

# 한국군 해외파병의 효율적 리더십에 대한 연구

이 재 윤\*

## 목 차

- I. 서론
- II. 이론적 배경
- III. 연구방법 및 절차
- IV. 결과 및 논의
- V. 결론 및 제언

## I. 서론

### 1. 해외파병 임무와 리더십

UN은 세계 각지의 분쟁지역에 평화와 자유를 함께 지켜 나간다는 공동의 정신을 가지고 다국적군의 평화유지군(PKO)을 편성 파견하여 세계의 평화유지에 기여하고 있다. 오늘날 세계 각국도 평

\* 육군사관학교 인문사회처 심리학 교수

화유지활동이 세계평화에 기여하고 국위를 선양할 뿐 아니라, 해당 지역의 재건을 위해 많은 투자가 이뤄지는 관계로 경제적인 이익도 창출할 수 있어 적극적으로 참여하고 있는 실정이다. 우리나라도 헌법 5조 1항에 ‘대한민국은 국제평화의 유지에 노력한다’는 것을 명시하고 있으며, 군인복무규율 제4조 2항에는 ‘국제평화의 유지에 이바지함’을 국군의 사명으로 규정하고 있다. 이 같은 정신에 따라 우리나라도 지난 ‘91년 걸프전에 의료진이 파견되어 인도주의적 지원활동을 펼쳤으며, 1993년부터 소말리아 정전감시단(UNOSOM-II)에 공병대대 파견으로 평화유지활동에 참여하기 시작하였다. 이후 1994년에 서부사하라에 의료지원단을, 인도·파키스탄 및 그루지아에 軍감시단 요원을 파견하였고, 1995년에 앙골라에 공병대대 파견, 1999년에는 동티모르에 보병부대를 파견하는 등 세계 평화유지를 위한 국제사회의 노력에 적극 동참하여 왔다. 이들 건설공병과 의무지원부대 그리고 자체 경호를 위한 보병 특수부대들은 헌신적이고 성실한 업무수행으로 인하여 현지 유엔 기구로부터 가장 모범적으로 임무를 수행하는 부대로 평가받는 등 국제사회의 좋은 반응을 얻고 있다.

지금까지 살펴 본 바와 같이 한국군의 해외 파병 임무는 크게 ① 미국의 동맹국으로서의 전투 및 비전투 지원임무 수행, ② UN의 통제아래 수행되는 인도주의적 지원 주축의 평화유지군 활동으로 대별할 수가 있다. 이러한 해외파병의 목적<sup>1)</sup>은 첫째, 한·미 동맹의 연대를 강화하고, 둘째, 에너지 자원의 안정적 확보와 戰後 복구에 대한 참여 확대, 안보보험의 확보를 통해 국익을 증진하며, 셋째, 국가적 위상을 향상시키는 데 있다.

최근 UN의 요청이나 미군과의 공조를 위해 파견된 해외파병 병력은 이라크를 포함 12개국 13개 지역 3,323여명에 이르고 있다.<sup>2)</sup>

1) <http://www.jcs.mil/MainLeft/dispatch06>

이러한 해외파병의 역사와 그 임무의 중요성을 감안할 때 해외파병 장병들의 리더십 연구는 대단히 중요함에도 불구하고 간과되어 온 느낌이 있다. 해외파병 근무에서 군의 리더들이 당면하게 되는 문제점들은 국내에서 직면하게 되는 리더십 차원과는 다소 차이가 있다. 말하자면 국제사회의 일원으로 임무를 수행하기 때문에 외교 감각을 포함하여 현지주민들과의 관계에 적응할 수 있는 쏘방위적, 문화적 리더십이 요구된다고 생각된다. 해외에서 리더들이 당면하게 될 리더십의 주요 문제점들을 분석하면 다음과 같다.

### 1) 혼합 부대편성 지휘로 인한 갈등의 존재

육군 건설공병지원대의 임무는 활주로 및 도로보수 등의 비행장 복구를 위한 토목공사와 콘크리트 타설, 벽체, 목공, 전공 등의 기존 시설보수 및 신축공사를 담당하고 있다 육군 의무 진료단의 임무는 對테러 전쟁의 수행을 위해 참여하는 요원 및 부대에게 필요한 진료를 제공하고 필요시 난민 구호를 위한 인도적 활동 지원하는 것이다. 해군 및 공군 수송지원단은 대테러 전쟁의 효과적인 지원을 위해 병력·장비·물자를 수송하며 필요시 난민 구호를 위한 인도적 활동 지원하는 임무를 맡고 있다. 보병을 포함한 특수 전투병과의 장병들은 테러로부터 부대의 경호나 지원부대의 보호를 맡고 있다. 나아가 다국적군을 지휘할 때 언어가 다른 외국군을 지휘하거나 지휘를 받는 경우도 있을 것이다 해외에서 이렇게 잡다하게 구성된 여러 부대와 장병들을 체계적으로 지휘하고 임무를 수행하는 리더십 문제는, 내부적으로도 다수의 갈등을 유발시킬 가능성을 안고 있는 것이다.

---

2) [http://www.jcs.mil/MainLeft/dispatch01\\_3](http://www.jcs.mil/MainLeft/dispatch01_3)

## 2) 문화적 異質로 인한 혼란과 적응의 문제

미군이 이라크에서 2,500명 이상의 사망자를 내면서 고전하는 가장 큰 이유 중의 하나가 이슬람 종교를 비롯한 중동문화를 잘 이해하지 못한데서 비롯된 것으로 보인다. 사실 군사전문가들도 미군이 후기 이라크전에서 고전하는 가장 큰 이유가 일부 중동문화를 잘 이해하지 못한데서 오는 성급한 작전과 착오에 있었음을 시인하고 있는 실정이다. 이라크 현지인들도 ‘먼저 이라크인을 이해하고 행동하라’고 충고하고 있고 군사 전문가들도 ‘중동문화를 잘 이해하는 것이 상대적으로 인명피해를 줄일 수 있는 방안’이라고 지적하면서 이라크 문화와 사고방식을 교육하고 책자를 만들어 군인들에게 교육하고 배포할 필요성을 제기하고 있다. 이처럼 파견지역의 정치·사회·종교 문화 언어에 대한 다양한 소양이 필요한 것은 이제 자명한 사실이 되었다(중앙일보, 2003).

## 3) 스트레스로 인한 부적응 문제

해외파견 장병들은 덥고 건조한 날씨, 긴장감, 문화적 이질감에서 오는 지루함, 고립감, 등으로 인해 사소한 일에도 민감한 반응을 보일 수 있다. 근무지가 어디이든 군인들이 업무 때문에 받는 스트레스는 피할 수 없는 칼과 같은 것이다. 2003년 1월 27일 아프가니스탄 바그람 지역에 배치된 국군의료지원 동의부대에서 발생한 장교 총기 사망사건 조사를 지휘한 합참 인사운영과장은 ‘바그람 기지의 열악한 근무 환경으로 인한 스트레스가 누적된 상황에서 사소한 시비가 발단이 돼 야기된 우발적 사건으로 판단된다’고 발표하고, 이번 사고를 계기로 해외파병 부대의 근무 여건 개선과 스트레스 해소를 위한 다각적인 대책을 강구해 나갈 방침이라고 밝힌 바가 있

다(한국일보, 2003). 국방부가 국회에 제출한 자료에 따르면, 2005년 9월 현재 수면 장애 두통 등으로 정신과 치료를 받은 자이툰 부대 원도 39명에 이르고 있다(중앙일보, 2006).

미국이나 영국, 이스라엘 등의 경험에 의하면 참전 경험이 있는 모든 병사의 70~80%는 전투 스트레스에 시달린다는 것이다. 특히 베트남전에 참여한 미군 병사의 80%가 전투에 투입될 때 심리적 어려움을 겪었고 결국 이중 40%는 심리장애를 겪었다 아랍과 수차례 전쟁을 치른 이스라엘의 경우도 병사의 59%가 전쟁이 끝난 후 1년 간, 45%는 2년간이나 심리적 후유증을 겪은 것으로 조사됐다(중앙일보, 1993).

모든 戰場에서 사람들이 극단적인 전투 스트레스를 견뎌내기는 거의 불가능하다고 해도 과언이 아니다 전투 스트레스는 '戰時의 각종 공포자극이나 불만, 분노로 인한 심신의 이상 긴장 상태로, 죽음과 부상에 대한 위협, 목마름, 피로, 수면부족, 질병, 행동의 부자유 등으로 나타나는 심리적·생리적 반응'을 말한다. 평상시 정상적이던 병사들도 전투 직전부터 크게 아프지도 않은 통증을 호소하는 등 이상한 행동을 보이게 된다. 이는 정상적인 것이며 충분히 예측할 수 있는 스트레스 반응<sup>3)</sup>들이다. 戰場에서 경험하게 되는 전투 스트레스가 심화되면 혈액순환의 장애(심계항진, 식은 땀, 얼굴의 창백 등), 소화기의 장애(구토, 위통, 소화불량, 대변조절 기능 상실 등), 비뇨기의 장애(소변 및 방광조절 기능 상실) 등의 신체·생리적인 기능장애가 시작되며 점차 전투 부적응 행동을 보이게 된다(Appel, 1966) 제2차 세계대전 당시 전투참여 군인들의 약 5%가 정신질환으로 제대하였는데, 이 제대군인들 중의 일부는 그 때 경험했었던 스트레스로 말미암아 30~40년 이상을 병원에 입원 장기적인 치료를 받아야만 했다(Morris, 1986).

---

3) 이를 의학적 군사술어로 '전투전 증후군(precombat syndrome)'이라고 한다

이후에도 전투의 심리적 후유증 내지는 부적응에 대한 연구의 중요성이 학자들 간에 지속적으로 인식되어 왔으나, 특히 관심을 끌게 된 것은 1973년 아랍과 이스라엘간의 4차 중동전쟁부터라고 할 수 있다(육군교육사, 1995). 이러한 전투 부적응으로 분류할 수 있는 장병들의 행동 명칭으로는 ① 전투 쇼크(battle shock), ② 전투 피로증(combat fatigue), 또는 전투 소모증(combat exhaustion), ③ 전투 신경증(combat-induced neurosis), ④ 外傷 後 스트레스 장애(PTSD: post-traumatic stress disorder) 등이 있다. 미군의 아프간 및 이라크 전쟁에서도 많은 부적응 장병이 발생하고 있어, 미군 당국을 긴장시키고 지휘관들의 각별한 관심을 요구하고 있다. 현재 이라크 참전 미군들도 5명 중 1명 비율로 정신 건강이 위험수위에 있다고 조사되는 등 이라크전 후유증도 심각한 것으로 나타났다. 미 국방부 산하 월터 리스 육군의료센터가 2003년 5월~2004년 4월 이라크, 아프가니스탄 및 해외에서 복무한 육 해군 30만 여명에 대한 정신건강 검진을 실시한 결과, 이들 국가에 주둔했던 22만 2,620명 가운데 2만 1,620명이 외상 후 스트레스 장애로 진단되는 등 19%가 미군이 정한 정신건강 위험기준을 넘어선 것으로 나타났다(한국일보, 2006)

## 2. 연구의 목적과 제한점

파병지역의 군사 환경은 필수적으로 작전 참여자들에게 이질적이고 낮은 정치 사회 종교 문화 언어에 대한 대처 능력을 요구하게 된다. 이에 따라 지휘관들은 평시 한국군에서 비교적 동질적인 자대 병력을 지휘하는 것과는 또 다른 ‘문화 심리전 리더십’ 능력과 지역 주민들의 평화 구축과 재건을 위한 ‘안정화 작전 리더십’ 능력 및 對테러전이나 게릴라전에 대비한 ‘특수전 리더십’ 그리고 이질적

인 문화와 제한적인 활동에 따른 장병들의 스트레스 적응 및 대응책을 수립하고 시행해야 하는 '임상 리더십' 능력들이 특히 요구된다고 보아야 할 것이다.

본 연구의 목적은 이러한 군의 요구에 따라 우리 국군이 해외파병 특수작전에서 리더가 구비해야 할 기본적 특성과 문화·언어적 지식, 파병국가나 지역별 정보 획득 및 심리전 수행 능력, 對테러 및 게릴라전 수행능력, 지역 안정화 작전수행에 필요한 역할과 기술, 나아가 상이한 문화와 환경의 충격에 따른 군사임무의 스트레스가 주는 장병 부적응 행동의 관리자 역할을 수행해야 하는 리더십 역할 내용을 문헌연구를 통해 분석·정리 및 도출하고, 그 중요성을 해외파견 경험이 있는 장교, 부사관, 병사들의 세 집단에게 평가시켜 공통점과 차이점을 알아보려고 하는 것이다.

