

碩士學位論文

신세대 장병의 가치관 변화에
적합한 리더십 유형에 관한 연구

2007年 6月 日

漢城大學校 國際大學院

國際安保戰略學科

國際安保專攻

文 大 羽

碩 士 學 位 論 文
指 導 教 授 韓 宗 基

신세대 장병의 가치관 변화에
적합한 리더십 유형에 관한 연구

A Study on appropriate types of efficient leaderships
according to the change in military attitude of new
generations.

2007年 6月 日

漢城大學校 國際大學院

國際安保戰略學科

國際安保專攻

文 大 羽

碩 士 學 位 論 文
指 導 教 授 韓 宗 基

신세대 장병의 가치관 변화에
적합한 리더십 유형에 관한 연구

A Study on appropriate types of efficient leaderships
according to the change in military attitude of new
generations.

위 論文을 國際安保戰略學 碩士學位論文으로 提出함

2007年 6月 日

漢城大學校 國際大學院

國際安保戰略學科

國際安保專攻

文 大 羽

文大羽의 國際安保戰略學 碩士學位論文을 認定함

2007年 6月 日

심사위원장 (인)

심사위원 (인)

심사위원 (인)

제I장 서론.....	1
제1절 배경과 목적.....	1
제2절 연구의 방법과 범위.....	4
제II장 리더십의 이론적 고찰.....	6
제1절 리더십의 개념.....	6
제2절 리더십 이론의 변화.....	7
1. 고전적 리더십 이론.....	8
2. 현대적 리더십 이론.....	10
3. 리더 유형.....	18
제3절 신세대 장병과 군 리더십.....	22
1. 신세대 장병의 가치관.....	22
2. 군대환경의 특징.....	42
3. 군 리더십의 특성과 원칙.....	45
제4절 Follower ship과 Leader Ship의 상호작용.....	48
1. 팔로워십의 중요성.....	48
2. 좋은 부하, 좋은 리더의 역할.....	50
3. 팔로워십과 리더십의 상호작용.....	51
4. 훌륭한 리더가 갖추어야 할 팔로워십.....	51
제III장 연구모형과 설계.....	53
제1절 연구모형.....	53
제2절 연구가설.....	54
제3절 표본설정과 설문구성.....	55
1. 표본설정.....	55
2. 설문구성.....	56
제4절 표본설계 및 분석방법.....	57

I 제	예비군	현대	의식	59
	제1절	표본 및 신세대 장병들의 특성 분석		59
		1. 표본의 특성		59
		2. 표본 및 신세대 장병들의 특성 분석		62
	제2절	군 리더십의 실태 분석		64
		1. 선호하는 리더유형과의 관계		64
		2. 군 리더십의 인지도		66
		3. 신세대 장병의 단점		67
		4. 군생활의 애로사항		69
		5. 군생활의 자신감		70
	제3절	결과분석의 시사점		71
		1. 리더유형에 따른 발전방향		71
		2. 장병특성에 따른 발전방향		72
		3. 요인분석결과에 따른 발전방향		72
제장	결			74
	제1절	연구의 요약		74
	제2절	효율적인 군리더십 제안		76
		1. 지휘관의 자질 함양		76
		2. 변혁적 리더십의 활용		77
		3. 상황적 합성이 높은 리더십의 선택적 활용		80
참고문헌				82
별지#1 설문지				85
영문초록				90

〈표 II-1〉 고전적 리더십 유형	8
〈표 II-2〉 현대적 리더십 이론의 특징	11
〈표 II-3〉 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 비교	16
〈표 II-4〉 리더십 제한하는 상황의 특징	17
〈표 II-5〉 강화의 상황이론	17
〈표 II-6〉 House의 경로목표 이론의 개요	21
〈표 II-7〉 부하의 성숙 수준에 따른 리더의 행동관계	21
〈표 II-8〉 아날로그·디지털·포스트 디지털 사회의 비교	38
〈표 II-9〉 포스트 디지털세대의 6가지 코드	39
〈표 II-10〉 1324 세대	41
〈표 III-1〉 연구모형	53
〈표 III-2〉 가설1	54
〈표 III-3〉 가설2	55
〈표 III-4〉 표본의 설정	56
〈표 IV-1〉 사이버 정보지식방에 대한 장병들의 요구	63
〈표 IV-2〉 신세대 장병의 상관 리더유형	64
〈표 IV-3〉 신세대 장병이 원하는 리더유형	65
〈표 IV-4〉 신세대 장병이 원하는 리더유형과 상관리더유형 비교	65
〈표 IV-5〉 신세대 장병의 지휘관에 대한 인지도	66
〈표 IV-6〉 신세대 장병의 단점들의 응답수 및 순위	68
〈표 IV-7〉 신세대 장병들의 단점들의 평균 및 표준편차	69
〈표 IV-8〉 군생활의 애로사항들의 평균 및 표준편차	70
〈표 IV-9〉 군생활 중 자신감의 빈도 변화	71
〈표 IV-10〉 상관 리더 및 원하는 리더 유형과 자신감 비교	71

리더십은 인류가 조직 생활을 시작한 이래 항상 많은 사람들에게 깊은 관심을 끌어난 보편적인 연구 주제이다. 리더십이 많은 사람의 관심을 갖게 된 이유는 현대인이 조직과 함께 생활하며 조직 생활에 많은 영향을 주기 때문이다. 이러한 관심은 리더십 연구에 있어서도 많은 접근 방법을 갖게 하였으며, 예를 들어 리더십의 정의와 연구방법, 연구범위 등도 연구자들의 수만큼이나 다양하여 어떤 리더십 문헌은 인용한 단행본과 논문의 양이 7500여 편에 이르고 있다.

군의 리더십에 관해서도 일찍이 미국을 중심으로 많은 연구가 있었고 한때는 군의 리더십 연구가 앞서가기도 하였다. 그러나 이렇게 많은 연구에도 불구하고 이론적인 면에서 일반적으로 적용할 수 있는 이론이 없었고 실용적인 면에서도 크게 기여하지 못하여 심지어는 리더십 이론의 무용론을 주장하는 학자도 있었다.

리더십 연구가 중요하다는 것은 모든 학자나 조직 관련 실무자들이 동의하면서도 이렇게 연구 결과의 실용성에 대하여 부정적인 이유는 무엇인가? 이는 아마도 모든 사회 과학 연구가 그러하듯이 변화하는 사회현상을 학술적인 연구가 선도하지 못하고 오히려 더 떨어지기 때문이 아닌가 생각된다.

그동안 리더십 연구와 관련된 논쟁은 3가지로 요약된다. 즉 "리더십의 영향이 실재한 것이며 그 영향을 과학적인 방법으로 증명이 되는 것인가?", "리더십의 영향이 실재한다면 효과적인 리더십을 발휘할 수 있는 유일한 최선책이 있는가 아니면 상황에 따라서 달라지는가?" 그리고 만약 상황에 따라 달라진다면 "현재 조직에 가장 큰 영

향을 주는 상황 요인이 무엇인가?” 라는 것이다. 군의 리더십도 동일한 논쟁이 제기될 수 있다.

첫 번째 논쟁과 관련하여 그동안의 연구는 리더의 문화에 대한 리더의 사상적 근원을 제공해주는 일화나 전설 등을 분석하면서 리더의 역할의 중요성을 실제보다 지나치게 낭만적이고 과장하여 표현하는 경향이 높았다.

그럼에도 불구하고 대부분의 연구에서 리더십의 영향은 실제적이고 유효하게 작용하고 있다는 것이 지배적인 연구 결과이다.

두 번째 논쟁의 초점은 “가장 확실한 영향력을 발휘할 수 있는 유일한 리더십이라고 할 수 있는 최선책이나 모든 조직에 적용할 수 있는 보편타당한 이론이 있는가?” 라는 논의에 귀결된다. 그동안의 리더십 연구의 변천과정과 연구 경향을 종합해 보면, 대체적인 결론은 보편타당한 상황에 따라 리더십의 내용은 달라진다는 것이 설득력을 가진다. 예를 들어 우수기업에 대한 종단적 사례연구에서 과거의 성공적인 리더십이 현재의 조직에 적용하여 실패한 사례가 많음을 지적하고 있는 것도 조직이 처한 상황이나 환경에 따라서 리더십의 내용이 변화되어야 함을 시사하고 있다.

세 번째 논쟁은 특히 우리의 군 조직에서 가장 큰 영향을 주는 상황 요인이 무엇인가를 식별하고 바람직한 리더십 형태를 찾는 연구와 관련된다. 여기서 중요한 것은 상황요인을 조직의 외부요인과 내부요인으로 나누어 외부의 환경과 상황을 분석하는 방법과 조직 내부의 상황 변화를 분석하는 방법이다. 중간 리더의 리더십과 관련된 본 연구는 조직의 내부조직 구성원의 변화에 주목한다. 특히 군 조직의 경우는 전투상황이나 긴급한 상황의 대처를 위한 리더십의 문제를 제외한다면 장병들의 특성과 가치관을 분석하고 이에 알맞은 리더십 형태를 찾는 것이 무엇보다 중요하다.

현재 군 조직은 새로운 세대가 충원되면서 이들의 역할이 점차 중요성을 더해 가고 있으며, 한편으로는 기존 세대에 속하는 고급 장교층 등과 가치관이나 생활양식의 차이 때문에 어려움

을 겪고 있다. 또한 전략이나 무기체계 등의 변화로 인하여 업무나 훈련의 형태도 변화되고 있다. 따라서 군의 리더십도 이러한 변화에 부응하지 못하면 리더십의 부재로 생기는 혼란이 예상되며 현재도 일부에서 이러한 현상이 나타나고 있다.

본 연구는 신세대 장병들의 변화된 가치관과 그에 따른 군의 중간 리더들의 효과적인 리더십 형태를 모색하기 위한 탐색적 연구이다.

본 연구의 목적은 이런 문제인식 아래 21세기 군대의 내부, 외부 환경이 급격히 변화되는 상황에 적합한 새로운 리더십 형태를 모색하는 것이다.

이를 위해 리더십 이론의 연구 결과들의 특징을 종합적으로 검토 할 것이다. 다음으로 군 조직의 상황 요인으로 가장 크게 작용하는 것이 기존 세대와 가치관이나 행동 양식에서 매우 다르다고 느끼는 신세대들의 구성 비율이 늘어나고 중요성이 커지는 점과, 내부, 외부적으로 상황의 변화에 적응하는 능력의 중요성을 분석 할 것이다.

신세대들은 현재 조직이 요구하는 핵심 능력이라고 볼 수 있는 독립적이고 비판적인 사고력과 가치 지향적 업무처리, 혁신성, 창의력 등 과거의 세대들이 가지지 못한 장점을 가지고 있다. 항상 문제의식을 가지고 기존의 방식과 습관, 제도, 시스템 등에 회의를 가지고 정말로 해야 하는 업무인가를 생각하는 자세가 자칫하면 반항과 버릇없음으로 인식되기 쉽고 관리에 있어서 단점으로 생각하기 쉬운 경향이 있다.

용기 있는 양심의 소리를 조직에 대한 불평으로 느끼는 한 그들의 능력을 최대한으로 발휘하게하고 조직 몰입과 조직 만족을 갖게 할 수는 없다. 형식을 싫어하며 목표에 집중하면서 자신의 지식과 스스로 개발한 전문적인 방법으로 업무처리를 하려고 노력하는 자세를 장려하지 못하고, 업무수행을 통하여 자신의 성취 욕구를 추구하는데 교과서적 방법을 강요하여서는 신세대의 능력을 활용할 수도 없다. 창의력을 발휘할 수 있는 조직 풍토와 절차를 개발하고 유용한 정보를 항상 제공하는 리더야말로 신세대 구성원들을 통솔하는 리더십의

출발점이라고 할 수 있다.

제 2 절 연구의 방법과 범위

본 연구의 내용은 다음과 같다. 제2장 리더십 이론의 개념으로 시작하여 고전과 현대로 변화되는 이론을 관찰하였고, 모델 적용을 위해 상황 이론에 대해 고찰하였다. 새로운 리더십 이론으로 제안된 리더십 연구는 많이 있지만 카리스마적 리더십 이론, 변형적 리더십 이론, 비전적 리더십 이론, 영감적 리더십 이론, 문화적 리더십 이론 등을 들 수 있다.

다음으로 한국의 신세대의 특성의 연구를 검토하였고, Quinn이 제안한 리더십 역할의 경제적 가치에 관한 틀을 이용하여 신세대와 효과적 리더십의 적용 가능성을 실증 연구를 위한 틀로서 탐색적으로 제안하였다.

3장은 신세대 장병을 테마로 하여 신세대 장병의 개념과 특성을 알아보고 다른 한편으로 군대 환경의 특징을 관찰하여 신세대 장병에 대한 군 리더십의 실태를 분석하였다. 4장은 군 리더십의 발전방향을 이야기하며 리더유형과 장병특성, 요인분석결과 이 세 가지로 나눠 분석해보고 효율적인 군 리더십을 제안하였다.

4장에서는 실질적인 분석단계로, 신세대 장병들의 특성과 이들이 바라는 리더유형, 신세대 장병의 단점, 애로사항, 지휘관에 대한 생각, 군생활의 자신감을 알아보기 위하여 설문지법을 이용하였다. 설문은 리커트식의 5점 등간척도를 기준으로 하였으며, 모 부대의 장병 200명을 대상으로 조사하였고, 설문의 결과는 SAS로 분석하였다. 자료의 분석방법과 절차는 ① 응답자의 특성을 알아보기 위하여 인구통계학적 자료에 대한 빈도 분석을 실시하여, 연구하고자 하는 표본의 특성을 이해하였고, ② 구체적인 특성분석으로 인구통계학적 자료를 제외한 나머지 항목에 대해서 빈도분석을 하고, 인구통계학적 항목과 교

차분석을 하였으며 또한, 분포의 차이를 알아보기 위하여 제곱분석도 이용하였다. ③ 전투력에 있어서 가장 중요한 요소인 자신감을 묻기 위해 질문한 현 군생활의 자신감에 대해서는 각 항목별로 요인분석을 통해 얻은 차원 축소된 변수의 요인점수로 회귀분석을 통해서 자신감에 영향을 주는 변수들을 연구하였다.

5장에서는 4장에서 얻은 각 요인별 분석결과를 이용하여 조사한 부대에 실제로 적용할 수 있도록 발전방향을 제시하였다. 첫째로 리더 유형과 관련하여, 지시적과 성취 지향적 리더유형보다는 지지적, 참여적 리더유형이 신세대장병에게 보다 효율적인 리더유형이며, 둘째로 신세대 장병의 특성에 관련하여 사회경험이 부족한 신병에게는 군 생활 적응을 위하여 많은 관심을 요하고, 셋째로 전투력과 관련하여 지휘관은 자기계발과 더불어 장병들의 복지향상 및 환경에 관심을 가져야 하며, 넷째로 군생활의 애로사항과 관련하여 병영생활에 관련된 부조리 척결을 해야 한다. 다섯째, 신세대 장병의 단점과 군생활의 애로사항에서 나타난 육체적 어려움이나 강인성과 관련하여 체력 향상에 관심을 가져야 하겠다. 여섯째, 장병들이 군 생활 중 자기계발을 위해 자기발전의 기회를 부여해야 하고, 마지막으로 정신전력측면의 강화를 위해서 정신교육의 필요성도 요구된다. 이와 같은 제한 요인을 효율적으로 대처, 적용시킨다면 전투력을 배가시킬 수 있는 결과를 얻을 수 있다.

본 연구에서는 우선 리더십 이론의 흐름에 대하여 분석해 보고, 적절한 이론모형적용에 정보화, 사이버세대인 신세대 장병들의 특성과 연계해서 이들에 적합한 리더십 방법이 무엇인가를 중점적으로 연구하여 군 목표에 효과적으로 적응시켜, 전투력 증강에 기여하는 것에 목적이 있다. 이러한 연구목적을 달성하기 위한 연구방법으로 문헌조사방법과 실증적 연구를 위한 설문지조사법을 사용하였다.

제 II 장 리더십의 이론적 고찰

제 1 절 리더십의 개념

리더십의 개념정의는 리더십을 이해하는 관점과 입장에 따라 강조하는 바가 다르며 학자에 따라 견해가 다르다. 리더십 연구의 과정에 있어서 흔히 권력, 권한, 관리, 통제 및 감독 등의 어휘를 리더십과 함께 혼용하여 사용하는 경우가 많아 용어의 정확성을 기하는데 더욱 더 혼란을 주고 있다. 많은 학자들은 리더십을 정의하는데 각기 개별적인 입장에서 분석하고 자기중심적인 관점에서 관찰하려는 경향이 있다. 스토크딜(R.M.Stogdill)은 “리더십을 정의하는데 있어서 연구하는 학자 수만큼이나 그 개념정의도 다양하다”고 하였다.¹⁾

오늘날 리더십의 정의에 대한 일반적인 내용을 보면 개인의 특성, 행위, 부하들에 대한 영향력, 상호작용과정, 역할관계, 특정직위에 부여된 권한, 합법적 영향력에 대한 추종자들의 지각 등을 포함하고 있다. 리더십의 여러 개념을 소개하면, 쿤츠(H.Koontz)와 오도넬(C.O'Donnell)은 리더십이란 “한 개인이 다른 구성원에게 이미 설정된 공동목표를 달성하는데 따라오게끔 영향력을 행사하는 과정”²⁾이라 하였고, 카츠(D.Katz)와 칸(R.L.Kahn)은 “조직의 일상적 지시에 따라 기계적으로 순종하는 것 이상의 영향력의 확대”³⁾를 리더십이라 하며, 데이비스(K.Davis)는 “정해진 목표를 열정적으로 추구하도록

1) R. M Stog dill, *Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Reasearch*, New york : Free press, 1974, p. 529

2) H. D. Koontz & C. Odonnell, *Management : A System and Contingency Analysis for Managerial Function, 6th ed.*, New york : McGraw-hill Book CO.1976, p. 578

3) D. Katz & R L. Kohn, *The Social Psychology of Orgsnization, 2nd ed*, New York : Wiley & Sons, 1978, p 528

타인을 설득하는 능력”⁴⁾을 리더십이라 하였다. 피프너(J.M.Pfifner)와 프레스서스(R.V.Presthus)는 “리더십이란 추구하는 목표를 달성하기 위하여 개인 및 집단을 조정하고 동작 화시키는 기술이다”⁵⁾고 하였으며 플레이쉬만(E.A.Fleishman)도 “리더십이란 어떤 목표나 그 목표 달성을 조직 구성원 전체가 지향하도록 커뮤니케이션 과정을 통해서 개인간의 영향력을 행사하려는 의도이다”⁶⁾라고 하였다.

위와 같이 리더십의 개념은 학자의 관점과 주변상황에 따라 다양하지만 본질적으로 공통적인 개념을 가지고 있다. 공통적인 개념은 집단목표, 조직구성원, 능률성, 상호협력성, 자발성, 기술과 활동성 등이다. 근본적으로 리더십은 인간 현상을 다루는 것으로부터 파생된 것이기 때문에 리더와 구성원과의 상호관계적 형태로 나타난다.⁷⁾ 우리 한국군의 리더십의 정의를 분석해보면 “주어진 책임과 권한을 바탕으로 통솔의 특성과 원칙에 입각한 개인적인 영향력을 행사하여 적극적으로 임무를 수행케 하고 그 능력을 최고도로 발휘하게 하는 기술”⁸⁾이라고 하였다.

이상의 리더십에 대한 다양한 개념 정의를 토대로 본 연구에서는 리더십의 개념을 “조직의 목표 달성을 위해 조직 구성원의 자발적 노력을 유도하는 힘”이며, 구체적으로 “조직의 목표를 능률적, 효율적으로 달성하기 위해 조직구성원의 상호 협력적인 노력을 이끌어내는 리더의 기술과 갈등”이라고 정의하고자 한다.

제 2 절 리더십 이론의 변화

4) K. Davis, *Human Behavior at Work*, New York : Mcgraw-hill, 1972, p.100

5) J. M. Pfifner & R. V. Resthus, *Public Administrations*, New York : Ronald, 1960, p.92

6) E. A. Fleishman, *Twenty Years of Consideration and Sructure*, in E. A. Fleishman & J. G

7) 오윤진, 「신고리더십론」, 서울 : 일선출판사, 1994, p.41

8) 육군본부, 「장교의 반려」, 서울 : 육군본부, 1983, p.611

1. 고전적 리더십 이론

고전적 리더십의 유형론은, 권위주의적 리더십과 민주적 리더십, 그리고 자유방임적 리더십으로 유형을 구분하고 있다. 화이트(R.K.White)와 리피트(R.Lippitt)에 의하여 이루어진 실험(1939~1940) 결과, 권위주의적, 민주적, 자유방임적 리더십의 유형이 집단과 집단 구성원에게 미치는 영향을 분석, 다음과 같이 확인하였다.⁹⁾

〈표 II-1〉 고전적 리더십 유형

유형	권위주의형	민주형	자유방임형
결정	모든 방침을 리더가 결정한다.	모든 방침은 집단 토의에 의하여 결정하고 리더는 격려지 원한다.	집단의 결정이나 개인의 결정 모두 방임한 채 리더는 최소의 참여만 한다.
목표	작업의 요령 순서 모두 리더의 지시에 따름으로 앞일에 대하여 잘 모른다.	지시된 여러 가지 중에서 집단이 선택한다.	활동이 있을 때만 알려줄 뿐 일에 대하여 토의 없이 각자에게 맡긴다.
리더의 참여	리더가 해야 할 일이나, 같이 일할 자 등을 정하고 불평을 하지 못하게 한다.	일의 분담을 리더가 암시만 하고 효과적인 방법은 구성원들이 결정한다.	리더는 전혀 참가하지 않는다.
리더의 위치	리더는 개인적 감정으로 칭찬이나 비판을 한다. 그 외는 집단에서 분리되어 있다.	실제적인 일은 안하지만 객관적으로 비평하고 리더는 한 구성원으로 활동한다.	어떤 종류의 비판도 하지 않고 일에 대하여 강요하지도 않는다.

가. 권위주의형(전제형)

리더는 그 추종자의 의견을 잘 들으려 하지 않으며, 조직의 목표와

9) R.K.White and R.Lippitt. Autocracy and Democracy : An experimental inquiry, New York : Harper. 1960

그 운영방침 및 상벌을 리더가 독단적으로 결정하고, 리더 자신이 조직의 기능을 독점하려고 한다.

장점으로는 첫째, 업무가 신속히 처리되고 명령통일을 기하기 쉽다. 둘째, 집단이 안정되지 않은 초창기에는 효과적이고 위급한 상황에 효과적이고 자주, 자결, 자율의 경험이나 능력이 적고 의존적인 구성원들에게 유리하다. 반면에 단점으로는 첫째, 인간은 자기행동을 할 때 주체성을 지니고 자기욕망과 자기활동에 큰 관심을 갖는다. 그러므로 명령에 의한 기계적 행동을 원하지 않는다. 둘째, 리더 자신이 고역을 면치 못한다. 셋째, 구성원의 능력이나 의견을 고려하지 않고 리더가 독단적으로 결정하고 무조건 실행만을 강요하므로 구성원의 자발적 협력을 기대하기 어렵다. 넷째, 집단의 커뮤니케이션을 리더 중심으로만 하므로 사기가 저하되고 태만해진다. 다섯째, 공포나 위협을 받아 늘 전전긍긍한다. 여섯째, 커뮤니케이션 결여로 구성원 간에 갈등을 조성한다. 일곱째, 자기 임무에 대해 자세히 알면 열의가 있으나 그렇지 않기 때문에 행동의욕과 열의가 낮으며, 리더의 사고나 부재 시 당하는 위기를 극복하기 힘들다.¹⁰⁾

나. 민주형

민주적 리더십은 지도자가 피지도자(피치자) 속에서 선출되고, 공개적으로 활동하며, 비판을 받고, 책임을 지므로 임기제에 따라 계속하여 교체하게 된다. 민주적 리더는 외부적 권력이라든가 초월적 권위와 같은 권력 위에 자기를 지탱하지 않고, 피치자들과의 윤리적인 인격간계를 그 바탕으로 삼고 있다. 민주적 리더는 그때그때의 상황에 적합한 창조적인 계층을 짜서 이를 능히 실행할 수 있는 능력을 갖추어 함께 그 과정에 있어서 항상 일반대중과 교류하며 비판을 받는 것이 필요한 것이다. 민주사회에서는 어느 분야에서는 리더라 하더라도 다른 분야에서는 추종자로 되며 반대로 어느 분야의 추종자가 다른 분야에서는 리더의 역할이 당당하므로 리더의 만능화·고정화는 원리

10) 김명훈, 「리더십론」: 지휘심리학, pp.128~129

로서 부정한다.

