

부하가 지각하는 직속상관의 공감능력, 친밀도와 부하의 군생활 적응과의 관계

최 명 선

구 남 응[†]

동신대학교

본 연구는 군부대내에서 부하가 지각하는 1차 직속상관의 공감능력과 친밀도는 부하의 군생활 적응과 어떠한 관계가 있는지에 대해 밝혀보는 것을 목적으로 한다. 연구대상은 육군 예하 전방 및 후방 각 3개 사단 예하 75개 소대의 병사 300명을 대상으로 연구를 실시하였고, 본 연구의 자료분석은 상관분석, 중다회귀분석, 경로분석이 사용되었다. 본 연구를 통해 나타난 결과는 부하가 지각하는 직속상관의 공감능력과 친밀도는 군생활 적응의 하위변인 모두에 유의한 영향을 미쳤고, 이어 공감능력은 친밀도에 높은 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히, 친밀도와 공감능력의 상대적 영향력에서는 친밀도가 공감능력보다 부하의 군생활 적응에 상대적으로 높은 영향을 미치는 것으로 나타났다. 직속상관의 공감능력과 친밀도가 부하의 군생활 적응에 어떠한 경로로 영향을 미치는지 분석한 결과, 공감능력의 군생활 적응에 대한 직접효과 보다 친밀도를 매개한 간접효과가 더 높게 나타났으며, 세부적으로는 직속상관의 공감능력은 부하의 군생활 적응의 하위변인 중 심신의 상태와 직책 및 직무만족에 대하여 친밀도의 완전매개효과가, 임무수행 의지와 조직환경에 대한 태도에 대해서는 친밀도의 부분매개효과가 있는 것으로 나타났다. 이를 통해 본 연구의 결과가 군 리더십과 관련하여 갖는 의의 및 시사점과 제한점에 관하여 논의하였다.

주요어 : 직속상관, 리더십, 공감능력, 친밀도, 부하, 군생활, 적응

[†] 교신저자 : 구남응, 동신대학교 상담심리학과 석사과정, 육군 교육사령부 리더십센터 상담교관
(305-153) 대전광역시 유성구 추목동 (사) 78-100호 육군 리더십센터 상담처
Tel : 042-878-675-6762, E-mail : leaderku@hanmail.net

인간이 전생애적 발달을 거치는 동안 끊임 없이 고민하게 되는 문제는 바로 새로운 환경에 대한 적응 문제일 것이다. 특히나 자신의 의지와는 관계없이 찾아오는 새로운 환경에 적응해야 한다는 것은 참으로 어려운 일이다. 하지만 변화에 적응하지 않고서는 생존과 성장을 할 수 없는 것은 분명한 이치이다. 특히, 대한민국의 남자들은 군대라는 급격한 환경의 변화에 적응해야만 하는 과제를 가지고 태어난다. 자신의 바램과는 상관없이 한국 국적을 가지고 살고 있는 건강한 20대 남성이라면 반드시 군대라는 집단에서의 적응과정을 경험해야만 하는 것이다. 왜냐하면, 우리나라의 병역 제도는 세계 유일의 분단국가라는 현실과 재정적인 문제 등으로 병역법에 의한 의무복무 제도를 채택하고 있기 때문이다. 하지만 의무적인 군 복무 지원은 동원되는 자들의 능력과 잠재력을 조직목표 달성에 집중시키는 것을 어렵게 한다. 비자발적인 피동원자들은 군복무를 국방의 의무에 대한 존중과 개인적 부담이 상충하는 문제로 인식하며 군복무로 인한 개인적 고충과 부담은 국방의 의무에 대한 존중감을 희석하고 군 조직의 목표달성에 상당한 장애로 작용하기 때문이다. 또한, 가족계획으로 저출산 시기에 태어나 급속한 경제성장과 더불어 물질적인 풍요를 누리며 자유분방하고 자기중심적으로 성장한 20대 초반의 병사들을 이른바 신세대병사라고 칭하는데 이들은 과거와는 다른 성향을 갖고 있다. 이들은 이기적이고 편안한 것만을 추구하며 체력이 약하고 인내심이 결여되어 단체생활에 적응을 잘하지 못하는 모습을 많이 보이고 있다. 국방부(2007)에서 발표한 3년간 군대의 사고통계에서도 과거에 비해 적응상의 문제로 인해 발생하는 자살, 탈영과 같은 사고의 비율을 갈

수록 늘어나고 있다는 것을 알 수 있다. 이는 신세대병사들이 주관적인 욕구충족의 수준과 질이 과거보다 높아져서 일반사회에 비해 상대적으로 낙후된 군부대의 생활여건과 자율성이 통제받는 환경하에서의 적응을 더욱 힘들어한다는 것을 의미하며, 신세대병사의 군생활 적응에 대한 보다 많은 연구가 필요함을 의미한다.

적응이란 환경에 대한 자발적 창조적 행동이며 그 필요조건으로 행동의 결과가 개인에게 안정감을 주고 사회의 가치, 규범, 질서에 동조하는 상태이다(Allport, 1977). 자신이 속한 사회 또는 조직환경에 조화를 이루고 심리적, 육체적으로 안정되고 보람된 삶을 영위한다면 그 구성원은 그 사회에 적응하였다고 할 수 있으며, 심리학 측면에서는 적응된 사람이란 다른 사람에게 해를 끼치거나 자기자신을 손상함이 없이 현실적으로 융통성 있게 자기의 욕구를 잘 충족시켜 나가는 사람을 뜻한다(Roger, 1951).