우리군의 파병 지역은 크게 ① 이라크·아프간을 포함하는 중동지역과 ② 아프리카와 ③ 기타 지역으로 구분 할 수 있다. 이들 지역은 종교적 문화적으로 낯설 뿐 만 아니라 경제적으로도 비교적 낙후된 곳들이다. 또한 우리군의 구성이 공병 의료를 포함하는 대민지원단과 이를 보호하는 전투병들로 편성된 부대거나, 또는 UN 산하의 평화유지군으로 주로 소수의 간부들이 파견되어 있다 또한 필요에 따라서는 주둔 외국군들을 통제하거나 통제를 받는 임무도 갖고 있다. 이처럼 세계 12개국 13개 지역 해외파견 부대의 임무와 목적 그리고 편성이 상이하기 때문에, 리더십의 핵심은 기본적인 리더십을 바탕으로 문화 임무 상황에 대처적일 수밖에 없어 보인다. 따라서 본 연구에서는 소규모 병력이 파견된 지역보다는 대규모 병력이 파견되어 활동 중이고, 앞으로도 파견될 가능성이 있는 이라크, 아프가니스탄을 포함하는 아랍지역을 중심으로 필요한 리더십 특성과 행동 및 기술들을 실증적으로 연구 할 수밖에 없는 제한점을 가지고 있다.

## II. 이론적 배경

해외파견 장병들에게 필요한 기본적 특성과 행동 그리고 기술(skill)을 도출하기 위해 지금까지 이루어진 이 분야 연구들을 개관해 보고, 나아가 해외파병과 문화·심리전, 안정화 작전, 대테러 및 게릴라 작전의 효과적인 수행을 위한 특수 리더십 내용과 마지막으로 부적응 행동 관리를 위한 리더십 관련 내용을 고찰해 본다.

### 1. 리더 특성연구 개관

리더의 특성이론(trait theory)은 리더십 연구의 초기에 활발하였던 연구방법으로서 1920년경에 미국에서 주류를 이루었다. 지금까지 리더와 비리더, 효과적이고 훌륭한 리더와 그렇지 못한 리더를 구별하기 위한 수많은 연구가 이루어 졌지만 어떤 특성도 훌륭한 리더를 분명히 확인해주지는 못하였다. 일반적으로 리더들은 지능, 사회적 기능, 과업기술과 같은 몇 가지 특성에서 비리더들보다 어느 정도 우월한 경향은 있으나, 그 차이는 작을 뿐 아니라 같은 정도의 특성을 지닌 비리더의 수도 많았다. 그 결과 1950년대 중반에 이르러 리더십에 관한 몇몇 개관연구들은 리더특성을 추구할만한 가치가 거의 없는 것으로 결론을 내리고 있다(Gibb, 1954).

그러나 1970년대에 이르러 이러한 견해가 어느 정도 달라지고 있다. 조직에서 관리직책에 관련된 여러 연구들이 특성의 중요함을 강조하기 시작하였고(Stogdill, 1974), 특수한 리더십 직책을 주의 깊게 관찰함으로써 관리적 효율성과 관련된 일련의 특성들이 확인, 측정될 수 있었다(Campbell, Dunnette, Lawler, & Weick, 1970; Ghiselli, 1971). 또 리더 특성을 이해함으로써 얻어진 정보는 특성 이론을 좀 더 주의 깊게 평가하려는 경향으로 나아가게 하였다. 비



록 특성이 리더의 효율성과 매우 밀접한 관계를 보여주지 못하고 있는 것이 사실이지만, 조직의 효율성이 중요하다면 리더 특성과 성공간의 관계가 비록 뚜렷하지 못하더라도 그 유용성은 인정하는 것이 바람직하다는 것이다. 따라서 비록 리더 특성이 리더 효율성과 크게 관련되어 있지는 않지만 다수의 특성에 관해서는 약간의 일반화가 가능하며, 나아가 일반화는 리더들의 직무를 이해하고 확인하는데 유용할 수 있다고 보는 것이 타당할 것이다.

나아가 인사선발의 목적은 해당 직무에 최선의 성공 기회가 있는 사람들을 찾아내도록 하는 것인데, 이것은 우리가 직무 성공에 가장 기여할 수 있는 특성을 찾아야 함을 의미한다 어떤 일정한 직무에서 성공과 관련된 특성들은, 우선 직무의 본질에 관련되어야 하는데 이런 본질적인 요건들은 일반적으로 능력과 성격, 흥미는 물론 감각적, 신체적 기능과 특징들을 포함한다. 이러한 본질적인 요건들은 직무에 따라 다르며 어떤 것은 분명하고 명백한 반면에 어떤 것은 명확히 정의하기가 모호하고 어렵다. 이러한 어려움 속에서도 어쨌든 선발, 배치, 분류의 세 과정을 포함하는 넓은 의미의 인사선발 과정이란 근본적으로 지원자들에 대한 적절한 정보를 근거로 직무의 성공적 수행을 예언하는 것인 만큼 지원자 개인의 교육 및 훈련경험에 관한 현재능력(present ability)은 물론 직무 수행의 잠재력(potentialities), 예를 들면 직무와 관련된다고 생각되는 특수능력, 감각기능, 신체적 기능과 특징, 성격 및 흥미 등을 망라한 특성들이 측정에서 고려되어야 할 것이다(McCormick & Ilgen, 1985). 조직의 관점에서든 해당 직책을 맡은 사람이 과업 수행에 충분한 기술과 능력을 보유하고 또한 직무가 그 사람의 흥미와 욕구, 적성 및 능력에 맞는 것일 때 보다 효과적인 직무수행을 기대할 수 있을 것이다(Walsh & Betz, 1985).

그러나 이러한 내적인 자질(특성)들은 실제로 측정하여 구별하기

가 곤란하며, 또 외부로 나타난 행동도 어떤 특성의 발현이라기보다는 집단상황 등과 상호작용하여 복합적으로 나타나기 때문에, 특성의 분석만으로 조직 내에서 실제 리더의 요건을 파악한다는 것은 무리일 수도 있다. 그러나 인간행동의 기초가 내면적 특성에서부터 연유된다는 점을 감안할 때, 성공적 리더가 공통적으로 구비하였던 특성들을 이해하고 연구하여 자기 발전의 기틀로 삼아, 집단상황에서 실제 지휘행동으로 학습하거나 내면화할 수 있다면 이 분야 연구의 긍정적인 면도 무시할 수는 없을 것이다. 나아가 이러한 내면화를 극대화하기 위해서는 개인의 직능, 직위에 적합한 특성 및 행동의 내용이 사전에 밝혀져야 하며, 리더십의 측정도 이 밝혀진 목록에 근거를 두고 이루어지는 것이 바람직하다.

## 2. 리더 행동연구 개관

특성연구의 한계와 문제점으로 성공적인 리더의 특성을 찾고자 하는 리더십 연구가 서서히 퇴조하면서, 1940년대 후반부터는 행동주의 사조의 영향을 받아 효과적인 리더십 행동을 찾으려는 새로운 연구 패러다임이 등장하였다. 이 시기는 심리학을 비롯하여 사회과학 분야의 전반에 걸쳐 행동주의적 접근 방법이 각광을 받고 있던 때였다. 행동주의적 관점에서 리더십 연구를 본다면, 리더의 특성이란 객관적 관찰이 불가능한 것인데, 심리검사 등을 통하여 간접적으로 측정을 한다고 하더라도 측정 결과의 타당성을 확신할 수 없으므로, 객관적 관찰이 가능한 리더의 외현적 행동을 연구 대상으로 삼아야 한다는 결론이 나오게 된다 더구나 1940년대 후반에는 리더십 특성연구의 유용성에 대하여 강한 의문을 제기하는 논문들이 많이 쏟아져 나와 행동주의적 접근을 더욱 선호하게 만들었다. Stogdill(1948)의 리더 특성연구에 관한 개관 논문은 이러한 비판들

을 대변한 것이라고 볼 수 있다. 특히 이러한 리더 행동연구는 미국의 Ohio대학과 Michigan대학의 연구팀에 의해 주도되었고, 이후 주로 1950년대와 1960년대에 걸쳐서 심리학자들의 주도하에 이루어졌다.

초기의 행동주의적 리더십 연구도 모든 상황에 걸쳐 가장 효과적인 리더행동이 무엇인가를 찾으려고 하였다 그러나 그러한 시도는 상황에 따라서 효과적인 리더행동의 달라진다는 결과들이 발견됨에 따라 한계에 부딪히게 된다. 특성 연구에서와 마찬가지로, 리더 행동의 효과가 상황에 따라 달라진다는 증거들이 나오게 되면서, 1970년대부터는 리더 행동의 효과성에 상황이론이 대두하게 된다. 이 입장은 상황에 따라서 어떤 리더 행동이 가장 효과적일 것인가를 탐구하게 된다 따라서 연구의 방향도 어떤 상황에서 리더의 어떤 행동의 가장 효과적인가를 찾는 쪽으로 바뀌게 된다 그러나 최근 들어서는 리더의 행동을 있는 그대로 관찰 기록하여, 효과적인 리더행동이 무엇인가를 도출해내는 등의 다양한 연구 방법도 모색하고 있다. 리더십에 관한 행동주의적 연구의 또 다른 계통으로서, 기술적 방법(descriptive method)을 사용하여 리더의 직책을 담당하고 있는 사람들이 어떤 행동을 하는가를 기술한 연구들이 있다. 이러한 유형의 연구는 1950년대부터 꾸준히 있어 왔는데, 최근에 들어서 상당히 많이 증가하는 경향을 보이고 있다. 리더십 연구에 있어 행동연구의 장점은 객관적인 관찰이나 연구가 가능하고, 리더 행동들을 훈련과 교육으로 어느 정도 학습시킬 수 있다는 것이다

### 3. 리더 技術연구 개관

군 조직에서 리더에게 요구되는 기술은 계급구조에 따라 서로 차이를 보일 수 있다는 것이 학자들의 일반적 견해들이다. Miner

(1965)는 여러 가지 기술들이 모든 리더의 역할에 필요하기는 하지만 그 상대적 중요성은 상황이나 리더 계층에 따라 다르다고 하였다. 관리자 계층에 따른 기술을 연구한 Katz(1955)나 Mann(1965)에 의하면 하층관리자가 업무를 직접 수행하는데 필요한 기술적이고 실무적인 기능이 필요한 반면에, 상층으로 갈수록 조직 활동을 전반적인 시야로 내다보며 생각하는 능력으로 장기계획을 세우고 조직의 모든 이해관계와 활동을 광범위하게 다루어 이를 조정 통합하는 개념적 기술이 더 요구된다고 하였다. 말하자면 리더 각 계층별로 업무의 성격, 수행하는 역할과 기능이 상이하기 때문에 리더들에게 요구되는 기술은 상위 계층일수록 분석 또는 분화 기능 보다 조정이나 통합기능이 더 요구된다고 보아야 할 것이다.

군대조직의 경우에도 이와 마찬가지로 요구되는 리더십 기술의 상대적 중요성이 계층에 따라 달라진다고 보는 학자들이 다수이다 (Clement & Ayers, 1976). 1979년도 미군의 RETO<sup>4)</sup>는 계급별 관리 기술을 제시한 바 있는데, 위관급 장교에게는 전문기술에 중점을 둔 지도감독 수준을 요구하였으며, 소 중령급 장교는 인간관계 기술에, 고급장교는 개념적 기술에 중점을 둔 수준을 요구하고 있다. 전문기술은 경험, 교육, 훈련을 통해서 얻어지는 것으로 어떤 직무를 수행하는데 필요한 지식, 방법, 기술 및 장비 등을 활용할 줄 아는 능력이다. 인간관계 기술은 사람과 더불어 일하고 또 사람을 통해서 일을 이루어 나가는 능력과 판단력이다. 여기에는 동기유발에 대한 이해와 효율적인 지휘통솔의 발휘가 요구된다. 이러한 기술은 하루아침에 이루어지는 것이 아니고 꾸준한 자기성찰과 수련에 의해서 발전될 수 있는 것이다. 이 기술은 리더에게 요구되는 가장 핵심적인 것으로 여기에는 인간행동을 이해하고 예측하며 통제할 수 있는 심리학적 지식이 요구된다. 개념적 기술은 조직전체의 복

---

4) A Review of Education and Training for Officers 미군 교육평가 보고서

잡성을 이해하고 자기 자신의 활동이 전체로서의 조직의 어디에 관련되어 있고 조직의 어디에 적합한가를 아는 능력이다. 이러한 능력이 있게 되면 자기가 지휘하는 집단의 목표와 필요에 따라 행동하는 것이 아니고 조직전체의 목표와 필요에 따라 행동할 수 있게 된다.

Grunstad(1985)는 리더십의 기능 중 군인적 자질(soldier qualities)이나 리더십 같은 전술적 기술들(tactical skills)은 하사관이나 위관에 필요하고, 군대 규범이나 근본 방침을 다루는 전략적 기술들(strategic skills)은 장성급 장교에게 요구되며, 그 중간계층에 운영적 기술들(operational skills)이 필요하다고 하였다 또 장교와 하사관을 대상으로 한 Steinberg(1987)의 연구에서도, 기술적이고 실무적인 기술에 대한 필요성은 계급이 올라감에 따라 감소하지만 개념적 기술은 비교적 안정적이었고, 성원과 효과적으로 상호작용하여 성원들을 보다 훌륭하게 조정하는 능력인 대인관계 기술에 대한 요구는 계급이 높아짐에 따라 다소 감소하나 선형관계는 아닌 것으로 나타났다.

