

해군 소해함정 승조원의 변환적 리더십 유효성에 관한 연구

(A Study on Validity of the Transformational Leadership for
 the Crews of mine Sweeper)

† 함원용(Ham, Won-Yong)*

초 록

본 연구는 리더십에 관한 제 이론을 고찰하고 이러한 리더십 이론들 중에서 군 조직에 적합한 변환적 리더십 이론을 선택하여 해군 함정 중 소해 함정의 지휘관들을 대상으로 적용하였다. 본 연구에서는 지휘관들의 리더십 유형과 적응성을 파악하고 문제점을 분석하여 지휘관들에게 보다 바람직한 리더십 향상 방안을 제시하는 데 있다. 이러한 연구목적 달성을 위해 문헌연구와 설문조사를 통한 실증적 분석을 실시하였다. 본 연구의 연구목적 달성을 위해 1차는 변환적 리더십에 대한 교육 이전 상태로 설문지를 이용하여 함정에서의 리더십 상황을 조사하였고, 2차는 변환적 리더십을 적용한 후의 결과를 파악하였다. 또한 통제집단에 대한 결과의 차이를 알아보기 위해 임의의 함정을 선정하여 동일한 기간에 설문을 실시 후 변환적 리더십의 적용 유효성을 조사하였다.

ABSTRACT

This research is to review various theories on leadership and to apply the transformational leadership that is suitable for military organization to captains of small naval vessels. The research comprehends types and adaptability of the leadership of captains, analyzes problems of them, and suggests the more desirable ways to develop leadership. In order to achieve these objects of the research, positive analyses were conducted through research on various documentations and survey. The first procedure was to survey the status of leadership on mine sweeper prior to the education on transformational leadership. The second procedure is to survey the result of the education on transformational leadership. Also, in order to understand the difference among the controlling groups, random vessels were selected for surveying the effectiveness of the application of transformational leadership on the same period of time.

Keywords : 리더십, 변환적 리더십

논문접수일 : 2010년 6월 23일 심사(수정)일 : 2010년 7월 7일 논문게재확정일 : 2010년 8월 20일

* 해군 전력분석시험평가단장

† 교신저자

1. 서론

1.1 연구의 목적

군의 전투력이란 병력, 장비 등의 유형적 요소와 사기, 군기, 지휘통솔 및 훈련 등의 무형적 요소가 합쳐진 것으로서, 계량적 요소에 질적 요소가 통합된 개념으로 규정하고 있다.¹⁾ 여기서 말하는 지휘통솔은 정신 전력의 한 부분으로서 전투원의 의지를 전승이라는 목표를 위해 결집시키는 기법이라고 할 수 있다.

오늘날의 전투력은 과다한 군사비 지출을 강요하는 최첨단 장비에 의존하는 경향이 있고 또한 물량 전을 위주로 하는 소모전적 경향이 있어 정신전력 부문, 특히 전장에서 병사와 지휘관의 역할이 다소 경시되는 경향이 있다. 우리 군의 경우, 경제적 여건 상 미국, 일본과 같이 첨단무기체계를 다량 확보하여 전쟁을 수행할 수 없는 실정으로 적과의 전쟁에서 승리를 쟁취하기 위하여 용병술은 물론, 지휘 통솔 법을 개발하여 부대를 효율적으로 지휘할 수 있도록 하여야 하겠다. 이러한 관점에서 볼 때, 군의 지휘 통솔법 연구는 새로운 무기체계나 전략의 개발 등과 대등하다고 할 수 있으며 이러한 차원에서 매우 중요하다고 할 것이다.

리더십은 역사적으로 볼 때 사회 과학의 그 어느 분야보다도 많은 연구가 있었다. 그러나 아직도 효과적인 리더십에 관한 공통된 이론과 확고한 결론이 형성 되지 못하고 있는 것이 리더십의 현실이다.

지금까지 대부분의 리더십 이론들은 조직의 계층과는 무관하게 리더 자신의 행위에 중점을 두고 연구 발전되어 왔다. 특히, 군 조직은 부대 지휘관을 중심으로 한 지휘체계에 따라 모든 행

위가 이루어지므로 아무리 훌륭한 인품과 지식을 갖추고 있는 지휘관이라 할지라도 자신의 사상과 추구하고자 하는 목표를 부하에게 정확히 알려주지 못했다. 또한, 지휘관의 지휘의도에 대한 부하들의 인식여부 정도를 지휘관이 인지하는 것도 쉽지 않다. 특히 해군의 경우 함정의 근무환경은 타군과 비교할 때 협소하며 열악하여 근무의욕이 상대적으로 저하되므로 써 업무적인 면에서 비효율적이며 비능률적인 면이 노출되고 있다. 이러한 현상은 함정 중에서도 소형 함정일수록 그 정도가 더욱 심하다. 본 연구에서는 해군의 전투함중 소형함인 소해함을 연구 대상으로 하였다. 소해함정은 기뢰제거를 전문으로 하는 함정으로써 업무자체가 위험성이 높고 업무수행에 전문기술과 숙련도를 요구하고 있다. 이러한 특성상 부사관의 경우 팀워크를 고려하여 장기간 함정근무를 하고 있어, 지휘관인 장교계층보다 교체주기가 부사관보다 빠른 지휘관의 리더십 유효성에 대해서 연구가치가 있다. 이들 소해함의 승조원은 함장을 포함하여 장교, 부사관 및 병으로 구성되며 약 00여 명이 근무하고 있다. 소해함의 참모 조직은 대형 함과 비교시 상대적으로 낮은 계급으로 구성되어 있으며 함정 여건상 근무환경이 취약하고 사회전반에 만연된 3D 현상의 영향으로 장병들이 상대적으로 근무를 기피하고 승조원의 성취도도 낮아 리더십의 유효성에 대한 문제가 크게 대두되고 있다.

이와 같은 관점에서 본 연구는 리더십에 관한 제 이론에 대한 고찰을 바탕으로 군 조직에 대한 특성을 이해하고 함 승조원들을 대상으로 리더십에 관한 실증적 설문결과를 분석함으로써 해군 지휘관들의 리더십 유형과 적응성을 파악하여 보다 바람직한 리더십 향상 방안을 제시하였다.

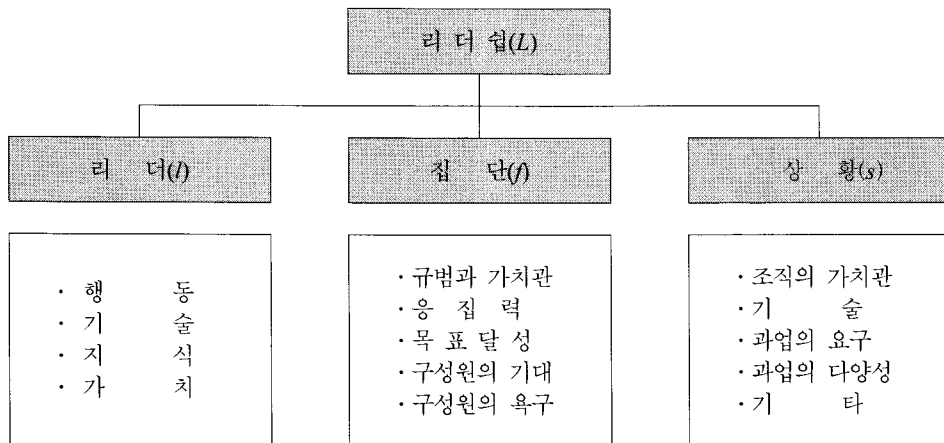
1) 장명순, 「피들리의 상황적합 리더십 모형에 관한 실정적 연구」 : 금융산업(은행)의 일선관리자를 중심으로, 세종대학교 대학원 경영학과 박사학위 논문, 1998.

