



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

경영학 박사 학위 논문

코칭 및 지시적 리더십이 군 조직의
효과성에 미치는 영향
- 해병대 소대급을 중심으로 -



2016년 8월

부경대학교 대학원

경영학과

임계환

경영학 박사 학위논문

코칭 및 지시적 리더십이 군 조직의 효과성에 미치는 영향

지도교수 김 영 조

이 논문을 경영학 박사 학위논문으로 제출함

2016년 8월

부경대학교 대학원

경영학과

임계환

임계환의 경영학 박사 학위논문을 인준함.

2016년 8월 일

주심 경영학 박사 류태모



위원 경영학 박사 송경수



위원 경영학 박사 과선화



위원 경영학 박사 신인용



위원 경영학 박사 김영조



목 차

표 목차	iv
그림 목차	vi
Abstract	vii
제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구배경과 목적	1
1. 연구의 배경	1
2. 문제의 제기	3
3. 연구의 목적	6
제 2 절 연구의 범위 및 논문의 구성	7
1. 연구의 범위	7
2. 논문의 구성	8
제 2 장 이론적 배경	11
제 1 절 리더십 이론	11
1. 리더십의 일반 개념	11
2. 리더십 이론의 분류	13
3. 군과 리더십 연구	17

제 2 절 지시적 리더십	24
1. 지시적 리더십의 개념	24
2. 지시적 리더십의 선행연구	27
제 3 절 코칭 리더십	29
1. 코칭 리더십의 개념	29
2. 코칭 지시적 리더십의 선행연구	40
제 4 절 집단 응집력	42
1. 집단 응집력의 개념	42
2. 집단 응집력의 선행연구	44
제 5 절 조직 효과성	46
1. 조직 효과성의 개념	46
2. 조직 효과성의 선행연구	49
제 3 장 연구 설계	54
제 1 절 연구 모형 및 가설의 설정	54
1. 연구 모형	54
2. 가설의 설정	55
제 2 절 변수의 조작적 정의 및 측정	64
1. 코칭 리더십	65
2. 지시적 리더십	65
3. 소대 응집력	66
4. 소대 성과	66
5. 인구통계학적 변수	67

제 3 절 조사 방법	67
1. 표본 대상 및 구성	67
2. 설문지 구성 및 측정 방법	68
3. 자료수집 및 분석 방법	68
제 4 장 연구결과 분석 및 가설의 검증	72
제 1 절 조사대상자의 일반적 특성	72
제 2 절 척도의 타당도 및 신뢰도 분석	75
제 3 절 상관관계 및 소대간 차이 분석	81
제 4 절 가설의 검정	87
제 5 장 결 론	96
제 1 절 연구결과의 요약 및 시사점	96
제 2 절 연구의 한계점 및 향후 연구 방향	103
참고 문헌	105
부록	117
1. 설문지	117
2. 인구통계학적 특성에 따른 차이 분석	122

<표 목차>

<표 2-1> 리더십 정의 및 개념.....	12
<표 2-2> 리더십 이론의 발전과정.....	14
<표 2-3> 군 조직의 특징.....	19
<표 2-4> 군 리더십 정의.....	22
<표 2-5> 해병대 리더십 연구 현황.....	23
<표 2-6> 코칭 리더십 정의.....	31
<표 2-7> 코칭 리더십 구성요인.....	34
<표 2-8> McLean 코칭 리더십 구성요인.....	36
<표 2-9> 멘토링, 카운슬링, 컨설팅 사전적 정의.....	38
<표 2-10> 코칭, 변혁적, 감성리더십의 구성요인 비교.....	39
<표 2-11> 코칭리더십의 주요 선행연구 현황.....	40
<표 2-12> 응집력 정의.....	43
<표 2-13> 조직 효과성 정의.....	48
<표 2-14> 조직 효과성 지표.....	49
<표 2-15> 수준별 조직 효과성 지표 요소.....	51
<표 2-16> 리더십-조직 효과성의 선행 연구 주요 변수.....	52
<표 3-1> 표본 대상.....	68
<표 3-2> 설문지 구성 및 출처.....	69
<표 3-3> 설문지 배포 및 회수현황.....	70
<표 3-3> 자료 분석기법.....	71
<표 4-1> 조사대상자(소대원)의 일반적 특성.....	73

<표 4-2> 조사대상자(소대장)의 일반적 특성	75
<표 4-3> 코칭 및 지시적 리더십의 요인분석 결과.....	77
<표 4-4> 소대 응집력 및 소대성과의 요인분석 결과.....	79
<표 4-5> 팀(소대) 수준 변수 측정의 타당성 결과 분석 결과.....	80
<표 4-6> 변수간의 상관관계 분석 결과.....	82
<표 4-7> 소대의 위치별 리더십 및 소대성과 차이 분석 결과.....	83
<표 4-8> 소대별 부대유형에 따른 차이분석 결과.....	84
<표 4-9> 부대별 차이분석 결과.....	86
<표 4-10> 리더십 유형이 소대성과에 미치는 영향에 대한 분석 결과.....	88
<표 4-11> 리더십 유형이 소대응집력에 미치는 영향에 대한 분석 결과	89
<표 4-12> 소대 응집력이 소대성과에 미치는 영향에 대한 분석 결과	90
<표 4-13> 매개효과 검증 결과.....	92
<표 4-14> 조절효과 검증 결과.....	94
<표 4-15> 가설검정 결과 종합.....	95

<그림 목차>

<그림 1-1> 연구의 범위 및 논문의 구성.....	10
<그림 2-1> 체대 및 계층별 리더십 체계.....	17
<그림 2-2> 해병대 조직.....	20
<그림 2-3> McLean 코칭의 이론적 틀.....	35
<그림 3-1> 연구 모형.....	52



The Effects of Coaching and Directive Leadership on the Organizational Effectiveness

Focused on the Platoon Unit of ROKMC –

Lim, Gye-Hwan

*Department of Business Administration, The Graduate School,
Pukyong National University*

Abstract

It is proven through studies that leadership in Military organizations are important elements on which the outcome of battles hinges. No matter how much strategies and weapons systems advance, the importance of leadership will be all the more emphasized since the protagonists in wars are human-beings.

The ROK military, with changes in the environment, dictatorial leadership dominated in the past can not effectively manage its members. Furthermore, soldiers in their new generation, who have remote difference in their views and characters with former generation

There are not many studies on Coaching Leadership of the military organizations. This study attempts to confirm the effects of Coaching and Directive Leadership on the Organizational Effectiveness, Focused on the Platoon Unit of ROK Marine Corps.

For a more realistic study, the research model is designed through prior studies; leadership styles of Coaching and Directive Leadership are set as independent variables; Platoon Performance is selected as dependent variables and Platoon cohesion is defined as a mediating variable.

A questionnaire survey has been conducted on 1,493 soldiers and Platoon leader including all force and all branch of ROKMC, January 18

to 25 February, 2016. Descriptive statistics, frequency, t-test, ANOVA, scheffe test, Pearson correlation analysis and Hierarchical Regression Analysis were performed using SPSS/WIN 22.0 program.

The major achievements of this study are as follows:

First, Coaching Leadership was positively correlated with the Platoon cohesion and Platoon Performance. However, negatively correlated with the Directive Leadership.

Second, Coaching Leadership had positively significant with Platoon cohesion and Platoon Performance. Also, Platoon cohesion had positively significant with Platoon Performance.

Third, Platoon cohesion was proven to have a partial mediating effect in the relationship between coaching leadership and the platoon performance. Thus, Platoon cohesion had stronger influence on Coaching Leadership and Platoon Performance.

Fourth, soldier's MOS (combat / non-combat) had no significant moderating effect in the relationship between leadership style and the platoon cohesion

The lessons and theoretical points gained from the study results were as follows:

First, this study introduced Coaching Leadership as variables, which differentiate this study from previous studies, and empirical analysis has been implemented.

Second, This study has practical implications in that it applied, for the first time, the coaching leadership to the military leadership area, especially in the Korea Marine Corps

The policy recommendations regarding leadership styles gained from the study results are as follows:

First, a new paradigm regarding the ROK military leadership styles is required. Even in the combat situation, the implementation of leadership styles leading his subordinate with openly communicating, valuing people over task for the purpose of developing employees and improving

performance rather than through the use of oppressive and authoritative influence based on authority and hierarchy. Moreover, all leaders should required coaching skill.

Second, as the human resources for the ROK military become more varied and the service environment of the ROK military changes, the development of leadership programs, through which a leader can achieve the effectiveness of leadership styles, is necessary.

Third, professional organizations or manpower are required to study further leadership. MND should newly establish an organization engaged in leadership studies with professional manpower for research and education of leadership in match with national defense organizational environment.

It is important to give attention to the limitations of this study and the direction of the studies in the future.

As this study does not fully satisfy the reality of all ROK military such as Army, Navy, and Air forces, even though each military MOS.

So, further studies on the development of indices to diagnose Platoon Performance. This study also depend on self-reported data and Cross-sectional design. If you compare the level of research and the degree of effectiveness after a certain period of time, it will be a more systematic study.

Keywords: Coaching Leadership, Directive Leadership, Platoon cohesion, Platoon Performance, ROKMC

제 1 장 서 론

제 1 절 연구 배경과 목적

1. 연구의 배경

리더십은 인사조직 및 조직행동 연구자들뿐만 아니라 정치·경제·종교·사회 등 전 분야에서 실무자들의 많은 관심을 끌어난 연구주제이다. 이처럼 각 분야에서 리더십이 중요한 이슈로 등장하고, 리더십 개발에 많은 관심을 갖는 이유는 무엇인가? 그 이유는 오늘날 우리가 직면하고 있는 시대는 전략, 자본, 기술보다는 사람이 원천이 되는 지식정보화 사회이기 때문이다(Peffer, 1994). 지식정보화의 도래와 더불어 군에서도 조직목표의 성공적인 달성을 위해서 상급관리자뿐만 아니라 중간관리자의 중요성이 강조되고 있다(이종선, 2010). 리더십은 조직에서 일정한 직위를 가진 사람에게만 필요한 것이 아니라 조직의 모든 구성원에게 필요한 역량이고, 상하간의 수직적 관계에서만 발휘되는 것이 아니라 리더를 중심으로 전방위적으로 발휘되는 것이다. 특히 군은 민간조직에 비해 리더십에 관한 관심이 훨씬 더 크다고 할 수 있다. 전쟁의 양상이 아무리 하이테크전으로 변화하더라도 결국 인간대 인간의 싸움에서 지휘관이 어떠한 리더십을 발휘하는가에 따라 전투의 승패가 결정될 것이기 때문에 군 조직에서 리더십은 전투력을 구성하는 핵심요소로 간주되고 있다(오상택, 2012).

한편, 한국군은 창군 이후 오늘날까지 이러한 리더십의 중요성을 인식하여 그 동안 지속적인 관심과 연구가 이루어져 왔다. 국방대학교의 리더십학과와 각 군의 리더십센터 등에서 연구 결과물이 정기적으로 발간되고 있다. 그러나 군에서의 리더십에 대한 연구동향을 살펴보면 첫째, 한국군 리

더십에 대한 연구는 아직까지 미국 군의 이론과 기법을 도입, 소개하는 차원에 머물고 있는 실정이며(문채봉, 2001), 둘째, 군 리더십 연구에 적용된 이론은 대부분 변혁적 리더십, 카리스마 리더십 등 일부에 편중되어 제한된 이론에 대해 집중적으로 연구되어 왔다. 셋째로, 대부분의 연구는 육군을 대상으로 이루어지고 있으며 연구수준 또한 개인 수준 위주의 연구로 편중되었다. 또한 사회와 군의 환경이 변하고 있는데 이러한 시대적 변화의 흐름을 적절하게 반영, 발전시키는 연구는 부족한 실정이다. 특히, 소위 “신세대”로 지칭되는 현재의 초급장교 및 부사관과 병사들은 기존의 리더십 이론과 지식으로는 효율적인 관리에 한계를 가질수밖에 없다.

상명하복과 철저한 위계질서 그리고 개인보다는 조직을 우선 하는 전통적인 군 조직에서 시대가 바뀌고, 의식이 바뀌었으며, 군 조직 환경 자체도 변화하고 있는 시점에서 새로운 리더십 이론에 대한 진지한 검토와 분석이 필요한 시점이라고 할 수 있다. 즉, 신세대 장병들로 하여금 군 조직에 부여된 임무를 완수할 수 있도록 하기 위해서는 이들에 대한 올바른 이해를 바탕으로 이들의 가치관과 행동특성에 부합되는 새로운 리더십에 대한 관심이 필요하다고 하겠다.

최근 가속화되는 사회 변화 속에서 성장한 신세대가 군에 입대하면서 군에서의 군기 및 안전사고가 증가하고 있으며, 사격장 직속상관 살해(1994), 강화도 총기난사 사고(2011), 동부전선 GOP에서 총기난사 사건(2014) 등은 단순히 군 안전사고 차원을 넘어 사회에 큰 충격을 주는 문제로 이슈화되었다. 또한 군에서 자살하는 병사 중 40%가 관심사병으로 확인되어 관심사병에 대한 관리가 절대적으로 부실한 것으로 드러났다. 더욱이 사회 언론과 정치권에서는 군 초급간부의 리더십에 대한 강한 불신과 더불어 의혹을 제기함으로써 군의 자긍심과 사기를 손상시키는 결과를 초래하기도 하였다. 이러하듯 인권적 모욕, 그리고 상위 층의 부하계급에 대

한 리더십 부재, 고질적인 군 내부 부조리 문제가 속속들이 드러나면서 이에 따라 국방부에서는 후속조치로 병영문화의 선진화를 위하여 간부의 리더십 교육을 강조하고 있다.

이에 군은 군대문화의 체질적인 개선과 사고 방지를 통해 군에 대한 이미지 개선 차원의 다양한 정책 추진과 병행하여 군 문화를 선도하여야 할 중간관리자인 소대장 역할의 중요성을 인식하고, 선진적인 병영문화 정착을 위해 노력하고 있다. 하지만, 군대 조직 차원에서 하부조직을 이끌고 있는 소대장의 리더십에 관한 연구가 부족하여 대부분의 지원과 정책은 사례를 통한 교육 등이 대부분이며, 실질적이고 효율적인 관리 차원의 리더십 정립을 위한 근본적인 접근이 이루어지지 못하고 있는 실정이다.

2. 문제의 제기

오늘날의 전투에서는 과거의 전투처럼 개활지에서 대열을 지어 전투를 하는 것이 아니기 때문에 부하들이 상관을 두려워하게 만들어야 한다는 리더십 패러다임은 바뀌어야 한다. 특히, 하나 밖에 없는 생명을 희생해야 하는 죽음에 대한 공포가 상관의 지시나 명령에 불이행시 뒤따를 처벌에 대한 공포보다도 더 크기 때문에 두려움을 기반으로 하는 위계적·강압적 리더십의 효과를 발휘할 수 없게 되었다. 전투시 지휘자의 명령에 잘 따르는 지휘자는 공포를 기반으로 하는 강압적 지휘자가 아니라 정과 의리로 지휘하는 “인간적인 지휘자” 라고 밝혔다(최병순, 2009). 이와 같은 연구결과는 우리 군 장병들이 갖고 있는 리더십에 대한 암묵적 전제들이 틀렸다는 것을 시사해 주고 있다. 국가와 군을 망라하여 어떠한 군 리더십 교범에 권위적·강압적·비인간적 리더십을 발휘하라고 제시하고 있지 않다. 그 동안 한국군도 다각적인 측면에서 많은 변화 대응노력을 기울여 왔

다. 특히, 사회의 급격한 변화양상이 군에도 빠르게 확산되고 있으며, 이러한 변화에 대응하기 위한 다양한 정책들이 개발, 적용되고 있고, 군 조직 구성원들의 의식 또한 이러한 변화의 소용돌이 가운데서 새로운 가치와 행태를 요구하고 있다. 따라서 이러한 환경변화 속에서 군에서도 전통적인 리더십에서 벗어나 새로운 코칭 리더십에 대한 관심이 필요하며 그 이유는 다음과 같다.

첫째, 환경변화에 따라 리더십이 변화하고 있으며, 정보화 사회에서는 과거와는 다른 새로운 리더십 발상이 요구된다. 리더가 판단하고 예측하여 부하들에게 일방적이고 일률적으로 지시하기보다는, 부하들이 스스로 상황에 대처할 수 있도록 리더십을 발휘하는 것이 필요한 시대가 되었다. 즉, 과거의 리더는 “나를 따르라!” 고 외치면서 앞장섰지만, 이 시대의 리더는 자신의 경험이 아니라 신세대 장병의 입장에서 눈높이를 맞추고, 부하 스스로가 자기를 계발하고 변화하도록 이끄는 변화 촉진자(Facilitator)가 되어야 한다.

둘째, 군 조직의 80% 이상을 차지하는 신세대 장병들의 개인주의, 배타적 행위, 무관심 등은 과거와 같은 끈끈한 전우애를 조성하는데도 장애요인으로 작용하고 있다. 그러므로 군 지휘관은 상명하복에 기초한 과거의 권위적·지시적 일방적 형태로 신세대 장병들을 효과적으로 지휘하기는 어려울 것이다. 과거, 군에서는 인간문제에 관한 관심은 상대적으로 소홀하였다. 한편, 최근 기업에서는 개인정서와 감성이 집단성과에 관계가 있음을 인식하게 되었으며, 사람중심의 조직문화가 궁극적으로 조직성과를 극대화할 수 있음을 확인하였다(신준섭, 2010).

셋째, 리더의 역할이 조직 구성원들에게 보상이나 처벌을 통하여 리더십을 발휘할 수 있는 전통적 리더십 상황에서, 이제는 조직 구성원들을 결합시키고 그들의 목표와 신뢰를 모두 변화시키는 새로운 리더십 경향으로 바

뛰고 있는 추세이므로, 이러한 변화중심의 상황적 여건에 부합하는 군 리더십 연구가 필요한 시점이라고 할 수 있다. 오늘날 기업들은 더 이상 명령하달식의 리더십이 효과적이지 않다는 것을 깨달았고, 구성원들의 업무 수행을 높이고 그들의 역량을 보다 효과적으로 개발할 새로운 리더십의 필요성을 느껴왔다. 이 가운데 코칭은 그 대안적인 리더십으로 상당한 관심을 받아왔다(Gilley, 2000; McGill & Slocum, 1998; Larsen, 1997; Hankins & Kleiner, 1995). 코칭은 2000년대 초반부터 기업을 중심으로 임원코칭, 그룹 코칭으로, 개인 라이프 코칭 등의 다양한 코칭 프로그램이 실시되고 성과를 거두고 있다(이혜경, 2012). 이처럼 코칭이 주목받고 있는 이유는 리더가 조직 구성원이 직면하고 있는 문제를 해결할 수 있도록 도와주고 궁극적으로 조직이 추구하는 성과향상을 가져오기 때문이다(Arnold et al., 2000). 즉, 군이라 할지라도 지시적 리더십만으로는 한계가 있으며 새로운 환경에 대응하기 위해, 그리고 신세대의 병사들을 관리하기 위해 새로운 리더십이 요구되므로 지시적 리더십과 더불어 새로운 리더십의 한 유형이라고 할 수 있는 코칭 리더십이 군 조직에게도 부합할 것이라는 인식을 바탕으로 본 연구에서는 다음과 같은 연구 문제를 제시한다.

첫째, 소대장의 코칭 리더십은 소대성과에 어떠한 영향을 미치는가?

둘째, 지시적 리더십의 효과와는 어떤 차이를 보이는가?

셋째, 소대장의 코칭 리더십이 소대성과에 영향을 미치는 과정에서 소대 응집력은 어떠한 역할을 하는가?

넷째, 소대장의 코칭 리더십이 소대 응집력에 영향을 미치는 과정에서 소대의 병과는 어떠한 역할을 하는가?

3. 연구의 목적

본 연구는 기존 연구의 한계점을 극복하고 시대와 상황에 맞는 군의 새로운 리더십 연구를 시도하고자 한다. 일반적으로 군과 같은 조직에서는 지시적 리더십이 효과적이라고 제시하고 있다. 그렇지만 본 연구자의 군 생활 경험에 의하면 일률적인 상명하복에 기초한 리더십을 가지고는 신세대 장병들을 효과적으로 지휘하기는 어려운 실정이다. 소대장의 리더십은 소대원의 응집력을 높이며, 성과에도 영향을 미치므로, 이에 본 연구에서는 코칭 리더십을 주요 변수로 선정하여 소대장의 코칭 리더십은 소대성과에 어떠한 영향을 미치는지 파악하고 또한 지시적 리더십의 효과와는 어떤 차이를 보이는가를 중심으로 연구하고자 한다.

본 연구의 목적을 구체적으로 제시하면 다음과 같다.

첫째, 코칭 리더십이 소대 응집력과 소대성과에 어떤 영향을 미치는지를 실증 분석한다.

둘째, 소대 응집력이 소대성과에 어떤 영향을 미치는지를 실증 분석한다.

셋째, 소대 응집력이 코칭 리더십과 소대성과에서 매개역할을 하는지를 검증한다.

넷째, 소대원의 병과를 전투병과와 비전투병과로 구분하여, 코칭 리더십과 소대 응집력간의 사이에서 조절작용을 하는지 검증하고자 한다.

결론적으로 본 연구를 통해서 새로운 리더십 이론으로 연구가 이루어지고 있는 코칭 리더십이 군 조직의 효과성에 미치는 영향을 군에 실증적으로 적용하여 분석함으로써, 군 조직의 효과성 제고를 위한 정책적 시사점을 제시하고, 군의 정책발전과 리더십 개발에 필요한 기초자료를 제공함으로써 궁극적으로는 비전투손실을 예방하고 전투력 향상에 기여하고자 한다.

제 2 절 연구의 범위 및 논문의 구성

1. 연구의 범위

군 조직의 리더십과 관련된 주제는 매우 포괄적이고 광범위하여 군 조직의 효과성에 영향을 주는 요소는 조직의 상황, 환경의 특성, 인적자원, 무형적 요소, 과업의 구조, 구성원의 특성, 리더와 구성원 관계의 정도, 조직 문화 등 다양하다(소이원, 2010). 이에 따라 연구의 목적 달성을 위해 문헌연구, 관련 전문가의 의견, 설문조사 및 분석 등을 실시하였으며, 문헌연구는 리더십 관련 최근 국내·외의 단행본, 연구논문, 학술지, 군의 연구문건 등 연구모형에 관련된 학문적 내용을 참고하였다. 특히 군 관련 선행연구와 군 리더십 연구기관의 연구 내용을 참고로 하여 연구의 방향을 고찰하여 연구모형과 가설을 설정하였다.

연구의 내용은 첫째, 리더십 유형이 조직 효과성에 미치는 영향을 분석하고 둘째, 집단 응집력은 소대장의 리더십 유형과 조직 효과성 사이에서 매개역할을 하는지를 검증하고 셋째, 소대원의 병과(전투/비전투 병과)에 따라 소대장의 리더십 유형과 소대 응집력간의 사이에서 조절효과가 있는지를 검증하는데 있다.

연구의 대상은 기존 육군중심의 연구에서 벗어나 해병대를 대상으로 하였으며, 모집단을 대표할 수 있도록 해병대 예하 모든 부대의 소대급을 선정하였다. 소대급을 선정한 이유는 소대는 계층적 구조를 형성하면서 소대장과 소대원은 매일 면대면(face to face) 상호작용 빈도가 높아 어떤 제대보다도 변수간의 관계를 분석하는 데 효과적이기 때문이다.

설문대상은 평시 주둔지에서 기본임무를 수행하는 지역별 전방 및 후방 부대의 39개 중대 101개 소대에서 소대원 1,392명과 소대장 101명을 대

상으로 설문조사를 실시하였다. 설문은 사전에 국방부로부터 보안성 검토 및 승인(2016.1.6)을 득한 후에 연구자가 해당 부대를 직접 방문하여 실시하였으며 일부 도서지역에 대해서는 우편을 이용하여 배포 및 회수하였고, 자료수집 시기는 2016년 1월 11일부터 2월 29일까지이다.

수집된 자료는 SPSS 23.0 통계패키지 프로그램을 이용하여 집단수준으로 분석하였으며 신뢰성과 타당성 분석, 집단간의 차이분석, 변수의 상관관계, 다중회귀분석 등 다양한 기법을 활용하였다.

2. 논문의 구성

연구 목적을 달성하기 위하여 본 연구의 구성은 전체 5장으로 다음과 같이 구성하였으며 <그림 1-1>과 같다.

제 1장은 서론으로 연구의 배경과 연구의 목적을 제시하고 연구의 범위 및 논문의 구성을 서술하였다.

제 2장에서는 이론에 대한 전반적인 고찰로서 핵심 주제인 리더십의 이론과 유형, 군 조직의 리더십과 특성, 집단 응집력 및 조직 효과성에 대한 이론을 제시하고 선행연구를 검토하여 본 연구의 이론적 틀을 제시하였다.

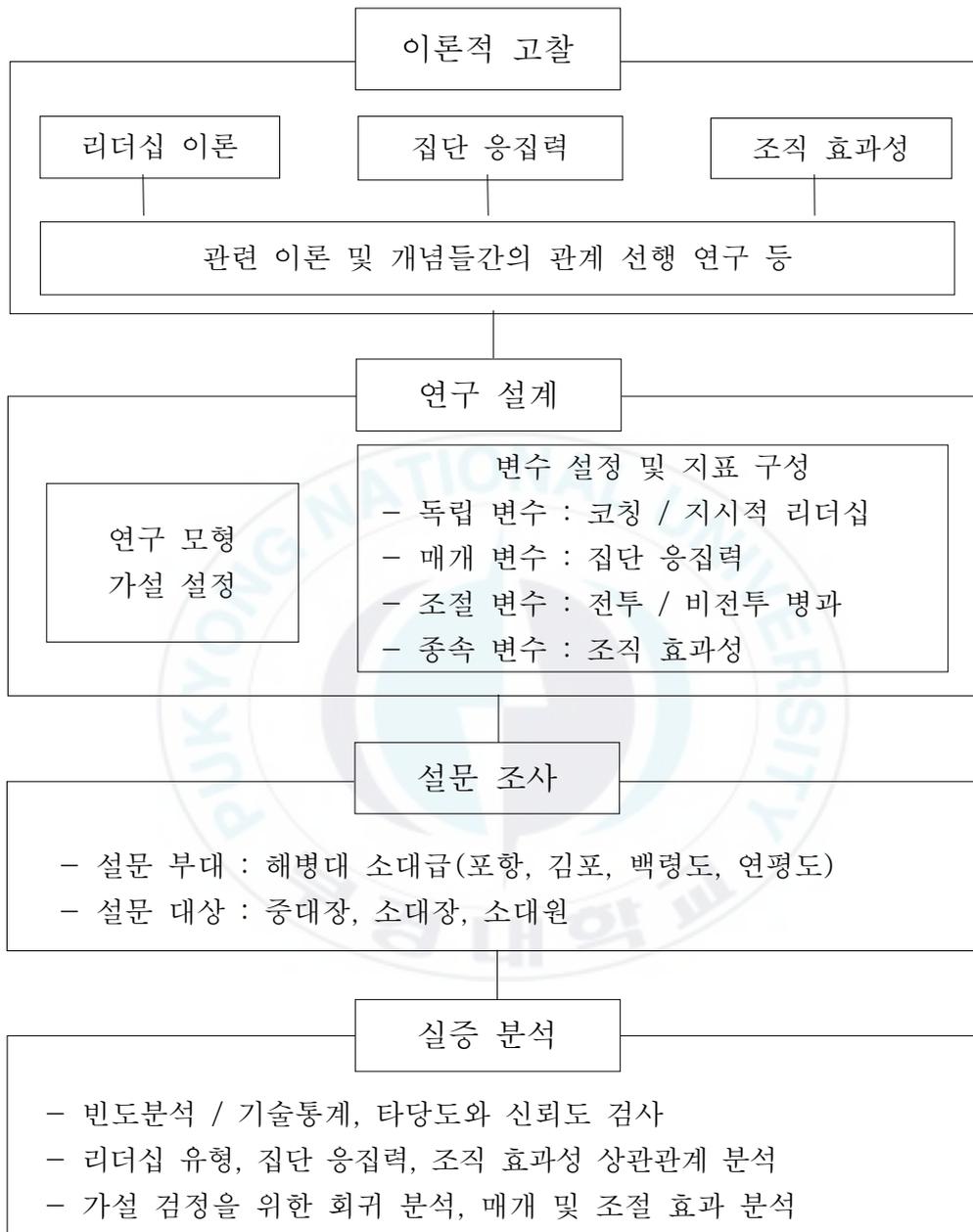
제 3장에서는 실증적 분석을 위한 연구모형 및 가설을 설정하였으며, 자료수집 및 표본의 특성 그리고 독립변수와 종속변수 및 매개변수에 대한 조작적 정의 및 측정, 설문지의 구성과 분석방법을 제시하였다.

제 4장에서는 연구결과 분석 및 가설에 대한 검증으로 변수에 대한 요인분석과 신뢰도를 검증하고 집단(병과)간의 차이 및 상관관계 분석, 회귀분석을 통하여 연구가설의 검증과 해석을 실시하였다.

제 5장에서는 본 연구의 결론으로서 분석된 연구의 결과를 요약 제시하

고, 연구결과가 갖는 시사점과 연구의 한계점 및 향후 연구방향을 제시하였다.





<그림 1-1> 연구의 범위 및 논문의 구성

제 2 장 이론적 배경

본 연구의 근거가 되는 리더십에 대한 일반적 고찰과 코칭 및 지시적 리더십, 집단 응집력, 조직 효과성에 대한 이론과 개념들간의 관계, 그리고 연구경향들을 살펴보고자 한다.

제 1 절 리더십 이론

1. 리더십의 일반 개념

오늘날 정치, 경영, 교육, 신학 등 사회과학 분야에서 가장 많은 연구가 이루어진 주제중의 하나가 리더십이다. 조직의 목표를 효과적으로 달성하려면 조직을 구성하고 있는 구성원 개인과 집단의 협조가 매우 중요하며, 개인과 집단의 협조를 잘 이루어내려면 그들과 직접적으로 상호작용을 하는 리더(leader)의 역할이 무엇보다 중요하다. 따라서 리더십(leadership)은 개인행동과 집단행동을 형성시킬 뿐만 아니라, 행동을 조직성과에 연결시키는 핵심적인 요소이다(이학중 · 김영조, 2014).