## 4. 문화 · 심리전 활동의 리더십

### 1) 문화와 리더십

#### (1) 異質的 문화의 충격

문화의 충격이란 외국의 문화에 충분한 준비 없이 뛰어 든 여행자 군인·사업가들이 경험하는 심각한 당혹을 말하는데, 이러한 상황에서는 신기한 문화적 조건에 대해 되풀이해서 적응할 필요가 있다. 심리학자들에 의하면 문화의 충격이란 '새로운 상황에 처음 들어간 사람이 그것에 적응하려고 했을 때 그것이 일시적으로 잘 되어가지 않았을 때의 반응'이라고 하였다(Toffler, 1970). 문화의 충격

을 받은 사람은 병사나 대재해의 희생자와 같이 이제까지 익숙하지도 않고 예측도 할 수 없는 사건과 관계사항에 대처하지 않으면 안 된다. 그 사람이 이제까지 습관이 되어 있는 방법, 말하자면 전화를 건다는 간단한 일이라도 외국에서는 잘되지 않는다. 낯선 외국의 문화 사회 자체는 매우 완만하게 변화하고 있을지 모르나 그에게 있어서는 그것이 모두 새로운 것이 된다. 신호, 소리, 그 밖의 심리적 힌트는 본인이 그 뜻을 파악하기도 전에 휩 지나가고 만다. 이와 같은 장소에 있으면 일반적인 경우보다 피로하기 쉽다. 그와 동시에 문화권을 넘어서 여행하는 사람들은 심리학자가 말하는 ‘주관적 상실감, 고립감, 고독감’이라는 것을 때때로 경험한다.

여러 가지 스트레스 아래서 행위들은 부적응을 가져오지만, 그것들에 대한 설명들을 읽어보면 모두 비슷한 점을 가지고 있다는 것을 알 수 있다. 예를 들어, 싸움터에 있는 병사와 대재해의 희생자와 문화적으로 익숙하지 못한 장소에 있는 여행자 사이에는 서로 다른 환경에 있다는 차이점이 있으나, 이 세 사람은 모두 급속한 변화나 고도의 新奇性, 또는 그 양자에 직면하고 있는 것이다. 또한 이들 삼자 모두 예측할 수 없는 자극에 대해서 급속히 그리고 되풀이해서 적응하지 않으면 안 된다. 그리고 이들 삼자가 그러한 과잉 자극에 반응하는 방식에도 놀랄만한 유사점을 찾아볼 수 있다. 그것은 첫째로 혼란, 당황, 또는 현실과의 차질이 분명히 나타난다. 둘째로 피로, 걱정, 긴장, 극도의 초조감 등의 유사한 징후가 나타난다. 셋째로 또한 어떤 경우에도 무감각한 상태가 되고, 감성적으로 스스로의 껍질 속에 틀어박히려 하는 것처럼 보인다는 것이다. 요컨대 현재 입수할 수 있는 자료에서 보면 과잉자극은 정상을 벗어난 ‘부적응적 행동’의 원인이 될 가능성이 강하다는 것이다.

이처럼 고도의 변화와 신기성에 찬 상태에 휘말려 들어갔을 경우 인간이 理性이 결여된 행동을 하고 분명히 자기의 이익에 위배된

행동을 한다는 것은, 화재, 홍수, 지진, 그 밖의 위기에 직면했을 때의 인간행동 연구에 의해서도 증명되고 있다. 가장 안정된 정상적인 사람도 환경의 자극이 너무 강하면 육체적으로 해가 없어도 적응 불능의 상태에 빠지는 경우가 있다. 이런 상태에 있는 사람은 주위의 사소한 자극에 대해서도 과민해지고, 적의 소극적 도발에도 겁을 먹고 도망가게 된다. 급변하는 환경속에서 긴장하고 안절부절하면서 흥분하기 쉬워지는 병사가, 언제 戰友들에게 사소한 일에 화를 내면서 발광을 하거나 폭력을 휘두르지도 모르는 것이다.

## (2) 파견지역 문화적응을 위한 모의 훈련

파견지역의 문화적 이질성 극복을 위해 미군들이 아마 가장 심혈을 기울인 부분은 파견지역 문화적응을 위한 ‘모의 훈련’일 것이다. 이 훈련에서 교육생들은 철저하게 ‘非서구인’으로 행동하는 사람과 상대해야 하는 역할연습 훈련을 거친다. 교육생의 목적은 그가 전달하려고 하는 메시지를 ‘非서구인’에게 성공적으로 이해시키는데 있다. HumRRO<sup>5)</sup>에서는 다른 문화적 배경을 가진 사람들 간의 상호작용을 분석하였고, 연구의 일부는 그러한 모임을 녹화하여 개인적인 심리적 구조를 검사하는 수단으로 사용하기도 했다. 그 결과 연구소는 해외에 파병될 미군 훈련병들을 위해 현지인과 유사한 ‘대조적인 미국인’이라 부르는 사람과 상대를 하게 되는 다양한 즉흥극을 개발시켰다. 연구소의 초기 연구결과들은 시간에 대한 개념, 因果의 사용, 그 사회의 개인인 자신을 독립적인 존재로 보는가 아

5) HumRRO(Human Resources Research Office)는 ‘人的요소’가 군사관련 업무에 중요한 관건이라고 미 육군이 결정을 내린 후, 일반대학의 사회과학자들을 군 연구에 참여시키기 위해서 1951년에 설립되었다 워싱턴DC 외곽 Alexandria에 본부를 두고 있는 이 연구소의 6개 주요 연구분야는, 개별적인 수행자로서의 인간, 조직 구성원으로서의 인간, 리더로서의 인간, 상이한 문화 속에서 생활하는 인간, 훈련기술, 인간체계 관리 등이다 1969년 10월에 있었던 수차례에 걸친 학생들의 시위 이후에 HumRRO는 조지 워싱턴 대학으로부터 분리되어 비영리적 독립 연구단체로 재정비되었다.

니면 집단의 일원으로 보는가의 정도 차이, 귀납적 혹은 연역적인 思考 유형에서 문화적 차이가 있음을 보여주었다(Watson, 1978). 이러한 몇 번의 만남을 통해서, 피교육생은 자신의 미래 역할을 수행하면서 문제가 발생하면 어떻게 대응하는가 하는 방법과, 대조적인 미국인에게 자신의 의견을 관철시키는 능력을 배양하게 된다. 이런 방법으로 미국 장병들은 자연스럽게 타문화가 지닌 이질성과 함정을 인식하고 훨씬 효율적인 의사소통 능력을 가지게 되었으며, 그 결과 지역 민간인들의 마음을 게릴라 집단에 대한 동조로부터 정부군에 대한 지지로 전환시키고자하는 미군 당국의 군사적 목적을 성공적으로 추진할 수 있었다.

### (3) 비교문화적 리더십(cross-cultural leadership) 연구

문화는 리더십이 존재하는 사회적 맥락(social context)이나 상황의 한 부분이며 리더와 하급자들이 상호작용하는 과정에 중요한 영향을 미치는 매개체라고 할 수 있다. 문화는 사회적 상호작용을 통하여 전달되고 확산된다(Triandis, 1994) 리더십과 문화 간의 연결고리에 관한 다양한 연구주제들이 수년에 걸쳐 연구되어 왔다 구체적으로 리더의 특정 행동이나 유형이 어떤 문화적 상황 하에서도 동일한 효과를 나타내는지 또는 한 특정 국가에서 발전된 리더십 이론이 다른 문화의 틀 내에서 일반화될 수 있는지가 문제의 핵심인 것이다.

비교문화적 리더십에 관한 초기 연구들은 조직주도(initiating structure)와 배려(consideration) 지향적인 리더십 행동연구 모델들을 여러 문화에서 검증하는 것에 중점을 두어왔다. 연구자들은 다양한 국가의 문화들 속에서 이 두 가지 리더십 유형의 효과를 검증한 결과, ① 가장 효과적인 리더십 유형은 高관계지향 행동과 高과업지향 행동을 혼합하는 것이고, ② 리더십의 일반적 경향이 비록



서로 다른 문화 속에서 유사하다 할지라도, 리더들에 의해 나타나는 특정한 행동과 태도들은 문화마다 다르게 나타난다고 하였다 (Bass, 1997). 최근의 비교문화적 리더십 연구는 새로운 카리스마적 리더십(charismatic leadership) 모델을 검증하는데 집중되고 있다. Shamir, Zakay, Breinin과 Popper(1998)는 이스라엘 사람들을 대상으로 카리스마적 리더십을 가진 리더와 하급자들이 그러한 리더에 대해서 갖는 태도를 조사했는데, 세 가지 카리스마적 행위 중 하나인 집단정체성을 강조하는 리더의 행동이 구성원들의 정체성 인식과 리더에 대한 신뢰와 正的 상관계가 있음을 밝혀냈다. 한편 변혁적 리더십(transformational leadership)에 관한 비교문화적 연구들은 Bass와 Avolio(1993)의 리더십 모델이 여러 문화권에서도 조직에 대한 몰입도나 만족도 등을 예측하는데 있어 거래적 리더십(transactional leadership)에 비해 상당히 유효하다는 것을 입증해 주고 있다. 이 같은 변혁적 리더십이 가지고 있는 긍정적인 효과는 오스트리아(Geyer & Steyrer, 1998), 이스라엘(Popper, Mayseless, & Castelnovo, 2000), 한국(Jung, Butler, & Baik, 2000)을 포함하여 다른 문화적 환경 내에서도 잘 나타나 있다. 미국 내 거주하는 두 인종들의 비교분석에서 Jung과 Avolio(1999)는 아시아계 사람들은 변혁적 리더와 일을 할 때 더 많은 아이디어들을 산출한 반면 백인들은 거래적 리더들과 일할 때 더 좋은 성과를 나타낸다는 사실을 발견하였다. Fu와 Yukl(2000)은 미국과 중국의 문화비교 리더십 연구에서 두 나라의 관리자들이 서로 다른 영향력 행사 전략을 선호하고 있음을 발견하였다. 미국인 관리자들은 중국인에 비해 합리적 설득과 호혜 행위를 선호한 반면, 중국인 관리자들은 연합세력 형성, 상급자에 대한 이의제기 그리고 선물주고 받기를 통해 상대방에게 영향을 미치는 것을 더 효과적인 방법으로 생각하였다. 한편 일본인들이 주로 사용하는 설득 전략을 조사한 Rao, Hashimoto와

Rao(1997)는 일본인 관리자들이 미국인 관리자들과 매우 유사한 설득 책략들을 구사하지만, 이를 실현하기 위해서 사용하는 구체적인 행동에 있어서는 서로 다르다는 사실을 발견하였다.

지금까지의 이러한 비교문화적 리더십 연구들은 리더들에게 문화적 차이점을 인정하고 그 다양성에 효과적으로 대응하여 일할 수 있는 리더십을 개발해야 함을 시사해 주고 있다. 따라서 역동적 국제환경과 정보통신의 발달에 대응하기 위해 보다 유연한 태도와 지식, 국제적 감각, 설득력, 언어구사 능력 등을 구비하면서, 동시에 올바른 비전과 이를 달성할 수 있는 구체적인 방법들을 제시해 줄 수 있는 리더십을 갖추어야 할 것이다.

## 2) 심리전의 리더십

군사심리전 활동의 원칙들은 국가적 이념과 목표에 대한 명확한 소신 및 여론의 중요성을 명심하면서 정보수집과 분석력 그리고 행동적 실천력이 어느 정도 필요함을 시사해 주고 있다. 2차 대전 기간에 태평양에서 對日 심리전을 수행하는데 책임있는 지위에 있었던 Linebarger(1954)는 심리전 전문가의 재능으로 다음 다섯 가지를 들고 있다.

- ① 정부의 정책을 올바르게 이해하는 능력
- ② 선전과 軍事를 적절하게 통합할 수 있는 능력
- ③ 매스 미디어를 전문적으로 활용할 수 있는 능력
- ④ 목표, 지역의 특징을 정확히 파악하고 분석할 수 있는 능력
- ⑤ 심리학, 인류학, 역사학, 정치학, 경제학 분야의 과학적 전문적 지식

한편 대서양에서 對獨 심리전을 지휘한 바 있는 Lerner(1949)는

심리전 수행자의 자격요건으로 다음과 같은 것들이 중요하다고 하였다.

- ① 수신자의 사회적 배경과 기반에 대한 정확하고 올바른 이해
- ② 수신자 측에서 진행되고 있는 동향의 정확한 파악력
- ③ 의사소통 과정에 관한 체계적 인식
- ④ 의사결정 및 생성의 심리적 문화에 대한 체계적 인식
- ⑤ 정치적 판단력과 감각
- ⑥ 표현에 대한 정열과 심리전 업무에 대한 열의

여기에 덧붙여 미래의 심리전을 보다 효과적으로 수행하기 위해서는 컴퓨터 운용 능력과 함께 사이버 세계에 대한 이해와 풍부한 지식을 갖추어야 할 것으로 생각한다. 부가적으로 IT, BT와 같은 6T<sup>6)</sup>에 대한 어느 정도의 소양과 지식도 구비해야 할 것으로 보인다(이재윤, 2005)

그러나 심리전이 특별한 소질을 가지고 있는 사람만의 독점물은 아니다. 물론 심리전에 있어서도 재능을 가진 인물이 필요 없는 것은 아니다. 역사적으로 볼 때 지도자 중에 그와 같은 소질을 가진 자가 특히 많았다는 것이 사실이기는 하지만, 어떠한 재능을 가진 자도 개인 혼자 힘만으로 될 수 있는 것이 아니며, 非텔런트적인 공조와 협조를 갖춘 팀워크에 의한 합성 작업에 의존해야 하는 것이다. 이러한 원칙과 전제조건들을 볼 때 심리전 수행을 위해서는 보다 유연한 자세와 설득력, 심리학을 중심으로 한 제학문적 지식 그리고 협조성과 팀워크 정신이 필요함을 알 수 있다.