지금까지 군에서의 적응과 관련된 선행연구를 살펴보면 직업군인, 병사의 스트레스 정도와 유발요인에 관한 연구, 자살 등 정신건강에 대한 연구, 사기에 영향을 미치는 요인에 관한 연구, 직무만족과 리더십, 의사소통에 관한 연구, 부대에서의 갈등과 적응에 관한 연구들이 수행되어 왔다(서병민, 1997; 김주영, 1999; 진석범, 2000; 신연필, 1999; 구남웅, 2002; 김현수, 1998). 이종호(1996)는 환경적 보전요인 즉 정서적 환경에 대한 만족도가 군생활 내에서의 스트레스를 감소시키며 군 생활 적응을 촉진시킨다고 하였는데, 군대는 단체 생활을 하고 있기 때문에 임무수행간 응집성, 단결력, 공감 등의 정서적 환경의 요소가 중요하게 작용한다는 것이다.

여기서 군 조직의 정서적 환경에 많은 영향을 미치는 대상이 바로 직속상관이다. 그 이유는 군이 민간사회의 조직에 비해 리더에게 많은 책임과 권한을 부여하고 있으며, 부대의 모든 활동과 운영이 리더의 지휘를 중심으로 이루어지고 있기 때문이다. 본 연구에서 부하가 지각하는 직속상관의 개념은 해당 병사와 3개월 이상 함께 근무한 장교소대장을 의미하며, 병사에게 있어서 지휘계통상의 1차 직속상관에 해당한다. 이러한 군의 직속상관은 조직의 구성원들이 목표의 달성을 위해 자발적이고 헌신적인 자세로 능력을 발휘할 수 있도록 그들을 자극하고 영향력을 미친다(조영철, 1994). 그렇기 때문에 군에서 직속상관의 역할을 수행하는 리더는 부하들의 욕구, 기대, 태도를 이해하고 충족시켜 구성원간 공감대를 형성하고, 리더가 당면하는 유동적이며 급변하는 상황에 적합하게 리더십을 발휘할 수 있어야 한다(정영용, 2001). 하지만 점차 군대가 민주화되고 전문화됨에 따라 군 지휘관이 가지는 합법적·강제적 권력만으로 지휘효과를 발휘하기가 힘들다. 그러므로 부하들의 긍정적인 사고와 자발적인 참여정신 없이는 효율적인 부대지휘를 생각할 수 없게 되었다. 우리군의 병사들에게 비추어지고 있는 군 조직의 권력유형 중에서 가장 비중이 크게 받아들여지고 있는 것은 지휘관의 인품에 근거를 둔 지휘관과 부하들 간의 인간적인 유대관계를 통하여 형성되는 준거권력이라고 할 수 있다(조남국·이재윤, 1989). 인품의 사전적 의미(이기문, 2005)는 “사람의 됨됨이”이며, 사람의 됨됨이를 종합적으로 측정할 수 있는 척도는 현재까지 개발되어 있지 않지만 인간적인 유대관계 형성 정도를 측정해 볼 수 있는 척도는 개발되어 있으며, 공감능력, 친밀도, 인기

도 등의 척도들이 바로 그것이다. 이중에서 공감능력은 군부대 직속상관의 인품과 부하와의 관계 형성의 정도를 측정해 볼 수 있는 척도로서, 미국 코넬 대학교의 존슨 경영대학원에서도 앞으로 10년 안에 리더들에게 가장 중요하게 요구될 덕목중 하나가 “타인에 대한 공감능력”이라고 발표한 바 있다(이종선, 2004).

공감이란 타인의 감정이나 심리상태 그리고 그의 내적인 경험을 이해하고 함께 느낄 수 있는 능력에 기초를 둔 내적인 현상이다. 그래서 공감은 가능한 상대의 입장에서 바깥 세계를 보는 과정과 두 사람이 더불어 느끼고 서로 의사소통하는 관점이 포함된 복합적인 행동이다(Barnett, 1987; Bryant, 1987; Duam & Hill, 1996; Eisenberg & Miller, 1987). 또한 공감은 타인의 역할을 취해보고 대안적인 조망을 취해볼 수 있는 능력으로 사회적 상호작용을 촉진시켜 주는 중요한 요소이다(Mead, 1934). 이러한 공감에 대해 선행연구자들은 대인관계 능력, 협동성, 사회성, 이타 행동 등과 같은 친사회적 행동과 상당한 수준의 정적상관을 갖는다는 연구결과(Batson, 1987; Batson & Coke, 1981; Eisenberg & Miller, 1987; Howard & Barnett, 1981)와 공격적인 행동과는 부적인 상관을 갖는다는 연구결과(Miller & Eisenberg, 1988)를 보고한 바 있다. Clark(1980), Eisenberg와 Strayer(1987) 등은 대인관계에서 공감이 서로 간에 보다 친밀한 관계를 구축해 나가는데 촉진작용을 한다고 했다. 그리고 넓은 의미에서 공감은 대인관계를 형성하는 기본바탕이라고 하였다. 그러므로 공감능력은 단체생활을 하는 군대에서 직속상관과 부하간의 친밀한 관계형성과 장병들의 적응과 관련이 있는 중요한 요소라는 것을 예측해 볼 수 있다.

지금까지 공감능력과 적응에 관한 최근의

선행연구를 살펴보면, 홍기묵(2004)은 청소년의 공감능력이 높을수록 사회적인 상황에서 사회적 유능성을 더 잘 발휘하는 것으로 나타났다고 보고하였고, 박경환(2005)은 상급자의 공감이 클수록 하급자의 자아존중감이 높아져 능력 발휘를 촉진시킨다고 하였다. 이는 공감능력이 본인뿐만 아니라 부하의 적응에도 영향을 미치는 변인이라는 것을 예측하게 한다.

또한 공감능력과 친밀도에 관한 선행연구를 살펴보면, 공감능력이 높은 사람일수록 갈등 해결을 위해 협력의 방식을 많이 쓰며, 친구 관계의 질이 높고(이준희, 2007), 어머니와 자녀간의 관계에서도 어머니의 공감능력의 정도에 따라 부모-자녀관계의 친밀도가 차이를 나타냈다(오진아, 2007). 즉, 공감능력의 정도에 따라 친밀도가 영향을 받는다는 것이다.

