http://dx.doi.org/10.17703/JCCT.2020.6.1.201

JCCT 2020-2-25

# 현대적 리더십 유형이 조직 효과성에 미치는 영향 : 육군 지휘관의 리더십을 중심으로

# The Effect of Modern Leadership Style on Organizational Effectiveness : Focusing on Army Commander's Leadership

이삼주\*, 박상혁\*\*

# Sam-Joo Lee\*, Sang-Hyuk Park\*\*

요 약 본 연구는 군 조직에서 변혁적 리더십, 감성리더십, 서번트 리더십이 부대유형별 특수부대, 상비부대, 향토·동 원부대, GOP·해안 독립부대, 교육기관·훈련소 부대가 조직효과성(직무만족, 조직몰입, 조직시민행동)에 얼마나 영향이 있는가와 그 성과를 향상시키는 요인이 무엇인가를 규명하는데 연구의 주안을 두었다. 따라서 본 연구목적을 달성하기 위해 본 논문에서는 문헌연구와 실증연구 두 가지 연구를 활용하고자 한다.

문헌연구를 통해 연구모형 설계에 필또한, 지금까지의 주요 리더십 이론에 대한 비판적 고찰과, 신세대 장병에 대한 이해, 새로운 리더십 이론이 등장하게 된 배경과 특징 및 변혁적 리더십과 감성리더십, 서번트 리더십 이론의 주요내용(개념, 구성요인, 측정자료)과 조절변수에서 조직효과성에 대한 이론적인 고찰을 통해 실증분석을 위한 연구모형을 설정하고 가설을 검정한다. 실증연구는 변혁적 리더십과 감성리더십, 서번트 리더십이 부대유형과 조직효과성에 미치는 영향과 부대유형이 리더십 유형과 조직효과성을 조절하는지를 실증적으로 분석하는데 목적을 두고 있다.

주요어 : 리더십 유형, 부대의 종류, 군대조직, 조직 효과성, 군대 리더십

**Abstract** This study focused on finding out how transformational leadership, emotional leadership, and servant leadership in military organizations affected organizational effectiveness (commission satisfaction, immersion, and organizational citizen behavior) by special forces, standing forces, GTO, independent units on the coast, and educational institutions and training units. Therefore, in order to achieve this research objective, we intend to utilize two studies, the literature and the empirical studies, in this paper.

Through the literature study, we also set up a critical consideration of the major leadership theory so far, understand the soldiers of the new generation, set up the background and characteristics of the new leadership theory, transformative leadership and emotional leadership, and set up and study the hypothesis for the organizational effectiveness in the main contents (concepts, components, measurement data) and variables. Empirical research is aimed at empirically analyzing the impact of transformative leadership, emotional leadership, and servant leadership on sub-type and organizational effectiveness, and whether sub-type controls leadership type and organizational effectiveness.

**Key words :** Type of leadership, Type of troop, Military organization, Organizational effectiveness, Military leadership

Received: November 15, 2019 / Revised: November 30, 2019

Accepted: December 10, 2019

\*Corresponding Author: tndhksrla@hanmail.net Dept. of Administration, Chung Ang Univ, Korea

<sup>\*</sup> 정회원, 우석대학교 군사학과 초빙교수 (제1저자) \*\* 정회원, 우석대학교 군사학과 조교수 (공동저자) 접수일: 2019년 11월 15일, 수정완료일: 2019년 11월 30일 게재확정일:2019년 12월 10일

