

## 韓國軍의 效果的인 指揮行動에 관한 探索的 研究\*

- 소대장과 대대장을 중심으로 -

(An Exploratory Study on Military  
Leadership Behavior in the ROK Army)

崔炳淳\*\*

### Abstract

Data from a series of four studies on leadership behavior are analyzed and compared to identify effective patterns of leadership behavior for platoon leaders and battalion commanders in ROK Army.

Multiple-method research strategy is utilized in four studies to overcome some of the limitations of previous researches. Two of four studies employ a questionnaire method, and the rest use content analysis of critical incidents.

Important behaviors for leadership effectiveness in both platoon leaders and battalion commanders include Supporting and Motivating Task Commitment. However, Developing and Monitoring Operations are only important in platoon level, and Planning & Organizing and Recognizing & Rewarding only in battalion level.

Most discrepancies in results among studies can be explained in terms of either method effects or situational differences in role requirements for leaders.

---

\*본 연구는 「육사 부설 화랑대 연구소」의 연구비 지원을 받아 수행되었음.  
\*\*육사 교수

# 1. 머리말

대부분의 대규모 조직들과 마찬가지로 군대 조직도 많은 階層을 갖고 있는 典型的인 피라미드 構造를 형성하고 있기 때문에 계층에 따라 권한과 책임, 그리고 수행하는 업무의 성격이 상이하다.

따라서 계층에 따라 효과적인 지휘행동이 변화하게 되므로 이에 대한 많은 연구가 요구됨에도 불구하고 기존의 군대 리더십 연구들은 대부분 小隊長 또는 中隊長을 대상으로 연구가 이루어졌을 뿐만 아니라 階層에 따라 효과적인 지휘행동에 어떠한 차이가 있는가에 대한 比較研究가 이루어지지 못했기 때문에 指揮者들에게 階層에 따라 指揮行動이 어떻게 변화되어야 하는가에 대한 구체적인 지침을 제시하지 못하고 있는 실정이다.

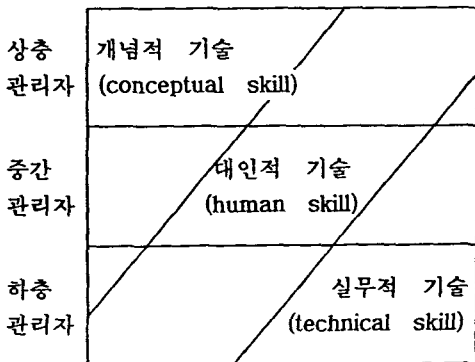
이러한 맥락에서 본 연구에서는 小隊長과 大隊長의 效果的인 指揮行動을 밝혀냄으로써 階層에 따라 效果的인 指揮行動이 어떻게 달라지는가를 비교분석함과 동시에 韓國軍 小隊

長 및 大隊長들에게 지휘행동의 指針을 제공하는데 연구의 목적이 있다.

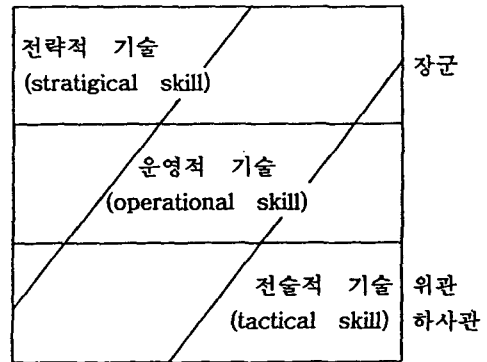
# 2. 理論的 背景

계층에 관계없이 모든 指揮者(管理者)들은 자신들에게 보고하는 부하들이 있고, 리더십 유효성은 이러한 부하들을 동기부여시켜 조직목표를 효과적으로 달성하도록 유도하는데 달려 있다는 공통점이 있는 반면에 계층에 따라 수행하는 업무의 성격이 달라지기 때문에 指揮者(管理者)의 역할과 기능, 그리고 권한과 책임의 범위가 변화하게 된다. 즉 상위계층으로 갈수록 이들이 직면하는 환경은 하위계층보다 상대적으로 보다 더 개방되어 있어 환경과의 상호작용이 많아지며, 보다 장기적인 관점에서 업무계획을 수립하고, 문제를 해결하는데 있어 最適解보다는 滿足解를 추구하는 경향이 나타나게 된다. 또한 일반적인 업무 수행 과정이 하위계층에서 보다 덜 틀에 박혀 이루어지며, 의사결정시 計量的 技法에 의한 計算에 의해

[그림 1] 階層에 따라 요구되는 리더십 技術



(출처 : Katz, 1974)



(출처 : Grunstad, 1985:240)

서 보다는 直觀이나 判斷에 의존하게 되는 경향이 커지게 된다(Kast & Rosenzweig, 1979:113-114).

