

碩士學位論文

신세대 장병의식이
군 리더십 유효성에 미치는 영향

-대대급 전투부대 사례를 중심으로-

2007年

漢城大學校 國際大學院

國際安保戰略學科

軍事戰略專攻

金 基 賢

碩士學位論文
指導教授 한 종 기

신세대 장병의식이
군 리더십 유효성에 미치는 영향

-대대급 전투부대 사례를 중심으로-

how the consciousness of new generations
affects the effectiveness of military leadership

2006年 12月 日

漢城大學校 國際大學院

國際安保戰略學科

軍事戰略專攻

金 基 賢

碩士學位論文
指導教授 한 종 기

신세대 장병의식이
군 리더십 유효성에 미치는 영향

-대대급 전투부대 사례를 중심으로-

how the consciousness of new generations
affects the effectiveness of military leadership

위 論文을 國際安保戰略學 碩士學位 論文으로 提出함

2006年 12月 日

漢城大學校 國際大學院

國際安保戰略學科

軍事戰略專攻

金 基 賢

金基賢의 國際安保戰略學 碩士學位 論文을 認定함

2006年 12月 日

심사위원장 (인)

심사위원 (인)

심사위원 (인)

목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구 목적	1
제 2 절 연구 범위와 방법	3
제 2 장 군 리더십에 관한 이론적 고찰	5
제 1 절 리더십 이론	5
1. 리더십의 개념	5
2. 리더십의 유형	13
제 2 절 군 조직의 특성과 리더십의 특수성	22
1. 군 조직의 특성	22
2. 군 리더십의 특수성	31
제 3 절 조사 설계 및 자료 분석 방법	37
1. 설문지의 구성내용	37
2. 조사 대상의 선정	40
3. 분석방법과 절차	41
4. 표본의 특성	41

제 3 장	신세대장병 특성 및 의식성향 분석	44
제 1 절	신세대의 특성	44
1.	기성세대들과의 관계	46
2.	군 간부의 신세대에 대한 인식	49
3.	군대문화속의 신세대 장병 복무형태	49
제 2 절	신세대 장병 의식성향 분석	54
1.	신세대 의식성향 설문분석 및 결과	54
제 4 장	군 리더십의 문제점 및 개선방안	78
제 1 절	군 리더십의 문제점	78
1.	시대적 변화와 환경에 적합한 리더십 개발 미흡	78
2.	원활한 의사소통 결여	80
3.	합리적인 부대관리 능력 미흡	82
4.	권위주의적 지휘통솔	84
제 2 절	군 리더십의 개선방안	84
1.	신세대 장병의 특성이해에 따른 군 리더 자질 조건	85
2.	신세대 병사의 성향을 고려한 군 리더십 개선방안	88
제 5 장	결 론	97
참고문헌		99
설문조사표		103
ABSTRACT		116

표 목 차

<표 2-1> K. Lewin의 세가지 리더십 유형	14
<표 2-2> 군 조직과 사회조직의 비교	31
<표 2-3> 설문지 구성(병사특성, 리더유형)	39
<표 2-4> 설문지 구성(의식성향 분석)	40
<표 2-5> 계급과 연령별 응답자 빈도현황	41
<표 2-6> 계급과 학력별 응답자 빈도현황	42
<표 2-7> 계급과 입대전 직업별 응답자 빈도현황	43
<표 3-1> 신세대의 특성	46
<표 3-2> 계급, 학력과 합리성의 관계	56
<표 3-3> 계급과 적극성과의 관계	57
<표 3-4> 계급과 학력과 창의성과의 관계	58
<표 3-5> 신세대 병사의 인간관계	60
<표 3-6> 직업과 개인중심적 성향과의 관계	60
<표 3-7> 연령과 감각적 물질추구와의 관계	61
<표 3-8> 직업과 인내심 부족 / 체력약화와와의 관계	62
<표 3-9> 표본집단의 리더유형 선호도	64
<표 3-10> 합리성과 리더 유형과의 관계	66
<표 3-11> 적극성과 리더 유형과의 관계	66
<표 3-12> 창의성과 리더 유형과의 관계	67
<표 3-13> 감각적인 물질추구와 리더유형	68
<표 3-14> 개인중심적인 병사들과 리더유형	68
<표 3-15> 인내력, 체력부족과 리더유형	68
<표 3-16> 설문1. 우리민족의 저력으로 볼 때 선진국 대열에 들어갈 수 있다.	71
<표 3-17> 설문2. 사회 좌경 / 친북 세력에 대한 생각.	71

<표 3-18> 설문3. 국가 발전 저해요인.	71
<표 3-19> 설문6. 사회 전통 윤리, 도덕 및 질서의식 저하 현상에 대해서 생각은.	71
<표 3-20> 설문8. 자유민주체제 수호와 통일에 대한 생각.	72
<표 3-21> 설문10. 북한 집단에 대한 인식	72
<표 3-22> 설문11. 북한군의 사상무장 정도	72
<표 3-23> 설문15. 핵무기 개발에 대한 견해는.	72
<표 3-24> 설문18. 군 생활의 만족 정도는?	73
<표 3-25> 설문19. 군 생활이 힘들고 불만스럽다면 어떤 분야인가?	73
<표 3-26> 설문20. 군 생활의 사회 기여도는?	73
<표 3-27> 설문21. 현 직책에 대해 만족하고 있는가?	73
<표 3-28> 설문22. 직무수행으로 상사에게서 인정받고 싶다.	74
<표 3-29> 설문23. 주어진 임무와 직책을 자신있게 적극적으로 수행하고 있다.	74
<표 3-30> 설문24. 우리부대는 지휘관을 중심으로 단결 / 전쟁 발발시 승리할 수 있다.	74
<표 3-31> 설문25. 우리부대는 화목하고 편안하다.	74
<표 3-32> 설문26. 휴가, 외박, 진급, 근무, 포상이 공정하게 시행되고 있다	75
<표 3-33> 설문27. 부대원들이 중·소대장을 믿고 따른다	75
<표 3-34> 설문28. 중·소대장의 지휘통솔은 합리적이라 생각하는가?	75
<표 3-35> 설문29. 중·소대장은 부하의 복지와 임무수행중 어디에 더 비중을 두는가?	75
<표 3-36> 설문30. 중·소대장의 지시중 불합리한 것이 있다고 생각하는가?	75
<표 3-37> 설문31. 중·소대장이 면담시 숨김없이 얘기한다	76
<표 3-38> 설문32. 군 생활간 중·소대장을 느끼는 인상은?	76
<표 3-39> 설문33. 중·소대장은 우리를 좋아하며 잘 해준다.	76
<표 3-40> 설문34. 나는 이런 간부를 원한다.	76
<표 3-41> 설문35. 이런 간부는 신뢰할 수 없다.	76

제 1 장 서 론

제 1 절 연구 목적

오늘날 우리 군 조직은 우리 사회에서 어느 조직과도 비교할 수 없는 가장 거대한 조직으로 무장하게 되었다

현대전과 미래전의 양상에 대비한 고도의 전문화된 병력을 배양하고 운용하게 됨에 따라 분업과 통합의 기능이 중요하게 되었다. 한편, 사회를 구성하는 대다수의 젊은이들이 국방의 의무를 위해 군 조직을 거쳐나가게 됨에 따라, 군에서 받은 유형, 무형의 영향은 그들이 제대 후 사회적 활동을 하면서 각자 속한 조직에 직·간접적 영향을 주고 있다. 이로 볼 때 군대는 사회발전과 변동에 있어 주도적인 혹은 배후에서 영향을 끼치는 역할을 하고 있다고 볼 수 있다. 이러한 의미에서 군 조직에 대한 올바른 이해와 조직의 생존과 번영을 추구하고 조직을 이끌어 가는데 결정적인 역할을 하는 것이 리더십이다

리더십을 특징으로 하는 군 조직은 일반조직과는 달리 서로 다른 인적자원을 통합하여 보다 높은 전투력을 발휘하는 것이 최대의 목표이기에 인적자원의 효율적인 운용을 위해 효과적인 리더십이 절실히 요구되며, 이에 대한 연구의 필요성이 대두되고 있다.

90년대 이후에 한국사회에는 소위 'X - N - P세대'라는 신세대가 등장하였고, 바로 이들이 군 조직을 구성하는 대다수의 구성원이 되었으며, 현재 군에 입대하고 있는 신세대 장병들은 우리가 사이버 세대라고 칭하는 고도의 기술세대이다. 이들은 모든 활동공간에서 컴퓨터와 쉽게 접근할 수 있어 인터넷을 활용해 쌍방향 의사소통을 하며, TV보다 컴퓨터를 더 좋아하고, 편지보다 휴대전화나 E-mail에 더 익숙한 세대이다

병영생활중인 대부분의 병사들도 입대 전 다른 사회친구들과 마찬가지로 이렇게 똑같은 생각과 경험을 하다가 입대한 병사들이기 때문에 신세대의 의식과 병사들의 의식을 별개로 생각하기는 어려울 것이다.

물론 신병훈련을 통하여 군인으로서의 기본 자세와 모양을 익힌다 하더라도 일반적인 성향을 무시하기는 힘들다. 다만, 그들의 부정적인 면을 부각시켜 초점을 맞춘다는 것도 상당한 문제가 있을 것이며, 긍정적인 면을 오히려 부각시키며 부정적인 면에 대한 지속적인 교육과 격차 해소가 바로 군에서 해야 할 중요한 일이 아닌가 한다.

그런 의미에서 오늘날 군의 하층 구조를 이루고 있으며, 전체 군인수의 대부분을 차지하고 있는 신세대들의 사고 방식이나 행동 양식에 대한 파악 없이는 바람직한 지휘 통솔을 기대하기가 곤란하다. 20대 초반으로 구성된 초급장교나 병사는 군이라는 특수집단 속에서 스스로 변화하고 적응해 가고 있으며 또한 군을 변화시켜 가고 있다. 병사들의 군 생활에 대한 적응 과정은 곧 군 사회화(Military Socialization)과정이라 할 수 있다. 이 과정은 입대 전에 그들이 지니고 있는 가치관, 인격, 개성, 생활 습관 등이 직접 또는 간접적으로 영향을 미치며 그 영향은 곧 군 조직에서 지휘관의 지휘통솔, 교육훈련, 내무생활 등에 반영된다. 개성과 자유를 중시하며 군에 대한 사회의 비판적 시각을 직접 느끼고 있는 신세대들을 엄격한 규율과 명령에 대한 절대적인 복종, 그리고 단체적인 사고와 행동을 요구하는 군인으로 양성하기 위해서는 조직의 효율성 제고와 의사소통 기술 향상을 바탕으로 한 간부들의 지휘통솔 기법 및 효율적인 리더십 향상이 무엇보다도 우선되어야 할 것이다.

그런데 지휘통솔 기법과 리더십에 관한 일반적인 이론이 지금까지 어느 정도 정립은 되어 있지만, 과거로부터 연구되어온 일반 사회조직의 이론을 일괄적으로 적용하여 그대로 적용한다는 것은 신세대 장병들에게 효과적

으로 대응하기에는 그 성과 측면에서 볼 때 무리가 아닐 수 없다.

따라서 본 논문의 연구목적은 리더·추종자·환경의 상호작용이라는 리더십 이론의 관점 그리고 사이버세대로 불리는 신세대 병사들의 의식구조 및 성향에 대한 설문분석을 기초로 신세대 병사들의 리더십 유형에 대한 반응정도를 심층적으로 분석하고 군대의 사회적 교육기능 속에서 이들에게 적합한 리더십의 방법이 무엇인가를 중점적으로 연구하여 발전방향을 제시함으로써 전투력 향상 및 군 조직 발전에 기여하고자 한다.

제 2 절 연구 범위와 방법

신세대 병사관리를 위한 리더십에도 많은 발전과 변화가 있어왔다. 90년대 초까지는 군의 지휘통솔 교리에서 지휘통솔자가 그의 관심을 임무완수에 두느냐, 아니면 부하와의 관계에 더 두느냐, 또는 과업지향형인가, 원칙지향형인가 등에 따라 권위형, 민주형, 중용형 지휘통솔의 3가지 유형으로 분류하였으나 2004년 발간된 교리에 의하면 군의 지휘통솔은 상황과 밀접한 관계가 있는 다음의 세가지로 분류해 볼 수 있다.

첫 번째 분류방법은 일반적인 행동관점에 기초를 둔 인간관계위주 행동과 과업위주행동의 조합에 의한 분류 방식으로 과업형, 인간관계형, 통합형, 위엄형의 네가지 유형이 있으며, 두 번째는 지휘통솔자의 결심수립과정과 관련된 행동방식으로 독단형, 협의형, 민주형의 세가지 유형으로 분류할 수 있고 세 번째는 부하의 동기를 유발하는 방식과 관련된 행동방식으로 변환형과 교환형으로 분류할 수 있다.

효과적인 리더십의 발휘는 모든 조직에 있어서 중요한 요소로 작용하며 특히 다른 어떤 조직보다도 국토방위의 사명을 완수하기 위해 특별히 구

성되고 그 조직내부에 있어서 상하 관계가 엄격한 특수집단인 군 조직에 있어서 그 유효성이 매우 중요하다.

따라서, 본 연구의 범위는 군 조직의 특성과 신세대 장병들의 특성, 의식 성향, 복무형태 분석을 바탕으로 신세대 장병의식이 군 리더십 유효성에 미치는 영향을 분석하고 이를 토대로 바람직한 신세대 지휘통솔 방향과 리더십 개선방향을 모색하는데 있다. 본 연구의 연구방법은 이론적 연구와 경험적 조사를 축으로 삼는다. 우선 관련분야의 여러 선행연구와 자료들을 수집·검토하여 분석을 위한 이론적 토대를 체계화하였으며, 특히 본 연구의 목적이며 주제인 장병의 의식이 군 리더십 유효성에 미치는 영향과 신세대 장병을 효과적으로 지휘통솔 할 수 있는 방법을 찾기 위해 기존 문헌에서 접근하지 않은 군대 문화 속의 신세대 장병의 복무형태를 분석 및 제시하였다. 또한 실증분석을 위해 신세대 장병을 대상으로 설문조사를 통해 얻어진 결과물들을 실증적 고찰을 위한 기본 자료로 사용하였다.

본 논문은 제 5장으로 구성되었다. 제 1장에서는 연구의 필요성과 연구의 범위 및 방법을 기술하였고, 제 2장에서는 리더십에 관한 이론적 검토, 군 조직의 특성과 군 리더십의 특수성을 분석하였다. 제 3장은 오늘날 사회 변혁의 새로운 주체이며, 군 구성원의 주류를 이루고 있는 신세대의 가치관과 특성 및 군대 문화속의 신세대 장병 복무형태를 분석했고, 현재 군 복무중인 신세대 장병의 리더십에 관한 의식구조를 알아보기 위해 설문조사 결과를 분석하였다. 제 4장에서는 설문조사를 통해 분석한 결과를 토대로 군 리더십의 문제점에 대한 분석과 그 개선방향을 제시하였다. 제 5장에서는 이상의 논의를 정리하고 결론을 지었다.

제 2 장 군 리더십에 관한 이론적 고찰

제 1 절 리더십 이론

1. 리더십의 개념

1) 리더십의 정의

리더십은 여러 가지의 의미와 개념이 존재하며 학자에 따라 다양하게 정의되어 왔다. 리더십이란 회구되는 목표를 달성하기 위하여 개인 및 집단을 조정하며 동작케 하는 기술을 뜻한다¹⁾고 볼 수 있겠으며, 집단구성원으로 하여금 규정된 목적을 열성적으로 수행할 수 있도록 설득하는 능력 내지 영향력을 말한다고 본다.²⁾ 또한 개인이 타인에게 영향을 미치고 동기를 부여하며 타인이 조직의 효과성과 성공을 위해 공헌할 수 있도록 하는 능력이다³⁾라고 규정할 수도 있다. 이상을 종합하여 리더십이란 조직구성원으로 하여금 바람직한 조직목적에 자발적으로 협조하도록 하는 일종의 기술 및 영향력으로 보며, 리더가 추종자로 하여금 소망스러운 상태로 행동시키는 과정이고, 목표설정에서 목표달성에 이르기까지 이를 위하여 노력하는 조직적 집단활동에 영향을 미치는 행위라고 본다. 이러한 의미의 리더십은 허시(P. Hersey)와 블랜차드(K. H. Blanchard)의 공식으로 요약할 수 있다. 리더(leader: l)와 부하(follower: f) 및 상황 변수(situation variables: s)의 함수관계인 $L=f(l, f, s)$ 로 표시할 수 있다고 하였다.⁴⁾

1) J.M. Pfiffner · R.V.Presthus, *Public Administration*(New York : Ronal, 1960), p. 92

2) Keith Davis, *Human Relations at Work, 3rd ed*(New York : Mcgraw-Hill Book Co., 1967), p. 6

3) House Hanges, *Management of Organizational Behavior, 4th ed. Englewood Cliffs*(New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1992), p. 83

이상의 제 학자들의 정의를 종합하여 보면 결국 리더십이란 조직목표의 달성을 위하여 구성원이 자발적으로 적극적 행동을 하도록 동기를 부여하고 영향을 미치며 개인과 집단의 조정을 통하여 협동적 행동을 촉진·유도하고 조직외부로부터 지원과 협조를 확보하는 쇄신적·창의적 능력을 의미한다.

2) 리더십의 기본개념

리더십에 내포된 기본적 개념들을 몇 가지 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 리더십은 목표와 관련된다. 즉 조직이나 집단이 달성코자 하는 미래상과 관계를 가지고 있는 것이기 때문에 조직관리에 있어서 불가결의 요소가 되는 것이다.

둘째, 리더십은 지도자(leader)와 추종자(follower)간의 관계이다. 지도자는 그가 통솔하는 조직이나 집단전체의 목표와 그 자신의 권위에 입각하여 추종자의 행동에 영향을 미친다.

셋째, 리더십은 공식적 조직의 조직책임자만이 갖는 것이 아니라 동료 간에도 발휘되며, 심지어는 조직의 하위층에 속하는 자도 조직전체 속에서 사실상 리더십을 행사하는 경우가 있다.

넷째, 리더십은 지도자가 추종자에게 일방통행식으로 행동을 강요하는 것이 아니라 어디까지나 상호작용의 과정을 통해서 발휘되는 것이다.

다섯째, 리더십은 지도자가 권력(power)과 권한(authority)을 통해서 그 영향력을 발휘할 수가 있다. 권력이란 다른 구성원의 행동에 영향을 줄 수 있는 직접 또는 간접적인 영향 잠재력(potential to influence)을 말하고, 권한은 부하로부터 순종을 강요할 수 있는 공식적인 통제권리(right to control)를 말한다.⁵⁾ 그러므로 권력과 권한을 어떻게 사용하느냐에 따라서

4) 유종해, 『현대조직관리』(서울 : 전영사, 2000), p. 410

5) Danial Katz & Robert L.Kahn, *The Social Psychology do Organization*(New

영향력을 행사하는 과정과 성과에 미치는 효과가 각기 다르다.

일반 사회에서 리더십은 주로 사회나 조직체의 중요한 고위 경영자가 수행하는 역할을 의미할 때가 많다. 이 개념은 리더십을 조직체의 외부환경과의 적응, 내부 조직의 안정 그리고 조직체의 기본성격을 형성하는 중요한 역할로 보고, 리더십의 중요기능으로 다음을 들고 있다. 첫째, 조직체의 사명(Institutional Mission)과 사회적 역할의 설정이다. 외부환경과 내부상황을 중심으로 가장 효율적인 조직의 목적과 커미트먼트를 발견하는 기능을 말한다. 둘째, 조직체목적의 제도적 구현(Institutional Embodiment of Purpose)이다. 설정된 조직체의 사명과 목적을 내부제도와 구조에 반영시켜 조직체의 기본체질과 성격을 형성하는 기능을 말한다. 셋째, 조직체의 일체성(Institutional Integrity)고수이다. 조직체가 지향하는 고유사치와 특성을 추구하고 이를 계속 유지하는 기능을 뜻한다. 마지막으로 조직체내부의 갈등조사(Ordering of Internal Conflicts)이다. 조직체내의 구성원들과 집단 간의 갈등을 조정하여 조직체의 안정을 기하고 자발적인 상호 협조를 최대화시키는 기능을 말한다.⁶⁾

이와 같은 기능은 주로 정치지도자나 사회지도자 그리고 조직체의 최고경영층이 수행하는 기능으로서 이 리더십 개념은 일반사회에서 흔히 인식되고 있는 개념에 매우 가깝다고 할 수 있다. 그리고 이러한 사회·정치적 리더십 개념은 조직체의 외부환경과 내부환경을 중요 변수로 보고 이에 적합한 조직구조와 행동, 외부 사회집단과 내부 조직구성원으로부터의 협조와 상호작용을 강조된다.

이상과 같은 의미를 지니는 리더십은 조직 내에서 매우 중요한 위치를 차지하고 있다. 더욱이 조직의 제반사건이 인간을 중심으로 전개되고 있고

York : John Wiley and Sons, Inc., 1966), p. 220

6) J.A. Conger and R.N. Kanungo, "Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership"(Jossey-Bass, 2003), p.91

조직활동이 이러한 인간을 통하여 목표를 달성하는 과정으로 이해되는 관점에서 볼 때, 리더십은 조직의 성패를 좌우한다고 볼 수 있다. 따라서 조직의 리더들은 조직의 구성원들에게 영향을 발휘하여 그들이 조직목표 달성에 공헌할 수 있도록 사기를 앙양하고 잠재적인 능력을 활성화시킬 수 있어야 한다.

3) 리더십의 영향방법

리더십의 영향과정에는 권력과 권한을 중심으로 리더와 부하의 욕구동기, 지각, 정보, 커뮤니케이션 등 여러 가지 요소들이 작용한다. 그러나 부하의 행동에 영향을 주는 방법에는 근본적으로 다음의 네 가지가 있다.⁷⁾

(1) 모범(Emulation) : 첫째 방법은 리더가 부하에게 모범을 보임으로써 부하로 하여금 리더의 본을 받아서 자신의 행동에 변화를 가져오게 하는 것을 말한다. 이와 같이 모범은 리더의 신분이나 매력 또는 카리스마를 이들의 역할모형으로 삼고 부하 자신의 행동에 영향을 가져오게 하는 것을 의미한다.

(2) 제언(Suggestion) : 리더가 커뮤니케이션을 통하여 그의 아이디어나 의견을 제시하여 부하로 하여금 자신의 행동에 영향을 가져오게 하는 방법이다. 그러므로 제언의 효과는 제언을 할 수 있는 리더의 자격이나 신분 그리고 신용에 의하여 결정된다.

(3) 설득(Persuasion) : 설득은 제언보다는 더 직접적인 방법으로서 부하의 행동에 영향을 주려는 적극적인 방법이다. 조언으로부터 시작하여 논리적 또는 합리적인 설명, 보상조건의 간접적인 제시 등이 설득에 포함된

7) Fremont E. Kast & James E. Rosenzweig, *Organization and Management*(New. York : McGraw-Hill Book Co., 1974), pp. 329~331

다.

(4) 강요(Coercion) : 설득은 강제성이나 위협을 수반하지 않지만, 강요는 상벌을 중심으로 부하의 행동을 강제로 유도하는 방법이다. 따라서 강요는 진급 또는 해임 등의 상벌을 강요하여 부하로 하여금 육체적 또는 심리적 압박을 느끼게 함으로써 그의 행동에 영향을 주는 강제적 방법이다.

이상의 방법은 영향과정과 집단성과 그리고 부하에 다양한 결과를 가져오게 된다. 즉, 리더가 영향과정에서 모범과 제언방법을 많이 사용할수록 부하 자신의 의사에 의하여 행동이 형성되고, 강요와 설득의 방법을 사용할수록 타의에 의하여 행동이 형성된다. 따라서 자의에 의하여 행동이 형성될수록 부하의 자발적인 순종과 이에 따른 만족감이 수반되며, 그 반면에 타의에 의하여 행동이 형성될수록 부하의 강제적 순종과 불만족이 뒤따른다. 여기에 권력과 권한을 연결시켜 보면 모범과 제언은 권력에 의존할 가능성이 높은데 비하여, 설득과 강요는 권한에 의존하는 경향이 높다고 할 수 있다.

4) 리더십 영향력의 원천

리더에게는 각각 정도의 차이는 있으나 조직 내에서 영향력을 행사할 수 있도록 권력이 부여된다. 리더에게 유용하게 작용하는 권력은 그 자체에 포함되어 있는 영향력의 원천에 따라 다음 다섯 가지 유형으로 분류될 수 있다.⁸⁾

(1) 합법적 권력(legitimate power) : 이는 조직의 위계나 구조에서 개인의 지위로부터 나오는 것이며, 추종자가 리더에게 정당한 영향력 행사권을 인정하고 그것에 추종해야 할 의무가 있다고 생각하는 것을 바탕

8) John French & Bertram Raven, *The Bases of Social Power*(Evanston IL : Row, Peterson Co., 1960), pp. 607~633

으로 하는 권력이다. 이 합법적 권력을 특히 권한(authority)이라 고도 부른다.

(2) 보상적 권력(reward power) : 보상적 권력은 리더의 보상능력에서 기인하는 것으로, 추종자의 적극적 행위는 정신적·경제적 보상의 기대 하에서 이루어진다.

(3) 강압적 권력(coercive power) : 강압적 권력은 부하가 감독자의 지시를 어기면 해고, 징계, 작업시간의 단축 등 벌을 줄 수 있다고 인식하는데 기초를 두고 있다. 이러한 강압적 권력과 보상적 권력은 상호관련성을 갖고 있다. 그러나 강압적 권력의 사용은 여러 가지 부작용을 유발할 수가 있다.

(4) 전문적 권력(expert power) : 리더가 특정분야나 상황에 대하여 높은 지식을 갖고 있다고 느낄 때 발생한다. 지휘자들은 하급자들보다 많은 직무경험과 지식을 갖추었다는 점에서 이 전문적 권력을 행사하게 되며, 반대로 하급자도 전문적 지식과 기술을 갖춘 경우에는 자기 상급자에 대해 전문적 권력이 행사된다.

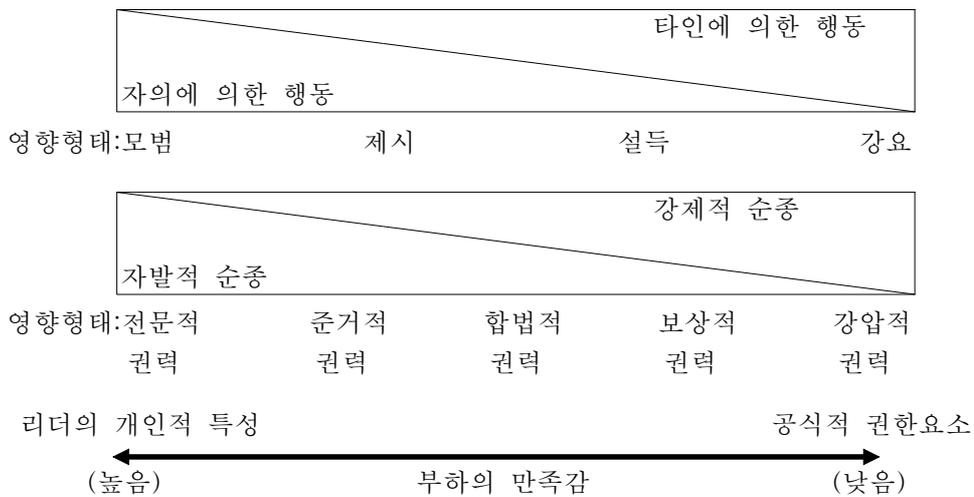
(5) 준거적 권력(referent power) : 준거적 권력은 어떤 사람이 특별한 자질을 갖고 있는 경우, 다른 사람이 그를 닮으려고 할 때 생기는 권력이다. 이러한 자질에는 웅변술·대인관계능력 등도 포함된다. 다른 사람들은 이러한 특수한 자질 때문에 이들에게 끌린다. 이 권력은 어느 면에서는 범위가 가장 큰 것으로 리더가 직위권력을 전혀 갖고 있지 않아도 영향력을 미치게 된다.