# 1. 서 론

군(軍) 리더십이란, "군 리더가 임무 완수를 위해 구 성원들에게 동기를 부여함으로써 영향을 미치는 과정" 이라고 하며, 이는 전쟁을 억제하고 전쟁에서 반드시 승리해야 하는 군대를 일사불란하게 움직이기 위해서 는 각 구성원들의 자발적인 참여와 협조가 무엇보다 중 요하다. 군에서의 리더십은 제 전장기능을 통합하여 전 쟁에서 승리하기 위한 무형전력의 핵심요소이다. 또한, 리더십은 전·평시에 제반 전투력을 집중시키며, 목표달 성을 위해 구성원들에게 목적, 방향, 동기를 부여하여 성공적으로 임무를 완수하는데 핵심 역할을 한다. 군이 추구하는 전투력의 근간에는 다양한 유형, 무형전력이 융합되어 정예 강군의 모습이 갖추어진다. 즉, 최첨단 장비와 무기체계, 병력을 포함하는 유형전력과, 조직의 사기와 강한 응집력과 팀워크, 리더십, 정신전력 등의 무형전력이 강력하고 균형된 모습으로 구비되었을 때 강한 전투력을 갖추었다고 할 수 있다. 특히 질적, 양적 평가가 불가능한 무형적인 리더십, 조직 사기와 응집력, 팀워크 등은 전승을 보장하는 데 결정적인 역할을 하는 인간적 요소로서 매우 중요한 역할을 한다.

따라서 본 연구에서는 변혁적 리더십, 감성리더십, 서번트 리더십 3가지의 유형이 군 조직효과성(직무만족, 조직몰입, 조직시민행동)에 미치는 영향을 검증해 봄으로써 신세대 장병들을 지휘통솔하기 위한 보다 효과적인 리더십 유형을 규명하고자 한다. 그리고 군 조직내에서 부대유형별(특수부대, 상비부대, 향토·동원부대, GOP·해안 독립부대, 교육기관·훈련소 등)을 대상으로 동일한 리더십 유형이 조직효과성에 미치는 영향을비교 분석함으로써 부대유형별로 효과적인 리더십 유형을 제시하고 이를 통해 군 조직내에서 장병들의 의식변화를 반영할 수 있는 바람직한 리더십의 발전방안을 제시하고자 한다.

# Ⅱ. 이론 고찰

# 1. 리더십의 개념

리더십(leader ship)또는 리더(leader)라는 단어가 우리나라에서 언제부터 사용하게 시작했는지는 불확실하다. 영어의 "리더"라는 단어가 처음 사용된 것은 서기 1300년쯤이다. 그러나 리더십이라는 단어가 등장한 것

은 1800년대 초반 영어권 국가들에서 부터였다. 물론 리더십의 의미가 오늘날 우리가 사용하는 것과 일치했 을 리는 없다. 한편, 프랑스에서는 리더에 해당하는 적 절한 단어가 20세기 중반까지도 제대로 사용되지 않았 다고 한다. 그렇다고 해서 리더의 개념이 존재하지 않 았다고 볼 수는 없을 것이다[1].

그러나, 리더십에 대한 학자들의 관심은 20세기에 들어와 행동과학적 연구가 진행되면서 활성화되었다. 서구 문명의 확산이 영어 사용을 동반하듯이 리더십 용어도 세계적으로 확산되면서 다양하게 정의되고 사용되기 시작하였으며, 리더십 연구를 광범위하게 검토한 후에 "리더십 정의는 그 개념을 정의하려고 시도했던 사람들만큼이나 많다"고 결론을 내렸다[2].

이러한 지적을 한 이후로도 리더십에 대한 새로운 정의는 줄어들지 않고 계속 제시되어 리더십은 특성, 행동, 영향, 상호작용 패턴, 역할관계, 관리직위의 점유라는 측면에서 정의되어 왔다[2][3]. 또한, 리더의 수행차원을 과업행동과 인간관계 행동으로 제시하면서 "리더십이란 주어진 상황에서 개인이나 집단의 목표달성을 위한 활동에 영향을 미치는 과정이다"라며 리더십을 목표달성의 수단으로 보고 주어진 상황을 강조하고 있다[4][5]. 즉, 리더십은 "특정 목표를 달성하기 위하여특정인들이 다른 사람에게 영향력을 행사하는 과정"이라고 할 수 있으며[5][6], "집단의 목표설정을 위한 다른 사람들에게 영향을 주는 것"이라고 정의할 수 있다.[6][7].

