리(management by exception)를 제시 하고 있다.

(1) 보상(contingent reward)

보상은 구성원이 노력의 대가를 통해 받기를 원하는 보상을 리더가 그들이 무엇을 해야 보상을 받을 수 있는지 주지시켜주며 노력의 대가로 구성원이 원하는 것을 주는 것으로 구성원들을 동기유발 시키고 리더가 부여한 성과를 달성하도록 유도하는 것이다. 보상은 주로 임금인상, 승진, 성과에 칭찬 등의 형태를 띠고 있으며 이러한 보상이 제대로 주어질 때 구성원의 동기유발과 성과가 향상되며 높은 수준의 성과를 유지하기 위한 구성원의 노력이 강화된다. 리더가 많은 권한을 보유하고 있고 구성원이 리더를 통하지 않고는 보상을 얻을 수 없는 경우, 보상을 가져다주는 성과가 구성원의 노력과 능력으로 달성될 수 있어야만 하고, 리더가 제시한 성과가 명확하게 측정될 수 있는 경우에는 리더의 보상행동이 큰 효과를 달성할 수 있다. 하지만 구성원이 시간 상 압박을 느끼거나, 긍정적 강화(positive reinforcement)의 효과에 대해 불신을 갖고 있거나, 구성원의 능력이나 자신감이 부족한 경우 보상이 충분히 활용되기는 어렵다(Yammarino 와 Bass,1990).

(2) 예외 관리(management by exception)

예외관리는 평소에는 구성원들의 행동에 특별한 간섭을 하지 않더라도 구성원이 리더와의 사전합의 기준을 벗어나거나 리더가 제시한 성과를 달성하지 못했을 때 경고, 처벌, 벌금, 해고 등을 행하는 리더행동을 의미한다. 이러한 예외관리는 리더가 구성원이 하는 일이 잘못되었을 때만 최소한의 수정을 통해 개입하고 그럴 필요가 없을 때는 적극적으로 개입하지 않는 소극적 예외관리와 구성원들이 실수할 때마다 적극적으로 개입하기 위해 구성원들을 적극적으로 감시하는 적극적 예외관리로 나눌 수 있다(Bass와 Avolio, 2000).

2) 변혁적 리더십

가) 변혁적 리더십의 출현배경 및 개념

변혁적 리더십은 리더와 구성원간의 성과와 보상이라는 거래관계에 초점을 두고 리더십의 유형을 연구한 거래적 리더십의 비판에서 출발하였다. 변혁적 리더십은 구성원이 생리적 욕구와 안전욕구 등 저차원적 욕구에 만족하는 것이 아니라 구성원의 자아실현과 존경욕구 등 고차원적 욕구를 충족시키는 새

로운 형태의 리더십을 통해 조직의 혁신적인 변화를 가져옴으로써 조직과 구성원의 발전을 동시에 이룬다.

Downton(1973)이 그의 저서인 ‘거래적·변혁적 리더십에 대한 연구’에서 변혁적 리더십이라는 용어를 처음 사용하였고, Burns(1978)가 체계화하여 이후 연구자들에게 일반적 개념으로 인식되기 시작하였다. Burns(1978)는 Maslow(1954)의 욕구 단계설(need hierarchy theory)의 자아실현 욕구와 Kohlberg(1973)의 도덕발달 이론의 후-인습적 단계(pre-conventional level)에서 나타나는 평등, 인권, 정의 등 교환되거나 협상될 수 없는 인류 보편적인 목표가치(end value)에 의해 구성원들을 동기를 유발하는 변혁적 리더십 이론을 구체화하였다. 따라서 변혁적 리더는 변화하지 않는 목표 가치에 대해 구성원들에게 개인관점을 알려줌으로써 구성원들의 목표와 신념을 변화시키고 통합할 수 있다.

나) 변혁적 리더십의 구성요소

이후 Bass(1985)는 변혁적 리더십, 카리스마 리더십, 거래적 리더십이 구성원들에게 미치는 효과성을 비교 구분하였고, 또한 자신이 개발한 MLQ(Multifactor Leadership Questionnaire)를 이용한 반응할당 분석(response allocation analysis)과 요인 분석(factor analysis)을 통해 변혁적 리더십은 카리스마(charisma), 지적 자극(intellectual stimulation), 개별적 고려(individualized consideration) 등 3가지 하위 행동요소들로 구성하였다(김명기, 2006).

(1) 카리스마(charisma)

카리스마란 그 어원이 그리스어로 보통의 사람들에게서 볼 수 없는 뛰어난 재능(gift)을 의미하는 것이다. Weber(1947)가 처음 사용한 용어로 사회적 권위(authority)의 정당성(legitimacy)을 설명하면서 카리스마란 용어를 처음 사용하였고 이후 카리스마에 대한 연구의 시발점이 되었다. Weber(1947)는 ‘카리스마적인 권위는 사회적 관습이나 합리적인 시스템에 의한 것이 아니며 초인적이고 비범한 존재인 특정 개인의 능력(호소력)에 의해 정당성을 얻는 권위의 한 형태’로 정의하였다. 즉 카리스마적 리더십은 리더와 그의 개인적

자질(qualities)에서 발견되는 것이 아니고 리더의 특성(attitudes)과 구성원의 욕구, 믿음, 가치, 지각과의 상호작용에서 발견된다는 것이다. Weber (1947). Bass(1985) 역시 리더에 대한 구성원의 인식과 태도에 관련되는 카리스마를 가진 리더의 방향(indicator)을 제시하였고, 카리스마적인 리더들의 특징들(trait)을 제시하였다. 이러한 특징들은 카리스마적 리더들이 구성원들에게 조직의 비전을 제시하여 구성원 스스로 노력을 행사하도록 유도하고, 리더에 대한 강렬한 증오와 때때로 애정을 유도하며, 카리스마적 리더를 구성원 자신과 동일시하게 되는 효과가 있다.

(2) 지적 자극(intellectual stimulation)

지적 자극이란 감정적인 자극을 통한 실시간의 행동변화 보다는 조직과 리더에 대한 믿음과 가치와 미래에 대한 상상력과 사고를 가지고 조직의 문제를 인식하고 해결하려는 노력을 다하도록 구성원을 자극, 변화시키는 리더의 행동들을 의미한다.

이러한 리더의 지적 자극은 구성원들이 기존에 당연히 행해왔던 문제점들에 대한 새로운 사고와 접근방식을 유도하도록 하며, 기존에는 인식하지 못했던 문제를 구성원 스스로 인식할 수 있도록 해준다.

이러한 지적 자극을 위해서 리더는 조직의 강·약점, 당면한 위협과 기회, 그리고 조직의 상대적인 비교우위(comparative advantages) 등에 대해 자신의 생각을 구성원들에게 명확히 알려줘야 하며 구성원들이 리더의 관점에 대해 자극을 받고 현상에 몰입된 상황 하에서 조직의 문제들이 인식되고, 그 해결책을 찾고 실행되도록 관리하는 능력이 요구된다.

(3) 개별적 고려(individualized consideration)

개별적 고려란 구성원들 개개인에 대한 관심을 통해 구성원들의 색다르고 개성적인 욕구를 수용·인정하며, 개별적 고려에서 도전적인 업무와 권한위임을 통해 구성원들의 능력을 개발하는데 도움을 주는 리더 행동들을 말한다. 이러한 개별적 고려는 구성원들의 자아 이미지(self-image)를 고양시키고 욕구를 충족시켜 구성원들의 동기부여 수준을 상대적으로 높게 변화시키며, 구

성원들의 능력을 향상시킨다. 개별적 고려를 하는 리더는 멘토(mentor)와 같은 역할이라고 볼 수 있는데, 멘토는 자신보다 젊고, 경험이 적은 직원들을 개발 하기 위해 교육자의 역할을 수행하는 신뢰할 만한 카운셀러를 말한다.

3) 서번트 리더십

가) 서번트 리더십의 출현 배경 및 개념

서번트 리더십은 AT&T사의 연구원이었던 Robert K. Greenleaf가 1977년에 지은 「Servant Leadership」에서 처음 제시되었다. 그 후 1996년에 미국의 경영전문서적 출판사인 Jossey-Bass사가 「On Becoming a Servant Leadership」을 출간하면서 새롭게 학계의 관심을 얻게 되었다.

서번트(servant, 하인)는 타인에 대한 봉사를 의미하는 서비스(service)의 어원이다. 서번트 리더십의 기본 아이디어는 헤르만 헤세(Herman Hesse)의 「동방으로의 여행⁴⁾」의 주인공 레오에서 영감을 얻었다고 Greenleaf(1997)는 말한다. Greenleaf(1997) 주인공 레오의 모습이 리더이면서도 하인과 같이 구성원을 섬김으로 지도하는 서번트 리더의 전형이라고 말한다.

그럼 서번트 리더란 어떤 사람인가? 『동방으로의 여행』에서 주인공 레오처럼 구성원을 진정으로 섬기는 마음에서부터 서번트 리더십은 시작한다. 리더로서 조직을 앞에서 끌어가야 하고 싶어 하는 열망보다도 먼저 섬김의 마음을 가진 사람이다. 이런 사람은 처음부터 지도자이기를 자처하는 사람과는 근본적으로 다르다. 권위와 물질에 이끌리는 사람에게서 섬기는 자세를 기대하기란 어렵다.

4) 이 소설의 주요 내용은 신비로운 순례길에 나선 동방 여행단의 이야기로, 여러 명의 동방 여행자들을 도와 그들의 고향 일을 도와주는 주인공 레오(Leo)라는 인물을 중심으로 이루어지고 있다. 레오는 여행단의 하인으로 동방 여행자들의 잡일을 도맡아 준다. 처음에 별 볼일 없는 단순한 하인이었던 레오는 여행단이 지치고 힘들어 할 때에는 노래를 불러 주어 활기를 불어 넣어주고 힘들고 지칠 때 마다 순례자의 여행을 끝까지 순조롭게 이끌어 가는 중요한 역할을 수행한다. 아주 작은 직분에 속한 레오는 순례자의 여행에서 평범한 존재가 아니었다. 하지만 어느 날 레오가 사라지면서 여행단은 혼란에 빠지고 결국 여행을 포기하기에 이른다. 하인인 레오가 없이는 여행을 계속할 수 없었기 때문이었다. 이 소설의 화자는 이 후 몇 년을 수소문한 끝에 그 여행단을 후원한 교단을 찾게 되고 마침내 레오를 만나게 된다. 그는 그때에서야 비로소 하인으로만 알았던 레오가 실제로는 그 교단의 리더이자, 정신적 지도자라는 것을 알게 된다. 레오는 여행의 처음부터 교단의 지도자로 동행한 것이지만, 그의 행동이 하인과 같은 존중과 섬김의 행동 때문에 여행자들 모두에게 하인처럼 보였던 것이었다.

하인은 주인의 욕구를 해결해주기 위해 섬김의 자세로 임무를 수행한다. 서번트 리더십은 먼저 하인처럼 구성원의 욕구를 최우선으로 해결해 주기 위해 섬기겠다는 특별한 헌신의 자세를 지켜가면서 달성할 수 있다. 이런 점에서 기존의 리더십처럼 먼저 지도자이기를 원하고 지도자로서 사회규범과 양심의 충동에 의해 구성원들을 섬기는 리더십과 차원이 다른 것이다. 이와 같은 서번트 리더십에 대한 정의를 살펴보면 다음과 같다.

Greenleaf(1977)는 서번트 리더십은 본성적으로 남을 섬기려는 사람에게 부여되는 것이라고 주장하였다. 구성원, 고객, 지역 사회를 포함한 타인들에게 최우선적으로 봉사하는 리더십을 전개하는 것이라고 전제하고 섬기기 위해서 (to serve, to serve first)라는 자연스러운 감정을 기초로, 일시적이지 않고 장기적인 전망에서 변환적 접근을 통해 삶과 일에 대한 태도에서 그렇게 되도록 하여야 한다고 강조한다. 그는 서번트 리더십을 '타인을 위한 봉사에 초점을 두며, 종업원, 고객 및 커뮤니티를 우선으로 여기고 그들의 욕구를 만족시키기 위해 헌신하는 리더십'이라고 정의했다. Sims(1970)는 '구성원에 대한 인간으로서의 존엄성과 가치를 존중하고, 그들의 창조적인 역량을 일깨워 주는 리더'로 정의했다.

나) 서번트 리더십의 구성요소

Greenleaf(1977)는 섬기는 자로서의 서번트 리더가 되기 위해서 필요한 10가지 특성과 요건으로서 <표 2-5>와 같이 제시했다.

미국 인디애나폴리스 시에 있는 Greenleaf 연구센터(Greenleaf Center for Servant Leadership) 연구소장인 Spears는 상술한 서번트 리더의 10가지 주요 특성을 다음과 같이 설명하고 있다.

(1) 경청(listening)

귀 기울여 듣고 이해해야 하는 것이 바로 경청이다. 주변의 이야기에 귀 기울이는 사람은 우리 주변에 많지 않다고 Greenleaf(2006)도 말했다. 진정한 지도자는 주변의 목소리에 민감하게 반응하며, 그러한 사람은 결과에 책임지는 자세를 가지고 있다. 이는 서번트 리더의 자질 중 가장 기본적인 자질이

다. Hunter(2002)도 그의 저서에서 경청하는 태도는 리더가 가져야 할 가장 중요한 덕목이며 리더가 반드시 계발해야 할 중요한 기술이라고 했다. 리더십의 기본자질 중 경청은 핵심적 요소라고 할 수 있고, 이를 통해서 긍정적인 대화를 한다면 조직을 이끄는 데 있어 큰 힘을 얻게 된다.

〈표 2-5〉 서번트 리더십의 특성과 요건

특 성	요 건
경청(listening)	귀 기울여 듣고 이해해야 하는 것
공감(empathy)	감정을 이입하여 다른 사람의 생각을 느끼는 것
치유(healing)	상처 받은 조직원을 치유하는 것
설득(persuasion)	조직원들을 일대일로 만나 그들을 설득하고 만나는 것
깨달음(awareness)	경계하고 조심하는 수준을 넘어서는 것
통찰력과 직관 (foresight and instution)	부하가 알지 못하는 것을 지도자는 알고 있으면서 예측하는 것
비전제시 (conceptualization)	조직을 이끌어 나감에 있어 선으로 방향을 제시하는 것
섬김의 자세 (stewardship)	조직원의 욕구를 우선시 하고 자신의 욕구를 내려놓는 것
성장을 위한 지원 (commitment to the growth of people)	개개인의 성장을 위한 지원을 통해 조직을 탄탄하게 하고 성장시키며 영속하게 하는 것
공동체 의식 (building community)	소통과 서로를 위한 배려를 통해 공동체를 구축하는 것

(2) 공감(empathy)

Greenleaf(2006)는 공감이란 감정을 이입하여 '나'라는 스스로의 틀을 깨고, 다른 사람의 생각을 느끼는 공감의 요소도 서번트 리더십의 한 특성이라고 하였다. 그리고 서번트는 언제나 감정을 함께 나누고 모두 받아들인다. 이처

럼 한 사람의 감정을 수용하려면 불완전한 것에 대한 관용도 필요하게 된다. 그러한 과정들은 스스로를 깨고 무한한 인간의 잠재력을 자극하는 특성으로 조직을 성장시킨다고 하였다.

(3) 치유(healing)

치유는 '완전하게 만들기'란 뜻이다(Greenleaf, 2006). 살아가다 보면 어떤 부분이건 상하고 쓰러지는 부분이 생기게 마련이다. 그러한 것이 눈에 보이는 것도 있겠지만, 감정이나 관계와 같은 눈에 보이지 않는 것들일 수 있다. 알코올 중독자들과 같은 이들의 치유도 그들의 정신 및 건강을 완전하게 만들어가는 과정이다. 또한 일에 치중하게 되면 가족과 친구들과의 관계도 멀어지게 되면서 악화되게 되는데, 이런 상황을 치유할 수 있는 역할이 필요하다.

(4) 설득(persuasion)

Greenleaf(2006)는 리더의 색다른 면모로 한 번에 한 사람씩 조용히 만나는 리더에 대해서 말한다. 존 울먼이라는 미국의 웨이커 전도사에 대해서 말하며, 한 사람이 한 명씩 설득해 가는 그의 리더십을 설명한다. 리더라는 자리는 조직을 이끌어나가는 만큼, 한 조직체의 모습만으로 각자의 특성을 판단하는 오류를 범할 수 있는 자리이다. 그렇지만 조직의 구성원들은 각자의 개성을 지니고 있다. 민주화 사회인 오늘날에는 특히나 구성원들이 개개인의 중요성에 대해서 인식하고 있다. 조직 전체를 상대로 하는 뛰어난 연설도 중요하지만, 일대일로 만나 그들을 설득하고 만나는 과정들도 리더로서 중요하고 서번트 리더십에서는 필수적 요소이다.

(5) 깨달음(awareness)

깨달음이란 경계하고 조심하는 수준을 넘어서는 것이며, 당면한 문제에 좀 더 밀착하고 무의식이라는 컴퓨터에 더 많은 것을 저장해서 필요할 때 언제라도 직관적 해안을 제시하는 것이다(Greenleaf, 2006). 이는 의식과 무의식 모두에 필요한 자원들을 풍성하게 제공하고 가치관을 명확하게 정립하는데 도움을 준다. 그렇기 때문에 '인식의 문'이 활짝 열려 진실된 자신의 모습에 대

면한 사람은 훌륭한 리더십을 발휘하기 마련이다. 그러한 깨달음은 미지의 영역을 마주하게 되고 상황적인 판단이 언제 닥칠지 모르는 리더의 자리에서 중요한 요소이며 리더가 스스로 가지는 자신감의 원천이다.

(6) 통찰력과 직관(foresight and instution)

리더가 모든 상황을 인지하고 파악할 수는 없다. 많은 깨달음을 필요로 하고 그를 통한 자신감이 필요하지만, 앞서 말한 바와 같이 예측할 수 없는 상황들도 닥치기 마련이다. 이것은 구성원은 어렴풋이도 알지 못하는 것을 지도자는 알고 있으면서 예측하는 것들을 의미한다. 이런 능력으로 리더 내지 지도자는 앞장서서 길을 열어주게 된다. 스스로의 능력을 구비하기 위한 모든 정보의 습득은 제한이 된다. 정보란 언제나 부족한 법이기 때문이다. 이러한 직관의 능력은 리더의 창의성에도 연관되어 창의적인 리더일수록 직관적인 능력으로 조직의 상황들을 적시에 대처할 수 있게 된다.

(7) 비전제시(conceptualization)

마키아벨리가 군주론에서 예지력에 대해 설명한 부분이 있다. '악의 씨앗이 자라는 것을 미리 알 수 있다면, 그 치유가 훨씬 쉽다. 그러나 미리 아는 능력이 부족하여 누구나 알 수 있을 때까지 악이 자라도록 내버려둔다면, 악을 잘라낼 방법은 어디에도 없다.'고 하였다. 비전제시는 이토록 중요하다. 리더는 조직을 이끌어나감에 있어 선으로 방향을 제시할 필요도 있다. 악한 리더의 존재는 세상에 많은 부담을 안긴다. 히틀러를 통해서도 알 수 있듯이, 조직을 선으로 이끈다는 문제는 그 조직 이상의 영향력을 가질 수 있는 부분이다.

또한 시대는 급변한다. 빠른 변화의 속도는 올바른 비전을 제시할 필요성에 대해 누구나 느낀다. 하지만 이는 쉽지 않고, 그렇기에 우리는 리더의 비전제시에 대해 목말라 한다.

(8) 섬김의 자세(stewardship)

지도자가 조직 내에서 가지는 특성은 결정권이 있다는 것이다. 그렇기 때

문에 지도자가 자신의 욕구에 귀 기울이게 되어서 자신의 만족을 위한 일들을 추구하게 된다면 구성원들은 쉽게 조직을 이탈할 것이다. 그렇지 않다면 지도자가 조직을 떠나가길 간절히 바라게 될 것이고, 이로 인해 조직 내의 소통은 불가능하게 되는 결과를 낳게 된다. 조직원은 자신을 알아주는 리더에게 마음을 쏟기 마련이다. 그런 기본적인 관념으로 조직원의 욕구를 우선시하고 자신의 욕구를 내려놓는 것이 필요하다.

(9) 성장을 위한 지원(commitment to growth)

Greenleaf(2006)는 조직원의 성장을 강조하였다. 그의 책에서 보면 덴마크 민속학교의 아버지로 알려진 Nikolaj Fredrik Severin Grundtvig가 나온다. Grundtvig는 19세기 초 농업이 주요한 산업이었던 덴마크에서 사회의 최하층 계급인 농민과 함께 하였다. 국가의 근간이 되는 산업이지만 그들에 대한 사회의 인식은 낮았고 특히 교육의 수준이 낮았다.

신학자이자 시인이며 역사학도이기도 했던 Grundtvig는 그들을 위해 교육 제도를 설계하였고, 그것을 실천하는 삶을 살았다. 민속학교를 교양인이 아닌 일반인을 교육 대상으로 가르쳤다. Grundtvig는 농민을 덴마크 민족문화의 주역으로 성장시킬 새로운 학교를 건설하는데 50년이란 기나긴 세월 동안 헌신했다. 그런 헌신의 결과는 1864년 프러시아와의 전쟁 후 영토를 잃어버린 후에 나타났다. 영토를 잃어버려 덴마크의 주요 수출품인 옥수수 재배가 제한되었고, 그뿐 아니라 미국에서 옥수수를 다른 나라들이 수입함으로써 국가적 위기가 가속되었다. 하지만 교육받은 농민들은 이 상황을 딛고 일어서서 옥수수를 포기하고 버터와 베이컨을 수출하는 길을 택하여, 위기를 넘겼다.

이처럼 지도자가 개개인의 ‘성장을 위한 지원’을 할 때, 보이는 결과가 발생하기에는 시간이 많이 걸리겠지만, 조직을 더욱 견고하게 하고 성장시킨다.

(10) 공동체 구축(building community)

공동체는 구성원들이 자신이 하고 있는 일과 그 일이 갖는 의미를 알고 함께 공유하는 역동적인 시스템을 의미한다. 이는 곧 유대관계를 지닌 자들의 모임을 의미한다. 신뢰와 관계성은 이런 유대관계를 형성하는데 필요하며, 공

동체의 형성을 위해 형성되어야할 공동체 내의 가치이다. 조직 간의 소통과 서로를 위한 배려들이 모여 공동체가 구축되기 마련이며, 이런 분위기의 형성도 중요하다. 어떤 환경이 구축되고 그 안에 서로 영향을 받는다면, 협동적인 공동체의 구축은 이루어지게 된다. 레오의 예에서와 같이, 협동적인 공동체의 형성을 위한 보이지 않는 지원과 낮아짐은 지도자의 배려를 통해서 이루어지기도 한다.

4) 리더십유형별 이론적 비교

앞서 살펴본 세가지 리더십을 이론적으로 비교하여 그 차이점을 분석하고자 한다. 먼저 전통적인 리더십인 거래적 리더십과 현대적 리더십인 변혁적 리더십 및 서번트 리더십의 차이를 이론적으로 비교해봄으로써 한국군의 리더십 변천추이를 살펴보고난후, 현대적 리더십 중 현재 한국군에서 효과적으로 적용되고 있는 변혁적 리더십과 최근 신세대장병들의 욕구 충족 및 이들의 창의성 개발 등의 측면에서 유효할 것으로 예상되는 서번트 리더십을 비교해봄으로써 향후 한국군의 효과적인 리더십의 발전방안을 알아보고자 한다.

가) 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 서번트 리더십의 이론적 비교

먼저 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 서번트 리더십의 차이를 전통적 리더십인 거래적 리더십을 기준으로 살펴보고자 한다. Burns(1978)는 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 하나의 리더십 연속체(a single continuum)의 반대편에 존재하는 대조적인 개념이라고 정의했다. 반면에 Bass(1985)는 거래적 리더십과 변혁적 리더십은 실제로 독립적이고 그리고 보완적(complimentary)이며 변혁적 리더십은 거래적 리더십의 확장(expansion)으로 이해할 수 있다고 하였다. Tannenbaum(2003)는 거래적 리더는 안정성을 촉진하는 반면에, 변혁적 리더는 구성원과 조직 모두에 있어 중요한 변화를 일으킨다고 하였다.

변혁적 리더십은 구성원에게 집단의 선을 위해 자기 자신의 이기심을 극복하도록 영감을 부여하지만 거래적 리더십은 정해진 거래에 대한 완성을 위한 보상으로써 구성원 개인적 욕구를 만족시키기 위해 노력한다고 하였다. Lussier 와 Achua(2007)는 거래적 리더십은 조직수준에서 지식을 탐구하는데

있어 보다 효과적인 반면에, 변혁적 리더십은 개인과 집단 수준에서 지식을 공유하고 창조하는데 보다 효과적이라고 하였다. 거래적 리더십과 변혁적 리더십, 서번트 리더십의 비교는 <표 2-6>과 같다.

<표 2-6> 거래적 리더십과 변혁적·서번트 리더십의 비교

구 분	거래적 리더십	변혁적 리더십	서번트 리더십
목표관리	조직의 재정적 측면에 초점	고객목표(직원, 외부고객)	구성원의 성장을 목표
	전략적 이슈에 초점	임무와 전략에 많은 초점	구성원의 성장에 초점
힘의 원천	직책으로부터 나옴	구성원으로부터 나옴	
리더십 방식	명령 및 지시적	합리적 타당성 설명	존중과 배려
동기부여 방식	교환과정	영향과정	상호관계적 과정
운영 지침	이윤추구	가치와 비전추구	구성원의 성장
구성원과 조직의 방향	안정성	중요한 변화 유발	구성원 스스로 변화하여 조직에 기여
구성원과의 관계	인간의 상호작용에 의존함	인간의 잠재력을 발산케 함	구성원을 섬김의 대상으로 존중
행위표준	부하들이 규칙과 관계를 지키는 것을 강요	변환적이고 새로운 시도에 도전하도록 구성원을 격려	구성원 스스로 잠재능력을 개발하도록 지원

※출처 : 김성국(1990), 이영균(2010)을 재구성

거래적 리더십이 조직과 목표달성을 위하여 리더의 요구와 조직의 역할요구에 부합되게 구성원을 동기부여시키는 교환과정(exchange process)으로 정의되는 반면, 변혁적 리더십은 조직과 목표달성을 위하여 구성원 개인의 이익을 초월하도록 격려함으로써 구성원을 동기부여시키는 영향과정(influence process)으로 볼 수 있으며 서번트 리더십은 상호관계적 과정으로 볼 수 있다. 따라서 거래적 리더십은 작업 목적에 대한 몰입과 열의가 일어나지는 않는 반면, 변혁적 리더십과 서번트 리더십은 거래적 리더십보다 구성원의 동기부여와 성과를 증가시킨다. 또한 변혁적 리더십은 조직에 혁명적이고 근본적

인 변화를 가져올 수 있지만, 거래적 리더십은 조직의 변화를 가져올 수 있으나 근본적인 변화없이 진화적, 적응적 리더의 스타일이라는 점에서 차이가 있다(정우일 외, 2009: 351). Yammarino, etal(2002)는 변혁적 리더십을 통하여 구성원들은 최초에 기대했던 이상으로 동기부여 되며, 리더에 대해 신뢰, 충성, 존경 등을 느낀다고 하였다.

또한 거래적 리더십과 서번트 리더십의 특성을 비교해 보면, 거래적 리더는 조직구성원에 대해 보상과 처벌을 통해 조직목적을 성취하도록 인도한다. 거래적 리더십은 구성원 자신의 이기심에 호소함으로써 구성원을 동기부여시키는 반면, 서번트 리더십은 자신이 소속한 공동체와 사람들의 성장과 복지에 우선적으로 초점을 둔다. 거래적 리더십이 피라미드 정점에 있는 리더에 의해 권력의 행사와 축적에 관련되는 반면, 서번트 리더십은 권력을 공유하고, 먼저 다른 사람의 욕구에 초점을 두고, 사람을 발전시키고 성장을 지원하는데 도움을 제공한다는 점에서 차이가 있다할 것이다.

두 번째로 현대적 리더십인 변혁적 리더십과 서번트 리더십을 비교하여 유사점과 차이점을 비교해 보면 다음과 같다. 서번트 리더십과 변혁적 리더십은 연구주제 및 방향에 유사하거나 중복되는 부분이 많지만 조직현장에서 일어나는 리더십의 유형을 살펴보면 쉽게 차이점을 발견할 수 있다. 그 이유는 리더십의 중심이 서번트 리더십은 구성원을 중심으로 하고 있고 변혁적 리더십은 조직과 리더를 중심으로 이루어지기 때문이다. 그럼에도 불구하고 서번트 리더십과 변혁적 리더십은 리더십을 발휘하는 형태면에서 유사한 범위를 가지고 있다. 서번트 리더십과 변혁적 리더십은 <표 2-7>과 <표 2-8>에서 보는 것처럼 구성요소와 개념적 요인에서 살펴보면 그 개념의 사용에서부터 유사한 면이 있다.

〈표 2-7〉 변혁적 리더십의 구성요소와 개념적 요인

구성요소	개념적 요인
이상적 영향	비전, 신뢰, 존경, 위험공유, 통합, 모델링
영감적 동기부여	목표에 대한 몰입, 커뮤니케이션, 열정
지적 자극	이성, 문제해결
개인적 배려	개인적 관심, 멘토링, 경청, 권한위임

※ 출처 : 강금원 (2006)

변혁적 리더십의 구성요소는 크게 4가지로 이상적 영향, 영감적 동기부여, 지적 자극, 개인적 배려로 분류되고 이는 비전, 신뢰, 몰입, 문제해결, 개인적 관심 등의 개념적 요인들로 정의된다. 이와 같이 서번트 리더십과 변혁적 리더십의 구성요소 및 개념적 요인들을 설명하는 용어나 개념은 매우 유사하다고 볼 수 있다.