이와 같이 권력을 영향과정에서 사용되는 잠재요소에 따라서 여러 가지 유형으로 구분된다. 그리고 영향력의 원천에 있어서도 강압적 권력과 보상적 권력은 주로 공식적인 권한에 의존하고 있는 반면에 준거적 권력

과 전문적 권력은 개인적인 특성에 의존하고 있다는 것을 알 수 있다. 그 뿐 아니라 부하의 만족감을 생각할 때 리더의 영향력은 공식적인 권한보다는 리더의 실력과 개인적인 특성에 의존하는 것이 더 효과적이라는 것을 알 수 있다.

앞에서 설명한 리더십의 영향방법과 리더십의 영향력의 원천과의 관계는 <그림 2-1>과 같다.

<그림 2-1> 리더십의 영향과정⁹⁾



5) 리더십의 기능

리더십의 기능을 여러 가지로 해석할 수 있지만 특히 과학적 관리 시대에는 리더십을 지식의 기능(function of knowledge)으로 보아, 가장 훌륭한 리더는 기술적으로 가장 유능하기 때문에 리더가 된다. 즉 말하자면 기술적인 전문가, 전문적인 감시자 또는 산업기술의 엘리트였으나 초기 인간관계를 중요시하는 시대에는 “사회인”의 인간관에 따른 사회적 기술 (Social skill)의 관리에서 중요한 개념으로 대체됨으로써 훌륭한 리더는 사회적 기술에 익숙한 사람으로 바뀌었다.¹⁰⁾

9) 이학중, 「조직행동론」, 서울: 세경사, 1998, p.324.

리더십의 기능으로써는 일반적으로 다음 두 가지로 나누어 고찰해 볼 수 있다. 먼저 집단통일 유지의 기능이다. 우선 지도적 지위의 유지에 노력함과 동시에 조직을 구성하는 조직성원들의 이해를 조정하여 조직내부에 있을 수 있는 여러 가지 분쟁을 사전에 예방하고 필요에 따라 상과 벌을 줘서 구성원으로서의 일체감을 조성함으로써 최종적으로 집단과 조직을 통일 유지 및 강화함을 시도하는 기능을 말한다. 구성원을 하나의 팀원으로서 훈련하는 일, 개인으로서의 책임을 지고 모범을 보이는 일, 리더로서의 지위를 확보하는 일, 조직의 규범에 충실하는 일, 조직목표와 개인목표간의 갈등을 조정하는 일, 제도적 통일을 기하는 일 등은 이 기능에 포함되는 활동들이다. 나머지 한 가지는 집단 목표달성의 기능이다. 이는 조직의 목표를 결정하고 그것의 수행을 위한 구체적 계획을 수립하여 보다 생산적인 활동에의 참여를 가능케 하는 구성원의 조직화 및 구성원의 사기향상을 시도하는 기능이 된다. 리더십의 기능이 어떻게 구분되든 간에 상황에 따라 어느 기능이 강조될 뿐 어느 하나의 기능에만 의존함은 바람직하지 못하다. 가장 바람직한 것은 크게 보아 조직과 구성원, 다시 말하면 조직의 목적과 욕구를 동시에 최대한 충족시킬 수 있도록 이들 기능 모두가 함께 작용되어야 한다는 점이다. 리더십이 조직 내에서 어떤 기능을 하고 있는지에 대해서 세부적으로 알아보면 다음과 같다.

첫째, 목표설정 기능이다. 리더가 지도, 영도하는 집단이나 조직의 목표를 설정하는 기능을 말한다. 조직이 구현하려는 바람직한 상태를 의미하는 조직목표는 조직에 대한 지표(Guide line)를 제공하며, 조직활동에 대한 정당성(legitimacy)과 효과성(effectiveness)의 측정기준을 제공하는데 지도자는 이 조직목표를 설정하는데 중요한 핵심 역할을 한다.

둘째, 조직목표 구현수단의 동원 기능이다. 조직목표가 설정이 되면 리

10) 이한김, 『현대적 인간관계론』 (서울 : 형설출판사, 1998), p. 389

더는 인적, 물적 수단을 최대한으로 동원하여 적절하게 배분하고 충족시킴으로써 부하들의 리더에 대한 신뢰감과 조직에 대한 충성심이 고양되게 된다.

셋째, 통제·통합 조절 기능이다. 인간 사회는 언제나 자원이 한정되어 있으므로 이를 확보하려고 경쟁을 유발한다. 언제나 개인간 또는 집단간의 갈등이 발생하는 것과 마찬가지로 행정에 있어서도 이해관계 및 목표의 차이, 역할의 분화와 상호 기대의 차이, 인지 및 태도의 차이 등으로 갈등이 발생한다. 이때 지도자는 조직 내의 구성원에 대하여 원활한 의사소통 (communication), 조직 내의 갈등 해소 등을 추구함으로써 조직 내의 인간관계를 원활히 해주는 기능을 한다.

넷째, 사기양양 기능이다. 리더의 역할과 행동은 문제해결을 위한 새로운 아이디어를 제공하거나 성원들에게 자극을 주어 동기유발을 통해 집단의 목표를 효과적으로 달성하게 하기 위하여 적극적 참여를 하게 하고 집단 구성원과의 관계를 원만히 함으로써 사기를 앙양시킨다.

2. 리더십의 유형

리더십의 구분은 여러 학자들에 의하여 여러 면으로 연구되어왔으나 대부분의 학자들은 용어상의 차이는 다소 있을지 모르나 그 의미상으로는 대체적으로 권위형, 민주형, 자유방임형으로 구분하면서 일반적으로 효과적인 리더 유형으로 민주형을 꼽고 있다.¹¹⁾

본 절에서는 가장 일반적으로 거론되고 있는 미국 아이오와(Iowa) 대학의 레윈(K. Lewin) 및 리피트(R. Lipptt)가 정리한 분류와 하우스(Desler R. House)와 미셸(Mitchell)등이 주장하는 통로-목표이론, 유형별 효과률

11) F. E. Fiedler, *Theory of Leadership Effectiveness*(New York : McGraw-Hill Book Co., 1967), p. 5

군대에 적용 연구한 H.Selvin의 자료, 상징적 리더에 대한 쉬미트(H. Schmidt)의 분류, 리더십 귀인 이론(Attribution theory of leadership), 카리스마적 리더십 이론에 대해 알아보도록 한다.

1) 레윈과 리피트의 분류

레윈과 리피트는 초등학생을 대상으로 하여 교우관계, 선생평가 및 성적 등의 몇 가지 자료를 통해 리더십에 관한 연구를 하였다.

그들은 학생들을 차례로 3개의 다른 리더십 유형 밑에 두고 그것이 어떠한 집단의 분위기를 낳고 성원의 행동에 어떠한 차이를 내는가를 실험하였다.¹²⁾ 그들이 적용한 3가지 유형의 리더십이란 권위형(Authoritarian Type), 민주형(Democratic Type), 자유방임형(Laissaez-Faire Type)으로 리더의 결정, 목표, 리더의 참여, 리더의 위치를 중점으로 살펴보면 다음 <표 2-1>와 같다.

<표 2-1> K. Lewin의 세가지 리더십 유형

유형	권위형	민주형	자유방임형
결정	리더에 의한 방침 결정 성원에게 강요	필요한 리더의 도움을 받아 집단토의에 의해 결정	성원들의 자유로운 결정, 리더는 통제하지 않는다
목표	리더에 의해 성원들의 활동이 지시되고 성원 들은 앞일을 모름	지시된 여러 가지 목 표중에서 집단이 선택	리더는 필요시 정보만 제공하고 개입하지 않 음
리더의 참여	리더가 과업이나 파트 너를 정해준다.	리더는 과업의 분담을 암시만 하고 효과적인 방법은 성원들이 정한다	리더는 전혀 참가하지 않음
리더의 위치	리더는 개인적, 감정 적으로 칭찬이나 비판 을 한다	객관적으로 비판하고, 리더는 성원으로 활동 한다	비판을 하지 않고 일 에 대하여 강요하려 하지도 않는다.

분류결과 첫째, 권위형 리더십 아래에서는 성원상호간에 공격성과 적개

12) Lady A. Cook, *A Sociological Approach to Education*(New York : McGraw-Hill Book Co., 1950), pp. 314~321

심이 높고 책임전가의 반응을 낳는 경우가 많고 둘째, 권위형 리더십 아래에서는 잠재적 불만이 생기고 리더에게 의존성이 높아진다. 셋째, 일의 성과는 권위적 리더십이 앞서고 있다. 넷째, 민주적 리더십 아래서는 집단의식이 강하고 우호적 분위기가 생겨난다. 다섯째로 자유방임형 리더십은 집단의식의 질과 양이 가장 낮다. 요컨대 이상의 다섯가지 결과로 세가지 유형 가운데 어느 것이 효과적이라고 단언하기는 쉽지 않지만 객관적으로는 민주적 리더십이 집단의 생산성이나 능률, 그리고 성원의 만족도나 단결성에 있어서도 바람직한 리더십 유형이라는 것을 알 수 있다.

2) 통로 - 목표 이론

통로-목표 이론은 리더의 행동이 어떻게 부하들의 동기유발과 만족에 영향을 주는가를 설명하기 위해서 개발되었다. 부하들은 그들 자신이 노력하면 과업이 달성된다는 '기대'와 달성된 성과를 수단으로 보상이 따를 것이라는 '수단성' 그리고 제공된 보상으로 말미암아 자신의 욕구가 충족된다는 '유의성'이 일련의 과정으로 인식하게 되면, 과업달성을 위해 적극 노력한다는 것이다.

통로-목표 이론에서는 기본적으로 구조구도와 배려적인 행동의 두 측면을 이용하여, 리더십 유형을 네가지로 분류하고 있다.¹³⁾

(1) 지시적 리더십(Directive Leadership)

부하들의 과업을 구체적으로 계획하여 부하들을 적극적으로 지시하고 조종해 나가는 유형이다. 계획, 조직, 통제와 같은 공식적 활동을 강조하여 부하들에게 구체적인 지침과 작업일정을 제공하고서 부하들에게 기대하는

13) R. J. House, "A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness", administrative Science Quarterly, No. 16(1976), p. 234

것이 무엇인가를 알려준다. 이 유형은 조직의 직무가 구조화되지 않고, 부하들이 리더에게 기술이나 정보 등을 전적으로 의존하는 경우이다.

(2) 지지적 리더십(Supportive Leadership)

배려측면을 강조하는 유형으로 부하들의 복지와 편익에 관심을 두고 친밀한 조직의 분위기 조성에 노력한다. 조직내에 원만하고 만족스러운 인간관계를 유지, 발전시키는 것을 특징으로 하여 각자의 의사표현을 촉진시키고 서로 우호적인 분위기를 유도한다. 지지적 리더십은 직무구조화가 높은 경우이면서 부하들의 사회화 욕구도 높은 경우이다.

(3) 성취지향적 리더십(Achievement Leadership)

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 성취지향적인 리더십의 특징이다. 이 경우는 과업이 보통정도로 구조화되어 있고 성취의욕이 높은 부하들이 복잡한 과업을 수행할 때 유효하다.

(4) 참여적 리더십(Participative Leadership)

리더와 부하들이 정보자료를 서로 교환하고, 부하들의 의견을 의사결정에 가급적 많이 반영시키도록 하여 집단 주임의 관리를 중요시하는 유형이다. 이러한 것의 특징은 부하들의 견해를 듣고 그들의 제안을 활용하지만 최종결정은 리더가 한다. 참여적 리더십이 효과적인 경우는 성취지향적인 리더십의 상황과 유사하며 부하들이 강한 독립심과 성취욕구를 지니면서 지식이나 정보를 가지고 있을 때이다.

하우스 이론에서는 상황요소로서 부하의 특성과 과업환경 두 가지를 들고 있다. 부하들의 특성은 자신의 리더행동을 수용할 것인가의 여부를

경정하는데 중요하다. 부하의 특성에서 중요한 것으로는 부하의 욕구, 부하의 과업수행능력, 그리고 부하의 인간적 특성을 들 수 있다. 예를 들면, 부하의 과업수행능력이 높은 경우에 부하는 지시적 리더십을 별로 환영하지 않을 것이며, 부하의 친화력이 강하고 친화에 대한 욕구가 강하면 지시적 리더십을 선호하게 된다는 것이다. 과업환경으로는 과업의 구조화 과정, 공식적 권한체계, 작업진단 등을 들 수 있는데, 이 중에서 과업의 구조화 정도는 가장 중요한 변화요인이다. 과업의 구조화가 높을수록 일상적인 업무와 같이 부하들의 이해도가 높기 때문에 지시적 리더십보다는 지지적 리더십이 더 효과적이다.

이상에서 살펴본 통로-목표 이론은 특정한 리더십 행위가 상황에 따라 어떻게 효과적인가를 설득력있게 설명하고 있다는 점에서 높이 평가되고 있다.

3) 쉬미트(H. Schmidt)의 분류

쉬미트(H. Schmidt)는 리더십을 대표적 또는 상징적 리더십과 창조적 또는 동태적 리더십으로 분류하였다. 전자는 집단이 가진 이해를 대표하거나 집단의 기대를 상징하는 지도자에게서 나타난다. 이 경우 지도자는 보수적으로 되기 쉽다. 후자는 새로운 가치, 새로운 계획을 실행하려고 자기 주위에 사람들을 모으는 지도자의 유형이다. 이 유형은 기존 가치체계의 변혁을 꾀한다는 의미에서 창조적이며 혁신적이다. 카리스마적 리더십은 후자의 좋은 예이다.

4) 군대에 대한 리더십 유형의 효과

H. Selvin은 1952년 미국 New Jersey에 있는 Fort Dix에 훈련중인 12

개 중대 1230명을 대상으로 실시한 실험 결과로 리더십 유형의 효율성을 다음과 같이 해석하였다.¹⁴⁾

(1) 민주적 리더십

일반적 특징으로 리더가 부하들로부터 신뢰와 존경을 받고 있으므로 부하의 전투정신을 고취시키고, 부하들로부터 야전에서의 리더로서 인정을 받으며, 부하에 대한 관심이 매우 크고 부하를 옹호하기 때문에 부하와 양호한 관계 속에서 자기 임무를 성공적으로 수행할 수 있다고 기대된다.

(2) 권위적 리더십

이는 가혹하고 압제적 지휘방식의 소유자로서 처벌이라는 수단을 통하여 부하의 행동을 유발하려 하고 부하의 인간적 측면을 소홀히 다루며 결국에는 부하로 하여금 공포심을 갖게 한다.

(3) 자유방임적 리더십

이는 부하로부터 신뢰를 받지 못하고 리더로서 대우를 받지 못하게 되며, 부라는 처벌을 받아도 그를 두려워하지 않으며 끝내는 부하의 방종적인 임의 행동을 유발시키는 리더십이 된다.

5) 리더십 귀인 이론(Attribution theory of leadership)

귀인이론은 리더십이란 단지 다른 사람에 대한 탓에 불과하다고 주장한다. 조직이 큰 성공을 기록하거나 큰 어려움을 겪으면 사람들은 그 원인을 리더십에서 찾는다. 조직의 성과나 직업만족도의 원인(탓)을 리더십으로 돌린다. 상황에 대한 고려는 거의 하지 않고 리더의 어떤 특성(traits)이 그런 결과를 만들었다고 믿는다. 일반적으로 '좋은 리더'는 머리가 좋고, 쾌활하며, 외향적이고, 말도 잘하고, 사려깊고, 근면할 것이라는 생각을

14) 김명훈, 『군인복무규율해석』 (대전 : 육군본부, 1991), p. 141

갖고 있다. 그것이 실제 작업성과나 직업만족도와 관련이 있는지 없는지는 특성이론 부분에서 밝힌 것처럼 정확히 알 수 없다. 그런데도 일반적으로 그런 특성을 바람직한 리더의 특성이라고 생각을 하고 있으며 일이 잘 되거나 잘 안 되는 경우 리더가 그런 특성을 갖고 있어서 그렇다고 생각한다.

예컨데, 어떤 회사가 유동성 위기에 처했다. 그 위기가 실제로는 외부 환경 변화가 심해서 일어난 것인데도 직원들은 그것이 리더 탓이라고, 리더의 어떤 특성 때문에 이런 일이 벌어졌다고 생각하려 한다. 어떤 회사가 큰 실적을 내며 성장을 지속하는 경우 사람들은 원인을 리더에게서 찾으려 하며, 리더의 어떤 특성 때문에 그런 결과가 나타났다고 생각하려 한다. 실제 리더의 어떤 점이 그런 결과들을 낳았을 수도 있다. 하지만 상황에 관계없이 사람들은, 특히 어떤 큰 변화가 일어난 경우, 리더에게 원인을 돌리려 한다는 것이고 이 때 일반적으로 생각하는 바람직한 리더쉽의 특성에서 그 원인을 찾으려 한다.

또 하나 재미있는 점은 리더쉽 귀인 이론의 연구 결과에 따르면, 일반적으로 일관성(consistent) 있는 리더를 훌륭한 리더로 받아들이는 경향이 있다는 사실이다. 일관성의 방향이 어떤 쪽이 되었든 자주 의사결정을 바꾸거나 성향을 바꾸는 리더를 사람들은 높게 평가하지 않는다. 한 가지 입장을 일관적으로 견지해 나가는 리더를 일반적으로 좋게 받아들이는 경향이 있다. 리더쉽 귀인 이론은 리더쉽이 하나의 환상일 수 있음을 지적한 이론으로 재미있는 시사점을 주는 이론이다.

6) 카리스마적 리더쉽 이론(Charismatic leadership theory)

카리스마적 리더쉽 이론¹⁵⁾은 리더쉽 귀인이론을 리더의 영웅적인 면모,

특출한 점으로 이어나간 것이다. 리더쉽 귀인이론처럼 조직의 높은 성과와 직업만족도를 리더의 카리스마적인 특징 때문이라고 생각한다.

'카리스마'란 무엇일까? 목표-경로 이론으로 널리 알려진 Robert House 교수는, 1)극히 높은 신뢰, 2)압도적인 면모(dominance), 3)강한 확신이 극단적으로 높은 것을 카리스마라고 했다. 자기 자신과 자신이 이끄는 조직 구성원에 대한 극단적인 신뢰, 이들을 완전히 장악하는 거대한 존재감, 그리고 일단 결정된 사항에 관해서는 절대로 흔들리지 않는 확신이 있는 사람을 카리스마적인 리더라고 한다.

카리스마적 리더가 실제로 높은 성과와 직업만족도를 가져오는 것일까? 조사를 통한 결과, 카리스마적 리더쉽과 높은 성과, 직업만족도는 강하게 관련된 것으로 보고되었다. 특히 조직이 위기상황에 처했거나 큰 변혁이 일어날 때 카리스마적 리더의 존재가 더욱 빛을 낸다. 부도 위기에 몰린 애플컴퓨터에 창립자인 스티브 잡스가 CEO로 부임한 뒤 애플컴퓨터 조직 전체가 새로운 활력을 되찾았다. 압도적 면모와 강한 확신, 이상적인 비전을 제시하는 '전설적인' 스티브 잡스를 직접 대면한 애플 직원들은 무엇인가 될 것 같다는 자신감을 얻으며 회사를 쓰러지기 일보직전에서 디지털 미디어 시대의 새로운 강자로 바꾸어 낸다. 이처럼 카리스마적인 존재는 격변기에 존재감이 부각되며, 위기로 흔들리는 구성원들의 정서적 위안을 제공하고 혼란한 상황에서 방향타의 역할을 하며 조직을 높은 수준으로 끌어올린다.

하지만 조직이 일단 안정권에 들어서면 카리스마적 리더는 오히려 부담이 될 수 있다. 이들의 통치적 스타일이나 자기 판단에의 확신등은 위기 상황을 헤쳐나가는 데 도움이 되지만 일상적 상황에서는 역효과를 낼 수

15) J.A. Conger and R.N. Kanungo. "Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership." Charismatic Leadership, Jossey-Bass, 1988, p.91.

있다. 특히 짐 콜린스(Jim Collins)가 "Good to Great"에서 밝힌 것처럼, 예상과 다르게 위대한 기업에는 카리스마적인 리더가 거의 없다. 위대한 기업은 대부분 개인적으로는 수줍음이 많고 다른 사람 앞에 잘 나서지 않는, 하지만 회사의 장기적 성공에 관계되는 일이라면 절대로 포기하지 않는 레벨 5 리더가 존재한다는 공통점이 있다. 이들은 철저히 결과 위주로 사고하며 성공은 자기가 아닌 외부로 돌리는 유형으로 언론의 집중 조명을 받는 강한 개성의 카리스마적 리더와 대비된다. 레벨 5 리더는 자신의 자아를 확대하는 것에는 관심이 적고 자신이 속한 조직 전체를 통해서 자신의 철학이 구현되어 지속적인 생명력을 갖는 데 주력한다. 그러므로 레벨 5 리더가 존재하는 기업은 그가 은퇴를 하더라도 조직이 거의 흔들리지 않는다. 반면 화려하고 널리 알려진 카리스마적 리더가 이끈 조직은 비록 그 성과가 찬란하더라도 그가 떠나는 즉시 조직이 몰락의 길을 걷게 되는 경우가 많다.¹⁶⁾

그러므로 카리스마적 리더십이 큰 성과와 직업만족도와 직결된다고 해서 반드시 바람직한 것이냐에 대해서는 한 번쯤 생각을 해 봐야 한다. 우리가 원하는 것은 지속 가능한 성과와 직업만족도를 갖는 위대한 기업이 지 한 개인의 위인전이 아니기 때문이다.

16) Jim Collins. "Level 5 Leadership." *Good to Great*(HarperCollins Publishers Inc., 2001), p.39.

제 2 절 군 조직의 특성과 리더십의 특수성

1. 군 조직의 특성

1) 군 조직체계의 특성

사회가 발달하면서 현대사회는 조직의 다원화 내지는 분권화가 가속화되고 있으며 전문화된 세부조직으로 발전하고 있다. 군대조직 역시 조직의 목표를 달성하는데 가장 효과적으로 운영될 수 있도록 되어 있으며, 이러한 군대조직은 조직이 갖는 특수성으로 인하여 일반사회의 다른 어느 조직보다도 다음과 같은 특성을 가지고 있다.

(1) 군대조직은 조직 목적 상 임무완수의 절대성을 띠고 있다.

군대 조직의 모든 활동은 전투행위와 전쟁 역제의 수단으로써 국토를 적으로부터 방위하여야 한다는 절대적인 목표에 집중되어 있다. 국가방위의 임무달성이 실패했을 때는 바로 국가와 민족의 명망으로 이어지기 때문에 군의임무완수는 절대적이다. 따라서 목표 달성을 위해서는 상당한 강제력이 행사되고 또한 그것을 당연하게 받아들이며, 충성, 용기, 책임 등의 가치와 규범의 중요성이 그 어느 조직보다도 강조됨으로써 내부적으로 높은 결속력이 요구되고 또 갖게되는 것이다.

(2) 군대조직은 강력하고도 철저한 상하서열의 위계질서에 의한 명령체계 조직이다.

직책과 계급에 따른 권한과 책임이 부여되고, 조직내의 직무역할이 명확하다, 또한 하급자는 상관에게 법과 규범에 의해 복종해야 하며, 동일계급일지라도 직책과 진급일자에 따라 엄격히 서열이 존재하는 권위적 특성을 가진다.

(3) 군대조직은 집단적 결속력을 특징으로 한다.

군대가 갖는 집단성은 그 구성원들이 조직적 일체감을 공유하며, 그들

스스로 일반사회 사람들과는 다른 한 집단으로 인식하게 된다. 이러한 집단의식은 내무생활과 교육훈련 및 일상적인 활동 등을 통한 유대관계에서 이루어진다. 특히 이러한 집단정신은 통일된 가치체계를 형성하기 위한 것이며 새로이 충원되는 구성원들을 결속시키고 강력한 통합과 공동의식을 발휘하게 하는 통제기능을 갖추고 있다. 결국 군대 조직의 집단성은 공동체 의식과 단결력을 조성시키는데 중점을 두며, 경우에 따라서는 개인의 욕구나 활동을 제한하는 특성을 갖고 있다.

(4) 군대조직은 조직의 강제성, 규범적 성격을 갖는다.

사회조직은 승복(承服)유형에 따라 강제적(強制的)조직, 공리적(公利的)조직, 규범적(規範的)조직으로 나눌 수 있다. 강제적 조직은 강제적인 힘에 의해 승복하는 형태의 조직이며, 공리적 조직은 참여자들이 경제적 이익을 추구하려는 타산적인 이유에 따라 승복하는 조직이고, 규범적 조직은 존경이나 명예, 인정 등의 규범적 가치에 의하여 참여하고 승복하는 조직을 말한다.

이와 같은 조직의 유형을 볼 때 군대 조직의 목표와 가치는 규범적 성격을 가지고 있지만, 임무완수의 절대성에 있어서는 강제적 성격을 갖고 있다.

이러한 복합적 성격을 지닌 군대조직은 주어진 임무를 완수하기 위해서 부하들이 어떠한 이유로 승복하든 간에 궁극적으로는 규범적 조직의 성격으로 전환되도록 지도하여야 한다.

2) 군 조직 구성원의 특성

군대 집단은 개인의 욕구보다 조직의 욕구가 우선시 되며 명령계통과 통제가 일반 사회보다 강하여 그 구성원의 특성이 매우 다양한 집단이라 볼 수 있다.