#### 2. 리더십 이론의 변천과정

리더십 연구는 이미 오래전부터 정치학, 사회학, 사회식리학 등의 다양한 분야에서 연구되어 왔으나, 1930년대 인간관계론의 등장과 함께 행정학에서도 리더십연구가 주의 깊게 연구되어 왔다고 말할 수 있다. 그이전, 고전이론의 과학적 관리론과 원리주의에 입각한이론들은 모든 조직의 구성원들이 상관의 명령에 따라합리적, 이성적으로 행동한다는 가정하에 있었기 때문에 리더십에 대한 관심과 연구가 필요하지 않다고 생각했을 것이다. 그 이후 인간 합리성에 대한 가정에 의문을 제기한 행정행태론이 등장하면서 리더십에 대한 경험적 연구들이 시작되었고, 1960년대에 발전행정론이대두되면서 결정적인 발전의 계기를 맞게 되었다[8].

1940년대와 1950년대 초창기에는 리더는 평범한 사

람에게 없는 특별한 자질을 선천적으로 타고난다는 가정에서 등장한 리더십의 초기이론으로 특성이론 또는 자질론(Trait Theory)이라 부른다. 특성이론의 한계를 극복하기 위해 등장한 연구를 행동이론이라 정의하며리더의 특성 및 자질보다 취하는 리더십 행위에 관심을 두고 등장한 이론이다. 그러다가 1970년대에 들어오면서 특성이론과 행동이론은 리더십 이해에 만족스러운해답을 제공해 주지 못하여 리더십에 영향을 미치는 상황에 중점을 둔 상황이론이 대두하게 되었다.

전통적 리더십으로 분류되는 1970년대까지 리더십에 대한 연구는 주로 리더가 부하의 개인적 이익에 호소하 여 부하들을 동기부여 시키는 과정에 주안을 두었는데 비해 1980년대부터는 부하의 도덕적 가치관과 정서에 호소하고 조직의 비전을 제시하는 리더십에 지대한 관 심을 보였다(Yukl, 2010). 특히, 기존의 전통적인 리더 십이론이 지닌 단점을 보완하기 위해 새로운 패러다임 의 리더십이론들이 등장했는데, 부하의 변화를 중점적 으로 다루는 동시에 기존이론에서 간과되어 왔던 리더 와 부하사이의 실질적인 영향력 관계를 파악하는데 주 력하게 되었다. 그래서 1980년대 이후부터 통합이론, 신 조류 리더십이론이 등장하는 시기로 이러한 리더십을 현대적 리더십이라 통칭하며 거래적 리더십, 카리스마 리더십, 셀프 리더십, 윤리적 리더십, 변혁적 리더십, 감 성적 리더십, 서번트 리더십 등 최근 다양한 리더십 이 론들이 제기되고 있다. 이렇게 리더십에 관한 접근은 특성이론, 행동이론, 상황이론, 현대적 이론으로 변천되 어 왔다.

### 3. 리더십 유형별 이론적 비교

현대적 이론 중 사회적 정서와 요구에 부합되어 새로운 아이디어로 부상하고 있는 현대적 리더십인 변혁적 리더십 및 감성리더십, 서번트 리더십은 개념, 구성요소, 적용분야에서 공통점과 차이점을 함께 내포하고 있다. 공통점과 차이를 이론적으로 비교함으로써 현재한국군에서 효과적으로 적용되고 있는 변혁적 리더십과 최근 신세대 장병들의 욕구 충족 및 이들의 창의성개발 등의 측면에서 효과적으로 예상되는 감성리더십과 서번트 리더십을 비교함으로써 향후 한국군에 효과적인 리더십 발전 방안을 알아보고자 한다.

변혁적 리더십은 조직에서 리더가 구성원의 가치 세계와 신념을 변화시킴으로써 구성원들로 하여금 기대

이상의 성과를 달성하도록 미래의 비전을 제시하고, 영 감적인 메시지를 통해 구성원들이 그러한 비전에 몰입 하게 하여 이를 통해 구성원들에게 자신의 업무가 갖는 중요성을 인식시키고, 변화시켜 조직과 집단의 성과를 제고시키려는 행위로 주로 군대조직에서 초창기에 많 이 부각된 반면, 감성리더십은 지성보다는 감성에 초점 을 두고 조직에서 리더가 스스로 자아를 관찰하고 구성 원의 감성을 인정하여 배려와 애정을 가지고 도전정신 과 열정이 뒷받침되어 자연스럽게 조직구성원들에게 영향력을 행사하여 감성역량을 높이는 능력으로 기업 조직에서 많이 활용되고 있는 리더십이다.

