

전투 및 비전투 상황에서의 효율적 리더십에 대한 비교 연구

이 재 윤*

목 차

- I. 문제의 제기
- II. 전투와 비전투 리더십의 특성 및 행동 비교
- III. 전투리더십의 계발
- IV. 전투리더십의 모델
- V. 요약 및 결론

I. 문제의 제기

지금까지 많은 사람과 조직들이 리더십의 성공적 발휘를 위해 폭넓은 연구와 노력을 기울여 왔지만 리더십을 성공적으로 발휘할 수 있는 간단한 공식은 발견할 수 없었다(Bass, 1981). 이 말은 역동적인 환경 변화 속에서 복합적인 인간·조직·환경의 유기체적인 상호작용은 리더십 발휘를 더욱 어렵게 하고 있다는 것을 의미한다. 리더십이란 어떤 환경이나 시간 그리고 어떤 사람에 의해서도 행사될 수 있어 많은 연구들이 산재해 있다. 바람직한 리더像 구현을 위해서 우리가 관심을

* 육군사관학교 인문사회처 심리학 교수

가져야 하는 구성요소들은 안보(군사)환경, 사회·문화적 환경, 전쟁의 양상, 야전 환경, 구성원들의 가치관이나 태도 등등 복잡하고도 다양한 수밖에 없다.

이러한 관점에서 오늘날 우리가 수많은 군대 리더십 연구에서 발견할 수 있는 몇 가지 문제점은 첫째, 지휘관들의 많은 전체 책임과 의무 중에서 단순히 일부분적인 관점만을 강조하고 있다는 것이다. 세계사속에서 가장 전문적인 군대를 가졌던 민족의 역사연구들을 보면 다양한 전투 리더십에 관한 이야기는 포함하고 있지만, 평시 상황이나 일상적인 부대에서의 리더십에 관련된 기록들은 많지 않다(Hunt & Phillips 1991). 이와 대조적으로 리더십 연구역사가 짧은 우리 군의 경우를 살펴보면 리더십 연구가 주로 평상시 부대 및 인사관리에 치중을 하고 있고, 6. 25나 베트남전을 경험하였음에도 실제 전투에서 요구되는 리더십 특성이나 행동에 관한 연구는 거의 찾아볼 수가 없다. 두 번째는 리더십의 지나친 단순화와 학자들이 쏟아 놓은 일부 리더십 모델들의 결정론적 강조이다. 즉, 현재 발표되고 있는 대다수의 리더십 모델들은 몇 가지 상황적 관점만을 다루었거나 靜的(static)이며 線型的(linear) 思考와 行動을 강조하는 경향이 있어 실제 세상의 다양한 리더십 상황을 적절히 다루지 못하는 측면들이 있다(Hunt & Phillips 1991). 세 번째는 전·평시를 망라한 리더들의 특성이나 행동들이 나름대로 규명되기는 했지만, 그러한 요소들을 어떻게 훈련시키고 계발할 것인가에 대한 체계적인 연구나 언급들이 많이 부족하다는 사실이다. 말하자면 리더십에 관한 'what'의 문제는 집중적으로 거론되고 있지만 'how to'의 문제가 소홀히 다루어져 왔다는 것이다.

본 연구는 이러한 군의 리더십 연구에 대한 문제점을 제기하면서 전투와 평상시 비전투 부대관리에 관련된 리더십 특성과 행동들을 구분해 보고, 나아가 현재 군의 리더십 연구에서 소홀히 다루어지고 있는 초급장교들의 전투리더십 배양을 위한 행동과 훈련적인 측면들을 개념

적 수준에서나마 분석 및 정리해 보고자 한다. 연구를 진행하기 전에 본 연구가 가지는 몇 가지 한계점을 밝혀두고자 한다. 첫째는 본 연구의 논의 대상이 위관급 지휘관이나 리더들(company grade officers)에 게만 한정된다는 것이다. 둘째, 연구를 실제 전투나 또는 實戰에 가까운 模擬전투(simulated combat) 장면에서 실증적으로 검증할 수 없었기 때문에, 미국을 비롯한 선진 외국의 전투리더십 연구, 주로 Watson(1978), Van Fleet와 Yukl(1986)과 Hunt와 Phillips(1991) 등의 연구들에서 자료를 구하여 분석할 수밖에 없었다는 것이다.

II. 전투와 비전투 리더십의 특성 및 행동 비교

군사적 상황의 전체 모습 속에서 고려되어야 하는 리더십의 범위는 통상적인 부대관리 리더십을 훨씬 넘어 발전되고 확장되어오고 있다. 따라서 우리는 평화 시 효과적인 부대 및 人的관리에 대비하면서도 전투 시 역할을 어떻게 성공적으로 수행할 수 있는가에 대한 리더십 과제에도 도전할 필요가 있다(Hunt & Phillips, 1991).

일찍이 Halpin(1954)은 Ohio 주립대학의 2가지 리더십 행동범주(배려 vs 조직주도)를 사용 전투상황에서 비행 지휘관들의 리더행동과 효과성을 비교한 결과, 상급자의 전투 효과성에 대한 평가는 배려적 행동과는 상관이 없었고 조직주도 행동과는 正的인 상관을 보였다. 하지만 Christner와 Hemphill(1955)의 연구에서는 전투에서 봉사하고자 하는 의지는 조직주도 행동과는 무관하나 배려적 행동과는 正的인 상관을 나타내었다.

Mulder(1971)는 해군과 공수부대를 대상으로 연구한 결과 전투상황과 같은 위기상황에서는 지휘관이나 리더가 강력한 권력, 특히 전문적 권력을 행사하는 것이 효과적인 반면, 평시 비전투 상황에서는 지휘관과 부하 사이에 원만한 인간관계를 유지하는 리더십이 보다 효과적이

라는 사실을 발견하였다.

Helme, Willemin과 Crafton(1971)의 模擬전투에서의 리더십 차원들 연구에서는, 긴급사태에 대한 단호한 대응, 명확한 지시, 술선수범 그리고 부하에 대한 관심과 배려를 바탕으로 한 자신감과 강인함을 보여주는 지휘행동이 효과적인 것으로 나타나, 전투 시 군의 리더들은 임무와 인간의 2개 차원 모두에 관심을 가져야 한다고 주장하였다.

Anderson(1980)은 전투의 효과적인 리더십을 예측하기 위한 연구에서 실제 군대는 아니지만 항상 ‘火災’라는 적과 전투를 치러야 하는 소방대원들을 대상으로 한 연구에서 소방리더의 행동 유형에 따라 리더십의 효과성이 달라짐을 발견하였는데, 화재진압의 전투상황과 같은 경우 관계지향적 리더보다는 과업지향적 리더가 더 효과적인 것으로 나타났다.

Segal(1985)은 군사적 기술의 환경의 변화 때문에 2차대전 이후 군장교들의 역할수행이 변화하고 있음을 지적하며, 그러한 군사적 변화와 요구는 전투를 위한 리더십의 유형과 반드시 일치되는 것은 아니라고 주장하였다. 다시 말하면 비전투 관련 임무와 요구는 전투의 효율성을 손상할 수 있을 정도로 리더의 훈련을 다른 방향으로 쏠리게 할 수도 있다는 것이다. Van Fleet와 Yukl(1986)도 상이한 개념을 강조하는 전투와 비전투 조건 간의 리더십 차이를 경험적으로 증명한 바 있다.

미국은 베트남전을 비롯한 세계의 여러 전투에 참전한 장병들을 대상으로 오랜 기간 동안 전투 및 비전투 리더십에 대한 연구를 계속하여 왔다. 정밀한 모형전투 실험과 관찰자 및 평가자의 판단을 거친 조사 분석 결과는 네 가지 중요한 결론을 도출하였는데 그 중 하나가 군대에는 두 가지 유형의 지휘가 있다는 것이다. 그 하나는 전투형 지휘(combat command)이며 또 다른 하나는 평상시 부대에서의 기술적/관리형 지휘(technical/managerial command)인데 이들은 일부 서로 상이한 특성이나 행동 그리고 재능들(talents)이 필요한 것으로 나타났다

(Watson, 1978; Van Fleet & Yukl, 1986; Hunt & Phillips, 1991).

사실 시간과 공간의 측면에서 보면, 평시라면 부대는 훈련임무를 연습할 수 있는 시간이 있지만, 전투중이라면 실제임무를 위해 연습할 수 있는 시간이 급격히 줄어들거나 심지어 전혀 없다. 리더는 기초적인 전투기술을 연마하기 위해서는 가능한 어떤 시간이라도 사용하여야만 한다. 또한 평시훈련에서 기술적이고 전술적인 기술들을 학습하고, 그것들을 부대 훈련에서 적용시켜보는 시간을 가질 수 있지만, 戰時에는 이러한 기술들을 부대에 합류하는 시점에 지니고 있고, 그것의 응용은 구체적인 부대나 戰場 환경에서 학습해야만 한다. 리더는 실제적인 위협이 무엇이며, 적이 어떻게 생각하고 작전하는가, 그리고 실제상황에서 적의 이동과 활동에 대해 어떻게 반응해야 하는가를 배워야만 할 것이다. 戰場에서는 긴박감이 존재한다. 시간은 결정적이며 병사들의 목숨을 위태롭게 할 수 있다. 이 새로운 상황의 모든 역동성들이 스트레스를 유발하며, 리더는 병사들이 스트레스에 대응하는 방법을 찾도록 도와줄 수 있어야 한다. 또한 전투상황은 목숨을 요구하는 임무의 중요성, 급변하는 상황, 공포, 고통, 죽음, 부상의 위협 등이 혼재된 상황의 복잡성 그리고 부하들에 대한 리더 영향력의 상대적 변화¹⁾ 등이 리더십에 영향을 준다. 따라서 지휘관 및 리더에 대한 부하들의 반응이 비전투시와 다르고 비호의적이고 불확실한 상황 때문에 의사결정이 어렵게 된다(Higinbotham, 1975; Uhlaner, 1975).