2. 리더십의 이론적 배경

2.1 리더십의 정의

리더십은 인간이 사회적 활동을 시작한 이래 여러 가지 방향에서 다양하게 논의되어 왔으며 리더십 현상을 조망하는 관점과 시대사조에 따라서 리더십의 정의는 달라졌기 때문에 리더십을 일방적으로 정의하기는 어렵다. 리더십의 초기 연구가인 Terry(1960)는 리더십이란 “집단목표를 위해 스스로 노력하도록 사람에게 영향력을 행사하는 활동”이라고2) 정의하고 있으며, Pigors(1953)는 “특정한 인품의 소유자가 공통의 문제를 추구하는데 있어서 그의 의지, 감정 및 통찰력으로 다른 사람을 이끌고 다스리는 특성”3)이라고 하였다. 또한 Allport(1924)는 “리더의 영향력과 성원간의 인간관계를 중심으로 하여 집단의 상황에 크게 변

화를 가져오는 활동이다”4)라고 하였다. 집단의 업무수행 과정, 리더의 인품, 부하의 추종을 유도하는 기술, 집단 구성원들에게 영향력을 행사하는 방법, 집단의 목표 달성, 리더와 부하간의 상호 관계 등 여러 가지 측면에서 무엇을 중시하느냐에 따라 리더십의 정의는 달라진다. 이와 같은 정의를 종합하여 내린 리더십에 대한 정의는 다음과 같다. 리더십이란, “어떤 주어진 상황 속에서 목표를 달성하기 위해, 리더가 개인 또는 집단의 활동에 영향을 미치는 과정이다.”5) 리더십에 관한 이와 같은 정의에서 필연적으로 나오는 리더십 과정이란, 리더(leader)와 부하(follower) 및 기타 다른 상황요인(situational variable)들의 함수관계 즉, $L = f(l, f, s)$ 로 주목할 수 있다. 이 정의에서 중요한 것은 리더십이 어떤 특정한 조직유형에 한정되어 있지 않고 어떤 상황에서나 리더와 부하간의 문제가 대두 된다는 것이다. 이러한 여러 가지 요인들



자료 : Charles. R. Milton. 「Human Behavior in Organizations」, (Prentice-Hall, 1981), p. 292.

〈그림 1〉 리더십 과정의 3대 요인

2) George R. Terry, “Principles of Management”, 3rd Ed.(Homewood Ill.,: Richard D. Irwin, Inc., 1960), p. 493.

3) Paul Pigors, “Leadership or Domination”, (Boston, Houghton Mifflin, 1953), p. 12.

4) F. H. Allport, “Social Psychology”, (Boston, Houghton Mifflin, 1924), p. 419.

5) 「폴 허쉬 와 브렌차드, 조직행동의 관리(Management of Organizationl Behavior : Utilizing Human Resources)」, 김삼현 역(서울:경신사, 1992), p. 286.

의 상호작용을 통하여 리더십의 최종 산물인 성과(performance)와 직무만족(job satisfaction)을 얻으며 이는 군의 특수조직에서 사기와 전승을 얻을 수 있는 것과 같으며 이 요인들을 구체화하면 <그림 1>과 같다.

군대 조직에서 리더십이란, 가장 중요한 핵심요소라고 할 수 있고, 부하의 행동양식의 변화와 군 기술의 발전에 의한 전문기술의 변화는 리더십의 중요성을 더 크게 하였다. 따라서 구성원들에게 맹목적 복종을 요구하는 것보다는 부하의 자발적 참여로 조직 활동이 이루어진다면 목적달성에 더욱 효율적이고 능률적이기 때문에 군 리더십의 발전이 요구되고 있으며 그 중요성도 강조되고 있다.

2.2 리더십 주요이론

리더십은 리더와 부하간의 영향력을 행사하는 과정을 둘러싼 환경요소, 즉 리더, 부하, 상황적 요소의 상호관계를 중심으로 특성이론, 행동과제, 상황이론으로 구분되어져 왔으며 최근에 변환적 리더십이 등장했다. 각 이론들은 많은 특성을 지니고 있으며 효율적인 리더십 규명에 도움을 주었으나 각 이론의 한계점도 존재하고 있어 이론적 접근 방법도 이러한 제 이론을 통합하는 방향으로 전개되어 갈 것이다.

2.2.1 특성이론(Trait Theory)

1930 - 50년대의 리더십 연구는 특성추구 이론으로 리더는 만들어지는 것이 아니고 소위 위인론(greatman approach)이라 하여 리더십을 위하여 필요한 특성을 가지고 태어난다는 것이다. 이 이론에 따르면 리더의 개인적인 특성이 리더십의 성패를 가름하는 핵심적인 요소라는 것을 전제하였으며, 리더가 되는데 필요한 특성을 가진 사람은 상황의 변화에 관계없이 성공적인 리더가 될 수

있다는 것을 전제하였다. 이러한 특성이론에 대한 연구 결과들을 종합해 볼 때, 리더란, 책임감이 강하고 목표달성에 대한 열성과 인내심이 있어야 하며 더 나아가 원만한 대인 관계의 능력과 자신감, 긴장에 대한 지구력, 좌절과 절박감을 극복할 수 있는 강인한 의지가 있어야 한다는 것이다. 그러나 리더들이 갖추어야 할 공통적인 특성을 찾기 위한 연구 결과들의 비일관성과 리더의 특성으로 중요시되는 수많은 변수들에 의한 복잡성의 증대로 인하여 한계점에 도달하게 되었다.

2.2.2 행동이론(Behaviors Theory)

리더십의 효율성은 집단에서 무엇을 하느냐에 따라서 결정된다는 전제 하에 리더의 실제행동을 연구하는 이론이다. 1950년대에 이르러 리더십에 대한 특성이론이 비판을 받게 되자 행동론자들은 특성추구 이론의 한계점을 극복하기 위해 리더의 어떠한 행동유형이 조직성과에 높은 영향을 미치는가를 밝히기 위한 연구에 중점을 두었다. 지휘 통솔에 있어 리더의 유효성을 결정하는 것은 리더 개인의 특성이 아니라 부하를 향한 리더의 행동이므로 리더가 조직에서 어떠한 행동을 할 때 조직 성과가 증대하는지를 찾기 위해 리더의 행동을 측정하고 관찰하여 리더의 행동유형을 분류하고 분류된 행동유형이 조직성과에 어떤 영향을 미쳤는지를 알아보는 것이 연구의 핵심이다. 행동이론에 따른 리더십의 유형은 리더의 성격, 특성, 목표 등의 요소에 의해서 다양한 형태로 분류할 수 있는데⁶⁾ Lewin(1939)이 분류한 전체적(authoritarian), 민주적(democratic), 자유방임적(laissez-fair) 리더십으로 분류할 수 있다. 행동이론에서 추구한 것은 가장 효율적인 리더십 유형을 찾는 데 있었으나, 리더행동을 측정할 수 있는 방법의 부재와 리더의 행동유형 이외의 상황변수들이 복합적으로

6) Terry, op. cit., p. 376.

작용하여 리더십 결과에 영향을 미친다는 것이 간과되었기 때문이며) 이를 극복하기 위해서 상황 이론이 등장하게 되었다.

2.2.3 상황이론(Situational Theory)

리더십 유형에 관한 연구들의 일관된 과제는 가장 이상적인 리더십 형태를 발견하는데 집중되어 있었으나 어느 연구도 리더십의 유효성은 완전히 해명할 수는 없었다, 리더십에 관한 상황 이론적인 접근은 연구의 중점을 리더 개인의 특성보다는 조직의 구조와 기능, 집단의 성격과 목적, 그리고 구성원의 태도와 욕구 등을 파악하고 그들과 리더와의 관계를 밝힘으로서 사회학자나 사회 심리학자들에 의하여 많은 지지를 받고 있는 이론이다. 상황이론은 특성 이론과는 달리 리더의 가치는 주어진 상황에 의해 판단되고 이에 따라 리더의 행위가 결정된다고 보는 것을 말한다. 따라서, 상황이론은 리더에게 가장 효과적일 수 있는 특성 등을 확인하는데 관심을 두고 리더의 특성이나 행동의 영향력을 증가, 감소시키는 상황측면을 조절 변수 또는 상황변수라 정의하여 사용하였다.