최근에 많이 부각되고 있는 서번트 리더십은 결과보다는 과정에 초점을 둔 리더십으로 타인을 위한 봉사에 초점을 두고 종업원, 고객 및 커뮤니티를 우선으로 여기고 그들의 요구를 만족시키기 위해 헌신하는 행위를 강조하고 있어 주로 교육조직, 병원조직, 금융기관 등서비스 정신을 부각시키는 조직에서 많이 활용되고 있는 리더십이라고 볼 수 있다[9].

또한, 변혁적 리더십, 감성리더십, 서번트 리더십의 차이를 변혁적 리더십을 기준으로 살펴보면, 변혁적 리더십은 구성원에게 집단의 목표를 위해 자기 자신의 이해를 넘어 더 높은 수준의 욕구를 자극하고 이기심을 극복하도록 영감을 부여하지만, 감성리더십은 구성원의 감성을 인정하여 배려와 애정으로 충족시킴과 동시에 조직구성원들과의 관계를 자연스럽게 형성하여 조직의 감성역량을 높이는 것이며, 서번트 리더십은 타인을 위한 봉사에 초점을 두고 조직 구성원 및 고객에게 커뮤니티를 우선으로 여기고 구성원의 요구를 최우선적으로 해결해주고 만족시키기 위해 헌신하는 리더십이다.

# Ⅲ. 연구설계

#### 1. 연구모형

본 연구는 앞서 이론적 배경에서 살펴본 바와 같이리더십 유형(변혁적·감성·서번트 리더십)이 군 조직효과성에(직무만족, 조직몰입, 조직시민행동)에 어떠한영향을 미치고 있는지를 검증하고, 리더십 유형에 따라부대 유형별(특수부대, 상비부대, 향토·동원부대, GOP·해안부대, 교육부대 등)로 조직효과성에 대한 영향관계를 분석하였다. 그렇게 함으로써 군 조직효과성을 향상

시키기 위해 부대유형별 적절한 리더십유형을 실증적으로 규명함으로써 효율적인 군 조직운영의 방향을 제시하고자한다.

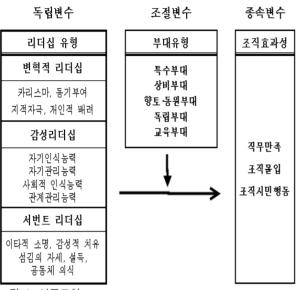


그림 1. 연구모형 Figure 1. Research model

본 연구는 독립변수를 변혁적 리더십, 감성리더십, 서번트 리더십으로 하고 종속변수를 군 조직효과성(직 무만족, 조직몰입, 조직시민행동)으로 하였으며, 부대유 형(특수부대, 상비부대, 향토·동원부대, 독립부대, 교육 부대)을 조절변수로 하였다.

# 2. 가설설정

본 연구는 앞에서 제시한 연구모형에 기초하여 군 지휘관들의 변혁적 리더십, 감성리더십, 서번트 리더십 이 군 조직 효과성과의 관계를 규명하고, 각각의 리더 십 유형이 군 조직효과성에 미치는 영향을 분석하고 더 많은 영향을 미치는 리더십을 비교 검증하고자 한다.

또한, 부대유형에 따라 리더십이 미치는 요인을 분석하기 위해 특수부대(특전사·특공·기동), 상비부대, 향토·동원부대, 독립부대(GOP·해안), 교육부대(교육기관·훈련소)로 구분하여 다음과 같이 연구가설을 설정하였다.

1. 리더십 유형에 따라 조직효과성에 차이가 있을 것이다.

1-1 변혁적 리더십은 군 조직의 조직효과성에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.

1-2 감성리더십은 군 조직의 조직효과성에 정(+)의

영향을 미칠 것이다.

1-3 서번트 리더십은 군 조직의 조직효과성에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.

# IV. 연구 결과

#### 1. 연구 대상자의 일반적 특성

전체 조사대상자 422명의 일반적 특성은 <Table 1>과 같다. 연령대별 분포는 23-27세가 308명으로 73.0%를 차지했으며, 28세-32세가 66명(15.6%), 33-40세가 28명(6.6%), 41세 이상이 20명(4.7%)이었다.