친밀도는 적응에 영향을 미치게 되는데, 구남웅(2002)의 연구에서 직속상관에 대한 부하의 친밀도가 부하의 직무만족과 조직몰입의 정도에 유의한 영향을 미친다고 밝혀진 바 있다.

이러한 공감능력과 친밀도가 적응에 미치는 영향에 관한 연구들을 살펴보면, 김효철(2002)은 초등학생이 지각한 담임교사의 공감적 의사소통수준 높을수록 교사에 대한 인식과 학생의 학교학습태도가 긍정적이라고 하였고, 오진아(2007)는 공감능력이 높은 집단이 낮은 집단에 비해 친밀도와 사회적 지지가 높은 것으로 보고한 바 있다. 하지만 이러한 아동들에 대한 연구결과가 군대라는 집단에서 과연 그대로 적용될 지에 대해서 연구된 바는 찾아보기 어렵고, 지금까지 병사의 적응에 관한 연구는 병사의 자아존중감, 자아정체감, 불안, 우울, 스트레스, 가치관(서혜석, 2006; 장경숙, 2007; 신태수, 이종훈·조주연, 1999; 김성식,

2003; 1981; 손희락, 2000; 신언필, 1999) 등의 병사의 개인적 요인 위주로 초점을 맞춰왔으며, 병사들의 적응에 영향을 미치는 직속상관의 리더십 자질과 관계형성 차원의 연구(구남웅, 2002; 원제운, 2004; 황용주, 2001; 권승미, 2003; 김혜정, 2007)가 활성화되지 않았다.

하지만 이러한 초등학생에 대한 연구결과는 신세병 병사와 연령의 측면에서는 차이가 있지만 새로운 환경에 대한 적응 측면에서는 상당한 연관이 있다. 즉, 비자발적으로 새로운 변화에 적응한다는 측면과 그들이 배치된 소사회안에서 몇몇의 교사나 상관과 같은 교수적인 리더가 강력한 영향을 미친다는 점, 그리고 그 리더에 의해 자신의 적응적인 잠재성을 개발시킬 수 있다는 점 등이 유추할 수 있는 공통점이다. 달리 말해 아동이 학교라는 새로운 집단에서 잘 적응하기 위해서와 군인이 군대라는 새로운 환경에 잘 적응하기 위해서는 교사나 상관과의 관계가 너무나 중요하다는 것이다. 최근 들어 방송에서 초등학생에 대한 교사의 체벌 동영상 이 이슈가 되며 체벌을 가하는 교사가 더 이상 교직에 몸담고 있을 수 없는 환경으로 변화하였음을 다시 한번 실감할 수 있게 하였다. 이러한 시대의 흐름은 군대라고 피해가지는 않아 군에서도 폭언/욕설, 구타/가혹행위는 절대 교정의 수단이 될 수 없다며 엄금하고 있다. 아직도 부하교정을 위해 이러한 인격 모욕적 조치가 필요하다고 생각하는 리더들은 이제 더 이상 군대에서 몸담고 있을 수 없는 환경으로 변해있는 것이다.

따라서 이제 군의 리더에게 요구되는 능력은 강압적·모욕적 행위를 하지 않아도, 부하 스스로 조직의 목표에 동참할 수 있도록 마음을 움직일 수 있는 능력이며, 그러한 능력이

무엇인가를 밝히고자 하는 취지에서 본 연구는 기존 군대의 연구에서 다루어지지 않았던 직속상관의 공감능력이라는 변인을 통하여 부하의 군생활 적응요인을 밝히고, 아울러 직속상관의 리더십 유형과 조직유효성 사이에서 매개효과를 보였던 친밀도에 대한 추가연구가 필요하다고 했던 구남웅(2002)의 연구를 보완하여, 공감능력과 군생활 적응간에서도 친밀도가 매개효과를 보이는지를 살펴봄으로써 친밀도가 조직 적응차원에서 어떻게 작용하는지 밝히고자 하는 것이다. 이를 통해 군부대의 지휘관들에게 부하들과의 친밀한 관계형성을 바탕으로 부하들이 조직의 목표에 자발적으로 참여케 하는 리더십 분야에 대한 시사점을 제시하고자 한다.

본 연구의 결과는 병사들의 군생활 적응을 위한 간부들의 리더십 및 상담교육 프로그램 개발, 병영 복지 정책 수립의 기초자료로 활용될 수 있을 것이다. 따라서 본 연구에서 살펴보고자 하는 연구문제는 다음과 같다. 첫째, 직속상관의 공감능력은 부하의 군생활 적응에 영향을 미치는가? 둘째, 직속상관의 공감능력은 부하와의 친밀도에 영향을 미치는가? 셋째, 친밀도는 부하의 군생활 적응에 영향을 미치는가? 넷째, 직속상관의 공감능력과 친밀도는 어떠한 경로로 부하의 군생활 적응에 영향을 미치는가?

방 법

연구 대상

본 연구는 군에서 의무적으로 복무하고 있는 육군 병사들을 대상으로 하였다. 따라서

표 1. 연구대상 병사의 계급별 분포 (N=300)

계 급	사례수(N)	퍼센트(%)
이 병	75	25.0
일 병	73	24.3
상 병	76	25.3
병 장	76	25.3

표 2. 연구대상 병사의 연령별 분포 (N=300)

연 령	사례수(N)	퍼센트(%)	평균(M)	표준편차(SD)
19세	28	9.3		
20세	66	22.0		
21세	84	28.0		
22세	80	26.7	21.22	1.37
23세	30	10.0		
24세	5	1.7		
25세	3	1.0		
26세	4	1.3		

육군 병사들을 구성하고 있는 대표집단이라고 할 수 있는 육군 예하 전방 및 후방사단 각 3개 사단의 병사들을 표집하였다. 표집인원은 총 312명으로서 표집방법은 1개 소대에 4명씩(병사 계급별 1명), 78개 소대에 대하여 질문지를 받았으며, 대상자중 응답이 불성실하거나, 직속상관과 함께 복무한 기간이 짧은 대상자의 자료 12개(3개 소대분량)를 제외한 300개의 질문지를 연구에 사용하였다. 연구대상 병사의 평균연령은 21.2세이며 계급별, 연령별 분포는 표 1, 표 2와 같다.