---

6) 인류의 미래를 주도할 첨단 산업기술을 편의상 6T라고 한다 6T는 정보통신기술(IT Information Technology), 생명공학기술(BT Biology Technology), 나노기술(NT Nano Technology, 초정밀기술), 환경공학기술(ET Environment Technology), 우주항공기술(ST Space Technology), 문화콘텐츠기술(CT Culture Technology)을 말한다

## 5. 안정화 작전을 위한 리더십

‘안정화 작전(stability operation)’이란 해외파견 장병들의 非군사적 활동에의 참여를 뜻하며, 민간인 사회와의 협조적인 기초를 유지하도록 하는데 그 목적이 있다. 이 작전 속에는 현재 해외에서 펼쳐고 있는 한국군의 ‘평화재건 활동’이나 현지 복구나 건설, 주민 선무활동 및 심리전과 같은 ‘民事 작전’의 개념을 포괄하고 있다고 생각된다. 이 작전을 수행할 부대 장병들의 의무와 책임은 광범위한데, 그들은 국가의 수뇌와 대사급의 인원들과 친분을 다지는 역할서부터 지방에서 부락의 우물을 판다든지 아니면 배수로를 개설하는 능력까지도 갖추어야 한다. 안정구축 작전의 기초는 비교 문화적 의사소통이 그 본질이며, CRESS<sup>7)</sup>는 많은 시간을 이 부분을 연구하는데 투자하고 있다. 예를 들어, 한 연구에서는 군사, 외교, 교육, 정치, 등등의 분야에서 345개 사례의 비교 문화적 의사소통에 대한 분석을 하였는데, 이 연구의 결론은 의사소통의 유형은 업무의 결과에 아무 영향을 미치지 않았으나, 의사소통의 목적이 애매하지 않고 명확한 경우와 그냥 원조 물자만 전달하는 수준이 아닌 수혜자들의 업무 참여가 있었던 경우 의사소통이 훨씬 더 효율적이라는 것이다. 예로 이집트에서 있었던 다른 연구의 경우, 일정한 문화에 소속된 사람들은 상이한 심리적 특성을 보유하고 있기 때문에 의사소통 중에 그 점을 감안해야만 한다는 점을 보여 주었다. 나아가 한 부족의 맹세나 서약 의식부터 후각의 변화에 대한 혐오감의

7) CRESS(Center for Research in Social Systems) 최초에는 SORO(Special Operations Research Office)라고 명명되어 1956년에 워싱턴 DC에 소재한 아메리칸 대학의 일개 부서로 시작되었다. 초기에 SORO는 모든 연구의 대상을 舊 소련의 영향권역으로 잡았고 주로 선전의 제작 살포와 그 영향력을 연구하였다. 그러나 SORO에서 수행된 몇몇 비밀연구에 대한 부정적인 인상과 새로운 목적 때문에 CRESS라는 이름으로 재조직되었고, 대학으로부터도 분리되어 나중에 내란 진압, 심리전, 그리고 대민 활동 연구를 담당하는 미 연방 계약연구 센터로 자리 잡게 된다

정도나 종교에 대한 태도 등, 각 사회의 특성들이 연구되어 관련기관의 인력자원 연구 서류철에 보존 활용되고 있다(Watson, 1978).

## 6. 對테러 및 게릴라 작전을 위한 특수전 리더십

### 1) 對게릴라 전문요원의 선발과 훈련

위험이 수반되는 게릴라 진압작전의 임무를 수행할 요원들의 심리학적 선발방법 개발을 위한 초기 연구는, 1961년 후반기에 장교와 항공병들을 대상으로 한 美 공군의 게릴라 진압 교육을 위한 지원자들의 모집을 통해 이루어 졌다. 미 공군은 당시 그 분야에 대해 제한된 경험을 가지고 있었으며, 선발될 요원들은 세 가지 임의적인 기준을 충족시켜야 한다는 방침을 세웠다. 즉, 그들의 특수군대특기에서 숙달된 기술을 보유해야 하며, 필요한 보안검사를 통과해야 하며, 특별히 ‘안정되고 잘 통합된 성격’을 지니고 있어야 한다는 점들이다. 이 세 번째 기준이 가장 충족시키기 힘든 조건이었으며, 그렇기 때문에 어떤 성격의 소유자가 위험하고 고립된 임무나 작전들에 가장 적합하게 투입될 수 있는가를 밝히기 위한 연구가 요구되었다(Watson, 1978) 그러나 심리학자들은 아무런 실질적인 기준을 가지고 있지는 않았다. 그들이 심사할 인원들은 그 단계에서는 아무런 게릴라전의 실전 경험을 가지고 있지 않았다. 결론적으로 심리학자들이 할 수 있었던 일은, 지원자들을 면접하고, 그들이 얼마나 게릴라 진압을 요하는 분쟁에 기여할 것인가에 대해 의견을 평가하고, 이러한 그들의 견해를 지원자들이 응한 여러 가지 성격검사의 결과와 맞추어 보는 수준이었다

여기서 심리학자들은, ① 지원자들의 책임감에 대한 의견, ② 다른 사람들과 잘 어울릴 수 있는 능력, ③ 思考의 창의성 정도, ④

조심성과 신중함의 보유, ⑤ 얼마나 활동적인가, ⑥ 얼마나 모험을 할 의지가 있는가의 6개 분야를 측정하려고 했다. 그리고 심리학자들은 지원자들에게 미네소타 다면적 人性검사(MMPI)<sup>8)</sup>와 Holtzman Inkblot(잉크반점)검사<sup>9)</sup>와 같은 좀 더 잘 알려진 검사들을 치르게 했다. 이러한 검사에 응하게 한 것은 잘 한 일이었는데, 왜냐하면 MMPI는 여러 인성검사 중 가장 유용한 검사의 하나로 판명되었기 때문이다. 어쨌든 이 연구계획이 약간 인위적이었던 점을 감안해서 심리학자들이 어느 것에도 독단적 의미를 부여할 수 없었지만, 그들의 면접 결과가 앞의 다른 여섯 가지 측정 결과와 비교했을 때 가장 우수하다는 점을 발견하였다는 것은 훌륭한 수확이었다. 면접에서 중요하게 판명된 것들로는 책임감의 정도, 그의 리더십 능력, 모험을 감수하려고 하는 의지, 그리고 그가 한 번도 심각하게 우울 증에 빠져 본적은 없는지, 사소한 통증과 아픔에 대해 거의 불만을 나타낸 적이 있는가와, 마지막으로 그가 일반적으로 높은 도덕적인 기준을 주장하기보다는 실리적이기 때문에 옳고 그름에 대해 그리 연연하지 않는 답변이 중요한 것으로 나타났다. MMPI의 하위척도는 이 마지막 세 개의 견해를 측정하는 기능을 수행했다. 그것이 이 분야 연구의 시작이었다. 미 육군은 어느 정도 뒤떨어지긴 했으나 곧 더 많고 수준이 높은 연구를 수행하기 시작했다.

포트 Holabird의 방첩부대 정보요원들 가운데 적정요원 수의 지속적인 감소 현상은, 포트 Bragg의 특수전 학교에서 시도한 게릴라전에 투입될 요원과 적 후방에 낙하될 특수전 요원들의 선발과 훈

8) MMPI(Minnesota Multiphasic Personality Inventory)는 미네소타 대학의 Hathaway와 Mckinley(1940)에 의해 제작된 성인용 자기보고식 성격검사를 말한다

9) 잉크반점검사는 피험자에게 좌우대칭의 잉크반점 모양의 도형을 제시한 후, 피험자들이 여기에 투사하는 의미를 해석하는 검사로 Rorschach Inkblot Test가 대표적인 것이다 그러나 직관적 해석 방법에 의존하는 투사적 검사에 대한 비판점들이 논의되었고, Holtzman(1961)은 이를 보완하여 Rorschach 검사의 실시와 채점을 표준화하고 정상인 집단과의 비교를 가능하게 하는 잉크반점 검사를 개발하였다

련과정에서도 나타났다. Bragg의 지휘부는 미 육군인사연구부(US Army Personnel Research Office. USAPRO)에 도움을 요청했다. USAPRO의 참모들은 여태까지 한국에서 진행된 표적훈련,<sup>10)</sup> 극한지 훈련, 밀림전 전술 등 여러 사례들에 관한 연구를 살펴보았다. 연구원들은 이러한 사례 속에 특수전에 필요한 모든 상황들이 포함되었다고 생각하였다. 그리고 그러한 연구 사례 중에서 특수전 장교가 직면할 수 있는 있는 다음의 여덟 가지 기본적인 도전적 조건들을 찾아내는데, ① 극심한 피로, ② 예측하지 못한 비구조화 된 상황에서의 작전수행의 불가피성, ③ 갈등 상황, ④ 실제적인 전투로의 훈련 필요성, ⑤ 개인발전의 향상을 자각할 수 없는 과업수행, ⑥ 임의로 훈련에서의 도중하차 금지, ⑦ 팀워크의 필요성, ⑧ 특정한 군사정보의 수집과 보유 요구가 그것이다. 또 이 연구는 열 개의 ‘반응 유형’을 찾아내는데, 이 열 개의 ‘반응 유형’은 부족한 전투요원과 만족스런 전투요원을 식별할 수 있는 가능성을 제시해 주는 행동 유형으로, ① 피병, ② 사회적 책임감의 결여, ③ 순교자적인 태도, ④ 허가되지 않은 후퇴, ⑤ 대인 적대감, ⑥ 부상에 대한 공포, ⑦ 미지의 것에 대한 불안, ⑧ 정신병적 유사 반응, ⑨ 전투역할 맡기를 불이행 또는 거부함, ⑩ 지시 이행에 대한 무능함이 그것이다

1961년 초기에 여러 검사들의 조합인 선발총집(selection battery)이 개발되어 특수전 요원 훈련에서의 성과와 비교되어 타당성이 입증되었다. 1960년대 초 미군 특수전 부대의 점증적인 요구는 단순히 더 많은 요원들이 필요했다는 것이 아니라, 한때 그 탈락율이 70%에 달할 정도로 많은 인원들이 특수전 훈련에서 도태되는 문제점을 해결하는 것이었다. 선발총집은 조합되었을 때 효과적으로 특수전 훈련과정에서 실패할 가능성이 높은 지원인원들을 식별해 낼

10) 표적훈련(target training) 정보작전을 시행할 국가, 지역, 시설, 기관 또는 인원을 상대로 하는 훈련을 말한다.

수 있는 4개의 측정방법으로 구성되었다. 선발총집의 세부 요소들은 야전 훈련이 진행되는 동안의 성적과 비교 타당성이 확인되었는데, 다음 9개의 훈련 성적이 그 기준치로 사용되었다:

- ① 무기: 보병 무기의 조립, 분해, 사용.
- ② 통신: 송수신기를 사용한 통신망 개설, 메시지의 전파, 수신, 통신망의 폐쇄.
- ③ 구급법: 총상에 대한 치료, 의사 상태에서의 구조 후 처리, 기타事故와 부상에 대한 적절한 처리.
- ④ 생존법: 기존 식량을 떠나 주위 환경으로부터 생존에 필요한 적절한 수단을 강구하는 능력의 제시.
- ⑤ 지형 탐색: 5마일에 거친 지역에 4개의 지점을 지정하여 지도상에 표시하고 각 지점을 경유 주어진 시간 내에 도보로 횡단 목적지에 도달.
- ⑥ 폭파 다양한 폭발물들의 확인, 선택, 설치, 뇌관의 조작.
- ⑦ 게릴라 부대의 조직과 배치: 적절한 지형의 선택과 복잡한 게릴라 상황의 전개와 배치에 대한 砂板<sup>11)</sup>의 사용.
- ⑧ 공중 재보급: 砂板을 사용한 적 후방에서의 공중 보급 능력.
- ⑨ 게릴라 전술: 기습과 매복을 계획하고 진행할 수 있는 능력 과시.

이 선발총집 검사방법은 매우 성공적이었는데, 이 검사를 성공적으로 통과한 인원들은 그렇지 않은 인원들보다 46% 더 많은 숫자가 성공적으로 훈련 과정을 통과해서 실전 배치되었다. 일반적으로 보았을 때, 검사의 결과가 의미하는 바는 성공적인 특수전 장교는 '심리적으로 자부심이 강하고, 다른 사람들을 여과없이 지나치게 믿지 않으며, 어느 정도의 모험을 감수하려는 자세가 있고, 전반적으로 잘 적응'하는 경향이 있다는 것이다. 다른 검사들은 성공적인 장

---

11) 砂板(sand table) 지형을 일정한 축척으로 줄여서 제작한 교육용 지형도.



교가 자신의 의견이 확고하며, 정력적임을 보여주고 있다(Watson, 1978).