표 1. 연구대상 특징 Table 1. Characteristics of the Subject of Research

		-	
변인	구분	빈도	백분율
	23-27세	308	73.0
나이	28-32세	66	15.6
49	33-40세	28	6.6
	41세 이상	20	4.7
	병장	319	75.6
-11.7.	부사관	48	11.4
계급	위관장교	46	10.9
	영관장교	9	2.1
	고졸	139	32.9
학력	전문대졸(재)	80	19.0
악역	대졸(재)	183	43.4
	대학원졸(재)	20	4.7
	1-2년	330	78.2
복무	3-5년	41	9.7
	6-10년	20	4.7
기간	11-20년	17	4.0
	20년 이상	14	3.3
	전 체	422	100.0

계급별로는 병장이 319명(75.6%)이고, 부사관이 48명(11.4%), 위관장교가 46명(10.9%), 영관장교가 9명(2.1%)이었으며, 학력으로 보면 고졸이 139명(32.9%), 전문대졸(재)가 80명(19.0%), 대졸(재)가 183명(43.4%), 대학원졸(재)가 20명(4.7%)이었다. 전역 전, 근무부대유형은 특수부대가 42명(10.0%), 상비부대 145명(34.4%), 향토·동원부대 94명(22.3%), 독립부대 76명(18.0%), 교육부대가 65명(15.4%)이었고, 복무기간으로보면 1-2년이 330명(78.2%), 3-5년이 41명(9.7%), 6-10년이 20명(4.7%), 11-20년이 17명(4.0%), 20년 이상이 14명(3.3%)이었다.

# 2. 변혁적 리더십 신뢰도 분석

변혁적 리더십의 전체 평균은 3.45로 나타났으며, 하 위변인별로 보면 카리스마의 평균이 3.57으로 가장 높 았고, 다음으로는 개인적 배려 3.50, 동기부여 3.43, 지 적자극 3.30 순으로 나타났다. 변혁적 리더십에 대한 부 대 유형별로 인식차이를 분석한 결과 특수부대, 독립부 대, 교육부대, 상비부대, 향토·동원부대 순으로 높게 인 식하였고, 복무기간에서는 변혁적 리더십 대한 인식은 11-12년 근무한 인원이 가장 높았으며 복무기간이 짧 을수록 낮았다. 계급에서는 영관장교, 위관장교, 부사관, 병장 순으로 높게 나타났다. 각 계급별 지적자극의 차 이는 매우 유의미한 것으로 나타났으며 사후 검증결과 영관장교가 부사관과 병장보다 통계적으로 유의미하게 높았고, 위관장교가 병장보다 높은 것으로 나타났다. 따 라서 변혁적 리더십의 구성요소 가운데에서는 전반적 으로 동기부여, 지적자극, 카리스마, 개인적 배려 순으 로 높게 인식하였다.

표 2. 변혁적 리더십 분석 Table 2. transformative leadership Analysis

하위	n =1	척도	척도	상관	Cronbach
변인	문항	평균	분산	관계	알파
 카	1. 가치관과 신념을 제시해준다	10.83	4.834	.671	.671
가리	2. 강한 목적의식을 가질 것을 강조한다	10.58	5.189	.640	.692
스	3. 자신의 권위와 확신을 보여준다.	10.59	5. <i>7</i> 76	.459	.779
마	4. 부하들이 스스로 존경하도록 행동한다	10.84	4.892	.560	.734
	소 계	Cron	bach's	$\alpha$	= .775
	5. 목표를 이룰 수 있다는 확신을 심어 준다	10.27	6.069	.645	.804
동 기	6. 미래에 대해 희망적으로 이야기 한다	10.15	5.708	.684	.787
부	7. 미래에 대한 비전을 제시해 준다	10.50	5.495	.684	.788
여	8. 목표달성을 할 수 있다는 확신을 준다	10.24	6.011	.666	.796
	소 계	Cron	bach's	$\alpha$	= .837
	9. 어떻게 하면 업무를 잘 수행할 수 있는지에 대해 새로운 시각을 제시 한다	9.80	6.722	.621	.835
지	10. 부여된 업무에 대해 새로운 방법을 제시 해준다	9.86	6.298	.731	.789
적 자	11. 목표달성을 위해 다양한 시각을 갖고 보도록 제시 한다	9.90	6.211	.758	.777
쿠	12. 주어진 업무를 완수하는데 기존의	10.07	6.444	.642	.827
	소 계	Cron	bach's	$\alpha$	= .848