이처럼 전투상황과 비전투 상황은 분명히 다르기 때문에 군에서의 리더십 연구도 이를 구분하여 이루어지는 것이 바람직함에도 불구하고, 대다수의 군 리더십 연구들은 전투-비전투 상황에 대한 특별한 언급없이 정체가 불분명한 리더십 연구가 이루어지고 있는 형편이다. 이는 대체적으로 실제 전투에서의 연구나 또는 模擬전투를 조작해야 하는 연

1) 리더가 보유하는 강제 권력의 내용 중 징계, 영창 등은 평시에는 영향력을 발휘하지만, 전투 시에는 죽음보다는 그러한 처벌을 받는 것이 더 유리할 수 있기 때문에 강제적 영향력의 정도가 상대적으로 떨어질 수 있음

구방법상의 어려움 때문으로 생각된다. 나아가 전투리더십과 비전투리더십의 효과적인 특성이나 행동이 서로 共有될 수 있다는 연구자의 단순한 판단에 기인하는 부분도 있을 것이다. 그러나 앞에서 논의된 리더십 학자들의 주장에 따라 서로 차이 있는 부분과 공유되는 부분을 나누어 연구하는 것이 보다 합리적이고 설득력이 있을 것으로 생각된다.

1. 전투와 비전투 리더십의 특성들: Watson의 연구

1) 전투리더십의 특성들

전투 시 위관급 장교들의 심리적 요구를 연구한 여러 학자들은 각종 전투에 참가한 美소총소대와 중대로부터의 결과 및 사례 분석과 그리고 병사들이 그들의 리더에게 원하는 리더십 유형을 종합해 본 결과, 훌륭한 전투리더가 보유해야 할 <표 1>과 같은 특성들(traits)의 집합을 도출할 수 있었다(Watson, 1978). 표를 보면 특성들의 범주는 크게 용기(courage), 성실과 진지함(personal integrity) 그리고 적응성(adaptability)의 세 가지로 구분된다.

(1) 勇氣

戰場에서 본능적 전투감각을 보이며 부하들의 신뢰를 얻는 데는 용기가 으뜸임을 많은 전투사례들이 입증해주고 있다. Watson이 연구 조사한 용기의 내용들은 전투에서 최선의 것을 과감히 선택하면서 고통과 피로 그리고 긴장과 압박을 이겨내며 적의 위협으로부터 굴복하지 않는 육체적·정신적 인내력을 의미함을 알 수 있다. 전투리더십의 핵심은 무엇보다 이러한 용기로부터 출발한다는 것을 연구는 다시 한 번 강조해 주고 있는 것이다.

<표 1> 전투리더가 보유해야 할 특성들

특성들	내용
용기(Courage)	용감성(bravery) 대담성(fearlessness) 과감성(daring) 武勇(prowess) 씩씩함(gallantry) 패기(guts) 용맹, 대담무쌍(intrepidity) 不屈의 용기(undaunted courage) 투지(fighting spirit) 감투정신(aggressive action)
성실과 진지함 (Personal integrity)	성실, 진실성(sincerity) 날카로운 眼識, 육감(flair) 냉정성, 침착성(calmness) 조심성, 중용(modesty)
적응성 (Adaptability)	유연성, 융통성(flexibility) 행동의 민첩성(rapidity in action) 신속한 의사결정(speedy decision-making) 思考의 명확성(clarity of thought)

출처: Watson, P.(1978), p. 156.

Watson은 미 육군 Scovel 중령이 작성한 ‘미래 制限戰에서 미 병사의 전투 동기 부여’라고 불리는 특별 연구를 토대로, 교육수준의 증가와 인권문제 그리고 치명적인 무기의 발달과 정치적·이데올로기적 요소가 점점 줄어들고 있는 戰場의 현실을 놓고 볼 때, 사람들이 목숨을 희생하면서 싸워야 한다는 투지나 의지가 전반적으로 약해지고 있다고 보고 있다. 그 결과로 월남에서 그들의 상급자와 유사한 수준의 교육을 받은 부사관들에 의해 발전된 평등주의적 리더십 스타일은 전투에서는 부적합 할 것이라고 주장하며, 독일군이 2차 대전에서 유지했던 용기있는 지휘관과 리더들의 ‘핵심성’과 ‘강인성’의 전형으로 감화된 병사들, 사나이다운 동료애, 그리고 일치단결로 무장된 양식으로서의 복귀가 적합

하다고 보았다(독일인은 이 스타일을 Gemeinschaft라고 부름).

현대적 소규모 군의 전투력과 응집성 조사보고의 출발로서 가장 자주 인용되는 것은 Shils와 Janowitz(1948)의 독일군 포로들에 관한 연구이다. 제2차 대전 당시 독일군 하급부대 전투력은 불가사의한 비밀로 여겨졌다. 최고 수뇌부의 전략 실패와 달리 하급부대의 탄탄한 전투력은 연합군을 끝까지 괴롭혔다. 전투에서 5~7배의 연합군 병사와 맞서 싸워도 전혀 풀리지 않았다. 연합군은 독일군의 포로 심문하는 과정에서 나타난 진술을 토대로 그들의 하급지휘관에 주목을 하게 되었다. 포로 심문을 통해 얻은 결론은 ‘독일군 분대를 이끄는 병장과 하사관이 전투력의 핵심이며, 용감하면서 능력있고 사려깊은 이들은 병사들의 전폭적인 신뢰를 받고 있다’는 것이었다. 독일군은 1년 이상 근무한 병사들 중 엄격히 능력에 따라 병장과 부사관을 선발했다. 초급장교들도 임관 전 6개월 간 병사들과 똑같이 생활하면서 훈련을 받아 그러한 환경 속에서 하급지휘관들은 자연스럽게 병사들과 일체감을 형성하였다. 전투에서 선두에 나서 유난히 희생자가 많았지만, 장교와 사병을 분리하면서 철저히 엘리트주의를 고집하는 연합군과는 분명히 다른 모습이었다. 분명한 것은 제2차 세계대전 중 독일군에서 나타난 동료애, 연대감 그리고 권위에 대한 복종심을 능가할 만한 집단은 거의 없다는 것이다. 독일군의 응집성을 연구한 여러 학자들도 최악의 상황에서 노력을 포기하지 않고 독일군 병사들이 버틸 수 있었던 끈기는, 사상적 신념 때문이라기보다 용기있는 하급지휘자와의 일차적 집단관계 때문²⁾이었다

2) 이 부분에 대한 다른 부차적 해석도 있다. Shils 등의 연구를 검토한 Burns (1978)는 독일군의 응집성은 그 밖에도 히틀러와 나치의 승승장구를 그들 각자의 안녕과 생존에 직접 연결짓는 독일 병사들의 의식에서 비롯된다고 설명하고 있다. 그들에게 정치적·이데올로기적 지향이나 국가의 존망에 대한 인식이 없었던 것은 확실하지만, 대신 실질적인 힘과 보호를 베풀어 줄 강인하고 불멸의 존재로 히틀러를 신봉했다. 히틀러는 야만스러운 철권통치자였지만, 일정 시기에 일정 집단들에게는 ‘거래적 기능’으로 존재한 것이다. 불굴의 히틀러라는 이미지가 차차 의심받게 되면서 병사 간 그리고 병사와 리더간의 결속은 느슨해졌고, 군사적 응집성과 효과성은 떨어지게 되었다. 거래는 끝났고, 또 다른 교환의 움

는 결론을 내리고 있다(Manning, 1991).

(2) 성실과 진지함

전투상황 전개에 대한 날카로운 육감, 불확실하고 위험한 장면에서의 냉정함(침착성) 그리고 조심성과 진지함은 실제 전투를 수행하는 위관급 리더들이 갖추어야 할 기본적 전투리더십의 특성들이라고 생각된다. 특히 공포와 불안이 지배하는 전투상황에서 냉정하고 침착한 지휘는 공황을 막는 지름길이다. 자신을 제어할 줄 모르는 자에게 다른 사람들을 통제하는 임무를 맡길 수 없는 것이다. 전투리더나 지휘관이 아무리 위급한 상황에서도 당황하지 않고 침착성을 견지하고 있을 때, 그 전투는 결코 패배하지 않는 것으로 보아도 좋을 것이다. 동물적인 전투감각과 육감도 최전방에서 전투를 수행하는 지휘관이나 리더들이 구비해야 할 특성이며, 조심성과 성실성은 전투에서의 신중한 리더십 행동으로 연결되어 부하들에게 안전과 신뢰감을 조성해 줄 것으로 생각된다.