미국 특수전 부대와 가장 흡사한 영국군 부대로는 對테러 부대인 공군특수부대(Special Air Services' SAS)를 들 수 있을 것이다. 매 100명의 지원자 중 19명 정도만이 실제로 SAS 과정을 수료한다. 그들은 컴퓨터 사용 시험을 치러야하고, 심리학자 Cattell이 개발한 16PF라는 유명한 성격검사를 받아야 하며, 심리-역동성 검사를 치러야 한다. 심리학자들은 이들 시험결과를 기초로 ① 평균이상의 지능을 가진 사람, ② 자기주장이 확고한 사람, ③ 낙천적인 사람, ④ 자부심이 강한 사람, ⑤ 너무 내성적이거나 외부 지향적이지 않은 사람을 발굴한다. 심리학자들은 정서적으로 불안정한 사람을 원치 않으며, 대신 남을 속이지 않으며 다른 사람에게 의존하지 않는 솔직한 사람들을 원한다. 심리학자들은 가끔씩 SAS에는 너무 많은 우두머리만 있고 부하기질을 가진 사람이 없다고 불평한다. 영국 해군 또한 심리학자들을 위험한 임무에 투입될 요원들의 선발에 동원하고 있다 그들이 선발할 때 찾는 특이한 성격 중 하나가 '권모술수형(Machiavellian)'인데 이는 임무에 투입될 요원들이 어떤 특정한 상황 하에서 직면할 수 있는 문제를 해결할 때 도움이 된다고 생각했기 때문이다.

## 2) 소부대 독립작전과 리더십

가장 최근에 진행된 대반란 작전 요원의 선발과 훈련 연구는 재래식 병사가 게릴라전에 임할 때 동원되는 소규모 독립전투 부대(SIAF)의 역할과 관련되어 있다. 연구의 핵심은 해외에서 소규모 독립전투 부대원들이 경험하는 육체적, 그리고 심리적 스트레스의 분석이었다. 우선 연구팀은 이미 완료된 작전들에 대한 상세한 행동내용을 수집했는데, 주로 월남에서의 경험이 대부분이지만, 태국

내에서의 동맹군 경험, 호주군과 영국군들이 말라야에서 경험한 사례들도 포함되었다. 이런 작전들의 분석은 연구팀으로 하여금 소규모 독립전투 부대가 성공적으로 활동하기 위해서는 25개의 기술을 습득해야 한다는 결론을 내리도록 유도한다(표 1 참조). 이들 기술들은 미군의 육군 공수부대, 특수전 부대, 유격과정, 해병대 수색부대와 호주의 특수 항공수송 연대 그리고 영국의 I6 낙하산 여단에서 교육되는 것들이다.

<표 1> SIAF에 필요한 25개 기본 기술들

---

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 지형 탐색</li> <li>▪ 간접 화력 및 공중지원 유도법</li> <li>▪ 위장, 은폐와 엄폐, 은밀 행동</li> <li>▪ 인체 관리</li> <li>▪ 추적법</li> <li>▪ 통신</li> <li>▪ 항공사진 사용</li> <li>▪ 신체조건과 전투력</li> <li>▪ 개인무기 사용</li> <li>▪ 기관총 사용</li> <li>▪ 폭파</li> <li>▪ 수류탄 사용</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 현지군의 언어와 훈련, 市街戰</li> <li>▪ 지뢰와 부비추레프의 탐지 및 사용</li> <li>▪ 전투 구급법</li> <li>▪ 이미지 강화 방법의 사용</li> <li>▪ 리더십</li> <li>▪ 정보</li> <li>▪ 임무 조직</li> <li>▪ 공중기동 절차</li> <li>▪ 小丹艇과 流水艇단 장치 사용</li> <li>▪ 山岳 등반</li> <li>▪ 탐지장치의 사용</li> <li>▪ 정찰</li> <li>▪ 생존, 도피 및 탈출</li> </ul>
---	---

---

이러한 기술들 평가에 대한 성적과 다양한 심리학적 검사 결과가 종합되었다. 여기에 사용된 검사는 ① 일반적인 인생관, 개인 이력, 몇몇 농담에 대한 반응을 살피는 유머 감각, 그리고 그의 '자아 개념'에 대한 자료를 수집하는 관심사 판단 검사지였다. 몇 연구에서, 이 검사지는 훌륭한 군인과 그렇지 못한 군인을 식별하는 아주 좋은 방안으로 입증되었다. ② 다음으로 사용된 것은 생활사 검사로,

여기서는 본인의 가족과 종교적 배경, 사회와 교육경험, 취미와 유아기의 행위 등을 파악한다 이 검사 또한 유능한 戰士와 그렇지 못한 군인을 식별하는데 유용하게 쓰인다 ③ 그 다음으로 사용된 것은 軍事 흥미조사지로, 이는 주로 군 생활의 어떤 면에 그 사람이 가장 잘 적응하는가를 알아보는 것이고 나아가 병영생활을 포함하는 다양한 군대 상황에 대한 태도를 조사하는 것이다. ④ 네 번째는 특별히 고안된 소규모 독립전투 부대활동 검사로, 위험이 상존하는 상황에서 자신감과 절망이라는 두 개의 상반된 태도를 측정하는 것이었다(Watson, 1978).

## 7. 부적응 행동 관리와 리더십

전투 스트레스 통제는 종종 모든 형태의 사람간의 분쟁에서 승리와 패배간의 차이를 결정하는 요소가 된다. 스트레스 요인들은 전투의 실상이며 병사들은 반드시 이들과 직면할 수밖에 없다. 적절하게 통제된 스트레스는 병사들에게 임무를 완수하는데 필요한 경계심, 전투력 그리고 인내심을 부여할 뿐 아니라, 충성심, 희생정신 그리고 영웅심과 같은 스트레스 적응 반응들을 불러일으킬 수 있다. 반대로 적절히 통제되지 못한 전투 스트레스는 임무수행을 약화시키며 불명예, 재난 또는 패배를 불러일으킨다. 이라크의 자이툰 부대에서도 현지 기후와 환경, 기지 생활로 인한 폐쇄적 활동, 고국에 대한 향수, 장기 근무로 인한 건강 악화, 파병 스트레스 증가 등으로 인하여 6개월 이상 근무자 중 일부는, 파병 업무수행 효율성과 부대 기여도가 저하되는 경우가 있음을 보고하고 있다(합참, 2006).

군 리더들의 스트레스 통제 목표는 ① 임무수행을 위한 스트레스를 수용할 수 있는 한계 내에서 유지하며, 가능하다면 스트레스를

최적의 단계로 유지한다. ② 스트레스가 수용할 수 있는 한계를 일시적으로 초과할 때, 이를 그 한계점 밑으로 회복시킨다. ③ 점차적으로 스트레스에 대한 인내력을 증진시킴으로써 병사들로 하여금 전투에서 피할 수 없는 극한 스트레스 상황하에서 이를 극복하여 정상 기능을 수행하도록 한다. ④ 스트레스 징후를 관찰하며 징후가 언제 어떻게 변하는지를 확인한다. 스트레스를 좀 더 효율적으로 통제하기 위해서는 스트레스가 정신이상 증상과 기능장애를 일으키기 전에 조치를 취한다. ⑤ 평소 스트레스를 유발시키는 요인들을 주의 깊게 확인 및 관찰한다. ⑥ 스트레스 요인들을 통제 가능한 것과 통제 불가능한 것들로 분류한다. 이때 변경 가능한 스트레스 요인들은 원하는 방향으로 초점을 맞추어서 스트레스 요인들을 통제한다. 불가능한 스트레스 요인들은 병사들이 적응할 수 있도록 지원한다. ⑦ 특정 상황 하에서 특정 시간에 꼭 필요한 정도로 병사 개개인의 스트레스 수준을 직접적으로 감소 또는 증가시킬 수 있도록 교육하는 것이다(육군교육사, 1995)

또한 지휘관들은 장병들이 무사히 귀환한 후에도 외상 후 스트레스 장애와 같은 부적응 행동이나 심신 장애가 나타나지 않도록 장병들의 스트레스를 관리할 책임이 있다. 이를 위해 군의 리더는 병사들의 스트레스 상황에서의 부적응 행동에 대한 임상심리학적 이해와 심리학적 지식을 구비해야 하고, 나아가 스트레스 해소를 위한 적극적인 방안을 강구해야 할 것이다. 스트레스와 戰場 부적응 행동들은 강력하고 효과적인 리더십으로 어느 정도 예방할 수 있다는 것이 전문가들의 견해들이다.

### Ⅲ. 연구방법 및 절차

#### 1. 조사대상

본 연구에서는 해외파병 장병들의 리더십 특성과 행동을 연구하기 위하여 해파경험이 있는 장기 부사관 이상에서 영관급까지 간부 200명과 병사 200명을 표집 설문을 실시하였으며, 일부 인구통계학적 변인에 대한 무응답자나 불성실하게 응답한 인원은 본 연구의 통계분석에서 제외시켜 최종 분석에 사용된 표집 수는 간부 187명(장교: 43명, 부사관: 144), 병사 109명으로 모두 296명이었다. 조사대상의 계급별 분포는 <표 2>와 같다.

<표 2> 조사대상자들의 계급별 분포

구분	장교	부사관	병사	계
인원 수	43	144	109	296

#### 2. 조사도구

연구에 사용된 조사도구는 앞의 이론적 배경에서 논의한 해외파병 임무에 대한 자료들을 문헌연구와 내용분석을 통해 자체 제작한 조사도구를 사용하였다. 조사도구는 7개 범주별로 ① 해외파병 임무와 성격·정신·가치관·자세들에 관한 문항 20개, ② 해외파병과 대민접촉/재건/건설을 위한 지식·기술·행동들 문항 23개, ③ 해외파병과 심리전 수행을 위한 행동·기술·지식들 13개 문항, ④ 해외파병과 대테러/계렬라전을 위한 군사적 기술·특기 15개 문항, ⑤ 해외파병과 소부대 독립작전을 위한 리더십 6개 문항, ⑥ 해외

파병과 체력 및 운동 능력 10개 문항, ⑦ 해외파병과 흥미 7개 문항 등 총 94개 문항으로 구성되었다. 각 문항들은 5점 평정척도로 제작하여 응답하도록 하였다.

### 3. 실시 및 결과처리

설문조사는 2006년 5월 중순부터 6월말까지 약 1.5개월이 소요되었다. 수집된 자료 중 불성실 응답자를 제외한 296매의 설문지가 최종 통계 분석되었다. 분석은 통계 전문 프로그램 SPSS를 사용하여 실행하였으며, 1차 분석은 7개 각 범주별 항목들의 평균치의 우선순위 비교를 통해 중요성을 장교, 부사관, 병사별로 알아보고, 2차 분석은 세 집단의 평균치를 一元변량분석(F검증)을 통해 차이를 보이는 리더십 항목을 변별한 다음, 항목의 중요성 평가치와 함께 Scheffé의 방법을 사용한 事後比較法(post-hoc)을 통해 그 원인들을 분석 및 추론하였다.

## IV. 결과 및 논의

해석 1. 먼저 해외파병 임무와 성격·정신 가치관·자세들 리더십 항목들에 대한 장교들과 부사관 그리고 병사들의 평가치(5점 척도)의 전체 평균치와 순위, 그리고 세 집단 간 항목들의 중요성의 차이를 F검정한 결과는 <표 3>과 같다 표를 보면 장교들은 전체 20개 리더십 항목의 30% 수준<sup>12)</sup>인 6개 항목에서 ① 책임감, ② 자부

---

12) 항목의 중요성 순위를 결정해서 제시할 절단점에 대한 명확한 기준이 없기 때문에 임의적으로 전체 항목의 30% 정도를 기준으로 중요 항목수를 결정 제시하였다 차 후 분석도 동일한 기준을 적용하였다

심, ③ 협조심, ④ 도덕심, ⑤ 심신의 강인성, ⑥ 충성심의 순위로 중요하게 생각하는 것으로 나타났으며, 부사관들도 순위차이는 있지만 유사한 경향을 보였다. 그러나 병사들은 ① 자부심, ② 심신의 강인성, ③ 책임감, ④ 충성심, ⑤ 정신적 건강, ⑥ 사회성 등의 순위로 나타나 장교나 부사관과는 다소 차이를 보였다.

F검증 결과  $P < .05$  수준에서 유의미한 차이를 보이는 것은, 10. 책임감, 18. 도덕심, 16. 권모술수형 성격의 세 가지 특성이었다. 이들 세 특성을 事後比較해 본 결과, 책임감과 도덕심은 장교 對 병사 집단에서  $P < .05$  수준에서 유의미한 차이를 보여 이 특성에 대한 장교들의 관심이 병사들 보다 더 많음을 알 수 있었고, '임기응변적이며 상황에 따라 필요한 모략과 술책을 사용'하는 권모술수형 성격을 事後比較해 본 결과, 병사 對 장교, 부사관 對 장교 집단비교에서  $P < .05$  수준에서 유의미한 차이를 보여, 병사와 부사관 집단 모두 장교들보다 때에 따라서는 권모술수형 성격이 더 필요하다고 생각하고 있는 것으로 나타났다.