장점으로는 공동사고에 의해 결정된 사항에 대하여 구성원의 합의가 가능 하며 생산적이고, 리더에게 적의를 갖지 않는다. 또한 구성원들이 비굴하지 않고 복종적이며 창의적인 결정을 내릴 수 있다. 반면 단점으로는 구성원들의 합의를 통해 의사결정하기 때문에 결정에 있어서 많은 시간이 요구 된다.¹¹⁾

다. 자유방임형

리더는 조직의 계획이나 운영상의 결정에 관여하지 않고, 수동적 입장에서 행동하며, 조직구성원들에게 모든 일을 방임해 버린다. 구성원개개인의 능력이 뛰어날 때 효과적이다.

장점은 구성원이 고도의 지적능력 및 지혜를 겸비한 집단에 유효하다. 또한 전문화, 세분화 등 조직의 특수성으로 지나친 간섭보다는 방임하여 자기의사에 일임하는 집단에서 유효하다. 반면 단점으로는 매우 비생산적이고, 기준이 없으며, 조직의 목표달성이 불가능 하여 혼돈상태를 초래할 수 있다.¹²⁾

2. 현대적 리더십이론

리더십에 대한 정의는 그동안 많은 연구가 진행되었음에도 불구하고 아직 합의된 정의가 이루어지지 않고 있다. 일반적으로 리더십은 한 개인이 다른 구성원에게 이미 설정된 목표를 향해 정진 하도록 영향력을 행사하는 과정으로 정의하고 있으나, 이러한 활동과 관련된 적극적인 강화(positive reinforcement), 목표설정(goal setting), 집단화 관계관리(managing inter group relation) 등에 관한 실제적이고 효과적인 리더십의 활동을 연구하고 이해하기란 너무나 광범위한 연구 분야라 할 수 있을 것이다. 일반적으로 리더는 목표관리, 종업원의 동기부여 및 목표 설정이 조연, 조직구성원들의 지속적인 행동을 이

11) Gibb, *Leadership* p.234

12) *ibid*, p.92

해해야 한다. 리더의 효율성 증대는 이러한 모든 경영활동을 어떻게 수행하느냐에 달려 있다.

지금까지 리더가 다른 구성원에 비해 무엇이 다른가에 대해 이를 예측하고, 분석하고, 이해하기 위한 많은 연구가 있었는데, 이를 크게 나누어 3가지 유형의 리더십 이론으로 분류할 수 있다. 이 이론은 특성이론(trait theory), 행동이론(behavioral theory), 상황이론(contingency theory) 등이 있다.¹³⁾

이들 각 이론들은 제각기 많은 특징을 갖고 있으며 효율적인 리더십의 규명에 많은 도움을 주었으나, 동시에 각 이론이 지니는 한계점도 존재하고 있다. 따라서 앞으로의 이론적 접근 방안도 이러한 제이론을 통합하는 방향으로 전개되어야 할 것이다.

〈표 II-2〉 현대적 리더십 이론의 특징

구 분	연구 모형	특 징
특성이론 (1930~1950)	개인적인 특성 → 리더 비리더로 구분	리더와 비리더를 구별할 수 있는 특성이나 특징이 반드시 존재한다.
행동이론 (1950~1960)	리더의 행동 → 성과 종업원 유지	리더십의 가장 중요한 측면은 리 더의 특성이 아니라 리더가 여러 상황에서 실제로 하는 행동이다. 성공적 리더와 비성공적 리더는 그 들의 리더십 유형에 의해 구별된다.
상황이론 (1970~)	리더의 행동 → 성과 만족 기타변수 + 상황요인 개인적 성격 집단의 성격 과업등	리더의 유효성은 그의 유형뿐만 아니라 리더십 환경을 이루는 상황 에 해서도 결정된다. 상황에는 리더 나 하위자들의 특성, 과업의 성격, 집단의 구조, 강화의 유형 등이 포 함된다.

가. 특성이론(Traits Theory)

리더십 이론 중에서 특성이론은 효율적인 리더는 비효율적인 리더와 명확히 구별되는 몇 가지 특성과 성질을 갖고 있다고 가정하고 있다. 이 이론은 제 1 차 세계대전 초에 미국심리학협회가 실시한 연구 결과에서부터 대두되기 시작하였는데 이 심리학위원회는 육군선발시험이라는 기법을 개발하여 미육군의 선발심사업무를 지원하였다. 전

13) 신유근, 「조직행위론」, 서울 : 다산출판사, 1986, p.427

쟁이 끝난 후 산업부문에 이 기법을 적용, 발전시키기에 이르렀다.

이러한 특성이론은 종래의 리더십 연구의 주류를 이루었다. 이 접근 방법의 특징은 선천적이든 후천적이든 리더의 일련의 공통적인 특성을 규명하는 것이었다. 이 이론에 따르면 리더가 고유한 개인적인 특성만 가지고 있으면 그가 처해있는 상황이나 환경에 관계없이 항상 리더가 될 수 있다는 것이다. 따라서 모든 사람이 리더의 자질을 구비하고 있지 못하기 때문에 그러한 특성을 가진 자만이 리더가 될 수 있다는 것이다.¹⁴⁾

특성이론가들은 리더가 구비하고 있는 공통적인 특성을 규명하는데 온갖 노력을 기울여 왔다. 비나드(Chester I. Barnard)는 리더의 자질로써 먼저 안정적 상황 하에서 냉정, 침착성이 필요하다고 강조하고, 오늘날과 같이 불안정, 격변, 불확실성 상황 하에서는 크게 두 가지 리더십 특성으로 나누고 있는데, 첫째, 기술적인 면으로 체력, 기술, 지각, 지식, 기억력, 상상력 측면에서 개인적 우월성을 가져야 하고, 둘째로 정신적인 측면에서는 결단력, 지구력, 인내력, 용기와 같은 측면에서의 탁월성을 가져야 한다는 것이다.

나. 행동-기능이론(Behavior-Function Theory)

리더십의 행동이론은 리더가 무엇을, 어떻게 행동하는가에 초점을 두고 있으며, 여러 가지 면에서 특성이론과 차이가 있다. 행동 이론가들은 개인의 성과 혹은 집단의 성과에 영향을 미치는 리더의 행동이 어떤가를 연구하는 데 관심을 갖고 있다. 반면에 특성이론가들은 리더의 성과에 관련되는 지능 혹은 자신감과 같은 리더의 자질을 어떻게 측정할 수 있는가를 연구하는 데 관심을 두고 있다.

이들 두 이론은 방법과 가정에서 차이가 있다. 왜냐하면 행동 이론가들은 리더의 행동은 성과에 영향을 미치며 관찰 가능한 행동이라고 가정하고 있으나, 특성이론가들은 리더를 효율적으로 만드는 것은 리더의 특성이라 가정하여 리더의 행동에 관한 면을 고려하지 않고 있

14) 김명훈, 앞의 책, p.131

다. 다시 말하면 행동이론가들은 리더가 성과를 위해 어떻게 활동하는가에 대해 알아야 한다고 주장하는 반면, 특성이론가들은 리더의 행동을 측정할 필요가 없다고 주장하고 있다. 결국, 두 이론간에는 보다 미묘한 차이가 있다. 특성이론에서 볼 때 리더는 후천적인 것 보다는 선천적인 것으로 가정하고 있으며, 행동이론에서는 행동이 변하게 되면 리더는 만들어 지거나 개발될 수 있다고 가정하고 있다.

다. 상황이론(Situation Theory)

리더십의 특성이론이나 행동이론 등의 리더십 유형에 관한 연구들의 일괄된 과제는 모두 어떤 유일한 이상적인 리더십 형태를 발견하려고 하는 것이었다. 그러나 이들 연구들은 모두 유효성이란 측면을 적절히 설명하지 못하였다. 즉, 어떤 상황에서는 그러한 유형들이 유효한 것으로 나타나나 그 반대의 연구 결과들도 많이 나타나고 있기 때문이다.

따라서 어떤 상황에서도 효과적으로 적용될 수 있는 유일한 리더십 유형이란 존재하지 않다는 것을 인식하고 리더십의 유효성을 상황과 연결시키려는 상황이론이 등장하게 된 것이다.¹⁵⁾

탄넨바움과 쉬미트는 효율적인 리더십은 리더, 부하, 상황 그리고 그들간 상호관계에 따라 좌우된다고 보고 상황이론에서 고려되고 있는 중요한 상황적 요소들을 다음과 같이 지적하고 있다.

- 1) 리더의 행동적 특성 : 리더의 행동에 작용하는 리더의 성격, 욕구, 동기, 과거의 경험과 강화작용 등을 포함한다.
- 2) 부하의 행동적 특성 : 부하의 행동 패턴에 영향을 주는 성격, 욕구, 동기, 과거의 경험, 그리고 강화작용 등을 말한다.
- 3) 과업과 집단구조 : 과업의 내용과 명백성, 기반의 규범, 구성원 간의 신분서열, 응집성 등 리더의 행동과 효과에 영향을 주는 과업의 성격과 집단요소를 포함한다.

15) 김명훈, 앞의 책, p.134

4) 조직체 요소 : 리더의 권력기반, 규율과 절차, 조직구조, 기술, 의사결정사의 시간적 압박 등 리더의 행동과 효과에 영향을 주는 조직체 요소 등을 말한다. 이들은 리더십 과정에서 작용하는 환경적 요소로서, 상황이론은 주로 이들 요소를 중심으로 리더십 상황을 유형화하고 이들 요소의 역할과 리더십의 유효성을 분석하고 있다. 대체적으로 볼 때 상황이론에서 언급하는 상황의 개선은 하급자(추종자)와 관련된 연구들이 주종을 이루고 있다. 즉, 하급자들의 호의성을 높이고, 의사결정과정에 적절히 참여시키고, 하급자들의 목표설정에 길잡이가 되며, 그들의 성숙도를 높일 수 있는 능력을 기르는 것이 바로 리더십의 개발방안의 주요 관심사가 되고 있음을 시사해 준다.

라. 변혁관련 이론

1) 카리스마 리더십(Charismatic Leadership)

카리스마란 원래 ‘gift (신이 주신 재능)’을 의미하는 그리스어에서 유래하고 있으며, 미래의 사건을 예측하거나 또는 기적을 행하는 능력과 같이 신이 부여한 영적인 재능을 의미하고 있다. 그리고 이 카리스마를 사회과학의 개념으로 처음 적용한 사람은 1920년대 M. Weber였으며, 1980년대에 들어서면서부터 리더십의 새로운 개념으로서 본격적으로 연구되기 시작하였다. 이처럼 카리스마가 최근에 재해석되기 시작한 이유는, 최근의 급격한 변화 속에서도 여전히 생존과 번영을 구가하고 있는 초우량기업들을 보면 대부분 강력한 카리스마를 발휘하고 있는 리더들에 의해서 이끌어지고 있었기 때문이다.

2) 변혁적 리더십과 거래적 리더십

변혁적 리더십이론은 1978년 Burns에 의해서 처음 제시되었으며, 그 후 1985년 Bass가 조직상황에 맞춰 구체화함으로써 널리 알려지게 되었고, 최근에 들어서 가장 자주 등장하는 리

더십 이론 중의 하나가 되었다.

이 이론은 이전의 모든 리더십 이론들을 거래적 리더십이라고 비판하면서 출발하였다. 이 때문에 변혁적 리더십의 개념을 정확하게 이해하기 위해서는 먼저 거래적 리더십이 무엇인지를 먼저 정의하여 볼 필요가 있다.

Burns에 따르면, 거래적 리더십(transactional leadership)은 기존의 리더십 이론(Fiedler, path-goal theory,)에서 제시했던 일반적인 리더의 특징을 갖고 있는 것이다. 거래적 리더십에서 리더의 역할이라고 한다면, 구성원들에게 리더가 원하는 결과가 무엇인지를 주지시키고 목표와 일의 방향을 명확히 하고 각 멤버가 맡아줄 업무를 적절히 분장함으로써 멤버들을 동기를 유발하고 일을 추진하며 결과를 달성하면 (혹은 달성하지 못하면) 어떠한 보상이 있는지를 명확하게 보여주는 것이라고 한다. 즉, 리더가 원하는 결과와 구성원들이 원하는 보상이 서로 거래되고 있는 것이다. 하지만 변혁적 리더십(transformational leadership)에서는 리더의 역할과 리더십 발휘의 과정이 전혀 다르게 나타난다. 먼저 변혁적 리더들은 구성원들에게 장기적 비전을 제시하고 그 비전을 달성하기 위해서 함께 매진할 것을 호소한다. 즉 직원 한 명 한 명의 개인적인 관심사나 원하는 것에 큰 관심을 기울이고 기존의 문제점에 대한 새로운 시각을 제시하면서 조직 구성원의 변화와 변혁을 일으키는 리더이다. 신명나게 일을 할 수 있게 만들어서 목표를 향해 능력 이상의 열정을 발휘하도록 만든다. 이러한 비전을 달성하기 위해서는 구성원 전체의 가치관과 태도가 변화되지 않으면 안 되며, 전 구성원의 변혁의지를 통해서만이 미래의 비전을 공유하고 달성할 수 있게 되는 것이다. 특히, 변혁적 리더는 집단의 비전을 설정할 뿐만 아니라, 성취할 수 있다는 자신감을 고취시키고, 구성원들의 조직에 대한 몰입을 강조한다.

〈표 II-3〉 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 비교

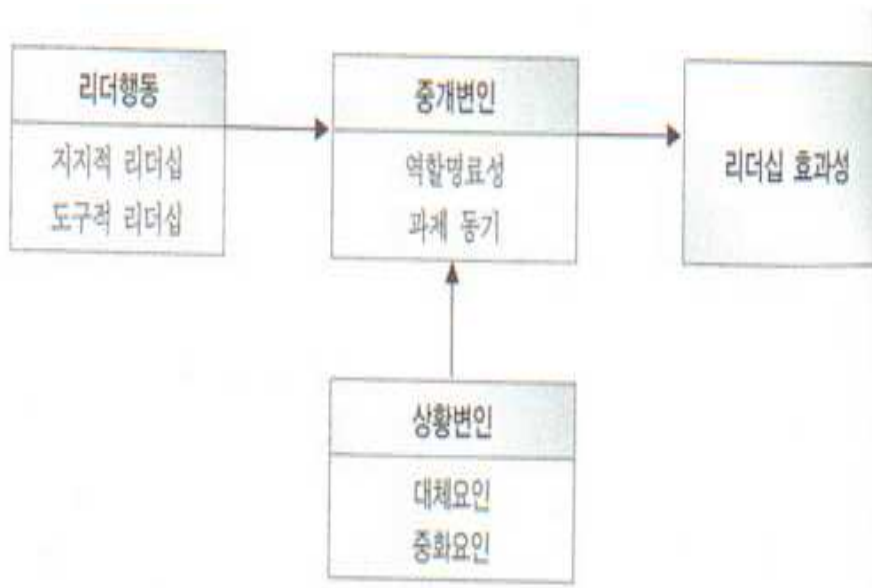
거래적리더	
상황적보상	노력에대한대가로보상계약, 좋은성과에대한보상약속, 성취정도를인정.
예외의관리(능동적)	규칙과표준에서벗어나는지감독, 시정토록함.
예외의관리(수동적)	표준에맞지않았을경우에만개입.
자유방임형	책임감을포기하고, 의사결정을회피함.
변혁적리더	
카리스마	비전제시, 금지를심어줌, 존경과신뢰를얻음.
고무적동기부여	높은기대치를의사소통, 노력에경주하도록상징사용, 중요한목표를간단명료하게표현.
지적자극	지식, 합리성, 주의깊은문제해결을장려.
개인적고려	개인적관심을기울임, 각구성원을개인적으로지도, 조언.

마. 리더십 대체이론

1) 리더십대체이론

Ketrr와 Jermier에 의해 제안된 리더십 대체이론은 리더십의 중요성을 감소시키는 상황측면들을 파악하는데 초점을 두고 있다. 이 이론이 기여한 가장 커다란 공헌은 리더십에 대해 기존 이론들과는 다른 관점을 제시한 데 있다. 이 이론이 구성되었던 1970년대에는 대부분의 리더십 이론들이 부하의 동기과 만족의 일차적 결정요인으로 공식 리더의 역할을 강조했다. 리더십 대체이론은 공식 리더의 영향력이 작업설계, 보상체계, 비공식적 동료 리더십, 자율관리에 의해 어떻게 대체될 수 있는지를 보여줌으로써 공식 리더의 중요성을 평가절하하고 있다. 이 이론에서는 리더십의 필요성을 대체하거나 제한하는 상황특징들을 제시한다.

〈표 II-4〉 리더십 제한하는 상황의 특징



2) 슈퍼리더십 이론

슈퍼리더십 이론은 ‘영향은 서로 주고받는 것’이라는 관점에서 출발하고 있다. 사람과 세계는 서로 영향을 주고받는다. 세계는 각 개인의 존재와 하는 일에 영향을 미치고, 역으로 개인은 자신과 관련된 세계를 창조한다. 이런 점에서 리더는 종업원들에게 세계의 한부분이다. 또한 종업원들은 리더를 둘러싼 세계의 일부분이다. 리더는 종업원들이 더욱 효율적이 되도록 돕는다. 동시에 종업원들은 리더의 성공에 필수적인 열쇠이다. 서로 협력할 때 비로소 양자 모두 높은 성과를 낸다는 목표에 도달하는 것이다. 양자가 서로 영향을 주고받는 것은 A->B->C모델로 나타낼 수 있다.

〈표 II-5〉 강화의 상황이론

강화의 상황이론

선행변수 (A) ⇨ 행동 (B) ⇨ 결과 (C)
 (지시, 목표, 모델 등) (과업수행, 셀프리더십 행동 등) (적절한 보상, 적절한 징계 등)

이 모델이 조직의 행위수정이론에 기본이 된다. 슈퍼리더십 이론 역시 이 모델을 기본 틀로 하고 있다. 다만 이것을 적용하는 방법상에는 실질적인 차이가 있다. 슈퍼리더십 이론에서는 종업원이 자율 통제를 함에 있어 외부 환경이 어떻게 영향을 미치는지에 초점을 맞추어 기존의 모델을 적용한다. 또한 자율통제의 인지적인 측면을 더욱 강조한다.

3) Followership이론

지금까지 리더십에 관한 연구들은 리더가 발휘하는 리더십에 초점을 맞추어져 왔으며, 팔로워를 리더십 발휘의 주체가 아닌 대상으로 인식하고, 팔로워십에 대해서는 언급을 하지 않고 있다. 이러한 팔로워십에 대한 관심이 부진한 이유는(by Gilbert와 Hyde) 리더십 낭만에 대한 집착과 팔로워들을 동기부여시키기 위한 리더 능력에 대한 과도한 의존 전통적 팔로워 경시문화를 들고 있다.

그러나 최근 들어 조직구성원들의 자발적 참여가 거듭 강조되면서 리더십과 팔로워십 간의 관련성을 강조하기 시작하였다. Kelley(1994) '조직목표달성에 리더가 기여하는 정도는 10~20%에 불과하고 나머지 80~90%는 팔로워(follower)에 의해 결정 된다'고 주장하여 팔로워십의 중요성을 강조하였다. 이는 팔로워가 단순히 리더와의 종속관계에 있는 인물이 아니라 주체적 행동을 수행하는 조직 내 중요한 인물임을 부각시키는 것이며 지금까지 리더 입장에서 다루던 리더십을 추종자의 입장에서도 전개할 수 있음을 의미하는 것이다. 이는 리더십의 성공적 결과를 도출해 내기 위해서는 리더십의 발휘 대상이 되는 팔로워들의 심리적 동의가 필수적이기 때문이다.

3. 리더유형

House(1971)에 의해 개발된 경로-목표이론(path-goal theory)은 부하들이 열심히 일하게끔 동기부여를 시킬 수 있는 리더의 행동을 연구하는 이론으로, 동기부여이론의 하나인 기대이론에 기반을 두고 있다. 이 이론에 따르면 부하들은 그들의 추구하는 목표에 도움을 준다고 생각하는 리더의 영향력을 수용하게 된다. 즉 부하들의 눈에 리더의 행동이, 상황이 제공하지 못하는 어떤 것을 제공함으로써 그들이 추구하는 목표에 도움을 주고 있는 것으로 지각될수록 리더는 부하들에게 더욱 영향력을 행사할 수 있고 또 그들에게 호의적으로 받아들여진다. 그러면 어떤 리더 행동들이 부하에게 도움이 되는 것으로 비칠 것인가? 이에 대한 대답은 다른 리더십 상황이론들과 마찬가지로 상황에 따라 좌우된다. 그러나 목표-경로이론은 다른 리더십 이론과 달리 리더십이 어떻게 성과와 만족을 내는가 하는 과정에 대한 설명이 있다는 것이다. 즉 상황에 따른 특정 리더십 스타일들은 부하에게 그들에게 돌아갈 각각의 보상을 명확히 제시함으로써 부하들의 동기가 발동되고 궁극적으로 리더십 유효성이 증대된다는 것이다.

경로-목표이론에 따르면 리더가 취할 수 있는 행위를 다음과 같이 네 가지로 파악하였다.

가. 지시적 리더십

부하들의 과업을 구체적으로 계획하여 부하들을 적극적으로 지시하고 조정해나가는 유형이다. 계획, 조직, 통제와 같은 공식적 활동을 강조하여 부하들에게 구체적인 지침과 작업일정을 제공하고자 부하들에게 기대하는 것이 무엇인가를 알려준다. 따라서, 부하들은 일일이 지시를 받으며, 리더는 부하들에게 구체적인 임무를 할당하며 부하들이 의사결정에 참여하는 것을 허락하지 않는다. 이 유형은 조직의 직무가 구조화 되지 않고, 부하들이 리더에게 기술이나 정보 등을 전적으로 의존하는 경우이다.

나. 지지적 리더십

배려측면을 강조하는 유형으로 부하들의 복지와 편의에 관심을 두고 원조적 친밀한 조직 분위기 조성에 노력한다. 조직내에 원만하고 만족스러운 인간관계를 유지, 발전시키는 것을 특징으로 하며, 각자의 의사표현을 촉진시키고 서로 우호적인 분위기를 유도한다. 지지적 리더십은 직무의 구조화가 높은 경우이면서, 부하들의 사회화 욕구도 높은 경우이다.

다. 성취지향적 리더십

목표를 높은 수준으로 설정하고, 부하들로부터 의욕적인 성취행동을 기대하는 리더십 유형이다. 따라서 부하들의 능력을 믿고 의욕적으로 능력을 발휘할 것을 기대한다. 성과에 따른 책임을 질 수 있는 부하들의 능력을 신뢰하는 것이 성취지향적 리더십의 특징이다.

라. 참여적 리더십

리더와 부하들이 정보자료를 서로 교환하고, 부하들이 의견을 의사결정에 가급적 많이 반영시키도록 하여 집단 중심의 관리를 중요시하는 유형이다. 이러한 것의 특징은 부하들의 견해를 듣고 그들의 재안을 활용하지만 최종결정은 리더가 한다. 참여적 리더십이 효과적인 경우에는 성취지향적 리더십의 상황과 유사 하며 부하들이 강한 독립심과 성취욕구를 지니면서 필요한 지식이나 정보를 가지고 있을 때이다.

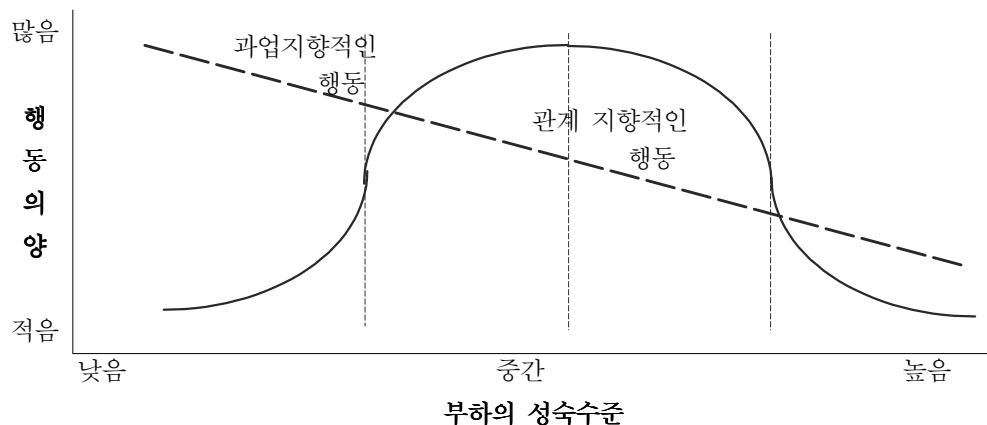
House가 제시한 부하의 변수는 직무능력, 통제위치, 욕구상태이고, 작업환경적 변수는 과업특성, 공식적 권한체계, 작업집단의 특성(교육수준, 구성원들 간의 관계)이다. House의 경로-목표이론의 개요는 다음과 같다.