〈표 2-8〉 서번트 리더십의 구성요소와 개념적 요인

구성요소	개념적 요인
비전	커뮤니케이션
정직, 성실	신뢰성
신뢰	적성
서비스	섬김의 자세
모델링	가시성
개척정신	영향, 설득
타인존중	경청, 격려
권한위임	가르침, 위임

※ 출처 : 강금원(2006)

한편 서번트 리더십의 구성요소는 연구자들의 연구마다 그 정의의 수도 많고 구성요소도 매우 다양하다. 하지만 공통적인 구성요소를 분류하기 위해

주요학자(Russell 와 Stone, 2002 Farling et al., 1999)의 연구를 참고해 보면 대체적으로 비전, 정직, 성실, 신뢰, 서비스, 모델링, 개척정신, 타인존중, 권한 위임 등으로 한정지을 수 있고 각각의 구성요소가 내포하는 개념적 요인들도 커뮤니케이션, 신뢰성, 적성, 섬김의 자세, 경청, 격려 등으로 나타난다.

서번트 리더십과 변혁적 리더십의 차이점을 살펴보면 모든 리더십이 조직의 목표달성을 추구한다고 했을 때, 두 리더십의 방향성과 접근방식에서 다른 차이를 확인할 수 있다. Farling et al.(1999)은 서번트 리더십은 변혁적 리더십에서 출현하게 되었다. 그리고 두 리더십은 유사한 범위를 가진다.

그럼에도 불구하고 변혁적 리더십의 주안점은 일차적으로 리더의 이득에 있는 반면, 서번트 리더십은 일차적으로 팔로어의 이득을 생각한다고 하였고, Paronlin (2007)은 변혁적 리더십과 서번트 리더십의 중대한 5가지 차이를 ① 개인에 주안점을 두는가 아니면 조직에 주안점을 두는가, ② 이끌어 가는 성향인가 아니면 봉사, 헌신하는 성향인가, ③ 개인에 대한 충성에 주안점을 두는가, 아니면 조직에 대한 충성에 주안점을 두는가, ④ 영향력에 대한 접근 방식이 관습적인가, 비관습적인가, ⑤ 영향력과 설득을 통하여 자율성을 조정하기를 시도하는가, 아니면 자율성을 부여하기를 시도하는가라고 하였다.

5) 각 리더십 유형과 군 리더십 원칙간의 비교

앞에서 군 조직의 특성과 각 리더십의 유형별 특성을 살펴보았다. 이번 절에서는 각 리더십 유형이 군 조직 내에서 어떠한 형태로 나타나는지를 살펴보고자 한다. 군 조직의 특성은 구성원 및 부대·제대별 환경이 다양하고 광범위하기 때문에 다수의 리더들이 다양한 형태의 리더십을 발휘할 수 밖에 없다.

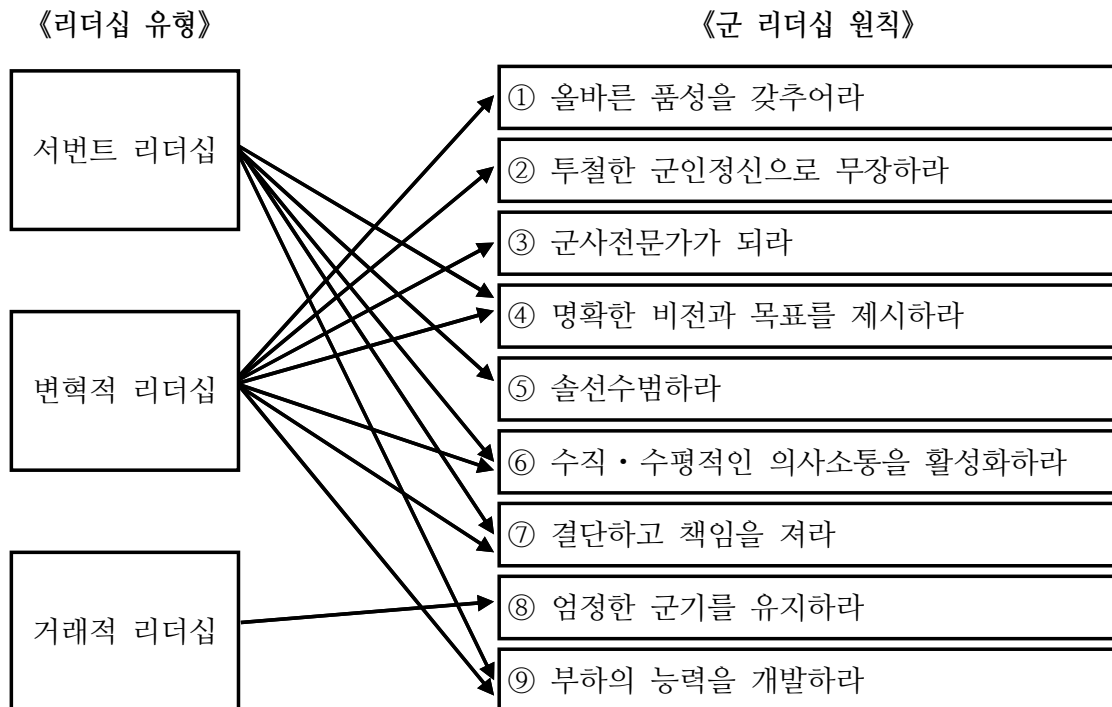
만약 군 조직 내에서 리더십 행동에 대한 일정한 기준이 없다고 가정해 보자. 각 리더들은 개인경험과 상황에만 의존해 리더십을 발휘하게 될 것이며 군 조직은 목표달성을 위한 전투력 통합이 어려워지게 될 것이다. 또한 이러한 현상이 지속된다면 개인의 경험에 의존해야하는 군 리더들은 올바른 리더로 성장하는데 오랜 시간이 필요하게 될 것이다. 군은 이러한 문제를 해결하고 조직에 필요한 리더를 양성하기 위해 군 리더십 행동을 정의하고 기준을

제시하기 위해 오랜 기간 동안 연구해 왔으며 민간의 다양한 리더십 유형의 장·단점을 분석하여 군 조직의 특성에 부합된 리더십 행동을 ‘리더십 원칙’으로 제시하고 있다.

육군본부에서 발간한 「군 리더십(육군본부, 2011)」에는 ‘리더십 원칙은 군의 모든 리더가 효과적으로 리더십을 발휘하기 위해 무엇을 갖추어야 하고 어떻게 행동해야 하는가를 제시하는 기준’이라고 정의하고 있다. 즉 군 리더십 원칙은 한국 군 리더가 발휘하는 리더십 행동의 기준이며 현재 한국 군조직의 리더들이 군교육체계 속에서 리더십 원칙을 의무적으로 학습하고 있다는 점을 고려할 때, 본 연구의 대상인 대대급에 실질적으로 미치는 리더십 행동으로 볼 수 있다.

따라서 본 연구의 주제인 서번트 리더십, 변혁적 리더십, 거래적 리더십이 군 조직 효과성에 미치는 영향을 분석하기 위해서는 각 리더십이 본 연구의 대상인 대대급 제대에서 어떠한 행동으로 발휘되는지를 리더십 원칙과 비교하여 정의하는 것은 매우 중요한 과정이다. <그림 2-1>은 각 리더십 유형과 군 리더십 원칙을 비교한 것이다.

<그림 2-1> 각 리더십 유형과 ‘군리더십 원칙’의 비교



〈그림 2-1〉과 같이 군 조직내에서는 각 리더십 유형이 상황에 따라 단독 또는 혼합되어 활용되어지기 때문에 리더십 원칙은 어느 일방의 리더십 유형을 대표하는 행동으로 보기는 어렵다. 서번트 리더십, 변혁적 리더십, 거래적 리더십과 ‘군 리더십 원칙’을 비교해 보면 다음과 같다.

가) 서번트 리더십과 군리더십 원칙의 관계

서번트 리더십은 ‘군리더십 원칙’의 ④번, ⑤번, ⑥번, ⑦번, ⑨번 원칙과 관련이 있다.

④‘명확한 비전과 목표를 제시하라’에서 비전이란 조직이 궁극적으로 추구하고자 하는 핵심 목적과 그것을 달성하기 위해 나아가야 할 방향을 설정하는 것으로 비전과 목표는 부하들에게 동기를 부여하고 서로의 노력을 한 방향으로 일치시키며 잠재능력을 이끌어 내는 것이다. 이는 서번트 리더십에서는 ‘커뮤니케이션’을 통해 비전을 제시할 수 있다.

⑤‘솔선수범하라’에서 솔선수범이란 리더가 올바른 것을 행함으로써 모범을 보이고, 특히 어렵고 따르기 싫은 일을 먼저 행하여 구성원들이 따르도록 하는 것이다. 즉 자신이 요구하는 바를 직접 실천하여 보여줌으로서 구성원들의 동기를 부여하고 리더와 자신을 동일시하여 자발적인 참여를 이끌어내는 것을 의미한다. 이는 서번트 리더십이 ‘정직’과 ‘성실’을 통해 리더와 구성원의 신뢰를 형성하고 개척정신을 통해 구성원들에게 영향력을 행사하고 설득하는 과정과 유사하다고 할 수 있겠다.

⑥‘수직·수평적인 의사소통을 활성화하라’에서 의사소통은 구성원 상호간의 지식·정보·의견·신념·감정 등을 교환함으로써 공통적인 견해를 갖게 하고 나아가 의식·태도·행동의 변화를 일으키는 과정으로 군 조직에서 명령과 지시의 부정확한 이해와 정보공유가 임무수행을 저해하는 부정적 효과를 배제하기 위함이다. 이는 다양한 리더십에서 리더와 구성원간의 소통이 조직의 성과달성에 유효함을 입증하고 있는데 서번트 리더십에서는 타인존중의 ‘경청과 격려’를 통해 리더와 구성원 간의 소통이 중요함을 나타내고 있다.

⑦‘결단하고 책임을 져라’에서 결단이란 여러 가지 대안 중에서 하나를 선

택하여 결정하는 것이다. 책임을 진다는 것은 임무를 맡거나 그 결과에 대해 도덕적, 법률적으로 불이익까지도 리더가 감수한다는 것이다. 리더는 실수를 두려워하여 결정을 미루거나, 반대로 서둘러 결정함으로써 사태를 악화시켜서는 안 된다. 특히 불확실하고 유동적인 상황 속에서도 기회를 놓치지 않기 위해 과감한 결단이 필요하다. 결단은 서번트 리더십의 ‘깨달음’과 ‘통찰력’과 유사한 개념으로 당면한 문제에 밀착하여 의식과 무의식 속의 자원들을 통해 문제를 해결하고자 하는 직관력과 창의력을 통해 구성원들 보다 먼저 예측하고 방향을 결정하는 개념과 유사하다.

⑨‘부하의 능력을 개발하라’에서 능력개발이란 현재 수행하고 있는 임무를 효율적으로 완수하고 차후 임무에 대비하여 필요한 능력을 갖추도록 하는 것이다. 구성원 개개인의 능력은 조직 구성원의 한사람으로서 역할수행 뿐만 아니라 시너지 효과를 발휘하기 위해서도 중요하다. 구성원들이 현재와 장차 수행해야 할 임무를 고려하여 필요한 능력이 무엇인지 설정하고, 그들이 도전해야 할 제반 과제들을 인식시키고 지도하여 능력을 개발해 나가는 영향력을 말한다. 이는 군 조직의 구성원들의 개인적 발전보다는 조직의 목표를 위해 필요한 구성원의 능력을 향상시키기 위한 관점과 현대 군 조직의 구성원들의 특성 상 전역 후 사회의 일원으로서 성장할 수 있도록 도와주는 개인적 능력의 개발이라는 두 가지 관점에서 각각의 리더십 유형이 적용될 수 있다. 서번트 리더십의 ‘가르침’을 통해 구성원들의 자기개발을 유도하는 형태로 리더십을 적용해야 한다.

이와 같은 서번트 리더십이 군 조직에서 적용된 사례 한가지를 소개하고자 한다. 육군 모부대의 지휘관인 A부대장은 부대에 부임하면서 부대의 구성원들이 간부위주로 구성되었다는 점과 학교기관의 특성상 교관들이 대부분인 전문가 집단으로 구성된 조직특성을 파악하고 서번트 리더십을 통해 부대를 지휘함으로서 조직의 성과를 달성한 사례가 있다. A부대장은 먼저 ‘감사나눔 운동’을 통해 조직의 존중과 배려의 문화를 활성화시키기 위해 자신이 먼저 ‘술선수범’하여 부하들에게 ‘감사 인사 나누기’, ‘100감사 운동’ 등은 실천하여 구성원들이 서로 존중하고 배려받는 조직문화를 개척해 나감으로서 구성원들

의 조직에 대한 만족도를 높였다. 또한 전통적인 지휘와 통솔을 통해 부하들을 일방향으로 이끌어가는 문화를 개선하여 ‘Work Smart’운동을 전개하였다.

‘Work Smart’는 부하들의 전문성을 인정하고 부하의 능력을 개발할 수 있도록 지원하고 직무의 어려움을 해결해 주는 해결사 역할에 집중한 결과 부하들이 스스로 직무에 대한 자신감이 생겨나고 창의적인 사고를 통해 일하는 문화가 개선되는 성과를 달성하였다. ‘Space의 활용’은 상·하급자가 함께하는 업무와 스트레스로 대변되는 사무실, 생활관 등의 일하는 공간을 즐겁고 창의적인 공간으로 바꾸기 위해 환경을 개선하고 공간의 활용도를 높이는 것으로 하루 중 가장 많은 시간을 생활하는 공간이 즐거운 공간으로 변화함으로써 직무에 대한 만족도가 높아지고 부수적으로 서로간의 의사소통이 활성화 되는 성과를 달성하였다. 위 사례는 군 리더십 원칙의 ‘솔선수범하라’와 ‘부하의 능력을 개발하라’를 행동으로 실천한 서번트 리더십의 적용사례로 볼 수 있다.

나) 변혁적 리더십과 군리더십 원칙의 관계

변혁적 리더십은 ‘군리더십 원칙’의 ①번, ②번, ③번, ④번, ⑥번, ⑦번, ⑨번 원칙과 관련이 있다. ① ‘올바른 품성을 갖추어라’에서 품성이란 사람의 됴됨이로써 군 리더가 기본적으로 갖추어야한 특성을 말한다. 리더가 가진 품성에 따라 그 행동양식이 달라질 수 있는데 군 리더십에서는 올바른 품성을 통해서 건전한 판단과 결심을 통해 구성원과 함께 성공적으로 임무를 완수할 때 진정한 존경심과 신뢰를 얻어 영향력을 행사할 수 있다고 말한다(육군본부, 2011). 특히 군 리더는 도덕성, 헌신, 존중, 주도성, 침착성 등을 겸비해야한다고 말한다. 이는 변혁적 리더십의 ‘카리스마’와 ‘이상적 영향’과 유사한 개념으로 ‘비범하고 초인적인 존재로서 특정 개인의 호소력에 의해 정당성을 획득하는 권위를 추구’하는 ‘카리스마’와 구성원들에게 신뢰와 존경을 통해 ‘이상적 영향’을 발휘하는 리더십의 유형과 유사하다.

② ‘투철한 군인정신으로 무장하라’ 군인정신이란 군인으로서 가져야 할 확고한 마음가짐을 의미하는 것으로 유사시 국가를 방위하기 위해 적과 싸워 승리해야하는 것을 목표로 임무를 달성하기 위해 생명의 위협과 각종 극한

상황을 극복해야하는 인내심과 용기가 필요하다. 이는 변혁적 리더가 조직의 위험을 예측하고 구성원들과 위험을 공유하여 통합하고 모델링하여 위험을 극복하고자 하는 ‘이상적 영향’과 유사한 개념이나 군 조직의 특성 상 고도의 위험을 감수할 책임과 정신무장을 의미하는 것으로 일반적 리더십과의 차이가 있다.

③ ‘군사전문가가 되라’에서 군사전문가란 군사 분야에 제반 지식을 갖추고 임무를 능숙하게 수행하는 사람을 의미한다. 군 조직의 리더는 임무를 완수하기 위해 군 조직의 특수성을 이해하고 부여된 임무를 달성하기 위한 군사지식을 습득함으로써 조직에 부여된 임무와 역할을 달성할 수 있는 능력을 보유하여야 한다. 이는 변혁적 리더십의 ‘지적자극’과 유사한 개념으로 구성원들에게 조직이 당면한 기회와 위협, 조직의 강·약점, 조직의 비교우위 등에 대한 자신의 관점을 구성원에게 명확히 표현해야하고, 이를 통해 구성원들이 문제점을 인식하고 해결책을 탐색하도록 하는 관리능력이 필요하다. 즉 군사전문가란 군 조직이 당면한 위기와 현상에 대해 리더가 정확히 진단하고 파악할 수 있는 능력이 요구되는데 이것이 바로 군사전문가로 표현되었고 이는 바로 구성원에게 문제점의 인식 및 해결책을 도출 할 수 있도록 ‘지적자극’을 부여하는 기준이 된다.

④ ‘명확한 비전과 목표를 제시하라’에서 비전은 변혁적 리더십과 서번트 리더십에서 공통적으로 지향하는 바로 변혁적 리더십에서는 ‘이상적 영향’과 ‘영감적 동기부여’로 비전을 제시한다.

⑥ ‘수직·수평적인 의사소통을 활성화하라’에서 의사소통은 변혁적 리더십에서는 ‘커뮤니케이션’과 ‘위험공유, 통합, 모델링’ 등을 통해 목표를 달성하고 하고 리더와 구성원 간의 소통이 중요함을 나타내고 있다.

⑦ ‘결단하고 책임을 져라’에서 책임은 리더가 구성원들의 신뢰와 존경을 통해 변혁적 리더십의 ‘이상적 영향’을 발휘하기 위해 위험을 공유하고 책임지는 개념과 유사하다.

⑨ ‘부하의 능력을 개발하라’에서 능력개발이란 변혁적 리더십의 ‘개인적 관심 및 멘토링’을 통해 구성원들의 자기개발을 유도하는 형태로 리더십을 적용해야 한다.

이와 같은 변혁적 리더십이 군 조직에서 적용된 사례를 살펴보면 다음과 같다. B부대장은 평소 ‘병영문화 혁신’을 지휘기조로 삼아 부대를 지휘하였다. B부대장은 ‘병영문화 혁신’은 양보할 수 없는 과제임을 부하들에게 강조하고 ‘카리스마’있는 부대지휘와 ‘이상적 영향력’을 발휘하여 많은 성과를 달성하였다. 예를 들면 ‘책과 음악, 문화가 있는 병영문화’를 통해 ‘병영문화 혁신’을 가져올 수 있음을 조직의 비전으로 제시함으로써 부대 내에 10여개의 ‘북카페’가 개설되고 장병들의 독서문화가 활성화되는 계기를 마련하였다.

또한 부대 내에 활용되지 못하던 유허공간을 휴식과 문화가 있는 공간으로 탈바꿈시키는 등 부대를 공원화시키고, 장병들의 국가관 확립과 나라사랑의 정신을 생활 속에서 체감할 수 있도록 ‘태극기 거리’ 조성 등을 추진하였다. 이를 통해 B부대장이 지휘하는 부대 장병들은 자긍심이 고취되고 장병들의 의식개혁을 통한 ‘선진 병영문화 혁신’을 이루게 되는 성과를 달성하였다. B부대장의 지휘사례는 조직이 나아가야할 목표와 비전을 명확히 제시하고 이를 달성하기 위한 카리스마와 영향력을 발휘함으로써 구성원들의 자발적인 동기를 유발시켜 조직의 효과성을 향상시킨 변혁적 리더십의 적용사례라고 볼 수 있다.

다) 거래적 리더십과 군리더십 원칙의 관계

거래적 리더십은 군리더십 원칙의 ⑧ ‘엄정한 군기를 유지하라’와 관련이 있다. ‘엄정한 군기를 유지하라’에서 군기란 확립된 지휘계통에 따라 상경하에 하며 일정한 방침에 의해 일률적으로 활동을 하게 하는 규율과 질서의식을 말한다. 이는 무력을 관리하는 군 조직의 특수성이 대변되는 리더십 원칙으로 지휘체계가 문란하면 전투력을 유지하기 어렵고 각종 사고 등으로 군 조직 존재가치를 위협할 수 있기 때문이다.

따라서 리더가 끊임없이 변화하는 주변 환경에 대응하는 조직의 비전을 제시하고 구성원들의 자율성과 성장을 도모하여 조직의 발전과 개인의 발전을 동시에 추구하는 현대적 리더십과는 다소 차이가 있는 특수적 상황으로 거래적 리더십의 구성요소인 ‘예외관리’의 리더십 개념과 유사하다. 즉 군 리더는 군 조직의 명확한 목표를 달성하기 위해 구성원에게 자발적 군기확립을

요구하되 그에 따른 보상보다는 처벌에 의한 ‘예외관리’로 구성원을 단속하는 형태의 거래적 리더십의 개념이라고 할 수 있다.

이와 같은 거래적 리더십이 군 조직에서 적용된 사례를 살펴보면 다음과 같다. C부대장은 부대를 지휘함에 있어서 구성원들이 수행해야할 과업에 대한 공정한 평가와 그에 따른 명확한 신상필벌을 강조하는 리더이다. 즉 부하들이 반드시 수행해야할 공통 과업과 개인별 수행과업을 세부 체크리스트에 의한 계량화된 점수로 환산하여 구성원들이 인지할 수 있도록 부대 홈페이지에 게시하고, 공정한 평가관 임명, 운영 등 ‘평가관리체계’를 구축하였다. 또한 이 ‘평가관리체계’를 통해 직무수행이 우수하게 평가된 구성원에게는 진급, 선발 등에 우수하게 평가하고 가족동반 여행권 등의 파격적인 보상을 부여함으로써 구성원들이 직무에 대해 몰입할 수 있도록 하였다. C부대장의 지휘사례는 구성원들이 수행해야할 과업과 희망하는 ‘보상’을 일치시켜 리더가 원하는 방향으로 조직을 이끌어가는 거래적 리더십의 적용사례로 볼 수 있다.

위에서 살펴본 바와 같이 군 조직 리더십의 원칙 9가지는 특정 리더십 유형에만 국한되지 않고 다양한 상황에 따라 적용되어야만 한다. 군 조직의 특성 상 ‘전쟁에서 승리’라는 목표를 달성하기 위해 전장상황을 고려한 리더의 결단력과 전투준비를 위한 구성원들의 교육과 성장을 유도하고, 조직의 규율과 체계를 유지하기 위한 엄정한 군기유지와 명령체계의 확립을 요구하고 있으며, 구성원들의 자발적인 복종을 유도하기 위한 리더의 솔선수범과 군인정신 등을 원칙으로 내세우고 있다. 반면 변화하는 군 조직의 환경적 특성을 고려해 구성원들과의 의사소통, 능력개발 등의 능력도 요구되고 있다. 이와 같은 군조직의 특성과 요구되는 리더십의 구성요소를 분석해 볼 때 군 조직에서는 획일적인 리더십 보다는 상황과 임무에 따라 다양한 리더십 유형의 적용이 요구된다고 할 수 있겠다.

제 4 절 조직효과성

조직효과성(organizational effectiveness)이란 ‘조직이 얼마나 잘 운영되고 있는가 또는 효과적인가’를 평가하는 기준의 하나인데, 학자들마다 개념, 측정 기준, 측정방법이 제 각각이어서 통일된 견해를 제시하기 어렵다. 그러나 ‘조직이 목표를 달성하는 정도’라고 하는 단순한 정의를 내리고 있기도 하다. 조직효과성 개념은 그것의 결정요인, 평가척도 등에 대해 합의된 견해가 없어서 조직효과성의 정글이라고 불릴 정도로 모호하다. 실제로 조직효과성에 대하여 학자들은 측정, 노동관계, 훈련과 개발관리, 그리고 재정과 같은 다양한 주제 영역에 근거를 둔 관점에서 다양한 논의를 전개하고 있다. 뿐만 아니라 조직효과성은 능률, 절약, 업무 등의 개념과 서로 얽혀 있기 때문에 더욱더 그 사용에 혼란을 초래하고 있다. 이러한 조직효과성은 개인목표 측면과 조직목표 측면에서 이해할 수 있다.

이와 관련하여 최근에는 '효과성은 성공의 기초이며, 능률은 성공이 성취된 후의 생존을 위한 최소한의 조건'이라는 주장도 나왔다. 따라서 어떤 조직의 효과성은 그 조직의 목표를 어느 정도 실현했는가에 의해 결정되고, 조직의 능률은 한 단위의 산출을 생산하기 위해 사용된 자원의 양에 의해 결정된다고 할 수 있다. 이러한 정의와는 달리, Katz와 Kahn(1966)은 '조직의 효과성은 경제·기술적 능률성과 정치적 능률성의 조합의 산물이다'라고 하였고, '조직체가 환경과의 상호 작용을 통해 조직의 기능(적응, 목표성취, 통합, 조직문화 창출, 정보 제공)을 활성화하기 위해 조직력을 발휘하는 제반 활동능력'으로 정의하였다. 조직효과성은 개념이 아니고 구성개념이다. 구성개념은 관찰하거나 계산될 수 없고 현상을 추론함으로써 존재하게 되며 생각에 의미를 부여하거나 해석하기 위한 수단이 된다. 조직효과성에 대한 많은 학자들의 다양한 정의는 <표 2-9>와 같다.

〈표 2-9〉 조직효과성에 대한 다양한 정의

관 련 학 자	주 요 내 용
Etzioni(1964)	조직이 자신의 목표를 달성할 수 있는 능력
Argyris	동일하거나 또는 절감되는 투입으로 같은 산출을 얻을 때
Price(1968)	목표달성도
Katz 와 Kahn(1961)	경제·기술적 능률성과 정치적 수단들에 의해 조직에 돌아가는 성과의 최대화
Perrow(1982)	조직체와 환경과의 적합성
Gulick (1973)	조직을 능가하는 힘에 만족스러워 하는 조직
Tannenbaum (1957)	사회의 시스템으로서의 조직이 그의 수단과 자원을 오용함이 없고, 사회구성원에 대한 부당한 강압을 하지 않으면서 조직의 목표를 달성하는 것
Mott(1972)	조직이 행동, 생산, 적응하기 위해 조직력을 발휘하는 능력
Schein(1984)	시스템이 지니는 존속, 자기유지, 성장의 능력
최종태	경제적 기준(조직적 차원) : 능률과 유연성, 사회·인간적 기준 개인적 차원 : 구성원들의 욕구 만족성
오점록	조직체가 환경과의 상호작용을 통해 조직의 기능(적응, 목표 성취, 통합, 조직문화 창출, 정보 제공)을 활성화하기 위해 조직력을 발휘하는 제반 활동능력

※ 출처 : 오점록(1998)

조직효과성에 대한 정의와 더불어 그에 대한 개념적 접근도 다양한 관점에서 이루어져 왔다. 현실 세계에서 조직은 그 목표나 수행기능에 따라 다양한 형태를 구성하고 있기 때문에 조직효과성에 대한 접근방법도 연구자마다 다양한 관점에서 연구되고 있다. 조직효과성에 대한 접근방법을 논의해 보면

전통적 접근법과 현대적 접근법으로 구분하여 설명할 수 있다.

먼저 전통적 접근법은 조직활동이 투입측면에서 조직의 효과성을 판단하는 시스템적 접근법, 조직내부 활동측면에서 조직효과성을 다루는 내부과정적 접근법, 산출측면에서 효과성을 평가하는 목표지향적 접근법 등이다. 이들은 조직의 서로 다른 측면에 중점을 두고 조직효과성을 설명하는 접근법인데 이를 세부적으로 살펴보면 다음과 같다(이창원 외,1998; 오세덕,2004; 정재욱,1991등).

① 시스템적 접근법(system approach)은 시스템자원 접근법(system resource approach) 또는 체제모형(systems model)이라 불리기도 한다. Yuchtman 와 Seashore (1967)는 이 접근법을 조직효과성에 대한 평가가 투입물 획득의 능력, 변환과정, 산출물의 유통능력, 안정과 균형의 유지 등에 의해서 이루어져야 한다고 보는 접근방식을 취하고자 하였다. 그리고 이러한 과정에서 자원을 효율적으로 배분하고 보다 큰 시스템에 계속적으로 공헌할 수 있을 때 조직이 효과적일 수 있다고 보는 견해이다. 대표적인 학자로는 Etzioni(1964), Kats와 Khan(1978) 등을 들 수 있다.

② 내부과정적 접근법은 조직효과성을 조직 내부의 건전성과 경제성 측면에서 평가하는 것이다(김인수,1991). 즉 조직구성원들이 조직에 만족하고 행복감을 느끼는 경우나 조직내부 변환과정의 경제적 효율성이 높은 경우에 조직효과성이 높다고 보는 접근법이다. 이 접근법은 조직이 조직자체의 목적을 위해서 존재하기 보다는 궁극적으로 인간을 위해 존재한다고 가정한다(Keely,1978).