학력 면에서도 계급에 무관하게 분포되어 있으며 개인의 성격, 종교, 사회적 지위, 경제적 수준, 생활습성과 가정교육 등에서 서로 다른 이질적인 인격체로 구성되어 있다. 계급은 장교, 부사관, 병으로 구분되고 있으며 따

라서 어떤 다른 요소보다도 계급에 의해 형성됨에 따라 자의적 의사보다는 명령(지시)에 의한 역할 수행의 형태로 이루어지기 때문에 구성원간에 경직된 이미지가 나타나기도 한다. 장교의 경우“ 현대의 장교단은 하나의 전문적인 직업단체이고 일종의 전문적인 직업인이다”라는¹⁷⁾ 헌팅톤의 주장처럼 오늘날의 군 장교는 전문적 직업인으로 복무하게 되지만, 병사의 경우는 단순히 의무복무로써 일정기간만을 복무하게 되어있다. 때문에 집단 내에서의 동질의식이나 자기 실현, 소속감 등을 갖기 어려울 뿐만 아니라 일정 기간동안만 복무하면 제대를 하게 되는 영구성을 갖지 못하는 속성 때문에 이방인 의식, 관객의식을 조장할 가능성이 높다. 이러한 측면에서 전문적 직업인으로서 군에 복무하게 되는 장교는 국가에 대한 사명의식, 애국애족의식, 군대관등에서 병사와는 크게 다르다고 볼 수 있다. 즉 병사와 장교는 군복무 동기, 생활의 장, 기대가치 등의 세 측면에서 차이를 보이고 있으며 군대에서의 성공의식, 전문의식, 군기준수의식, 서열의식, 자주국방의식, 자기발전 노력 등의 측면에서 장교가 병사에 비해 높다고 할 수 있다. 군대 조직의 중심을 이루는 것은 병사들로, 이들은 대체로 20대 초반의 연령층으로 발달단계상 신체적·정서적·사회적 세 측면에서 다른 연령층과 구분되는 고유의 특성을 지닌다. 신체적·생리적 발달은 거의 완숙단계에 접어들며 기능적으로는 오히려 가장 왕성한 시기이다. 이 두 측면의 두드러진 발달이 기존의 다른 측면과의 불균형을 초래하게 되고 이것이 계기가 되어 여러 가지 문제의식과 더불어 발달을 자극하게 된다. 청년기를 흔히 소년기에서 성인으로 이행되는 과도기로 생각한다. 그러나 청년기는 과도기가 아니며 그 자체로서 독립된 하나의 발달기로 불안정한 격동기이다. 루소가 “인간은 두 번 태어난다. 한번은 존재하기 위

17) Huntington, *The Clash of Civilizations: Remaking of World Order*(Massachusetts; University of Harvard, 1999), p. 91

해서 태어나고, 한번은 남성으로서 또는 여성으로서 태어난다”고 한 말¹⁸⁾은 바로 청년기의 의의 내지는 중요성을 나타낸 말이다 하겠다. 청년기는 신체적·정서적·지적·사회적 기능에 있어서 커다란 변화를 경험하게 되는 시기이며 자아를 지각하고 현실을 인식해서 책임있는 사회구성원으로 자기를 완성해나가는 시기이다. 신체기능상으로는 성인과 다르없지만 실제적으로 사회적 미성숙을 경험하게 됨으로써 자기 정체성의 확인을 위한 여러 가지 관심을 갖는다. 또한 자신의 발달과정에서 오는 불균형감 및 여러 가지 선택으로부터의 고민 등은 정서적 불안을 초래하여 현실도피를 꾀하거나 아니면 자기주장에 집착하여 과격하고 난폭한 행동으로 표출될 가능성이 크다. 이와 같이 청년기는 그 발달 양상으로 보아 신체적 변화에 적응하고 자기완성을 위해서 몸부림치는 그 자체로서 문제성을 내포하고 있을 뿐 아니라 현대인이 겪지 않으면 안되는 물질 문명과 정신문화의 불균형, 문화와 가치체계의 혼란, 경제적 기계화에 따르는 사회적 고립 등에 대처해 나가지 않으면 안되게 되어있다. 그러므로 자신을 위한 스스로의 방향설정과 현실적 여건사이에 괴리감을 느낄 뿐 아니라 사회적 성숙과 독립에의 욕구는 사회에 대한 폭넓은 관심과 호기심으로 나타나 사회 병리 내지는 사회악에 감염될 가능성도 높다. 이 같은 청년기의 갑작스런 관심분야의 확대 및 자기 완성의 욕구로 제반 욕구가 크게 일어나나, 군대내의 상황은 상대적으로 이를 억압하고 제한된 범위 내에서 표출토록 허용함으로써 욕구불만과 갈등이 고조되어 현실에 대해서 회의를 느끼며 부정적인 자세가 형성되기 쉽다.

3) 군대 환경의 특성

군대도 어떻게 보면 일반사회와 같이 목표 달성을 위하여 주어진 임무를 수행하고 있으나 그 근본적인 개념은 차이가 있다. 사회는 대부분의 목

18) Jean-Jacques Rousseau, 『*Emile ou de l'éducation*』 (Geneva, Swiss, 1762), p. 203

표달성을 생산성에 비중을 두고, 군대는 국가안보측면 분야에 비중을 둠으로써 “전쟁에서 승리”의 이미지를 강조한다. 이런 결과로 일반 사회나 다른 환경을 형성하고 있으며, 군대의 환경은 크게 심리적 환경, 생활환경, 문화환경으로 구분할 수 있다.¹⁹⁾

(1) 심리적 환경

① 심리적 구속감

군 생활은 엄격한 규율이 요구되며, 명령복종에 대한 절대성과 단체의 일원으로서 행동할 것이 요구된다. 따라서 입대전 개인 중심적인 가치관과 행동에 익숙한 병사들로서는 군대생활이 부자유스러우며 심리적으로 구속을 당하는 느낌을 갖게 된다.

특히 병사들은 군 입대가 자발적인 동기에 의해서 이루어진 것이 아니라 병역의무에 의해 이루어진 것이기 때문에 군 생활에 대한 태도가 간부들과는 달리 수동적이고 소극적인 성격을 띠고 있다. 또한 규정에 따라 복무를 해야 하므로 군대를 엄격한 강제적 체계로 이해하게 된다.

따라서 병사들의 심리적인 구속감과 이로 인한 갈등과 마찰이 적절히 해소되지 않으면 군 생활에 적응하기 어려운 원인이 될 수 있다.

② 피해의식

군대는 개인의 목표보다는 조직의 목표가 중요시된다. 따라서 개인의 행동이 조직목표에 지향되도록 통제되며, 각 개인은 사회와 격리되어 군 조직 특유의 집단생활을 함으로써 입대전의 가치관이나 생활태도는 억제된다.

따라서 병사들이 자칫 잘못하면 군 생활을 자기 인생의 공백기간이나 퇴보기간으로 생각하는 피해의식을 갖게 될 수 있다.

③ 불안과 긴장의 증대

19) 육군본부, 『지휘통솔 : 야전교범 6-0-1』 (대전 : 육군본부, 2004), pp. 2-4~6

군대는 유사시에 생명의 위협을 무릅쓰고 전투임무를 수행해야 하는 조직이다. 평시는 실전과 같은 훈련을 하고 전시에는 고난과 위기의 순간에 자주 접하게 된다.

인간은 자기보전을 위한 기본욕구로 인해 장래에 대한 불확실성이나 위기에 대한 불안과 긴장을 느끼게 된다. 군 생활은 생명을 위협하는 요소가 많고, 미래를 정확히 예측하기 어려운 상황에 처할 수도 있기 때문에 조직 구성원이 느끼는 불안과 긴장은 사회생활에서보다 더 심하다.

④ 강한 친화력

군이 비록 규율과 규제가 엄격한 조직이기는 하지만 비슷한 연령과 사고방식 그리고 동료의식에 의해 집단적 성격이 강하게 나타난다. 특히 내무생활을 통해 새로운 인간관계를 형성함으로써 구성원간에는 강한 친화력이 형성된다.

이러한 구성원간의 친화력은 유사시 불안한 상황 하에서는 더욱 강력해지며 전투시 동료가 희생될 경우에는 극렬한 적개심으로 표출되기도 한다.

(2) 생활환경

군대는 임무수행을 위해 일정한 지역에 상주하여 조직적이고 통일된 행동을 요구하고 있기 때문에 생활환경면에서 일반사회와는 많은 차이점이 있다.

① 주거환경

주거환경은 군대의 특성상 일반사회보다는 상대적으로 열악(劣惡)한 상태이다. 이러한 주거환경 속에서 병사들은 외부생활과 차단되고 내무생

활을 통해서 군이 요구하는 행동과 가치관을 형성해 나가야만 한다. 단조롭고 개인의 사생활 보장이 어려운 주거환경은 복무의욕과 사기를 저하시키고, 상호간의 갈등과 마찰의 원인이 될 수 있으므로 효과적인 지휘통솔에 장애요인이 될 수 있다.

② 업무환경

군에서 수행되는 업무는 주특기와 직책에 따라 다양하지만 크게 전투준비와 교육훈련 그리고 기타 업무 등이 있다. 이러한 업무는 일사분란한 지휘 체제하에 이루어지고 정해진 시간에 완료해야 하는 신속성과 정확성이 요구된다.

특히 병사들은 비교적 단순하게 짜여진 일과에 따라 반복되는 업무가 대부분이기 때문에 쉽게 권태를 느끼며 형식으로 흐르기 쉬운 경향이 있다.

(3) 문화환경

군대문화는 군이라는 특수한 환경 속에서 생성, 발달, 유지, 전달되는 독특한 문화로서 다음과 같은 특성을 갖는다.

① 능률, 효율성을 1차적인 목적으로 삼으며 목적 합리성, 경제적 합리성, 도구적 합리성을 중시하는 경향이 있다.

② 개인의 심리, 사고, 행동의 양식을 일정한 틀에 맞춰 인위적으로 규격화하고, 동질화하는 획일주의 경향이 있다.

③ 업무수행의 과정이나 절차보다는 결과의 형식을 중시하는 실적주의 경향이 있다

④ 집단의 이념과 목표와 이익을 위해 개인에게 희생을 요구하고 개인의 인격이나 인권 또는 이념이나 목표 등을 집단의 그것에 예속시키려

는 집단주의를 들 수 있다.

⑤ 금전, 부, 물질적인 편의 및 풍요 등의 물질적 가치보다는 명예, 위신, 의리, 덕성 등의 정신적인 가치에 역점을 두는 성향의 명예주의를 들 수 있다. 이러한 것은 군인복무규율에 잘 나타나 있다.²⁰⁾

(4) 군대와 사회의 관계

지금 우리사회는 급속한 변화를 겪으며 정신적 가치와 물질적 가치체계가 혼미한 상태에서 표류하고 있다.

고도로 발달된 과학기술 문명이 인간의 생활을 편리하고 윤택하게 만든 것은 사실이나 정신적 가치와 인간다운 모습을 상실해 가는 모습이 자주 발생되고 있으며 “신세대 문화”라 불리는 새로운 사고방식과 행동양식도 광범위하게 퍼져나가고 있다.

우리 군도 사회의 일부이며 맥을 같이 하므로 최근의 사회병리 현상이나 각종 사회변화의 물결들을 간과해서는 안된다. 즉, 군대는 사회의 기관으로서 결코 일반 사회와 분리될 수 없으므로 교육내용이나 방법은 물론 교육적 가치도 반드시 일치해야 한다. 군복을 입고 정해진 무기나 장비를 능률적으로 다루어 국방의 효율성을 극대화한다는 것 이외에 민간인과 다를 바가 없다. 그러나 소속사회와 긴밀한 유대를 유지하는 가운데에서도 군의 규율이나 조직 및 기능을 약화시켜서는 안되며, 이를 이유로 사회와 단절시키는 것은 더욱 좋지 않다. 국민개병제에 의해 모든 청년들은 군을 거쳐가게 되므로 군은 국민의 도장으로서 교육적 기능을 훌륭히 수행해야 한다. 이러한 “군의 사회화” 과정을 통해 현대적 시민으로 육성함으로써 그의 사고영역을 넓혀주어 그가 지연 및 혈연적 애착에서 벗어나 국가에 대한 충성심을 갖게 되는 것이다.

20) 육군본부, 『군인복무규율 : 야전교범 5-1-7』 (대전 : 육군본부, 2005), p. 24

(5) 군 조직과 사회조직의 비교

전쟁의 규모가 확대되고 그 양상도 국가 총력전으로 바뀔에 따라 오늘날의 군대는 제 2차 세계대전을 전환점으로 해서 이전의 전통적인 군대에 비해 조직의 내부성격에 민주화·세계화·민간화 등 상당히 변화를 겪고 있다. 또한 전통적인 군대가 공동사회로부터 격리되어 민간사회와 상당히 고립되어 있었던데 반해서 오늘날에는 군대와 사회, 군인과 민간인의 차이가 현격히 변화되면서 군·민의 구분이 단지 기능 수행상의 차이에 불과한 것이 되고 말았다. 즉, 전통적인 엄격한 계층적 위계조직에 의해서 의지되었음에 반해서, 오늘날 군대 내부의 질서는 상당히 융통성이 있고 힘이 약해지고 있다.

이러한 군의 성격변화 및 군대와 사회와의 밀접성은 국가총력전이라는 현대전의 양상을 감안할 때 필수 불가결한 문제라고 볼 수 있으며, 군대와 사회와의 상호의존도는 현대 군대의 한 특성이 되고 있다.²¹⁾ 이와 같이 군대는 사회의 일부이면서 상호 영향을 주고받는 관계에 있으며 이러한 밀접한 관계는 날이 갈수록 더욱 심화되리라 예상된다.

그러나 군 조직은 “특수한 목적을 위하여 특수한 임무를 특수한 상황과 특수한 조건 밑에서 특수한 방법으로 수행해 나가는 통일적 집단”이라는 점과, “계급과 직책 및 권위를 바탕으로 하는 위계적 전투집단”이라는 측면에서 진술한 바와 같이 많은 상호작용을 하고 있으면서도 군대조직의 특수성에 의해 여러 가지 차이를 보이고 있다.

군 조직을 보다 정확히 이해하기 위해서는 군대조직과 사회조직을 비교 분석하는 것이 필요하다고 생각한다. 군 조직의 특성, 집단성, 구조성, 원리성을 중심으로 사회조직과 비교해 보면 <표 2-2>와 같다.

21) 육군교육사령부, 『군인과 윤리』 (대전 : 육군교육사령부, 1985), p. 120

<표 2-2> 군 조직과 사회조직의 비교²²⁾

구 분		군대조직	사회조직
집단성	목 표 성 상 징 성 응 집 성 의 식 성 행 동 성 수 행 성	국가이념추구 회 생 조건 지향적 전 우 애 통일주의 지 속 성	조직이념추구 이 익 개인 지향적 자 기 애 자유주의 상 황 성
구조성	체 계 성 조 직 성 의사소통성 상 대 성 지 도 성 존재양식	절대적 위계질서 지휘관 중심 수직적 단일주의 동 질 성 지 배 적 전형주의	상대적 위계질서 구성원 중심 수 평 적 이 질 성 참 여 적 다원주의
원리성	통 제 성 능 령 성 동 일 성 변 속 성 동 원 성 기 밀 성 의사결정성	규 율 적 협 동 적 안전주의 계 급 적 강 제 적 폐 쇠 적 지휘관 결심	자 율 적 분 업 적 개별주의 동 시 적 자 발 적 개 방 적 다수결 원칙제도

2. 군 리더십의 특수성

1) 군 조직과 리더십의 중요성

과거 역사를 되돌아볼 때 군 조직에 있어 어떤 리더가 군 조직을 리드하느냐에 따라 전쟁의 승패가 좌우되면서 나라의 존망이 결정되었다. 어떤 리더는 나라가 외침을 받았을 때, 나라를 외침에서 구해낸 반면, 어떤 리더는 수많은 군 조직원의 생명을 잃게 하고 나라를 멸망까지 이르게 되었다. 이처럼 리더의 역할은 중요하며 모든 조직은 그 구성원을 이끌어 갈 리더를 필요로 하고 리더의 능력에 따라 조직의 목표 달성을 좌우하게 된다. 특히 군대라고 하는 것은 그 사명과 조직의 특성상, 그 리더십의 적부

22) 권이현, 「대내외 상황변화에 따른 상황적 군 리더십 모델정립을 위한 실증연구」 (대전 : 공군대학, 1999), p. 32

는 다음과 같이 중대한 영향을 주는 것이다.²³⁾

(1) 업무달성을 좌우하고, 전쟁의 승패를 결정하며 나아가서는 국가의 흥망에 관계된다.

(2) 침식, 고락을 함께 하는 부대의 명암을 좌우하고, 부하의 사는 보람, 즉 그 희비의 마음에 깊이 영향을 준다. 바꾸어 말하면, 소위 정신교육의 성과를 좌우하는 것이다.

(3) 일단 유사시에는 부하의 생명에 관계하는 것이다.

(4) 부하는 물론, 부하의 가족이나 친구에게도 널리 심리적 영향을 미치는 것이다.

(5) 상급지휘관이나 인접부대에도 영향을 미치며, 군대조직 전반의 건전성을 좌우하는 것이 된다.

(6) 부대주변의 주민, 나아가서는 국민의 마음에 영향을 주고, 그 주민의 마음은 다시 부대의 사기를 좌우하는 식의 상호작용을 하게 된다.

이와 같이 군에 있어 리더십은 지극히 중요한 것이므로, 그 실천을 잘못하면 그 영향은 위험한 것이다. 더욱이 요시다 쇼오잉이 “하급자는 상급자의 명령에 따르지 않고 상급자의 취향에 따른다”라도 지적하고 있는 바와 같이, 통솔작용의 근원인 리더의 인격과 교양이 특히 중요시되는 사실에 주의할 필요가 있을 것이다. 따라서 군 리더들은 자존과 인간존중의 기초 위에서 긍지와 신념을 가지고 스스로 지휘능력을 개발하고 적극적 지휘행동을 할 수 있도록 지휘특성을 연구 개발해 나가야 한다. 리더십의 역사를 살펴보더라도 위대한 지휘력을 발휘한 사람들이란 집단 내에서의 인

23) 국방부, 『지휘통솔-그 실체와 본질(하)』 (서울 : 국방부 정훈국, 1980), p.

간이해와 인간관계에 대한 뚜렷한 원칙을 고수하면서 끊임없이 자기를 향상, 발전시켜 온 사람들이었다.

2) 군 리더십의 구성요소

우리 군의 지휘통솔 교범에 “군 리더십은 통솔자, 통솔의 대상인 부하, 그리고 그들이 처해있는 상황, 의사소통 등 4가지 기본요인의 상호작용에 따라 영향을 받고 있다.”고 명시해 놓고 있다.²⁴⁾

(1) 지휘통솔자(leader)

리더십의 네 가지 구성요소 중 리더는 리더십의 기능을 수행하는 일차적인 책임자이며, 리더십 수행상의 주체라 할 수 있다.

리더십의 승패여부는 리더의 성격, 욕구, 동기, 지각능력, 과거의 경험 등 자질에 크게 의존하게 된다. 유능한 리더의 자질이 선천적인 것인가 아니면 후천적으로 습득할 수 있는 것인가에 대한 연구결과에 의하면 선천적인 자질이 어느 정도 영향을 미치는 것은 사실이나 오히려 경험과 학습 그리고 환경적 요인 등의 후천적 요인들이 더 큰 역할을 하는 것으로 분석되었다. 따라서 우수한 리더는 태어나거나 선택되어지는 것이 아니라 리더 개인의 부단한 노력의 결과로 이루어지는 것이다.

(2) 부하(집단)

집단은 개개인의 구성원이 모여 성립된다. 그러나 집단은 단순히 개인의 집합으로서 조직의 특성을 나타내는 것이 아니라, 개인의 각개 특성이 조직 자체의 상황과 각 구성원간의 상호작용으로 별도의 집단정신으로 나타나게 되는 것이다. 이것은 일반적으로 개인이라는 매체가 집단의 일부로

24) 육군본부, 전계서, pp. 1~7

서 소속되었을 때 행동의 변화를 일으키며, 이러한 개인들이 서로 조화되어 리더십의 효과에 영향을 미치기 때문이다. 예를 들어 사기가 높은 집단에 소속되는 신병은 그렇지 못한 집단에 소속할 때보다는 사기가 높게 나타나게 되므로, 비록 신병이 많이 전입되었다 하더라도 리더가 이들을 통솔하는데는 어려움이 감소하게 될 것이다. 이러한 특성을 갖는 집단은 통상 집단적 측면과 개인적 측면의 두 가지 측면에서 리더십 효과에 영향을 미친다. 집단적 측면에서는 집단의 사기, 군기, 단결 및 훈련상태에 따라 리더십의 효과에 영향을 미치며, 각 개인적 측면에서는 부하의 개성이나 교육정도, 생활배경, 예하 리더의 능력에 따라 통솔에 영향을 미치게 된다. 따라서, 리더가 리더십의 효과를 높이기 위해서는 집단을 집단적 측면과 개인적 측면에서의 관계를 정확히 파악하여 부대목표를 설정하고, 부하를 통솔하여야 한다.

(3) 상황(situation)

상황은 리더나 집단에게 주어진 임무와 환경, 그리고 리더와 집단 이외의 것으로 임무수행에 영향을 주는 제 요소를 의미한다. 리더는 전투시와 비전투시를 막론하고 시간과 장소에 구애됨이 없이 주어진 상황요소에 따라 지휘통솔 하여야 하므로 사실상 그가 당면하는 상황은 다양하다. 또한 상황이 변동되면 새로운 문제가 발생되므로 리더는 상황이 변동될 때마다 이에 따르는 문제점을 계속적으로 분석 평가하여 이에 대한 적합한 통솔기술을 발휘하여야 한다. 따라서 리더는 리더십의 효과가 리더의 행동에 의존하기보다는 상황과의 적합성 여부에 따라 결정됨을 알아야 한다.

(4) 의사소통(communication)

의사소통은 리더십의 요체로서 원활한 의사소통이 잘 이루어지느냐 아니냐가 리더십의 효과를 좌우하게 된다. 즉 의사소통이 원활히 이루어질 때 전

체 구성원은 자발적이고 적극적인 참여의식을 고취시킬 수 있으며 고도의 능력 발휘, 상호협조, 왕성한 사기의 진작 및 단결이 이루어져 리더십의 효과는 극대화된다. 반대로 리더의 재능이 뛰어나다 할지라도 의사소통이 원활하지 못하면 상호간의 이해가 단절됨으로써 리더십의 효과는 감소하게 된다. 따라서 리더는 명령하달만으로 만족해서는 안되며, 상의하달된 내용을 부하들에게 충분히 이해시킴으로써 동기를 유발시켜야 한다.

모든 부대는 상의하달이 잘 이루어질 때 군기가 엄정하게 되고, 하의상달이 잘 이루어질 때 그 부대의 사기는 충천하게 되며, 수평적 의사소통이 잘 이루어질 때 부대원의 결속이 강화됨으로써 리더십의 효과는 극대화되어 결국 전투력의 향상으로 승화하게 된다.

3) 군 리더십의 특수성

특수한 군 조직 속에서 군이 추구하고 지향하는 국토방위와 그 하위 목표인 전투력 향상을 위해 지휘관이 부하들로 하여금 자발적으로 따라올 수 있도록 영향력을 행사하는 일련의 과정을 군 조직의 리더십이라고 할 수 있다.

따라서 군 리더십은 집단적 개념이며, 군 조직의 구성원들의 욕구를 충족시켜 부대의 응집성을 강화하여 사기를 고양시키고, 군 조직이 처해있는 상황 속에서 효과적인 목표달성을 추구하는 노력이며, 리더가 희망하는 방향으로 임무가 수행될 수 있도록 부하들의 행동을 지도·통제하는 기술이며 복종·신뢰·존경에 부하의 협력으로 군 조직의 효과성을 제고시키는 과정이다.

또한 군 리더십은 일종의 ‘기술(art)’로 보는 입장이 강하므로²⁵⁾ 천부적으로 생기는 것이 아니고 후천적으로 경험과 관찰, 연구 및 실제 적용을 통하여 습득이 가능하다. 따라서 군 리더십의 행사자인 지휘관의 부단한 노

25) 최맹동. 「신세대 장병에 대한 효율적인 지휘통솔방안 연구」(대전 : 해군대학). 2003.

력이 요청된다. 그러면 군 리더십은 다른 사회조직의 리더십과 어떠한 차이가 나는지 비교해 보기로 한다. 군은 사회와는 달리 목표, 기능, 상황 등 특수성 때문에 다음과 같은 군 리더십상의 특수성이 있다.²⁶⁾

첫째, 군 리더십은 실천적 행동으로 이루어진다.

군 리더십은 본질적으로 정적이 아니고 동적인 것이며 행동에 의하여 그 능력이 발휘된다. 이론만으로 되는 것이 아니라 앞장서서 이끌면서 실천해야 하는 것이다. 또한 올바른 통솔을 하지 않으면 하급자로 하여금 그릇된 길로 빠지게 된다.

둘째, 군 리더십은 상용하기 힘든 극과 극이 공존한다.

군 리더십은 각양각색의 부하집단 및 상황, 특히 전장에서 생사의 갈림길인 극한 상황에 대처하여 서로 모순되는 상극적인 방법까지도 실천해야 할 상대적인 필요성이 요구된다. 강직과 유연, 엄격과 관용, 신중과 단호함, 솔직과 기지, 상·벌 등의 상극적인 요소를 적절히 조화시켜 상황에 맞게 행사되어야 한다.

셋째, 군 리더십은 한꺼번에 광범위한 업무를 동시에 처리해야 한다.

다른 어떤 분야보다도 군 리더십은 복잡하고 다양한 여러 업무를 한꺼번에 처리해 나가지 않으면 안된다. 예컨대 작전, 교육훈련, 행정, 통신, 군기 등을 모두 다 동시에 진행시켜 나갈 수 있어야 하며, 특히 전장의 긴박한 상황 하에서는 이러한 특성이 더욱 심각하게 나타난다. 한쪽 분야에만 신경을 쓰다보면 다른 분야는 소홀할 수밖에 없고 결국 전투의 패배로 이어지는 것이다.

26) 육군본부, 『통솔법 : 야전교범 22-101』 (대전 : 육군인쇄창, 1993), pp. 18~20

넷째, 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.

다섯째, 군 리더십은 특히 결과위주이다.

군대의 최종목표는 전투에서의 승리이다. 그 승리로 인하여 예하 병사들이 자신과 가족과 국가의 생명이 유지되는 것이다. 한니발은 유명한 맹장이었으나 그가 지키던 나라인 카르타고는 결국 마지막 전투에서 패배하고 말았다. 하지만 로마는 승리하여 그 이름과 역사를 자랑하고 있다. 전쟁에서는 기필코 승리해야 된다는 것이 군 리더십의 요체라고 할 수 있다.

이상과 같이 군 리더십의 특수성을 종합하여 정의를 내린다면 군 리더십은 “지휘관이 효율적으로 부대임무를 완수하기 위하여 부하들로 하여금 자발적으로 전력을 발휘할 수 있도록 강화, 감복시키는 일체의 활동과 기술”이라고 정의할 수 있다.

제3절. 조사설계 및 자료 분석 방법

1. 설문지의 구성 내용

앞의 이론적 배경에서 살펴보았듯이 리더십의 상황이론에서는 부하의 특성에 대한 분석이 선행되어야 리더십의 유용성을 높일 수 있는 방향

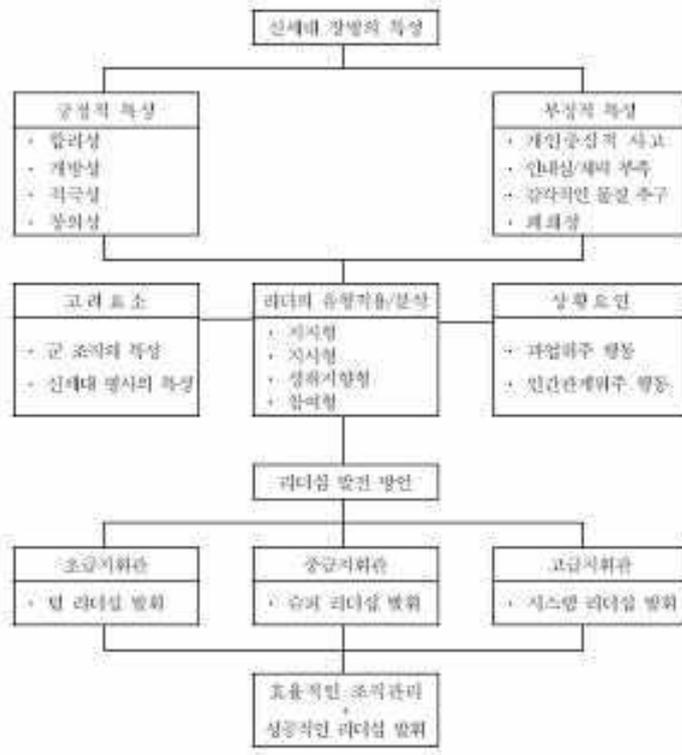
모색이 가능하다. 따라서 신세대 병사들의 특성에 대한 연구는 새로운 군 리더십 모형의 수립에서 반드시 필요한 과정이다.