〈표 II-6〉 House의 경로목표 이론의 개요¹⁶⁾

상황	바람직한 리더행위	추종자영향	결과
• 추종자의 자신감 결여	후원적 리더십	목표달성을 위한 자신감 증가	노력, 만족도, 성과 상승
• 직무가 모호한 상태	지시적 리더십	보상에 이르는 경로 명확히 이해	노력, 만족도, 성과상승
• 직무가 도전적이지 않음	성취지향적 리더십	높은 목표 설정	노력, 만족도, 성과 상승
• 부적절한 보상	참여적 리더십	추종자의 욕구에 맞도록 보상 재설계	노력, 만족도, 성과 상승

부하의 성숙도에 따른 리더유형 관계를 도식화 하면 다음 그림과 같다. 성숙 수준이 낮은 단계에서는 과업 지향적인 행동이 매우 많은 반면, 관계 지향적인 행동은 매우 적다. 중간 수준에서는 점차 과업 지향적인 행동이 적어지고 관계지향적인 행동이 많아진다. 그리고 성숙 수준이 높은 단계에서는 과업 지향적인 행동과 관계 지향적인 행동이 모두 적은 상태임을 보여준다.¹⁷⁾

〈표 II-7〉 부하의 성숙 수준에 따른 리더의 행동관계



House의 경로-목표이론에 대한 사후연구 결과는 이 이론의 타당성

16) Yukl, G.A.(1998), *Leadership in organizations*, Engltwood Ciiffs, NJ: Prentice-Hall., 재인용, 백기복(2000), 이슈리더십, 창민사, 서울.

17) 오윤보 「리더십론」, P.175

에 대한 명확한 결론을 내리지 못하고 있다. 특히 리더행동이 부하의 동기유발 및 성과에 미치는 영향보다는 부하의 만족에 미치는 영향에 관한 가설을 뒷받침해 주는 사후연구 결과들이 더 많이 발견되고 있다. 그 이유는 많은 사후 연구들의 방법론상의 문제를 지적할 수 있다. 한 가지 보편적인 결함은 부하들의 기대를 측정하지 못하는 것이다. 즉 많은 동기유발과정을 점검하지 않은 채, 리더행동과 부하의 만족 또는 성과를 측정하고 있다. 또 하나의 결함은 대부분이 연구들이 많은 제안사항을 무시한 채, 소수의 제안 사항만을 검증하고 있다(권기성·최진석, 2000). 이러한 문제에도 불구하고 House의 경로-목표 이론은 다른 리더십 이론과는 달리 원인, 매개, 결과, 조절변수를 활용한 포괄적 이론이며, 풍부한 상황변수를 고려하고 있다는 점에서 그 의의가 있다.

제 3 절 신세대 장병과 군 리더십

1. 신세대 장병의 가치관

가. 신세대(New Generation)의 개념

신세대라는 용어가 등장하면서 이 신세대와 구세대를 구분하는 여러 가지 잣대들이 나왔다. '신세대의 진정한 새로움을 위하여' 한국사회의 신세대가 '신세대의 자기표현'이라고 했을 때, 친족주의, 대가족주의, 나이 및 서열에 의한 권위주의, 남성우월주의, 남아선호사상, 보수적인 사고, 폐쇄적인 성의식 등 전통적인 유교적 관습 및 가치관들에 대한 저항은 확실히 신세대의 공통적인 특성으로 인정될 수 있다.

하지만 기성세대와 신세대간의 과도한 이분법은 자칫 신세대의 일반적인 조건들이 신세대 내부의 계급적, 지역적 분파들에 어떠한 차별적 영향을 미쳤는지를 무시하는 경향으로 나아갈 수 있다. 소비와 자기표현 속에서 나타나는 지역적, 계급적 차이는 신세대적 조건이

결코 모든 격차를 세대 간의 격차로 환원시킨 것이 아님을 보여준다. 신세대 역시 지역과 계급에 따른 내적 분화를 보이고 있는 것이다. 그래서 소비사회에서 소비와 자기과시(표현)는 단순히 기성세대와 신세대간의 차이가 드러나는 장이 아니라, 오히려 계급간의 격차가 신시대적 방식으로 세대 간에 전승되는 장이다. 그러므로 흔히 신세대와 기성세대를 선과 악이라는 선으로 나누려는 획일주의적 이분법은 결코 사회진보를 위한 대안적 틀이 되지 못한다. 말하자면 신세대의 모든 새로움이 진보가 아니듯이, 기성세대에 대한 모든 저항이 진보를 의미하는 것은 아니다.

진정한 새로움은 저항 자체에 있는 것이 아니라 저항의 의미와 방향에 있다. 신세대의 저항이 진정 의미 있는 일이 되기 위해서는 억압과 정체성 위기의 경험을 억압적인 제도와 힘들에 대한 저항으로 전환시킬 수 있어야 한다. 그리하여 획일적이고 비민주적이고 불평등하고 정의롭지 못한 기존 질서에 대한 저항이 되어야 한다. 즉 관료주의와 권위주의에 대한 저항, 자본주의의 경제적 불평등에 대한 저항, 환경파괴와 소비주의에 대한 저항, 전쟁에 대한 저항, 사회적 약자의 억압에 대한 저항, 개인주의와 이기심에 대한 저항, 비인격적 관계에 대한 저항이 되어야 하며, 궁극적 자기결정을 위한 저항, 권리의 평등을 위한 저항, 민주적 가치를 위한 저항, 공동체적 가치와 연대를 위한 저항이 되어야 한다. 그렇지만 신세대적인 조건은 결코 모든 신세대를 사회진보를 향한 저항의 주체로 구성하지 않는다. 자본주의가 계속되는 한 경제적 불평등은 사라지지 않을 것이며, 경제성장이 지속되는 한 환경파괴는 불가피할 것이다. 또한 황금만능주의, 소비주의, 상업주의, 개인주의, 비인격적 관계, 쾌락주의 등의 경향도 자본주의와 더불어 지속될 것이다.

나. 신세대의 특성

1) 디지털 세대

신세대가 이전 세대와 구분되는 가장 큰 특징은 이들이 디지털매체¹⁸⁾에 둘러싸여 성장하는 첫 세대라는 점이다. 신세대

는 가정이나 학교, 직장에서 컴퓨터를 쉽게 접할 수 있다. 인터넷 네트워크로 연결되어 있어 새로운 정보기술을 적극 활용하고, 디지털 매체를 통해 흥미를 추구하며¹⁹⁾ 학습한다. 신세대는 커뮤니케이션 수단으로 디지털 매체를 사용한다. 자기 표현, 새로운 발견과 자기 계발을 갈구하는 신세대가 주도하는 채팅 그룹이나 컴퓨터 여론 광장이 폭발적으로 늘어나고 있다. 이들은 온라인상에서 다른 사람을 만나고 아무 주제이건 대화하는 것을 즐긴다. 이처럼 디지털 카메라, 컴퓨터, 비디오 게임, CD-ROM과 같은 디지털 기술은 이들의 일상생활이나 마찬가지로이다. 이러한 디지털 매체를 통해서 오락, 학습, 의사소통, 쇼핑, 친교 등을 행하기 때문에 디지털 기술은 자연스럽게 이들의 문화가 되어 버렸다. 기성세대에게 있어서 디지털 기술은 살아남기 위해서 배워야만 하는 생존수단이라면, 신세대에게 있어서 디지털 매체는 하나의 일상생활이다. 그리고 신세대는 전화 문화보다 인터넷의 채팅 문화에 더 익숙한 면이 있다. 인터넷 채팅은 이미 사이버 세대 청소년들에게 미팅을 매개해주는 필수적인 요소이다. 그러나 얼마 전까지만 해도 문자로만 이야기하는 인터넷 채팅이 최고의 인기를 누렸었지만 그 인기도 얼마가지 못하고 이제는 신세대를 중심으로 영상 채팅이 급속도로 확산되고 있는 추세이다. PC

18) 디지털 기술은 다양한 형태의 지능을 존중하며 모든 아이들이 그 순간 느끼는 것을 가장 잘 표현하고 경험할 수 있는 매체를 제공한다. 디지털화는 아날로그 방식과의 대조를 통하여 그 특성을 간결하게 설명하여 볼 수 있을 것이다. 아날로그 방식은 신호를 전기적인 신호로 변조하여 전송하는 방식을 말한다...하지만 전기적인 강약신호를 이용하기 때문에 원래 신호가 전기 신호로 변환되는 과정에서, 그리고 변환된 신호가 전파나 유선망과 같은 전송로를 이동하는 과정에서 여러 가지 잡음의 영향을 받게 된다. 그 결과 정보의 왜곡이나 변형이 심하다는 단점을 가지고 있다. 이에 반하여 디지털신호는 '원정보의 재생능력'과 '다양한 정보간의 상호호환성'이라는 측면에서 획기적인 장점을 가진다. 임성빈, "사이버교회, 그 장단점을 살핀다", 「목회와신학」(도서출판 두란노, 1998. 2), 54쪽에서 다시 인용.

19) 컴퓨터 오락과 비디오 게임 시장은 미국의 경우 56억 달러 규모이다. 이는 할리우드 영화산업보다 더 큰 규모이다. 놀이보다 노동에 들어가는 시간이 많아진 이 시대에 디지털 매체를 통해 놀이문화를 가질 수 있다는 것은 긍정적인 현상이다

용 화상카메라를 이용, 상대방의 얼굴을 보면서 채팅을 하는, 화상채팅이 등장해 키보드 문자만을 통해서 이루어지던 채팅이 이제는 상대방의 실제 표정과 목소리를 통해 이루어지고 있다.²⁰⁾

2) 높은 지적 수준과 많은 정보량

신세대는 인류 최초로 부모를 가르치는 세대이다. 신세대의 등장으로 어린 자녀들이 부모들보다 지적 수준과 정보량에 있어서 우위에 서게 되는 최초의 시대가 되었다. 과거에는 부모 세대가 일방적으로 가르치고 훈계하고 이끌어 주는 시대였다면 이제는 어른이 아이들에게 컴퓨터 관련 지식이나 업무를 부탁, 도움을 요청해야 하는 시대가 되었다. 아이들이 이 분야에서만은 전문가가 되어 역사상 처음으로 권위의 변화가 일어나기 시작했다.

신세대의 아이들은 디지털 매체를 통하여 자신들의 문화를 발전시키고 사회의 다른 부분에 전파시키기도 한다. 이들은 부모 세대와는 전혀 다른 방법으로 학습과 놀이를 하고 대화와 작업을 할 뿐 아니라, 자신들만의 공동체를 형성하기도 한다. 이들이 바로 사회적 변화를 가져오게 될 원동력이다. 부모들은 자신감이 넘치고 집중력이 강하며 컴퓨터 천재일 뿐 아니라 자신들보다 기술적 지식이 뛰어난 아이들과 함께 생활하면서 당혹감을 감추지 못하는 것 같다. 이들이 사이버 공간에서 무엇을 하는지 알고 있는 부모는 그렇게 많지 않은 것 같다.

지능에 있어서²¹⁾ 지능이 형성되어 가는 과정이 중요한데, 피아

20) 업계는 영상채팅이 기존 텍스트 위주의 채팅과는 달리 상대방의 얼굴과 표정, 행동까지 볼 수 있는 등 자신을 표현하고 싶어하는 신세대들의 욕구와 부합돼 인기를 끌고 있는 것으로 진단하고, 초고속 인터넷 서비스를 비롯해 대형모니터와 카메라를 장착한 PC방이 점차 증가하는 등 이용 환경이 빠르게 개선됨에 따라 이용자 증가 속도는 더욱 가속화할 것으로 전망하고 있다.

21) 하워드 가드너(Howard Gardner)가 개발한 '다중지능이론'은 음악적 지능, 신체적 재능, 개인적 지능 외에도 일반적으로 잘 알려진 언어 및 논리, 수학적 지능을 측정하기 위한 다양한 방법을 제시한다. 그는 IQ 테스트와 같은 심리측정 방식을 사용할 경우 언어와 논리적 사고력, 그리고 일부 공간적 사고력을 측정할 수 있을 뿐이지 이외 다른 사고력은 전혀 고려되지 않는다고 주장한다.

제의 이론에 의하면 아이들이 지능을 형성하는 과정은 “새로운 정보를 받아들이면서 기존 체계와 조화를 이루며 기존 체계가 변해가는 과정”이다. 이렇게 본다면 디지털 세대의 아이들은 이전 세대보다는 지능이 높다. 한 연구조사에 따르면, 정보화 되지 않은 가정과 정보화 정도가 높은 가정을 3년에 걸쳐 조사했는데, 경제력보다는 컴퓨터를 사용하는 것이 아이들의 작문 능력을 향상시키는데 훨씬 더 효과적이라는 것이 밝혀졌다.

컴퓨터를 더 능숙하게 다루고 그렇지 못한 사람들 간에는 경제적인 계층을 이루는데 큰 영향을 미치게 될 학습능력의 차이를 가져온다. 결국 정보를 가지지 못한 자는 배움에서도, 행동에서도 소외될 수밖에 없다. 인터넷 세계는 실제 세계의 지식을 담고 있는 정보로 가득하다.²²⁾ 그 세계 안에는 수백만 명의 친구들이 있고 가볼만한 장소도 무수히 많을 뿐 아니라 TV세대가 자랄 적에는 상상도 못했던, 박진감 넘치고 신나는 경험이 무궁무진하다. 가상현실과 인공지능 기술이 발전될수록 이 세계는 더욱 새로운 면모를 갖추며 더 많은 사람들을 유혹하게 될 것이다.

3) 쌍방향 세대

예로부터 교육 분야는 일방적인 전달에 중점을 두는 학습형태를 중시해 왔다. 권위와 교사의 일방적 교육 환경이 이루어져 있었다. 교과 과정은 학생들이 어떤 순서로 배우는 것이 가장 효과적인지 전문가가 미리 정해둔 순서에 따라 진행된다. 그러

22) KAIST의 자료에 따르면 KAIST 학생들의 정보화지수는 상당히 높았다. 하루 인터넷 사용시간이 5시간 이상인 사람이 48명(54.4%)이나 되었고 자바나 플래시를 이용, 홈페이지 제작이 가능하다는 응답이 47명(53%)에 달했다. 일주일 평균 e-mail을 통해 연구 자료를 주고받는 회수가 8회 이상이라고 응답한 사람이 50명이었으며 이 중 14회 이상 이용자는 36명에 달했다. 인터넷 사용 용도는 주로 정보향해(65%)였으며 여가와 오락을 위해 인터넷을 이용한다(12%)는 응답도 있었다. 하지만 인터넷의 다양한 정보 중 쓰레기 정보의 비율을 묻는 질문에 75%가 50% 이상이라고 답해 정보의 범람을 우려했다. 특히 정보화사회의 문제점으로 '과다한 혹은 유해한 정보의 만연'을 지적한 응답(75%)이 많았다. 한국과학기술정책연구원의 <제2회 과학기술 예측 2000-2025> 자료 중에서 발췌.

나 신세대는 디지털 매체를 통해 쌍방향 교육 유형을 받아들이면서 권위적이고 상부하달식(top-down), 일방적 교육을 싫어한다. 상호 교류가 가능한 학습 유형을 더 선호하고 있다. 이들은 자신들의 생각과 행동이 단지 어리다는 이유로 의문시되는 것에 화를 내기도 한다. 이런 이유 때문에 이들은 인터넷을 더 선호하게 된다. 교사가 사실과 이론을 설명하는 것을 듣고 있는 대신, 학생들은 참가하는 가운데 서로 토론하고 상대방으로부터 새로운 사실을 배운다. 이들은 인터넷 안에서 스스로 학습 주제를 찾아내고 스스로 진도를 정한다. 필요할 때는 수시로 질문을 던지고 확인한다. 자신의 경험으로부터 의미 있는 결론을 이끌어 낸다. 그래서 흑백논리, 이원론, 설교나 훈계에 익숙한 기성세대는 디지털식 쌍방향²³⁾ 교육에 익숙한 신세대와 세대차이를 느낄 뿐 아니라 대화의 어려움을 겪는다.

이제는 정치에 있어서도 쌍방향의 신세대는 일방적인 정치 광고를 좋아하지 않는다. 신세대는 이른바 전자 민주주의 세대가 되기를 원한다. 인류는 이제까지 주민의 의견을 일일이 들어 정치하기는 너무 번거로우므로 대의정치제도가 좋은 대안으로 정착되어 왔으며 어떤 새로운 방식도 쉽게 바꾸지 못할 것이라고 생각해 왔다. 그러나 인터넷 등장에 따른 전자 민주주의(teledemocracy)가 이 고정관념을 깨고 직접 민주주의를 되살릴 것으로 전망하고 있다. 신세대는 국가 또는 지방자치단체의 정책을 결정하는 데 자신들이 모두 인터넷을 통해 의사를 직접 개진하고 그 방향을 제시하기를 바라고 있다.²⁴⁾

23) 컴퓨터는 쌍방향 수업을 위한 기본 도구이다.

24) 미국은 이미 지난 1996년 대통령선거 당시 인터넷을 통한 가상투표를 실시, 기술적 미비점, 한 사람의 중복투표, 임의조작 가능성, 생소함과 낯센에 따르는 문제들을 점검했다. 호주도 온라인 행정서비스를 다각도로 추진, 전자정부 구축에 새로운 방향을 제시했다는 평가를 받고 있다. 영국 일본 등 선진국을 비롯하여 세계의 많은 국가들도 이를 위해 애쓰고 있다. 1999년 지난해 8월 25일부터 27일까지 체코의 프라하에서 열린 '제1회 직접 민주주의 세계대회'는 이런 것들을 종합, 진정한 민주주의의 회복과 강화가 단순한 꿈만은 아니라는 기대를 제시했다. 전자 민주주의는 엄청난 비용뿐 아니라 여러가지 시간, 공간의 낭비를 막을 수 있다.

4) 사이버 세대

사이버²⁵⁾ 공간²⁶⁾은 물리적으로 접속할 수 있는 접속 기자재가 있어야만 들어갈 수 있는 공간이다. 그러나 일단이 공간 속으로 들어가면 그 안에서 이루어지는 의사소통은 현실 세계 안에서 이루어지는 것과 별 차이가 없다. 그 안에서는 문자 전송이나 동영상, 그리고 음성 전송과 같이 데이터를 주고받는 일은 물론이고, 이러한 자료를 분배하는 일과 전자 상거래 등이 얼마든지 가능하다. 이러한 사이버 공간의 특징은 다음과 같이 요약될 수 있다. 첫째, 사이버 공간은 기존의 TV나 라디오처럼 일방적 의사소통이 이루어지는 것이 아니라 쌍방향 의사소통이 가능하다. 사이버 공간은 다 대 다 통신이 가능하고 비동시성의 특징을 갖는다. 둘째, 사이버 공간 안에서는 물리적 거리와 시간적 거리가 극복되고 전세계 어디서나 실시간으로 만나는 것이 가능하다. 셋째, 사이버 공간 속의 문화는 가상의 문화, 또는 이미지 문화이다. 특히 그래픽 기술 및 인터넷의 발달과 관련되는 것으로서, 시공간 압축의 효과를 넘어서 지리적 대척점에 놓인 곳의 문물을 안방에서 감상하는 것이 가능해졌다. 넷째, 컴퓨터 네트워크가 창출하는 이 사이버 공간은 물리적이고 실제적인 공간이 아니라 하나의 사회적 공간이다. 여기에서 공간이란 결국 컴퓨터 통신을 매개로 하여 형성되는 사회관계를 뜻한다.

하워드 라인홀드는 “가상 공동체(virtual community)란 다수의 사람들이 충분히 인간적 관점의 토의를 거쳐 사이버

25) 사이버라는 용어는 대충 ‘인공 두뇌’ 내지는 ‘가상’이라는 뜻으로 사용된다. 사이버는 사이버네틱스라는 단어의 줄임말로써 배의 키를 잡는다는 뜻을 가지고 있다. 그러던 것이 노버트 위네에 의해서 정보의 소통을 통한 조종과 통제 의 학문이라는 뜻으로 사용되었다. 홍성태, 「사이보고, 사이버컬처」(문화과학사, 1997), 73쪽.

26) 사이버 공간은 두 가지 구성 요소를 지니고 있는데, 하나는 물리적 요소라 할 수 있는 접속 기재와 연결망이요, 또 하나는 추상적인 요소들로서 자료 등이 이에 속한다. 접속 기재는 컴퓨터, 전화, 스크린, 전화선, 서버, 스피커, 마우스, 비디오 카드, 모뎀 등을 꼽을 수 있으며, 자료에는 정보, 문화, 가치, 언어 등과 같은 것들이다. 조기연, “말씀과 식탁”, 「한국기독교 신학논총 16집」(한국기독교 학회, 2000), 319쪽.

공간에서 인간관계의 집합체를 형성하는 것이다”고 정의한다. 웹의 출현으로 전 세계의 수많은 신세대 아이들은 채팅과 스포츠 경기, 연주와 같은 공동 관심사를 토론하기 위해 인터넷에 접속한다. 이들은 자기 또래 아이들과 함께 하거나 대화하기 위해 더욱 자주 인터넷 공동체에 들어온다. 이들은 실제로 인터넷상에서 다양한 형태로 자기들만의 사회와 단체를 구성하고 있다. 운동장이나 쇼핑몰에 놀러 가거나 TV앞에 있는 것보다 가상공간에서²⁷⁾ 옆집의 친구, 때로는 지구 반대편의 친구와 대화하고 공동체를 이룬다. 그 범위는 이들 주위의 학교 친구들에게서 시작해서 점점 확대되고 있다. 인터넷을 통한 상호교류는 이들에게 판단, 분석, 평가, 비평, 타인에 대한 협조 등의 가치관을 심어주어 이들의 성장을 돕는다.

5) 영상 세대

일반적으로 40대 이상의 기성세대는 영상매체의 혜택을 받지 못하고 공부해 왔다. 그들은 영상매체가 없이도 공부할 수 있고 때로는 영상매체가 오히려 어색하고 불편하기까지 한 세대이다.

그러나 최근에 와서 책이나 신문과 같은 활자매체나 라디오 같은 음성매체가 상대적으로 쇠퇴하며 대조적으로 시각적인 매체가 선두 매체로 부각되고 있다. 그만큼 정보사회에서는 시각화가 중요하다. 신세대는 바로 이런 매체의 영향을 받은 ‘시각세대(visual generation)’이다. 이들은 어릴 때부터 영상을 통하여 학습한다.²⁸⁾ 그들에게는 영상을 통한 학습이 학교에서의 공부 이상으로 심성 형성에 영향을 주

27) “첨단 컴퓨터 기기와 전자통신기술이 또 하나의 세계인 가상 현실의 지평, 즉 사이버 스페이스를 펼쳐 놓고 있다. 오늘날에는 통신기술과 특히 인터넷이 그 일을 하고 있다. 사이버 스페이스의 하이퍼 리얼리티와 시뮬레이션은 스크린 이미지를 보고 조정하는 첨단병기에서처럼 현실을 대체할 가능성이 있다. 컴퓨터와 텔레비전 그리고 비디오 게임의 기술을 묶어 다중 감각의 현상을 경험하는 것은 공상 과학 영화만이 아니다. 이런 과학 기술은 이미 건축 설계나 각종 운전 교육 등에서 사용되고 있다.” 신국원, “포스트모던”, 제4회 UBF 선교사수양회(2000년 3월)

28) 신세대의 직전 세대를 X세대라고 한다면, 신세대는 직전 세대에게 가장 큰 영향을 받았다고 할 수 있다. 신세대 역시 X세대처럼 영상 세대의 특징을 따르고 있다.

있고, 그 영상 매체는 학교 외의 또 다른 학습장이다. 신세대를 상징하는 것 가운데 한 가지가 MTV라고 말할 수 있는데²⁹⁾, 만약 뮤직 비디오나 콘서트, 비디오게임, 또는 영화에 빠른 템포의 동작이나 기술적 기교가 넘쳐나지 않는다면 그들은 흥미를 잃을지 모른다. 그들은 빠르게 바뀌는 영상에 길들여진 세대이다. 시각에 대한 이런 욕구가 그들의 가치관에 영향을 미치고 있어서 “영상은 모든 것이다”는 말이 나오기도 한다.³⁰⁾

정보 시대는 보는 시대이고 느낌의 시대이기 때문에 이런 분위기에서 자라는 신세대는 보는 것과 느끼는 것에 민감하다. 강렬한 색깔과 언어는 신세대의 머리에 강하게 각인되기 때문에 멀티미디어 시대에 어떻게 느낌을 주고 기억에 오래 남도록 할 것이냐 하는 문제는 기업의 생산성과도 직결된다고 할 수 있다.³¹⁾ 따라서 멀티미디어 세계에 빠져 사는 신세대들은 영상 메시지에 민감할 수밖에 없으며, 동영상이 아니면 메시지의 전파도 어렵다.³²⁾

29) 1981년 미국의 케이블 네트워크인 바이아콤사가 설립한 Music Television(MTV)이 큰 성공을 거두었다. MTV의 이러한 대성공 요인으로 첫째, 신세대들의 비주얼한 감각과 감성을 뮤직비디오에 수용한 점을, 둘째로는 철저한 시장분화와 현지화의 마케팅 전략을 들고 있다. 김지수, 241-243쪽.

