

經營學碩士 學位論文

리더십 狀況에 따른 變革的 리더십과
去來的 리더십이 構成員의 態度에 미치는
影響에 관한 實證研究

- 大韓民國 海兵隊를 中心으로 -

A Empirical Study on the Effects of Transformational-transactional
Leadership according to the Leadership situation on Attitude of Followers

- Primarily on the junior officers of Korean marine corps -

指導教授 劉 成 眞

2007 年 2 月

韓國海洋大學校 大學院

海 運 經 營 學 科

朴 鍾 煜

本 論文을 朴鍾煜의 經營學碩士 學位論文으로 認准함.

委員長 辛容尊 ㊟

委員 辛瀚源 ㊟

委員 劉成眞 ㊟

2007 年 2 月

韓國海洋大學校 大學院

海運經營學科

< 목 차 >

Abstract	i
제1장 서론	1
제1절 연구의 목적	1
제2절 연구의 방법 및 범위	4
제2장 이론적 배경	5
제1절 리더십 일반이론	5
1. 리더십의 개념	5
2. 리더십의 유형	11
3. 리더십의 상황	26
제2절 리더십에 따른 구성원의 태도 및 행동	31
1. 사 기	31
2. 직무만족	35
제3절 리더십 상황, 리더십 유형, 구성원 태도의 관계	39
제3장 해병대 조직에서의 리더십과 그 특성	41
제1절 군 조직과 군 리더십의 특성	41
제2절 해병대 조직의 리더십 특성	46
제4장 연구의 설계	53
제1절 연구모형	53
제2절 연구가설	55
제3절 변수의 조작적 정의	56

제5장 실증분석	61
제1절 조사의 개요	61
제2절 측정도구의 타당성 및 신뢰성 검정	65
제3절 가설검정	72
제6장 결 론	76
제1절 연구결과의 요약	76
제2절 연구의 한계 및 향후 연구방향	77
참 고 문 헌	79
부록(설문지)	84

< 표 목차 >

<표 2-1> 리더십 이론의 비교	8
<표 2-2> 변혁적 리더십의 정의	18
<표 2-3> 변혁적 리더십의 구성요인	21
<표 2-4> 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 차이점	25
<표 2-5> 포터와 스티어스의 직무만족 관련 요인	37
<표 5-1> 설문지 문항의 구성	61
<표 5-2> 표본의 일반적 특성	63
<표 5-3> 리더십 상황의 신뢰성 및 타당성 검정	66
<표 5-4> 리더십 유형의 신뢰성 및 타당성 검정	67
<표 5-5> 조직구성원의 행동과 태도의 신뢰성 및 타당성 검토	69
<표 5-6> 구성개념간의 상관관계	70
<표 5-7> 리더-부하관계에 따른 리더십 유형	71
<표 5-8> 지위권력에 따른 리더십 유형	72
<표 5-9> 리더십 상황, 리더십 유형, 사기에 관한 분석결과	73
<표 5-10> 리더십 상황, 리더십 유형, 직무만족에 관한 분석결과	74
<표 5-11> 연구 가설검정의 요약	75

<그림 목차>

<그림 2-1> 거래적 리더십의 과정	13
<그림 2-2> 변혁적 리더십의 역할도	20
<그림 4-1> 연구의 모형	54

Abstract

A Empirical Study on the Effects of Transformational-transactional Leadership according to the Leadership situation on Attitude of Followers

- Primarily on the junior officers of Korean marine corps -

Park, Jong-Uk

Department of shipping Management
The Graduate school of
Korea Maritime University

In the traditional bureaucratic organization, leaders' primary job was used to control the members in order to maintain their status and responsibility but corresponding to the latest fast environmental change, leader have an effective command technique and leadership.

In this expectation, military leaders are better off to possess the effective leadership which be correlated in a current changing flow and its circumstances.

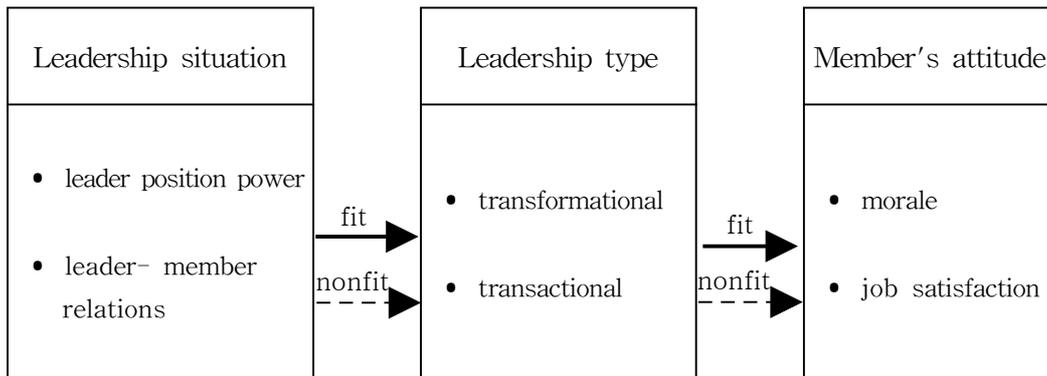
The leadership in military, it is the role of commanders and seniors which derives and controls the subordinate to achieve military's target efficiently and also be active of the participants and their contribution. It is the process which commanders can lead subordinate's mind and behavior wants to his direction.

Today, The military have been in big change such as manpower reduction, and deterioration of discipline. It is leader's role to change a crisis to a opportunity.

The purpose of this paper is to search how an leadership type affects the members attitude of the organization, to find out congruence between leadership situation and leadership type and to examine fitness of Transformational-transactional Leadership and member's attitude to morale and satisfaction of duty by using the above congruence. For this purpose this study has used the typical approach as an exploratical study in order to find if the leadership situation is an important factor to affect the leadership. Especially in this study, the the types of leadership situation is divided on the basis of Fiedler & Garcia(1987) model and leadership type is divided on the basis of Bass(1985) model. and empirically examined the the congruence on

types between them.

In order to achieve the above purpose, this study conducted a literature survey on leadership situation, leadership, and members attitude. The survey has resulted in the model on the relationship of the leadership situation, leadership, and members attitude as following figure.



The following hypotheses are set up for the research objective

Hypothesis 1: The Leadership situation are congruence with Leadership type.

Hypothesis 1-1: The strength of status of power leads Transformational relationship.

Hypothesis 1-2: The strength of the relationship commander- member leads Transactional relationship.

Hypothesis 2: Leadership with fitted types of leadership situation and leadership do better member's attitude than those with unfitted ones.

Hypothesis 2-1: The profitability of Leadership with fitted types of leadership situation and morale is higher than those with unfitted ones.

Hypothesis 2-2: The profitability of Leadership with fitted types of leadership situation and job satisfaction is higher than those with unfitted ones.

After examining those hypotheses based on the collected data through the survey, this study has found the following:

(i) As specific types of leadership situation, the relationship commander- member is significantly related with specific types of leadership type, and the status of

power is non-significantly related with specific types of leadership type. This study has concluded that there is a partial congruence between leadership situation and leadership type

(ii) The leadership with fitted types of leadership situation and member's attitude is higher than those with unfitted ones. In other word, the leadership which has fitness is significantly higher in statics than the one which has not fitness in morale and satisfaction of duty.

This study has tried to systemize existing studies on leadership situation, leadership and member's attitude, and to establish the theoretical framework. Furthermore, this study has settled down basic integrative framework on types of leadership and member's attitude by summarizing the fitness of member's attitude to types of leadership situation and leadership in the light of contingency theory.

In addition, this study has, in practical viewpoint, suggested that there needs the leadership for fitting leadership situation in order to improve member's attitude.

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 목적

인간은 누구나 태어나면서부터 조직에 속하고 그 속에서 살아간다.

현재 국제사회는 세계화, 정보화, 경쟁화, 자율화 등으로 빠르게 변화하고 있고 이런 복잡화 된 사회에서 조직을 보다 효율적이고 성공적으로 이끌기 위해서는 훌륭한 지도자의 리더십을 필요로 한다.¹⁾ 특히 한 조직의 인적자원을 관리하고 개발을 주도하는 리더의 역할은 군대와 같은 특수조직에서 그 중요성이 더욱 강조되고 있다.

리더의 중요성에 대해 Drucker(1954)는 “기업의 리더야말로 기업에서 가장 얻기 어려운 자원”²⁾이라고 기술하고 있으며 Terry(1960)가 실시한 통계조사에 따르면 미국적 기업의 실패원인 대부분은 비효과적인 리더십 때문³⁾이라고 했다. 따라서 조직의 목표와 구성원의 욕구를 조화시키고 조직 구성원의 노력을 통합하여 조정하는 리더십의 필요성은 더욱 강조될 수 밖에 없다.

우리 사회 내의 수많은 조직 중 군대라는 조직은 국가의 주권수호, 국토방위, 국민의 생명과 재산을 보호한다는 신성한 의무를 수행하고 있으며 전쟁이라는 최악의 상황과 극한의 인내가 요구될 상황을 가정하고 있으므로 엄정한 군기의 확립, 수직적 지휘체계, 명령의 철두철미한 이행 등을 생명으로 여기고 있다. 따라서 장병에게 가해지는 고도의 구속과 긴장상황을 당연한 것으로 간주되며, 군의 사명과 임무의 완벽한 완수를 위해서 개인의 철저한 희생을 요구했고, 그 사이에 이성적으로 용납될 수 없는 다소간의 불합리로 허용되어 왔다. 이러한 군 조직은 계급구조와 상명하복의 의사전달체계를 가진 집단으로 어느 조직보다 리더의 역할이 중요하다고 할 수 있다.

무기체계와 장비가 아무리 첨단화 고도화되어 적을 압도하더라도 이를 운용

1) 오세철, 「조직행동」, 박영사, 1992, p.188.

2) Peter, F. Drucker, 「The Management」, Horper and Row Publisher, 1954.

3) George, R. Terry, 「Principles of Management」, Homewood, 1960, p.25.

하는 인간의 일사분란한 행동과 정신상태가 갖추어 있지 않다면 전쟁에서 그 결과는 너무 확연한 것이 될 수 밖에 없다. 즉 각기 상이한 교육수준과 성장배경, 성격적 특성을 지닌 구성원이 모여 국방이라는 특수한 목적 달성을 위해 조직된 군이라는 조직에 있어 지휘관 및 상급자의 리더십은 국가의 사활 및 조직구성원의 생사와 직결된다는 점에서 다른 어느 조직 리더의 리더십보다 중요성이 크다고 할 수 있다.

따라서 군 집단에 있어서는 어느 사회집단보다도 이 인간에 대한 연구가 우선시 될 수밖에 없다. 더구나 리더를 중심으로 체제를 갖추고 있는 군의 경우에는 지휘가 상급자의 효율에 따라 전체의 사기와 단결, 협동, 전우애, 전투력 등이 큰 영향을 받는 것은 당연한 사실이다.

최근 유입되는 장병들은 교육수준, 생활수준 향상에 이은 의식수준의 향상과 더불어 혁신적인 사고성향을 지니고 있어 자신들의 이익을 여과 없이 표현하고 있으며 이성적인 불합리에 대해서는 직언을 서슴치 않는 등 과거와는 비교할 수 없는 특징을 나타내고 있다. 이를 다시 통제하기 위한 강압적인 체제는 더 이상 효율성을 거두지 못하고 있으며 장병의 불안심리와 반발만을 조장하여 사고유발로 연결되는 결과를 낳고 있다. 따라서 이러한 신 성향의 장병들을 이끌고 철저한 임무수행을 이루어야 할 지휘관, 상급자의 지휘부담은 더욱 가중되고 있으며 끊임없는 노력을 요하고 있다.

1948년 4월 15일 불과 380명의 소수병력으로 창설된 대한민국 해병대는 어느 군대와도 비견할 수 없는 특유의 생명력을 가진 군대이다. 한국전쟁과 월남전쟁 전투의 최선봉에 서서 임무를 수행했으며, 최근에는 젊은이들을 변화시켜 훌륭한 군인, 민주시민으로 거듭 태어나게 하고 있다. 반세기동안의 고난과 역경의 세월은 해병대만의 확고한 신념과 특유의 기질을 가지게 만들었고, 강인한 조직의 문화를 가지게 만들었다. 특히 IMF이후의 어려운 경제상황은 해병대 조직의 강인함과 조직의 특성을 더욱 돋보이게 만들었고, 서로 앞 다투어 해병대의 조직을 분석하고 벤치마킹하려는 모습을 보이고 있다.

타군보다 높은 전투력을 유지하기 위해서는 높은 강도의 훈련과 부하들의 지휘관과 상급자에 대한 존경과 절대적 신뢰가 필연적으로 뒷받침하여야 한다. 리더는 리더십 상황에 따라 상이한 리더십의 유형을 나타낼 것이며, 이는

장병들에게 미치는 영향이 대단히 클 것이고, 장병들이 그 지휘관이나 상급자에게 느끼는 감정 또한 매우 다양하게 나타날 것이다.

특히 해병대의 특수성은 타군과는 독특한 조직양상과 리더십을 요구하게 된다. 끈끈한 전우애와 철저한 상명하복을 중심으로 부대 내의 전체 또는 부서대원을 전반적으로 관리할 뿐만 아니라 부대전체의 임무 수행을 위해 부대전체를 통일적으로 관리해야 한다. 여기에서 부대가 수행하는 분업적인 과업을 전문가로서 처리하고 부대전체를 전반적으로 관리하는 관리부담을 지휘관이나 상급자에게 지우고 있으며 이는 타군보다 해병대에서 더욱 강하다.

해병대에 있어 지휘관이나 상급자의 리더십은 조직목표달성을 위해 직접적이고 광범위하게 작용하며 아울러 부하들의 원활한 임무수행에 직접적으로 작용하는 능력이기도 하다. 이런 가운데 군내 기반이라 할 수 있는 초급간부들은 지휘관이나 상급자의 리더십에 따라 임무수행에 있어 큰 영향을 받는다. 지휘관이나 상급자와는 다른 세대를 살아온 그들에게 특히 군대, 해병대라는 조직에서의 생활은 지금까지 살아온 것과는 너무나도 다르며, 기존의 획일적인 방식의 리더십을 가지고는 신세대 장병들을 융화하기란 어렵기 때문이다. 따라서 해병대 초급간부들의 특징을 정확히 이해하고 올바르게 평가하는 것은 군조직의 목표달성에 매우 중요한 요인이 된다고 볼 수 있다.

따라서 해병대 지휘관과 상급자들과 부하인 초급간부들간의 리더십상황에 따라 리더십 유형은 어떻게 나타나며 이에 따른 조직구성원의 행동과 태도는 어떤지에 대해 연구하는 것은 매우 가치 있는 일이라 생각된다. 따라서 본 논문은 해병대 지휘관, 상급자들의 리더십 상황을 바탕으로 나타난 리더십의 유형을 확인하고 초급간부들의 행동과 태도를 분석하여 지휘관 및 상급자들의 효과적인 지휘방향을 모색해 보는데 있다.

제 2 절 연구의 방법 및 범위

본 연구는 리더십 상황이라 할 수 있는 지휘관과 부하간의 관계와 지위권력에 따라 나타난 리더십의 유형을 거래적 리더십과 변혁적 리더십으로 측정하고 이에 따른 조직구성원의 행동과 태도인 사기와 직무만족을 측정하였다. 논문의 작성을 위해 본 연구자의 원소속인 해병대 초급간부라 할 수 있는 부사관, 위관장교들을 대상으로 설문지법을 사용하였다

연구방법은 리더십이나 리더십환경과 관련하여 각종 단행본, 정기간행물, 정부나 각종 기관의 보고서 등을 중심으로 폭넓은 문헌연구를 한 뒤 이것을 토대로 실증적 연구를 실시하였다.

실증적 연구를 위해서 위의 문헌조사를 통해 얻은 정보를 기초로 하여 리더십환경과 리더십 유형, 구성원의 행동, 태도에 관해 설문지를 작성하고, 이 설문지를 군내 포탈 전자결재체계 E-mail을 통해 배부, 회수하였다. 설문을 통해 얻은 자료를 SPSS VER 12.0으로 통계처리를 하였으며, 인구통계학적 특성을 알아보기 위하여 빈도분석을 실시하였으며, 연구 변수간 내적 일관성을 조사하기 위해 Cronbach's α 신뢰도 검정(reliability analysis)을 실시하고 변수들의 구성개념 타당성 검정을 위한 요인분석을 실시하였다. 또한 가설검정은 리더십 상황인 리더-부하관계와 지위권력에 따라 나타나는 리더십의 유형을 파악하고 이렇게 나타난 리더십이 해병대 초급장교들에게 어떠한 영향을 미치는가에 대하여 T-test와 회귀분석을 통하여 확인하였다.

본 논문은 총 6개장으로 구성되어 있으며, 제1장은 연구의 목적과 방법, 범위, 제2장은 리더십과 관련된 상황과 유형, 조직구성원의 행동과 태도에 대한 이론, 제3장은 해병대 조직에 있어서의 군 조직의 특성과 리더십, 제4장은 연구의 모형과 가설을 제시하고, 제5장은 실증분석 부분이고, 마지막 제6장은 연구결과를 요약하고 연구의 한계점과 차후 연구방향을 도출하여 연구를 마무리 하였다.

제 2 장 이론적 배경

제 1 절 리더십의 일반이론

1. 리더십의 개념

가. 리더십의 의미와 중요성

리더십은 오랫동안 많은 사람들의 깊은 관심을 끌어난 연구주제이다. 그 용어 속에는 조직의 운명을 좌우하는 강력하고 활동적인 인물의 이미지가 담겨 있으며, 특히 역사에서는 대부분 군사적, 정치적, 사회적인 리더의 이야기로 구성되고 있고, 문화의 사상적 환경을 설명하는 전설이나 신화의 내용도 대부분 용감하고 지혜로운 리더의 업적으로 점철되어 있다.⁴⁾ 많은 사람들이 오래전부터 이처럼 리더십에 매혹되어 온 것은 그것이 흥미롭고 신비스러운 과정 때문이기도 하지만 그 이상으로 우리의 생활에 직·간접적으로 영향을 미치기 때문이다.

리더십은 하나의 인간관계이며 구성원들은 자신의 욕구와 열망, 걱정과 두려움 그리고 이상과 꿈을 이해할 수 있는 사람을 리더로 따르게 된다. 조직에 대한 충성심은 리더가 요구한다고 저절로 생겨나는 것이 아니며 그것은 조직 구성원들이 자격이 있다고 판단되는 리더에게 선물하는 그 무엇이다. 그리고 그 선물은 권위에 의해서가 아니라 구성원의 필요에 적절히 부응할 수 있는 진정한 리더의 자질에 의해 주어지는 것이다.⁵⁾

현재까지 리더십에 대한 많은 연구가 이루어 졌지만 리더십에 관한 정확한 정의는 리더십을 연구한 학자들만큼 많으며, 이러한 개념의 다양성은 리더십을 바라보는 시각의 차이에 기인한 것이라 할 수 있다. 리더십의 문제는 사회과학의 여러 분야에서 핵심적인 연구과제가 되고 있는데 그 이유는 무엇보다

4) 김대운, 이성연, 박유진 공저, 「조직과 리더십」, 형설출판사, 1987, p.11.

5) 가의향, 최지연 공저, 「마지막 경영혁명 크레디빌리티」, 다은, 1994, p.41.

도 리더와 그가 발휘하는 리더십 기능이 다음과 같은 여러 가지 측면에서 집단이나 조직에 있어 결정적인 영향을 미치기 때문이다.

첫째, 경영기능은 계획화, 조직화, 지휘화, 통제화 등의 4가지로 분류되는데 지휘화의 발휘 없이는 여타의 기능도 발휘 될 수 없다. 이 때의 지휘화 기능은 하위 관리자, 감독자에게 더욱 중요한 기능이 되고 있다.

둘째, 적절한 리더십이 없으면 집단이나 조직, 사회 그 모두가 분명한 목적 없이 표류하게 되며, 결국은 적절한 리더십을 갖춘 사람이나 집단에 의해 대체되기 때문이다. 즉 성공적인 조직은 훌륭한 리더십을 갖춘데 반해 성공적이지 못한 조직은 그렇지 못하다는 것을 볼 때 리더십은 조직이나 집단의 경영에 결정적인 영향을 가짐을 알 수 있다.

셋째로 리더가 통상 목표달성의 방향을 제시해 주고 있기 때문에 리더십은 집단행동을 이해하는데 있어 중심적인 위치를 하고 있으며 관계행동을 이해하는데 있어서나 부하의 만족을 제공하는데 있어 기본적인 과제가 되고 있다.

넷째로 훌륭한 리더십은 부하들의 팀워크를 이끌 수 있도록 하여 구성원의 목적과 조직의 목적을 통합할 수 있도록 한다.⁶⁾

나. 리더십의 개념

옥스퍼드 사전에 의하면 ‘리더’라는 어휘는 1300년대 처음으로 등장하였으나 ‘리더십’이라는 어휘는 1800년대까지는 등장하지 않았다고 한다.

베스(Bass)와 스토크딜(Stogdill)은 리더십이 인류의 문화와 함께 가장 오래된 어휘이고 조직의 승패를 좌우하는 중요하고 결정적인 요인으로 거론되어 왔다고 말했으며, 번스(Burns)는 ‘가장 흔히 볼 수 있는 것들 중 하나 이면서도 지구상에서 가장 이해되지 못한 현상’이라고 하였다. 탄네비움(Tannenbaum)에 의하면 리더십은 어떠한 상황 속에서 커뮤니케이션 과정을 통하여 특정한 목표를 달성하기 위하여 볼 수 있는 인간 상호간의 영향력이라 하였고,⁷⁾ 허쉬

6) 이동원, “거래적 리더십과 변환적 리더십이 조직의 성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 동국대 석사학위논문, 1994, pp. 7-8.

7) R. Tannenbaum, "Leadership and Organization", McGraw Hill, 1961, p.24.

와 브랜차트(Hersey & Blanchard)등은 일정한 상황 하에서 목표달성을 위하여 개인이나 집단 활동에 영향을 미치는 과정이라고 하며, 리더십을 리더와 추종자 그리고 환경변수와의 종합적 함수관계로 정의하였다.⁸⁾

일반적으로 리더십은 한 개인이 다른 구성원에게 이미 설정된 목표를 향해 정진하도록 영향력을 행사하는 기술(Art) 또는 과정(Process)⁹⁾이라고도 하고 사람들이 집단목표를 달성토록 하기 위해 자진하여 노력하도록 집단 구성원들에게 영향을 주는 활동이라고도 한다. 따라서 리더십은 조직의 목표관리, 구성원의 동기부여 및 목표설정 참여, 조직구성원들의 지속적 행동유지 차원으로 이해해야 하며, 모든 경영활동은 리더의 효율적 리더십 행사에 의한 구성원의 통합 여부에 달려 있다고 하겠다.

지금까지 리더십에 관한 연구가 진전되어 온 이래 리더가 다른 구성원에 비해 무엇이 다른가에 대해 이를 예측, 설명 이해하기 위한 많은 연구가 있었다.