리더십이라는 단어는 제1차 세계대전 때 미국 심리학 연구에서 시작되어 오늘날까지 연구가 발전되고 있으며, 일반 사회 및 조직 등 일상생활에서도 보편적으로 자주 사용하는 용어이다. 그렇지만 리더십에 대한 연구자들의 공통된 정의는 내려지지 못하고 있는데, 국내외 학자들의 대표적인 개념을 살펴보면 <표 2-1>과 같다. 이들의 공통적 의미를 바탕으로 리더십을 정의하면 조직의 목표를 효과적으로 달성하기 위해 조직 구성원들의 활동에 영향력을 행사함으로써 구성원들이 자발적으로 조직의 목표에 참여하도록 유도하고 자극을 불어 넣어주는 리더의 행동이라고 할 수 있다. 따

라서 조직 내 리더십에 관한 연구는 근본적으로 리더십이 목적과 방향 그리고 동기를 제시하여 조직의 효과성에 어떠한 영향을 미치는가를 주요 연구의 대상으로 하고 있다. 최근에는 조직의 구조 및 문화 등 상황에 따라 어떠한 리더십이 조직의 성과 향상에 효과적인가에 많은 관심이 집중되고 있다.

<표 2-1> 리더십 정의 및 개념

연구자	정 의
Stogdill(1974)	집단이 목표를 설정하고 그것을 성취하도록 하기 위해 집단행동에 영향을 미치는 과정.
Burns(1978)	개인이 부하들을 동기 유발시키고 관여시키며 만족시키기 위해서 제도적, 정치적, 심리적 및 기타 자원을 동원하는 것.
Bass(1990)	비전을 창출하고 선포하여 부하를 변화시키고 부하들이 목표를 달성하도록 하는 활동.
Greenberg(1993)	한 사람이 집단이나 조직의 정해진 목표의 달성을 위해 다른 집단 구성원에게 영향을 미치는 과정.
Nahavandi(2003)	리더십은 사회·문화적 현상이며, 조직의 목표를 설정하고 그리고 달성하는 것뿐만 아니라 조직의 내적 긴장 성과 외적인 적응을 유지하는 데 있어 조직 내 개인과 집단에게 영향을 미치는 과정.
Covey(2004)	사람들이 자신의 가치와 잠재능력을 볼 수 있도록 분명하게 알려주는 것.
Yukl(2006)	무엇을 해야 할 필요가 있으며 어떻게 하면 그것을 효과적으로 할 수 있는지를 다른 사람들이 이해하고 동의하도록 영향력을 행사하는 과정, 그리고 공유목표를 달성하기 위해 개인과 집단 전체의 노력을 촉진하는 과정.

자료 : 선행연구를 바탕으로 연구자 정리

리더십의 개념에는 리더(leader)와 추종자 또는 부하(follower) 그리고 리더와 부하간의 영향과정에 작용하는 상황적 요소가 포함되어 있다. 이 영향과정의 효과성에 따라 의도한 성과의 달성 여부가 좌우되며 부하의 만족감도 결정된다. 리더가 다른 사람의 행동에 영향을 주는 방법에는 모범(emulation), 제언(suggestion), 설득(persuasion), 그리고 강요(coercion)의 4가지 방법이 있으며(Kast & Rosenzweig, 1974) 이러한 영향력 행사 방법은 영향과정과 집단성과 그리고 부하의 행동에 상이한 결과를 가져오게 한다. 즉, 리더가 영향과정에서 모범과 제언방법을 많이 사용할수록 부하들은 자의에 의해 자발적인 행동을 취하는 반면, 강요와 설득의 방법을 사용할수록 타의에 의하여 행동이 형성된다. 따라서 자의에 의한 행동을 취할수록 부하들은 자발적으로 순종하고 만족감의 수준도 높아지는 반면에, 타의에 의하여 행동이 형성될수록 부하들은 마지못해 순종하게 되고 그만큼 불만족을 느낄 가능성도 커진다(이학중 등, 2014).

2. 리더십 이론의 분류

리더와 부하와의 관계에 있어서 리더의 영향방법은 부하의 만족감, 구성원의 성장 및 조직의 성과 달성 등과 밀접한 관계를 맺고 있으며, 리더의 영향행동과 리더십 상황 그리고 구성원의 특성 등 리더십 과정에 작용하는 다양한 요소들을 고려하여 리더십 현상을 체계적으로 설명하려는 이론들이 발달되어 왔다. 일반적인 리더십 이론의 발전과정을 정리하면 <표 2-2>와 같다.

먼저, 리더십 특성이론은 리더십 연구에 있어서 가장 오래된 이론으로서, 성공적인 리더들은 공통된 특성(traits)과 자질을 가지고 있다는 전제

하에 이들 특성을 밝혀내는 데 초점을 두었다. 리더십 행동이론은 효과적인 리더십은 리더가 실제 부하들과의 관계에서 구체적으로 어떤 행동을 취하느냐에 따라 결정된다는 전제하에 리더의 실제 행동을 연구한다. 따라서 리더십 행동이론은 리더가 갖추고 있는 특성보다는 리더가 부하들과의 관계에서 실제로 표출하는 행동 스타일에 초점을 두고, 이러한 행동방식이 리더십 효과성에 어떠한 영향이 미치는지 중점을 둔다.

<표 2-2> 리더십 이론의 발전과정

리더십 이론	시기	주요 연구 측면	비고
특성 이론 (trait theory)	1940 ~ 1950년대	성공적인 리더는 어떤 특성을 갖추고 있는가?	
행동 이론 (behavioral theory)	1950 ~ 1960년대	성공적인 리더는 부하들에게 실제로 어떤 행동을 취하는가?	미시간/오하이오 대학 연구 관리격자론
상황 이론 (situation theory)	1970년대	상황에 따라 이에 적합한 리더십 스타일은 취하는가?	피들러의 상황론 하우스의 목표이론 리더십 대체이론
현대적 이론 (신조류 이론)	1980년대 이후	리더는 비전을 지녀야 하며 구성원에게 강한 정서적 반응을 이끌어 내야 한다.	변혁적 리더십 전략적 리더십 슈퍼리더십

자료 : 선행연구를 바탕으로 연구자 정리

리더십 특성이론이나 행동이론은 상황에 무관하게 가장 바람직한 리더 특성이나 리더십 스타일(one best way)이 있다고 전제하는 반면에 리더십 상황이론은 효과적인 리더십이란 상황에 따라 각각 다르다는 전제하에

상황요인과 리더십 스타일 간의 적합성에 초점을 두고 연구한다. 즉, 상황이 다르면 효과적인 리더십 스타일도 다르다는 것이다. 이처럼 리더십 상황이론은 리더십 과정에 영향을 미치는 상황요인들을 규명하고, 이러한 상황특성에 따라 어떠한 리더십 스타일이 효과적인지를 중점적으로 연구해 왔다.

그러나 1980년을 전후하여 정치, 경제, 사회 등 모든 분야에서 여러 환경들이 급격하게 변화하고, 특히 전세계적으로 제2차 오일쇼크의 여파로 전세계적으로 불경기가 지속되면서 공·사 조직할 것 없이 경영혁신과 구조조정의 소용돌이에 휩싸이면서 새로운 리더십 패러다임에 대한 필요성이 증대되기 시작하였다(이태식 등, 2015). 즉, 오늘날 급변하는 외부 환경에 적시적으로 대응하기 위해 이른바 새로운 현대적 리더십이론이 기존이론을 대신하여 나타나게 되었는데 이러한 신조류 리더십은 조직의 비전 제시, 변화와 혁신을 강조하는데 초점을 맞추고 있다(홍성관, 2008). 이러한 과정에서 등장하기 시작한 새로운 리더십 이론들로 카리스마(charisma) 리더십, 변혁적(transformational) 리더십, 오센틱(authentic) 리더십, 윤리적(ethical) 리더십, 슈퍼(super) 리더십, 서번트(servant) 리더십, 전략적(strategic) 리더십, 비전적(visionary) 리더십 등이 있다(김태열 등, 2014). 이들보다 조금 뒤에 등장한 리더십으로 최근에 관리자들 사이에서 관심의 대상이 되고 있는 리더십이 바로 코칭(coaching) 리더십으로 21세기 들어 선진국을 중심으로 조직의 경쟁력 강화와 인적자원개발 전략의 하나로 많이 활용되고 있다(이승호, 2014). 우리나라에서도 기업 현장에서 광범위하게 실시하여 성과를 거두고, 중간관리자 교육훈련에 코칭을 기본과목으로 편성하여 활용하고 있는 기업이 늘고 있다. 또한 중소기업, 공공 조직 및 비영리단체, 학교 등에도 빠르게 확산되고 있다(박근수 등, 2011).

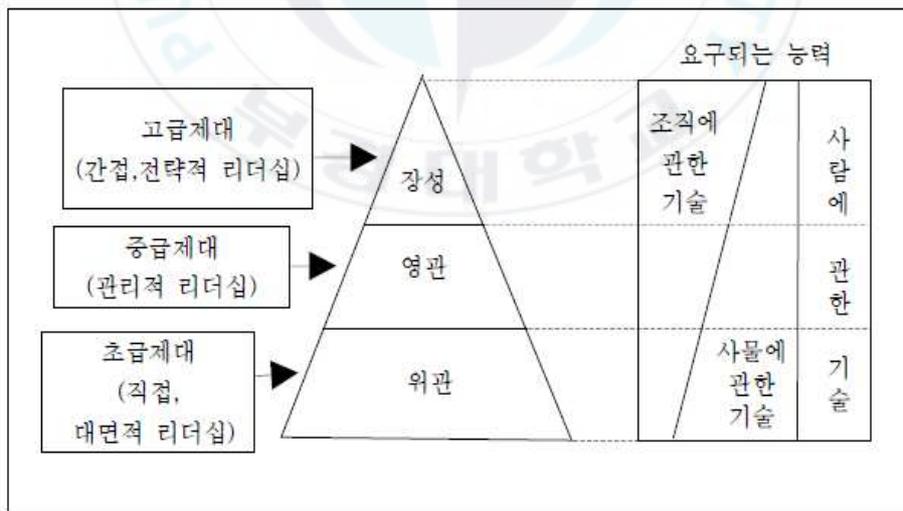
이와 같이 이들 신조류의 리더십은 환경 변화에 대처하는 내용을 중점적으로 다룸으로써 전통적 리더십 이론의 상대적 취약점을 보완시켜 주고 있다. 군도 급속한 사회 환경의 변화에 놓여 있으며, 이러한 변화에 적응하고 사회 구성원들 및 군의 주요자원인 소대원들로부터 신뢰를 얻으려면 군도 변해야한다. 군에서 의무복무를 수행하는 소대원들이 스스로 동기화되어 집단 응집력을 발휘하고 부대에 충성하도록 하는 것은 전투력 발휘를 위한 최우선 과제라고 할 수 있다. 구성원들이 부대 임무수행에 대한 진정한 충성심을 이끌어내기 위해서 리더는 구성원들의 응집력을 높이기 위한 리더십을 발휘하는 것이 요구된다. Wagner and Hollenbeck(2005)은 응집력이 다음과 같은 경우 강해진다고 하였다. 즉 집단을 작게 만들거나, 집단목표에 대한 동의를 이끌어 내고, 구성원들이 같이 지내는 시간을 늘리거나, 집단의 보상이 많거나, 다른 집단위협이나 집단이 고립되는 경우 응집력이 강해진다는 것이다. 코칭을 통해서 응집력이 높아 질수 있음을 의미하며, 강한 응집력이 이루어질 때 부대 임무 수행에 대한 진정한 충성심이 나타나게 되는 것이다. 군 조직은 위기와 각종 위험 상황하에서 개인의 생명을 담보로 임무를 수행해야하기 때문에 그 어느 조직보다도 리더와 구성원간의 관계가 중요하다. 이와 같이 인간관계로 부터 맺어진 끈끈한 전우애가 응집력으로 맺어지고 이는 곧 조직효과성으로 연결된다고 할 수 있다. 전을 통한 소대원들의 성장을 강구하는 것은 큰 가치를 지닌다고 할 수 있다. 왜냐하면 요즘 소대원들은 급격한 사회 발전에 따라 기성세대에 비해 개인의 주장이 강할 뿐만 아니라 구속받는 환경을 거부하는 특징을 갖고 있는데(이동철, 2008), 효율적인 리더십을 고려하지 않고 강제적이고 일방적인 명령체계로만 지시하는 것은 비효과적이기 때문이다. 본 연구는 이러한 전통적인 리더십의 한계점을 극복 또는 보완할 수 있는 리더십으로서 새로이 부각되는 코칭 리더십에 초점을 맞추고 있다.

3. 군과 리더십 연구

가. 한국군 리더십 체계

군 조직에서는 일반적으로 계급과 직위를 기준으로 장군들이 지휘하는 부대의 지휘관에게 요구되는 리더십을 고급제대 리더십, 영관급 장교들이 지휘하는 대대장 및 연대장에게 요구되는 리더십을 중급제대 리더십 그리고 위관장교들이 지휘하는 중대급 이하에 요구되는 리더십을 초급제대 리더십으로 분류하고 있다(국방부, 2004). <그림 2-1>에 제시된 바와 같이 초급제대는 직접·대면적 리더십을, 중급제대는 직·간접적 및 관리적 리더십을, 고급제대는 간접·전략적 리더십을 위주로 구사하는 것으로 리더십 체계를 정립하였다.

<그림 2-1> 제대 및 계층별 리더십 체계



자료 : 국방부, 한국군 리더십 진단과 강화방안, 2004.

리더에게 요구되는 능력은 각 세대별로 리더에게 어떤 능력이 얼마만큼 필요한 것인지를 개략적인 비율로 나타낸 것이다. 먼저, 사물에 관한 기술은 많은 분야의 직무를 수행하는 데 필요한 지식과 활동을 하는데 관련된 장비를 조작하는 능력을 의미한다. 사람에 관한 기술은 리더에게 중요한 요소로서 인간의 태도 및 대인과의 상호 관계, 의사소통을 효과적으로 하는 능력, 타인과 원활한 협조 및 유지하는 능력 등을 의미한다. 또한 조직에 관한 기술은 논리적인 사고력, 복잡한 상황 속에서 주요 요인을 찾아내고 개념화하는 능력, 창조적인 대안을 모색하고 문제를 해결하는 능력, 시계열적인 사건을 분석하여 그 추이를 파악하고 변화를 예측하며 호재와 악재를 발견해 내는 능력 등을 포함한다(백유성, 2007). 리더로서의 역할을 수행하는데는 이러한 세 가지 유형의 기술이 모두 요구되나(Bass, 1990), 직급의 수준에 따라서 상대적 중요도는 달라진다. 한편, 군에서 소대장에게 가장 많이 강조되는 리더십 행동은 “부하에 대한 배려”와 “동기부여” 행동이라고 할 수 있다(최병순, 1990). 따라서 소대원들을 사랑과 정으로 대하고, 그들의 복지에 관심을 가지며 소대원들이 어려움에 처했을 때 헌신적으로 도와주는 “부하에 대한 배려” 행동과 술선수범이나 자신감있는 행동 등을 통하여 임무나 과업에 대한 열정과 자신감을 불러일으키고, 목표달성을 위해 헌신하도록 하는 “동기부여” 행동이 소대장에게 필요한 리더십 행동이라고 할 수 있다.

나. 군 조직의 특성

군 조직은 일반 사회조직과 다른 상황적 조건에 놓여있을 뿐만 아니라 구조상으로도 사회조직과 여러 가지 면에서 다른 특성들을 지니고 있다(국방부, 2004). 군 조직의 일반적인 특성에 대해 육군에서는 임무완수의 절

대성, 상하서열의 위계조직, 조직의 집단성, 조직의 강제성과 규범적 성격을 제시하였고(육군본부, 2004), 국방부(2005)에서 발행한 “지휘통솔이란 무엇인가” 라는 책자에는 조직목적의 절대성, 권위적 위계조직, 집단성, 강제성과 규정과 규범적 성격, 자족성 등을 들고 있다. 일반적으로 한국군의 임무와 환경적, 구조적, 사회 심리적 그리고 관리적인 측면에서 군의 특징을 정리하면 <표 2-3>과 같다.

<표 2-3> 군 조직의 특징

구 분	내 용
임무의 특성	국군의 이념을 바탕으로 군 조직의 모든 활동은 전투행위와 전쟁억제의 수단으로서 국토를 방위하는 목표에 집중
환경적 특성	사회적, 경제적, 정치적, 교육적 특성이 다른 곳에서 군 조직으로 입대하게 되므로 문화적 차이가 존재하는 환경
구조적 특징	공식적 위계와 집권화 정도가 높은 조직이며 엄격한 계급과 직위를 바탕으로 지휘계통을 통한 상급자의 명령에 복종을 요구
사회 심리적 특징	개인의 욕구보다 조직의 욕구가 우선시 되며 명령과 통제가 보편화되어 있어 탈 개성적 집단이면서 구성원의 특징은 다양함
관리적 특성	장교는 단기간에 교육받고 배치되어 지휘가 미숙하고 급속한 변화와 승진, 빈번한 보직이동에 따른 단기성과에 집착, 권한과 책임이 지휘관에게 집중

자료 : 김기훈(2009)

군은 전투를 기본 임무로 하는 조직이지만, 전쟁이 항상 지속되는 것이 아니기 때문에 군 조직은 많은 시간을 평시 상태에서 보내고 있다. 평시에

는 전시를 대비한 교육훈련을 하면서 부대가 일상적인 문제가 없도록 관리를 하는 관계로 평시의 군 조직은 민간조직과 크게 다를 바가 없다. 따라서 군 리더는 평시 임무를 수행하면서 전시 임무에 대비해야 하므로 전투 지휘와 평시지휘를 모두 잘 할 수 있도록 훈련되어야 한다(남기덕, 2009).

특히, 해병대는 징집된 자가 아닌 본인 스스로 선택한 병력으로 구성되어 있으며, 상륙작전을 주 임무로 편성된 부대로서 그 조직은 <그림 2-2>과 같다.



출처: 해병대 홈페이지(www.rokmc.mil.kr)

“소수 정예, 작지만 강한 군대”, “한 번 해병대는 영원한 해병대”, “누구나 해병이 될 수 있다면 결코 난 해병대를 택하지 않았을 것이다” 등 남

다른 긍지와 자부심으로 해병대 특유의 문화를 갖고 있다. 그러나 해병대도 사회와 문화, 시대적 환경 등으로 인해 내·외부적으로 많은 변화를 겪고 있다. 이런 변화에 효과적으로 대처하기 위해 무엇보다도 병영문화의 선진화가 요구되고 있으며, 그 핵심요소로 간부의 리더십이 중요시 되고 있다. 특히, 소대장은 다른 간부들과 달리 매일 소대원과 대면(face to face)한다는 점에서 소대장의 리더십은 부대의 안전관리 및 전투력과 직결된다고 할 수 있다. 또한, 부대가 전방에 위치하여 현행 작전을 수행하는 리더의 역할과 행동은 부하들에게 많은 영향을 미치게 된다. 따라서 임무를 성공적으로 완수하려면 임무와 상황에 영향을 미치는 요소들을 올바르게 인식하고 각종 제한사항을 효과적으로 극복하여 리더십을 발휘하는 것이 요구된다.

다. 군 리더십 연구

한국의 군 리더십은 1961년에 미 육군의 「Army Leadership」 교범을 번역하여 「군 통솔력」을 발간하여 양성 및 보수 교육과정에서 리더십 교육을 해왔으며, 리더십에 대한 관심도 사회 어느 조직보다도 높았다고 할 수 있다. 그러나 2000년 이전에는 군 리더십을 전문적으로 연구하는 기관도 없었을 뿐만 아니라 국방부나 각 군 본부에도 리더십 관련 업무를 담당하는 부서도 없었기 때문에 공식적으로는 리더십이라는 용어를 거의 사용하지 않고 지휘, 통솔, 지휘통솔 등의 용어로 사용해 오다가, 2000년부터 국방대학교에 리더십 석사과정을 개설하면서 리더십 개념을 공식적으로 사용하고 있다. 각 군별의 리더십에 대한 정의는 다소 차이가 있으며 이를 정리하면 <표 2-4>와 같다(최병순, 2011).

<표 2-4> 군 리더십 정의

구 분	내 용
육 군 (육군본부, 2009)	리더가 조직의 임무와 목표를 달성하기 위하여 구성원과 상호작용하면서 영향력을 미치는 과정
해 군 (해군본부, 2005)	지휘관이 자기에 부여된 책임과 권한에 의해서 부대의 목표를 보다 효율적으로 달성하기 위해 예하부대 및 부하의 능력을 극대화하도록 감화시키고, 모든 노력을 부대목표에 집중시키는 기술
공 군 (공군본부, 2002)	공군 고유의 문화적 가치관에 바탕을 두고, 공군목표달성과 미래의 항공우주군 건설 및 운용을 위해 자발적이고, 지속적으로 몰입할 수 있도록 이끌어가는 영향력 행사 과정
미 육군 (리더십센터, 2006)	임무 완수와 조직 개선을 위하여 업무를 수행하면서 목적, 방향, 동기를 제공함으로써 구성원들에게 영향력을 미치는 것
미 공군 (전투발전단, 2002)	공동목표를 달성하기 위하여 부하들의 존경, 신뢰, 복종 및 충성스런 협조를 얻을 수 있도록 영향을 주고 지도하는 기술

자료 : 선행연구를 바탕으로 연구자 정리

군에서 리더십에 대한 연구는 교리연구, 전문가 연구, 실무 연구로 구분할 수 있다. 교리연구는 외국군의 교범을 주로 번역 및 연구하여 군 교범에 반영하고 교육훈련의 기준을 제시한다. 전문가 연구는 국방과학연구소, 국방대학교 및 각 군의 리더십 센터에서 연구가 진행되며, 실무연구는 주로 군 간부들이 학위 졸업논문을 목적으로 연구가 진행되고 있다. 더욱이 육·해·공군에 비해 해병대를 대상으로 리더십을 연구한 논문들은 매우 저조한 상태이다. 국회도서관에 정식으로 등록된 해병대 관련 연구논문은

총 19편에 불과하며 주요 논제를 정리하면 <표 2-5>와 같다. 2010년 이후에 각 군의 리더십에 대한 연구 및 군의 리더십에 대한 관심이 지대해지면서 해병대에서도 이에 발맞추어 2016년부터는 해병대 자체 리더십 센터를 개소하여 운영하고 있다. 또한 이제까지의 군 리더십 관련 연구는 대부분으로 육군에 편중되어 있으며, 연구 분석수준 또한 개인 수준 위주로 진행되어 군 조직의 특성에 맞는 집단수준 또는 조직수준에서의 연구가 요구된다.

<표 2-5> 해병대 리더십 연구 현황

연구자	제 목
곽용기(2016)	카리스마리더십과 군 조직유효성간의 관계에서 신뢰의 매개효과에 관한 연구
박승범(2015)	해병대 조직의 서번트 리더십이 조직유효성에 미치는 영향
김남용(2015)	군 장교의 리더십역량 모델 개발에 관한 연구
김형래(2012)	해병대 리더십 교육체계 구축에 관한 연구
견병하(2010)	리더의 행동유형이 부하의 동기 부여적 자아개념에 미치는 영향
김상기(2009)	특수전부대의 집단응집성에 관한 연구
유옥덕(2007)	상급자와 부하와의 교환관계(LMX)가 조직몰입 및 조직시민행동에 미치는 영향
황규빈(2005)	리더십 요인에 따른 직무만족도에 관한 연구
서민철(2003)	해병대 격오지 소부대 지휘관의 리더십 향상 방안 연구
권영진(2001)	해병대 중간관리자의 리더십과 팔로우십 및 직무만족과의 관계에 관한 실증적 연구

자료 : 선행연구를 바탕으로 연구자 정리

제 2 절 지시적 리더십

1. 지시적 리더십의 개념

가. 지시적 리더십의 정의

리더십 특성 패러다임과 행동 패러다임에 따른 연구결과에 따르면 어떤 상황에서나 보편적으로 효과적인 리더십 특성이나 리더십 행동유형은 존재하지 않는다. 리더십 행동이론의 한계점이 인식됨에 따라서 리더십과정에서 작용하는 여러 가지 상황요인을 연구하는 상황이론이 연구되었다. 상황이론에 대한 대표적인 연구는 Fiedler의 상황적합성 이론(contingency theory), House의 경로-목표 이론(path-goal theory), Hersey & Blanchard의 상황대응 이론(situational leadership), Vroom & Yetton의 규범 이론(normative theory) 등이 있으며 House(1971)의 경로-목표 이론은 기대이론(expectancy theory)에 기반을 두고 리더의 행동이 부하의 동기부여에 미치는 영향을 분석한 이론이다(이학중 등, 2014).

경로-목표 이론(path-goal theory)은 1950년대 후반에 Michigan University 사회연구소에서 Georgopoulos 등의 연구자들이 리더십이 성과에 미치는 영향을 분석하기 위하여 최초로 사용되었다. 그 후 Evans(1970)의 연구와 House(1971)의 연구, House & Dessler(1974)의 연구, 그리고 House & Mitchell(1974)의 연구 등을 거치면서 수정되고 확대되어 지금과 같은 리더십 이론으로 발전되었다.

경로-목표 이론은 리더의 행동이 부하의 동기부여, 직무수행 능력, 만족 등에 긍정적인 자극을 줄 때 효과적이라고 하며, 이때의 리더의 행동유형을 크게 지시적(directive) 리더십, 후원적 리더십(supportive leadership), 참여적 리더십(participative leadership), 성취 지향적 리더십(achievement-oriented

leadership)으로 분류하고(House & Mitchell, 1974), 이들 행동 차원과 성과와의 관계를 팔로어의 특성 및 과업 중요도 같은 상황요인을 고려하였다. 따라서 리더의 역할은 목표달성 과정에서 장애물이 나타날 때 이를 제거해 주거나 장애물을 극복할 수 있도록 도와주어야 한다는 것을 상기시켜 주고, 효과적인 리더십을 발휘하기 위해서는 추종자의 특성 및 과업과 환경의 특성(과업 성격, 집단 성격, 조직 구조 등)을 분석한 후 적합한 리더십 유형을 선택해야 한다(최병순, 2010). 즉, 특성이론이나 행동이론은 모든 상황에 적용할 수 있는 효과적인 리더십 특성이나 행동이 있다고 전제를 하고 있지만 경로-목표 이론은 리더십 상황에 따라 요구되는 효과적인 리더십 행동이 다르다는 것을 강조하고 있다. 따라서 리더는 부하들의 특성 및 과업의 환경적 요소들과 상호작용을 하면서, 적절한 리더행동을 통하여 목표에 대한 유의성과 기대감에 영향을 줌으로써, 구성원들의 동기수준과 노력, 그리고 성과와 만족감을 높일 수 있다고 보았다.

지시적 리더십(directive leadership)은 조직 구성원의 활동을 계획, 조직화, 조정, 통제하는 행동으로서 도구적 리더십(instrumental leadership)이라고도 한다. 지시적 리더십은 리더가 조직 구성원에게 기대되는 일을 알려주고, 집단 내에서의 역할을 이해시키며, 구체적인 작업지시와 규칙, 절차에 대한 복종을 요구하는 것을 그 특징으로 하는 리더십을 말한다(House & Mitchell, 1974). 따라서 이는 Ohio State University에서 제시한 리더십 유형 중 구조주도(initiating structure)에 해당된다고 볼 수 있다. 또한, Vroom & Jago(1988)은 지시적 리더십이 권위주의적(autocratic leadership)과 유사하다고 주장하였으며, McIntyre & Salas(1995)은 지시적 리더십은 강압적 리더십(tough leadership)이라고 하였다.

나. 한국군 지시적 리더십

한국군은 국민의 군대로서 국가를 방위하고 자유민주주의를 수호하며 조국의 통일에 이바지함을 이념으로 하고 있다. 즉, 군의 사명은 국가의 안정보장과 국토방위에 있으며, 이를 위해 전시의 목표는 실제 전투에서 승리하는 것이다. 최근에는 새로운 시대 변화에 따라 국민교육군, 경제기술군, 환경보호군, 재해구조지원군(김광식, 1998) 등 군의 사회적 역할이 확대되면서 생산적인 군대가 되어야 한다. 따라서 군 지휘관들은 군 본연의 군사적 목표의 달성은 물론, 국가와 사회가 군에게 기대하는 사회적 목표의 달성이 조화롭게 이루어질 수 있도록 리더십을 발휘해야 한다. 군 조직의 전형적인 기계적 구조의 특성에서 비롯된 지시적 리더십은 다음의 두 경우로 구분할 수 있다.

첫째, 원리원칙형 지시적 리더십이다. 군의 권한구조는 계급과 직위로부터 나오는 합법적 권한에 기초하고 있다. 즉, 소대장은 위계적인 질서유지와 임무를 수행해야 하기 때문에 규정과 절차를 잘 따르도록 강조한다(최병순, 2010). 이는 표창, 진급, 복리후생 등의 인센티브 시스템과 감봉, 근무평정 불이익 등의 징계 시스템을 이용하여 동기유발을 하고 군기를 유지할 수 있다.

둘째, 권위주의형 지시적 리더십이다. 군의 통솔유형은 타 사회조직보다 훨씬 강제적, 합법적 권력행사를 통한 강제적 승복을 일으키게 하는 명령과 지시 일변도로 일관하는 풍토가 자리 잡혀 있으며, 권위주의적 리더십은 초급지휘관들에게 보편적으로 나타나는 유형이 된다(김정제, 2009). 이러한 한국군의 권위주의적 특성은 한국군 창설 과정에서 미군의 체도와 리더십을 전수 받았지만 구 일본군 출신들이 대다수를 차지함으로써 일본군의 권위주의적·전체주의적·비민주적 그리고 비인간적인 리더십 행동들

이 한국군에 뿌리를 내리게 되었고, 그 잔재가 일부 아직도 남아 있다고 할 수 있다. 즉, 봉건적인 사회체제와 장유유서 등의 유교적 윤리, 지배자의 권위옹호를 위한 제반관습 등이 우리문화에 전래되어 서열의식과 권위주의적 의식구조가 형성되어 왔는데, 이러한 사회적인 관습과 가치관이 엄격한 명령복종을 요구하며 군율을 강조하는 군대조직에 더욱 쉽게 받아들여져 강압적이고 전체적인 지휘형태를 많이 나타내게 되었다. 소대장이 직위나 계급 등을 앞세워서 부하들을 억누르고 무조건적인 복종을 요구하며 자신의 의견을 주장하는 형태로 볼 수 있다.