30) 조동호, “청소년문화의 최근 경향” <http://www.kccs.pe.kr/misc03.htm>

31) 영상세대의 특징 때문에 이제는 예배에도 영상을 도입하는 예들이 늘어가고 있다. 비디오, 드라마, 또는 멀티미디어를 적극활용하는 교회가 늘어가고 있다. 신세대는 ‘의식적’인 성격보다는 ‘축제적인’ 성격의 예배를 더 선호하는 것 같다. 멀티미디어를 통한 예배의 시도는 단지 젊은 세대들을 위한 배려만은 아니다. 듣는 것보다 보는 것이 교육적 효과가 높으며 보는 것보다 보고 듣는 것이 훨씬 효과적이기 때문이다. 이성희, 앞의 책, 221쪽.

32) 이러한 흐름은 이제 기독교 공동체도 단순한 음성매체, 활자 매체 등을 통한 일방적인 정보전달에서 시각적인 매체로 복음선포와 생활양식이 변혁되어야 함을 뜻한다. 복음 전도의 방식이나 설교도 언어 중심에서 미디어 중심으로 이동해야 한다. 이제는 음성으로 듣는 단순 미디어가 아니라 직접 보고 듣고 만져 보고 감각으로 느끼게 하는 토탈 미디어, 멀티미디어의 시대로 전환되었다. 귀로만 듣던 하나님은 다각적인 전달을 통하여 인간과 새로운 교류를 가지게 되었다. 그러므로 멀티미디어 시대를 맞아 교회도 단순한 청각 미디어에서 총체적인 멀티미디어로 전환해야 한다. 듣는 설교에서 보고 체험하는 설교로, 듣고 이해하는 성경에서 보고 실천하는 성경으로, 작가로서의 그리스도인에서 연기자로서의 그리스도인으로 전환해야 하며 이러한 변혁이 기독교의 새로운 존재 방식으로 떠오르고 있다. 위의 책, 214-215, 217쪽.

6) 성격 유형

(1) 능동적

신세대가 인터넷을 하면서 보내는 시간은 수동적인 시간이 아니다. 매우 능동적인 시간이다. 이들은 인터넷상에서 독서를 하거나 탐험을 하기도 하면서 기술을 익히고 문제를 해결한다. 전문가들은 신세대가 컴퓨터를 좋아하는 이유 중의 하나는 이들 스스로 조종할 수 있기 때문이라고 한다. 그리고 디지털 매체는 어린이들의 활동 양상을 급격하게 변화시켜 이들의 발달과정을 가속화시키기도 한다. 아동발달 과정은 운동신경, 언어, 그리고 사회성의 발달과정으로 집약된다. 여기에 부가적으로 인지력, 지능, 논리적 사고, 성격 등이 덧붙게 되고, 사춘기를 지나면서 독립심과 주체성, 가치관을 형성시키게 된다. 아이들 스스로 매체를 다스리게 되면서 이들은 과거의 수동적인 역할에서 벗어나게 되며 빠른 속도로 성장하게 된다. 이들은 인터넷 사회를 통하여 성인이 되어 경험하게 될 상황들을 미리 경험할 수 있다.

(2) 강한 독립심

전형적인 신세대는 간섭을 싫어하는 강한 독립심을 가지고 있다. 이러한 습성은 이들이 인터넷에서 그저 주어진 정보를 수동적으로 받아들이는 데 만족하지 않고 필요한 것을 스스로 찾으려 하는 적극성에서 나온다. 정보에 대한 적극성은 이들에게 정보의 진위를 가리는 판단력을 준다. 이들은 가상 공동체에서 자신의 역할과 자아를 찾아가면서 자신만의 개성을 강하게 나타내게 된다.

(3) 적극적인 의사 표시

신세대는 ‘아니오’를 말할 수 있는 세대이다. 이들은 의사 표시에 적극적이다. 인터넷을 통해 의견을 개진하고, 또래 집단끼리 세력도 만들어간다. 인터넷에서의 상호작용과 사람에서 사람으로의 의사소통은 젊은이들의 탐구정신을 키워준다. 의문을 제기하거나 상대 의견에 반대되는 의견을 내기 위한 도구를 갖고 있으므로³³⁾ 이들은

비판적 사고를 소유한 세대가 되었다. 새롭게 발견한 정보에 대한 자신의 의견을 한 번의 클릭으로 전달할 수 있다. 이들은 끊임없이 어떤 사항에 대한 자신의 의견을 밝히려는 요구를 받는다. 이들은 자신의 의견을 밝히고 이를 시험하고 필요한 경우 자신의 생각을 수정하기도 한다. 자유롭게 표현하고 자기 주장이 강한 이들은 인터넷 밖에서 할 수 있는 것보다 더 폭넓은 사고와 의견, 그리고 논쟁들을 인터넷을 통해서 접할 수 있다고 주장한다.

(4) 개방성

신세대는 인터넷을 통해서 남에게 자신을 보여준다.³⁴⁾ 신세대는 인터넷을 통해 이들의 작업을 대중에게 보여줄 뿐만 아니라 의사소통 고리를 통해 이들의 일, 생활, 그리고 자신을 인터넷에서 대중에게 개방한다. 인터넷을 통해 자신을 개방한 이들은 자신을 개방한 이들을 만나고, 서로가 포용적인 관계를 형성한다. 채팅룸의 참가자들에게 외모나 피부색은 문제가 되지 않는다. 대화의 수준이나 연령에 대해 선입관을 갖지 않는다. 이들은 정보의 소유나 의사표현을 이들의 기본권이라고 생각하고 있다. 그래서 인터넷을 통해 편견이나 인종문제가 없는 또 다른 세상이 만들어졌다고 보는 사람들도 있다. 이처럼 개방적으로 대화가 오가고 관계성이 형성될 수 있는 큰 이유 중에는 인터넷이 갖고 있는 ‘익명성’이 있다. 익명성이 보장되기 때문에 더 적극적으로 대화에 참여할 수 있고, 수용하는 입장에서선 선입견이 덜 생길 것이다.³⁵⁾

33) 미디어의 내용물과 상호 교류할 수 없었던 TV 세대와는 달리 신세대는 서로의 생각, 사람, 성명서 등 어떤 내용이건 관계없이 반박하고 다른 의견을 낼 수 있게 해주는 강력한 도구를 가지고 있다.

34) 한편으로 이들은 인터넷에서 논쟁하고 자신만의 깊은 생각을 표현하지만 상대방에게 주소나 전화 번호 같은 개인정보를 알려주는 것은 위험하다고 경고하고 있다. 이들은 자신의 모든 것을 말하고 싶어하지만 자신에게 해가 되거나 남에게 평가될지도 모르는 표현은 원하지 않는다. 때로는 이러한 문제는 익명을 사용함으로써 피할 수 있다.

35) 익명성이 보장되고 제한 없이 흘러가는 정보로 인해 비도덕적이며 몰가치적인 인격을 양성시킬 위험도 있으며 폭력과 범죄를 조장할 위험도 있다. 얼굴 없는

한편 이러한 인터넷 세계에서도 중요하게 다루어지는 것은 ‘인격’이다. 다른 조건보다는 상대방의 인격에 대한 관심도가 높아지는 것 같다. 어떤 학생은 이렇게 말한다. “인터넷이 아이들에게 현실의 냉혹함으로부터 잠시 벗어날 수 있는 휴식처를 제공하는 것은 사실입니다. 인터넷에서는 한 번도 본적이 없는 사람들을 만나게 되니 외모로 사람을 평가하는 일도 없습니다. 누구든 자신의 첫인상을 원하는 대로 심어줄 수 있고 누구든 공평하게 취급됩니다. 외모나 행동 혹은 옷차림으로 평가되지 않습니다. 인터넷에서 만나는 사람들은 서로의 생각이나 의견을 보고 상대방을 평가합니다. 모두가 당신과 생각이 같을 수는 없지만 그래도 자신의 생각을 표현할 자유가 있습니다. 실제 생활에서는 누구나 껌테기만 보지만 인터넷에서는 인간성을 보여 준다.”

7) 신세대의 학습 태도

신세대의 학습태도를 보면, 이들은 단계적, 연속적 학습보다 하이퍼미디어 학습을 선호한다. 대부분의 교과서는 첫 장에서 시작하여 마지막 장에 이르기까지 순서대로 보도록 짜여져 있다. 그러나 신세대는 순서를 따르지 않고 한꺼번에 여러 가지 활동을 하며 정보를 얻으며 본인이 원하는 것을 링크해서 정보를 얻는다.

신세대는 주입식 교육보다 참여와 발견의 학습을 선호한다. 이들은 미리 가공된 정보를 싫어한다. 이들은 자신이 직접 참여하는 과정을 통해 이해하고자 한다.

또한 신세대는 교사 중심 교육, 획일화된 교육보다 학습자 중심교육을 선호한다. 학습자 중심의 교육은 아이들의 학습동기를 높여 준다. 이렇게 되면 학습과 오락이 융합될 수 있다. 학생들은 토론이나 조사활동에 직접 참가할 수 있고 서로 힘을 합쳐 프로젝트를 진행하는 등 적극적으로 수업에 참여한다. 또

상대와 대화하며 인격성이 전제되어 있지 않은 의사 소통 구조는 비인간화를 촉진시킬 우려도 있다. 『현대사회와 기독교』, 175쪽.

래 학생은 같은 교실에서 동일한 수업내용을 들을 것을 강요 받았던 ‘학습 공동체’에 대한 생각은 바뀌어가고 있다. 나이가 같다고 해서 무조건 같은 교실에서 수업을 받도록 하는 것이 사회성을 기르는데 가장 효과적이라고 보기는 어렵다. 컴퓨터는 함께 의견을 공유하고 상대방의 의견을 수용하기 위한 매체이다. 아이들이 공동 프로젝트에 참가하게 되면 서로 토론도 많이 하고 자기 생각을 나누기도 하고 남의 의견을 듣기도 한다. 보통 교실에서 진행되는 수업에서보다 상대 학생과 지식을 공유하게 되는 경우가 훨씬 더 많다. 또한 신세대는 무한한 정보의 바다 속에서 끊임없이 평가하고 분석하는 것을 선호한다. 이들은 정보를 종합하며 여러 다양한 사람들과 접하며 살아간다. 이런 시대에 더 이상 주입식 교육으로는 급변하는 사회에 대처할 수 없다. 이들에게 물고기 한 마리를 잡아주는 것보다는 낚시질하는 법을 가르쳐 주는 것이 중요하다. 따라서 교사는 지식의 전달자 보다 촉진자로서 변화되어야 한다. 최근 선진국에서 일어나는 교육 모습을 보면, 교사는 일방적인 전달자가 아니다. 교사는 사회적 학습과정을 돕는 촉진자 역할을 하고 학생들은 스스로 지식을 쌓는다. 학생들은 스스로 흥미를 갖게된 주제에 대해서 더 많이 기억할 수 있다. 이들은 교사³⁶⁾의 도움을 받아 지식을 쌓았고 자신만의 세계를 만들 수 있다.

36) 신상언은 교사의 역할에 대한 중요성을 말하고 새로운 패러다임을 겨냥한 새로운 교사상을 제안했다. 먼저 그가 말하는 좋은 교사의 첫 단계는 ‘파수꾼(Watcher)’이다. 세상에 대해,문화에 대해 관찰하고 알아낸 만큼 후배나 자녀들에게 알려주는 사람이다. 또한 전방을 주시하고 앞에서 무엇이 일어나고 있는가 알리는 것이 파수꾼의 역할이다. 다음으로는 가이드다. 이는 감시기능보다는 안내하는 기능을 가진 지도자를 말한다. 시대와 문화의 가이드가 되기 위해서는 본인이 먼저 분별력을 갖고 분리할 것은 분리하고 보존할 것은 보존하고 변형할 것은 변형시킬 수 있어야 한다. 좋은 교사의 세번째 단계는 프로듀서다. 21세기의 모든 패러다임을 이해하고 주관할 수 있는 능력을 가진 사람이다. 이는 또한 상대방의 은사 발견과 개발을 잘 유도해 궁극적으로는 귀한 열매를 하나님께 드릴 수 있도록 하는 교사다. 미래지향적인 안목으로 변화의 방향을 알고 바르게 대화할 수 있는 교사가 프로듀서로서의 교사라는 것이 그의 지적이다. 신상언, 앞의 책, 241-253쪽; <국민일보> 2000년 3월 28일자 기사.

신세대는 재미있는 학습을 선호한다. 새로운 매체를 사용하여 교사들은 학생들의 흥미를 유발하고 이런 과정을 통해 공부하는 재미가 붙어 학생들은 학습 동기를 부여받음과 동시에 배움에 대한 책임감을 느끼게 된다.

8) 신세대의 언어

닐 포스트맨(Neil Postman)은 그의 유명한 책 「Amusing ourselves to death」에서 문자를 바탕으로 의사소통을 하는 구텐베르그(Gutenberg) 개혁에서 TV의 시각적 영상과 소리라는 매개체로의 전환을 묘사하였다. 그는 ‘인쇄 시대’의 소멸과 ‘20세기의 가장 영향력 있는 미국의 문화적 사실’로서 ‘TV 시대’의 힘을 비판했다. 그는 점점 쇠퇴해가는 인쇄매체의 영향으로 정치, 종교, 교육, 그리고 사회의 개념은 TV에 적합하도록 고쳐져야만 한다고 했다. 그러나 포스트맨은 문자에 기초를 둔 새로운 디지털 매체에 대해서는 예상하지 못했다. 오히려 인류는 문자의 언어로 다시 돌아왔다. TV에서 디지털 매체로의 변천을 겪고 있고 있는 지금, 방송 매체와는 다르게 ‘의사소통’은 과거의 인쇄매체와 같이 문자 언어에 바탕을 두고 있다. 디지털 매체에서의 의사소통법은 얼굴을 맞대고 하는 대화나 심지어 전화목소리의 높낮이에서 얻을 수 있는 미세한 부분은 가질 수 없다.

신세대는 인터넷을 통해 끊임없이 대화하면서 사회성과 공동체 의식을 기르는데, 자신들 세계에서 통용하는 상징을 쓴다. 사용 가능한 기호를 익숙하게 쓰고 있다. 문어체와 구어체의 구분이 없다. 은어와 약어 사용을 선호한다. 새로운 활자의 조합, 새로운 약자, 전후 문맥과 분위기나 감정 등을 보여주는 신조어 같은 새로운 문자가 등장하고 있다. 기호언어학 교수이며 비평가인 이탈리아 움베르토 에코(Umberto Eco)는 그의 저서 「책의 미래」에서 “나는 머지 않아 열렬한 사랑의 메시지가 ‘당신을 사랑합니다’나 ‘당신 없이는 못살아요’의 충분한 의미를 지닌 간단한 컴퓨터 언어의 형태로 전달될 것이라고 믿는다.”고 했다.

디지털 언어의 예(미국)

:-) 웃음 :-} 썰긋 웃다 :-@ 소리지르다 :-] 빈정거리거나 능글맞은 웃음
:-[냉소 :-[슬픔 ;-(울고 싶은 마음
%-) 좋아서 어리둥절한 ;:) 장난기가 발동한 :-/ 결정못한 :-*키스 ;)(미
쳤음 :/ 신경쓰이는 ;-) 윙크
:> 뽀족한 코 })))):-) 긴머리 :-# 치아교정기를 낀 얼굴 #:* 시큼한 맛

디지털 언어의 간단한 예(한국)

^^웃은 모습, ^^; 씩스러운 모습, ^윙크 망가(반갑습니다.) 만나세요(안
녕하세요?)

9) 가정의 보살핌이 절실히 필요한 세대

신세대는 생활에 바쁜 부모를 두었기 때문에 가족과 함께 보내는 시간이 적다. 미국의 경우 1990년대 말 이혼한 부부의 수는 1,700만에 이르렀다. 이들은 혼자서 자녀를 양육해야 하기 때문에 더 바쁘며 그만큼 자녀를 위해 시간을 할애하기 어렵다. 많은 남자들이 이들의 가족을 책임지려 하지 않는 일도 일어난다. 신세대들 중에는 이 같은 상황에서 자라기 때문에 방과 후 아무도 없는 빈집으로 돌아오곤 한다. 미국의 경우, 일반적으로 부모들은 이들이 40년 전에 이들의 부모와 보냈던 시간보다 40% 정도 적은 시간을 이들의 아이들과 보낸다. 그래서 많은 신세대는 디지털 매체를 통해서 더 많은 시간을 보낸다. 부정적인 면에서, 이들은 부적절한 정보(예를 들어, 포르노 관련 사이트)에 노출되어 있다. 현명한 부모들은 신세대에게 어떻게 하면 집밖에서의 생활이나 컴퓨터, 책 등의 부적절한 부분으로부터 자신을 보호할 수 있는가를 교육한다. 그렇지 않고 생활에 바쁘 나머지 부모가 전혀 가치관 교육에 신경 쓰지 않을 때 신세대는 혼란을 겪게 될 것이다. 신세대는 민주적인 가정과 환경을 원하는데, 부모가 이 성향을 잘 알고 함께 디지털 매체를 통해 대화하고 그 속에서 가치관 교육을 시킬 때 이전보다 더 화목한 가정을 이

를 수 있을 것이다.

다. 포스트 디지털세대의 특성

1) 포스트 디지털세대의 정의

포스트 디지털세대(Post Digital Generation)는 인터넷 대중 시기에 초등학교를 입학한 16~18세대, PC통신을 경험한 19~24세대, 초등학교 고학년생부터 중학생인 13~15세대로서, 디지털 문화에서 나고 자라서 디지털을 활용해 자신의 감정과 욕구를 표출하는데 전혀 불편함이 없는 세대이다. 이들은 차가운 기계적 디지털 환경에서 자랐으나 인간적·아날로그적 감성과 함께 주체적이고 낙천적 성격을 가진 새 세대이다.³⁷⁾

이들은 후천적으로 디지털 환경을 익힌 ‘초기 디지털세대’(20~30대 초반)나 디지털을 아예 멀리 하는 아날로그 세대(30대 후반 이후)와는 달리 디지털 기기를 통한 인간관계를 강화하며 스스로를 적극적으로 표현하고 문자보다는 이미지와 비주얼을 중요시 여기는 세대이다.

이전의 디지털세대의 가장 큰 특징은 ‘이기적 개인주의의 확산’이라고 할 수 있다. 기술의 발전으로 인해 공동체의 필요성은 줄어들고, 이는 다른 사람으로부터 고립된 개인, 인간적인 정이 사라진 사회를 야기하였다. 실제 ‘네트워크’로 대표되는 디지털 기술은 과거의 수직적인 사회구조의 문제점을 어느 정도 해결해준 반면, 개개인의 능력을 증대시켜 공동체로부터 독립된 개인, 공동체를 필요로 하지 않는 개인을 양산하게 되었다. 이는 이기적 개인주의와 파편화된 개인주의라는 부작용을 낳게 되었다.

37) 이주현, 포스트 디지털세대, 따뜻한 디지털세상을 이끈다, 제일기획 사보, 2005년 6월호, p.51.

〈표 II-8〉 아날로그 · 디지털 · 포스트 디지털 사회의 비교

아날로그 사회	디지털 사회	포스트 디지털 사회
인간본위 : 수직적 사회구조 공동체 문화	기술본위 : 기술을 위한 기술, 네트워크 수평구조의 출현 개인주의	인간본위 : 인간을 위한 기술 네트워크 수평구조의 발전 공동체 문화

출처 : 제일기획 사보, 2005년 6월호

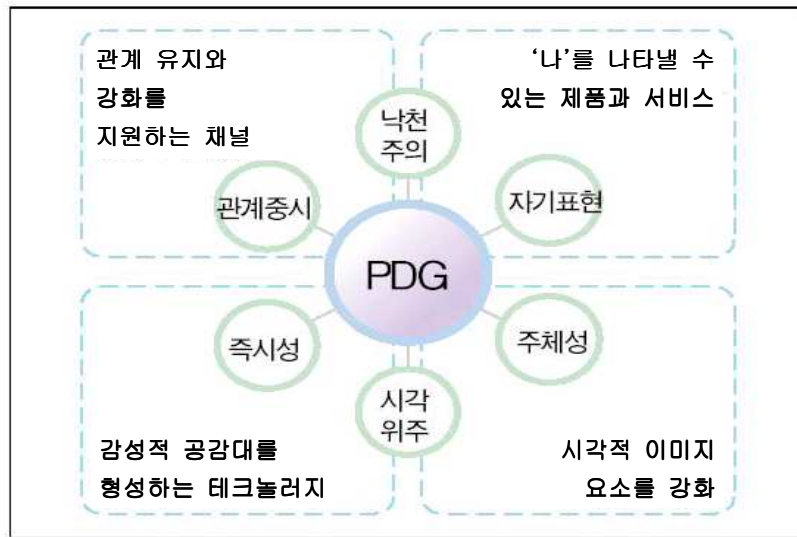
이 같은 문제점을 스스로 치유하고 인간 중심적 사회를 복구하고자 하는 노력이 나타나게 되었는데, 이것이 아날로그적 인간 중심의 가치를 발전된 디지털 기술의 토대 위에서 다시 구축한 것이 포스트 디지털세대이다.

2) 포스트 디지털세대의 특징

포스트 디지털세대는 기존 디지털 사회에서 등장했던 ‘고립된 개인’으로부터 ‘집단속의 개인’으로 진화하는 모습을 보이고 있는데, 디지털 시대의 전형적인 특징으로 나타나는 개인주의적 성향을 바로 윗세대에 비해서 적게 갖고 있으며, 자신의 욕구를 표현하는 것에는 적극적인 모습을 보이고 있다. 이를 아래 그림에서와 같이 ‘H.E.A.R.T.S’로 상징되는 여섯 가지 코드를 중심으로 이들의 특징을 분석해보도록 하겠다.³⁸⁾

38) 이주현, 위의 논문, p.52.

〈표 II-9〉 포스트 디지털세대의 6가지 코드



출처 : 제일기획 사보, 2005년 6월호

(1) 인간관계를 위한 디지털(Human Relationship)

포스트 디지털세대에 있어서 '디지털'이란 무엇보다 사람들 사이의 관계를 연결 하는 것으로, 관계를 이어가기 위해 온라인과 오프라인의 네트워크를 서로 연결, 활용하는 것이다. 또한 이들은 각종 디지털 기기를 인간관계를 강화하고 관계의 끈을 더욱 튼튼히 하는 커뮤니케이션 수단으로 활용하고 있다.

(2) 표현하기 위한 디지털(Expression)

포스트 디지털세대는 다수 속에 묻혀 있는 내가 아니라 다수에게 보여지는 '나', 동시에 주목받고 싶은 '나'를 원하고 있다. 하지만 이러한 성향은 남에게 과시하기 위한 것도 아니고, 다른 사람보다 더 많이 주목 받아야 한다는 경쟁 심리에서 오는 것도 아니다. 이들에게 있어 자기표현이란 '나의 존재를 내 스스로 느끼기 위해 하는 일'일 뿐이다. 곧 자기만족을 위한 표현인 것이다.

(3) 시각적 라이프 스타일(Anti-literality)

포스트 디지털세대에게 비주얼은 문자를 보완하기 위한 보조 요소나 선택사항이 아닌 주요 요소이자 필수 요건이다. 이들은 문자로만 이루어진 커뮤니케이션에 대해 거부감에 가까운 반응을 나타내며, 문자를 사용하는 경우에는 이모티콘과 의성어 및 의태어를 이용한 다양한 ‘이미지형 신조어’를 만들어내 다양한 감정을 표현하는 세대이다.

(4) 낙천적 라이프 스타일(Relaxed mindset)

낙천적인 가치관과 라이프 스타일은 포스트 디지털세대의 ‘RESET’ 문화에 뿌리를 두고 있다. 컴퓨터의 RESET 버튼을 누르는 것처럼 실수와 오류에 대해 언제든지 취소하고 다시 새롭게 시작할 수 있다는 사고방식을 갖는 것이다. 따라서 이들은 실수에 대해 크게 두려워하지 않고, 쉽고 간단하며 빠르게 판단하는 단선형 의사결정구조를 갖는다. 또한 남들은 나와 다르다는 인식을 자연스럽게 받아들이기 때문에 사회의 다양성을 당연한 것으로 생각해 나와 같지 않다는 이유로 다른 사람을 심각하거나 불만스러운 눈빛으로 바라보지 않는다.

(5) 트렌드의 주체적 수용(Trend-independence)

포스트 디지털세대는 유행이나 트렌드를 맹목적으로 추종하지 않는다. 트렌드를 거부하는 것은 아니지만 이들은 트렌드를 따라야 할 필요성을 찾고 그 이유가 합당할 경우에만 받아들이며, 이 때도 자기만의 색깔을 잃지 않으려고 노력한다. 따라서 이미 일반화된 트렌드도 자신만의 것으로 재창조해 표현하려는 경향이 강하게 나타난다.