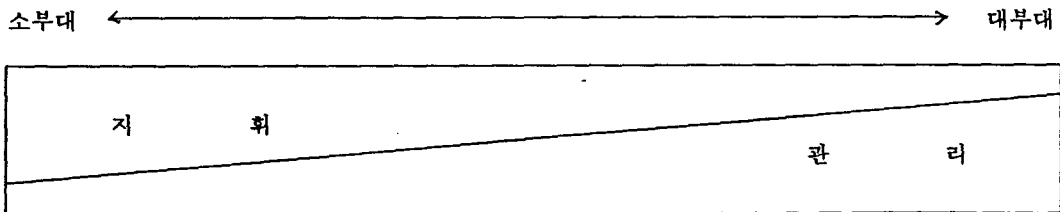
따라서 모든 계층의 管理者(指揮者)들이 공통적으로 수행하는 기본기능은 計劃, 組織化, 指揮 및 統制이지만(Stoner, 1982), 管理者들에게 요구되는 技術(skill)은 상위계층일수록 分析 또는 分化 技術보다는 調整 또는 統合 技術이 더 요구되고(Clement, 1985:165-166), [그림 1]과 같이 下層管理者에게는 직접 업무를 수행하는데 필요한 實務的 技術(technical skill)이 보다 많이 요구되는 반면에, 上層管理者들에게는 조직의 모든 이해관계와 활동을 조정하고 통합하는 概念的 技術(conceptual skill)이 보다 더 요구되며, 軍隊組織의 경우에도 이와 마찬가지로 요구되는 리더십 기술의 상대적 중요성이 조직계층 및 계급에 따라 달라지게 된다.

또한 군대조직에서는 계층별로 지휘자의 역할과 기능이 명확히 구분되고, 이에 따른 권한과 책임도 달라지게 되기 때문에 指揮와 管理<sup>1)</sup>가 항상 어느 계층에서나 동시에 이루어지겠지만,

[그림 2]에서 보는 바와 같이 상위계층의 指揮者일수록 指揮보다는 管理에 더 많은 관심을 갖게 될 것(Malone, 1983)이기 때문에 상급지휘자일수록 指揮者라기 보다는 管理者가 되어야 할 것이다(Haris, 1984:52-53). 그것은 중대급 이하의 하급부대에서는 주로 부대원들과의 상호작용을 통해 이루어지는 指揮行動에 의해서 과업이 수행되는 반면에 대대급 이상의 대부대에서는 대면적 의사소통 또는 직접 관찰과 같은 指揮行動에 이루어지기 어렵고, 주로 정책 및 계획수립, 자원의 분배 등과 같은 管理的 行動을 통하여 과업을 수행하게 되기 때문이다.

따라서 군대조직에서는 일반적으로 리더십을 大部隊 리더십(대대급 이상)과 小部隊 리더십(중대급 이하)으로 구분하며, 기능상으로는 대부대 지휘관은 목표의 설정, 전략의 수립, 임무수행에 필요한 계획 및 정책의 수립 등에 더 관심이 많고, 소부대 지휘자는 심신의 고통을 느끼는 상황속에서도 죽음을 무릅쓰고 복종하도록 부하를 유도하는데 관심을 갖는다(양해성 외, 1984:343-346).

[그림 2] 軍隊組織에서 指揮와 管理



(출처 : Malone, 1983:30)

1) 일반적으로 「指揮」를 관리기능의 하나로서 보고 있지만 여기서는 「指揮」를 대인적 행동에만 초점을 맞추는 것으로 보고, 관리 기능에서 「指揮」기능을 제외한 기능을 「管理」로 보는 관점을 취한다.

이러한 맥락에서, 본 연구에서는 기존의 軍隊指揮行動 研究에서는 대부분 포함하지 않았지만 (그림 2)에서와 같이 上級梯隊로 갈수록 보다 많은 비중을 차지하게 되는 指揮者의 管理的 行動을 指揮行動의 범주에 포함시킴으로써 階層에 따라 效果의인 指揮行動이 어떻게 달라지는가를 보다 명확히 밝혀낼 수 있도록 하였다.

### 3. 研究方法

군대 리더십에 관한 많은 연구들이 方法論상의 문제점 때문에 연구결과에 대한 信賴性이나 妥當性에 제한을 받아 왔기 때문에 본 연구에서는 다음과 같이 기존의 리더십 연구들의 방법론상의 한계를 극복하고자 노력하였다.

첫째, 기존의 지휘행동 분류가 지휘행동을 지나치게 단순화시켰고, 지휘행동 범위를 부하와의 상호작용에만 한정시킴으로써 지휘행동과 리더십 유효성간의 관계를 완전히 설명해 주지 못하고 있다는 비판을 극복하고자 하였다. 따라서 기존의 연구결과(Mintzberg, 1973; Yukl & Nemeroff, 1979) 들을 토대로 [표 1]과 같이 13개 차원으로 분류한 유클(G. A. Yukl)의 지휘행동 유형 분류를 채택하여 지휘자의 대인적 행동만이 아니라 조직환경과의 관계, 물적 자원의 운용 등과 같은 관리행동도 포함시킴으로써 지휘자의 모든 활동을 망라할 수 있도록 하였다.

둘째, 單一研究方法 사용으로 인한 연구의 限界를 극복하기 위하여 지휘행동 연구에 가장 많이 사용되고 있는 연구방법인 設問紙法과 함

께 重要事件記述法(critical incident method)에 의한 연구를 병행하는 複數研究方法(multiple method)을 채택하였다.

따라서 본 연구는 소대장과 대대장의 효과적 인 지휘행동을 비교분석할 수 있도록 일련의 네가지 연구로 구성되어 있으며, 구체적인 연구방법은 다음과 같다.