리더십의 상황이론은 상황 적합적 이론 이라고도 하며 이는 부하에 대한 리더의 영향력 정도는 특정 상황의 조절변수에 의해 상황 적합적 이라고 가정하고 있기 때문이다.⁸⁾

1970년대 이후 이러한 리더십 이론은 리더십의 유효성을 상황과 관련시켜 그 상황에 적절한 리더십을 발휘하고 조직의 성과를 증대하는 방향으로 연구를 하게 되었다. 특히, 이들에 대한 대표적인 이론으로서는 피들러(Fred E. Fiedler)의 유관성

모델과 허쉬(Hersey)와 브렌차드(Blanchard)의 상황적 리더십 이론으로 널리 알려졌다.⁹⁾

2.2.4 카리스마적 리더십(Charismatic Leadership)

House(1983)는 카리스마적 리더십(Charismatic Leadership)을 일화적이고 신비적인 설명에서 벗어나, 일련의 관찰 가능한 과정들을 포함한 검증 가능한 가설들로 설명해주는 한 이론을 제안하였다. 이 이론은 리더의 특성, 행동, 영향력 및 상호 조건들을 포함함으로써 다른 리더십이론들보다 그 범위가 훨씬 더 포괄적이다. House(1983)는 특히, 카리스마를 리더와 추종자들의 특수한 관계에서 발생하는 것으로 믿었다.

카리스마 리더십이란, 조직의 사명(mission) 또는 이행심(commitment)의 증대, 조직 구성원의 가정(assumption)과 태도에 중요한 변화를 일으키는 과정이라고 할 수 있다.¹⁰⁾ Conger와 Kanungo (1987)는 최근 카리스마가 귀인 현상의 하나라는 가정에 근거한 카리스마적 리더십 이론을 제안하였다. ¹¹⁾ 추종자들은 리더행동에 대한 그들의 관찰에 근거하여, 어떤 카리스마적 특질들을 리더에게 귀인 시킨다는 것이다. Conger와 Kanungo (1987)는 카리스마적 리더와 비 카리스마적 리더들을 비교한 연구들로부터, 이 귀인에 관계된 리더의 측면들을 확인하였다. 이 행동들은 모든 카리스마적 리더에게서 같은 정도로 나타나지 않는 것으로 가정하며, 각 행동의 카리스마 귀인에 대한 상대적 중요성은 어느 정도는 리더십 상황에 의존한다고 하였다.

Shamir(1993)는 자아개념 모델로 부터 카리스

7) 이학중, 「조직개발론」, (서울 : 법문사, 1993), p. 254.

8) 박재민, 윤대혁 공저, 「인간관계의 이해」, (서울 : 무역경영사, 1997), p.324.

9) 김영인, 「상황적 리더십 모델을 이용한 실증적 분석」, 석사학위 논문, 연세대, 1989, p. 5.

10) G. A. Yukl, "Leadership in Organizations", 2nd ed. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, Inc., 1989, p. 204.

11) J. A. Conger and R. N. Kaungo, "Toward a Behavior Theory of Charismatic Leadership in organizational Settings", *Academy of Management review*, Vol. 12 No.4, 1987, pp. 637-647

마적 리더가 추종자들에게 영향을 미쳐 우수한 성과를 내는 데에 작용하는 심리적 과정을 밝히는 데 초점을 맞추었다. Shamir(1993)는 카리스마의 자아이론 개념을 네 가지 핵심 요소들을 축으로 하여 설명하고 있다. 즉, 개인적 동일화, 사회적 정체성(identity), 내면화, 그리고 셀프 에피커시(Self-efficacy) 등이 그들이다.

개인적 동일화는 추종자가 자신과 리더를 동일시하여 리더의 행동을 흉내 내고 리더와 같은 태도를 갖게 되는 것을 뜻한다. 사회적 정체성의 형성은 개인과 집단의 문제이므로 개인이 특정집단과 동일시하는 것을 의미하며 카리스마적 리더는 자신의 조직을 다른 조직들과 현격히 차별화 시켜 매력적인 정체성을 확립함으로써 사람들로 하여금 같이 참여하고 싶도록 한다. Shamir(1993)의 자아개념 모델은 카리스마적 리더십이 추종자들에게 미치는 영향의 매개과정을 구체화했다는 측면에서 그 의미를 찾아볼 수 있으며 권력행사에 대한 피 권력자의 반응을 다루는 문헌에서 많이 연구되었던 동일화, 내면화 등의 개념과 최근에 개인과 집단의 성과 향상에 크게 기여하는 것으로 알려져 있다. 또한 에피커시 개념을 카리스마적 리더십 과정을 설명하는데 활용하는 것은 매우 창의적인 것이라고 할 수 있을 것이다.¹²⁾

2.2.5 변환적 리더십(Transformational Leadership)

변환적 리더십은 조직 내 추종자들이 높은 수준의 욕구들을 활성화시키고 도덕적 이상에 호소할 수 있도록, 추종자들에게 권한을 많이 부여하므로써 추종자들의 동기를 고양시킬 수 있다. 변환적 리더십의 역동에 관한 통찰이 조직문화에 대한 연구와 이론이다.

Burns(1978)는 변환적 리더십을 리더와 추종자들이 함께 도덕성과 동기를 보다 높은 수준으로

고양시켜주는 한 과정으로 인식하였다. 변환적 리더들은 높은 이상과 정신적 가치에 자유, 정의, 평등, 또는 인도주의와 같은 높은 이상과 도덕적 가치에 호소하여 추종자들의 의식을 고양시킨다. 그 결과 추종자들은 그들의 일상적 자아(everyday selves)로부터 벗어나 보다 나은 자아(better selves)를 추구하게 된다. Burns(1978)에 의하면 변환적 리더십은 조직에 있는 누구에게나 어떤 직책에서 나타날 수 있다. 그것은 부하들뿐만 아니라 동료 및 상관들에게 영향을 주려는 사람일 수도 있으며, 그것은 보통사람들의 일상적인 활동에서 발생할 수 있으나, 일상적이거나 보편적인 것은 아니다. Burns(1978)는 리더십을 리더가 조직 속에서 감정의 끊임없는 흐름과 반전의 과정 속에서 추종자들의 응답 또는 저항을 받으면서, 계속적으로 그들의 동기적 반응을 유발하고, 그들의 행동을 수정하여 상호관계 발전의 한 흐름이라고 서술하고 있다. 변환적 리더십은 개인들 간의 미시수준의 영향력 과정으로 볼 수도 있고 사회적 체계를 변화시키고 제도를 개편하기 위하여 권력을 동원하는 거시수준의 과정으로 볼 수도 있다.

Bass(1985)는 변환적 리더를 주로 부하들에 대한 리더의 효과(leader's effect)로 정의하였다.¹³⁾ Bass(1985)는 변환적 리더십을 카리스마가 가지고 있는 의미 이상의 것으로 보아, 카리스마는 변환적 리더십에 있어서 필수 요소 이기는 하지만, 그것만으로 변환적 과정을 충분히 설명할 수 없다고 판단하였다. 즉, 변환적 리더들은 강력한 정서와 리더의 동기를 유발하여 추종자들에게 영향을 주기도 하지만, 코치나 교사와 같이 조언자의 역할을 통하여 추종자들을 변환시킬 수도 있다는 것이다. Burns(1978)가 제시하였던 변환적 리더십과 Bass(1985)의 리더십 개념은 유사한 점도 많이 있으나, 또한 차이점도 있다. 즉, Burns(1978)는 변환적 리더십이 부하의 고차원적 욕구와 긍정적인

12) 백기복, 「이슈리더십」, 창민사, 2000, 2, p. 259.

13) B. M. Bass, "Leadership and Performance Beyond Expectations" (New York: Free Press, 1985).

정신적 가치에 호소하는 보다 진보적인 리더에 한 정하였으나 Bass(1985)의 변환적 리더는 그 효과가 궁극적으로 추종자들을 이롭게 하는 것인지는 고려하지 않고 추종자들의 동기를 자극하고 참여를 증대시키는 사람으로 정의하였다. 거래적 리더십에 있어서도 Bass는 Burn처럼 거래적 리더십을 추종에 대한 보상의 교환으로 같이 보았으며 더 넓은 의미로 사용하였다. 따라서 Bass는 거래적 리더십이 모티베이션에 영향을 미치는 상황적인 보상과 인센티브를 이용할 뿐만 아니라 보상을 얻기 위한 업무의 명시를 포함하고 있다고 간주하였다.