(6) 즉시성(Speed)

포스트 디지털세대에게 있어 가장 두드러지게 나타나는 성향은 ‘바로 바로주의’이다. 이들은 느린 것을 답답해 하는 수준을 넘어 어떤 결과든지 ‘바로’ 나오는 것을 당연하게 생각한다. 이들에게 있어 즉시성의 의미는 ‘빠르다’는 속도의 개

념이 아니라 ‘바로 지금, 이 자리에서의’의 의미이며, ‘빠른 것이 좋다’가 아니라 ‘빠르지 않은 것은 싫다’로 의미가 변화된 것이다.

3) 포스트 디지털세대의 분류

포스트 디지털세대는 아래 [그림 II-2]에서 보는 바와 같이 그 연령과 성장환경에 따라서 1618세대, 1924세대, 1315세대로 구분하여 분석해보도록 하겠다.

〈표 II-10〉 1324 세대

1324세대	
Main 1618세대  · 1986년 이후 출생 - 2004년 현재 고등학생 이하 · 인터넷의 대중화 시기(1995)에 초등학교 재학, 디지털 자원을 이용한 교육을 받음 · 디지털 기기와 문화를 기본으로 접하면서 성장하여, 자유롭게 활용하는 일상생활이 몸에 배어 있음	Sub 1924세대 & 1315세대  · 1980년 이후 출생 - 2004년 현재 대학생 이하 · 인터넷 보급 이전 PC통신(하이텔, 천리안 등)부터 네트워크를 경험한 세대 · 1989년 이후 출생한 중학생 및 초등학교학년 · 포스트디지털 세대에 속하나, 상대적으로 독자적 구매력을 갖추지 못하여 디지털 기기를 본격적으로 체화하지 못하고 있는 한계

출처 : 제일기획 사보, 2005년 6월호

(1) 1618세대 : 1618세대는 1986년 이후 출생한 세대로서, 현재 대학 재학 또는 그 이하의 세대이다. 이들은 인터넷의 대중화 시기인 1995년도에 초등학교에 입학하였으며, 디지털 자원을 이용한 교육을 받았다. 따라서 디지털 기기와 문화를 기본으로 접하면서 성장하여, 이를 자유롭게 활용하는 일상생활이 몸에 배어 있는 세대로서 포스트 디지털세대를 실제적으로 이끌고 있는 주축세력이라고 할 수 있다.

(2) 1924세대 : 1924세대는 1980년 이후 출생한 세대로서, 현재 고등학교에 재학 또는 그 이하의 세대이다. 이들은 인터넷이 현재와 같이 보급되기 이전의 PC통신(천리안, 하이텔 등)부터 네트워크를 경험한 세대로서, 1618세대보다는 디지털기와 문화가 몸에 덜 밴 세대라고 할 수 있다.

(3) 1315세대 : 1315세대는 1989년 이후 출생한 세대로서, 현재 중학생 및 초등학교 고학년에 재학 중인 세대이다. 이들은 포스트 디지털세대에 속하지만 상대적으로 구매력을 갖추지 못해 디지털 기기를 본격적으로 체화하지 못한 세대라고 할 수 있다.

2. 군대환경의 특징

우리 군은 역사적으로 서열과 권위를 중시하는 유교문화의 바탕위에 과거 일제 36년과 국군 창설에 참여한 일제시대 군 간부들의 영향으로 구 일본군대의 군국주의적 잔재와 8.15해방 이후 미군의 영향으로 미군의 합리적인 민주주의 사고방식과 물질위주의 영향을 함께 받으면서 성장해 왔다.

군대는 군조직의 특수성으로 인해서 일반사회와는 다른 독특한 환경을 형성하고 있다. 따라서 리더가 합리적인 리더십을 발휘하기 위해서는 군대환경을 올바르게 이해해야 한다. 일반적으로 리더십에 영향을 주는 군대환경은 다음과 같다.

가. 심리적 환경

군생활은 엄격한 규율과 명령과 복종에 대한 절대성과 단체원으로서의 행동을 요구한다. 따라서 개인생활에 익숙해 있던 젊은이들이 입대하면 심리적으로 구속을 당하는 느낌을 갖게 된다. 이러한 심리적 구속감이 적절히 해소되지 않으면 군생활에 적응하기 어려운 한 원인이 될 수 있다.

장병들은 군생활을 자기 인생의 과정에서 공백 기간이나 퇴보기간으로 생각하게 되어 피해의식을 갖게 된다. 또 생명을 위협하는 요소가 많고, 미래를 확실히 예견할 수 없는 상황이기 때문에 군생활에서의 불안과 긴장은 사회생활에서보다 심하게 느끼게 된다.

나. 생활환경

주거환경면에서 현재 우리 군은 과거보다 많이 개선되어왔다. 예를 들면, 막사도 현대식 건물로 만들어지고 보일러 시설이 완비되고 급수시설이 개선되어왔다. 그러나 현재 우리 군의 주거, 복지, 문화시설은 일반사회와 비교해 볼 때 상대적으로 열악한 실태이며, 개인에게 허용된 생활공간도 협소하게 규정되어 있다. 또 획일적인 관물의 진열로 내무반 분위기는 단조로우며 개인적인 비밀보장도 어렵고 정서적으로 안정된 생활을 하기가 어렵다. 따라서 이러한 환경적 요인은 부하의 복무의욕과 사기를 저하시키고, 불만감을 조성하여 군기문란이나 의사소통의 단절과 응집력 저해현상을 초래할 수 있으며, 이러한 주거환경 요인으로 인하여 리더십의 효과가 감소될 수 있다.

군대업무는 전쟁을 전제로 이루어지기 때문에 정해진 시간에 완료해야 되는 신속성이 요구되고 오차가 허용되지 않는 정확성이 필요하다. 또 매일 계획된 일과가 위로부터 일방적으로 하달되며, 긴장상태에서 반사적으로 반복수행해야 하는 업무가 대부분이므로 쉽게 권태를 느끼며 형식적으로 흐르기 쉬운 경향이 있다.

다. 문화환경

군대문화는 군대라는 특수한 조직 속에서 생성된 생활방식이라고 할 수 있다. 군대 문화환경의 부정적인 면인 일부 리더의 독단적이고 명령일변도의 비합리적인 지시나 상부 및 외부지향적인 업무자세, 형식을 중시하는 풍조 등은 부대의 사기나 단결력을 저하시키고 건전한 군대문화의 형성과 전투적 발휘에도 많은 장애가 될 수 있다. 리더는 군대 문화환경의 부정적 요인이 부하의 잘못보다는 상급리더의 결함이 크다는 사실을 간과해서는 안 된다.

라. 최근의 변화된 군대현상

문민정부가 들어선 이후 군은 그동안 성역화 되고 폐쇄된 사회 속에서 보호를 받으며 안주해 왔던 모든 관행과 관습을 탈피하기 위해 많은 노력을 해왔다. 군은 93년을 제 2창군의 해로 설정하고 개혁을 위해 불합리하다고 생각되는 각종 제도를 정비하였다. 예를 들면 인사법, 병역법, 예비군법 등을 개정하고 상근예비역제도를 신설하고 방위병제도를 폐지하였으며 전 국민 병역제를 위해 공익근무제도를 만드는 등 획기적인 변화를 기하였다. 한편 장병들의 내무반 현대화를 앞당기도록 예산의 뒷받침을 마련하였고, 부사관의 아파트를 해결하고 처우를 개선하였으며 군인 자녀들의 도시지역 취학을 위해 기숙사를 지어왔다. 최근 군인이란 직업이 젊은이들의 선호직업군에서 하위로 처지고 우수 인력이 군에 들어오지 않는다고 모두가 걱정을 하고 있다. 그래서 사관학교에 이공계 대학원을 신설하고 3사관학교를 학부제로 변경하여 우수인력 유인책을 마련하고 국가기술인력 육성과 기술집약형 군으로 발전하기 위해 전문인력 육성책을 강구하기도 하였다. 군의 현대화를 위해 컴퓨터 등 최신 첨단 장비를 대폭 도입하여 전산화 시스템을 구축하여왔다. 또 장병들의 구타를 금지시키기 위하여 많은 노력을 하였고 장병들의 식사와 부식 등을 개선시켰으며 장병들의 동아리활동을 활성화시켜왔다. 최근에는 육군 선진화정책 등 다양한 방법으로 노력하고 있다.

이와 같은 노력에도 불구하고 그 과정에서 발생한 각종 사건과 사고가 군의 사기저하를 초래하였다. 사회의 전반적인 변화의 물결이 정보화, 사이버세대 장병들의 군 입대와 더불어 밀려들어오고 있기 때문에 각종 사고가 발생하므로 군 기강이 무너진 것이라는 걱정의 소리가 높다. 이런 불상사는 자기주의, 물질 만능주의 등의 사회적 병폐현상이 낳은 부산물일 수 있다. 그래서 군대 내부에서는 중·하위직 지휘관과 초급 간부들의 리더십이 어려워지고 있으므로 장병들을 통솔하기 위한 기발한 군 리더십 기법이 연구 개발되어야 한다고 주장한다.

이와 관련하여 군은 불미스러운 사건과 사고를 미연에 방지하려고

여러 가지 대책을 수립하였고 국민의 신뢰와 사랑을 받는 군대로 자량과 보람을 가는 군대로 탈바꿈하려고 노력하여왔다. 또 군을 세계화 추세에 맞추고 경쟁력 있는 군대로 만들기 위하여 많은 노력을 하여왔다.

3. 군 리더십의 특성과 원칙

가. 군 리더십의 특성

1) 군 조직의 특성

군대사회는 계급과 직책 및 권위를 바탕으로 하는 위계적 전투 집단으로서 일반사회와 공통되는 점도 있지만 사회조직에서는 발견할 수 없는 여러 가지 특성을 가지고 있다. 첫째, 조직목적의 절대성으로 군 조직의 모든 활동은 전투행위와 전쟁억제의 수단으로써 국토를 적으로부터 방위하여야 한다는 확고부동한 목표에 집중되어 있다. 따라서 목표달성을 위해서는 상당한 강제력이 행사되고 또한 그것을 당연하게 받아들이며, 가치, 명예, 규범의 중요성이 그 어느 조직보다 강조됨으로써 내부적으로 높은 결속력이 요구되고 또 갖게 되는 것이다. 둘째, 구조에 의하여 모든 하급자는 통제와 감독을 받게 된다. 즉 하급자는 상급자에게 법적, 규범적으로 복종을 해야 한다. 즉, 강제적, 규범적성격의 조직이다. 셋째, 조직의 집단 형으로, 집단의 연대의식과 단체행동의 능력, 즉 응집력을 조성시키는데 중점을 두고 경우에 따라서는 개인의 욕구나 활동을 통제하는 특성을 가지고 있다. 넷째, 조직의 지속성으로— 군 조직은 어느 정도 독립된 기능이 지속적으로 수행될 수 있도록 하며, 각종 임무수행을 위한 각 분야별 능력을 유지할 수 있도록 인력을 배치하고 교육한다. 다섯째, 획일적 생활의 강조로, 군대생활은 조직 원리를 기반으로 하여 일반 권력관계를 초월한 특별 권력관계를 근간으로 강제력에 의해 임무를 수행하고 통

합된 질서체계를 확립하고 있다. 또한 군대생활은 조직과 개인의 행동이 완전히 일체감을 갖도록 통제된다. 따라서 신병훈련에서부터 개인의 타당성은 억제되고 전체의 동일성이 강조된다. 여섯째, 군 조직은 개인의 욕구보다 조직의 욕구가 우선되며 명령과 통제가 일반사회에서 보다 보편화되어 있어 팀개성적 집단이라 볼 수 있지만, 그 구성원의 특성은 매우 이질적이라 할 수 있다. 즉, 다양한 학력과 성격, 성장배경, 종교, 사회, 경제적 지위 등의 심리적, 사회 인구학적 특성 면에서도 매우 이질성이 높은 집단이다. 일곱째, 군 조직은 고도의 충성심과 애국심을 전제로 하는 조직이며, 자국의 자유와 독립을 보전하고 국토를 방위하고 국민의 생명과 재산을 보호하는 특성을 가지고 있으며, 장차 전투에 대비하기 위하여 투철한 책임과 사명감을 가진 전술적 조직이다.

2) 군 리더십의 특성

군 사회는 다른 사회와 비교할 때 목표, 기능, 상황 등의 특수성이 존재하며, 이로 인해 일반사회와는 다른 군 리더십의 특성이 있다.

첫째, 군 리더십은 서로 상용되기 힘든 극과 극이 공존한다. 군 리더십은 각양각색의 하부집단 및 상황, 특히 전장에서의 생사의 갈림길인 극한 상황에 대처하여 서로 모순되는 극단적인 방법까지도 구사해야 할 절대적인 필요성이 요구되기 때문에, 강직과 유연, 엄격과 관용, 신중과 단호함, 솔직과 기지, 상·벌 등의 상극적인 요소를 적절히 조화시켜 상황에 맞게 행사되어야 한다. 둘째, 군 리더십은 관철적 행동으로 이루어진다. 군 리더십은 본질적으로 정적이 아니고, 동적인 것이며 행동에 의하여 그 능률이 100% 발휘되는 성질의 것이다. 특히, 전투지휘에는 행동하며 사고하는 판단하는 능력이 필요한데, 이는 군의 속성이 격렬한 활동 때문이라고 할 수 있다. 셋째, 군 리더십은 특히 결과주의이다, 우리가 흔히 “패장은 말이 없다”라는 이야기를 하는데 이것은 전투에서의 승패라는 결과가

군 리더십의 궁극적인 척도가 되고 있음을 표현한 것이다. 전쟁에서는 기필코 승리해야 하며, 이를 위해 평소 운동경기 등 승부를 가리는 어떤 활동에서도 군인은 기필코 승리하여야 된다는 것이 군 리더십의 요체라고 할 수 있다. 넷째, 군 리더십은 한꺼번에 여러 종류의 일을 동시에 처리해 나가야 한다. 다른 어떤 분야보다도 군 리더십은 복잡하고 다양한 여러 업무를 한꺼번에 처리해 나가지 않으면 안 된다. 작전, 교육훈련, 행정, 통신, 군기 등을 모두다 동시에 진행시켜 나갈 수 있어야 하며, 특히 전장의 긴급한 상황 하에서는 이러한 특성이 더욱 심각하게 나타난다. 다섯째, 군 리더십은 견고성과 강인성을 전제로 한다. 군 리더십은 육체적으로는 물론 정신적으로도 견고하지 않고서는 성립되지 않는다. 왜냐하면 군대는 무력충돌을 그 기본특성으로 전제하기 때문에, 어떠한 충격이나 압력이라 하더라도 이를 견디지 못하고 파괴되어 버린다면 지휘는 고사하고 패배를 가져오기 때문이다.

나. 군 리더십의 원칙

리더가 부하를 통솔하는 데는 그때그때 가장 알맞은 방법을 강구하는 일이 중요하다. 리더십의 성공여부는 실로 리더의 임기응변의 능력에 달려있다고 할 수 있다. 그러나 리더가 자기의 통솔능력을 스스로 평가하고 연마하는 데는 거기에 지침이 될 수 있는 통솔의 일반원칙을 잘 알아둘 필요가 있다. 다음은 교범에서 제시하는 지휘통솔 원칙이다. 첫째, 정과 신뢰를 바탕으로 부하를 지도하라. 둘째, 솔선수범하라. 셋째, 자신을 알고 자기발전을 도모하라. 넷째, 미래를 예측하여 건전하고 시기적절한 결심을 하라. 다섯째, 부하의 실상을 알고 복지를 도모하라. 여섯째, 부하에게 알려 주라. 일곱째, 부하에게 솔직하고 책임을 감수하라. 여덟째, 부하의 능력을 계발하고 협동체로 육성하라. 아홉째, 조직을 활용하고 책임에 따르는 권한을 부여하라. 열째, 과업의 실천여부를 확인 감독하라.

다른 나라의 경우를 분석해보면 미국 육군에서는 11개의 원칙을 정

하여 지휘관으로 하여금 익히고 행하도록 요구하고 있다. 이 원칙은 우리 군에서도 이를 적용하고 있는데 그 내용은 다음과 같다. 첫째, 너의 직무를 숙지하라. 둘째, 자신을 알고 자기향상을 꾀하라. 셋째, 부하를 이해하고 그들의 복지에 유의하라. 넷째, 항상 부하에게 잘 알려 주라. 다섯째, 부하에게 모범을 보여라. 여섯째, 임무는 이해시키며 감독하며 완수 여부를 확인하라. 일곱째, 부하를 단체의 일원으로 훈련시켜라. 여덟째, 적시에 적절한 결단을 내려라. 아홉째, 부하들의 책임감을 양성하라. 열 번째, 부대의 능력에 합당한 통솔을 하라. 열한 번째, 자기의 행동에 책임을 지라. 이상에서 분석해본 바와 같이 군 리더십 원칙을 군 리더는 자기개성과 주어진 상황을 고려하여 융통성 있게 선택적으로 적용함으로써 리더십의 성공을 보장받을 수 있을 것이다.

제 4 절 Follow ship과 Leader ship의 상호작용

1. 팔로워십의 중요성

따르는 사람이 없는 사람은 리더가 아니다. 혼자서 복치고 장구치는 사람 역시 리더가 아니다. 리더의 전제 조건은 따르는 사람이 있어야 한다는 점이다. 훌륭한 리더 옆에는 반드시 훌륭한 팔로워가 있어왔다. 빌 게이츠는 스티브 발머란 걸출한 헬퍼 덕분에 마이크로소프트란 최고의 기업을 만들 수 있었다. 그는 프로그래머가 아닌 최초의 직원으로 인사업무부터 흡수 합병 업무까지 다양한 일을 해냈고 인재를 발굴하고 전략을 세우는 데는 탁월한 역량을 보였다. 그는 회사 성장을 위해 어려운 짐을 지고 가는 일종의 짐꾼이었다. 빌 게이츠는 스티브를 자신의 분신이라고 불렀다. 또한 투르먼 대통령의 경우도 그렇다. 트루먼은 변덕스럽고 인기를 좇는 인물이었다고 한다. 그런데 역사상 가장 위대한 미국인으로 칭송 받는 조지 마셜이라는

탁월한 헬퍼 덕분에 멋진 리더 소리를 들을 수 있었다. 그는 군인 출신으로 처음으로 노벨평화상을 받았다. 그가 얼마나 조용하고 위대한 헬퍼였는지는 은퇴 후 그의 회고록을 통해서 알려졌다. 리더십이란 한 조직에 끼치는 영향력으로서, 그 조직으로 하여금 하나의 목표에 도달하게 하는 과정이다. 이것은 그 조직 모든 구성원들이 공유하는 것이지만 어떤 특정한 위치에 있는 한 사람만의 독점물이 아니다. 그런 의미에서 팔로워십은 리더십의 중요한 일부분이다. 팔로워십은 리더가 제시한 비전의 소중함을 파악해서 거기에 헌신하는 능력이다. 팔로워십의 본래 뜻은 돕다, 후원하다 이다. 즉, 팔로워란 리더에게 없으면 안 되는 돕는 존재란 뜻이다. 그렇다고 무조건 따르는 것이 팔로워십은 아니다. 잘못된 길로 갈 때는 이를 지적하고 피드백 하는 용기 또한 필요하다.

팔로워십은 왜 중요하고, 어떤 의미가 있는가? 가끔 존경하는 사람이 없다고 얘기하는 사람을 만난다. 그런 사람은 개인적으로 불행하다. 존경할 사람을 만나지 못했으니 그 자신 또한 존경 받기 쉽지 않기 때문이다. 그런데 과연 존경할 사람을 만나지 못한 것일까 아니면 존경할 사람은 있었지만 알아보지 못한 것일까? 아마 후자의 가능성이 높을 것이다. 아마도 마음 문이 닫혀 있기 때문에 사람의 장점을 보지 못했기 때문일 것이다. 남을 리드하기 위해서는 남을 잘 따르는 방법을 배워야 한다. 허먼 밀러의 맥스 디프리 회장의 말에 의하면 “야구에서 투수가 아무리 잘 던져도 그것을 제대로 받을 수 있는 좋은 포수가 없으면 아무 의미가 없다.”고 했다. 또 아리스토텔레스는 “남을 따르는 법을 알지 못하는 사람은 좋은 지도자가 될 수 없다.”라고 말했다. 즉 좋은 리더란 좋은 팔로워를 알아 볼 수 있는 사람이어야 한다. 또한 좋은 팔로워란 훌륭한 리더를 알아보고 그를 도와 일을 할 수 있는 사람이어야 한다. 훌륭한 리더와 좋은 팔로워가 만날 때 작품을 만들 수 있고 이것이 성과로 연결되는 것이다. 좋은 팔로워를 만나지 못하면 리더도 제 역량을 발휘하지 못한다.

2. 좋은 부하와 좋은 리더의 역할

발산형인 리더가 있다. 그는 늘 새로운 아이디어를 끊임없이 만들어냈고 일을 저질렀다. 하지만 정리 정돈에는 약했으며 마무리도 잘 못했다. 그의 스탭은 전형적인 수렴형이다. 아이디어는 별로 없지만 정리정돈을 잘 하고 마무리에 능했다. 둘은 환상적인 커플이었고 그 결과 많은 성과를 냈다. 만약 이들이 서로를 비난했다면 결과는 어땠을까? 성격이 맞지 않아 헤어졌다는 이혼커플을 볼 때마다 이런 생각이 든다. 성격에 차이가 있는 것은 당연한 것 아닌가? 성격이 다른 것이 문제가 아니라 성격이 다르다는 사실을 받아들이지 않고 인정하지 않는 것이 문제가 아닐까? 이런 사람이 다른 사람과 만난다고 성공할 수 있을까? 결혼 하기 전에 차이를 인정하는 것을 배우는 것이 순서일 것이다. 구동존이(求同尊異) 즉, “같은 것을 추구하되 다른 점을 존중하라”는 것은 리더와 팔로워의 이상적인 철학을 말해준다. 그렇게 해야 성과도 나고 더욱 강해진다. 다른 것을 배척하면서 각을 세우기 보다는 비슷한 점을 찾아서 공유하고 다른 점은 서로가 존중해 나가야 한다.

시카고 컵스의 소유자였던 필립 리글리(Philip Wrigley)는 “사업을 하는 두 사람의 의견이 항상 일치한다면 둘 중 한 명은 불필요한 존재다.”라고 얘기했다. 만일 리더와 팔로워가 같은 코드를 갖고 있다면 두 사람이 다 있을 필요가 없다.

닉슨 대통령의 말에 의하면 “마오쩌둥이 없었다면 중국의 혁명은 결코 불붙지 않았을 것이다. 하지만 저우언라이가 없었다면 그 불길은 다 타서 재가 되고 말았을 것이다.”라고 말했다. 부하는 상사가 다른 생각이 있다고 할 때 상사를 비난하는 대신 그를 이해하고 보완하도록 노력해야 한다. 또한 상사가 진정으로 원하고 필요로 하는 것이 무엇인지 생각하며 리더십을 발휘하고 내가 이 상황에서 할 수 있는 최선의 행동은 무엇인가를 늘 생각해야 한다. 그게 팔로워십이다. 둘은 늘 상호 보완하는 존재이다. 상호보완을 할 때 그 능력은 배가 되

는 것이다.

3. 팔로우십과 리더십은 상호작용

처칠의 말에 의하면 “국민은 꼭 자기 수준에 맞는 지도자를 갖게 되어 있다.”라고 말했다. 이를 한마디로 압축해 보면 유유상종이란 말이 될 것이다. 비슷한 사람끼리 몰려 다닌다는 말이다. 친구를 보면 그 사람이 어떤 사람인지를 알 수 있다. 팔로워십도와 리더십도 그렇다. 리더는 수준에 맞는 팔로워를 고르게 되어 있고 팔로워 역시 자기 눈에 맞는 리더를 만나게 되어 있다. 대통령을 비평하는 것을 취미로 하는 사람들이 제법 많다. 하지만 그런 사람을 대통령으로 뽑은 것은 바로 국민들이다. 그렇기 때문에 리더에게 돌을 던지기 전에 스스로에게 질문을 해야 한다. 과연 나는 제대로 된 팔로워였는가? 제대로 된 팔로워는 맡은 전문 분야를 성실하고 책임감 있게 감당하며 리더가 힘들 때 격려하고 그가 잘못한다고 생각될 때 솔직하고 공손하게 그것을 말해 주는 사람인 것이다.

4. 훌륭한 리더가 갖추어야 할 팔로우십

훌륭한 리더를 양성하는 것도 중요하지만 이에 못지 않게 좋은 팔로워를 양성하는 문화를 만드는 것이 중요하다. 좋은 팔로워가 되기 위해 다음과 같은 능력을 키워야 한다.