이러한 맥락에서 신세대 병사들의 특성과 리더십의 관계를 모색하기 위해 먼저 크게 두가지 범주로 구분했다. 하나는 신세대 병사들의 특성이며, 또 다른 하나는 신세대 병사들이 바라는 리더십의 유형이다.²⁷⁾

신세대 병사들의 특성을 군 조직의 측면에서 바라본 긍(부)정적인 특성으로 구분하였다. 긍정적인 측면으로는 합리성, 적극성, 창의성, 개방성으로 세분하였고, 부정적인 측면은 폐쇄성, 감각적인 물질 추구, 인내심과 체력의 부족으로 나누었다. 그리고 신세대 병사들이 바라는 리더 유형은 특정한 리더십 행위가 상황에 따라 어떻게 효과적인가를 설득력 있게 설명하기 위하여 상황이론에서 들고있는 리더 유형의 네가지 구분에 따라 지지형, 지시형, 성취지향형, 참여형으로 나누어 분석하였다. 그리고 신세대 병사들의 입대전 의식성향 분석을 위해서는 별도 설문을 통해 분석하였다.

먼저, 신세대 병사들의 인구통계적 범주별로 드러나는 특성의 차이를 확인하고 여기서 드러난 신세대 병사들의 특성에 따른 선호 리더유형을 알아보았다. 그리고 신세대 병사들이 지닌 여러 가지 특성들, 즉 수평적 사고방식, 높은 교육수준 등이 있으나 동시에 여러 가지 변인들을 함께 고려하는 것이 가능하지 않아 본 연구의 제한사항으로 가정하였다. 연구에서 각 변수들은 설문을 통해 분석하였다. 리더십에 영향을 주는 요소들을 종합하여 본 연구의 분석의 틀을 다음과 같이 제시하였다.

27) 제1군사령부, 『신세대 의식성향과 지휘통솔』 (강원 : 육군인쇄창, 1996), p. 52



세부적인 설문지의 구성은 다음과 같다.

<표 2-3> 설문지 구성(병사특성, 리더유형)

성향원인		세부항목	문항수	합계
신 세 대 병 사 특 성	긍정적인 면	◦ 합리성	3	14
		◦ 개방성	3	
	◦ 창의성	4		
	◦ 적극성	4		
부정적인 면	◦ 폐쇄성	4	11	
	◦ 감각적인 물질 추구	3		
	◦ 인내심과 체력의 부족	4		

리더 유형	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 지지형 ◦ 지시형 ◦ 성취지향성 ◦ 참여형 	5 5 5 5	20
기타	인구 통계적 질문	5	5
합계			50

<표 2-4> 설문지 구성(의식성향 분석)

상황요인		세부항목	합계
국가관		9개 항목	35개 항목
대적관		8개 항목	
군대관	군생활	9개 항목	
	간부에 대한 시각	9개 항목	

2. 조사대상의 선정

본 연구는 현재 군 조직에 복무하는 신세대 장병들의 특성과 이에 따른 신세대 장병들이 느끼고 있는 리더와 의식구조를 알아보기 위하여 육군에서 복무하고 있는 20대의 장교 및 병사들을 실시해야 하나 부대의 교육훈련 등 제한사항을 고려 본 연구자가 소속된 부대의 장병들을 무작위로 추출하여 표본조사를 하였다.

조사기간은 2006년 9월 11일부터 30일까지로 20여일 간에 걸쳐 직접 방문하여 설문대상자들에게 내용에 대해 충분히 설명을 한 뒤, 강압적이지 않고 자유스러운 분위기 속에서 설문지를 작성토록 하였으며 응답 후 곧바로 회수하였다.

설문지는 200매를 분배해 198매를 회수하여 99%에 달하는 회수율을 보였고 그 중 설문지의 일부에 기입하지 않거나, 무성의한 극단적인 응답만을

기입한 것, 자료로서의 신뢰성에 의심이 가는 설문지를 제외한 190매를 종합하여 분석하였다.

3. 분석방법과 절차

자료의 분석방법과 절차는 다음의 순서와 방법으로 진행하고자 한다.

첫째, 설문문항에 대한 요인분석을 통한 타당성과 신뢰도를 평가하여 타당성과 신뢰도가 떨어지는 항목은 전체 연구에서 제외한다.

둘째, 인구 통계적, 범주별 그리고 신세대 병사들이 지닌 특성에 따라 선호하는 리더 유형이 어떤 것인가를 알아보기 위해 상관관계를 조사하고 유의미한 집단에 대해서는 분산분석을 통해 집단별 차이를 확인한다.

셋째, 의식성향 분석은 설문결과를 비교분석하면서 단순한 백분율 방법으로 분석하였다.

4. 표본의 특성

설문에 응답한 190명의 병사 중 계급별로는 이등병이 37.4%, 일병 18.4%, 상병 26.3%, 병장 17.9%로 이등병이 차지하는 비율이 상당히 높았다. 연령은 22세가 가장 많았으며 24세 이상은 전체의 12.1%에 지나지 않았다. 그리고 21세 이하와 23세는 그 중간 정도를 차지하는 것으로 보여진다.

<표2-5> 계급과 연령별 응답자 빈도 현황

구 분	계	이 병	일 병	상 병	병 장
계	190	71	35	50	34
21세 이하	36	31	5	·	·
22세	74	37	28	8	1
23세	57	3	1	38	15
24세 이상	23	·	1	4	18

학력별로 보면 대학에 재학하는 인원이 가장 많았으며 0.4%의 인원만이 고졸 이하라고 답변하여 사회에서의 고학력 추세가 군에도 영향을 미쳐 병사들의 전반적 학력이 높은 것으로 드러났다.

<표 2-6> 계급과 학력별 응답자 빈도 현황

구 분	계	이 병	일 병	상 병	병 장
계	190	71	35	50	34
고졸 이하	8	2	1	3	2
전문대 재·졸	67	26	15	15	11
대 재	110	41	19	29	21
대졸 이상	5	2	0	3	0

이외에 군 복무기간에 대한 질문은 응답자 전체가 24개월 의무복무를 하는 병사들이라는 사실을 감안할 때 계급을 묶어서 물어보는 경우가 되어 연구 분석의 모체변수로 채택하지 않았다.

또한 입대 전 직업에 대한 질문에서 ‘학생이었다’라는 응답의 비율이 전체의 88.5%나 차지하였으며 ‘공무원이었다’라는 응답은 단 1명인 0.55를 차지하여 위의 연구분석에서는 회사원과 같은 것으로 처리하였다.

<표 2-7> 계급과 입대 전 직업별 응답자 빈도현황

구 분	계	이 병	일 병	상 병	병 장
계	190	71	35	50	34
고졸 이하	168	65	32	44	27
전문대 재·졸	1	1	0	0	0
대 재	11	3	1	3	4
대졸 이상	10	2	2	3	3

의식성향 분석 설문서는 신세대 병사들이 군에 들어와서 어떤 의식성향을 가지고 있는지를 설문을 통하여 국가관, 대적관, 군대관으로 나누어 분석하여 지휘통솔 방향을 제시할 수 있도록 하였다.

제 3 장 신세대장병 특성 및 의식성향 분석

제 1 절 신세대의 특성

신세대가 성장한 사회·문화·정치·경제적 환경은 직·간접적으로 신세대의 인격형성에 영향을 주었음은 물론이다. 90년대 이후에 한국사회에는 소위 'X - N - P세대'라는 신세대가 등장하였고, 바로 이들이 군 조직을 구성하는 대다수의 구성원이 되었으며, 현재 군에 입대하고 있는 신세대 장병들은 우리가 사이버 세대라고 칭하는 고도의 기술세대이다. 이들은 모든 활동공간에서 컴퓨터와 쉽게 접근할 수 있어 인터넷을 활용해 쌍방향 의사소통을 하며, TV보다 컴퓨터를 더 좋아하고, 편지보다 휴대전화나 E-mail에 더 익숙한 세대이다

병영생활중인 대부분의 병사들도 입대전 다른 사회친구들과 마찬가지로 이렇게 똑같은 생각과 경험을 하다가 입대한 병사들이기 때문에 신세대의 의식과 병사들의 의식을 별개로 생각하기는 어려울 것이다.

이러한 신세대의 특성은 여러 언론단체 등에서 조사결과를 발표한바 있다. 조선일보는 신세대는 분명한 자기 의사 표현을 형식과 권위에 매이기보다는 자기의 가치관에 따라 행동하며, 감각적이고 즉흥적인 행동을 하며, 자기중심적 사고와 생활, 그리고 어려운 일에 봉착했을 때는 이를 쉽게 포기하고 방향을 바꾸며, 무조건적으로 선배들을 추종하기를 거부하며, 뚜렷한 자기주장과 나름대로의 무장된 인생을 가지고 있다고 하였다.²⁸⁾

문화일보는 의식과 행동은 개방적이고, 국제화, 탈정치화 되었으며, 정

28) 조선일보. 1995년 6월 12일자 사회면

보사회의 침단을 걸으면서도 사회의 진보와 통일 등 공동체적 삶에 관심을 보이면서 민족주의 성향을 가지고 있는 것으로 나타나있다.

이러한 현상은 식민지 경험, 분단과 전쟁, 민주화 투쟁과 정치사회의 혼란, 경제의 급격한 성장과 산업구조 및 사회 계급 구성의 변화, 인간 교육의 부재 등 숨가쁘게 진행된 한국 현대사회의 영향으로 분석되고 있다.²⁹⁾

한국논단이 본 신세대의 특성은 권위를 인정하려 하지 않고 합리성과 정당성을 요구하며, 상의하달보다는 하의상달식 의사소통을 중요시하고 민주적 생활방식에 대한 애착이 강하며, 이데올로기 개념은 희박하지만 정치의식과 교육수준이 높고 진취적, 개방적인 태도를 보이며, 변화에 대한 수용적 자세를 지니고 있다고 했다.

또한 개인주의, 편의주의 성향을 갖고 있으며 다양성과 개성을 중시하는 반면 공동체 의식과 집단적 유대감이 약하고 정형화된 질서나 고정된 형식을 거부하며 새로운 것을 추구한다. 그리고 유행에 민감하고 감정적, 자극적 문화를 선호하며, 내일 보다 오늘을 중요시하고 소비성향이 높고 인내보다는 즉각적인 반응을 보이며 자기 주장과 의사표현이 분명하다고 했다.

또한 오늘날 신세대는 자기중심적이면서도 다른 한편 사회 봉사활동에 적극 참여하는 등, 강요에 의한 봉사는 거부하나 일단 자기가 옳다고 믿는 일이면 정열을 바치는 자발적인 특성을 가지고 있다고 진단했다.³⁰⁾

국방 정신교육원의 연구보고서에는 자기주장이 명확하고 태도가 밝으며, 이성태도가 진보적이고, 안정감이 없고, 정신깊이가 부족하다고 분석하고 있다. 그리고 주체성의 결여와 욕구 비대, 체형이 향상되었음에

29) 문화일보. 「한국의 X세대」. 1994년 5월 20일자 특집면

30) 특집기고, “신세대 장병 달라지고 있다”, 「한국논단」. 1996. 10월호

비해 체력은 약화되었다고 밝히고 있다³¹⁾.

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

<표 3 - 1> 신세대의 특성³²⁾

특성	형성배경	행동성향
개인주의, 자기중심주의	핵가족, 아파트 문화, 컴퓨터 게임몰입	· 집단 행동보다 개별행동/자기만의 공간 선호 · 타인과 상의/행동하기 보다는 자기 생각대로 행동하며 충동적 행동
탈권위주의	가정교육 실종, 서구문화 유입	· 자유분방한 사고방식, 확립적 가치체계 거부 · 새로운 것 추구, 모험적
합리주의/현실주의	서구문화 유입	· 강제적 명령수령 거부, 비판적 · 새로운 아이디어 제공
탈이데올로기	탈냉정, 남북교류	· 안보의식, 주적개념 희박(적개심 상실) · 국가보다 가정, 가정보다 개인중시 풍조
소비/향락적, 감정/충격적	서구문화 유입, 경제적 풍요	· 보급품 애호정신 결여 · 주택구입보다 자동차 구입을 선호
인내/정신력, 체력열세	인스턴트화	· 결과를 쉽게 볼 수 있는 것 선호 · 훈련 기피, 피동적
정보/영상화	컴퓨터, 전자 장비 보급	· 전자오락 · 컴퓨터,통신장비 등의 사용요령 숙달

1. 기성세대들과의 관계

1) 기성세대가 보는 신세대

한일 월드컵과 SOFA개정 그리고, 지난 대선에서 보여준 신세대 네티즌들의 파워는 단지 컴퓨터모니터와 작은 액정화면 안에서만 머무르는 개

31) 국방정신교육원. 『군대심리 2』(대전 : 육군대학, 1991), p. 20

32) 주경배, 「신세대 병사지휘를 위한 초급장교의 리더십에 관한 연구」(대전, 육군본부, 2002), p.36

인주의적 세대라는 편견에서 벗어나게끔 만드는 계기가 되었고, 그들에게 긍정적 기대를 갖게 만들었으나, 그럼에도 불구하고 기성세대가 보는 신세대는 긍정적인 면보다 부정적인 면이 훨씬 강한 것 같다.

기성세대들의 신세대에 대한 부정적인 시각의 대표적인 형태는 개인주의, 사회에 대한 무관심, 책임성의 결여, 성에 대한 지나친 개방성 등을 꼽을 수 있다. 신세대들의 성향을 가장 잘 알아볼 수 있는 곳 중 하나인 대학캠퍼스, 그곳에서 실시한 시사주간지 기자의 인터뷰내용은 이러한 부정적 시각을 더욱 더 강하게 만들어주기에 충분했다. 이 인터뷰에서 나타난 신세대 대학생, 특히 저학년의 대학생들의 관심은 대부분 몸(외모)·돈(경제력)·섹스(사랑방식)에 집중되어 있었다³³⁾.

신세대에 대한 기성세대의 부정적 시각을 키우는 또 다른 요소는 세대갈등이다. 세대갈등은 어느 사회에나 존재하는 문제라고 할 수 있다. 서구의 선진사회에 비해 짧은 기간동안 고도의 성장을 이룬 우리나라의 경우 그 정도는 더욱 심각하다고 볼 수 있다. ‘나’를 위주로 생각하는 신세대와 기존의 질서 속에서 혈연·학연·지연의 고리 속에서 사고하는 기성세대 간의 거리는 여전히 멀기만 하다.

우리 군에서도 기성세대 장교가 보기에 신세대 장병들을 보는 시각은 긍정적인 면보다 부정적인 시각이 훨씬 강한 느낌을 받는다. 감히 기성세대의 군 생활에서 생각지도 못한 사고와 행동을 하는 경향을 보고 당연히 부정적 사고를 가질 수밖에 없을 것이다.

2) 신세대가 보는 기성세대

신세대의 청소년들은 기성세대를 사고방식과 행동양식을 이해하기 힘든 낯은 것으로 치부하고 있다. 한마디로 기성세대가 가지고 있는 동양적

33) 뉴스메이커, 「몸·돈·섹스는 ‘N세대의 종교?’」, 2001, 5월 17일자 세대면

사고인 포용력, 자신을 낮추는 겸양의 미덕, 권위주의적 사고, 형식을 강조하는 생활 등이 자신의 사고인“자기중심적” 즉, 자유분방한 사고에 반대되어 정의롭지 못함과 비겁함으로 평가되어, 은밀한 경멸과 조소의 대상이 되기도 하는 것이다. 따라서 신세대들은 기성세대의 전통과 가치관에 대해 대체로 인색한 평가를 내린다.

우리 군에서도 신세대 장병들의 사고는 기존 기성세대가 이루어 놓았던 군의 규범과 전통을 군의 특성상 억지로 따라가는 듯하나 기성세대 선배들의 사고를 탈피하여 주관적이고 개인적인 성향으로 생각하는 경향이 깊다. 따라서 계급에 의해 일방적으로 지시하고 명령하면 순순히 복종하기보다는 신세대 나름대로의 가치 기준으로 생각하고 판단해서 행동하려는 의식이 강하게 나타나고 있으며 이런 현상은 군의 명령계통을 흐려 군 조직의 심각한 문제를 야기 시키기도 한다.

3) 세대간 조화의 불가피성

오늘날 사회의 안정적인 발전은 지혜와 경험을 쌓아 온 기성세대의 안정감과 정열과 패기에 넘치는 신세대의 강한 추진력이 조화를 이룰 때 가능하다. 우리 군에서도, 앞으로 군을 이끌어 가야 할 세대가 신세대임을 바라볼 때 어떻게 하면 기성세대가 이루어 놓았던 좋은 점을 신세대의 특성과 잘 조화시켜 미래의 군에 대한 설계의 발판으로 마련해야 될 것으로 본다. 따라서 신세대의 리더십은 옛날에 했던 방식에서 탈피하여 새로운 방법을 요구하고 있는 것이다.

이제는 “당근과 채찍”이 두 가지 형태를 사용하던 시대의 흐름 속에서 점점 바뀌어 이제는 채찍이 없어진 군대.....이런 의미에서 어떻게 보면 더욱 어려워진 지휘관으로서 개인주의와 합리주의에 입각한 신세대 장병들을 통솔해야하는 어려움이 더욱 상존하는지 모르겠다. 이런 모든 어려움을

슬기롭게 극복함으로써 21세기 신세대 장병의 능력을 극대화하여 부대 목표를 달성하는 몫은 지휘관에게 있는 것이다.³⁴⁾

2. 군 간부의 신세대에 대한 인식

효과적인 지휘를 위해서 기성세대인 군의 중견장교들은 자신들과는 다른 사고방식의 차이로 인해 문제의 소지가 있을 수 있고, 기성세대와 비교 시 정말로 개성이 강하고 충동적이며 여가주의 성향이 강하여 부정적인 이미지를 주는 세대가 신세대임을 주지하여 이들을 이해하고 포용력 있게 받아들이는 것이 필요하다 하겠다. 또한 신세대를 모두 묶어서 “요즘 신세대들은.....”이런 의미보다는 신세대 유형에서도 살펴보았듯이 부정적 영향을 많이 가지고 있는 어느 정도 소수인 집단을 선도하는 것이 무엇보다 중요하다 하겠다.

그럼 이런 신세대들이 군 조직에서 어떤 영향을 미치는지 알아보기 위하여 군대 문화속의 신세대 장병 복무형태에 대하여 고찰한다.

3. 군대문화 속의 신세대 장병 복무형태

신세대 병사들은 개인주의, 이기주의의 특성 속에 인내심과 절제력이 부족하며, 특히 심화된 신세대들의 개인주의적 성향은 군 조직의 근간인 단결과 화합을 해치는 가장 큰 걸림돌이다. 이러한 신세대의 특징인 자기 중심주의나 인내심 결여 등과 같은 부정적 요소들이 집단이 우선시 되는 군에서도 고쳐지지 않고 거의 변함 없이 지속되는 경향을 보인다.

34) 이상복, 「N세대 병사를 위한 군 리더십의 연구」(서울 : 단국대학교 정책경영대학원). 2001.

첫째. 신세대 장병들은 취미나 법규 준수, 생활 등에서 개인주의적 성향이 강하게 나타난다.

병영생활 내에서 그 실례를 들어보자면, 내무반 점호준비 / 청소시 처부 일을 핑계로 사무실에서 독서를 비롯한 개인 취미생활을 하는 병사들이 다수 있고, 공동 일을 함에 있어 개인에게 부여된 일을 완료한 다음, 인접 동료의 일이 남았음에도 불구하고 도움을 주지 않고 쉰다든가 개인 사무를 하며, 일과 시간 이후 특정 대상자만 야간 작업을 하거나, 개인 사정으로 대리 근무를 할 경우에 부당하게 생각하고 거부하는 사례도 있다. 또한, 식사시간에 선호부식의 경우에는 나중에 식사하게 되는 근무자는 아랑곳하지 않고 자신만 많이 먹으려고 기준량 이상을 배식한다.

그들은 ‘일은 여가를 위해 존재한다’고 인식하며 또 인정받지 못하더라도 여가를 활용할 수 있다고 생각한다. 한편, 예전의 병사들은 자유시간이 주어지면 축구나 족구 등의 단체 경기를 하면서 유대감을 길렀지만 지금의 병사들은 음악감상, 독서, 공부, 헬스, 탁구, 길거리 농구 등 각자 개인적인 취미생활을 하기에 여념이 없다.

둘째, 신세대 장병들은 합리주의적 성향이 깊게 내재되어 있다. 예를 들면, 현 육군에서 시행하는 내무생활 분담제에서와 같이 계급별로 해야 할 임무를 구분하고 계급, 직급에 맞는 임무 부여 시 호응도가 높다. 또한 근무 편성 시 외각 및 실내 근무자로 구분할 때는 합당한 이유가 있어야 호응을 하며, 개인·집단이 조금이라도 이익이 되는 포상근무 환경 개선이 주어질 때에는 쉽게 명령에 승복하고 참여도와 책임의식이 높아진다. 그리고 과거에는 병사들이 “예” “아니오”라는 답변만 했지만, 현재는 자기 입장을 최대한 표현하고 논리적인 타당성을 설명하고 답변한다. 또 PX이용 시 취식 한 후 계산을 할 때 누가 한 번 사면 다음 번에 누가 또 산다

는 게 아니라, 각자 먹은 만큼 금액을 지불하자는 식의 더치 페이(Dutch pay)로 해결한다. 학력면에서 전문대학 이상의 고학력자들이 많으며, 학력이 높고 자기 판단 능력과 주체성이 강하기 때문에 임무 부여 시 목적, 방침, 진행 요령, 결과 등을 상세히 설명할 때 임무수행이나 만족도가 높게 나타나는 경향도 있다. 또한 정에 의한 인간관계에는 별로 관심을 보이지 않으면서도 일단 배울 점이 있다고 판단되는 사람에게는 먼저 접근하려는 것을 마다하지 않으며, 원인과 이유를 따지기 좋아하며 무조건 하라는 식에 대해 강한 거부감을 표시한다.

셋째, 의지와 체력이 약하다.

최근 들어 자살사고, 복무염증(의지력 저하)에 의한 군무 이탈 등 의지력 부족에 의한 사고율이 증가하고 있는 실정이다³⁵⁾. 특히 신세대 병사들이 교육훈련으로 가장 힘들어하는 것이 행군으로써, 행군 때에 힘들면 군장을 차량에 싣거나 포기하는 경우도 있고 심지어는 행군을 기피하기 위하여 큰 훈련 전 출타 시 미복귀 사례 및 의무대에서 외진을 의뢰하거나 훈련을 열외하기 위해 군의관에게 사회에서 발급받은 진단서를 제출하면 서까지 열외하려는 경우도 많이 발생하고 있다.

신세대 병사들의 체격은 과거에 비해 좋아졌지만 지구력이 필요한 오래 달리기, 턱걸이, 팔굽혀펴기, 윗몸일으키기 등에는 약해 체격에 비해 체력이 많이 떨어지는 것을 볼 수 있다. 그리고 진지공사와 같은 작업 시에는 작업도구를 제대로 사용할 줄 모르고, 작업 후 정리정돈을 제대로 하지 않아 다음 작업의 효율성이 떨어지며 개인간, 집단간 경쟁의식이나 승부근성 등 의지가 부족한 현상이 많이 나타난다.

35) 제1군사령부. 『신세대 의식성향과 지휘통솔』. 강원 : 육군인쇄창. 1996.

넷째, 신세대 장병들은 과도한 소비 성향을 보인다.

각 부대마다 공중전화기 설치되어 있고, 과거와 달리 아무런 제약 없이 공중전화를 이용함에 따라 공중전화 카드, KT 카드 등 통신서비스 사용률이 증가하여 집에서 많은 금전 부담이 되고 있다. 또한 세탁하기 싫어 속옷과 양말을 쉽게 버리고 PX에서 새것으로 구입하는 경우가 많으며, 사무용품을 분실했을 때도 찾으려고 노력하지 않고 'PX에서 사면되지' 하는 잘못된 사고를 갖고 있다. TV시청의 경우 다큐멘터리나 시사성 프로 등 깊은 생각을 요구하는 프로그램 대신 선정적이고 감각적인 쇼 오락 프로그램을 우선시하고 있는 실정이다.

그리고 이러한 과도한 소비 성향은 무엇보다도 PX의 이용 형태를 보면 쉽게 알 수 있다. 예전에는 얼마 되지 않는 월급을 아껴가며 빵이나 우유를 사먹는 정도가 고작이었으나, 지금의 병사들은 집에서 보내온 돈으로 냉동식품, 햄, 가공육 등을 때로는 식사를 걸러가며 즐기고 있다. 심지어 군에 있으면서도 사회에서의 습성을 버리지 못해 집에 많은 용돈을 요구하기도 해서 부모님들의 경제 사정에 적지 않는 부담을 줄 뿐 아니라 동료들 사이에 위화감까지 조성한다.

다섯째, 신세대 장병들은 자기 억제력이 부족하다.

부당한 대우나 요구를 받으면 쉽게 화를 내거나 불손하게 행동한다. 순간의 충동을 이기지 못하거나 인내심이 부족해서 자신의 앞날을 망치는 사고가 군내 사고에서 으뜸을 차지한다. 군 생활이 힘들다고, 애인이 변심하여, 집안 형편이 안 좋아서, 그리고 그 밖의 여러 가지 이유들로 자신을 자해하고 미복귀를 하고 심지어는 자신뿐 아니라, 여러 사람에게 피해를 주는 무장 탈영까지도 하게 된다.

최근 부대에서 일어나는 사고 중 제일 많은 사고가 바로 자살 사고인

것만 보아도 잘 알 수 있다. 또한 자살하는 원인도 복무 부적응, 가정사정, 여자 관계, 신병 비판 등 참고 견디면 해결할 수 있는 문제들이 상당히 많다.³⁶⁾

여섯째, 신세대 장병들의 음식문화도 기성세대와는 아주 다른 모습을 보인다.

회식문화를 살펴보면, 과거에는 돼지고기 수육에 막걸리를 즐겨 먹었지만, 최근 신세대들은 맥주와 과일을 더 선호하고 있고, 후식으로 선호하는 메뉴는 우유와 요플레, 콜라 등 달콤새콤한 맛에 익숙해져 있다. 몇 년 전에는 한 달에 4번 정도 나오는 빵(햄버거)과 라면 등이 병사들의 입맛에 맞지 않아 불평이 많았지만 지금은 월 8회씩 나오며, 오히려 병사들이 즐겨먹는 음식 중의 하나가 되었다. 또한 중앙조변과 매일 보급되는 부식의 경우 병사들이 섭취해야 할 영양과 칼로리를 고려하여 지급되고 있지만, 실제로 병사들은 자신의 기호에 맞는 음식만 가려먹는 경우가 많아서 중앙조변의 경우 된장, 소금, 고추가루 등이 많이 남고 간장, 고추장, 조미료, 설탕, 케첩, 마요네즈 등은 부족한 상황이다. 보통 기성세대들은 옛날 배고팠던 시절에 비하면 식사 때마다 고기반찬에 마음껏 먹을 수 있으니 많이 좋아졌다고 얘기하지만 신세대에게는 밖에서 먹던 음식과는 식생활 패턴이 틀려 맛없이 느껴질 수밖에 없다. 예전에 맵고, 짜고, 얼큰한 것을 좋아했던 입맛이 달고, 새콤하고 감칠맛 나는 것을 좋아하게 변한 것이다. 따라서 이제는 기본적인 영양과 칼로리 상태에서 신세대들의 식생활에 맞는 식단(메뉴) 조정이 필요하다.