(3) 적응성

전투에서 리더들의 유연성과 융통성, 행동의 민첩성, 신속한 의사결정, 思考의 명확성이 보다 중요한 특성으로 나타났다. 전투는 불확실의 영역이다. 전투 중에 지휘관이 취하는 행동의 근거는 그 3/4이 불확실의 안개 속에 잠겨있다. 戰場은 진실을 찾기 위해서 날카로운 知性이 요구되는 영역이다. 오늘날 아무리 발달된 정보체계에 있어서도 불확실한 전투의 속성은 상존하기 마련이며, 전투지휘관이 戰場에 첫 발을 들여 놓는 순간부터 전투가 벌어지고 있는 지형, 기상 등 자연조건으로부터 敵情(적의 위치, 병력규모, 무기, 장비 등)에 이르기까지 완전무결한 정보에 의거하여 확실한 상황판단을 내릴 수 있는 전투상황은 드물기 때문이다(국방부, 1979).

직임은 일어나지 않았다.

따라서 최초 세운 계획을 일관성 있게 밀고 나가는 것이 바람직하나, 이것을 지나치게 고집하면 전투에서 패하기 쉽다. 훌륭한 전투리더는 변하는 상황에 따라 최대의 융통성을 발휘할 수 있어야 한다. 평소 부대지휘에 있어서도 전투지휘에 있어서와 마찬가지로 변화하는 상황에 대하여는 항상 그 극복양식이 바뀌어 져야 하며, 따라서 부하가 지휘관이나 리더를 볼 때 그의 참모습이 확인할 수 없을 정도로 부단히 변모되어 나타나야만 하는 것이 전투리더십의 본질적인 구비 요건이다(국방부, 1979). 급변하는 전투상황에 신속히 적응할 수 있는 리더 특성들이 강조되는 이유가 여기에 있다.

2) 비전투 리더십의 특성들

상대적으로 Watson(1978)은 평시 부대관리를 위해 비전투 리더에게 요구되는 효과적인 <표 2>와 같은 네 가지 특성들의 집합을 도출할 수 있었다.

<표 2> 부대관리를 위해 비전투 리더가 보유해야 할 특성들

특성들	내용
태도 (Attitudes)	요령이 있음(being tactful) 친밀감, 우호적(friendly) 격려(cheerful) 신뢰감 부여(dependable) 인간본성의 이해(understanding of human nature)
동기부여 (Drive)	투지와 열성 (being aggressive and enthusiastic)
정신능력 (Mental ability)	경험과 숙련(being experienced) 지능과 독창성(intelligent and original)
신체능력 (Physical ability)	운동 경기능력과 신체적 용기를 보여줌 (showing athleticism and physical courage)

출처: Watson, P.(1978), p. 156.

<표 2>를 보면 비전투 리더십이 요구하는 특성들은 전투리더십이 요구하는 용기, 진실성이나 융통성의 특성과는 달리 인간관계와 관련된 요소들을 중시하고 있으며, 부하들에 대한 동기부여와 그리고 경험과 지능 및 운동경기와 관련된 신체능력들이 중요함을 보여주고 있다.

2. 전투와 비전투 리더십 행동: Van Fleet와 Yukl 연구

Flanagan(1954)의 중대사건 기법(critical incidents)과 질문지 상관법을 사용하여 한국전쟁에 참가한 장교, ROTC훈련 소대장, 사관후보생들을 대상으로, 전투상황과 비전투상황에서 효과적인 리더행동을 조사한 Van Fleet와 Yukl(1986)의 연구(표 3)에 의하면 리더십 행동들이 양 상황에서 차이가 있는 것으로 나타났다. <표 3>의 결과들을 보면 중대사건 행동포함 비율에서 ‘격려’, ‘성과 강조’, ‘역할 명시’, ‘배려’ 행동은 전투와 비전투 상황 모두에서 중요한 것으로 나타났다. 비전투 상황에서 리더가 부하들의 지속적인 성과 부실과 규정의 위반, 명령 불복종 같은 행동들을 공식적으로 경고하고 질책하며 免職(dismissal)이나 停職(suspension) 등의 처벌을 하는 ‘비판-훈계’ 행동은 전투 시에는 부적합한 것으로 보인다. 중대사건 기법 연구의 전투 및 비전투 양 상황에서 가장 분명한 차이점은, ‘계획’과 ‘문제해결’의 행동 범주가 전투상황에서 큰 중요성을 가지고 있는 것으로 나타났다는 것이다. 이들 차이는 전투상황에서의 리더들이 역동적이고, 불확실하며 그리고 적대적인 환경에 더 많이 직면하기 때문으로 생각되며, 일찍이 ‘창조적인 고안과 솔루션’이 전투에서의 효과성을 위해 필수적이라고 주장한 Lang(1965)의 견해와도 어느 정도 일치된다. 전투중의 리더들에게 적의 행동에 대비하여 계획을 세우고 효율적으로 부대활동을 작성하고 조직화하며, 그리고 돌발적인 위기에 대처하는 행동계획을 갖는 것은 필수적이다. 따라서 ‘계획’과 ‘문제해결’은 전투상황에서 리더십의 효과성 제고에 중요한 요소로 예상될 수 있지만, 비전투 학교 상황에서 사관후보생들에게 ‘계

획'과 '문제해결'이라는 행동요소는 덜 필요하게 느껴질 수 있다. 나아가 그러한 행동들은 부대성과에 큰 영향을 미치지 않을 것으로 생각될 수 있다는 것이다(Van Fleet & Yukl, 1986).

<표 3> 전투 및 비전투 상황에서의 효과적인 리더행동

리더십 행동	중대사건 행동포함 비율		리더효과 기준과의 상관	
	非전투상황	전투상황	非전투상황	전투상황
격려	15% #	23% #	.30 *	.33 * *
성과 강조	12% #	18% #	.30 *	.26 *
역할 명시	24% #	18% #	.26 *	.29 * *
비판-훈계	14% #	9%	.40 * *	.23 *
배려	32% #	15% #	-.21	.06
조정	1%	11%	.28 *	.30 *
문제해결	2%	30% #	NI	.30 * *
계획	1%	20% #	-.02	.29 * *
대표자 역할	2%	10%	.33 * *	.16
갈등 관리	2%	1%	-.16	.26 *
칭찬-인정	6%	3%	.00	NI
보상의 구조화	1%	4%	.00	NI
참여적 의사결정	1%	5%	-.22	.03
자율-위임	1%	7%	-.02	-.00
목표설정	1%	0%	-.01	NI
훈련지도	6%	11%	.24	NI
정보전파	1%	5%	.07	.13
작업 촉진	1%	5%	.18	NI
상호작용 촉진	1%	3%	.23	.13

출처: Van Fleet와 Yukl(1986), p. 53.

#; 중대사건에서 가장 적합한 행동의 지표

NI; 본 연구에서 포함되지 않은 척도

여기서 ‘배려’적 행동은 중대사건 기법 연구에서는 두 경우 모두 중요한 리더의 행동으로 나타났지만, 그 비율이 비전투상황에서 높아 비전투상황보다 전투상황에서 덜 중요한 것으로 나타났음을 주목할 필요가 있다($z=3.78, p<.001$). 이러한 사실은 위기상황에서 대인관계가 리더와 부하 모두에게 덜 중요한 것으로 나타난 초기의 해군장교 연구(Mulder, Ritsema van Eck & de Jong, 1971)에서 발견된 결과와도 어느 정도 일치할 한다. 통상 전투에서 주된 관심은 생존과 임무의 성공적인 완수이다. 따라서 우호적이고 다정한 태도는 직접적인 전투나 심각한 사건, 그리고 자연재해와 같은 위기 상황에서 덜 중요하게 될 수도 있을 것이다. 그러한 상황에서 부하들에게 중요하게 남아 있는 배려의 유일한 모습은, 리더가 진실로 자신들의 복지나 생존에 관심이 있는가 하는 정도일 뿐이다. 그래서 부하들을 ‘대포 밥(卒 취급)’이나 혹은 자신의 군대경력을 충족시키기 위한 희생물로 무정하게 다루는 리더는 어떤 상황에서도 부하들에 의해 효과적인 리더로 인정받지 못할 것이 분명하다.

리더효과와의 상관관계를 연구한 <표 3>의 결과들을 보면 비전투상황에서 ‘격려’, ‘성과 강조’, ‘역할 명시’, ‘조정’ 행동은 리더효과 기준과 $P<.05$ 수준에서 유의미한 상관을 보이고 있고, ‘비판-훈계’ 및 ‘대표자 역할’ 행동은 $P<.01$ 수준에서 유의미한 상관관계를 보이고 있어 비전투 시 이들 행동의 중요성을 보여주고 있다.

한편 전투상황에서는 ‘성과 강조’, ‘비판-훈계’, ‘조정’, ‘갈등 관리’ 행동이 $P<.05$ 수준에서 리더효과 기준과 유의미한 상관을 보이고 있다. 여기서 ‘비판-훈계’ 행동은 중대사건 포함행동 비율에서는 9%로 그 중요성이 낮았지만, 리더효과 기준에서는 의미있는 행동으로 포함된 것이 특징이다. ‘갈등 관리’ 행동도 마찬가지이다. 리더효과 기준과 $P<.01$ 수준에서 유의미한 상관관계를 보이고 있는 ‘격려’, ‘역할 명시’, ‘계획’과 ‘문제해결’ 행동은 전투시의 중대사건 포함 행동비율에서도 높은 비율

을 보이고 있어 주목된다. 요약하면 전투 시에 리더들은 부하들을 격려 하면서도 책임과 과업목표를 분명히 하고, 철저한 전투계획을 세워 주도적으로 추진해 나가는 행동이 요구된다고 하겠다.