Schein(1983)의 조직문화와 리더십이란 저서에서 “문화는 한 집단 또는 조직의 구성원들이 공유하는 기본가정 및 신념들”이라고 정의하였다. 이는 변환적 리더십이 역동에 관한 중요한 통찰의 한 근원이 조직문화에 있다는 연구로서 세계와 세계 속에서 그 집단 구성원들의 위치, 시간과 공간의 본질, 인간의 본성 및 인간관계에 대한 그 집단의 견해를 포함하고 있다. Schein(1983)이 주장하는 문화의 공급과 강화에 매우 큰 잠재력을 갖는 일차적인 주요 5가지 메카니즘은 ① 주의력(Attention), ② 위기에 대한 반응(Reactions to Crises), ③ 역할 모델링(Role Modelling), ④ 보상의 배분(Allocation of Reward), ⑤ 선발과 해고의 기준(Criteria for Selection and Dismissal)이다. 그러나 이 연구에서 주는 시사점은 일반적으로 성숙한 조직에서 문화를 변화시키는 것은 새로운 조직에서 문화를 창조하는 것보다 더 어려우며 문화를 이해하고 변화를 성공적으로 이끌어 가기 위해서는 리더에게 상당한 통찰력과 기술이 요구된다는 것이다.

2.3 변환적 리더십 유효성과 군 리더십

2.3.1 변환적 리더십의 유효성

리더십 유효성의 개념은 리더십 개념과 마찬가지로

지로 연구자에 따라 다양하다. 일반적으로 리더십 유효성은 리더십 발휘의 결과로 나타나는 사실에 의해 정의된다. 그 결과는 집단성과 집단목표 달성, 집단존속, 집단성장 및 위기에 대처할 수 있는 집단능력, 리더에 대한 부하만족, 집단목표에 부하의 이행심, 심리적 안정감, 집단 구성원의 발전, 집단 내 리더의 지위 보유력(retention)등을 포함한다.

리더의 유효성 측정에 일반적으로 이용되는 것은 집단 또는 조직의 과업달성 정도와 목표달성 정도이다. 리더의 유효성에 대한 주관적인 평가는 리더의 상사, 동료 또는 부하에게서 이루어질 수 있다. 리더에 대한 부하의 태도는 리더 유효성의 또 다른 척도가 될 수 있다. 또한 리더가 부하의 욕구와 기대를 얼마나 잘 만족시키는지, 부하는 리더를 얼마나 존경 또는 좋아하고, 칭송하는가, 리더의 요청을 잘 수행하는지 아니면 무시하거나, 거부하는 등에 관하여 측정할 수 있다.

리더의 유효성은 부하 또는 외부 관찰자가 지각하는 조직에 대한 리더의 공헌도로 측정될 수 있다. 리더의 유효성에 대한 적절한 기준의 선정은 평가하는 개인의 가치와 목적에 달려있다. 리더십 유효성을 측정하는 기준이 많으면 많을수록, 일관성과 타당성이 결여될 수 있으며 상호관계에 역상관관계가 나타나는 경우도 있다. 이러한 유효성 기준간의 이질적인 요인을 해결하기 위해서는 장기간에 걸쳐 리더의 독립적인 영향력을 검토하기 위해 상이한 기준을 포함하는 것이 필요하다.

리더십 유효성을 측정하는 기준은 집단의 업무성과, 집단의 위기 대처 능력, 리더에 대한 부하의 만족도, 집단목표에 대한 부하의 헌신정도, 부하 복지와 발전, 리더로서의 지위 확보, 리더의 승진 같은 것들이 있다. 이러한 기준들은 객관적으로 측정될 수 있는 것들이 있는가 하면, 주관적인 평가에 의존하여 측정할 수밖에 없는 것들도 있다. 이처럼 다양한 리더십 유효성의 기준들 중에는 어떤 것이 적합한 기준이냐의 문제는 리더십 유효성

의 기준을 선택하는 사람의 가치관이나 목적에 따라 달라지는 매우 임의적인 판단에 속하는 문제이다. 본 연구에서는 리더십 유효성을 측정하는 지표로 부하의 기대 이상의 노력과 리더에 대한 부하의 만족도, 효과성 인식을 선정하였다.

2.3.2 군 리더십과 그 특수성

Janowitz(1985)교수는 군 조직의 특수성에 대해 “군 조직이란 계급과 직책 및 권위를 바탕으로 하는 위계적 전투집단”¹⁴⁾이라고 규정하고 있다. 군 조직은 엄격한 의미에서 억제된 조직이라 할 수 있고, 일반 사회조직보다 자유의사나 재량권 인정이 미약하며, 목표 달성을 위해서는 사회보다 더 일률적이고, 제도적이며, 절대적인 경향을 띤 조직이다.

군 조직은 개인의 욕구보다 조직의 요구가 우선되며, 획일적인 명령 계통과 통제가 일반사회보다 강하고 구성원의 특성으로 보아 동질성이 매우 높은 계급 집단이므로 계급에 의하여 자의적 의사보다는 명령에 의한 역할 수행의 형태로 이루어지기 때문에 상급자는 하급자에 대하여 술선수법과 부하를 위한 희생정신이 강조된다. 또한 일반사회는 상대적 위계질서의 수평적인 구조적 특성 하에 다수결 원칙의 의사결정체도를 가지고 있는 반면, 군 조직은 절대적 위계질서의 수직적 단일주의의 구조적 특성 하에 지휘관의 결심 및 명령의 의사결정 체제를 지니고 있으므로 군 조직에 있어서 리더의 역할은 무엇보다도 더 중요시된다. 군 조직의 특성을 리더십과 연관시켜 볼 때 군 조직은 본질적인 면에서 규범적인 복종에 의존하는 조직이지만 전투와 훈련을 위해서는 강압적인 복종은 필수적이게 된다. 군 조직의 리더십 특성에 관한 연구는 완전한 이론적체계가 정립된 것은 아니지

만 군 조직은 다른 조직과 비교할 때 목표, 기능, 상황 등이 군이 지니고 있는 특수성 때문에 리더십 또한 특수성이 있으며 이른 군 리더십의 본질을 규명할 수 있게 된다.¹⁵⁾

군 조직만큼 리더십이 중요시되는 조직도 없을 것이다. 특히, 오늘날의 리더는 군사정보 기술의 발달과 과학화로 말미암아 복잡한 작전 및 무기 운용등 고도화, 기동화된 병력의 지휘 관리를 특징으로 하고 있다. 특히, 전투합정의 근무는 고도로 첨단화된 장비를 제한된 공간에서 다루어야 하며, 사회에 만연된 3D 현상과 신세대 장병들의 군의 유입등으로 과거보다 지휘통솔의 어려움이 더 커지고 있다. 또한, 사회가 보다 민주화됨에 따라 군의 권위주의적, 강압적, 강제력에 의한 지휘통솔 방법에 대하여 부정적인 결과가 나타나고 있고 사회 구성원들의 전반적인 가치 체계가 다원화, 상대화되고 있어,¹⁶⁾ 과거 효과적이었던 리더십 기법 적용을 더욱 어렵게 하고 있다.

따라서, 군사 업무의 복잡 다양화, 군 구성원의 의식변화와 군사력 역할의 다양화 및 미래전 양상의 변화에 대처하여 부대를 원만하게 지휘할 수 있는 군 조직의 리더는 인격적, 신체적, 기술적, 전술적으로 사병들보다 월등한 능력을 갖추어야 할 것이다. 또한, 부하통솔을 위해 심리적 안정, 신뢰감등을 불러일으킬 수 있는 새로운 리더십을 이용한 지휘통솔 능력이 필요하다.

3. 실증적 연구의 설계 및 결과

3.1 연구 설계

3.1.1 연구모형의 설계 및 가설 설정

본 연구에서는 변환적 리더십적용의 효과성을

14) Morris Janowitz, "Authority in Sociology and Military Establishment" (New York : Russel Sage Found Action, 1965), p. 27.

15) 양승권, 「군 지휘관의 리더십에 관한 연구」, 동국대학교 행정대학원, 석사학위논문, 1981. p. 34.

16) 최광표, 최광현, 독고순, 「한국적 군 리더십의 발전 모형과 과제」 (국방정책연구, 국방연구원, 제46호, 1999, 가을).