한편, 이러한 권위적 지휘방식은 자율적이고 개방적인 분위기 속에서 교육을 받은 신세대 젊은이들에겐 더 이상 효과적인 지휘 방법일 수 없을 것이다. 물론 지휘관으로서 권위를 세우고 권위를 인정받는 것은 매우 중요한 것이지만 부하로부터 자발적으로 우리나라는 권위에 대한 인정이 아닌 강압적인 권위인 경우에는 부대의 단결과 사기에 영향을 미치고, 실제 전투 시에는 오히려 역효과를 초래할 수도 있는 것이다(김정제, 2009).

2. 지시적 리더십의 선행 연구

군에서는 신속하게 의사결정이 이루어져야 하는 전투상황을 가정하고 있기 때문에 부하들의 의견을 수렴하기보다는 지휘관이 단독으로 의사결정을 하는 독재적 리더십이 당연한 것으로 인식되는 경향이 있다. 그러나 외국군의 연구 결과를 살펴보면(Selvin, 1960; Bowers, 1975; Jonson, 1969) 대부분의 연구에서 민주적 리더십이 독재적 리더십보다 더 효과적인 것으로 나타났다.

지시적 리더십은 어떤 상황에서는 구성원의 직무만족과 성과에 영향을 미치나 상황에 따라 역기능을 가져오기도 한다. 예를 들면, 지시적 리더십

은 부하들이 리더에게 복종적이고 의존적인 욕구를 가질 경우, 그리고 리더가 강력한 지원 권력을 가진 경우에는 효과적이다. 그러나 반대의 경우에는 부정적인 영향을 미칠 수도 있다.

Scottl et al.(2013)은 지시적 리더십과 임파워링 리더십이 직무 숙련도에 미치는 실증적 비교연구에서 지시적 리더십은 구성원이 리더에게 높은 만족을 느꼈을 때 효과가 나타나지만, 만족을 느끼지 못할 경우는 구성원 자신들의 자율권을 저해하는 요인으로 작용된다고 하였다. 또한 지시적 리더십은 리더와 구성원간의 긍정적인 관계가 결합되었을 때 온정적(paternalistic) 또는 자애로운(nurturant-task) 리더십 스타일을 닮게 된다고 주장하였다.

또한 김종진(2005)은 리더십과 조직문화가 조직 유효성에 미치는 영향을 연구하기 위해 국립대학교 820명을 대상으로 실증 분석을 한 결과, 지시적 리더십, 참여적 리더십, 후원적 리더십, 성취지향적 리더십 중 리더십과 조직몰입간의 관계에서 후원적 리더십만이 긍정적(+) 영향을 미치는 것으로 나타났다. 훌륭한 리더는 상황을 인식하고 그 상황에 맞는 리더십을 발휘할 수 있는 역량이 있어야 한다(Eleni Pallas, 2012). 리더십은 상황에 따라 효과적이며, 사회와 군의 환경 및 장병의 의식이 바뀌고 있는 현 시점에서는 부대의 상황과 주어진 임무에 맞는 소대장의 리더십이 요구된다. 따라서 먼저 군이라는 조직에서 지시적 리더십이 조직성과에 긍정적인 영향을 미치지만, 군이라 할지라도 지시적 리더십만으로는 한계가 있으며 새로운 환경에 대응하기 위해, 그리고 신세대의 병사들을 관리하기 위해 새로운 리더십이 요구되므로 지시적 리더십과 더불어 새로운 리더십의 한 유형이라고 할 수 있는 코칭 리더십이 조직성과를 높이는데 추가적인 기여를 할 수 있는지 살펴본다.

제 3 절 코칭 리더십

1. 코칭 리더십의 개념

가. 코칭 리더십 정의

기업에 대한 변화의 요구가 오늘날만큼 강하게 요구되었던 적은 없다. 전통적인 기업의 문화가 바뀌어야 된다는 인식이 확산되었고 최근에는 “살아 남으려면” 이란 조건이 추가되었다. 이러한 말은 왜 나왔을까? 변해야 하는 실제적인 이유는 무엇일까? 세계적으로 심화되고 있는 경쟁은 조직의 효율화, 유연화, 적응력 등을 요구하고 있으며, 상명하복의 관계는 상호지원의 관계로, 무조건적 비난이 공정한 평가로, 그리고 외부적 동기부여가 자기 동기부여로 바뀌고 있다. 이러한 역동적인 오늘날의 환경에서 코칭 리더십은 조직의 구성원을 성장시키고 성과를 달성하는 데 효과를 발휘한다.

코칭의 어원은 19세기 말 스포츠 분야에서 코치가 해야 하는 모든 행동을 의미했으며, 현재 사용되고 있는 코칭이라는 의미는 1880년 초에 레너드(Thomas J. Leonard)가 재무관리 컨설팅 활동을 하면서 시작되었다. 재무 플래너였던 레너드는 재무컨설팅을 하면서 아무런 부족함 없는 사람들도 도움이 필요하며, 파트너와 대화를 통하여 현재보다 더 나은 미래를 계획할 수 있다는 것을 깨닫고, 그 관계들이 마치 운동선수의 파트너십과 유사하다고 생각하여 이와 같은 파트너의 역할을 수행하는 사람들을 코치라고 부르기 시작하였다(Whitmore, 2002). 그러면서 1958년 Mace 와 Mahler가 그들의 저서인 “On the Job Coaching” 에서 직무 현장에서 사용되는 직무 내 훈련(on-the-job training)과 유사한 개념으로 코칭을 사용함으로써 조직 경영분야에 소개되었다(Evered & Selman, 1989).

경영학에서의 코칭은 경영자 코칭(executive coaching)과 관리자 코칭(managerial coaching)으로 구분되며 경영자 코칭은 1980년대의 저성과 경영자의 성과향상(Tobias, 1996)과 저성과로 이직을 해야 하는 경영자의 개인 경력을 유지하기 위해 외부 전문가를 활용하는 학습과정을 가르킨다. 한편, 관리자 코칭은 조직내에서 리더와 부하가 한 팀이 되어 팀 성과를 향상시키기 위한 과정이다(강영순, 2013). 일본에서는 코칭이 경영관리 및 인재 육성의 도구로 활용되면서 발전 되었으며, 미국은 1980~1990년대에 기업들이 장기적인 불황을 탈출하기 위한 수단으로 활용되었다.

1994년에 국제코칭연맹(International Coach Federation)이 코칭 전문기관으로 설립되면서부터 코칭 리더십의 본격적인 보급이 이루어졌으며, 그 후 빠르게 확산되어 왔다. 우리나라에서는 2000년대 초반부터 기업을 중심으로 코칭이 도입 및 적용되어 임원코칭, 그룹 코칭으로, 개인 라이프 코칭 등의 다양한 코칭 프로그램이 실시되고 성과를 거두고 있다(이혜경, 2012).

이처럼 코칭이 주목받고 있는 이유는 리더가 조직 구성원이 직면하고 있는 문제를 해결할 수 있도록 도와주고 궁극적으로 조직이 추구하는 성과향상을 가져오기 때문이다(Arnold et al., 2000). 리더십에 대한 다양한 의견들이 많지만 공통점을 살펴보면 원활한 커뮤니케이션을 통해 조직 구성원에게 영향을 미침으로써 조직이 추구하는 효율적인 목표를 효율적으로 달성하게 하는 것을 말한다(Bryman, 1993). 즉, 기존의 전통적인 권위의식과 일방적인 지시와 명령 중심의 리더십으로는 조직 구성원들의 저항을 불러일으키고 사기를 떨어뜨리는 한계가 있기 때문에 조직 구성원과의 개방적인 의사소통과 사람을 먼저 중요시하는 코칭 리더십이 필요하게 되었던 것이다(Whitemore, 2002).

코칭 리더십의 등장은 리더가 무조건적인 상의하달의 수직적인 관계가

아닌 수평적인 지원자로 변화된 것을 의미한다고 볼 수 있으며(홍중혁, 2008), 학자나 기관에 따라 코칭이나 코칭 리더십과 관련하여 다양한 정의를 내리고 있다.

<표 2-6> 코칭 리더십 정의

구 분	내 용
ICF (국제코치연맹)	인생, 경력, 비즈니스와 조직에서 뛰어난 결과를 달성할 수 있도록 도와주는 지속적이며 전문적인 관계
Redshaw (2000)	업무 관련한 직무나 경험에 노출시켜 학습 기회와 피드백을 제공함으로써 개인의 능력과 업무 성과를 체계적으로 향상시키는 과정
Whitmore (2002)	구성원에게 동기부여를 통해 조직에 몰입하게 하는 성과지향적인 행동
Haberleither (2002)	조직구성원이 스스로의 가능성을 인지하여 능력과 의욕을 높일 수 있도록 하는 리더십
Hunt & Weintraub (2002)	상대방에 대한 충분한 지원을 통해 긍정적인 반응을 일으키고 리더의 충분한 피드백을 통해 구성원의 성과에 영향을 주는 것
이현주 (2010)	리더가 조직구성원과의 신뢰를 가지고 조직구성원을 동기부여하여 역량 향상 및 문제를 해결하는 과정을 통솔함으로써 궁극적인 조직의 성과를 향상시키게 하는 리더의 영향력
안현미 (2011)	코치가 코치이(coachee)와 양방향 커뮤니케이션의 관계로 구성원의 목표를 설정하고 평가와 피드백을 통해 문제해결을 지원하면서 개인의 역량 향상을 통한 조직의 성과향상을 추구하는 과정

자료 : 선행연구를 바탕으로 연구자 정리

국제코치연맹(ICF; International Coach Federation)에서는 전문적인 코칭이란 “인생, 경력, 비즈니스와 조직에서 뛰어난 결과를 달성할 수 있도록 도와주는 지속적이며 전문적인 관계이다” 라고 정의하였다.

Redshaw(2000)는 리더가 조직구성원들에게 일을 통해 학습하고 피드백 받을 수 있는 기회를 제공하여 개인의 능력과 성과를 체계적으로 향상시키는 과정이라고 하였으며, 또한 Whitmore(2002)는 구성원에게 동기부여를 통해서 조직에 몰입하게 하는 성과 지향적인 행동이라고 정의하였다.

Luecke(2004)는 코칭 리더십을 관리자와 감독자가 조직 구성원의 가능성을 개발하고 성과와 관련된 문제해결을 목표로 하는 상호작용 과정이라고 주장하였다. 이에 반해 Douglas(2001)는 구체적으로 합의된 상호 합의에 기반을 둔 성과목표를 달성하기 위한 단기간의 개발적인 관계를 만드는 것으로 다소 좁게 정의 내리고 있다. 이와 같이 학자들은 코칭을 학습과 역량 개발의 관점과 성과 및 목표 달성의 관점에서 조직 구성원 성과 향상을 위한 기술로 간주하고 있다. 이와 같은 다양한 코칭의 정의를 정리하면 <표 2-6>과 같으며, 본 연구에서는 코칭 리더십을 McLean al.(2005)이 주장하는 다양한 상황 속에서 개방적인 의사소통과 피드백을 통해 상호 건설적인 발전을 촉진하고 조직의 성과에 영향을 주는 행동이라고 정의한다.

나. 코칭 리더십의 구성요인

최근 코칭에 대한 관심과 함께 코칭에 대한 연구가 증가되고 있다. 코칭은 조직의 상사가 코치로서 조직 구성원들이 스스로 성장할 수 있도록 돕는 과정이다. 코칭이 성공적으로 이루어지기 위해서는 필요한 상황을 정확하게 감지하고 코칭을 해야 한다. 코칭이 필요한 상황은 크게 공식적 상황과 비공식적 상황으로 나눌 수 있다(송운석, 2012). 공식적인 상황으로는

목표를 수립하는 경우로서 구성원들이 계획을 수립할 때 리더는 자신이 과거에 축적한 경험과 지식을 바탕으로 부서원들을 코칭할 수 있다. 군에서 적과 마주보며 해안 경계작전 등의 임무수행을 하는 경우도 여기에 해당된다고 할 수 있다. 비공식적 상황으로는 팀 구성원들의 성과향상을 위해 개입과 지원이 필요할 때, 지속적인 변화를 위한 개입이 필요하다고 느낄 때, 팀 성과가 부진하여 변화가 필요하고 성과향상을 위해 구성원들의 동기부여가 필요할 때, 상호 의견을 조율할 필요를 느낄 때, 문제해결 및 의사결정이 필요할 때, 새로운 구성원들이 들어와 조직에 적응하는 과정에서 서로간의 의견을 나누면서 리더 입장에서 부하에게 코칭을 할 수 있다. 군에서 작전수행을 제외한 내무생활에 대한 지원이 여기에 해당된다. 즉, 이처럼 비공식적인 맥락에서 코칭이 이루어지면 소대원은 군 생활을 통해 한 단계 성장할 수 있는 기회가 될 것이다.

Gallwey(2000)는 코칭의 본질을 “코칭은 성과를 극대화하기 위하여 묶여있는 개인의 잠재능력을 풀어주는 것이다” 라고 하였으며, 리더와 조직구성원 간의 커뮤니케이션을 통해 코칭이 이루어지고 있다는 점과 코칭 리더십이 조직의 성과를 향상시키게 하는 리더의 영향력이라는 점에서 코칭 리더십은 리더의 행동에 초점이 맞춰져 있다고 할 수 있다. 이에 학자들은 효과적인 코칭을 구현하는 리더의 행동이 무엇인지에 관심을 갖게 되었고, 이러한 리더의 행동은 리더가 발휘하는 코칭 리더십의 구성요인으로 살펴볼 수 있는 데 코칭 행동을 분류하는 기준도 학자들의 다양한 견해가 있으며 이를 정리하면 <표 2-7>과 같이 분류되고 있다.

Talarico(2002)는 코칭 리더십의 구성 요인을 사람(people) 중심과 일(work) 중심 그리고 업무환경(work environment) 중심으로 구분하여 각각 세부적인 내용을 제시하였으며, Heslin et al.(2006)은 선행연구들을 정리하여 지도(Guidance), 촉진(Facilitation), 영감(Inspiration) 등의 세

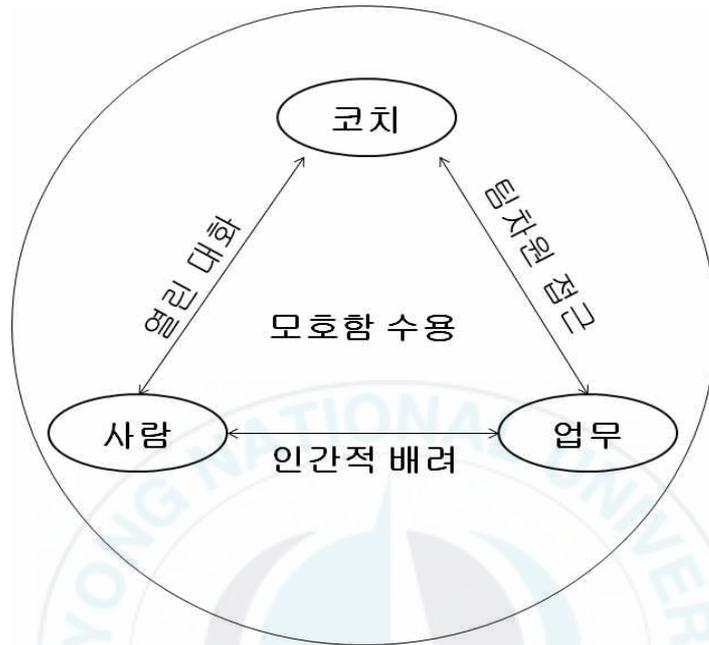
가지 차원의 구성요소로 정의하여 구체적인 10가지 세부 행동을 주장하였다.

<표 2-7> 코칭 리더십 구성요인

구 분	내 용
ICF (국제코치연맹, 2008)	기초 세우기, 관계 공통구축, 효과적 의사소통, 학습촉진, 효과적 목표달성
Heslin et al. (2006)	지도(Guidance), 촉진(Facilitation), 영감(Inspiration)
McLean et al.(2005)	Open Communication, Team Approach, Value People, Accept Ambiguity, (Facilitate Employees' Development)
Shishido (2003)	목표 설정, 목표 관리, 계획수립, 커뮤니케이션, 동기 부여, 관리
Talarico (2002)	사람(people)중심, 일(work)중심, 업무환경(work environment)중심
Ellinger (1997)	Facilitating, Empowering

자료 : 선행연구를 바탕으로 연구자 정리

특히 McLean(2005)는 코칭 리더십의 구성요소로 열린 대화(Open Communication), 팀차원 접근(Team Approach), 인간적 배려(Value People), 모호함의 수용(Accept Ambiguity) 등으로 제시하였으며, 특히 그는 리더들이 매일 구성원들과 상호작용하는 상황을 중요시하였다. 그가 주장하는 이론적인 코칭의 틀은 <그림 2-2>와 같으며, 이후 Peterson & Little(2005)의 비평을 바탕으로, 기존의 4가지 요소가 포함하지 않았던 개발 촉진 항목(Facilitate Employees' Development)을 추가 포함하였으며 구체적인 5개의 구성요소에 대한 내용은 <표 2-8>과 같다.



〈그림 2-3〉 McLean의 코칭의 이론적 틀

지금까지 살펴본 선행 연구자의 코칭 리더십 개념과 구성 요인을 분석해보면 공통적으로 나오는 키워드를 인간적 관계, 행동, 목적으로 분류해볼 수 있다. 우선 상호간의 믿음, 지원, 격려, 수평적 관계 등을 리더와 부하의 관계로 볼 수 있으며, 동기부여, 가능성, 잠재력, 자발적 등에서 부하에게 초점이 맞추어져 있음을 볼 수 있다. 그들 사이에서 일어나는 행동으로는 개방적인 커뮤니케이션, 문제 및 임무 해결 등으로, 그들이 지향하는 목적은 역량개발, 그리고 궁극적으로는 조직의 성과향상이 공통적으로 나타나고 있다. 따라서 본 연구에서는 McLean(2005)의 구성요인에 기초하여 살펴보고자 한다.

<표 2-8> McLean 코칭 리더십 구성요인

구 분	내 용
개방적 대화 (Open Communication)	사고, 감정, 정보의 열린 교환. 개방적 대화는 리더와 조직원 서로 간의 이해를 돕고 관계를 형성하는 밑바탕이 됨.
팀 접근 (Team Approach)	부하들과 함께 일하며 서로의 의견을 존중하여 결정하는 파트너십 촉진.
일보다 사람 중시 (Value People over Task)	일과 사람 사이에서 사람의 요구를 더 중시함을 의미.
다양성 수용 (Accept Ambiguity)	새로운 아이디어를 수용하고 다양한 해결책을 탐색. 다른 사람들로 부터 의견을 수렴하고 의사결정시 다양한 관점을 고려하는 것을 포함.
개발 촉진 (Facilitate Employees' Development)	구성원의 개발을 촉진하는 구체적인 스킬. 자원 제공, 피드백 제공, 목표 설정, 예시 사용, 역할극, 질문법 등 포함.

자료 : McLean(2005)

다. 코칭과 유사 개념 비교

옥스퍼드 사전에는 코치라는 단어의 의미가 “교육하다, 훈련하다, 힌트를 주다, 사실을 알려주다” 로 정의되어 있다. 코칭의 개념을 정확히 정립하기 위해서는 멘토링, 카운슬링, 컨설팅, 교육훈련관리 등 비교해 보는 것이 필요하며 이를 정리하면 <표 2-9>와 같다. 먼저 코칭을 정의할 때 빼놓을 수 없는 것이 멘토링(mentoring)이다. 이 말은 그리스 신화에서 유래한 것으로, 장기적인 개인의 경력개발에 초점을 두고 개인적 성장을 도와주는 데에 목적을 두며 멘토(mentor) 자신이 역할 모델이 되어 방향을 제시해준다. 따라서 업무상 명령 체계가 직접 연결되지 않은 상대방과 수

직적인 관계를 형성하게 된다. 그러나 코칭은 구성원이 직무 능력을 개발하고 성과 향상을 낼 수 있도록 돕기 위한 것으로 업무와 관련된 리더가 협력적인 관계를 형성하여 피드백을 제공한다(한허정, 2006).

카운슬링(counseling)은 1:1로 실시되는 점에서는 코칭과 유사하며, 코칭은 미래 성과에 관한 결과도출을 위해 구체적인 역량개발과 목표설정 및 행동에 초점을 맞춰 성과를 측정할 수 있는 반면에, 카운슬링은 고객이 특정한 문제를 해결하기 위해 그들의 과거 경험요소에 중점을 두고 문제를 해결하는 능력을 가질 수 있도록 도와주는 점에서 코칭과는 다르다고 할 수 있다.

한편, 컨설팅(consulting)이란 특별한 훈련을 통해 일정한 자격을 갖춘 사람들이 고객과의 계약 관계에 따라 객관적인 태도로 고객의 문제를 확인하고 분석하는 것을 가이드해주고 이러한 문제들에 대한 해결안을 고객에게 추천하는 것이다(Greiner & Metzger, 1983). 컨설팅은 특정 전문 영역에서 컨설턴트가 가지고 있는 지식이나 조언을 제공하면서 하나의 명확한 답을 제시한다는 점에서 진행이 되나, 코칭에서는 리더가 명확한 답을 제시하지 않고 구성원이 가지고 있는 역량을 개발하여 스스로 최선의 답을 이끌어 내게 하는 다른 점이 있다(조은영, 2015).

교육훈련(training)은 구성원이 직무수행에 필요한 지식, 기술, 태도를 학습하여 성과를 향상시키는 데에 도움을 준다는 점에서는 코칭과 비슷하지만, 교육훈련은 일정한 절차에 따라 정해진 형태와 규모로 구성원들에게 이루어지며, 이러한 과정에서 습득한 지식과 기술을 업무 현장에 적용 및 실천하는 과정에서는 리더가 직접적으로 도움을 줄 수 없기 때문에 교육훈련이 조직 및 개인의 성과 향상에 기여하는 데는 제한적(Ford & Fwissberin, 1997; Goldstein, 1993)이라는 점에서 차이점을 들 수 있다.

〈표 2-9〉 멘토링, 카운슬링, 컨설팅 사전적 정의

구 분	내 용
멘토링 (Mentoring)	<ul style="list-style-type: none"> - 그리스 신화에서 유래. - 풍부한 경험과 지혜를 겸비한 신뢰할 수 있는 사람이 1:1로 지도와 조언을 하는 것. - 기업체, 학교 등에서 우수한 경력과 풍부한 경험을 가진 선배가 후배나 선임들의 능력과 적응력의 향상을 돕기 위해 활용.
카운슬링 (Counseling)	<ul style="list-style-type: none"> - 상담, 협의 또는 권고, 조언, 충고를 하는 것을 의미. - 카운슬러가 문제를 가진 내담자와 면접하여 대화를 거듭하고 이를 통하여 내담자가 자신의 문제를 해결해 나가는 인격적 발달을 도울 수 있도록 원조적 관계를 전개하는 것.
컨설팅 (Consulting)	<ul style="list-style-type: none"> - 어떤 분야의 전문적인 지식을 가진 컨설턴트가 중심이 되어 고객을 상대로 제반 문제를 관찰 및 진단하고 그 문제를 해결할 수 있는 방안을 제시.
교육 훈련 (training)	<ul style="list-style-type: none"> - 일정한 절차에 따라 정해진 형태와 규모로 구성원들에게 이루어지며, 지식과 기술을 업무현장에 적용 및 실천하는 과정에서 리더의 직접적 도움 제한.

자료 : 선행연구를 바탕으로 연구자 정리

또한 코칭 리더십과 변혁적 리더십 및 감성 리더십을 비교해보면, 감성 리더십은 리더가 스스로 내면을 이해하고 구성원의 감성을 배려함으로써 긍정적인 관계를 형성하여 조직의 감성역량을 높이는 능력(Golema, Boyatzis, & McKe, 2002)이다. 감성 리더십의 하위 구성요인 중 관계관리 능력은 신뢰가 바탕이 되는 코칭 리더십과 유사성을 갖고 있다. 코칭 리더십은 변혁적 리더십 및 감성 리더십과 같이 리더십의 관점이 조직 구성원 스스로가 행동할 수 있도록 동기를 부여하는 수평적인 리더십의 관점에서 유사함을 보인다고 할 수 있다(Mans & Sins, 1991). 그러나 감성

리더십은 리더 스스로 내면의 이해를 통해서 구성원에게 영향력을 발휘하는 리더십이라면, 코칭 리더십은 리더와 구성원간의 열린 커뮤니케이션을 통해 상호 보완적인 영향력을 발휘하는 것으로 차이가 있다. 코칭 리더십과 유사한 변혁적 리더십 및 감성리더십과의 구성요인을 비교해보면 <표 2-10>과 같다.

<표 2-10> 코칭 리더십, 변혁적 리더십, 감성 리더십의 구성요인 비교

구 분	구 성 요 인	내 용
변혁적 리더십	이상화된 영향력	모범 행동을 통해 구성원의 존경과 신뢰를 받음
	영감적 동기부여	일에 대한 의미와 도전을 제공하여 구성원에게 동기부여
	지적 자극	문제를 재구조하고 새로운 문제해결 과정에 참여 유도
	개인별 배려	개인 발전과 성장에 대한 관심
감성 리더십	자기 인식 능력	자신의 능력, 평가 및 감정이 조직관계에 미치는 영향 이해
	자기 관리 능력	자제력, 책임감, 변화에 대한 적응력
	사회적 인식 능력	타인의 능력을 개발하고 유지하는 능력
	관계 관리 능력	타인의 관계 및 팀워크를 이끌어내는 능력
코칭 리더십	개방적 대화	커뮤니케이션, 리더의 정보, 의견, 가치공유, 효과적인 경청
	팀 접근	파트너십 구축팀워크 구축
	일보다 사람 중시	조직의 요구에 대한 고려, 사람 중심의 접근
	다양성 수용	다양한 관점에 대해 개방성 적응력과 인지적 유연성
	개발 촉진	질문법, 피드백 제공, 자원 제공

자료 : 선행연구를 바탕으로 연구자 정리

2. 코칭 리더십의 선행연구

코칭 리더십은 기존의 권력이나 권위중심의 경직된 리더십으로는 현대 사회나 조직에서 많은 실패를 경험했기 때문에 효과적인 성과를 달성하기 위해서는 리더십에 코칭을 반영할 필요성이 제기되면서 대두되었다(박선영, 2009). Gallup의 조사연구에 따르면 최고의 리더는 조직 구성원들의 잠재능력을 향상시켜 성과로 이어지게 만드는 사람이며 조직 구성원들이 자신의 역량을 펼칠 수 있게 코칭을 발휘하는 사람이라고 하였다(Buckkingham & Coffman, 1999).

코칭 리더십에 대한 선행연구를 살펴보면 <표 2-11>과 같이 코칭 리더십이 주로 일반 기업을 대상으로 성과관점, 관계관점 그리고 역량관점에서의 많은 연구가 이루어졌다.

<표 2-11> 코칭 리더십 주요 선행연구 현황

연구 관점	학 자	비 고
성과관점의 코칭	Liden외(2011) Ellinger외(2011) 조은현(2010) Park외(2008) Green외(2006) McLean외(2005) Smither외(2003)	개인 성과 조직 유효성
관계관점의 코칭	Gregory(2010)	
역량관점의 코칭	Stowell(1988)	

자료 : 선행연구를 바탕으로 연구자 정리

먼저, 성과관점에서의 연구동향을 살펴보면, 코칭 리더십은 웰빙(Green et al., 2006), 직무태도(Liden et al., 2011; 홍의숙·윤현덕, 2009), 조직시민행동(Bambale, 2014; Ellinger, 2011; 김정식·서문교, 2008) 및 임파워먼트(Mehrara & Bahalo, 2013) 뿐만 아니라 목표달성(Grant, 2003), 리더십 유형(Smith et al., 2003; Wasylyshyn, 2003), 팀 성과(Hu & Liden, 2011; Schaubroeck, Lam, & Peng, 2011), 조직성과(조은영, 2015; Peterson, Galvin, & Lange, 2012) 등에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 같이 조직의 리더가 개방적인 대화 분위기와 사람중심 등의 바람직한 조직문화를 형성하여 궁극적으로 조직의 성과를 극대화할 수 있음을 확인하였다. 또한, Gregory(2010)는 진정한 관계, 효과적인 의사소통, 개발 촉진 등이 코칭스킬의 구성요인이라고 주장하였으며, Stowell(1988)은 코칭리더십이 조직구성원들에게 미치는 영향을 연구한 결과 성과로 이어지는 구성요인을 방향제시(Direction), 개발(Development), 수행평가(Accountability), 관계(Relationship)라고 제시하며 이를 통해 코칭 리더십을 발휘할 수 있다고 하였다.

이 밖에도 코칭 리더십은 집단 응집력에도 영향을 미치는 것으로 나타났는데(김중식; 2013, 변원태; 2007), 리더는 구성원들이 개방적인 커뮤니케이션을 하면서 집단행동을 유도하여 문제해결 능력을 도모하는 것은 매우 효과적인 것이다(Kimberly & Nielson, 1975). 또한 박철홍(2013)은 리더의 코칭 행동이 팀 성과와 팀 만족에 미치는 영향에서 자기 효능감이 조절효과가 나타났다고 제시하였으며, 이동우(2011)는 자기효능감이 코칭 리더십과 조직 유효성과의 관계를 매개하는 것으로 확인하였다.

이상의 선행적 이론 연구와 선행 실증연구를 통해 본 연구에서는 코칭 리더십을 독립변수로 하여 군 조직의 효과성에 미치는 영향을 조사하여 군 리더십 이론을 확장하고 실무적 시사점을 도출해 보고자 한다.