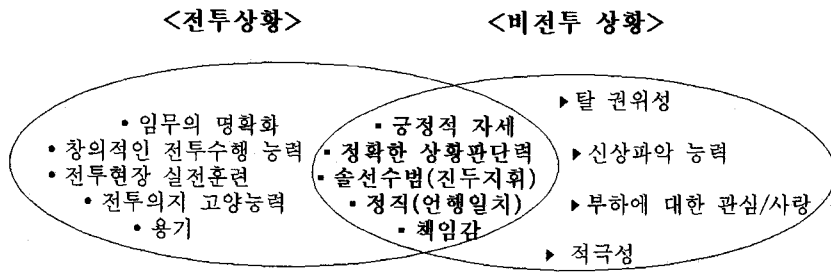
3. 전투와 비전투 리더십 특성 및 행동 연구: 한국군

최병순(1988)은 전투상황을 가상한 중대 ATT 훈련 중인 중대장들을 대상으로 한 설문지법과, 6. 25와 월남전에 실제 전투에 참가했던 사병과 병사들로부터 수집한 전투상황에서 효과적이었던 중대장의 지휘행동을 기술한 중대사건 기법 2가지 방식으로 연구 분석한 결과, 서로 다른 연구방법에 의한 결과가 완전히 일치하고 있지는 않았지만 '부하에 대한 관심', '동기유발(진두지휘)', '문제해결 및 위기관리' 행동이 두 가지 연구 모두에서 중요한 것으로 나타났다고 주장하였다. 그러나 중대 ATT는 본질적으로 실제 전투 상황과는 많은 차이가 있을 뿐만 아니라, 중대사건 기법을 적용한 6. 25와 월남전 참전 용사들 연구는 당시 전투 상황을 기억하기에는 너무 많은 시간이 흘러 그 신뢰성을 입증하기가 어려운 측면들이 있다.

한편 박은석(2004)은 문헌조사, 설문조사, 과학화 훈련장에서의 모의 전투 훈련 조사 등을 통하여 전투 및 비전투(평시) 중·소대장의 리더십 핵심역량 들을 다음과 같이 도시 비교 설명하고 있다(그림1). 그림에서 보면 '책임감', '정직(언행일치)', '솔선수범(진두지휘)', '정확한 판단력'³⁾, '긍정적 자세' 등 5개의 특성과 행동은 전투상황과 비전투 상황에서 모두 중요한 것으로 나타났다. 그러나 '용기', '전투의지 고양 능력', '전투 현장 실전훈련', '창의적인 전투수행 능력', '임무의 명확화'의 5개 특성 및 행동들은 전투상황에서 보다 중요한 것으로 나타났으며, '적극성', '부하에 대한 관심과 사랑', '신상파악 능력', '脫권위성'의 4개 역량은

3) 문제의 핵심과 우선순위 파악능력 및 판단력을 포함하는 내용임

비전투 상황에서 중요한 특성과 행동으로 확인되었다.



<그림 1> 전투 및 비전투 초급지휘관(리더)의 핵심역량 비교

이는 일반적으로 전투상황에서는 평시상황과는 달리 과업주도적 지휘행동(과업의 명확화, 동기유발, 확인감독, 교육훈련 및 훈계, 대외활동, 정보의 전파, 계획 및 전파 등)이 배려적 지휘행동(권한위임과 참여, 부하에 대한 관심, 인정 및 보상, 대표자 활동, 인화단결 등)보다 리더십 효과성에 미치는 영향이 크다는 국내외의 선행 연구들과 유사한 결론들이다. 또한 미국의 CTC(Combat Training Center)의 1996년 연구와 비교해 볼 때, 위기 시 효과적인 지휘행동 중에서 '모든 임무에서 성공할 수 있다는 지휘관에 대한 부하들의 확신, 전투현장에서 지휘관의 위치(적으로부터 노출되지 않고 戰場을 감시하면서 지휘할 수 있는 곳), 지휘관의 판단·숙고·예측력의 활용, 명령의 시기와 형태, 지휘관 의도의 명확함과 수용성'의 항목과도 유사한 결과들이다.

그럼에도 불구하고 본 연구가 전투지역 파견 비전투 요원들을 대상으로 설문조사를 했든지, 또는 실제 적의 사격과 폭격 등으로 인하여 발생하는 전투원들의 사망이나 부상 등 戰場의 극악한 환경을 그대로 재현 할 수 없는 제한된 중대전술 훈련 상황에서 일정한 시간이 경과된 사후 조사라는 한계점을 안고 있어, 그 타당성을 확인하기 어려운 측면이 있다.

4. 전투참가 미지휘관들의 주장

파나마 작전인 ‘저스트 코즈(JUST CAUSE) 작전’과 ‘사막의 폭풍(DESERT STORM)작전’에 참가했던 모든 전투지휘관들은 한결같이, 가장 중요한 전투력 배가 요소로 팀워크와 신뢰심과 단결력을 들고 있다. 저스트 코즈 작전에 참가한 7경보병사단 3여단 4대대장 Johnny Brooks는, “전투 시 효과적으로 임무를 수행하는 부대의 특성은 팀워크와 함께 병사들이 자기 자신과 간부들에 대해 신뢰감을 가지는 것이다. 부대의 특성은 평시에 실전적 훈련을 강도 높게 실시함으로써 얻어진다. 전투에 투입되었을 때는 모든 병사들이 자기 자신, 자기 장비, 자기 지휘관을 믿고 신뢰할 수 있어야만 戰場의 전투를 제대로 수행할 수 있다”고 기술하고 있다. 한편 사막의 폭풍 작전에 참가했던 1기갑사단 2여단 70기갑 4대대장 Bill Feyk 중령도 부대 간의 팀워크와 단결력 그리고 장병 상호간의 신뢰와 믿음이 전투력과 효율성의 증진에 큰 성과를 가져왔다고 증언하고 있다(교육사, 1994b). 미 합동특수부대 남부지구사령관으로서 ‘저스트 코즈 작전’을 지휘한바 있는 중장 Carl. W. Stiner 장군은, “팀워크와 동료 간의 신뢰감은 상호의존적이다. 팀워크는 강인하고 실전적인 훈련과 전우 상호간의 전투능력에 대한 신뢰감이 있어야 발전된다”고 하였다. 또한 지휘관들은 부하들과의 사이에 믿음과 자신감과 신뢰(trust, confidence, credibility)에 바탕을 둔 인간관계를 수립하는 것이 중요하다고 믿었으며, 이러한 인간관계는 개인의 장점과 잠재적 약점에 대한 이해까지도 포함된다고 하였다.

사실 戰場에서의 훌륭한 지휘는 정식절차에 의한 예행연습, 예하 지휘관의 사후브리핑, 서면으로 작성된 지휘의도, 또는 지휘관의 현장지휘 등만을 가지고는 충분히 발휘할 수 없는 것이다. 어떤 의미에서 보면 지휘라는 것은 막연하여 파악하기 어렵고, 이에 대한 분명한 정의를

내리기도 쉽지 않다. 하지만 면담에 응한 모든 전투지휘관들은 공통적으로 성공적인 지휘에는 팀워크와 인간 상호간의 신뢰관계가 매우 중요하다고 진술하고 있다. 나아가 이들 지휘관들이 부대의 팀워크와 단결력 그리고 신뢰감을 조성하기 위하여 모든 수단을 다 강구하였음을 볼 수 있는데, 부하와 상관의 격의없는 대화가 단결력과 신뢰감을 촉진시켜주었기 때문에 지휘관들로 하여금 공개적이고 정직한 지휘풍토를 조성하도록 권장하였다. 또한 모든 예하 제대 그리고, 모든 직위의 요원들에게 작전회의, 예행연습, 사후 검토회의 등에 참가하도록 권장하고, 많은 중대장들이 가능한 많은 시간을 할애하여 하사관 및 병사들과 함께 자연스런 분위기에서 훈련, 장차 작전, 일반적인 부대운용 방향들을 토의하도록 하였다. 이처럼 지휘관들이 팀의 구성원들과 대화의 문을 열고, 아이디어를 교환하며, 구성원들이 서로에 대해서 알 수 있는 기회를 만들어 준 것이 부대의 팀워크를 조성하고 장병들과 간부들 상호간의 단결심을 고양시켰음이 입증되었다(교육사, 1994a).

Ⅲ. 전투리더십의 계발

이 분야에서는 Watson(1978) 및 최근 전투참가 연구를 중심으로 전투리더십을 계발하는 방안들은 제시하고자 한다.

1. 勇氣와 팀워크의 양성

1) 군대 팀 스포츠의 활성화

부대원의 용기(투지력)와 팀워크를 도모하기 위해 사용되는 경쟁 방법은 다양하다. 축구, 배구와 같은 운동 경기도 있고, 사격대회, 군장경

기, 제식훈련, 총검술 경연 등 전투기술과 직접 관련된 것도 있으며, 또한 팀워크를 강화하기 위해서는 장기, 바둑 시합이나 군가 경연대회, 장기자랑 등의 오락적인 것도 있다. 경쟁은 부대팀워크 조성을 위한 방법으로는 가장 직접적이며 효과적이다. 또한 그 효과는 부대정신의 형성 및 강도와도 관계된다. 그러나 지휘관은 어떤 방식의 경쟁이든 간에 경쟁의 주목적은 항상 부대 팀워크 유지이며, 상호 협조와 고도의 능력을 위한 수단이라는 사실을 잊어서는 안 된다. 경쟁에 참가하는 모든 부대는 부대의 명예를 위해 최선을 다하기 마련이지만, 도가 지나치면 승리에 집착한 나머지 수단과 방법을 가리지 않게 되어 부대의 질서가 흐트러지며, 경쟁 부대 간에 심한 적대감과 불신감마저 일으킴으로써 부대의 거시적 단결을 해칠 수 있다. 따라서 부대 팀워크 조성을 위해서는 지휘관들이 경쟁과 이기는 데만 목적을 두는 '기능적 자동화(functional autonomy)'⁴⁾ 현상을 이해하고 이를 방지하도록 한다. 모든 경쟁에 있어서 절차와 규정을 중시하며 부대원들이 계획을 세우는데 동참하도록 해야 할 것이며, 경기 종목을 운영하는 작전이나 전술 운용 방식까지 경기 점수에 반영하도록 하는 것도 한 가지 방법이다.