〈표 1〉 지휘관 변환적 리더십 적용 주요내용

3대 요소	변환적 리더십 주요 내용
개인적 고려	<ul style="list-style-type: none"> • 함정 부임시 부임신고 후 다과 및 대화 • 생일자 개인별로 생일기념품 및 개별적 관심부여 • 생활 곤란자, 실애자들을 식별하여 면담, 휴가조치 • 부모회갑, 친구 생일등에 맞추어 휴가실시
카리스마	<ul style="list-style-type: none"> • 리더의 깔끔한 용모 및 태도유지 • 공사에 있어 세부적 언급억제 • 함정세부과업에 참여치 않고 핵심만 지적 • 문제 발생시, 1차적으로 외부적인 책임을 지고 2차적으로 내부적 신상필벌의 자세를 견지
지적자극	<ul style="list-style-type: none"> • 각종 아이디어 공모전 개최(월1회) • 각종 경연대회 개최(조리, 노래, 장기 등) • 그림, 표어 공모전 개최, 창안 및 제안발표

인식하기 위한 리더십 요소로 Bass(1985)의 변환적 리더십 주요 요소인 카리스마, 개인적 고려, 지적 자극의 3가지 요소와 효과성 요소인 조직 몰입도와 직무 만족도로 설정하였다. 이들에 대하여 변환적 리더십의 적용 전과 적용 후에 대한 유효성 여부를 측정하였다. 또한, 본 연구는 순수 실험 설계방법으로 무작위로 선정된 두 집단에 대하여 한 집단에 대하여서는 실험변수를 가하고 다른 한 집단에 대하여서는 실험 변수를 가하지 않는 방법을 사용하여 두 집단에 대한 차이를 알아보고자 하였다. 이 연구에서 전자를 실험집단으로 후자를 통제 집단으로 구분 무작위로 선정하였다. 두 집단이 결정된 뒤에 결과변수에 대한 사전 측정을 하고 통제 집단에 대하여서는 실험변수의 영향이 전혀 미치지 않도록 하였다.

본 연구 목적을 달성하기 위하여 실험설계에서 실험변수와 실험대상이 되는 실험집단을 선정하였다. 이 실험 집단은 Bass(1985)의 변환적 주요 요소들을 적용한 집단으로 소해 함정중 무작위로 4척을 선정하여 리더십 적용 전후의 유효성 여부를 측정하였다. 실험 설계에서 외생변수가 결과변수에 어떠한 영향을 미치는지 분석하기 위하여 실

험 통제집단을 선정하였다. 이들은 실험변수를 가하는 실험집단에 대별되어 실험변수를 가하지 않는 집단으로 외생변수의 영향을 동일하게 받을 수 있는 집단으로, 실험집단 이외의 함정중 동형의 소해 함정인 2척을 대상으로 선정하여 두 집단이 나타낸 결과변수의 수준 차이를 비교 할 수 있도록 하였다. 실험 집단에 적용한 Bass(1985)의 변환적 리더십 적용에 대한 주요 내용은 <표 1>과 같으며 이를 적용하기 전과 적용한 후에 각 요소들에 얼마나 영향을 미치는가에 대하여 연구의 주안을 두었다. 본 연구는 비교적 제한적인 사회생활을 하는 군인들, 특히, 근무환경의 열악함으로 근무의욕 근무능률이 상대적으로 낮은 소해 함정중 소해함을 대상으로 하였다. 타 전투 함정과 비교 시 소해함정들은 인원, 조직, 근무환경 등이 상대적으로 취약한 소해함은 근무기피 현상이 문제가 되고 있는 점을 기초로 하여 본 연구에서는 리더십에 관한 유형과 리더십 적응성을 파악하여 바람직한 리더십 향상 방안을 제시하는데 그 목적이 있다. 이를 위하여 리더십 적용에 영향을 미치는 변수들을 토대로 연구가설을 설정하였다.

연구가설 1 : 변환적 리더십의 적용은 조직몰입도에 정(+)의 영향을 준다.

연구가설 2 : 변환적 리더십의 적용은 직무만족도에 정(+)의 영향을 준다.

변환적 리더십은 부하 대원의 조직 몰입도에 영향을 줄 수 있다. 따라서 변환적 리더십의 적용 여부는 1, 2차 설문 조사시 측정된 조직 몰입도 변수의 변화로 파악할 수 있다.

변환적 리더십의 적용은 부하대원이 느끼는 직무만족도에 영향을 줄 수 있다. 따라서 변환적 리더십으로 인한 직무만족 여부는 1, 2차 설문 조사시 측정된 직무 만족도 변수의 변화로 파악할 수 있다.

3.1.2 대상 및 변수의 선택

본 연구는 Bass(1985)의 변환적 리더십 적용의

유효성 여부를 연구하기 위하여 설문조사 대상으로 소형 전투함정인 소해함 근무 장병을 연구 대상으로 하였다. 소해함의 지휘관은 영관 장교로서 진급 후 처음 수행하는 직책으로 대형 함정의 지휘관에 비해 근무 경험이 부족하여 많은 근무 경험으로 인한 편견과 아집을 갖고 있는 대형 함정의 고급지휘관 보다 교육효과를 기대하기가 용이할 것으로 판단되었다. 또한 소해함정은 전투함정과 달리 소형이며, 작전환경이 동일하고, 같은 지역에서 거의 유사한 업무를 수행하므로 리더십의 평가가 유리하였다.

리더십에 대한 기존의 많은 연구들에 의해서 다양한 요인들이 밝혀지고 있다. 특히 리더십 적용은 지휘관의 행동과 밀접한 관계가 있기 때문에 다음과 같이 변수들을 설정하였다. 인구 통계적 특성을 살펴보기 위하여 응답자의 계급, 군 경력, 연령, 학력, 현 부대 근무 연수를 질문하였다. 변환적 리더십 요소로는 ① 개인적 고려로 지휘관이 부하대원에 대한 개인적인 관심, 칭찬여부 등을 측정하기 위해 5점 척도로 질문하였다. ② 카리스마는 부하 대원이 지휘관에 대하여 평가하는 것으로 지휘관에 대한 신뢰, 지휘방식, 부대 운영 방식 등을 5점 척도로 질문하였다. ③ 지적자극으로 직무수행, 직무수행의 분야등 창의적인 분야에 지휘관의 영향을 질문 하였다. 조직 몰입도를 측정하기 위해 개인이 자기가 속한 조직에 대하여 얼마나 일체감을 가지고 몰입하느냐 정도를 측정하기 위하여 조직에 대한 자긍심 및 충성심의 정도 등을 질문하였다. 직무 만족도로는 조직 구성원들이 직무를 수행해 나가는 과정에서 내재적 욕구와 외재적 욕구가 어느 정도 충족되는가에 대한 것으로 일에 대한 자부심, 개인의 만족도를 질문하였다.

3.1.3 자료수집 및 분석기법

본 연구를 위한 자료조사는 각 함정의 초기 상황을 파악하기 위하여 설문 목적 및 취지는 언급

하지 않고 각 부대 지휘관과 협의하여 변환적 리더십의 고려요소를 중심으로 설문을 실시한 다음, 각 함정 지휘관들에게 변환적 리더십에 대한 교육을 실시한 후 1차 설문자의 답변내용을 토대로 변환적 리더십이 군 조직에서 적용되어질 수 있는가를 분석하고자 하였다. 자료수집 방법으로는 설문지를 이용하여 배부 조사를 실시하였고 표본의 추출은 함정 근무 장병을 대상으로 하여 시간과 작업상의 제약이 있었다. 자료조사 대상은 ○○부대 소속 소해함을 대상으로 조사하였으며 표본의 대표성을 부여하기 위해 함정은 무작위로 선정하였고 총 4척의 함정에 설문지를 배포하여 변환적 리더십 적용전의 상황을 파악하였다. 표본의 크기는 총 250부의 설문지를 2차에 걸쳐 배부하여 1차에 243부를 회수(회수율 97%) 하였으며 이 중에서 기재 내용이 부실하거나 기입 누락으로 이용할 수 없는 13부를 제외, 230부의 설문지를 유효 자료로 분석, 사용하였으며 2차 설문은 1차 설문 응답자를 대상으로 실시하였다.