호먼스(G. C. Homans)는 “리더란 상호작용을 일으키는 자이다”¹⁰⁾ 라고 하였고, 피들러(G. C. Fiedler)는 “리더란 한 집단을 대표하는 자로서 제반업무사항에 큰 영향을 미치거나 사회측정법에 의한 중심인물로서 집단의 활동을 지시하고 조정하는자”라고 설명하고 있다.¹¹⁾

특히 행동 과학적 리더십이 개념은 리더, 부하, 상황요소 등 이들 변수와 상호관계를 중심으로 특성이론(trait theory), 행동이론(behavior theory), 상황이론(contingency theory) 등 3가지 유형으로 구분되어 발전해 왔다.¹²⁾

이들 각 이론은 제각기 많은 특징을 가지고 있으며 효율적 리더십의 규명에 도움을 주었으나 동시에 각 이론이 지니는 한계점도 존재하고 있다. 이상 3가지 이론을 상호비교하면 아래의 표<2-1>와 같다

8) P. Hersey & K. H Blanchard, "Management of Organizational", Prentice-hall. 1977, p.85.

9) H. Koonz, C. O'Donell, & H. Wehrich, 「Management」, McGraw Hill, 1980, p.661.

10) G. R. Terry, 「Principle Management」, Homewood, 1960, p.493.

11) F. E. Fielder, "A theory of leadership effectiveness", McGraw Hill, 1967, p.112.

12) J. Pfeter, "The Ambiguities of Leadership", Academy of Management Review. Vol.2 No.1(January), 1977, pp.104~142.

<표 2-1> 리더십 이론의 비교

구 분	연구모형	특성
특성이론 (1930 ~ 1950년대)	개인적 특성 → 리더/비리더 구분	리더와 비리더를 구별할 수 있는 특성이나 특징이 분명히 존재한다.
행동이론 (1950 ~ 1960년대)	리더행동 → 성과유지, 종업원	리더십의 가장 중요한 측면은 리더의 특성이 아니라 리더가 여러상황에서 리더와 비성공적 리더는 그들의 리더십 유형에 의해 구별된다.
상황이론 (1970년대 이후)	리더행동 → 성과, 만족, 기타변수 ↑ 상황요인 : 과업, 개인적 특성, 집단성격	리더의 유효성은 그의 유형뿐만 아니라 리더십 환경을 이루는 상황에 의해서도 결정된다. 상황에는 리더나 하위자들의 특성, 과업의 성격, 집단의 구조, 강화의 유형 등이 포함된다.

* 자료 : J. Pfeter, "The Ambiguities of Leadership", Academy of Management Review. Vol.2 No.1(January), 1977, p140.

다. 리더십 기능

리더십의 기능을 분석함에 있어 일반적인 기능을 대별하여 분석할 수 있지만 여러 학자들의 의견을 중심으로 리더십 기능을 살펴보고 계층에 따라 중시되는 리더십 기능을 살펴보도록 하겠다.

첫째, 리더십 기능 중 가장 중요한 기능은 조직의 목표달성 및 조직구성원의 임무, 역할의 명확화와 관련된 기능을 들 수 있다. 리더십은 집단 조직의 목표를 설정하고 구성원의 임무 역할을 명확히 하는데 있다. 여기서 가장 창

의적이며 쇄신적인 목표설정은 조직의 구조, 문화와 부하의 의견, 대외적으로 조직의 환경과 시민, 사회집단 등의 의견이 고려되어야 한다.

둘째 조직목표달성을 위한 자원동원과 관련된 기능으로 리더십은 목표달성을 위해 인적, 물적 자원과 지위, 정보, 권위, 상징, 시간 등 정치적 자원을 효율적으로 동원한다. 즉 이러한 자원동원을 통해 부하의 동기를 자극하고 조직에 대한 충성심을 확보함으로써 부하로 하여금 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 이들의 지지, 협조를 얻을 수 있어야 한다.

셋째, 조직의 공식적 구조와 설계의 미비점 보완기능을 들 수 있다. 조직의 공식구조는 예측이 가능한 상황에서의 일반적 대응책이므로 구체적 상황에서 필요한 정보를 충분히 그리고 신속하게 제공할 수 없다. 이런 경우 리더십은 구체적인 상황에서 필요한 추가정보를 제공하는 역할을 한다.

넷째, 환경변화에 효율적으로 적응하는 기능이다. 조직의 환경은 변화를 거듭하고 조직에도 영향을 미치므로 조직 자체도 변화하는 환경을 통제하기 위한 새로운 전략이 필요하게 된다. 이와같이 환경에 대한 조직의 적응을 주도하는 것이 리더십의 기능이다.

다섯째, 조직의 내부조화와 유지기능이다. 조직 내 부서간 구성원간의 목표에 대한 인식의 차이나 마찰은 조직의 성장에 따라 심화하는 경향이 나타나는데 이러한 경우 리더십은 조직의 내부변동에 따른 대립과 갈등을 조정하여 체제의 효율성을 유지시킨다.

여섯째, 조직구성원의 동기유발과 재사회화 기능이다. 경직화되기 쉬운 조직속에서 리더십은 당당한 조직구성원으로서의 자신감과 성장욕구를 북돋아 줌으로서 조직목표 달성을 위한 업무수행능력을 발전시키는 것이다.

일곱째, 응집성의 강화기능이다. 응집성이라 함은 조직구성원이 서로 끌고 당기는 역할으로 조직의 공동목표 달성을 위한 협동적 노력을 유지시킬 수 있는 역량이다. 따라서 이 응집성은 조직의 효과성 측정의 기준이 되기도 한다.¹³⁾

여덟째, 조직의 특징개선기능을 들 수 있다. 조직의 특징이란 그 조직이 가지고 있는 결합성, 욕구, 사기, 사회성, 건강성 등으로 표현되는데 리더십의 효

13) Kath. D. & Kahn. R. N, "The Social Psychology of Organizations", New York: John willy & Sons, 1978, p.530.

울성 여부는 이렇게 차원에 따라 조직을 움직이는 능력으로 결정된다. 따라서 리더는 조직특성에 많은 영향을 미치는 존재이며 또한 조직구성원들로 하여금 조직특성의 어떤 차원 또는 국면을 개선하는데 공헌하도록 하는 역할을 한다.

아홉째, 의사전달기능을 들 수 있다. 조직의 협동적 노력은 조직 구성원들이 조직의 목표나 지향해야 할 방향을 뚜렷이 알고 있을 때만 가능한 것인 바 이를 위하여 리더는 조직 내에 적절한 의사전달체계를 확립해야 하며 또는 구성원간의 원활한 의사전달이 행해지도록 촉진 역할을 해야 한다.

다음으로 관리계층에 따른 리더십의 기능을 살펴보면 뚜렷이 경계지을 수는 없으나 대개의 경우 조직의 관리자 계층을 최고 관리자, 중간관리자, 일선관리자로 대별해 볼 때 최고관리자로 갈수록 일종의 착상적 기능이 중시되며 일선관리자로 내려올수록 기술적이고 수단적인 기능이 더욱 요구된다.

물론 인간관계 기능은 최고관리자, 중간관리자, 일선관리자, 모두에게 중요함은 두말할 필요없는 사실이다

이상과 같이 리더십 기능을 통해 리더십에 내포되어 있는 기본개념을 정리해 보면¹⁴⁾ 첫째, 리더십은 조직목표와 관련을 가진다. 둘째, 리더십은 지도자와 추종자 사이의 관계이며, 셋째 리더십이 공식적 조직계층의 책임자만 갖는 것이 아니라 집단 내 다른 구성원의 행동을 자극하고 영향을 미치는 과정이라면 동료간 또는 하위직(informal leadership)에 있는 자에 의해서 행사되기도 한다. 넷째, 리더십은 리더가 추종자에게 일방적으로 행동을 가용하는 것이 아니라 상호작용을 통해서 발휘된다. 다섯째, 리더십은 리더의 권위를 통해서 발휘되는 것이 아니며, 여섯째, 리더십은 소속집단 및 조직내에서 분석된 여러 가지 직능을 수행한다. 이러한 과정에서 지도자에 관한 요인, 추종자에 관한 요인, 상황적 요인, 정서적 요인들이 영향을 미친다.

따라서 리더십이란 어떤 조직 내에서 조직의 목표달성을 위해 조직 구성원들의 모든 활동에 영향력을 행사하는 과정으로서 추종자들이 자발적으로 조직 목표 달성에 참여하도록 유도하고 자극을 불어 넣어 주는 리더의 정서적 행동까지 포함한 모든 활동을 말한다.

14) 추헌, 「조직행동론」, 형설출판사, 1994 p.420.

2. 리더십의 유형

리더십은 사회의 변천과정과 그 궤를 같이 하면서 연구 발전되어 왔으며, 리더십의 유형 또한 환경과 상황에 따라 조직의 유효성을 높이기 위하여 다양하게 연구 진행되어 왔다. 어떠한 리더십도 항상 최적의 리더십이라 할 수 없으며, 리더의 행동 또한 항상 효과적이라고 할 수 없다. 따라서 리더는 조직이 처한 환경과 상황에 가장 적절하게 대응하고 변화해야 하는 과제 하에서 조직의 유효성을 제고하는 리더십을 중시할 수 밖에 없다. 특히 계급구조와 상하관계가 분명한 군내의 조직에서 리더의 역할은 다른 어느 집단보다 그 역할이 중요하고 크며 조직의 특성에 많은 영향을 끼친다고 볼 수 있다. 본 연구는 우리나라의 결집력이 강하고 특수한 조직의 한 부분이라 할 수 있는 대한민국 해병대 조직의 리더유형에 따른 구성원의 행동 및 태도를 알아보고자 변화하는 환경과 상황을 뒷받침할 수 있는 리더십 상황측면에 따른 거래적 리더십과 변혁적 리더십을 채택하여 중점적으로 연구하였다.

과거 리더십에 관한 전통적인 연구는 리더십의 성과제고를 위한 리더와 부하간의 계약적인 거래관계에 바탕을 두었다. 하지만 이러한 거래관계로는 부하의 자발적인 문제해결이나 창의성 증진, 조직의 고차원적 변화에는 부족한 점이 많다. 이러한 조직구성원들의 미래 지향적인 질적 변화와 고차원적인 가치를 추구하기 위한 새로운 패러다임에 의한 리더십 측면에서 Burns(1987)에 의해 변혁적 이론이 제기되었다. Burns는 부하와 리더의 관계에 있어 거래에 중점을 두고 부하들의 현재욕구를 만족시키려는 거래적 리더와 부하의 욕구를 끌어올리고 개인, 집단, 조직의 성과를 적극적으로 향상시키려고 시도하는 변혁적 리더 사이의 구별을 구체화하였다.

Burns는 거래적 리더십을 “리더가 종업원에 접근함에 있어서 하나는 또 하나를 위한 교환관계”라고 정의하고 변혁적 리더십은 전혀 다른 관점에서 “리더는 종업원 내부에 있는 잠재적 동기를 찾아내고, 고차원의 욕구충족을 모색하게 함으로써 리더와 종업원간 상호자극과 성장관계를 유지하는 것”이라고 정의하였다.

가. 거래적 리더십

지금까지 연구되어 온 리더십의 유형들에 대한 일반적인 공통점의 하나는 리더십의 유형들이 각각 어떻게 하면 리더가 부하들을 복종하게 하고 그들에게 조직에 대한 보다 많은 노력을 할 수 있도록 할까 하는데 초점을 맞추어 왔다. 그러한 과정에서 리더들은 상벌, 보상, 동기부여, 비전, 문화 등을 통하여 구성원들에게 바람직한 행동을 일으키고 지속화하려는 노력들을 하여왔다. 이러한 과정에서 핵심은 리더와 부하사이에 교환(exchange)이나 거래(transaction)가 일어난다는 것이다. 이 때 리더의 거래적 역할을 거래적 리더십(transaction leadership)이라고 한다.

Burns(1987)는 그의 저서 “Leadership”에서 거래적 리더십은 개인이 가치 있는 어떤 것을 교환할 목적으로 다른 사람과의 교환이라는 시각을 가지고 구성원에게 접근한다고 보았다. 다시 말해 리더가 가지고 있는 어떤 가치 있는 것을 조직 구성원이 가지고 있는 가치 있는 것과 교환(거래)하여 이익을 취하고자 하는 리더십이라 할 수 있다. 예를 들면 구성원은 자신이 원하는 욕구를 충족시키기 위하여 자신이 가지고 있는 지식이나 노동력을 제공하고, 리더는 구성원을 통해서 조직의 목표나 성과를 달성하는데 이러한 일련의 교환(거래) 과정에서 리더십이 발생한다는 것이다.

Bass(1985)는 Burns의 이론을 발전시키는 연구를 거듭하여 거래적 리더십을 기업차원에 맞게 재정립하면서 “리더가 보상이나 벌 등을 통해서 구성원을 관리하는 과정”으로 보고 “구성원들의 현존하는 욕구를 채워주는 조건으로 조직목표에 기여”토록 하는 교환적 관계로 설명하였다. 이러한 과정에서 리더가 구성원들에게 동기를 부여하기 위해서는 첫 번째로 리더가 종업원들로부터 기대하는 성과가 무엇인지를 명시하여야 하고, 두 번째로 어떻게 그 기대를 충족시킬 수 있는지에 대한 방법을 알려주며, 세 번째로 성과 측정방법과 명시 및 실적에 따른 적절한 피드백과, 마지막으로 보상의 공정성 등을 기할 필요가 있다.

Bass를 비롯하여 많은 학자들이 거래적 리더십의 핵심 요인에 대한 연구에

서 제기된 공통적 요인으로는 **성과와 연계된 상황보상(contingent reward)**과 **예외에 의한 관리(management by exception)**등 두 가지 요인을 들고 있다.

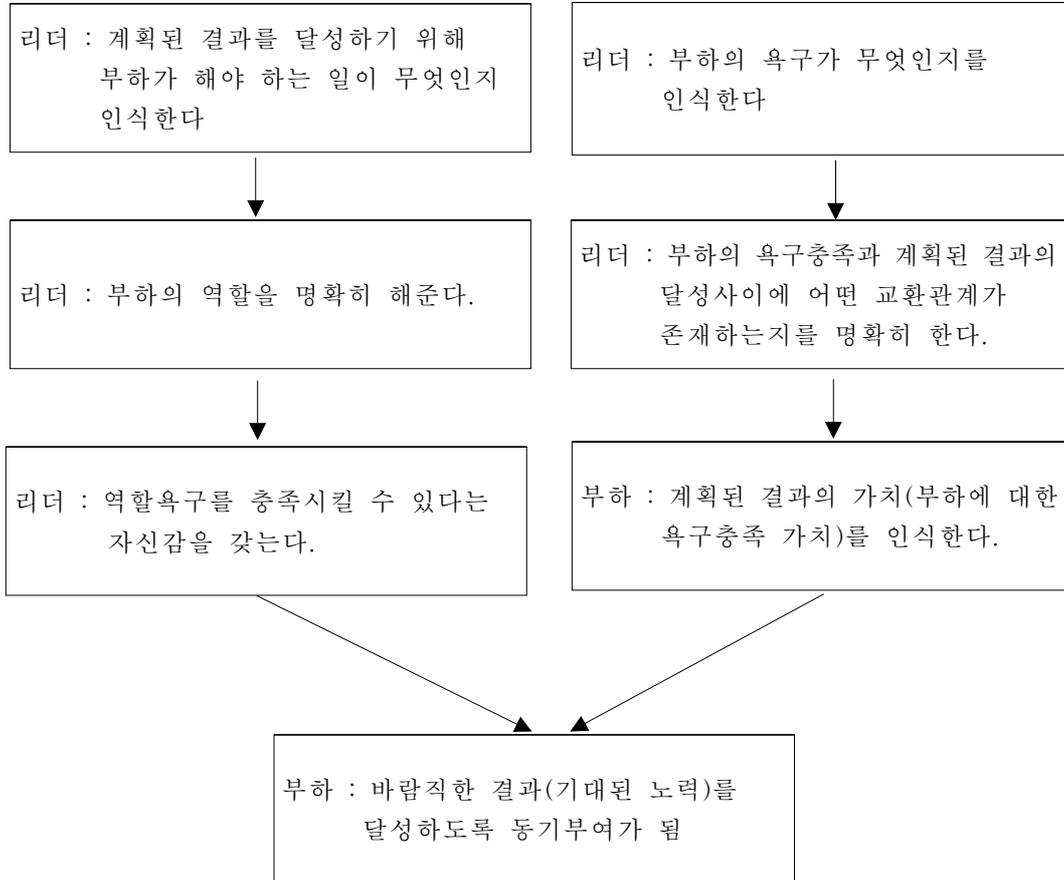
이와 관련하여 Bass(1990)는 리더와 구성원간의 관계를 상호적이며 계획된 것 이상의 높은 수준의 성과를 기대하기에는 한계점을 지닌다고 정리하였다.¹⁵⁾ 따라서 거래적 리더들은 인정감, 임금인사, 승진과 같은 상황적 보상을 해줌으로서 구성원들을 관리하는 반면, 거래목표에 미달하는 구성원들에게는 불이익과 처벌을 주게 된다. 거래적 리더들은 구성원들의 성과를 검토하여 적절한 보상을 제시하며, 성과가 조직의 목표에 이탈되었을 때는 수정을 취해주는 등의 예외에 의한 관리방법을 사용하게 된다.

Bass는 거래적 리더는 대부분 성과의 질과 양을 어떻게 유지/발전시킬 것인가, 그리고 하나의 목적이 다른 목적을 어떻게 대신하는지, 특별한 행동에 대한 저항을 줄이는 방법과 그 결정사항을 실행할 방법에 관해 생각한다는 것이다. 이러한 거래적 리더십의 과정에서의 리더는 구성원이 원하는 결과와 역할을 명확히 주지시키고, 그 결과에 따라 어떠한 보상이나 벌을 받게 되는지를 분명히 하는 일이다. 그러기 위해서 리더는 구성원들의 명확한 욕구 파악과 그 욕구가 리더가 원하는 결과 보상으로 거래된다고 설명하고 있다. 이러한 행동방식이 명확화 되는 과정에서 리더와 구성원간의 교환관계가 성립된다는 것이다.

Bass는 다음 그림과 같이 거래적 리더십의 과정을 요약하고 있는데 이 모델은 거래적 리더십과 Vroom(1988)의 영향력 모델 사이에 연관성이 있음을 나타내고 있다.

15) B. M. Bass & B. J. Avolio, "Transformational Leadership Development", Consulting Psychologists Press, 1990, pp.41-42.

<그림 2-1 > 거래적 리더십의 과정



* 자료 : B.M. Bass, "*Leadership and Performance Beyond Expectation*",
New York: Free Press, 1999, p.12.

이와 같이 거래적 리더는 구성원들의 욕구나 그들이 원하는 바를 인식하여야 하며, 노력에 대한 대가를 어떻게 만족시켜 주어야 할 지 명백하게 제시하고 있다. 이러한 거래적 리더들이 성공하기 위해서 리더들은 끊임없는 리더십 훈련과 아울러 교환의 목적과 가치를 공유할 수 있도록 상호관계를 잘 유지하여야 하며 거래적 리더십의 핵심요인을 다음과 같이 살펴 볼 수 있다.

1) 성과와 연계된 상황적 보상(contingent reward)

거래적 리더는 구성원들에게 그들의 노력의 대가로 보상을 받기 원한다면 무엇을 해야 하는지 주지시켜 주며 그 때 리더는 노력의 대가로 구성원이 원하는 것을 준다. 이것을 성과와 연계된 보상이라 하는데 거래적 리더들은 이와 같이 성과와 보상관계를 통하여 구성원들을 동기화 하여 명시된 성과를 달성토록 한다. 이러한 거래과정에서 리더가 추구하는 결과는 생산성 증대, 질제고, 매출증대, 원가절감, 대 고객 서비스 강화 등 개량적이고 가시적인 것들이다.

리더는 이러한 것들에 대한 높은 달성도에 대하여 받을 수 있는 보상을 명확히 하고, 주지시키는 것이 필수적이며, 여기에는 구성원들의 욕구에 대한 파악이 중요하다. 따라서 리더가 원하는 결과와 구성원들의 욕구의 접점에서 바람직한 보상이 거래되는 것이다.

House(1971)는 경로목표 이론에서 성과에 대한 가치 있는 보상이 이루어지는 곳에서 높은 성과가 나타날 수 있으며, 따라서 높은 성과를 나타내고 있는 구성원들은 낮은 성과를 나타내고 있는 구성원들 보다 많은 양의 보상을 받을 수 있고, 보다 긍정적인 태도를 보여준다고 주장하였다.

그런데 기업조직이란 리더와 구성원 간에 단순한 거래적 관계만으로 기업이 추구하는 성과를 극대화 할 수 있는가에 대한 의문이 따르고 추가적인 연구를 필요하게 된다. 따라서 거래적 리더들은 구성원들로 하여금 지속적인 존경을 받을 수 있도록 신뢰를 유지하여야 하고 구성원들에 대한 거래 외적인 부분에도 변혁적인 관심을 요구받게 된다.

2) 예외에 의한 관리(*management by exception*)

거래적 리더십의 다른 하나의 핵심요인은 예외에 의한 관리로서 리더가 세운 목표나 성과가 실패·붕괴 또는 기준 이하로 떨어질 때 개입하여 정상화되도록 수정한다거나, 적극적으로 관여하여 당초 지행하고자 하던 방향으로 갈 수 있도록 강화한다는 것이다.

대부분의 리더들은 긍정적 보상보다 부정적 보상에 더 큰 관심을 기울이는 경우가 많으며 구성원들의 실수에 민감하다. 선행연구의 결과를 정리해 보면 리더가 구성원들이 기준에 미달하는 성적을 보일 때 부하의 능력 부족보다는

동기부족의 결과라고 판단하면 불만, 비난, 처벌을 강조한다. 칭찬이나 비난은 사람에게 대해서가 아니라 관련된 행동에 대해서 구체적 이여야 하며 특히, 중요한 것은 무엇이 잘못되었고 또 리더나 상급자는 잘못된 것에 대해 어떻게 느끼는가를 언급해 주는 것이다.

리더가 상급자의 과업에서 실패나 미흡함을 확인하였을 때는 즉시 조치를 취해야 하며 실수의 내용에 따라 징계, 교육훈련, 사례연구, 노력 강화, 인사이동 등 적절한 처방을 하여야 한다. 이러한 경우 가능하면 구성원들의 자존심이나 위치를 위협하는 형태보다는 긍정적으로 수긍하고 스스로를 강화하는 방법으로 피드백이 이루어질 때 바람직한 관여의 결과가 나타날 것이다. 지금까지 살펴본 바와 같이 거래적 리더십은 공포, 탐욕, 시기, 증오 등과 같은 감정에 의존하여 당근과 채찍으로 경제적, 물질적 교환관계를 통해 구성원과 조직이 만족을 추구하고 있음을 알 수 있다.