측정 도구

직속상관의 공감능력

본 연구에서의 공감능력은 ‘부하가 지각하는 직속상관의 공감적 이해 정도’로 정의하고, 이와 같은 공감능력을 측정하기 위하여 Barrett와 Lennard(1962)가 개발한 척도를 이은경(1989)이 한국어로 번안하고, 이은순(1991)이 사용한 내용을 군 실정에 맞게 수정하여 사용하였다. 본 연구에서의 내적합치도(Cronbach α)는 .93이었다.

친밀도

친밀도는 ‘부하가 지각하는 직속상관과의 친밀감 정도’로 정의하고, 이와 같은 친밀도를 측정하기 위해 John-George & Swap(1982)가 제시한 신뢰에 관한 질문지, Taii & Barry(1986)가 제시한 좋아함에 관한 대인정서척도 등의 국외 질문지의 문항들 중에서 임인수(1998)가 발췌 및 수정하여 사용한 질문지를 군 실정에 맞게 수정하여 사용하였다. 본 연구에서의 내적합치도(Cronbach α)는 .90이었다.

군생활 적응

군생활 적응을 측정하기 위해 Stuffer(1949)가

제작한 군 생활 적응 검사를 이윤희(1963)가 번역하고 신태수(1981)가 한국군 실정에 맞게 추가 및 수정한 도구를 사용하였으며, 하위요인의 구성은 4개로서 심신의 상태, 임무수행 의지, 직책 및 직무만족, 조직환경에 대한 태도를 측정하는 문항이다.

각 척도는 ‘전혀 그렇지 않다(1점)’에서 ‘매우 그렇다(5점)’까지의 5점 척도로 구성되어 있다. 점수가 높을수록 적응이 잘 되는 것으로 측정된다. 신태수의 연구에서 척도의 내적합치도(Cronbach α)는 .88이었으며 본 연구에서의 내적합치도(Cronbach α)는 표 3과 같다.

연구 절차

본 조사를 실시하기에 앞서 필요한 기초정보인 문항에 대한 이해 정도와 소요시간, 문항의 적절성, 자료수집 방법의 적절성 등을 파악하기 위해 육군 예하부대 3개 소대를 선정하여 예비조사를 실시하였다. 예비조사를 통해 최종 질문지와 자료수집 방법(1개 소대별 병사 4명, 계급별 1명씩 측정)을 확정하였으며, 본 조사는 예비조사 후 약 2주간의 기

표 3. 군생활 적응의 하위요인과 하위요인별 문항 및 신뢰도

하 위 요 인	문항의 의미	문항수	신뢰도
1. 심신의 상태	• 정신적, 육체적 건강과 정신적 생활상태	3	.75
2. 임무수행 의지	• 군인의 사명감인 역할면, 자발성, 자신감, 임무수행	4	.85
3. 직책 및 직무만족	• 직책만족, 능력 발휘 인식여부, 업무의 중요성, 업무의 가치여부, 업무에 대한 관심도, 타 보직 희망정도, 직무 관여도	7	.90
4. 조직환경에 대한 태도	• 조직운영면, 대우의 공정성, 조직 활동면, 훈련정도 및 군기상태, 부서관 능력, 부서관과의 일체감, 간부에 대한 인식, 장교의 리더십, 진급제도면, 후생복지면, 명령의 수용도, 군에 대한 인상	8	.88
전 체		22	.94

간 동안에 진행하였다. 선정된 각 사단의 실무자에게 연구자가 전화통화를 통해 연구취지와 조사대상, 질문지 응답방법을 설명하고, 사단의 실무자가 E-Mail로 받은 질문지를 출력하여 조사대상에 대하여 질문지를 수집하였고, 우편발송을 통해 연구자에게 보내주는 식으로 자료를 수집하였다.

자료 분석

본 연구에서 수집된 자료는 SPSS WINDOWS 용 12.0K로 처리하였다. 직속상관의 공감능력 과 친밀도, 부하의 군생활 적응과의 상관과 영향력을 알아보기 위해 군생활 적응을 종속 변인으로 하고, 직속상관의 공감능력은 독립 변인, 친밀도는 매개변인으로 하여 분석하였다. 자료의 분석 방법으로는 각 측정도구의 신뢰도 검증을 위해 Cronbach α 계수를 산정하고, 연구대상 병사들이 지각하는 직속상관의 공감능력, 직속상관과의 친밀도, 병사들의 군 생활 적응의 하위변인의 상관분석을 실시하였다. 또한, 독립변인과 매개변인이 부하의 군 생활 적응에 미치는 상대적 영향의 경로를 알아보기 위해 중다회귀분석과 변인간의 경로분석을 실시하였다.

표 4. 공감능력이 군생활 적응에 미치는 영향

	심신의 상태 (B)	임무수행 의지 (B)	직책 및 직무만족 (B)	조직환경에 대한 태도(B)	군생활 적응(전체) (B)
공감능력	.11***	.22***	.31***	.45***	1.09***
R ²	.18	.26	.27	.35	.39
F	67.33***	103.45***	108.04***	163.00***	191.34***

***p<.001

결 과

공감능력이 군생활 적응에 미치는 영향

공감능력이 부하의 군생활 적응에 미치는 영향에 대한 결과를 표 4에 제시하였다.

표 4에 의하면 직속상관의 공감능력이 부하의 군생활 적응에 유의한 영향을 미쳤다. 공감능력이 부하의 전체적인 군생활 적응을 39% 설명하고 있다.