# 3. 감성적 리더십 신뢰도 분석

감성리더십의 하위변인별 신뢰도 분석을 한 결과이다. 자기인식능력의 4개 문항에 대한 Cronbach 알파 값이 .748이었고, 자기관리능력 .737, 사회적인식능력 .857, 관계관리능력 .816로 비교적 높은 신뢰도를 보였다. 또한 16개 문항 전체의 신뢰도는 .919으로 매우 높았다.이는 각 문항에 대해 매우 일관성 있게 응답하였다고할 수 있다.

감성리더십에 대한 부대 유형별로 인식 차이를 분석한 결과는 독립부대, 교육부대, 향토·동원부대, 특수부대 순으로 높게 인식하였다. 연령대에서는 모든 하위변인은 연령이 많을 수 록 높게 나타났으며, 계급에서는 영관장교, 위관장교, 부사관, 병장 순으로 높게 나타났다. 각계급별 감성리더십 차이는 매우 유의미한 것으로 나타났으며, 사후 검증결과 영관장교가 위관장교, 부사관과 병장보다 통계적으로 유의미하게 높은 것으로나타났다. 감성리더십 구성요소 가운데에서는 관계관리능력, 사회적 인식능력, 자기인식능력, 자기관리능력 순으로 높게 인식하였다.

표 3. 감성적 리더십 분석 Table 3. emotional leadership Analysis

하위	문항		척도	상관	Cronbach
변인			분산	관계	알파
	1. 추구하려는 가치나 목표가 분명하다.	11.18	4.495	.544	.690
자기	2. 자신의 가치나 능력에 대해 긍정적으로 생각한다.	11.13	4.441	.561	.681
인식	3. 평소에 밝게 행동한다.	11.13	4.357	.478	.729
능력	4. 다른 사람에게 확신에 찬 인상을 심어준다.	11.19 4.143 .596 .65			.659
	소 계	Cror	ibach's	α =	.748
	5. 자신의 목표를 성취하기 위해 노력한다.	10.48	5.823	.430	.729
자기	6. 부대발전을 위해 여러 가지 사업을 구상한다.	10.88	4.839	.602	.635
관리	7. 일에 추진력이 있다.	10.66	4.818	.588	.642
능력	8. 새로운 일에 도전을 좋아한다.	10.93	5.080	.502	.694
	소 계	Cronbach's C		$\alpha$ =	.737
사회	9. 부대원의 요구를 충족시키기 위해 노력한다.	10.51	6.132	.722	.808
사외 적	10. 다른 사람의 장점이나 성취를 인정해 준다	10.42	6.625	.702	.817
식 인식	11. 다른 사람의 감정을 헤아리고 이해한다	10.59	6.266	.719	.809
한역 능력	12. 부대 구성원의 다양성을 존중한다.	10.53	6.687	.659	.834
0 7	소 계	Cronbach's		$\alpha$ = .857	
	13. 부대원과 대화와 토론을 좋아한다.	10.57	5.852	.648	.764
관계	14. 부하들에게 설득력 있게 설명한다.	10.51	5.571	.726	.724
관리	15. 부대의 비전과 목표를 구성원에게 알린다.	10.46	6.814	.555	.805
능력	16. 부대원 상호간에 좋은 관계를 만든다.	10.33	6.465	.626	.775
	소 계	Cronbach's $\alpha = .8$		.816	
	전 체	Cror	ibach's	α =	.919

#### 4. 서번트 리더십 신뢰도 분석

서번트 리더십의 하위변인별 신뢰도 분석을 한 결과이다. 이타적소명의 3개 문항에 대한 Cronbach 알파 값이 .861이었고, 감정적 치유 .889, 섬김의 자세 .831, 설득 .842, 공동체 의식 .801로 비교적 높은 신뢰도를 보였다. 또한 16개 문항 전체의 신뢰도는 .951로 매우 높았다. 이는 각 문항에 대해 매우 일관성 있게 응답하였다고 할 수 있다.