제 4 절 집단 응집력

1. 집단 응집력의 개념

어떤 집단은 서로 협력하여 단결된 힘으로 업무를 효과적으로 수행함으로써 목표를 달성하는가 하면 어떤 집단은 서로 불화가 잦아 서로 협력하지 못하고 목표도 달성하기 힘들며 많은 문제점을 나타내는 경우가 있다. 즉, 집단이나 조직에서 그 구성원들 사이의 상호작용과정에서 형성되는 어떤 단결된 힘을 설명할 때 흔히 응집력이라는 용어가 사용된다(현복희, 2005). 집단 응집력은 집단이 갖는 특징, 집단의 통일과 화합 등을 의미하며 집단의 단결, 충성, 팀워크 등의 단어와 유사하게 사용되며, 원래 응집력은 라틴어의 Cohesus라는 단어에서 그 어원을 찾을 수 있는데, 이는 “부착되어 있다” 또는 “서로 붙어 있다”는 의미이다. 최근의 새로운 경영혁신전략으로 조직의 집단 응집력은 매우 중요하다(정병천, 2009).

집단 응집력이란 집단 구성원들을 집단에 결속시키는 힘(Forsyth, 2009) 또는 집단에 매력을 느끼고 그 집단에 머물러 있기를 바라는 정도(Robbins, 2005) 등으로 정의된다. 즉, 응집성이 강하다는 것은 구성원들이 집단에 대한 소속감을 갖고 있으면서 집단 구성원들에 대한 애정과 공동체 의식을 갖는 것을 말한다. Caron(1998)은 집단 응집력의 다차원성을 주장하면서 집단 구성원들의 상호간 매력의 정도와 과업에 대한 몰입으로 정의하고 있다. 학자들의 응집성에 관한 정의는 다양하며 정리하면 <표 2-12>과 같다.

집단의 응집성에 따라서 구성원들의 감정, 태도 및 행동이 큰 차이를 보이며, 집단 규모도 집단의 응집성과 매우 밀접한 관계를 갖고 있으며, Wagner and Hollenbeck(2005)은 응집력은 집단을 작게 만들거나, 구성

원들이 같이 지내는 시간을 늘리거나, 집단의 보상이 많거나, 다른 집단위협이나 집단이 고립되는 경우에 응집력이 강해진다고 주장하였다.

<표 2-12> 응집력 정의

학 자	정 의
Forsyth(2009)	구성원들을 집단에 결속시키는 힘
박창섭(2008)	집단에 남아 있기를 원하는 정도
Robbins(2005)	집단이 서로에게 매력을 느끼고 그 집단에 머물러 있기를 바라는 정도
Carron(1982)	집단구성원의 참여도로서 협력, 팀워크, 과제수행에 대한 구성원 전체의 참여와 결속
Duncan(1981)	공동의 목적을 달성하기 위해 단일 단위로서 사고하고 행동하는 집단의 힘

자료 : 선행연구를 바탕으로 연구자 정리

응집력에 영향을 미치는 요인은 환경적 요인, 개인적 요인, 팀 요인, 그리고 리더십 요인 등 4가지 요인으로 구성된다고 하였다(Carron, 1982). 환경적 요인이란 응집력의 발달에 영향을 미치는 사회적인 상황과 물리적인 환경을 말하며, 개인적 요인은 집단구성원 개인의 특성, 즉 인성, 사회적 배경, 성, 태도, 동기의 유사성 등을 의미한다. 또한 팀 요인으로는 집단구성원의 규범, 성취욕망, 집단의 지향, 집단능력, 집단 안정성 등을 말하며, 리더십 요인은 리더의 행동, 리더십 유형, 리더와 구성원과의 관계 등이 포함되는 환경을 의미하고, 집단 응집력의 선행요건을 코치의 리더십 행동에 있다고 제시하였다.

군에서 집단 응집력의 중요성은 주요 전투상황에서 참전자들에 대한 설문조사에서 입증되었다. “무엇이 전투를 계속할 수 있게 해 주었는가?”

라는 질문에 대해 전투 중 형성된 강한 응집력이라고 응답하였고 또한 “전투 중에 자신을 지탱해 준 힘의 원천이 무엇이었는가?” 라는 질문에 “동료에 대한 의리를 지켜야 한다” 와 “다른 전우들을 실망시킬 수 없다” 는 생각이었다고 응답하였다. 즉, 당시 전투 동기부여 요인은 이데올로기가 아니라 응집력 또는 동료들 사이의 정서적 유대감이 가장 중요한 전투 동기부여 요인이었다(최병순, 2010). 한편 Wong et al.(2003)은 이라크 자유작전(Operation Irak Freedom) 참전자들을 대상으로 응집력이 전투 동기에 두 가지 역할을 하였다는 것을 발견하였다. 첫째는 다른 동료들과의 유대관계가 서로에 대한 책임감을 만들어 집단이 성공하도록 지원하고, 외부의 위협으로부터 부대를 보호한다는 것이다. 두번째 역할은 임무달성을 위한 자신감을 부여한다는 것이며, 동료들끼리 응집력이 결속되고 응집력의 결과로 높은 성과를 갖게 만드는 것이다. 따라서 부하들의 응집성을 높이기 위해서는 소대장의 리더십은 중요한 변수이며, 또한 응집성은 작전 성과에 있어 중요한 변수임을 추론했다.

본 연구는 타군에 비해 상대적으로 응집력이 강하다고 볼 수 있는 해병대 소대원들간의 응집력이 리더십의 유형에 따라 소대성과에 미치는 과정에서 어떤 효과를 내는지 살펴보고자 한다.

2. 집단 응집력의 선행 연구

자신의 목표를 달성하려는 강력한 의지를 갖고 있더라도 목표를 달성하는 데 필요한 능력을 집단이 가지지 못한다면 조직의 성과는 극대화될 수 없다. 집단의 응집성은 집단마다 각각 다르다고 할 수 있는데, 다양한 요인들이 응집성에 영향을 미칠 수 있다(McShane et al., 2000).

집단 응집력에 대한 선행연구를 살펴보면, 김상기(2007)는 부대원들 간

의 상호신뢰와 참여의지가 높을수록 응집성이 높았고 직속상관에 대해 호감을 가질수록 집단 응집성이 높았으며, 조직적 차원에서 부대원이 조직에 대한 신뢰가 높을수록 집단 응집성이 높은 것으로 나타났다.

박창섭(2008)은 응집력이 집단의 규모, 상호작용, 동질성과 이질성, 유사한 태도와 가치관, 구성원들이 동의하는 상위목표의 존재여부, 집단의 지위수준, 외부와의 상호작용 정도, 자원 등과 같은 요인들에 의해서 영향을 받는다고 하였다. 그러나 이러한 요인들이 모두 응집력에 직접적인 영향을 미치는 것이 아니라 집단의 규범이나 목표 또는 관리자의 욕구수준에 따라 생산성 향상, 구성원의 만족, 또는 보통 수준의 결과가 있는 것이라고 주장하였다.

권기성(1995)은 응집력의 영향요인에 의하여 응집력이 결성되고 그러한 응집력의 결과로 성과수준이 차이를 보임으로써 응집력이 생산성과 깊은 관계를 갖는다고 제시하였으며, 현복희(2005)는 심리적 힘은 구성원을 집단에 머물게 하는 힘과 집단에서 이탈하려는 힘을 말하며, 이들 두 힘 간의 밸런스가 마이너스로 되면 즉, 응집성이 떨어지게 되면, 다른 요인에 의해서 방해가 되지 않는 한 개인은 집단에서 이탈한다고 주장하였다.

군에 대한 실증 연구로서 정병천(2009)은 향토사단 144개 중대와 상비사단 12개 중대원을 대상으로 실시한 연구에서 응집력이 리더의 감성역량과 집단 효과성과의 관계에서 직무만족에는 정(+)의 방향으로 매개효과가 있는 것으로 분석되었다. 이는 리더 역량이 일관성있게 높으면 구성원의 응집력이 높게 되어 직무만족에 긍정적인 영향을 주게 되고, 집단의 응집력을 개발하면 리더 영향으로 조직 효과성을 높일 수 있음을 시사한다.

실제 전투와 유사한 육군 과학화 전투훈련을 전투상황으로 가정하여 4개 보병대대를 선정하여 설문조사를 실시한 검증 결과, 배려적 리더십이 구조주도 리더십보다 직무만족과 응집성에는 더 큰 영향력을 미치는 것으로

로 나타났다. 즉, 대대급의 리더는 부하들의 직무만족도와 응집성을 충족시키기 위해서는 지시나 명령에 의한 과업중심의 구조주도 리더십 보다는 부하들을 상호 존중하고 신뢰하면서 관계를 유지하는 배려적 리더십을 적극 발휘해야 한다고 제시하였다(오상택, 2012). 또한 부대의 상황특성에 따라 효과적인 리더십 유형을 분석한 결과, 부대의 전투상황에서는 응집성에만 구조주도가 더 크게 영향을 미치는 것으로 나타났고 부대의 평시 상황에서는 배려가 직무만족, 응집력, 전투역량에 모두 구조주도보다 더 크게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과로 볼 때 대체적으로 평시 및 전투상황에서 배려적 리더십이 다소 효과적이며, 따라서 군의 리더는 배려적 리더십과 구조주도 리더십을 상황과 조건에 부합되도록 발휘하여야 하며, 전투상황에서는 개인 및 부대의 응집성을 높이고 평시상황에서 기본적인 임무 수행 간에 건설적인 인간관계를 구축하고 상호 존중하는 배려의 조직문화를 발전시켜야 할 것이다.

이러한 선행 연구를 바탕으로 본 연구에서는 육군 위주의 선행연구의 한계를 극복하고 배려적 리더십 및 구조주도 리더십과 유사한 코칭 및 지시적 리더십이 해병대 군 조직 효과성에 영향을 미치는 데 있어서 응집력이 어떠한 매개효과를 하는지 살펴보고자 한다.

제 5 절 조직 효과성

1. 조직 효과성의 개념

가. 조직 효과성 정의

먼저 조직이란 사람이 모인 집합체로서 조직에 관한 정의도 학자들에 따라 다양하다. 현대사회를 조직사회라고 할 정도로 수많은 형태의 조직들이 있다. 조직(組織)이란 두 명 이상의 사람들의 집합체로서 목표 지향적이며

정교한 구조와 협력체계를 이루고 있다. 외부환경과 상호작용하는 유기체적 속성을 띠고 있으며 사람이 모인 공동체로 각각의 조직이 추구하는 목표는 일회성이 아니라 장기적이고 조직의 성격에 따라 상이하다(소이원, 2010).

조직 효과성에 대한 정의는 우리가 조직을 어떻게 정의하느냐에 따라 달라진다. 조직을 합리적으로 공동의 목적을 달성하기 위한 2인 이상의 협동체제로 규정할 경우 조직 효과성은 합리적 공동 목적의 달성 정도라는 관점에서 정의될 수 있으며, 조직을 환경에 적응하는 개방 체제의 관점에서 보면 조직 효과성은 주로 환경에 대한 적응 능력이나 조직 생존으로 측정될 것이다(이창원외, 2008). 조직 효과성은 조직이 스스로 설정한 목표를 잘 달성하는 현상이고 하나의 체제로서 적응, 통합 및 안정과 역동성을 잘 유지할 뿐 아니라 조직에 필요한 자원을 확보하는 능력이라 할 수 있으며 조직 구성원들이 심리적으로 만족감을 느끼고 직무에 몰입 또는 헌신하는 상태라 할 수 있다(김현철, 2008). 이처럼 조직 효과성이란 조직의 목표가 달성되는 정도를 말하며 현대 조직의 복잡성과 유기체적 관점과 연계하여 볼 때 매우 광범위한 개념이며 많은 변수를 포함한다.

특히, 군 조직은 국가의 안전보장과 전쟁 관련 목표를 달성하는 조직으로서 일반조직과 조직목표가 다르다. 군 조직의 효과성도 일반조직과는 상이한 면이 있으며 군 리더십의 효과성은 군대가 지향하는 이념과 가치체계와 연계하여 군 조직 효과성과 연계되어야 한다.

조직 효과성은 조직이론 및 관리에서 중요한 핵심 개념이자 연구주제로 조직을 평가하는 대표적인 기준이지만 관점이 다양하고 그 측정이 어렵기 때문에 보편적으로 정의하기는 어렵다고 여러 학자들은 주장하고 있으며, 학자들의 조직 효과성에 대한 견해를 정리하면 <표 2-13>와 같다.

〈표 2-13〉 조직 효과성 정의

학 자	정 의
김현철 (2008)	조직이 스스로 설정한 목표를 잘 달성하는 현상이고 하나의 체제로서 적응, 통합 및 안정과 역동성을 잘 유지할 뿐 아니라 조직에 필요한 자원을 확보하는 능력이라 할 수 있으며 조직구성원들이 심리적으로 만족감을 느끼고 직무에 몰입 또는 헌신하는 상태
Schein (1985)	조직이 실행하고 있는 특정한 기능과는 관계없이 그 조직이 지니고 있는 존속, 순응, 자기유지, 성장의 능력
Carmeron et al. (1983)	조직이 목표 또는 임무를 달성하는 정도
Georgopolous & Tannenbaum (1975)	사회의 한 시스템으로서의 조직이 그 수단과 자원을 오용함이 없이 조직 구성원에 대한 부당한 강압을 초래하지 않고 조직의 목표를 달성하는 것

자료 : 선행연구를 바탕으로 연구자 정리

조직 유효성은 리더십만이 아니라 조직 내외의 많은 상황변수들에 의해서도 영향을 받는다. 리더십 효과성에 대한 평가는 매출액, 생산성 등의 객관적인 지표와 사기, 집단 효능감 등의 주관적인 지표가 활용된다(Yukl, 2006). 기존의 문헌조사를 통해 조직 효과성의 지표로 제시된 변수들을 정리하면 <표 2-14>과 같다.

선행 인사조직 연구자들은 경제적 성과지표보다는 심리적 성과지표에 대한 연구를 더 많이 진행하여왔으며, 리더십 연구에서는 일반적으로 객관적인 평가지표보다 설문지를 이용하여 구성원 또는 부하들의 주관적 태도를 측정하여 간접적으로 리더십의 효과성을 평가한다. 그 이유는 많은 선행연구 결과를 통해 사기, 응집력, 리더십 만족 등의 주관적 태도가 조직 또는 집단의 목표달성 정도와 상관관계가 있음이 밝혀졌기 때문이다(최병선,

2010). 즉, 구성원 또는 부하들의 사기, 응집력, 리더십 만족도가 높다면 조직이나 집단 목표달성에 긍정적인 영향을 미쳐 효과성이 높아진다는 것이다.

〈표 2-14〉 조직 효과성 지표

지 표	내 용
심리적 지표	직무만족도, 동기부여, 갈등과 응집성, 유연성, 사기, 적응성, 동조성, 조직 목표의 내면화
경제적 지표	효과성, 생산성, 수익성, 품질, 성장률, 인적자원가치, 목표 달성 여부, 환경의 이용도
관리적 지표	이직률, 통제, 결근율, 관리능력, 의사전달, 계획과 목표달성, 종사원의 의사결정에 참가여부, 훈련과 개발의 강조

자료 : 선행연구를 바탕으로 연구자 정리

나. 군 조직의 조직 효과성

군 조직의 목표는 국가방위이므로 군 조직의 효과성은 적과 싸워서 이길 수 있는 능력, 즉 전투력을 얼마나 보유하고 있는가? 또는 달성했는가? 라고 할 수 있다(최병순, 2010). 그런데 적과 싸워서 이길 수 있는 전투력을 보유하고 있는지 여부는 실제로 전투를 해 봐야 알 수 있기 때문에 평시에 각급 부대의 조직 효과성, 즉 전투력을 평가하는 것은 현실적으로 한계가 있다. 그래서 군에서는 전투를 잘 수행할 수 있는 잠재력으로 군의 조직 효과성을 평가하는 기준으로 활용하고 있으며, 실제 전시에 전투력을 얼마나 잘 발휘할 수 있을 것인가를 예측하는 각종 전술훈련평가(Tactical Training Test) 등을 각급 부대의 조직 효과성을 평가하는 중요한 기준으

로 삼고 있다. 그러나 이와 같은 평가 요소로는 조직 효과성을 제대로 평가했다고 할 수 없다. 그것은 객관적으로 평가가 가능한 조직 효과성의 평가요소만이 아니라 사기, 응집력, 몰입, 만족도 등의 질적 평가 요소가 오랫동안 부대 성과를 결정하는 핵심요소로 식별되어 왔기 때문이다(Hater & Bass, 1998).

소이원(2010)은 효과성 요소를 군 본연의 임무완수와 성과달성을 중요시하면서 구성원의 복지와 삶의 질, 조직의 성장 및 발전 그리고 군기, 사기, 단결 등 구성원의 조직에 대한 바람직한 태도와 행동까지도 중요한 효과성 요소로 고려하고 있으며, 군의 특성이 고려된 평가기준과 측정 요인을 반영하는 것이 중요하다고 제시하였다.

군은 개인과 집단의 역할이 모두 강조되는 상황이므로 특정요소만 효과성의 요소로 한정하는 것은 바람직하지 않으며, 개인차원, 집단차원, 조직차원의 세 가지 분석수준으로 나누어 군 조직 효과성을 판단할 필요가 있다(오상택, 2012). 개인차원에서는 군 조직 구성원들이 개별적으로 주어진 임무에 몰입하는 정도, 조직에 대한 호의적 태도, 조직생활의 성공적 수행여부와 미래지향적으로 성장하고 발전하고 있는가를 효과성 측정지표로 활용할 수 있다. 집단차원에서는 부대의 전투력 향상, 부대 구성원들의 성공적이고 건설적인 조직학습, 부대가 위치한 지역사회에의 기여, 그리고 각종 사건, 사고의 예방정도 등이 효과성 요인이 될 수 있다. 그리고 조직차원에서는 전투력 극대화, 환경변화에 대처하는 능력, 조직의 효율성 제고, 그리고 군에 대한 신뢰성 증가 정도 등을 지표로 활용할 수 있으며 <표 2-15>와 같다. 지금까지 군 집단과 관련하여 집단 효과성에 관한 연구는 거의 없었다. 집단적 연구는 개인평가의 종합과 집단적인 평가를 통하여 가능하므로, 본 연구에서는 소대단위로 소대장의 리더 행동이 집단수준의 소대성과에 미치는 영향에 관하여 집중적으로 연구하였다.

〈표 2-15〉 수준별 조직 효과성 지표 요소

개인 수준	집단 수준	조직 수준
군 임무에 몰입	단위조직의 전투력 향상	군 전투력 극대화
성공적 조직생활	구성원들의 성공적 조직학습	환경변화에 유연하게 대응
개인 성장과 발전	지역사회 기여	조직의 효율성 제고
호의적 태도	사고예방 및 차단	군에 대한 국민의 신뢰 증대

출처 : 백기복(2007)

한편, 군에서 소대성과는 소대목표를 얼마나 달성했느냐에 달려 있다고 할 수 있다. 실무에서는 소대원들의 소대에 대한 주관적인 평가와 전술훈련 평가 및 전투태세 검열 평가 등 상급 지휘관의 소대에 대한 객관적 평가로 구분될 수 있다. 본 연구에서는 자료수집 시기와 상황을 고려하여 효율적 업무수행정도, 업무의 질, 과업수행능력 등의 요소로 소대원들이 평가한 측정치를 적용한다.

2. 조직 효과성의 선행 연구

최근 민간 및 공공부문에서의 리더십 유형이 조직 효과성에 미치는 영향에 대해 많은 실증연구가 이루어지고 있다. 조직 효과성을 종속변수로 실시한 선행연구의 주요 변수들을 정리하면 <표 2-16>과 같다.

Conger(1989)의 연구에 의하면 리더십은 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동 등과 같은 조직의 유효성을 증진시키는 데 긍정적인 역할을 한다고 제시 하였으며, 리더의 개별적 배려는 부하직원의 조직몰입을 고취한다고

언급하였다(Mael & Ashforth, 1992). 또한 Wayne(1997)은 많은 연구에서 리더-부하관계의 질을 양호하게 지각하는 부하들이 그렇지 않은 부하들보다 생산성, 직무만족, 조직 전념도, 리더만족, 조직시민행동, 혁신행동에 조직 유효성이 높다는 것을 밝히고 있다.

Dienesch & Liden(1986)은 높은 수준의 교환관계(LMX)는 신뢰, 상호 지원, 공식적·비공식적 보상과 긍정적인 상관관계가 있다고 주장하였으며, Kozolowski & Doherty(1989)는 상급자와 높은 수준의 교환관계를 가지는 부하는 조직분위기에 보다 긍정적인 지각을 보인다고 하였다.

<표 2-16> 리더십-조직 효과성의 선행 연구 주요 변수

독립 변수	매개 / 조절 변수	종속 변수 (조직 효과성)
리더의 특성 변혁적 리더십 윤리적 리더십 서번트 리더십 감성 역량 조직 문화	LMX, 심리적 자본 직무 특성 상황 특성 조직 문화 효능감, 응집력, 신뢰 임파워먼트	직무 만족 조직 몰입 이직 의도 사기, 응집력, 만족도 조직시민행동 자아개념 리더십 만족도

자료 : 선행연구를 바탕으로 연구자 정리

Judge et al.(2004)는 오하이오 대학의 연구를 기반으로 구조조정 행동 및 배려 행동과 리더십 효과성 간의 관계를 연구한 논문들에 대하여 메타 분석(meta analysis)을 실시한 결과, 두 가지 행동 모두 리더십 효과성과 다소 강한 상관관계를 갖고 있다고 제시하였다.

한편, 군 조직은 리더의 역량에 의해 조직의 성패가 직접적으로 결정될 수 있으므로 연구가 이루어져 왔으며 민간조직에 비해 리더십에 관한 관심

이 더 크다고 할 수 있다(고시성, 2010). 그러나 리더십의 역사가 짧은 우리 군의 경우를 살펴보면 리더십 연구가 주로 평상시 부대 및 조직 관리에 치중을 하고 있으며, 지금까지의 연구실적을 보면 리더십의 유효성은 리더행동에 따라 개발될 수 있다는 행동이론으로서 부대가 당면하고 있는 임무와 상황을 고려한 실증적 연구는 미흡한 실정이다.

군을 대상으로 실시한 선행연구를 살펴보면 O'Relly와 Roberts(1989)가 해군을 대상으로 리더십의 유형과 직무만족과 조직몰입의 관계에 관한 연구결과 배려는 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다으며 구조주도는 영향력이 없는 것으로 나타났다.

Helme et al.(1971)의 모의전투에서의 리더십 연구에서는 긴급사태에 대한 단호한 대응, 명확한 지식, 술선수범 그리고 부하에 대한 관심과 배려를 바탕으로 한 자신감과 강인함을 보여주는 리더십 행동이 효과적인 것으로 나타났다. 따라서 전투시 군의 리더들은 임무와 인간관계의 2개 차원 모두에 관심을 가져야 한다고 주장하였다.

소이원(2010)은 중대장 160명, 병사 1,543명을 대상으로 리더와 구성원의 상호관계에 따른 리더십 효과성의 영향에 대한 연구결과, 상호관계의 정도가 높을수록 부대에 대한 행동이 긍정적이고 직무만족과 조직몰입, 조직시민행동 등과 정(+)의 상관관계가 있음을 제시하였다. 즉, 리더와 구성원의 사이에서 상호신뢰, 상호존중, 서로 간 책임의식이 높고 낮음에 따라 리더십 효과성에 유의한 영향을 미친다고 볼 수 있다.

이상과 같이 리더십 유형은 대부분 집단의 조직 효과성에 영향을 주고 있으며, 본 연구에서는 기존 연구와는 상이하게 적과 대치하고 있는 전방 및 후방상황에서 해병대 소대급을 대상으로 리더의 코칭 행동과 응집력, 조직 효과성과 관련된 요인을 측정하였다.

제 3 장 연구 설계

제 1 절 연구 모형 및 가설 설정

1. 연구 모형

본 연구의 목적은 코칭 리더십이 군 조직에서도 영향력을 발휘하는 효과적인 리더십의 유형인지 검증하는 데 있다. 해병대의 초급제대인 소대장의 코칭 리더십은 소대성과에 어떠한 영향을 미치는지 그리고 지시적 리더십의 효과와는 어떤 차이를 보이는지를 해병대의 전체 부대와 전체 병과를 포함한 소대를 대상으로 실증적으로 분석하여 시대와 상황의 변화에 유효한 리더십을 검증하고자 한다.

그 동안의 리더십과 관련된 선행 연구결과를 토대로 아래 <그림 3-1> 과 같은 연구모형을 설정하였다.



<그림 3-1> 연구 모형

코칭 및 지시적 리더십이 영향을 미치는 결과변수로는 소대성으로 선정하였고, 소대장의 코칭 및 지시적 리더십이 소대성으로 영향을 미치는 과정에서 소대의 응집력이 어떤 영향을 주는지를 살펴보기 위하여 소대의 응집력을 매개변수로 사용하였다. 또한, 소대장의 리더십이 소대 응집력에 영향을 미치는 과정에서 소대원의 병과(전투병과/비전투병과)의 조절효과도 함께 검증하고자 한다.

2. 가설의 설정

미군은 세계 각지에서 끊임없이 전투를 해왔기 때문에 전투상황이나 이와 유사한 목숨이 위태로운 상황에서 효과적인 리더십과 조직 효과성에 대해 연구를 계속 실시해 왔으며, 국내 군에서도 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 카리스마 리더십 등이 오랫동안 연구되어 왔다. 리더십에 대한 다양한 연구들은 조직 내의 조직 유효성과 관련하여 많은 영향관계가 있음을 설명하고 있지만, 기존의 리더십 연구는 조직 내의 리더십을 발휘하여 구성원들의 성과 향상으로 연결되는 문제와 연관하여서는 많은 한계를 가지고 있다고 할 수 있다.

가. 리더십 유형과 조직 효과성의 관계

리더십 유형은 이직, 공정함에 대한 인식, 리더에 대한 신뢰, 만족 등과 같은 구성원들의 태도에 영향을 미치고 결과적으로 객관적인 측면에서의 집단성으로 영향을 미치는 것으로 보고되었다(Kahai, Sosik, & Avolio, 2003).

군에서 리더십이란 부대의 임무를 달성하는 과정에서 지휘관이 부하들에게 영향력을 행사하는 것이기 때문에 리더십의 유형, 응집력, 부대의 성과

의 관계는 원인과 결과의 상호작용이라고 볼 수 있다.

전통적으로 군은 계급과 직위를 바탕으로 상관과 부하의 관계가 강한 지배와 복종의 관계를 갖고 있으며 특히, 해병대는 집권화 정도가 높은 조직 구조의 특성을 갖고 있다. 지시적 리더십이란 도구적 리더십(instrumental leadership)이라고도 하며, 리더가 조직 구성원에게 기대되는 일을 알려주고, 집단 내에서의 역할을 이해시키며, 구체적인 작업지시와 규칙, 절차에 대한 복종을 요구하는 것을 그 특징으로 하는 리더십을 말한다(Somech, 2006).

군은 조직의 특성상 주어진 임무를 수행하기 위하여 과업의 내용 및 권한관계 그리고 과업의 목표, 수행방법 등이 명확해야 한다. 특히, 전방에서나 해안 경계작전 등 현행 작전임무를 수행하고 있을 경우에는 지시적 리더십은 더 효과적일 것이다.

오윤진(2003)은 다양한 전투 상황하에서 상황판단, 업무지시 등 부하를 동화시키려고 애를 쓸 필요가 없으며 과업적 리더십 즉, 지시적 리더십 발휘가 오히려 중요한 행동을 유발케 하여 임무수행에 효과적이라고 주장하였다. 또한 지시적인 리더의 행동은 직무성과에 정(+)의 관계를 갖으며 (Louis et al., 2015), 지시적 리더십은 참여적 리더십보다 더 학교 직원의 팀 성과 및 조직 몰입에 정(+)의 영향을 미친다고 밝혔다(Someth, 2006). 또한 Yukl(1998)은 지시적 리더십이 임파워링 리더십에 비해 개인의 임무수행 능력을 향상시키며, 위급한 상황에서 대처하는 능력을 향상시킨다고 제시하였다(Yun et al., 2005).

이상과 같이 전통적으로 군이라는 조직에서 지시적 리더십은 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 판단하고 다음의 가설을 설정하였다.

가설1 : 지시적 리더십은 소대성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

한편, 기존의 전통적인 권위의식과 일방적인 지시와 명령 중심의 리더십으로는 조직 구성원들의 저항을 불러일으키고 사기를 떨어뜨리는 한계가 있기 때문에 조직 구성원과의 개방적인 의사소통과 사람을 먼저 중요시하는 코칭 리더십이 필요하게 되었다(Whitemore, 2002). 코칭 리더십의 등장은 리더가 무조건적인 상의하달의 수직적인 관계가 아닌 수평적인 지원자로 변화된 것을 의미한다고 볼 수 있다(홍중혁, 2008). 즉, 코칭 리더십이란 다양한 상황 속에서 개방적인 의사소통을 통해 상호 건설적인 발전을 촉진하고 조직의 성과를 향상시키게 하는 리더의 영향력을 말한다. 코칭 리더십을 발휘하는 소대장이 부하에게 보이는 개방적인 의사소통, 인간적인 관심과 배려를 부하로 하여금 자신의 군대 생활을 통해 성장이 될 수 있도록 정서적으로 지원하고 있다고 느끼게 만들 수 있으며, 부하는 소대장과 깊은 교감을 느끼고 상호작용을 하게 되므로 소대성과 달성에 적극적으로 동참할 것으로 예상할 수 있다.

일반 기업에서는 조직 내 리더의 코칭 행동이 조직의 성과에 어떤 영향을 미치는지를 파악하기 위해 실증분석이 이루어져왔으며, Kidd et al.(2001)은 조직 구성원의 조직몰입 향상에 있어서 리더의 역할을 강조해 왔다. 코칭은 조직몰입에 정(+)의 영향을 주고, Ellinger(2007)은 코칭 리더십이 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 밝혔다. 국내 연구의 결과에서도 많은 선행논문들은 코칭 리더십이 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것을 제시하였다(이준우 2013, 신준섭 2010, 정경희 2005, 이현주 2010).