전체적으로 해외파견 장병들은 임무와 부하들에 대한 강한 책임감과 파견임무에 대한 개인적·국가적 자부심, 팀워크를 위한 개인적 희생과 어려운 조건 가운데서도 지시에 대한 수용과 협조하는 태도, 특히 장교와 부사관들의 현지주민들과의 性, 음주, 물품거래, 금전관계와 관련된 높은 도덕성, 힘든 임무와 스트레스 및 갈등상황에 인내할 수 있는 정신 및 육체적 건강성, 국가와 상급자에 대한 충성심, 타인과 잘 어울리며 환경에 적응할 수 있는 사회성 등이 필요함을 중요하게 인식하고 있는 것으로 나타났다. 또한 7개 리더십 범주 중 첫 번째로 분석된 해외파병 임무와 성격 정신 가치관 자세들 범주에서, 전체 20개 리더십 항목들 중 3/4 정도인 14개 항목들이 상대적으로 4.0 이상의 높은 평가를 받아 이 범주 부분이 해외 리더십 특성의 핵심부분임을 알 수 있다

<표 3> 리더 성격·정신·가치관·자세들에 대한 평가

항목	평가자		장교(N: 44)		부사관(N: 143)		병사(N: 109)		F값
	평균	순위	평균	순위	평균	순위	평균	순위	
10. 책임감	4.74	1	4.58	1	4.40	3		4.032*	
14. 자부심	4.70	2	4.46	3	4.47	1		1.679	
18. 도덕심	4.63	3	4.42	4	4.23	8		4.234*	
9. 심신의 강인성	4.53	4	4.42	5	4.43	2		3.29	
11. 협조성	4.51	5	4.48	2	4.28	7		2.555	
17. 충성심	4.42	6	4.38	6	4.36	4		0.94	
8. 정신적 건강성	4.42	7	4.34	7	4.32	5		2.04	
13. 정서적 안정감	4.37	8	4.15	12	4.12	11		1.278	
19. 군인 내적자세	4.35	9	4.24	8	4.15	9		8.53	
2. 성격의 안정성	4.33	10	4.14	13	4.14	10		8.44	
4. 사회성	4.30	11	4.22	9	4.30	6		3.32	
5. 신중성	4.26	12	4.17	11	3.95	15		2.630	
20. 군인 외적자세	4.26	13	4.19	10	4.00	13		1.688	
3. 성격의 통합성	4.14	14	3.79	18	3.93	17		2.681	
15. 낙천적 성격	4.05	15	3.86	17	4.05	12		1.343	
6. 활동성	3.98	16	4.06	14	3.94	16		.562	
7. 모험성	3.95	17	3.88	16	3.73	18		1.001	
1. 지루함에 대한 인내성	3.86	18	4.02	15	4.00	14		4.33	
12. 독립성	3.63	19	3.33	20	3.50	20		1.697	
16. 권모술수형 성격	2.95	20	3.44	19	3.52	19		4.282*	

\* ; P<0.05    \*\* ; P<0.01    \*\*\* , P<0.001



해석 2: 해외파병과 대민접촉·재건·건설을 위한 지식 기술·행동들 리더십 항목들에 대한 장교, 부사관, 병사 집단의 평가치의 전체 평균치와 순위 그리고 세 집단 간 항목들의 중요성의 차이를 F검증한 결과는 <표 4>와 같다. 표를 보면 중요성의 순위에 있어 장교들은 ① 파견지역의 예의와 예절 준수, ② 현지 문화에 대한 이해, ③ 외국어: 영어, ④ 현지인과의 대인 관계, ⑤ 파견지역 군대의 전통과 예의 숙지, ⑥ 파견지역의 法 이해, ⑦ 의사소통 과정에 대한 이해, ⑧ 체육친선 활동, ⑨ 현지주민과의 언어소통의 순위로 나타났다. 부사관들은 ① 파견지역의 예의와 예절 준수, ② 파견지역 군대의 전통과 예의 숙지, ③ 현지인과의 대인 관계, ④ 파견지역의 法 이해, ⑤ 현지 문화에 대한 이해, ⑥ 외국어: 영어, ⑦ 의사소통 과정에 대한 이해, ⑧ 체육친선 활동, ⑨ 파견지역에 대한 학문적 소양 순으로, 한편 병사들은 ① 파견지역의 예의와 예절 준수, ② 외국어: 영어, ③ 파견지역 군대의 전통과 예의 숙지, ④ 현지인과의 대인 관계, ⑤ 파견지역 法 이해, ⑥ 현지 문화에 대한 이해, ⑦ 체육친선 활동, ⑧ 의사소통 과정에 대한 이해, ⑨ 외국어: 아랍어의 순위로 나타났다.

F검증 결과 27개 항목 전체에서  $P < .05$  수준에서 유의미한 차이를 보이는 항목은 2. 현지 문화에 대한 이해, 8. 의사소통 과정에 대한 이해, 17. 법학으로, 이들 세 특성을 事後比較해 본 결과 파견지역의 습관, 미신, 제도, 종교 등에 관한 ‘현지 문화에 대한 이해’는 장교 對 병사 집단에서  $P < .05$  수준에서 유의미한 차이를 보여, 장교들이 이 지식이 병사들보다 더 중요하다는 반응을 보였고, 현지주민들의 의사결정 및 생성의 체계적 이해에 관한 ‘의사소통 과정에 대한 이해’나, 현지법과 노동법 등에 관한 ‘법학’에서는 세 집단 간 유의미한 통계적인 차이는 없었다

<표 4> 대민접촉·재건·건설을 위한 지식·기술·행동들

평가자 항목	장교(N: 44)		부사관(N: 143)		병사(N: 109)		F값
	평균	순위	평균	순위	평균	순위	
4 파견지역의 예의와 예절 준수	416	1	424	1	401	1	975
2 현지 문화에 대한 이해	414	2	392	5	372	6	4008*
15 외국어 영어	409	3	381	6	394	2	1443
3 현지인과의 대인관계	402	4	392	3	386	4	482
5 파견지역 군대의 전통과 예의 숙지	400	5	397	2	391	3	230
9 파견지역 法 이해	391	6	392	4	372	5	1695
8 의사소통 과정에 대한 이해	388	7	376	7	351	8	3822*
7 체육친선 활동	367	8	364	8	365	7	033
1 현지 주민과의 언어소통	363	9	349	10	318	16	5415**
21 군수업무	351	10	345	11	325	12	1603
6 파견지역에 대한 학문적 소양	344	11	351	9	339	10	520
13 전산	342	12	312	16	328	11	2303
10 토목기술	337	13	321	14	321	15	481
23 환경학	335	14	310	17	310	19	1212
16 외국어 아랍어	333	15	316	15	343	9	2326
22 역사/전쟁사	333	16	306	19	314	18	1296
18 의학적 상식과 기술	328	17	335	12	316	17	1160
11 전자공학	321	18	332	13	321	14	436
20 관개(灌溉)기술	309	19	301	20	296	20	222
12 기계공학	305	20	309	18	325	13	1198
19 농업지도 기술	267	21	286	22	287	21	671
17 법학	260	22	297	21	274	22	3229*
15 외국어·서반아	235	23	242	24	233	25	223
14 외국어 노어	228	24	238	27	233	27	196
15 외국어 불어	228	25	238	26	240	23	226
14 외국어 중어	223	26	240	25	236	24	410
14 외국어 일어	221	27	242	23	233	26	796

\*, P<05    \*\*, P<01    \*\*\* ; P<.001

한편 F검증 결과  $P < .01$  수준에서 유의미한 차이를 보인 1. 현지 주민과의 언어소통을 事後比較한 결과, 장교 對 병사와 부사관 對 병사 집단비교에서 장교들이나 부사관들이 병사들 집단보다 ‘현지 주민과의 언어소통’을  $P < .05$  수준에서 더 중요하게 생각함을 확인할 수 있었다. 이 4개의 항목들 중 ‘현지 문화에 대한 이해’, ‘의사소통 과정에 대한 이해’, 현지 주민과의 언어소통 3개는 세 집단 모두 중요성 판단 순위의 중·상위 부분에 위치한 항목들이다. 현지 파견 지역에 대한 이러한 항목들은 현지 주민과 자주 접촉해야 하는 간부들이 병사들보다 중요하다고 판단할 수 있는 항목들이라고 생각된다.

전체적으로 해외파견 장병들은 파견지역의 예의와 예절 준수, 지역의 습관·미신·제도 종교 등의 현지 문화에 대한 이해, 그리고 파견지역 군대의 전통과 예의 숙지, 현지인과의 친밀감과 상호교류 및 접촉의 대인 관계, 그리고 현지 주민들의 관습법·사회법·생활법을 이해하고 준수하는 파견지역 법 이해 등, 파견 지역에 대한 ‘지역정보’와 ‘대상정보’ 교육이 필수적임을 인식하고 있는 것으로 나타났다. 나아가 체육 친선활동도 장병 모두 현지 적용에 중요한 리더십 변수임을 보여주었고, 외국어는 영어가 아랍어 등 현지 언어보다 더욱 중요하게 나타났다는 사실은 군내에서의 영어교육이 필수적임을 시사해 주는 결과로 생각된다.

해석 3: 해외파병과 심리전 수행을 위한 행동·기술·지식들 리더십 항목들에 대한 장교, 부사관, 병사들의 평가치의 전체 평균치와, 순위 그리고 이들 세 집단 간 항목들의 중요성의 차이를 F검증한 결과는 <표 5>와 같다 표를 보면 장교들은 ① 본국 및 파견국 정부의 정책 이해, ② 목표 및지역의 정보분석 능력, ③ 표현력, ④ 교육자적 소질과 설득력의 순위로 나타났다 부사관들은 ① 표현력, ② 목표 및 지역의 정보분석 능력, ③ 본국 및 파견국 정부의 정책

이해, ④ 심리학적 지식의 순위로, 병사들은 ① 목표 및 지역의 정보분석 능력, ② 본국 및 파견국 정부의 정책 이해, ③ 표현력, ④ 교육자적 소질과 설득력의 순위로 나타나 세 집단 간에 순위에 거의 차이가 없었다 F검증 결과 13개 항목 중에서 세 집단 간 통계적으로 유의미한 차이를 보이는 심리전 수행의 리더십 행동·기술·지식 항목도 나타나지 않았다.

<표 5> 심리전 수행을 위한 행동·기술·지식들

항목	평가자		장교(N: 44)		부사관(N: 143)		병사(N: 109)		F값
	평균	순위	평균	순위	평균	순위	평균	순위	
1 본국 및 파견국 정부의 정책 이해	3.86	1	3.49	3	3.52	2		3.006	
4 목표 및 지역의 정보분석 능력	3.79	2	3.53	2	3.62	1		1.285	
6 표현력	3.63	3	3.57	1	3.41	3		1.513	
2 교육자적 소질과 설득력	3.56	4	3.27	5	3.37	4		1.793	
3 매스 미디어 활용능력	3.51	5	3.24	7	3.35	5		1.526	
5 정치적 판단력과 감각	3.44	6	3.20	8	3.26	8		1.102	
9 역사학	3.42	7	3.26	6	3.28	7		492	
10 정치학	3.37	8	3.07	11	3.18	10		1.905	
7 심리학	3.37	9	3.36	4	3.31	6		1.123	
11 경제학	3.28	10	3.14	9	3.19	9		433	
8 인류학	3.19	11	3.12	10	3.08	11		235	
12 신문방송학	3.05	12	2.97	13	3.03	13		1.171	
13. 행정학	3.00	13	2.99	12	3.06	12		211	

\* , P<05    \*\* ; P<01    \*\*\* , P<001

전체적으로 장병들은 효과적인 심리전 수행을 위해서 본국 및 파견국 정부의 정책을 이해하면서, 주민들의 사회심리학적 배경 및 지역특성 정보들을 수집 활용하는 능력, 파병 역할을 효율적으로 표현하는 교육 심리학적 지식과 설득력을 중요시하는 것으로 나타났다. 7개 범주 중 해외파병과 심리전 수행을 위한 행동·기술 지식들에 대한 범주에서 4.0이상의 평가를 받은 리더십 특성들 항목이 하나도 없다는 사실은 우리 파견군이 이 분야에 대한 관심이나 교육이 상대적으로 적다는 사실을 반영하는 결과라고 생각된다. 다시 말하면 우리의 심리전 수행 수준이 사실상의 기대에 미치지 못하고 있다는 것이다. 해외파병 교육 시 대민심리전에 대한 지식이나 방법을 교육하고 이를 효율적으로 실시하는 것도, 파견지역 주민들을 하루 빨리 아군편으로 만드는 지름길이 될 수 있음을 인식해야 할 것이다.

해석 4. 해외파병과 對테러/게릴라전을 위한 군사적 기술·특기 리더십 항목들에 대한 장교, 부사관, 병사들의 평가치의 전체 평균치와 순위 그리고 간부 대 병사들 간 항목들의 중요성의 차이를 F검정한 결과는 <표 6>과 같다. 표를 보면 간부들은 ① 지형 탐색(독도법), ② 구급법, ③ 지뢰와 부비추랩의 탐지 및 사용, ④ 군대 통신, ⑤ 생존법에 관한 기술과 능력들을 상대적으로 중요하게 생각하는 것으로 나타났다. 부사관들은 ① 구급법, ② 시가전에 대한 기술, ③ 지형 탐색(독도법), ④ 군대 통신, ⑤ 무기 조작의 순위로, 병사들은 ① 무기 조작, ② 군대 통신, ③ 구급법, ④ 지뢰와 부비추랩의 탐지 및 사용, ⑤ 기억력 등의 순위로 나타났다

F검증 결과 15개 항목 중에서 장교, 부사관, 병사들 간  $P < .05$  수준에서 유의미한 차이를 보이는 것은 14. 정찰법,  $P < .01$  수준에서는 5. 지형 탐색(독도법)과 6 폭파가 차이를 보였다. '정찰법'을 事後比較한 결과 부사관 對 병사 집단비교에서 부사관들이 병사들 보다

P<.05 수준에서 더 유의미하게 중요시하는 것으로 나타났다.