하위요인별로 살펴보면, 공감능력은 심신의 상태(B=.11, p<.001), 임무수행 의지(B=.22, p<.001), 직책 및 직무만족(B=.31, p<.001), 조직 환경에 대한 태도(B=.45, p<.001) 모두에 유의한 영향을 미쳤으며, 특히, 조직환경에 대한 태도(B=.45, p<.001)에 영향이 높았다.

공감능력이 친밀도에 미치는 영향

공감능력이 부하와의 친밀도에 미치는 영향

표 5. 공감능력이 친밀도에 미치는 영향

	친밀도(B)
공감능력	.39***
R ²	.56
F	382.61***

***p<.001

에 대한 결과를 표 5에 제시하였다.

표 5에 의하면 직속상관의 공감능력이 부하와의 친밀도 형성에 유의한 영향을 미쳤으며, 설명률은 56%였다.

유의한 영향을 미쳤다.

공감능력과 친밀도가 군생활 적응에 미치는 영향경로

친밀도가 군생활 적응에 미치는 영향

친밀도가 군생활 적응에 미치는 영향에 대한 결과를 표 6에 제시하였다.

표 6에 의하면 부하가 지각하는 직속상관에 대한 친밀도가 부하의 군생활 적응에 유의한 영향을 미쳤다. 친밀도가 부하의 전체적인 군생활 적응을 54% 설명하고 있다.

하위요인별로 살펴보면, 친밀도는 심신의 상태($B=.27, p<.001$), 임무수행 의지($B=.44, p<.001$) 등 군생활 적응의 4개 하위 변인 모두에

공감능력과 친밀도가 부하의 군생활 적응에 미치는 영향경로를 그리는데 필요한 공감능력과 친밀도의 군생활 적응에 대한 상대적 영향 결과를 표 7에 제시하였다. 표 7에 의하면 공감능력과 친밀도가 부하의 군생활 적응에 유의한 영향을 미쳤다. 공감능력과 친밀도가 부하의 전체적인 군생활 적응을 55% 설명하였다.

하위 요인별로 살펴보면, 공감능력($\beta=.17, p<.01$)과 친밀도($\beta=.61, p<.001$) 모두가 부하의 전체적인 군생활 적응에 유의한 영향을 미

표 6. 친밀도가 군생활 적응에 미치는 영향

	심신의 상태 (B)	임무수행 의지 (B)	직책 및 직무만족 (B)	조직환경에 대한 태도(B)	군생활 적응(전체) (B)
친밀도	.27***	.44***	.74***	1.01***	2.46***
R ²	.29	.29	.40	.49	.54
F	121.58***	121.46***	202.05***	283.58***	351.34***

**p<.001

표 7. 공감능력과 친밀도가 군생활 적응에 미치는 영향

	심신의 상태 (β)	임무수행 의지 (β)	직책 및 직무만족 (β)	조직환경에 대한 태도(β)	군생활 적응(전체) (β)
공감능력	.06	.24**	.09	.16**	.17**
친밀도	.49***	.36***	.57***	.58***	.61***
R ²	.29	.31	.40	.50	.55
F	61.03***	68.08***	102.17***	147.99***	184.09***
VIF	2.284				

p<.01, *p<.001

쳤다. 공감능력은 임무수행 의지($\beta=.24, p<.01$), 조직환경에 대한 태도($\beta=.16, p<.01$)의 군생활 적응 2개 하위 변인 영역에 유의한 영향을 미쳤다. 친밀도는 심신의 상태($\beta=.49, p<.001$), 임무수행 의지($\beta=.36, p<.001$), 직책 및 직무만족($\beta=.57, p<.001$), 조직환경에 대한 태도($\beta=.58, p<.001$)의 군생활 적응 4개 하위

변인 모두에 유의한 영향을 미쳤다.

회귀분석을 하면서 독립변수들 간에 다중공선성(multicollinearity)이 높지 않아야 하며 오차항간에 자기상관이 없어야 하는데, 공감능력과 친밀도는 상관계수가 높아서 다중공선성 여부를 함께 살펴보았다. 분석결과 VIF 계수가 2.284이어서 다중공선성은 없는 것으로 나

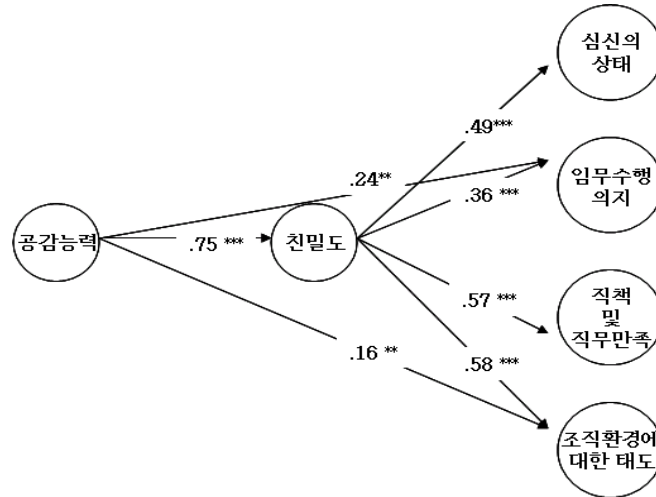


그림 1. 공감능력과 친밀도가 군생활 적응에 영향을 미치는 경로분석결과

표 8. 군생활 적응에 대한 설명변인들의 직·간접 효과

	설명변인	직접효과	간접효과	전체효과
심신의 상태	공감능력		.37	.37
	친밀도	.49		.49
임무수행 의지	공감능력	.24	.27	.51
	친밀도	.36		.36
직책 및 직무만족	공감능력		.43	.43
	친밀도	.57		.57
조직환경에 대한 태도	공감능력	.16	.44	.60
	친밀도	.58		.58
군생활적응(전체)	공감능력	.17	.46	.63
	친밀도	.61		.61

타났다.