미국은 국가 경영 차원에서 3대 스포츠, 즉 야구·농구 및 풋볼을 장려하고 있다. 특히 풋볼은 전략이 무궁무진해 사관학교에서도 많이 연구하는데, 미국이 이라크 一次 공격 때 사용한 전략은 실제로 풋볼의 우회 전략이었다고 한다. 풋볼은 럭비와 축구를 바탕으로 만든 미국인의 스포츠다. 풋볼의 전략은 무궁무진해 쿼터백의 전략만도 러닝에 50개, 패스에 200여 개나 되는 것으로 알려져 있다. 팀 스포츠는 심신의 건강은 물론 조직력, 팀워크, 페어플레이 정신, 전략훈련, 경쟁력 향상에도 긴요하다는 최고 리더들의 판단 때문이다.

이처럼 스포츠는 단순히 즐기고 노는 데 그치는 것이 아니라 장병의

4) Allport가 주장한 동기이론으로 수단과 목적이 전도되는 현상을 말한다. 본래 스포츠는 승리하는 것보다 心身의 건강을 유지하는 것이 목적이었으나 계속됨에 따라 경쟁(우승) 자체가 목적이 되어버리는 현상이 나타난다.

戰略的 思考 형성에도 큰 영향을 주기 때문에, 우리 군에도 전 장병이 열광하는 과학적이고 전략적인 스포츠가 보급되어 장병의 투지 배양은 물론 팀워크를 양성하도록 해야 할 것이다. 나아가 대학 팀들과 군장병과의 스포츠 교류, 사관학교 간 체육대회의 부활과 경기 종목의 개선, 각종 사회단체와 부대 간의 스포츠 시합을 늘리는 것이 필요하다고 생각된다.

2) 신뢰와 믿음을 통한 전투 팀의 양성

또 다른 성공적인 팀워크의 요소는 리더가 보여주는 자신감 또는 신뢰감이다. Clark에 의한 한국전쟁 연구는, 병사들이 단순한 호감과 군사적 신뢰성을 구분할 수 있어, 위험한 임무를 수행하거나 휴가를 갈 때 서로 다른 동료들을 선택한다고 주장하였다(Watson, 1978). 더 최근에는, Tziner와 Vardi(1983)가 이스라엘 기갑부대를 대상으로 기본 기갑훈련 종료 시에 전차 승무원組를 짜는 현상을 사회측정법에 기초를 두고 연구한 실험 보고서를 내 놓았다. 여기서 보면, 높은 전투 능력을 지닌 병사들은 프로그램을 계속하는데 너무 자주 선택된 반면, 능력이 떨어지는 병사들은 거의 선택을 받지 못한 것으로 나타났다. 합리적인 결론은 병사들이 전투 상황에서 생존을 위해 다른 사람에게 의존해야 한다는 것을 잘 알고 있다는 것이다.

따라서 리더들은 병사들에게 배 이상으로 신뢰감을 심어주어야 한다. 왜냐하면 전투에서 죽음과 승리의 돌격 간 차이를 잘 판단할 수 있는 사람은 누구보다도 리더 자신들이기 때문이다. 만약 병사들이 리더의 능력이나 지식을 의심한다면, 그들은 리더의 판단에 자신들의 생명을 맡기기를 주저하게 될 것이고 이것은 단결된 부대원으로 행동하지 않을 것임을 의미하는 것이다. 병사들이란 죽어야 할 때 죽을 수는 있겠지만, 아무도 그들의 생명을 무지에 희생당하기를 원하지 않는다

(Manning, 1991). 전투에서 부하들의 의심과 불안을 해소하기 위해, 리더들은 그 자신의 직업전문 능력에 대해 자신감이 있어야 한다. 이를 위해 평상시 리더는 그의 직무를 수행하는 능력을 입증함으로써 병사들의 신뢰심을 획득하면서, 어려움과 도전 그리고 실제적인 훈련을 공유함으로써 상호 간에 신뢰심을 발전시키고 개인들을 응집된 팀으로 결합시켜 전투력을 배가시켜야 한다.

3) 공포심의 극복

공포와 불안이 지배하는 전투상황에서 냉정하고 침착한 지휘를 위해서, 공포를 통제하는 능력 배양은 전투훈련의 필수적인 부분이 되어야 한다. 공포의 극복은 1차적으로 공포라는 정서의 이해에서 출발하지만, 공포를 안다는 사실 자체가 실제 위기시나 전투시의 공포를 없애는 데 도움이 된다는 증거는 없다. 단지 공포의 본질을 이해하고 이를 통하여 공포심을 제거할 수 있는 책략들을 개발할 수 있는 가능성만을 다소 높여줄 뿐이다(Dollard & Horton, 1977). 그러나 공포를 알고 적절한 훈련과 교육을 한다면 공포심을 어느 정도 줄일 수 있다는 것이 많은 군사 심리학자들의 주장이다. 따라서 전투리더를 양성함에 있어 항상 마음에 두어야 할 것 중 하나는, 도전적이고 실전적인 공포 극복의 훈련 기회를 갖게 하는 것이다. 훈련은 안전하면서도 힘든 것일 필요가 있다. 전투에서 공포심을 줄일 수 있는 특정한 훈련활동에는 장애물과 담력코스 등이 있을 수 있다.

공포심을 극복하기 위한 전투리더십 양성을 위한 훈련에서 한 가지 중요한 측면은 리더들이 어떻게 하면 공포를 통제할 수 있는가를 학습하도록 도와주는 것이다. 전투리더는 공포가 신체에 미치는 영향들에 대해 먼저 교육받아야 하며 두려움이 위협적인 상황에 대해 신체를 준비시키는 정상적 반응으로서 공포를 인식하도록 훈련이 되어져야 한다.

훈련을 계획할 때 교관은 사기와 신체적 용기를 요구하는 훈련과제를 개발할 수 있다. 리더들이 두려움을 다루는 방법들을 학습할 수 있도록 공포와 불안을 유발시키는 훈련 상황들에 부딪쳐야한다. 다음 리더는 전투에서는 극심한 공포가 발생한다는 것과 그것에 대해 사전에 준비를 해야만 한다는 것을 알아야 한다. 행동을 하기 이전에 공포가 최대한 커지며, 공포는 방어태세에 있을 때, 포병공격이 있을 때, 폭격 상황에서, 야간공격 시에, 보복할 수 없을 때, 또는 상황에 대한 정보가 없는 경우일수록 커진다는 사실을 교육받는다. 공포의 증상이 어떤 것들인가와 언제 공포가 발생할 수 있는가를 아는 것이 리더들로 하여금 상황을 보다 예측 가능한 것으로 만들어 준다. 그는 사전에 그것을 어떻게 대응할 것인가를 결정할 수 있다. 리더들을 공포로부터 구해주는 것은 평소의 교육과 훈련의 힘이기에 때문에, 절대적으로 리더가 공포에 빠지지 않도록 철저하게 훈련되어야 한다.

2. 전투리더십 특성들(성실성/진지함/침착성 등)의 개발

전투상황 전개에 대한 날카로운 육감, 불확실하고 위험한 장면에서의 냉정함(침착성) 그리고 조심성과 진지함은 실제 전투를 수행하는 초·중급 리더들이 갖추어야 할 기본적 전투리더십의 특성들이라고 생각된다. 이러한 특성들은 기본적으로 학습이나 훈련으로 배양하기가 어려운 측면들이 있기 때문에, 일차적으로 리더 선발 시 평가센터(assessment center)⁵⁾ 방식이나 심리검사를 통해 확인이 필요한 영역이다. 그러나 정확한 변량을 설명하기는 어렵지만 일정 부분은 人性교육과 집단상담 그리고 參禪이나 冥想같은 자기수양(self-discipline)을 통해 특성의 강화나 조성이 가능하다고 본다.

5) 리더의 특성이나 기술을 포함하는 잠재력을 확인하는데 사용되는 하나의 표준화된 절차의 세트를 의미한다.

人性교육이란 感性의 계발 및 공감적 이해의 체험을 통해 자기의식과 행동양식의 심층적 변화를 추구하는 '인격적 수련'이다. 이러한 인격적 수련은 일종의 특수한 정서교육으로 이해되고 있으며, 집단경험 학습의 형태로 이루어지는 것이 가장 효과적인 것으로 알려져 있다. 즉 가치관, 대인관계 등의 경험과정을 검토하고 학습함으로써 인격적 주체로서의 자기 자신과 인간관계적 차원의 발전을 추구하는 특수한 학습 경험인 것이다. 이러한 人性교육은 교양강의나 책을 읽는 것보다 자기와 타인의 생각 및 감정의 흐름을 체험적으로 탐색하고 교류하는 과정에서 비교적 쉽게 습득된다. 따라서 초급장교 리더십 프로그램의 일환으로 集團相談을 실시할 필요성이 있다. 또한 앞에서 열거한 전투리더십이 요구하는 태도나 성격을 조성하기 위해서는 지속적인 자기수양 훈련을 통한 체질적 개선을 통한 실천적 노력도 필요하기 때문에, 우리 군에서도 參禪이나 冥想에 대한 기법을 도입하여 전투리더십을 한 단계 업그레이드 시킬 필요가 있다고 생각한다.