환경과 군의 인적자원의 변화속에서 군에서도 코칭 역량은 중요한 주제임에도 불구하고 코칭 리더십을 군에 적용한 선행연구는 거의 없는 실정이다. 따라서 군이라는 조직에서 지시적 리더십이 조직성과에 긍정적인 영향을 미치지만, 군이라 할지라도 지시적 리더십만으로는 한계가 있으며 새로

운 환경에 대응하기 위해, 그리고 신세대의 병사들을 관리하기 위해 새로운 리더십이 요구되므로 지시적 리더십과 더불어 새로운 리더십의 한 유형이라고 할 수 있는 코칭 리더십이 조직성과를 높이는데 추가적으로 긍정적인 영향을 미칠 것으로 판단하고 다음의 가설을 설정하였다.

가설2 : 코칭 리더십은 소대성파에 정(+)²의 영향을 미칠 것이다.

나. 리더십 유형과 집단 응집력과 관계

경영학 및 조직 심리학 등의 연구 영역에서 리더십행동은 팀 효과성 모형에서 주요 투입요인 중 하나로 자주 사용되어져 왔다. 특히 상사의 리더십행동은 많은 연구에서 팀 응집력에 영향을 미치는 변인으로도 다루어졌으며, 특히 스포츠 팀과 같이 목표가 뚜렷하고 관리자의 영향력이 큰 집단의 경우 관리자의 리더십행동 유형에 따라 팀의 응집력 수준이 달라질 수 있다는 주장이 제기되어 왔다(Carron, 1988; Robinson & Carron, 1982; 양중호, 2005; 정영린, 2003).

리더의 유형은 집단 구성원에 영향을 주며, 리더십은 조직의 응집력과 조직 구성원의 리더에 대한 리더십을 인지하였을 때 응집력이 높다(박철용, 2001)고 하였다. 제2장에서 밝힌 바와 같이 리더의 역량은 개인수준에서 뿐만 아니라 집단수준에서도 동일하게 영향을 주게 될 것이다.

육군에서도 단결은 리더의 역량에 따라 달라진다고 하였다(육군본부, 2004). 리더의 코칭 역량이 소대 구성원의 응집력에 긍정적인 효과를 나타내면 소대원 간의 생활 및 업무에 있어서도 응집력이 강화될 것이다.

또한, 팀 응집력이 팀 수행의 결정요인인가를 알아보는 연구에서 변혁적 리더십은 거래적 리더십에 비해 높은 팀 응집력에 관련되어 있음을 주장하였으며(Stashevesky & Koslowsky, 2006), 박호순(2002)은 작전 참가

자를 대상으로 연구한 결과, 전투시는 구조주도 행동이 리더십 유효성(집단 응집성)에 영향을 미치는 지휘행동임을 규명하였다.

따라서 구조주도 리더십과 유사한 지시적 리더십은 군 조직의 응집력에 유의적인 관계가 나타날 것으로 가정하고 이를 검증하기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설3 : 지시적 리더십은 소대 응집력에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

한편, 스포츠집단 내에서 인간관계 구조는 대체로 코치와 선수, 동료 선수간의 관계로 구분된다. 특히, 코치는 선수들이 만족할 수 있는 인간관계를 유지하고 연습과 훈련 효과를 높일 수 있는 집단 풍토를 조성해야 할 책임이 있기 때문에 코치와 선수와의 관계는 더욱 중요하다고 할 수 있다.

각자의 능력을 신장시켜 경기력을 향상시키는 지도자의 행동은 집단의 응집력을 강하게 하는데 중요한 요인이며, 응집력 발달과 관련된 리더십 요인 중 하나는 코치의 지도 행동이라고 주장하였다.(고연석, 2006)

또한, 팀의 학습행동은 구성원들 간의 의사소통이나 대화, 공동사고, 상호작용으로부터 시작된다고(김민선, 2011) 주장하였으며, 리더십은 응집력과 집단신뢰에 영향을 준다(김설환, 2006; 박호순, 2003; 정효현, 2001; 김일석, 2000; McCauley & Kuhnert, 1992)고 하였으며, 김명균(2005)은 조직의 응집력이 리더의 행동에 따라 조직의 성공과 관련이 있다고 밝혔다.

직속상사가 코치로서 부하직원의 개발에 힘써야 한다고 주장한다(Evered & Swlman, et al., 1989). 부하직원의 개발을 위해 상사가 매일매일의 관계 속에서 개발을 촉진할 수 있는 기술이 있어야 하며, 코칭에서 강조되고 있는 상사의 지지는 부하직원들이 조직에 대한 소속감과 존

더 유대감을 가질 수 있도록 한다(Mottaz, 1988).

비록 기존 연구들이 코칭 리더십과 집단 응집력을 직접적으로 연구하지는 않았지만, 코칭 리더십과 집단 응집력간에 유의적인 관계가 나타날 것으로 가정하고 이를 검증하기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설4 : 코칭 리더십은 소대 응집력에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이다.}

다. 집단 응집력과 조직 효과성과의 관계

지금까지 지속적으로 집단 응집력과 조직성과의 관계를 확인하려는 연구가 이어져 왔다(Beal, Cohen, Burke & McLendon, 2003; Cohen & Bailey, 1997; Gully, Devine & Whitney, 1995; Klein & Mulvey, 1995; Mullen & Copper, 1994). 일반적으로 선행연구들에서는 집단 응집력이 강하면 그 집단에는 업무를 보다 잘 수행하고자 하는 동기가 부여되고 행동을 더 잘 조정 할 수 있게 된다고 여겨졌기 때문이다. 즉, 집단 응집력이 높으면 구성원들은 집단에 대해 강한 몰입을 가지게 되고, 이는 자기 효능감의 상승과 집단성과의 향상으로 이어질 수 있다고 보았다(표용태, 1998). 따라서 조직의 관리자들은 조직의 성과를 높이기 위한 하나의 방안으로 집단 응집력 강화에 지대한 관심을 가지게 되었다.

Carron et al.(1998)은 조직 효과성의 선행변수중 하나로 응집력을 제시하고 있으며, 응집력은 구성원의 욕구만족과 성장, 집단 자체의 성과와 조직의 목표달성에 영향을 주게 된다. 군에서는 응집력을 ‘단결’이라는 용어로 사용되고 있다. 단결은 전원이 한마음 한뜻으로 뭉쳐 준법정신, 희생정신, 공사의 구분과 상호 이해를 바탕으로 공동의 목표 달성을 위한 모든 역량을 집중하는 것을 말한다(육군본부, 2004). 또한 응집력은 전우애

로 표현할 수 있는데 다른 집단과 달리 군이라는 집단에서 단체생활을 하고 있는 전우애는 정신적 애착심이 다른 집단보다 강하고 전장에서 발생할 지도 모르는 높은 위험 때문에 상호의존성이 깊다. 군의 특성상 집단의 형태로 이루어지는 임무와 목표의 달성을 위해서는 소대원의 응집력이 요구된다.

집단에서 인간관계는 직무와 함께 구성원의 행동형성에 매우 중요한 역할을 담당하며, 직무만족과 동기부여를 결정하는 중요한 요소이다. 즉, 응집력은 조직의 목표달성을 위한 중요한 요소들 중의 하나임이 분명하다. 소대원끼리 단결이 잘 되어 있는 경우는 서로 정보를 교환하고 공유하여 효율적으로 문제를 해결할 수 있어 효과성이 향상된다. 소대장은 급변하는 환경과 잦은 구성원의 교체 및 상급 지휘관이 주기적으로 교체되는 상황에서 소대원간의 강한 응집력을 구축하기란 결코 쉬운 일은 아니다. 소대장은 소대원 서로에 대한 전우애와 동료 간의 응집력을 구축하여 소대의 성과를 높이려 한다. 특수부대를 대상으로 연구한 결과 전투 및 위험상황에서 조직의 효과성은 응집성과 관련이 있었으며, 부대원 구성원이 직속상관에 대해 호감, 부대원이 조직에 대한 신뢰가 높을수록 집단 응집성이 높은 것으로 나타났다(김상기, 2008).

따라서 집단 응집력과 조직 효과성의 관계를 직접적으로 다룬 선행연구들(박창섭, 2008; 구정대, 2003; Beal et al., 2003; George, 2000; Carron, 1998; Evans & Dion, 1991)을 기초로 군 집단에서 응집력은 집단의 공동목표를 달성하기 위하여 집단 효과성에 영향을 미칠 것으로 판단하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설5 : 소대 응집력은 소대성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

라. 리더십 유형과 조직 효과성간의 관계에서 집단 응집력의 매개역할

군 리더의 리더십 유형과 조직 효과성간의 관계에 있어 집단 응집력이 보이는 매개효과를 직접적으로 검증한 연구는 거의 없으나, 리더십 유형과 집단 응집성간의 관계, 그리고 집단 응집성과 조직 효과성간의 관계에 대한 선행연구들을 통해 리더십 유형과 조직 효과성간의 관계에 있어 집단 응집성의 매개효과를 유추할 수 있다.

전장상황에서 과학화 전투훈련 참가자의 설문 및 관찰에 의한 훈련 평가 결과(21세기 군사연구소, 2010)를 보면, 전투상황에서의 훈련은 지휘통제, 리더십 만족, 전투력, 자신감, 부대 응집성 향상에 유의미한 정(+)의 영향을 미치며 병사보다는 초급간부에게 더 큰 긍정적인 효과가 있는 것으로 분석되었다.

박창섭(2008)은 기업을 대상으로 한 연구에서 집단 응집력이 신뢰와 조직 효과성간에 조절효과 역할을 한다고 주장하였는데, 전시에 목표를 반드시 달성해야 하는 상황에서 동료 간의 전우애로 형성된 응집력은 전장에서 승리를 가져올 수 있는 주요요인들 중의 하나이다. 군조직의 최종목표는 전장에서 승리하는 것이며, 전장에서의 승리는 집단 간의 유기적인 협조 하에 달성할 수 있기 때문이다.

제 2장에서 선행연구 결과 일반 집단에서 리더십의 유형에 따라 집단 효과성은 관계가 있다고 확인한 바 있으며, 매개변수에 따라 영향의 정도는 차이가 나는 것으로 확인하였다.

이와 같은 선행연구 결과를 보면 리더십의 유형에 따라 조직 효과성간의 관계에서 응집력이 매개효과가 있을 것이라는 사실을 추론할 수 있다. 따라서 소대장의 리더십 유형과 소대성과의 관계에서 소대 응집력의 매개효과에 관한 가설을 다음과 같이 설정하였다.

가설6 : 집단 응집력은 리더십 유형과 조직 효과성과의 관계를 매개할 것이다.

가설 6-1 : 소대 응집력은 코칭 리더십과 소대성과의 관계를 매개할 것이다.

가설 6-2 : 소대 응집력은 지시적 리더십과 소대성과의 관계를 매개할 것이다.

마. 리더십 유형과 소대 응집력간의 관계에서 소대원 병과의 조절관계

리더십 상황 모델에 따르면 조직의 효과성은 리더의 성격적 특성 및 부하직원의 태도간의 적합성 정도에 달려 있다고 주장하였다. 또한 이 이론에서 리더의 효과성은 상황에 의해 결정되며 결과적으로 어느 리더가 어느 한 상황이나 조직에서는 효과적이지만 다른 상황에서는 그렇지 못할 수 있다고 하였다(이창원 등, 2008). House(1971)는 리더가 조직이 당면한 과업구조, 부하특성 등의 상황변수를 고려하여 목표에 이르는 경로를 명확히 해 줌으로써 과업성과와 만족도를 높일 수 있다고 하였다. 여기서 상황 특성을 리더-구성원 간의 관계, 직위권력, 직무의 특성을 나타내는 과업구조로 구체화하여 상황특성에 적합한 리더십 스타일을 제시하고 있으며 이 이론은 집단의 성과를 측정하는 데 기여하였다(김창규, 2009; 백기복, 2009). 이와 같이 조직 효과성에 미치는 영향은 상관의 리더십과 부하들의 직무 및 개인특성이 리더십 유형 간의 상호작용 효과에 따라 다르게 나타나고 조절효과가 있다고 하였다(고시성, 2011).

한편, 한국군은 육군, 해군, 공군, 해병대 나뉠대로의 각 군별 문화와 또한 병과별 고유의 특성이 있다고 볼 수 있다. 본 연구에서는 매일 대면적(face-to-face) 리더십을 발휘하는 해병대 소대급 부대의 임무수행 현장에서 느끼고 체험한 지휘 경험을 토대로 소대장의 리더십과 소대원의 병과간의 관계에서 상호연관성이 있을 것이라는 인식하에 소대원의 병과를 전

투병과와 비전투병과로 구분하였다. 여기서 전투병과는 보병, 포병, 기갑, 공병, 정보통신 병과를 말하며, 비전투병과는 주로 전투병과를 지원하는 보급, 병기, 수송병과를 말한다. 일반적으로 임무수행의 여건 또는 병과별 고유의 특성상 차이가 나타날 수 있을 것이다.

상황론적 이론연구에서 리더-구성원 간의 관계, 직위권력, 과업구조 등이 조절변수로서 리더십의 유형과 리더십 효과성에 미치는 영향에 관한 연구는 있었으나, 해병대를 대상으로 소대원의 병과특성을 고려한 연구는 전무하였다. 본 연구는 기존 연구들의 한계를 극복하고 소대원의 병과에 따라 소대장의 리더십 유형이 소대 응집력에 미치는 영향이 어떻게 다른지를 확인하고자 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설7 : 소대원의 전투병과는 리더십 유형과 소대 응집력간의 관계를 정적으로 조절할 것이다.

제 2 절 변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구는 해병대 소대장의 코칭 리더십과 지시적 리더십이 소대성과에 미치는 영향과 이들의 관계에서 소대 응집력이 어떠한 역할을 하는지, 그리고 소대원의 병과(전투/비전투)에 따른 조절효과를 검증하는 것을 목적으로 하고 있다. 독립변수로는 코칭 리더십, 지시적 리더십을, 종속변수로는 소대성과를 설정하고, 소대 응집력을 매개변수로, 그리고 소대원의 병과를 전투와 비전투병과로 구분하여 조절변수로 설정하였다.

1. 코칭 리더십

코칭 리더십은 소대장이 다양한 상황 속에서 개방적인 의사소통으로 상호 건설적인 발전을 촉진하고 소대성과를 향상시키게 하는 리더의 영향력이라고 정의하고, McLean(2005) 개발한 설문을 바탕으로 측정하였다. 코칭 리더십에 대한 하위 구성요소는 성과관점, 관계관점 또는 역량관점에서 학자들마다 조금씩 다르게 제시되고 있다. 본 연구에서는 조직의 성과를 달성하는 데 중점을 두고 McLean(2005)이 주장하는 항목중 열린 커뮤니케이션, 인간적 배려 및 부하에 대한 개발 촉진 등의 구성요소를 본 연구의 목적에 맞게 수정, 보완하여 활용하였으며, 또한 사전 조사 과정에서 군 현실을 고려하기 위한 문항들을 추가로 개발하여 포함시켰다.

관련된 총 16개 문항을 본 연구의 문맥에 맞도록 수정하여 리커트 5점 척도로 측정하였다.

2. 지시적 리더십

본 연구에서 지시적 리더십은 House(1971)의 목표-경로 이론에서 설정된 4가지 유형(지시적 리더십, 후원적 리더십, 참여적 리더십, 성취지향적 리더십)의 리더십 중 지시적 리더십을 말하며 독립변수로 설정하여 연구를 수행하였다. 지시적 리더십은 구성원의 활동을 계획하고 통제 및 조정을 하는 리더의 행동유형으로서 도구적 리더십 유형이라고도 한다. 본 연구에서 사용한 지시적 리더십 설문은 Indvik(1985)의 설문문항을 수정하여 사용하였고, 그 중 타당성이 있는 7개 문항으로 이루어져 있으며, 응답은 Likert 5점 척도로 하였다. 문항의 예는 다음과 같다. “나의 소대장은 소대원들에게 규정 및 절차를 따르도록 강요한다.”, “나의 소대장은 소대원들이 해야 할 일을 구체적으로 지시한다.”, “나의 소대장은 소대원들에게 명령하고 이에 대해 절대 복종을 요구한다.”

3. 소대 응집력

응집력은 공동의 목표달성을 위한 중요한 요소로서 집단의 형태로 이루어지는 목표달성을 위한 응집력이 요구된다. 응집력은 과제 응집력과 사회 응집력으로 구분된다. 과제 응집력은 집단구성원들이 공동의 목표를 달성하기 위해 협력하는 것을 말하며, 사회 응집력은 팀 구성원들이 서로 좋아하고 같이 어울리려는 친밀 정도를 말한다(Zaccaro, et al., 2001). 군에서의 응집력은 집단의 단결과 같은 개념으로 사용된다. 군 집단은 강제 배치되고 한번 배치된 후에는 전역 시까지 같은 집단에서 복무해야 하는 특성이 있다. 따라서 군 집단에서의 응집력은 사회적 응집력 중에서 집단에 남아 있거나 떠나려는 의도보다는 소대 내에서 소대원들 간에 서로 단결하고 어울려 지내면서 임무수행을 효과적으로 수행할 수 있는 소대원들간의 정서적 애착과 친밀도 정도로 조작적 정의한다. 따라서, 본 연구에서는 Widmayer et al.(1985)의 설문문항을 연구의 문맥에 맞도록 수정하여 소대에 대하여 어울리려는 정도, 목표달성 방법에 대한 협조, 소대원에 대한 기대, 소대에 남아 있으려는 의지, 소대에 대한 매력, 목표의 일치성, 팀워크의 수준 등을 포함하는 8개의 문항으로 구성하여 리커트 5점 척도로 측정하였다

4. 소대 성과

본 연구에서 소대성과란 소대가 부여된 임무를 달성하는 정도로 효율적 업무수행 정도, 과업수행 능력 등으로 조작적 정의하고 소대성과의 구성요소와 측정도구는 Van de Ven & Ferry(1980)의 조직평가 측정도구에 포함되어 있는 작업 집단 성과척도 8개 항목 중 7개 항목을 연구의 문맥에 맞추어 수정하여 리커트 5점 척도로 측정한다.

5. 인구통계학적 변수

인구통계학적 특성에 따라 리더십과 조직 효과성에는 상당한 차이가 있을 것으로 판단하여 신분(병사, 부사관, 위관장교), 계급(이병, 일병, 상병, 병장, 하사, 중사, 소위, 중위), 직책(병, 분대장, 소대장, 부소대장)으로 구분하였다.

소대장은 중·소위 또는 부사관이 수행하며, 부사관 중에서 하사는 분대장, 중사는 부소대장 임무를 주로 담당한다. 또한 조사 대상자의 군 복무기간, 소대장과의 함께 복무한 기간에 따라 영향이 있을 것이다. 소대원과 단기 복무 초급간부는 의무복무 인원으로서 복무기간이 20개월에서 22개월 이내이며, 소대장과의 근무기간도 보직 및 인사교류 원칙에 따라서 6개월에서 2년 이내가 대부분이다. 추가적으로 학력 및 병과 등을 고려하였으며 이러한 변수도 리더십 유형과 응집력, 소대성과에 어떤 영향을 미칠 수 있다고 판단하여 통제변수로 포함하였다.

제 3 절 조사 방법

1. 표본 대상 및 구성

본 연구는 소대장의 리더십 유형이 군 조직 효과성인 소대성과와 인과관계를 알아보기 위해 설정한 가설을 검증하고자 하였다. 연구대상의 표본 선정에 있어 모집단은 해병대 예하부대의 소대급 이등병에서부터 부사관, 그리고 소대장을 대상으로 하였다. 소대급을 선정한 이유는 소대는 계층적 구조를 형성하면서 소대장과 소대원은 매일 면대면(face to face) 상호작용 빈도가 높아 어떤 제대보다도 변수간의 관계를 분석하는 데 효과적이기 때문이다.

또한 자료수집과 연구결과에 대한 신뢰성 및 객관성을 높이고, 연구목적 달성을 위해 해병대 사령부 예하의 모든 부대 및 모든 병과를 포함하였다. 추가적으로 집단수준의 분석을 위해 전방과 후방에 위치한 소대로 소집단을 구분하였다. 즉, 모집단을 대표할 수 있는 소집단을 선정한 후 상호 배타적인 소집단별로 표본수를 무작위로 할당하여 설문조사를 실시하는 군집 표본추출(cluster sampling)을 방법을 이용하였다. 실증적 검증 및 표본의 대상은 <표 3-1>과 같다.

<표 3-1> 표본 대상

구 분		대 상		비 고
		소대원	소대장	
포항	10개 중대 28개 소대	344	28	후방
	4개 중대 11개 소대	154	11	
김포	9개 중대 25개 소대	350	25	전방
백령도	9개 중대 21개 소대	299	21	
연평도	7개 중대 16개 소대	245	16	
계	39개 중대 101개 소대	1,392	101	총 1,493명

2. 설문지 구성 및 측정 방법

본 연구를 위한 설문지는 <표 3-2>에서와 같이 크게 세 부분으로 구성되었다. 먼저, 설문지의 겉표지는 본 연구를 하게 된 배경, 작성방법과 연구윤리 준수 및 연구자 연락처 등에 대한 내용이 기술되었다. 그리고 두

번째 부분은 본 연구에 이용된 연구단위에 대한 부분으로 코칭 리더십, 지시적 리더십, 소대 응집력 및 소대성과를 측정하는 부분이며, 세 번째 부분은 응답자에 대한 인구통계학적 문항으로 구성되어 있다. 설문지의 문항은 총 40개 문항으로 이루어졌으며, 각 변수의 설문항목은 리커트 5점 척도(강한반대, 반대, 중립, 찬성, 강한 찬성)를 사용하였다.

<표 3-2> 설문지 구성 및 출처

변수		문항수	출 처
독립 변수	코칭 리더십	16	McLean(2005)
	지시적 리더십	7	Indvik(1985)
종속 변수	소대 성과	6	Van de Ven & Ferry(1980)
매개 변수	소대 응집력	4	Widmayer et al(1985)
인구통계학적 변수		7	
계		40	

3. 자료수집 및 분석 방법

본 연구의 실증분석을 위해 필요한 자료는 해병대 소대급을 대상으로 설문지를 통해 자기기입 방식으로 설문조사가 이루어졌다. 설문은 군을 대상으로 하기 때문에 사전에 국방부 훈령 제1725호(2014.11.28)에 따라 설문내용을 검토 후 승인을(2016.1.6.) 받아 실시하였으며, 설문조사는 2016년 1월 18일부터 2월 25일까지 6주간에 걸쳐 연구자가 직접 설문취지와 설문방법, 유의사항 등을 설명한 후 현장에서 설문지를 배포하고 회수하는 방식으로 이루어졌다. 다만, 도서 지역(백령도, 연평도)은 중대장

통제하 중·소대장과 소대원의 설문장소를 분리시켜 소대원들이 주관적 소신을 가지고 조사에 임할 수 있도록 하였으며, 우편을 이용하여 회수하였다.

설문지 배포 및 회수현황은 <표 3-3>과 같이 조사대상 총 101개 소대에 1,550부 설문지를 배포하였으며, 이중 1,538부가 회수되었고 회수된 설문지중 일부 답이 표기되지 않았거나 불성실하게 응답한 설문지 45부를 제외한 1,493의 설문지를 최종 분석에 사용하였다.

<표 3-3> 설문지 배포 및 회수현황

설문지 배부	회수된 설문지	무효 설문지	유효 설문지	회수율
1,550	1,538	45	1,493	96.3%

설문지의 통계적 자료처리는 표본에 대한 자료수집 후 유효자료를 사전 선별하여 자료를 코딩하여 연구모형의 적합도 및 가설을 검증하고 통계기법은 SPSS/Win(Ver. 23.0)을 이용하였으며 세부적 통계처리의 절차는 다음과 같다.

첫째, 인구통계학적 특성을 알아보기 위해 빈도분석(Frequency Analysis)을 실시하였다.

둘째, 각 요인에 대한 설문 문항의 구성 타당도와 내적 일관성을 조사하기 위하여 Cronbach's Alpha를 이용하여 요인분석(Factor Analysis)과 신뢰도 검증(Reliability Test)을 실시하였다.

셋째, 측정변수간의 상관관계를 분석하기 위하여 피어슨의 상관관계 분석(Correlation Analysis)을 실시하였다.

넷째, 인구통계 특성에 따른 연구변수의 차이를 분석하기 위해 일원배치

분산분석(Analysis of variance)과 t-검증을 실시하였다.

다섯째, 독립변수인 리더십 유형이 조직 효과성에 미치는 영향 및 상대적 중요도를 검증하기 위하여 다중회귀분석(Multiple Regression Analysis)을 실시하였다.

여섯째, 매개변수인 소대 응집력이 리더십 유형과 소대성과간에 매개역할을 검증하기 위해서 Sobel Test를 실시하였다.

마지막으로, 소대원의 병과(전투/비전투)가 소대 응집력 및 소대성과 간의 관계에 대한 조절효과를 검증하기 위해서 위계적 조절회귀분석(Hierarchical Regression Analysis)을 실시하였다. 이들 자료 분석기법을 요약하면 <표 3-4>와 같다.

<표 3-4> 자료 분석기법

구 분	내 용	통계적 분석기법
기술 통계	조사 대상자의 특성 분석	빈도 분석
	각 요인 간 구성 타당도 검증	요인 분석
	측정 문항들의 내적 일관성 검증	신뢰도 검증
	변수들 간의 상관관계	상관관계 분석
	측정 변수의 집단간 차이 분석	일원배치 분산분석
가설 검증	영향 관계 검증(가설 1, 2, 3)	다중회귀분석
	매개 / 조절효과 검증(가설 4, 5)	위계적 조절회귀분석

제 4 장 연구결과 분석 및 가설의 검증

제 1 절 조사 대상자의 일반적 특성

해병대 소대장의 코칭 리더십과 지시적 리더십이 소대성과에 어떠한 영향을 미치는 지 분석하는 것이 본 연구의 주목적이므로 본 연구의 분석수준은 기본적으로 “집단(소대)”가 된다. 따라서 본 연구에서 실증분석을 위해 필요한 자료는 지역별로 주둔하고 있는 해병대 101개 소대의 소대원을 대상으로 설문조사를 실시하고, 이들로부터 수집된 자료를 집단수준으로 총합(aggregation)하여 분석에 활용하였다.

설문에 응답한 유효 표본 집단의 구성이 어떠한 특성을 가지고 있는지를 알아보기 위해 기본적인 인구통계 분포를 살펴보면 <표 4-1>과 같으며, 추가적으로 연령, 학력, 병과 및 소대원의 복무기간 등 개인수준의 차이분석 결과는 <부록1>에 정리하였다. 먼저 소대원들은 총 1,392명으로 이들의 계급별 분포를 보면 이등병은 107명(7.7%), 일병은 538명(38.6%), 상병은 483명(34.7%), 병장은 196명(14.1%), 부사관은 68명(4.9%)으로 일병의 응답자가 제일 많았다. 학력별 분포를 보면 고졸 이하가 240명(17.25%), 2년제 대학이 384명(27.6%), 4년제 대학이 768명(55.2%)으로 나타났다. 군 복무기간은 1년 미만이 726명(61.2%), 1년 이상이 666명(47.9%)으로 분포하였고, 직속상관인 소대장과 함께 같이 근무한 기간은 1년 이하가 1,105명(86.6%), 1년 이상이 187명(13.4%)순으로 분포하였다. 이는 군 조직의 특성상 인력의 진출입 및 소대장의 보직이동이 잦다는 것을 보여주고 있다. 병과별로는 해병대의 모든 병과가 참여하여 보병 355명(25.5%), 수송 220명(15.8%), 정보통신 188명(13.5%), 포병

153명(11.0%), 공병 154명(11.1%), 기갑 123명(8.8%), 병기 97명(7.0%), 보급 86명(6.2%), 기타 16명(1.1%) 순으로 분포하였다.

마지막으로 부대의 위치면에서는 포항이 498명(35.8%)로 가장 많고, 김포 350명(25.1%), 백령도 299명(21.5%), 그리고 연평도가 245명(17.6%)으로 조사되어 지역별로 위치한 해병대의 모든 부대를 대상으로 표본이 추출되었다.

<표 4-1> 조사대상자(소대원)의 일반적 특성

구 분		빈도(명)	비율(%)
계급	이등병	107	7.7
	일병	538	38.6
	상병	483	34.7
	병장	196	14.1
	부사관	68	4.9
연령	21 세 미만	238	17.1
	22 세 ~ 23 세	1,063	76.4
	24 세 이상	91	6.5
직책	병	1,272	91.4
	분대장	120	8.6
군 복무기간	6개월 미만	260	18.7
	6 ~ 12개월	466	33.5
	1년 ~ 1년 6개월	392	28.2
	1년 6개월 이상	274	19.6
소대장과 함께 근무기간	6개월 미만	753	54.1
	6 ~ 12개월	452	32.5
	1년 ~ 1년 6개월	144	10.3
	1년 6개월 이상	43	3.1

학력	고졸	240	17.2
	2년제 대재 / 졸업	384	27.6
	4년제 대재 이상	768	55.2
병과	보병	355	25.5
	포병	153	11.0
	기갑	123	8.8
	공병	154	11.1
	정보통신	188	13.5
	보급	86	6.2
	병기	97	7.0
	수송	220	15.8
	기타	16	1.1
위치	포항	498	35.8
	김포	350	25.1
	백령도	299	21.5
	연평도	245	17.6
계		1,392	100.0

다음으로 소대장에 대한 인구통계학적 분포를 보면 <표 4-2>와 같다. 총 101명으로 이들의 계급별 분포를 보면 소위는 41명(40.6%), 중위는 32명(31.7%) 그리고 부사관이 소대장으로 근무하는 소대는 28명(27.7%)이었으며 이는 주로 정보통신, 공병, 보급, 정비, 수송 부대 등 기술을 겸비한 부사관이었다. 성별에서는 남군이 98명(97%)으로 대부분이었으며, 군복무기간은 1년 미만이 69명(68.3%), 1년 이상이 32명(31.7%)으로 분포하였고, 소대원과 함께 같이 근무한 기간은 1년 이하가 65명(64.3%), 1년 이상이 36명(35.7%)이었다. 소대장의 임관 출신별로는 사관학교 3명(3%), 학사 35명(34.7%), 학군 35명(34.7%) 그리고 부사관 출신이 28명(27.7%)으로 분포를 나타냈다.