③ 목표지향적 접근법(goal-attainment approach)은 목표접근법(goal approach) 또는 목표모형(goal model)이라고도 불린다. 이 접근법은 조직의 목표달성정도를 조직효과성의 기준으로 삼는 것으로 주로 조직의 산출측면에서 효과성을 평가하는 것이다. 여기서 말하는 목표달성은 이윤의 극대화, 경기의 승리, 전쟁의 승리, 건강 회복 등 최종목표의 달성정도를 의미하며 다음과 같은 기본가정을 전제로 하고 있다. 즉, 조직은 궁극적 목표를 가지고 있어야 하며, 이러한 목표는 경험적으로 확인될 수 있어야 한다. 또한 목표의 수는 관리하기 쉬울 정도로 적으며, 이러한 목표들에는 일반적인 합의가 이루어져 있어야 하며, 목표의 달성도는 측정이 가능해야 한다는 것이다(오세덕,2004).

다음은 현대적 접근법으로 전통적 접근법의 미흡한 점을 보완하여 전제적인 관점에서 조직을 평가하고자 전략적 환경요소 접근법, 경쟁적 가치접근법 등이 있다(이창원 외,1998; 오세덕,2004; 정재욱,1991등).

① 전략적 환경요소 접근법(strategic-constituencies approach)은 조직의 다양한 활동을 통합적으로 보면서 조직의 여러 구성요소, 즉 이해관계자들에 초점을 둔다. 여기서 이해관계자란 조직의 성과에 이해관계를 갖고 있는 조직 내부 및 외부집단을 말한다(Draft,1992). 이 접근법은 환경과의 상호의존성을 고려한다는 점에서 시스템적 접근법과 같지만, 조직환경의 모든 구성요소(constituencies)를 고려에 넣지 않고 조직의 생존에 위협을 가하는 환경요소만을 대상으로 하여 전략적(사회정치적)으로 그 환경요소들의 기대를 충족시킴으로써 조직을 존속케 한다는데 차이가 있다.

② 경쟁적 가치접근법(competing-values approach)은 의사결정자의 관점·입장·이해관계·자신의 가치관에 따라 조직효과성의 가치가 다르게 평가될 수 있음을 인정하는 마지막 접근법으로, 조직효과성을 측정하기 위한 통합적 틀을 제시하고 있다. Cameron과 Whetten(1983)은 조직효과성에 관한 보편타당하고 일반적으로 적용될 수 있는 이론개발이 불가능하므로, 차라리 조직효과성을 평가하는 분석틀의 개발이 의미있는 작업이라고 본다. Quinn와 Rohrbaugh(1983)는 조직효과성을 평가하기 위한 일련의 가치기준들은 복잡적으로 존재하며, 특정 가치에 대한 추구는 다른 가치와 상충되는 경쟁적인 관계에 있게 되는데 조직이 이들 모든 가치가 얼마나 균형적으로 증대하는지에 따라 조직효과성이 측정되어야 한다고 주장하였다. 경쟁적 가치접근법은 그동안 무질서 상태에 있던 조직효과성 변인을 체계적인 구조안에서 실증적으로 단순화하고 통합시켰다는데 큰 장점이 있으며, 조직효과성 평가의 다양한 기준과 그 경쟁적 관계 확인을 통해 각기 다른 상황에 영향 받는 다양한 조직의 개별적 특성에 따라 적절한 효과성 기준을 적용할 수 있다는 장점을 가지고 있다(김재경, 2006). 그러나 이는 반대로 특정 조직의 어떠한 상태가 가장 바람직한 것인지를 알려주지 못한다는 점과 균형 잡힌 평가의 기준과 원칙이 평가자의 성향과 목적에 따라 자의적으로 활용될 수 있다는 점에서 한계가 있다(Cameron,1986). 또한 조직의 기능적 가치에 대한 강조에 따라

조직 구성원의 개인적 가치에 대한 감소를 초래할 가능성이 있다는 점(김재경, 2006), 조직효과성 분석 요소들의 중요도에 관한 다양한 관점들이 공존하기 때문에 이를 계량화하기 위한 작업에 어려움이 있을 수 있다(Gaertner와 Ramnarayan, 1983)는 한계가 있다. 그럼에도 불구하고 현대 조직 이론 및 조직효과성 분석 연구에서는 경쟁적 가치접근법을 다양한 조직 유형에 적용·발전시키기 위한 시도는 계속되고 있으며, 조직효과성 분석지표 개발에 대한 사회과학적 근거와 절차, 계량화 측면에서도 새롭고 다양한 대안들이 제시되었다(Cooper와 Quinn, 1993; Handa와 Adas, 1996; Pounder, 1999; 이항원, 2009; 김종배와 이창원, 2013).

이와 같이 조직효과성에 대한 다양한 정의와 개념적 접근에 대한 연구와 연계하여 조직효과성의 측정에 관한 연구도 연구자에 따라 여러 가지 다른 이론과 측정기준 및 측정방법을 다양하게 제시하고 있다. 상황적합적 접근법에서 언급한 바와 같이 Campbell(1977)은 조직효과성에 관한 기존의 연구들에서 30가지로 정리하여 제시함으로써 조직효과성 지표가 얼마나 다양한가를 보여주었다. 그리고 Dalh(1957)은 조직효과성의 평가지표를 경제적 성과와 심리적 성과로 구분하였고, 경제적 성과지표로는 수익성·성장성·생산성·총매출액을 제시하였고, 심리적 성과지표로는 조직 구성원들의 사기, 직무만족, 조직몰입 등을 제시하였다. 또한 그는 기존의 연구들에서 경제적 성과지표보다는 심리적 성과지표에 대한 연구를 더 많이 진행하여 왔음을 지적하였다.

군 조직은 이윤을 추구하는 민간기업과 달리 수익성·성장성·생산성·총매출액 등의 경제적 성과지표로는 조직효과성을 평가하기가 어렵다. 군 조직이 민간조직과 같이 수익을 창출하기 위해 성장하고 생산을 증대시키는 등 경제적인 이윤을 추구하는 조직이 아니기 때문이다. 오히려 사기, 직무만족, 조직몰입 등의 심리적 성과지표가 국방의 의무를 수행하는 군 조직의 효과성을 평가하는데 유효한 지표로 볼 수 있다. 특히 심리적 지표 중에서도 자발적으로 군 조직에 소속되기를 희망한 간부들과 의무복무에 의해 조직에 소속된 병사들을 상호비교하기 위해서는 구성원이 얼마나 조직에 몰입하는가와 해당 직무에 만족을 느끼는지를 검증하는 것이 효과적일 것으로 판단하였다. 따라

서 본 연구에서는 군 조직효과성의 평가지표로 심리적 성과지표 중 조직몰입과 직무만족을 선정하였다. 다음은 조직몰입과 직무만족에 대한 다양한 선행연구들을 고찰해 보고자 한다.

1) 조직몰입

조직몰입은 직무만족과 같이 조직효과성의 평가지표의 핵심요소이다. 조직에서 개인은 자신의 조직에 헌신하고, 자신을 조직과 동일시하는 성향이 강할수록 조직을 이끌고 나가는 업무처리의 주도성이 증대된다는 연구결과가 있는데 본 연구에서 조직효과성을 평가하는 요소인 조직몰입은 자기 조직에 대한 호의적인 태도를 말하는 것으로 자신과 조직을 동일시하고 조직문제에 적극적으로 관여하고자 하는 정도를 의미한다. 이는 구성원이 조직에 대해 얼마나 애착심을 가지고 헌신하려는 의사가 있는가를 보여주는 개념으로 조직몰입도가 높을수록 구성원들의 만족이 증대될 수 있고 조직효과성도 증가한다.

가) 조직몰입의 개념과 정의

조직몰입에 대한 개념과 정의는 다양한 관점에서 논의되고 있다. 몰입이라는 용어는 원래 사회학 분야에서 개인과 조직행위를 분석하기 위한 개념으로 쓰였다. 그러다가 1960년대 조직행태론에서 조직몰입이라는 개념을 쓰기 시작한 뒤부터 사회학, 산업심리학, 조직행동학자들이 조직문제와 관련하여 개인과 조직의 상호작용을 분석하는 데 사용하였다(Becker, 1960:32). 조직몰입에 대한 본격적인 연구는 1970년대 중반이후 조직심리학자들로부터 시작되었다. 이들은 근로자의 이직현상을 설명하기 위한 목적으로 조직몰입을 명시적으로 개념화하면서 이직의 주된 설명변수로 간주하였다. 조직심리학자들은 조직몰입을 구성원이 자신을 근무조직과 동일시하는 정도(Porter, Steers, Mowday, Boulian, 1974:604; Mowday, Porter, Steers, 1982: 226)라고 규정하였다. 몰입(commitment)이라는 것은 개인이 태도와 행동의지의 결합으로서 개인이 가지는 특정한 대상에 대한 가치관의 일치를 통하여 심리적인 애착 또는 소속의 욕구를 유발시켜 특정한 대상에 대한 정체성을 소유하거나 특정한 대상에 공헌하는 것을 의미한다(O'Reilly와 Chatman, 1986:55). 여기서

조직몰입을 조직적 차원에서의 몰입이라고 한다면 조직구성원 개인적 차원의 목표달성과 조직 간의 연속 역할을 하는 것으로 볼 수 있다.

조직몰입이란 용어는 직무만족과 함께 조직구성원 개인이 조직에 대해 갖는 특성을 나타내고 이해하는 개념으로 중시되고 있다. 최근 조직의 효과성 평가지표로 조직몰입이 많이 활용되고 있는데 이는 조직몰입이 조직구성원의 기여적 행동과 밀접한 관련이 있다는 것이 입증되면서 이에 대한 관심이 고조되고 있기 때문이다. 또한 조직몰입은 비교적 장기적이고 안정적이어서 조직구성원의 태도와 행동 간의 관계를 잘 나타내주고 있기 때문이다. 그러나 이러한 다양한 연구결과에도 불구하고 조직몰입에 관해서는 아직까지도 누구나 인정할 정도로 보편화된 정의가 없는 실정이다. 사회과학의 많은 개념들이 그렇듯이 조직몰입이라는 개념도 그것을 연구하는 학자들의 전공분야가 서로 다를 뿐 아니라 같은 분야에서도 연구자의 목적과 방법에 따라 서로 다른 정의를 내리기 때문이다.

그래서 Morrow(1987)같은 학자는 이미 발표된 조직몰입에 관한 논문 29편을 검토한 결과, 조직몰입에 대한 개념이 너무나 많은 측면에서 정의된 까닭에 조직몰입이라는 개념을 파악하는 일은 오히려 혼동을 조장한다고 한탄하기도 하였다. 조직몰입의 발전은 조직 내 많은 경험을 통하여 발전하는 것으로 알려져 있다. 많은 연구들은 조직몰입을 태도주의적인 입장에서 ‘조직에 대한 보다 적극적이고 긍정적인 성향’으로 정의하면서 ‘조직의 목표와 가치관에 대한 강한 신뢰감과 수용의사, 그리고 조직을 위해 열심히 하려는 의사, 조직의 구성원으로 남고자 하는 강한 욕구’ 등으로 ‘조직을 경험한 후에 형성되는 구성원의 조직에 대한 태도’라고 볼 수 있다. 조직몰입에 대한 선행연구들을 종합해 보면, 조직몰입은 세 가지로 정리할 수 있다. 첫째, 개인이 조직에 대한 만족감·소속감·자부심·충성심 등과 같은 감정을 통하여 느끼는 심리적 애착의 정도(정서적 몰입)이며, 둘째, 조직을 떠남으로써 잃게 될지도 모르는 축적된 투자나 부수적 투자 때문에 조직 구성원으로서 남아 있다고 느끼는 개인적 경험의 정도(지속적 몰입)이며, 셋째는 조직의 목표, 가치 및 사명의 내면화를 통해 조직에 대해 개인적으로 느끼는 심리적 상태(규범적 몰입)라고 할 수 있다.

나) 조직몰입의 유형 및 구성요소 관련 이론

조직몰입을 유형별로 분류하여 살펴보는 이유는 조직몰입에 대한 이해와 유형에 따른 조직몰입의 특성과 영향변수의 파악이 보다 쉽기 때문이다. 주요 학자들의 조직몰입의 유형 및 구성요소는 다음과 같다. Etzioni(1975:8-11)는 권력에 의해 뒷받침되는 조직의 명령에 대한 구원의 수용이라는 관점에서 조직의 목표와 가치관의 내재화에 기초한 긍정적 성향인 도덕적(moral) 몰입, 이익과 보상의 합리적 교환관계에 기초한 산술적(calculative) 몰입, 그리고 착취적인 관계에서 볼 수 있는 부정적 성향인 소외적(alienative) 몰입 등 3가지로 구분하였다. 도덕적 몰입은 구성원이 도덕적이며 규범적인 동기에서 조직에 참여하는 것으로 조직의 목표, 가치 등이 구성원에게 내면화, 또는 권위와 일체감을 나타낼 때 가장 강하고 긍정적인 동기여의 지향성을 보여준다. 산술적 몰입은 조직과 구성원간의 관계가 타산적이며 합리적인 때의 형태로 몰입의 강도는 중간정도이고 구성원은 조직에의 공헌과 보상 간의 교환관계에 의하여 관여하게 된다. 소외적 몰입은 적대적 관계에 있는 조직과 구성원 간의 관계를 나타내는 형태로 조직에 대한 부정적 지향을 나타내며 구성원의 행동이 제한받는 상황에서 발견된다.

이러한 조직몰입의 유형들을 요약 제시하면 다음 <표 2-10>과 같다. Kanter(1968:499-517)는 조직에 투여한 노력과 희생으로 조직을 떠나는 것이 비용이 많이 들거나 불가능한 상황에서 조직의 성공을 위한 노력인 근속몰입(continuance commitment), 집단의 응집력을 강화하기 위한 의식이나 사회적 유대관계의 단념 등으로 인해 조직에 대해 가지는 사회적 관계에 대한 애착인 응집몰입(cohesion commitment), 조직가치관의 관점에서 과거의 규범 또는 자아개념을 바람직한 방향으로 행동하려는 조직규범에 대한 애착인 통제몰입(control commitment) 등 세 가지로 분류하였다.

〈표 2-10〉 조직몰입의 유형

연구자	몰입유형	개 념
Kanter (1968)	근속몰입	조직에 투여한 노력과 희생으로 인해 조직을 떠나는 것이 비용이 많이 들거나 불가능한 상황에서 조직의 성공을 위한 노력
	응집몰입	집단의 응집력을 강화하기 위한 의식이나 사회적 유대관계의 단념 등으로 인해 조직에 대해 가지는 사회적 관계에 대한 애착
	통제몰입	조직가치관의 관점에서 과거의 규범 또는 자아개념을 바람직한 방향으로 행동하려는 조직규범에 대한 애착
Etzioni (1975)	도덕적몰입	조직 목표와 가치관의 내재화에 기초한 긍정적 성향
	산술적몰입	이익과 보상의 합리적 교환관계에 기초한 낮은 성향
	소외적몰입	착취적인 관계에서 볼 수 있는 부정적 성향
Staw 와 Salancik (1977)	태도적몰입	다양한 요인들에 의한 조직과의 강한 동일시 또는 조직에의 심취(조직 행위론적 접근법)
	행위적몰입	조직에 투자된 매몰비용에 의해 조직에 구속된 상태
Angle& Perry(1981)	근속몰입	구성원이 조직에 남아있으려는 의사
	가치헌신성	구성원이 조직에 대해 느끼는 자부심
Meyer와 Allen(1990)	정서적몰입	조직에 대한 종업원의 감정적 애착, 조직과의 동일시
	지속적몰입	구성원이 조직을 떠남으로 인해 발생하는 비용으로 인한 몰입
	규범적몰입	조직에 남으려는 의무감

※ 출처 : Meye 와 Allen(1991)에서 재구성

Angle과 Perry(1981:1-5)는 조직몰입의 구성요인에 의하여 근속몰입(commitment to stay)과 가치 헌신성(value commitment)으로 분류하였다. 근속몰입은 구성원이 조직에 남아있으려는 의사에 관계된 것으로 March와

Simon(1958)의 참가동기 개념과 Katz와 Kahn(1978)의 조직에 남아있는 행동 개념을 연결시킨 것이다. 그리고 Porter(1974)의 조직몰입 개념 중에서 조직에 남을 욕구가 있는 요인만을 다룬 것으로 근속몰입은 구성원이 조직에의 근속의지가 있는지의 여부만을 다룬 것이다. 가치 헌신성은 구성원이 조직에 대하여 자부심을 느끼며 조직의 목표를 Simon(1958)의 생산동기의 개념과 Katz와 Kahn(1978)의 구성원이 규정이상의 창조적이고 자발적인 행동을 할 의사가 있다는 개념도 포함하고 있으며, Etzioni(1975)의 도덕적 몰입과 유사한 개념이다. Mayer와 Russell(1987)는 조직몰입이 조직에의 감정적 애착심에 대한 몰입(affective commitment), 조직을 떠날 때 부담해야 하는 비용과 관련된 몰입(continuous commitment), 조직에 의존하려는 의무로서의 몰입(normative commitment)이라는 세 가지 차원으로 조직몰입을 바라보았다.

Mowday(1978)는 조직몰입의 구성요인으로 조직의 목표와 가치관에 대한 강한 신뢰감(일체감), 조직을 위해 열심히 노력할 의사(공헌의욕), 조직의 구성원으로 남고자 하는 욕구 등 세 차원으로 조직몰입을 바라본다. 이후에 태도(attitude)와 행위적 의도(behavioral intention)의 두 가지 차원으로 수정하여 조직몰입을 바라보았다. Reitz(1977)는 조직몰입을 부수적 효과(side-bets)라는 '조직의 구성원과 관련된 보상과 비용의 함수'로, 귀속의 측면에서 '개인의 행위적 활동에 결속시키는 태도'로, 그리고 개인목표와 조직목표의 일치라는 측면에서 '개인이 조직의 목표나 가치에 대해 동일시하고 그것을 위해 노력할 때 발생하는 것'으로 구분하였다. 조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 강한 신뢰와 수용, 조직을 위해 애쓰려는 의사, 조직구성원으로 남아 있으려는 의지를 말한다(양참삼, 1994).

그리고 Shull와 Cummings(1970) 또한 조직구성원을 조직구성원들이 현재 소속되어있는 조직으로부터 이탈하지 않고 계속해서 잔류하고자 하는 의도로 정의한다. 조직구성원을 수단적 가치와는 상관없이 조직의 목표와 가치관을 받아들이는 동일시, 직무역할에 대한 개인의 심리적 몰입, 그리고 조직에 애착을 갖는 충성심이라고 정의하였고, Porter 등은 조직구성원이란 '한 조직에 대한 개인의 동일시(identification)와 몰입(involverment)의 상대적 정도'라고 정의하였다.

그 후 Ferris, Rowland, Fitzgibbons(1994)는 이러한 정의에 추가적으로 '조직몰입은 개인이 조직에 남아서 기꺼이 노력하고 조직을 동일시하고 조직에 몰입하는 상대적 정도'라 하였다. 이는 바로 구성원들이 조직 내에 계속 참여하려는 태도를 의미하는 것이라 하겠다. Staw와 Salancik(1977:221-224)는 사회심리학적 접근법과 행위론적 접근법의 관점에서, 다양한 요인들에 의한 조직과의 강한 동일시 또는 조직에의 심취인 태도적 몰입과 조직에 투자된 매몰비용에 의해 조직에 구속된 상태인 행위적 몰입 두 가지로 구분하였다.

이와 같이 조직몰입에 대한 이러한 다양한 논의들을 종합하여 3가지 차원으로 유형화 한 사람이 Allan(1981)이다. 정서적 몰입(affective commitment), 지속적 몰입(continuance commitment), 규범적 몰입(normative commitment)등 이라는 것이다.

① 정서적 몰입(affective commitment)이란 스스로 원하기 때문에 몰입하는 것을 말한다. 정서적 몰입이 높은 구성원은 조직에 대한 심리적 애착을 가지며, 이러한 감정은 구성원 자신의 목표나 가치와의 동일시(identification) 또는 관여(involvement)등으로부터 얻어진다. 이러한 정서적 몰입을 Kanter(1983)는 '조직에 대하여 열정과 충성심을 자발적으로 행사하려는 의지'로, 조직과의 동일시 감정, 즉 조직에 대한 자긍심이나 조직과의 연계를 맺으려는 욕망으로 정의하였다.

② 지속적 몰입(continuance commitment)이란 지금까지 해온 행동을 그만둠으로써 투자해온 것을 잃게 되거나 이직과 같은 다른 대안의 가능성이 보이지 않기 때문에 어쩔 수 없이 자기의 조직에 남게 되는 식의 몰입 형태를 말한다. 이것은 구성원 스스로의 자발성이 결여된 소극적인 형태의 몰입을 의미한다. 지속적 몰입은 구성원들이 조직을 떠나면 잃게 될지도 모르는 축적된 투자나 여러 가지 이해관계 요소들(side-bets)을 인지하게 될 때, 그리고 조직에 남는 것과 비교할만한 대안이 불확실할 때 형성된다고 하였다. 구성원들은 어떤 조직에 근무하면서 다른 사람과의 우호적인 대인관계나 특수한 기술습득 등 자신에게 가치 있는 것을 쌓아가게 된다. 이러한 요소들은 시간이

지날수록 축적되어 만일 종업원이 그 조직을 떠나게 될 때, 기회비용이 증가하기 때문에 조직에 남게 된다는 것이다.

③ 규범적 몰입(normative commitment)은 조직에 대한 도덕적 의무감 때문에 조직으로부터 부여된 책임을 충실히 수행해야 한다는 내재적 가치관을 말한다. 규범적 몰입은 지속적 몰입이 소극적 형태의 몰입이라는 점에서 유사성을 갖는다. 그래서 이 두 가지를 별개의 형태로 볼 것인가에 대한 논란이 많았다. Winter(1973)는 조직구성원을 '조직에 대한 충성심', '조직을 위한 희생', '조직을 비난하지 않는 것' 등 규범적인 측면을 강조하여 분석 했는데, 조직구성원의 핵심요소로서 제시한 충성심과 의무, 그리고 동일시는 정서적 몰입 개념에 대부분 수용되고 있다. 그래서 규범적 몰입 개념을 뺀 정서적·지속적 몰입만을 강조한 것이다. 따라서 규범적 몰입에 대한 논의는 계속해서 이루어져야 할 것이다. 하지만 분명한 것은 현재 사용되고 있는 규범적 몰입 개념은 정서적 몰입처럼 자발적인 형태의 몰입 형태는 아니지만, 그렇다고 지속적 몰입처럼 조직에 대해 계산적인 태도만을 보이는 몰입형태는 아니라는 점이다. 규범적 몰입은 정서적 몰입과 비교할 때, 계산적이지는 않지만 소극적인 몰입이라는 점에서는 공통점을 갖는 개념이라 할 수 있다.

2) 직무만족

직무만족은 조직몰입과 같이 조직효과성을 측정하는 주요 평가지표 중 하나이다. 직무만족(job satisfaction)은 자기 직무에 대한 호의적 태도를 말하는 것으로 자신의 직무생활에 대해 긍정적인 감정을 가진 개인의 심리상태를 말한다. Dorfman(1996)은 직무만족이 높은 근로의욕을 갖도록 할 뿐만 아니라 자기계발 노력을 촉구하고 조직목표 달성을 위한 공동 작업에 자발적인 참여 의욕과 창의성을 불러 일으켜 개인성과 향상에 긍정적인 영향을 미친다.⁵⁾고 하였다.

5) Dorfman(1996)의 국가간 스타일 비교 결과를 보면, 우리나라의 경우 사람들의 정서가 상사에게 싫은 말을 하기 싫어하는데 익숙해 있는 반면, 인화를 중시하고 유교적 가치관에 젖어 있기 때문에 참여적 리더십보다는 지원적(supportive) 리더십과 리더의 상황적 보상(contingentreward)이 작업상의 만족과 유의한 관계가 있음을 제시하고 있다.

가) 직무만족의 개념과 정의

과거 50여 년간을 거쳐 조직행동 분야에서 직무만족에 대한 많은 연구가 이루어져왔으며, 많은 학자들이 직무만족에 대한 개념을 정리하였다. 직무만족에 대한 개념은 학자마다 다양하지만, 대체로 직무에 대한 정서적 반응이며 욕구와 가치의 상대적 격차에 대한 인식이란 점에 동의한다. 또 직무만족은 내재적 만족과 외재적 만족으로 구분해 볼 수 있는데, 내재적 만족은 직무의 난이도, 도전감, 중요성, 다양성, 책임 등 직무 그 자체의 내재적 가치가 주는 만족감이며, 외재적 만족은 보상, 작업환경, 직무와 관련된 승진 등 직무 수행의 결과에 따라 직무 외적으로 부여된 보상가치에 대한 만족을 말한다.

1940년대 이래 지금까지 조직구성원들의 직무만족은 조직의 원활한 운영을 평가하는 중요한 기준이 되어 왔는데, 직무만족이 그러한 기준이 되며 중요한 관심의 대상이 되는 이유는 다음과 같다. 첫째, 종업원의 직무만족이 그 사람의 성과에 직접적인 영향을 미친다고 가정하고, 만족한 종업원이 불만족한 종업원에 비해 보다 능률적이고 창의적이며 더 많은 노력을 기울이게 된다는 것이다. 둘째, 조직의 입장에서 볼 때 직무만족이 높게 되면 이직률과 결근율이 감소되고 이에 따라 생산성 효과도 얻을 수가 있다. 셋째, 자신의 직무생활에 대해 긍정적인 감정을 가진 사람은 외부사회에 자기가 속해 있는 조직을 호의적으로 말하게 된다. 이렇게 되면 일반대중이 그 조직에 대해 호감을 갖게 되며, 조직활동의 합법성과 목적이 고양된다. 또한 자신의 직무를 좋아하는 사람은 조직내부에서도 원만한 인간관계를 유지해 나아간다. 넷째, 직무만족은 개인의 정신건강 및 신체적인 건강에도 영향을 미친다. 직무에 만족할수록 스트레스가 적고 직장 및 삶 자체에 대해 긍정적인 태도를 보이며, 신체적 건강이나 수명에도 영향을 미친다.

따라서 직무만족은 구성원 자신뿐만 아니라 조직에도 중요한 결과를 가져온다. 대표적인 연구자로 Schwartz와 Menon(1985)을 들 수 있는데, 그들은 직무만족의 의미가 협의의 수동적 의미인지, 광의의 능동적 의미인지가 불명확하다는 점, 직무만족의 대상이 불분명하다는 점, 직무만족이 직무 외의 조건과 관련이 되어있는 것인지, 무관한 것인지에 대해 불명확하다는 점 등 3가지 점에서 직무만족의 개념과 대상의 모호성에 대해 이의를 제기하면서 일반

적으로 직무만족이란 '직무에 대한 태도의 하나로서, 한 개인의 직무나 직무 경험 평가 시에 발생하는 유쾌하고 긍정적인 정서 상태'라는 견해를 밝혔다.

직무만족에 대한 이러한 견해는 Locke와 Latham(1990)의 직무만족에 대한 정의에 따르고 있다. 이들은 직무만족을 '구성원의 직무수행 혹은 구성원이 가지는 중요한 직무가치를 수행하고 있다는 지각에서 나오는 즐거운 감정'이라고 정의하면서 직무만족에 미치는 요소로서 도전적 직무, 공정한 보상, 지원적 작업환경과 지원적 동료관계 등을 지적하고 있다. 이러한 정의를 통해 기존에 제기한 직무만족이란 말이 갖는 '개념과 대상의 모호성', '직무 외의 여건과의 관련성 여부'가 해명되었다. 이와 같이 조직 연구에서 직무만족은 조직효과성을 평가하는 변인으로 널리 사용되어 왔다.

직무만족의 정의에 대한 학자들의 다양한 연구를 살펴보면 Porter와 Steers(1973)는 '직무수행을 통해 자신이 받아야 한다고 기대하는 성과와 실제로 받은 성과의 차이로, 자신의 직무 또는 직무경험에서 평가한 결과로부터 나오는 즐겁고 긍정적인 정서적 상태'라고 정의하였다. Mc Cormick(1974)은 '직무만족은 각 개인이 직무와 관련하여 경험하는 모든 감정의 총체 또는 이러한 감정의 균형 상태에서 기인되는 일련의 태도'라고 하고 '어떤 직무에서 얻어지거나 경험되는 욕구만족의 함수'라고 보면서 직무만족의 본질을 자신의 직무에서 얻어지는 자기실현의 감정과 직무에서 얻어지는 가치 있는 성취감으로 간주하고 있다. Albanese 와 Van(1983)은 직무만족이란 구성원의 직무나 작업조건에 대한 태도 또는 여러 태도들의 집합이며, 직무의 다양한 차원에 대한 태도들의 집합처럼 생각될 수 있다. 직무만족은 종종 직무에 있어서 기대된 것과 실제로 경험된 것 간의 비교로 인하여 결정된다. 직무만족의 다차원적인 요인들, 즉 직무자체, 승진의 기회, 감독 및 동료와 같은 여러 가지 요소들에 의해 결정된다고 한다. 유기현(1997)은 '조직구성원이 직무 그 자체, 직무수행 그리고 직무경험 평가시에 직무에 대하여 갖는 호의적인 감정의 정도를 의미한다고 제시하였다. 또한 직무만족을 조직행동 측면에서 볼 때, 개인의 태도나 가치, 신념 및 욕구 등의 수준이나 차원에 따라 종업원이 직무와 관련시켜서 갖게 되는 감정적 상태'라고 정의하였다. 위와 같은 선행연구자들과 기타 연구자들의 직무만족에 대한 정의를 요약하면 아래 <표 2-11>과 같다.