36) 육군인쇄창, 전게서, p105

일곱번째, 한 삶의 인격체로서 또는 군인으로서의 ‘자아 정립’이 부족하다.

군 생활 동안 하나의 큰 목표를 달성하고 그 목표를 이루기 위해 노력하기보다는 하루 하루를 의미 없게 보내며, 심지어는 달력에 매일매일 × 표시를 하면서 지루하게 시간을 소비한다. 이에 따라 군에 헌신적인 자세보다는 피동적인 자세로 일관하여 지시하는 것 이외에는 일을 하지 않는 등 스스로 하려는 자아실현 욕구가 부족하다.

신세대 병사들은 ‘군은 어쩔 수 없이 끌려온 곳, 시간이 지나면 고향으로 돌아가는 곳’이라고 생각하는 병사들이 많으며 ‘국방부 시계는 무엇을 하든지 돌아간다’라는 안일한 생각을 하는 병사들도 많다. 또한 일부분이지만 국방 의무를 다하기 위해 군에 입대한 것을 매우 불만스럽게 생각하며 모든 병영 생활에 수동적이며, 군 생활은 불필요한 고생이며 능력과 배경만 있다면 오지 않아도 된다고 생각한다. 심지어는 군에 안 올 수 있는 가능한 수단을 총동원하다 결국은 군에 왔다는 자괴감에 빠지기도 한다.

자아 정립은 입대하는 신세대 장병뿐만 아니라 전역을 며칠 앞둔 병장에 이르기까지 확고히 해야 할 가장 중요한 일이다. 즉 ‘나는 누구인가?’ ‘나는 왜 여기 서 있는가?’ ‘우리 조국에 있어서 나의 존재는 무엇인가?’ 등 보다 근원적인 문제에 확고한 신념을 가져야 한다는 것이다. 그렇지만 최근 입대하는 신세대들에게는 이런 자아 정립이 부족한 것 같다.

제 2 절 신세대 장병 의식성향 분석

1. 신세대 의식성향 설문분석 및 결과

1) 긍정적인 특성

(1) 합리성

기성세대는 과거 습관이나 전통에 대한 비판 없이 맹목적으로 따라왔던 것에 비해 신세대들은 자신의 사고를 투여시켜 사고의 구속 없이 자신의 주장을 펴내기도 하면서 실용적이며 합리적인 가치를 추구한다. 이러한 면모는 신세대들이 즐겨 접하게 되는 대중매체에 투영되고 있다. 이들은 심지어 ‘자기 자신의 권위인 자존심마저도 실질적인 이익 앞에서는 양보될 수 있다’라고 생각하는 것이다.

그와 동시에 군 장병들은 사고 역시 합리적이며 과거의 관행을 탈피하여 새롭게 새 관습을 만들어 가고 있는데 한 예로서, 휴가 복귀하는 장병들의 경우 예전엔 어떤 방식으로든 떡이나 과자 등 취식물을 가지고 와 나누어 먹고 하였으나 지금은 음반, CD 등 공동체 속에서 필요한 일용품 등을 가져와 같은 내무반 구성원들과 함께 즐기고 있듯이 합리주의적 사고는 병영 내에 점차 자리잡아가고 있다.

그러면 과연 현 군 조직 내의 신세대 병사들의 합리성 수준은 어떠한지를 알기 위해 행동의 결정이라는 측면에서 질문해 보았다.

<질문2> 주위 동료들과 의견충돌이 있을 때 어떻게 행동하십니까?

<질문3> 어떤 문제를 선택해야 할 입장에 있을 경우에 어떤 행동을 합니까?

위의 질문에 대하여 합리주의적인 것으로 판명된 인원은 전체의 72%로 드러났으며 각 항목을 요인분석하고 개인의 합리적인 정도를 한 개의 변수화하여 계급과 학력이라는 인구 통계적 범주들과의 상관관계를 알아 보았다.

<표 3-2> 계급, 학력과 합리성의 관계

계 급	합리성 정도	계급별 학력	합리적 정도
이 병	7.78	고 졸 이 하	7.71
		전문대 재·졸	7.67
		대 재	7.90
		대 졸	8.00
일 병	7.49	고 졸 이 하	8.67
		전문대 재·졸	7.00
		대 재	7.14
		대 졸	0
상 병	7.62	고 졸 이 하	7.29
		전문대 재·졸	7.85
		대 재	7.60
		대 졸	9.00
병 장	8.11	고 졸 이 하	7.84
		전문대 재·졸	8.00
		대 재	8.43
		대 졸	0

조사결과 도표에서 보듯이 합리성의 정도는 계급 혹은 학력과는 별도의 문제인 것으로 드러났다.

(2) 적극성

남이 하는 일에 따라가는 것보다 내가 다른 사람을 주도하고 싶어하는 능동적인 자세와 자기 자신을 더 드러내고 싶어하는 신세대들의 사고방식은 자신만의 특성, 즉 개성이라는 모습과 자신은 독립적인 인간이라는 모습을 드러낸다. 이들 신세대가 가지고 있는 강한 적극성을 드러내는 단편적인 모습으로써 어떤 대학생들을 대상으로 한 조사에서 ‘나의 장점이나 존재를 다른 사람에게 적극적으로 알리고 싶다’라는 질문에 72%가 긍정적으로 답변하였으며 ‘보통이다’는 20%, 부정적인 답변은 겨우 8%에 지나지 않았다. 이는

강제성에 의해 이루어지는 의무복무가 구성원들로 하여금 상당히 수동적인 태도를 불러일으킨다고 보여 진다. 그러나 상명하달의 관계 속에서도 ‘건의할 내용은 거침없이 자신의 견해를 펴낼 수 있다’라는 소신있는 의식과 행동은 과거에는 보기 힘든 면모로서 신세대 장병들이 과거에 비해 많은 적극성을 가진다고 보이며, 또한 자신의 과업을 완수하기 위해 일과이후의 시간에도 부대 / 개인 발전을 위해 노력하는 모습은 책임감과 적극성을 보여주는 것이라 판명이 된다. 이번 설문에서도 ‘주어진 일을 끝내기 위해 일과시간 이후에도 스스로 일을 마무리하십니까?’라는 질문에 53%의 장병 등은 긍정적으로 답변하였으며 “그렇지 않다”라는 답변은 32.5%에 그쳤다. 또한 ‘매사에 최선을 다하는 것은 매우 바람직하다고 생각하십니까?’라는 질문에 64%가 긍정적이고 21%가 부정적으로 답변하였다. 적극성에 관련된 질문들을 단일 변수화 하여 계급과의 관계를 알아보았다.

<표 3-3> 계급과 적극성과의 관계

구 분	이 병	일 병	상 병	병 장
적극성	11.71	10.74	11.80	11.97

표에서 보면 일병계급이 다른 계급에 비해 적극성이 두드러지게 떨어졌다. 이는 이등병에 비해 수동적인 군 생활에 젖었으며 이는 자신의 주장을 할 수도 없이 단순히 병 계급 구조에서 상·하를 연결하는 입장이기 때문이라고 파악된다.

(3) 창의성

현대사회의 전반적인 현상을 보면 새롭게 다양하게 나타나는 것들이 많이 있다. 이것들은 거의 모두가 젊은 세대에서 만들어 낸 것이다. 신세

대들은 새롭고 기발한 것을 추구하는데 강한 욕구를 가지며 옛 것에 대한 답습을 거부하고 있다. 이러한 것이 젊은 세대들은 급속도로 변화시키고 있으며, 신세대들에게 있어 이러한 창의성은 더욱 두드러지고 있다. 그러나 군대라는 조직은 다른 조직에 비해 구성원들의 창의성이 제한되고 받아들여지기 힘든 조직이다. 창의성이 강한 신세대와 기계적 구조의 전형인 군 조직과의 관계는 서로 융화될 수 없는 평행선을 그리고 있다. 그러면 실제 신세대 병사들의 행동이 어떻게 드러나는가를 살펴보고자 “생활에서 불편하고 비효율적인 것을 보면 더 나은 방법을 생각하려고 노력하십니까?”라는 질문에 67%가 긍정적인 대답을 하였으며 단지 10.1%만이 “그렇지 않다”라고 대답하였다. 다음 표는 창의성에 관련된 여러 질문에 대한 응답들을 단일 변수화하여 창의성의 계급, 학력과의 관계성을 조사한 것이다.

<표 3-4> 계급과 학력과 창의성과의 관계

계급	창의성	계급별 학력	창의성
이 병	7.28	고졸이하	7.14
		전문대 재·졸	7.38
		대 재	7.27
		대 졸	9
일 병	7	고졸이하	6.89
		전문대 재·졸	7.41
		대 재	6.71
		대 졸	0
상 병	6.95	고졸이하	5.65
		전문대 재·졸	7.69
		대 재	7.52
		대 졸	7
병 장	6.88	고졸이하	7.08
		전문대 재·졸	6.85
		대 재	6.71
		대 졸	0

표에서 보듯이 창의성은 학력과는 관계가 없는 것으로 드러났으나 계급과는 큰 상관관계를 가지는 것으로 나타났다. 이는 군 생활 정도가 신세대 병사들은 군 특유의 사고방식에 젖어들고 있는 것으로 판단된다.

이 결과는 군 조직의 일원으로 생활하는 신세대 장병들의 창의력을 발휘할 수 있는 다른 제도적 장치가 필요하다는 것을 의미한다.

2) 부정적인 특성

(1) 개인 중심적 사고방식

신세대들은 기성세대들에 비하여 정치적, 경제적, 사회적, 그리고 문화적 자유를 만끽하면서 성장했다. 이러한 이유로 기성세대가 공동의 공간, 단체생활 즉 공동의 목표 속에서 생활하는데 익숙했던 반면에 신세대들은 자기만의 공간을 선호한다. “자기만의 공간을 만들고 싶으냐?”는 질문을 신세대 장병들에게 해 본 결과 78.5%가 “혼자 있고 싶다.”라고 대답하여 군이라는 특수조직체에서 집단생활을 하는 구성원마저도 이러한 현상을 나타내고 있다.

한편 신세대들의 개인공간을 갖고 싶어하는 것에 대한 욕구는 자기 중심적 현상이 어느 정도인지를 알아보기 위해 다음과 같은 질문을 했다.

<질문16> 많은 친구보다 좋은 친구 몇 명과 사귀기를 원하십니까?

<질문17> 부대 내에 친한 친구가 얼마나 있습니까?

<질문16>에 대해서 64%의 병사들이 긍정적인 답변을 하여 폭넓은 대인관계보다는 자기와 뜻과 행동을 같이하는 몇 명만을 가까이 하고 싶어하는 것으로 드러났다. 또한 <질문17>에 대한 응답은 다음과 같다.

<표 3-5> 신세대 병사의 인간관계

구 분	계	없 다	1~2명	2~3명	3~4명	5명 이상
인 원	190	7	54	85	32	12
비 율	100%	3.8%	28.3%	44.8%	16.8%	6.3%

<표 3-5>에서 보듯이 친구라고 생각되는 사람을 2~3명 정도 갖고 있다는 사람이 가장 많은 분포를 보임으로써 같이 동고동락하고 모든 생활을 같이하는 군 조직의 특수성에도 불구하고 인간관계는 좁은 것으로 드러났다.

개인주의적 특성은 청소년 시절 입시위주의 사고를 계속 지니고 있는 것에 대한 영향이 큰 데 이러한 영향을 많이 받은 학생과 그렇지 않은 사람들로 구분하여 개인 중심적 정도를 알아보면 다음과 같다.

<표 3-6> 직업과 개인 중심적 성향과의 관계

구 분		개인중심성	
학 생		9.81	
사회인	공무원/회사원	9.63	8.90
	기 타	8.45	

표에서 보듯이 개인 중심적 성향은 입대 전 직업이 학생일수록 강한 것으로 드러났다.

(2) 감각적 물질추구

감각적이고 물질을 추구하는 것은 기성세대가 정신위주였던 것과 반대되는 것으로 신세대를 구분하는 외적인 조건을 제공해준다. 따라서 유행에 민감하고 개성 있는 옷차림으로 나서고 싶어하며, 패스트푸드를 선호하는 경향을 드러낸다. 이는 현재 유행하는 옷차림에서 그대로 나타나고 있

다. 자기만의 개성을 추구하며 다양하게 옷을 차려입고, 꾸며 입고 다닌다.

그러한 모습은 같은 통일성을 강조하는 군복에서는 드러나지 않고 있다. “군복에 자신만의 멋을 내는 편입니까?”라는 질문에 단지 14%의 병사들만이 긍정적인 반응을 보였으며 대다수의 병사들은 중립적인 입장 혹은 부정적 반응을 보여주었다. 이는 “유행에 민감하게 따르는 편입니까?”라는 질문에 38%의 병사들이 긍정적으로 답변한 것에 비하면 자신의 멋·개성·감각적인 것의 추구가 군이라는 획일적이며 엄격한 규율을 가진 조직 앞에서 감소되고 있는 것으로 드러난 결과이다.

그러나 감각적인 물질을 추구하는 모습은 신세대가 가지고 있는 강한 특성임에도 불구하고 나이에 따라 다른 정도를 드러낸다. 이는 현실에 대한 자신의 입장이 어느 정도씩 파악되는 것인데, 이러한 면모를 감안하여 신세대 장병들의 연령과 감각적 물질 추구도를 비교해보았다.

<표 3-7> 연령과 감각적 물질추구와의 관계

구 분	평 균	21세 이하	22세	23세	24세 이하
감각적 물질 추구도	11.2	11.7	11.4	10.8	10.4

표에 드러난 결과를 살펴보면 연령이 증가할수록 감각적인 물질추구는 감소하고 있다는 것이 나타났다. 이는 흔히 말하는 “철이 든다”라는 말을 통해 드러나는 소비 지향적 욕구를 억제할 수 있는 능력에 따른 것이라고 분석된다.

(3) 인내력 부족 / 체력약화

신세대들은 인내심이 부족하여 어려운 일을 끈기 있게 추진하지 못하며, 체격조건은 기존의 기성세대보다는 훨씬 좋으나 전반적으로 체력이 부

족하다는 평가는 기성세대들이 신세대들을 바라보는 대표적인 부정적인 단면이다. 실제 “싫증을 잘 내고 항상 새로운 것을 추구하느냐?”는 질문에 신세대 병사들은 40%가 긍정적으로 답했으며 부정적인 응답은 26%에 그쳤다. 이는 신세대들이 인내심이 약하다는 사실을 단적으로 보여주고 있다. 그리고 “스스로 체력의 부족함을 느끼느냐”는 질문에 39%가 그렇다고 답했으며 24%는 그렇지 않다고 답했다. 한편 “체력의 부족함이 군 생활을 하는데 있어서 장애요인이 되는가”라는 질문에 39%가 그렇다고 답했으며 40%는 그렇지 않다고 응답했다. 그러나 지휘관들이 느끼는 것은 병사들의 생각과는 달리 전에 비해 체력이 많이 약화되었다고 보고 있다. 인내심과 체력에 대한 질문은 아래와 같다.

<질문22> 병영생활과 훈련도중 힘든 일이 있어도 잘 참아내는 편입니까?

<질문23> 부대생활에서 체력의 부족함을 느끼는 편입니까?

<질문3> 싫증을 잘 내고 항상 새로운 것을 추구하십니까?

<질문24> 체력의 부족함이 군 생활을 하는데 큰 장애요인이 되고 있습니까?

신세대 장병 본인들이 답변한 결과로 그들은 “병영생활이나 훈련도중 힘든 일이 있어도 잘 참아낸다”라고 말하고 있다. 6%의 병사들만이 “잘 못 참아낸다”라고 답변했다. 이는 군 생활을 통해 “인내심이 길러졌다”라고 하는데 단 1.5%만이 부정적으로 답변한 것과 비교하였을 때 군 생활이 인내심을 길러 주었다고 하겠다.

<표 3-8> 직업과 인내심 부족 / 체력약화와의 관계

구 분		인내심 부족 / 체력약화	
평 균		11.04	
학 생		12.06	
사회인	공무원/회사원	10.77	11.49
	기 타	11.07	

표에서 나타나는 결과는 대학생 쪽에서 인내심과 체력이 부족한 것으로 드러났다. 이는 전반적인 체격은 기존에 비해 크지만 기성세대에 비해 인내력 / 체력 등 정신력이 약하다고 볼 수 있다.

지금까지 신세대들의 특성 중에서 군 조직과 연관지어 긍정적인 부분과 부정적인 부분으로 나누어 각각의 특성에 대해 살펴보았다. 그 결과 합리성, 적극성, 창의성, 개방성은 긍정적인 부분으로, 감각적 물질추구와 개인중심사고, 인내력과 체력의 부족은 부정적인 부분으로 분류되었다.

그러나 부정적인 특성들은 군 생활을 통하여 많이 변화되고 있는 것으로 나타났다. 특히 인내심과 체력의 부족은 사회생활과는 달리 엄격한 통제와 훈련이 큰 부분을 차지하는 군 생활 속에서 많이 향상되고 있음을 확인할 수 있었다. 그리고 군의 복지수준이 일반 사회조직에 비해 떨어져 있다는 사실과 규율 및 엄격한 통제가 중요시되는 조직이라는 것으로 말미암아 신세대 병사들이 군 조직 내에서 그들만의 자기중심의 사고방식은 집단생활을 하는 데에도 불구하고, 열악한 환경 속에서 ‘나부터’라는 개인주의의 행동사고를 가져와 병영생활에서도 외롭지 않을 정도의 몇 명과만 친분유지를 할 분 집단행동과 집단을 우선 생각한다는 결과를 얻지 못하였다.

3) 신세대 특성과 리더십 유형

여기서는 육군본부에서 발간한 ‘지휘통솔’교범과 같이 과업위주 행동과 인간관계위주 행동으로 분류하여 신세대 병사들이 원하는 리더유형을 알아보았다. 이는 구조주도와 배려 적인 행동의 두 측면을 이용하여 분류하고 있는 House의 분류방법과 상통하는 내용이다.³⁷⁾

37) House Hanges, *Management of Organizational Behavior, 4th ed.*
Englewood Cliffs(New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1992), p. 83

물론 군 조직 내에서는 조직의 특성상 구성원의 의견을 전적으로 수용하지는 못한다. 그러나 군 조직을 둘러싼 외부환경의 변화는 군 리더십의 재고를 요구하고 있으며 그 중에서도 90년대 중반이후 등장한 신세대가 군의 주요 구성원으로 자리매김 하면서 이들에 대한 관심이 증폭되고 있는 실정이다. 따라서 신세대 병사들이 원하는 리더유형에 대한 지식은 새로운 군 리더십의 정립에 앞서 확인이 필요한 작업이다.

(1) 목표집단과 리더유형

이 조사는 각 병사들이 요구하는 리더유형을 2개의 변수화 <과업위주 행동변수, 인간관계위주 행동변수>하여 지지형, 지시형, 참여형, 성취 지향형 리더유형으로 보았다.

표본집단은 전반적으로 지지형 리더유형을 가장 선호하고(전체 35%) 다음으로는 성취지향형 리더유형을 선호(전체의 32.5%)하는 것으로 드러났다. 따라서 신세대 특성에 따른 리더유형 선호조사는 각 집단 내에서 특정 리더유형이 차지하는 비율을 다른 집단의 것과 비교를 통해 이루어짐으로서 상대적인 의미를 지니게 되었다.

<표 3-9> 표본집단의 리더유형 선호도

계 급	과업위주 행동변수	인간관계위주 행동변수	선호하는 리더유형	도 수
평균	25.3	24.0	계	190
			지 지 형	67
			지 시 형	29
			참 여 형	32
			성취지향형	62

이병	24.9	23.7	계	71
			지 지 형	21
			지 시 형	10
			참 여 형	16
			성취지향형	24
일병	24.6	21.3	계	35
			지 지 형	8
			지 시 형	12
			참 여 형	5
			성취지향형	10
상병	26.3	25.7	계	50
			지 지 형	27
			지 시 형	5
			참 여 형	3
			성취지향형	15
병장	25.1	24.7	계	34
			지 지 형	11
			지 시 형	2
			참 여 형	8
			성취지향형	13

(2) 긍정적인 특성과 리더유형

먼저 신세대들의 긍정적인 특성이라고 볼 수 있는 합리성, 적극성, 창의성에 따라 어떤 리더유형을 선호하는지 알아보기 위해 관계분석을 실시하였다. 신세대 병사들의 긍정적인 특성과 리더유형의 관계에서 합리성과 창의성만이 리더유형들과 상관관계가 유의미하며, 적극성은 의미하지 않았다.

아래의 표는 합리성이 각 리더유형과 어떠한 관계를 가지고 있는지를 알아본 것이다.

<표 3-10> 합리성과 리더 유형과의 관계

구 분	계		지지형		지시형		참여형		성취지향형	
	명수	비율	명수	비율	명수	비율	명수	비율	명수	비율
합리성 강함	60명	100%	28	46.7	8	13.3	8	13.3	16	26.7
합리성 보통	113명	100%	36	31.9	18	15.9	20	17.7	39	34.5
합리성 약함	17명	100%	3	17.6	3	17.6	4	23.5	7	41.2

표는 합리성 정도에 따라 그들이 차지하는 리더유형별로 구분하여 어떤 형태의 리더 유형에 대하여 합리성이 강해질수록 지지를 받는지 알아보고자 하는 표이다.

위의 표를 보면 합리성이 강한 집단일수록 지지형 리더를 선호하고 있는 것으로 나타났다.

그러나 합리성보다 정에 기반을 둔 병사들은 저(低)과업위주 고(高)인 간관계위주 리더유형인 참여형 리더를 지지한다고 볼 수 있다. 또한 더 합리적인 요인이 부족한 병사들은 강하게 과업을 추진해 나가는 것에 대해 불만을 가지고 있는 것으로 드러났다.

따라서 지지형 리더유형은 합리적인 병사들이 선호할 것이라는 가설이 채택이 된다. 다음으로 적극성이 리더유형과 가지고 있는 관계를 알아보자.

<표 3-11> 적극성과 리더 유형과의 관계

구 분	계		지지형		지시형		참여형		성취지향형	
	명수	비율	명수	비율	명수	비율	명수	비율	명수	비율
적극성 강함	67명	100%	30	44.8	9	12.5	12	17.9	16	23.9
적극성 보통	123명	100%	37	30.1	22	17.9	18	14.6	46	37.4
적극성 약함	10명	100%	3	30	0	0	4	40	3	30

적극성이 강하거나 보통인 병사들이 지지하는 리더유형에 대한 응답

은 전체 평균에 크게 벗어나지 않은 것으로 적극성의 정도는 지지하는 리더 유형에 관계없이 따르는 것으로 드러났다.

마지막으로 창의성에 대해 지지하는 리더 유형에 대하여 알아보았다.

<표 3-12> 창의성과 리더 유형과의 관계

구 분	계		지지형		지시형		참여형		성취지향형	
창의성 강함	79명	100%	18	22.8	31	39.2	13	16.5	17	21.5
창의성 보통	96명	100%	35	36.5	31	39.2	18	18.8	12	12.5
창의성 약함	25명	100%	3	30	0	0	4	40	3	30

표에서 보면 창의성이 강한 집단에서 지시형 리더의 비율이 높게 나타났다. 지시적 리더가 중요하게 생각하는 과업에 대하여 적은 배려(이때의 배려는 창의적 병사들에게 간섭일 수도 있다)를 하는 특징이 창의적인 병사들의 요구에 합당한 유형이라는 것을 보여준다. 또한 병사들의 창의성과 성취지향성 리더 유형과는 꺾의 관계를 나타내는데, 이는 성취지향성 리더 유형이 창의적인 병사들에게는 단조로움을 가져다 주지만, 창의성이 약한 병사들에게는 여유로움을 제공하는 리더 유형으로 분석된다.

(3) 부정적인 특성과 리더 유형

신세대 병사들의 부정적인 특성인 개인중심, 감각적인 물질추구, 인내심과 체력의 부족은 모두 다 다른 지휘관들의 많은 관심을 필요로 하는 요인들이다. 따라서 이들에게는 의사결정과정이나 부대활동에 있어 리더와 같이 행동하며 인간 관계적 행동을 증가시켜 정신적 측면을 지원함으로써 심리적인 동기유발과 자신감을 강화시켜 주는 참여형 리더를 선호할 것으로 생각하였다. 그러면 요인별로 리더 유형과 관계를 살펴보자.

<표 3-13> 감각적인 물질추구와 리더유형

구 분	계		지지형		지시형		참여형		성취지향형	
	명	%	명	%	명	%	명	%	명	%
물질추구 강함	80	100%	32	40	11	13.8	11	13.8	26	32.4
물질추구 보통	93	100%	30	32.3	16	17.2	16	17.2	31	33.3
물질추구 약함	27	100%	8	29.6	4	14.8	7	25.9	8	29.6

감각적인 물질추구의 경우 오히려 참여형 리더유형과 꺾의 관계에 놓여 있으며 지지형 리더유형을 선호하고 있다는 결과를 발견하였다.

<표 3-14> 개인 중심적인 병사들과 리더유형

구 분	계		지지형		지시형		참여형		성취지향형	
	명	%	명	%	명	%	명	%	명	%
개인중심 강함	68	100%	20	29.4	12	17.6	16	23.5	20	29.4
개인중심 보통	44	100%	9	20.5	9	20.5	9	20.5	17	38.6
개인중심 약함	88	100%	33	37.5	10	11.4	9	10.2	36	40.9

개인 중심적인 병사들과 리더유형을 분석한 결과 개인 중심적인 성향의 정도는 성취지향형 리더유형을 선호하였다.

<표 3-15> 인내력, 체력부족과 리더유형

구 분	계		지지형		지시형		참여형		성취지향형	
	명	%	명	%	명	%	명	%	명	%
인내/체력부족 강함	76	100%	27	35.5	10	13.2	14	18.4	25	32.9
인내/체력부족 보통	86	100%	32	37.2	13	15.1	13	15.1	28	32.6
인내/체력부족 약함	38	100%	11	28.9	8	21.1	7	18.4	12	31.6

위의 표에서 살펴보면 인내력과 체력이 부족한 것으로 드러난 병사들일수록 지시형 리더유형을 덜 선호하는 것으로 나타났다. 이는 지시형 리더유형이 과업을 추진하는 것에 대해 인내력과 체력이 부족한 병사들이

쉽게 따르기 힘든 것으로 분석된다.

이상으로 보아 참여형 리더유형은 감각적인 물질을 추구하고 개인 중심적 사고를 갖추고 인내력과 체력이 부족한 병사들이 선호할 것이라는 생각은 잘못되었음을 알 수 있었다.

지금까지 신세대 병사들이 원하는 리더유형을 신세대 병사들의 특성과 연관해서 살펴보았다. 전체적으로 볼 때 신세대 병사들은 지지형 리더유형이나 성취지향성 리더유형을 선호하며, 지시형 리더유형이나 참여적 리더유형은 크게 호감 받지 못하는 리더유형인 것으로 드러났다.