3. 적응 및 융통성의 배양

1) 장교 양성기관의 창의적 교육

장교 양성교육에서 시험위주의 획일적 암기식 교육은 반드시 지양되어야 한다. 창의성과 적응능력을 키우는 교과과정의 원칙은 주입식에서 '토론과 발표'의 장에서 논의되어야 할 것이다. 이를 위해 필수과목들을 줄이는 대신 선택과 전공과정을 강화할 필요가 있다. 또한 수준차 교육과정을 두어 개인의 학문적 소양과 다양성을 중시하는 교과 과정이 되어야 할 것이다.

훈육적인 측면에서도 고려할 사항이 있다. 人間은 근본적으로 자유로움을 추구하고 통제받는 것을 싫어하는 성향을 가지고 있다. 따라서 통

제 일변도의 훈육제도는 생도들의 자율성을 손상시켜 사고의 융통성과 행동의 유연성을 저해할 소지가 있다. 따라서 훈육제도는 학교 기관의 교육목표를 달성할 수 있는 범위 내에서 피교육생들에게 최대한의 자율성을 보장하여 자신들 스스로 합리적 사고와 자기통제 능력을 키우도록 여건을 보장해 주어야 할 것이다. 나아가 자율과 책임의 적절한 조화를 통해 장교 후보생들이 자발적으로 제도권 내에서 자신의 잠재 역량을 키우면서 어떤 상황에서도 융통성과 유연성을 발휘할 수 있도록 훈육제도를 주기적으로 개선 발전시켜 나가야 할 필요가 있다.

2) 야전부대의 창의적 훈련

훈련은 부대를 전투에 대비하도록 하는 것이어야 한다. 그 중 명령이 없는 상황에서의 자발성 등과 같은 것들이 훈련환경으로 다루어져야 할 것이다. 야전의 지휘관들이 항상 마음에 두어야 할 것 중 하나는 하급부대 지휘관이나 리더가 도전적이고 실전적인 훈련을 기회를 갖도록 해주는 것이다. 융통성을 양성하는 팀활동으로는 정찰, 독립분대 임무 (independent squad missions), 그리고 생존, 탈출, 저항활동(resistance) 과 도피훈련 등이 있다. 도전적이고 보람있는 훈련은 전투부대로서의 적응력과 응집력을 창출하기도 한다. 또한 전투리더들은 도전적인 훈련을 성공적으로 완수해냄으로써 자기가 가진 무기나 장비에 대한 개인적 능력증진과 확신을 얻는 것과 아울러 자신, 병사들, 그리고 자신의 상급 지휘관에 대한 확신을 얻게 된다. 그런 훈련은 부대와 개인의 자부심을 증진시키는데 직접적으로 기여하는 부대 구성원들 간의 공유된 경험들을 가져다준다.

IV. 전투 리더십의 최신 모델 설정

1. 군 리더십의 특수성: 統合과 全方位의 리더십

군 사회는 다른 사회와 비교할 때 목표, 기능, 상황 등의 특수성이 존재하며, 이로 인해 군의 리더십 역시 일반사회의 리더십과는 구별되는 특성이 존재하는데, 이를 한마디로 말하면 '統合과 全방위의 리더십'이라고 말할 수 있을 것이다. 군 리더십은 각양각색의 하부집단 및 상황, 특히 戰場에서의 생사의 갈림길인 극한상황에 대처하여 서로 모순되는 극단적인 방법까지도 구사해야 할 절대적인 필요성이 요구되기 때문에, 강직과 유연, 엄격과 관용, 신중과 단호함, 솔직과 기지, 상·별 등의 상극적인 요소를 적절히 통합·조화시켜 상황에 맞게 행사되어야 한다. 또한 군 리더십은 복잡하고 다양한 여러 업무를 한꺼번에 처리해 나가지 않으면 안 된다. 부하들의 衣食住는 물론 사생활까지도 관심을 가져야하며, 부대의 작전, 교육훈련, 행정, 통신, 軍紀 등을 모두 다 동시에 진행시켜 나가야 하는 全방위의 리더십인 것이다.

나아가 전투와 평화 시의 리더십을 구분해야 한다는 주장들이 설득력이 있기 때문에, 양 상황에서 모두 효율성을 발휘할 수 있는 새로운 방향에서 군 리더십의 발전과 접근을 요구하고 있다고 보아진다. 지금까지 제시된 여러 리더십 내용들을 고찰한 결과 전·평시 모두 효과를 발휘하겠지만, 전투 시에 보다 효율적이라고 판단되는 최선은 아니지만 최적이라고 판단되는 리더십 모델을 제시해 본다.

2. 군대 전투리더십 모델: 카리스마적 리더십의 적용

독일의 사회학자 Weber(1924/1946)가 리더십 연구에서 카리스마의 개념을 제시한 이후로 많은 정치학자들과 사회학자들의 연구가 뒤따랐

으나, 행동 과학자들이 카리스마의 개념에 손대기 시작한 것은 그리 오래된 일은 아니다(Stark, 1977). 이는 전통적인 카리스마 이론들이 리더들의 타고난 특성에 초점을 둔 나머지, 도저히 일관된 경향을 볼 수 없는 무수한 속성의 나열만을 산출해 냈기 때문이었다. 이러한 결과의 비일관성은 행동과학자들에게 카리스마란 특수한 집단에서 발생하는 비과학적인 신념이라는 관념을 심어 주게 된 것이다. 그러나 1980년대에 들어서 리더십 연구자들은 카리스마적 리더십, 조직문화의 창조 및 조직의 변화 또는 회생에 깊은 관심을 갖기 시작하였다. 기업 조직에 새로운 생기를 불어넣고, 급격히 변화하는 외부 환경에 재빨리 적응하려는 현실적인 욕구가 카리스마적 리더십, 변혁적 리더십 등의 효율적인 리더십에 대한 새로운 이론을 쏟아내기 시작한 것이다. 이렇게 등장한 새로운 카리스마적 리더십 이론에서는, 이전의 이론에서 리더가 보유하고 있는 특성으로 생각되었던 카리스마적 자질이 부하들의 知覺 과정에 의해 결정되는 것으로 보고 있다. 이것은 이전의 리더십 이론에 비해서 리더십 과정에 있어서 부하들의 역할을 크게 강조한 것이라 볼 수 있다(House, 1977; Conger & Kanungo, 1987).

카리스마 이론에서 가장 중요한 논점이 되는 것은, 과연 카리스마가 타고나는 것인가? 아니면 상황적인 것인가? 혹은 리더와 부하의 상호작용 과정에서 생긴 것인가 하는 것이다. 이러한 논점은 비단 카리스마뿐만이 아니라 특성, 상황 이론 등에서도 그 뿌리를 찾아볼 수 있다. 전통적인 카리스마 이론과는 달리 최근의 카리스마 이론에 의하면, 카리스마적인 리더십은 유전적이고 성격적인 리더의 특성보다는 리더가 어떤 독특하고 위대한 특징을 가지고 있다는 부하들의 知覺에 근거하여 정의된다는 식으로 관계적이고 상호작용적인 개념 쪽으로 나아가는 경향이 있다. 이러한 知覺은 리더십의 상황적 맥락과 부하의 개인적·집단적 욕구에 의해서 영향을 받는다고 본다(Bass, 1985; Conger & Kanungo, 1987).

House(1977)에 따르면, 카리스마적인 리더십에는 리더의 신념의 정당성에 대한 부하들의 믿음, 리더에 대한 무조건적인 수용, 리더에 대한 애정, 자발적인 복종 등의 특징이 포함된다. House는 카리스마를 '개인적인 능력에 의해서 부하들에게 특별한 영향을 미칠 수 있는 특성'으로 기술하고 있다. 그의 연구결과에 따르면, 카리스마적 리더는 극단적으로 높은 수준의 자기신뢰성, 지배성에 대한 강한 욕구, 그리고 자신의 신념의 도덕적 정당성에 대한 강한 확신 등을 지니고 있다. 지배성에 대한 강한 욕구는 리더가 성원들에게 영향력을 행사할 수 있도록 동기화시킨다. 자신감과 강한 신념은 리더의 판단에 대한 부하들의 신뢰감을 증가시키며 성원들의 가치나 이상을 조직목표와 관계된 이상적인 목표로 결집시킨다. 또한 미래에 대한 호소력 있는 비전을 제시해서 집단의 업무에 더욱 의미를 부여하고 성원들의 동기와 열정을 고취시킨다. 이러한 행동의 결과는 집단과제에 대한 성원들의 감정적인 개입의 고취와 집단의 목적에 대한 몰입의 확대이다.