본 연구에서는 설문지를 통하여 얻은 자료들은 빈도분석, 요인분석, 신뢰성분석, T-test 분석을 실시하였다. 각 변수의 평균, 절대빈도, 상대빈도 등의 분포를 파악하기 위해 빈도분석을 실시하여 응답자의 특성을 살펴보았다. 또한, 요인분석과 신뢰성분석은 설문의 구성 타당도를 분석하는데 이용하였으며, T-test 분석은 변환적 리더십 적용 전/후(1차, 2차 설문)의 차이를 분석하는데 이용되었다.

3.2 분석 및 결과

본 연구 대상자의 연령은 만 19세에서 54세까지의 분포를 보였으며 이를 집단별로 살펴보면 10대 1.3%, 20대 82.6%, 30대 8.3%, 40대 16%, 50대 2%로 연령이 비교적 적은 층으로 구성되어 있음을 알 수 있다. 대상자의 계급 분포현황을 보면 중·하사 52.2%, 장교 10.4%, 사병 25.7%의 비율을 나타내고 있다. 조사 대상으로 20대의 중·하

〈표 2〉 변환적 리더십 주요요소 요인분석 결과

변 수	분 석 요 인			공유치
	개인적고려	카리스마	지적 자극	
변수 3	.797	.243	.223	.744
변수 5	.782	.177	.411	.812
변수 1	.771	.224	.228	.697
변수 4	.707	.226	.507	.808
변수 2	.637	.192	.285	.525
변수 9	.582	.401	.428	.683
변수 13	.554	.485	.303	.633
변수 12	.527	.510	.320	.640
변수 10	.154	.829	.109	.724
변수 11	-3.414E-02	.770	.430	.779
변수 15	.471	.688	3.115E-02	.696
변수 16	.501	.681	.213	.760
변수 14	.558	.656	7.101E-02	.747
변수 17	.382	.527	.439	.616
변수 6	.325	.214	.844	.863
변수 8	.281	.238	.815	.799
변수 7	.313	9.550E-02	.799	.744
고유치	9.601	1.539	1.129	

사, 병이 많이 선정되었음을 알 수 있다. 조사 대상자의 교육 수준으로는 기타(중졸 또는 고등학교 중퇴자)를 제외하고는 모두 고등학교 이상의 학력을 가지고 있는 것으로 나타났다.

조사 대상의 근무경력 특성으로 조사한 근무 경력과 현 부대 근무기간은 지휘관이 리더십에 영향을 줄 수 있는 변수로써, 일반 사회의 근무 직장과 달리 일정기간 근무 후 타부서로 옮기거나 전역을 하게 되어 근무경력은 리더십 연구에 중요한 변수라고 할 수 있다. 조사 대상의 근무경력 현황을 나타낸다. 근무기간이 1~3년이 49.6%, 3~5년 20.8%, 5~10년 14.4%, 10년 이상이 15.2%로 5년 미만의 경력을 가진 장병이 70.4%임을 알 수 있다. 소해합정은 업무의 위험성, 기술요구 수준, 숙련도 등을 고려하여 전문기술 부사관 위주로 구성되어 있으며 부사관의 중간 계급인 중사 계층의 구성이 높다. 중사계층은 군 복무기간이 10년 이내로 연구대상의 84.8%를 차지하고 있다.

3.2.1 측정도구의 신뢰도 및 타당성 검증

조사 설계에 따라 구성된 설문지의 객관성은 신뢰도(reliability)와 타당성 검증을 통하여 입증할 수 있다. 본 연구에서도 타당성 검증을 위하여 요인 분석과 항목들 간의 일관성 검증을 위하여 신뢰도 분석을 실시하였다. 설문지 구성의 타당성 검증을 위해 리더십과 관련된 17개 변수와 리더십 적용결과를 나타내는 14개의 변수에 대하여 요인분석을 실시하였다. 요인 추출법은 변수들을 요인들의 선형 결합으로 가정하는 주 성분법을 사용하였고, 요인 회전은 베리맥스(Varimax) 회전을 사용하였다. 먼저 리더십과 관련된 17개 변수를 투입하여 요인 분석한 결과 <표 2>와 같이 리더십에 대한 설문 대상자의 태도가 3개의 주요 요인으로 구성되어 있음을 알 수 있다.

변수 3, 5, 1, 4, 2, 9, 13, 12는 개인적 고려와 관련된 문항이며, 변수 10, 11, 15, 16, 14, 17은 카리스마와 관련되었으며, 변수 6, 7, 8은 지적 자극과 관련된 문항으로 구성되어 있음을 알 수 있다.

리더십 유효성 변수와 관련된 14개의 변수를 투입하여 요인 분석한 결과는 <표 3>과 같다. 변

〈표 3〉 리더십 유효성 변수 요인분석 결과

변 수	분 석 요 인		공 유 치
	직무 만족도	조직 몰입도	
변수 19	.884	.152	.805
변수 18	.864	.107	.758
변수 20	.738	.338	.659
변수 21	.667	.448	.646
변수 26	.138	.874	.783
변수 27	.162	.839	.729
변수 28	9.158E-02	.795	.643
변수 24	.342	.703	.635
변수 22	.347	.690	.598
변수 23	.333	.523	.428
변수 29	.386	.495	.401
변수 25	.281	.367	.281
변수 30	-1.2E-02	.298	.869
변수 31	5.804E-02	.266	.803
고유치	1.505	5.715	

수 19, 18, 20, 21은 직무 만족도와 관련된 문항이며 변수 26, 27, 28, 24, 22, 23, 29, 25, 30, 31은 조직 몰입도와 관련된 문항으로 구성되어 있음을 알 수 있다. 따라서 이 같은 요인을 토대로 연구 가설 검정을 위하여 활용을 할 수가 있다.

본 연구에서 신뢰도 검사를 통하여 각 변인별로 구한 알파(α)값은 <표 4> 및 <표 5>와 같다. 측정결과, <표 4>, <표 5>와 같이 요인별로 측정된 알파(α)값이 0.7120~0.9282로 지적되고 있어 이 요인별 신뢰도는 상당히 높다 하겠다.¹⁷⁾

<표 4> 변환적 리더십 주요요소 신뢰성 분석 결과

요 인	변 수	항목 제거전 알파 값	Cronbach' α	F	Prob
개인적 고려	변수 1	.9183	.9282	3.1791	.0024
	변수 2	.9268			
	변수 3	.9184			
	변수 4	.9130			
	변수 5	.9119			
	변수 9	.9196			
	변수 12	.9220			
카리스마	변수 13	.9194	.8835	35.2183	.000
	변수 10	.8642			
	변수 11	.8738			
	변수 14	.8602			
	변수 15	.8589			
지적자극	변수 16	.8536	.8941	7.446	.0007
	변수 17	.8702			
	변수 6	.7875			
	변수 7	.8592			
	변수 8	.8931			

<표 5> 리더십 유효성 변수 신뢰성 분석 결과

요 인	변 수	항목제거전 알파 값	Cronbach' α	F	Prob
직무 만족도	변수 18	.8292	.8611	5.2608	.0016
	변수 19	.7979			
	변수 20	.8232			
	변수 21	.8421			
조직 몰입도	변수 22	.6563	.7120	.72.4603	.0000
	변수 23	.6743			
	변수 24	.6465			
	변수 25	.8125			
	변수 26	.6364			
	변수 27	.6421			
	변수 28	.6514			
	변수 29	.6697			
	변수 30	.7284			
	변수 31	.7134			

17) Anson Seers, Gail W. McGee, Timothy T. Serey, and George B. Graen, "The Interaction of job stress and Social Support: A Strong Inference Investigation", *Academy of Management Journal*, Vol. 26, No.2, 1983, pp. 274-284.

〈표 6〉 개인적 고려 요인 변수의 비교

변 수	평 균	표준 편차	T-값	유의수준
개인적 고려(1차)	4.2908	.5844	-5.379	.000
개인적 고려(2차)	4.5739	.4735		

또한, 각 변수에 대한 F값과의 유의수준 5%에서 검정결과 변수 간에 차이가 없다는 귀무가설을 기각할 수 있으며 각 요인별로 동질성을 가지고 있음을 알 수 있다.