성취지향형 리더유형의 경우 매우 일상적이고 반복적인 과업을 수행하는 경우에 병사들이 자율적으로 행동하게 함으로써 병사들이 과업을 능동적으로 처리할 수 있게 하는 형태의 리더유형으로써 선호하고 있다.

반면에 지지형 리더유형은 과업이 비구조화 되어있고 계속해서 변화하는 군 조직에 있어서 부하의 사기를 감안한 리더유형이라는 점에서 합리적인 형태로 지지 받고 있다.

소결론적으로 신세대 병사 특성과 의식구조분석을 통한 군 리더의 유형을 정리하여 보면 리더의 인간관계성 행동과 과업위주 행동에 비추어 볼 때 신세대 병사들은 과업의 형태에 따라서 설득형 리더유형이나 위임형 리더유형을 선호하는 것으로 결론되어 진다.

그러나 이번 연구의 결과 지시형 리더유형이나 참여형 리더유형은 한쪽에 치우쳐 병사들에게 무리한 것을 요구하거나 답답하다는 응답을 불러일으켜 큰 호응을 받지 못하는 것으로 나타났다.

하지만 지휘통솔의 유형 중 최선의 유형은 없다. 4가지 유형 중 어느 하나가 다른 유형에 비해서 효과적이거나 비효과적이라고 단정할 수

없는 것이며, 각 유형의 효과는 그 유형을 필요로 하는 상황에 적합하게 적용되었을 때 그 효과가 극대화되는 것이다.³⁸⁾

따라서 상황에 따라 리더의 유형은 달리 적용되어야 하며, 어떤 경우에는 두 가지 이상의 유형을 복합 또는 절충하여 적용되어 질 수 있다.

군대 조직을 이끌어 가는 효율적인 지휘통솔 방법에 대해서는 군 창설 이후 수많은 연구와 발전을 거듭해 왔다. 그러나 대부분의 경우 상급자의 지휘 방침과 의도를 구현한다는 명분아래 지휘통솔의 실천적 행동 측면보다는 단순히 계급과 권위에 바탕을 두고 부대 지휘와 관리를 해왔음을 인정해야 한다. 따라서 여기에서는 신세대 특성/의식구조를 고려한 지휘통솔 방향을 제시함에 있어 지휘통솔자가 강제성을 띠지시나 명령형식의 지휘통솔이 아니라 권유와 제안의 참여 방법으로 매사에 솔선수범하면서 합리적으로 인간관계적 중심의 리더십을 적용하여야 하며 조직과 부하들에게는 헌신적으로 사랑과 관심으로 인간적인 감동 즉 감화를 시켜야 한다. 임무수행과 목표달성을 위해서는 솔선수범과 적극적 행동으로 권위를 찾고, 부하들의 의견을 수렴하는 합리적 방법으로 부대 목표/임무를 달성할 수 있는 지휘통솔 방향을 적용해야 함을 알 수가 있다.

4) 의식성향 분석

지금까지 신세대의 병사의 특성에 따른 긍정/부정적 요인을 갖고 선호하는 리더유형을 살펴보고, 다음은 신세대들이 군에 들어와서 어떤 의식성향을 가지고 있는지 설문조사 결과 분석을 통해 알아보았다.

38) 성기중. 「신세대 병사의 효과적인 리더십 기법에 관한 고찰」 (대전 : 국방대학교 합동참모대학). 2003.

(1) 국가관

<표 3-16> 설문1. 우리민족의 저력으로 볼 때 선진국 대열에 들어갈 수 있다.

그렇다	어느정도 시간요함	상당기간 요함	힘들 것	무응답
120(63%)	58(30.5%)	7(3.7%)	2(1.0%)	3(1.5%)

<표 3-18> 설문3. 국가 발전 저해요인.

이기주의	빈부격차	가치관 부재	무응답
38(20%)	129(67.9%)	13(6.8%)	10(5.3%)

<표 3-19> 설문6. 사회 전통 윤리, 도덕 및 질서의식 저하 현상에 대해서 생각은.

걱정된다	방법제도적 차원에서 철저히 배제	산업화 과정에서 불가피한 현상	민주화가 정착되는 과정	무응답
101(53.1%)	38(20%)	10(5.3%)	34(17.9%)	7(3.7%)

위의 설문을 보면 장병들에게 우리 민족에 대한 저력을 믿고 그에 대한 노력에 필요성을 느끼고 있다. 하지만 빈부의 격차를 극심하게 느끼고 있고 사회 도덕성에 대해서도 피부로 느끼고 있다. 나라의 장래에 대하여 희망적이지만 나라에 대한 부정적인 시각도 많아 불신감이라는 문제도 낳고 있다.

<표 3-17> 설문2. 사회 좌경 / 친북 세력에 대한 생각.

남북통일에 장애요인	일시적인 현상임	그들 주장도 일부 수용필요	그들 주장은 모두 수용	무응답
161(84.7%)	12(6.9%)	10(5.3%)	2(1.0%)	4(2.1%)

<표 3-20> 설문8. 자유민주체제 수호와 통일에 대한 생각.

우리체제 위에서 통일 논의	체제보다 경제발전을 통한 흡수통일	우리체제를 양보하더라도 통일	공산화되더라도 우선 통일
138(72.7%)	38(20%)	12(6.3%)	2(1%)

위의 설문을 바탕으로 신세대 병사의 국가관을 분석한다면 나라의 장래에 대하여 희망적이라는 시각이 지배적이고 민족적 자부심이 강한 반면 탈 이데올로기 현상으로 자유민주주의 체제의 우월성에 대한 확고한 인식 부족과 북한에 대한 혼돈된 시각도 있으므로 자유민주주의 체제 우월성과 확고한 국가관 확립을 위한 교육이 필요하다.

(2) 대적관

<표 3-21> 설문10. 북한 집단에 대한 인식

우리의 적이며 꼭 제거되어야 함	통일을 위해 수용	적이라 느껴지지 않음	잘 모름	무응답
37(19.5%)	36(18.9%)	100(52.6%)	13(6.9%)	4(2.1%)

<표 3-22> 설문11. 북한군의 사상무장 정도

강하다고 본다	우리과 비슷하다고 생각	내면적으로 별로 강하지 못함	우리보다 약할것이다	무응답
96(50.5%)	19(10%)	52(22.1%)	28(14.7%)	5(2.6%)

<표 3-23> 설문15. 핵무기 개발에 대한 견해는.

개발된 것으로 본다	개발 단계	앞으로 포기할 것	포기 않을 것
120(63.2%)	38(20%)	2(1.0%)	30(15.8%)

위의 설문에서 나타난 바와 같이 대다수 신세대는 대적관이 확립되지

않고 있으며, 적에 대한 적개심이 일부 부족하고 북한군의 사상무장 정도를 높이 보고 있으며, 특히 북의 핵에 대한 의혹 및 관심은 지대한 것으로 나타남으로 우리의 주적 개념과 필승의 신념에 대한 확고한 대책이 강구되어야 하겠다.

(3) 군대관

① 군생활

<표 3-24> 설문18. 군 생활의 만족 정도는?

만족	만족하는 편	만족하지 않는 편	불만족	무응답
62(32.6%)	100(52.6%)	20(10.5%)	6(3.2%)	2(1.1%)

<표 3-25> 설문19. 군 생활이 힘들고 불만스럽다면 어떤 분야인가?

개인체력	교육훈련	내무생활	선임병홍포/ 내무부조리	무응답
48(25.3%)	42(22.1%)	15(7.9%)	6(3.2%)	79(41.5%)

<표 3-26> 설문20. 군 생활의 사회 기여도는?

많은도움	다소도움	별도 도움안됨	전혀 도움안됨	무응답
97(51.5%)	79(41.6%)	10(5.3%)	2(1.0%)	2(1.0%)

<표 3-27> 설문21. 현 직책에 대해 만족하고 있는가?

그렇다	그런편	그렇지 않은편	대단히 불편	무응답
96(50.5%)	64(33.7%)	20(10.5%)	6(3.2%)	4(2.1%)

설문 결과를 보면 장병들의 대다수는 현재의 군생활에 대하여 만족하는 편이지만 자신의 체력이나 힘든 교육훈련등으로 인해 기피하는 경향

이 나타나고 있다. 이는 앞에서 예를 든 현상항과도 맞는다. 힘든 교육훈련을 열외하려고 갖은 노력을 하며 자신의 군생활을 의미없는 것으로 여기는 것이다.

<표 3-28> 설문22. 직무수행으로 상사에게서 인정받고 싶다.

그렇다	그런편	그렇지 않은편	대단히 불편	무응답
74(38.9%)	63(33.3%)	47(24.7%)	4(2.1%)	2(1.0%)

<표 3-29> 설문23. 주어진 임무와 직책을 자신있게 적극적으로 수행하고 있다.

그렇다	그런편	다소 부족하다	많이 부족하다	무응답
110(57.9%)	66(34.8%)	8(4.2%)	4(2.1%)	2(1.0%)

위의 설문을 통해 본 신세대 병사의 군 생활은 어느정도 만족하나 불만 분야가 개인 체력의 열세와 힘든 교육훈련이며 군 생활이 앞으로 사회생활에 도움이 안 된다는 생각을 가진 인원도 일부 있으나 상관에게 인정받으려고 하는 적극성을 나타내기도 한다.

② 부대평가

<표 3-30> 설문24. 우리부대는 지휘관을 중심으로 단결 / 전쟁 발발시 승리할 수 있다.

그렇다	어려움은 있지만 승리할 것이다	해봐야 알 수 있다	어렵다	무응답
130(68.4%)	41(21.6%)	11(5.8%)	6(3.2%)	2(1.0%)

<표 3-31> 설문25. 우리부대는 화목하고 편안하다.

그렇다	그런편임	좋은 분위기는 못됨	살벌하고 불안	무응답
128(67.4%)	51(26.9%)	9(4.7%)	0	2(1.0%)

<표 3-32> 설문26. 휴가, 외박, 진급, 근무, 포상이 공정하게 시행되고 있다

그렇다	일부 불공정하다	불공정하다	무응답
149(78.4%)	33(17.4%)	6(3.2%)	2(1.0%)

위의 부대 평가에 대한 설문을 분석하면 부대 전투력을 높게 평가하고 대다수가 화목한 분위기라고 생각하지만 6%에 가까운 인원이 불편한 생활을 하고 있다고 느끼고 있으며 기본권에 대해서는 다소 불만을 가지고 있는 것으로 나타났다.

③ 간부에 대한 시각

<표 3-33> 설문27. 부대원들이 중·소대장을 믿고 따른다

그렇다	군대이기 때문에 어쩔 수 없이	잘 모르겠다	무응답
99(52.1%)	83(43.7%)	5(2.6%)	3(1.6%)

<표 3-34> 설문28. 중·소대장의 지휘통솔은 합리적이라 생각하는가?

그렇다	가끔 권위주의로 지휘통솔	거의 권위주의로 지휘	무응답
108(56.8%)	64(33.7%)	15(7.9%)	3(1.6%)

<표 3-35> 설문29. 중·소대장은 부하의 복지와 임무 수행중 어디에 더 비중을 두는가?

복지와 임무수행을 균형있게	부대 임무수행이 우선	부하 복지 우선	잘 모름 / 무응답
123(64.7%)	60(31.6%)	4(2.1%)	3(1.6%)

<표 3-36> 설문30. 중·소대장이 지시 중 불합리한 것이 있다고 생각하는가?

있음	불합리한 지시가 일부 있음	잘 모름	없다고 생각	무응답
20(10.5%)	45(23.7%)	25(13.2%)	98(51.6%)	2(1.0%)

<표 3-37> 설문31. 중·소대장이 면담시 숨김없이 얘기한다

그렇다	정직하게 얘기하지 않음	형식적으로 얘기	무응답
109(57.3%)	40(21.1%)	34(17.9%)	7(3.7%)

<표 3-38> 설문32. 군 생활간 중·소대장을 느끼는 인상은?

무섭고 정이었다	상하 공식적인 관계로만	어느정도 인간적인 정을 느낌	형제애	무응답
6(3.2%)	37(19.4%)	98(51.6%)	39(20.5%)	10(5.3%)

<표 3-39> 설문33. 중·소대장은 우리를 좋아하며 잘 해준다.

그렇다	그런편	그런척 한다	그렇지 않은 편	무응답
100(52.7%)	41(21.6%)	38(20%)	9(4.7%)	2(1.0%)

<표 3-40> 설문34. 나는 이런 간부를 원한다.

1	합리적인 간부	65(34.2%)
2	친부모 형제 같은 간부	50(26.3%)
3	공사 구별이 분명한 간부	38(20.0%)
4	언행이 일치하는 간부	23(12.1%)
5	천직의식을 가진 간부	14(7.4%)

<표 3-41> 설문35. 이런 간부는 신뢰할 수 없다.

1	공사 구분 없는 간부	51(25%)
2	극히 주관적인 간부	48(23%)
3	자신의 일을 떠넘기는 간부	48(23%)
4	원리원칙만 고집하는 간부	22(17%)
5	폭언 등 심한 말을 하는 간부	21(12%)

위의 설문을 종합하면 신세대 병사는 대체로 간부를 간부로 믿고 따르고 있으나, 군대이기 때문에 어쩔 수 없이 따르는 인원(35%)이 많음을 알 수 있다. 이것은 간부의 반성과 함께 간부의 권위주의적 지휘통솔에 반

감을 나타내고 있는 인원에 대한 효율적인 지휘통솔 방법이 필요함을 알 수 있다. 면담시 많은 인원이 간부에게 솔직하게 얘기하지 않는다(43%)는 점에 유의하며 간부에 대한 신뢰성 구축은 물론 면담 및 상담기술의 발전이 요구된다. 또한 신세대 병사들은 그들 스스로는 개인주의적인 성향이 강하면서도 간부들은 합리적이기를 바라며 직업군인의 자질이 분명한 공직구분과 천직의식 소유여부에 따라 평가하고 있다.

특히 신세대 병사들은 업무 수행간 합리적으로 처리하는 간부를 원하고 그와 함께 신체적, 정신적으로도 자신의 고민까지도 터놓고 얘기할 수 있는 친부모 형제같이 지낼 수 있는 간부 상(象)을 원하고 있는 것으로 나타나고 있다. 이에 간부들은 우리 병사들이 어떤 불만을 가지고 있으며, 무엇에 자신이 없는지, 간부에게 무엇을 원하고 있는지를 그들의 눈높이에서 정확하게 알아야 하며 그들과 함께 호흡하면서 그들을 올바른 방향으로 동화시켜 나가야 할 것이다.

제 4 장 군 리더십의 문제점 및 개선방안

제 1 절 군 리더십의 문제점

이번 제4장에서는 신세대 장병들의 의식 성향과 앞에서 조사된 군 조직의 리더십에 관한 실증분석 결과를 토대로 지휘관(자)들의 리더십 발휘에 있어 다음과 같은 문제점을 도출하였다.

1. 시대적 변화와 환경에 적합한 리더십 개발 미흡

향후 미래의 전장은 노동집약적 군 조직에서 기술집약적 군 조직으로 발전하고 전장이 디지털화되며, TV 앞에서 앉아 전쟁영화를 감상하듯 이 한 눈에 전장을 관할하여 전투임무를 수행하게 되는 고도의 첨단무기와 장비로 편성된 군 조직으로 변화하고 있다. 이러한 첨단무기와 장비를 운영하는 것은 역시 인간이고 또 군의 구성원인 신세대 장병이기 때문에 이들에 대한 조직 관리는 더욱 중요시된다.

특히 초급지휘관은 전장에서 병사들과 위험을 같이 하면서 전투의 승패를 가름하는 주역을 담당한다는 점에서 이들의 리더십 바탕이나 신조는 중요할 수밖에 없다.³⁹⁾ 현재 군 조직에서 리더십의 문제는 주로 초급지휘관에서 많이 발생되고 있으며 이는 지휘관리 대상인 신세대 병사들과 직접 접촉하면서 그들을 지휘통솔하기 때문으로 문제점을 살펴보면 다음과 같다.

39) 김광수. 「군 리더십에 관한 연구」(대전 : 국방대학교). 2005.

1) 초급지휘관의 구체적이고 실천적인 지휘통솔 기법 미흡

초급지휘관들은 시대적 변화와 상황에 맞는 리더십을 개발하고 적용하여야 하나 신세대들의 의식 성향은 파악하고 있으나 이에 따른 구체적이고 실천적인 지휘통솔 기법이 미흡하다는 것이다. 현재의 리더십기법은 권위주의적이고 강압적으로 이루어지고 있으며, 또한 상위 지휘관들은 이러한 지시 및 통제위주의 리더십 기법에 대한 인식이 팽배해 있다는 점이다. 변화하는 환경에 부합하는 리더십 기법의 개발이 미흡하며 각급 계대별 지휘관들이 시대상황에 적합한 리더십 개념을 습득하지 못하고 있다는 점이다.

2) 「규정과 방침」에 대한 의존 및 강요

초급지휘관이 지휘 통솔시 느끼는 장애요소로는 “규정과 방침”을 지나치게 의존하고 강요받고 있다는 점이다. 이는 융통성 결여, 능력 발휘한계에 부딪혀 적당주의를 유발할 수 있고, 지나친 통제와 간섭으로 창의성과 자율성, 신념이 위축되어 피동적인 지휘를 하게 된다는 것이다.

3) 프로 정신에 입각한 직업의식의 현격한 둔화

초급지휘관이 신세대 장병을 관리하기 위한 리더십에 관한 의지의 문제로써 과거에 비해 군에 대한 사회의 부정적 인식 변화로 인한 프로정신에 입각한 직업의식이 현격히 둔화되고 있으며 지휘철학도 수시로 변화하고 있다는 것이다. 초급지휘관들의 투철한 직업의식과 군을 바라다보는 사회적 인식을 향상시킬 수 있도록 많은 노력이 필요하다.

4) 인성계발 교육의 미흡

리더십의 가장 기본이 되는 인성계발 교육이 미흡하다는 것이다. 리더

의 인간적인 면과 도덕적인 면이 리더십의 근원적인 요인임에도 불구하고 이에 대한 각급 교육과정에서 인성계발 교육을 소홀히 취급하고 있다는 것이다.

5) 리더의 자질에 관한 문제점

초급지휘관에 대한 리더의 자질에 관한 문제점을 들 수 있다. 부하지도를 구실 삼아 지나치게 간섭을 하려 한다는 것이다. 즉, 지휘 및 통신수단이 발달한 점을 이용하여 예하 부대의 모든 상황을 파악하고 수시로 간섭을 하는 경우와 지휘관이 예하 제대 부하의 능력을 불신하고 부하들에 대한 업무 지도를 구실로 지휘계통을 무시한 채 간섭하는 행위를 의미한다.

2. 원활한 의사소통 결여

의사소통은 리더를 포함한 전체 성원들 상호간의 문제로써 리더십효과에 미치는 영향이 매우 크다. 이는 조직의 문화와 전통에 크게 좌우되며, 의사소통이 잘 되는 집단은 그 만큼 효과적으로 조직의 목표를 달성하게 된다. 오늘날 신세대 장병들은 권위주의를 싫어하고 합리적인 사고를 추구하며 자신이 관심있는 분야에 적극적으로 참여하려는 경향이 있다.⁴⁰⁾ 리더는 공식적인 의사소통 체계에 주안을 두고 지휘를 하지만 신세대 장병들은 비공식적인 의사소통을 고려하고 있다. 그 결과로 대화 기피현상을 들 수 있는데 신세대 장병 대부분이 리더와 개인적인 문제에 대한 대화를 기피하고 있으며, 대화의 대상을 동료로 하고 있다. 이는 리더와 대화를 해도 상호 바라보는 시점의 차이와 사고방식의 벽 때문에 소용없다고 판단

40) Juergen Habermas, *The Theory of Communicative Action*(Mc Carthy, Thomas, Beacon Press, 1985), p. 278

하기 때문이다.

우리 군은 신속하고 정확한 의사소통을 요하는 집단으로써 활발한 의사소통이 이루어져야 하나, 그렇지 못하고 리더십 효과를 저해하는 사례가 많이 발생하고 있다고 볼 수 있다. 군 조직에 있어서 의사소통은 상·하급자간의 신뢰성과 더불어 전통적인 가치관의 영향이 지대하다고 본다. 이러한 관점에서 우리 군의 의사소통에 있어서 문제점을 살펴보면 다음과 같다.

1) 토론 및 대화식이 아닌 상급자의 일방적인 회의 진행

토론 및 대화식이 아닌 상급자의 일방적인 의사 따라 회의가 진행되는 경우를 들 수 있다. 예컨대 회의석상에서 지휘관이 부하들에게 허심탄회한 대화를 하자고 제의해 놓고 본인의 의사와 반대되는 내용이 나오면 화를 내거나 자기 생각대로 대화의 방향을 이끌어 나가는 경우 등을 말한다.

2) 개인문제 의논 시 이해부족, 부정적 태도와 선입견

신세대 장병들이 간부와 대화를 회피하고 있는 문제점은 간부와 대화를 해도 효과가 없거나 자신의 개인적인 문제에 대한 의논 시 이해 부족으로 인한 부정적 태도와 선입견으로 이는 결국 간부들의 리더십이 결여되어 있기 때문에 나타난 현상으로 볼 수 있다.

3) 의견제시에 대한 간부의 무성의한 태도

부하집단의 의견제시에 대한 간부의 무성의한 태도로서 소극적인 리더십 경향과 부하집단의 욕구 상 문제점이 무엇인지 파악해야 하는 간부의 마음자세에도 문제가 있다는 것이다. 간부가 부하의 욕구가 무엇인지 파악하려는 적극적인 자세와 동고동락하면서 대화의 창을 통해 문제를 해결하

려는 자세가 요구된다 하겠다.

4) 경직된 대화 분위기

의사소통이 잘 안되는데 대한 책임은 하급자보다 상급자 쪽에 있다고 보아야 하는데 그 이유는 전통적인 유교 문화 등의 영향으로 상급자들이 권위주의적 성향을 갖고 있는 근본적인 리더십 환경 때문으로 볼 수 있다.

5) 역지사지적 자세 결여

상·하급자간의 대화의 방향에 있어서 역지사지적 자세 결여로 인한 이심전심이 되지 않음을 들 수 있다. 상급자 또는 조직이나 단체에서 추진하려는 것들에 대하여 속에 있는 마음을 표시하지 않고 냉소적 태도를 취하며 뒤에서 불평불만을 하는 것을 말한다.

3. 합리적인 부대관리 능력 미흡

신세대 장병들의 불만요인들을 분석해 본 결과 근무환경에 대한 욕구불만은 적었으나 교육과 의식수준의 향상으로 업무와 생활간에 있어 불만족 요인들이 내재되어 있는 실정이며 그중 가장 큰 문제점으로 인격체로서의 인간적 대우, 기본권 보장, 개인의 신상문제, 간부의 술선수범 등을 요구하고 있다.⁴¹⁾

1) 계급의식과 업무수행 면에서 인간적인 대우가 다소 미흡

부하들에 대해 하나의 인격체로서 인간적인 대우가 이루어지지 않고 있다는 문제로서 최근 신세대 장병의 고학력화로 인한 의식수준의 향상과

41) 국방부. 『지휘통솔-그 실체와 본질(상)』. 서울 : 국방부 정훈국. 1980. p.

개인의 존엄성에 대한 중요성이 급격히 대두되고 있는 상황에서 볼 때 이는 군 조직에서도 상하간에 일치된 힘을 발휘하기 위해서는 반드시 해결되어야 할 문제로서 과도한 계급의식과 무조건적인 업무수행태도, 과거에 집착된 사고방식 등으로 볼 수 있다.

2) 기본권 보장 미흡

기본권 보장에 관한 문제는 우리나라의 급속한 산업화 과정에서 자유분방하고 풍요로운 생활을 경험한 신세대 병사들이 군이라는 엄격하게 통제된 생활을 체험하면서 필연적으로 느끼는 문제점이라고 볼 수 있으나 리더의 효과적인 리더십의 결여에도 문제가 있는 것으로 나타났다. 예를 들면 간부들의 솔선수범 결여와 계급적 권위에 의한 과업지향적 성향으로 인한 무리한 작업, 자유시간의 부족 등에 강한 불만을 느끼고 있다.

3) 면담방법과 조치능력의 부족

부하가 자신의 신상문제에 대해 상담을 해도 별 효과가 없다는 반응을 보아 면담방법과 그에 대한 조치능력이 부족함을 알 수 있다. 물론 군의 현실성으로 보아 지휘관의 상담업무가 경시되기 쉬우나 모든 부하들이 맡은 바 업무에 전념할 수 있도록 부하 개개인에게 관심을 가지고 애로사항이나 불만요인, 고민사항 등을 적극적으로 해결할 수 있는 상담활동을 강화해 나가야 할 것이다.

4) 간부의 솔선수범 요구

간부들의 솔선수범에 대한 요구인데, 특히 군의 하급제대에서는 상하간의 신뢰감을 전제로 단결과 전우애로 굳게 뭉쳐야만 조직의 목표달성이 가능하기 때문에 지휘 통솔상 가장 강조되고 있는 사항이다. 신세대 장병

들이 간부들의 술선수범을 요구한다는 것은 부하에 대한 요구사항에 비해 간부들의 노력은 결여되어 있다고 느끼고 있음을 의미하며, 직책과 계급에 과도한 권위의식도 신세대 장병들로부터 존경보다는 불신을 초래한다는 것을 알 수 있다.

4. 권위주의적 지휘통솔

전통적인 군 리더십의 병폐로 아직도 많은 간부들이 이 기법을 적용하고 있는데 현재 복무중인 병사들은 과거에 비해 교육수준과 가치관 및 사고성향이 많은 변화를 보이고 있기 때문에 이들의 요구와 수준에 맞는 부하관리와 전투력 극대화의 목표달성을 위해서는 간부들의 권위신장을 통한 리더십 개발이 요구된다. 특히, 초급지휘관들은 병사들과 동고동락하며 몸으로 지휘하는 모범을 보여야하나 개인주의적인 사고와 경험미숙으로 인한 지시 일변도의 통솔을 함으로써 부하들로부터 멀어짐과 동시에 신뢰보다는 형식적인 관계로 발전하게 된다. 또한 다소 위험하거나 어려운 일은 술선수범과 모범을 보여야 하나 이러한 일들은 될 수 있으면 회피하려고 하며 부하들로 하여금 스스로 해결하게 함으로써 합리적인 부대관리를 저해하는 요소로 발전하게 된다.

제 2 절 군 리더십의 개선방안

어느 시대를 막론하고 병사를 지휘하는데 한정된 원칙이 존재하는 것이 아니다. 단지 여러가지 상황에 따라 문제점을 평가 분석하여 이에 대한 융통성 있는 자기기법을 발휘함이 필요하다.⁴²⁾ 따라서 신세대 병사를 지휘함

에 있어 유능한 지휘통솔자는 신세대의 의식성향을 면밀히 분석하여 긍정적인 요소는 이를 극대화하고 부정적인 요소는 탈 사회화시켜 이를 계도시켜 나갈 필요가 있다. 또한 신세대 병사의 실정에 맞지 않는 군대환경이나 제도는 계속 개선하고 발전시켜 나가야 할 것이다.