〈표 2-11〉 직무만족의 정의

연구자	연구 결과
McCormick (1974)	'어떤 직무에서 얻어지거나 경험되는 욕구만족의 함수'라고 보면서 직무만족의 본질을 자신의 직무에서 얻어지는 자기실현의 감정과 직무에서 얻어지는 가치 있는 성취감
Porter와 Lawler(1975)	직무만족은 실제로 얻는 보상이 정당하다고 인정되는 수준을 초과한 정도
Locke(1976)	개인이 직무나 직무 상 경험의 평가로부터 얻는 유쾌함이나 또는 긍정적인 상태
Szilagyi (1980)	개인이 직무자체, 임금, 감독 등 직무에 관련된 요소들에 대해서 갖는 일련의 태도라고 정의하면서 직무만족도 일반적인 태도와 마찬가지로 인지, 감정, 행위의향으로 구성
Beatty와 Schrier(1981)	구성원이 직무가치를 달성하고 촉진시키는 것으로서, 개인별로 직무평가에서 얻는 명쾌한 감정상태
Robinson (1989)	자신의 직무에 대한 조직구성원의 일반적 태도
Byars와 Rue(1991)	개인이 자신의 직무 전반에 대해 지니고 있는 태도라고 설명하면서, 직무만족의 영향을 다음과 같이 다양하게 제시하고 있다. 첫째, 작업집단에 대한 태도, 둘째, 작업환경에 대한 태도, 셋째, 소속회사에 대한 태도, 넷째, 금전적인 보상에 대한 태도, 다섯째, 감독에 대한 태도
Smith(1995)	직무만족에 대해 각 개인이 자기직무와 관련되어 경험되는 좋고 나쁨의 총화 또는 이러한 좋고 나쁨을 인식하는 균형 상태에서 기인되는 하나의 태도
Osbornetal (1997)	직무만족은 조직구성원이 자신의 직무에 대해서 가지는 만족감이나 불쾌감 등의 태도로서, 개인의 욕구와 조직의 목표를 통합하는데 있어 중요한 역할을 담당할 뿐만 아니라,관리자들이 구성원의 직무태도를 개선하도록 방향을 제시하는 역할을 담당하기 때문에 조직의 성과와 관련하여 매우 유용한 평가지표가 됨
Cynthia (2000)	직무만족은 일종의 태도라고 정의하였는데, 태도란 적어도 두 개의 구성요소: 정서적(감정, 느낌)인 요소와 인지적(신념, 판단, 비교)인 요소로 설명하고 있다. 두 요소들은 중요하며, 전체적인 태도에 독특한 변화를 가져오며, 이 두 요소들은 다른 원인에 기인하고, 행동과 다르게 관련되어 있다는 것

제 5 절 군 조직 리더십과 조직효과성의 관계

1) 군 조직 리더십과 조직몰입의 관계

군 조직에서 조직몰입의 개념은 앞서 언급한 Allan(1981)의 이론에서 제시된 규범적 몰입, 지속적 몰입, 정서적 몰입 중에 정서적 몰입이 가장 타당한 접근 방법이다. 왜냐하면 먼저 규범적 몰입의 경우는 군 조직 구성원이 조직에 몰입하는 이유가 정신적이나 물질적인 보상보다 국방의 의무에서부터 몰입이 시작되기 때문에 타당하지 않다. 즉 국방의 의무가 실제로 영향을 미치는 모습은 군 조직의 수요를 고려해 강제적으로 소속부대가 지정되기 때문에 구성원들이 규범적 몰입을 느낄 수 없기 때문이다. 그리고 지속적 몰입의 경우는 군 조직 속에서 근속, 전역이 자기의사에 의해 결정되지 않기 때문에 타당하지 않다. 즉 법과 명령에 의해 근속이나 이직 행동의 자유가 보장되지 않는 군 조직에서는 지속적 몰입을 느낄 수 없기 때문이다. 그러나 정서적 몰입의 경우는 조직에 대하여 열정과 충성심을 자발적으로 행사하고 조직에 대한 자긍심이나 조직과의 연계를 맺으려는 욕망 등에서 접근 한다. 따라서 본 연구에서는 군 조직몰입에 대한 개념을 정서적 몰입을 기준으로 '군 조직에 대한 충성심, 임무를 달성하기 위한 노력, 군 조직에 대한 긍지와 자부심, 군 조직 존재 가치와 목적을 달성하려는 정도'를 의미하는 군 조직에 대한 충성심으로 정의한다.

군 조직 내에서 각 리더십이 조직몰입에 미치는 영향을 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 서번트 리더십의 순으로 살펴보면 다음과 같다. 박현진(2011)은 거래적 리더십에 대해서 보상과 예외 관리 모두 조직몰입에 긍정적인 반응을 나타냈으며 세부적으로는 보상이 예외관리에 비하여 직무만족이나 조직몰입 모두 큰 영향을 있다고 주장하였다. 따라서 군 리더들이 구성원들에게 목표 달성기준과 그에 따른 보상을 명확하게 제시해야 하며, 구성원들이 목표를 달성했을 경우, 적시 적절한 보상을 제공할 경우 구성원들의 사기뿐만 아니라 군조직의 성과는 향상될 것이라고 하였다. 다만 거래적 리더십을 중시할 경우 자칫 군 위계질서에 영향을 미칠 수 있기 때문에 이를 융통성 있게 활용해야

한다고 하였다.

변혁적 리더십이 군 조직몰입에 미치는 영향에 대한 연구는 비교적 다양하게 연구되고 있다. 이호복(2013)은 군대에서의 조직몰입을 높이려면 개인 간 의사소통을 활성화시켜 조직구성원이 조직에 애착을 갖고, 조직목표와 개인목표를 일치시키는 등 조직에 헌신하고 몰입하도록 복지후생과 다양한 성장기회 제공 등의 멘토링 지원을 확대해야 한다고 하였다. 멘토링은 변혁적 리더십의 구성요소 중 ‘개별적 고려’에 해당하는 개념으로 ‘개별적 고려’를 하는 리더는 멘토(mentor)와 같은 역할이라고 볼 수 있는데, 멘토는 자신보다 나이가 젊고, 경험도 적은 조직원들의 개발에 있어 지도자의 역할을 하는 신뢰할 만한 카운슬러를 말한다. 따라서 변혁적 리더십의 ‘개별적 고려’는 조직몰입에 영향을 미칠 것으로 예상할 수 있다. 김문겸(2015)은 군 조직에서 상급자가 하급자에 대해 행하는 ‘지적 자극’의 행위가 카리스마의 행위 중 일부로 인식한다는 것을 추론할 수 있으며 카리스마, 내재적 동기부여, 셀프 리더십이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치고 있다고 하였다. 이는 변혁적 리더십의 ‘카리스마’, ‘지적 자극’이 조직몰입에 영향을 미치며 이는 본 연구에서 카리스마에 대변되는 ‘이상적 영향’, ‘지적 자극’이 조직몰입에 영향을 미칠 것으로 기대할 수 있다. 박헌진(2011)은 변혁적 리더십의 경우, 직무만족에 대해서 ‘카리스마’와 ‘개별적 고려’, ‘지적 자극’의 결과수치가 긍정적으로 나타나고 있으며, 세부적으로는 개별적 고려가 다른 요인에 비해 좀 더 많은 영향을 끼쳤다.

한편, 조직몰입의 경우 ‘카리스마’가 좀 더 많은 영향을 끼친 것으로 나타났다 밝혔고 이는 군 외부의 환경, 즉 사회가 물질적인 풍요와 핵가족화, 서구화 등으로 인하여 신세대장병들의 의식도 변화되어 ‘카리스마’가 조직몰입에 큰 영향을 주는데도 불구하고, ‘강압적인 태도’ 보다 인격적으로 대우해주고 많은 관심과 배려를 해주는 ‘개별적 고려’가 신세대장병의 직무만족에 큰 영향을 발휘한다는 것을 의미한다고 하였다. 따라서 본 연구에서는 신세대장병들이 주로 근무하는 보병대대의 경우 ‘카리스마’가 조직몰입에 영향을 미칠 것으로 기대할 수 있다.

서번트 리더십이 군 조직몰입에 미치는 영향에 대한 연구는 많지 않다. 최

군에 봉사단체, 사회기업 등에서 지속적으로 적용되고 있는 서번트 리더십은 강력한 명령체계와 위계질서로 대변되는 군 조직의 특수성에 다소 적용하는데 한계가 있기 때문일 것이다. 하지만 서연진(2010)은 군 현역 병사들을 대상으로 서번트 리더십이 조직몰입에 미치는 영향을 연구하면서 변혁적 리더십과 서번트 리더십 모두 카리스마 효과와 조직몰입에 정(+)의 영향을 미친다고 밝혔고 특히 서번트 리더십의 카리스마 효과와 조직몰입도가 변혁적 리더십보다 더 많은 영향을 미친다고 밝혔다. 서연진(2010)의 연구결과는 현역 병사들의 조직몰입에 서번트 리더십이 일정한 영향을 미치는 것을 확인할 수는 있었지만 연구대상이 177명으로 다소 군의 대표성을 나타내기에는 한계가 있으나 본 연구에서 서번트 리더십이 군 조직몰입에 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정 하는데는 유효한 근거라 할 수 있겠다.

서번트 리더십을 군 조직의 조직몰입에 직접적으로 미치는 영향을 분석한 연구는 아니지만 최현묵(2012)은 유사한 환경에서 근무하는 군 조직구성원을 대상으로 리더의 감성지능과 부하의 직무만족 및 조직몰입 간의 관계를 규명하고 병사와 간부 집단 간에는 어떠한 영향력의 차이가 있는지를 비교 분석하였으며 감성지능을 '자신과 타인의 감성을 이해하고 감성을 조절하며 활용할 수 있는 능력'으로 정의하였고, 리더의 감성지능의 영향력을 비교한 결과 리더의 감성지능은 간부보다 병사의 조직몰입과 조직몰입에 더 큰 영향을 미치는 것으로 밝혔고 간부는 진급, 인사이동, 봉급 및 수당, 단결활동 등 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는 기타 요인이 많으며 조직에 대한 자발적이고 적극적인 참여의지가 병사보다 높기 때문에 리더의 감성지능 영향력이 상대적으로 적은 것으로 해석하였다. 감성지능은 서번트 리더십의 경청, 공감, 치유와 유사한 개념으로 위의 연구결과를 토대로 할 때 서번트 리더십은 간부보다는 병사들에게 더욱 영향을 미칠 것으로 예상 할 수 있다. 따라서 위와 같은 군 조직을 대상으로한 선행연구는 본 연구에서 서번트 리더십이 병사위주로 구성된 보병대대와 간부위주로 구성된 특전대대의 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향을 분석하는데 중요한 의미를 부여한다.

2) 군 조직 리더십과 직무만족의 관계

군 조직에서 구성원이 직무만족을 느낄 때 효율적이며, 혁신적인 행동을 할 것으로 예상할 수 있고, 군에 대한 호의적인 인식을 통해 외부에 우호적인 발언을 함으로써 대군신뢰도가 향상될 것으로 기대할 수 있다. 또한 구성원 상호간에 원만한 인간관계를 유지하고 이를 통해 군 조직원의 만족도가 높아지게 되어 결과적으로 군 업무 생산성 증가 및 임무달성도가 높아지는 효과를 얻을 수 있다. 하지만 군 리더십과 직무만족의 관계에 대해 연구한 황규상(1996)의 연구결과에 의하면 군 조직의 구성원은 군 리더의 동일한 리더십 유형의 행동에도 불구하고 직무만족이 각각 다르게 나타나는 것을 알 수 있는데 이는 앞서 4절에서 언급한 바와 같이 직무만족의 모호성에 원인이 있다. 따라서 본 연구에서는 군 조직의 직무만족의 개념을 내재적 만족을 기준으로 '장병들이 군 직무수행에 있어 느끼는 정서적 반응이며, 욕구와 가치의 상대적 격차에 대한 인식'이라고 정의한다.

군 조직 내에서 각 리더십이 군 직무만족에 미치는 영향을 연구한 관련 선행연구들을 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 서번트 리더십의 순으로 살펴보면 다음과 같다. 먼저 거래적 리더십 관련 연구로 박재홍(2006)은 군 병사 95명을 대상으로 한 연구에서 군 조직내에서 변혁적 리더십보다 거래적 리더십이 직무만족에 더 영향을 미치는 것으로 밝히면서 이는 기존의 선행연구들과 다소 다른 결과이며, 변혁적 리더십 못지않게 거래적 리더십도 병사들의 직무만족에 상당한 영향을 미친다고 주장하였다. 특히 거래적 리더십의 '예외 관리'가 조직몰입과 직무만족에 영향을 미친다고 밝혔다.

다음은 변혁적 리더십 관련 연구로 홍성관(2008)은 육군 연대 및 대대를 중심으로 리더십유형이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 연구하였는데, '군 조직에서 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 더욱 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났고, 특히 계급 및 복무구분별로 집단을 분류하여 비교 분석한 결과 직무만족과 조직몰입 모두에서 병사가 간부보다 유의하게 낮게 나타난다'고 하였다. 이는 각 리더십 유형이 직무만족에 미치는 영향이 구성원의 특성에 따라 다르게 나타나는 것을 의미하며, 본 연구에서 각 리더십이 보병대대와 특전대대의 직무만족에 각각 다르게 미치는 영향을 분석하고자 하는 가

설의 기초가 된다. 또한 변혁적 리더십의 경우 ‘카리스마’가 직무만족에 영향을 미치는 반면, 군 조직 내에서는 ‘개별적 고려’가 직무만족에 더 영향을 미친다고 하면서, 이는 신세대 장병의 군내 유입과 병영문화 개선 등 군 환경변화에 따라, ‘카리스마’있는 리더보다 인격적으로 대우해주고, 고충을 해결해주며, 능력을 개발 하도록 도움을 주는 등의 ‘개별적 고려’를 하는 리더가 구성원의 직무만족에 효과가 있다고 설명하였다. 박헌진(2011)은 거래적 리더십의 ‘보상’과 ‘예외관리’ 모두 직무만족에 영향을 미치며 ‘보상’이 ‘예외관리’에 비하여 직무만족에 더 영향을 미친다고 하였고, 변혁적 리더십의 경우, 직무만족에 대해서 ‘카리스마’와 ‘개별적 고려’, ‘지적 자극’의 결과수치가 긍정적으로 나타나고 있으며, 세부적으로는 ‘개별적 고려’가 다른 요인에 비해 좀 더 많은 영향을 끼쳤다고 하였다. 김승엽(2015)은 직무만족은 ‘솔선수범’, ‘조직개발’, ‘임무달성’이 조직성과는 ‘솔선수범’, ‘의사소통’, ‘대인관계’가 유의미한 영향을 미치는 것으로 분석하였다.

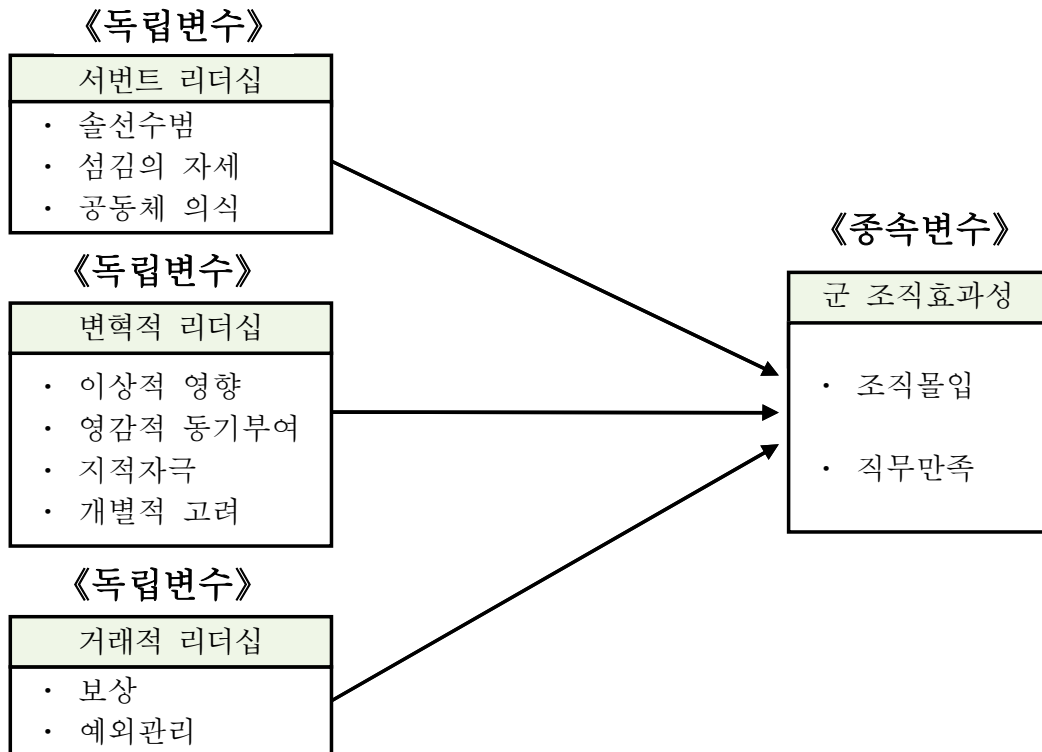
그리고 서번트 리더십 관련 연구로 박승범(2015)은 해병대 조직을 대상으로 한 연구에서 서번트 리더십이 조직몰입과 직무만족에 영향을 미치는 것으로 분석하였으나, 서번트 리더십의 기본정신인 섬김의 자세는 조직몰입과 직무만족에 아무런 영향을 미치지 않는다고 하였다. 다른 사람들을 섬기기 위해 현재의 직분을 맡았다고 생각하며 다른 사람들을 위한 헌신과 돌봄을 최우선으로 하는 섬김의 자세가 오히려 전우애가 투철한 해병대 조직내에서 부하의 성장지장과 비전제시보다 영향력이 없는 점은 해병대라는 특수한 집단 특성을 의미한다고 하였다. 이점은 해병대와 유사한 모병에 의해 조직된 특전대대의 경우에도 유사한 결과를 보일 것을 예상할 수 있다.

제 6 절 연구모형 설계 및 연구가설

1) 연구모형의 설계

연구모형은 연구목적을 고려하여 <그림 2-2>와 같이 설정하였다. 본 연구는 앞서 이론적 배경에서 살펴본 바와 같이, 서번트·변혁적·거래적 리더십이 군 조직효과성(조직몰입, 직무만족)에 어떠한 영향을 미치고 있는지를 검증하고, 보병대대와 특전대대의 부대유형별 차이에 따른 리더십의 효과와 나아가 이러한 구조적 영향관계를 분석하였다. 그렇게 함으로써 군 조직효과성(조직몰입, 직무만족)을 향상시키기 위해 상황과 임무에 따른 적절한 리더십 유형을 실증적으로 규명함으로써 효율적인 군 조직 운영의 방향을 제시하고자 하였다.

<그림 2-2> 연구모형



따라서 본 연구에서는 독립변수를 서번트 리더십, 변혁적 리더십, 거래적 리더십으로 하고 종속변수를 군 조직효과성(조직몰입, 직무만족)으로 하였다.

서번트 리더십의 하위변수를 Page와 Wong(2000)의 연구 중에 군 특성에 맞는 설문을 선별하여 ‘솔선수범’, ‘섬김의 자세’, ‘공동체 의식’으로 구성하였고, 변혁적 리더십의 하위변수를 Bass와 Avolio(2003) 연구에서 ‘이상적 영향’, ‘영감적 동기부여’, ‘지적자극’, ‘개별적 고려’로 구성하였으며, 거래적 리더십의 하위변수를 Bass와 Avolio(2003) 연구에서 ‘보상’과 ‘예외관리’로 구성하였다.

2) 가설의 설정

본 연구는 앞에서 제시한 연구모형에 기초하여 다음과 같이 연구가설을 설정하였다. 선행연구 결과를 살펴보면 서번트 리더십과 변혁적 리더십은 각각 민간조직의 조직효과성(조직몰입, 직무만족)에 모두 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나 2가지 리더십유형이 군 조직효과성(조직몰입, 직무만족)에 미치는 영향을 직접 비교한 연구는 없었다.

따라서 본 연구에서는 서번트 리더십, 변혁적 리더십, 거래적 리더십과 군 조직효과성과의 관계를 규명하고, 각각의 리더십 유형이 군 조직효과성에 미치는 영향을 분석하고 더 많은 영향을 미치는 리더십을 비교 검증하고자 한다. 또한 부대유형에 따라 리더십이 미치는 요인을 분석하기 위해 보병대대와 특전대대를 구분하여 다음과 같이 6가지 가설을 설정하였다.

가설 1, 서번트 리더십, 변혁적 리더십, 거래적 리더십이 군 조직의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2, 서번트 리더십, 변혁적 리더십, 거래적 리더십이 군 조직의 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3, 서번트 리더십, 변혁적 리더십, 거래적 리더십이 보병대대의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4, 서번트 리더십, 변혁적 리더십, 거래적 리더십이 보병대대의 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 5, 서번트 리더십, 변혁적 리더십, 거래적 리더십이 특전대대의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 6 서번트 리더십, 변혁적 리더십, 거래적 리더십이 특전대대의 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

제 3 장 자료수집 및 연구방법

제 1 절 자료수집 및 표본구성

본 연구를 위해 군 조직의 특성을 고려하여 연구범위를 내용적·인적·공간적·시간적 범위로 구분하였다.

먼저, 내용적 범위는 리더십 이론의 변천과정을 정리하고, 서번트 리더십, 변혁적 리더십, 거래적 리더십에 대한 연구와 각 리더십이 군 조직에 미치는 영향을 검증하기 위해 군 조직효과성(조직몰입, 직무만족)에 대해 검토하였다. 또한 군 조직의 특성을 이해하기 위해 신세대 장병의 특성과 군 리더십에 대한 연구동향을 살펴보고, 부대유형별로 각 리더십이 미치는 영향을 분석하기 위해 보병부대와 특전부대의 특성에 대한 연구를 실시하는 등 리더십 이론에 관한 문헌연구를 통해 본 연구의 논리적 근거를 마련하였다.

인적 범위는 현재 육군에 근무 중인 현역군인을 대상으로 하였고, 자료 수집은 장교, 부사관, 병사를 대상으로 하였다. 그리고 공간적 범위는 대한민국 전·후방 각지의 균등한 규모의 표본을 대상으로 대표성이 유지될 수 있도록 전방 책임지역 방어임무를 수행하는 제1·3야전군 사령부와 향토방위 임무를 수행하는 제2작전사령부의 예하의 4개 보병대대와 특수작전 임무를 수행하는 특수전사령부 예하 2개 특전대대를 대상으로 하였다(국방백서, 2014). 시간적 범위는 1950년대 이후 리더십 연구부터의 자료를 리서치하는 횡단면적 연구방법을 적용하였고, 자료수집 시기는 2014년 5월 4일부터 2015년 7월 17일까지로 하고 자료의 수집은 자기보고식(self-reporting) 설문지로 하고 설문기간은 2015년 9월 21일부터 동년 9월 25일까지 실시하며, 표본은 전·후방 보병부대(1·3군, 2작사 예하 4개 대대)와 특전부대(특전사 예하 2개대대) 등 기능별 대표성을 갖도록 표본을 구성하여 장병에 대한 설문을 실시하였고, 설문조사 방법은 방문조사, 우편조사 등을 실시하였다.

설문조사는 <표 3-1>에서 보는 바와 같이 성별은 남·여로 나누었고, 연령은 20대부터 5세단위로 분류하였다. 그리고 계급은 하사부터 소위 이상까

지 나누었고 근무제대는 소대급 이하, 중대본부 및 직할 반, 대대참모부로 구성하였고, 근무기간은 6개월 미만부터 6개월 단위로 분류하였다. 근무제대가 의미하는 바는 근무제대별 지휘관을 제대별 리더로 분류하기 위함이다.

〈표 3-1〉 연구 표본

구 분	표 본	구 분	표 본
계 급	일 · 이병	성 별	남 자
	상 · 병장		여 자
	중 · 하사	근무제대	소대급 이하
	상 · 원사		중대본부, 직할 반
	위관장교		대대참모부, 대대본부
	영관장교		
연 령	20세~25세	근무기간	6개월 미만
	26세~30세		6개월~12개월
	31세~35세		12개월~18개월
	36세 이상		19개월 이상

제 2 절 설문지의 구성

설문지는 기존 연구들에서 사용된 문항을 수정하여 총 40개 문항으로 구성되어 사용하였다. 서번트·변혁적·거래적 리더십이 군 조직효과성(조직몰입, 직무만족)에 미치는 영향을 비교를 하기 위한 설문 35개 문항과 인구통계학적 조사를 위한 설문 5문항으로 구성하였다. 각 변수들을 구성한 설문 항목 및 출처는 다음의 <표 3-2>와 같다.

<표 3-2> 설문의 구성 및 측정도구의 출처

구분	측 정 변 수 / 지표		문항수	설문문항	출 처
독립 변수	서번트 리더십	솔선수범	2	1-2	Page,D.와 T.P.Wong (2000)
		섬김의 자세	4	3-6	
		공동체 의식	3	7-9	
	변혁적 리더십	이상적 영향	3	10-12	Bass, B.M.와 B.J Avolio D.I.Jung와 Y.Berson (2003)
		영감적 동기부여	2	13-14	
		지적자극	3	15-17	
		개별적 고려	3	18-20	
	거래적 리더십	보 상	3	21-23	
		연 계 관 리	3	24-26	
종속 변수	조직몰입		4	27-30	Jun, M. S. Cai와 H., Shin (2006)
	직무만족		5	31-35	
통제 변수	인구통계학적 특성		5	36-40	

제 3 절 변수의 조작적 정의

본 논문에서는 서번트 리더십, 변혁적 리더십, 거래적 리더십이 군 조직효과성(조직몰입, 직무만족)에 미치는 영향분석을 통하여 군 리더들의 어떠한 리더십 행동이 구성원들의 조직효과성(조직몰입, 직무만족)에 영향을 미치는지를 제시하고자 한다. 따라서 각 변수의 정의는 선행연구자들이 사용한 설문을 활용하되 군 조직에 유효한 항목만을 선별하여 설문을 구성하였다.

1) 독립변수

독립변수인 서번트 리더십, 변혁적 리더십, 거래적 리더십을 정의하기 위해서는 각 리더십 유형이 군 조직에서 실질적으로 어떠한 행동으로 발휘되는지를 먼저 정의하여야 한다. 이에 따라 본 연구에서는 리더십 유형별로 군 조직효과성을 측정하는 설문 다음과 같이 구성하였다.

가) 서번트 리더십

서번트 리더십(Servant leadership)은 타인을 위한 봉사에 초점을 두고, 종업원, 고객 및 커뮤니티를 우선으로 여기고 그들의 욕구를 만족시키기 위해 헌신하는 리더십이다(Greenleaf,1977). 본 연구에서 서번트 리더십은 Page와 Wong(2000)이 연구한 서번트 리더십의 설문문항 중 군 조직에 적용 가능한 9개의 문항을 선별하여 측정도구를 사용하였고, 이를 Likert 5점 척도로 측정하였다.

서번트 리더십의 조작적 정의는 <표 3-3>과 같이 서번트 리더십을 3개의 구성요인으로 구분하여 ‘술선수범’, ‘섬김의 자세’, ‘공동체 의식’으로 정의하였는데 이는 서번트 리더십이 변혁적 리더십과 중복요인도 많아 군조직에 유효한 요인으로 구분하였고, 설문은 총 9개의 문항으로 구성하였다.

〈표 3-3〉 독립변수 서번트 리더십의 조작적 정의

구 분	설 문 문 항
솔 선 수 법	1. 나의 상관은 성실하게 과업을 수행한다.
	2. 나의 상관은 과업을 수행함에 있어 겸손하다.
섬김의 자 세	3. 나의 상관은 동료나 부하를 위해 봉사하고 희생한다.
	4. 나의 상관은 부하들의 입장에서 부하들을 이해한다.
	5. 나의 상관은 업무를 자율적으로 할 수 있도록 책임과 권한을 준다.
	6. 나의 상관은 부하가 자기계발을 하도록 격려한다.
공동체 의 식	7. 나의 상관은 부하들에게 요구하는 행동을 먼저 실천한다.
	8. 나의 상관은 의사결정시 부하의 참여를 허용한다.
	9. 나의 상관은 결속력이 강한 부대를 만들기 위해 노력한다.

나) 변혁적 리더십

변혁적 리더십이란 리더가 조직의 방향을 설정하고, 이 목표를 수행하기 위해 조직구성원들이 몰입할 수 있는 여건을 조성하여 변화를 제도화하고 그 과정을 관리해 나가는 것이다(Bass와 Avolio, 1990). 본 연구에서 변혁적 리더십의 구성요인은 ‘이상적 영향’, ‘영감적 동기부여’, ‘지적 자극’, ‘개별적 고려’로 구성하였으며, Bass, B. M., B. J Avolio, D. I. Jung, 와 Y. Berson,(2003)가 11개 문항으로 개발한 측정도구를 사용하였고, 이를 Likert 5점 척도로 측정하였다.

변혁적 리더십의 조작적 정의는 〈표 3-4〉와 같이 4개의 구성요인으로 구분하여 ‘이상적 영향’, ‘영감적 동기부여’, ‘지적자극’, ‘개별적 고려’로 정의하였고 총 11개의 설문 및 설문으로 정의하였다.