#### (1) 小隊長 指揮行動 研究

##### 1) <연구 1>의 설계

<연구 1>은 소대장의 효과적인 지휘행동이 무엇인가를 분석하기 위한 연구이며, 독립변수는 지휘행동, 종속변수는 리더십 유효성이다. 따라서 지휘행동과 리더십 유효성을 측정하기 위하여 연구자가 '91. 4월부터 약 3개월에 걸쳐 전방 6개 사단에 소속된 11개 대대를 직접 방문하여 대대별 4-6개 소대씩 총 47개 소대를 선정하여 설문을 실시하였다.

각 소대별 설문 인원은 소대장의 지휘행동을 측정하기 위해서는 소대별로 분대장 및 사병(주로 병장)을 포함한 5-10명, 소대장의 리더십 유효성을 측정하기 위해서는 지휘행동 설문 에 참여하지 않은 사병 10-15명을 무작위로 선발하여 실시하였으며, 소대장의 보임기간이 6개월 이하인 소대와 소대에 배치된지 6개월이 안된 사병들은 설문에서 제외하였다.

지휘행동의 측정 설문은 유클(G. A. Yukl)의 MBS(Managerial Behavior Survey)를 한국군에 적합하도록 수정보완하여 한국군 중대장의 지휘행동 측정시 사용하여 그 유용성을 입증한 설문지(최병순, 1988)를 소대장의 지휘행동 측

정에 적합하도록 일부 용어를 수정하여 사용하였다. 또한 리더십의 유효성은 학자에 따라 또 다른 상황에 따라 다르게 정의되고 측정되어 지

고 있기 때문에(오세철, 1975 : Lange & Jacobs, 1960), 군대조직의 특성과 측정가능성을 고려하여 사기, 리더십 만족 및 병사들의

[표 1] 13개 指揮行動 分類

- 
- 정보의 전파(INFO) : 과업이나 부하들에게 영향을 미치는 내용, 결정된 내용, 계획, 그리고 사  
    진들에 관련된 정보를 전파하는 행동
  - 계획 및 조직화(PLAN) : 장기 목표와 전략을 수립하고, 임무나 계획을 완수하기 위하여 어떻게  
    인원, 장비 및 물자를 효율적으로 사용할 것인가를 결정하는 행동
  - 문제해결과 위기관리(SOLV) : 문제점을 찾아내어 분석하고, 문제발생시나 위기에 의연하고 자  
    신있게 대처하는 행동
  - 역할 과업의 명확화(CLAR) : 책임, 과업목표, 그리고 성과에 대한 기대정도를 명확하게 알려  
    주고 이해시키는 행동
  - 동기부여(MOTI) : 솔선수범이나 자신감있는 행동 등을 통하여 임무나 과업에 대한 열정과 자신  
    감을 불러 일으키고 목표달성을 위해 헌신하도록 하는 행동
  - 인정 및 보상(REWA) : 잘한 일이 있거나 성과가 좋을 때 칭찬 또는 인정을 해주거나 보상을  
    실시하는 행동
  - 교육훈련과 훈계(DEVE) : 잘못된 일이 있거나 성과가 나쁠 때 적절한 조치를 하고, 효과적으로  
    교육훈련을 시키는 행동
  - 권한위임 및 참여(DELE) : 의사결정에 참여할 기회를 주고, 권한과 책임을 적절히 위임하는 행  
    동
  - 확인감독(MONI) : 부하들의 신상이나 활동에 대해 파악하고, 지시사항이나 임무수행 정도를 확  
    인하는 행동
  - 부하에 대한 관심(SUPP) : 부하들을 사랑과 정으로 대하고, 부하들의 복지에 관심을 가지며,  
    부하들이 어려움에 처했을 때 헌신적으로 도와 주는 행동
  - 인화단결(TEAM) : 성원들간에 협조심과 팀웍을 형성하게 하고 갈등을 건설적으로 해결하게 하는  
    행동
  - 대표로서의 역할(REPR) : 집단의 이익을 증진시키고 보호하며, 집단을 위해 필요한 자원과 지원  
    을 외부로부터 획득하는 행동
  - 협의활동(INTE) : 상급자나 상급부서의 관계자 그리고 이해관계자들과 관계를 잘 유지하고, 그들  
    로부터 정보를 수집하고 협조를 얻는 행동
-

소대에 대한 평가 지수를 리더십 유효성 지수로 사용하였으며, 최병순(1988)이 작성한 설문지를 사용하였다.

## 2) <연구 2>의 설계

<연구 2>는 <연구 1>이 갖는 연구방법상의 한계를 극복하기 위한 연구로서 소대원들에게 「효과적이었다고 생각되는 소대장의 지휘행동들 중에서 가장 기억에 남는(또는 가장 인상깊었던) 행동을 한가지씩 기술」하도록 하는 중요사건기술법을 사용하였다.

重要事件(critical incident)의 기술을 의뢰한 인원은 6개 사단 21개 대대의 105개 소대에 소속된 분대장을 포함한 소대원 885명이었으며, 연구자가 각 부대를 직접 방문하여 설문지의 취지와 작성요령을 설명한 후 작성하도록 하였다. 특히 설문 작성시 특별히 그러한 행동을 관찰한 기억이나 경험이 없을 경우에는 기술하지 말 것을 강조함으로써 실제 사례만을 수집할 수 있도록 하였다.