각 설명변인들이 군생활 적응에 어떠한 경로를 통하여 영향을 미치는 가를 알아보기 위하여 경로분석 결과를 모형으로 그림 1과 같이 제시하였다. 그림 1에 의하면 공감능력은 친밀도에 유의한 영향을 미쳤으며, 군생활 적응의 하위변인인 심신의 상태와 직책 및 직무만족에 대해서 직접효과는 없었으나, 임무수행 의지와 조직환경에 대한 태도에는 유의한 직접효과가 있었다. 공감능력으로부터 영향을 받은 친밀도는 군생활 적응의 하위변인 전체에 대하여 유의한 직접효과가 있었다.

이러한 군생활 적응에 영향을 미치는 설명변인들간의 직접효과, 간접효과, 그리고 전체효과를 계산하여 표 8과 같이 제시하였다.

표 8을 통해 직속상관의 공감능력의 영향력을 분석해 보면 첫째, 심신의 상태와 직책 및 직무만족에 대하여 직접효과는 없으나, 친밀도를 통한 간접효과가 있는 것으로 나타났다. 둘째, 임무수행 의지와 조직환경에 대한 태도에 대하여 직·간접적인 효과가 있는 것으로 나타났다. 셋째, 직속상관의 공감능력은 부하의 군생활 적응에 대하여 직·간접 효과가 있는 것으로 나타났으며, 직접효과 보다 친밀도를 매개한 간접효과가 더 높게 나타남을 알 수 있었다. 또한, 전체효과를 보면 공감능력의 직·간접효과는 부하의 군생활 적응 전체에 대하여 친밀도의 직접효과보다 높게 나타났다.

논 의

본 연구에서는 직속상관의 공감능력과 친밀도, 부하의 군생활 적응과의 관계와 독립변인들이 부하의 군생활 적응에 미치는 영향과 경

로에 대해 조사해보고자 하였다. 본 연구에서 밝혀진 결과를 요약하고 논의하면 다음과 같다.

첫째, 직속상관의 공감능력은 부하의 전체적인 군생활 적응에 유의한 영향을 미쳤고, 특히, 직속상관의 공감능력은 부하의 직책 및 직무만족과 조직환경에 대한 태도에 상대적으로 높은 영향을 미쳤다. 이러한 결과는 박경환(2005)의 상급자의 공감은 자아존중감을 매개로 하여 하급자의 능력활용에 유의한 영향을 미친다는 보고와 의미를 같이 한다. 또한, 공감능력이 높은 사람일수록 갈등해결을 위해 협력의 방식을 많이 쓴다는 이준희(2007)의 연구 및 공감능력이 높은 청소년일수록 사회적인 상황에서 사회적 유능성을 더 잘 발휘한다는 홍기묵(2004)의 연구와 비교하여, 본 연구에서의 직속상관도 공감능력이 높을수록 부하와의 갈등상황도 긍정적인 교류를 통해 원만하게 해결하고, 사회적 유능성을 잘 발휘하여 부하의 군생활 적응을 촉진시킬 수 있음을 예측하게 한다. 따라서 부하의 군생활 적응도를 높이기 위해서는 직속상관이 부하에게 공감적으로 지각되는 것이 필요하다.

둘째, 공감능력은 친밀도에 유의한 영향을 미쳤으며 직속상관의 공감능력은 부하와의 친밀감 형성에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 의미한다. 이는 Clark(1980), Eisenberg & Strayer(1987)가 보고한 대인관계에서 공감이 서로간에 보다 친밀한 관계를 구축해나가는 데 촉진작용을 한다는 연구결과와 일맥상통하며, 이준희(2007), 오진아(2007)의 연구결과와 의미를 같이 한다. 그러므로, 친밀감은 부하와 상관간의 중요하고 가치있는 관계의 표시이며, 신뢰와 만족을 예언하는 척도가 된다고 볼 수 있다. 그러나, 군대에서 병사들은 그들의 직속상

관들과 친밀감 형성을 어려워하고 있는데, 그 이유는 계급구조라는 군대의 특성으로 인해 상·하 거리감이 기본적으로 존재하며, 직속상관은 조직의 임무완수와 목적달성을 위해 부하에게 임무를 부여하고, 평가와 상·벌을 해야 하는 위치에 놓여 있어, 부하를 힘들게 만드는 존재로 인식되는 경향 때문이다. 이러한 이유 등으로 구성된 직속상관과 부하간의 친밀감의 결핍은 부하가 심리적인 어려움이 있어도 직속상관을 찾아가 도와달라고 하는 행동이나, 직속상관이 부하에게 어려움이 없는지 물어볼 때 어려움을 호소하는 행동을 억제하는데 작용하고 있으며, 이러한 직속상관과 부하와의 교류단절이 직속상관으로 하여금 부하의 군생활 적응을 돕고 싶어도 돕지 못하게 하는 요인으로 작용하고 있다. 군대에서 이러한 부하와 상관과의 교류의 결핍을 해소시켜주는 친밀감을 형성하는데 중요한 요인이 바로 직속상관의 공감능력인 것이다.

셋째, 친밀도는 부하의 전체적인 군생활 적응에 유의한 영향을 미쳤으며 이러한 결과는 직속상관에 대한 친밀도가 높은 부하일수록 군생활 적응을 더 잘할 가능성이 높다는 것을 의미한다. 선행연구와 비교해보면 직속상관에 대한 친밀도가 부하의 직무만족도와 조직의 유효성에 긍정적인 영향을 미친다는 구남웅(2002)의 연구와 일맥상통한다.