3.2.2 리더십요인 적용성 분석

1) 개인적 고려요인

지휘관이 부하 장병에 대하여 개개 장병에 대하여 신상문제, 가정문제, 진로문제, 함정에서의 생활시 어려움에 대하여 개인적으로 관심을 보일 경우 변화 여부를 분석하였다. 이를 검증하기 위하여 조사대상의 개인적 고려 변수에 대한 1, 2차 설문조사 결과를 T-test를 실시하여 조사 전·후에 차이가 있음을 분석한 결과, <표 6>과 같이 개인적 고려 요인에 대한 2차 조사 시의 결과가 1차 조사 때 보다 높은 것으로 나타났다. 이는 지휘관의 부하대원에 대한 개인적인 관심이 리더십 발현의 효과로 판단할 수 있다.

2) 카리스마 요인

지휘관이 업무장악, 세세한 업무까지도 상세히 파악하고 있는 업무파악능력, 업무와 관련 있는 필요한 지시의 하달, 목표달성을 위한 동기부여는 리더십에 영향을 미치는 가를 분석하였다. 이를

〈표 7〉 카리스마 요인 변수의 비교

변 수	평 균	표준 편차	T-값	유의수준
카리스마(1차)	4.2617	.6806	-2.114	.036
카리스마(2차)	4.3904	.5911		

검증하기 위하여 지휘관의 카리스마가 조사 대상이 리더십에 영향을 미치는 가를 알아보기 위해 1, 2차 설문조사 결과를 T-test를 이용, 분석 결과 <표 7>과 같이 지휘관의 카리스마 요인에 대한 2차 조사시의 결과가 1차 조사 때보다 높은 것으로 나타났다. 이는 부하대원이 지휘관에 대해서 느끼는 계급이 주는 위엄, 함장이라는 위치가 주는 위엄, 함정 업무 장악에 대해서 자신보다 우월함을 보였을 경우 리더십에 영향을 미치는 것으로 판단할 수 있다.

3) 지적자극 요인

부대 운영과 관련하여 새로운 아이디어의 창출, 보수적이고 수동적인 업무 수행이 아닌 창의성을 가지고 업무를 수행하였을 때 조사 대상의 리더십 영향을 미치는가를 알아보기 위해 1, 2차 설문조사 결과를 T-test를 이용, 분석 결과 <표 8>과 같이 지휘관의 지적자극이 리더십에 영향을 미치는가를 살펴본 결과 2차 조사시의 결과가 1차 조사 때보다 높은 것으로 나타났다. 이는 부하대원에게 지휘관이 주는 지적자극은 리더십에 영향을 미치는 것으로 판단할 수 있다.

결론적으로, Bass(1985)의 변환적 리더십 주요 요소의 적용 결과는 유의한 차이가 있음을 분석 결과들을 통하여 알 수가 있다.

3.2.3 연구 가설의 검증

변환적 리더십 적용그룹 즉, 실험 집단과 독립적으로 동일 유형함정을 대상으로 시기적 추세 변화에 따라 변환적 리더십 비적용 그룹인 통제집단

〈표 8〉 지적자극 요인 변수의 비교

변 수	평 균	표준 편차	T-값	유의수준
지적자극(1차)	4.2768	.6697	-3.746	.000
지적자극(2차)	4.4986	.5998		

〈표 9〉 가설 검증을 위한 실험효과 분석 결과

구 분		평 균	표준편차	T 값	유의수준
실험집단	1차	3.9803	0.7636	-3.2742	0.0055
	2차	4.2690	0.8775		
통제집단	1차	3.5268	0.8179	0.1795	0.2675
	2차	3.3415	0.6773		

에 대하여 변화가 있는 지를 알아보기 위하여 실시하였다. 통제집단의 대상은 동형 함정을 무작위로 선정 1, 2차와 같은 방법으로 2척의 함정에 대하여 설문지를 배포하여 실시하였으며 2개월의 시간 간격을 두고 100부의 설문지를 2차에 걸쳐 배부하여 92부를 회수하여 이들 중 유효한 설문지 88부에 대하여 유효자료로 분석 후 사용하였다. 통제집단에 대한 자료 조사는 기초자료 조사형식으로 1차 설문을 완료하고 리더십에 대한 추세 변화만을 알아보기 위하여 1차 설문자를 대상으로 2개월 후에 재차 동일한 설문지로 2차 설문을 실시하여 변환적 리더십 비적용 그룹에 대한 리더의 효율성을 분석하고자 하였다. 이 연구가설의 검증을 위해서 1차 설문자 그룹(1차 그룹)과 2차 설문자 그룹(2차 그룹)에 대하여 일정기간의 경과 후에 태도의 변화를 T-test를 이용하여 분석한 결과, <표 9>와 같이 실험집단은 조사 전후에 있어서 차이를 보이고 있으나 통제집단은 유의 수준이 0.2675로 차이가 없다는 결론을 내릴 수가 있다. 이는 변환적 리더십을 적용하지 않았을 경우 개인적 고려나 카리스마, 지적자극에는 리더의 일반적인 지휘 형태에 있어서 변화는 있을 수 있으나 승조원들이 느끼는 직무 만족이나 조직 몰입도에 대하여서는 변환적 리더십을 적용할 시 보다 지휘에 대한 효율성이 적은 것으로 평가할 수가 있다. 특히, 변환적 리더십 적용 그룹과 비적용 그룹과의 비교를 검토해 볼 때 역시 상이한 차이를 보임으로서 변환적 리더십은 적용은 조직 몰입도 및 직무 만족도에 영향을 주는 것을 알 수가 있다.

1) 연구가설 1의 검증

변환적 리더십의 적용은 조직 몰입도의 측정으로 알 수 있다. 이를 검증하기 위하여 1, 2차 설문시 측정된 조직 몰입도 변수를 T-test를 이용, 분석해 보았다. 분석결과, <표 10>과 같이 지휘관의 변환적 리더십이 조직 몰입도에 영향을 미치는 것을 살펴본 결과 2차 조사시의 결과가 1차 조사 때보다 높은 것으로 나타났다. 이는 지휘관의 변환적 리더십을 적용하였을 경우 조직 몰입도에 영향을 미치는 것으로 판단할 수 있다. 따라서 연구가설 1은 유의수준 5%에서 유의한 것으로 판단, 연구가설 1은 채택할 수 있다.

2) 연구가설 2의 검증

변환적 리더십의 적용은 직무 만족도의 측정으로 알 수 있다. 이를 검증하기 위하여 1, 2차 설문시 측정된 직무 만족도 변수를 T-test를 이용, 분석해 보았다. 분석결과, <표 11>과 같이 지휘관의 변환적 리더십이 직무 만족도에 영향을 미치는 것

〈표 10〉 조직 몰입도 변수의 비교

변 수	평 균	표준 편차	T-값	유의수준
조직몰입도(1차)	3.8722	.7717	-2.580	0.11
조직몰입도(2차)	4.1156	1.1524		

〈표 11〉 직무 만족도 변수의 비교

변 수	평 균	표준 편차	T-값	유의수준
직무 만족도(1차)	4.0884	.7555	-4.846	.000
직무 만족도(2차)	4.4225	.6027		

를 살펴본 결과 2차 조사시의 결과가 1차 조사 때보다 높은 것으로 나타났다. 이는 지휘관의 변환적 리더십을 적용하였을 경우 직무 만족도에 영향을 미치는 것으로 판단할 수 있다. 따라서 연구가설 2는 유의수준 5%에서 유의한 것으로 판단, 연구가설 2는 채택할 수 있다. 이상에서와 같이 본 연구에서는 변환적 리더십 적용에 대한 유효성 여부를 검증하기 위하여 조직 몰입도와 직무 만족도를 독립 변수로 T-test를 실시한 결과 두 가설 모두 유의한 것으로 판단되어 연구가설 모두는 채택되어 리더십 적용은 타당하다고 볼 수 있다. 따라서, 소형 전투함정인 소해함정의 리더십에 있어 변환적 리더십의 주요 요소인 개인적 고려, 카리스마 및 지적자극에 대한 적용은 유효하다고 판단된다.

4. 결 론

본 연구는 변환적 리더십의 주요 요인이 군 리더십에 어떠한 영향을 미치는가를 알아보고 군 조직에 적합한 리더십을 찾음으로써 군과 같은 조직에서의 지휘의 효율성을 높이는데 있다. 승조 장병들을 보다 심도 깊게 이해하고 효율적인 부대관리를 위해 필요한 지휘관의 변환적 리더십이 장병들에게 미치는 영향을 실증적 고찰을 통해 연구하였다.