## (2) 大隊長 指揮行動 研究

### 1) <연구 3>의 설계

<연구 3>은 대대장의 효과적인 지휘행동이 무엇인가를 탐색하고, 그 결과를 <연구 1>과 비교하는데 목적이 있다. 따라서 <연구 1>과 같은 연구방법으로 연구를 실시함이 바람직하지만 대대장 리더십 유효성 측정상의 어려움 때문에 대대장들에게 [표 1]과 같이 13개 지휘행동 유형에 대한 설명을 포함한 보기를 주고 「대대장직 수행 과정의 경험에 비추어 특히 대대의 成敗에 많은 영향을 미치거나, 중요하다

고 생각하는 지휘행동의 번호를 3가지만 선택」하도록 하는 강제선택법을 사용하였다.

또한 資料蒐集源의 복수화를 통하여 지위 또는 역할의 차이에 따라 효과적인 지휘행동이 어떻게 다르게 인식되고 있는가를 분석하고, 그 결과를 비교함으로써 연구결과의 타당성을 높이기 위하여 대대 간부(대대참모 또는 중대장 경험이 있는 장교)들에게 「중대장 또는 대대참모 경험에 비추어 대대의 성패에 가장 많은 영향을 미친다고 생각하는 대대장의 지휘행동을 3가지만 선택」하도록 하였다.

대대장용 설문지는 연구자가 '91. 5-6월 약 두달에 걸쳐 20개 사단의 사단참모들에게 우편으로 발송하여 대대장(6개월 이상) 또는 최근에 대대장을 마친 참모들에게 배포하도록 부탁하였으며, 사단 참모가 직접 회수하여 반송하도록 함으로써 회수율을 높일 수 있도록 하였다. 그리고 대대 간부용 설문지는 보병학교와 육대 교관으로 하여금 피교육중인 장교들에게 설문취지를 설명한 후 설문을 작성하여 반송하도록 하였다.

### 2) <연구 4>의 설계

<연구 4>는 <연구 3>의 연구결과와 비교분석하여 연구방법의 한계를 극복하려는 연구의 일환으로 실시하였기 때문에 <연구 2>와 같이 중요사건기술법을 사용 하였으며, <연구 2>에서와 마찬가지로 대대장과 대대 간부들에게 「효과적이었다고 생각되는 대대장의 지휘행동들 중에서 가장 기억에 남는(또는 가장 인상깊었던) 행동을 한가지씩 간략하게 기술」하도록 하였다.

#### 4. 結果의 分析 및 解釋

##### (1) 小隊長의 效果的인 指揮行動

###### 1) <연구 1>의 結果

자료의 분석에 앞서 각 설문척도의 信賴性을 확인하기 위하여 Cronbach  $\alpha$  계수를 구한 결과 각 지휘행동 지수의 경우 0.58-0.78, 리더쉽 유효성 지수의 경우 0.82-0.92이었으므로 설문척도의 신뢰성은 양호하다고 하겠다.

소대장의 각 지휘행동별 지수와 소대별 리더쉽 유효성 지수를 구하기 위하여 먼저 각 척도를 구성하는 問項의 加重值를 합계하고 이를 缺測值(missing value)를 제외한 문항 수로 나누어 각 응답자의 개인별 지수를 구하고, 소대별로 응답자들의 개인별 지수의 평균값을 구하였다(Sheriedan & Urecluburgh, 1978: 681).

한편 본 연구의 관심이 어떠한 지휘행동들이 더 리더쉽 유효성에 많은 영향을 미치는가, 그리고 소대장의 어떠한 지휘행동에 의해서 우수 소대와 비우수소대가 구분되는가에 있기 때문에 이러한 목적의 분석에 적합한 통계방법인 多重判別分析(Multiple Discriminant Analysis)을

실시하였으며(Hair et al., 1979 : Dillon & Goldstein, 1984), 同時的 方法(simultaneous method)에 의하여 분석 하였다(Norman et al., 1975:452-454).

판별분석의 결과를 해석하기 전에 판별분석의 전제조건인 하나인 각 집단들의 변수간 공분산 구조가 같은지를 검증하기 위하여 Box의 F 근사치 검증을 한 결과 [표 2]에서와 같이  $P>0.05$ 이므로 각 집단의 공분산 구조가 같다는 가설이 채택되어 판별분석의 전제조건을 잘 충족시켜 주고 있으며(Norusis, 1985:108-109), 판별함수의 分類正確度(hit ratio)를 조사한 결과 偶然適中率 基準(proportional chance criterion)의 25.0%를 상회하기 때문에 판별함수의 예측력은 통계적으로 유의하다고 하겠다.

따라서 [표 3]과 같이 독립변수들 간에 상관관계가 있을 때 상대적 중요성을 나타내는데 유용한 判別負荷值(Watson, 1982:125)와 각 독립변수의 판별력을 나타내주는 F값(Univariate F value)를 이용하여 분석결과를 해석하였다.

[표 2] 多重判別分析의 有意性 檢證 結果

구 분	응 집 성	리더쉽만족	소 대 평 가	사 기
분류의 정확도	80.0%	89.3%	86.0%	75.0%
우연 적중률	50.0%	50.0%	50.0%	50.0%
BOX' M	161.02*	156.52*	118.98*	114.51*

주) \* :  $P>0.05$

[표 3]에서 보는 바와 같이 리더십 유효성 지수간에 약간의 차이는 있지만 효과적인 지휘행동이 거의 일치하고 있음을 보여 주고 있다. 즉, 소대 평가 지수의 경우 더 많은 지휘행동들이 판별변수로 채택되고 있지만, 사기와 리더십 만족 지수의 경우는 동일한 지휘행동들이 유의하게 판별기여도가 높은 변수로 채택되고 있다.