<표 4-2> 조사대상자(소대장)의 일반적 특성

구 분		빈도(명)	비율(%)
계급	소위	41	40.6
	중위	32	31.7
	부사관	28	27.7
성별	남자	98	97
	여자	3	3
군 복무기간	6개월 미만	38	37.6
	6 ~ 12개월	31	30.7
	1년 ~ 1년 6개월	5	5
	1년 6개월 이상	27	26.7
소대장 근무기간	6개월 미만	28	27.7
	6 ~ 12개월	37	36.6
	1년 ~ 1년 6개월	13	12.9
	1년 6개월 이상	23	22.8
임관구분	사관학교	3	3
	학사	35	34.7
	학군	35	34.7
	부사관	28	27.7
계		101	100.0

제 2 절 척도의 타당도 및 신뢰도 분석

본 연구에서는 가설 검증을 위해 먼저, 사용된 변수들의 구성개념 타당성을 알아보기 위해 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)을 실

시하였다. 타당성(Validity)은 측정도구가 측정하고자 하는 것을 제대로 측정하고 있는가를 의미한다. 즉, 측정도구가 실제로 무엇을 측정하였는가, 또는 조사자가 측정하고자 하는 추상적인 개념이 실제로 측정도구에 의해서 적절하게 측정되었는가를 검증하기 위한 방법으로 본 연구에서는 요인 분석을 이용하여 타당성을 확인하였다.

요인분석 방법으로는 주성분 분석방법(principal components analysis)을 사용하였으며, 요인행렬의 회전은 직교회전(varymax)방식에 의해 고유값(eigen value)이 1이상인 요인만 선택하였고, 변수와 요인간의 상관관계를 나타내는 요인적재치(factor loading)는 0.5이상인 경우를 유의적인 것으로 판단하였다.

가. 코칭 및 지시적 리더십의 요인분석 및 신뢰도 분석

먼저, 코칭 리더십을 측정하기 위한 문항들은 McLean(2005)이 개발한 설문문항을 본 연구의 목적에 맞게 수정, 보완하여 활용하였으며, 사전 조사 과정에서 문항의 일부를 수정하였다. 이와 더불어 코칭 리더십을 측정하기 위한 문항들을 추가로 개발하여 포함시켰다. 최초의 요인분석 결과 요인이 추출되기는 하였지만, 몇 문항은 군 실정에 맞지 않고 원래 측정하고자 하는 개념과 일치하지 않는 것으로 나타났다. <표 4-3>은 측정하고자 하는 개념의 타당성을 저해하는 것으로 나타난 문항들은 제외한 후에 요인분석을 실시한 결과이며, 리더십 요인은 아이겐값이 1이상인 요인이 총 3개로 추출되었고, 이들 요인들은 전체 분산의 78.7%를 설명하고 있다. 코칭 리더십은 <요인1>과 같이 하나의 요인으로 추출되었다. 한편, 지시적 리더십을 측정하기 위한 문항들은 Indvik(1985)의 설문문항을 군의 실정에 맞도록 수정하여 사용하였는데, 두 개의 요인이 도출되었다. <요인2>는 소대장이 임무수행을 하기 위해 주어진 소대장의 권한 내에서 규정

<표 4-3> 코칭 및 지시적 리더십의 요인분석 결과

문 항	<요인1>	<요인2>	<요인3>
- 개인적인 애로사항을 자신 일처럼 상담	.887	.278	-.130
- 개인 역량 개방토록 동기 부여	.877	.324	.101
- 새로운 문제 봉착했을 때 소대원 의견 청취	.876	.242	-.060
- 소대원에게 바람직한 Role Model 되어줌	.869	.291	.066
- 소대원의 어려움 해결해주려고 노력	.848	.238	-.023
- 자기개발 할 수 있도록 시간 배려	.846	.248	-.001
- 소대원 의견에 관심 갖고 경청	.845	.215	-.173
- 소대원간 원만한 인간관계 형성하기 위해 노력	.843	.235	-.236
- 소대장의 임무수행 경험을 물어보면 잘 말해 줌	.842	.123	.032
- 소대원이 개인적 생각을 얘기할 때 편하게 대해 줌	.828	.181	-.232
- 임무수행뿐만 아니라 개인적 사정에도 관심 가짐	.824	.347	-.009
- 소대원을 인간적으로 대해 줌	.802	.207	-.222
- 소대원의 성장과 개발 위해 교육훈련 중점 둔다.	.785	.412	-.071
- 소대원을 수시로 격려 및 칭찬함	.780	.271	-.239
- 소대원이 잘못했을 때 자세히 시정사항 알려줌	.766	.458	.059
- 군 체대후 인생설계에 대한 조언 해 줌	.763	.309	-.026
- 규정과 절차를 따르도록 강조함	.216	.835	.107
- 소대원이 해야 할 일을 구체적으로 지시함	.453	.790	-.123
- 소대원이 무슨일을 어떻게 해야 하는지 결정해 줌	.375	.708	-.180
- 지시사항을 하달하고 철저히 지키도록 강조함	.348	.614	.439
- 명령하고 절대 복종을 강요함	-.101	.015	.923
- 소대원을 엄격하게 통제하고 명령함	.045	.118	.919
- 소대원 의견보다 자신의 주장과 방식을 고집함	-.328	-.162	.799
고유치(Eigen Value)	11.684	3.544	2.880
설명된 변량(Percentage of Variance; %)	50.798	15.409	12.520
누적 변량(Cumulative Percentage; %)	50.798	66.208	78.727
신뢰도(Cronbach's α)	.980	.840	.886

및 절차를 강조하는 내용을 포함하고 있으므로 이를 “지시적 리더십(원칙주의)” 라고 명명하였고, <요인3>은 무조건적인 절대복종과 소대장의 고집이 포함된 문항이라 할 수 있는데 이를 “지시적 리더십(권위주의)” 라고 명명하였으며, 향후 분석에서는 지시적 리더십을 이처럼 두 차원으로 구분하여 분석하였다.

한편, 신뢰성(reliability)이란 유사한 측정도구 혹은 동일한 측정도구를 사용하여 동일한 개념으로 반복 측정하였을 때 내적 일관성(internal consistency)을 가르킨다.

본 연구에서는 신뢰성을 검증하기 위해 신뢰도 계수(Cronbach's alpha)을 활용하였다. 신뢰도 계수는 항목들간의 상관관계로서 평가되는데, 0에서 1사이의 값을 가지며 높을수록 바람직하나 일반적으로 Hair et al.(2006)는 신뢰도 계수는 .70이상이면 적합하며 .50이상이면 사용할 수 있다고 주장한다. 제시된 <표 4-2>에서 <요인1>은 코칭 리더십을 나타내는 것으로 16개 문항을 포함하고 있으며 신뢰도 계수는 .980로 높게 나타났다, <요인2>와 <요인3>은 각각 지시적 리더십(원칙주의형)과 지시적 리더십(권위주의형)을 나타내며, 이들 문항의 신뢰도는 .840과 .886으로 나타났다. 따라서 본 연구에 사용된 리더십 측정 항목들의 신뢰성은 확보되었다고 평가할 수 있다.

나. 소대 응집력 및 소대성과의 요인분석 및 신뢰도 분석

다음으로 소대 응집력 및 소대성과에 대한 요인분석을 실시하였으며, 그 결과는 <표 4-4>와 같다. 소대 응집력을 측정하기 위한 문항들은 Widmayer et al.(1985)의 설문문항을 연구의 문맥에 맞도록 수정하여 소대원에 대하여 어울리려는 정도, 소대원에 대한 기대, 소대에 남아 있으려는 의지, 소대에 대한 매력 등을 포함하는 문항으로 구성되었고, 소대성과

를 측정하기 위한 문항들은 Van de Ven & Ferry(1980)의 조직평가 측정도구를 군 실정에 맞게 수정한 문항들로 구성되었는데 소대 응집력의 4개 문항 및 소대성과의 1개 문항은 요인적재치가 두 요인 모두에서 각각 높게 나타났기 때문에 이들 문항은 향후 분석에서 제외하였다. 제시된 <표 4-4>에서 2개 요인의 누적 설명력은 81.1%로 나타나 적합한 것으로 판단되었으며, <요인4>와 <요인5>는 각각 소대성과 및 소대 응집력을 나타내며, 이들 문항의 신뢰도는 .950과 .893으로 높게 나타났다. 따라서 본 연구에 사용된 소대성과 및 소대 응집력 측정 항목들의 신뢰성은 확보되었다고 평가할 수 있다.

<표 4-4> 소대 응집력 및 소대 성과의 요인분석 결과

문 항	<요인4>	<요인5>
- 우리 소대는 전투준비태세가 우수함	.886	.291
- 우리 소대는 주어진 목표를 성공적으로 완수함	.871	.321
- 우리 소대는 성공적으로 임무수행한다는 명성을 갖음	.830	.367
- 전반적으로 우리소대의 성과는 뛰어난	.820	.336
- 우리 소대는 주어진 임무를 정확하게 수행함	.818	.390
- 우리 소대는 전투사기가 높은 편 임	.808	.424
- 전역할 때까지 우리 소대에 계속 남아있기를 원함	.188	.915
- 나는 우리 소대의 일원임을 자랑스럽게 생각 함	.440	.820
- 우리 소대원들은 서로 간의 전우애가 끈끈함	.459	.744
- 나는 전역후에도 우리 소대원들과 연락하고 지낼 것임	.480	.622
고유치(Eigen Value)	4.896	3.217
설명된 변량(Percentage of Variance; %)	48.962	32.172
누적 변량(Cumulative Percentage; %)	48.962	81.133
신뢰도(Cronbach's α)	.959	.893

다. 팀(소대)수준 변수 측정의 타당성 검증

본 연구의 분석단위는 팀(소대)이라는 점에서 소대원의 개인 응답을 팀(소대)수준의 데이터로 합산하여 활용할 수 있는 타당성을 확보하여야 한다(Klein & Kozlowski, 2000). 이를 위해 ICC(1)과 ICC(2)를 측정하였다. ICC(1)과 ICC(2) 값을 각각 산출하였다. ICC(1)은 집단 내에서 한 개인이 집단을 대표할 수 있는 정도를 나타내며, 구체적인 해석은 F-검정을 이용한다(박원우, 2005). 수학적으로 ICC(1)은 개인 수준의 분산이 집단수준의 분산에 의해 설명되는 정도를 나타내며, ICC(1)의 값은 최소한 0보다 커야 하고 .20 이상이면 비교적 높은 값이다(Bliese, 2000; Erodogan et al., 2006). ICC(2)는 해당 측정변수의 집단평균에 대한 신뢰성(reliability)을 나타내는 값으로, .50~.60이면 중간정도의 신뢰성을 보이고(Dixon & Cunningham, 2006), .60 이상이면 양호하다(Erodogan et al., 2006).

<표 4-5> 팀(소대) 수준 변수 측정의 타당성 결과 분석 결과

구 분	One-way ANOVA	ICC (1)	ICC (2)
코칭 리더십	5.446***	.255	.816
지시적 리더십(원칙주의형)	3.017***	.134	.669
지시적 리더십(권위주의형)	3.175***	.143	.685
소대 응집력	2.743***	.118	.635
소대 성과	2.870***	.126	.652

본 연구에서는 분석 결과, <표 4-5>에서 보는 바와 같이 코칭 리더십의 ICC(1) 값은 .255($p < .001$), 지시적 리더십(원칙주의형)은 .134($p < .001$),

지시적 리더십(권위주의형)은 .143($p<.001$), 소대 응집력은 .118($p<.001$), 소대성과는 .126($p<.001$)으로 나타났으며, ICC(2)값 역시 코칭 리더십 .816, 지시적 리더십(원칙주의형) .669, 지시적 리더십(권위주의형) .685, 소대 응집력 .635, 소대성과 .652로 나타났다. 이상의 수치들을 통해서 네 개의 측정변수들은 소대내의 일치도 및 소대간의 변별력이 있다고 판단되며, 소대원 개인차원의 응답값을 소대 수준으로 분석하는데 큰 문제가 없는 것으로 보인다.

제 3 절 상관관계 및 소대간 차이 분석

1. 상관관계 분석

<표 4-6>는 본 연구의 모형에 포함된 구성개념들간의 상관관계와 각 변수들의 평균 및 표준편차를 보여주고 있다. 먼저 리더십 유형별 전반적인 특성을 보면, 코칭 리더십이 평균 3.90으로서 비교적 높게 나타나고 있는 반면, 지시적 리더십(권위주의형)은 평균 2.90으로서 비교적 낮게 나타나고 있다. 즉, 표본 소대에서 전반적으로 코칭 리더십이 강한 반면, 지시적 리더십(권위주의형)은 다른 리더십 유형에 비해 상대적으로 약한 것으로 볼 수 있다. 상관관계 분석이란 두 변수가 등간 또는 비율 척도로 측정되었을 경우 두 변수 간에 얼마나 밀접한 선형관계를 가지고 있는가를 분석하는 통계분석기법으로서 두 변수간의 강도를 파악할 수 있다.

상관관계 결과를 살펴보면 첫째, 코칭 리더십은 지시적 리더십(원칙주의형)($r=.676, p<.01$) 소대 응집력($r=.585, p<.01$) 및 소대 성과($r=.637, p<.01$)와 유의미한 정(+)의 상관관계를 보이고 있으며, 특히 코칭 리더십과 지시적 리더십(권위주의형)($r=-.221, p<.05$)간에는 부(-) 상관관계

가 있는 것으로 나타났다. 이러한 연구 결과는 소대장의 코칭 리더십이 소대 응집력 및 소대성과에 긍정적인 영향을 미치며, 반면에 소대장이 주어진 권한을 남용하여 과도하고 억압적인 지시를 하는 경우에 신세대 장병에게는 오히려 역효과가 나타날 수 있음을 암시한다. 둘째, 소대 응집력은 소대성과($r=.755, p<.01$)와 유의적인 상관관계를 보이고 있으며, 이는 코칭 리더십뿐만 아니라 소대의 응집력도 소대성과에 영향을 미치는 요인임을 보여주고 있다. 따라서 상관관계 분석 결과를 볼 때, 본 연구의 가설 설정 방향과 일치한다고 볼 수 있다.

<표 4-6> 변수간의 상관관계 분석 결과

구 분	평균	표준편차	코칭 리더십	지시적 리더십 (원칙주의형)	지시적 리더십 (권위주의형)	소대 응집력
코칭 리더십	3.90	.379				
지시적 리더십 (원칙주의형)	3.72	.317	.676**			
지시적 리더십 (권위주의형)	2.90	.458	-.221*	-.005		
소대 응집력	4.26	.302	.585**	.499**	-.166	
소대 성과	4.24	.300	.637**	.519**	-.117	.755**

주: * $p<.05$, ** $p<.01$

2. 집단(부대특성) 간 차이분석

가. 소대의 위치에 따른 차이 분석

해병대 소대의 위치에 따라 소대원들의 리더십 수준 및 조직 효과성 수

준에 차이가 있는지를 파악하였다. 이를 위해서 t-test 분석을 실시하였으며, 그 결과는 <표 4-7>와 같다.

소대의 전,후방 상황 특성별 차이를 파악한 결과, 지시적 리더십(원칙주의형) ($p<.001$)과 지시적 리더십(권위주의형) ($p<.01$)에서 통계적으로 유의미한 차이가 나타났다. 먼저 지시적 리더십(원칙주의형)의 경우, 후방에 위치한 소대가 3.86, 전방에 위치한 소대가 3.64로 나타났으며 지시적 리더십(권위주의형)의 경우에는 전방의 소대가 3.03으로 후방에 위치한 소대의 2.71보다 비교적 높게 나타났다.

<표 4-7> 소대의 위치별 리더십 및 소대 성과 차이 분석 결과

구 분		N	평균	표준편차	t-value	p
코칭 리더십	후방	39	3.98	.412	1.695	.093
	전방	62	3.85	.351		
지시적 리더십 (원칙주의형)	후방	39	3.86	.308	3.631	.000***
	전방	62	3.64	.294		
지시적 리더십 (권위주의형)	후방	39	2.71	.534	-3.316	.002**
	전방	62	3.03	.356		
소대 응집력	후방	39	4.30	.348	1.135	.259
	전방	62	4.23	.269		
소대 성과	후방	39	4.26	.370	.539	.592
	전방	62	4.23	.249		

주: ** $p<.01$, *** $p<.001$

이러한 차이는 해병대에서 소대의 위치가 전방이냐 후방이냐의 상황은

소대 임무와 직결된다고 볼 수 있다. 즉, 직접 적과 대치하며 현행 해안경계작전을 수행하고 있는 김포, 백령도 및 연평도 등의 전방에서는 포항에 위치하여 교육훈련에 중점을 두고 있는 후방에 비하여 더욱 강압적이고 절대적인 복종을 요구하는 지시적 리더십(권위주의형)이 높은 것으로 해석할 수 있다. 그러나, 향후에는 지시적 리더십과 더불어 코칭 리더십이 조직성과를 높이는데 추가적인 기여를 할 수 있음을 제시한다.

나. 소대의 부대유형별 차이분석

소대의 부대 유형에 따른 차이를 분석한 결과, <표 4-8>에서 보는 바와 같이 지시적 리더십(원칙주의형)의 경우, 비전투부대의 평균이 3.84인데 비해, 전투부대의 평균이 3.68로서 통계적으로 유의미한 차이가 나타났다($p < .05$).

<표 4-8> 소대별 부대유형에 따른 차이분석 결과

구 분		N	평균	표준 편차	t-value	p
코칭 리더십	전투 부대	74	3.86	.355	-1.718	.089
	비전투부대	27	4.00	.426		
지시적 리더십 (원칙주의형)	전투 부대	74	3.68	.294	-2.244	.027*
	비전투부대	27	3.84	.355		
지시적 리더십 (권위주의형)	전투부대	74	2.94	.364	1.210	.235
	비전투부대	27	2.79	.646		
소대 응집력	전투 부대	74	4.25	.279	-.800	.425
	비전투부대	27	4.30	.361		
소대 성과	전투 부대	74	4.23	.255	-.336	-.739
	비전투부대	27	4.26	.404		

주: * $p < .05$,

- 1) 전투부대 : 보병, 포병, 기갑, 공병, 정보통신,
- 2) 비전투부대 : 보급, 병기, 수송, 기타

즉, 지시적 리더십(원칙주의형)은 비전투부대에서 전투부대에 비해 높은 것으로 파악되었다. 이는 주로 군수지원업무를 담당하는 비전투부대에서 보다 규정에 의한 절차 준수를 강조하는 것으로 해석할 수 있다.

다. 지역 부대별 차이분석

이번 분석에서는 부대별에 따라서 코칭 및 지시적 리더십과 소대 응집력이 소대성과에 차이가 있는지를 파악하였다. 이를 위해서 일원배치 분산분석을 실시하였고, 유의한 차이가 나타나는 경우 Scheffe의 사후검증을 추가 실시하였으며, 그 결과는 <표 4-9>과 같다.

부대에 따른 코칭 및 지시적 리더십과 소대성과의 차이를 파악한 결과, 지시적 리더십(원칙주의형) ($p < .05$)과 지시적 리더십(권위주의형) ($p < .05$)에서 통계적으로 유의미한 차이가 나타났다. 먼저, 지시적 리더십(원칙주의형) 경우, B부대가 3.98로 가장 높고, A부대 3.81, C부대 3.71, D부대 3.60, E부대 3.57의 순이었다. 지시적 리더십(권위주의형)에서는 D부대가 3.06으로 가장 높았으며 다음으로 C부대 3.03, E부대 2.98, B부대 2.92, A부대 2.62의 순으로 나타났다.

<표 4-9> 부대별 차이분석 결과

구 분	N	평균	표준 편차	F	p	Scheffe	
코칭 리더십	A 부대	28	3.92	.408	1.409	.237	
	B 부대	11	4.11	.405			
	C 부대	25	3.88	.272			
	D 부대	21	3.86	.455			
	E 부대	16	3.78	.315			
	계	101	3.90	.379			
지시적 리더십 (원칙주의형)	A 부대	28 ^a	3.81	.307	4.663	.002**	b>d,e
	B 부대	11 ^b	3.98	.289			
	C 부대	25 ^c	3.71	.158			
	D 부대	21 ^d	3.60	.370			
	E 부대	16 ^e	3.57	.339			
	계	101	3.72	.317			
지시적 리더십 (권위주의형)	A 부대	28 ^a	2.62	.440	4.364	.003**	a<c,d
	B 부대	11 ^b	2.92	.698			
	C 부대	25 ^c	3.03	.328			
	D 부대	21 ^d	3.06	.352			
	E 부대	16 ^e	2.98	.417			
	계	101	2.90	.458			
소대 응집력	A 부대	28	4.27	.353	.802	.527	
	B 부대	11	4.39	.335			
	C 부대	25	4.20	.304			
	D 부대	21	4.28	.260			
	E 부대	16	4.22	.225			
	계	101	4.26	.302			
소대 성과	A 부대	28	4.21	.389	.861	.490	
	B 부대	11	4.39	.293			
	C 부대	25	4.22	.226			
	D 부대	21	4.25	.292			
	E 부대	16	4.20	.232			
	계	101	4.24	.300			

주: **p<.01, ***p<.001

제 4 절 가설의 검정

변수들 간 상관관계분석을 통하여 대체로 가설의 방향과 일치하는 결과를 보여주었다. 그러나 이러한 상관관계 분석은 변수간의 관계를 알아보는 것으로 인과관계의 방향성과 강도를 충분히 설명하지는 못한다. 따라서 인과관계를 알아보기 위해서 회귀분석을 실시하였다. 회귀분석은 한 변수가 다른 변수에 대해 어느 정도 영향을 미치는가를 알아보는 분석방법으로 이를 통해 영향력 정도를 알 수 있다.

연구 모형은 독립변수로 코칭 리더십, 지시적 리더십으로 선정하였으며, 지시적 리더십은 원칙주의형과 권위주의형 2개의 차원으로 구분하였다. 매개변수로는 소대 응집력을, 종속변수로는 소대성과를 두었다. 또한, 조절변수로는 소대원의 병과를 전투 병과와 비전투병과로 구분하여 더미변수로 사용되었으며, 통제변수로는 소대장의 계급, 병과 그리고 소대장이 소대원과 지낸 시간(개월)과 관련된 변수들이 사용되어졌다.

가. 가설1, 2의 검정

코칭 및 지시적 리더십이 소대성과에 미치는 영향을 검증하기 위해 회귀분석을 실시한 결과는 <표 4-10>과 같다.

분석결과, 통제변수와 코칭 및 지시적 리더십 두 변인의 소대성과에 대한 설명력은 44.2% ($R^2=.442$)이며, 본 모형은 투입된 변수들 중 통제변수와 지시적 리더십(원칙주의형) 및 지시적 리더십(권위주의형)은 모두 유의적이지 않은 것으로 나타났다. 코칭 리더십만이 통계적으로 유의미한 것으로 파악되었다($F=12.403, p<.001$). 또한 공선성 통계량은 VIF값이 매우 낮게 나타나 독립변수 간의 다중공선성 문제는 없는 것으로 나타났다.

즉, 다른 변수를 통제하고 코칭 리더십을 1점 높이면 소대성과는 .397 점 높아지게 된다. 다시 말해, 코칭 리더십이 높을수록 소대성과 향상에

긍정적 영향을 미치는 것으로 파악되었다. 따라서 가설1은 채택되지 않았으며, 가설2는 채택되었다.

<표 4-10> 리더십 유형이 소대성과에 미치는 영향에 대한 회귀분석 결과

	비표준화 계수		표준화 계수	t-value	p	공선성 통계량	
	B	표준오차	베타			공차	VIF
(상수)	2.095	.344		6.097	.000		
소대장 계급	-.002	.031	-.004	-.049	.961	.943	1.060
소대장함께 근무 기간	.023	.023	.086	1.033	.304	.854	1.170
소대장 병과	-.087	.049	-.147	-1.792	.076	.888	1.126
코칭 리더십	.397	.088	.501	4.521	.000***	.484	2.068
지시적 리더십 (원칙주의형)	.170	.104	.179	1.638	.105	.495	2.019
지시적 리더십 (권위주의형)	-.014	.053	-.021	-.260	.795	.891	1.122
R ² =.442 F=12.403 ***p<.001							

나. 가설3, 4의 검증

지시적 리더십 및 코칭 리더십이 소대 응집력에 미치는 영향을 살펴보기 위하여 회귀분석을 실시한 결과는 <표 4-11>과 같다. 분석결과, 통제변수와 코칭 및 지시적 리더십 두 변인의 소대 응집력에 대한 설명력은 40.72%(R²=.407)이며, 본 모형은 투입된 변수들 중 통제변수의 소대장 병과와 지시적 리더십(원칙주의형) 및 코칭 리더십은 통계적으로 유의미한 것으로 파악되었다(F=10.758, p<.05). 또한 공선성 통계량은 VIF값이 매

우 낮게 나타나 독립변수 간의 다중공선성 문제는 없는 것으로 나타났다.

즉, 다른 변수를 통제하고 지시적 리더십(원칙주의형)을 1점 높이면 소대 응집력은 .243점 높아지게 되며, 코칭 리더십을 1점 높이면 소대 응집력은 .306점 높아지게 된다. 다음으로 응집성에 미치는 상대적 영향력은 표준화계수가 코칭 리더십($\beta=.384$)이 지시적 리더십(원칙주의형)($\beta=.256$)보다 높게 나타났다. 즉, 두 리더십 요인이 모두 응집성 향상에 긍정적인 영향을 미치며 코칭 리더십이 지시적 리더십(원칙주의형)보다 응집성에 더 긍정적 영향을 미치는 것으로 파악되었다. 따라서 가설3는 부분 채택되었으며, 가설4은 채택되었다.

<표 4-11> 리더십 유형이 소대 응집력에 미치는 영향에 대한 회귀분석 결과

	비표준화 계수		표준화 계수	t-value	p	공선성 통계량	
	B	표준오차	베타			공차	VIF
(상수)	2.339	.357		6.558	.000		
소대장 계급	.022	.032	.057	.701	.485	.943	1.060
소대장함께 근무 기간	.012	.023	.043	.506	.614	.854	1.170
소대장 병과	-.122	.051	-.202	-2.399	.018*	.888	1.126
코칭리더십	.306	.091	.384	3.360	.001*	.484	2.068
지시적 리더십 (원칙주의형)	.243	.107	.256	2.267	.026*	.495	2.019
지시적 리더십 (권위주의형)	-.065	.055	-.099	-1.174	.243	.891	1.122

R² =.407 F=10.758 *p<.05

다. 가설5의 검증

소대 응집력이 소대성과에 미치는 영향을 살펴보기 위하여 회귀분석을 실시한 결과는 <표 4-12>과 같다. 분석결과, 통제변수와 소대 응집력 두 변인의 소대성과에 대한 설명력은 57.7% ($R^2 = .577$)이며, 통제변수는 유의적이지 않은 것으로 나타났다. 소대 응집력은 통계적으로 유의미한 것으로 파악되었다 ($F=32.722, p<.001$). 또한 공선성 통계량은 VIF값이 매우 낮게 나타나 독립변수 간의 다중공선성 문제는 없는 것으로 나타났다. 즉, 다른 변수를 통제하고 소대 응집력을 1점 높이면 소대성과는 .743점 높아지게 된다. 다시 말해, 소대 응집력이 높을수록 소대성과 향상에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 파악되었다. 따라서 가설5는 채택되었다.

<표 4-12> 소대 응집력이 소대 성과에 미치는 영향에 대한 회귀분석 결과

	비표준화 계수		표준화 계수	t-value	p	공선성 통계량	
	B	표준오차	베타			공차	VIF
(상수)	1.060	.29		3.651	0		
소대장 계급	-.018	.026	-.046	-.683	.496	.962	1.04
소대장함께 근무 기간	.023	.019	.085	1.192	.236	.871	1.149
소대장 병과	-0.006	.042	-.009	-.135	.893	.888	1.126
소대 응집력	.743	.068	.748	11.004	.000***	.954	1.048

$R^2 = .577$ $F=32.722$ $***p<.001$

다. 가설6의 검증

본 연구에서는 코칭 및 지시적 리더십이 소대성과에 영향을 미치는 데 있어서 소대 응집력이 매개작용을 하는 것을 살펴보기 위하여 가설6을 설정하였으며 이를 검증하기 위해 Baron & Kenny(1986)가 제안한 3단계 매개회귀분석(three-step mediated regression analysis)과 Sobel test를 실시하였다.

어떤 변수가 매개역할을 한다고 주장하기 위해서는 다음 3가지의 조건들이 충족되어야 한다. 첫째, 독립변수가 매개변수에 유의적인 영향을 미치고, 둘째 매개변수가 종속변수에 유의적인 영향을 미쳐야 하며, 셋째로 이전에 유의적이었던 독립변수와 종속변수간의 관계가 매개변수를 통제했을 경우 더 이상 유의적이지 않거나 또는 그 효과강도가 유의하게 감소해야 한다. 또한, 독립변수가 종속변수에 오직 매개변수를 통해서만 영향을 주는 경우는 완전한 매개효과(perfect mediating effect)를 갖게 되며, 반면에 매개변수와 독립변수 모두가 유의하고 독립변수 효과가 3단계 회귀분석때에 2단계 회귀분석 때보다 작은 경우는 부분 매개효과(partial mediating effect)를 갖게 된다. <표 4-13>은 리더십 유형과 효과성에 대한 소대 응집력의 매개효과에 대한 검증결과이다.