1997년 IMF 관리체제 이후 우리나라의 기업에서는 리더십에 뚜렷한 2가지 측면의 변화가 있었는데 하나는 과업의 수행방법과 보상에 있어서 IMF이전보다 훨씬 명확한 거래적 방식이 확산되었고, 다른 하나는 미래 지향적이고도 인간중심적인 경영혁신을 추구하는 변혁적 방식에 의한 리더십이라 하겠다. 이와 관련하여 한국경제신문('03. 3.13)에서 1백인 이상 사업장 4,570개 사의 거래적 환경을 조사한 결과 중 보상부분을 보면 IMF이전인 1996년 연봉제 실시 업체가 1.6%였던 것이 2003년에는 37.5%(1,712개사)로서 무려 20배나 증가하였는데 이를 분석해 보면, 우선 과업수행방식이 연봉제 보상을 기준으로 명확한 조건이 명시된 거래방식으로 변화하였고, 과업수행 결과에 따른 성과급이 확산되고 있음을 알 수 있다. 이러한 결과는 거래적 리더십과 관련하여 시사하는 바가 크다고 하겠다.

나. 변혁적 리더십

리더십에 대한 이론들은 요약해 보면 개인의 특성, 행위, 부하들에 대한 영향력, 상호작용과정, 역할관계, 지위에 부여한 권한, 합법적인 영향력에 대한

추종자들의 지각 등으로 설명할 수 있으며, 이에 대한 분석은 연구자에 따라 다양하다.

리더십 연구의 변천과정은 특성이론 - 행동이론 - 상황이론으로 발전해 왔고, 20세기 들어 점차 평등주의가치와 인간관계운동(Human relations movement)의 영향으로 과업 수행전반에 인간중심의 사고와 관계에 역점을 두는 방향으로 진전되어 왔다.

이상과 같은 리더십 연구의 진전 상황들을 감안해 볼 때 구성원은 성과에 대한 단순한 물질적, 상벌적 보상만으로는 만족할 수 없을 뿐만 아니라, 단순한 교환관계 차원으로는 리더-구성원과의 관계를 완전히 설명할 수 없음을 알 수 있다. 따라서 조직이 필요로 하는 높은 목표와 가치는 이를 실현할 수 있는 교환관계 이상의 변화, 즉 구성원의 잠재적 동기를 찾아내고 고차원의 욕구 충족을 모색하여 신념과 가치체계의 변화를 도모함으로써 리더와 구성원간에 긍정적인 상호자극과 높은 성장관계를 유지할 수 있다.

이러한 상황의 지적 배경 하에서, 지금까지 고찰해 온 거래적 리더십과는 달리 구성원들의 가치체계와 신념체계를 변화시킴으로서, 조직이나 집단의 성과를 제고하고 구성원의 삶의 질을 향상시킬 수 있는 변혁적 리더십에 대한 중요성이 대두되고 있다.

변혁적 리더십 이론은 Burns(1978)의 연구(군대조직과 산업조직의 하급자들을 대상)에 의해 처음 제시되었으며, 정치적 리더십을 거래적 리더십과 변혁적 리더십 등 두 가지 형태로 나누고 변혁적 리더십의 중요성을 강조했다. Burns는 간디, 히틀러, 레닌, 월슨, 스탈린, 루즈벨트, 모택동 등 근세에 영향력이 있었던 리더들을 중심으로 리더십에 관한 연구를 하면서 변혁적 리더십에 대한 정의를 “리더는 종업원 내부에 있는 잠재적인 동기를 찾아내고, 고차원의 욕구충족을 모색하게 함으로서 리더와 구성원간 상호자극과 성장관계를 유지하는 것”이라고 하였다.

또한 Burns는 한 연구에서 변혁적 리더십을 미시적 차원에서는 개인간의 영향력 행사과정이며 거시적 차원에서는 사회적 체계를 변화시키고 조직을 혁신할 수 있는 힘을 동원하는 과정이라고 하였다. 변혁적 리더들은 구성원들의 의식, 가치관, 태도의 혁신을 추구하며 자유, 평등, 정의, 평화, 인본주의 등과

같은 가치에 호소한다고 보았다.¹⁶⁾

이와 같은 변혁적 리더십의 개념들과 주요내용들을 살펴보고 리더십에 대한 정의를 정리해 보면 <표 2-2>와 같다.

<표 2-2> 변혁적 리더십의 정의

학 자	정 의
1. Burns (1978)	하급자들의 흥미를 진작시키거나 확대시키고, 집단 내 목표나 사명감을 받아들이고 진작케 하여 이기주의를 초월한 집단이익을 추구하게 하는 자
2. Bradford & Cohen(1984)	'개발자로서의 경영자'로 공유된 책임 집단을 구성하고, 지속적으로 하급자들의 기술을 개발시키고 공동의 목표를 제시하는 자
3. Bass(1985)	하급자들에게 영감을 심어 주거나, 하급자 개개인의 성취욕구를 고취시켜 주며, 문제해결에 대한 새로운 방법을 제시하고, 개인적 노력을 고양시키는 자
4. Tichy & Devanna (1986)	변화와 혁신을 추구하고 기업가 정신을 소유한 자로 '경기 부흥을 인식하며, 신 미래상을 창조하고, 변화를 제도화하는 자'
5. Leavit(1986)	개척자적인 기질을 발휘하는 자
6. Kouzes & Posner(1987)	과정을 변화시키고, 행동을 고취시키며, 문제해결의 방법을 제시하고 감정을 자극하는 자

변혁적 리더십은 개인의 이해관계에 호소하는 거래적 리더십과 구별되며 합법적 권력이나 규칙, 전통 등을 강조하는 관료적 권한체계와도 다르다(Yukl, 1989). 즉 변혁적 리더십은 구성원 스스로 과업의 가치와 중요성을 인식토록 하고 그들의 사적 이익을 조직의 이익에 일치시키도록 구성원을 변혁시키는

16) D. Hellriegel & J. W. Slocu, "*Management*", Addison-wesley Publishing Company, 2000, p.543.

리더십 과정으로 이해된다.¹⁷⁾

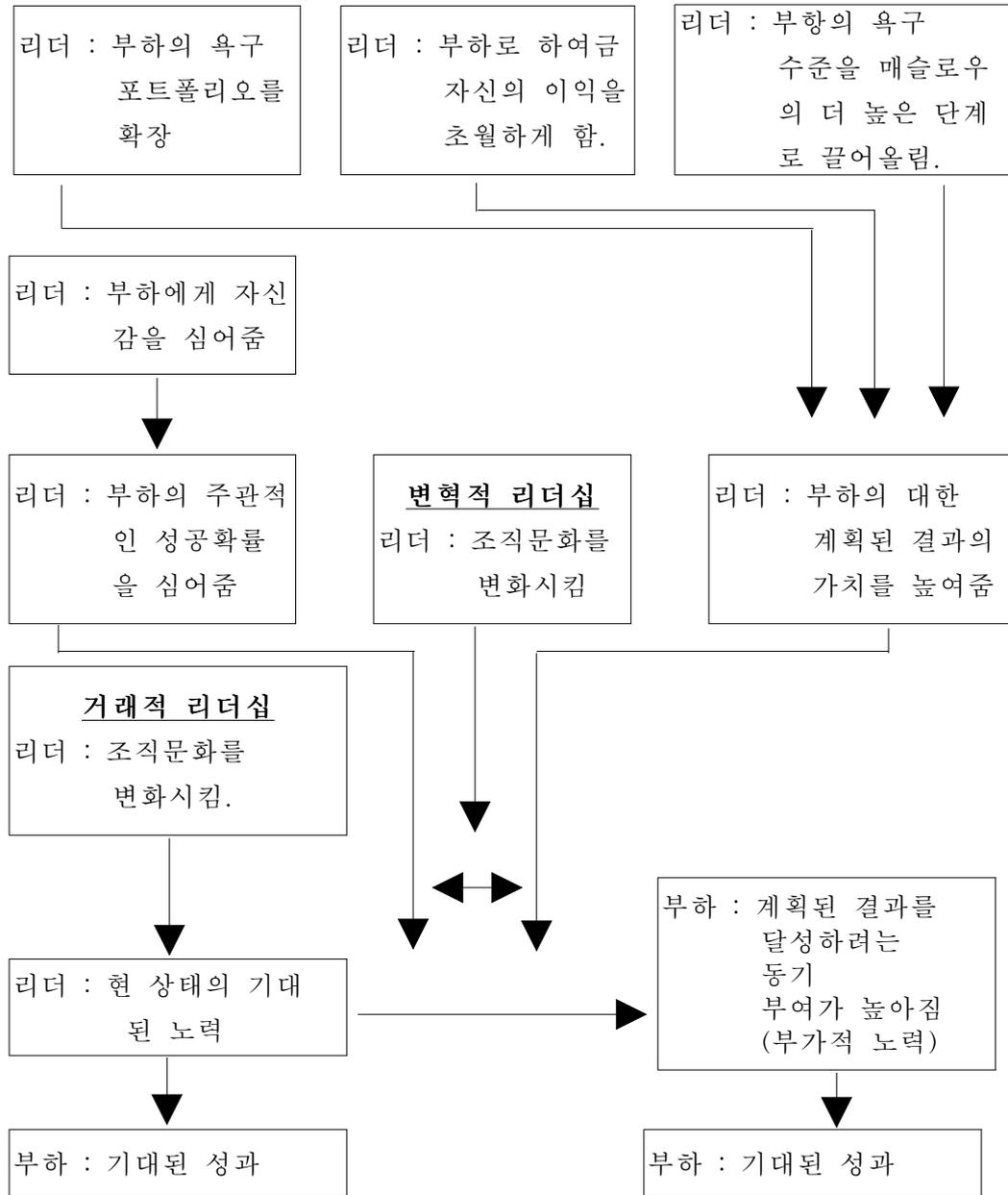
거래적 리더십이 정직성, 충성심 등과 같은 형식적 가치에 관심을 가지는데 반해 변혁적 리더십은 구성원들로 하여금 공정성, 평등성 등과 같은 목표 가치를 향해 나아가도록 동기부여 시킨다. 따라서 변혁적 리더들은 구성원들에게 보다 높은 이상과 도덕적 가치를 심어주고, 새로운 방식으로 문제에 접근하도록 하며, 고차원의 욕구를 충족케 할 뿐만 아니라 동시에 조직의 보다 높은 목표를 실현시키고자 끊임없이 동기를 부여하고 고무시킨다. 다시 말해 동기부여를 통하여 지휘하는 것이다.

Bass(1990)는 Burns의 이론을 기초하여 보다 구체적인 이론 체계를 제시하였는데, 특히 변혁적 리더십, 카리스마적 리더십, 거래적 리더십간의 개념 차이를 명확히 한 후 변혁적 리더들의 변화 방법을 제시하였다. 변혁적 리더들은 미래 가치를 실현키 위한 장기적 비전을 제시하여야 하고 이러한 비전 달성을 위하여 함께 매진할 것을 설득한다. 그리고 이와 같은 과정을 통하여 점진적 변화가 아닌 혁신적 변혁을 주도 할 수 있어야 한다는 것이다. 따라서 구성원들의 가치관과 태도 자체를 변화시키려고 하며, 그러한 근본적인 변화를 통해서 공유된 비전을 달성하려고 한다.

Bass는 다음 <그림 2-2>에서 변혁적 리더십 과정을 종합적으로 제시하고 변혁적 리더의 역할을 압축하여 설명하고 있다.

17) D. j. Cherrington, Allyn and Bacon, "*Organizational Behavior*", 1994 p.622.

<그림 2-2> 변혁적 리더십의 역할도



* 자료 : Bass "Leadership and Performance Beyond Expectation", New York: Free Press, 1999, p.12.

거래적 리더십과 변혁적 리더십에 관한 Bass적 사고는 Kahnert and Lewis(1987)의 연구에서 더욱 확실히 드러난다. 그들은 Constructive/Development theory를 근거로 거래적 리더십을 발달 단계상의 하위 단계에 머무른 리더십으로, 그리고 변혁적 리더십을 상위 단계에 도달한 리더십으로 이해한다.

거래적 리더는 현 상태의 자신감과 기대성과 성취에 필요한 제반 요구 상황과 결론적인 욕구 충족을 명백히 명시함으로써 변혁적 성과에 기여한다.

결론적으로 변혁적 리더는 구성원의 능력에 대한 확신감과 결과 치를 높여줌으로서 부가적인 노력의 동기를 부여하는데 이것은 구성원의 욕구 체계를 확대하고 자신감을 심어줄 때 긍정적으로 나타난다. 이렇게 함으로써 구성원의 초월적인 이익(기대이상의 성과)이 실현되고 욕구 수준이 확대 변경된다. 이때 기대한 구성원의 현 상태는 거래적 리더가 달성한 것을 바탕으로 한다.

변혁적 리더십의 본질은 구성원들의 기존 태도와 인식에 큰 변화를 가져오도록 영향력을 행사하는 과정으로서 구성원들이 그들이 속해있는 조직의 사명, 목표, 그리고 전략에 대한 충실도를 높이고 높은 수준의 몰입을 이끌어 내는 것이다.

1) 변혁적 행동

변혁적 리더십의 구성요인은 ①카리스마, ②개별적 배려, ③ 지적 자극 등 다음과 같이 3가지 주요 요소를 들고 있다.

<표 2-3> 변혁적 리더십의 구성요인

변혁적 리더십	카리스마	구성원에게 비전과 사명감을 제공하고 자긍심을 고취시키며 구성원들로부터 존경과 신뢰를 받음
	개별적 배려	구성원에게 개별화된 관심을 보여주고, 구성원을 독립적인 존재로 대우하며 지도하고 조언해 줌
	지적 자극	이해력과 합리성을 드높이고, 사려 깊은 문제해결을 하도록 추진시킴

* 자료출처 : Bass, "From Transactional to Transformational Leadership", Free Press, 1999, p.53.

가) 카리스마

House에 따르면 카리스마 개념은 카리스마적 리더가 가지는 특성으로 권력에 대한 강한 욕구, 강한 자신감, 자신의 믿음에 대한 강한 신념을 들고 있으며, 이러한 특성은 구성원에게 영향력을 행사하려는 강한 동기를 리더에게 부여하고, 이와 더불어 구성원들은 리더의 판단을 신뢰하게 된다. 또한 카리스마적 리더가 보여주어야 하는 행동으로는 매사 유능함과, 수행하는 업무마다의 성공, 무의미하거나 사회적으로 중요치 않은 업무를 수행하는 구성원에게 관념적인 용어를 사용하여 역할을 정의해 줌으로서 의미 있고 중요한 일을 하고 있다는 것을 인지시켜주고, 조직의 미래에 대한 비전을 제시해 주고, 구성원으로 하여금 조직사명에 몰입하도록 해야 한다는 것을 밝히고 있다. 이러한 리더의 행동에 대해 구성원들은 칭송을 하게 되고 이러한 리더의 행동을 모방, 혹은 심지어 동일시 하려고하며, 리더가 가지는 신념과 가치관까지도 닮으려고 한다. 카리스마적 리더십 이론은 이후 Conger.J.A와 Kanungo.R.N에 의해 새롭게 발전하였는데 비록 리더가 위에서 언급한 특성과 행동을 보여준다 하더라도 구성원들이 지각하지 않는다면 그 리더는 카리스마적 리더가 아니라는 점은 강조하고 있다. 즉 카리스마적 리더로서의 특성과 행동을 보인다 할지라도 리더십 상황이 카리스마적 리더십을 필요로 하지 않는 상황이라면 그 리더는 카리스마적 리더로 지각되지 않는다는 것이다. 뿐만 아니라 Klein과 House는 최근에 ‘불’이라는 은유를 사용하여 카리스마적 특성을 가진 리더, 카리스마를 받아들일 수 있는 구성원들, 그리고 카리스마에 이바지하는 환경을 산물을 카리스마로 보았다

카리스마적 리더십과 변혁적 리더십은 학자들에 따라서 동일한 개념으로 보고 있지만, Bass는 카리스마를 변혁적 리더십의 한 구성요소로서 카리스마 그 자체로는 조직의 변혁과정을 설명하는데 있어 불충분하다는 견해로서 리더와 행동적 차원에서 카리스마를 변혁적 리더십의 한 구성요소로, 이와 더불어 지적자극과 개인적 배려 역시 변혁적 리더십의 구성요소로 보았다.

특히 Yammarino와 Bass(1988), Higgins(1990), Stodgill(1990)에 따르면 카리스마를 영감적 리더십으로 설명하고 이는 리더의 가면적 호소력, 의사소통 능력, 설득력의 소유를 뜻하고 또한 구성원들에게 모범을 보임으로서 부하의

동기의식과 목표추구 강도를 증대시키는 요인으로 보고 있다.

나) 개별적 배려

리더의 개별적 배려 행동은 구성원 개개인이 가지는 욕구의 차이를 인정하고, 개개인이 가지는 욕구수준을 보다 높은 수준으로 끌어올리며, 구성원들로 하여금 높은 성과를 올릴 수 있도록 잠재력을 개발해 주는 행동을 말한다. 예컨대 리더는 구성원들이 가지는 성장욕구를 파악하고, 구성원들이 이러한 성장욕구를 충족할 수 있도록 멘토(mento)나 코치(coach)로서의 역할을 담당하며, 구성원의 노력에 대해 감사의 뜻을 전하고, 구성원의 자율성을 최대한 보장해 주며, 더 많은 책임을 느낄 수 있도록 권한과 책임을 위임해 주는 행동을 말한다.

개별적 배려는 리더와 구성원관계에 있어서 리더에 대한 만족감이나, 구성원들의 생산성 향상에 기여하는 중요한 요인으로서 구성원들의 참여적 의사결정, 경영참여방법 등에서 많이 찾아볼 수 있다. 따라서 변혁적 리더는 구성원들에 대하여 친근하고, 인간적이고, 비공식적으로 대해주며, 그들을 인격적으로 동등하게 취급해 주는 경향이 짙다. 이에 Zaleznik은 구성원에 대한 리더의 개별적 영향력 및 리더와 구성원간의 대등한 관계가 변혁적 리더십의 발전을 위한 중요한 요소라고 지적하고 있다.¹⁸⁾

다) 지적자극

지적자극은 문제에 대한 인식을 다르게 하고, 문제해결 방법에 대한 인식을 새로운 방향으로 각성시킨다. 구성원을 지적으로 자극시키는 리더는 현재 상황의 문제점을 자신이 규정한 미래에 대한 비전의 관점에 대비시킨다.

Bass는 구성원의 지적자극에서 변혁적 리더는 거래적 리더와 현격한 차이를 보인다고 했다. 또한 거래적 리더가 반응적 행동을 취하는 반면, 변혁적 리더는 능동적이며, 아이디어 창출에 있어서 보다 창의적·혁신적이며, 보수적 사상보다는 급진적 사상을 취하는 경향이 있다고 한다. 변혁적 리더는 부분적

18) A. Zaleznik, "A Manager and Leaders", Harvard Business Review Vol.55, 1977, pp.67-80.

문제해결에 만족하지 않으며, 현재의 상태를 받아들이지 않고, 이전에 실시했던 방법대로 일을 수행하려고 하지 않는다. 따라서 변혁적 리더는 보다 새로운 방법과 새로운 변화를 모색하고 보다 높은 위험에도 불구하고 기회를 최대한 이용하려는 경향이 강하다.

이러한 지적자극은 정서적 자극과 결합될 경우 더욱 큰 영향을 미치게 되며 의식의 상승, 의식의 개협, 사상전환까지 변화시킬 수 있다고 주장한다. 따라서 그는 실제로 리더가 제공하는 지적자극은 그 자체 하나만으로 되어있지 않고, 오히려 지적자극, 카리스마, 개별적 배려의 결합물로 보고 있다.

다. 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 특징

효율적인 리더십의 대한 논의에 있어 일반적인 공통점은 각각의 이론이 모두 리더가 구성원들의 복종과 협력을 얻는데 효과적인 방법을 찾아내는 것과 관련된다. 결국 리더십이란 한 개인이 어떤 행동이나 보상 또는 유인 등을 통하여 구성원들을 바람직한 행동방향으로 유도하는 과정으로 생각되어 왔다.

따라서 근본적으로 경제적 인간으로서의 교환이나 거래는 리더와 구성원간에 발생하게 되어 구성원은 동의된 목표를 달성하였을 때 리더로부터 보상을 받고, 또 리더는 구성원들로 하여금 목표달성을 성공적으로 유도하도록 돕는다는 것이다.

이러한 상황은 인간생활에 필수적·경제적 가치부여인 인센티브를 전제로 최근 강조되고 있는 변혁적 리더십을 거래적 리더십의 특별한 경우로 보는 견해가 있다.

<표 2-4> 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 차이점

구 분	거래적 리더십	변혁적 리더십
현 상	현상유지를 위해 노력	현상변화를 위해 노력
목표 지향성	현상과 너무 괴리되지 않은 목표지향	보통현상보다 매우 높은 이상적 목표 지향
시 간	단기적 조망, 기본적, 가시적 보상에 의한 동기부여	장기적 조망, 장기목표를 위해 노력을 유도하는 동기부여
동기부여 전략	저차적 욕구충족 중심의 외재적 보상 위주의 동기부여	고차적 욕구, 내재적 욕구충족 위주의 개인목표 설정 권장에 의한 동기부여
행동표준	구성원들에게 규칙과 관행에 따른 관리표준 설정	변혁적, 창의적으로 새로운 시도에 도전하도록 부하를 격려
문제해결	문제해결 위주의 해답을 찾을 수 있는 곳을 알려줌	구성원들이 스스로 해결책을 찾도록 격려, 코칭함
특 징	<ol style="list-style-type: none"> 1. 보상 <ul style="list-style-type: none"> - 노력에 대한 보상의 교환을 계약 - 업적이 높으면 많은 보상을 약속 - 업적 수행을 인정 2. 예외관리 <ul style="list-style-type: none"> - 규정과 표준에 따라 격차를 알아내고 수정행동을 함 - 표준에 맞지 않을 때만 개입함 3. 자유방임 <ul style="list-style-type: none"> - 책임을 이양함 - 의사결정을 회피함 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 카리스마 <ul style="list-style-type: none"> - 비전과 사명감을 제공함 - 자부심을 주입 - 존경과 신뢰를 얻음 2. 고무 <ul style="list-style-type: none"> - 높은 기대를 의사소통함 - 노력에 초점을 두는 상징을 활용 - 단순한 방법으로 주요한 목적을 표현함 3. 지적자극 <ul style="list-style-type: none"> - 지식, 합리성 및 문제해결능력을 증진함 4. 개인적 배려 <ul style="list-style-type: none"> - 개인에 관심을 둠 - 각자를 개인적으로 상대하고 지도, 충고함

* 자료 : 이한검, 「인간행동론」, 형설출판사, 1995, p.456.

<표 2-4>와 같이 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 차이를 요약하였다. 변혁적 리더는 구성원들에게 비전을 제시함으로써 구성원의 마음속에 지각된 목표달성을 위해서 열심히 일하도록 유도한다. 리더의 비전은 구성원에게 자기

보상을 위해서 열심히 노력하게 하는 동기부여로서 제공된다. 한편 거래적 리더는 목표를 조정하고 지시하며 현실적 바탕에서 사명감을 조성하는데 반하여, 변혁적 리더는 기업이나 부서에의 중요한 변화와 그들의 비전을 실제로 현실화시키기 위한 인적 자원관리의 핵심요인으로 작용한다. 첨단 글로벌 경영에서 기업의 성장을 물론 그 생존과 직결되는 필연적으로 대두된 산물이라 할 수 있다.