따라서 세가지 유효성 지수에 공통적으로 판별력이 높은 지휘행동들로 나타난 부하에 대한 관심(SUPP), 동기유발(MOTI), 교육훈련 및 훈계(DEVE), 권한위임 및 참여(DELE), 확인감독(MONI)의 다섯 가지 지휘행동들을 한국군 소대장의 효과적인 지휘행동으로 보아야 할 것이다.

## 2) <연구 2>의 結果

중요사건기술법에 의해 수집된 중요사건들은 257건이었으나 실제 사례를 기술하지 않았거나, 소대장의 지휘행동이 아니라 소대장의 특성에 대하여 기술한 중요사건들은 분석에서 제외하였으며, 중요사건들에 대한 内容分析의 신뢰도를 높이기 위하여 소대장을 마친 장교와 함께 분석하고, 그 결과를 상호 비교하였다. 따라서 분석에 포함된 중요사건은 [표 4]에서 보는 바와 같이 166건이었으며, 분석의 신뢰도는 0.87이었다.

이러한 방법으로 13개 지휘행동 차원별로 분류된 重要事件들을 분석에 포함된 전체 重要事件 數로 나누어 각 指揮行動 차원별로 相對的 頻度(%)를 구하였으며, 어떠한 指揮行動

[표 3] <연구 1>의 判別分析 結果<sup>2)</sup>

지휘 행동	사 기		리 더 십 만 족		소 대 평 가	
	L	F	L	F	L	F
SOLV					0.50	6.18b
CLAR					0.54	7.35b
MOTI	0.42	4.98b	0.38	7.14a	0.53	8.19a
REWA						
DEVE	0.48	6.90a	0.51	11.1 a	0.59	8.52a
DELE	0.41	5.04b	0.48	10.2 a		
MONI	0.38	4.46b	0.41	7.57a	0.51	6.45b
SUPP	0.43	5.73b	0.44	8.24a	0.56	7.68a
TEAM					0.53	7.05b
REPR					0.46	5.27b

주) L : Loading, F : Univariate F(a : P<0.01, b : P<0.05)

2) 일반적으로 부하치는 0.3이상, F값은 P<0.05인 경우만을 통계적으로 유의한 것으로 보기 때문에 F 값이 P>0.05이고, 부하치가 0.3이상인 경우만 표시하였다.



을 유의하게 효과적인 지휘행동으로 볼 것인가를 결정하기 위하여 單一標本 Z 檢證을 실시하였다(Blalock, 1979).

따라서 유의하게 效果的인 指揮行動은 [표 4]에서 보는 바와 같이 부하에 대한 친근감과 情의 표시, 적극적인 애로사항 해결 노력 등을 주 내용으로 하는 「部下에 대한 關心」, 率先 垂範을 주 내용으로 하는 「動機誘發」, 그리고 합리적인 교육훈련과 설득력 있는 처벌을 주 내용으로 하는 「教育訓練 및 訓戒」의 세가지 지휘행동이라고 할 수 있다.

3) 小隊長 指揮行動 研究結果의 比較 分析

소대장의 효과적 지휘행동이 연구방법에 따라 어떠한 상이한 결과를 가져오는가를 살펴보기 위하여 <연구 1>과 <연구 2>의 결과를 비교해 보면 연구방법, 자료수집 대상 및 분석방법의 차이에도 불구하고, 확인감독 행동과 권한위임 및 참여 행동 이외에는 「部下에 대한 關心」, 솔선수범을 통한 「動機誘發」, 「教育訓練 및 訓戒」 행동이 동일하게 효과적인 지휘행동임을 알 수 있다.

따라서 이러한 지휘행동들은 소대장의 效果的 指揮行動으로서 그 타당성이 매우 높다고 할 수 있으며, 소대장들은 이러한 지휘행동에 보다 많은 관심을 갖고 소대를 지휘해야 하며,

[표 4] <연구 2>의 분석 결과

지 휘 행 동	빈 도	구 성 비
부하에 대한 관심	49	29.5*
동기유발(솔선수범)	41	24.7*
교육훈련 및 훈계	17	10.2*
인화단결	12	7.2*
대표로서의 역할	11	6.6*
문제해결과 위기관리	11	6.6*
인정 및 보상	7	4.2
권한위임 및 참여	7	4.2
계획과 조직화	3	1.8
역할 과업의 명확화	1	0.6
확인감독	1	0.6
정보의 전파	-	-
섭외활동	-	-
계	166	100.0%

주) \* : 단일표본 Z 검중에 의해 8.2%(P<0.05) 이상인 지휘행동

상급 지휘자들도 이러한 지휘행동을 할 수 있도록 소대장들을 교육하여야 한다는 것을 시사해 주고 있다.

(2) 大隊長의 效果的인 指揮行動

1) <연구 3>의 結果

배포된 설문지중 41.0%가 회수되었으며, 대대장용 114매, 대대 간부용 253매가 분석에 포함되었다. 그런데 응답자별로 각각 효과적인 지휘행동이라고 생각하는 지휘행동을 3가지씩 선택하도록 하였기 때문에 [표 5]에서 보는 바와 같이 대대장용 설문지는 342개 지휘행동,

대대 간부용 설문지는 759개의 지휘행동이 수집되어 분석에 포함되었다.