넷째, 직속상관의 공감능력과 친밀도가 부하의 군생활 적응에 어떠한 경로로 영향을 미치는지 알아본 결과, 직속상관의 공감능력은 부하의 심신의 상태와 직책 및 직무만족에 대하여 직접효과는 없었으나, 친밀도를 매개한 간접효과가 있는 것으로 나타났고, 부하의 임무수행 의지와 조직환경에 대한 태도에는 친밀도의 직접효과보다 높은 수준의 직·간접효

과가 있는 것으로 나타났다. 즉, 부하가 직속상관에 대하여 공감능력이 있다고 지각하는 것만으로는 부하 자신의 심신의 상태나 직책 및 직무만족에 대한 영향이 없지만, 이러한 공감능력을 통해 직속상관에 대한 친밀감이 형성되었음을 부하 스스로 지각하였을 때에는 직속상관이 의지할 수 있는 존재라고 인식하여 심신의 상태나 직책 및 직무만족에 영향을 받는 친밀도의 완전매개효과가 나타났고, 부하의 임무수행 의지와 조직환경에 대한 태도는 친밀도의 부분매개효과가 나타났는데, 이는 직속상관이 공감능력이 있다는 것을 지각하는 것만으로도 자신의 임무수행 정도나 어려움을 잘 알아줄 것이라는 기대감이 작용하기 때문이라고 해석되며, 물론 직속상관의 공감능력의 영향을 받아 직속상관에 대한 친밀도가 형성되었음을 지각할 경우 이러한 기대감과 조직환경에 대한 긍정성은 더욱 증가한다는 것을 본 연구에서 밝히고 있다. 이는 친밀도가 공감능력과 매우 높은 상관이 있음을 확인하게 해주는 결과이며, 부하가 직속상관에 대하여 친밀감을 형성하는데 필수적인 요소가 직속상관의 공감능력이며, 이러한 직속상관의 공감능력이 부하의 군생활 적응 전체에 직·간접적으로 긍정적인 효과가 있다는 것을 의미한다.

결론적으로, 직속상관의 공감능력은 부하의 군생활 적응에 유의한 영향을 미쳤다. 특히, 공감능력의 직접효과보다, 공감능력에 의해 형성된 친밀도가 부하의 군생활 적응에 영향을 미치는 간접효과가 더욱 높게 나타남을 알 수 있었다. 이러한 결과는 부하에 대한 직속상관의 영향력이 얼마나 큰지 실감하게 해주며, 직속상관이 부하에게 공감적으로 다가갈 때 부하는 직속상관에게 친밀감을 느껴 신뢰

관계를 형성하고, 부대생활에 보다 긍정적이고 적극적으로 참여하게 되어 건강하고 행복하게 군생활을 할 수 있게 된다는 것을 의미한다. 따라서 군대의 리더는 자신이 부하에게 미치는 영향력의 책임감을 느끼고, 자신의 공감능력 향상과 부하와의 긍정적인 친밀감 형성을 위해 노력해야 할 것이며, 정책적으로는 군 리더의 공감능력 향상 프로그램 개발과 교육의 필요성이 강조된다.

이러한 결과를 이끌어낸 본 연구에서는 다음과 같은 제한점을 가진다. 우선 연구대상을 육군에서 근무하고 있는 병사를 대상으로 하였기 때문에 육군의 소대급을 초과하는 상위제대와 상위제대 직속상관과 부하간의 관계에 대한 일반화는 곤란하다는 것이다. 둘째는 부하가 측정된 직속상관의 공감능력과 친밀도의 정도에는 직속상관과 부하와의 다른 관계적인 요소가 개입될 여지가 있다. 즉, 학연, 지연, 종교 등의 관계적인 요소에 의해 측정결과가 영향을 받을 수 있다는 것이다. 셋째, 부하의 군생활 적응을 27년 전에 제작된 척도로 측정함으로써 시대적 적절성이 다소 떨어지는 제한점이 있다. 하지만, 이상과 같은 연구의 제한점에도 불구하고 본 연구의 의의를 밝히면 다음과 같다.

본 연구는 직속상관의 공감능력이 병사와의 친밀도 형성과 병사의 군생활 적응을 설명하는 변인임과 부하의 군생활 적응에 친밀도가 중요한 매개역할을 하고 있음을 밝혔다는 점에서 유의미하였다. 이는 기존의 군상담 및 리더십 관련 연구들을 보충하는 기초자료로서 후속연구에 시사점을 제시할 수 있을 거라고 생각되며, 향후 시대변화를 고려한 신세대 병사 및 군간부 군생활 적응척도 개발과 친밀도와 관련된 직속상관의 또 다른 리더십 자질은

무엇이 있는지 추가적으로 밝히는 것, 그리고 군 간부들을 연구대상으로 선정하는 것도 의미 있는 연구라고 생각된다. 본 연구의 결과는 군 상담 및 리더십 교육 프로그램 개발과 군부대 지휘관들이 보다 효과적으로 리더십을 발휘하는데 참고할 수 있을 것이다.

참고문헌

- 공중기 (1993). 사병들의 군생활 적응도에 관한 연구. 고려대학교 석사학위 논문.
- 구남웅 (2002). 직속상관의 리더십이 조직 유효성에 미치는 영향에 관한 연구. 동국대학교 석사학위 논문.
- 구승신 (2004). 신세대 병사의 군 생활 적응에 관한 연구. 이화여자대학교 박사학위 논문.
- 권승미 (2003). 병사들의 스트레스와 사회적 지지가 정서적 상태에 미치는 영향. 경북대학교 석사학위 논문.
- 권태일 (2001). 신세대 병사의 복지 향상방안 연구. 대전대학교 석사학위 논문.
- 김성식 (2003). 군 병사들의 불안 및 그 관련 요인에 관한 연구. 연세대학교 석사학위 논문.
- 김주영 (1999). 병사들의 스트레스와 자살 생각에 대한 연구. 서울신학대학교 석사학위 논문.
- 김현수 (1998). 신세대사병의 사기에 영향을 미치는 요인에 관한 연구. 정신전력연구, 520(22), 195-227.
- 김혜정 (2007). 병사들의 사회적 지지와 자아존중감이 임파워먼트 및 군생활 적응에 미치는 영향. 경북대학교 석사학위 논문.
- 김효철 (2002). 초등학생이 지각한 담임교사의 공