1단계로 통제변수만 투입한 <모형1>을 보면, 회귀모형이 유의적이지 않는 것으로 나타났다. 2단계로 독립변수인 코칭 리더십, 지시적 리더십(원칙주의형), 지시적 리더십(권위주의형)를 추가로 투입한 <모형II>를 보면, 회귀모형이 유의적인 것으로 나타났고($F=12.403, p<.001$), 44.2%의 변량을 설명하고 있으며, 독립변수 중 코칭 리더십이 종속변수인 효과성에 유의한 영향($\beta=.501, p<.001$)을 미치고 있다. <모형 III>에서 코칭 리더십이 매개변수인 소대 응집력에 유의한 영향($\beta=.384, p<.05$)을 미치고 있다. <모형 IV>에서 알 수 있듯이 소대 응집력이 독립변수인 코칭 리더십과 함께 회귀

식에 투입되었을 때 모형의 설명력($\Delta R^2 = .135, p < .01$)은 유의하게 증가하였고, 종속변수인 효과성에 통계적으로 유의한 정(+)의 관계를 보였다($\beta = .571, p < .001$).

<표 4-13> 리더십 유형과 소대성과간의 소대 응집력의 매개효과 검증결과

종속변수 통제/독립변수	모형 I		모형 II		모형 III		모형 IV	
	효과성		효과성		소대응집력		효과성	
통제변수:								
소대장 계급	-.012	.903	-.004	.961	.057	.485	-.037	.573
소대장 근무기간	.194	.069	.086	.304	.043	.614	.061	.369
소대장 병과	-.151	.148	-.147	.076	-.202	.018	-.031	.650
독립변수:								
코칭 리더십			.501	.000	.384	.001	.282	.004
지시적 리더십 (원칙주의형)			.179	.105	.256	.026	.033	.716
지시적 리더십 (권위주의형)			-.021	.795	-.099	.243	.035	.601
매개변수:								
소대 응집력							.571	.000
회귀분석 결과								
	F=1.459		F=12.403***		F=10.758***		F=23.100***	
	R ² =.043		R ² =.442		R ² =.407		R ² =.635	
			$\Delta R^2 = .442$		$\Delta R^2 = .364$		$\Delta R^2 = .193$	

주: * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

표에 제시된 수치는 표준화된 회귀계수(standardized regression coefficient)와 유의수준임.

이때, 코칭 리더십의 회귀계수($\beta = .282, p < .05$)가 <모형 II>의 코칭 리더십의 회귀계수($\beta = .501$)에 비해 감소하는 것으로 나타났다. 즉, 매개변

수인 소대 응집력을 투입했을 때 코칭 리더십의 직접적인 효과는 감소($\Delta\beta=.219$) 함에 따라 소대 응집력이 코칭 리더십과 효과성의 관계를 부분매개하는 것으로 검증되었다.

추가적으로 Sobel test(Sobel, 1982)를 실시하여 매개효과를 살펴본 결과, 소대 응집력의 매개효과는 유의(Sobel test 값=2.57, $p<.01$)한 것으로 나타났다. 즉, Baron & Kenny(1986)의 매개효과 검증법과 Sobel(1982) 테스트의 결과를 토대로 살펴볼 때, 소대 응집력이 코칭 리더십과 소대성과를 매개할 것이라는 가설6-1은 지지되었다. 그러나 지시적 리더십과 소대성과의 관계에서 소대 응집력의 매개효과는 유의한 영향력이 발견되지 않았다.

다. 가설7의 검증

마지막으로 소대장의 리더십 유형과 소대 응집력간의 영향관계에서 소대원의 병과에 따라 달라지는지, 즉 소대원의 병과가 조절효과를 보이는지를 분석하기 위하여 소대원의 병과를 전투병과와 비전투병과로 구분하여 더미변수로 설정하고 위계적 회귀분석(hierarchical regression analysis)을 실시하였다.

병과(전투/비전투)의 조절효과를 검증하기 위해 소대 응집력을 종속변수로 한 위계적 회귀분석 결과는 <표 4-14>과 같다. 1단계에서는 통제변수의 효과를 분석했고(모형V), 2단계에서는 독립변수의 효과를((모형VI), 그리고 3단계에서는 조절변수인 병과(전투/비전투)를 투입해 나타난 결과를 정리했다(모형VII). 마지막으로 4단계에서는 리더십과 병과의 상호작용 항목을 회귀식에 추가로 투입해 나타난 결과를 살펴보았다(모형VIII). <표 4-14>에서 보는 바와 같이 소대원의 병과는 리더십의 유형과 소대 응집력간의 관계에서 조절효과가 없는 것으로 나타났다.

<표 4-14> 소대장 리더십 유형과 소대 응집력간 병과의 조절효과 검증결과

종속 변수 통계/ 독립변수	소대 응집력			
	모형V	모형VI	모형VII	모형VIII
통계변수:				
소대장 계급	.055 .590	.066 .432	.065 .442	.071 .412
소대장 근무기간	.091 .377	-.013 .878	-.007 .938	-.032 .720
독립변수:				
코칭 리더십		.419 .000	.418 .001	.412 .001
지시적 리더십 (원칙주의형)		.222 .056	.233 .048	.238 .049
지시적 리더십 (권위주의형)		-.068 .426	-.077 .379	-.105 .295
조절변수:				
전투/비전투			-.053 .538	-.064 .464
상호작용효과:				
코칭*전투/비전투				.048 .684
지시적(원칙)* 전투/비전투				.069 .558
지시적(권위)* 전투/비전투				.097 .337
회귀분석 결과	F=.650 R ² =.013	F=11.198*** R ² =.371 ΔR ² =.358	F=9.335*** R ² =.373 ΔR ² =.002	F=6.428*** R ² =.389 ΔR ² =.016

주: * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

표에 제시된 수치는 표준화된 회귀계수(standardized regression coefficient)와 유의수준임.

이는 소대장의 리더십은 소대 응집력을 향상시키는 데 영향을 미치지만 소대원의 병과가 전투병과냐 비전투병과냐에 따라 영향을 받지 않는 것으로 해석할 수 있다. 해병대는 타군에 비하여 스스로 자원입대한 소대원의

로서 병과의 특성이 응집력을 향상시킬 수 있는 효과가 되지 못한다는 것을 의미한다. 추가적으로, 소대 응집력과 소대성과간에 소대원의 병과(전투/비전투)가 조절효과가 있는지 분석하여 그 결과를 <부록6>에 제시하였다.

이상의 가설검정 결과를 종합 정리하면 다음 <표 4-15> 과 같다.

<표 4-15> 가설 검증 결과 종합

변 수	내 용	비 고
가설 1	지시적 리더십은 소대성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 2	코칭 리더십은 소대성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 3	지시적 리더십은 소대 응집력에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	부분채택
가설 4	코칭 리더십은 소대 응집력에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 5	소대 응집력은 소대성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 6	집단 응집력은 리더십 유형과 조직 효과성과의 관계를 매개할 것이다.	
가설 6-1	소대 응집력은 코칭 리더십과 소대성과의 관계를 매개할 것이다.	채택
가설 6-2	소대 응집력은 지시적 리더십과 소대성과의 관계를 매개할 것이다	기각
가설 7	소대원의 전투병과는 리더십 유형과 소대 응집력 간의 관계를 정적으로 조절할 것이다.	기각

제 5 장 결 론

제 1 절 연구의 요약과 시사점

본 연구는 군 리더십을 연구함에 있어서 현재 민간 기업에서 적용하여 성과를 달성하고 있는 코칭 리더십을 군에 처음으로 적용하여 실증 분석하였다. 코칭 리더십을 주요 변수로 선정하여 소대장의 코칭 리더십은 소대 성과에 어떠한 영향을 미치는지를 파악하고, 그 동안 군 조직의 특성에 적합하다고 인식되어온 지시적 리더십의 효과와는 어떤 차이를 보이는 가를 비교해 보고자 실시되었다. 이러한 연구주제를 선정하게 된 배경은 현재 시대와 사회환경이 변화하는 환경속에서 변화에 능동적으로 대처하기 위해 필요한 효과적인 군 리더십 연구는 다소 미흡하다는 인식에서 출발하였다.

또한, 육군과 개인 수준 위주의 선행연구에서 벗어나 연구가 진행되었으며, 특히 코칭 리더십을 처음으로 해병대 실무에 적용하여 검증한 실무점 시사점을 갖고 있다. 본 연구의 결과를 요약하고, 이들 결과가 갖는 시사점에 대해 논의하고자 한다.

본 연구는 해병대의 소대급을 연구대상으로 하였으며, 연구결과의 신뢰성 및 타당성을 높이기 위해 연구대상의 범위를 각 지역에 있는 해병대의 모든 부대와 모든 병과를 포함하여 코칭 리더십이 소대성과에 미치는 영향에 대한 실증적 분석을 실시하였다.

본 연구에서 실증적 검증을 위한 연구 절차는 먼저 리더십의 이론적 배경을 고찰하고 관련된 선행연구를 토대로 연구모형과 가설을 설정하였다. 독립변수는 소대장의 리더십 유형으로서 코칭 및 지시적 리더십을 선정하였으며, 종속변수는 조직 효과성을 의미하는 소대성과로 선정하였다. 또한

매개변수로 응집성을 선정하였고, 또한 소대원의 병과를 전투와 비전투병과로 구분하여 조절변수로 사용하였다. 실증조사 방법으로 평시 주둔지에서 기본임무를 수행하는 지역별부대 총 39개 중대 101개 소대에서 1,392명을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문은 사전에 국방부로부터 보안성 검토 및 승인을 득한 후에(2016.1.6) 연구자가 해당 부대를 직접 방문하여 실시하였으며 일부 도서지역에 대해서는 우편을 이용하여 회수하였고, 자료수집 시기는 2016년 1월 11일부터 2월 29일까지이었다. 회수된 설문은 SPSS 23.0 통계패키지 프로그램을 이용하여 집단수준으로 분석하였으며, 이러한 연구결과를 요약하면 다음과 같다. 먼저, 주요한 인구통계학적 특성에 대한 차이 분석을 실시하였다.

첫째, 해병대 소대의 위치 특성에 따라 소대원들의 리더십 수준 및 조직효과성 수준에 차이가 나타났다. 이러한 차이는 해병대에서 소대의 위치가 전방이나 후방이나의 상황은 소대 임무와 직결된다고 볼 수 있다. 즉, 직접 적과 대치하며 현행 해안경계작전을 수행하고 있는 김포, 백령도 및 연평도 등의 전방에서는 포항에 위치하여 교육훈련에 중점을 두고 있는 후방에 비하여 더욱 강압적이고 절대적인 복종을 요구하는 지시적 리더십(권위주의형) 리더십이 소대성과가 높은 것으로 나타났다. 따라서 소대 위치 특성에 따라서 효과적이고 유연한 소대장의 리더십 영향력 발휘가 필요할 것으로 본다. 즉, 해병대 특유의 일률적인 카리스마적 그리고 권위주의적 리더십보다는 부대 임무에 따라 코칭 리더십과 지시적 리더십을 융통성 있게 발휘해야 하며, 또한 소대장에 대한 체계적인 리더십 교육제도 개선에도 노력이 요망된다.

둘째, 지역 부대별에 따라서 코칭 및 지시적 리더십이 소대성과에 차이가 있는지를 파악하였는데 코칭 리더십의 경우는 통계적으로 유의미한 차이는 나타나지 않았지만, 이는 코칭 리더십은 전 부대에서 공통적으로 효

과가 나타나고 있는 것으로 해석할 수 있다. 지시적 리더십(원칙주의형)과 지시적 리더십(권위주의형)에서 통계적으로 유의한 차이가 나타났는데, 이러한 결과는 부대임무 특성에 따른 것으로 보여진다. 즉 지원임무를 수행하는 부대에서는 규정과 절차를 최우선 중요시하며, 도서부대에서는 타부대에 비해서 현행 작전에 임하고 있으므로 명확한 임무를 주지시키고 전투상황에 대비한 다소 강압적인 영향력을 발휘하는 소대장의 역할 때문인 것으로 보여진다. 이는 효과적인 리더십을 발휘하기 위해서는 팔로어의 특성 및 과업과 환경의 특성(과업 성격, 집단 성격, 조직 구조 등)을 분석 후 적합한 리더십 유형을 선택해야 한다(최병순, 2010)는 선행연구 결과와 같은 맥락이라고 본다.

또한 각 변수에 대한 각 요인분석 및 신뢰도 분석을 실시하였다. 먼저 코칭 리더십과 지시적 리더십의 요인을 분석한 결과 <요인1>은 코칭 리더십을, <요인2>는 지시적 리더십(원칙주의형)을, <요인3>은 지시적 리더십(권위주의형)을 의미하는 문항으로 각각 구성되었으며 전체 설명력 78.7%, 각 문항의 신뢰도계수를 파악한 결과 모두 0.8이상으로 높게 나타나고 있어 적합한 것으로 파악되었다. 다음으로 소대 응집력 및 소대 성과의 요인을 분석한 결과 <요인4>은 소대성과를, <요인5>는 소대 응집력을 의미하는 문항으로 각각 구성되었으며 전체 설명력 81.1%, 각 문항의 신뢰도계수를 파악한 결과 모두 0.8이상으로 적합하였다.

다음으로, 독립변수, 매개변수, 종속변수 간의 상관관계를 분석하였다. 상관관계 결과를 살펴보면 첫째, 코칭 리더십은 지시적 리더십(원칙주의형)($r=.676, p<.01$) 소대 응집력($r=.585, p<.01$) 및 소대성과($r=.637, p<.01$)와 유의미한 정(+)의 상관관계를 보이고 있으며, 특히 코칭 리더십과 지시적 리더십(권위주의형)($r=-.221, p<.05$)간에는 부(-) 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 둘째, 소대 응집력은 소대성과($r=.755, p<.01$)

와 유의적인 상관관계를 나타내고 있다. 이러한 결과는 소대장의 코칭 리더십이 소대 응집력 및 소대성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 의미한다. 둘째, 소대 응집력은 소대성과($r=.755, p<.01$)와 유의적인 상관관계를 보이고 있으며, 이는 코칭 리더십 뿐만 아니라 소대의 응집력도 소대성과에 영향을 미치는 요인임을 보였다. 따라서 코칭 리더십 및 지시적 리더십, 조직의 성과에 대한 수준을 높이고 소대원의 응집력을 높일 수 있는 리더십 발휘가 요구된다. 다음은 설정된 가설의 검증결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 가설1과 가설2의 리더십 유형이 조직 효과성에 미치는 영향을 비교하기 위한 가설을 검증한 결과, 코칭 리더십은 소대성과에 긍정적인 영향을 미치는 반면, 지나치게 규정과 절차를 강조하는 지시적 리더십(원칙주의형)과, 강압적인 복종을 요구하는 지시적 리더십(권위주의형)은 의미 있는 영향을 미치지 않는 것으로 해석할 수 있다. 이러한 연구 결과는 진성 리더십이 집단성과를 가져오며(정예지·김문주, 2013), 전투사기를 고양시킨다(송하동, 2014)는 기존의 연구 결과와 맥락을 같이하며, 또한 배려적 리더십이 구조주도 리더십보다 조직 효과성에 더 긍정적 영향을 미친다(오상택, 2012)는 결과와 유사한 결과로서 신세대 장병에 대한 보다 효과적인 소대장의 리더십이 요구된다. 따라서 해병대 부대의 소대장은 소대 성과를 충족시키기 위해서는 일률적인 지시나 명령에 의한 임무수행중심의 지시적 리더십 보다는 상황에 따라 소대원들과 상호 열린 커뮤니케이션과 인간적으로 존중하는 관계를 유지하는 코칭 리더십을 적극 발휘해야 할 것이다.

둘째, 가설3과 가설4의 지시적 및 코칭 리더십이 소대 응집력에 미치는 영향을 분석한 결과, 코칭 리더십이 지시적 리더십(원칙주의형)보다 소대 응집성에 더 크게 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 지시적 리더십(권위

주의형)은 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 이러한 연구 결과는 선행 연구에서 리더십은 응집력에 영향을 준다(김설환, 2006 박호순, 2003; 정효현, 2001; McCauley and Kuhnert, 1992)는 결과와 일치하며 리더의 감성역량이 강할수록 집단의 응집력은 높아진다는 연구결과(정병천, 2009)와 맥락을 같이한다. 즉, 소대장이 소대원들의 의견에 경청하고 사적인 어려운 문제점도 자신의 일처럼 해결해 주려고 노력하는 사람 중심의 인간관계가 소대내에서 서로를 격려하고 소대에 남아있으려는 강한 애착과 전우애, 동료에 대한 믿음을 형성하게 되는 것이다. 이는 소대원의 응집력을 강화시키기 위해서는 소대장의 코칭스킬 개발과 교육이 필요하다는 것을 의미한다.

셋째, 가설5의 소대 응집력이 소대성과에 미치는 영향을 살펴본 결과, 소대 응집력은 소대성과에 유의한 영향을 주었다. 이러한 결과는 선행연구에서 응집력이 집단 효과성에 영향을 주는 것을 밝힌 선행 연구들(박창섭, 2008; 안계남, 2007; 구자숙, 2005; 이재원·차동옥, 2003; George, 2000; Carron, et al., 1998)과 일치한다. 소대 응집력은 소대 내에서 서로의 조화 및 협조, 호감, 기여 등으로 소대의 임무수행을 통하여 보람과 안정감, 구성원의 일치성에 대하여 긍정적으로 영향을 주게 된다. 서로간의 좋은 관계를 유지하는 전우애와 강한 애착이 전역후의 관계를 지속할 것이라는 기대로 나타난다. 소대원의 응집력이 해병대 고유의 강한 애착력과 충성심으로 연결될 수 있는 것이다.

넷째, 가설6의 소대 응집력은 코칭 및 지시적 리더십이 소대성과에 미치는 영향간 매개역할을 할 것이라는 가설을 살펴본 결과, 소대 응집력은 코칭 리더십과 소대성과간에 부분 매개하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 선행연구 결과 응집력이 매개한다는 것(서인덕·이원형, 2006; 이진규·박지환, 2003)과 일치하고 있다. 이는 코칭 리더십이 소대 응집력에

의하여 소대성과를 높일 수 있다. 소대장의 코칭 리더십은 높은 소대성과를 보인다고 앞에서 검증하였다. 그러므로 소대장의 코칭 역량이 높으면 소대원의 응집력이 높게 되어 소대성과에 긍정적인 영향을 주게 된다. 마지막으로, 소대원의 병과(전투/비전투)가 소대장의 리더십 유형과 소대 응집력과의 관계를 조절하는지 분석한 결과(가설7), 조절효과가 유의하게 나타나지 않음을 확인할 수 있었다. 이상의 연구결과를 토대로 군 리더십 개발을 위한 제언은 다음과 같다.

첫째, 군 초급간부의 리더십에 대한 새로운 패러다임이 요구된다. 일반적으로 군은 전투에서 생명을 희생해야 하는 특수한 조직이기에 군대 리더십은 권위적이고 강압적이어야 한다는 고정된 관점이 있으며, 특히 해병대는 타군에 비해 집권화 정도가 높고 특유의 조직 문화로 인해 그러한 인식은 더욱 강하다고 볼 수 있다. 과거 전투참전자는 전투상황에서도 권위와 위계에 의한 강압적인 영향력 행사보다 부하에 대한 관심과 적절한 동기부여, 어려움을 극복할 수 있다는 자신감을 부여하는 등의 요인이 전투의 승패를 결정하는 중요한 요소라고 증언하였다. 이번 연구결과 코칭 리더십이 소대성과에 더 효과적인 것으로 확인되었는데, 이는 소대장의 코칭 리더십이 소대에 대한 응집성을 더욱 강하게 해주고 이를 통해 리더십과 소대성과의 수준이 높은 것으로 확인되어 소대장 리더십에 대한 방향이 수정되어야 한다는 것을 시사해 주고 있다. 따라서 향후 군은 사회 및 군 환경의 변화, 신세대 장병의 가치관과 문화적 요인, SNS의 확산으로 인한 의사소통 수단이 증가됨에 따라 리더는 강압과 권위보다는 소대원과 상호 소통하면서 인간적으로 존중하고 소대원의 개발 및 성장을 중시하는 코칭 리더십을 우선해야 할 것이다. 이는 곧 평시 부대의 안전관리에 기여하여 비전투손실을 예방하고 궁극적으로는 전투력 향상에 기여될 것이다.

둘째, 소대성과를 높이는데 소대장의 코칭 리더십이 의미 있는 영향력을

미치고 있음이 확인 되었는바, 코칭 리더십의 중요성을 명확히 인식하고 소대장들이 이러한 능력을 함양할 수 있도록 체계적인 교육제도가 필요하다. 이는 성공한 지휘관과 실패한 지휘관의 리더십 스타일을 연구(김진호, 2003)한 같은 결과와 유사하다. 따라서 장교후보생이 양성교육과정에서 개방된 의사소통과 인간 중심의에 바탕을 둔 코칭 리더십 발휘를 위한 체계적인 교육이 실시되어야 한다. 또한 소대장으로 보직된 후에도 차상급 지휘관에 의한 정기적인 평가를 통해 장·단점과 개선사항 등을 공유하여 보다 긍정적인 방향으로 소대장이 코칭 리더십을 발휘할 수 있도록 유도하고 보수교육 등 시간과 기회를 주어 스스로 변할 수 있도록 해야 한다. 또한 직무수행을 위한 보수교육과정에서도 효과적인 리더십 교육을 위한 과정의 개설 및 프로그램 개발에 노력이 필요하다고 본다. 그리고 현재 군에서 운용하고 있는 전담 상담관에도 코칭 시스템을 적극 활용하는 것이다. 이러한 과정을 거쳐 최근 발생하고 있는 군에서의 각종 사고 및 병영내 악습을 척결하는데 기여될 것이며 궁극적으로 소대성과는 높아질 것이다. 즉, 시대가 변하고 있으며 군 조직 구성원들의 의식이 과거와는 상이하게 다른 시점에서 최근의 새로운 리더십 이론에 대한 관심과 연구가 필요하며 체계적인 리더십 교육시스템이 마련되어야 한다.

셋째, 군 리더십 연구를 위한 전문조직 편성 및 인력의 확보가 필요하다고 본다. 군에서 리더십에 대한 연구는 민간조직보다 중요함에도 불구하고 국방부 차원의 전문 리더십 연구 조직이 구성되지 못한 실정이며, 연구 또한 각 군별 및 기관별(국방연구원, 국방대학원, 합동 대학, 사관학교 등) 단편적이고 제한적인 연구가 진행되고 있다. 뿐만 아니라 군 리더십을 전문적이고 체계적으로 연구할 전문인력의 양성 및 관리도 미흡한 실정이다. 따라서 통합적이고 체계적인 군 리더십 연구를 위한 전문조직 편성과 전문인력 구축이 필요하다고 하겠다.

제 2 절 연구의 한계 및 향후 연구 방향

본 연구는 코칭 리더십을 군에 처음으로 적용하여 실증적 연구를 하였으나 다음과 같은 한계점을 가지고 있으며, 향후 연구 방향을 제시하고자 한다.

첫째, 표본의 대표성에 관한 문제로 본 연구에서는 표본의 대상을 해병대의 소대급을 대상으로 하였다. 물론 해병대의 모든 부대와 모든 병과에서 표본추출 하였으나 군 조직 전체로 일반화하기에는 다소 무리가 있는 듯하다. 육군, 해군, 공군 등 광범위한 군 조직에 대하여 조직의 형태, 병과 및 규모에 따른 다양한 기준에서 연구해 볼 필요가 있고, 타군 간의 비교연구도 필요하다.

둘째, 주요 변수의 측정과 관련된 문제점을 들 수 있다. 본 연구에서는 소대원을 대상으로 소대장의 리더십 유형과 응집력, 소대성과를 자기보고식으로 측정했으며, 소대장을 대상으로 자신의 리더십 유형과 소대성과를 측정하였는데, 응답자의 주관적인 요소가 개입될 여지가 있다. 따라서 향후 연구에서는 자료의 신뢰성을 높이기 위해서 자신의 평가, 상급자에 의한 평가, 동료에 의한 평가, 부하에 의한 평가 등 복수의 응답자로 자료를 수집하는 것이 필요할 것이다.

셋째, 군에서 리더십에 대한 많은 연구가 진행되어 왔지만 주로 변혁적 리더십 등 제한된 리더십 이론에 국한되었으며, 코칭 리더십을 군에 적용하여 시도한 연구는 거의 없었다. 즉, 선행연구가 부족한 실정에서 연구가 진행되었으며, 향후 코칭 리더십에 대한 이론 개발과 실증 연구가 더욱 활발하게 이루어져야 할 것이다. 따라서 소대원과 열린 커뮤니케이션과 인간 존중적이고 성장과 자기개발을 기본으로 하는 코칭 리더십이 전투 상황에서도 효과성이 발휘되는 리더십이 될 것인가에 대한 추가적인 연구가 필요

하며, 실증연구를 활성화하기 위해 군에 적용할 수 있는 측정도구 개발에도 노력이 필요하다.

셋째, 조직 효과성을 소대 성과로 한정하여 실증분석을 하였는데, 조직 효과성의 측정함에 있어 구성요소를 확대하여 측정하는 것이 필요하다. 또한 소대 성과를 좀 더 객관적으로 측정할 수 있는 평가지표나 교육훈련 및 전투준비태세 등 상급부대 평가단에 의한 측정결과를 평가요소로 반영할 필요가 있다.

넷째, 본 연구는 소대원의 병과(전투/비전투)를 선정하여 분석하였다. 그러나 군에 있어서 조직의 효과성은 상황적 요인, 집단 요인, 개인적 요인, 환경적인 요인 등 다양한 요인에 의해 영향이 있으므로 이러한 모든 변인을 통합적으로 고려한 심도 깊은 연구가 실시되어야 할 것이다.

다섯째, 코칭 리더십의 성과는 일정한 시간이 지난 시점에서 효과를 갖는다고 볼 수 있다. 본 연구는 동일한 한 시점에 같은 소대에 근무하고 있는 소대원들만을 대상으로 하여 수집한 횡단면 자료에 의존하고 있으나, 향후연구에서는 일정기간 경과 후 리더십의 수준과 효과성의 정도를 비교 연구하면 보다 체계적인 연구가 될 것이다.

<참고문헌>

- 강영순(2002), 「리더십과 리더십 유효성」, 서울: 무역경영사.
- 고시성(2011), “한국 국방조직 구성신분별 효과적 리더십 유형에 관한 연구”, 한성대학교 대학원 박사학위논문.
- 고현숙(2007), 「사람을 키우는 리더의 코칭 스킬」, 올림.
- 고현숙(2011), “변혁적 리더십과 경영자 코칭에 관한 연구”, 서울과학종합대학원 대학교 박사학위논문.
- 공군 본부(2010), 「리더십과 인력개발」, 미 공군교리 1-1.
- 견병하(2010), “리더의 행동유형이 부하의 동기부여적 자아개념에 미치는 영향”, 위덕대학원 박사학위논문.
- 구자숙(2005), “집단 내 신뢰: 개념화와 연구동향”, 「한국심리학회」, 11(특집호), 69-83.
- 구정대(2003), “관광호텔 경영관리자의 리더십유형에 따른 집단응집력, 자긍심, 조직몰입이 직무성과에 미치는 영향”, 경주대학교 대학원 박사학위논문.
- 국방대 리더십 개발원(2006), 「선진 병영문화정착을 위한 리더십강화 방안」
- 국방부(2004), 「한국군 리더십 진단과 강화방안」, 국방부.
- 국제코칭연맹(ICF), <http://www.icfkorea.org/about.htm>
- 권기성(1995), “집단 응집력과 생산성의 관계에 관한 연구”, 「광운대학교 인문사회과학 논문집」, 24, 75-87.
- 김기영(2010), “외식기업 관리자의 코칭리더십이 자아개념과 직무성과에 미치는 영향”, 경기대학교 대학원 외식조리관리학과 박사학위논문.
- 김기훈(2009), “야전부대의 리더십 행동화 교육방안”, 「국방리더십 논문집」.
- 김설환(2007), “전략적 리더십이 군 조직유효성에 미치는 영향에 관한

- 연구” , 명지대학교 대학원 박사 학위논문.
- 김상기(2009), “특수전 부대의 집단응집성에 관한 연구” , 고려대학원 박사학위논문.
- 김영조(2007), “최고경영자의 전략적 리더십, 연구개발투자, 인사제도와 기술혁신성과의 관계에 관한 연구” , 「인사관리연구」 , 31(4), 49-84.
- 김영조(2008), “호텔종사원들의 고용형태가 조직시민행동 및 고객지향성에 미치는 영향” , 「경영학연구」 , 37(4), 839-871.
- 김영춘(2008), “군 고급제대 지휘관의 전략적 리더십이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향” , 동양대학교 대학원 박사학위논문.
- 김정제(2009), “코칭리더십을 적용한 초급지휘관 리더십의 개선방향에 관한 연구” , 한남대학교 사회문화대학원 석사학위논문.
- 김진호(2003), “리더십 실증연구를 위한 다변량 분석기법” , 국방대학교, 43~45.
- 김태열·이덕로(2014), 「현대사회와 리더십」 , 서울: 문영사.
- 김현철(2008), “리더십과 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구” , 건국대학교 대학원 박사 학위논문.
- 박광철(2010), “리더의 감성지능과 변혁적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향” , 숭실대학교 대학원 박사 학위논문.
- 박선영 (2009), “리더의 코칭리더십이 부하직원의 조직몰입과 경력몰입에 미치는 영향” , 고려대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 박소희(2010), “리더의 코칭행동이 부하 직원의 학습과 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향” , 「직업능력개발연구」 , 제13권(3), 75-99.
- 박창섭(2008), “신뢰와 조직유효성의 관계에서 집단응집력의 조절효과” , 대전대학교 대학원 박사학위논문.