〈표 3-4〉 독립변수 변혁적 리더십의 조작적 정의

구 분	설 문 문 항
이상적 영 향	10. 나의 상관은 구성원들을 편안하고 기분 좋게 느끼도록 한다.
	11. 나는 나의 상관을 전적으로 신뢰한다.
	12. 나는 상관과 함께하고 있는 것을 자랑스럽게 생각한다.
영감적 동기부여	13. 우리가 무엇을 할 수 있는지에 대해 호소력 있는 표현으로 우리가 일할 의욕이 나도록 한다.
	14. 우리가 무엇을 할 수 있고 또 무엇을 해야 하는 지를 몇마디 짧은 말로 명확하게 표현한다.
지적 자극	15. 이전에 전혀 의문을 갖지 않았던 일들에 대해 다시금 생각하도록 만든다.
	16. 복잡하고 어려운 문제들을 바라보는 새로운 방법들 제공한다.
	17. 낡은 문제들도 새로운 방식으로 생각할 수 있도록 한다.
개별적 고려	18. 나의 개인적인 감정에도 관심을 보인다.
	19. 따돌림 받는 구성원들에게 개인적인 관심을 보인다.
	20. 구성원들로 하여금 자신들이 하고 있는 것을 상관이 어떻게 생각하고 있는지를 알도록 한다.

다) 거래적 리더십

거래적 리더십(transactional leadership)이란 리더가 상황에 따른 ‘보상’에 기초하여 구성원에게 영향력을 행사하는 과정으로 리더와 구성원 간의 거래적 관계를 뜻한다. 본 연구에서 거래적 리더십은 Bass, B. M., B. J Avolio, D. I. Jung, Y. Berson(2003)가 6개 문항으로 개발한 측정도구를 사용하였고, 이를 Likert 5점 척도로 측정하였다.

거래적 리더십의 조작적 정의는 〈표 3-5〉와 같이 2개의 구성요인으로 구분하여 ‘보상’, ‘예외관리’로 정의하였고, 총 6개의 설문으로 정의하였다.

〈표 3-5〉 독립변수 거래적 리더십의 조작적 정의

구 분	설 문 문 항
보 상	21. 상관은 나의 업무성과에 따른 보상을 받기 위해 무엇을 해야 하는지 주지시킨다.
	22. 나의 상관은 목표를 달성했을 때 인정해주고 보상을 제공한다.
	23. 나의 상관은 구성원들의 성과에 대해 받는 보상에 주의를 기울인다.
예외관리	24. 나의 상관은 일을 하는데 있어 꼭 필요한 것 이상의 요구를 하지 않는다.
	25. 나의 상관은 업무를 수행하기 위해 알아야 할 원칙들을 구성원들에게 강조한다.
	26. 나의 상관은 일이 잘 진행되는 한 어떤 것 도 변화시키기를 원치 않는다.

2) 종속변수

독립변수인 서번트 리더십, 변혁적 리더십, 거래적 리더십의 조작적 정의가 각 리더십 유형이 군 조직에서 어떠한 행동으로 나타나는가를 정의한 것이라면 종속변수인 조직효과성(조직몰입, 직무만족)은 각 변수가 군 조직에 어떠한 영향을 미치는가를 정의한다.

가) 조직몰입

조직몰입은 자기가 속한 조직에 대해 동일시, 몰입, 일체감, 애착심 등을 나타내 주는 것으로 조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 강한 신뢰와 조직을 위해 애쓰려는 의사, 조직 구성원으로서 남아 있으려는 강한 의지를 말한다. 본 연구에서는 Cai와 Shin(2006)의 4개 문항으로 구성된 측정도구를 사용하였으며, 이를 Likert 5점 척도로 측정하였다.

조직몰입의 조작적 정의는 〈표 3-6〉과 같이 조직몰입을 하나의 요인으로 정의하였는데 그 이유는 앞서 이론적 배경에서 언급한 바와 같이 군 조직에서의 조직몰입은 정서적 몰입을 위주로 한 평가가 유효하기 때문이다. 그리고 설문은 총 4개의 문항으로 구성하였다.

〈표 3-6〉 종속변수 조직몰입의 조작적 정의

구 분	설 문 문 항
조직몰입	27. 현재 소속 부대에 대해 애착을 느끼고 있다.
	28. 부대의 문제와 나의 문제를 동일시하고 있다.
	29. 소속 부대에 대해 강한 소속감을 느끼고 있다.
	30. 나의 현재 소속 부대에 대해 개인적 의미를 부여하고 있다.

나) 직무만족

직무만족은 개인이 자신의 직무 전반에 대해 지니고 있는 태도로서, 직무만족의 영향은 작업집단에 대한 태도, 작업환경에 대한 태도, 부대에 대한 태도, 금전적인 보상에 대한 태도, 감독에 대한 태도 등으로 규정할 수 있다. 본 연구에서는 Cai와 Shin(2006)의 5개 문항으로 구성된 측정도구를 사용하였으며, 이를 Likert 5점 척도로 측정하였다.

직무만족의 조작적 정의는 〈표 3-7〉과 같이 직무만족을 하나의 요인으로 정의하였는데 그 이유는 앞서 이론적 배경에서 언급한 바와 같이 군 조직에서의 직무만족은 내재적 만족을 위주로 한 정서적 만족을 평가하는 것이 유효하기 때문이다. 그리고 설문은 총 5개의 문항으로 구성하였다.

〈표 3-7〉 종속변수 직무만족의 조작적 정의

구 분	설 문 문 항
직무만족	31. 나의 업무수행에 대해 성취감을 느끼고 있다.
	32. 나의 업무수행에 대해 열정을 느끼고 있다.
	33. 동료와 비교하여 나는 업무에 대해 더 많은 애정을 느낀다.
	34. 지금 나의 업무수행에 대해 후회하지 않고 있다.
	35. 나의 업무에 대해 전반적으로 만족하고 있다.

제 4 절 분석방법

본 연구는 군 리더의 서번트 리더십, 변혁적 리더십, 거래적 리더십이 군 조직효과성(조직몰입, 직무만족)에 미치는 영향을 알아보기 위하여 SPSS 19.0K 통계처리 프로그램을 사용하여 분석하였다. 인구통계학적 분석을 위해서 빈도분석(frequency analysis)을 이용하였고, 통계적 분석을 위한 설문문항의 정화절차로서 각 문항 간의 내적 일관성을 검증하기 위해 Cronbach's Alpha 계수를 이용한 신뢰도(reliability) 분석을 실시하였으며, 타당성(validity) 검증을 위해 요인분석을 실시하였다.

그리고 기술통계분석을 통해 변수별 평균 및 표준편차를 살펴보았고, Pearson 상관관계분석을 통해 각 변수 간의 상관관계 및 유의성을 확인하였다. 또한 가설검증을 위해서는 다중회귀분석을 사용하여 <가설 1~6>을 검증하였고 본 연구에서 사용된 통계기법은 <표 3-8>과 같다.

〈표 3-8〉 연구에서 사용된 통계기법

구 분	내 용	분 석 기 법
기초통계분석	인구통계학적 분석	빈도분석
	측정변수의 내적일관성 및 신뢰성 검증	Cronbach's Alpha
	측정변수의 구성개념 타당성 검증	요인분석
	변수별 평균 및 표준편차	기술통계 분석
	변수들 간의 상관관계 및 유의성 검증	Pearson 상관관계분석
가설검증	가설 1~6 검증	다중회귀분석

제 4 장 연구 결과 분석 및 해석

제 1 절 기초 통계 분석

1) 인구통계학적 특성

설문응답자 1005명의 인구통계학적 특성은 아래의 <표 4-1>과 같다.

<표 4-1> 응답자 전체의 인구통계학적 특성

구 분	특 성	빈 도	응답비율(%)
성 별	남 성	1002	99.7
	여 성	3	0.3
연 령	20세 이상~26세 미만	865	86.1
	26세 이상~31세 미만	93	9.3
	31세 이상~36세 미만	26	2.6
	36세이상	21	2.1
계 급	일 · 이병	366	36.4
	상 · 병장	290	28.9
	중 · 하사	253	25.2
	상 · 원사	21	2.1
	위관장교	75	7.5
	영관장교	0	0.0
근무제대	소대급 이하	280	27.9
	중대본부 · 직할반	321	31.9
	대대참모부 · 직할부대	295	29.4
	기타제대	109	10.8
근무기간	6개월 미만	203	20.2
	6개월~12개월	322	32.0
	13개월~18개월	217	21.6
	19개월 이상	263	26.2
부대유형	보병대대	736	73.2
	특전대대	269	26.8
사례수	1005 명		

조사대상자의 인구통계학적 변수를 분석해본 결과 남성이 1002명(99.7%), 여성이 3명(0.3%)이었으며, 20세 이상 ~ 26세 미만이 865명(86.1%), 26세 이상 ~ 31세 미만이 93명(9.3%), 31세 이상 ~ 36세 미만이 26명(2.6%), 36세 이상이 21명(2.1%)이었다. 계급별로는 일·이병이 366명(36.4%), 상·병장이 290명(28.9%), 중·하사가 253명(25.2%), 상·원사가 21명(2.1%), 위관장교가 75명(7.5%), 영관장교가 0(0.0%)였으며, 근무제대별로는 소대급 이하가 280명(27.9%), 중대본부·직할반이 321명(31.9%), 대대참모부·직할부대가 295명(29.4%), 기타제대가 109명(10.8%)이었다. 근무기간별로는 6개월 미만이 203명(20.2%), 6 ~ 12개월이 322명(32.0%), 13 ~ 18개월이 217명(21.6%), 19개월 이상이 263명(26.2%)이었고, 부대유형별로는 보병대대가 736명(73.2%), 특전대대가 269명(26.8%)명이었다.

군 조직의 특성상 남성이 99.7%로 대다수를 차지하고 있고 26세 미만이 86.1%로 다수가 26세 미만의 신세대 계층에 속하며, 병사계급인 일·이병이 36.4%, 상·장이 28.9%이며, 간부 중 중·하사가 25.2%인 것을 고려해 볼 때 군 조직의 90.5%는 의무복무 중인 것을 알 수 있다. 또한 근무제대는 제대별로 고르게 분포되어 있으며 근무기간이 18개월 이내가 73.8%인 것으로 볼 때 군 조직 내에서 의무복무 병사의 비율이 매우 높은 것을 알 수 있다.

가) 보병대대원의 일반적 특성

보병대대 736명의 인구통계학적 변수 분석결과는 남성이 733명(99.6%), 여성이 3명(0.4%)이며, 연령은 20세 이상 ~ 26세 미만이 658명(89.4%), 26세 이상 ~ 31세 미만이 44명(6.0%), 31세 이상 ~ 36세 미만이 17명(2.3%), 36세 이상이 17명(2.3%)이다. 계급별로는 일·이병이 363명(49.3%), 상·병장이 279명(37.9%), 중·하사가 36명(4.9%), 상·원사가 14명(1.9%), 위관장교가 44명(6.0%), 영관장교가 0명(0.0%)이며, 근무제대별로는 소대급 이하가 261명(35.5%), 중대본부·직할반이 175명(23.8%), 대대참모부·직할부대가 272명(37.0%), 기타제대가 28명(3.8%)이다. 근무기간별로는 6개월 미만이 170명(23.1%), 6 ~ 12개월이 280명(38.0%), 13 ~ 18개월이 176명(23.9%), 19개월 이상이 110명(14.9%)이다. 보병대대의 특성상 대다수가 병사로 구성되어있고 근무기간이 18개월 미만이 대다수이며, 특히 26세 미만이 89.4%로

보병대대 구성원이 대체적으로 젊고 복무기간이 짧은 것을 알 수 있다. 응답자 중 보병대대원의 인구통계학적 특성은 아래의 <표 4-2>와 같다.

<표 4-2> 보병대대 인구통계학적 특성

구 분	특 성	빈 도	응답비율(%)
성 별	남 성	733	99.6
	여 성	3	0.4
연 령	20세 이상~26세 미만	658	89.4
	26세 이상~31세 미만	44	6.0
	31세 이상~36세 미만	17	2.3
	36세이상	17	2.3
계 급	일 · 이병	363	49.3
	상 · 병장	279	37.9
	중 · 하사	36	4.9
	상 · 원사	14	1.9
	위관장교	44	6.0
	영관장교	0	0.0
근무제대	소대급 이하	261	35.5
	중대본부 · 직할반	175	23.8
	대대참모부 · 직할부대	272	37.0
	기타제대	28	3.8
근무기간	6개월 미만	170	23.1
	6개월~12개월	280	38.0
	13개월~18개월	176	23.9
	19개월 이상	110	14.9
사례수	736 명		

나) 특전대대원의 일반적 특성

특전대대 269명의 인구통계학적 특성은 아래의 <표 4-3>과 같다.

<표 4-3> 특전대대 인구통계학적 특성

구 분	특 성	빈 도	응답비율(%)
성 별	남 성	269	100.0
	여 성	0	0.0
연 령	20세 이상~26세 미만	207	77.0
	26세 이상~31세 미만	49	18.2
	31세 이상~36세 미만	9	3.3
	36세이상	4	1.5
계 급	일 · 이병	3	1.1
	상 · 병장	11	4.1
	중 · 하사	217	80.7
	상 · 원사	7	2.6
	위관장교	31	11.5
	영관장교	0	0.0
근무제대	소대급 이하	19	7.1
	중대본부 · 직할반	146	54.3
	대대참모부 · 직할부대	23	8.6
	기타제대	81	30.1
근무기간	6개월 미만	33	12.3
	6개월~12개월	42	15.6
	13개월~18개월	41	15.2
	19개월 이상	153	56.9
사례수	269 명		

조사대상자 중 특전대대의 인구통계학적 변수의 분석결과는 남성이 269명(100.0%), 여성이 0명(0.0%)이며, 연령별로는 20세 이상 ~ 26세 미만이 207명(77.0%), 26세 이상 ~ 31세 미만이 49명(18.2%), 31세 이상 ~ 36세 미만이 9명(3.3%), 36세 이상이 4명(1.5%)이고, 계급별로는 일·이병이 3명(1.1%), 상·병장이 11명(4.1%), 중·하사가 217명(80.7%), 상·원사가 7명(2.6%), 위관장교가 31명(11.5%), 영관장교가 0명(0.0%)이다.

근무제대별로는 소대급 이하가 19명(7.1%), 중대본부·직할반이 146명(54.3%), 대대참모부·직할부대가 23명(8.6%), 기타제대가 81명(30.1%)이며, 근무기간별로는 6개월 미만이 33명(12.3%), 6 ~ 12개월이 42명(15.6%), 13 ~ 18개월이 41명(15.2%), 19개월 이상이 153명(56.9%)이다. 특전대대의 부대특성은 간부의 비율이 94.8%로 대다수이나 그중 중·하사가 80.7%, 26세 미만이 77%로 구성되어 있으며, 이는 보병대대와 마찬가지로 특전대대에도 신세대 장병이 다수 유입되어 대대를 구성하고 있음을 의미한다. 하지만 19개월 이상 근무자가 56.9%로 보병대대보다 비교적 오랜기간 근무한 구성원으로 구성되어 있음을 알 수 있다.

2) 기술통계

각 변수들의 응답자전체의 평균, 표준편차 분석결과는 <표 4-4>와 같다.

<표 4-4> 응답자전체의 기술통계량

변 수		대 상 (명)	평균	표준 편차	최소값	최대값
서번트 리더십	솔선수범	1005	4.01	0.94	1	5
	섬김의 자세	1005	3.80	0.98	1	5
	공동체 의식	1005	3.83	0.95	1	5
변혁적 리더십	이상적 영향	1005	3.55	1.12	1	5
	영감적 동기부여	1005	3.52	1.04	1	5
	지적자극	1005	3.30	0.97	1	5
	개별적 고려	1005	3.37	1.01	1	5
거래적 리더십	보상	1005	3.64	1.03	1	5
	예외관리	1005	3.40	0.89	1	5
조직 효과성	조직몰입	1005	3.36	1.03	1	5
	직무만족	1005	3.38	1.07	1	5

각 변수들의 보병대대의 평균, 표준편차 분석결과는 <표 4-5>와 같다.

<표 4-5> 보병대대의 기술통계량

변 수		대 상 (명)	평균	표준 편차	최소값	최대값
서번트 리더십	솔선수범	736	3.90	0.94	1	5
	섬김의 자세	736	3.64	0.99	1	5
	공동체 의식	736	3.69	0.95	1	5
변혁적 리더십	이상적 영향	736	3.38	1.14	1	5
	영감적 동기부여	736	3.36	1.04	1	5
	지적자극	736	3.14	0.97	1	5
	개별적 고려	736	3.22	1.02	1	5
거래적 리더십	보상	736	3.22	1.12	1	5
	예외관리	736	3.28	0.87	1	5
조직 효과성	조직몰입	736	3.23	1.05	1	5
	직무만족	736	3.23	1.09	1	5

각 변수들의 특전대대의 평균, 표준편차 분석결과는 <표 4-6>과 같다.

<표 4-6> 특전대대의 기술통계량

변 수		대 상 (명)	평균	표준 편차	최소값	최대값
서번트 리더십	솔선수범	269	4.31	0.87	1	5
	섬김의 자세	269	4.25	0.81	1	5
	공동체 의식	269	4.20	0.83	1	5
변혁적 리더십	이상적 영향	269	4.01	0.93	1	5
	영감적 동기부여	269	3.97	0.90	1	5
	지적 자극	269	3.73	0.84	2	5
	개별적 고려	269	3.77	0.85	1	5
거래적 리더십	보상	269	3.93	0.87	1	5
	예외관리	269	3.71	0.87	1	5
조직 효과성	조직몰입	269	3.72	0.91	1	5
	직무만족	269	3.83	0.87	1	5

3) 요인분석 및 신뢰도분석

요인추출은 주성분 분석(Principal Component Analysis : PCA) 방법을 사용하였으며, 요인분석은 실제로 존재하는 어떤 특정 사회현상에 관한 개념을 확인하기 위한 것으로 항목들 간의 상관관계가 높은 것끼리 하나의 변수로 묶어 불필요한 변수를 제거하고 묶여진 요인들이 하나의 특성을 나타내고 있는지를 평가하는 것이다(김은지, 2012, p-42). 즉, 요인에 대한 기여도가 낮아 총분산을 저하시키는 문항들은 분석에서 제외하였다. 또한 요인들 간의 내적 일치도를 나타내는 신뢰도검증을 위해 Cronbach's Alpha 계수를 산출하였다.

각 변수에 대한 요인분석 및 신뢰도 분석 결과는 <표 4-7>과 같다.

먼저 독립변수 중 하나인 서번트 리더십은 '솔선수범', '섬김의 자세', '공동체 의식'의 3가지 요인으로 분석되었다. '솔선수범'을 측정하기 위한 2개 문항의 요인분석결과 고유값이 1.0 이상인 1.724로 나타났으며 각 문항들 간의 신뢰도는 .838로 높게 나타났다. '섬김의 자세'를 측정하기 위한 4개 문항의 요인분석결과 고유값이 1.0 이상인 3.134로 나타났으며 각 문항들 간의 신뢰도는 .908로 높게 나타났다. '공동체 의식'을 측정하기 위한 3개 문항의 요인분석결과 고유값이 1.0 이상인 2.296으로 나타났으며 각 문항들 간의 신뢰도는 .846으로 높게 나타났다.

그리고 변혁적 리더십은 '이상적 영향', '영감적 동기부여', '지적 자극', '개별적 고려'의 4가지 요인으로 분석되었다. '이상적 영향'을 측정하기 위한 3개 문항의 요인분석결과 고유값이 1.0 이상인 2.593로 나타났으며 각 문항들 간의 신뢰도는 .921으로 높게 나타났다. '영감적 동기부여'를 측정하기 위한 2개 문항의 요인분석결과 고유값이 1.0 이상인 1.756로 나타났으며 각 문항들 간의 신뢰도는 .860으로 높게 나타났다. '지적 자극'을 측정하기 위한 3개 문항의 요인분석결과 고유값이 1.0 이상인 2.307로 나타났으며 각 문항들 간의 신뢰도는 .849로 높게 나타났다. '개별적 고려'를 측정하기 위한 3개 문항의 요인분석결과 고유값이 1.0 이상인 2.267로 나타났으며 각 문항들 간의 신뢰도는 .837로 높게 나타났다.

〈표 4-7〉 변수의 요인분석 및 신뢰도 분석

구 분			항 목	요인 적재치	고유값	신뢰도
독 립 변 수	서 번 트 리 더 십	솔 선 수 법	상관의 성실한 과업수행	.928	1.724	.838
			상관의 겸손한 과업수행	.928		
		섬김의 자 세	동료나 부하를 위한 봉사와 희생	.883	3.134	.908
			부하들의 입장에서 부하를 이해	.912		
			업무의 책임과 권한에 대한 자율성 부여	.885		
			부하의 자기계발 격려	.860		
		공동체 의 식	부하에게 요구하는 행동에 대해 먼저 동참	.872	2.296	.846
			의사결정시 부하의 참여 허용	.891		
			결속력 강한 부대를 위한 노력	.861		
	변 혁 적 리 더 십	이상적 영 향	부하들을 편안하고 기분 좋게 느끼게 함	.903	2.593	.921
			상관에 대한 신뢰	.941		
			상관과 함께 있는 것을 자랑스럽게 생각함	.945		
		영감적 동 기 부 여	과업에 대한 호소력 있는 표현으로 일할 의욕이 나게 함	.937	1.756	.860
			과업에 대한 명확한 표현	.937		
		지 적 자 극	의문을 갖지 않았던 일에 대해 생각하도록 함	.810	2.307	.849
			복잡하고 어려운 문제에 대한 새로운 방법 제공	.915		
			낯은 문제를 새로운 방식으로 생각할 수 있게 함	.902		
		개별적 고 려	나의 개인적인 감정에 대한 관심	.857	2.267	.837
			따돌림 받는 부하들에 대한 관심	.900		
			부하들에게 업무에 관한 상관의 생각을 알게 함	.850		
	거 래 적 리 더 십	보 상	업무성가에 따른 보상을 주지시킴	.886	2.460	.890
			목표달성시 인정과 보상 제공	.923		
			부하들의 성과 보상에 대한 관심	.907		
		예 외 관 리	업무에 대한 필요 이상을 요구하지 않음	.841	1.948	.727
			업무수행을 위한 원칙을 강조	.830		
			원활히 이루어지는 업무진행에 대한 변화를 원치 않음	.742		
종 속 변 수	조 직 효 과 성	조 직 물 입	현재 소속부대에 대한 애착	.858	3.051	.896
			부대문제와 나의 문제 동일시	.851		
			소속부대에 대한 강한 소속감	.898		
			소속부대에 대한 개인적 의미 부여	.885		
		직 무 만 족	업무수행에 대한 성취감	.897	3.961	.934
			업무수행에 대한 열정	.913		
			동료에 비해 업무에 대한 더 많은 애정	.873		
			업무수행에 대한 후회	.886		
			업무에 대한 만족	.881		

또한 거래적 리더십은 ‘보상’과 ‘예외관리’의 2가지 요인으로 분석되었다. ‘보상’을 측정하기 위한 3개 문항의 요인분석결과 고유값이 1.0 이상인 2.460로 나타났으며, 각 문항들 간의 신뢰도는 .890으로 높게 나타났다. ‘예외관리’를 측정하기 위한 3개 문항의 요인분석결과 고유값이 1.0 이상인 1.948로 나타났으며, 각 문항들 간의 신뢰도는 .727로 높게 나타났다.

다음은 종속변수인 ‘조직몰입’과 ‘직무만족’에 대한 요인분석 결과는 다음과 같다. 먼저 ‘조직몰입’을 측정하기 위한 4개 문항의 요인분석결과 고유값이 1.0 이상인 3.051로 나타났으며, 각 문항들 간의 신뢰도는 .896으로 높게 나타났다. 그리고 ‘직무만족’을 측정하기 위한 5개 문항의 요인분석결과 고유값이 1.0 이상인 3.961로 나타났으며, 각 문항들 간의 신뢰도는 .934로 높게 나타났다.

4) 변수 간 상관관계 분석

〈표 4-8〉 상관관계

구 분	조직몰입	직무만족	술선수범	섬김의 자세	공동체 의식	보상	예외관리	이상적 영향	영감적 동기부여	지적자극	개별적 고려
조직몰입	1										
직무만족	.758**	1									
술선수범	.481**	.469**	1								
섬김의 자세	.576**	.580**	.769**	1							
공동체 의식	.588**	.577**	.719**	.854**	1						
보상	.541**	.539**	.587**	.715**	.746**	1					
예외관리	.487**	.491**	.515**	.591**	.640**	.628**	1				
이상적 영향	.608**	.595**	.662**	.783**	.777**	.705**	.643**	1			
영감적 동기부여	.556**	.591**	.611**	.706**	.708**	.662**	.546**	.744**	1		
지적자극	.546**	.547**	.516**	.619**	.634**	.629**	.552**	.657**	.723**	1	
개별적 고려	.587**	.570**	.512**	.637**	.646**	.621**	.531**	.687**	.669**	.676**	1

** .01 수준(양쪽)에서 유의, * .05 수준(양쪽)에서 유의

5) 응답자특성에 따른 차이분석

가) 통제변수별 ANOVA 분석 결과

(1) 계급별 조직몰입 및 직무만족에 대한 ANOVA 분석

계급별 조직몰입에 대한 ANOVA 분석의 결과는 <표 4-9>와 같다.

<표 4-9> 계급별 조직몰입의 차이

구 분	사례수	평 균	표준편차	F	Scheffe
일·이병(a)	366	3.20	1.02	19.414***	a,b<c,d,e
상·병장(b)	290	3.11	1.03		
중·하사(c)	253	3.72	0.89		
상·원사(d)	21	4.10	0.83		
위관장교(e)	75	3.65	1.17		
합 계	1005	3.36	1.03		

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

일·이병의 평균은 3.20, 표준편차는 1.02이고, 상·병장의 평균은 3.11, 표준편차는 1.03이다. 중·하사의 평균은 3.72, 표준편차는 0.89이고, 상·원사의 평균은 4.10, 표준편차는 0.83이다. 위관장교의 평균은 3.65, 표준편차는 1.17이다. 그리고 각 계급 집단의 평균차이에 대한 F 통계값이 19.414, 유의확률은 유의수준 .001에서 계급에 따른 조직몰입의 차이가 유의미한 것으로 나타났다. 또한 Scheffe 검증을 통해 중·하사, 상·원사의, 위관장교의 조직몰입은 일·이병, 상·병장에 비해 높은 것으로 나타났다.

그리고 계급별 직무만족에 대한 ANOVA 분석의 결과는 <표 4-10>과 같다.

<표 4-10> 계급별 직무만족의 차이

구 분	사례수	평 균	표준편차	F	Scheffe
일·이병(a)	366	3.17	1.06	23.352***	a,b<c,d e<d
상·병장(b)	290	3.18	1.06		
중·하사(c)	253	3.83	0.87		
상·원사(d)	21	4.29	0.78		
위관장교(e)	75	3.49	1.20		
합 계	1005	3.38	1.07		

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

일·이병의 평균은 3.17, 표준편차는 1.06이고, 상·병장의 평균은 3.18, 표준편차는 1.06이다. 중·하사의 평균은 3.83, 표준편차는 0.87이고, 상·원사의 평균은 4.29, 표준편차는 0.78이다. 위관장교의 평균은 3.49, 표준편차는 1.20이다. 그리고 각 계급 집단의 평균차이에 대한 F 통계값이 23.352, 유의확률은 유의수준 .001에서 계급에 따른 직무만족의 차이가 유의미한 것으로 나타났다. 또한 Scheffe 검증을 통해 중·하사, 상·원사의 직무만족은 일·이병과 상·병장에 비해 높은 것으로 나타났고, 상·원사의 직무만족은 위관장교에 비해 높은 것으로 나타났다.

이와같이 계급별 ANOVA분석 결과를 해석해 보면 다음과 같다.

군 조직에서 계급은 구성원의 계층을 구분하는 중요한 요소이다. 일·이병, 상·병장은 의무복무 병사계층이며 중·하사, 상·원사, 위관장교는 부사관 및 장교들로서 간부계층이다. 본 연구에서 계급별로 조직몰입에 미치는 영향에 대한 분석결과 병사보다 간부들이 조직몰입이 높은 것으로 나타났다. 이는 의무복무 중인 병사들보다 직업군인으로 자원입대한 간부들이 군 조직에 더 많이 몰입을 한다는 것으로 현실적으로 타당한 결과라고 할 수 있다. 그리고 직무만족에 대한 분석결과와는 두가지 중요한 의미를 갖는다. 병사들보다 부사관이 직무만족이 높은 것으로 나타났는데 이는 계급별 조직몰입에 대한 분석결과와 동일하게 해석할 수 있겠다.

반면 간부계층 중에서도 상·원사의 직무만족이 위관장교에 비해 높게 나타난 것은 직업의 안정성 측면에 기인한다. 부사관은 장기자로 선발이 되면 상사는 53세, 원사는 56세의 정년이 보장되지만 위관장교는 대위가 43세로 적용되어 부사관보다 직업적 안정성이 부족한 편이다. 즉 상·원사는 부사관 중에서도 장기자로 선발되어 정년이 보장된 계급이나 위관장교는 장기가 선발되지 않았거나 장기자라 하더라도 부사관보다 정년이 보장되지 못하는 특성 탓에 직무만족이 상·원사에 비해 낮은 것으로 판단된다. 그리고 장교는 상위계급으로의 진급률이 부사관보다 낮고 진급의 결과에 따라 전역을 감수해야하기 때문에 부사관 보다 직무만족도가 다소 떨어지는 것으로 이해할 수 있다.

(2) 근무제대별 조직몰입 및 직무만족에 대한 ANOVA 분석

근무제대별 조직몰입에 대한 ANOVA 분석의 결과는 <표 4-11>과 같다.