이와같이 대대장과 대대 간부들에 의해 효과적인 지휘행동으로 선택된 지휘행동들은<연구 2>에서와 같이 13개 지휘행동 유형별로 선택된 빈도와 구성비를 구하고, 단일표본 Z 검증을 실시하여 통계적으로 유의하게 효과적인 지휘행동을 찾아낼 수 있도록 하였다. 분석결과 [표 5]에서 보는 바와 같이 대대장들은 「部下에 대한 關心」, 「動機誘發(술선수범)」, 「計劃 및 組織化」, 「人和團結」 행동, 그리고 대대

[표 5] 대대장의 효과적 지휘행동

지휘행동	설문대상	
	대대장	대대간부
부하에 대한 관심	19.6(67)*	16.2(123)*
동기유발(술선수범)	17.8(61)*	12.3(94)*
계획 및 조직화	13.7(47)*	5.5(42)
인화단결	11.4(39)*	9.7(74)*
확인감독	9.4(32)	8.6(65)
문제해결과 위기관리	6.7(23)	8.8(67)
권한위임 및 참여	6.4(22)	8.3(63)
역할/과업의 명확화	5.3(17)	8.0(61)
인정 및 보상	3.5(12)	3.8(29)
대표로서의 역할	3.2(11)	4.7(36)
섭외활동	2.3(8)	4.7(36)
정보의 전파	0.9(3)	3.4(26)
교육훈련/훈계	0.3(1)	5.5(42)
계	100.0%(342건)	100.0%(759건)

주) \* : 단일표본 Z 검증에 의해 구성비가 대대장 10.1%, 대대간부 9.3% (P<0.05) 이상인 지휘행동

간부들은 「部下에 대한 관심」, 「動機誘發(술선수법)」, 「人和團結」 행동 등을 대대장의 효과적인 지휘행동으로 보고 있는 것으로 나타나고 있다.

따라서 두가지 분석결과에서 동일하게 효과적인 지휘행동으로 분류된 「部下에 대한 關心」과 「動機誘發(술선수법)」, 「人和團結」 행동을 한국군 대대장의 효과적인 지휘행동이라고 할 수 있다. 또한 지위 및 역할의 차이에 의한 인식의 차이에 의해 간부용 설문에서 효과적인 지휘행동으로 선택되지 않았지만, 대대장 설문 분석 결과에서 「인화단결」 행동보다도 더 많은

선택 비율을 나타내고 있는 「計劃 및 組織化」 행동도 마찬가지로 대대장의 효과적인 지휘행동으로 볼 수 있을 것이다.

## 2) <연구 4>의 結果

대대장과 대대 간부들로 부터 수집한 대대장의 效果的인 指揮行動에 관한 重要사건들은 각각 118건, 152건 이었으며, <연구 2>에서의 마찬가지로 방법으로 內容分析을 실시한 결과 각 지휘행동 차원에 해당되는 重要사건들의 빈도와 구성비는 [표 6]에서 보는 바와 같고, 분류의 신뢰도는 각각 대대장용 0.88, 대대간부용 0.86이었다.

[표 6] 重要사건 분석 결과

지휘행동	대 대 장		대 대 간 부	
	빈 도	구 성 비	빈 도	구 성 비
동기유발(술선수법)	32	27.1*	44	28.9*
부하에 대한 관심	22	18.6*	26	17.1*
인정 및 보상	14	11.9*	12	7.9
권한위임 및 참여	11	9.3	12	7.9
인화단결	11	9.3	12	7.9
역할 과업의 명확화	8	6.8	7	4.6
계획 및 조직화	6	5.1	6	3.9
확인감독	4	3.4	13	8.6
교육훈련 및 훈계	4	3.4	8	5.3
대표로서의 역할	2	1.7	5	3.3
섭외활동	2	1.7	2	1.3
정보의 전파	1	0.8	3	2.0
문제해결과 위기관리	1	0.8	5	3.3
계	118	100.0%	152	100.0%

주) \* : 단일표본 Z 검증(P<0.05)에 의해 구성비가 대대장 11.7% 부하 11.3% 이상인 지휘행동

이러한 내용분석 결과를 토대로 <연구 2>에서와 같이 단일표본 Z 검증을 실시한 결과 대대장들로부터 수집한 중요사건 분석결과에서는 「動機誘發(率先垂範)」, 「部下에 대한 關心」, 「認定 및 補償」행동, 그리고 대대 간부들의 중요사건 분석 결과에서는 「動機誘發(率先垂範)」, 「部下에 대한 關心」 행동 등이 유의하게 효과적인 지휘행동인 것으로 나타나고 있다.

따라서 동일하게 효과적인 지휘행동으로 분류된 「動機誘發(率先垂範)」, 「部下에 대한 關心」 행동과 공통적으로 선택되지 않았지만 대대장들로부터 수집한 중요사건 분석 결과에서 다른 지휘행동 보다 상대적으로 많은 구성비를 차지하고 있는 「認定 및 補償」 행동도 대대장의 효과적인 지휘행동으로 보아야 할 것이다.