첫째, 비전의 공유이다. 손자병법에서 성공하는 조직의 특성 중 하나는 상하동욕자승(上下同欲者勝)이다. 즉, 위하고 아래의 욕구가 같아야 한다는 것이다. 사람은 무조건 충성하지 않는다. 따르라고 한다고 따르는 것은 더욱 아니다. 왜 따라야 하는지, 충성을 할 때 개인에게 돌아가는 것이 무엇지를 명확하게 한 후 조직의 비전이 어떤 것이고 그것이 개인의 비전과 어떻게 연계되는지를 제시하여야 한다. 흔히 우리 회사에는 비전이 없다고 하는데 이는 책임 전가에 해당한다.

비전을 공유하는 것, 회사의 비전과 개인의 비전을 연결하는 것은 팔로워의 책임이고 역할이다.

둘째, 자신에게는 엄격하고 남에게는 관용을 베풀어야 한다. 부하는 리더에게 많은 것을 요구한다. 정직하고 솔선수범 할 것, 부하에게 관용을 베풀 것, 사업에서 성과를 내고 윤리적으로 반듯할 것...하지만 자신에게는 한없이 너그럽다. 리더 못지않게 팔로워의 자질 역시 중요하다. 성실한 것, 주어진 과제를 데드라인까지 제출하는 것, 자기관리를 하는 것, 주어진 일에 책임감을 갖고 헌신하고 충성하는 것, 전문성과 집중력을 키우는 것...모두 팔로워들이 기본적으로 할 일이다.

셋째, 팔로워십 훈련을 해 보아야 한다. “과부 사정은 홀애비가 안다.”라는 말이 있다. 리더의 입장은 리더가 되어 보아야만 알 수 있고 이해할 수 있다. 우리가 좋은 팔로워가 되기 위해서는 리더의 입장을 시뮬레이션 하는 것이 필요하다. 직접 리더인 것처럼 행동해 보는 것이다. 사우스웨스트 항공사에는 그런 기회가 있다. 예를 들어, 간부 리더십 프로그램이 그러하다. 다른 회사의 경우는 강사가 있고 나머지 직원은 조용히 앉아 강사의 얘기를 들으면 된다. 당연히 책임감도 없고 리더십도 생겨나지 않는다. 사우스웨스트 리더십 강의에는 강사가 없다. 모두가 다 가르칠 준비를 해야만 한다. 그리고 수강생 중 무작위로 사람을 선발하고 선발된 사람이 강의를 한다. 당연히 모두 긴장하고 준비를 한다. 워크숍 형태로 강의를 시작되는데 불꽃 튀는 토론과 논쟁이 벌어진다. 돌아가면서 팀장 역할을 해 보는 것도 좋은 방법이다. 재미있는 사실은 게으르고 뻔질거리거나 문제가 있는 팀원도 일단 팀장을 하고 나면 생각이나 행동이 눈에 띄게 달라진다는 것이다.

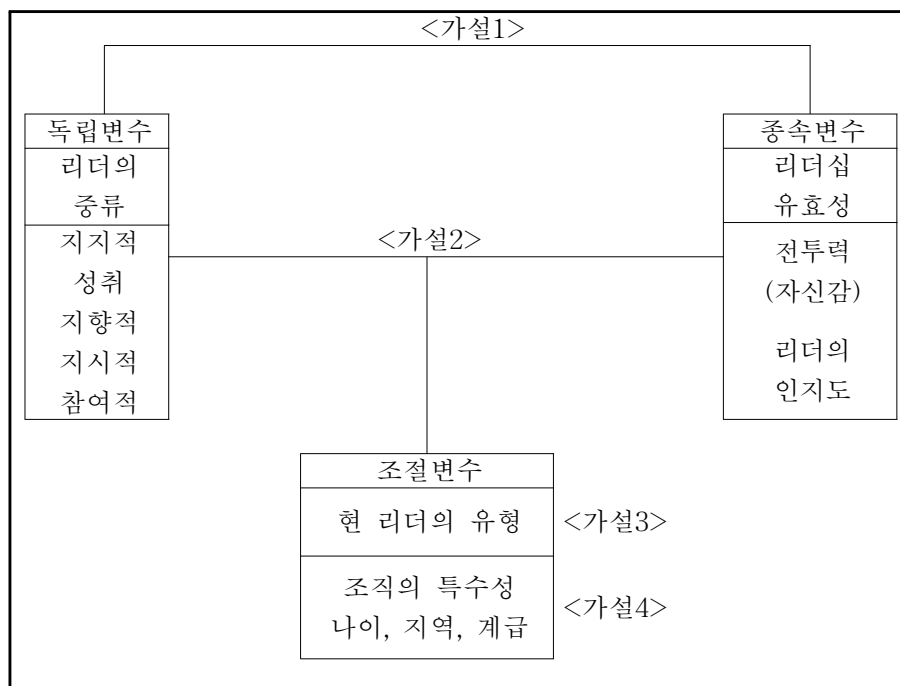
남을 비난하고 비판하는 것은 쉬운 일이다. 거기에는 아무런 비용도 들지 않고 어떤 노력도 필요 없다. 그냥 입만 열면 된다. 리더십의 경우도 그렇다. 상사를 비난하는 것은 너무나 쉽다. 하지만 리더십 못지않게 중요한 것이 바로 팔로워십이다. 좋은 팔로워는 좋은 리더를 만든다. 좋은 팔로워 없이 좋은 리더는 생겨날 수 없다.

제 III 장 연구모형과 설계

제 1 절 연구 모형

리더의 종류에 따라 리더십 유효성에 영향을 준다는 선행연구를 통해 독립변수와 종속변수를 선정하였으며, 나온 결과를 바탕으로 리더의 종류를 유형별로 구분하여 가장 리더십 높은 유형을 확인하였다. 또한 팔로워의 계급과 나이, 출신지역 및 현 리더의 유형에 따라 리더십 유효성을 인식하는데 조절효과가 있다는 선행연구를 바탕으로 각 리더십 유형별로 조절효과를 확인하였다. 이상에서 요약한 본 논문의 연구모형은 다음과 같다.

〈표 III-1〉 연구모형



제 2 절 연구 가설

조직에서의 리더십 연구는 주로 리더십과 유효성간의 관계에서 그 중요성이 강조되고 있으며, “어떻게 하면 구성원들의 노력을 조직화하여 바람직한 조직목표를 달성할 수 있는가?”에 관심이 집중되어 있다.

현대 조직구조의 변화는 조직의 리더에게 보다 더 참여적이며, 민주적인 리더십을 요구하며, Hall(1982)은 기술의 변화는 조직구성원의 역할과 지위에 영향을 미치며, 나아가서는 동기부여 및 직무만족 등의 심리사회체계에도 영향을 미친다고 이야기 하였는데, 같은 맥락에서 현대의 군 조직도 전쟁양상 및 군사교리의 변화를 맞고 있다.

군 조직은 임무의 특성 때문에 리더에게 강력한 추진력과 통제력을 필요로 한다. 하지만 장옥상(1995)은 그와 동시에 부하들에게 친화력과 배려적인 면, 민주적인 사고능력까지 갖춘 리더에게 만족과 신뢰는 높을 것이 분명하고 이는 곧 조직성으로 연결되리라고 판단된다고 밝혔다. 그래서 가설1을 다음과 같이 설정하였다.

〈표 III-2〉 가설1

가설1. 팔로워는 친화적이고 민주적인 리더의 유형을 원할 것이다.

가설1-1. 지지적 리더는 팔로워의 원하는 리더상과 정(+)의 관계가 있을 것이다.

가설1-2. 지시적 리더는 팔로워의 원하는 리더상과 반(-)의 관계가 있을 것이다.

가설1-3. 참여적 리더는 팔로워의 원하는 리더상과 정(+)의 관계가 있을 것이다.

가설1-4. 목표지향적 리더는 팔로워의 원하는 리더상과 반(-)의 관계가 있을 것이다.

또한 장병들의 자신감은 무형전투력의 원동력 이며 이는 리더의 유형에 영향이 있을 것이라는 선행연구를 바탕으로 가설2를 설정하였다.

〈표 III-3〉 가설2

가설 2. 리더의 유형에 따라 팔로워의 자신감에 차이가 날 것이다.

가설2-1. 리더가 지지적, 참여적일때 자신감이 높을 것이다.

가설2-2. 리더가 지시적, 성취 지향적일때 자신감이 낮을 것이다.

제 3 절 표본설정과 설문구성

1. 표본설정

본 연구를 위하여 군인 200명을 대상으로 설문조사를 하였으며, 조사의 보편성을 높이기 위해 육군 A부대 장병 100명과 육군 B부대 60명, 육군 C부대 40명 대상으로 설문조사를 실시하였다. 기간은 2006년 11월 26일에서 30일까지 실시하였다. 또 계급별 특성 및 인구통계학적 특징을 조사하기 위하여 비례층화표본추출 개념으로 최소단위 부대에서 소대단위로 표본을 추출을 하였다. 면접방식은 집단면접조사를 실시하였다.

〈표 III-4〉 표본의 설정

인구통계변수		N	계(%)
계급	병장	44	22
	상병	42	21
	일병	54	27
	이병	60	30
사는지역	도시지역	121	60.5
	시골	79	39.5
리더유형	지시형	39	78
	지지형	14	28
	참여형	19	38
	성취지향형	28	56
연령	21세 이하	47	23.5
	21 ~ 22	81	40.5
	22 ~ 23	50	25
	23세 이상	22	11
계		200	100

2. 설문구성

신세대 장병들의 특성으로는 먼저 인구통계학적 범주별로 드러나는 특성의 차이를 확인하고 여기서 드러난 신세대장병들의 특성에 따른 리더유형(현재 상관의 유형, 상관의 리더유형의 만족도, 선호하는 상관의 리더유형)을 알아보았다. 그리고 왜 사이버세대라고 칭하는지 실증적인 자료를 찾기 위해 컴퓨터 보유 및 사용능력 정도를 물어보았고, 신세대 장병들은 고민문제에 대해서 어떻게 대처를 하는지, 스트레스 해소 방안으로는 어떤 방법을 사용하는지 질문을 하였다. 우선, 고민이 생겼을 때 누구랑 대화를 하고, 군 생활 중 스트레스는 어떻게 해결을 하는지를 질문하였다. 또한, 신세대 장병들이 스스로 생각하는 신세대 장병의 단점이 무엇인가 질문을 하였다. 정보화 사이버세대들이 과거에 군 생활을 했던 기성세대하고는 다르다고 한다. 어떤 면에서 다른가를 분석해보기 위해서, 전체적인 군 생활에 대해서 질문을 하였다. 질문문항으로는 인내심(지구력), 용기, 합리성, 책임감, 창의성(창조성), 적극성, 민첩성, 체력, 욕구자제력, 조직적응력, 상대(전

우)에 대한 신뢰감, 지휘관에 대한 신뢰감, 공동체의식(팀웍), 위계질서(상·하 계급체계), 포용력/ 상대방에 대한 이해심, 희생정신, 상급자에 대한 공경심, 자기계발, 동기유발, 자부심(공지), 기본교양(예의범절), 업무(주특기)에 대한 기본지식, 문제 해결능력, 결단력, 미래에 대한 비전(꿈), 리더십, 인성교육, 대적관(정신교육), 안전의식(위험예지)이다.

다음으로, 신세대 장병들은 군 생활을 하면서 어떤 점에서 힘들어하는지 물어보았다. 질문문항으로는 교육훈련, 야외기동훈련, 내무생활, 사격, 구보/체력단련/운동경기/작업, 가족/이성문제, 정신교육, 주특기 훈련, 상·하 계급체계, 질병, 교정/법규준수, 자유로움의 부재, 부대 내 악습, 경계/상황 근무이다.

이어서, 신세대 장병들이 지휘관에 대하여 어떠한 생각을 가지고 있는지에 대해서 물어보았다. 지휘관에 대한 긍정적인 측면의 측정으로 1. 직무에 대한 충분한 지식, 2. 자기발전 노력, 3. 예의/ 솔선수범 4. 바른 상황판단 5. 신상문제 해결 노력, 6. 복지수준 향상 노력, 7. 인격적 대우 8. 고충 해결 노력, 9. 적절한 임무/기회 부여, 10. 책임의식에 대해서 질문하였다.

끝으로, 전투력에 대한 질문에서는 보안상의 문제로 유형전투력대신 무형전투력을 이용하였다. 군생활의 자신감으로 전투력을 평가하는데 이용하였다. 한편, 연구가설은 각각의 변수별로 설정하고, 필요성이 요구되면 검정하였다.

제 4 절 표본설계 및 분석방법

신세대 장병들의 특성과 이들이 바라는 리더유형, 신세대 장병의 단점, 애로사항, 지휘관에 대한 생각, 군생활의 자신감을 알아보기 위

하여 본 연구에서는 설문지법을 이용하였다.

설문은 리커트식의 5점 등간척도를 기준으로 하였으며, 설문의 결과는 SAS로 분석하였고, 자료의 분석방법과 절차는 다음의 순서와 방법으로 진행하였다.

첫째, 응답자의 특성을 알아보기 위하여 인구통계학적 자료에 대한 빈도분석을 실시하여, 연구하고자 하는 표본의 특성을 이해하는데 노력하였다. 둘째, 구체적인 특성분석으로 인구통계학적 자료를 제외한 나머지 변수에 대해서 빈도분석을 하고, 인구통계학적 자료와 교차분석을 실시하였고 분포의 차이를 분석해보기 위하여 χ^2 분석을 하였다. 셋째, 전투력에 있어서 가장 중요한 요소인 자신감을 묻기 위해 질문한 현 군생활의 자신감에 대해서 각 항목별로 요인분석을 통해 얻은 차원축소된 변수의 요인점수로 회귀분석을 통해서 자신감에 영향을 주는 변수들을 연구하였다.

제Ⅳ

장 신세대 장병에 대한 군 리더십의 실태 분석

제 1 절 표본 및 신세대 장병들의 특성 분석

.1

의본표

성특

면접전에 실시한 설문조사를 통해 표본의 특성에 대해 조사하였다. 현대 군대의 리더십의 문제점과 변화의 필요성을 조사하였는데 군 생활을 한 모든 사람을 대표하기에는 분명히 오류가 있으나 우리가 생각한 가설과 현실에 대해서 알기 위해서 오류가 나는 것을 감안해서라도 이렇게 설문조사를 하였다.

가. 설문지 분석

모집단은 집단면접을 장병들 중심으로 200명의 설문조사를 하였고, 100% 응답을 위해서 설문문항의 답을 적극적으로 권했다.

(총 모집단 : 200명)

1. 군대를 입대한지 얼마나 되셨습니까?

기간	6개월 이하	1년	1년 6개월	1년 6개월 이상
모집단 (%)	30	27	21	22

2-1. 군대 생활을 하는 중에 리더십이 미치는 영향이 어느 정도라고 보십니까?

인식정도	매우 중요하다.	보통이다.	별로 중요하지 않다.
모집단 (%)	65	28	7

2-2. 현 군대 조직의 리더십에 어느 정도의 문제점이 있다고 생각하십니까?

인식정도	문제점이 있다	중간정도	문제점이 거의없다
모집단 (%)	45	37	18

☞ 위의 문항과 대조를 해보기 위해 만들어진 문항인데, 위의 설문 결과와 어느 정도 일치점을 보일지, 아니면 무엇인가 다른 결과가 나올지가 궁금했었던 흥미로운 문항이라고 할 수 있다. 이 설문 결과는 설문조사 하기 전 세운 가설과 약간의 차이점을 보인 면이 있었는데 그것은 문제점이 없다고 인식한 사람의 숫자가 10%를 넘어서기 힘들 것이라는 우리의 추측을 벗어나 예상보다 많은 사람이 문제점이 없다는 것으로 인식을 하였다.

리더십이 미치는 영향에 대한 설문결과 보통이상이 93%를 차지하고 현군대의 리더십의 문제점이 있다고 대답한 설문자가 45%인 것으로 보아, 군 조직 내의 리더십이 얼마나 필요한 것인지를 생각하는 알 수 있었으며 현 군대 체제에 대해 장병들도 새로운 리더십에 필요하다는 것을 인지하고 있다고 생각되었다. 다시 말하자면, 군 조직을 유지하기 위해서 리더십이 필요한 것이며, 현 군대 체제에 맞게 변화되어야 한다고 인식하는 것 같았다.

3. 정형화된 군 생활을 하면서 능동적이고 적극적인 자세(윗사람의 명령이 아닌 스스로의 의지에 의한)에 대한 생각을 해보신 경험이 있으십니까?

☞ 이 문항은 관료제적 형태가 가장 잘 형성되어 있다고 할 수 있는 군 조직 내에서 그 조직원들이 상부의 명령이 아닌, 스스로의 의지로 일을 하려고 한 적이 있는가 하는 의식을 조사하기 위한 문항이다. 다시 말해서, 관료제적 구조의 폐단이라고 한다면 자신에게 주어진 일이 아니면 먼저 나서서 스스로 하지 않으려는 것인데, 이러한 형태가 과연 관료제의 대표적인 형태인 군 조직에서도 나타날까 하는 의문점에서 만들어본 문항이었다. 설문 결과 일을 스스로 하려고 생각

한 적이 있었던 응답자 수는 58%이었으며, 생각해본 적도 없다는 사람이 42%이었다. 설문 조사 결과 스스로 하려고 생각했던 적이 있었던 응답자의 수가 많은 것이 의외였다. 이는 군대라는 조직이 다른 관료제적 구조의 집단과는 무엇인가 다른 특별한 집단임을 설명해 준다.

4. 현 군 생활을 하는 중 생각된 문제점과 개선해야 할 점은 무엇이라고 생각하시는지 간략하게 적어주십시오.

「의견들」

- △ 개인 자유 시간 보장(43%)
- △ 군 조직 계급의 의미가 약화되는 것 같다. 계급의 의미를 강화시켜야 한다. - 이 의견과 유사 의견으로 신병에 대한 배려는 좋으나, 계급 상하가 존재하는 특수 집단이므로 계급간의 상하관계가 계속 유지 되도록 노력해야 한다는 의견도 있었다.(16%)
- △ 사이버 지식 정보망의 사용의 자유화(13%)
- △ 반복된 일상과 때때로 무성의한 군사훈련(7%)
- △ 조직의 경직된 구조를 변화시켜야 한다.(3%)
- △ 군복의 자율화와 두발의 자유(3%)
- △ 군 시설이 너무 노후하다. 현대화되어야 한다.(3%)
- △ 군기가 확립되어야 하고, 조직의 가치관(목표) 또한 확립하여야 한다.(3%)

이밖에 많은 의견이 있었으나 이를 분석해 보면 군대 자체의 변화보다는 개인의 생활이 보장되고, 자기 개발을 할 수 있는, 2년이라는 긴 시간을 무의미하게 보내지 않게 하는 군 생활이 되도록 해주었으면 좋겠다는 주장이 많은 것을 알 수가 있었고, 계급의 의미와 필요성 중요성등과 장교들의 의식 전환이 필요하다는 것 그들이 권위에 의존하여 밑의 장병을 무시하는 말은 하지 말아야겠으며, 전문성 확보 또한 필요하다는 의견이 다음으로 많았다. 또한 사이버 정보지식

방³⁹⁾ 자유화에서 컴퓨터 사용이 신세대 장병들에게 얼마나 큰 비중을 차지하는지 알 수 있었다.

위의 설문조사에서 토대로 표본의 특성을 종합해 보면 많은 군인들이 리더십의 중요성을 인식하고 현 군대 리더십에 대해 변화의 필요성을 느끼며 군 생활에서 개선점으로 개인의 자유 및 리더십에 대한 변화를 필요로 하고 있다는 것을 알 수 있었다.

2. 표본 및 신세대 장병들의 특성 분석

2006년 11월 1일부로 각 부대를 대상으로 군인공제회에서 ‘사이버 정보지식방’이라는 컴퓨터를 제공했다. 30분당 200원이라는 저렴한 가격으로 사용되는 ‘사이버 지식 정보방’은 도입 전부터 장병들에게 폭발적인 인기를 얻고 있었으며 도입 후 16시부터 21시까지(주중, 주말에는 9시부터 20시까지) 사용 가능한 시간에는 거의 풀가동 되었다. 실제로 간단한 설문 조사 결과(장병들의 92%가 주중 1회 이상 ‘사이버 정보지식방’을 통해 인터넷을 접속했으며 주로 가는 사이트는 싸이월드⁴⁰⁾가(72%) 가장 많았으며 그 밖에도 인터넷 쇼핑몰(9%), 정보 검색 및 지식관련 사이트(7%), 개인 카페나 취미활동 사이트(7%), 기타 유머사이트(5%), 등으로 나타났다. 또 주 3시간 이상 사용이 12%로 많은 신세대 장병들이 인터넷에 얼마나 몰두했는지 알 수 있었다. 그러나 군대라는 조직 정보 보안이라는 성격에 의해 업로드용량(50KB) 제한과 USB 접속 및 CD 사용 금지, 성인사이트 및 기타 채팅관련 사이트 금지, 등의 제한사항이 따랐다. 2007년 1월 이후 상급

39) 사이버 지식 정보방 : 2006년 11월부터 군대 내에서 군인공제회 주관으로 사용되는 인터넷 정보방 군사보안에 의해 사용이 제한되고 있다.

40) 싸이월드는 1999년 설립되어 꾸준한 인터넷 커뮤니티 서비스 운영을 통해 축적된 우수한 능력의 커뮤니티 기획, 디자인, 개발 인력이 포진되어 있으며 이를 바탕으로 기업의 커뮤니티 컨설팅을 수행하고 있는 인터넷 커뮤니티 전문업체이다.

부대 지시에 의해 싸이월드 사용마저 제한되었다. 또 부대마다 기본 사용시간에 제한을 두어서 실제로 주말이나 주중 사용시간을 합쳐보면 1사람당 1시간이상 사용하기는 힘들었다. 후로 컴퓨터 사용은 급속하게 줄어들었고 실제로 주중 컴퓨터를 1회 이상 사용하는 장병들은 1월 이후 37%로 줄어들었고 평균 사용시간도 1시간이 넘지 않았다. 실제로 일과이후에 만석이고 서로 하려고 하던 자리가 이제는 3자리 중 2자리 차기가 쉽지 않았다. 실제 사이버 정보지식방의 목적이 말 그대로 정보지식을 위해 도입된 것이라서 싸이월드, 게임 등은 그 사용목적에 맞지 않는 것이 사실이었다. 이 설문을 통해서 신세대 장병들의 컴퓨터의 사용 목말라 있다는 것을 알 수 있다. 아예 사용이 불가능 하던 ‘사이버 정보지식방’ 이전의 군인들에게는 별 문제가 없을지 모르지만 이미 컴퓨터의 사용을 맞본 장병들에게는 외부세계와 단절된 군대 생활에서 외부세계와의 접속을 가능하게 하는 컴퓨터의 사용의 제한은 ‘포스트 디지털 세대’⁴¹⁾에 특징을 표출하고 싶어하는 신세대 장병들에게 스트레스로 다가올 것이고 결국 군대에서 또 다른 문제를 일으킬 것이다. 실제로 지금 군대의 컴퓨터 사용에 대한 불만에 대해 말해보라고 하자 거침없이 불만사항이 쏟아져 나왔고 지금 체제에 대해서 상당히 불만이 있다는 것을 알 수 있었다. 불과 몇 개월 전에는 컴퓨터 생기고 인터넷을 할 수 있다면 그것만으로도 만족할 것 같은 모습과는 너무도 다른 것이었다. 불만사항에 대해서 간단하게 조사해본결과는 같았다.

〈표 IV-1〉 사이버 정보지식방에 대한 장병들의 요구

구 분	사이트의 자유화	사용시간의 증가	컴퓨터 개수의 증가	게임등 기타 용도로 사용 가능
모집단 (%)	56%	29%	10%	6%

41) 포스트 디지털세대(Post Digital Generation)는 인터넷 대중화 시기에 초등학교를 입학한 16~18세대, PC통신을 경험한 19~24세대, 초등학교 고학년 생부터 중학생인 13~15세대로서, 디지털 문화에서 나고 자라서 디지털을 활용해 자신의 감정과 욕구를 표출하는데 전혀 불편함이 없는 세대이다.

☞ 예상대로 제한된 사이트 제한이 56%로 가장 많이 차지하고 있으며, 다음으로 제한된 시간이 29%를 차지하는 것을 알 수 가 있었다. 획일화 된 군대에서 자기의 표출을 할 수 있는 다양한 사이트의 제한과 외부와 접촉할 수 있는 시간의 요구하고 있는것을 알 수가 있었다.

제 2 절 군 의 십 더 리 석 뵈 실

. 1 능 령 선 의 령 령 리 계

Hersey와 Blanchard가 제시한 4가지 리더의 유형(지시적, 지지적, 참여적, 성취 지향적)를 기준으로 하여 장병들에게 상관의 리더의 유형에 대해 조사해 보았다.