따라서, 본 절에서는 신세대 장병의 의식성향을 기초로 하여 군 리더의 자질 조건과 군 리더십의 개선방안을 제시하고자 한다.

1. 신세대 장병의 특성이해에 따른 군 리더 자질조건

효과적 리더는 조직 구성원의 특성에 맞는 리더십을 발휘하는 것이다. 따라서 신세대 병사들로 이루어진 군 조직의 성공적인 리더는 그 특성에 맞는 리더십이어야 하며, 군 조직의 집단적 목표에 부합하는 리더십이어야 한다.

먼저, 신세대 특성이해 및 리더자의 자질향상이다. 특성을 이해하자면 앞에서 많이 언급했지만 이전 부모세대들과 달리 경제성장의 결과를 향유하면서 성장하여 왔으며, 핵가족과 산아제한으로 귀여움과 사랑을 받으며 자라났다. 개성과 자기주장이 강하고, 개인주의 성향이 강한 반면, 대체로 교육의 혜택을 많이 받은 세대로서 합리적이고, 민주적인 성향을 지니고 있다는 점이다.

근본적인 리더의 자질로써는 크게 8가지가 있는데 첫째, 지혜로서 지혜란 지식과 지성을 이용하여 올바르게 판단하고, 적시에 필요한 계략과 책략을 짜내는 능력이다. 지혜는 수많은 삶의 경험에 의해서 얻어진 결과로

42) 류수남, “自己 教育力과 學生의 效率的 自己評價 技法”, (서울 : 한국교육생산성연구소교육연구사), 1987, pp38-41.

서의 지식과는 다르며, 지각을 바탕으로 하여 형성된 것으로 지성과는 구별된다. 군사전문가로서 전략적, 작전적, 전술적 지식을 구비하여야 하며, 또한 부하들로부터 스스로 복종할 수 있도록 인간관리에 대한 지도력이 필요하다. 변화하는 사태에 대비하는 명석한 두뇌와 지식 그리고 신속한 행동을 통하여 능동적으로 대처하는 지혜를 갖추어야 한다. 이러한 지혜는 풍부한 경험과 해박한 지식 그리고 수준 높은 지성의 바탕 위에서 발휘되는 것이므로 지휘관은 일반적인 지성과 교양을 쌓고 겸비하도록 노력해야 한다.

둘째, 신념으로서 행동의 정당성에 대한 확신이며 소속부대의 일원 또는 책임자로서의 국가목표, 이념 그리고 부대의 임무에 대한 철저하고도 긍정적인 확신을 말한다. 특히, 적과 싸워 반드시 이길 수 있다는 필승의 신념은 부여된 임무를 초지일관하여 꼭 완수하겠다는 의지를 가져야 한다. 굳은 신념은 태산과 같이 안정되고 흔들리지 않아야 하며, 불확실한 전장 속에서도 죽음에 대한 공포심을 극복할 수 있는 구심점 역할을 해야 한다. 굳은 신념에서 우리나라의 마음과 행동은 무언중에 부하의 심금을 울리고 감동을 주게 되어 상하일체감의 공감대를 형성하여 부대의 일사분란한 단결과 정열을 불러일으키게 하는 활력소가 되는 것이다.

셋째, 통찰력으로서 사물의 외면과 내면까지 꿰뚫어 보는 능력을 말하는 것이다. 부하의 심리상태를 꿰뚫어 볼 수 있는 식견과 문제의 핵심을 읽을 수 있는 능력, 미래를 내다보고 부하들에게 비전을 제시할 수 있는 능력 그리고 변화하는 전반적인 상황을 판단하여 부여된 임무수행에 미치는 영향을 분석하고 이에 대응하는 방책까지 구상할 수 있는 통찰력을 가져야 한다.

넷째, 결단력으로서 신속하고 정확하게 상황을 판단하여 여러 가지 가능한 대안 중에서 최선의 대안을 과감하게 선택하여 두려움과 주저함이 없이 실행에 옮길 수 있는 능력이다. 우유부단한 결단은 오만에 못지 않게 치명적인 결과를 초래하고, 결단은 신중하게 하여야 하며, 또한 결단은 시간이 중요하다. 따라서 리더는 상황을 종합적으로 분석하여 가장 건전한 결심을 할 수 있는 판단력과 모든 상황을 꿰뚫어 볼 수 있는 직관력, 결심한 사항을 끝까지 관철시키고 책임을 질 수 있는 자세를 갖추어야 한다.

다섯째, 용기로서 용기란 정신적, 신체적 위협을 무릅쓰고 자신이 결심한 바를 두려움 없이 실행할 수 있는 정신이다. 리더가 용감성을 보일 때 그 부하들이 용감해지지 않을 수 없으며, 이는 용장 밑에 약졸이 있을 수 없기 때문이다. 따라서 리더는 불확실성과 위험, 육체적 피로와 고통이 지배하는 전장 상황과 상급지휘관 및 부하간에 발생하는 인간적인 갈등을 극복하기 위해서는 두려움을 알면서도 행하는 용기, 즉 죽음을 무릅쓰고 책임을 완수하려는 신체적 용기와 이성과 지성에 따라 행동하는 정신적 용기를 갖추어야 한다.

여섯째, 진취성으로서 진취성이란 적극적으로 나아가 일을 처리하고 발전시킬 수 있는 요소나 성질로서 진취적인 사고와 행동은 과거나 현재에 집착하기보다는 앞날을 내다보는 미래지향적 사고와 능동적인 행동을 말한다. 자기 책임과 권한을 명확히 파악하여 상관의 명령이나 지시를 일일이 기다리지 않고 스스로의 창의와 노력으로 해결하고 처리하려는 적극적이고 능동적인 자세를 말하며, 미래지향적인 사고를 견지하고 비전을 제시하는 것이다.

일곱 번째는 인내력으로서 고통과 피로, 긴장과 압박 등의 어려움이나 괴로움을 참고 견디는 능력으로 의지력과 깊은 관련이 있으며 인내력은 리더로서 존경심을 불러일으키는 꼭 필요한 자질이다. 예기치 않는 장애나 난관을 극복할 수 있는 육체적, 정신적인 지구력과 타인의 강력한 반대에 부딪혀도 이를 극복, 끝내 목적인 바를 이루고야 말겠다는 의지, 그리고 어려운 상황에서도 솔선수범 할 수 있는 불굴의 정신력을 갖추어야 한다.

여덟 번째, 치밀성으로서 체계적이고도 분석적이며, 착실하면서도 빈틈이 없는 꼼꼼한 기질을 말한다. 자기가 맡은 일을 주도면밀하게 계획을 수립하고 처리하는 자세와 임무수행 과정을 철저하게 감독하는 습성을 가져야 한다.

기타 올바른 인간성과 자신감, 대범함과 포용력 등을 가져야 하며 끊임 없는 자기관리와 노력이 있어야 하겠다.

2. 신세대 병사의 성향을 고려한 군 리더십 개선방안

군이라는 곳은 사회와 다른 특수 집단이다. 특히 과거처럼 ‘무조건 해라’는 통하지 않으며, 신세대에게는 무조건이나, 계급으로 나오는 명령들은 복종해야 할 설득력이 부족하다. 참고해야 할 것은 기성세대는 권위적인 문화 속에서 살아왔기 때문에 사회적 가치와 군사적 가치의 괴리감은 상대적으로 적었으나, 신세대 병사는 민주화, 자유화, 개방화와 물질적 풍요 속에서 성장해온 탓에 군사가치 규범에 쉽게 적응하지 못한다.⁴³⁾ 설문조사를 통하여 분석된 결과에 의하면 개인주의 성향이 높은 병사는 방임형 리

43) 국방정신교육원. 『군대심리 2』. 대전 : 육군대학. 1991.

더십을 선호하며 합리주의 성향이 높은 병사는 민주형 리더십을 선호하는 결과가 나왔는데 군 조직의 특성상 방임형 리더십 전면 수용은 부적절하므로 신세대 병사의 성향에 적합한 리더십 유형은 민주형 리더십이며 민주형 리더십 발휘 시 몇 가지 고려해야 할 사항을 제안하겠다.

첫째는 임무 부여시 무조건 지시보다는 이유와 합리성을 제시하며, 둘째는 부대활동 전반에 대해 정보를 제공함으로써 부하를 참여시키고, 셋째는 부분적인 권한 위임과 자율성을 보장함으로써 자발적 참여를 유도하며, 넷째는 개인의 인격과 개성을 중시하고 단결심과 협동심을 강조한다. 이상과 같은 내용을 염두에 두고 신세대 병사들 지휘 시 실천방안은 다음과 같다.

1) 병사들에게 신뢰받는 지휘관이 되어야 한다.

어느 조직이나 그 조직이 활성화되고 조직 구성원이 신바람나게 일하며 최대의 성과를 거두기 위해서는 상하간, 동료간, 세대간에 서로 믿고 의지하는 신뢰성이 확립되어야 한다. 공자 말씀에 「무신불립(無信不立)」이라 하여 신뢰를 잃으면 하루도 살수가 없고 신뢰를 잃고 공신력을 상실하면 어느 곳에서나 설 땅이 없다고 함으로써 신용은 인간 존립의 근본임을 깨닫게 한다⁴⁴⁾. 따라서 지휘관이 부하로부터 신뢰를 잃으면 더 이상 지휘가 불가능한 것임을 명심해야 한다. 이를 위해 지휘관은 도덕적으로 청렴결백하고 진실된 자세를 견지하고, 부하에게 정으로 대하며 가족적인 보살핌으로 병사들을 걱정해주고 보호해 주며, 애로사항을 직접 나서서 해결해 주고, 자신의 감정을 잘 다스려서 아무리 화가 나도 부하에게 화난 모습을 보이지 않으며, 병사들과의 약속은 반드시 지켜야 한다.

44) 공자, 『논어(論語) 안연편(顏淵篇)』, BC493.

2) 규정과 방침 범위 내에서 병사들의 자율성을 최대한 살려주어야 한다.

신세대 병사들은 기존의 병사들과는 달리 ‘무조건 해라’ 라고 지시하면 오히려 병사들의 의문과 불만만 높아져서 간부가 통제하고 확인하지 않으면 업무소행에 소극적이고 태만하는 경향이 강한데 임무 부여 시 업무 실시의 필요성이나 의미를 설명하는 임무부여 방식을 택하여야 하며 자율성과 독립성에 기초를 두고 업무가 이루어 질 수 있도록 여건을 조성해 주어야 하는데 예를 들어 중대장이 어떠한 임무를 부여하게 되면 다른 간부(소대장, 행정보급관 등)가 중대장과 다르게 지시하거나 또는 병사들이 일을 해갈 때 병사들 의견을 무시하고 간섭하고 통제하는 일이 없도록 조치해 주어야 한다.

3) 간부들의 우월감을 버리고 병사들의 능력을 인정해 주어야 한다.

요즘 입대하는 신세대 병사들의 학력을 보면 대학 재학 이상의 학력을 가진 병사들이 80%를 상회한다.(본 연구자가 소속되어 있는 부대의 경우 86.3%) 예전에 1980~90년대처럼 간부가 학력이 높다는 이유만으로 병사들에게 스스로 우월감을 인정받을 수 없다. 오히려, 병사들 중에는 간부보다 학력수준이 월등히 높은 병사들도 있다. 요즘 군대 인력구조를 살펴보면 간부가 병사들보다 우월한 것은 단지 나이가 많고 군대지식(경험)이 많다는 것 말고는 내세울 것이 없다고 생각한다. 이 중 군대지식(경험)은 병사들과는 다른 과정의 군사교육을 받았고 조직 특성에 의해 직책을 부여받고 임무를 수행함을 통하여 병사들보다 많은 정보를 얻어서 부여된 경험이고 직책 수행을 하는데 일을 추진할 수 있는 기회가 더 많이 부여되는 환경의 산물일 뿐 간부 스스로 능력이 월등해서 얻어진 것은 아니다. 그러므로 간부 스스로 자질향상을 위하여 군사지식 뿐만 아니라 다른 부

분에 있어서 자기계발이 이루어져야 하며 특히, 인격도야에 중점을 두어야 한다. 병사들을 무시하거나 비하하는 언행을 삼가야 하며 특히 군대 복무기간이 긴 간부일수록 예전의 잘못된 군대의식을 버리지 못하고 폭언을 하는 모습은 사라져야 할 것이다.

간부들의 따뜻한 말 한마디와 단순한 그리고 무책임한 말 한마디의 차이가 병사들의 사기에 얼마나 많은 영향을 주는지 다음 기고문을 통해 알 수 있다. 그 주요내용을 살펴보면 다음과 같다. 올바른 언어습관이 병영생활에 얼마나 중요한지를 보여주는데 병사 200명을 대상으로 실시한 설문조사를 분석한 결과를 보면 일상에서 무의식적으로 사용하는 말들이 병사들에게 마음의 상처를 주며 ‘가장 듣기 싫어하는 말’을 살펴보면 ‘너, 할 줄 아는게 뭐야’, ‘어리버리해! 지금 뭐하냐!’등 인격을 무시하는 말이 가장 듣기 싫은 말 1, 2위를 차지했으며 ‘군기교육대 갈래, 영창 갈래?’, ‘억울하면 군대 빨리 오지’라는 말 등을 듣기 싫어하는 것으로 나타났다.⁴⁵⁾

그러므로 병사들을 무시하거나 비하하는 언행을 삼가고 칭찬과 격려를 아끼지 않아야 한다. 병사들의 사기와 의욕을 북돋우고 신세대 병사들의 잠재능력을 충분히 발휘할 수 있도록 여건을 조성해 주며 병사들의 인격과 인간의 존엄성을 인정해 주는 자세가 필요하다. 한 방법으로 공식적인 의식 행사가 아닌 경우에는 병사들의 계급보다도 병사들의 이름을 다정하게 불러주는 것도 좋은 방법이 되겠다. 또한 임무 수행시 간부들이 군사지식이 많다는 이유 하나만으로 아집에 빠져 자기의 결정이 옳다고 무조건 밀어붙이는 우격다짐이 아닌 자신의 판단과 결정이 틀릴 수도 있다는 가정 아래 병사들의 의견과 조언을 과감히 수용하여 실행하는 열린 자세가 필요하겠다. 상급자만이 하급자를 가르치고 지도하는 것이 아니라 때로는 상급자도 하급자에게 배울 점이 있고 하급자가 상급자를 이끌어 갈(유

45) 오길현, “디지털 시대의 병영 언어”, 「국방일보」, 2002년 8월 26일자 3면

도할) 수도 있다고 생각한다.

4) 지휘자의 솔선수범의 자세가 필수적이다.

요즘 신세대 병사들은 모든 사람이 똑같다는 평등 의식에 익숙해져 있어 지휘자라고 열외하고 편안하게 지내는 것을 받아들이지 못하고 그것에 대한 반감을 가지고 있다. 이로 인해 병사들은 지휘자와 선을 긋게 되고 병사들 스스로 마음의 벽을 쌓게된다. 그러므로 병사들 임무 수행 시 힘들고 위험한 각종 작업이나 또는 훈련장에서 병사들의 수면 부족, 더위나 추위, 배고픔, 부상 등으로 인한 육체적 피로 누적과 신경 쇠약으로 인해 무기력해지는 결정적 시기에 지휘자가 병사들과 함께 하면 병사들에게 큰 힘이 된다. 이렇게 함으로써 얻을 수 있는 효과는 위험한 상황이나 힘들고 지친 병사들에게 지휘자가 우리와 함께 있다는 심리적 안정감을 줄 수 있다. 또한 부대가 단결되고 병사들의 사기가 높아지며 지휘자가 어려운 일에 처하였을 때 강압적인 지시와 복종이 아닌 병사들 스스로 나서서 참여하게 되는 동기 유발의 효과도 있다. 그러므로 어려운 일일수록 지휘자가 반드시 주어진 임무를 완수해야겠다는 의지가 있다면 큰소리로 소리치기보다 팔을 걷고 병사들 속으로 참여하여야 한다.

5) 병사들의 개인주의 성향을 완화시키고 참여의식을 높이기 위해서 단체 체육운동을 활성화하여야 한다.

요즘 신세대 병사들은 단체 체육활동보다 개인운동을 선호하며 경우에 따라서는 운동 자체를 싫어하고 책읽기, TV시청, 음악감상, 인터넷, 편지쓰기 등 개인 혼자 하는 것들을 훨씬 더 선호한다. 그러나 개인 위주의 행동보다는 여러 명이 하나가 되는 단결심과 협동심이 강해야지만 임무 수행시 장점이 더 많은 것이 군 조직의 특성이다. 그러므로 신세대 병사들의

개인주의 성향을 최소화하고 단결심과 협동심을 자연스럽게 높일 수 있는 것이 체육활동이므로 이것을 적극 활용하여야 하며 체육 활동 시 탁구, 개인 구보, 헬스 보다는 팀을 구성하여 하는 축구, 농구, 야구, 배구 등 단체 체육활동을 시켜야 한다.

6) 징계·포상 결정 시 병사들을 반드시 참여시켜야 한다.

신세대 병사들의 개인주의 성향과는 다르게 병사들 징계·포상에 대한 관심은 대단히 높는데 이것을 합리적으로 해결하기 위한 방법으로 포상·징계 시 병사들을 참여시켜야 한다.

현재 중대급 기준으로 보았을 때 시행되고 있는 징계·포상 결정 절차를 살펴보면 포상의 경우는 중대장이 중대 간부나 병 분대장의 의견을 수렴하여 결정하도록 재량권이 부여되어 중대에 따라 조금씩 다르게 시행되며 징계 처리의 경우는 중대 내 징계위원회가 구성되는데 징계위원은 소대장과 기타 간부로 5인 이상 설정되고 행정보급관이 간사로 참여하여 투표에 의해 다수 의견으로 징계가 결정되면 중대장이 수용하여 승인하거나 중대장이 거부할 경우 재심의를 이루어지는 것으로 되어 있다.⁴⁶⁾ 그런데 이에 병사들이 참여하지 않다 보니 징계 결과에 대하여 겉으로 내놓고 표현하지는 않지만 징계 결과에 수긍하지 않는 경우가 많다. 그러므로 징계 처리의 투명성과 병사들의 의견 수렴을 통한 징계의 효율성을 높이고 병사들이 징계 결과를 긍정적으로 받아들일 수 있도록 병사들을 참여시키는 것이 바람직한데 이것을 지휘관 재량권으로 하지말고 반드시 명문화하고 제도화하는 것이 필요하다.

7) 병사들의 체력 향상에 중점을 두어야 한다.

46) 김명훈. 『군인복무규율해석』. 대전 : 육군본부. 1991.

어려운 상황에서 인내심이 약하고 체력이 열세하여 군 임무수행에 어려움을 겪지 않도록 점진적으로 병사들의 체력 향상에 중점을 두어야 한다. 이를 위해 현재 시행하고 있는 전투 체육을 활성화하여야 한다. 전투 체육활동을 통해 병사들이 극한 상황 속에서도 초인적이고 반사적인 힘을 발휘할 수 있는 강인한 체력을 갖도록 단련시켜야 되는데 현재 부대 실정을 살펴보면 전투체육 시간을 적극 활용하지 못하고 그 시간에 작업을 하거나 미흡한 군사 교육훈련을 보충하는 시간으로 사용하는 지휘관이 있는데 이는 바람직하지 못하다. 유격훈련이나 기타 훈련이나 행군시 체력이 약하여 낙오하는 병사들이 체력 열세로 인한 부적응으로 안전사고나 인사사고를 일으키는 경우가 종종 있는데 이는 낙오한 병사가 느끼는 심한 열등감이 사고 유발의 원인이다. 그러므로 낙오한 병사들을 질책하기보다는 평상시에 자연스럽게 체력을 향상할 수 있도록 지휘관이 부대 업무의 효율성을 높이고 시행 가능한 여건 조성과 강한 실천의지로 전투체육을 지속적으로 실시하여야 한다. 또한 전투체육 시간 시 개인 체력단련 시간으로 단순히 시간을 부여하기보다는 부대원 전원이 참여할 수 있는 단체 운동을 권장한다면 일석이조(一石二鳥)의 효과를 볼 것이다.

8) 대화를 통해서 병사들과 눈높이를 맞추어야 한다.

상급자와 하급자는 시야와 경험의 차이가 있다. 상급 지휘관은 다양한 경험을 바탕으로 지시하지만 병사들과 공감대가 형성되지 않아 정확한 의도를 간파하지 못하여 시행착오를 가져올 수 있으므로 병사들과 이해와 인식이 일치되도록 충분한 대화가 이루어져야 한다. 이를 위해 정식 면담이나 딱딱한 간담회와 같은 형식적인 대화는 가급적 피하고 병사들이 활동하는 곳은 어디든지, 예를 들자면 체육 활동간, 작업간, 휴식간 직접 현장에서 함께 어울리며 병사들에게 다가가서 마음을 터놓고 많은 대화를

하도록 노력해야 한다. 이 때 지휘관이 가져야 할 자세로는 계급과 권위의 식을 버리고 인간적인 면을 보여줄 수 있도록 대화하여야 하는데 내 마음과 생각을 감추고 병사들의 마음과 생각을 알아보려고 하는 자세는 바람직하지 않으며 솔직한 자세와 진실된 마음자세로 병사들과 대화에 임하여야 한다.

9) 조직원리(하부조직)를 적극 활용하여야 한다.

지휘관은 부대의 성패를 책임지는 부대의 주체로서 부여된 임무를 완수해야 될 책임과 의무가 있다. 이런 막중한 임무에 비례하여 업무에 대한 책임감과 부담감 또한 높다. 어떤 지휘관은 본인의 성격이나 지휘 스타일에 따라 부여된 모든 업무를 자기 스스로 챙기지 않으면 마음을 놓지 못하는 사람이 있고 군대 업무환경 또한 혼자서 많은 일을 직접 수행하는 것을 높이 평가하는 상급자가 많은 것이 현실이다. 그러나 이것은 잘못된 인식이며 가장 조직화가 잘 되어 있는 군대 조직을 적극 활용하지 못한 잘못된 지휘 방법이다. 스포츠 중 단체 경기인(팀웍을 강조하는) 축구에 비유한다면 어느 한 선수가 다른 선수들의 포지션을 무시하고 혼자서 모든 역할을 다 수행하는 것과 같다. 부여된 임무 수행시 역할 분담이 반드시 이루어지도록 지휘관은 축구 감독과 같이 병사들의 역할 분담을 해 주고 상호 조정해 주는 것 그것이 바로 지휘관의 역할이며 해야될 일인 것이다.⁴⁷⁾

10) 병사들에 대한 인성교육을 강화하여야 한다.

신세대 병사들은 비교적 예절이 바르지 못하고 나쁜 시대적 분위기에 편승하여 생활해 왔기 때문에 군 조직에서는 인간성이 상실되어 가는 최

47) 김성기, 『경영학자가 본 경영자 히딩크』 (서울 : 백년글사랑), 2002, P94

근 경향을 감안하여 인성교육을 보다 강화해야 한다. 또한, 이웃과 더불어 사는 공동체 속에서 사랑과 봉사정신을 기르고 건전한 사회적으로 올바른 윤리관을 확립케 하는데 교육의 목표를 두고 사회 봉사활동을 통하여 사랑을 실천함으로써 높은 만족감을 체득케 하며 이웃과 더불어 사는 공동체 의식의 함양과 모든 일에 감사하는 생활자세를 견지할 수 있도록 지도하여야 한다. 군은 사회적으로 부모·형제가 아닌 제 3자의 입장에서 그리고 공식적으로 병사들에게 강제성을 가지고 인성교육을 할 수 있는 마지막 교육 기관이라고 생각한다. 이를 실천하기 위해 부대 내 충·효·예 교육을 강화하여서 성인식, 제사, 설날 세배하기 등 우리 고유의 전통 의례를 교육·실습시키고 인터넷과 휴대 전화의 발달로 점점 사라지는 편지를 적극 활용하여 부모님께 효도편지 쓰기, 그리고 양로원·고아원 봉사활동 참여 등이 좋은 예일 것이다.

제 5 장 결 론

군과 신세대는 어느 때보다 모순관계에 있다. 집단주의와 개인주의, 권위주의와 평등, 통제와 자유, 명령에 대한 절대복종의 내면화의 강조와 합리성의 결여, 열악한 근무환경과 고급육구의 추구, 단순반복 업무와 고학력자, 육체적 노동과 저급한 신체적응력 등 근원적 대립관계의 조건에서 군 임무의 절대성과 효율성의 일방적 추구는 장병들의 심한 부적응을 낳게 한다. 이러한 상황에서 정상적인 지휘통솔의 연출은 어려워지고 이로 인한 부하장병의 부적응도 심화되는 악순환의 연속으로 2005년 1월 논산훈련소에서 훈련병들에게 인분을 먹도록 강요한 사건, 동년 6월 GP에서 내무반 총기 난사 사건 등이 일어나고 있다.

이 같은 현실에서 총체적이고 근원적인 치료는 군의 지휘관(자)들이 신세대 장병들의 특성과 의식구조 및 의식성향을 알고 술선수범을 통한 합리적인 인간중심의 리더십을 발휘해야 한다. 조직의 본질을 상실치 않으면서 신세대의 특성과 가치관을 수용하는 일이다. 이는 전적으로 군 간부들의 몫이다. 리더의 의식개혁, 긍정적인 지휘환경 조성을 위한 제도의 정비, 인간 관계적 중심의 리더십 스타일의 변화, 술선수범을 통한 합리적 지휘, 리더의 자질 및 핵심역량 구비 등이 있어야겠지만, 어느 한 계층의 노력만으로는 불가능하다. 모두가 참여하고 관심을 가져야 한다. 노력의 낭비 없이 효율적으로 이루어지기 위해서는 합리적인 역할분담이 이루어져야 한다. 최종적인 전투는 말단의 병사에 의해 이루어짐을 알고 있다면 군의 모든 간부는 이들에게 관심을 모아야 한다. 초급간부는 장병들이 열심히 일할 수 있는 여건을 만들어 주어야 하고, 중급간부는 초급간부가, 고급간부는 중급간부가 열심히 일할 수 있는 여건을 만들어 주는 것을 책임져야 한다. 이들에게 임무를 수행할 능력 갖춤과 수행의지를 심어줘야 한다. 인

간적인 신뢰를 바탕으로 한 밀착된 인간중심의 리더십이 선행되지 않고는 해낼 수 없는 일이다.

군의 관점에서 신세대 장병의 특성이 부정적임에는 틀림없는 사실이지만 이는 어디까지나 잠재된 성향(Dispositional)에 불과할 뿐이며, 환경 여하에 따라 계속 잠재한 상태로 있거나 행동화한다. 신세대의 부적응적 특성에 초점을 맞춰 소극적인 리더십을 발휘하기보다는 긍정적이고 적극적인 리더십 발휘로 여타의 긍정적 행동만이 빈발하도록 만든다면 부정적 행동은 나타날 여지가 없게 된다.

끝으로 본 연구의 한계로는 제한된 지역의 병사들로 비 전투 상황을 연구대상으로 삼았다는 점과 신세대 장병을 간부를 제외한 병사로 한정하여 연구하였기에 군 리더십 전반에 대한 고찰이라고 볼 수 없다는 점과 리더 유형과 신세대 장병의 특성을 네 가지 유형과 공통적인(긍정적 / 부정적) 특성으로 제한함으로써 이외 최근의 리더유형과 신세대 장병의 전반적인 특성에 대해 폭 넓게 다루지 못한 점을 들 수 있겠다. 앞으로 신세대 장병들과 관련되어 본 논문에서 다루지 못했던 부분에 대한 많은 연구와 함께 신세대 장병을 위한 지휘관의 리더십 향상과 발전에 조금이라도 기여할 수 있으리라 기대해 본다.