<표 4-11> 근무제대별 조직몰입의 차이분석

구 분	사례수	평 균	표준편차	F	Scheffe
소대급 이하(a)	280	3.22	1.10	11.399***	a,b,c<d
중대본부 · 직할반(b)	321	3.43	0.95		
대대참모부 · 직할부대(c)	295	3.24	1.04		
기타제대(d)	109	3.83	0.94		
합 계	1005	3.36	1.03		

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

소대급 이하의 평균은 3.22, 표준편차는 1.10이고, 중대본부 · 직할반의 평균은 3.43, 표준편차는 0.95이다. 대대참모부 · 직할부대의 평균은 3.24, 표준편차는 1.04이고, 기타제대의 평균은 3.83, 표준편차는 0.94이다. 그리고 각 계급 집단의 평균차이에 대한 F 통계값이 11.399, 유의확률은 유의수준 .001에서 근무제대에 따른 조직몰입의 차이가 유의미한 것으로 나타났다. 또한 Scheffe 검증을 통해 기타제대의 조직몰입은 소대급 이하, 중대본부 · 직할반, 대대참모부 · 직할부대에 비해 높은 것으로 나타났다.

그리고 근무제대별 직무만족에 대한 ANOVA 분석의 결과는 <표 4-12>와 같다.

<표 4-12> 근무제대별 직무만족의 차이분석

구 분	사례수	평 균	표준편차	F	Scheffe
소대급 이하(a)	280	3.19	1.16	13.293***	a<b b,c<d
중대본부 · 직할반(b)	321	3.51	0.97		
대대참모부 · 직할부대(c)	295	3.26	1.08		
기타제대(d)	109	3.85	0.86		
합 계	1005	3.39	3.39		

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

소대급 이하의 평균은 3.19, 표준편차는 1.16이고, 중대본부 · 직할반의 평균은 3.51, 표준편차는 0.97이다. 대대참모부 · 직할부대의 평균은 3.26, 표준편차는 1.08이고, 기타제대의 평균은 3.85, 표준편차는 0.86이다. 그리고 각 계급 집단의 평균차이에 대한 F 통계값이 13.293, 유의확률은 유의수준 .001

에서 근무제대에 따른 직무만족의 차이가 유의미한 것으로 나타났다. 또한 Scheffe 검증을 통해 중대본부·직할반의 직무만족은 소대급이하 제대 보다 높고 기타제대의 직무만족은 중대본부·직할반과 대대참모부·직할부대에 비해 높은 것으로 나타났다.

이와 같이 근무제대별 ANOVA분석 결과를 해석해보면 다음과 같다.

본 연구에서 근무제대는 보병대대와 특전대대의 편성을 기준으로 보아야 한다. 보병대대는 대대참모부·직할부대와 수개의 중대로 구성되어 있고 보병 중대는 다시 중대본부·직할반과 수개의 소대로 구성되어 있다. 반면 특전대대는 대대참모부와 수개의 지역대로 구성되어 있고 지역대는 다시 지역대본부와 수개의 중대로 구성되어 있다. 따라서 본 연구에서 소대급은 보병부대에만 존재하는 제대로 병사들로 구성된 제대이며 중대본부·직할반, 대대참모부·직할부대는 보병대대와 특전대대 모두 존재하는 제대가 되겠다.

기타부대는 특전대대 지역대를 의미한다. 사후검정을 통해 제대별 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향은 소대급이하, 중대본부·직할반, 대대참모부·직할부대의 차이를 비교할 수 있는 유의한 결과는 없었다. 하지만 특전대대에만 있는 기타제대가 타 제대에 비해 조직몰입과 직무만족이 높은 것을 볼 때, 앞서 계급별 차이가 조직효과성에 미치는 영향과 비교하여 보면, 병사들보다 간부들이 조직몰입과 직무만족이 높은 것으로 유추할 수 있겠다.

(3) 근무기간별 ANOVA 분석

근무기간별 조직몰입에 대한 ANOVA 분석결과는 <표 4-13>과 같다.

<표 4-13> 근무기간별 조직몰입의 차이분석

구 분	사례수	평 균	표준편차	F	Scheffe
6개월 미만(a)	203	3.47	1.04	16.602***	b,c<a,d
6개월~12개월(b)	322	3.14	1.00		
13개월~18개월(c)	217	3.18	1.04		
19개월 이상(d)	263	3.68	0.98		
합 계	1005	3.36	1.03		

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

6개월 미만의 평균은 3.47, 표준편차는 1.04이고, 6개월~12개월의 평균은 3.14, 표준편차는 1.00이다. 13개월~18개월의 평균은 3.18, 표준편차는 1.04이고, 19개월 이상의 평균은 3.68, 표준편차는 0.98이다. 그리고 각 계급 집단의 평균차이에 대한 F 통계값이 16.602, 유의확률은 유의수준 .001에서 근무기간에 따른 조직몰입의 차이가 유의미한 것으로 나타났다. 또한 Scheffe 검증을 통해 근무기간이 6개월 미만과 19개월 이상의 조직몰입은 6개월-12개월과 13개월-18개월에 비해 높은 것으로 나타났다. 근무기간에 따른 조직몰입에 대한 ANOVA 분석의 결과는 <표 4-14>과 같다.

<표 4-14> 근무기간별 직무만족의 차이분석

구 분	사례수	평 균	표준편차	F	Scheffe
6개월 미만(a)	203	3.42	1.10	20.229***	a,b,c<d
6개월~12개월(b)	322	3.16	1.04		
13개월~18개월(c)	217	3.22	1.05		
19개월 이상(d)	263	3.79	0.98		
합 계	1005	3.39	1.06		

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

6개월 미만의 평균은 3.42, 표준편차는 1.10이고, 6개월~12개월의 평균은 3.16, 표준편차는 1.04이다. 13개월~18개월의 평균은 3.22, 표준편차는 1.05이고, 19개월 이상의 평균은 3.79, 표준편차는 0.98이다. 그리고 각 계급 집단의 평균차이에 대한 F 통계값이 20.229, 유의확률은 유의수준 .001에서 근무기간에 따른 직무만족의 차이가 유의미한 것으로 나타났다. 또한 Scheffe 검증을 통해 근무기간이 19개월 이상의 직무만족은 6개월 미만, 6개월-12개월, 13개월-18개월에 비해 높은 것으로 나타났다.

이와 같은 근무기간별 ANOVA분석 결과를 해석해 보면 다음과 같다.

본 연구에서 근무기간은 현재의 부대에서 근무한 기간을 의미한다. 근무기간이 의미하는 바는 입대시 보직이 전역할 때까지 근무하는 병사들은 복무기

간과 보직기간을 동시에 의미하고, 1~3년 마다 보직을 옮기는 간부들에게는 현재 보직에서의 기간을 의미한다. 즉 근무기간은 병사와 간부 모두 현대의 보직에서 지낸 시간을 의미한다. 6개월 미만과 19개월 이상의 조직몰입이 타 기간 대비 높게 나타나는 것은 병사들은 신병전입 후 6개월 이내, 간부들은 보직변경 후 6개월 이내에 조직에 몰입감이 높고 6~18개월까지는 몰입감이 다소 떨어지는 것을 알 수 있다. 이는 보직되어 6개월 이내는 새로운 부대와 직책에 대한 기대감과 긴장감이 공존하여 몰입감이 증대하는 반면, 6개월 이후부터는 안도감, 매너리즘 등으로 몰입도가 떨어지는 것으로 볼 수 있다. 또한 군 조직에서 19개월 이상을 근무하면 임무에 대한 전문성이 생기고 위기 대처 능력이 향상되어 직무에 대한 만족감과 조직에 대한 몰입감이 높아지는 것으로 볼 수 있겠다. 이상과 같이 본 연구에서 통제변수로 정한 계급, 근무제대, 근무기간별로 ANOVA분석결과 각각 조직몰입과 직무만족의 차이가 유의미한 것으로 나타났는데 이는 군 조직의 특성 상 통제변수별로 조직효과성(조직몰입, 직무만족)에 매우 의미있는 영향을 미치는 것을 알 수 있다.

나) 부대유형별 t-TEST 분석 결과

부대유형별 조직몰입에 대한 t-test 분석의 결과는 <표 4-15>와 같다.

<표 4-15> 부대유형별 조직몰입의 차이분석

구 분	사례수	평 균	표준편차	t
보병부대	736	3.23	1.05	-7.256***
특전부대	269	3.72	0.91	
계	1005	3.45	0.98	

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

보병의 평균은 3.23, 표준편차는 1.05이고, 특전부대의 평균은 3.72, 표준편차는 0.91이다. 그리고 각 부대유형에 따른 집단의 평균차이에 대한 t값은 -7.256이며, 부대유형에 따른 조직몰입의 차이는 유의수준 .001에서 유의미한 것으로 나타났다.

그리고 부대유형별 직무만족에 대한 t-test 분석의 결과는 <표 4-16>과 같다.

<표 4-16> 부대유형별 직무만족의 차이분석

구 분	사례수	평균	표준편차	t
보병부대	736	3.23	1.09	-8.096***
특전부대	269	3.83	0.87	
계	1005	3.53	0.98	

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

보병의 평균은 3.23, 표준편차는 1.09이고, 특전부대의 평균은 3.83, 표준편차는 0.87이다. 그리고 각 부대유형에 따른 집단의 평균차이에 대한 t값은 -8.096이며, 부대유형에 따른 조직몰입의 차이는 유의수준 .001에서 유의미한 것으로 나타났다.

이상과 같이 본 연구에서 부대유형으로 정한 보병대대와 특전대대는 조직효과성(조직몰입, 직무만족)에 매우 의미있는 차이가 있는 것을 알 수 있다.

제 2 절 연구가설의 검증

1) 설문대상자 전체의 다중회귀분석 결과

독립변수인 서번트 리더십, 변혁적 리더십, 거래적 리더십이 군 조직 전체의 조직몰입에 미치는 영향을 분석하기 위한 다중회귀분석 결과는 <표 4-17>에서 나타나는 바와 같다.

<표 4-17> 리더십유형별 군 조직 전체의 조직몰입에 미치는 영향

구 분	측정지표	비표준화계수	표준오차	유의도
서번트 리더십	솔선수범	.016	.042	—
	섬김의 자세	.062	.056	—
	공동체 의식	.115	.056	*
변혁적 리더십	이상적 영향	.157	.042	***
	영감적 동기부여	.035	.041	—
	지적 자극	.104	.040	**
	개별적 고려	.220	.037	***
거래적 리더십	보상	.036	.037	—
	예외관리	.067	.038	—
상수	4.166***			
F	91.578***			
R^2	.453			
사례수	1005			

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

각 독립변수에 대한 종속변수인 조직몰입의 영향 분석결과를 살펴보면 다음과 같다. 먼저 서번트 리더십이 조직몰입에 미치는 영향을 살펴보면 ‘공동체 의식’이 조직몰입에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, ‘공동체 의식’을 강화할수록 조직몰입이 높게 나타났고 ‘공동체 의식’의 영향은 유의수준 .05에서 유의하게 나타났다. 그리고 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향을 살펴보면, ‘이상적 영향’, ‘지적 자극’, ‘개별적 고려’가 조직몰입에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, ‘이상적 영향’, ‘지적자극’, ‘개

별적 고려’를 강화할수록 조직몰입이 높게 나타났으며 ‘이상적 영향’에 따른 조직몰입의 영향은 유의수준 .001에서, ‘지적자극’에 따른 조직몰입의 영향은 유의수준 .01에서, ‘개별적 고려’에 따른 조직몰입의 영향은 유의수준 .001에서 유의하게 나타났다. 또한 거래적 리더십은 ‘보상’과 ‘예외관리’ 모두 조직몰입에 아무런 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

독립변수인 서번트 리더십, 변혁적 리더십, 거래적 리더십이 군 조직 전체의 직무만족에 미치는 영향에 대한 다중회귀분석 결과는 <표 4-18>과 같다.

<표 4-18> 리더십유형별 군 조직 전체의 직무만족에 미치는 영향

구 분	측정지표	비표준화계수	표준오차	유의도
서번트 리더십	솔선수범	-.031	.043	-
	섬김의 자세	.143	.058	*
	공동체 의식	.053	.058	-
변혁적 리더십	이상적 영향	.099	.044	*
	영감적 동기부여	.169	.043	***
	지적자극	.087	.041	*
	개별적 고려	.177	.039	***
거래적 리더십	보상	.035	.038	-
	예외관리	.103	.040	*
상수	3.686***			
F	90.484***			
R^2	.450			
사례수	1005			

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

독립변수에 대한 종속변수 직무만족의 영향분석결과를 살펴보면 다음과 같다. 먼저 서번트 리더십이 직무만족에 미치는 영향을 살펴보면 ‘섬김의 자세’가 직무만족에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, ‘섬김의 자세’를 강화할수록 직무만족이 높게 나타났으며, ‘섬김의 자세’의 영향은 유의수준 .05에서 유의하게 나타났다. 그리고 변혁적 리더십이 직무만족에 미치는 영향

을 살펴보면, ‘이상적 영향’, ‘영감적 동기부여’, ‘지적 자극’, ‘개별적 고려’ 모두가 직무만족에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, ‘이상적 영향’, ‘영감적 동기부여’, ‘지적 자극’, ‘개별적 고려’를 강화할수록 직무만족이 높게 나타났으며 ‘이상적 영향’에 따른 직무만족의 영향은 유의수준 .05에서, ‘영감적 동기부여’에 따른 직무만족의 영향은 유의수준 .001에서, ‘지적 자극’에 따른 직무만족의 영향은 유의수준 .05에서, ‘개별적 고려’에 따른 조직몰입의 영향은 유의수준 .001에서 각각 유의하게 나타났다. 또한 거래적 리더십이 직무만족에 미치는 영향을 살펴보면, ‘예외관리’가 직무만족에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, ‘예외관리’를 강화할수록 직무만족이 높게 나타났다. ‘예외관리’에 따른 직무만족의 영향은 유의수준 .05에서 유의하게 나타났다.

이상과 같이 설문대상자 전체에 대한 다중회귀분석으로 통계처리한 결과, 서번트 리더십은 조직몰입에는 ‘공동체 의식’이, 직무만족에는 ‘섬김의 자세’라는 구성요인이 영향을 미칠 수 있음을 알 수 있다. 이는 군 조직의 집단적 문화 특성을 고려해보면 ‘공동체 의식’을 함양하면 조직몰입이 강화될 것이고, 군 지휘관(자)들이 부하를 위해 봉사하고 존중과 배려 등 ‘섬김의 자세’로 지휘하면 직무만족도가 높아진다고 해석할 수 있다. 그리고 변혁적 리더십은 조직몰입과 직무만족에 전반적으로 다양하게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 박헌진(2011), 오호복(2013)의 선행 연구결과와 일치하였다. 또한 거래적 리더십은 구성요인인 ‘예외관리’만이 조직몰입에 영향을 미치는 것을 알 수 있는데 이는 본 연구의 대상이 대대급임을 고려할 때 대대장 ‘보상’의 한계, 의무복무 병사들에 대한 규제 및 통제의 영향력 등에 기인한다고 볼 수 있겠다.

2) 보병대대의 다중회귀분석 결과

독립변수인 서번트 리더십, 변혁적 리더십, 거래적 리더십이 보병대대의 조직몰입에 미치는 영향을 분석하기 위한 다중회귀분석 결과는 <표 4-19>와 같다.

<표 4-19> 리더십 유형별 보병대대 조직몰입에 미치는 영향

구 분	측정지표	비표준화계수	표준오차	유의도
서번트 리더십	솔선수범	-.006	.047	-
	섬김의 자세	.050	.063	-
	공동체 의식	.168	.065	*
변혁적 리더십	이상적 영향	.134	.049	**
	영감적 동기부여	.011	.048	-
	지적 자극	.145	.047	**
	개별적 고려	.218	.043	***
거래적 리더십	보상	.016	.042	-
	예외관리	.084	.046	-
상수	3.298**			
F	64.236***			
R^2	.443			
사례수	736			

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

각 독립변수에 대한 종속변수인 조직몰입의 영향 분석결과를 살펴보면 다음과 같다. 먼저 서번트 리더십이 보병대대의 조직몰입에 미치는 영향을 살펴보면, ‘공동체 의식’이 조직몰입에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, ‘공동체 의식’을 강화할수록 조직몰입이 높게 나타났으며, 공동체 의식의 영향은 유의수준 .05에서 유의하게 나타났다. 변혁적 리더십이 보병대대의 조직몰입에 미치는 영향을 살펴보면, ‘이상적 영향’, ‘지적 자극’, ‘개별적 고려’가 조직몰입에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, ‘이상적 영향’, ‘지적 자극’, ‘개별적 고려’를 강화할수록 조직몰입이 높게 나타났으며, ‘이상적 영향’에 따른 조직몰입의 영향은 유의수준 .001에서, ‘지적 자극’에 따른

조직몰입의 영향은 유의수준 .01에서, 개별적 고려에 따른 조직몰입의 영향은 유의수준 .001에서 유의하게 나타났다. 거래적 리더십이 보병대대대의 조직몰입에 미치는 영향을 살펴보면, ‘보상’과 ‘예외관리’ 모두 조직몰입에 아무런 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

독립변수인 서번트 리더십, 변혁적 리더십, 거래적 리더십이 보병대대의 직무만족에 미치는 영향을 분석하기 위한 다중회귀분석결과는 <표 4-20>과 같다.

<표 4-20> 리더십 유형별 보병대대 직무만족에 미치는 영향

구 분	측정지표	비표준화계수	표준오차	유의도
서번트 리더십	솔선수범	-.091	.050	-
	섬김의 자세	.175	.067	*
	공동체 의식	.085	.069	-
변혁적 리더십	이상적 영향	.086	.052	-
	영감적 동기부여	.143	.052	**
	지적 자극	.112	.050	*
	개별적 고려	.167	.046	***
거래적 리더십	보상	.015	.045	-
	예외관리	.129	.049	**
상수	3.277**			
F	57.673***			
R^2	.417			
사례수	736			

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

각 독립변수에 대한 종속변수인 직무만족의 영향 분석결과를 살펴보면 다음과 같다. 서번트 리더십이 보병대대의 직무만족에 미치는 영향은 ‘섬김의 자세’가 직무만족에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, ‘섬김의 자세’를 강화할수록 직무만족이 높게 나타났으며 ‘섬김의 자세’의 영향은 유의수준 .05에서 유의하게 나타났다. 변혁적 리더십이 보병대대의 직무만족에 미

치는 영향을 살펴보면, ‘영감적 동기부여’, ‘지적 자극’, ‘개별적 고려’가 직무만족에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, ‘영감적 동기부여’, ‘지적 자극’, ‘개별적 고려’를 강화할수록 직무만족이 높게 나타났으며 ‘영감적 동기부여’에 따른 직무만족의 영향은 유의수준 .01에서, ‘지적 자극’에 따른 직무만족의 영향은 유의수준 .05에서, ‘개별적 고려’에 따른 직무만족의 영향은 유의수준 .001에서 각각 유의하게 나타났다. 거래적 리더십이 보병대대의 직무만족에 미치는 영향은 ‘예외관리’가 직무만족에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, ‘예외관리’를 강화할수록 직무만족이 높게 나타났으며 ‘예외관리’에 따른 직무만족의 영향은 유의수준 .05에서 유의하게 나타났다.

이상과 같이 독립변수인 각 리더십 유형이 종속변수인 보병대대의 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향을 다중회귀분석으로 통계처리한 결과를 분석하고 그 의미를 해석해보면 다음과 같다.

먼저 서번트 리더십이 보병대대의 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향은 관련 선행연구자인 서연진(2010)의 연구에서 ‘군 리더가 구성원을 존중하고 배려하는 서번트 리더십이 조직몰입에 영향을 미친다’는 결과와 유사하다. 특히 서번트 리더십의 ‘공동체 의식’이 조직몰입에 영향을, ‘섬김의 자세’가 직무만족에 영향을 미치는 결과는 주목할 만하다. 이와 같은 결과는 신세대 장병의 특성에 기인한 것으로 보인다. 즉, 군 조직 구성원의 대부분인 병사들은 평균적으로 학력이 높고 핵가족 사회에서 부모의 사랑과 관심을 받고 자란 성장환경 탓에 군 입대 후에도 존중과 배려를 받기 원한다. 특히 엄격한 군 조직 내에서 혼자라는 인식이 강해 외롭고 의지할 사람이 없다고 느끼게 된다. 이러한 때 리더가 의사소통을 위해 구성원의 참여를 유도하고, 결속력이 강한 부대를 만들기 위해 ‘공동체 의식’을 향상시키면 자연스럽게 조직에 몰입하게 된다. 또한 리더가 구성원을 위해 봉사하고 이해해주며 일정한 책임과 권한을 부여해주는 등 ‘섬김의 자세’로 자신을 대할 때 직무만족도가 높아지게 된다.

그리고 변혁적 리더십이 보병대대의 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향은 변혁적 리더십의 구성요인들이 전반적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이는 박헌진(2011), 오호복(2013)의 선행 연구결과와 일치하였다. 특히 보병 대대는 ‘이상적 영향’, ‘지적 자극’, ‘개별적 고려’가 조직몰입에, ‘영감적 동기 부여’와 ‘지적 자극’, ‘개별적 고려’가 직무만족에 영향을 미쳤다. 이를 해석해 보면 변혁적 리더십의 ‘이상적 영향’은 군 리더가 올바른 품성을 갖추어 구성원들에게 모범이 되고 항상 구성원들보다 솔선수범할 때 발휘되는 반면, ‘개별적 고려’는 구성원이 조직 내에서 겪고 있는 고충해소, 가정·학교 등 군 조직 외부에서 발생한 개인적 애로사항을 해소해 주기 위한 휴가조치, 직무를 수행하기 어려운 건강 상의 특이점 등을 면담, 관찰 등을 통해 식별하여 해결해주는 활동으로 나타날 수 있다. 보병대대의 경우 병사들은 입대 전 가정 및 사회 환경에서 강제적으로 분리되어 군 조직의 구성원이 되기 때문에 심리적으로 국방의 의무라는 강제성과 이를 수행하고자 하는 개인적 몰입감이 내재하고 있고, 일반사회로부터 고립되어 있다는 외로움과 군 위계 질서의 중압감에 두려움을 가지고 있다.

따라서 군 리더가 본연의 임무를 충실하게 수행해야 한다는 확고한 군 인정신과 올바른 품성으로 ‘이상적 영향’을 발휘하면, 병사들의 조직에 대한 몰입도가 향상되고, 군 위계질서 안에서 두려움이 해소되어 직무만족을 향상시킬 수 있다. 또한 구성원 개인이 가지고 있는 어려움을 각종 수단을 통해 해소해 주고 관심을 가져주는 ‘개별적 고려’로 조직몰입도가 높아지고 사회와 단절되었다는 외로움이 해소되어 직무만족을 향상시킬 수 있다.

그리고 ‘영감적 동기부여’는 보병대대의 직무만족에만 영향을 미치고 조직몰입에는 영향을 미치지 않았는데 그 이유는 ‘영감적 동기부여’가 비전을 제시하여 구성원으로 하여금 미래에 대한 확신과 자신감을 가지게 하는 행동이기 때문이다. 즉 보병대대 구성원의 대다수인 병사들의 경우 입대초기에 새로운 환경과 차별화된 임무에 대한 경험이 부족하여 막연한 미래에 대한 두려움과 직무수행에 대한 자심감이 결여되는 현상을 겪게 된다. 이를 해소해주기 위해 군 리더는 주간, 월간, 연간 업무를 계획하고 결과를 잘 알려줌으로서 구성원들의 심리적 안정과 자신감을 갖게 해야 한다. 이러한 ‘영감적 동기부여’는 구성원들에게 직무수행에 대한 자심감

을 부여하고 그에 따른 성취감과 만족감을 줌으로써 직무만족을 높일 수 있다. 하지만 ‘영감적 동기부여’가 조직몰입에는 영향을 미치지 못하였는데 이는 박현진(2011)과 김문겸(2015)의 연구에서처럼 ‘영감적 동기부여’가 군 조직 구성원의 조직몰입에는 영향이 없음을 알 수 있다.

또한 ‘지적 자극’의 경우, 보병대대의 조직몰입과 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다. ‘지적 자극’은 리더가 조직 내에서 발생 가능한 문제점 등을 해소해 주고, 새로운 사고와 접근방식을 통해 이전에 인식하지 못했던 문제를 구성원 스스로 인식할 수 있도록 하는 능력을 말한다. 군 조직 내에서는 군 리더가 오랫동안 지속되어 왔던 잘못된 관행을 찾아 바로잡고 구성원들에게 문제의식을 일깨워 주는 행동으로 발휘될 수 있다. 예를 들면 보병대대의 경우, 최근 군 리더들이 구타·가혹행위를 척결하고 병사들 사이의 악습을 근절시켜나가도록 하는 노력 등이다. 그동안 병영생활 가운데 지속적으로 이루어 왔던 구타, 가혹행위 등의 악습들은 대부분이 간부들이 퇴근한 야간에 음성적으로 이루어지기 때문에 식별하기 어려웠다. 보병대대 지휘관(자)들은 이러한 문제점을 해결하기 위해 사건·사고에 대한 원인규명과 엄정한 처벌, 지속적인 교육 등을 통해 문제점을 인식하도록 교육하고 있으며, 구성원 스스로가 문제점을 인식하고 변화할 수 있도록 지도하고 있다. 보병대대 지휘관(자)들의 ‘지적 자극’을 주는 리더십 행동은 병사들에게 안정감을 부여하여 조직몰입과 직무만족을 느끼게 할 수 있도록 한다고 볼 수 있다.

거래적 리더십은 보병대대에는 ‘예외관리’가 직무만족에만 영향을 미쳤다. 이는 박현진(2011)의 연구에서 거래적 리더십의 ‘보상’과 ‘예외관리’가 모두 조직몰입과 직무만족에 영향을 미친다는 결과와 다소 차이가 있는 결과이다. 군 조직 내에서 ‘보상’은 성과를 달성하는 정도에 따라 병사들에게는 포상휴가, 전투휴무를 부여하는 등으로 나타날 수 있으며 ‘예외관리’는 군법에 의한 징계, 군기교육, 열차려 등의 법적, 육체적 강제를 통한 행동으로 나타난다. 현실적으로 무력을 통제하고 군기를 유지해야하는 군 조직에서는 불가피하게 거래적 리더십 행동이 수반되어야 하며, 선행연구와 같이 조직몰입과 직무만족에 영향을 미치는 것이 타당하다. 하지만 본

연구의 결과에서는 단지 ‘예외관리’만이 보병대대의 직무만족에 영향을 미치는 점이 특이하다. 이러한 결과가 나타난 이유는 본 연구의 대상인 보병대대급 지휘관이 보유하고 있는 ‘보상’의 효과성이 한정적이기 때문으로 판단된다. 즉 Yammarino 와 Bass(1990)가 거래적 리더십의 한계점으로 제시한 것처럼 거래적 리더십의 효과성은 리더에게 구성원들이 원하는 ‘보상’을 제공할 재량과 권한이 있다고 구성원들이 지각하고 있으며, 지각하는 정도에 따라 행동과 업무의 몰입도가 달라질 수 있기 때문이다. 그러므로 대대급 부대의 리더가 보유하고 있는 ‘보상’의 재량과 권한이 병사에게는 규정 상 부여할 수 있는 포상휴가의 한계 등으로 모두를 만족시킬 수 없기 때문에 ‘조직몰입’과 ‘직무만족’에 아무런 영향을 미치지 못했다는 점은 현실적으로 타당한 결과라고 볼 수 있다.

그리고 ‘예외관리’가 보병대대의 직무만족에 영향을 미치는 이유는 보병대대 지휘관(자)가 병사에 대한 징계권과 휴가를 제한할 수 있는 권한을 가지고 있기 때문이다. 말하자면 병사는 부여된 임무를 달성하지 못하거나 군기를 유지하지 않을 경우 받게 될 처벌을 두려워하게 되며, 이를 통해 부여된 임무를 달성하고자 하는 의지가 높아지게 된다. 또한 군 조직에서는 ‘예외관리’가 군 리더의 개인적인 판단보다는 규정화된 기준에 의해 집행되기 때문에 정해진 규범을 준수할 경우 처벌에 대한 두려움을 가질 필요가 없고 때로는 타 구성원의 비행으로부터 자신을 지켜 줄 수 있다는 안도감을 부여함으로써 ‘직무만족’에 영향을 미치는 것으로 보인다. 병사들은 휴가제한이나 징계에 따른 전역연기 등 의무복무기간에 영향을 미치는 처벌에 대한 부담감이 높기 때문에 간부들에 비해 더 많은 영향을 받는 것으로 이해된다.

3) 특전대대의 다중회귀분석 결과

독립변수인 서번트 리더십, 변혁적 리더십, 거래적 리더십이 종속변수인 특전대대의 ‘조직몰입’에 미치는 영향을 분석하기 위한 다중회귀분석 결과는 <표 4-21>과 같다.

<표 4-21> 리더십 유형별 특전대대 조직몰입에 미치는 영향

구 분	측정지표	비표준화계수	표준오차	유의도
서번트 리더십	솔선수범	.103	.094	—
	섬김의 자세	.144	.127	—
	공동체 의식	-.154	.118	—
변혁적 리더십	이상적 영향	.237	.085	**
	영감적 동기부여	.135	.080	—
	지적자극	-.045	.078	—
	개별적 고려	.239	.075	**
거래적 리더십	보상	.121	.080	—
	예외관리	-.009	.071	—
상수	2.464*			
F	19.546***			
R^2	.404			
사례수	269			

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

각 독립변수에 대한 종속변수인 조직몰입의 영향 분석결과를 살펴보면 다음과 같다. 서번트 리더십과 거래적 리더십은 특전대대의 조직몰입에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

변혁적 리더십이 특전대대의 조직몰입에 미치는 영향은, ‘이상적 영향’과 ‘개별적 고려’가 조직몰입에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, ‘이상적 영향’과 ‘개별적 고려’를 강화할수록 조직몰입이 높게 나타났으며 ‘이상적 영향’에 따른 조직몰입의 영향은 유의수준 .01에서, ‘개별적 고려’에 따른 조직몰입의 영향은 유의수준 .01에서 각각 유의하게 나타났다.