또한 카리스마적 리더들은 성원들이 모방하도록 자신의 행동 모델을 제시한다. 이러한 행동 모델링은 단순한 리더 행동의 모방 이상의 것을 포함하고 있다. 만일 성원들이 리더를 인정하고 존경하게 되면, 그들은 리더의 신념과 가치를 모방하게 된다. 이러한 과정을 거쳐서, 카리스마적 리더들은 성원들의 만족과 동기에 상당한 영향을 미칠 수 있다. 또 그의 이론에 의하면, 카리스마적인 리더들은 성원들이 리더를 능력있고 성공적인 리더로 보도록 印象을 관리하는 행동을 한다. 이러한 印象관리는 리더의 결정에 대한 신뢰를 강화시키고, 성원들의 자발적인 복종을 증진시킬 수 있다. 이라크 전투상황에서도 미군 지휘관들이 장병 상하 간, 특히 리더에 대한 신뢰감 형성이 무엇보다 중요하다고 지적한 바 있다. 따라서 카리스마적 리더의 이러한 행동들은 효율적인 전투리더십 행동과도 어느 정도 부합된다고 보여 진다. 카리스마적 印象관리 행동의 내용은 앞에서 논의한 행동 모델링(behavior modeling), 이미지

조성, 목표의 명확한 제시, 높은 기대치의 제시, 성원들의 능력에 대한 자신감의 표현, 동기유발 등을 통하여 행사될 수 있을 것이다.

일반적으로 카리스마적 리더들은 성원들의 수행에 대해서 높은 기대를 가지고 의사소통을 하는 동시에 부하들에 대한 자신감을 표현한다. 강한 준거권력(referent power)을 지니고 있는 이들 리더들은 높은 수행목표를 설정하고, 이러한 목표에 대해 부하들이 개입되도록 한다. 또한 만일 성원들이 리더의 높은 기대를 만족시키는 것에 대해 자신감이 부족하다면, 그들은 리더의 영향력 시도에 대해서 저항할 것이고 노력이 감소될 것이다. 매우 존경받는 리더가 자신감을 표현하는 것은 성원들의 자존심과 성공가능성에 대한 신념 간을 연결시킨다. 'Pygmalion 효과'⁶⁾에 대한 연구를 보면, 성원들은 리더가 그들에 대해서 자신감을 표현할 때 더욱 높은 수행을 보인다는 것을 시사해 주고 있다(Eden, 1984).

카리스마적인 리더들은 호소 방법, 유연성 등에 있어서도 매우 큰 차이를 보인다. 예를 들어, 어떤 카리스마적인 리더는 감정적인 호소에 의존하는 반면에, 다른 리더는 이성적인 호소를 잘 사용한다. 이성적인 호소를 잘 사용하는 카리스마적인 리더는 대부분 뛰어난 기술을 지닌

6) Pygmalion 효과는 '다른 이들의 행위에 대한 예상이나 기대는 그 행위 자체에도 영향을 미친다'는 이론으로, 무슨 일이든 기대한 만큼 이뤄진다는 의미를 가지고 있다. 그리스신화에 나오는 조각가 피그말리온의 이름에서 유래한 심리학 용어이다. 조각가였던 피그말리온은 아름다운 여인상을 조각하고, 그 여인상을 진심으로 사랑하게 된다. 女神 아프로디테는 그의 사랑에 감동하여 여인상에게 생명을 주었다고 한다. 신화에서 유래한 Pygmalion 효과는 교육 현장에서 기대·신뢰·칭찬·관심이 이끄는 초월적인 힘을 뜻한다. Pygmalion 효과는 다른 말로 로젠탈 효과, 자기충족적 예언(self-fulfilling prophecy)이라고도 한다. 교실에서의 피그말리온 현상의 연구를 통하여 Rosental과 Jacobson(1968)은 '공부를 잘하는 사람'이라고 표지를 달아놓은 학생의 지능은 그 교실내의 다른 학생들보다 향상된 것을 발견하였다. 그런데 실제 이 학생들은 공부를 잘하는 학생들이 아니었고 무선표집을 한 학생들이었을 뿐이다. 그들의 지능은 확실히 향상되었는데, 이는 교사들이 그들을 총명한 학생들로 생각하고 또 특별히 취급했기 때문이다. 생산 현장의 Hawthorne effect, 의사·환자 사이의 위약(placebo) 효과 역시 관심과 기대가 몰고 오는 힘은 '피그말리온 효과'와 맥을 같이 한다.

전문가이면서 훌륭한 설득 기술을 가진 사람이다. 또한 카리스마적인 리더에 대한 부하들의 반응도 서로 일치하지 않는다. 일반적으로 카리스마적인 리더에 대한 부하들의 반응은 비카리스마적인 리더에 대한 반응보다도 더 극단적으로 나타난다. 어떤 사람에게는 리더에 대한 존경심을 유발시킨 요인일지라도, 다른 사람에게는 극단적인 혐오를 유발하기도 한다. 또한 카리스마적인 리더는 조직이 어려운 상황에 처해 있을 때 부각되기 쉽다. 공식적인 권한이 심각한 위기를 극복하지 못하고 전통적인 가치와 신념이 의심받게 되는 상황에서 카리스마는 자라난다. 그래서 카리스마적인 리더십은 매우 성공적인 오래된 조직보다는, 생존을 위해 몸부림치는 신생조직이나 실패를 거듭한 오래된 조직에서 자주 발생한다. 그러나 이러한 위기가 카리스마적 리더십의 필수적인 선행조건인지에 대해서는 아직 불분명하다(Bass, 1985).

카리스마에 대한 또 다른 리더십이론으로서 Conger와 Kanungo (1987)의 카리스마 歸因이론이 있는데, 이 이론은 성원들이 리더의 행동과 결과를 관찰한 것에 기초하여 리더에게 카리스마적인 특성들을 歸因시킨다는 것이다. 따라서 이들의 이론에 의하면, 리더는 집단성원들이 자신들에게 가장 큰 영향력을 발휘한다고 知覺하는 사람을 의미한다. 모든 카리스마적인 리더들의 행동들이 같은 정도로 나타나지는 않기 때문에, 카리스마의 歸因을 유도하는 각 행동 차원들의 중요성도 상황에 따라 달라진다. 그 행동 차원들이란 첫째, 성원들이 받아들일 수 있는 범위 내에서 현재와는 현저하게 다른 이상을 적극적으로 제시하는 것이다. 비카리스마적인 리더는 전형적으로 현상유지를 원하거나 아주 사소한, 점진적인 변화를 원한다. 현재의 상태와 별반 차이가 없는 이상을 제시하는 리더는 다른 사람들과 별로 특출하게 구분되지 않는다. 둘째, 이상의 추구에 있어서 자기희생과 자신의 지위, 돈 등의 손실을 감수하는 것이다. 신뢰감은 카리스마적인 리더에 있어서 필수적인 것이라고 볼 수 있는데, 부하들은 자신의 이익보다는 부하들의 관심을

반영하는 전략을 선택하는 리더에게 더욱 신뢰감을 느낄 것이다. 가장 인상적인 경우는 리더가 돈이나 지위와 같이 자신의 물질적·사회적 손실을 감수하며 희생하는 경우일 것이다. 셋째 차원은, 공통의 이상을 실현하기 위해서 비전통적인 방식으로 행동하는 것이다. 공통의 이상을 비전통적인 방식으로 달성하는 것은 부하들에게 리더가 특별하다는 인상을 심어주기 위해서는 필수적인 것이다.

지금까지 논의한 카리스마적인 리더십 이론들은 전통적인 리더십 이론들이 조직의 성과와 성장, 집단 성원의 만족, 부하의 태도변화 등을 종속 변수로 본 반면에, 이 이론들은 '부하의 활동에 관련된 리더의 자극에 대한 자부심과 신뢰감과 같은 감정적 반응과 주어진 의무 또는 책임 이상으로 수행하려는 부하의 동기부여 정도'를 종속 변수로 본다. 나아가 이러한 이론들은, 리더 행동을 과업 지향적-관계 지향적 행동으로 분류하는 전통적인 리더십 이론들과 대조적으로, 부하의 마음속에 긍정적인 이미지를 형성하여 유지하도록 하고, 부하를 신뢰하고 존중하며, 비전을 제시하고 사명감을 강화하는 방법으로 행동하는가에 따라 리더를 분류하며 리더들을 보다 더 의미 있는 삶을 약속해 주고, 미래에 대한 희망을 주는 사람으로 생각한다.

결론적으로 지금까지 언급된 카리스마적 리더에 관한 실증적 연구(Howell, 1985; House, 1985) 결과들에 대한 다소의 논란이 있음에도 불구하고, House는 카리스마적 리더십은 비정상적인 육체적·감정적 노력을 요구하는 위기 상황, 예를 들면 생명의 위협이 항상 존재하는 전투상황 같은 경우에 효과적이며, 또한 성원들의 과업이 중요한 이념적 요소를 갖고 있을 때 적합하다고 주장한다. 즉 성원들의 노력이 집단적 이념적 목표와 가치의 실현을 지향하고 있을 때는 고차원적 욕구와 개인적 가치보다는 집단적 가치에 호소하는 카리스마적 리더십이 성원들을 더 동기부여 시킬 것이기 때문이라는 것이다. 이러한 House의 주장은 특히 군대조직의 리더들에게도 중요한 시사점을 던져준다. 어떤 군

대조적도 그 목표는 국가적인 이상과 목적을 수호·유지하고, 개인보다는 집단의 가치를 추구하는 것이 우선이다. 따라서 카리스마 리더십 이론은 이상적인 전투지휘관(리더)의 리더십 유형에 대한 하나의 이론적 틀을 제공해 준다고도 볼 수 있을 것이다.