參 考 文 獻

<국내단행본>

- 고유효. 『현대경영관리론』. 서울 : 동문관. 1983.
- 국방부. 『시사초점(94-10호)』. 서울 : 국방부. 1994.
- 국방부. 『지휘통솔-그 실체와 본질(하)』. 서울 : 국방부 정훈국. 1980.
- 국방정신교육원. 『군대심리 2』. 대전 : 육군대학. 1991.
- 김대운 외 고역. 『조직과 리더십』. 서울 : 형설출판사. 1995.
- 김명훈. 『군인복무규율해석』. 대전 : 육군본부. 1991.
- 김명훈. 『리더십론』. 서울 : 대왕사. 1980.
- 김석희. 『인사관리론』. 서울 : 무역경영사. 1990.
- 김성기. 『경영학자가 본 경영자 히딩크』. 서울 : 백년글사랑. 2002.
- 김성수. 『21세기형 글로벌 경영전략』. 서울 : 삼영사. 2003.
- 뉴스메이커. “몸·돈·섹스는 ‘N세대의 종교?’”. 2001년 5월 17일자 세태면.
- 문화일보. “집중탐구 한국의 X세대”. 1994년 5월 20일자 특집면.
- 박재린·윤대혁. 『인간관계의 이해』. 서울 : 무역경영사. 1997.
- 오길현. ‘디지털 시대의 병영 언어’. 국방일보 기고문. 2002. 8.
- 유종해. 『현대조직관리』. 서울 : 전영사. 2000.
- 육군교육사령부. 『군인과 윤리』. 대전 : 육군교육사령부. 1985.
- 육군본부. 『지휘통솔 : 야전교범 6-0-1』. 대전 : 육군본부. 2004.
- 육군본부. 『통솔법 : 야전교범 22-101』. 대전 : 육군인쇄창. 1993.
- 이학중. 『조직개발론』. 서울 : 법문사. 1993.
- 이학중. 『조직행동론』. 서울 : 세경사. 1998.
- 이한검. 『현대적 인간관계론』, 서울 : 형설출판사, 1998

- 임창희. 『조직행동』. 서울 : 박현사. 2003.
- 정수영. 『조직행동론』. 서울 : 박영사. 1981.
- 조선일보. 1995년 6월 12일자 사회면
- 제1군사령부. 『신세대 의식성향과 지휘통솔』. 강원 : 육군인쇄창. 1996.
- 한국논단. “신세대 장병 달라지고 있다”. 1996년 10월호.

<논 문>

- 김광수. 「군 리더십에 관한 연구」(대전 : 국방대학교). 2005.
- 권이현. 「대내외 상황변화에 따른 상황적 군 리더십 모델정립을 위한 실증연구」(대전 : 공군대학). 1999.
- 남경민. 「신세대 특성에 적합한 군 조직의 리더십에 관한 연구」(광주 : 호남대학교 경영대학원). 2000.
- 박순철. 「리더십 강화를 위한 바람직한 군 리더상에 관한 연구」(대전 : 국방대학교 합동참모대학). 2005.
- 성기중. 「신세대 병사의 효과적인 리더십 기법에 관한 고찰」(대전 : 국방대학교 합동참모대학). 2003.
- 이상복. 「N세대 병사를 위한 군 리더십의 연구」(서울 : 단국대학교 정책경영대학원). 2001.
- 정찬호. 「군 조직내 리더십 적용에 관한 연구」(대전 : 한남대학교 행정정책대학원). 2002.
- 주경배. 「신세대 병사지휘를 위한 초급장교의 리더십에 관한 연구」(대전 : 육군본부). 2002.
- 최맹동. 「신세대 장병에 대한 효율적인 지휘통솔방안 연구」(대전 : 해군대학). 2003.

<외국단행본>

- Danial Katz & Robert L.Kahn. *The Social Psychology do Organization*(New York : John wiley and Sons, Inc.). 1966.
- F. E. Fiedler, *Theory of Leadership Effectiveness*(New York : McGraw-Hill Book Co.). 1967.
- Fremont E. Kast & James E. Rosenzweig, *Organization and Management*(New. York : McGraw-Hill Book Co.). 1974.
- House Hanges. *Management of Organizational Behavior, 4th ed. Englewood Cliffs*(New Jersey : Prentice-Hall, Inc.). 1992.
- Huntington. *The Clash of Civilizations: Remaking of World Order*(Massachusetts; University of Harvard,). 1999.
- J.A. Conger and R.N. Kanungo. “Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership”(Jossey-Bass,). 2003.
- Jean-Jacques Rousseau. 『*Emile ou de l'education*』 (Geneva. Swiss.) 1762.
- Jim Collins. *“Level 5 Leadership.” Good to Great*(HarperCollins Publishers Inc.) 2001.
- J.M. Pfiffner · R.V.Presthus. *Public Administration*(New York : Ronal). 1960.
- John French & Bertram Raven, *The Bases of Social Power*(Evanston IL : Row, Peterson Co.). 1960.
- Juergen Habermas. *The Theory of Communicative Action*(Mc Carthy, Thomas, Beacon Press.). 1985.
- Keith Davis. *Human Relations at Work, 3rd ed*(New York : Mcgraw-Hill Book Co.). 1967.

Lady A. Cook, *A Sociological Approach to Education*(New York :
McGraw-Hill Book Co.). 1950.

Paul Hersey · Ken Blanchard. *Management of Organizational Behavior*,
4th ed(Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc.).
1982.

신세대 장병 의식구조에 관한 설문서(I)

안녕하십니까? 국토방위를 위하여 불철주야 임무수행을 하시느라 정말 노고가 많으십니다.

본 설문은 대학원 석사학위 취득을 위한 논문작성용으로 “신세대 장병의 의식변화를 고려한 군 리더십에 관한 실증적 연구”의 결과를 얻기 위해 작성된 것입니다.

귀하의 솔직하고 신중한 응답은 본 연구의 귀중한 자료가 되오니 기탄없는 의견을 피력하여 주시면 감사하겠습니다.

본 설문서는 무기명으로 처리되고 개인의 비밀은 철저히 보장될 것이며, 학술연구 이외의 목적에 사용되지 않을 것을 약속드립니다. 귀하의 솔직하고 성의있는 응답을 부탁드립니다. 군 복무기간중 건강과 행복이 함께하시길 기원합니다.

2006. 9. 11

한성대학교 국제대학원

김기현 드림

◎ 다음 설문을 읽고 해당되는 번호에 ○표를 하여 주십시오,

1. 귀하의 계급은?

가. 이병 나. 일병 다. 상병 라. 병장

2. 귀하의 연령은?

가. 21세 이하 나. 22세 다. 23세 라. 24세 이상

3. 귀하의 학력은?

가. 고졸이하 나. 전문대 재·졸 다. 대재 라. 대졸이상

4. 귀하의 현재까지 복무기간은?

가. 학생 나. 공무원 다. 회사원 라. 기타

◎ 다음은 귀하의 군 생활 속에서 느낀 점에 대한 질문입니다.

1. 즐겨보는 TV프로그램은 어떤 것입니까?

가. 연속극 나. 미니시리즈 다. 쇼프로그램 라. 영화 마. 기타

2. 좋아하는 노래는 어떤 것입니까?

가. 발라드 나. 트로트 다. 락 라. 랩 마. 기타

3. 전통적 음식보다 햄버거와 같은 인스턴트 음식을 좋아하십니까?

가. 매우그렇다 나. 조금 그렇다 다. 보통이다

라. 그렇지 않다 마. 전혀 그렇지 않다

4. 유행에 민감하게 따르는 편입니까?

가. 매우 민감함 나. 조금 민감함 다. 보통이다

라. 그렇지 않다 마. 전혀 그렇지 않다

5. 군복에 자신만의 멋을 내는 편입니까?

가. 매우그렇다 나. 조금 그렇다 다. 보통이다

라. 그렇지 않다 마. 전혀 그렇지 않다

6. 혼자 있기를 좋아하니까?

가. 그렇다 나. 아니다

7. 혼자 있을 때 주로 무엇을 합니까?

가. 책읽기 나. 음악듣기 다. 그림그리기

라. 사색 마. 치장하기 바. 기타

8. 많은 친구보다 좋은 친구 몇 명과 사귀기를 원하십니까?
 가. 매우그렇다 나. 조금 그렇다 다. 보통이다
 라. 그렇지 않다 마. 전혀 그렇지 않다
9. 부대 내에 친한 친구가 얼마나 있습니까?
 가. 없다 나. 1~2명 다. 2~3명 라. 3~4명 마. 5명 이상(명)
10. 주위 동료들과 의견충돌이 잦은 편입니까?
 가. 매우많다 나. 조금 많다 다. 보통이다
 라. 그렇지 않다 마. 전혀 그렇지 않다
11. 주위 동료들과 의견 충돌이 있을 때 어떻게 해결합니까?
 가. 나의 생각이 맞다고 판단되면 나의 주장을 고집한다.
 나. 내 생각이 틀린다고 생각되어도 나의 생각을 고집한다.
 다. 타인의 견해를 귀담아 듣고 이성적으로 판단한다
 라. 대화로서 절충점을 찾는다.
 마. 기타 방법으로 해결한다.()
12. 어떤 문제를 선택해야 할 입장에 있을 경우에 어떤 행동을 합니까?
 가. 즉흥적으로 그때 기분에 따라 선택한다.
 나. 시간을 두고 이성적으로 판단한다.
 다. 다른 사람의 행동에 동조한다.
 라. 기타()
13. 고민이 생기면 주로 누구와 이야기 합니까?
 가. 주위 동료 나. 분대장 / 내무반내 선임병 다. 간부
 라. 혼자해결 마. 기타()

14. 병영생활이나 훈련도중 힘든일이 있어도 잘 참아내는 편입니까?

가. 매우그렇다 나. 조금 그렇다 다. 보통이다
라. 그렇지 않다 마. 전혀 그렇지 않다

15. 부대생활에서 체력의 부족함을 느끼는 편입니까?

가. 매우그렇다 나. 조금 그렇다 다. 보통이다
라. 그렇지 않다 마. 전혀 그렇지 않다

16. 주어진 일을 다하기 위해 일과시간 이후에도 스스로 일을 마무리 합니까?

가. 매우그렇다 나. 조금 그렇다 다. 보통이다
라. 그렇지 않다 마. 전혀 그렇지 않다

17. 나의 장점이자 존재를 다른 사람에게 적극적으로 알리고 싶습니까?

가. 매우그렇다 나. 조금 그렇다 다. 보통이다
라. 그렇지 않다 마. 전혀 그렇지 않다

18. 매사에 최선을 다하는 것은 매우 바람직하다고 생각하십니까?

가. 매우그렇다 나. 조금 그렇다 다. 보통이다
라. 그렇지 않다 마. 전혀 그렇지 않다

19. 싫증을 잘 내고 항상 새로운 것을 추구하십니까?

가. 매우그렇다 나. 조금 그렇다 다. 보통이다
라. 그렇지 않다 마. 전혀 그렇지 않다

20. 주위 동료들 사이에서 새로운 아이디어로 활력을 주는 편입니까?

가. 매우그렇다 나. 조금 그렇다 다. 보통이다
라. 그렇지 않다 마. 전혀 그렇지 않다

21. 생활에서 불편하고 비효율적인 것을 보면 더 나은 방법을 생각하려고 노력하십니까?

- 가. 매우그렇다 나. 조금 그렇다 다. 보통이다
라. 그렇지 않다 마. 전혀 그렇지 않다

22. 새로운 것을 보면 흥미를 느끼고 해보고 싶은 생각이 들기도 합니까?

- 가. 매우그렇다 나. 조금 그렇다 다. 보통이다
라. 그렇지 않다 마. 전혀 그렇지 않다

23. 주위 동료들과 합의한 것에 대해 적극적으로 참여하십니까?

- 가. 매우그렇다 나. 조금 그렇다 다. 보통이다
라. 그렇지 않다 마. 전혀 그렇지 않다

24. 체력이 부족함이 군 생활을 하는데 큰 장애요인이 되고 있습니까?

- 가. 매우그렇다 나. 조금 그렇다 다. 보통이다
라. 그렇지 않다 마. 전혀 그렇지 않다

25. 군 생활을 통해 자신이 변화된 부분이 있다면, 그리고 그 정도는 얼마나 됩니까?(매우많이:1, 많이:2, 보통:3, 조금:4, 변화없다:5)

- | | | | | | |
|------------------------|---|---|---|---|---|
| 가. 적극적인 성격을 갖게 되었다. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 나. 동료들과 잘 지내게 되었다. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 다. 주위 사람을 먼저 생각하게 되었다. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 라. 인내심이 길러졌다. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 마. 체력이 향상 되었다. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

◎ 귀 부대 중대장의 리더십 유형과 관련된 다음 몇 가지 사항을 알고 싶습니다.
해당 번호에 ○표 하여 주십시오.

[보기]

1) 대단히 그렇다 2) 그렇다 3) 보통이다 4) 모르겠다 5) 전혀 그렇지 않다.

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. 우리 중/소대장은 자신의 의도를 부하에게 명백히 밝힌다. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. 우리 중/소대장은 부하들이 작업이나 업무를 처리할 때 절차에 따르도록 권장한다. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. 우리 중대장은 부하들이 어떤 일을 해야 할 것인가를 사전 인지시킨다. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. 우리 중/소대장은 부하들에게 특정 과업을 부과한다. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. 우리 중/소대장은 중대 업무에 대한 일정을 자신이 계획한다. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. 우리 중/소대장은 중대내 변화를 주도하는 편이다. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. 우리 중/소대장은 부하들의 업적에 대한 명확한 기준을 가지고 있다. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. 우리 중/소대장은 내부생활의 기준이 되는 규정과 규칙을 강조한다. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. 우리 중/소대장은 부대일을 추진함에 있어 비밀이 없다. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. 우리 중/소대장은 자신의 의도를 기꺼이 부하들에게 설명한다. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. 우리 중/소대장은 친근감이 있으며 가까이 하기 쉽다. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. 우리 중/소대장은 부하들이 하는 것이 즐거운 일이 되도록 노력한다. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

[보기]

1) 대단히 그렇다 2) 그렇다 3) 보통이다 4) 모르겠다 5) 전혀 그렇지 않다.

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 13. 우리 중/소대장은 부하들이 제안한 바를
실행에 옮긴다. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. 우리 중/소대장은 부하들을 누구나 동등하게
대한다. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. 우리 중/소대장은 독특한 착안을 가끔 업무에
적용한다. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. 우리 중/소대장은 부하들이 업무내용에 대해
알고있는지 없는지 질문할 때가 많다. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. 우리 중/소대장은 변화가 있을 때 부하들에게
미리 알려준다. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. 우리 중/소대장은 부하들의 건강, 내무생활 등
개인적인 복지에 관심을 많이 가진다. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. 우리 중/소대장은 부하들의 애로/건의사항을 잘
해결해 준다. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. 우리 중/소대장은 항상 부하들의 자문을 얻어
부대일을 실행한다. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

4. 국가와 나와 의 관계에 대한 귀하의 견해는?
- 가. 국가의 이익을 위해서는 나는 희생되어야 한다.
 나. 나는 국가에 앞서서 존재하는 것이다.
 다. 국가는 나와 별개의 것이다.
 라. 국가는 나와 숙명적인 관계에 있다.
5. 국가가 귀하를 위하여 어떤 일을 하는지에 관해 귀하가 관심을 갖는 정도는?
- 가. 매우 높다. 나. 높다. 다. 그저 그렇다. 라. 낮다. 마. 아주 낮다
6. 사회 전통윤리, 도덕 및 질서의식 저하현상에 대해서 어떻게 생각하십니까?
- 가. 걱정된다. 나. 방법, 제적차원에서 철저히 배제해야 한다.
 다. 산업화 과정에서 불가피한 현상이다.
 라. 민주화가 정착되는 과정이다
7. 만일 전역 후 국가 비상시에 국가가 당신을 부른다면?
- 가. 기꺼이 이에 따르겠다. 나. 내가 희생되지 않는 한 따르겠다.
 다. 생각해 보겠다. 라. 도피하겠다. 마. 상황에 따라 유동적이다.
8. 자유 민주주의 체제수호와 통일에 대한 귀하의 견해는?
- 가. 우리 체제 위에서 통일을 논의해야 한다.
 나. 체제보다 경제 발전을 통한 흡수 통일이 되어야 한다.
 다. 우리 체제를 양보하더라도 통일이 되어야 한다.
 라. 공산화되더라도 우선 통일이 되어야 한다.
9. 귀하는 한반도 통일에 대한 강대국의 영향력을 어떻게 생각하십니까?
- 가. 절대적이다. 나. 거의 지배적이다. 다. 상당하다
 라. 별로 영향력을 미치지 못한다.
 마. 영향력을 미친다 해도 우리의 자주의식으로 성취해야 한다.

10. 북한 공산집단에 대한 귀하의 견해는?

- 가. 우리의 적이며 꼭 제거되어야 한다. 나. 통일을 위해 수용해야 한다.
다. 적이라 느껴지지 않는다. 라. 잘 모르겠다.

11. 북한군의 사상무장 정도에 대한 귀하의 견해는?

- 가. 우리보다 강하다고 본다. 나. 우리와 비슷하다.
다. 내면적으로 별로 강하지 못하다. 라. 우리보다 약할 것이다.

12. 북한은 김정일 세습체제를 확고히 하고 있으나 내부적 갈등과 경제난의 어려움으로 많은 탈북자가 발생하고 있으며 이들의 북한의 실정을 고발하고 있습니다. 귀하는 언론에 보도된 북한 내부의 실정을 어떻게 생각합니까?

- 가. 전적으로 믿는다. 나. 대체적으로 믿는다. 다. 과장된 것 같다.
라. 믿을 수 없다. 마. 관심 없다

13. 북한의 실정에 대하여 어느 정도 알고 계십니까?

- 가. 매우 상세히 알고 있다. 나. 비교적 상세히 알고 있다.
다. 그저 그렇다. 라. 잘 모른다. 마. 전혀 모른다

14. 북한에 대한 지식은 주로 어떻게 습득하였습니까?

- 가. 학교교육을 통하여 나. 신문, 잡지 등 언론매체를 통하여
다. 영화, TV등 방송매체를 통하여 라. 신병 교육시 정훈교육을 통하여
마. 부모, 친지의 경험담을 통하여

15. 최근 국제문제로 비화된 북한의 핵무기 개발에 대한 귀하의 견해는?

- 가. 개발된 것으로 본다. 나. 개발단계에 있다.
다. 앞으로 포기할 것이다. 라. 앞으로 포기하지 않을 것이다.

16. 북한 핵문제 해결을 위한 방법으로는?

- 가. 국가적 제재 방법 강구 나. 경제적 제재 방법 강구
다. 정부의 외교적 노력으로 평화적 해결
라. 유엔 안보리의 결의안 수용 마. 제재 불필요

17. 귀하는 북한의 남침 가능성에 대해 어떻게 생각하십니까?

- 가. 국제정세로 보아 전혀 불가능하다.
나. 당분간은 그러한 일은 일어나지 않을 것이다.
다. 금년과 앞으로 1~2년이 중요한 시기이다.
라. 관심 없다.

18. 귀하의 군 생활의 만족정도는?

- 가. 만족한다. 나. 만족하는 편이다.
다. 만족하지 않는다. 라. 불만족하다

19. 군 생활이 힘들고 불만족 하다면 어떤 분야입니까?

- 가. 개인체력 나. 교육훈련 다. 내무생활 라. 선임병 횡포 및 내무 부조리

20. 군 생활의 사회생활 기여도는?

- 가. 많은 도움이 된다. 나. 다소 도움이 된다.
다. 별로 도움이 안 된다. 라. 대단히 불편하다.

21. 귀하는 현 직책에 대해 만족하고 있습니까?

- 가. 그렇다. 나. 그런 편이다. 다. 잘 모르겠다. 라. 대단히 불편하다.

22. 귀하는 직무수행으로 상관에게 인정받고 싶습니까?

- 가. 그렇다. 나. 그런 편이다. 다. 잘 모르겠다. 라. 아니다.

23. 귀하는 주어진 임무와 직책을 자신 있게 수행하고 있습니까?
 가. 그렇다. 나. 그런편이다. 다. 다소 부족하다.
 라. 많은 숙달이 필요하다.
24. 귀하의 부대는 지휘관을 중심으로 단결되어 전쟁 발발시 승리할 수 있습니까?
 가. 그렇다. 나. 어려움은 있지만 승리할 것이다.
 다. 해박야 알 것 같다. 라. 어렵다
25. 귀하의 부대는 화목하고 편안합니까?
 가. 그렇다. 나. 그런 편이다. 다. 좋은 분위기는 못된다. 라. 살벌하고 불안하다.
26. 귀하의 부대는 휴가, 외박, 근무, 진급, 포상이 공정하게 시행되고 있습니까?
 가. 그렇다. 나. 일부 불공정 하다. 다. 불공정 하다.
27. 귀하의 부대원들이 중·소대장을 믿고 잘 따릅니까?
 가. 그렇다. 나. 군대이기 때문에 어쩔 수 없이 따른다. 다. 잘 모르겠다.
28. 귀하의 부대는 중·소대장의 지휘통솔이 합리적이라고 생각하십니까?
 가. 그런 편이다. 나. 가끔 권위주의로 지휘통솔 한다.
 다. 거의 권위주의로 지휘통솔 한다.
29. 귀하의 중·소대장은 부하의 복지와 임무수행 중 어디에 더 비중을 두고 있습니까?
 가. 복지와 임무수행을 균형있게 한다.
 나. 부대 임무수행이 우선이다.
 다. 부하복지가 우선이다.
 라. 잘 모르겠다.

30. 귀하는 중·소대장의 지시가 불합리한 것이 있다고 생각하십니까?
 가. 있다. 나. 일부있다. 다. 잘 모르겠다. 라. 없다고 생각한다.
31. 귀하는 중·소대장이 면담시 숨김없이 이야기 합니까?
 가. 그렇다. 나. 정직하게 얘기하지 않는다. 다. 형식적으로 얘기한다.
32. 귀하의 군 생활간 중·소대장들로부터 느끼는 인상은?
 가. 무섭고 정이 없다. 나. 상사 공식적인 관계로만 느낀다.
 다. 어느정도 인간적인 정을 느낀다. 라. 형제애를 느낀다.
33. 귀하의 중·소대장은 부대원을 좋아하며 잘 해 줍니까?
 가. 그렇다. 나. 그런 편이다. 다. 그런 척 한다. 라. 그렇지 않은 편이다.
34. 나는 어떤 간부를 원하는가?(한가지만 선택)
 가. 친부모 형제같은 간부 나. 공사구별이 분명한 간부
 다. 언행이 일치하는 간부 라. 천직의식을 가진 간부
 마. 합리적인 간부
35. 나는 이런 간부를 신뢰할 수 없다.(한가지만 선택)
 가. 극히 주관적인 간부 나. 원리원칙만 고집하는 간부
 다. 자신의 일을 떠넘기는 간부 라. 폭언 등 심한 말을 하는 간부
 마. 공·사 구분없는 간부

ABSTRACT

how the consciousness of new generations
affects the effectiveness of military leadership

Kim, Ki-Hyun

Major in Military Strategy

Dept. of International Security and Strategy

Graduate School of International Studies

Hansung University

People may think the transformation of technology won't change in military, but the technologies in the military are transforming just like outside world.

Military have some problems that can be the issues in the future; tendency of varied knowledge and technology jobs, various kind of weapons supported by high technology, Being capable of completing the mission privately for unreliable combat environment, satisfaction of individual needs and the complication of purpose in organizations. The military leader must get the solutions for these problems and apply it in the future.

The soldiers and young ages people are conflicting these days. Tendency of being groups or individualism, power of authority or

equality, trying to set the own rationality inside of absolute obedience for an order, service in the low condition facilities and wishing their desires, same continuous work and high degreed people in school, hard labor and low physical level, the importance of the military mission in these kind of contradictory relationships make the typical soldiers get the dissatisfaction and uncomfortable life in military.

Most of the soldiers who are currently serving in the military are high cyber culture generations. These generations can get in touch with computer very easily so they prefer computer than TV, using phone than E-mail.

The soldiers who are currently serving in the military already had experienced the computer and internet culture so they may not see the difference with out side new generations..

The soldiers practice the right attitude and mind in new comer training but they might still keep their negative aspects(individualism through the computer and internet). Continuos education and revising their concept is the most important think to make them focus on positive aspect

These days the low majority of military soldiers includes many new ages people. To understand their concept or their behavior the leaders must organize the detail things about each person because without such effort it can be very difficult to expect them to lead toward the right direction.

The military officer and just typical military solider are organized in ages beginning of 20. They change their own concept to fit into

special group which calls military and these process of changing can define as military socialization.

Before they come into military this process define their own value, personality, individual characteristics, living habit and it effects directly or indirectly influence and reflects the leader's commanding style, the method of military education, and living aspects in quarters.

This research illustrate the basic theory and the tendency of the behavior that the new generation people follow. The new generation people is living in difference environment compare to their parent's generation, concerning about the economical growth, having certain individualism tendency. Most of the new generation have high degeed in school and also by taking the high level education they have the rational mind in their concept.

This writing is emphasizing these kinds of facts, the new generation people need to fit themselves to the military educational system, and the commanders need to analyze the detail things about each soldiers and let them have the rational mind through the military education.

The second important things are getting a good result whenever we fight with our enemies, administrating the camp effectively, creating the effectiveness organization.

The exact analyzing of each soldiers, the commanders need to have more often mind and realizing the suitable leadership which will fit to the soldiers. Changing it to 'acting in advance' from 'just commanding' will give much more benefits to commanders and to our military.

To accomplish this object this research had some theoretical and practical investigation ,

In practical investigation, to set more realistic conceptualism and collect their own detailed opinion ,used soldiers to answer the questioning paper

To treat the problem that research shows the military leaders must have the right solutions, such as, acting in advance, contacting the specific characteristic and their living concept.

One of the most important thing that military officer should remind is to keep essential qualities of organization but also to accept some of the characteristics and values of new ages people.

Reforming own's consciousness; amending the regulations for positive environment of leadership, transformation of leadership style, rational commanding through acting in advance, the ability of the leader, these things can't be come true with just one person's effort. Everybody have to participate and show much effort into it. To not get any wasting effort, everybody have to take their portion of work and have the rational judgement. If the military officers know that the result of final battle depends on each soldiers, they have to be concerned in each soldier carefully.

If the soldiers try to do their duty without any problem the low class officer have to make the right environment. In same way, if the low class officers wish to do their duty correctly the middle class officer have to set their working environment. The officers have the duties to make them complete their work correctly and also educate

them to have the right consciousness when they work. These working process won't be possible without the first human importance leadership mind.

For the conclusion, to lead the military without any trouble between the individual needs and environment, the each subordination need to be reform in sincere way. When the leaders try to reform the military they have to be stand in advance, through the reliable educational training all the soldiers have to be rebirth as a true soldier. Before the requirement of treatment and right, need the ability first. The new generations soldiers abilities can evaluate to the most important thing in current military. To make the new generation soldiers do their best, their fathers and mothers needs to give much strength to make them have self-restraint and duty as a soldier.

To make this happen, the parents(highest class, high class soldier) intrust them to walk to right direction in their military life