<표 6> 對테러/계릴라전을 위한 군사적 기술·특기

항목	장교(N: 44)		부사관(N: 143)		병사(N: 109 )		F값
	평균	순위	평균	순위	평균	순위	
5 지형탐색 (독도법)	4.42	1	4.28	3	3.97	9	4827**
3. 구급법	4.42	2	4.37	1	4.15	3	2861
11 지뢰와 부버 추렵의 탐지 및 사용	4.37	3	4.17	8	4.13	4	.940
2 군대 통신	4.33	4	4.27	4	4.27	2	080
4 생존법	4.26	5	4.22	7	4.05	6	1278
1 武器 조작	4.26	6	4.25	5	4.30	1	116
10 市街戰에 대한 기술	4.23	7	4.30	2	4.03	8	2904
15 기억력	4.07	8	4.04	12	4.06	5	017
7 계릴라 전술	3.95	9	4.24	6	4.03	7	1892
9 은폐와 엄폐	3.93	10	4.12	10	3.92	10	1548
8 간접 화력 및 공중지원 유도법	3.77	11	4.00	13	3.74	11	2175
14 정찰법	3.74	12	4.06	11	3.69	13	4538*
6 폭파	3.74	13	4.12	9	3.72	12	4928**
13 산악등반/횡단 기술	3.23	14	3.26	14	3.18	14	136
12 수중장비(소단 정, 잠수장비 등) 의 사용	3.02	15	3.22	15	3.02	15	962

\* ; P<.05    \*\* ; P<.01    \*\*\* , P<.001

‘지형 탐색(독도법)’은 장교 對 병사, 부사관 對 병사 집단 비교에서 장교와 부사관들이 병사들 보다  $P<.05$  수준에서 더 중요하게 그리고 ‘폭파’는 부사관 對 병사 집단 비교에서 부사관이  $P<.05$  수준에서 더 중요하게 평가하는 것으로 나타났다.

전체적으로 해외파견 장병들은 對테러나 게릴라전 수행을 위해서는 독도법, 총상이나 水中 사고에 대한 적절한 처리와 같은 구급법, 통신망의 개설이나 폐쇄 그리고 메시지 전파 수신에 관련된 군대통신 숙달, 개인용 살상무기 조작이나 사용법, 보급두절시 생존에 필요한 적절한 수단을 강구하는 생존법, 시가전 기술, 지뢰 및 부비추랩의 탐지 및 사용과 기억력을 중요시 하는 것으로 나타났다. 또한 관련 항목 15개 중에서 장교, 병사들로부터는 8개, 부사관들로부터 13개 항목이 4.0 이상의 평가를 받은 리더십 항목들이어서 해과장병 교육 시 관심을 가질 필요가 있는 범주라고 생각된다.

해석 5. 해외파병과 소부대 독립작전을 위한 리더십 항목들에 대한 간부들과 병사들의 평가치의 전체 평균치와, 순위 그리고 장교, 부사관, 병사들 간 항목들의 중요성의 차이를 F검정한 결과는 <표 7>과 같다. 표를 보면 장교들은 ① 신뢰감 형성, ② 팀워크 유지, ③ 스트레스 관리 순으로 리더십 특성을 평가하였고, 부사관들은 ① 스트레스 관리, ② 士氣 유지, ③ 신뢰감 형성을, 병사들은 ① 신뢰감 형성, ② 스트레스 관리, ③ 팀워크 유지를 중요하게 생각하는 것으로 나타났다. 특히 ‘신뢰감 형성’은 장교와 병사 집단 모두에게서 최우선 순위로 나타났음을 주목할 필요가 있다. 그러나 세 집단 모두 정신건강 유지, 부적응 행동에 대한 조치, 임상 심리학적 지식에 관련된 ‘부적응 행동 관리’를 마지막 6위로 평가하여 아직도 한국군의 임상 리더십에 대한 관심이 상대적으로 낮음을 알 수 있다.

<표 7> 소부대 독립작전을 위한 리더십

평가자 항목	장교(N: 44)		부사관(N: 143)		병사(N: 109)		F값
	평균	순위	평균	순위	평균	순위	
2 신뢰감 형성	4.79	1	4.49	3	4.60	1	3.266*
1. 팀워크 유지	4.77	2	4.49	4	4.56	3	2.311
3. 스트레스 관리	4.74	3	4.51	1	4.58	2	2.077
6. 士氣 유지	4.67	4	4.51	2	4.53	4	904
5. 급식관리	4.56	5	4.43	5	4.50	5	692
4. 부적응 행동 관리	4.47	6	4.38	6	4.37	6	303

\* ; P<.05    \*\* , P<.01    \*\*\* ; P<.001

6개 항목들을 F검정한 결과 장교, 부사관, 병사들 간 P<.05 수준에서 유의미한 차이를 보이는 리더십 항목은 2. 신뢰감 형성이었다. 이를 事後分析한 결과, 장교 對 부사관 비교에서 장교집단이 부사관들 보다 P<.05 수준에서 유의미하게 '신뢰감 형성'을 더 중요하게 평가하는 것으로 나타났다.

전체적으로 해외파견 장병들이 독립적인 소부대 작전을 위해서는 간부와 병사들 상호간에 신뢰감과 팀워크가 매우 중요하며, 스트레스에 대한 관리와 해소 그리고 적절한 휴식과 오락, 복지, 급식, 관심과 배려를 통한 士氣 유지를 중요하게 생각하는 것으로 나타났다. 나아가 각 항목들 모두 4.0 이상의 높은 평가치를 보여 리더십 요소들 중 가장 중요한 의미가 있음을 시사해주고 있다. 이 부분의 리더십 특성과 기술에 대해서는 보다 심층적인 연구와 심리학적 학문적 소양이 우선 전제되어야 함을 강조하고 싶다. 해파장병의 교육 시에 강사초청에 대한 배려가 필요한 영역으로 생각된다.

해석 6: 해외파병 임무와 체력 및 운동 능력 리더십 항목들에 대



한 간부들과 병사들의 평가치의 전체 평균치와, 순위 그리고 장교, 부사관, 병사들 간 항목들의 중요성의 차이를 F검정한 결과는 <표 8>과 같다. 표를 보면 장교들은 ① 기초 체력, ② 야외생활 적응력, ③ 視力(듣는 능력) 순으로, 부사관들은 ① 기초 체력, ② 야외생활 적응력, ③ 聽力(듣는 능력)을 상대적으로 중요하게 생각하는 것으로 나타났다 반면 병사들은 ① 기초 체력, ② 야외생활 적응력, ③ 신체적 균형의 순위로 나타났다.

<표 8> 체력 및 운동 능력

항목	평가자		장교(N: 44)		부사관(N: 143)		병사(N: 109)		F값
	평균	순위	평균	순위	평균	순위	평균	순위	
8. 기초 체력	4.40	1	4.40	1	4.29	1	547		
9. 야외생활 적응력	4.09	2	4.17	2	4.18	2	154		
6. 視力(보는 능력)	3.95	3	3.94	4	3.75	5	1372		
7. 聽力(듣는 능력)	3.95	4	3.98	3	3.80	4	1147		
5. 무 도	3.81	5	3.81	6	3.50	7	2975		
10. 신체적 균형	3.74	6	3.92	5	3.84	3	561		
2. 뒹굴음 능력	3.63	7	3.72	7	3.52	6	988		
4. 측 구	3.49	8	3.33	9	3.32	8	403		
1. 장거리 행군능력	3.19	9	3.59	8	3.31	9	2887		
3. 배 구	2.60	10	2.81	10	2.40	10	5213**		

\* ; P< 05    \*\* ; P<.01    \*\*\* , P< 001

10개 항목 전체에 대한 F검증에서 P<.01 수준에서 유의미한 차이를 보이는 항목은 3. 배구였다. 事後比較 결과 부사관 집단이 P<.01 수준에서 병사들 보다 더 배구를 중요하게 생각하는 것으로 나타났지만 세 집단 모두에서 2점대의 최하위 평가를 받아 리더십의 중요 운동기술로 평가받지 못해 별다른 의미를 부여할 필요는

없다고 생각된다.

전체적으로 해외파견 장병들은 파견 임무를 수행함에 있어서 기초체력과 야외생활 적응력을 매우 중요하게 생각하고 있음을 알 수 있다. 해파장병 선발 시 이 부분이 검증되어야 함을 실증적으로 보여주는 결과라고 생각된다. 聽力이나 視力같은 감각기관의 건강도 마찬가지라고 생각된다. 병사들이 신체적 균형(키와 몸무게의 조화)에 3위(3.84)의 우선순위를 주었지만, 간부들 역시 6위(장교들: 3.74)와 5위(부사관: 3.92)를 주어 순위에만 차이가 있을 뿐 공통적 주요 선발 고려사항임을 보여주고 있다.

해석 7: 해외파병과 흥미에 관련된 리더십 항목들에 대한 장교, 부사관, 병사 집단의 평가치의 전체 평균치와, 순위 그리고 세 집단 간 항목들의 중요성의 차이를 F검정한 결과는 <표 9>와 같다.

<표 9> 해외파병과 흥미

항목	평가자		장교(N: 44)		부사관(N: 143)		병사(N: 109)		F값
	평균	순위	평균	순위	평균	순위	평균	순위	
1. 戰史 연구	3.58	1	3.28	1	3.10	3	3.431*		
2. 時事 문제	3.47	2	3.25	3	3.06	4	2.678		
6. 민속놀이	3.40	3	3.26	2	3.23	2	.465		
5. 전자오락	3.07	4	3.08	4	3.25	1	1.043		
4. 자동차 수리	3.05	5	3.06	6	2.98	6	.184		
3. 가전제품 수리	2.98	6	3.07	5	3.06	5	.146		
7. 바둑	2.86	7	2.81	7	2.56	7	2.586		

\* ; P<.05    \*\* ; P<.01    \*\*\* ; P<.001

표를 보면, 장교들은 ① 戰史 연구, ② 時事 문제, ③ 민속놀이 순으로 우선순위를, 부사관들도 장교들과 유사한 순위로 평가하고 있음을 보여주고 있는 반면, 병사들은 ① 전자오락, ② 민속놀이,

③ 戰史 연구 순으로 평가하고 있어 간부들과는 순위 면에서 다소 차이를 보이고 있다. 즉, 병사들은 스트레스 해소를 위해서는 전자 오락이 제일 중요하다고 생각하고 있는 것이다.

7개 항목 전체에 대한 F검증에서  $P < .05$  수준에서 유의미한 차이를 보이는 항목은 1 戰史 연구였다. 이를 事後比較 해본 결과, 장교집단이 병사집단 보다  $P < .05$  수준에서 더 중요하게 戰史 연구를 평가하고 있었다.

전체적으로 해외파견 장병들이 파견 임무를 수행함에 있어서, 여가 및 자유시간 관리를 할 때 간부들은 많은 시간을 戰史·時事 문제 및 민속놀이 등에 관심을 가지는 것이 좋다고 생각하는 반면, 병사들은 전자오락이나 민속놀이 등이 주 관심사임을 알 수 있다. 이 부분은 특히 장병들의 스트레스 해소와도 관련이 있다고 생각된다. 그러나 연구자들이 제시한 흥미 항목들도 전체적으로 3점대의 평가치를 받고 있어 이 범주의 리더십 항목들이 큰 중요성을 가지지 못하는 것으로 판단된다 따라서 해외파견 부대 내에서도 자체적으로 여가 시간 활용과 스트레스 해소를 위한 다양한 방안들을 활용하고 있지만, 리더가 관심을 가져야 할 오락과 흥미 분야에서는 간부와 병사 간에 서로 다른 생각들을 가지고 있으므로, 현지 리더들이 자기중심적인 생각보다는 균형적인 감각을 가지고 두 집단의 욕구들을 만족시킬 수 있도록 폭넓은 의견을 수렴할 필요가 있다고 생각된다. 비교적 높은 순위를 보이는 ‘戰史 연구’와 ‘時事 문제’에 대한 욕구 충족을 위해서는, 고국에서 발행하는 관련 분야의 서적 및 신문이나 잡지 등을 신속하게 공급하는 것도 좋을 것이다. ‘바둑’은 장병 모두 7위의 순위를 부여했을 뿐 아니라 평가치도 2점대여서 그렇게 중요한 의미를 갖지 못하는 것으로 나타났다.