독립변수인 서번트 리더십, 변혁적 리더십, 거래적 리더십이 종속변수인 특전대대의 직무만족에 미치는 영향을 분석하기 위한 다중회귀분석 결과는 <표 4-22>와 같다.

<표 4-22> 리더십 유형별 특전대대 직무만족에 미치는 영향

구 분	측정지표	비표준화계수	표준오차	유의도
서번트 리더십	솔선수범	.275	.085	**
	섬김의 자세	-.072	.115	-
	공동체 의식	-.100	.107	-
변혁적 리더십	이상적 영향	.124	.077	-
	영감적 동기부여	.269	.072	***
	지적자극	-.018	.070	-
	개별적 고려	.218	.068	**
거래적 리더십	보상	.073	.072	-
	예외관리	.027	.065	-
상수	2.799**			
F	25.089***			
R^2	.466			
사례수	269			

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

각 독립변수에 대한 종속변수인 직무만족의 영향 분석결과를 살펴보면 다음과 같다. 서번트 리더십이 특전대대의 직무만족에 미치는 영향은 ‘솔선수범’이 직무만족에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, ‘솔선수범’을 강화할수록 직무만족이 높게 나타났으며 ‘솔선수범’의 영향은 유의수준 .01에서 유의하게 나타났다.

변혁적 리더십이 특전대대의 직무만족에 미치는 영향을 살펴보면, ‘영감적 동기부여’, ‘개별적 고려’가 직무만족에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, ‘영감적 동기부여’, ‘개별적 고려’를 강화할수록 직무만족이 높게 나타났다. ‘영감적 동기부여’에 따른 직무만족의 영향은 유의수준 .001에서, ‘개별적 고려’에 따른 직무만족의 영향은 유의수준 .01에서 각각 유의하게 나

타났다. 거래적 리더십이 특전대대의 직무만족에 미치는 영향은 ‘보상’ 및 ‘예외관리’ 모두 특전대대의 직무만족에는 아무런 영향을 미치지 못하였다.

이상과 같이 각 리더십 유형이 특전대대의 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향을 다중회귀분석으로 통계처리한 결과를 분석하고 그 의미를 해석해보면 다음과 같다.

먼저 서번트 리더십이 특전대대의 조직몰입에는 어떤 구성요인도 영향도 미치지 않았으나 직무만족에는 ‘술선수범’이 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 박승범(2015)의 해병대 조직에서 서번트 리더십의 ‘섬김의 자세’가 조직몰입과 직무만족에 영향을 미치지 않는 것과는 다소 차이나는 결과인데 그 이유는 해병대와 특전부대가 조직문화적 차이에서 나타난다고 볼 수 있겠다. 해병대는 병사로 구성되어 있지만 모병에 의한 자원으로 구성되어 있고 특수한 임무수행을 위해 강도 높은 훈련과 복종심, 희생정신을 요구하는 부대라는 점에서 특전대대와 공통점이 있으나 특전사 구성원의 대부분이 모병에 의해 복무 중인 부사관들로 병사들과 달리 장기복무 직업군인이 되기를 희망하는 간부들이다. 따라서 병사들보다 군의 위계질서와 조직문화에 몰입도가 높고 계급과 직책에 대한 존엄성을 높게 인식하고 있기 때문에 특전대대는 리더가 서번트 리더십을 발휘하더라도 조직몰입에 별다른 영향을 미치지 않는 것으로 보인다.

조직몰입에 미치는 영향과는 달리 ‘술선수범’은 직무만족에는 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 이 또한 특전대대의 고유한 특성에서 기인한 것으로 보인다. 부대유형별 특성을 고려하여 살펴보면, 보병대대의 경우는 리더와 구성원의 임무가 차별화되고 공통요소가 적다. 예를 들면 보병대대장은 작전계획을 구상하고 결심하고 판단하는 지휘의 개념이 필요한 역할이라면 구성원인 병사들은 각개 전투요원으로서 기능과 역할이 중요시된다. 즉, 보병대대장이 병사보다 전투기술이 절대적으로 뛰어나지 않아도 리더의 역할을 수행하는데 제한사항이 없고 상호 임무수행의 공통점이 적어 구성원들이 인식하는 ‘술선수범’의 영향이 적게 된다. 반면 특전대대의

경우는 임무특성 상 적의 후방지역에 침투하여 작전을 수행하게 되며 리더와 구성원 모두가 생존 및 전투수행에 필요한 전투기술과 체력이 요구된다. 따라서 특전대대의 구성원들에게 요구되는 지휘관은 체력이나 전투기술은 부족하더라도 항상 ‘술선수범’하여 훈련에 동참하고 구성원들의 전문성을 인정하고 성실한 모습을 보인다면 구성원들은 자연스럽게 직무에 대해 만족하게 된다.

변혁적 리더십이 특전대대의 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향은 변혁적 리더십의 구성요인들이 전반적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 박헌진(2011), 오호복(2013)의 선행 연구결과와 일치하였다. 특히 보병대대는 ‘이상적 영향’, ‘지적 자극’, ‘개별적 고려’가 조직몰입에, ‘영감적 동기부여’와 ‘지적 자극’, ‘개별적 고려’가 직무만족에 영향을 미친 반면, 특전대대는 ‘이상적 영향’과 ‘개별적 고려’는 조직몰입에, ‘영감적 동기부여’와 ‘개별적 고려’가 직무만족에 영향을 미쳤다. 그 이유를 살펴보면, 특전대대의 경우 간부들은 모병에 의해 입대를 선택하게 됨으로써 병사들과 같이 사회와의 단절을 경험하거나 군 조직 내에서 외로움을 적게 느끼기 때문에 리더의 ‘이상적 영향’보다는 ‘개별적 고려’에 의해 직무만족을 더 느끼는 것으로 보인다.

그리고 ‘영감적 동기부여’의 경우, 특전대대의 직무만족에만 영향을 미치고 조직몰입에는 영향을 미치지 않았다. 특전대대 구성원의 대다수인 군 간부들은 1~2년 단위로 새로운 직책과 부대를 변경하며 임무를 수행해야하는 환경적 특성으로 인해 새로운 임무와 환경에 대한 적응 스트레스를 가지고 있는데, 이를 해소해주기 위해 특전대대 리더는 주간, 월간, 연간 업무를 합리적으로 계획하고 그 결과를 잘 알려줌으로서 구성원들의 심리적 안정과 자신감을 갖게 해야 한다. 이러한 ‘영감적 동기부여’는 구성원들에게 직무수행에 대한 자심감을 부여하고 그에 따른 성취감과 만족감을 줌으로써 직무만족을 높일 수 있다. 하지만 보병대대와 특전대대 공히 ‘영감적 동기부여’가 조직몰입에는 영향을 미치지 못하였는데 이는 박헌진(2011)과 김문겸(2015)의 연구에서처럼 ‘영감적 동기부여’가 군 조직 구성원의 조직몰입에는 영향이 없음을 알 수 있다.

또한 ‘지적 자극’의 경우, 특전대대에는 아무런 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 특전대대의 경우는 구성원 대부분이 간부이다. 이들은 특수한 임무를 수행하기 위해 수년간을 동일한 임무와 훈련을 반복하는 분야별 전문가로서 전문지식과 문제해결 능력을 보유한 자들이다. 특전대대 지휘관(자)이 군 조직 전반에 대한 포괄적인 지식을 가지고 있다 하더라도 특정분야에 한해서는 구성원이 더 뛰어난 문제 인식과 해결능력을 보유하고 있는 경우도 있다. 따라서 특전대대의 경우는 ‘지적 자극’이 구성원들의 조직몰입과 직무만족에 영향을 미치지 않는 것으로 보인다.

거래적 리더십은 특전대대에는 아무런 영향을 미치지 못하였다. 이는 박헌진(2011)의 연구에서 거래적 리더십의 ‘보상’과 ‘예외관리’가 모두 조직몰입과 직무만족에 영향을 미친다는 결과와 다소 차이가 있는 결과이다. 특전대대의 경우 거래적 리더십의 ‘보상’이 주로 발휘되는 상황은 군 리더가 예하부대가 요구성과를 달성하면 포상을 하거나, 평가결과에 따라 성과상여금을 지급하는 등으로 발휘되며, ‘예외관리’는 각종 검열을 통해 직무태만자에 대해 처벌을 하는 행동 등으로 나타난다. 그럼에도 불구하고 거래적 리더십이 특전대대에 아무런 영향을 미치지 않는 것으로 나타난 이유는 앞서 살펴본 바와 같이 특전대대의 지휘관이 보유하고 있는 ‘보상’의 효과성이 한정적이기 때문으로 판단된다. 즉 특전대대의 리더가 보유하고 있는 ‘보상’의 재량과 권한이 간부에게는 진급, 급여인상 등의 ‘보상’을 충족시키지 못하기 때문에 조직몰입과 직무만족에 아무런 영향을 미치지 못했다는 점은 현실적으로 타당한 결과라고 볼 수 있다.

제 5 장 결 론

제 1 절 연구결과의 요약

본 연구는 변화하는 시대환경에 부합되고 군 조직의 구성원인 신세대 장병들의 다양한 욕구를 충족시켜 줘야하는 시대적 요구에 따라 군 리더들의 조직효과성 향상을 위한 대안을 리더십의 개선에서 찾고자 하는 동기에서 시작되었다. 즉 그동안 계급적 문화 속에 군 리더들이 전통적으로 고수해 오던 권위적 통제형 리더십을 탈 권위적 자율형 리더십으로의 변화가 필요할 것이라는 문제의식에서 본 연구를 시작하였다. 그리고 한국 군 조직의 특성 상 징병에 의해 의무복무 중인 병사계층과 모병에 의해 직업군인으로 복무 중인 간부계층에는 각기 다른 리더십 유형을 적용해야 할 것이라는 가정 하에 연구를 시작하였다. 이러한 문제의식과 가정을 토대로 연구의 목적을 ①신세대 장병을 지휘통솔하는 군 조직에서 보다 효과적인 리더십을 검증하고, ②병사 위주의 보병부대와 간부 위주의 특전부대에 각각 효과적이고 실질적인 리더십 행동을 제시하고, ③이를 통해 군 조직 내에서 장병들의 의식변화를 수용하는 바람직한 리더십의 발전방향을 제시하는데 두었다.

이와 같은 연구의 목적에 부합되는 논리적 근거를 찾기 위해 아래와 같은 연구과정을 진행하였다.

첫째, 본 연구가 신세대 장병들을 지휘통솔하는 군 조직에서의 효과적인 리더십을 검증하고자 군 조직의 특성과 군 조직이 가지고 있는 리더십 환경(사회변화, 신세대 장병의 유입 등)과 부대유형(보병대대와 특전대대)에 따른 구성원과 임무의 차이 등을 분석하여 기술하였다.

둘째, 서번트 리더십, 변혁적 리더십, 거래적 리더십의 각각의 이론적 배경과 연구자들에 의해 다양하게 정의되어진 리더십의 특성에 대해 연구하였다. 또한 각 리더십유형이 조직효과성(조직몰입, 직무만족)에 미치는 영향을 분석하기 위해 관련 선행연구자들의 이론을 살펴보았다. 본 주제와 관련된 문헌고찰 결과, 일반 사회조직에 대한 리더십 연구자료는 많았

으나, 군 조직을 중심으로한 연구는 부족한 실태였다. 하지만 일부 특정 군 부대의 경우, 변혁적 리더십과 서번트 리더십이 조직효과성(조직몰입, 직무만족)에 정(+)의 영향을 미친다는 연구결과를 확인할 수 있었다.

셋째, 선행연구 결과를 토대로 군 조직의 특성에 따른 일반 사회조직과의 차이점 및 유사점을 비교하고, 관련 선행연구가 군 조직에서 의미하는 바를 분석하였다. 위 선행연구의 결과만으로는 군 조직에서 각 리더십 유형이 조직효과성(조직몰입, 직무만족)에 의미있는 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정하기에는 근거가 부족하였고, 모든 조직에 일관되게 적용되는 연구사례로 보기에는 부적합하다고 판단되었다.

넷째, 서번트 리더십, 변혁적 리더십, 거래적 리더십의 각 이론에서 제시한 리더십 행동이 군 조직에서 어떤 실질적 행동에 부합되는지를 군 조직 리더십 원칙과 연계하여 정의하였다. 군 리더가 상황과 임무에 적합한 리더십행동이 무엇인지를 제시하기 위해서는 각 리더십유형이 군 조직 내에서 의미하는 행동이 무엇인지를 정의할 필요가 있었다. 따라서 본 연구에서는 「군 리더십(육군본부, 2012)」 교범에서 제시하고 있는 군 리더십의 원칙이 과연 3가지 리더십이론 중 어떤 이론에 근거한(또는 유사한)것인지를 분석하여 리더십 유형별로 구분하였다.

다섯째, 위 선행연구 결과에 따른 논리적 근거를 토대로 서번트 리더십, 변혁적 리더십, 거래적 리더십이 군 조직효과성(조직몰입, 직무만족)에 미치는 영향을 분석하기 위해 6가지의 가설을 설정하였다. 각 리더십이 조직효과성(조직몰입, 직무만족)에 영향을 미치는 요인을 분석하고, 부대유형별(보병대대, 특전대대)로 효과적인 리더십이 어떤것인지를 구분할 수 있도록 가설을 설정하였다.

마지막으로 이와 같은 연구과정 및 논리적 근거를 토대로 육군에 소속된 전·후방 각지의 부대 중에서 대표성을 유지할 수 있도록 연구대상을 선정하였다. 대상 부대의 유형은 국방백서(국방부, 2014)에 명시된 작전지역별 3개 군사령부(1·3야전군 사령부, 2작전사령부)와 특수전사령부로 구분하였고, 대상 부대의 규모는 군 리더십(육군본부, 2011) 교범에서 행동적 리더십 제대로 분류된 대대급으로 한정하였다. 대상인원은 선정된 대대에 근무하는 장교, 부

사관, 병사를 포함한 전 장병을 대상으로 1005명을 방문조사 및 우편조사를 통해 설문을 실시하였고 이를 토대로 다중회귀분석을 통해 가설을 검증하였으며 그 결과는 다음과 같다.

① 응답자 1005명의 설문을 다중회귀분석을 통해 검증한 결과, 부대유형을 구분하지 않고 전체적으로 볼때, 조직몰입에 미치는 영향은 서번트 리더십의 ‘공동체 의식’, 변혁적 리더십의 ‘이상적 영향’, ‘지적자극’, ‘개별적 고려’가 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 반면 직무만족에 미치는 영향은 서번트 리더십의 ‘섬김의 자세’, 변혁적 리더십의 ‘이상적 영향’, ‘영감적 동기부여’, ‘지적자극’, ‘개별적 고려’와 거래적 리더십의 ‘예외관리’가 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인하였다.

② 응답자 중 736명에 해당하는 보병대대의 설문을 다중회귀분석을 통해 검증한 결과, 조직몰입에 미치는 영향은 서번트 리더십의 ‘공동체 의식’, 변혁적 리더십의 ‘이상적 영향’, ‘지적 자극’, ‘개별적 고려’가 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 반면 직무만족에 미치는 영향은 서번트 리더십의 ‘섬김의 자세’, 변혁적 리더십의 ‘영감적 동기부여’, ‘지적 자극’, ‘개별적 고려’가, 거래적 리더십의 ‘예외관리’가 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

③ 응답자 중 269명에 해당하는 특전대대의 설문을 다중회귀분석을 통해 검증한 결과, 조직몰입에 미치는 영향은 변혁적 리더십의 ‘이상적 영향’, ‘개별적 고려’만이 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 반면 직무만족에 미치는 영향은 서번트 리더십의 ‘술선수범’, 변혁적 리더십의 ‘영감적 동기부여’, ‘개별적 고려’가 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

위와 같은 검증결과를 본 연구의 목적과 연관지어 그 의미를 해석해보면 크게 다음과 같이 세가지로 정리할 수 있다.

첫째, 신세대 장병들에게는 서번트 리더십과 변혁적 리더십 등 현대적 리더십이 효과적인 영향을 미치는 것으로 분석되나 전통적 리더십인 거래적 리더십도 부분적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 특히 서번트 리더십이 보

병대대의 병사들에게 효과적인 영향을 미치는 결과는 주목할 만한 결과이다. 신세대 장병들은 징병에 의해 소집된 그들의 특성으로 인해 군 입대 후에도 존중과 배려를 희망할 것이라는 가정이 검증된 결과로 볼 수 있기 때문이다. 하지만 변혁적 리더십이 서번트 리더십보다 조직효과성에 더 많은 영향을 미친다는 점과 특전대대에는 서번트 리더십의 ‘솔선수범’ 요인만이 영향을 미친다는 점 등은 군 조직에서 서번트 리더십의 영향이 제한적임을 알 수 있다. 따라서 신세대 장병으로 구성된 부대에서는 상황과 임무에 따라 서번트 리더십을 적절히 활용한다면 효과를 기대할 수 있을 것이다.

둘째, 보병대대와 특전대대의 비교를 통해, 부대유형별로 보다 효과적인 리더십을 검증할 수 있었다. 보병대대의 구성원인 병사들은 서번트 리더십의 ‘공동체 의식’과 ‘섬김의 자세’에 영향을 받아 조직몰입과 직무만족이 향상되는 한편, 거래적 리더십의 ‘예외관리’를 통해서도 직무만족이 향상되는 이중적인 모습을 보였다는 점이다. 이러한 결과는 병사들의 경우 존중과 배려에 감성적인 영향을 받아 군 조직에 몰입하고 만족을 느끼기도 하지만, 상황에 따라서는 적절한 ‘예외관리’가 병사들의 이탈행동을 막고 부대를 안정화시킴으로써 직무만족을 높일 수 있다는 의미로 해석할 수 있다. 반면 특전대대의 구성원인 간부들의 경우, 직업군인으로서 복무가치가 병사들과 다르고 기본적으로 군 조직의 위계질서와 조직문화에 대한 몰입도 및 만족도가 병사들보다 높기 때문에 서번트 리더십과 거래적 리더십의 영향이 적게 미치는 것으로 보인다.

셋째, 현재 군 조직에서 효과적인 리더십 유형을 검증하고 발전방향을 예측할 수 있었다. 본 연구결과에서 현재 군 조직에서 가장 효과적인 리더십은 변혁적 리더십임을 알 수 있었는데 이는 변혁적 리더십이 보병대대와 특전대대의 전 장병에게 영향을 미친다는 결과를 통해 입증되었다. 한편 거래적 리더십도 보병대대에 영향을 미친 점을 볼 때, 군 조직 내에서 ‘구성원’과 ‘상황’에 따라서는 필요한 리더십임을 알 수 있었다. 또한 서번트 리더십은 변혁적 리더십에 비해 군 조직에 미치는 영향은 미미하였으나 향후 신세대 장병들의 의식변화를 수용하는 효과적인 리더십으로 발전할 수 있는 가능성이 있음을 확인 할 수 있었다.

제 2 절 연구의 시사점

리더십을 구성하는 중요한 3가지 요인은 ‘리더-구성원-상황’이다. 본 연구에서는 군 조직이라는 특수성을 전제로 ‘리더(지휘관)-구성원(병사, 간부)-상황(군 리더십 환경)’을 고려하여 연구를 진행하였다. 따라서 본 연구결과의 시사점은 군 조직의 특수성에 기인한 결과이며 연구의 결과가 제시하는 바는 군 조직 내에서 리더인 지휘관(자)이 상황과 임무에 따라 어떤 리더십 유형을 발휘하는 것이 유리한지를 검증한 것이다.

현재 한국군은 시대의 변화에 부응하는 선진강군으로 발돋움하기 위해 노력하고 있다. 따라서 군 리더가 구성원의 성향과 리더십 환경을 이해하고 효과적인 리더십을 발휘함으로써 국가방위의 사명을 완수하는 것은 무엇보다도 중요한 일이다. 본 연구의 결과는 군 리더들이 부대유형과 구성원의 차이에 따라 다양한 유형의 리더십을 적용할 때 조직효과성(조직몰입, 직무만족)을 향상시킨다는 점을 밝힌 것으로 리더십의 유형을 선택하는 군 리더들에게 다음과 같은 시사점이 있다고 하겠다.

첫째, 군 조직에서 조직몰입이 미치는 효과는 구성원의 헌신, 충성심, 용기, 소속감 등을 자연스럽게 이끌어 낸다. 따라서 본 연구의 결과를 토대로 하여 구성원의 조직몰입을 이끌어 낼 수 있는 리더십 행동은 군 리더십 원칙에 제시된 리더의 행동 중에서 서번트 리더십의 ‘공동체 의식’에 해당하는 ‘의사소통’, 변혁적 리더십의 ‘이상적 영향’에 해당하는 ‘리더의 올바른 품성, 투철한 군인정신’과 ‘지적자극’에 해당하는 ‘군사전문가가 되는 것’, ‘개별적 고려’에 해당하는 ‘수직·수평의 의사소통’과 ‘부하의 능력을 개발하는 것’ 등이라고 할 수 있다.

둘째, 군 조직에서 직무만족이 미치는 효과는 구성원의 능률, 창의를 향상시키고 구성원들의 만족을 통해 군에 대한 우호적인 평가가 증대되어 대군신뢰도를 향상시킬 수 있다. 따라서 본 연구의 결과를 통해 볼 때 구성원의 직무만족을 이끌어 낼 수 있는 리더십 행동은 군 리더십 원칙에 제시된 리더의 행동 중에서 서번트 리더십의 ‘섬김의 자세’에 해당하는 ‘부하의 능력 개발’,

변혁적 리더십의 ‘이상적 영향’에 해당하는 ‘리더의 올바른 품성’, ‘투철한 군인정신’, ‘지적 자극’에 해당하는 ‘군사전문가가 되는 것’, ‘영감적 동기부여’에 해당하는 ‘비전과 목표제시’, ‘개별적 고려’에 해당하는 ‘수직·수평의 의사소통’, 거래적 리더십의 ‘예외관리’에 해당하는 ‘엄정한 군기유지’라고 할 수 있다. 반면 유의해야 할 점은 보병대대 지휘관의 경우 서번트 리더십과 변혁적 리더십과 함께 거래적 리더십의 ‘예외관리’가 직무만족에 영향을 미친다는 점을 고려해야 한다. 즉 구성원의 87.2%가 병사들인 보병대대의 경우, 서번트 리더십의 ‘섬김의 자세’, 변혁적 리더십의 ‘영감적 동기부여’, ‘지적 자극’, ‘개별적 고려’와 함께 상황에 따라서는 거래적 리더십의 ‘예외관리’가 필요하다는 것이다. 이는 엄격한 규율과 명령체계 속에서도 헌신, 희생과 같은 고차원적인 몰입을 요구하는 군의 특성 상 엄격한 신상필벌(‘보상’과 ‘예외관리’ 측면)이 구성원들의 직무만족을 이끌어낼 수 있음을 의미한다.

셋째, 본 연구 결과를 토대로 볼 때, 현재 한국군의 대대급 이하 지휘관(자)들이 리더십을 발휘할 때 가장 영향력을 많이 미치는 리더십은 변혁적 리더십이나 신세대 장병들의 다양한 욕구충족과 창의성 개발 등을 통한 리더십 성과제고를 위해서는 서번트 리더십을 비롯한 다양한 현대적 리더십의 적용 뿐만아니라 전통적 리더십인 거래적 리더십의 적용도 필요할 것으로 판단된다. 따라서 부대별 다양한 임무 및 특성, 상황 등에 따라 적절한 리더십을 개발하기 위한 노력은 부단히 지속되어야 할 것이다.

제 3 절 연구의 한계 및 향후 연구방향

1) 연구의 한계

본 연구에서는 군 조직이라는 특수한 환경을 대상으로 서번트 리더십, 변혁적 리더십, 거래적 리더십이 군 조직효과성(조직몰입, 직무만족)에 미치는 영향을 분석하였다. 선행연구를 토대로 각 리더십의 이론적 배경과 군 조직의 리더십 환경에 대한 연구를 토대로 진행하였으나 아래와 같은 연구의 한계점이 있다.

첫째, 군 조직의 대표성을 유지하기 위해 육군부대의 작전지역별, 부대 유형별 대대급 부대를 선정하여 조사하였지만 군 조직 내의 다양한 기능 부대까지를 대표하지는 않는다. 즉, 해군 및 공군, 해병대 등 타군의 특성을 대표하지 못하고, 육군의 공병대대, 통신대대 등은 육군전체로 보면 소수이나 임무의 특수성이 차별화되는 등 일반부대와 다른 특수성이 있다. 따라서 본 연구에서 선정한 대대는 육군의 보편적인 일반부대를 대표하는 것이며, 소수의 기능부대까지는 고려하지 못하는 한계를 가지고 있다.

둘째, 본 연구에서는 군 조직에서 일어날 수 있는 상황을 평시로 한정하여 연구를 진행하였다. 군 조직에서도 리더십 교범을 '전장 리더십'(육군본부, 2006)과 '군 리더십'(육군본부, 2011)으로 구분하여 발간한 바 있는 것처럼, 전시와 평시라는 상황적 요인은 리더십 환경과 유형을 변화시키는 주요 요인이다. 따라서 본 연구의 결과는 평시에 해당하는 상황적 요인에 근거한 연구이며 전시 상황에 적용하는 데는 한계가 있다.

2) 향후 연구방향

이상과 같이 본 연구는 분단이라는 특수한 국가적 환경과 징병제와 모병제가 공존하는 한국군 조직의 특수성 내에서 서번트 리더십, 변혁적 리더십, 거래적 리더십이 육군의 부대유형별로 각기 다른 구성원으로 편성된 군 조직효과성(조직몰입, 직무만족)에 어떠한 영향을 미치는지 검증하였다. 하지만 리더십의 환경적 특수성을 가진 군 조직은 아직 다양한 이론적 연구와 함께 실증적 연구도 병행할 필요가 있다.

향후에는 앞서 제시한 본 연구의 한계점을 참고하여 해군, 공군, 해병대 등을 포함한 육군의 다양한 기능부대에 적용 가능한 리더십 연구도 지속되어야 할 것으로 생각한다. 또한 연구대상으로 선정한 대대급 이하의 부대는 군 조직 중에서 비교적 규모가 작고 구성원의 대다수가 낮은 계급에 속하는 제대이다. 따라서 보다 규모가 크고 리더의 영향력이 미치는 대상이 많은 조직에 대한 연구가 필요할 것으로 생각된다. 예를 들면 군단급 제대의 지휘관(리더)의 리더십이 중간제대의 지휘관과 구성원의 조직효과성에 미치는 영향을 연구하여 본 연구와 비교분석 한다면 군 조직의 리더

십을 보다 다양한 관점에서 비교하고 분석할 수 있을 것으로 기대한다.

그리고 군 조직의 효과성을 측정하는 도구로 민간 기업체의 측정도구로 사용되는 '경제적 지표'와 같이 객관적이고 계량된 평가지표를 개발하는 노력도 병행되어야 하겠다. 예를 들면 야전부대에서 실제적용하고 있는 부대전투력평가 내용을 객관적인 평가지표로 개발하는 방안 등을 고려할 수 있겠다.