그러나 비록 統計的 有意水準은 낮지만 「權限委任 및 參與」와 「人和團結」 행동의 경우 대대장들로부터 수집한 중요사건 분석에서 각각 9.3%를 차지하고 있으며, 「確認監督」 행동의 경우도 대대 간부들로부터 수집한 중요사건 분석에서 8.6%로 상대적으로 높은 구성비를 차지하고 있고, <연구 3>에서도 상대적으로 선택비율이 높기 때문에 이러한 지휘행동들에 대해서도 대대장들이 많은 관심을 가져야 할 필요가 있음을 시사해 주고 있다.

### 3) 大隊長 指揮行動 研究結果의 比較 分析

대대장의 효과적 지휘행동이 연구방법 및 자료수집원의 차이에 따라 어떠한 상이한 결과를

가져오는가를 살펴보기 위하여 <연구 3>과 <연구 4>의 연구결과를 비교 분석해 보면, [표 5]와 [표 6]에서 보는 바와 같이 연구방법(설문지법과 중요사건법)의 차이와 자료수집원(대대장과 대대 간부)의 차이에도 불구하고 「部下에 대한 關心」, 「動機誘發(率先垂範)」 행동은 동일하게 효과적인 지휘행동으로 분류되고 있기 때문에 이러한 지휘행동들은 대대장의 效果的 指揮行動으로서 그 타당성이 매우 높다고 할 수 있다.

또한 비록 연구방법과 자료수집원의 차이에 의해 연구 결과가 일치하지는 않지만 각각의 분석결과에서 효과적인 지휘행동으로 분류되었을 뿐만 아니라 다른 지휘행동보다 상대적으로 높은 선택 빈도를 보이고 있는 「計劃 및 組織化」, 「人和團結」, 「認定 및 補償」 행동 등도 대대장 리더십 유효성과 밀접한 관련성을 갖고 있는 지휘행동으로 볼 수 있기 때문에 대대장의 효과적인 지휘행동의 범주에 포함하여야 할 것이다.

### (3) 小隊長과 大隊長의 效果的인 指揮行動 比較分析

이상의 연구결과들에 의해서 분류된 효과적인 지휘행동들을 종합해 보면 [그림 3]에서 보는 바와 같이 「部下에 대한 關心」과 「動機誘發(率先垂範)」 행동은 계층의 차이에도 불구하고 동일하게 효과적인 지휘행동인 반면에 다음과 같은 지휘행동들은 계층에 따라 차이가 있음을 나타내 주고 있다.

즉, 설문지법에 의한 연구인 <연구 1>과

〈연구 3〉의 결과를 비교해 보면 小隊長의 경우 「權限委任 및 參與」, 「教育訓練 및 訓戒」, 「確認監督」 행동이 효과적인 지휘행동으로 분류된 반면에 大隊長의 경우 「人和團結」과 「計劃 및 組織化」 행동이 효과적인 지휘행동으로 분류되고 있고, 중요사건기술법에 의한 연구인 〈연구 2〉와 〈연구 4〉의 결과를 비교해 보면 小隊長의 경우 「教育訓練 및 訓戒」 행동이 효과적인 지휘행동으로 분류된 반면에 大隊長의 경우 「人情 및 補償」 행동이 효과적인 지휘행동으로 분류되고 있다.

따라서 계층의 차이에도 불구하고 동일하게 효과적인 지휘행동이 있는 반면에 계층에 따라 지휘행동에 상대적 중요성이 변화하는 지휘행동이 있음을 알 수 있는데 이것은 소대장과 대대장의 계층의 차이에 따른 권한과 책임, 그리고 역할의 차이에서 비롯된 것으로 해석할 수 있을 것이다.

## 5. 맺음말

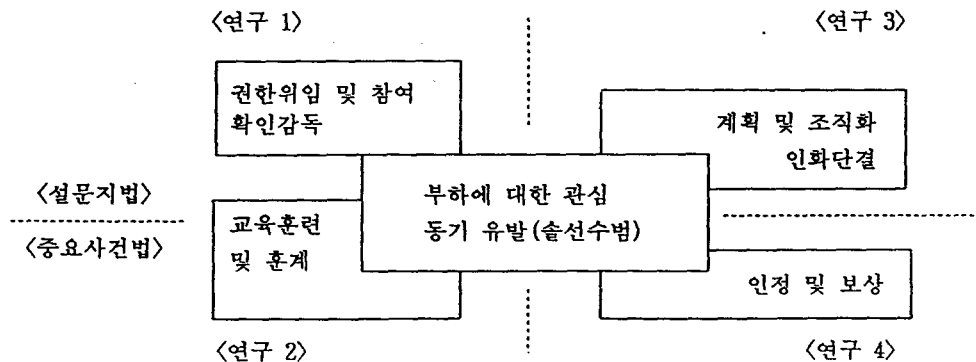
본 연구는 조직 계층에 따라 효과적인 지휘

행동이 어떻게 달라지는가를 규명하기 위하여 일련의 네가지 연구를 실시하여 연구결과를 서로 비교분석함으로써 보다 더 타당성이 높은 연구결과를 도출하고, 계층에 따라 효과적인 지휘행동에 어떠한 차이가 있는가를 탐색하였다.

연구결과 小隊長의 경우는 부하에 대한 관심, 동기유발, 교육훈련 및 훈계, 권한위임 및 참여, 확인감독 행동 등이 연구방법의 차이에도 불구하고 공통적으로 효과적인 지휘행동인 반면에 大隊長의 경우에는 부하에 대한 관심, 동기유발, 계획 및 조직화, 인정 및 보상 행동 등이 효과적인 지휘행동들로 나타났다.