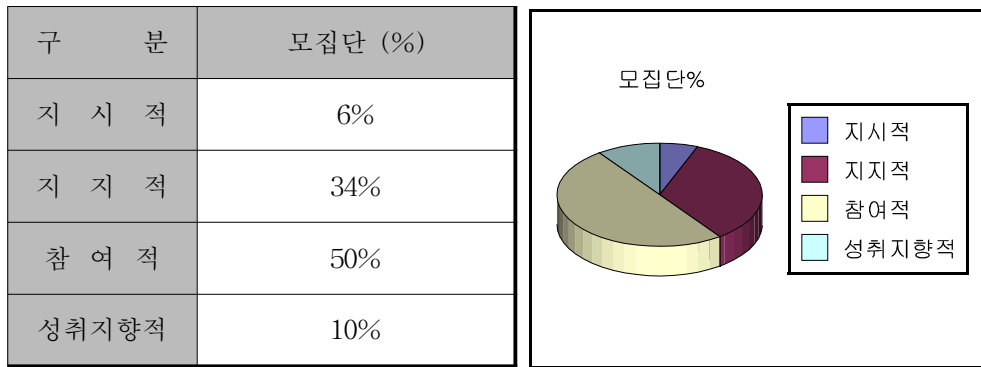
〈표 IV-2〉 신세대 장병의 상관 리더유형

구 분	지 시 적	지 지 적	참 여 적	성취지향적
모집단 (%)	39%	14%	19%	28%

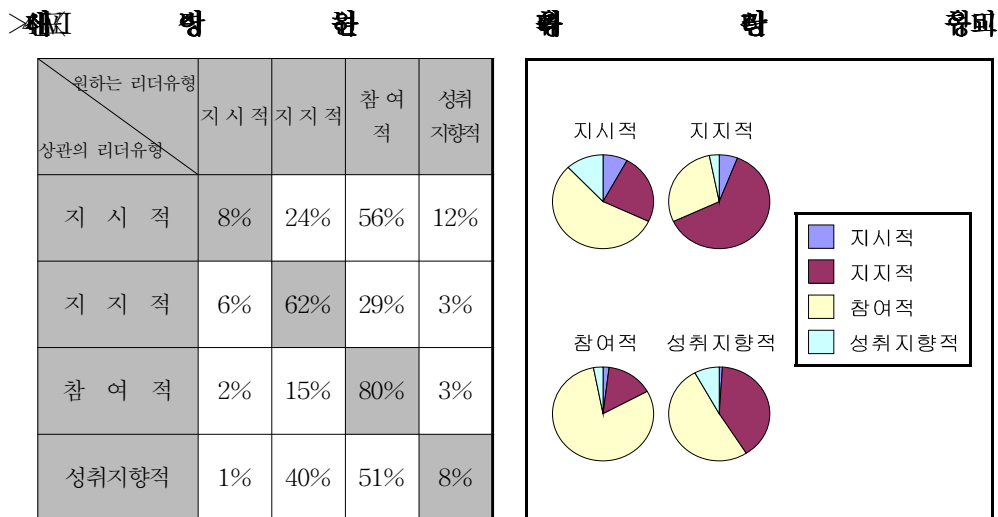
☞ 부하들의 과업을 계획하고 구체화하여 그들을 적극적으로 지시·조정해 나가는 리더유형인 지시적인 리더가 37% 가장 많은 것을 알 수 있었고 높은 수준의 목표설정과 의욕적인 목표달성을 강조하면서, 부하의 능력을 믿고 그들로부터 의욕적인 성취동기 행동을 기대하는 성취 지향적인 리더가 28%로 대답을 하였다.

반면 원하는 리더 유형을 묻는 질문에 대한 대답은 다음과 같았다.

〈표 IV-3〉 신세대 장병이 원하는 리더유형



원하는 리더의 유형을 조사해본 결과 상관 리더의 유형과는 반대의 리더유형이 나온 것을 알 수 있었다. 즉 부하들의 의견을 의사결정에 가급적 많이 반영시키도록 하여 집단중심의 관리를 중요시하는 유형인 참여적 리더유형이 50% 가장 많이 나왔고, 지지적인 리더형이 34%로 2등을 차지했다. 그리고 현재 군대의 67%의 해당하는 지시적 리더와 성취 지향적 리더는 16% 밖에 없다는 것을 알 수 있었다. 또한 지지적 리더와 참여적 리더가 상관이라고 대답한 대다수의 설문자가 원하는 리더유형에 똑같은 리더유형을 택한 것을 통계 도중에 알 수 있었다.



☞ 상관의 리더유형과 원하는 리더유형 사이에 얼마나 차이가 있는지를 통계로 내본 결과 상관의 유형이 지시적(39%)이다 라고 대답한 장병들의 56%가 참여적인 리더를 원했고 상관의 유형이 성취지향적(10%)이다 라고 대답한 장병들의 51%가 참여적인 리더를 원했다.

. 2 군 의견 의견

신세대 장병들은 자기부대 지휘관에 대하여 어떻게 생각하고 있는지 지휘관에 대한 의식을 조사하였다. 여기서 점수가 의미하는 것은, 점수가 높을수록 그렇다는 지휘관에 대해서 긍정적인 의견이고, 반대로 점수가 낮으면 그렇지 않다는 부정적인 의견이다.⁴²⁾ 지휘관에 대해서 어느 정도 공감을 하고 있는지 질문을 구성하여 물어 보았다. 질문은 지휘관의 직무에 대한 지식의 정도, 자기발전 노력, 예의범절과 술선수범, 신중·정확한 상황판단, 신상문제 해결 노력, 복지수준 향상을 위한 노력, 인격적 대우, 고충 파악 및 해결노력, 적절한 임무/기회 부여, 책임의식으로 구분하였다. 전체 평균이 3.18로 전반적으로 지휘관에 대한 평균과 표준편차는 다음 표와 같다.

〈표 IV-5〉 신세대 장병의 지휘관에 대한 인지도

항 목	평 균	표준편차	항 목	평 균	표준편차
직무에 충실한 지식	3.3	1.08	복지수준 향상 노력	3.2	1.06
자기발전 노력	3.3	1.02	인격적 대우	3.1	1.10
예의/술선수범	3.1	1.04	고충 해결 노력	3.2	1.10
올바른 상황판단	3.1	1.03	적절한 임무/기회부여	3.1	1.04
신상문제 해결노력	3.2	1.05	책임의식	3.3	1.11

42) 설문지 측정의 지표 : 5점(정말 그렇다.) 4점(그렇다.) 3점(보통이다.) 2점(그렇지 않다.) 1점(정말 그렇지 않다.)

☞ 분석결과 대부분의 항목에서 특이한 특징 없이 고른 점수가 분포되어 있었다. 인구통계학적 변수별로 지휘관에 대한 생각에 대해서 분석해보면, C부대는 조금 낮게 나왔고, A부대는 비교적 아주 낮은 수치가 나왔다. 각항목별로 비교를 해도, 모든 항목에서 다른 부대에 비교하여 낮은 수치가 나왔다. 이해관계가 맞을수록 지휘관을 긍정적으로 평가하는 경향이 있었고, 상관의 리더유형이 지지적, 참여적일 때는 높은 수치가 나타났다. 상관의 리더유형에 대해서 만족도가 클수록 지휘관을 긍정적으로 생각하는 경향이 나타났다.

3 신세대 장병의 장·단점

신세대 장병들의 단점으로는 어떤 것이 중요한지 조사하기 위하여 스스로 신세대 장병 또는 자기 자신의 부족함을 질문하여 조사하였다.⁴³⁾ 우선 가장 부족한 것이 어떤 것인지 조사하기 위하여 신세대 장병의 단점을 3가지 선택하라고 질문을 하였다. 결과로 전체 29개 항목 중⁴⁴⁾에 가장 많이 나온 대답으로는 1. 희생정신(49명) 2. 인내심(35명), 3.체력(32명), 4. 지휘관에 대한 신뢰감(31명), 5.창의성(창조성)(30명)이다. 반면 가장 적게 나온 대답으로는 1. 동기유발(6명), 2. 인성교육(6명), 3. 안전의식(6명), 4. 기본교양(9명), 5. 업무(주특기)에 대한 기본지식(10명)을 들었다. 다음표는 각각의 항목에 대한 응답회수이다.

43) 설문지 측정 지표 : 5점 = 부족한 점이 매우 많다. 4점 = 부족하다. 3점 = 보통이다. 2점 = 좋다. 1점 = 매우 좋다.

44) 질문문항으로는 인내심(지구력), 용기, 합리성, 책임감, 창의성(창조성), 적극성, 민첩성, 체력, 육구자체력, 조직적응력, 상대(전우)에 대한 신뢰감, 지휘관에 대한 신뢰감, 공동체의식(팀웍), 위계질서(상·하 계급체계), 포용력 / 상대방에 대한 이해심, 희생정신, 상급자에 대한 공경심, 자기계발, 동기유발, 자부심(공지), 기본교양(예의범절), 업무(주특기)에 대한 기본지식, 문제 해결능력, 결단력, 미래에 대한 비전(꿈), 리더십, 인성교육, 대적관(정신교육), 안전의식(위험예지)이다.

순 위	항목	응답자수	순 위	항목	응답자수	순 위	항목	응답자수
1	희생정신	48	11	적극성	23	21	조직적응력	16
2	인내심	36	12	공경심	22	21	용기	16
3	체력	32	13	포용력	21	21	문제해결능력	16
4	신뢰감(지휘관)	31	14	공동체의식	20	21	대적관	16
5	창의성(창조성)	29	15	리더십	19	25	기본교양	9
6	위계질서	28	16	자부심	18	25	기본지식	9
7	비전	27	17	합리성	16	27	인성교육	6
8	자기계발	26	18	결단력	19	28	안전의식	6
9	신뢰감(상대)	25	19	민첩성	18	29	동기유발	5
10	책임감	24	20	육구자제력	17		무응답자	36

☞ 이는 도시화로 인한 대도시 집중현상, 대가족제의 붕괴로 인한 이기주의, 개인 중심주의로 인한 결과라 여겨진다. 특히 가장 많이 나온 응답한 희생정신의 부족은 위급상황에서는 목적을 위하여 자기를 희생하여야 하는 군대 조직특성에 어긋나는 점으로 희생정신 함양에 많은 노력이 있어야 한다고 생각을 한다.

이를 중심으로 상의 9개 항목을 모아 서열척도를 평균으로 계산해 보았다.⁴⁵⁾ 그 결과는 다음과 같았다.

45) 부족의 정도를 계산하기 위하여 앞에서와 같이 반대의 점수를 주었다.

항목	평균	표준편차	항목	평균	표준편차	항목	평균	표준편차
희생정신	3.2	1.05	신뢰감(지휘관)	3.1	1.10	비전	2.6	1.20
인내심	2.8	0.94	창의성(창조성)	3.1	1.00	자기계발	3.1	1.04
체력	2.8	1.04	위계질서	2.9	1.08	신뢰감(상대)	2.9	1.10

☞ 전체 항목에 대한 평균은 2.87로, 전체적으로 신세대 장병들이 부족하지 않다. 라고 느끼는 경향이 있는 것으로 나타났다. 각 항목별로는 희생정신(3.2), 창의성(3.1), 신뢰감(지휘관)(3.1), 자기계발(3.1) 등이 상대적으로 높은 수치가 나왔다. 지휘관에 대한 신뢰감 부족은 지휘체계에 혼란과 일사불란한 지휘에 저해요소로 많은 노력이 요구되는 항목이다.

4 군생활의 애로사항

신세대 장병들은 어떤 분야에서 힘들어하고 어려워하는지를 조사하기 위하여 군 생활 중 애로사항을 조사하였다.⁴⁶⁾ 우선, 군 생활 중 가장 힘든 것 3가지를 선택하라는 질문에서는 전체 15개 항목⁴⁷⁾ 중에서 가장 많이 응답을 한 것은 군조직의 특성인 통제된 생활 때문에 오는 자유로움의 부재(109명)였다. 그 밖에는 2. 작업(부대환경정리)(53명), 3. 야외 기동훈련(43명)을 꼽았으며, 반면에 가장 적게 나

46) 설문지 측정 지표 : 5점 = 매우 힘들다. 4점 = 힘들다. 3점 = 보통이다. 2점 = 힘들지 않다. 1점 = 전혀 힘들지 않다.

47) 질문문항으로는 교육훈련, 야외기동훈련, 내무생활, 사격, 구보/체력단련/운동경기/작업, 가족/이성문제, 정신교육, 주특기 훈련, 상·하 계급체계, 질병, 교정/법규준수, 자유로움의 부재, 부대 내 악습, 경계/상황 근무이다.

온 대답으로는 정신교육(24명)이었다. 이중 상위 5개 항목을 중심으로 평균 및 표준 편차를 계산해 본 결과는 다음과 같다.

항 목	평 균	표 준 편 차
자유로움의 부재	3.5	1.03
부대환경 정리	3.2	1.05
기동훈련	3.0	0.93
계급체제	2.9	0.96
내무생활	2.7	1.05

☞ 전체 항목의 평균은 2.82로 전체적으로는 신세대 장병들이 군 생활 중 어려움에 대하여 그리 심각하게 생각하고 있지 않은 것으로 나타났다. 각 항목별로는 자유로움에 대한 부재(3.5), 부대환경 정리(3.2)는 높은 수치로 힘든 것이 조사되었다. 분석결과를 종합해 보면 애로사항을 4가지로 축소할 수가 있었다. 첫째, 내무생활, 상, 하 계급체제, 부대 내 악습, 자유로움의 부재로 장병들이 부대에서 겪고 있는 현실적 문제와 둘째는 교육훈련, 사격, 주특기훈련 등 즉 훈련에 대한 애로사항이며 셋째, 작업, 구보/ 체력단련/ 운동경기, 근무, 육체적인 어려움, 그리고 마지막으로 이성문제, 질병, 정신교육, 규정/ 법규 준수, 개인적인 문제 등으로 ‘정신적 문제’로 나눌 수 있었다.

5 군생활의 자신감

군생활의 자신감을 물어봄으로써 전투력과 상관관계를 모색하기 위하여 노력하였다. 전투에 있어서 자신감은 무형 전투력의 증가와 밀접한 관계가 있고 또 그자체가 전투력이기 때문이다.

표 10 군 생활 중 자신감의 정도	자신 있다.	자신 없다.
구 분		
빈도수(%)	119(76.41%)	92(23.59%)

☞ 조사결과 ‘자신 있다’가 119명, ‘자신이 없다’라고 대답한 46(%) 것을 알 수 있었다. 우리가 예상했던 수치보다 많은 신세대 장병들이 자신 있다고 대답을 했다. 때문에 상관 리더의 유형과 원하는 리더의 유형과 비교를 실시하였다.

표 11 리더 유형에 따른 리더십 유형	구 분	지 시 적	지 지 적	성취지향적	참 여 적
자신 있다.	상관의 리더 유형	8%	32%	7%	53%
	원하는 리더 유형	5%	29%	4%	62%
자신 없다.	상관의 리더 유형	37%	12%	42%	9%
	원하는 리더 유형	3%	19%	4%	75%

☞ 조사결과 자신 있다 라고 대답한 장병들중 53%가 참여적인 리더 밑에서 군 생활을 했고, 원하는 리더 형은 참여적 리더가 62%로 가장 많았다. 반대로 자신 없다고 설문지를 작성한 장병들 중 42%가 성취 지향적 리더 밑에서 일했으며 원하는 리더상으로는 참여적 리더를 75%라는 큰 차이로 보였다.

제 3 절 결과분석 및 시사점

1. 리더유형에 따른 발전방향

설문조사 결과 지식적 리더, 지지적 리더, 성취지향적 리더, 참여적 리더 중 장병들이 가장 선호하는 리더유형으로 참여적 리더유형인

것으로 조사되었다. 또한 분석결과 상관인 리더유형이 참여적 리더유형이라고 대답한 장병들의 군생활 중 자신감뿐만 아니라 모든 항목에서 바람직한 결과를 얻을 수 있었다. 반대로 지시적과 성취 지향적 리더유형은 참여적 리더 유형과 비교를 해보면 모든 항목에서 부적절한 응답을 한 것을 알 수 있었다.

이러한 사실로 볼 때, 신세대 장병들에게는 거시적이거나, 성취 지향적 리더유형보다는 참여적, 지지적 리더유형이 더 효율적인 리더유형으로 생각할 수 있었다. 또한 전투력 측면으로 생각할 때에도 참여적, 지지적 리더유형이 더 효율적인 리더유형으로 생각할 수 있다.

2. 장병의 군생활 만족도

나이나 계급의 변수에서는 대체로 나이나 계급이 적거나 낮을수록 부정적인 응답을 하는 경향이 있다. 이는 고등학교 졸업 후 사회에 적응하는 기간이 적기 때문에 일어나는 현상이라고 생각을 한다. 따라서 사회생활기간이 짧은 신병의 경우에는 다른 장병보다 더 많은 관심이 요구된다. 성장한 환경에 따라 군 생활 중 느끼는 애로사항이 차이가 나는 것을 알 수 있었다. 대체로 도시에서 성장한 장병들이 애로사항을 많이 느끼는 것으로 조사되었다. 이는 도시보다는 시골에서 성장한 장병들이 더 많고 다양한 환경을 접해본 이유라고 생각한다.

3. 요인분석 결과에 따른 군생활 방향전환

요인 분석 결과 요인 축소를 통하여 항목들을 분류할 수 있었다. 전투력 측면으로 생각한 군 생활 자신감을 고려한다면, 우선 지휘관은 자기계발과 더불어 장병들의 복지향상 및 환경에 관심을 가져야 한다. 또한 군생활의 애로사항과 관련하여 내무생활에 관련된 부조리를 척결 및 현재 시행되고 있는 육군선진화 시책과 더불어 합리적으로 과감한 개선을 해야 한다. 신세대 장병들의 체력 향상에 관심을

가져야 하고, 장병들이 군 생활 중 자기계발을 위해 자기 발전의 기회를 부여해야 한다. 마지막으로 정신전력 측면의 강화를 위해서 정신교육의 필요성도 요구된다.

제 V 장 결 론

제 1 절 현 의

21세기에 있어 우리 군의 주축이 되는 세대는 소위 말하는 ‘신세대’들이다. 이들은 유래 없는 정보와 물질적 풍요 속에서 성장하여 기존세대와는 다소 생소한 특성을 지니고 있으며, 이로 인하여 군조직의 운영에 있어 어떠한 부분은 더욱 긍정적이고, 어떠한 부분은 부정적일 수 있다. 이러한 신세대장병들의 사기 양양을 위하여서는 어느 리더십이 적용하기에 적합하다는 것은 아니다. 각각의 리더십에서 신세대성향과 부합하여 요소의 결합을 통해 적절한 리더십을 발휘하는 것만이 사기양양차원에서, 군전투력 증강차원에서 변화하는 시대의 군이 나아갈 바이기도 하다.

앞서 분석해본 문헌적 연구의 맥락은 기존세대와는 다른 신세대 장병들의 사기 양양을 위한 군 리더십 유형의 상관관계 연구의 결과, 군 리더십의 적용방안은 다음과 같다.

첫째, 지휘관 스스로 항상 솔선수범하고 자신의 능력을 발휘하는데 최선을 다하여야 한다. 다소 자기희생이 따른다 할지라도 이는 가장 기본이 되는 초석으로서 매우 중요한 부분이다. 부하에게 노력하는 지휘관의 모습을 통해 신뢰를 쌓고, 동시에 인정을 통해 사기양양은 물론 명령과 복종의 지휘체계를 유지, 발전시킬 수 있는 것이다.

둘째, 군 지휘관은 부하에 대한 개인적 특성을 정확히 인식하고 지지·격려와 개인적 관심을 보이며 끊임없는 상호대화를 통하여 부하를 전입 시 부터 관리하고 이에 따른 효과적인 지휘 관리를 해야 할 것이다. 일방적 지시보다는 이해위주의 설득력 있는 의사소통을 생활화 하고 공적인 명령이외의 사항에 대해서는 신세대 장병들을 배려하

는 노력을 기울여야 한다.

셋째, 부하의 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 분위기를 조성해 주어야 한다. 신세대 장병들은 창의성이 풍부한 까닭에 군 조직 내에서의 비합리적인 요소들을 배제하고, 지휘관 의사결정에 있어 지휘관의 견은 최대한 자제 및 절제하되 다양한 의견을 수렴, 검토, 반영하고 그 결과에 대한 포상도 적절히 이루어지는 과정을 통한 합리적 차원의 민주주의 실현 속에서 그 능력이 최고로 발휘될 것이다.

넷째, 부하들에 대한 지원과 참여를 아끼지 말아야 할 것이다. 신세대 장병은 탈권위주의적 성향이 강한 세대들로서 과거 단순한 권위주의적인 모습을 거부하며 지휘관과의 보다 밀접한 관계를 희망하고 있다. 따라서 다양한 영역에서 지원과 참여를 아끼지 않는다면 신세대 장병들의 사기양양 차원에서 그 효율성은 매우 극대화 될 것이다.

다섯째, 변화하는 시대에 능동적으로 대처하는 자세를 가져야 한다. 시대에 따라 구성원의 특성도 달라지고, 이에 따른 효율적인 리더십의 모형도 바뀌게 된다. 군 조직은 특성상 대다수를 이루고 있는 구성원인 장병들이 원한다고 해서 리더십의 유형이 바뀌는 것도 아니고, 또 그렇게 바뀌어서도 안 되지만 리더십이 구성원을 통해서 집단의 목표를 달성하게 한다는 측면에서 비추어 볼 때 구성원이 원하는 리더 유형에 대한 이해는 필수적이라고 생각한다. 이른바 독불장군은 구성원들로부터 신뢰를 받을 수 없으며, 리더가 전투상황에서 생사를 초월하는 행동을 요구하여도 신뢰감 없이는 임무를 수행할 수가 없을 것이다.

군조직의 특수성을 유지한 상태에서 최적의 리더십을 찾는 일은 쉬운 일이 아니다. 또한 정답도 없다. 단순히 신세대 장병들의 입장만 생각해서 신세대적 리더십만 운용한다면 그것은 주객이 전도되어 군조직의 목적에 이탈할 수 있으며, 올바른 지휘체계가 설 수 없다. 따라서 군대의 특수성과 장병들의 입장을 고려한 새로운 변화의 시대에 능동적으로 대처할 수 있는 리더십을 함양하기 위하여 지휘관들은 끝없이 노력해야 할 것이다.

군대의 환경이 급변하고 있다. 과거의 악습과 폐단을 버리고 새로운 군대로 거듭나고 있다. 실제로 현재 군대는 과거의 정형화 되고 오직 전투력 유지와 상명하복의 절대적인 계급체계에서 ‘선진 병영’이라는 단어를 앞세워 과거 지휘관들이나 장병들에게는 상상도 할 수 없었던 자유와 개인 사생활 및 여가시간 보장, 군대에서의 개인의 능력 개발, 교육훈련을 제외한 생활에서의 계급의 평등관계, 비인간적인 행위나 악습 개선 등이 활발하게 이루어져서 과연 지금의 군대가 바른 곳으로 가고 있는지 의아할 정도의 과도기적인 시대적 흐름에 위치하고 있다. 또한 과거의 ‘한강의 기적’을 이룩한 세대의 도전정신, 희생정신과는 거리가 있는 개인중심 적인 사고와 표현의 자유에 목말라 있는 디지털 세대의 주역들이 군복무의 의무를 다하기 위해 군대로 들어오고 있다. 전쟁 시 국토 방어 및 나아가 평화통일을 목표로 하던 예전의 군대와는 달리 전쟁 반발 역제의 효과를 더 중시하게 된 현재 군대의 시스템은 장병들로 하여금 교육 훈련이나 군대 복무의 의무에 대한 강한 동기를 제공해 주지 못하고 있다.

이렇게 급변하는 지금 더 이상 과거의 오래된 군대 지휘관들의 습관이나 지휘방법을 버리고 이젠 새로운 효율적인 리더십을 받아들일 때가 온 것이다. 군 조직의 특성을 유지하면서도 시대 변천에 따라 변화된 군 구성원들의 장점을 효과적으로 전력화 하고, 미래의 전장에 대비할 수 있는 그런 리더십의 도입이 필요하다고 판단된다.

1. 지휘관의 자질 함양

기본적 이루어져야 할 것이 지휘관의 자질을 함양시키는 것이다. 그러기 위해서는 먼저 장병들 보다 지적 능력(지능, 판단력, 전문성, 기지 등)이 높아야 하겠다. 특히 개인 주특기에 있어서는 어떠한 장병들보다도 능통해야지만 리더로서 인정받을 수 있을 것이다. 또한 책임감, 자

신감, 술선수범, 포용성, 도덕성 등 올바른 인성을 갖추기 위해 노력해야 하겠다. 지휘관도 인간이기 때문에 가끔 저지르는 실수가 있다. 그리고 나도 인간이기 때문에 어쩔 수 없다는 식으로 합리화를 시키지만, 이러한 실수는 장병들로 하여금 강한 반발심을 불러일으킨다. 어떠한 경우에도 올바른 인성으로 통하여 장병들을 대하고 이를 통해서 장병들의 본보기가 되어야겠다. 신체적으로는 건강, 강인한 정신력 등 정열을 갖고 있어야 한다. 자유와 만용을 구별 할 줄 알아야 하며, 이를 통해 적당한 타협점을 찾아야지 너무 장병들의 의견을 중시하다 보면 군의 근본 목적을 저버릴 수도 있기 때문이다. 마지막으로 지휘관은 조직화 능력, 조정 능력, 결단력을 갖추어야 한다. 군대에서 장병들이 아닌 장교나 부사관 같은 간부가 필요한 이유는 어떤 상황에서도 이성을 잃지 않고 그 상황에 맞는 대처법을 냉철하게 분석하여 결단을 내리기 위함이다. 어이없는 결단을 내리게 되면 군대라는 특수한 조직에서는 되돌릴 수 없는 큰 화를 입을 수 있기 때문이다.