끝으로, 현재 한국군은 '외부의 군사적 위협과 침략으로부터 국가보위에 평화통일을 뒷받침' 한다는 목표아래 '확고한 군사대비태세 확립'과 '자랑스럽고 보람있는 군복무여건 조성', '국민존중의 국방정책 추진' 등의 다양한 과업을 달성하기 위해 노력하고 있다(국방정책기조, 2015). 이러한 한국군 조직의 목표를 달성하기 위해서는 군 리더들의 리더십이 그 어느 때보다 중요한 시점이다. 이러한 시기에 본 연구자료가 군 조직의 리더 및 관련 연구자들에게 유익한 자료가 될 수 있기를 바란다. 끝.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 강길숙. (2010). 서비스 조직 내 감성 리더십이 상사에 대한 신뢰 및 직무 태도에 미치는 영향. 서울여자대학교 대학원 박사학위논문.
- 강금원. (2006). '변혁적 리더십과 서번트 리더십이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구'. 석사학위 논문. 성균관대학교 대학원. 8-22.
- 강주현 역, 로버트 K. Greenleaf.(2006). 『서번트 리더십 원전』. 참솔
- 김광수 역, 제임스 C 헌터. (2002) 『서번트 리더십(The Servant Leadership)』.서울 : 시대의 창.
- 권기덕. (1979). 『인간관계론』.형설출판사.
- 국방대학교. (2011). 군 리더십 정책 및 교육훈련체계 발전방향. 국방부 리더십 연구 보고서.
- 국방부. (2004). 한국군 리더십 진단과 강화방안.
- 국방부. (2014). 『국방백서』 정책기획관실 기본정책과.
- 김경호 와 김동조. (2001). '거래적 리더십과 변혁적 리더십에 대한 이론적 고찰'. 학술논문. 『진주산업대학교논문집 2제 21집』. 오산대학.
- 김기춘. 박계홍. 문재승. (2014). 군_조직에_있어서_직무스트레스_요인이_전투 역량에_미치는 영향과 직무만족의 매개효과. 『상업교육연구』. 28(6); 447-477
- 김남현 · 김정원. (2004). 『리더십』.경문사
- 김덕경. (1998). '상사의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 비서의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구'. 학술논문. 『진주산업대학교논문집 17』. 동부산대학.
- 김문겸, 남재걸. (2015) '지휘가 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구; 군 조

- 기에서 임무형 지휘 개념을 중심으로'. 『한국행정논집』.27(1); 167-190.
- 김문성. (2009). 『행정학』. 서울: 박영사.
- 김명훈. (1983). 『리더십론』. 대영사.
- 김병창. (1992) 조직 코미트먼트와 직무 인볼브먼트가 조직효과성에 미치는 영향이 관한 연구, 세종대학교 대학원 박사학위논문
- 김석희. (1984). 『조직관리론』. 무역경영사.
- 김승엽. (2015) '군 리더십 장병의 직무만족과 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구; 육군 보병중대장을 중심으로' 경희대학교 경영대학원 석사논문
- 김영규. (1994). 『최신경영학원론』. 박영사.
- 김영춘. (2009) '군 고급제대 지휘관의 전략적 리더십이 조직몰입과 조직시민 행동에 미치는 영향', 동양대학교경영학과 박사논문
- 김정율. (1980). 『심리학개론』. 학문사.
- 김종옥. (1999). 『한국군 리더십』. 박영사.
- 김지찬. (2008). '신세대 병사의 특성에 적합한 리더십에 대한 연구'. 석사학위논문. 국민대학교 정치대학원
- 김학수·정범구. (2008). 윤리적 리더십과 조직효과성의 관계에 있어서 상사 신뢰의 매개 효과. 『경영경제연구』.30(2): 29-54.
- 김호섭. (2002). 『조직행태의 이해』. 대영문화사.
- 문형구. (1998). 신뢰의 구성요인: 탐색적 관찰. 『인사·조직포럼 발표 자료집』. 171-185.
- 미육군본부. (1999). 『야전교범22-100』. 육군 : 리더십 센타.
- 박승범, 박현숙. (2015) 서번트 리더십이 군 조직효과성에 미치는 영향. 『인적자원관리연구』. 22(1); 297-318.
- 박재홍. (2006). '군 지휘관의 변혁적, 거래적 리더십에 관한 연구 : 대대급

- 지휘관을 중심으로'. 국민대학교 행정학과 석사논문
- 박헌진. (2011) '군조직의 리더십 유형이 신세대의 군 복무성과에 미치는 영향'. 충남대학교 행정학과 석사논문
- 백기복. (2000). 『이슈 리더십』. 창민사.
- 백기복. (2002). 『조직행동연구』. 창민사.
- 백남환. (2003). 카리스마적 리더십이 조직효과성(조직몰입, 직무만족)에 미치는 실증적 연구. 호서대학교 대학원 박사학위논문.
- 백형우. (1993). '군 사기진작을 위한 리더십 유형 개발에 관한 연구'. 석사학위 논문. 경희대학교 대학원
- 서연진. (2010). '변혁적 리더십과 서번트 리더십이 군조직에 미치는 영향에 관한 비교실험 연구 : 카리스마효과와 조직몰입 중심으로'. 연세대학교 정경대학원
- 손승연. (2004). '군 조직에서 자기희생적 리더십 효과에 대한 현장실험 연구'. 석사학위 논문. 국방대학교. 국방관리대학원
- 손승연. (2004). '군 조직에서 자기희생적 리더십 효과에 대한 현장실험 연구' 석사학위논문. 국방대학교. 국방관리대학원 리더십 전공.
- 송성용. (2003). 군 리더십 유형과 리더십 형성에 관한 실증적 연구, 동국대 경영대학원 석사학위 논문, pp.28~30
- 신동인. (2002). 육군 초급장교의 리더십 교육 발전방안, 국방대학원 석사학위 논문
- 신숙희. (2011). 서번트 리더십이 구성원직원의 직무태도에 미치는 영향에 관한 연구: 리더의 감성지능과 직무역량의 조절효과를 중심으로. 경희대학교 대학원 박사학위논문.
- 신유근. (1994). 『조직행동론』. 다산출판사.
- 신응섭외 5명. (2006). 『리더십의 이론과 실제』. 학지사.
- 신철우. (2004). 『조직행동론』. 문영사.

- 양참삼. (1994). 『조직이론』. 박영사.
- 오점록. (1998). '리더십, 팔로워십의 특성과 자기 임파워먼트가 군 조직 유효성에 미치는 영향', 박사학위논문, 경희대학교 대학원
- 유한동. (1988). 『리더십의 이론과 실제』. 법문사.
- 육군본부. (2011). 『군 리더십』. 야전교범 지-0.
- _____ (2006). 『부대관리Know-How123』. 교육참고8-1-7.
- _____ (2004). 『지휘통솔』. 야전교범6-0-1.
- _____ (2004). 『병영생활』. 야전교범1-0-1.
- _____ (1999). 『야전실무지침서』. 교육참고25-10.
- _____ (2000). 『부대관리훈』. 교육참고22-2.
- _____ (2003). 『지휘관 및 참모업무』.
- _____ (1983). 『사기측정 팜플렛』.
- 육군교육사령부. (2001). 지휘통솔종합발전계획.
- 윤대균. (2004). '호텔조직에서 서번트 리더십이 종사원의 태도에 미치는 영향'. 박사학위 논문. 대구대학교 대학원.
- 윤모승. (2008). '軍 리더의 서번트 리더십 涵養 方案 研究'. 석사학위 논문. 동국대학교 경영대학원.
- 이덕건. (2013). '군 조직에서 리더십 유형이 신뢰에 미치는 영향'. 박사학위 논문. 가천대학교 행정대학원
- 이용탁. (2004). '변혁적 리더십과 직무만족과 관계에 임파워먼트가 미치는 영향'. 대한경영학회. 『대한경영학회지 제 17권 제5호 통권46호』.
- 이상갑·이상수. (1997). 『조직행위론』. 진영사.
- 이성민. (1996). 군 조직에 있어서 리더십에 관한 연구, 국방대학교
- 이종인. (1999). 군 리더십, 국방연구원
- 이재운. (1995). 신세대를 보는 군이 변화되어야 할 관점.
- _____ (1995). 『초급장교 리더십 향상을 위한 군사심리학』. 서울: 집문당.

- 이학중. (1988). 『조직 행동론』. 세경사.
- 이한경. (2004). 『인간 행동론』. 형설출판사.
- 이호복, 이규만, 정문영, (2013) '군(軍) 조직에서의 비공식적 멘토링이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향'. 『경영교육연구』. 28(5); 355-382.
- 장수건. 군 리더십의 구조적 특성, 『주간 국방논단 제589호』. PP.1-3.
- 제3군사령부. (1995). 『신세대지휘통솔』. 제3군사령부.
- 전명철. (1999). '신세대 장병의 합리적인 관리방안에 관한 연구 : 최초 입영자와 신병교육 훈련을 마친 신병을 중심으로'. 석사학위 논문. 단국대학교
- 전지우. (2004). 사회 환경에 따른 군 조직의 발전과제에 관한 연구.
원광대학교 석사학위논문
- 정철재. 군 조직의 리더십 발전방안에 관한 연구. 한남대 지역개발대학원
- 조성권. (2005) 군 조직문화의 특성을 고려한 리더십 발전방향 연구. 한남대 사회문화대학원
- 조경동. (2003). 『현대경영학원론』. 형설출판사.
- 최병순. (2010). 『軍 리더십』. 서울: 북코리아.
- 최현묵. (2012) 군 리더의 감성지능이 부하의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향 연구. 경원대학교 박사논문
- 황규상. (1996). '군 리더십과 직무만족의 관계에 관한 연구' 상지대학교 석사학위 논문
- 홍소식. (2007). '변혁적 리더십과 조직의 혁신성향간의 관계에 관한 연구: 조직 특성의 조절효과를 중심으로'. 석사학위 논문. 연세대학교 정경대학원

2. 국외문헌

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1988). Transformational leadership, charisma, and beyond. In J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler & C. A. Schriesheim(Eds), *Emerging leadership vistas*. Lexington, MA: Lexington Books

_____ (1990). The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team and Organizational Development, *Research in Organizationla Change and Development*, 4

_____ (1993). Transformational Leadership: A Response to Critiques, In M. M. Chemers, & R Ayman Eds., *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*, San Diego, CA: Academic Press

_____ (1994). Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership, Thousand Oaks, CA: Sage
Transformational Leadership: A

Avolio, B. J., D. A. Waldman. & W. O. Einstein. (1988). Transformational Leadership in a Management Game Simulation, *Gorup and Organization Studies*, 13

Bass, B. M.(1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: The Free Press.

Bass, B. M. & Yammarino, F. J. (1990). Transformational leader and multiple levels of analysis, *Human Relation*, 43, 10

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership; Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18

-
- _____ (1998). Two Decades of Research in Transformational Leadership, *European journal of Work and Organizational Psychology*, 10
-
- _____ (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations, New York, Free Press
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). Full range leadership development manual for the multifactor leadership questionnaire. Palo Alto, CA: Mindgarden.
- Bass, B. M. B. J Avolio, D. I. Jung, & Y. Berson, (2003), 'Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership,' *Journal of Applied Psychology*, 88, 207–218.
- Bateman, T. S. & Organ, D. W. (1983). 'Job Satisfaction and the Good Soldier: The relationship between Affect and Employee Citizenship', *Academy of Management Journal*, 26
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment, *American Journal of Sociology*, Vol 6
- Becker, T. E. & Billings, R. S. (1993). Profiles of commitment: An empirical test, *Journal of Organizational Behavior*, 14
- Bennis, W. G., & B. Nanus. (1985). *Leaders: The Strategies for taking charge*, New York, Harper & Row
- Bolon, D. S. (1997). Organizational Citizenship Behavior among Hospital Employees: A Mult-Dimensional Analysis Involving Job Satisfaction and Organizational Commitment, *Hospital and Health Service Administration*, 42
- Boyer, G. B. (1999). Turning points in the development of male servant-leaders, Unpublished doctoral dissertation, The Fielding Institute

- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). 'Prosocial Organizational Behaviors', *Academy of Management Review*, 11, 4
- Brien N .Smith, Ray V. Montago, Tatiana N. Kuzmenko, (2004). Ball State university, Muncie, IN, 'Transformational and Servant Leadership : Content and Contextual Comparisons', *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10, 4
- Buchen, I. H. (1998). Servant leadership: A model for future faculty and future institutions. *The Journal of Leadership Studies*, 5
- Burns, J. A. (1978). *Leadership*, New York, Harper & Row
- Bycio, P., Allenm, J. S. & Hackett, R. D. (1995). Conceptualization of transcational and transformational leadership, *Journal of Applied Psychology*, 80, 4
- Burns, J. M. (1987). *Leadership*. New York : Harper and Row
- Downton, J. V. (1973). *Rebel Leadership: Commitment and Charisma in A Revolutionary Process*, New York, Free Press
- Etzioni, A. (1981). *An analysis of complex organizations*. New York: Free Press
- Ferris, K. & N. Aranya. (1983). A Comparison of Two Organizational Commitment Scales, *Personnel Psychology*, 36
- George, J. M. & A. P. Brief. (1992). Feeling Good–doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work–Organizational Spontaneity Relationship, *Psychological Bulletin*, 112
- Girard, S. H. (2000). Servant leadership qualities exhibited by Illinois public school district superintendents, Unpublished doctoral dissertation, Saint Louis University

- Graham, J. W. (1988). Transformational Leadership: Fostering Follower Autonomy not Automatic Followership, J. T. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler & C. A. Schriesheim Eds. Emerging Leadership Vistas, Lexington, MA: Lexington Book
- _____ (1991). Servant leadership in Organizations, : Inspiration and Moral Leadership Quarterly, 2, 2
- Greenleaf, R. K. (1970). The servant as leader. Indianapolis: The Robert K. Greenleaf Center
- Greenleaf, R. K. (1997). Servant Leadership : A Journey into the nature of Legitimate Power and Greatness, Mahwah, NJ : Paulist Press.
- G. M. Lyons. (1989). Education and Military Leadership, California : Dickenson Publishing Company, P.13.
- Hater, J. J. & Bass, B. M. (1988). Superiors evaluation and subordinates perception of transformational and transactional leader, Journal of Applied Psychology, 73
- Heifetz, R. A. (1994). Leadership without easy answer, Cambridge, MA: Harvard University Press
- House, R. J. (1971). A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness, Administrative Science Quarterly, 16
- Howell, J. M., & B. J. Avolio. (1992), The Ethics of Charismatic Leadership: Submission or Liberation, Academy of Management Executive, 6, 2
- Jun, M. S. Cai, & H., Shin (2006). TQM Practice in Manufacturer: Antecedents of Employee Satisfaction and Loyalty. Journal of Operations Management, 24, 791-812.

- J. W. Graham(1992) Leadership, Moral Development, and Citizenship Behavior. *Business Ethics Quarterly*, Volume 5 : 22.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanism in Utopian Communities, *American Sociological Review*, 33
- Katz, D. & R. L. Kahn, (1978). *The Social Psychology of Organizations*, New York, Wiley;
- Koh, W. L., R. M. Steers & J. R. Terborg. (1995). The Effect of Transformational Leadership on Teacher Attitudes and Student Performance in Singapore, *Journal of Organizational Behavior*, 16
- Konovsky, M. A. & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange, *Academy of Management Journal*, 37
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (1985). *The Leadership challenge*, Jossey-Bass, Inc.
- Kuhnert, K. W. & P. Lewis. (1987). Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis, *Academy of Management Review*, 12, 4
- Laub, A. J. (1999). Assessing the servant organization: development of the servant organizational leadership assessment(SOLA) instrument, Unpublished doctoral dissertation, Florida Atlantic University
- Livovich, M. P. (1999). An investigation of servant leadership in public school superintendents in the state of indiana, Unpublished doctoral dissertation, Indiana States University
- Moris Janowits. (1991). *Hierarchy and Authority in Sociology and Military Establishment* (New York : Russel Sage Foundat, P258.
- McClelland,D.C.(1975).*Power:The inner experience*.New York:Irvington

- Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1993). The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance. *Journal of Marketing*, 57
- Mathieu, J. & D. Zajac. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedent, Correlates and Consequences of Organizational Commitment, *Psychological Bulletin*, 108
- Meyer, J. P. & N. J. Allen. (1991). A Three-Component Conceptualized of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 1
- Meyer, J. P., N. J. Allen & C. A. Smith. (1993). Commitment to Organizations of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 1
- Motowidlo, S. J. (1984). Does Job Satisfaction Lead to Consideration and Personal Sensitivity?, *Academy of Management Journal*, 27
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14
- _____ (1982). *Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, San Diego, CA, Academy Press
- _____ (1991). *Employee-Organization Linkage : The Psychology of commitment, Absenteeism and Turnover*, New York, Academic Press,
- Niehoff, B. P. & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior, *Academy of Management Journal*, 36

- O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychology attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior, *Journal of Applied Psychology*, 71
- Organ D. W. & Konosky, M. (1989). 'Cognitive versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior', *Journal of Applied Psychology*, 74
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Book
- Page, D. and T. P. Wong (2000), A conceptual framework for measuring servant-leadership, in AdjGibolosoo, S. (Eds), *The Human Factor in Shaping the Course of History and Development*, University Press of America, Inc., New York, NY,
- Podsakoff, P. M. & S. B. Mackenzie. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust and Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Management*, 22, 2
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effect on followers' trust in leader, satisfaction and organizational citizenship behaviors, *Leadership Quarterly*, 1
- Podsakoff, Philip M., Scott B. Mackenzie & William Bommer. (1996). Transformational Leadership behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust and Organizational Citizenship Behaviors, *Journal of management*, 22

- Puffer, S. M. (1987). Prosocial Behavior, Noncompliant Behavior and Work Performance among Commission Salespeople, *Journal of Applied Psychology*, 72
- Scholl, R. W. (1981). Differentiating Organizational Commitment from Expectancy as A Motivating Force, *Academy of Management Review*, 6
- Senge, P. M. (1995). Robert Greenleaf's legacy: a new foundation for twenty-first century institutions, In, L. Spears. (ed), *Reflection on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant-leadership influenced Today's Top Management Thinkers'*, New York, John Wiley & Sons, Inc
- Shamir, B., House, R. J. & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory, *Organizational Science*, 4
- Shore, L. M. & Wayne, S. J. (1993). 'Commitment and Employee Behavior: A Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support', *Journal of Applied Psychology*, 78
- Sims, B. J. (1997). *Servanthood: leadership for the group effectiveness*, The Wharton School, University of Pennsylvania
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). 'Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents', *Journal of Applied Psychology*, 68, 4
- Somers, M. J. (1995). Organizational Commitment, Turnover and Absenteeism: An Examination of Direct and Interaction Effects, *Journal of Organizational Behavior*, 16

- Spears, L. (Ed.). (1995). Reflections on leadership : How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers. New York : John Wiley & Sons.
- Spears, L. (1995). Insight on leadership: Service, Stewardship, spirit and servant-leadership, New York, John Wiley & Sons, Inc.
- Taylor & Gilham. (1998). Images of servant leadership in education, Unpublished doctoral dissertation, Northern Arizona University
- Tichy, N. M. & A. DeVanna. (1986). The Transformational Leader, New York, John Wiley
-
- _____ (1990). The Transformational Leader, 2nd ed, New York, John Wiley
- VanDyne, L., Graham, J. W. & R. M. Dienesch. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement and Validation, Academy of Management Journal, 37
- Wanous, J. P. (1973). Effects of A Realistic Job Preview on Job Acceptance, Job Attitudes and Job Survival, Journal of Applied Psychology, 58
- Wheaton, C. E. (1999). Servant leadership and the public school superintendent, Unpublished doctoral dissertation, Gonzaga University
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View, Academy of management Review, 7
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). 'Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behavior', Journal of Management, 17, 3

- Yukl, G. A.(1994),Leadership in Organizations, 3rded. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.
- Yukl,G.(2002),Leadership in Organizations(5thed.), Englewood Cliffs,N. J.:Prentice-Hall.
- Yukl, G. (1999). An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories, Leadership Quarterly, Vol. 10 : 285-305.
- Yukl, G. A. and Howell, J. M.(1999). Organizational and Contextual Influences on the Emergence and Effectiveness Charismatic Leadership, Leadership Quarterly, Vol.10: 257~283.
- Yammarino, F. J. (1993). Transforming Leadership Studies: Behind Bass' Leadership and Performance Beyond Expectations, Leadership Quarterly, 4, 3

3. 관련법령

「군인복무규율」(2015.07.13)

「군형법」(2014.01.14)

4. 인터넷자료

서울신문. (2014). 『28사단 윤 일병 사망, 치약 한 통 강제로? '충격'』

연합뉴스. (2014). 『주말 동부전선 최전방 GOP서 총기난사 사건 '충격'』

〈부 록〉

설 문 지

본 조사의 내용은 통계법 제8 조에 의거하여 비밀이 절대 보장되며 통계목적 이외에는 절대 사용되지 않습니다

안녕하십니까?
바쁘신 중에도 설문에 응해 주셔서 진심으로 감사의 말씀을 드립니다.

본 설문은 귀하가 속한 부대의 직속상관의 리더십 유형별 다양한 특성에 대하여 조사하여 리더십 유형별 관련성을 규명함으로써 군 조직의 성과를 향상시키기 위한 기초자료를 제공하고자 작성되었습니다.

본 조사 자료는 학문적인 목적으로만 활용될 것이며, 집합적으로 통계 처리되므로 특정 개인이나 부대와 관련된 내용은 철저히 비밀이 보장되며, 설문 작성에는 약 8분 남짓 소요됩니다.

각 설문 문항에 정답이 있는 것은 아니며, 평소 생각이나 느낌을 솔직하게 응답해주시면 됩니다. 바쁘시겠지만 타당성 있는 연구결과를 위하여 모든 질문에 성의껏 답하여 주시기를 부탁드립니다.

귀하의 협조에 진심으로 감사드리며, 행복한 하루되시길 바랍니다.

2015년 9월

한성대학교 대학원 행정학과

지도교수 : 이 창 원

연 구 자 : 신 봉 수

이 메 일 : shinbs13@hanmail.net

연 락 처 : 010-5078-3006

※ 본 조사나 설문지에 대해 의문이 있으시면 위 연락처로 문의하시기 바랍니다.

다음 각 문항에 대하여 ①~⑤ 중 하나에만 ☑ 표시를 해주시기 바랍니다.
※ 본 설문에서 언급되는 상관은 귀하의 중 · 지역 · 대대장을 의미합니다

문항	전혀 아니다	약간 아니다	보통 이다	약간 그렇다	매우 그렇다
1. 나의 상관은 성실하게 과업을 수행한다.	①	②	③	④	⑤
2. 나의 상관은 과업을 수행함에 있어 겸손하다.	①	②	③	④	⑤
3. 나의 상관은 동료나 부하를 위해 봉사하고 희생한다.	①	②	③	④	⑤
4. 나의 상관은 부하들의 입장에서 부하들을 이해한다.	①	②	③	④	⑤
5. 나의 상관은 업무를 자율적으로 할 수 있도록 책임과 권한을 준다.	①	②	③	④	⑤
6. 나의 상관은 부하가 자기계발을 하도록 격려한다.	①	②	③	④	⑤
7. 나의 상관은 부하들에게 요구하는 행동을 먼저 실천한다.	①	②	③	④	⑤
8. 나의 상관은 의사결정시 부하의 참여를 허용한다.	①	②	③	④	⑤
9. 나의 상관은 결속력이 강한 부대를 만들기 위해 노력한다.	①	②	③	④	⑤
10. 나의 상관은 구성원들을 편안하고 기분 좋게 느끼도록 한다.	①	②	③	④	⑤
11. 나는 나의 상관을 전적으로 신뢰한다.	①	②	③	④	⑤
12. 나는 상관과 함께하고 있는 것을 자랑스럽게 생각한다.	①	②	③	④	⑤
13. 우리가 무엇을 할 수 있는지에 대해 호소력 있는 표현으로 우리가 일할 의욕이 나도록 한다.	①	②	③	④	⑤
14. 우리가 무엇을 할 수 있고 또 무엇을 해야 하는지를 몇마디 짧은 말로 명확하게 표현한다.	①	②	③	④	⑤
15. 이전에 전혀 의문을 갖지 않았던 일들에 대해 다시금 생각하도록 만든다.	①	②	③	④	⑤
16. 복잡하고 어려운 문제들을 바라보는 새로운 방법들 제공한다.	①	②	③	④	⑤
17. 낡은 문제들도 새로운 방식으로 생각할 수 있도록 한다.	①	②	③	④	⑤

문 항	전혀 아니다	약간 아니다	보통 이다	약간 그렇다	매우 그렇다
18. 나의 개인적인 감정도 관심을 보인다.	①	②	③	④	⑤
19. 따돌림 받는 구성원들에게 개인적인 관심을 보인다.	①	②	③	④	⑤
20. 구성원들로 하여금 자신들이 하고 있는 것을 상관이 어떻게 생각하고 있는지를 알도록 한다.	①	②	③	④	⑤
21. 나의 상관은 나의 업무성과에 따른 보상을 받기 위해 무엇을 해야 하는지 주지시킨다.	①	②	③	④	⑤
22. 나의 상관은 목표를 달성했을 때 인정해주고 보상을 제공한다.	①	②	③	④	⑤
23. 나의 상관은 구성원들의 성과에 대해 받는 보상에 주의를 기울인다.	①	②	③	④	⑤
24. 나의 상관은 일을 하는데 있어 꼭 필요한 것 이상의 요구를 하지 않는다.	①	②	③	④	⑤
25. 나의 상관은 업무를 수행하기 위해 알아야 할 원칙들을 구성원들에게 강조한다.	①	②	③	④	⑤
26. 나의 상관은 일이 잘 진행되는 한 어떤 것도 변화시키기를 원치 않는다.	①	②	③	④	⑤
27. 현재 소속 부대에 대해 애착을 느끼고 있다.	①	②	③	④	⑤
28. 부대의 문제와 나의 문제를 동일시하고 있다.	①	②	③	④	⑤
29. 소속 부대에 대해 강한 소속감을 느끼고 있다.	①	②	③	④	⑤
30. 나의 현재 소속 부대에 대해 개인적 의미를 부여하고 있다.	①	②	③	④	⑤
31. 나의 업무수행에 대해 성취감을 느끼고 있다.	①	②	③	④	⑤
32. 나의 업무수행에 대해 열정을 느끼고 있다.	①	②	③	④	⑤
33. 동료와 비교하여 나는 업무에 대해 더 많은 애정을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
34. 지금 나의 업무수행에 대해 후회하지 않고 있다.	①	②	③	④	⑤
35. 나의 업무에 대해 전반적으로 만족하고 있다.	①	②	③	④	⑤

다음은 자료 분류를 위한 문항으로 해당되는 항목에 표기하여 주시기 바랍니다.

36. 귀하의 성별은?

- ① 남성() ② 여성()

37. 귀하의 계급은?

- ① 일 · 이병() ② 상 · 병장() ③ 중 · 하사()
④ 상 · 원사() ⑤ 위관장교() ⑥영관장교()

38. 귀하의 연령은?

- ① 20~25세() ② 26~30세() ③ 31~35세() ④ 36세 이상()

39. 귀하의 근무제대는?

- ① 소대급 이하() ② 중대본부, 직할반 () ③ 대대참모부, 직할부대()
④ 기타부대()

40. 귀하가 현재 근무제대에서 근무한 기간은?

- ① 6개월 미만() ② 6개월~12개월() ③ 13~18개월() ④ 18개월 이상()

귀한시간을 내어 설문에 응해 주셔서 진심으로 감사드립니다.

ABSTRACT

A Study on Impacts of Servant Leadership, Transformational Leadership and Transactional Leadership on Military Organizational Effectiveness :

Focusing on the Comparison of Military Organizational Commitment
and Job Satisfaction on Infantry and Special Forces in Korea

Shin, Bong Soo

Major in Public Administration

Department of Public Administration

Graduate School

Hansung University

This study started from the motivation to find the relevant leadership that can improve military organizational effectiveness by satisfying new and various needs of soldiers in the current era. This was based on the critical awareness that the current era requires authoritarian and controlling leadership traditionally preserved in the hierarchical culture of military to change into new types of leadership. As such, the purpose of this study is to find more effective leadership for soldiers of new generation in military organizations. Particularly, it is aimed at suggesting effective leadership behaviors respectively for infantry troops composed mainly of soldiers and for special forces composed mainly of officers. Through this, the study presents development direction for desirable leadership that can reflect the change of consciousness of soldiers in military organizations.

For its purpose, this study was conducted in the following research

step: ① in order to verify effective leadership in military organizations for soldier of new generation , the study analyzed differences in members and missions based on characteristics of military organizations, leadership environment (social change, influx of new generation of soldiers), and types of troops (infantry battalion and special forces battalion); ② the study conducted the literature review on servant leadership, transformational leadership, and transactional leadership. .The review particularly focused on each leadership' influence on organizational effectiveness; ③ based on the literature review, the study compared differences and similarities between characteristics of military organizations and those of general social organizations; ④ the study investigated the relationship and connectivity of leaders' behaviors in each type of leadership with those of military principles; ⑤ based on the literature review, the study established the six research hypotheses regarding the effect of servant Leadership, transformational leadership and transactional leadership on organizational commitment and job satisfaction in the military organizations; ⑥ the study selected research subjects in such a way that they can represent overall forward troops and rear guard troops in the ROK Army. Target troops were limited to the battalions under the 1st, 2nd, and 3rd Operations Commands and Special Forces Operations Command that are behavioral leadership level. The survey questionnaires were distributed to the research subjects either by mails or in-person visits. The data from the survey were analyzed mainly using multiple regression analysis.

The findings were as follows. First, although modern leaderships such as servant leadership and transformational leadership have statistically significant effect on soldiers of new generation, transactional leadership, a type of traditional leadership, was partially effective. Second, depending on the types of troops, each type of leadership had the different effect. Soldiers in the infantry battalion were affected by

'community spirit' and 'serving attitude' of servant leadership in addition to 'management by exception' of transactional leadership, which showed the dual influence. On the other hand, because officers had high level of organizational commitment and satisfaction than soldiers, servant leadership and transactional leadership had smaller effect on the officers than transformational leadership. Third, the study foundt that the most effective leadership on battalions in ROK military organizations was transformational leadership. Given that 'management by exception' of transactional leadership had effect on infantry battalion and servant leadership had the partial effect on military organizations though smaller than the effect of transformational leadership, leadership that can consider missions and characteristics of troops should be continuously developed to satisfy various demands of new generation of soldiers and to promote their creativity.

This study suggests that organizational effectiveness, organizational commitment and job satisfaction, can be enhanced in military organizations, if military commanders(officers) use appropriate types of leadership that is suitable for conditions and circumstances of the troops and members. Based on the connection between general theories on leadership and leadership principles of the military, implications of the findings are as follows: first, among behaviors suggested in military leadership principles, leadership behaviors that can generate organizational commitment in the military are communication, right personality of the leader, strong military spirit, being a military expert, vertical and horizontal communication and developing subordinates' abilities. Second, among behaviors suggested in military leadership principles, leadership behaviors that can bring about job satisfaction in the military are developing subordinates' abilities, right personality of the leader, strong military spirit, being a military expert, suggesting vision and goal, maintaining strict military discipline. Nevertheless, for infantry battalions,

the finding that 'management by exception' of transactional leadership also influenced job satisfaction implies that clear reward and punishment based on merit even under strict discipline and command system can improve job satisfaction of organizational members.

KEYWORD : military organization, infantry, special forces,
servant leadership, transformational leadership,
transactional leadership, organizational commitment,
job satisfaction