## V. 결론 및 제언

본 연구의 목적은 해외파견 경험을 가진 장교, 부사관, 병사들을 대상으로 기본 리더십과, 역할에 따른 리더십 내용의 중요성과 판단에 차이가 있는가를 알아보는 것이었다. 이를 위해 해외파병의 역할, 문화 및 특수임무와 관련된 다양한 문헌 연구를 통해 7개의 범주 총 94개 문항을 도출, 리더십 주요 항목들에 대한 중요도 평가(5점 척도)를 하는 조사도구를 작성하여, 해외파견 경험이 있는 장교(43명), 부사관(144명), 병사(109명) 등 총 296명의 장병을 대상으로 조사를 실시하여 이를 통계 분석하였다. 분석 결과, 7개 항목 모두 세 집단 간에 지각하는 리더십의 요소들의 중요성에 결정적인 차이가 없음을 보여주었다. 따라서 장교, 부사관, 병사들 사이에 추구하는 리더십에 관련된 큰 갈등은 없을 것으로 추론된다 이러한 결과는 군의 지휘부와 해외파병 장병들에게 또 하나의 리더십 과제를 던져주고 있다 그것은 파견 전에 리더십 중요성 상위 부분에 나타난 요소들을 파견 상황에 맞게 충분히 숙지하고 훈련 및 교육시키는 문제이다. 여기서 교육 및 훈련으로 단기간에 획득할 수 없는 리더십 특성들은 각종 심리검사를 통해 선발기준으로 삼아야 한다는 것이다.

또한 본 연구를 통해 우리는 해외파병에 따른 일반적인 리더십 요소들과 역할에 따른 중요 요소들도 일부 도출할 수 있었다. 이러한 연구 결과를 바탕으로 해외파견 전 장병들에게 기본 임무 외에 교육시켜야 리더십 내용과 연구자가 바라고 기대하는 몇 가지 발전 방향을 제시하고자 한다

첫째, 해외파병 시 문화적 이질감을 극복하고 현지 주민들과의 의사소통을 원활하게 하기 위한 어학 및 문화 적응 교육의 강화가 필요하다. 특히 영어의 중요성이 현지어보다 더 중요하게

평가되고 있어, 한국군 장병들이 영어만 어느 정도 습득해도 의사소통에는 큰 문제가 없으리란 판단이다. 그러나 현지어에 대한 기본적인 소통 능력 정도는 갖추어야 할 것으로 생각된다. 나아가 최근 이라크, 아프가니스탄 등 주둔국 주민과의 갈등이 고조되면서, 미군 지도부도 현지에 대한 문화적·종교적 이해를 강조하는 군사계획 수립에 다시 관심을 쏟고 있음은 앞에서 논의한 바 있다. 앞으로 우리 장병들의 해외파견 교육 시에도 현지 사정에 부합하는 언어 문화·종교 등 현지 적응 교육이 보다 철저하게 이루어져야 할 것이다.

둘째, 해외 파병부대 戰場 스트레스 관리 및 부적응 행동 관리 교육을 강화 및 체계화하자는 것이다. 해외에 파견된 장병들의 정신적 건강 및 정서적 안정과 같은 심신의 건강에 대한 중요성을 더 이상 언급할 필요는 없겠지만, 특히 정신건강 유지나 부적응 행동에 대한 조치 그리고 임상 심리학적 지식과 관련된 ‘부적응 행동 관리’에 대해서 상대적으로 관심이 낮다는 사실은 한국군의 임상적 리더십 강화의 필요성을 시사해주는 결과로 생각된다. 앞으로도 군의 리더십에 있어 이 부분의 중요성은 점차 증대될 것이며, 이라크 파병을 위한 교육과 훈련에서 부분적으로 우리 군이 ‘분노조절 훈련과 스트레스 관리’라는 특별 과목을 채택한 것도 이 같은 사실을 반영한 것으로 보인다. 이러한 과목이 마련된 이유는 파병 장병들이 덥고 건조한 날씨, 긴장감, 지루함, 고립감, 등으로 인해 사소한 일에 민감한 반응을 보일 수 있다는 판단에 따른 것이었다. 파병 장병을 위한 교육 과정에 분노조절 훈련이 포함된 것은, 2003년 1월 아프가니스탄 파병 의료지원단인 동의부대 내에서 장교 간 총기 사고가 발생한 것이 계기가 됐다. 당시 국방부 합동조사단은 사소한 시비 끝에 소령이 대위를 쫓 숨지게 한 사고의 원인으로 ‘戰場 스트레스’를 꼽았다. 분노 조절의 훈련 방안으로는 특별 여가활동을

계획을 세우고, 프로그램의 일환으로 누적된 분노를 해소할 수 있는 가장 좋은 방법이 ‘때리는 활동’이라는 전문가와 파병 경험자의 조언에 따라 샌드백 치기, 소프트 볼 시합, 사물놀이 악기 연주 등이 포함된 것으로 알려졌다(한국일보, 2003).

그러나 누적된 분노를 해소하기 위한 한 가지 방법인 ‘때리는 활동’이 궁극적으로 분노와 공격행동을 감소시키는지에 대한 대답은 현재로서는 의문이 있음을 심리학자들도 인정하고 있다. 사실 분노의 해소 문제는 어느 면에서 많은 심리학자들을 고민하게 만드는 논쟁 주제중의 하나이다. 행동주의 심리학자들과 치료자들은 분노를 표현하는 것이 최상의 방법이라는데 동의하지 않는다. 문제해결 없는 분노의 표출이나 공격적인 표현은 해결이 아니라, 또 다른 공격적 표현을 초래할 뿐이라는 것이다. 따라서 아직 까지 그 효과가 정립된 이론이 없는 단순한 공격적 분노 표현 방법보다는, 스트레스 해소를 위한 스트레칭이나 긴장이완훈련같이 임상적으로 인정된 방법이나 또는 동양적인 명상법들을 연구 개발하여, 해외 파견부대의 스트레스 해소에 적용될 수 있도록 체계적으로 보완하자는 것이다.

셋째, 해외파병을 위한 보다 개선된 리더십 훈련내용의 도입이다. 미군은 이라크전 3년간의 실책을 교훈삼아 이미 새로운 리더십 훈련방식을 도입하기 시작했다. 냉전시대 소련이 敵이었던 시절의 ‘탱크전 교리’에서 ‘게릴라전 교리’로의 전환으로 이를 정리하면 다음과 같은 5가지 항목이다. ① 안정유지: 전투 중에도 주민들의 일상생활이 유지되도록 하라는 것이다. ② 우군확보: 평범한 민간들을 저항세력으로 만들지 말라는 것이다. ③ 신뢰확보: 작전지역 내 주민들의 신뢰를 얻으라는 것이다. ④ 문화숙지: 전투 지형뿐 아니라 ‘문화지형’도 숙지하라는 것이다. ⑤ 정보분석: 정보분석 능력을 향상시키라는 것이다(동아일보, 2006b).

현재 미국을 중심으로 한 對테러전에서 다국적군이 편성되거나 UN의 분쟁지역에 대한 평화유지군(PKO)의 파견 경우 때에 따라서는 한국군이 타국의 장병을 지휘하거나 또는 타국 군 장교의 지휘 아래 임무를 수행하는 상황이 점점 빈번해 지고 있는 실정이다. 우리 군도 해외 파견지 내의 자국 군 지휘를 위한 리더십 연구와 함께, 한국군 고유의 리더십 행동이나 특성들을 비교문화 연구의 차원에서 검증하는 리더십 연구가 앞으로도 활발히 이루어져야 할 것이다. 이러한 연구와 절차들은 다양한 한국군 미래 리더들을 교육하고 양성하는 훈련 프로그램 제작에 기여할 수 있을 것으로 판단되며, 한국군의 '과학화' 내지는 '세계화'와 국위 선양에도 도움을 줄 것으로 생각한다.

## | 참고문헌 |

### 1. 국내문헌

육군교육사(1995). 전장감각.

이재윤(2005). 군사심리학의 이론과 실제. 서울: 집문당

장을병(譯)(1990). 미래의 충격. 서울: 범우사.

합참(2006). '06 자이툰 파병성과/교훈집('05. 7 ~ '06. 5).

### 2. 일간지 · 월간지

동아일보(2006). 7월 6일자, 18면.

조선일보(2005). 9월 24일자, 8면.

중앙일보(1993). 6월 22일자, 27면.

중앙일보(2003). 6월 25일자, 15면.

중앙일보(2006). 2월 21일자, 5면.

한겨레(1996). 6월 6일자, 13면.

한국일보(2003). 4월 24일자, 7면.

한국일보(2006). 3월 2일자, 12면.

### 3. 외국문헌

Appel, J. W.(1966). Preventive psychiatry. In R. L. Bernucci & A. J. Class(Eds.), *Neuropsychiatry in World war II: Vol. 1. Zone of the interior*, pp. 373-415. Washington, D.C.: US Government Printing Office.

Bass, B. M.(1997). Does the transactional-transformational paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 22: 130-142.

Bass, B. M., & Avolio, B. J.(1993). Transformational leadership



- and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17, 112-122.
- Campbell, J P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., III, & Weick, K. E.(1970). *Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Clement, S. D., & Ayres, D. B.(1976). *A matrix of organizational leadership dimensions* Fort Benjamin, IN: U.S. Army Administration Center(Leadership Monograph Series No. 8).
- Fu, P P., & Yukl, G. A.(2000). Perceived effectiveness of influence tactics in the United States and China. *Leadership Quarterly*, 11, 251-266
- Geyer, A, & Steyrer, J.(1998) Transformational leadership and objective performance in banks. *Applied Psychology. An International Review*, 47, 397-420.
- Ghiselli, E E.(1971). *Explorations in managerial talent*. Pacific Palisades, CA Goodyear
- Gibb, C. A.(1954). Leadership. In G. Lindzey(Ed.), *Handbook of social psychology*. Cambridge, MA: Addison-Wesley.
- Grunstad, N L.(1985). The total leadership goal. In J. G. Hunt and J. D. Blair(Eds.), *Leadership on Future Battle Field*. New York: Pergamon Brassey's Int' Defense Pub..
- Jung, D. I., & Avolio, B. J.(1999). Effects of leadership style and followers' cultural orientation on performance in group and individual task conditions. *Academy of Management Journal*, 42, 208-218.
- Jung, D. I., Butler, M, & Baik, K.(2000). *Effects of*

- transformational leadership on group members' collective efficacy and perceived performance.* Paper presented at the Society for Industrial and Organizational Psychology conference, New Orleans, LA.
- Katz, R. L (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 33-42.
- Lerner, D.(1949). Sykewar' *Psychological Warfare Against Germany, D-Day to V-E Day.* New York' Stewart.
- Linebarger, P. M. A.(1954) *Psychological Warfare*(2nd ed.) New York: Duell Sloan and Pearce.
- Mann, F. C.(1965). Toward an understanding of the leadership role in formal organizations. In R. Dubin(ed.), *Leadership and Productivity.* San Francisco Chandler
- McCormick, E. J , & Ilgen, D. R.(1985). *Industrial psychology*(8th ed.). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Miner, J. B (1965). *Studies in management education.* Atlanta Organizational Measurement Systems Press.
- Morris, C. G.(1986). *An Introduction to Psychology*(5th ed.). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Popper, M., Maysless, O., & Castelnovo, O.(2000). Transformational leadership and attachment. *Leadership Quarterly*, 11, 267-289.
- Rao, A., Hashimoto, K., & Rao. A.(1997). Universal and culturally specific aspects of managerial influence: A study of Japanese managers. *Leadership Quarterly*, 8, 295-312.
- Shamir, B., Zakay, E., Breinin, E., & Popper, M.(1998). Correlates of charismatic leader behavior in military units:

- Subordinates' attitude, unit characteristics, and superiors' appraisals of leader. *Academy of Management Journal*, 41, 384-409.
- Steinberg, A. G.(1987). *The Leader Requirements Survey Package*, ARI Research Product 87-21, US ARIBSS
- Stogdill, R. M.(1948). Personal factors associated with leadership' A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Stogdill, R. M.(1974). *Handbook of leadership. A survey of theory and research*. New York. Free Press.
- Triandis, H. C.(1994). Cross-cultural industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. Hough(Eds.), *Handbook of industrial and organizational Psychology*, 103-172 Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Walsh, W. B., & Betz, N. E.(1985) *Tests and assessment*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Watson, P.(1978) *War on the mind: The military uses and abuses of Psychology*. London: Hutchinson.

# A Study on Effective Leadership of ROK Overseas Forces.

Lee, Jae-Yun\*

The kinds of traits and behaviors studied most frequently in the early leadership research included physical characteristics, personalities, abilities, skills, behaviors and so forth. Researchers who studied leadership emphasized the important role of cultural, counter-insurgent, stability operational and clinical leadership traits and behaviors to perform the special mission of Overseas Forces. The purpose of this study was to examine effective leadership traits, behaviors and skills for special mission of ROK Overseas Forces and to find out the differences on leadership traits, skills and behaviors among officers, noncommissioned officers(NCO) and enlisted men of the army. In order to achieve this purpose, a number of literature reviews and survey researches were conducted. The data for the analysis were collected through the questionnaire which consisted of 94 leadership traits, skills and behaviors items. Subjects were composed of 43 officers, 144 NCOs and 109 enlisted men.

Although the ranking order of leadership traits, skills and behaviors items among the groups for each analysis did not show much difference, the results of one-way analysis of variance revealed that a few items had a significant statistical

difference among the groups. Implications of comparative results were also discussed in this study. In conclusion, this study would be useful basis for further improvement on effective leadership traits, skills and behaviors of ROK Overseas Forces, and some further researches were recommended.

*Key Words* : effective leadership traits, behaviors and skills for special mission of Overseas Forces. cultural, counter-insurgent, stability operational and clinical leadership.