- 박철용(2001), “운동선수 지도자의 카리스마적 리더십이 팀 응집력, 선수만족 및 운동몰입에 미치는 영향”, 부산대학교 대학원 박사학위논문.
- 박연임(2013), “코칭리더의 코칭행동이 팀 성과와 팀 만족에 미치는 영향에 관한 연구”, 대전대학교 대학원 박사학위논문.
- 박재진(2012), “기업체 중간관리자의 코칭리더십, 학습조직, 구성원의 문제해결능력 및 조직유효성 변인 간의 구조적 관계”, 송실대학교 박사학위논문.
- 박혜원(2005), “집단의 사회적 자본이 집단효과성에 미치는 영향에 관한 연구”, 고려대학교 대학원 박사학위논문.
- 박호순(2003), “전투상황에서 지휘행동과 리더십유형의 관계에 관한 연구”, 경원대학교 대학원 박사학위논문.
- 박근수(2012), “중간관리자 코칭스킬 측정도구 개발 및 타당화”, 아주대학교 대학원 박사학위논문.
- 박연임·박계홍(2012), “리더의 코칭행동이 팀 성과와 팀 만족에 미치는 영향에 있어서 자기효능감, 진정추구 리더십 조절효과”, 「한국산업교육학회」, 26(4), 153-182.
- 박재진(2012), “기업체 중간관리자의 코칭리더십, 학습조직, 구성원의 문제해결능력 및 조직유효성 변인 간의 구조적 관계”, 송실대학교 박사학위논문.
- 박선영(2009), “리더의 코칭리더십이 부하직원의 조직몰입과 경력몰입에 미치는 영향”, 고려대학교 석사학위논문.
- 백기복(2005), 「리더십리뷰: 이론과 실제」, 서울, 창민사.
- 백남환(2003), “카리스마적 리더십이 군 조직유효성에 미치는 실증적 연구”, 호서대학교 대학원 박사학위논문.

- 변원태·형구암(2006), “조정선수의 응집력과 경쟁상태불안의 관계”, 「한국여성체육학회지」, 20(1),1-11.
- 소이원(2010), “효과적인 군 리더십에 관한 실증연구”, 충남대학교 대학원 박사학위논문.
- 송하동(2014), “진성 및 변혁적 리더십이 소대성과와 병사의 전투사기에 미치는 영향”, 청주대학교 대학원 박사학위논문.
- 신준섭(2010), “조직문화유형과 코칭 리더십이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향”, 한양대학교 석사학위논문, 2010.
- 안현미(2011), “코칭리더십이 조직구성원의 이직의도에 미치는 영향”, 고려대학교 석사학위논문.
- 오상택(2012), “육군 조직의 리더십 유형이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구”, 한성대학교 대학원 박사학위논문.
- 오윤진(2003), 월남전에서 얻은 리더십, 「자유지」, 통권 제358호, 2003년 6월호 다양전투.
- 위효외(2010) “지시적 리더십과 결과변수 사이의 관계에 있어서 권력 격차의 조절효과”, 동아대학교 대학원 석사학위논문.
- 유옥덕(2007), “상급자와 부하와의 교환관계가 조직몰입 및 조직시민 행동에 미치는 영향”, 위덕대학교 대학원 박사학위논문.
- 육군본부(2011), 「군 리더십」, 대전, 육군본부.
- 윤영삼(2013), “권위주의 성격이 노조·직무·조직태도에 미치는 영향”, 인적자원관리연구」, 20(2), 169-191.
- 이경우(1999), “코치의 리더십 행동유형과 집단응집력의 관계”, 단국대학교 대학원 박사학위논문.
- 이동우(2011), “코칭리더십과 조직유효성의 관계”, 성균관대학교 대학원 박사학위논문.

- 이동철(2008), “대대급 부대 신세대장병에 대한 효율적인 리더십 발전방안”, 국방대학교 합동참모대학 논문.
- 이선희(2009), “리더십 코칭 연구의 현재와 향후 연구방향”, 「사회과학연구」, 20(1), 115-142.
- 이수호·한태영(2008), “성과관리 코칭과 피드백 환경이 인사평가 공정성에 미치는 영향”, 「한국심리학회지: 산업 및 조직」, 21(1), 59-81.
- 이승호(2014), “코칭 리더십이 조직 유효성에 미치는 영향”, 연세대학교 석사학위논문.
- 이중선(2010), “팀 변혁적 리더십과 팀 효율성의 관계에서 팀워크 과정의 매개 역할”, 경상대학교 대학원 박사학위논문.
- 이현주(2010), “코칭리더십과 조직몰입과의 관계에서 팔로워십 매개효과 연구”, 고려대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 이혜경(2013), “리더의 코칭과 조직 구성원의 조직몰입에 관한 연구”, 고려대학교 석사학위논문.
- 이학중·김영조(2014), 「조직행동의 이해와 관리」, 오래.
- 장호익(2002), “직무만족이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구”, 부산대학교 대학원 박사학위논문.
- 정경희(2005), “리더의 학습지원 리더십과 부하직원의 조직몰입간의 관계”, 고려대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 정병천(2009), “군 리더의 감성역량이 집단효과성에 미치는 영향”, 한성대학교 대학원 박사학위논문.
- 정연택(2009), “군 조직구성원 의식변화에 따른 리더십 연구”, 「한국치안행정논집」, 6(1): 105-124.
- 정예지·김문주(2013), “진성리더십이 심리적 웰빙과 팀 성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 「조직과 인사관리 연구」, 37(2).

- 정효현(2001), “갈등관리 전략에 관한 연구성을 중심으로”, 고려대학교 대학원 박사학위 논문.
- 조대연·김희영(2009), “비즈니스 코칭프로세스와 코칭행동 탐색”. 「평생교육 HRD 연구」, 5(4), 51-71.
- 조성진·송계충(2011). “코칭이 자기효능감, 조직유효성 및 가족관계에 미치는 영향에 관한 현장실험 연구”, 「인사·조직연구」 9(2).
- 조성진(2013), “코칭이 자기효능감, 성과 및 가족관계에 미치는 영향과 이에 대한 감성지능의 조절효과”, 충남대학교 대학원 박사학위논문.
- 조은현(2010), “코칭 리더십 척도 개발 및 타당화와 코칭 리더십이 조직 태도에 미치는 영향” 광운대학교 대학원 박사학위논문.
- 최병순(2010), 「군 리더십」, 북코리아.
- 최우재·송하동(2014), “진정리더십이 군조직 효과성에 미치는 영향”, 「대한경영학회지」, 127(11), 1983-2012.
- 최은정(2005), “코칭리더십이 동기부여적 자아개념과 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구”, 중앙대학교 석사학위논문.
- 해병대 홈페이지, www.rokmc.mil.kr
- 현복희(2005), “여행관리자 리더십과 조직협력, 직무성과의 관계연구”, 경기대학교 대학원 박사학위논문.
- 홍성관(2008), “리더십 유형이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구”, 전북대학교 대학원 박사학위논문.
- 함원용(2013), “군 지휘관의 리더십 유형과 조직구조가 조직유효성에 미치는 영향 연구”, 원광대학교 대학원 박사학위논문.
- Anit Somech(2006), “The impact of participative and directive leadership on teachers’ performance: The intervening effects of job structuring, decision domain, and LMX”, *Educational*

- Administration Quarterly*, 42, 313–327.
- Agarwal, R., Angst, C. M., & Magni, M.(2009), “The performance effects of coaching: A multi-level analysis using hierarchical linear modeling” , *The International Journal of Human Resource Management*, 20(10), 2110–2134.
- Bass, B. M.,(1981), *Handbook of leadership : A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Bandura, A.(2001), “Social cognitive theory, An agentic perspective” , *Annual review of Psychology*, 52, 1–26.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A.(1986), “The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social” , *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Baron, L., & Morin, L.(2010), “The impact of executive coaching on self-efficacy related to management soft-skills” , *Leadership and Organization Development Journal*, 31(1), 18–38.
- Bryman, A.,(1993), *Charisma and leadership in organizations*, London: Sage.
- Burns, J. M.,(1978), *Leadership*, N.Y.: Harper & Row.
- Brocato R.(2003), “Coaching for improvement: An essential role for team leaders and managers” , *Journal for Quality and Participation*, 26, 17–22.
- Campbell, J. P., Dunnette M. D., Lawler E. E., & Weick K. E. (1970), *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. New York: McGraw–Hill.
- Carron, A. V.(1982), “Cohesiveness in Sports Group : Inter

- pretations and Consideration” , *Journal of Sport Psychology*, 4, 123–138.
- Carron, A. V., Brawley, L. R. and Widmeyer, W. N.(1998), “The Measurement of Cohesiveness in Sports Groups” , In J. L. Duda(Ed.), *Advances in Sport and Exercise Psychology Measurement*, 213–226, Morgantown, WV: Fitness - Information Technology.
- Chen, X.-P.(2005), “Organizational citizenship behavior: A predictor of employee voluntary turnover, In D. L. Turnipseed(Ed.)” , *Handbook of organizational citizenship behavior*, New York: Nova Science.
- Cohen, A. (2007), “Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment” , *Human Resource Management Review*, 17: 336–354.
- Douglas, C. A., & Morley, W. H.(2001), *Executive coaching An annotated bibliography*, Greensboro, NC: Centre for Creative Leadership.
- Duncan(1981), “Characteristics of Organization Environments and Perceived Environmental Uncertainty” , *Administrative Science Quarterly*, 17, 313–327.
- Elmadağ A. B.(2011), “Organizational investments in social capital, managerial coaching, and employee work-related performance” , *Management Learning*, 42, 49–65.
- Ellinger, A. D. & Bostrorm, R. P.(1999), “Managerial coaching behaviors in learning organizations” , *Journal of Management*

- Development*, 18(9), 752–771.
- Evans, M. G.,(1970), The effects of supervisory behavior on the path–goal relationship, *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 277–298.
- Evers, W. J. G., Brouwers, A., & Tomic, W.(2006), “A Quasi–experimental Study on Management Coaching Effectiveness” , *Consulting Psychology Journal*, 58(3), 174–182.
- Feldman, D. C., & Moore, D.(2001), “Career coaching: What HR professionals and managers need to know” , *Human Resource Planning*, 24(2), 26–35.
- Fiedler, F. E. (1967), *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw–Hill.
- Forsyth, D. R.(2009), *Group Dynamics*, fifth edition, Wordsworth Centage:bellwort CA.
- Fournies, F. F.(1987), *Coaching for Improved Work Performance*, Liberty.
- George, B.(2003), *Authentic Leadership*, San Francisco: Jossey–Bass.
- George, J. M.(2000), “Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence” , *Human Relations*, 53, 1027–1055.
- Goldsmith, M. Lyons, L. & Freas, A.(Eds.)(2000), *Coaching for leadership: How the world's greatest coaches help leaders learn*. San Francisco: Jossey–Bass.
- House, R. J.(1971), “A path–goal theory at leader effectiveness” , *Administrative Science Quarterly*, 16, 321–338.

- Hunt, J. M., & Weintraub, J. R.(2004), “Learning developmental coaching” , *Journal of Management Education*, 28(1), 39–61.
- Liden, R. C., Wayne,S . J., & Stilwell,D.,(1993), A longitudinal study on the early development of leader–member exchange, *Journal of Applied Psychology* 78, pp.62–674.
- Lowe, P. (1995), *Coaching and counseling skills*, New York: McGraw–Hill.
- Luecke, R.(2004), *Coaching and mentoring: How to develop top talent and achieve stronger performance*, Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Luthans, F.(2002), The Need and Meaning of Positive Organizational Behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706.
- Marsh, L.(1992), “Good manager: Good coach? What is needed for effective coaching?” , *Industrial and Commercial Training*, 24(9), 3–8.
- McLean, G. N., & Kuo, M.(2000), “Coaching in Organizations: Self–assessment of Competence” , *Proceedings of The Academy of Human Resource Development Conference*, Raleigh–Durham, Morrisville, NC.
- McLean, G. N., Yang, B., Kuo, M. C., Tolbert, A. S., & Larkin, C.(2005), “Development and initial validation of an instrument measuring managerial coaching skill” , *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 157–178.
- Minter, R. L., & Thomas, E. G.(2000), “Employee development

- through coaching mentoring and counseling: a multi dimensional approach” , *Review of Business*, 21(1/2), 43–47.
- Moen, F., & Allgood, E.(2009), “Coaching and the Effect on Self–efficacy” , *Organization Development Journal*, 27(4), 69–83.
- O'Neil, H. F., & Herl, H.(1998), “*Reliability and Validity of a Trait Measure of Self–Regulation*” , UCLA/Cresstaera.
- Orenstein, R. L.(2002), “Executive coaching: It’ s not just about the executive” , *Journal of Applied Behavioral Science*, 38, 355–374.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. M. and Fetter, R.(1990), “Transformational Leader Behaviors and their Effect on Followers’ Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors” , *Leadership Quarterly*, 1, 107–142.
- Robbins, S. P.(2005), *Essentials of Organizational Behavior*, 8th Edition, Pearson Education, New Jersey: Prentice–Hall Inc.
- Stottl(2013), “directive versus empowering leadership: A field experiment comparing impacts on task proficiency and proactivity” *Academy of Management Journal* , 56, 1372–1395.
- Stowell, S. J., & Starcevich, M. M.(2003), “*The Coach: Creating Partnerships for a Competitive Edge*” , CMOE Press.
- U.S. Army (1990), *Field Manual 22-100, Army leadership*. Washington, DC: U.S. Government Printing Office.

- Valerie Anderson(2013), A Trojan Horse? The implications of managerial coaching for leadership theory” , *Human Resource Development International*, Vol. 16, No. 3, 251-266.
- Vroom, V. H., and P. W. Yetton.,(1973), *Leadership and decision-making*, Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.
- Widmayer, W. N., Brawley, L. R. and Carron, A. V.(1985), *The Measurement of Cohesion in Sport Teams: The Group Environment Questionnaire*, London, Ontario, Canada : Sports Dynamics.
- Whitmore, J.(2002), *Coaching for Performance: GROWing People* , Performance and Purpose.
- Yukl, G.(2006), *Leadership In Organizations*(6th Edition), Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Zemke, R.(1996), “The corporate coach” , *Training*, 33(12), 24-28.

<부록1>

<부록1>

설문지

안녕하십니까?

임무수행으로 바쁘신 가운데 설문에 참여해 주셔서 대단히 감사합니다.

본 설문은 “리더십의 유형과 군 조직 효과성에 관한 연구”를 위한 것입니다. 본 설문조사는 통계법 제13조(비밀보호법)에 의거 무기명으로 실시되어 비밀이 보장되며, 설문조사에 대해 국방부로부터 승인(2016.1.6)을 득하였습니다.

여러분께서 응답하신 자료는 학술적인 연구목적 이외에는 사용하지 않을 것이며, 익명성이 절대 보장됨을 약속드립니다.

각 설문항목에 정답이 있는 것이 아닙니다. 각 항목에 대해 너무 오래 생각하지 마시고, 읽고 난 후의 느낌이나 생각을 솔직하게 응답하시면 됩니다.

귀하의 솔직하고 진지한 응답은 우리 해병대 발전에 큰 밑거름이 될 것입니다.

귀하의 건강하고 행복한 군생활을 기원합니다. 감사합니다.

2016년 1월

부경대학교 대학원 경영학과

연구자 : 임 계 환

E-mail : limkh@eagle.kit.ac.kr

연락처 : 010-5672-6206

1. 다음은 소대장의 행동특성에 관한 문항들입니다.

귀하의 소대장에 가장 부합된다고 생각되는 번호에 표시(√)해 주세요

문 항	전혀	별로	보통	대체로	매우
	그렇지 않다	그렇지 않다	3	그렇다	그렇다
	1	2	3	4	5
1. 나의 소대장은 소대원들이 개인적인 생각을 얘기할 때 편하게 대해준다.	1	2	3	4	5
2. 나의 소대장은 임무를 수행할 때 팀워크를 강조한다.	1	2	3	4	5
3. 나의 소대장은 나를 인간적으로 존중해 준다.	1	2	3	4	5
4. 나의 소대장은 소대원들과 의견차이를 건설적으로 받아들인다.	1	2	3	4	5
5. 나의 소대장은 소대원들의 성장과 개발을 위해 교육훈련에 중점을 둔다.	1	2	3	4	5
6. 나의 소대장은 소대원들이 개인적인 애로사항을 얘기하면 자신의 일처럼 상담해 준다.	1	2	3	4	5
7. 나의 소대장은 소대원들에게 규정 및 절차를 따르도록 강요한다.	1	2	3	4	5
8. 나의 소대장에게 과거의 임무수행 경험을 물어보면 기꺼이 잘 말해준다.	1	2	3	4	5
9. 나의 소대장은 어떤 일을 추진할 때 소대원의 단결과 협력을 강조한다.	1	2	3	4	5
10. 나의 소대장은 소대원들간의 원만한 인간관계를 형성하기 위해 노력한다.	1	2	3	4	5
11. 나의 소대장은 소대원들을 위해 위험을 감수하는 의사결정을 한다.	1	2	3	4	5
12. 나의 소대장은 소대원들에게 바람직한 롤모델(role model)이 되어준다.	1	2	3	4	5
13. 나의 소대장은 자기개발에 시간을 할애할 수 있도록 배려한다.	1	2	3	4	5
14. 나의 소대장은 소대원들을 엄격하게 통제하고 명령한다.	1	2	3	4	5
15. 나의 소대장은 소대원들의 의견보다는 자신의 주장과 방식을 고집한다.	1	2	3	4	5

문항	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통	대체로 그렇다	매우 그렇다
	1	2	3	4	5
16. 나의 소대장은 소대원들이 무슨 일을 어떻게 해야 하는지 결정하고 지시한다.	1	2	3	4	5
17. 나의 소대장은 군 제대 후 인생설계에 대한 조언도 해 준다.	1	2	3	4	5
18. 나의 소대장은 소대원들이 개인적 역량을 개발하도록 동기 부여한다.	1	2	3	4	5
19. 나의 소대장은 소대원들이 새로운 방식으로 문제해결을 하고자 할 때 이를 받아들인다.	1	2	3	4	5
20. 나의 소대장은 원가를 결정할 때 전체 소대원들의 의견을 반영한다.	1	2	3	4	5
21. 나의 소대장은 새로운 문제에 봉착했을 때 소대원들에게 의견을 묻곤 한다.	1	2	3	4	5
22. 나의 소대장은 소대원들이 해야 할 일을 구체적으로 지시한다.	1	2	3	4	5
23. 나의 소대장은 소대원들의 의견에 관심을 갖고 경청한다.	1	2	3	4	5
24. 나의 소대장은 문제가 생겼을 때 소대원들을 모아놓고 공동으로 해결대안을 모색한다.	1	2	3	4	5
25. 나의 소대장은 소대원들에게 명령하고 이에 대해 절대 복종을 요구한다.	1	2	3	4	5
26. 나의 소대장은 소대원들의 애로사항을 듣고 이를 해결해 주려고 노력한다.	1	2	3	4	5
27. 나의 소대장은 자신과 의견이 다른 소대원들도 멀리하지 않는다.	1	2	3	4	5
28. 나의 소대장은 소대원들에게 지시사항을 하달하고 이를 철저히 지키도록 강조한다.	1	2	3	4	5
29. 나의 소대장은 수시로 격려하고 칭찬하는 일에 인색하지 않다.	1	2	3	4	5
30. 나의 소대장은 소대원들이 잘못했을 경우 이를 자세히 알려주고 시정하도록 지도한다.	1	2	3	4	5
31. 나의 소대장은 임무수행뿐만 아니라 소대원들의 개인적인 사정에도 관심을 둔다.	1	2	3	4	5

II. 다음은 귀하의 소대에 관한 사항입니다. 현 시점에서 소대의 특성을 가장 잘 나타내고 있다고 생각되는 번호에 1개만 표시(√)해 주세요.

문 항	전혀	별로	보통	대체로	매우
	그렇지 않다	그렇지 않다	3	그렇다	그렇다
	1	2	3	4	5
1. 나는 전역할 때까지 우리 소대에 계속 남아있기를 원한다.	1	2	3	4	5
2. 나는 우리 소대의 일원임을 자랑스럽게 생각한다.	1	2	3	4	5
3. 우리 소대원들은 서로 간의 전우애가 끈끈하다.	1	2	3	4	5
4. 우리 소대원들은 누군가 어려움에 처했을 때 자기 일처럼 도우려한다.	1	2	3	4	5
5. 우리 소대원들은 우리 소대에 대한 소속감이 강하다.	1	2	3	4	5
6. 우리 소대원들은 과업시간 이외에도 함께 어울리는 것을 좋아한다.	1	2	3	4	5
7. 우리 소대는 임무수행시 단결이 잘 된다.	1	2	3	4	5
8. 나는 전역후에도 우리 소대원들과 연락하고 지낼 것이다.	1	2	3	4	5
9. 우리 소대는 중요한 임무를 효율적으로 수행한다.	1	2	3	4	5
10. 우리 소대는 주어진 임무를 정확하게 수행한다.	1	2	3	4	5
11. 우리 소대는 성공적으로 임무를 수행한다는 명성을 갖고 있다.	1	2	3	4	5
12. 우리 소대는 전투준비태세가 우수하다.	1	2	3	4	5
13. 우리 소대는 주어진 목표를 성공적으로 완수한다.	1	2	3	4	5
14. 우리 소대는 전투사기가 높은 편이다.	1	2	3	4	5
15. 전반적으로 우리 소대의 성과는 뛰어나다.	1	2	3	4	5

Ⅲ. 다음은 귀하의 인구통계 특성에 관한 질문입니다. 귀하에게 해당하는 번호에 표시(√)해 주시기 바랍니다.

1. 귀하의 계급은?

- ① 이등병 ② 일병 ③ 상병 ④ 병장 ⑤ 하사 ⑥ 중사

2. 귀하의 연령은?

- ① 21세 미만 ② 22세 ~ 23세 ③ 24세 ~ 25세 ④ 26세 이상

3. 귀하의 직책은?

- ① 병 ② 분대장 ③ 부소대장

4. 귀하의 군 복무 기간은?

- ① 6개월 미만 ② 6~12개월 ③ 1년~1년 6개월 ④ 1년 6개월 이상

5. 귀하가 현재 소대장과 함께 복무한 기간은?

- ① 6개월 미만 ② 6~12개월 ③ 1년~1년 6개월 ④ 1년 6개월 이상

6. 귀하의 학력은?

- ① 고졸 ② 2년제 대재/졸업 ③ 4년제 대재/졸업 ④ 대학원 이상

7. 귀하의 병과는?

- ① 보병 ② 포병 ③ 기갑 ④ 공병 ⑤ 정보통신 ⑥ 보급 ⑦ 병기
⑧ 수송 ⑨ 기타()

끝까지 응답해 주셔서 진심으로 감사합니다.

귀하와 귀 소대의 무궁한 발전을 기원합니다.

<부록2> 인구통계학적 특성에 따른 차이분석

<표 1> 신분별 특성에 따른 차이 분석 결과

구 분		N	평균	표준편차	t-value	p
코칭 리더십	병	1,324	3.89	.710	-6.303	.000***
	부사관	68	4.35	.583		
지시적리더십 (원칙주의형)	병	1,324	3.71	.716	-4.608	.000***
	부사관	68	4.12	.628		
지시적리더십 (권위주의형)	병	1,324	2.92	1.001	-1.003	.316
	부사관	68	3.04	1.020		
소대 응집력	병	1,324	4.30	.730	-1.086	.278
	부사관	68	4.40	.654		
소대 성과	병	1,324	4.29	.684	-1.527	.127
	부사관	68	4.42	.604		

주: * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

<표 2> 직책별 특성에 따른 차이 분석 결과

구 분		N	평균	표준편차	t-value	p
코칭 리더십	병	1,272	3.89	.711	-3.996	.000***
	분대장	120	4.16	.665		
지시적리더십 (원칙주의형)	병	1,272	3.71	.719	-3.781	.000***
	분대장	120	3.97	.659		
지시적리더십 (권위주의형)	병	1,272	2.94	1.001	1.593	.111
	분대장	120	2.79	1.002		
소대 응집력	병	1,272	4.30	.732	-.539	.590
	분대장	120	4.34	.663		
소대 성과	병	1,272	4.29	.685	-.759	.448
	분대장	120	4.34	.636		

주: * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

<표 3> 소대원 복무기간 차이분석 결과

구 분		N	평균	표준편차	F	p
코칭 리더십	6개월 미만	260	4.06	.042	6.775	.000***
	6-12개월	466	3.91	.032		
	1년-1년 6개월	392	3.81	.036		
	1년 6개월 이상	274	3.93	.045		
	계	1,392	3.91	.019		
지시적 리더십 (원칙 주의형)	6개월 미만	260	3.86	.046	3.851	.009**
	6-12개월	466	3.72	.032		
	1년-1년 6개월	392	3.68	.037		
	1년 6개월 이상	274	3.70	.042		
	계	1,392	3.73	.019		
지시적 리더십 (권위 주의형)	6개월 미만	260	2.92	.061	2.907	.034*
	6-12개월	466	2.88	.047		
	1년-1년 6개월	392	3.04	.050		
	1년 6개월 이상	274	2.83	.059		
	계	1,392	2.93	.027		
소대 응집력	6개월 미만	260	4.34	.043	.896	.443
	6-12개월	466	4.27	.032		
	1년-1년 6개월	392	4.26	.036		
	1년 6개월 이상	274	4.25	.044		
	계	1,392	4.28	.019		
소대 성과	6개월 미만	260	4.31	.045	2.078	.101
	6-12개월	466	4.32	.029		
	1년-1년 6개월	392	4.31	.033		
	1년 6개월 이상	274	4.20	.045		
	계	1,392	4.29	.018		

주: * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

<표 4> 소대장 함께 근무기간 차이분석 결과

	구 분	N	평균	표준편차	F	p
코칭 리더십	6개월 미만	753	3.90	.714	1.486	.217
	6-12개월	452	3.93	.719		
	1년-1년 6개월	144	3.88	.691		
	1년 6개월 이상	43	4.12	.627		
	계	1,392	3.91	.711		
지시적 리더십 (원칙 주의형)	6개월 미만	753	3.72	.721	2.408	.066
	6-12개월	452	3.70	.732		
	1년-1년 6개월	144	3.84	.654		
	1년 6개월 이상	43	3.93	.667		
	계	1,392	3.73	.718		
지시적 리더십 (권위 주의형)	6개월 미만	753	2.88	.955	3.533	.014*
	6-12개월	452	2.97	1.050		
	1년-1년 6개월	144	3.09	1.042		
	1년 6개월 이상	43	2.60	1.065		
	계	1,392	2.93	1.002		
소대 응집력	6개월 미만	753	4.31	.717	.248	.863
	6-12개월	452	4.32	.728		
	1년-1년 6개월	144	4.27	.778		
	1년 6개월 이상	43	4.36	.712		
	계	1,392	4.31	.726		
소대 성과	6개월 미만	753	4.28	.707	.644	.587
	6-12개월	452	4.32	.634		
	1년-1년 6개월	144	4.24	.686		
	1년 6개월 이상	43	4.33	.672		
	계	1,392	4.29	.680		

주: * $p < .05$

<표 5> 연령에 따른 차이분석 결과

		N	평균	표준편차	t-value	p
코칭 리더십	21세 미만	238	4.06	.627	6.098	.002**
	22-23세	1063	3.88	.724		
	24세 이상	91	3.95	.730		
	계	1,392	3.91	.711		
지시적리더십 (원칙주의형)	21세 미만	238	3.84	.691	3.610	.027*
	22-23세	1063	3.71	.722		
	24세 이상	91	3.77	.712		
	계	1,392	3.73	.718		
지시적리더십 (권위주의형)	21세 미만	238	2.89	1.035	.249	.780
	22-23세	1063	2.94	.995		
	24세 이상	91	2.90	1.002		
	계	1,392	2.93	1.002		
소대 응집력	21세 미만	238	4.39	.668	2.427	.089
	22-23세	1063	4.30	.734		
	24세 이상	91	4.23	.772		
	계	1,392	4.31	.726		
소대 성과	21세 미만	238	4.40	.616	4.091	.017*
	22-23세	1063	4.28	.683		
	24세 이상	91	4.18	.781		
	계	1,392	4.29	.680		

주: * $p < .05$

<표 6> 소대 응집력과 소대성과간의 병과의 조절효과 검증결과

통제/독립변수	종속변수	효과성		
		모형 V	모형 VI	모형 VII
통제변수:				
	소대장 계급	-.046(-.681)	-.047(-.695)	-.030(-.454)
	소대장 근무기간	.082(1.214)	.087(1.269)	.053(.758)
독립변수:				
	응집력	.750(11.274)***	.752(11.237)***	.723(10.744)
조절변수:				
	전투/비전투(전투=1, 비전투=0)		.033(-.483)	-.035(-.536)
상호작용효과:				
	응집력*전투/비전투			.141(2.034)*
회귀분석 결과		F=44.069 R ² =.577	F=32.849 R ² =.578 ΔR ² =.001	F=27.965** R ² =.574 ΔR ² =.018*

주: * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

표에 제시된 수치는 표준화된 회귀계수(standardized regression coefficient)이고 ()는 유의수준임.

감사의 글

다소 늦게 시작했던 학위 과정, 뒤돌아보면 많은 것을 배우고 깨달을 수 있었던 소중한 값진 시간이었습니다. 그 동안 앞만 보고 달려오기만 했던 저 자신의 인생을 뒤돌아보고, 반성하고, 생각해 볼 수 있는 기회였고, 진정 소중한 경험이었습니다.

먼저, 박사과정을 마칠 수 있도록 지도해주신 김영조 교수님께 고개 숙여 감사드립니다.

교수님으로부터 배운 학자의 모습!

저도 제자들을 위해 실천하도록 노력하겠습니다. 부족한 저의 논문을 지도해 주시고 심사해 주신 교수님께 한없는 감사를 드립니다. 고맙습니다.

특히, 전체적인 방향성과 연구의 틀을 제시해 주신 류태모 교수님, 송경수 교수님, 그리고 논문의 완성도를 높이기 위해 소중한 조언과 세심한 배려로 지도해주신곽선화 교수님, 신인용 교수님께 깊은 감사를 전합니다.

수업시간을 통해 그리고 통로에서 만났을 때도 항상 격려해주신 경영학과의 모든 교수님께도 감사의 인사를 드립니다. 또한, 많은 시간을 함께 했던 학우 여러분께도 고마운 마음을 전합니다.

그리고 먼저 학위를 마쳤던 아내에게 그 당시 도와주지 못했던 미안함을 지면으로 전합니다. 다시 한 번 논문이 완성되기까지 도와주셨던 모든 분들에게 감사의 마음을 드립니다.

2016. 8월

임 계 환