3. 리더십의 상황

리더십의 특성이론이나 행동이론 등의 리더십 유형에 관한 연구들의 일관된 과제는 모두 어떤 유일하고 이상적인 리더십의 특성이나 행위유형을 발견하려고 하는 것이다. 그러나 이들 연구들은 모두 어떤 상황에서는 그러한 것이 유효한 것으로 나타나지만 그 반대의 경우에는 그렇지 못하다는 연구결과가 많이 등장하였다.

리더십의 상황이론은 리더십을 형성하는 결정적인 요소가 지도자의 개인적인 특성에 있는 것이 아니라 지도자가 처해있는 조직이나 집단의 상황과 환경요인에 있다고 주장하는 이론을 말한다.

“일” 중심의 리더나, “인간”중심의 리더나 하는 문제는 “리더십의 효율성은 리더에 달렸다.” 즉 $\text{Good Leadership} = F(\text{Leader})$ 의 관점에서 본 것이다. 그러나 상황이론은 리더와 상황이 잘 맞아 떨어져야 성과가 높다는 유효한 리더십 $\text{Good Leadership} = F(\text{Leader} \times \text{상황})$ 의 관점에서 리더십을 다룬다. 즉 이상적인 리더의 유형이 독립적으로 존재하는 것이 아니라 상황에 맞는 것이라며, 독재적 리더십도, 방임형 리더십도, 과업중심 리더십도 높은 성과를 올릴 수 있다는 설명이다.

리더십과 관련된 상황은 다음과 같다.

- ① 구성원 : 그들의 태도, 가치관, 습성, 업무처리능력, 지식수준, 등
- ② 조직 : 조직의 분위기(상-하관계), 규범, 제도와 규칙, 응집성, 시간적

여유 등

- ③ 과업 : 업무의 종류, 난이도, 복잡성 등
- ④ 리더 : 리더의 성격, 욕구, 지위권력, 과거의 행태와 이미지 등이다

가. 피들러의 연구

피들러와 그의 동료들은 군 지도자, 교육계 지도자, 산업계 지도자 등을 대상으로 16년에 걸쳐 50회의 연구결과, 1967년에 리더십 상황이론의 효시인 유효성의 상황모형 개발하였다. 피들러의 이론에 의하면 효과적인 리더십 스타일은 상황의 호의에 따라 좌우된다.

과업 지향적인 스타일을 갖는가 아니면 관계지향적인 스타일을 갖는가 하는 리더의 스타일과 리더-구성원간의 관계, 과업 구조, 리더의 직위 상황이 얼마나 리더에게 호의적인가를 놓고 볼 때, 상황이 리더에게 아주 호의적일 때나 아주 비호의적일 때는 과업 지향적인 스타일을 갖는 리더가 효과적인 반면 상황이 아주 호의적이기도, 비호의적이기도 않은 경우에는 관계지향적인 리더십 스타일이 효과적이라는 것을 보여주고 있다.

피들러는 자신의 리더십 상황이론을 좀 더 발전시켜 인지적 자원 활용 이론을 제시하였다.¹⁹⁾ 인적자원이란 리더의 지능, 직무수행능력, 기술적 지식 및 기량 등 경영관리업무를 수행하는 과정에서 사용되는 것들이다. 이러한 리더의 인지적 자원의 리더십의 유효성을 높이도록 영향을 미칠 수 있으며, 이것들 역시 앞서 설명한 피들러의 상황모형에서 리더-구성원의 관계, 과업의 성격, 리더의 직위권한과 같은 세 가지 요인에 따라 결정되는 상황이 호의적이냐 비호의적이냐에 따라서 좌우된다

1) 리더와 구성원의 관계(Leader-member relations).

리더가 집단의 다른 사람들과 좋은 관계를 갖느냐 나쁜 관계를 갖느냐 하는 것은 상황이 리더에게 호의적이냐 여부를 결정하는 주요 요소가 된다. 여기에

19) F. E. Fiedler & J. E. Garcia, "New Approaches to Effective Leadership", John Wiley, 1987.

서 리더와 구성원간의 관계는 소시오메트릭(Socio-metric)구조와 집단 분위기의 척도를 통해 측정된다.

2) 과업구조(Task structure)

한 과업이 보다 구조화되어 있을수록 그 상황은 리더에게 호의적이다. 리더가 무엇을 해야 하고, 누구에 의해서, 왜 해야 하는가를 쉽게 결정 할 수 있기 때문이다. 과업의 구조화정도는 목표의 명확성(goal-clarity), 목표달성 수단의 다양성(goal-path multiplicity), 의사결정의 특정성(decision specificity), 의사결정의 검증성(decision verifiability) 등을 통해 측정된다.

3) 리더의 직위권한(Leader's position power)

리더의 직위권한이란 리더의 직위가 집단 구성원으로 하여금 명령을 받아들일 수 있게끔 만들 수 있는 정도를 말한다. 따라서 권위와 보상권한 등을 가질 수 있는 공식적 역할을 가진 직위가 상황에 관한 항목의 측정을 통하여 이루어진다.

이상의 3요소의 조합이 리더에 대한 '상황의 호의성'을 결정하게 된다. 피들러는 상황의 호의성이라는 것을 그 상황이 리더로 하여금 자기집단에 대해 그의 영향력을 행사할 수 있게 하는 정도라고 정의하고 있다.

피들러는 집단의 성과가 최대가 되는 리더십 유형은 집단과업상황의 호의성에 따라 좌우된다고 주장했다. 피들러의 연구결과를 보면 상황이 리더에게 호의적, 비호의적인 상황, 즉 리더와 구성원의 관계, 과업구조, 직위권한이 매우 높거나 낮은 곳에서는 보다 과업 지향적, 구조 주도적 리더가 적합하다

나. 허시와 블랜차드의 상황이론

Hersey & Blanchard(1982)는 블레이크와 무튼의 관리격자(Managerial Grid)의 개념을 이용하여 리더의 행동을 과업행동과 관계행동의 2차원 축으로 한 4분면으로 분류하고 여기에 상황이론으로 구성원의 성숙도를 추가하여 리더십

상황이론을 만들었다. 처음에 이 이론은 리더십의 생활주기이론(Life cycle theory of leadership)으로 불리었으나, 뒤에 리더십 상황이론으로 개칭되어 오늘날에 이르고 있다.

리더와 함께 일하는 구성원들의 성숙도에 따라서도 적합한 리더십 행위 스타일이 다를 수 있다. 예를 들어 부서업무에 대해 경험이 전혀 없는 구성원들과 일하는 경우와 베테랑급 구성원들과 일하는 경우 리더십의 행위 스타일은 달라질 것이다. 이와 같이 리더십의 유효성을 높이기 위해서 리더는 구성원의 성숙도나 그들의 직무경험 등을 고려하여 그에 적합한 리더십 행위를 선택해야 한다는 아이디어를 주는 것이 허시와 블랜차드의 상황적 리더십 이론이다.²⁰⁾

이 이론의 기본적인 개념은 리더가 그들의 행동양식을 그들이 처한 특정한 상황과 그들의 구성원의 욕구에 맞게 적용시키면 시킬수록 그들은 그들 자신과 조직의 목표달성에 더욱 효과적일 수 있다는 것이다. 따라서 구성원들의 성숙도가 낮을 때는 그들이 과업을 달성하는데 도움을 주고 그들을 교육시키기 위해서라도 높은 과업 지향성과 낮은 관계지향형 리더십이 효과적이나, 구성원들의 성숙도가 점차 높아짐에 따라 구성원에 대한 배려를 강하게 하는 리더십, 예컨대 구성원의 주체성, 자주성을 존중하고 가능한 많은 부분을 구성원에게 위임하는 리더십이 효과적이며, 구성원의 성숙도가 높은 단계에 도달하면 낮은 과업지향성과 낮은 관계지향성 리더십으로서 직무를 집단에게 위임하고 그들로 하여금 성취하도록 하는 게 효과적이다. 이와 같이 이 이론은 가장 적절한 리더의 행동양식을 일반적으로 구성원의 특성과 관련되어 결정될 뿐만 아니라, 구성원들의 성숙수준과도 큰 관련이 있음을 보여주고 있다.

다. 경로 - 목표 이론

경로-목표이론은 비교적 최근에 개발된 리더십 상황이론으로 에반스의 연구를 기초로 하우스에 의해 발전된 이론이다. 이 이론은 동기부여의 기대이론에

20) Hersey & Blanchard, "Management of Organizational Behavior", Prentice-Hall, 1982.

기초를 두고 있으며, 리더의 주요기능은 구성원의 과업성과에 대한 유의성과 기대 지각에 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다. 즉 리더가 유의성과 기대 가능성을 높여주고, 명백히 하며, 과업 달성에 필요한 모든 상황적 조건을 조성함에 따라서 구성원들의 노력과 만족, 그리고 성취도를 더 높일 수 있다는 것이다. 또한 이모형은 어떤 지휘자가 특정상황에서 보다 효과적인가를 설명해 준다는 점에서 다른 리더십 이론에서 한걸음 더 발전한 이론이라 할 수 있다.

또한 이 이론은 지휘행동의 구도주도-관심분류 개념에도 연구의 토대를 두고 있다. 즉 리더의 행동은 구성원들의 경로-목표관계를 명백히 해주는 기능과, 촉진시켜주는 기능으로 구분된다. 그런데 경로-목표관계를 명확히 해주는 역할은 리더의 구도주도적 행동 측면에 해당한다고 볼 수 있고, 경로-목표 달성 가정을 순조롭게 그리고 효율적으로 이끌어 가는 기능은 관심행동 측면에 해당한다고 볼 수 있다.

한편 하우스와 미첼은 지시적, 후원적, 참여적, 성취 지향적 행동의 4가지 차원으로 분류하고 이들 행동차원과 성과와의 관계를 구성원의 특성 및 과업의 중요도 같은 상황요인의 고려를 통하여 연구하고 있다.

연구결과 구성원의 특성은 지휘자의 행동과 태도에 많은 영향을 줌으로서 리더와 구성원간의 상호작용에 중요한 상황요소로 작용하고 있고, 과업환경의 요소들도 지휘과정에 중요한 역할을 하고 있음을 알 수 있다. 따라서 경로-목표이론은 지휘의 상황적 요소에 따라서 이에 요구되는 효과적인 지휘행동이 다르다는 것을 강조하고 있다.

제 2 절 리더십에 따른 구성원의 태도 및 행동

1. 사 기

가. 사기의 개념

사기라(morale)는 용어는 원래 주로 군대조직에 주로 사용되는 것으로 군대의 결합도, 응집도, 단체정신의 영향도를 표시한 것이며, 표면적으로는 전쟁수행을 위한 군 전체의 적극적인 전투태세와 승리의 확신을 의미하는 것으로 사용되었다.

그러나 이러한 사기는 1930년대에 들어서 인간 관계론이 제창되고 조직에 있어서의 인간의 심리적인 면에 대한 연구가 개시되면서 일반 행정, 경영조직에 있어 사기의 중요성이 크게 부각되고 동태적 그리고 심리적 연구가 활발해짐에 따라 일반화 되었다. 그러면서도 사기는 단순개념이 아니라 여러 가지 요소가 포함되어 있는 동태적 복잡성을 지니기 때문에 그 정의는 사용하는 사람에 따라 다르게 표현된다.

일반적으로 사기란 조직구성원이 직무에 대한 사회적 자부심을 가지고 조직의 목표달성을 위한 자발적 근무, 의욕, 정신, 태도라고 말할 수 있다. 이에 대한 학자들의 견해를 보면 다음과 같다.

- Leonard D. White : “사기란 인간이 자기가 하는 일에 대하여 자부심에서 나타나는 지적 그리고 도덕적 만족감능 토대로 하여 그 일에 자발적으로 전력을 경주하려는 일종의 정신상태다”²¹⁾
- K. Davis : “사기는 개인 및 집단이 조직체에 가장 유리하도록 각자의 능력을 발휘하려고 하는 작업환경 및 자발적 협동에 대한 태도”²²⁾
- D. J. Gorden : “사기란 각 성원의 그 업무에 대한 태도, 다시 말해서 직무

21) L. D White, "Instruction to the study of Public Administration", Mcmillian, 1995, p.455.

22) K. Davis, "Human Behavior at Work", McGraw-Hill, 1972, pp963-965

에 대해 만족감으로 표시되는 것”²³⁾

보통 높은 사기는 조직에 대한 충성심과 동질성을 강화시키며, 집단과 직업에 대한 자부심을 일깨우고 자발적 조정을 가능케 하여, 직업적 전문주의를 촉진하고 밝은 사회를 건설케 한다. 이러한 사기의 개념을 군대에 적용해 보면 고대에서는 주로 정신력과 혼용하여 지휘관의 역량에 따라 좌우되는 것으로 사용되어 왔으며, 근대에서는 개인의 물질적인 욕망과 기대감을 자극함으로써 극한상황을 극복할 수 있다고 본다. 따라서 이러한 개인의 일차적인 동기를 유발시키는 요인으로 사기를 사용하여 왔으며, 현대에서는 전쟁양상의 변화와 군 조직의 기능이 다양해지고 복잡해짐에 따라 지휘관의 지도력에 추가하여 집단목표달성을 위해 노력하는 개인 정신자세로서 사기를 더욱 중요시하게 된 것이다.

종합해 보면 군에 있어 사기는 지휘관의 단순한 역량을 넘어 근무환경과의 상호작용의 효과적인 측면으로 발전하고 있으며, 더욱이 행동주체인 부하의 행동 이해와 집단 목표달성을 위한 노력까지 포함한 개념으로 발전했다. 즉 “군에 있어 사기란 장병들이 군대조직을 이루는 한 구성원으로서 부여된 목표달성을 위해 자발적·적극적으로 참여하려는 개인적이고 집단적인 심리상태 및 정신상태”라고 정의내릴 수 있다.

나. 사기의 영향요인

1) 사기의 일반적 영향요인

조직구성원이 근무 중에 느끼는 사기는 직접적으로 조직의 업무성과에 영향을 미치게 되므로 사기를 높이는 일은 조직의 발전에 있어 중요한 관심사가 아닐 수 없다. 그러므로 여기에선 사기에 영향을 주는 요인을 여러 각도에서 고찰해 보고자 한다. 과거에는 과학적인 연구조사가 없어 주로 제도적인 요인만을 드는 경향이 있으나 최근에 사기의 일반이론에서 가장 중요하게 여기는 것은 인간의 기본적인 욕구충족이라 할 수 있다. 인간은 기본적인 욕구가 충

23) D, J Gorden, "A Factor Analysis of Human Needs and Individual Morale", Personal Psychology Vol. 8, No. 1, 1995, p.2.

족될 때 만족감을 가지며, 이에 따라 사기와 근무의욕이 높아지고 열성적으로 일을 하게 된다.²⁴⁾ 따라서 사기의 요인을 살필 때에는 개인적, 심리적 요인을 충분히 고려해야 할 것이다. D. Katz, M. Maccoby, N. Morse는 사기의 구성 요인을 다음 4가지로 들고 있다

- ① 집단에 대한 긍지. 집단 내의 구성원 가운데 가장 친한 사람이 얼마나 있는가 하는 동료에 대한 만족
- ② 자기 직무에 대한 만족. 자기가 맡고 있는 일이 기대했던 것인가 또는 자기능력을 발휘할 수 있는가 또 그 일에 대하여 긍지나 자기포부와 일치여부
- ③ 집단에 대한 신뢰도. 집단의 경영시책과 구성원의 욕구와의 일치로서 집단에 대한 귀속의식 정도
- ④ 경제적 만족 및 승진 가능성. 현재 및 장래의 집단에서의 지위에 대하여 갖는 만족도

한편 레이톤(A. H. Leighton)은 사기요인으로

- ① 집단 구성원들이 리더에 대한 신뢰도
- ② 집단에 대한 구성원 개인의 신뢰도
- ③ 집단에 있어서 각 구성원이 타 구성원에 대해서 갖는 신뢰감
- ④ 조직의 능률성
- ⑤ 집단 구성원에 있어서 각 개인의 정신적, 육체적 건강 등을 들고 있다.²⁵⁾

호먼스는 사기의 구체적인 내용을 공식화하려 했는데²⁶⁾

$$\text{사기} = f(\text{외적보상} \times \text{내적보상})$$

즉, 사기는 소속된 조직이 베푸는 경제적 또는 물질적 보상인 외적보상과

24) 박동서, 「한국행정론」, 법문사, 1997, p.300.
 25) H, L Alexander, 「Human Relations」, Smithers, 1949, pp.2-3.
 26) G, C Homans, 「The Human Group」, Hacourt Brace and World, 1950, p.75.

그 조직에 일함으로써 생기는 내적보상에 따른다고 하였다. 이와 같이 학자들마다 사기에 대해 조금씩 다르게 보고 있으나 일반적으로는

- ① 바로 상위에 있는 관리자의 감독 적절성
- ② 동료 구성원과의 인화 내지 융화성
- ③ 직부에 대한 만족도
- ④ 조직구조의 효율성
- ⑤ 경제적 및 기타 보상의 만족정도
- ⑥ 일반적인 육체적, 정신적 건강 등 6가지를 사기의 요소로 보고 있다.

한편, 군 조직에 있어서의 사기 영향요인은 일반 조직과는 조금 다르다고 볼 수 있다. 군의 구성원인 장병들은 병영 내에서 집단생활을 하고 있으므로 독특한 생활에 맞게 사기의 영향요인도 틀리다. 군에 있어서의 사기를 연구한 레쉬린(Reishline)은 군의 사기 요인은 리더십, 신념, 임무완수에 대한 인정, 단결과 개개인의 자부심, 훈련과 교육, 복지와 오락, 재능 등을 발견할 수 있는 기회, 외부적 영향²⁷⁾ 등이라고 보았다. 또한 김규선의 한국 육군에 관한 연구를 보면 사기의 주된 요인을 적극성, 일체감, 창의력, 참여의식, 발전감, 사명감, 리더십, 직부에 대한 만족도, 안정감, 존경심, 전우애, 응전태세, 제대후 생활보장, 보수에 대한 만족도²⁸⁾ 등 14가지로 보고 있으며, 이남구는 리더십, 제도에 대한 만족도, 직부에 대한 만족도, 의사소통, 동료와의 융화, 개인의 신체적·정신적 안정감, 참여의식 등 부대 관리적 입장을 선정하였고, 렐슨(Lelson)은 군 사기를 「직부에 대한 만족도」로 보고 장병들의 사기요인을 개인직부에 대한 필수적 영향, 사회적 욕망이나 충족도, 직부에 대한 능력적·성격적 적합성, 직부에 의해서 얻어지는 경제적·심리적 안정, 동료와의 융화 등을 들었으며,²⁹⁾ 장수건은 리더십, 인간관계 만족도, 행정처리 만족도, 직무만족도, 장병 가치관 수용도, 개인적 배경, 대북한의식, 국가민족관, 임무수행 자신감으로 보았고,³⁰⁾ 이한영은 사명의식, 인간관계, 임무만족도, 부대분위기, 리더십, 개인적 능력, 소속감, 복지후생³¹⁾ 등으로 규정하였다.

27) 김영철, “한국 해병수병 morale에 관한 연구”, 서울대학교 석사학위 논문, 1966, p.15.

28) 김규선, “한국 육군의 사기에 관한 연구”, 서울대학교 석사학위 논문, 1989, p.19.

29) 이남구, “군대 사기에 관한 실증적 연구”, 성균관대학교 석사학위 논문, 1972, p.13.

30) 장수건, “조직구성원 간의 사기결정요인에 관한 연구”, 숭실대학교 박사학위 논문, 1987, pp.48-49.

2. 직무만족

가. 직무만족의 정의

직무만족은 생산성에 직접적이 영향을 미치기 때문에 경영자들은 많은 관심을 가지고 있다. 그러나 직무만족이라는 개념은 정확한 의미를 찾기가 어려운 실정이다. 이론적으로 직무만족(Job Satisfaction)에 관한 정의는 일반화되지 못해서 명확히 정의하기는 매우 어려운 일이나 여러 학자들의 견해를 종합하면 다음과 같다. 직무만족에 관한 연구는 1935년 호포크(R. Hoppock)의 연구 이후 1976년 로크(E. A. Locke)의 개관 및 비판사이에서 3,000건 이상의 연구가 발표되었다.³²⁾

Tiffin과 McCormick(1974)은 “직무만족이란 직무에서 얻어지는 경험된 욕구 만족의 정도이며, 이는 개인적인 것으로 각 개인의 가치체계에 따라 상이한 형태를 나타낸다.”³³⁾ 라고 하였고, 또한 직무만족을 태도의 일 범주로 보아 “조직구성원들의 직무에 대한 감성적 반응이다”로 정의하였다. 한편 직무만족에 대한 스미스의 정의를 보면 “직무만족이란 각 개인의 자기직무와 관련되어 경험되는 모든 호악감의 총화, 또는 이러한 호악감 균형상태에서 기인되는 하나의 태도”라고 말했다 이 정의에서 보면 직무만족은 직무에 대한 호악감이라고 하는 감정과 태도와의 연관성을 나타낸다.

앵겔(J. F. Engle)의 정의를 보면 다음과 같다.³⁴⁾ “만족이란 선택된 대체안이 그 대체안에 대한 자신의 이제까지의 신념과 일치하는가에 대한 평가로서 정의된다” 즉 만족은 자신의 신념과의 관련성을 암시하고 있다. 밀튼(C. R. Milton)은 직무만족을 직무에 대한 태도의 하나로써 “한 개인의 직무나 직무 경험의 평가로부터 생기는 유쾌하고 긍정적인 감정의 상태”로 정의하고 있다. 이는 조직구성원 자신이 바라는 것을 일이 실제로 제공해 준다고 믿는 정도를

31) 이한영, “부대조직 구성원간의 가치관과 가정환경이 사기에 미치는 영향”, 고려대학교 석사학위 논문, 1980, p.14.

32) Joseph Tiffin, "Individual Psychology", Prentice-Hall, 1974, pp.298-299.

33) Henry C. Smity, "Psychology fo Industrial Behavior", McGraw-Hill, 1955, pp.113-114.

34) Henry C. Smity, op, cit, .pp114-115.

반영하는 것으로 볼 수 있다. 비티(R. W. Beatty)는 직무만족을 “구성원의 직무가치를 달성하고 촉진하는 것으로서 그 개인의 직무평가에서 얻어지는 유쾌한 감정적 상태” 라고 주장하였으며, 로크는 직무만족을 “구성원 자신의 직무에 대한 평가에서 결과 되어지는 유쾌하거나 긍정적인 감정상태” 라고 정의하고 있다.

이와 같은 여러 정의들을 종합하여 정의해 보면 직무만족이란 “개인의 태도와 가치, 신념, 욕구 등의 수준이나 차원에 따라 개인이 직무를 평가하거나 직무를 통하여 얻게 되는 경험을 평가함으로써 얻게 되는 유쾌함이나 또는 좋은 감정적 상태” 라고 할 수 있다. 즉 한 개인이 직무와 관련하여 가지고 있는 감정적 상태로서, 행동이나 활동이 아닌 태도와 가치, 신념, 욕구 등과 밀접한 관련을 맺고 있는 것이다. 결국 조직구성원이 직무와 관련되어 가지는 감정적 태도가 직무만족이며, 이는 태도, 가치, 욕구, 신념 등과 밀접한 관계를 맺고 있다.