첫째, 소해함정과 같은 함정에 근무하는 장병의 경우 함정에 전입시 지휘관에 대한 전입 신고 후 다과회 및 대화의 시간을 갖고, 생일자에 대한 선물전달 등을 통하여 개인에 대한 세심한 관심과 배려의 마음을 전달하고 특히, 개인적 고민 사항인 가장의 실직, 편부, 편모 등과 같은 가정환경과 생활 곤란자, 실연자 등을 사전에 식별하여 면담을 한 후 휴가와 같은 적절한 조치를 취하여 주는 변환적 리더십을 적용하였을 경우에 “개인적 고려 변수”에 변화가 있었다. 이것은 지휘관이 부대 대원에 보이는 개인적인 관심이 리더십 발현의 효

과로 판단할 수 있다.

둘째, 신세대 장병들에게 지휘관으로서 보여줄 수 있는 외적자세 즉, 깔끔한 용모와 바른 언행, 태도의 유지와 공사를 구분함에 있어 세부적으로 언급하는 것을 억제하고 세부 일과에 참여치 않으며 핵심만 지적하고 문제 발생 시 1차적으로는 외부적인 책임을 지고 2차적으로는 내부적 신상 필벌의 자세를 보였을 경우 카리스마 변수에는 변화가 있었다. 특히, 부하 대원이 지휘관에 대해서 느끼는 계급 자체가 주는 권위와 함장이라는 위치가 주는 위엄 외에 함정 업무 전반에 대한 장악을 통해 지휘관이 본인 자신보다 우월하다는 것을 보여줄 때 리더십에 영향을 주는 것으로 판단할 수 있다.

셋째, 복지 수준이 일반 사회의 질적 수준을 따라가지 못하는 병영 환경의 열악함과 함정 근무라는 것이 좁은 공간에서 이루어지고 단조로운 생활이 연속됨에 따라 군 복무에 대한 동기 부여가 되지 못하고 함정 생활에 쉽게 적응하지 못하는 경우가 많은 것과 임무에 애착이 낮은 것과 관련하여 각종 아이디어 공모전, 경연대회 등을 개최하는 것이 지적자극 변수에 영향을 주는 것으로 나타났다. 지휘관의 보수적이고 수동적인 업무 수행이 아닌 창의성을 가지고 업무 수행을 하였을 경우 부하 대원에게 지휘관이 주는 지적자극은 리더십에 영향을 미치는 것을 알 수 있다.

따라서 해군 전투 함정에서 지휘관이 변환적 리더십을 할 승조 장병들에게 사용할 때, 변화적 리더십을 사용하지 않는 함정에 비해 유효성이 있음을 실증적으로 알 수 있었다.

참고문헌

- [1] 김대운 옮김, 게리에이 유클 지음(1996), 리더십의 이해(Leadership in Organizations), 서울: 삼성기획.
- [2] 김상현 역, Paul Hurshy & Brenchart(1992), 조직

- 행동의 관리(Management of Organization Behavior), 서울: 경신사.
- [3] 김성국(1997), 조직과 인간행동, 명경사.
- [4] 김영인(1989), “상황적 리더십 모델을 이용한 실증적 분석,” 석사학위 논문, 연세대.
- [5] 김종재(1991), 조직 행동론. 서울: 박영사.
- [6] 박재린·윤대혁 공저(1997), 인간관계의 이해, 서울: 무역경영사.
- [7] 박혜숙(1994), “변환적 및 거래적 리더십의 유효성에 관한 연구,” 박사학위논문, 숙명여자대학교.
- [8] 백기복(2000), 이슈리더십, 서울: 창민사.
- [9] 신유근(1984), 조직행위론, 서울: 다산출판사.
- [10] 이학중(1993), 조직개발론, 서울: 법문사.
- [11] 양승권(1981), “군 지휘관의 리더십에 관한 연구,” 석사학위논문, 동국대학교 행정대학원.
- [12] 장명순(1998), “피들러의 상황적합 리더십 모형에 관한 실증적 연구 : 금융 산업(은행)의 일선관리자를 중심으로,” 박사학위논문, 세종대학교 대학원 경영학과.
- [13] 정충영·최이규 공저(2000), SPSSWIN을 이용한 통계분석, 서울: 무역경영사.
- [14] 최광표·최광현·독고순(1999, 가을), “한국적 군 리더십의 발전 모형과 과제,” 국방정책연구, 국방연구원, 제 46호.
- [15] Allport, F. H. (1924), *Social Psychology*, Boston, Houghton Mifflin.
- [16] Bass, B. M. (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York : The Free Press,
- [17] Bennis, W. G., and Nanus, B. (1985), *Leaders: The Strategies of Taking Charge*, New York : Harper & Row.
- [18] Burns, J. M. (1978). *Leadership*. NY: Harper & Row.
- [19] Conger, J. A., and Kaungo, R. N. (1987), “Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings,” *Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 4.
- [20] Eoyang, C. K. (1983), “Symbolic Transformation of Belief System,” in L. Pond, P. Frost, E. Morgan and T. Dandridge (Eds), *Organizational Symbolism*, New York: Jai Press.
- [21] Fiedler, Fred E. (1967), *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York: McGraw-Hill.
- [22] Fielder, F. R., and Lester A. F. (1988), “Leader Intelligence and Task Performance : A Test of a Multiple Screen Model,” *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 20.
- [23] Harper, J. M., and Row. (1978), *Leadership*, New York.
- [24] House, R. J., and Mitchell, T. R. (1983). “Path-Goal Theory of Leadership,” in J. R. Hackman, E. E. Lawler III and L. W. Porter (Eds.) *Perspectives on Behavior in Organizations*, McGraw-Hill Book Company.
- [25] Janowitz, M. (1965), *Authority in Sociology and Military Establishment*, New York : Russel Sage Found Action.
- [26] Korman, A. K. A. (1976), “Hypothesis of Work Behavior Revisited and an Extension,” *Academy of management Review*, Vol. 1.
- [27] Lawer, III E. E. (1982), *Leader in Participative Organizations*, NATO Conference, Oxford.
- [28] Lewin, K. & Lippitt, R. (1938). An experimental approach to the study of autocracy and democracy: A preliminary note. *Sociometry*, 1(3/4), 292-300
- [29] Margerison, C. J. (1980), *How Chief Executives Succeed*, Bradford, England: MCB Publication.
- [30] Mitroff, I. I. (1978), “Systematic Problem-Solving,” in M. W. McCalland M. M.

- Lombardo(Eds), *Leadership: Where Else Can We Go?*, Durham, NC: Duke University Press.
- [31] Perter, T. J. (1980), *A Style for All Seasons, The Executive*, Summer.
- [32] Pigors, Paul. (1953), "Leadership of Domination," Boston, Houghton Mifflin. Seers, Anson, Gail W. McGee, Timothy T. Serey, and George B Graen. (1983), *The Interaction of Job Stress and Social Support: A Strong Inference Investigation, Academy of Management Journal*, Vol. 26, No. 2, pp. 274-284.
- [33] Schein, E. H. (1983), "The Role of The Founder in Creating Organizational Culture," *Organizational Dynamics*, Summer, 3- 16
- [34] Shamir, B., R. J. House and M. B. Arthur (1993), "The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Theory," *Organization Science*, 4, 1-17
- [35] Terry, George. R. (1960), *Principles of Management*, 3rd ed, Homewood II: Richard D. Irwin, Inc.
- [36] Yukl, G. A. (1981), *Leadership in Organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- [37] Yukl, G. A. (1989), *Leadership in Organizations*, 2nd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- [38] Yukl, G. A. (1971, 6), "Toward a Behavioral Theory of Leadership," *Organizational Behavior and Human Performance*.
- [39] Zaleznik, A. (1977), "Managers and Leaders: Are They Different?," *Harvard Business Review*, Vol. 55, No. 2.

| 저자소개 |

함원용(E-mail : hamwy0314@hanmail.net)

1977 해군사관학교 졸업(학사)
 1997 일본 방위연구소(국방대학원)(석사)
 2002 충남대학교 경영대학원 졸업(석사)
 현재 해군전력분석시험평가단장
 관심분야 인사조직, 리더십