서번트 리더십에 대한 부대 유형별 인식 차이 분석결과 독립부대, 특수부대, 교육부대, 향토·동원부대, 상비부대 순으로 높게 인식하였다. 연령대에서는 모든 하위변인은 연령이 많을수록 높게 나타났으며, 계급에서는 영관장교가 가장 높았으며 다음으로 위관장교, 부사관, 병장 순이며, 각 계급별 서번트 리더십의 차이는 유의미한 것으로 나타났으며 사후 검증결과 영관장교가 병장에 비해 통계적으로 유의미하게 높은 것으로 나타났다. 서번트 리더십의 구성요소 가운데에서는 섬김의자세, 감정적 치유, 이타적 소명, 설득, 공동체 의식 순으로 높게 인식되었다.

표 4. 서번트 리더십 분석 Table 4. Servant leadership Analysis

		척도			
하위	문항		척도	상관	Cronbach
변인			분산	관계	알파
	1. 부하를 돕는 일을 우선적으로 생각한다	5.83	3.976	.704	.835
	2. 부하를 돕기 위해 자신의 이익까지도 양보 한다	6.10	3.376	.792	.752
소명	3. 업무 범위를 넘어서까지 부하를 돕고 있다	6.17	3.700	.719	.821
	소 계	Cronbach's $\alpha$ = .861			861
	4. 개인적인 어려움이 있을 때 기꺼이 상의 할 수 있는 상관이다	6.32	3.829	.765	.860
감정적 치유	5. 부하를 마음적으로 치유하는 훌륭한 능력이 있다	6.43	4.017	.786	.840
	6. 내가 어려움에 빠져있을 때 힘을 복 돋아주는 상관이다	6.28	4.006	.800	.828
	소 계	Cronba	ch's $lpha$ :	= .889	

	<ol> <li>나의 상관은 동료나 부하를 위해 봉사하고 희생한다</li> </ol>	6.68	3.388	.736	.721
섬김 의	8. 나의 상관은 부하들의 입장에서 부하들을 이해한다	6.63	3.337	.736	.719
자세	9. 나의 상관은 부하가 자기계발을 하도록 격려 한다	6.33	3.722	.603	.850
	소 계	Cronb	ach's	α =	.831

설득	10. 부하들에게 매우 설득력이 있다	6.28	3.244	.682	.804
	11. 큰 꿈을 품을 수 있도록 나를 고무 시킨다	6.48	3.319	.709	.779
	12. 나의 상관은 이해와 설득을 이끌어 내는 일에 타고 난	C 45	2.102	720	757
	재능이 있다	6.45	3.103	.730	.757
	소 계	Cronbach's $\alpha$ = .842			
공동 체 의식	13. 나의 상관은 부하들에게 요구하는 행동을 먼저	7.04	2.861	.665	.713
	실천한다.	7.04	2.001	.003	./13
	14. 나의 상관은 의사결정시 부하의 참여를	( 07	3.225	.654	.721
	허용한다.	6.87			
	15. 나의 상관은 결속력이 강한 부대를 만들기 위해	(()	2 420	(20)	740
	노력한다.	6.62	3.439	.629	.748
	소 계	Cronb	ach's	α =	.801
전 체		Cronb	ach's	α =	.951

#### 5. 리더십 유형간 상관관계 분석

조직효과성과 리더십 유형간의 Pearson의 상관계수를 나타낸 것이다. 조직효과성과 리더십 유형간의 상관계수는 변혁적 리더십 .532, 감성리더십 .531, 서번트 리더십 .553으로 나타났으며, 이는 유의수준 0.001에서 통계적으로 매우 유의미한 상관관계를 갖는다. 리더십 유형간의 상관관계를 보면 변혁적 리더십과 감성리더십, 서번트 리더십 간의 상관계수가 각각 .773, .719였으며, 감성리더십과 서번트 리더십의 상관계수는 .802로 나타났으며, 모든 리더십 유형간의 상관계수는 통계적으로 매우 유의미한 관계를 보였다.