나. 직무만족에 영향을 미치는 요인

직무만족에 영향을 미치는 요인에 대해서는 학자들 간에 많은 연구가 있어 왔으며 그것은 조사자의 주관, 지역, 대상 등에 따라 여러 가지로 분류된다.

포어내트(G. P. Fournet)³⁵⁾ 등은 직무만족의 영향요인을 개인의 특성과 직무의 특성으로 대변하고 있다. 그리고 개인의 특성으로서 연령, 교육과 지능, 성, 직업수준 등을 들고 있으며 직무의 특성으로는 조직과 관리, 직속상사의 감독, 사회적 환경, 커뮤니케이션, 안정성, 단조성, 임금 등을 들고 있다. 한편 로크는 많은 조사연구를 종합하여 9가지 요인을 직무만족의 차원으로 들고 있다.

- ① 직무 : 직무에 대한 흥미, 다양성, 학습기회, 난이도, 직무량, 성공에 대한 가능성, 작업속도와 방법에 대한 통제
- ② 급여 : 급여수준, 공정성, 지급방법

35) E, E Lawer, "Motivation in Work Organization", Brooks, 1973, p.74-81.

- ③ 승진 : 승진에 대한 기회, 공평성, 승진에 대한 기준
- ④ 안정감 : 성과에 대한 평가, 작업수행에 대한 신뢰, 비판
- ⑤ 복리후생 : 연금, 의료혜택, 유급효과, 연간 이직률
- ⑥ 작업조건 : 근무시간, 휴식시간, 작업설비, 작업의 위치, 시설의 배치
- ⑦ 감독 : 감독 스타일과 영향력, 감독기술, 인간관계 관리기술
- ⑧ 동료구성원 : 경쟁, 협조성, 우호성
- ⑨ 회사의 경영방침 : 종업원에 대한 관심, 임금, 정책

한편, 포터(L. W. Porter)와 스티어스(R. W. Steers)는³⁶⁾ 직무만족과 관련을 맺는 중요한 요소로 조직전체요인, 작업환경요인, 직무내용요인, 개인요인의 4가지로 대별하고 있다.

<표 2-5> 포터와 스티어스의 직무만족 관련 요인

구 분	영 향 요 소
조직전체요인	급여, 승진기회, 회사정책과 절차, 조직구조
작업환경요인	감독 스타일, 참여적 의사결정, 동료와의 관계, 작업조건
직무내용요인	직무자체, 역할보호성, 역할갈등
개인요인	사회 인구학적 요인, 퍼스넬리티 특성

자료 : Poter & Steers, "*Organizational Work and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism*", Psychological Bulletin, 1973, pp.156

또한 길머(B. H. Gilmer)는³⁷⁾ 직무만족의 결정요인으로 안정, 승진기회, 임금, 직무의 본질적 측면, 감독, 직무의 사회적 특면, 의사소통, 작업환경, 복리

36) L, W Poter & R, M Steers, "*Organizational Work and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism*", Psychological Bulletin, 1973, pp.151-176.

37) B, H Gilmer, "*Industrial Psychology*", McGraw-Hill, 1966, pp.279-283.

후생으로 분류하였다.

지금까지 여러 사람의 연구를 검토하여 그들이 제시하는 영향요인을 종합해 보면 보통 5~20개의 요인들이 있으며, 어느 정도의 공통적인 요인이 있음을 알 수 있다.

제 3 절 리더십 상황과 리더십 유형, 구성원 태도의 관계

조직에 있어 리더의 역할이 중시되고 리더십에 관하여 끊임없이 연구가 계속되어 온 것은 조직의 목표달성에 있어 리더가 차지하는 비중이 상당히 크고, 조직의 생산성을 높이고, 목표를 보다 효율적으로 달성함에 있어 가장 적합한 리더십이 존재하리라 하는 믿음 때문이었다고 볼 수 있다.

그런데 조직의 목표달성을 위해 영향을 미치는 중요한 리더십이지만 궁극적으로 조직의 목표를 실현시키는 최종적인 단계에서는 조직구성원의 역할이 중요성을 갖게 된다. 이와 같이 조직에서의 인간적 측면에 관심이 돌려지고 인간 관계론의 입장에서 조직구성원의 태도가 조직 목표달성에 커다란 영향을 미친다고 할 때 과연 무엇이 조직 목표달성을 위한 생산성 향상에 밀접한 관계를 맺고 있으며, 이는 리더십과 어떤 일정한 관계를 가지고 있다고 할 수 있을까?

본 논문에서는 이 같은 조직구성원의 태도와 리더십의 상호작용관계와 관련하여 사기, 직무만족의 측면에서 적합한 리더십의 유형을 분석하는데 있다.

조직구성원의 태도에 관련해서는 개인의 태도, 가치관, 습성등 개인의 퍼스널리티와 조직의 분위기, 규범, 제도, 규칙등 조직 내의 사항, 업무의 종류, 난이도, 복잡성과 같은 과업관련사항, 그리고 리더의 성격, 욕구 등 다양한 요소들이 영향을 미친다.

우선 조직상황에 따라 리더가 리더십을 발휘하는 방법은 각각 상이하게 나타날 것이다. 구성원과 리더간의 지위관계가 강하다면 현상유지와 실현가능한 목표설정하여 최선을 다하게 되고, 리더는 구성원들을 규범과 규칙으로 관리

하여 욕구중심의 상호교환적인 관계가 성립할 것이라 예측된다. 그리고 구성원과 리더간의 관계가 좋을 경우 리더는 지위권력을 이용하여 강압적인 목표를 제시하는 것이 아니라 변화를 피하고 높은 이상의 목표를 달성코자 구성원 스스로 변화적이고 창의적인 시도를 할 수 있도록 격려하고 코칭할 것이다.

리더십이란 앞에서 고찰한 이론과 같이 일정한 상황에서 목표달성을 위해 개인이나 집단의 행위에 영향력을 행사하는 과정으로 이는 구성원의 행동과 태도와 높은 상관관계를 가진다고 볼 수 있다. 우선 본 연구에서 다루어질 사기의 측면에서 보면 보통 사기는 리더가 구성원에게 보다 많은 관심을 가지고 인간적으로 대할 때 사기는 높아진다고 할 수 있다. 하지만 이는 조직이 처한 상황마다 각기 다른 리더십이 효과적으로 발휘될 것이라고 볼 수 있으며, 이는 구성원의 태도와 행동에 다르게 나타난다고 할 수 있다. 단순, 반복적인 업무를 수행하고 리더의 지위권력이 강하게 작용되는 집단에서 창의적이고 변화적인 사고를 피하는 변혁적 리더십이 사용한다면 당연히 구성원의 사기는 낮게 나타날 것이고, 반대로 거래적인 리더십을 사용한다면 사기는 높을 거라고 예측이 된다.

이는 직무만족과 관련해서도 리더와 구성원과의 관계가 좋을수록 구성원은 보다 높은 과업 달성을 위해 창의적이고 변혁적으로 업무를 수행하려 할 것이고 이럴 경우 직무만족도 높게 나타날 것이다.

이와 같이 리더십 상황에 따라 리더십과 구성원 태도와의 상관관계는 매우 높다고 할 수 있으며, 조직구성원의 태도를 조직의 목표달성 극대화를 위해 발휘시키려면 리더십 상황에 따라 다른 유형의 리더십을 발휘도록 해야 할 것이다.

리더도 한 사람의 인간이다. 리더들의 태도나 행위는 바로 조직구성원의 행동과 태도에 영향을 주게 된다. 조직 내 리더가 발휘할 수 있는 리더십의 상황에 따라 적절한 리더십을 선택하여 발휘하면 구성원들의 태도는 조직의 목표달성 극대화에 긍정적으로 작용할 것이다.

제 3 장 해병대 조직에서의 리더십과 그 특성

제 1 절 군 조직과 군 리더십 특성

1. 군 조직의 특성

가. 조직의 목표달성을 위한 절대성과 준법성

군대조직의 모든 활동은 국가의 전쟁역제수단으로서 국토를 적으로부터 방위하여야 한다는 확실한 목표에 집중되어 있다. 따라서 이러한 목표달성을 위해서 명령의 강제성이 행사되고 부하역시 그것을 당연하게 받아들이며, 명예, 가치, 규범이 그 어느 조직보다도 강조된다.

나. 계급구조에 의한 명령체계

군 조직은 그 특유의 임무수행에 있어 리더의 명령에 따른 즉각적인 반응이 요구된다. 따라서 군 조직은 충성과 복종을 강조하게 되며, 피라미드형 구조를 형성하여, 일사불란한 지휘체계를 유지하고 위기상황에 대처한다.

다. 강한 집단적 결속력

조직의 응집성은 결국 조직의 효율성과 직결되는 것으로 군 조직은 구성원들의 유기적 일체성을 공유케하고, 조직 내의 공동생활을 통해 강한 집단 결속력을 가지게 하고 있으며, 집단의 연대의식과 응집성이 강조된다.

라. 제도적 조직관리

군 조직 내의 구성원들은 정기적인 근무평정제도를 통하여 구성원의 업무수행능력과 개인의 가치, 잠재능력 등을 평가하고 이를 지급이나 인사관리에 적극 활용한다. 또한 간부의 경우 조직의 체계유지상 순환보직을 갖게 되고 조직의 일사불란한 명령체계 확립을 위해 피라미드식 조직구조에 따른 통제권한을 갖는다. 이러한 군 조직상의 특성은 군 본연의 임무완수를 위해서 장병들이 지녀야 할 필수적인 규범이기도 하다. 그러나 군 조직의 운영상의 원리는 효율적, 능률적이라는 긍정적인 측면과 목표달성의 수단이 직선적이라는 점에서 단순함과 획일이 강조되는 이중성도 가진다.

마. 구성원 충원의 특징

일반사회 조직은 관리직이나 일반사무직 또는 기타 구성원의 구성에 있어 채용과정이 개인의 자유의사에 의해 그 중 우수한 자원을 선발하여 교육하고 충원하는 형태를 지니지만, 군대는 헌법에서 정한 법률에 의해 특별한 사유가 없는 한 병역을 필해야하는 의무가 강제된 자들로 이루어져 있다. 특히 군대의 하부구조라 할 수 있는 병사집단은 승진, 보너스 등 현실적인 대가가 조직과 개인의 목표로 유도하는 일반 사회조직과는 달리 직접적이고 현실적인 동기가 부여되지 않기 때문에 소극적이며 지휘관의 능력에 따라 받아들이는 형태도 사뭇 다르다.

바. 집단구조에 있어서의 특성

군대조직은 강력하고 광범한 위계조직으로의 특성을 가지고 있다. 즉 모든 하급자는 상급자의 통제와 감독을 받으며, 계급구조가 절대적인 위계질서로 되어 있어 최하위 병에서부터 최고의 지휘관까지 계급이 세분화 되어 있다. 상위 층인 장교들은 지휘관과 참모로 이루어져 있으며, 하위 층인 병들은 전투력을 제공하는 다수인원으로 구성되고 이 상/하계층을 연결하는 부사관 계급이 존재한다. 또한 군대조직은 지휘관 중심의 수직적 단일구조로 다수결의

원리나 선거, 협의와 관계없이 지휘관의 결심과 명령 또는 임명에 의하여 성립된다. 따라서 군대조직은 조직 내의 임무수행과 목표달성에 있어 개인의 능력보다 계급이 선행되고 지휘관의 리더십이 중요한 영향을 미친다고 볼 수 있다.

사. 집단 의식에 있어서의 특징

군대조직의 집단성은 구성원들이 조직적 통합의식을 공유하여 그들 스스로는 다른 보통사람과 다르다고 인식하며, 군대의 능력을 위해 규율과 훈련과정, 공동적인 유대속의 작업과정에서 생성된다.³⁸⁾ 군대조직은 어느 개인의 이익을 추구하는 것이 아니라 집단전체의 목표와 이익추구를 위하여 구성원들의 통일된 태도와 행동을 요구하고 있으며, 이는 군대의 훈련과 정신교육을 통해 통일된 가치체계를 만들어 내고 있다.

아. 사기 측면에서의 특징

군은 사기에 의해 좌우되는 집단으로 개인의 기본욕구를 만족시키는데 밀접한 관계를 가지며, 강한 조직과 약한 조직을 판단하는 기준이 되기도 한다. 아무리 험하고 고된 상황도 이겨낼 수 있다는 인내와 용기, 꼭 이겨내야 할 것이라는 각오와 긍정적인 마음으로 현실을 받아들이는 마음의 상태를 사기라고 하며 군에서 가장 중요하게 여기는 무형전력이다. 사기는 불확실한 전장상황 하에서 물질적인 전투력에 우선하여 승패를 좌우할 수 있는 전투력이며 조직의 강약을 측정할 수 있는 척도가 되고, 이러한 사기는 군 조직의 지휘관에 의해서 많은 변화를 가져 올 수 있다.

2. 군 리더십의 특성

38) S, P Huntington, "The soldier and the state", Harvard Univ, 1967, p.10.

가. 서로 상종하기 힘든 극과 극이 존재³⁹⁾

군 리더십은 다양한 부하집단 및 상황, 특히 극한 상황에 대처하기 위해 극단적인 방법까지 구사해야 하는 것을 상정해야 되기 때문에 강직과 유연, 엄격과 관용, 신중함과 대범함, 상벌의 상충되는 요소를 조화하여 상화에 맞게 융통성 있게 행사하여야 한다.

나. 실천적 행동을 통한 이행

군 리더십은 본질적으로 정적이 아니라 동적이며 행동에 의하여 효과가 극대화된다. 동서고금을 통한 전장에서의 전승요인도 진두지휘와 술선수범을 우선적인 요인으로 파악하고 있듯이⁴⁰⁾ 마찰요소와 위험요소가 더 많이 존재하는 군 조직에서는 행동이 더 중요시 된다.

다. 결과를 중시

전투에서 패배는 군의 존재가치를 부정하는 것이기 때문에 군은 필승을 가치로 삼고 있는 집단이다. 따라서 모든 행동에서 나타난 결과로 전체를 평가하는 경향이 있다.

라. 업무처리의 동시성이 중요

군은 복잡하고 다양한 업무를 동시에 처리해 나가지 않으면 안 된다. 교육 훈련, 행정, 군수지원 등 분야별로 기능이 다른 업무가 동시에 이뤄져야만 효과를 극대화시킬 수 있다. 이러한 요소들을 통합하여 실시간에 그 기능을 최대화 할 수 있도록 통합 전투력 발휘가 주요 관심사가 되고 있다.

39) 이영민, 「전개서」, pp.99-101

40) 육본, 「사기측정 팜플렛」, 1983, pp.33-34.

마. 위계질서를 위한 합법적인 권한 강조

군 조직 환경은 여러 환경요소들을 고려해 볼 때 자발적으로 업무를 수행할 만한 유인요소가 적으며, 오히려 업무과정에 갈등요소가 상존할 가능성이 많다. 또한 전장상황은 불확실성과 유동성이 상존하므로, 조직의 목표달성을 위해서는 일사불란한 지휘체계가 필요하다. 그러므로 제대별로 효과적인 임무수행을 위해 지휘권한이 부여되고, 상명하복 정신을 중요한 정신요소로 강조하고 있다.⁴¹⁾

41) 장수건, 「전계서」, pp.6-7

제 2 절 대한민국 해병대 조직의 특성

1. 해병대의 정의

해병대(海兵隊)란 “해상과 육상의 양면에서 전투 할 수 있도록 특별히 편성된 해군의 육상전투 부대”이다.⁴²⁾ 또한 “해군으로서 상륙작전과 육전보조부대로서 수륙양용작전을 하기 위해 편성된 부대”, “적진 상륙전에 종사하며 필요에 따라 육전보조 부대로서 수륙양용작전에 참가함”, “수륙양면작전을 수행할 수 있으며, 특히 상륙작전에 적합하도록 편성·장비되고 훈련된 해군의 정예부대”⁴³⁾ 등으로 정의되고 있다. 이와 같은 해병대의 여러 정의를 종합해 보면 해병대는 “해군에 소속되어 있으며 상륙작전을 주 임무로 하는 지상 전투부대”라고 할 수 있다.

근대적인 해병대의 시초는 1664년 영국에서 시작되었으며, “By Sea, By Land”라는 모토로 제도화 한 이후 오늘날 까지 전통을 이어가고 있다.⁴⁴⁾ 현대에서 가장 대표적인 해병대는 미국 해병대로(U. S Marine Corps)라 할 수 있으며 이 부대는 1775년 남북전쟁 당시 창설·편성되어 300회 이상의 상륙작전을 수행하였으며 미 군사(軍史)에 많은 업적을 남기고 있다.

2. 대한민국 해병대 조직의 특성⁴⁵⁾

가. 작지만 강한 엘리트 군대

대한민국 해병대는 징집자원이 아닌 스스로 원해서 들어온 지원자들의 부대로 징집자들로 구성된 부대에 비해 우수한 인력을 보유하고 있다. 1948년 창

42) 주성준, “군사작전시 한국과 미국 해병대 운용 비교”, 국방대학교 석사논문(2005), p.20

43) 해병대 사령부, 「해병대 문화와 가치」(2000), p.17

44) 해병대 사령부, 상계서, pp. 2-146

45) 해병대 사령부, 상계서, pp.201-209

설당시 불과 380명의 소수병력으로 창설되었지만 한국전쟁을 통해 용맹성과 전투능력의 우수성을 인정받아 휴전 후 현재까지 약 27,000명 규모로 비약적인 발전을 하게 되었다. 그리고 대한민국 해병대의 주 임무인 상륙작전이란 “함선 또는 항공기에 탑승한 해군 및 상륙군이 해상으로부터 육상에 군사력을 투사하는 군사작전”으로 작전의 수행측면에서는 많은 어려움과 복잡성이 따르지만 일단 성공하면 유리한 지상 작전의 전개와 최소의 전투로 전쟁을 조기에 종결시킬 수 있는 작전이다. 또한 실제 상륙작전을 실시하지는 않더라도 적으로 하여금 상륙작전을 대비케 함으로서 얻는 이익도 크다. 이러한 상륙작전을 담당하는 해병대의 임무와 전략적 가치는 타 군사조직에 비해 매우 크다고 할 수 있으며 조직의 임무수행능력 강화를 위한 고도의 훈련과 조직 특유의 자긍심을 갖게 하고 이는 해병대 조직을 작지만 강한 엘리트 군대로 만드는 주요한 요소가 되고 있다.

나. 명예심과 자긍심이 강한 조직

해병대는 조직을 위한 명예심과 조직에 대한 자긍심이 강한 집단이다. “누구나 해병이 될 수 있다면 나는 결코 해병대를 선택하지 않았을 것이다”라는 이 구호는 해병대를 선택한 자들의 자긍심이 얼마나 강한지를 단적으로 보여주고 있다. 해병대 모집과정에서 보면 해병대에 들어오기 위해 수십대 일의 경쟁률이 나타나고, 2차·3차는 물론 심지어 4차·5차까지도 맹목적으로 계속해서 지원하는 사람들을 볼 수 있다. 이와 같이 해병대 입대를 위해 맹목적으로 해병대에 지원하는 현상은 보통사람들이 생각하기에는 특별한 무엇인가가 있기 때문이라고 볼 수 있다. 해병대에 훈련소에서 훈련병들은 훈련도중 훈련교관들로부터 끊임없이 “해병대는 타군과 달라야 한다”는 암시를 받으며 자신도 모르게 명예심과 자긍심이 강한 해병으로 태어난다. 또한 고난과 한계를 체험하는 훈련과정을 통해 해병대의 일원이 된다는 무한한 긍지를 느끼며, 이러한 자긍심이야말로 상관은 부하를 위해 헌신적인 노력을 아끼지 않으며, 부하는 그러한 상관의 부하됨을 명예롭게 생각하여 상관의 명령이라면 죽음도

불사하는 강한 군인정신으로 무장되어 어떠한 극한상황과 고된 훈련에도 결코 불평하지 않는 군인으로 완성된다.

다. 단결력과 애대심이 강한 조직

해병대는 단결력이 높기로 유명한 집단이다. 그 배경에는 상륙작전을 주 임무로 수행하는 전장환경 자체가 상당히 험난하기 때문이다. 이는 해병대가 수행하는 전투에 있어서 희생과 위험이 많다는 의미로 받아들여져 결국 조직의 단결력으로 나타났다고 볼 수 있다. 일단 적 해안이나 적진에 상륙하게 될 경우 후속도움 없이 배수의 진을 치고 싸워야 하기에, 이를 통해 해병대 모든 구성원들이 더욱 더 단결하게 되고, 해병대를 사랑하는 마음이 자연스럽게 형성되는 것이다.

해병대원은 훈련을 가장 엄하게 받은 병사들이다. ‘해병(海兵)’이라는 칭호는 신병훈련소의 훈련을 통과하면서 처음으로 획득한다. 해병은 병과가 무엇이든 계급이 무엇이든 ‘해병’으로 통한다. 특히 해병대 복장에는 병과를 표시하는 병과마크나 기장이 없으며, 예외로 특수자격을 표시하는 배지나 휘장만이 있을 뿐이다. 또한 서로를 해병으로 부르며 서로의 자부심을 각인시키고, 상호 존중하는 마음과 진정으로 해병으로 인정받고자 하는 분위기가 조직 전반에 깔려있다. 이처럼 해병대는 동질적인 성격의 집단이라고 볼 수 있다.

해병대는 자신이 해병대를 떠나도 평생을 해병대의 일원으로 살아간다. 이것은 ‘Once Marine, Forever Marine’이라는 문구에서도 잘 나타나는데 대한민국의 예비역 해병대를 보면 잘 알 수 있다. 대한민국 내의 사람이 모여 있는 어느 곳을 가든지 간에 ‘해병대 전우회’를 볼 수 있다. 조그만 동네는 물론, 직장, 대학교, 심지어는 해외 교민사회까지 해병대 전우회가 없는 곳은 없다고 볼 수 있다. 이와같이 해병들은 과거와 현재를 구분하지 않고 해병대를 위해 노력하고 해병이 된 것을 자랑스러워하며 국가와 민족을 위해 희생과 봉사를 한다. 이것은 어느 누구도 흉내 내기 어려운 해병대만의 특징이자 그들만의 문화인 것이다.

3. 대한민국 해병대 상징⁴⁶⁾

가. 해병대 심벌마크(Emblem)

해병대 심벌마크의 의미로 첫째, 리본에 적힌 ‘정의와 자유를 위하여’란 글씨는 해병대 상징표어로서 ‘정의와 자유를 위하여 내 한목숨 해병대 조국과 조국에 바친다’는 의미이며, 둘째, 독수리는 충성과 용맹 그리고 승리의 상징으로 민족과 조국의 수호신이며, 전장에서 승리의 불사신이기를 갈망하는 해병대의 기상을 상징한다. 셋째, 별은 조국과 민족의 생존을 위한 국방의무의 상징으로 높은 곳에서 고고히 빛나는 별로 비유되어 왔기에 조국과 민족을 지키는 해병대의 신성한 사명을 나타내고 있으며, 넷째, 닦은 배를 한 곳에 머물도록 만들어진 갈고리이며, 기울어진 닦은 함선 또는 함대가 정박 및 정선하여 해병대 고유의 임무인 상륙작전을 개시한다는 의미이다.