2. 변혁적 리더십의 활용

가. 비전의 제시

새로운 변혁의 시대에 적합한 덕목으로는 무엇보다도 장병들에게 비전을 제시할 수 있어야 한다. 신세대들은 업로드세대 들이다. 단순히 수용이 아닌 자신을 표현하고 남들이 알아주길 바라는 세대인 것이다. 단순하고 규칙적인 군대 생활에서 계급에 따른 능력을 습득하면서 인정을 받게 되면, 장병들은 단순히 국민의 의무에 의한 복무가 아닌 자기 계발의 시간을 가진다고 생각할 것이고 이로 인하여 더욱더 지휘관을 믿고 따를 수 있을 것이다.

나. 동기유발

부하들이 열심히 과업을 수행할 수 있도록 동기유발을 해 주어야 한다. 적절한 동기를 통해 장병들이 이룩한 과업이 결코 헛된 일이 아니라는 것을 알려 줘야 하겠다. 동기유발은 여러 가지 측면으로 볼 수 있

는 바, 인간육구 단계설에서 보면 생리적 육구를 우선적으로 충족시켜 주고, 안전-사회-존중-자아실현 육구단계로 차례로 발전 할 수 있게 해줘야 하겠다. 형평성이론에 의하면 공평한 보상체계가 매우 중요하며, VIE이론에 의하면 기대가치, 실현가능성, 방법론적 확신 등이 매우 중요한 요소임을 알 수 있다. 한번 뱉은 말을 번복하는 일이 생긴다면, 그 장병들은 지휘관을 더 이상 믿지 않은 것이다.

다. 신뢰 구축

신뢰는 리더십에 있어서 가장 중요한 요소라 할 수 있다. 신뢰가 구축되지 않으면 리더를 따르지 않는다. 과거의 지휘관도 물론 신뢰관계가 중요하기는 했다. 그러나 상명하복의 리더십과 계급간의 군기가 심했고 폭력이 존재하던 과거의 군대에서는 서로 믿고 이해하는 신뢰 관계 보다는 규정과 방침에 의한 처벌과 얼차려 등으로 이루어진 신뢰관계라고 해도 과언이 아니었다. 현재 군대는 변해 그러한 악습과 폐단이 없어지고 계급간의 군기가 무너지고 있다. 과거의 폭력과 처벌로 이루어진 상하 관계가 수단이 없어지다 보니 상하관계의 군기 체계가 불안하게 이루어지고 있다. 이를 극복하기 위해서 군 상하 관계 및 계급간의 군기 확립을 위해서 처벌 및 얼차려 보다는 신뢰를 통해 부하는 지휘관을 믿고 충성하고 지휘관은 부하를 믿고 일을 맡기는 시스템으로 구성 되어야 한다. 특히 변혁의 시대에는 불확실성을 감수해야 하므로 상관과 부하사이의 신뢰관계는 더욱 중요하다.

라. 다양성과 개별성 존중

과거와 같이 단체성과 집단성만을 강조해서는 효과적인 리더십을 행사할 수 없다. 자기표현이 강하고 개인주의적 사고가 강한 신세대들에게 자유의 억제와 단체의 단일목적에 대한 희생강조는 단순히 의무이자 대한민국 남자기 때문에 지켜야할 도리라는 설명으로는 납득시킬 수가 없다. 과거의 새마을 운동을 겪은 기성세대들에게는 당연한 말이고 공동 목표가 최우선일지는 모르지만 신세대들에게는 공동 목표도 중요하지만 개별성을 부여해 줘야 그들이 받는 스트레스 및 자발적인

충성을 유도할 수 없다. 새로운 시대의 변화에 부응하여 다양성과 개별성을 충분히 수용할 수 있는 리더십이 필요하다. 개인의 신상과악과 성격을 통해 개인 장병들에 맞는 리더십을 활용할 수 있는 능력을 길러야 하며 개인의 능력개발과 동아리 활동 및 일과시간 이후 자유 시간 보장을 통해 좁고 획일화 된 군대에서도 개별성과 다양성을 펼칠 수 있도록 유도해 줘야 하겠다. 과거처럼 똑같은 복장에 똑 같은 메뉴의 리더십은 변혁의 시대에 부합되지 않는다.

마. 창의성 발휘

장병들을 위해 창의성이 필요하다. 획일화 되고 구태의연한 관행을 계속해서 유지하는 것보다. 부하들의 특성에 맞는 창의적인 병력관리 계획을 확립하여 군대라는 단일 목적을 위해서 뭉친 집단이라고 해도 부대 특성의 색을 가지고 누구보다 선진 병영과 군대 목적을 저해하지 않는 한도 내에서 장병들의 욕구를 충족 시켜줄 수 있는 병력관리에 창의성을 아끼지 말아야. 남이 해놓은 것을 걸어가는 것은 이미 늦은 후 이다. 남이 만들어 놓고 개발한 것만 따라가다 보면 이미 장병들은 그것에 대한 불만이 있는 상태라는 말이다. 이러한 지휘관이 창의성을 발휘하여 깨뜨릴 수 있는 의도적 노력은 부하들로 하여금 자발적인 충성을 이끌어 내는 중요한 요소라 할 수 있다.

바. 장병들의 개인 고충상담 및 해결방안 제시

신세대들은 개인주의적 성향이 강하고 자기주장이 뚜렷하지만 실제로 심성이 약한 것을 알 수 있다. 작은 일에도 쉽게 억울해 하면서 우는 모습을 보면 과거의 기성세대들에게 볼 수 없었던 연약한 면을 알 수 있다. 강한 척 하려는 것이지 결코 마음이 강한 것이 아니라는 것을 알아두고 항시 상담과 관찰을 통해서 장병들의 고충 및 애로사항을 파악하여 해결방안을 제시해 주어야 한다. 참을성이 약하고 성격을 억제하지 못하는 신세대 장병들은 무관심하게 되면 고민을 꺼내놓지 않고 말하고 싶은 신세대 장병들의 욕구를 충족 시켜주지 못하게 되어 나아가 자살이라는 큰 사고를 불러 일으킬 수도 있다. 항상 장병들 개개인

표정을 파악하고 정보를 습득하여 문제점을 해결시켜주기 위해 노력하는 모습이야말로 현대 변혁적인 군대사회에서 리더로써 갖추어야 할 가장 중요한 자질이 아닌가 생각된다.

3. 상황적 합성이 높은 리더십의 선택적 활용

가. 상황에 적합한 리더십의 선택과 활용

각종 리더십유형은 고정된 것이 아니다. 개인의 특성과 성격에 맞게 적용해야 하며 또 상황에 맞게 적용해야만 그 효과를 극대로 발휘될 수 있다. 지휘관은 리더십에 대한 전문적인 교육과 실습 및 이해를 통해 상황에 맞게 선택적으로 활용되어야 하겠다. 기존의 짧은 기간 내에 이론적 지식 위주로 교육을 해오던 교육과정을 탈피하여 지휘관인 중에서도 각 직책에 맞는 리더십을 교육을 꾸준히 받을 필요가 있다. 적절한 리더십 활용을 통해 신세대들의 다양성과 개성을 존중해 주는 한편 군대목표를 위한 상하관계를 확립할 수 있을 것이다.

나. 카리스마의 활용

개인의 신비스러운 능력, 직관 등을 통해 지도자 개인이 갖는 독특한 리더십을 구축할 필요가 있다. 지휘관이라면 장병들과 구분되는 특징이 있어야 한다. 카리스마를 통해 부하들로 하여금 지휘관에게 관심과 인기를 얻어야 하며 이는 다른 리더십에 보완적 역할을 수행하게 된다. 카리스마를 길러 리더십의 효과를 증폭시켜주어야 하겠다.

다. 냉철한 거래조건 제시

거래적 리더십에서도 언급되는 바와 같이 감성적 호소만으로는 부하들의 추종을 이끌어 내기 어렵다. 신세대들은 이해를 하지 못한다. 냉철한 계산과 판단을 통해 리더가 부하에게, 부하가 리더에게 해줄 수 있는 거래조건을 이해시켜주고 이를 절대적으로 실행시켜주는 것들이 필요하다. 간단한 예로 열심히 일한 장병과 열심히 일하지 않는 장병의 휴가가 같다면, 아무도 열심히 일하려 하지 않을 것이다. 이러한 것은

냉철하게 판단하여 형평성 및 개인의 성향에 고려하여 제공해줘야 큰 효과를 발휘할 수 있다.

라. 업무와 장병관계에 대한 관심의 적절한 배분

지나치게 과업 중심적인 리더나 인간관계 지향적인 리더는 목표달성을 효과적으로 하기 어렵다. 과거의 ‘까면 된다.’라는 군대적인 정신으로는 목표달성에 효율성이 오히려 떨어진다. 업무중심 보다는 때로는 장병들의 관계가 더 중요하다고 여긴다는 것을 보여줘야 부하들의 충성심은 더욱 강해질 것이다. 리더십의 중요한 요소인 두 가지 관심을 상황에 맞게 적절하게 배분하여 활용하는 능력을 배양해야겠다.

마. 리더의 육성 및 훈련

리더는 자생적으로 발생할 수도 있지만, 바람직한 리더로 성장할 수 있는 육성체제를 구축하여야 한다. 주기적인 교육 연수 및 자극을 통해서 지휘관 자신도 꾸준히 자신의 매력과 리더로서 자질을 확대 발전 시켜야 하겠다. 그러기 위해서는 군대에서는 지휘관이 리더로 성장할 수 있는 기회를 경쟁적으로 보장하고, 리더십을 평가받을 수 있는 기회를 제공하여야 하겠다.

참 고 문 헌

1. 국내자료

가. 단행본(서적 및 정부문서)

국방부편, 『정신력의 지도이론과 실제』, 국방부

박기동, 『조직 행동론』, 서울 : 박영사, 1994.

박내희 『현대리더십론』, 서울 : 범문사, 1987.

백기복 『조직행동연구(3판)』, 서울 : 창민사, 2002.

신유근, 『조직행동론』, 서울 : 한국방송통신대학, 서울대학교 출판부,
1977.

신응섭외 『리더쉽의 이론과 실제』, 서울 : 학지사, 1998.

양석호 『현대조직과 리더십』, 서울 : 이데아, 1999.

유종해, 『현대조직관리』, 서울 : 박영사, 1994.

육군본부, 『지휘통솔(야교 22-101)』, 1993.

이대운·이성연 『조직과 리더십』, 서울 : 형설출판사, 1994.

제5군단, 『신세대 지휘통솔 기법』, 1994.

나. 논문 및 연구문(학위 및 학술지)

김기덕, “신세대 장병의 가치관과 전투력 향상 방안”, 서울 :
국방대학교, 2000.

- 김용길, “군 조직문화 개발 사례 연구 - 대대급 이하 하부조직 병영문화를 중심으로”, 서울 : 연세대학교 경영대학원.
- 김종철, “군 조직 구성원의 동기부여에 관한 실증적 연구”, 서울 : 연세대학교 행정대학원, 1998.
- 신덕규, “군 입대 예정 신세대의 효과적인 지휘통솔 및 군 리더십 방안에 관한 연구”, 서울 : 국방대학교, 2002.
- 윤종성, “신세대 장병에 대한 군 리더십 발전방안에 관한 연구”, 대전 : 한남대학교, 2005.
- 이원태, “신세대 장병의식에 적합한 정신교육 방안 연구”, 서울 : 국방부, 2002.
- 이인제, “군 조직 구성원의 동기부여에 관한 연구”, 서울 : 동국대학교 행정대학원, 1992.
- 조성진, “군 조직문화의 특성을 고려한 리더십 발전방향 연구”, 대전 : 한남대학교, 2005.
- 조승옥, “군 조직 구조의 특징과 상관의 직위”, 서울 : 육사논문집 제 50집 (P.109), 1996.
- 최병조, “환경변화에 따른 한국군의 리더십 발전방안에 관한 연구”, 서울 : 국방대학교 안보국방정책학과, 2006.
- 한상민, “신세대 장병을 위한 효과적인 리더십 유형에 관한 연구”, 서울 : 국방대학교, 2003.

다. 기타

이주현, 포스트 디지털세대, 따뜻한 디지털세상을 이끈다, 제일기획 사보

2004.1.15 (목) 13:22 Daum 미디어다음 뉴스

2. 국외문헌

D. Katz & R L. Kohn, *The Social Psychology of Orgsnization*, 2nd ed,
New York : Wiley & Sons, 1978.

Davis, *Human Behavior at Work*, New York : Mcgraw-hill, 1972.

H. D. Koontz & C. Odonnell, *Management ; A System and Contingency
Analysis for Managerial Function*, 6th ed., New york : McGraw-hill
Book CO., 1976.

M. Pfiffner & R. V. Resthus, *Public Administrations*, New York : Ronald,
1960.

R. M Stog dill, *Handbook of Leadership ; A Survey of Theory and
Reasearch*, New york : Free press, 1974.

● 기초질문

1. 계급은? () ① 이병 ② 일병 ③ 상병 ④ 병장
2. 나이는? ()세
3. 종교는? () ① 기독교 ② 천주교 ③ 불교 ④ 기타종교 ⑤ 무교
4. 가정의 가족수는?(응답자 포함) ()
① 2人以下 ② 3~4명 ③ 5~6명 ④ 7인 이상
5. 사는 지역은? ()

● 신세대 장병들과 유형에 따른 리더십 선호도

1. 군대를 입대한지 얼마나 되셨습니까?
① 6개월이하 ② 1년 이하 ③ 1년6개월 이하 ④ 1년 6개월 이상
- 2-1. 군대 생활을 하는 중에 리더십이 미치는 영향이 어느 정도라고 보십니까?
① 매우 중요하다. ② 보통이다. ③ 별로 중요하지 않다.
- 2-2. 현 군대 조직의 리더십에 어느 정도의 문제점이 있다고 생각하십니까?
① 문제점이 있다. ② 중간정도. ③ 문제점이 거의없다.

3. 정형화된 군 생활을 하면서 능동적이고 적극적인 자세(윗사람의 명령이 아닌 스스로의 의지에 의한)에 대한 생각을 해보신 경험이 있으십니까?

- ① 있다. ② 없다.

4. 현 군 생활을 하는 중 생각된 문제점과 개선해야 할 점은 무엇이라고 생각하시는지 간략하게 적어주십시오.

● 본설문

(상관의 리더유형)

1. 당신의 상관의 리더유형은 다음 중 어디에 해당된다고 생각하십니까?

- ① 부하들에게 과업을 구체적으로 계획 하여 부하들을 적극적으로 지휘 조정해 나가는 유형(지시적)
- ② 부하들의 복지와 편의에 관심을 두고 원조적으로 친밀한 조직 분위기 조성(지시적)
- ③ 목표를 높은 수준으로 설정하고, 부하들로부터 의욕적인 성취행동을 기대하는 유형(성취지향적)
- ④ 부하들의 의견을 의사결정에 가급적 많이 반영시키도록 하여 집단 중심의 관리를 중요시 하는 유형(참여적)

2. 당신의 상관의 리더유형에 어느 정도 만족을 하십니까?()

- ① 매우만족 ② 만족 ③ 보통 ④ 불만족 ⑤
매우불만족

3. 군생활을 통해 다음 각각의 항목에 얼마나 자신이 변화되었다고
생각하십니까?

- ① 정말 그렇다 ② 그렇다 ③ 그저 그렇다. ④ 그렇지 않다. ⑤ 매우불만족

3-1. 각각 항목에 대한 변화를 응답해 주세요(보기는위에서 선택)

(1) 성격이 적극적으로 변했다.	()
(2) 주위사람들과 잘지내게되었다.	()
(3) 남을 생각할줄 알게 되었다.	()
(4) 인내심이 늘었다.	()
(5) 규칙적으로 생활하게 되었다.	()
(6) 리더십이 향상되었다.	()
(7) 체력이 향상되었다.	()
(8) 창의성이 향상되었다.	()
(9) 합리적으로 판단하게 되었다.	()
(10) 전문적 지식 습득.	()
(11) 욕구를 자제하게 되었다.	()

(신세대 병사의 단점)

4. 신세대 병사들은 다음 항목이 얼마나 부족하다고 느끼십니까?

- ① 매우 부족 ② 부족 ③ 보통이다. ④ 부족하지 않다. ⑤ 매우부족하지 않다.

4-1. 가장 부족하다고 생각되는 3가지 항목을 고르시오(), (), ()

4-2. 각항목에 대한 부족 정도를 응답해 주세요(보기는 위에서 선택)

(1) 인내심(지구력)	(	)
(2) 용기	(	)
(3) 합리성	(	)
(4) 책임감	(	)
(5) 창의성(창조성)	(	)
(6) 적극성	(	)
(7) 민첩성	(	)
(8) 체력	(	)
(9) 욕구자제력	(	)
(10) 조직적응력	(	)
(11) 상대(전우)에 대한 신뢰감	(	)
(12) 지휘관에 대한 신뢰감	(	)
(13) 공동체의식(팀워크)	(	)
(14) 위계질서(상·하 계급체계)	(	)
(15) 포용력/ 상대방에 대한 이해심	(	)
(16) 희생정신	(	)
(17) 상급자에 대한 공경심	(	)
(18) 자기계발	(	)
(19) 동기유발	(	)
(20) 자부심(긍지)	(	)
(21) 기본교양(예의범절)	(	)
(22) 업무(주특기)에 대한 기본지식	(	)
(23) 문제 해결능력	(	)
(24) 결단력	(	)
(25) 미래에 대한 비전(꿈)	(	)
(26) 리더십	(	)
(27) 인성교육	(	)
(28) 대적관(정신교육)	(	)
(29) 안전의식(위험예지)이다.	(	)

(군생활 예로사항)

5. 군생활중 다음 각각 항목에 대해서 얼마나 어렵다고 생각
되십니까?

- ① 매우 힘들다 ② 힘들다 ③ 그렇지 않다. ④ 힘들지 않다. ⑤ 전혀 힘들지
않다.

5-1. 가장 어렵다고 생각되는 3가지 항목을 고르시오(), (), ()

5-2. 각항목에 대한 부족 정도를 응답해 주세요(보기는 위에서
선택)

(1) 교육훈련	()
(2) 야외기동훈련	()
(3) 내무생활	()
(4) 사격	()
(5) 구보/체력단련/운동경기/작업	()
(6) 가족/이성문제	()
(7) 정신교육	()
(8) 주특기 훈련	()
(9) 상·하 계급체계	()
(10) 질병	()
(11) 규정/법규준수	()
(12) 자유로움의 부재	()
(13) 부대 내 악습	()
(14) 경계/상황 근무이다.	()

(지휘관에 대한 생각)

6. 다음은 당신 지휘관에 대한 질문입니다. 각 항목에 대해 응답해 주세요

- ① 정말 그렇다 ② 그렇다 ③ 그저 그렇다. ④ 그렇지 않다. ⑤ 전혀 그렇지 않다.

(1) 당신의 지휘관은 자기 직무에 대한 충분한 지식을 가지고 업무를 수행한다.
(2) 당신의 지휘관은 업무의 지식을 넓히기 위해 항상 자기 발전을 위해 노력한다.
(3) 당신의 지휘관은 군인중의 군인이고 예의가 바르며 솔선수범 한다.
(4) 당신의 지휘관은 목표달성을 위해 임무를 수행함에 있어 상황판단이 신중, 정확하고 지시적이다.
(5) 당신의 지휘관은 당신의 신상문제 해결/ 권익보호를 위해 배려와 노력을 기울이고 있다.
(6) 당신의 지휘관은 보다 나은 복지수준 향상을 위해 노력하고 있다.
(7) 당신은 지휘관으로부터 인격적 대우를 받고 있다.
(8) 당신의 지휘관은 당신의 고충을 알고 해결하기 위해 노력하고 있다.
(9) 당신의 지휘관은 부하의 욕구를 이해하고 적성에 맞는 임무를 부여함에 있어 자기 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 기회를 부여한다.
(10) 당신의 지휘관은 부하들의 잘못에 대하여 책임을 자기가 지려고 한다.

(자신감에 대한 질문)

7. 당신은 요즘에 군대생활에 있어서 자신감이 있습니까?

- ① 자신감이 있다. ② 자신감이 없다.

- 수고하셨습니다. 설문에 응해주셔서 감사합니다.-

ABSTRACT

A Study on appropriate types of efficient leaderships according to the change in military attitude of new generations.

Mun, Dea Woo

Major in International Security

Dept. of International Security and Strategy

Graduate School of International Studies

Hansung University

Human fulfills desire, and embody value of life, and forms group to run richer life, and to group accomplishes purpose efficiently, organization is required.

Specially, necessity of organization and specialization is augmented rawly, and capable leader to run target and achieve effective leadership and leadership any time to improve result of formation is required on changing modern formation society rapidly.

Army establishment which exist for national security is long the history such as social any organization, and the existence value is big.

Must display efficient leadership in command group must preserve always organic and co-operative relation between leader and subordinate in army formation, and achieve these target effectively.

Officers and men's attitude in army formation, motive induction, morale, business achievement results, job satisfaction etc.

received much effects by leader's leadership.

In addition, interest about officers and men is augmented very, and is opening lively activity to unit for efficient leadership about

these new generation in military formation along with appearance of new generation.

Specially, information that appear by diversification and so on of expansion, popularization of computer, media of communication network, have another characteristic with generation which we which is cyber were called new generation and X – generation often. However, these who join the army in the military now are motive power of society development the future, it is subjects of dynamic change the future.

Therefore, can do that comprehension about these is essential.

In this treatise concept of leadership being "Force that drive voluntary effort of formation constituent for formation's target achievement", define that are "Leader's technology and discord that have conducted co-operative effort between histiocyte support to achieve formation's target efficiently and efficiently" concretely and 2 chairmans did theoretical investigation about leadership theory, enter in 20th century and the recent leadership theory can divide by access method of is sour developing from proposition style, democracy style, Gojeonjeok Yuhyeongron that divide by noninterference style that is leadership theory begun to study for the first time scientifically, this effect sex availability of leadership according to approach by peculiar individual's special quality, leader action type that can become leader in situation of that time that approach by action, leader to do divisibility is placed put and divide to approach by situation to analyze can . Duplex this research decided to analyze effect sex of leadership by 4 leader type through house path target theory that is approach by leader action type.

In 3 chapter new generation through research model and design preference by leader type through officers and men's special quality analysis, forefinger, the most necessary leader type analyzed what it is to officers and men new generation integrating officers and men's shortcoming, bottleneck of army life, pride etc.

Finally, 5 chapter synthesizing this everything to conclusion new generation to officers and men efficient leadership what it is present .

As history until now consisted in series of change finally, is existence that must accept necessarily that must not avoid leader's eclipse and change of environment.

If force and command myself thinking to officers and men new generation keeping past own environment, the difference may cause result that distrust between leader and subordinate is decayed.

Accommodate change enemy age, and effort that recognize this difference preferably than to compare older generation and twentysomethings or insist own thinking and guide for expansive direction may have to be.

Officers and men are temperamental and reasonable characteristic usually new generation.

If develop such their characteristic positively, is stimulating in military development, but is going to if act on contradictory constituent in barrack life, become hindrance factor to achieve existence purpose of the military and bring damage in army development.

Therefore, our military does not think characteristic of this new generation contradictorily, and must do active effort for combat strength reinforcement because understanding and connect special quality as is intelligent with leadership new generation that accommodate positively.

Constituent's special quality according to age becomes different, and efficient leadership model by this is changed.

Military formation's special quality, even though officers and men which is constituent who is accomplishing large majority want, that leader's type changes is not, and also it is work that do not become change so, but as leadership achieves mass of target through constituent, when see side that do, interests about leader

type which constituent wants is thought that is essential.

What is called, self-satisfied person can not be trusted from constituents, leader in battle situation life and death even if require transcendence action to Sinroegam's tribe duty achieve may .

Stagnant water rots.

Require officers and men's change, and leader formation will not develop and is going to leave disbelief adversely like water that do not equivocate if refuse change and new generations include advantage and behavior pattern of newer new generation inside of army culture than to deliver to group which refuse unconditionally or can not understand and think that need tolerance and wisdom that make by factor of change.