표 5. 상관관계 분석 Table 5. Correlation analysis

	변혁적 리더십	감성리더십	서번트 리더십
 감성리더십	.773***	1	
_	(.000) .719***	.802***	
서번트 리더십	(.000)	(.000)	1
 조직효과성	.532***	.531***	.553***
T-1-1-0	(.000)	(.000)	(.000)

\*\*\* 상관계수는 0.001 수준(양쪽)에서 유의

# IV. 결 론

- 리더십을 구성하는 중요한 3가지 요인은 '리더-구성 원-상황'이다. 본 연구에서는 군 조직이라는 특수성을 전제로 '리더(지휘관)-구성원(간부, 병사)-상황(군 리더 십 환경)'을 고려하여 연구를 진행하였다. 따라서 본 연 구결과의 시사점은 첫째, 연구의 결과가 제시하는 바는 군 조직 내에서 리더인 지휘관(자)이 특수한 임무를 수 행하는 부대(특전사, 특공, 기동부대), 많은 병력이 있는 부대(상비부대), 병력이 소수인 독립부대(GOP, 해안부대) 보병부대로후방에서 임무를 수행하는 향토·동원부대, 고유한 임무를 담당하는 교육부대(교육기관, 훈련소등)는 임무, 구조와 편성, 여건이 다른 다양한 부대유형별 어떤 리더십 유형을 발휘하는 것이 더 유의미한지를검증한 것이다. 또 군 리더가 구성원의 성향과 리더십환경을 이해하고 효과적인 리더십을 발휘함으로써 국가방위의 사명을 완수하는 것은 무엇보다도 중요한일이다. 앞에서 설명한 것 같이 군 리더들이 부대유형과구성원의 차이, 임무와 상황, 여건에 따라 다양한 유형의 리더십을 적용할 때 조직효과성(직무만족, 조직몰입, 조직시민행동)을 향상시킨다는 점을 밝힌 것이다.

둘째, 본 연구 결과를 토대로 볼 때, 신세대 장병에게는 다양한 욕구충족과 커뮤니케이션을 통해 비전을 제시하고, 타인존중의 경청과 격려를 통해 지휘관(자)과 조직구성원간의 소통이 중요함을 나타낼 때 가장 영향력을 많이 미치는 리더십은 서번트 리더십이나 구성원의 감성을 인정하고 배려와 애정을 통한 감성지능에 초점을 둔 감성리더십을 비롯한 변혁적 리더십의 적용뿐만 아니라 현대적 리더십이라 하는 카리스마 리더십,셀프 리더십, 코칭 리더십 등의 적용도 필요할 것으로 판단된다. 따라서 부대별 다양한 임무 및 구성, 특징 등에 따라 적절한 리더십을 개발하기 위한 노력은 부단히지속되어야 할 것이다.

### References

- [1]. K. B. Baek, Effectiveness of military leadership, leadership development model seminar paper presentation, 2007.
- [2]. Stogdill, R. M, handbook of Leadership A Survey of Theory and tresearch. NY: Free Press, 1974.
- [3]. Yukl, G, Leadership in Organizations(5thed.), Englewood Cliffs, N.J.:Prentice-Hall, 2002.
- [4]. Hersey, P. & Blanchard, K. H, Management of organizational Behavior. 6th ed. Prentice-Hall International. Inc, 1993.
- [5]. Brief, A. P., & Motowidlo, S. J, 'Prosocial Org anizational Behaviors', Academy of Management Review, 11(4), 1986.
- [6]. Conger, J. A., & Kanungo, R. A, Towards a behavioral theory of charismatic leadership in

- organizational settings. Academy of Management Review, 12: 637–647, 1987.
- [7]. Katz, D. & R. L. Kahn, The Social Psychology of Organizations, New York, Wiley, 1978.
- [8]. D. G. Lee, PhD. thesis of Gachon University Graduate School, 2013.
- [9]. J. G. Lee, PhD. thesis of Changwon University Graduate School, 2012.
  - ※ 이 논문은 이삼주의 전북대학교 대학원 행정학 박사학위 논문(2017)중, 일부를 발췌하여 작성한 논문임.