나. 빨간명찰

해병대는 오른쪽 가슴에 빨간명찰을 달 수 있을 때 비로소 해병대의 일원이 되었음을 인정받게 된다. 그만큼 빨간명찰은 해병대 장병들에게 단순히 자신의 이름만을 나타내는 표식물이 아니라 ‘해병 000’라는 해병대에 소속된 한 일원으로서 책임과 의무를 다하라는 명령인 동시에 징표인 것이다.

해병대 빨간명찰이 상징하는 의미는 먼저 진홍색의 경우는 피와 정열, 욕기, 신의, 약동하는 젊음을 조국에 바친 해병대의 전통을 상징하며, 황색 글자의 경우 해병대가 신성하며, 해병은 언제나 예의 바르고, 명랑하며, 땀과 인내의 결정체를 상징한다.

다. 팔각모

46) 해병대 사령부, 상계서, pp.212-218

팔각모의 의미는 신라시대 화랑도 정신인 세속오계와 세가지 금기를 포함하여 팔계(八戒)의 뜻을 가지고 있다. 그 내용은 다음과 같다. ①국가에 충성하라(事君以忠), ②부모에게 효도하라(事親以孝), ③벗에게 믿음으로 대하라(交友以信), ④전투에서 후퇴하지 마라(臨戰無退), ⑤뜻 없이 죽이지 마라(殺生有擇), ⑥욕심을 버려라(禁慾), ⑦유흥을 삼가라(慎遊興), ⑧허식을 삼가라(慎虛飾)

팔각은 팔각을 뜻하며, ‘지구 어디든지 가서, 전투하면 승리하는 해병대’임을 상징한다. 팔각의 중심점은 지휘관을 중심으로 하여 여덟가지 해병대의 길(47)을 가리키고 있다.

라. ‘상륙돌격형’ 두발

해병대가 하나의 자랑스러운 전통으로 지켜오고 있는 상륙돌격형 두발형태는 미 해병대에서 유래하였으며, 미 해병대는 지금도 일명 ‘뺨뺨머리’ 전통을 유지하고 있다. 이 두발형태는 상륙작전을 주 임무로 하는 해병대의 역할과 관련지어 붙여진 이름으로, 항시 전쟁터로 떠날 준비가 되어 있다는 의지의 표현인 동시에 적진 깊숙이 들어가 전투를 벌여야 하는 해병대의 특성 때문에 항상 머리를 짧게 깎는다. 또한 두발이 길면 상처가 났을 때 쉽게 응급조치를 할 수 없을 뿐만 아니라 상처가 빨리 아물지 않아 전투력을 감소시킬 수 있기 때문이다.

마. 마스코트(해병이)

해병대는 부대창설 50주년을 맞아 국민에게 친근한 이미지를 제공하고, 무적해병의 위상을 확고히 하기 위해 천연기념물 53호인 진돗개를 소재로 한 해병대 캐릭터 ‘해병이’를 제작하여 1999년 5월 11일 공개했다. 군에서 캐릭터를

47) 평화와 독립수, 엄정한 군기, 희생정신으로 국가에 헌신, 가족적인 단결도모, 적에게 용감, 해병의 긍지와 전통수립, 불굴의 투지, 필승의 신념으로 승리를 쟁취한다는 의미

제작해 홍보활동에 사용하는 것은 해병대가 처음이다. 특히 진돗개는 싸움에 임할 경우 반드시 이기는 필승의 정신이 6.25전쟁과 베트남전에서 용맹을 떨친 해병대 이미지와 일치한다고 보고 있다. 해병이는 해병대의 상징인 팔각모, 앵커, 세무군화, 빨간명찰을 시각적으로 단순화 시켜 적용함으로서 해병대의 이미지를 국민에게 친숙하게 접근할 수 있도록 제작되었으며, 이러한 해병이 마스크트는 해병대의 정체성을 대외적으로 알리고 나아가서 국민과 함께하는 친근한 해병대로서 그 위상을 확고히 하는데 공헌할 것이다.

바. 표어 : 한번 해병은 영원한 해병

‘한번 해병은 영원한 해병(Once Marine Forever Marine)’이란 표어는 1987년부터 해병대에서 정식으로 사용되고 있는 표어로서 현역 및 예비역은 물론 일반 국민까지도 ‘해병대’하면 가장 먼저 떠올리는 문구로 애칭되고 있다.

해병대 조직구성원은 누구나 해병대에 입대한 그 순간부터 해병대를 떠나는 순간까지 몸소 체험하고 느꼈던 일상생활이 모든 것에 명예와 자부심을 가지고, 언제 어디서나 자신이 해병의 일원이었다는 것을 자랑스럽게 생각하면서 예비역이 된 이후에도 영원한 해병으로 남기를 희구한다.

따라서 이 표어야 말로 해병대만이 지니는 특유의 정신덕목이요, 해병대 정신의 가장 굳건한 바탕이라 하지 않을 수 없다. 비록 이 표어가 미 해병대에서 유래된 것이라고는 하지만 지난 반세기동안 사용해온 우리의 것으로서 일반 국민들까지도 해병대의 상징표어로 널리 인식하고 있다. 현역을 떠나서도 진하게 타오르는 모군에 대한 향수와 애정으로 출신, 계급, 연령에 관계없이 해병대 조직구성원으로서 맺어지는 끈끈한 관계는 단순히 해병이었기에 존재하는 것이 아니라 바로 해병대 정신 속에서 형성되고 있다고 볼 수 있다.

이 표어와 같이 해병대를 대표하는 다른 표어로는 ‘누구나 해병이 될 수 있다면 나는 결코 해병을 택하지 않았을 것이다’가 있는데, 대한민국의 남자라면 누구나 다 명예로운 해병대일원이 되기를 희망한다. 그러나 희망한다고 모두가 다 해병대의 일원이 될 수 있는 것은 아니다. 왜냐하면 대한민국의 대장

부 중에서도 무엇인가 남보다 다른 특성과 특기를 지닌 자들만이 스스로 해병대를 선택하여, 어려운 훈련과정을 인내하고 극기하면서 좀 더 나은 젊은이로 변화될 수 있기 때문이다. 따라서 해병대의 일원이 된다는 것은 어려운 일이며, 어느 누구나 다 할 수 있는 일이 아니기 때문에 선택된 요원으로서의 자부심을 가지게 되는 것이다.

제 4 장 연구의 설계

제 1 절 연구모형

리더십의 일반적인 기능은 목표를 설정하고, 목표를 실현하는 수단이나 자원을 동원, 조정한다. 또한 조직 및 조직구성원들이 목표달성을 위해 자발적이고 헌신적인 자세로 능력을 발휘할 수 있도록 그들을 자극하고 영향력을 미치는 것이라 할 수 있겠다.

본 연구자는 이 가운데서 리더가 목표달성을 위해 구성원들에게 리더십을 행사하는 과정을 리더십의 가장 중요한 부분으로 인식하고, 리더십 행사에 따른 구성원의 행동 및 태도를 연구의 대상으로 삼았다. 아무리 좋은 목표를 세우고 목표달성을 위한 수단이나 자원이 잘 갖추어졌다 하더라도 리더가 구성원들에게 적절한 리더십을 행사하지 못해 목표를 실현하지 못하면 조직에 실질적인 유익을 가져다주지 못하기 때문이다. 리더가 구성원에게 바람직한 리더십을 행사하기 위해서는 우선 구성원이 처해있는 상황에 따라 달라져야 하기에. 본 연구에서는 리더십 상황을 피들러의 연구에 따라 지위권력과 상하간의 관계로 구분하였다.

본 연구의 대상인 군대에 있어 피들러의 연구에서 제시한 리더의 지위권력과 리더와 부하간의 관계가 리더십의 유형을 분류하는 커다란 요소로 작용한다. 계급사회인 군대에서는 리더의 지위권력의 강-약에 따라 나타나는 리더십의 종류가 틀리게 나타날 것이며, 또한 리더와 부하 관계의 호-부호에 따라 나타나는 리더십의 유형 또한 다르게 나타날 것이다.

리더십의 이론과 유형은 많은 분류방법이 있으며 리더가 조직에서 발휘하는 리더십 유형에 따라 구성원의 행동과 태도는 달라지게 된다. 본 연구에서는 여러 가지 리더십의 유형 중에서 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 적용하여 구성원의 행동과 태도에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보기로 한다.

앞에서 설정한 지위권력과 상-하관계에 따라 군대에 있어서의 리더십을 가장 잘 설명하는 것이 변혁적-거래적 리더십이며, 변혁적 리더는 부하들에게

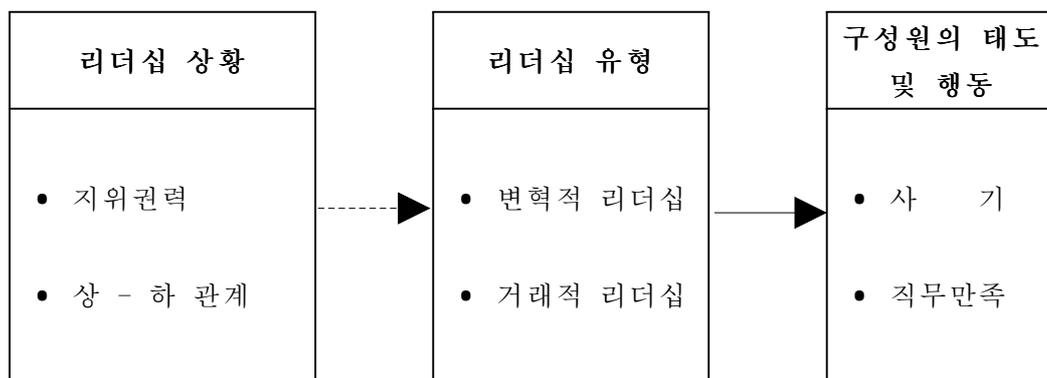
장기적인 목표의 실현과 자아실현과 같은 높은 수준의 개별적 목표를 동경하도록 동기부여 시키고, 보통 현실보다 매우 높은 이상을 지향시키며, 거래적 리더는 단기적인 현상유지를 위하고 너무 괴리되지 않는 목표를 지향하고 가시적인 보상을 통해 동기부여하고 문제점을 해결해주거나 해답을 제시한다.

이러한 리더십의 유형에 따라 나타나는 구성원의 행동과 태도에는 군대 장병들이 자발적이고 적극적으로 참여하려는 심리·정신상태라 할 수 있는 사기와 자신의 직책과 임무에 대한 커다란 책임감을 느끼는 군인에게 있어 직무에 대한 만족과 같은 직무만족으로서 조사를 할 것이다.

본 연구를 진행하고자 제 1장에서 문제의 제기와 목적·연구의 범위와 방법을 설정하고, 제 2장에서 리더십과 관련된 제반 이론들을 살펴보았으며 제 3장에서 군조직의 특성과 대한민국 해병대의 특성에 대하여 알아보았다.

본 연구에서는 해병대 지휘관 및 상급자와 하급자간의 관계와 지위권력에 따라 나타나는 리더십 유형과 조직구성원의 태도와 행동인 사기, 직무만족에 어떠한 영향을 미치는가를 검증하는 것에 기본적인 목적을 두고 있다. 따라서 본 연구의 기본모형은 리더십 상황을 상황변수로 구성원의 태도와 행동을 종속변수로 하였으며, 리더십 유형인 변혁적/거래적 리더십이 독립변수 역할을 할 것이다. 이에 따라 아래와 같이 연구모형을 제시하였다.

<그림 4-1> 연구의 모형



제 2 절 연구가설

군대에 있어 지휘관의 역할을 매우 크다. 이는 전장에서뿐만 아니라 평시 교육훈련과 부대의 임무를 수행할 때도 마찬가지로 구성원들의 사기, 직무만족등에 매우 큰 영향을 미친다. 앞에서 말한 군대조직의 특성과 같이 지휘관은 때로는 엄하게, 때로는 자상하게 이중적으로 부하들을 대해야 하고, 합리적이고 효율적인 부대의 지휘를 위해서 부대 구성원 전체가 공감하고 주인의식을 견지할 수 있도록 해주어야 한다. 앞에서 보았던 이론적 근거들에 따라 본 논문에서는 대한민국 해병대 지휘관/상급자와 부대 구성원과의 관계와 지위권력에 따라 지휘관의 리더십 스타일은 어떻게 나타나는지, 그리고 그 리더십의 스타일에 따라 부대 구성원의 태도는 어떻게 나타나는지 확인해 보도록 하겠다.

가설1 리더십 상황에 따라 적합한 리더십 유형은 달라질 것이다.

가설 1-1 리더와 부하의 관계가 호의적일수록 변혁적 리더십이 발휘될 것이다.

가설 1-2 리더의 지위권력이 강할수록 거래적 리더십이 발휘될 것이다.

가설 2 리더십 상황에 적합한 리더십 유형은 그렇지 않은 리더십 유형보다 호의적인 구성원의 태도에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1 리더십 상황에 적합한 리더십 유형은 그렇지 않은 리더십 유형보다 구성원의 사기가 높을 것이다.

가설 2-2 리더십 상황에 적합한 리더십 유형은 그렇지 않은 리더십 유형보다 구성원의 직무만족이 높을 것이다.

제 3 절 변수의 조작적 정의

본 연구는 Bass가 주장한 변혁적 리더십의 이론구조에 기초하여 연구모형과 가설검정을 위한 제 변수들의 정의를 다음과 같이 설정하였다. 연구에서 제시하고 있는 독립, 종속변수의 세부적 구성요인에 대한 정의는 다음과 같다.

1. 리더십 상황변수

가. 리더-구성원의 관계

조직에 있어 리더와 구성원이 좋은 관계를 가지느냐, 나쁜 관계를 가지느냐 하는 상황은 리더가 부하에게 발휘하는 리더십의 유형에 영향을 미친다. 본 연구에 있어서는 리더와 구성원이 호의적인 관계를 유지한다면 변혁적인 리더십이 발휘될 것이며, 부호의적 관계를 유지하면 거래적인 리더십을 발휘할 것이라고 조작한다.

나. 리더의 지위권력

지위권력은 리더가 구성원이 명령을 받아들이게 하는 정도로서 리더의 지위권력에 따라 발휘되는 리더십의 유형도 다르게 나타난다. 리더의 지위권력이 강할수록 거래적 리더십이 나타날 것이고, 지위권력이 약하면 변혁적 리더십이 발휘될 것이라고 조작한다.

2. 리더십 유형변수

리더십에 관한 연구 중 거래적·변혁적 리더십 유형은 변화를 지향하는 리더십과(leading for change)과 안정을 지향하는 리더십(leading for stability)을

구분하는데서 출발한다.

가. 변혁적 리더십

변혁적인 행태를 보이는 리더는 강한 자기 확신과 이념적 신념을 보유하고 있으며, 조직구성원에게 높은 기대감을 심어주고, 개별적인 배려를 통해 조직 구성원을 변화시키고, 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다고 가정한다, Bass의 견해를 중심으로 카리스마, 개인적 배려, 지적자극으로 구분하고 연구에 맞게 조작화한다.

1) 카리스마

본 연구에서 카리스마적 리더십은 리더가 성공과 성취의 상징으로서 미래에 대한 비전을 제시해 주고 조직구성원들이 열심히 일할 수 있도록 만들고 지휘관이나 상급자에 대한 자부심과 신념, 충성심을 갖게 하는 것을 말한다.

2) 개인적 배려

구성원을 각 개인으로 다루고 조직 내 뒤쳐진 구성원에게 개인적인 관심을 갖는 행동범주를 가리킨다. 따라서 리더는 구성원에게 의미 있는 어떤 사건의 이해와 감정이입이 나타나는 집중적인 관계를 끊거나 그 관계를 개발하거나 설정한다. 업무위임은 학습을 위한 기회를 제공하게 되고, 뒤쳐진 집단구성원은 개인적인 배려를 받게 되고 모든 구성원은 한 개인으로 다루어진다.

3) 지적자극

새로운 아이디어를 제시하여 구성원을 자극하거나 새로운 방식으로 일하도록 자극하는 행동범주로서 집단적인 행동의 변화와 자극보다는 오히려 믿음과 가치, 상상력과 사고, 문제해결과 문제인식에 있어 구성원을 변화시키고 자극하는 리더의 능력을 가리킨다.

나. 거래적 리더십

거래적인 행태를 보이는 리더는 조직구성원과 교환관계에 있다고 가정하며, 보상을 적절히 활용하고, 목표가 실패한 경우에 사후 관리적인 행태를 보인다. 여기에는 이러한 행태를 Bass의 견해를 중심으로 리더십 유형변수를 상황적 보상과 예외관리로 분류하고 연구에 맞게 조작화 한다.

1) 상황적 보상

조직에서 조직구성원들은 보상을 받기 위해서는 무엇을 해야 하는지, 또는 처벌을 피하기 위해서는 무엇을 해야 하는지에 대하여 생각하고 있다. 리더는 구성원의견과 상시 보상을 계약하며 구성원의 훌륭한 업무수행에 대한 조직의 보상을 확신시켜주며, 구성원 개개인의 조직의 목표달성의 성공을 조건으로 추가적인 노력을 요구한다. 따라서 계약에 따른 행동을 하거나 그 이상의 노력을 하는 구성원에게 보상을 제시해 준다.

2) 예외관리

리더 또는 상급자의 예상대로 작업이 진행되는 한 어떤 변화도 시도하지 않으며, 또 구성원에게 직무수행상 필요한 능력 이외에는 요구하지도 않으며 구성원은 직무수행상 필요한 기본 수준만을 요구하게 된다. 따라서 직무수행에 따른 기존방식을 요구하며, 목표를 충족시키기만 하면 계속 그대로 일하도록 내버려 둔다.

2. 조직구성원의 행동과 태도

가. 사 기

사기의 개념은 학자마다 상이하게 정의되고 있는데 몇 가지 대표적인 정의들을 살펴보면 Moran(1945)은 “개인의 역량을 제한하는 어떤 환경 하에서도

직무를 수행하는 능력”이라고 정의하고 있다. Tiffin & McComik(1964)은 “사기는 집단반응의 측면이며, 집단사기는 해당집단 개개인의 상호작용에 의하여 결정되는 것으로서 집단정신과 흡사한 것”⁴⁸⁾이라고 하였다.

이상의 정의를 개인, 집단의 미시적인 차원에서 정리해 보면 사기란 개인이나 집단이 소속조직에 매력과 만족감을 느끼며, 공동의 목표달성을 위해 작업 집단에 자발적으로 협동하고, 소유능력을 최고도로 발휘하려는 심리상태로 정의할 수 있다.⁴⁹⁾

한편 한국군에서는 “부대원이 소속된 부대의 목표달성을 위해 자발적이고 적극적으로 참여하려는 심리상태”⁵⁰⁾ 라고 하여 사기의 중요성을 강조하고 있다. 리더십과 사기가 밀접한 관련을 갖고 있다는 것은 과거의 전투상황에서의 경험이나 전사를 보더라도 잘 알 수 있다. 그런데 대부분의 사기에 관한 연구들은 사기와 관련된다고 생각되는 환경요인 및 지휘성과 등을 간접적으로 측정하여 사기의 정도를 유추 해석하려는 간접적인 접근방법을 사용하여 왔다.⁵¹⁾ 이러한 접근방법의 문제점을 극복하기 위해 조남국(1987)은 한국군 병사를 대상으로 하여 수집한 자료의 요인분석을 통하여 한국군 병사들의 사기요인을 조사한 결과 자신감, 근무의욕, 만족감, 생동감 등 4가지 차원의 사기를 구성하고 있음을 발견하였다.⁵²⁾ 따라서 본 연구는 사기를 구성하는 요소로 자신감, 근무의욕, 만족감, 생동감 등을 측정하도록 하겠다.

나. 직무만족

직무만족이란 20세기 초부터 심리학자들에 의해 활발히 연구되었는데 직무에 대한 개인의 감정적 태도 또는 지향성이라고 정의하고 직무에 대한 구성원의 태도, 감정, 감각을 강조하였다.

48) 이재윤, 「군사심리학」, 서울, 집문당, 1997, p.197.

49) 김원경, 정상철, “사기의 결정요인에 관한 연구”, 「한국 인사관리학회 인사관리 연구」 제13권, 1989, pp.187-190.

50) 국방부, 「지휘통솔 규정」, 제 7조.

51) 임용기, “시대변화에 따른 효과적인 리더십 행동에 관한 연구”, 국방대학교 석사학위논문, 2001, p.65.

52) 조남국, “군 사기 양양에 기여하는 효과적인 지휘유형”, 화랑대 연구보고서, 1987.

직무만족이란 “조직구성원이 각 개개인의 직무자체 또는 주위의 환경과 관련하여 개개인이 가지고 있는 욕구와 가치, 그리고 태도나 신념 등의 수준이나 차원에 따라 느끼는 만족의 정도” 라도 볼 수 있다. 즉, 직무만족이란 각 개개인이 현재 수행하고 있는 업무, 공직관, 안정감, 리더십, 이사, 보수, 복지, 인간관계, 자부심, 소속감, 자아실현, 근무환경과 같은 직무만족 요인에 대하여 얼마나 흡족하게, 우호적으로 느끼고 있는 지의 감정적 상태라고 할 수 있다.

본 연구에서는 직무자체에 대한 만족, 임금관계, 근무조건, 동료관계, 승진 5가지에 대하여 측정하도록 하겠다.

제 5 장 실증분석

제 1 절 조사의 개요

1. 조사대상 및 설문지의 구성

본 연구의 조사대상은 현재 대한민국 해병대 사령부 예하의 하사에서부터 대위까지의 근무자를 대상으로 하였는데 이들은 해병대 조직의 초급간부들로 해병대 조직을 이끄는 핵심이라고 할 수 있다.

설문의 진행은 해군본부의 승인을 얻어 군내 설치되어 있는 인트라넷 포탈 체계의 E-mail 전자 설문을 해병대 사령부 전산실에 의뢰하여 실시하였다. 설문기간은 '06년 10월 12일부터 13일까지이며, 전체 발송자 300명 중 104명이 응답하였고 이중 유효한 101부를 사용하였다.

2. 설문지의 구성

본 연구는 리더십 상황에 따라 나타나는 리더십 유형이 부하의 행동과 태도에 미치는 영향에 대한 실증적 연구로서 설문지는 총 3부로 구성되어 있다.

1부는 설문응답자의 연령, 성별, 학력, 근속년수 등 인구통계학적 특성을 알아보기 위한 문항으로 구성되어 있으며, 2부는 거래적/변혁적 리더십 두 차원에 대한 질문으로 5점 척도를 사용하여 작성하였다. 3부는 구성원의 태도와 행동에 관한 사항으로 사기, 직무만족에 대해 질문하였으며, 그 중 리더십의 상황이라 할 수 있는 지위권력과 리더-부하관계를 질문하는 문항을 5문항 포함하였다.