V. 요약 및 결론

오늘날 한반도 주변의 국가안보 환경과 국민들의 의식구조 변화 그리고 군대내 민주주의 정착화 과정은, 새로운 방향에서 군 리더십의 발전과 접근을 요구하고 있다고 보아진다. 우리는 이러한 변화에 유연성 있게 대응하면서 무형적인 정신의 힘을 극대화 할 수 있는 리더십의 규범과 범위를 확대 적용할 필요하다고 생각된다. 즉, 초기의 보편적인 군 리더의 특성과 행동을 찾고자 하는 시도에서, 이제는 군대 상황별 효과적인 리더십 연구로 보다 세분화되어야 한다는 것이다. 본 연구는 이러한 연구 개념에 따라 전투-비전투 리더십 특성과 행동들을 구분해주는 주요 학자들의 연구를 개관 정리해 보고, 나아가 과학적 관리, 합리적 의사결정 및 행동주의 심리학의 가정을 기초로 한 과거의 리더십 연구들과는 달리, 최근 20여 년 간 리더의 행동에 있어 자연주의적·현상학적 입장을 수용하고 있는 리더십에 관한 새로운 세대들의 연구들 중, 전투상황에 적합한 카리스마적 리더십 이론을 살펴보았다. 끝으로 전투리더십 양성을 위한 몇 가지 대안들을 소개해 보았다.

고대로부터 현대에 이르기까지 군대 리더들의 주된 관심사는 전쟁에 대비하는 것이었기 때문에 현시점에서 그러한 점들을 특별히 강조할 필요는 없을 것 같다. 그러나 사실 오늘날 우리 군대의 리더십은 전투보다는 평상시의 部隊 및 人的 관리에 치중해 있다는 느낌을 지울 수 없다. 그러다 보니 군대 리더십 연구들도 자연스럽게 비전투 리더십에

필요한 요소들 또는 양쪽이 혼재된 특성이나 행동들을 다루게 되었다. 이 같은 추세는 사실 군의 전투력 향상만 두고 보면 바람직한 현상은 아니다. 평상시 안전만을 고려하거나 인간관계적인 측면을 중시하다보면, 실제 위험하고 힘든 전투훈련이나 이념교육은 다소 소홀히 다루어질 수밖에 없다. 공포와 불안 그리고 불확실성이 지배하는 戰場상황은 분명 평시나 비전투시의 부대환경과는 차이가 있다. 이제 핵으로 무장한 북한과 첨예한 대치 상태에서 우리 군이 살아남을 길은 전투에서 이길 수 있는 강한 훈련밖에 없다. 이를 감안하여 우리 군의 리더십 연구도 비전투 보다는 전투에 비중을 두고 이루어 져야 할 것이다.

군인에게 있어 가장 중요한 것은 實戰에서 싸워 이길 수 있는 능력과 리더십을 갖추는 것이다. 다행히 최근 우리 군도 實戰과 다름없는 전투훈련을 할 수 있는 첨단 기술을 활용한 과학화전투훈련장이 준비되고, 이를 주관할 육군 과학화전투훈련단(Korea Combat Training Center: KCTC)이 효율적으로 운영되고 있는 만큼 육군도 실증적 전투 리더십을 연구할 수 있는 준비가 어느 정도 갖추어진 셈이다. 이를 계기로 신상필벌의 '전투훈련다운 훈련'을 통해 전투리더십 연구가 보다 활성화되고 체계화되는 기회가 확충되기를 바란다.

| 참고문헌 |

- 국방부(1979). 指揮·統率.
- 교육사(1994a). 전장에서 통솔과 지휘: 파나마 작전과 걸프전 사례조사(Ⅰ).
- 교육사(1994b). 전장에서 통솔과 지휘: 파나마 작전과 걸프전 사례조사(Ⅱ).
- 박은석(2004). 전투상황에서 요구되는 소부대 지휘관(자)의 핵심역량 연구. 국방대학교 석사학위논문.
- Anderson, J. W.(1980). The prediction of combat effective leadership. *Dissertation Abstracts International*, 41(5-8), 1968-1969.
- Bass, B. M.(1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Burns, J. M.(1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Christner, C. A., & Hemphill, J. K.(1955). Leader behavior of B-29 commanders and changes in crew members' attitudes toward crew. *Sociometry*, 18, 82-87.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N.(1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Journal*, 12, 637-647.
- Dollard, J., & Horton, D.(1977). *Fear in Battle*. Westport: Greenwood Press.
- Eden, D.(1984). Self-fulfilling prophecy as a management tool: Harnessing pygmalion. *Academy of Management Review*, 9, 64-73.
- Flanagan, J. C.(1954). The critical incidents technique. *Psychological Bulletin*, 51, 327-358.

- Halpin, A. W.(1954). The leadership behavior and combat performance of airplane commanders. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 49, 19-22.
- Helme, W. H., Willemin, L. P., & Crafton, F. C.(1971). Dimensions of leadership in a simulated combat situation. U.S. Army Behavioral and systems Research Laboratory Technical Research Report, No. 1172.
- Higinbotham, L.(1975). Leadership in combat. *Infantry*, September-October, 68, 23-29.
- House, R. J.(1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson(Eds.), *Leadership: The cutting edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- House, R. J.(1985). *Research contrasting the behavior and effect of reputed charismatic versus reputed non-charismatics*. Paper, Administrative Science Association of Canada, Montreal.
- Howell, J. M.(1985). *A laboratory study of charismatic leadership* (Working Paper No. 85-35). London, Ontario: School of Business Administration, University of Western Ontario.
- Hunt, J. G., & Phillips, R. L.(1991). Leadership in Battle and Garrison: A Framework for Understanding the Differences and Perparing for Both. In R. Gal & A. D. Mangelsdorff (Eds.), *Handbook of Military Psychology*, pp.411-427. New York: John Wiley & Sons.
- Lang, K.(1965). Military organization. In a J. G. March(ed.), *Handbo ok of Organization*. Chicago; Rand McNally, 838-876.
- Manning, F. J.(1991). Morale, Cohesion, and Esprit de Corps. In R. Gal & A. D. Mangelsdorff(Eds.), *Handbook of Military*

- Psychology*, pp. 453-467. New York: John Wiley & Sons.
- Mulder, M.(1971). Power equalization through participation? *Administrative Science Quarterly*, 16, 31-38.
- Mulder, M., Ritsema van Eck, J. R., & de Jong, R. D.(1970). An organization in crisis and non-crisis situations. *Human Relations*, 24, 19-41.
- Segal, D.(1985). Management, leadership, and the future battlefield. In J. G. Hunt & J. D. Blair(Eds.), *Leadership on the future battlefield*, pp. 201-213. Washington, DC: Pergamon Brassey's.
- Shils, E. A., & Janowitz, M.(1948). Cohesion and disintegration in the Wehrmacht in World War II. *Public Opinion Quarterly*, 12, 280-315.
- Stark, S.(1977). Toward a psychology charisma: III. Intuitional empathy, vordilder, fuehrers, transcendence-striving, and inner creation. *Psychological Reports*, 40, 683-696.
- Tziner, A. & Vardi, Y.(1983). Ability as a moderator between cohesiveness and tank crew performance. *Journal of Occupational Behavior*, 4, 137-143.
- Uhlener, J. E.(1975). Management leadership in system management beds. Arlington, VA: Army Research Institute for the Behavioral Social Sciences(Technical Report S-3).
- Van Fleet, D. D., & Yukl, G. A.(1986). *Military leadership: An organizational behavior perspective*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Watson, P.(1978). *War on the mind: The military uses and abuses of Psychology*. London: Hutchinson.

- Weber, M.(1946). The sociology of charismatic authority. In H. H. Mills & C. W. Mills (Eds. and Trans.), *From Max Weber: Essays in Sociololgy*. New York: Oxford University Press.
- Yukl, G. A.(1981). *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

A Comparative Study on Effective Leadership in Combat and Noncombat Situation

Lee, Jae-Yoon*

The current problems with the changing nature of the battlefield of the future point up the serious need for more and better research on the nature of effective military leadership. The purpose of this study was to examine effective leadership traits and behaviors of junior officers in combat situation. During times of peace, leader study battles and imagine themselves in all sorts of combat situations while at the same time, they must cope with numerous challenges and fill a variety of roles that they perceive are not battle related. This illustrates one of the fundamental paradoxes of the peacetime environment.

Early studies, showing that combat leadership and noncombat leadership needed different talents, produced some clusters of traits which good combat leader were said to possess. Good combat leaders, for example, were described as possessing courage(e.g., bravery, fearlessness, daring, prowess, gallantry, guts, intrepidity, undaunted courage, fighting spirit, aggressive action), personal integrity(e.g., sincerity, flair, calmness, modesty), adaptability(e.g., flexibility, rapidity in action, speedy decision-making, clarity of thought) and so on. Behaviors found to be important in both combat

* Professor of Psychology, Div. of Humanities and Social Sciences, KMA.

and noncombat situations bore some relation to role requirements common to both situations. Behaviors important in one situation but not the other could be explained in terms of situational differences in role requirements for effective leadership.

In order to achieve this purpose, a number of literature reviews were analysed. These results, though obtained in a somewhat rough and ready fashion, were useful not because they pointed to different leaders in war and in peace, but because they showed leaders the different things that were expected of them in different situations. It was also worth knowing how develop combat leadership. While these findings clearly suggest combat and noncombat differences, they do not necessarily confirm the complete study on effective leadership in combat situation. In conclusion, this study would be useful basis for further improvement on effective combat leadership and some further researches were recommended.

Key Words : combat and noncombat leadership, courage, personal integrity, adaptability, effective leadership traits, effective behaviors in combat and noncombat situations.