따라서 부하에 대한 관심 행동과 동기유발(술선수법) 행동은 대대장과 소대장이라는 권한과 책임, 그리고 역할의 차이에도 불구하고 효과적인 행동인 것으로 나타났기 때문에 한국군에서의 지휘행동은 부하에 대한 사랑과 情, 그리고 부하들의 福祉에 관심을 갖는 「部下에 대한 關心」 행동과 지휘관의 「率先垂範」을 통한 동기유발 행동이 한국군 지휘행동의 바탕이

[그림 3] 소대장과 대대장의 효과적 지휘행동 비교



되어야 할 것이다.

한편 소대장의 경우에는 교육훈련 및 훈계와 확인감독이 중요한 반면에 대대장의 경우에는 計劃 및 組織化와 같은 관리적 행동의 중요성이 높아짐으로써 대부대 지휘관일수록 概念的 技術의 개발에 보다 많은 관심을 기울여야 하며, 階層(梯隊)에 따라 지휘행동이 변화해야 한다는 것을 시사해 주고 있다.

그러나 본 연구는 複數方法을 사용함으로써 연구결과에 대한 타당성을 높일 수 있었고, 지휘행동 유형을 보다 구체적으로 분류함으로써 어떠한 지휘행동이 리더십 유효성을 향상시키는

데 밀접한 관련이 있는가를 보다 명확하게 알 수 있었지만, 指揮行動과 리더십有効性 간의 因果關係(causality)를 설명해 주지 못하고 있다는 점과 <연구 3>의 경우는 <연구 1>과 같이 대대장의 지휘행동과 대대의 리더십 유효성 측정을 통한 研究結果가 아니기 때문에 <연구 1>과 比較可能性이 낮을 뿐만 아니라, 대대장들의 경험을 토대로 주어진 지휘행동들 중에서 효과적인 지휘행동을 선택한 것이기 때문에 개인의 偏見 또는 固定觀念에 의해 연구 결과가 왜곡될 수도 있다는 연구상의 한계를 내포하고 있다.

## 참 고 문 헌

1. 양해성 외, 국방관리론, 경문사., 1988.
2. 오세철, 문화와 사회심리이론, 박영사., 1982.
3. 육군본부, 통솔법, 야교 22-101(초안)., 1981.
4. 최병순, 상이한 상황에서의 효과적인 지휘행동에 관한 연구, 연세대 박사학위 논문., 1988.
5. Blalock, H. M., *Social Statistics*, 2nd ed., N. Y. : McGraw-Hill.
6. Clement, S., *Systems Leadership: A Focus on the Gestalt*, in J. G. Hunt & J. D. Blair (eds.), *Leadership on the Future Battlefield*, N. Y. : Pergamon Brassey's Int' Defense Pub., 1985.
7. Dillon, W. R. & Goldstein, M., *Multivariate Analysis: Methods & Applications*, N. Y. : John Wiley & Sons, 1984.
8. Grundstad, N. L., "The Total Leadership Goal", in J. G. Hunt & J. D. Blair (eds.), *Leadership on Future Battle Field*, N. Y. : Pergamon Brassey's Int' Defense Pub., 1985.
9. Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., Grablovsky, B. J., *Multivariate Data*

- Analysis*, Oclahoma : Petroleum Co., 1979.
10. Haris, B. M., "A Perspective on Leadership, Management and Command," *Military Review*, Feb., pp. 48-57., 1984.
  11. Kast, F. E. & Rozensweig, J. E., *Organization and Management : a Systems and Contingency Approcach*, 3rd ed., McGraw-Hill., 1979.
  12. Katz, R. L., "Skills of an Effective Administrator," *Harvard Business Review*, Vol. 52, No. 5, pp. 90-102.
  13. Lange, C. J. & Jacobs, T. O., *Leadership in Army Infantry Platoons : Study II*, Human Resources Research Office, July., 1960.
  14. Malone, D. M., *Small Unit Leadership : Commonsense Approach*, Presidio Press, 1983.
  15. Mintzberg, H., *The Nature of Managerial Work*, N. Y : Harper & Row, 1973.
  16. Norman, H. N., Hull, C. H., Jenkins, J. G., Steinbrenner, K., & Bent, D. H., *SPSS*, McGraw-Hill, , 1975.
  17. Norusis, M. J., *SPSSX-Advanced Statistics Guide*, McGraw-Hill, , 1985.
  18. Sheriedan, J. E. & Urecluburgh, D. J., "Predicting Leadership : Behavior in a Hospital Organization," *Academy of Management Review* Vol. 21, No. 4., 1978. 679-689.
  19. Stoner, J. A. F. (1989), *Management*, 4th ed., Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall.
  20. Watson, C. J. (1982), "Approachs for the Interpretation of Multiple Discriminant analysis in Organizational Research," *Academy of Management Review*, Vol. 7, No. 1, 124-132.
  21. Yukl, G. (1981), *Leadership in Organization*, N. Y. : Prentice-Hall.
  22. \_\_\_\_\_ (1986), *Preliminary Technical Manual for the Managerial Behavior Suvey*, June.
  23. Yukl, G. A. & Nemeroff, W. F. (1979), "Idenfication and Measurement of Specific Categories of Leadership Behavior," in J. G. Hunt and L. L. Larson (eds.), *Crosscurrents in Leadership*, III : SIU Press.