조사에 이용된 설문지는 부록에 첨부되어 있으며 세부적으로 보면 <표5-1>과 같다.

- ① 개인적 배경이나 일반사항(7문항)
- ② 상급자의 리더십 스타일(16문항)
- ③ 구성원의 행동 및 특성(사기/직무만족), 리더십 상황(20문항)

<표 5-1> 설문지 문항의 구성

구 분		문 항	문 항 수
I	일반적 사항(7)	계급, 연령, 학력, 근무년수	1~7 7
II	리더십 스타일 (15)	<ul style="list-style-type: none"> • 변혁적 리더십 <ul style="list-style-type: none"> - 개별적 배려 1,2,3 - 지적자극 4,5,6,7 - 카리스마 8,9 • 거래적 리더십 <ul style="list-style-type: none"> - 상황적 보상 10,11,12 - 예외 관리 13,14,15 	15
III	직무만족 (7)	<ul style="list-style-type: none"> 직무자체 만족 1, 2 임금만족 3 근무조건 4 동료관계 5, 6 승진 7 	2 1 1 2 1
IV	사 기 (8)	<ul style="list-style-type: none"> 근무의욕 9, 13, 14 자신감 15 만족감 8, 12 생동감 10, 11 	3 1 2 2
	리더십 상황 (5)	<ul style="list-style-type: none"> 지위권력 18, 19, 20 리더-부하 관계 16, 17 	3 2

3. 표본의 특성

본 연구의 연구목적을 효과적으로 달성하기 위하여 자료수집 대상을 해병대 사령부 예하에 근무하는 하사이상 대위이하의 계급으로 한정하였다.

군내 인트라넷 포탈체계 E-mail을 통해 배포된 총 300부의 설문지 중 104부의 설문지가 회수되었으나, 그 중 불성실하게 응답하였거나 응답하지 않은 부분이 많아 분석에 활용할 수 없을 것이라고 판단된 3부의 설문지를 제외하고 최종적으로 101부의 설문지를 분석에 활용하였으며, 회수율은 34%였다.

최종적으로 채택된 표본의 개인적 특성을 살펴보면 연령에 따른 분포는 20대 70명(69.3%), 30대 24명(23.8%), 40대 6명(5.9%), 50대 1명(1.0%) 으로 나타났으며, 학력사항으로는 고등학교 5명(5.0%), 전문대 10명(9.9%), 대학 67명(66.3%), 대학원 19명(18.8%), 이고, 근무기간으로는 5년 미만이 54명(53.5%), 5년에서 10년 미만이 34명(33.7%), 10년 이상 15년 미만이 6명(5.9%), 15년 이상이 7명(6.9%)로 나타났다.

따라서 총 101명의 응답자는 기본 교육훈련을 수료하고 해병대 포탈체계 ID를 가진 자로서 1년 이상의 근무경력을 가진 응답자가 전체의 대부분을 차지하고 있으므로 응답자의 대부분은 자신이 소속된 조직의 현황과 업무를 어느 정도 파악하고 있다고 판단할 수 있기 때문에 비교적 유의한 응답을 하였다고 판단된다.

리더의 성별은 모두 남자로 확인되었으며 리더의 연령에 따른 분포는 20대 2명(2.0%), 30대 22명(21.8%), 40대 57명(56.4%), 50대 20명(19.8%) 으로 나타났으며, 학력사항으로는 전문대 7명(6.9%), 대학 61명(60.4%), 대학원 33명(32.7%) 나타났다.

다음 <표 5-2>은 응답자의 일반적인 특성을 요약한 것이다.

<표 5-2> 표본의 일반적 특성

		빈 도	퍼센트(%)
성 별	남자	101	100.0
	여자	0	0
연 령	20대	70	69.3
	30대	24	23.8
	40대	6	5.9
	50대	1	1.0
학 력	고등학교	5	5.0
	전문대	10	9.9
	대학	67	66.3
	대학원	19	18.8
근속년수	5년미만	54	53.5
	10년미만	34	33.7
	15년미만	6	5.9
	15년이상	7	6.9
리더성별	남자	101	100.0
리더연령	20대	2	2.0
	30대	22	21.8
	40대	57	56.4
	50대	20	19.8
리더학력	전문대	7	6.9
	대학	61	60.4
	대학원	33	32.7

제 2 절 측정도구의 타당성 및 신뢰성 검정

신뢰성은 동일한 개념에 대해 측정을 반복했을 때 동일한 측정값을 획득할 수 있는 가능성을 의미하는 것⁵³⁾으로 신뢰성이 결여된 조사연구는 무의미하다.

본 연구에서는 각 변수의 신뢰성을 분석하기 위하여 내적일관성을 측정하는 Cronbach의 α 계수를 활용하였다. 일반적으로 Cronbach의 α 값이 어느 정도면 괜찮은지는 연구조사의 목적에 따라 달라진다. 일반적으로 내적일관성에 의한 신뢰성을 나타내는 Cronbach의 α 값이 0.6이상이면 비교적 신뢰성이 높다고 판단한다.⁵⁴⁾

본 연구에서 리더십의 상황과 리더십 유형 그리고 조직구성원의 행동과 태도에 관한 신뢰성은 <표 5-3>와 <표 5-4>, <표 5-5>와 같이 α 값이 0.7 이상으로 높게 나타남에 따라 각 변수의 신뢰성은 높다고 할 수 있다.

그리고 본 연구에서 구분한 개념들이 실제로 측정하고자 하는 개념을 어느 정도 측정하는 지를 확인하기 위하여 타당성을 검토하고, 본 연구의 목적을 달성하기 위해 측정된 요인구조로 되어 있는 변수들의 요인수를 결정하기 위해 요인분석을 실시하였다.

타당성의 검토는 내용타당성, 기준타당성, 개념타당성을 포함한다. 개념타당성은 측정도구가 실제로 무엇을 측정 하였는가 또는 조사자가 측정하고자 하는 추상적인 개념이 실제로 측정도구에 의해 적절하게 측정되었는가에 관한 가장 중요한 타당성이다. 이러한 개념타당성은 집중타당성, 판별타당성, 이해타당성으로 구성되어 있다. 집중타당성은 동일한 개념을 측정하는데 서로 다른 방법으로 얻은 측정치들 간에 높은 상관관계가 존재하는 것을 말한다. 판별타당성은 어떤 개념이 다른 개념과 다른 정도, 즉 각 개념이 특유한 전제와 분산을 가지고 있는 정도로, 동일한 측정도구로 상이한 개념을 측정했을 때 측정치들 간에 낮은 상관관계가 존재하는 것을 말한다. 또한 이해타당성은 특

53) 채서일, 「사회과학조사방법론」, 서울: 학현사, 1999, pp.241-252.

54) 김인호, 「경영학 연구방법론」, 서울: 창지사, 1992, p.238.

정개념을 어떻게 이해하고 있는가에 관한 것이다.

본 연구에서는 개념타당성을 검정하기 위하여 리더십 상황과 리더십 유형, 구성원의 행동과 태도에 대한 요인분석을 실시하였다. SPSS WIN ver. 12.0을 이용해 실시한 요인분석은 요인추출방법으로 주축요인추출방법을 사용하였으며, 변수의 요인에 대한 연관성을 보다 효과적으로 규명하기 위해 직각요인회전방식(varimax)을 이용하였다.

1. 리더십 상황의 신뢰성 및 타당성 검정

본 연구에서 상황변수로 사용되는 리더십 상황에 대한 변수들의 개념타당성을 검정하기 위하여 요인분석을 실시하였다.

구체적인 분석결과를 살펴보면, 변수들 간의 상관관계가 다른 변수에 의해 설명되는 정도를 나타내는 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)의 값은 0.90 이상이면 상당히 좋은 것이며, 0.70이상이면 적당한 것, 그리고 0.50 이상이면 바람직하지 못한 것으로 평가할 수 있다. 본 연구에서는 그 값이 0.745로 나타나 요인분석을 위한 변수선정이 적당함을 알 수 있다.

본 연구에서는 Bartlett 구형성 검정치⁵⁵⁾가 162.441이며 유의확률이 0.000으로 나타나 유의수준 $\alpha \leq 0.01$ 에서도 단위행렬이 아니라는 충분한 증거를 보여주기 때문에 요인분석을 적용하는데 무리가 없으며, 공통요인이 존재한다고 해석할 수 있다.

분석결과 고유치 0.5이상을 기준으로 2개의 요인을 추출하였다. 이 2개의 요인은 리더십 상황으로 요인 1은 55.194%, 요인 2는 18.984%를 설명함으로써 전체분산(누적)의 74.178%를 설명하고 있으므로 본 연구의 상황변수인 리더십 상황을 측정하는 변수들의 타당성은 확보되었다고 할 수 있다.

이상의 요인분석결과 요인 1은 지위권력, 요인 2는 리더-부하관계로 각각 명명하였다.

55) Bartlett의 구형성 검정은 귀무가설 “모상 관계수 행렬은 단위행렬이다”와 대립가설 “모상 관계수 행렬은 단위행렬이 아니다”를 검정 하는 것으로 상관행렬이 요인분석을 해볼 가치가 있을 만큼 요인 공통분산을 포함하고 있는지를 알아 보는 방법이다.

<표 5-3>는 리더십 상황의 신뢰성 및 타당성 검정결과를 나타낸 것이다.

<표 5-3> 리더십 상황의 신뢰성 및 타당성 검정

	요 인		
	지위권력	리더-부하관계	공통성
영향력의 크기	.900	.291	.895
권력의 강약정도	.639	.138	.428
명령의 이행여부	.519	.388	.420
관계의 원만성	.139	.743	.572
관계의 신뢰성	.363	.687	.603
신뢰도	.771	.717	
고유값	2.760	.949	
분산	55.194	18.984	
총분산	74.178		
KMO측도 : 0.745, χ^2 : 162.441, d/f : 10, p=0.000			

2. 리더십 유형의 신뢰성 및 타당성 검정

본 연구에서 독립변수로 사용되는 리더십 유형 변수들의 개념타당성을 검정하기 위하여 요인분석을 실시하였다.

요인 분석 시 요인 적재 값 0.4를 기준으로 하여 그 이하인 구성개념의 측정 항목들은 제외하였다. 요인분석결과 상황보상의 1개 문항, 예외관리의 2개 문항, 개인배려 2개 문항, 카리스마 1개 문항 등 총 6개 문항을 제거하였다.

요인분석을 실시한 결과, 변수들 간의 상관관계가 다른 변수에 의해 설명되는 정도를 나타내는 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)의 값은 0.917로 매우 크게 나타나 요인분석을 위한 변수선택이 바람직함을 알 수 있다. 또한 요인분석 모

형의 적합성 여부를 나타내는 Bartlett의 구형성 검정치가 547.060이며 유의확률이 0.000 이므로 공통요인이 존재한다고 볼 수 있다.

분석결과 2개의 요인을 추출하였다. 이 2개의 요인은 측정문항들의 특성에 따라 요인 1은 변혁적 리더십, 요인 2는 거래적 리더십으로 각각 명명하였으며, 지적자극, 카리스마, 개인배려를 고려한 요인 1은 61.402%, 상황적보상과 예외관리를 고려한 요인 2는 9.151%로 전체분산 70.553%를 설명하고 있으므로 리더십 유형을 측정한 변수들의 타당성은 확보되었다고 할 수 있다.

다음 <표 5-4>는 독립변수로 사용되는 리더십의 유형인 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 타당성을 검정하기 위한 요인분석 결과를 나타낸 것이다.

<표 5-4> 리더십 유형의 신뢰성 및 타당성 검정

	요인		
	변혁적 리더십	거래적 리더십	공통성
새로운 방식/관점 제시	.750	.323	.667
새로운 접근법 제시	.745	.302	.646
새로운 의견 제시 격려	.667	.390	.597
모범적 모델 여부	.659	.507	.691
문제해결 방법 격려	.633	.571	.727
부하의 경력관리	.616	.552	.684
부하의 욕구충족	.305	.693	.573
과거방식 고수	.311	.643	.511
보상/이익 제시	.321	.590	.451
신뢰도	.918	.756	
고유값	5.526	.824	
분산	61.402	9.151	
총분산	70.553		
KMO측도 : 0.917, χ^2 : 547.060, d/f : 36, p=0.000			

3. 조직구성원의 행동, 태도의 신뢰성 및 타당성 검정

본 연구에서 종속변수로 사용되는 조직구성원의 행동, 태도 변수들의 개념타당성을 검정하기 위하여 요인분석을 실시하였다.

요인 분석 시 요인 적재 값 0.4를 기준으로 하여 그 이하인 구성개념의 측정항목들은 제외하였다. 요인분석결과 사기의 2개 문항, 직무만족 3개 문항 등 총 5개 문항을 제거하였다.

요인분석을 실시한 결과, 변수들 간의 상관관계가 다른 변수에 의해 설명되는 정도를 나타내는 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)의 값은 0.841로 매우 크게 나타나 요인분석을 위한 변수선택이 바람직함을 알 수 있다. 또한 요인분석 모형의 적합성 여부를 나타내는 Bartlett의 구형성 검정치가 389.820이며 유의확률이 0.000 이므로 공통요인이 존재한다고 볼 수 있다.

분석결과 2개의 요인을 추출하였다. 이 2개의 요인은 측정문항들의 특성에 따라 요인 1은 사기, 요인 2는 직무만족으로 각각 명명하였으며, 사기를 고려한 요인 1은 49.158%, 직무만족을 고려한 요인 2는 13.110%로 전체분산 62.268%를 설명하고 있으므로 조직구성원의 행동과 태도를 측정한 변수들의 타당성은 확보되었다고 할 수 있다.

다음 <표 5-6>는 종속변수로 사용되는 리더십의 유형인 사기과 직무만족의 타당성을 검정하기 위한 요인분석 결과를 나타낸 것이다.

<표 5-5> 구성원의 행동 및 태도의 신뢰성 및 타당성 검정

	요 인		
	요인1(사기)	요인2(직무만족)	공통성
부대를 위해 희생	.887	.157	.812
부대 소속감	.702	.231	.546
부대 홍보여부	.635	.363	.534
부대에 대한 자긍심	.602	.400	.522
이익 창출 여부	.591	.271	.422
봉급액 만족	.177	.661	.468
현 직무에 대한 만족	.365	.648	.553
직무에 대한 흥미	.391	.575	.483
직무조건의 만족	.138	.553	.324
신뢰도	.857	.760	
고유값	4.424	1.180	
분산	49.158	13.110	
총분산	62.268		
KMO측도 : 0.841, χ^2 : 389.820, d/f : 36, p=0.000			

4. 구성개념간의 상관관계 분석

상관분석은 두 변수간에 얼마나 밀접한 선형관계를 가지고 있는가를 분석하는 통계기법으로 두 변수간의 관계의 강도를 상관관계라 하고, 여기에서 3개 이상의 변수들 간의 관계에 대한 강도를 측정하면 다중상관분석이라 한다⁵⁶⁾.

투입된 구성 개념간의 상관관계분석을 실시함으로써 측정차원간의 상관성 여부를 평가할 수 있는 피어슨 상관관계분석에 의한 양쪽 검정을 실시한 결과, 연구에 적용되고 있는 각 차원간에는 매우 유의한 상관관계가 형성되고 있음이 밝혀졌다.

즉, 본 연구에 적용되고 있는 변수들 간에는 연관성과 공분산이 매우 높은 것으로 나타나고 있는데, 이러한 원인은 강압적이고 계급간의 리더-부하관계로 이루어진 군대의 특성 때문에 나타난 결과로 볼 수 있다.

분석결과에서 알 수 있듯이 변혁적 리더십과 거래적 리더십, 사기, 직무만족 간에는 높은 상관성이 존재함을 알 수 있다.

<표 5-6> 구성개념간의 상관관계

구성요인명		변혁적	거래적	사기
변혁적리더십	Pearson 상관계수	1		
	유의 확률 (양쪽)			
거래적리더십	Pearson 상관계수	.715(**)	1	
	유의 확률 (양쪽)	.000		
사기	Pearson 상관계수	.680(**)	.529(**)	1
	유의 확률 (양쪽)	.000	.000	
직무만족	Pearson 상관계수	.627(**)	.543(**)	.577(**)
	유의 확률 (양쪽)	.000	.000	.000

** : 상관계수는 0.01수준에서 유의함.

56) 최중성, 「현대통계분석」, 서울 : 복두출판사, 2000, p.198.

제 3 절 가설의 검정

본 연구에서는 리더십 상황과 리더십 유형간의 인과관계의 형성여부를 검정하기 위해 집단간 교차분석을 통해 연관성이 있음을 확인하였고, 상황에 적합한 리더십 유형에 따른 조직구성원의 태도를 분석하기 위해서는 T-test를 사용하여 검정하였다.

1. 가설 1의 검정

리더십 상황과 리더십 유형 사이의 적합관계를 규명하기 위한 가설 1을 검정하기 위해 교차분석을 실시하였으며 결과는 다음의 표 < 5-7,8 > 과 같다.

<표 5-7> 리더-부하관계에 따른 리더십 유형

구 분			리더-부하관계		전 체	
			비호의	호의		
리더 유형	변혁적 리더십	빈도	27	31	58	
		%	46.5%	53.5%	100%	
		전체 %	26.7%	30.7%	57.4%	
	거래적 리더십	빈도	28	15	43	
		%	65.1%	34.9%	100%	
		전체 %	27.7%	14.9%	42.6%	
	전체	빈도	55	46	101	
		전체 %	54.5%	45.5%	100%	
	<i>Pearson χ^2</i>			3.431 ^b		
	자유도			1		
	유의 확률			.064		

*. $p < 0.1$

<표 5-8> 지위권력에 따른 리더십 유형

			지위권력		전체	
			약한권력	강한권력		
리더유형	변혁적 리더십	빈도	29	29	58	
		%	50%	50%	100%	
		전체 %	28.7%	28.7%	57.4%	
	거래적 리더십	빈도	22	21	43	
		%	51.1%	48.9%	100%	
		전체 %	21.8%	20.8%	42.6%	
	전체	빈도	51	50	101	
		전체 %	50.5%	49.5%	100%	
	<i>Pearson χ^2</i>			0.013 ^b		
	자유도			1		
	유의 확률			.908		

*, $p < 0.1$

그 결과 리더-부하관계가 호의적일 경우 유의확률 $p < 0.1$ 에서 변혁적 리더십의 분포를 보이고 있으며, 비호의적인 경우에는 거래적인 리더십이 발휘되는 것으로 나타났다. 이는 리더-부하관계가 리더십의 유형에 영향을 미치는 것으로 판단할 수 있으며, 가설 2의 검정 변수로서 사용이 가능하다. 또한 지위권력의 강할 경우나 약할 경우에 따라서는 리더십의 유형이 다르게 나타나지 않는 것으로 나타나 지위권력이 리더십의 유형에 영향을 미치지 않으며 가설 2의 검정에 있어서 리더의 지위권력에 따른 리더십 유형과 구성원의 태도와의 관계를 검정할 수는 없다.

따라서 리더-부하관계가 호의적일수록 변혁적 리더십을 나타낼 것이라는 가설 1-1은 채택되었으며, 지위권력이 강할수록 거래적 리더십을 나타낼 것이라는 가설 1-2은 기각되었다.

2. 가설 2의 검정

“ 리더십 상황에 적합한 리더십 유형은 그렇지 않은 리더십의 유형보다 호의적인 구성원의 태도에 영향을 미칠 것이다”라는 가설 2를 검정하기 위해 가설 1에서 채택된 리더십 상황변수 리더-부하관계를 기준으로 리더십 상황에 따라 리더십 유형이 적합한 그룹과 부적합한 그룹의 사기와 직무만족에 대한 차이를 분석하기 위해 T-test를 실시하였다.

분석결과 가설 2-1 사기의 경우에는 <표 5-9>에서 보는 바와 같이 리더십 상황과 리더십 유형의 적합관계를 이루는 그룹과의 적합관계에 있는 그룹의 평균값이 각각 3.8774와 3.0743이고 $t = 4.936$, 그리고 $p = 0.000$ 이므로 통계적으로 유의한 차이가 있었다. 따라서 리더십 상황과 리더십 유형이 적합한 그룹과 부적합한 그룹사이에서는 사기의 차이가 있으며, 적합관계의 그룹이 부적합관계의 그룹보다 사기가 높다는 것이 입증되어 가설 2-1은 채택되었다.

<표 5-9> 리더-부하관계, 리더십 유형, 사기에 관한 분석결과

	리더십유형	개수	평균	t	p
사 기	적합	31	3.8774	4.936	.000
	부적합	70	3.0743		

*. $p < .05$

가설 2-2 직무만족의 경우에는 <표 5-10>에서 보는 바와 같이 리더십 상황과 리더십 유형의 적합관계를 이루는 그룹과의 적합관계에 있는 그룹의 평균값이 각각 3.6048와 3.1214이고 $t = 3.043$, 그리고 $p = 0.003$ 이므로 통계적으로 유의한 차이가 있었다. 따라서 리더십 상황(리더-부하관계)과 리더십 유형이 적합한 그룹과 부적합한 그룹사이에서는 직무만족의 차이가 있으며, 적합관계의 그룹이 부적합관계의 그룹보다 직무만족이 높다는 것이 입증되어 가설 2-2도 채택되었다.

<표 5-10> 리더-부하관계, 리더십 유형, 직무만족에 관한 분석결과

	리더십유형	개수	평균	t	p
직무만족	적합	31	3.6048	3.043	.003
	부적합	70	3.1214		

*. $p < .05$

3. 연구가설의 채택여부

연구문제를 해결하고 연구의 목적을 달성하기 위하여 선행연구를 토대로 설정된 연구가설을 검정한 결과, 다음과 같이 분석 되었다.

가. 연구가설 1의 채택여부

교차분석 결과 리더십 상황에 있어 리더-부하관계가 좋을수록 변혁적 리더십이 나타났으나, 지위권력이 강할수록 거래적 리더십이 나타나지는 않았다. 따라서 리더십환경에 따라 리더십의 유형은 다르게 나타난다는 가설 1은 부분채택되었다.

나. 연구가설 2의 채택여부

T-test결과 상황에 적합한 리더십 유형에 따라 조직구성원의 행동과 태도에 영향을 미친다는 가설을 검정해 본 결과 리더-부하관계가 상화에 적합한 리더십의 유형이 조직구성원의 사기와 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타남으로서 리더십유형에 따라 사기와 직무만족에 영향을 미친다는 가설 2는 리더-부하관계의 상황하에서 채택되었다.

실증연구를 통한 가설의 검정결과의 요약은 <표 5-11>와 같다.

<표 5-11> 연구 가설검정의 요약

가설번호		가 설	채택여부
1		리더십 상황에 따라 적합한 리더십 유형은 달라질 것이다.	부분채택
1	1-1	지휘관과 부하의 관계가 호의적일수록 변혁적 리더십이 발휘될 것이다	채택
	1-2	상하 지위관계가 강할수록 거래적 리더십이 발휘될 것이다	기각
2		리더-부하관계가 적합한 리더십 유형은 그렇지 않은 리더십 유형보다 호의적인 구성원의 태도에 영향을 미칠 것이다.	부분채택
2	2-1	리더-부하관계가 적합한 리더십 유형은 그렇지 않은 리더십 유형보다 구성원의 사기가 높을 것이다	부분채택
	2-2	리더-부하관계가 적합한 리더십 유형은 그렇지 않은 리더십 유형보다 구성원의 직무만족이 높을 것이다	부분채택

제 6 장 결 론

제 1 절 연구결과의 요약

오늘날 군은 군기장의 문란, 인력 감축 등 커다란 전환기에 있으며, 위기에 직면해 있다고 할 수 있다. 하지만 동전의 앞/위와 마찬가지로 위기는 반대로 좋은 기회가 될 수 있다. 그 방향을 결정하는 것은 리더의 역할이다. 과거 전통적인 관료적 조직에서는 리더는 주어진 임무에 대해서 책임지고 현상유지를 위해 구성원에 대한 통제가 주임무였으나, 최근의 급속한 환경변화에 대응하기 위해서 리더는 단순한 경영자가 아닌 효과적인 지휘기법과 통솔력을 갖추어야 한다. 지난 2002년 월드컵을 상기하여 보면 히딩크라는 훌륭한 리더가 한국축구의 염원을 해결하는 것과 동시에 온 국민을 열광의 도가니로 몰아 가는 것을 보았을 것이다. 이제 우리 군의 리더들도 변해가는 흐름에 맞춰 상황에 알맞은 효과적인 리더십을 갖추어야 할 때다.

군에 있어 리더십이란 부대의 목표를 효율적으로 달성하기 위해 부하들로 하여금 각자의 임무수행에 자발적이고 적극적으로 참여하고 공헌할 수 있도록 유도하고 조정하는 지휘관이나 상급자의 역할로서 이는 부하의 심리와 행동을 지휘관, 상급자가 원하는 방향으로 이끌어가는 과정이라 할 수 있다.

그러므로 군 리더는 조직이 어디로 가야할 지에 대한 방향을 제시해 주고, 부하로부터 인간적인 신뢰를 얻어야하며, 부대의 목표실현을 위해서 구성원의 행동과 태도의 전폭적인 지지가 필요하다고 할 수 있다.

본 연구는 이러한 지휘자나 상급자의 효율적인 리더십유형을 연구하기 위해 지위권력이 강한 상황과 약한 상황, 그리고 상급자-부하와의 관계가 좋거나 나쁜 상황에서 나타나는 리더십의 유형을 찾고, 이에 따라 나타난 리더십 유형이 사기, 직무만족 등에 어떠한 영향을 미치는가에 대해 실증분석함으로써 상황에 적합한 리더십 유형을 제시하고자 하였다. 이러한 연구목적을 달성하기 위하여 선행연구를 토대로 연구모형을 수립하고 이에 기초하여 설정된 가설을 실증분석하여 얻은 연구의 결과를 요약 정리하면 다음과 같다.

첫째, “리더십 상황에 따라 적합한 리더십 유형은 달라질 것이다.”라는 가설 1을 교차분석을 통해 검증하여 본 결과 상급자의 권력이 강하고, 상급자의 명령을 무조건 따른다든지, 영향력이 매우 클수록 부하와는 거래적 리더십의 유형이 나타날 것이라는 가설을 기각되었으며, 상급자와 부하간의 관계가 좋고 상급자가 신뢰한다고 믿을수록 변혁적 리더십이 나타날 가능성이 많다는 가설은 채택하게 되었다. 이는 해병대라는 군대조직이 상륙작전 수행이라는 해병대만의 고유한 임무의 특수성, 이를 극복하기 위한 강인한 훈련체계, 조직 특유의 자신함, 끈끈한 전우애 등의 특성으로 인해 지위권력의 강약에 관계없이 리더십의 유형이 나타나는 것이 아닌가 생각된다.

둘째, “리더-부하관계가 적합한 리더십 유형은 그렇지 않은 리더십 유형보다 호의적인 구성원의 태도와 행동에 영향을 미칠 것이다.”라는 가설 2를 검증한 결과 리더-부하관계가 상황에 적합한 리더십 유형에 따라 조직구성원의 사기와 직무만족도 차이가 있는 것으로 나타나 가설 2는 채택되었다.

본 연구가 시사하는 바는 과거 군은 관료주의와 계급 위주의 강압적인 체계로 비효율적인 면이 많았으나 신세대 장병들의 입대와 급속한 첨단세계로의 이동, 개인 사생활 중시와 통신기술의 급속한 발달 등 환경의 변화에 따라 효과적인 리더십의 유형도 과거와는 달리 상황에 따라 적절한 리더십을 써야 한다는 것이다. 조직환경이 급속하게 변할수록 리더의 역할을 더욱 중요해지고 복잡해 질 것이며 이에 따른 지휘관이나 상급자의 리더십도 달라져야 할 것이다.

제 2 절 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 기존의 리더십 유형이 구성원의 행동에 미치는 영향에 대해 연구하던 과거와는 달리 연구의 범위를 확대하여 리더십의 상황을 변수로 하여 상황에 따른 리더십의 유형과 구성원의 행동을 연구하였다는데 의의를 가질 수 있다. 이를 통하여 기존의 연구와 달리 지위권력이나 리더-부하관계 등이 리더십의 행사에 영향을 미친다는 것을 발견하였다는 점에서 시사하는 바가 크

다. 그러나 이러한 시사점에도 불구하고 다음과 같은 한계점을 가지고 있다.

연구대상에 있어 해병대라는 특수한 조직의 초급간부라는 한정된 일부에 대해서만 연구의 대상으로 하였다는 한계가 존재한다. 향후 연구에서는 연구범위를 전 군으로 확대하여 수행할 필요가 있다.

또한 연구시 컴퓨터 조작능력이 떨어지는 4, 50대의 부사관들을 고려하지 않고 전자설문을 실시함으로써 오랜 근무경력을 가진 집단에 대한 표본의 추출이 적었다는 점과, 최근 대두 되고 있는 신세대 장병을 고려하지 않았다는 점 역시 한계점으로 남는다.

그리고 리더십 상황에 대한 다양한 질문을 통해 이끌어 내지 못하고 지위권력과 상-하관계 2가지 요소만 측정했다는 점, 구성원의 행동과 태도 평가시 사기나 직무만족 외에 다른 요소들을 고려하지 못했다는 한계가 존재한다.

이와 같은 한계점을 극복한다는 측면에서 향후의 연구방향을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 연구의 일반화를 위하여 연구의 대상을 전 군으로 확대해 볼 필요성이 있다. 충분한 표본을 수집할 수 있다면 각 군들간에 발휘되는 리더십 유형 차이나 성과가 나타나는 방향을 일반화하고 비교해 볼 수 있을 것이다. 이는 체격적으로는 커졌지만 체력은 약해지고, 의지가 약한 신세대 장병들을 통솔하는 일선의 지휘관과 상급자들에게 중요한 지휘자료가 될 것이다.

둘째, 리더십 상황변수를 조직의 분위기나, 과업의 난이도 등과 같은 상황변수와 조직구성원의 태도나 행동, 갈등, 충성심 등과 같은 변수를 다양하게 고려하여 연구할 가치가 있다고 생각된다.

참 고 문 헌

<국내문헌>

- 가의향·최지연 공저, 「마지막 경영혁명 크레더빌리티」, 다은, 1994.
- 김규동, “군 조직의 리더십에 관한 연구”, 경남대학교 석사학위논문, 1999.
- 김규선, “한국 육군의 사기에 관한 연구”, 서울대학교 석사학위논문, 1989.
- 김대운, 이성연, 박유진 공저, 「조직과 리더십」, 형설출판사, 1987.
- 김성국, 「조직과 인간행동」, 명경사, 1992.
- 김원경, 정상철, “사기의 결정요인에 관한 연구”, 「인사관리 연구」, 제13권, 1989.
- 김영철, “한국 해병수병 morale에 관한 연구”, 서울대학교 석사학위논문, 1966.
- 김인호, 「경영학 연구방법론」, 창지사, 1992
- 김인수, 「거시 조직이론」, 무역경영사, 2002
- 박동서, 「한국행정론」, 법문사, 1997.
- 박기용, “커뮤니케이션 만족이 조직분위기, 직무만족, 직무성광 미치는 영행에 관한 연구”, 국방대학교 석사학위논문, 1990
- 오세철, 「조직행동」, 박영사, 1992
- 이경숙, “거래적, 변혁적 리더십이 직원의 조직몰입에 미치는 영향”, 울산대학교 석사학위논문, 2005.
- 이남구, “군대 사기에 관한 실증적 연구”, 성균관대학교 석사학위 논문, 1972.
- 이동원, “거래적 리더십과 변환적 리더십이 조직의 성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 동국대 석사학위논문, 1994.
- 이상욱, 「현개조직의 리더십 적용」, 시그마 프레스, 2004.
- 이재경, “리더십 유형이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구”, 동국대학교 석사학위논문, 2002.
- 이재윤, 「군사심리학」, 집문당, 1997.
- 이화용, “변혁적 리더십이 조직의 유효성에 미치는 영행에 관한 연구”, 경희대학교 대학원 석사논문, 2004.

- 이한검, “인간행동론”, 형설출판사, 1995.
- 이한영, “부대조직 구성원간의 가치관과 가정환경이 사기에 미치는 영향”, 고려대학교 석사학위논문, 1980
- 이홍석, “해병대 간부들의 조직몰입 결정요인에 대한 실증적 연구”, 해군대학 논문, 2002.
- 임용기, “시대변화에 따른 효과적인 리더십 행동에 관한 연구”, 국방대학교 석사학위논문, 2001.
- 장수건, “조직구성원 간의 사기결정요인에 관한 연구”, 숭실대학교 박사학위 논문, 1987.
- 장홍식, “군 지휘관의 리더십과 장병들의 사기에 관한 실증적 연구”, 경남대학교 석사학위논문, 1999
- 전도봉, “해병대 군사문화 개선방안 연구”, 해군대학 논문, 2000.
- 주성준, “군사작전시 한국과 미국 해병대 운용 비교”, 국방대학교 석사논문, 2005.
- 주종덕, “리더십 유형과 종업원과의 관계특성이 조직성광 미치는 영향”, 대구카톨릭대학원 박사학위 논문, 2003.
- 조남국, “군 사기 양양에 기여하는 효과적인 지휘유형”, 화랑대 연구보고서, 1987.
- 채서일, 「사회과학조사방법론」, 학현사, 1999.
- 최종성, 「현대통계분석」, 복두출판사, 2000.
- 추 현, 「최신 경영 조직론」, 박영사, 1986.
- 육분, 「사기측정 팜플렛」, 1983.
- 해병대 사령부, 「해병대 문화와 가치」, 2000.
- 국방부, 「지휘통솔 규정」, 제7조.

<국외문헌>

- Alexander H, L , *Human Relations*, Smithers, 1949.
- Bacyo, P Hackett, R D & Allen, J S, "Further Assessments of Gass's Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 80, No. 4, 1995.
- Bass & B, J Avolio, "*Transformational Leadership Development*", Consulting Psychologists Press, 1990.
- Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectation*, New York: Free Press, 1999.
- Bass, "*Handbook of Leadership*", New York: Free Press, 1985.
- Bass, "*Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*", New York: Free Press, 1990.
- Bass, "*From Transactional to Transformational Leadership*", Free Press, 1999.
- Bass & Avolio, "*Transformational Leadership Development : Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*", Consulting Psychologist Press, 1996.
- Becker & Avolio, "*Transformational Leadership : A response to critiques, In M. Chambers and R. Anyman, Leadership theory and Reseach perception and Direction*", New York Academic Press, 1993.
- Davis K, , "*Human Behavior at Work*", McGraw-Hill, 1972.
- Drucker Peter. F , 「The management」 , Horper and Row Publicher, 1954.
- Tannenbaum R, "*Leadership and Organization*" McGraw Hill, 1961.
- Fielder F. E , "*A theroy of leadership effectiveness*", McGraw Hill, 1967.
- Fiedler F, E & J, E Garcia, "New Approaches to Effective Leadership", John Wiley, 1987.
- Gilmer, B. H , "*Industrial Psychology*", McGraw-Hill, 1966.
- Gibb, C. A , "*Leadership*", Penguin Books, 1969.

- Cherrington D, j , "Organizational Behavior", Allyn and Bacon, 1994.
- Gorden D, J , "A Factor Analysis of Human Needs and Individual Morale", *Personal Psychology*, Vol. 8, No. 1, 1995.
- Halter & Bass, "Supervisor' evaluations and suordinates' perceptions of transformational and transactional leadership", *Journal of Applied Psychology*, 73, 1988.
- Hellriegel D. & J. W Slocu, 「Management」, Addison-wesley Publishing Company, 2000.
- Henry C. Smity, "Psychology fo Industrial Behavior", McGraw-Hill, 1955.
- Hersey P. & K. H Blanchard, "Management of Organizational", Prentice-hall, 1977.
- Hersey P. & Blanchard, "Management of Organizational Behavior", Prentice-Hall, 1982.
- Homans G, C , 「The Human Group」, Hacourt Brace and World, 1950.
- Howell J, M & B, J Avolio, "Transformational Leadership Transactional leadership, Locus of control and Support for Innovation: Key predictors of Consolidated-Business-unit Performance", *Journal of Applied Psychology*78, 1993.
- Hungtington S, P , "The soldier and the state", Harvard Univ, 1967.
- Judge T A, E A Locke & C, C Durham, "The disposition a causes of job satisfaction La core evaluations approach", *Research in Organization Behavior* 19, 1997.
- Koh W L, R, M Steers & J, R Terborg, " The effects of Transformational Leadership on teacher Attitude and student Performance in singapore", *Journal of Organizational Behavior* 16, 1995.
- Lawer. E, "Motivation in Work Organization", Brooks, 1973.
- Lippitt R. & R. K White, "An Experimental Study of Leadership and Group life", *Readings in social Psychology*, 1958.
- O'Donell H. Koonz C , & H. Weihrich, 「Management」, McGraw Hill, 1980.
- Poter L, W & R, M Steers, "Organizational Work and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism", *Psychological Bulletin*, 1973.

- Terry George. R , 「Principles of Management」 , Homewood, 1960.
- Tiffin Joseph , "*Individual Psychology*", Prentice-Hall, 1974.
- White L, D , "*Instruction to the study of Public Administration*", Mcmillian, 1995.
- Zaleznik, A., "*A Manager and Leaders*", Harvard Business Review, Vol.55, 1977.

부 록

설 문 지

안녕하십니까? 해병대위 박종욱입니다.

조국수호의 선봉장 해병대에서 자신의 맡은바 임무를 완벽하게 수행하고 계시는 귀하의 부대와 가정, 개인의 건승을 기원합니다.

본 설문지는 “상급자의 리더십 유형에 따른 조직의 특성”에 관한 귀하의 견해를 얻기 위하여 작성한 것으로 본 연구자의 대학원 학위논문 에 이용될 기초자료를 수집하기 위해 기획되었습니다.

귀하께서 응답하신 설문지는 완전히 익명으로 처리되어 비밀이 보장되며, 본 연구의 학문연구 이외에는 절대로 사용되지 않을 것을 약속드립니다. 귀하의 솔직한 응답만이 자료로서의 가치가 있사오니 다소 시간이 걸리더라도 성의있는 답변을 부탁드립니다.

끝으로 귀하의 가정과 부대에 항상 좋은 일만 가득하길 기원합니다. 감사합니다.

2006년 10월 일

한국해양대학교 대학원
해운경영학과
지도교수 : 유성진
연구자 : 박종욱
(TEL 011-9877-1456)

※ 다음은 귀하와 귀하의 상급자에 관한 일반사항입니다
 해당사항을 골라 응답란에 번호로 표시해 주십시오.
 단 상급자라하면 귀하가 속해있는 부대(서)의 지휘관, 부서장을 말합니다.

항 목	보 기				응 답
	①	②	③	④	
1. 귀하의 성별은?	남 자	여 자			
2. 귀하의 연령은?	20대	30대	40대	50대	
3. 귀하의 학력정도는? (졸업 또는 재학중 사항)	고등학교	전문대	대학	대학원	
4. 귀하의 근속년수는?	5년미만	10년미만	15년미만	20년이상	
5. 귀하 <u>상급자</u> 의 성별은?	남 자	여 자			
6. 귀하 <u>상급자</u> 의 연령은?	20대	30대	40대	50대	
7. 귀하 <u>상급자</u> 의 학력정도는? (졸업 또는 재학중 사항)	고등학교	전문대	대학	대학원	

【 설문지 작성요령 】

* 아래의 작성 양식 예에 따라 귀하께서 가지고 계신 생각을 보기에 따라 솔직히 기입해 주시기 바랍니다

(작성 예) 항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	중간이다	어느정도 그렇다	매우 그렇다	응답
나의 상급자는 항상 우리 부서, 조직을 위해 새로운 기회를 추구한다	①	②	③	④	⑤	5

I. 상급자의 리더십에 관한 전반적인 질문입니다. 평소 귀하께서 느끼시는 대로 응답해 주시면 감사하겠습니다(단 상급자라 하면 귀하가 속해있는 부대(서)의 지휘관, 부서장을 말합니다)

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	중간이다	어느정도 그렇다	매우 그렇다	응답
1. 나의 상급자는 부하들에게 깊은 개인적 관심을 보여준다	①	②	③	④	⑤	
2. 나의 상급자는 부하들의 경력관리를 세심히 고려한다	①	②	③	④	⑤	
3. 나의 상급자는 부하들이 원하는 것을 성취할 수 있도록 도와준다	①	②	③	④	⑤	
4. 나의 상급자는 내가 모르는 문제에 대한 새로운 사고방식과 관점을 제시한다	①	②	③	④	⑤	
5. 나의 상급자는 새로운 시각으로 문제를 접근하도록 자극을 준다	①	②	③	④	⑤	

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않은편 이다	중 간 이 다	어느정도 그렇다	매 우 그렇다	응 답
6. 나의 상급자는 부하들이 새로운 아이디어나 의견을 제시하도록 격려한다	①	②	③	④	⑤	
7. 나의 상급자는 새로운 방법으로 문제해결을 시도하도록 도와준다	①	②	③	④	⑤	
8. 나의 상급자는 부하들이 따를만한 모델이 되는 사람이다	①	②	③	④	⑤	
9. 나의 상급자는 부하들에게 성취의 표상이 되고 있다	①	②	③	④	⑤	
10. 나의 상급자는 과업달성 후 받게되는 이익이나 보상을 분명히 제시한다	①	②	③	④	⑤	
11. 나의 상급자는 과업달성을 위해 담당자와 구체적으로 논의한다	①	②	③	④	⑤	
12. 내가 상급자를 따르는 만큼 상급자도 내가 원하는 바를 들어준다	①	②	③	④	⑤	
13. 나의 상급자는 내가 평소와 같은 방식으로 업무수행하는 것을 좋아한다	①	②	③	④	⑤	
14. 나의 상급자는 내가 업무수행을 하는데 꼭 필요한 사항만 알려준다	①	②	③	④	⑤	
15. 그는 내가 과거의 방식대로 일을 해야 만족한다	①	②	③	④	⑤	

II. 다음은 직무만족 및 사기에 관한 질문입니다. 귀하의 느낌이나 생각을 잘 나타내는 것에 응답해 주시기 바랍니다.

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않은편 이다	중 간 이 다	어느정도 그렇다	매 우 그렇다	응 답
1. 나는 현재 직무에 대하여 흥미를 가진다	①	②	③	④	⑤	
2. 나는 전반적으로 현 직무에 만족한다	①	②	③	④	⑤	
3. 현재 받고 있는 봉급액에 대하여 만족한다	①	②	③	④	⑤	

항 목	진 혀 그 령 지 않 다	그 령 지 않 은 편 이 다	중 간 이 다	어 느 정 도 그 령 다	매 우 그 령 다	응 답
4. 나는 현재의 직무조건에 만족한다	①	②	③	④	⑤	
5. 나의 부대(서)원들은 서로에게 협조적이다	①	②	③	④	⑤	
6. 나의 부대(서)원들은 서로 옹호, 지지한다	①	②	③	④	⑤	
7. 나의 직무는 승진을 위한 좋은 기회를 제공한다	①	②	③	④	⑤	
8. 상급자는 업무수행시 높은 융통성을 발휘한다	①	②	③	④	⑤	
9. 필요하면 휴가, 외박, 외출을 실시할 수 있다	①	②	③	④	⑤	
10. 나는 현재 부대(서)에 속해 있다는 것이 자랑스럽다	①	②	③	④	⑤	
11. 나는 사회나 군친구들에게 우리 부대(서)를 자랑하는 편이다	①	②	③	④	⑤	
12. 나는 이 부대(서)에 있음으로서 많은 것을 얻는다고 생각한다	①	②	③	④	⑤	
13. 나는 우리 부대(서)를 위해 어떤 일이라도 할 수 있다	①	②	③	④	⑤	
14. 나는 이전 근무지보다(또는 입대전) 보다 현재가 명예스럽다	①	②	③	④	⑤	
15. 부대(서) 내 나의 역할이 무엇인지 확실히 알고 있다	①	②	③	④	⑤	
16. 나는 상급자와의 관계가 원만하다	①	②	③	④	⑤	
17. 상급자는 나를 신뢰하는 편이다	①	②	③	④	⑤	
18. 부대(서) 내에 상급자의 권력은 강한편이다	①	②	③	④	⑤	
19. 나는 상급자의 명령을 무조건 따른다	①	②	③	④	⑤	
20. 부대(서) 내에서 상급자의 영향은 매우 크다	①	②	③	④	⑤	

“ 장시간 설문에 응해주셔서 대단히 감사합니다 ”

감사의 글

짧지만 길게보낸 군생활의 끝에 이렇게 커다란 결실을 맺을 수 있었던 건 여러 분들의 도움과 가르침 덕택이었습니다.

부족한 제자를 관심과 사랑으로 이끌어 주신 유성진 지도교수님과 논문 작성과 심사를 위해 하나하나 끊임없이 가르쳐 주시고 지도해 주신 신용준 교수님, 2년간의 대학원 생활동안 많은 가르침을 주신 신한원, 안기명 교수님, 바쁘신 와중에도 후배논문 작성을 위해 힘써주신 최영로 박사님께 진심으로 감사드립니다

항상 부족한 남편을 위해 최선을 다해주는 나의 사랑하는 기영이, 얼마전 태어나 이제야 아빠 얼굴을 알아보기 시작하는 솔빈이, 못난 자식을 위해 고생하시고 사랑으로 길러주신 나의 어머니, 누나, 그리고 막내진이, 늘 같은 자리에서 힘을 주시는 장인어른, 장모님, 그리고 그 외의 가족들 감사합니다.

이제 새로운 시작이라고 생각합니다. 이제까지의 기반을 바탕으로 한 걸음 더 나아가겠습니다. 언제나 힘이 되는 나의 주위에 모든 분들께 실망스러운 모습 보이지 않도록 최선을 다하겠습니다. 저를 아는 모든 분들께 감사드립니다.

2007년 1월

대한민국 해병대위 박종욱 배상