- 감적 의사소통수준과 학교학습태도와의 관계. 선문대학교 석사학위 논문.
- 박현철 (2001). 군인의 삶의 질 향상에 관한 연구. 연세대학교 석사학위 논문.
- 서병민 (1997). 직업군인의 스트레스 정도와 유발 요인에 관한 연구. 중앙대학교 석사학위 논문.
- 손희락 (2000). 신세대 장병의 스트레스가 부대 적응도에 미치는 영향에 관한 연구. 연세대학교 석사학위 논문.
- 송경재 (2007). 개별성-관계성과 군 생활 적응의 관계. 고려대학교 석사학위 논문.
- 신언필 (1999). 신세대 장병의 가치관에 따른 군 리더십 적용 방안 연구. 대전대학교 석사학위 논문.
- 신태수 (1981). 군대 조직 구성원의 자아정체성과 군대생활에의 적응과의 관계연구. 연세대학교 석사학위 논문.
- 심덕규 (1998). 신세대 병사의 갈등관리 방안에 관한 연구. 동국대학교 석사학위 논문.
- 안재영 (2007). 청소년의 유머감각 및 유머스타일과 대인관계기술과의 관계. 한국놀이치료학회지, 10(4), 97-108.
- 이은순 (1991). 상담실습자 교육에서의 공감훈련 효과의 분석. 이화여자대학교 박사학위 논문.
- 이종선 (2004). 따뜻한 카리스마. 서울: 랜덤하우스 중앙.
- 이종훈, 조주연 (1999). 육군 병사들의 복무기간에 따른 불안, 우울 및 충동성에 대한 연구. 정신보건 사회사업학, 38(5), 966-972.
- 이춘희 (2007). 청소년의 공감능력과 친구관계: 갈등해결방식의 매개효과. 경남대학교 석사학위 논문.
- 임인수 (1998). 리더-하위자 관계유형에 따른 리더십 스타일 및 리더십 유효성에 관한 연구. 광운대학교 석사학위 논문.
- 오진아 (2007). 어머니의 성인애착 및 공감능력에 따른 부모-자녀관계 연구. 숙명여자대학교 석사학위 논문.
- 원계윤 (2004). 초급지휘관 리더십이 신세대 병사들의 사기에 미치는 영향. 한남대학교 석사학위 논문.
- 정화영 (2003). 입대전 사회화 환경이 군 생활의 적응에 미치는 영향. 경희대학교 석사학위 논문.
- 정민화 (1998). 신세대 현역병사들의 군생활 적응력 향상요인에 관한 연구. 충남대학교 석사학위 논문.
- 정영용 (2001). 군 간부의 리더십에 대한 연구. 수원대학교 석사학위 논문.
- 조남국, 이재운 (1989). 군 지휘관의 권력유형에 관한 연구. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 2(1), 121-128.
- 조영철 (1994). 군 지휘관의 자질. 한국군사학회, 1(1), 252-253.
- 진석범 (2000). 군 장병들의 스트레스 요인과 정신건강에 관한 연구. 가톨릭대학교 석사학위 논문.
- 최건용 (1999). 신세대 장병의 병영생활 적응을 위한 발전방안. 한남대학교 석사학위 논문.
- 최문구 (1999). 신세대 병사의 직무만족에 관한 연구. 고려대학교 석사학위 논문.
- 한현주 (2003). 놀이치료자의 공감능력과 내담아동이 지각한 치료자와의 정서적 유대. 숙명여자대학교 석사학위 논문.
- 홍기묵 (2004). 청소년의 공감능력과 사회적 유능성과의 관계. 숙명여자대학교 석사학위 논문.

- 논문.
- 황용주 (2001). 신세대 병영생활에 부합된 효율적인 리더십 연구. 부산대학교 석사학위 논문.
- Barnett, M. A. (1987). Empathy and related responses in children. In N. Eisenberg & J. Strayer(Eds.), *Empathy and its development*(pp.146-162). New York: Cambridge University Press.
- Batson, C. D. (1987). Prosocial motivation: Is it ever truly altruistic? In L. Berkowitz(Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*(20). New York: Academic press.
- Batson, C. D., & Coke, J. S. (1981). Empathy: A source of altruistic motivation for helping. In J. P. Rushton, & R. M. Sorrentino(Eds.), *Altruism and helping behavior: Social, Personality, and developmental perspectives*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Bryant, B. K. (1987). Mental health, temperament, family and friends. In M. Eisenberg & J. Strayer(Eds) *Empathy and its development*(pp. 245-270). New York: Cambridge University press.
- Duan, C., & Hill, C. E. (1996). The current state of empathy research. *Journal of Counselling Psychology*, 43, 261-274.
- Eisenberg, N., & Miller, P. A. (1987). The relation of empathy to prosocial and related behavior. *Psychological Bullentin*, 101(1), 91-119.
- Hartup, W. W., & Laursen, B. (1991). Relationships as developmental contexts. In R. Cohen, & A. W. Siegel(Eds.), *Context and development*, 253-279.
- Howard J. A., & Barnett, M. A. (1981). Arousal of empathy and subsequent generosity in young children. *Journal of Genetic Psychology*, 138, 307-318.
- Mead, G. H. (1934). *Mind, self and society*. Chicago: University of Chicago Press.
- Miller, P. A., & Eisenberg, N. (1988). The relation of empathy to aggressive and externalizing/antisocial behavior. *Psychological Bulletin*, 103, 324-344.
- Roger, C. R. (1951). *Client Centered Therapy*. Boston: Houghton Mifflin Co.
- Rogers, C. R. (1975). Empathy: An unappreciated way of being. *Counseling Psychologist*, 5, 2-10.
- Warning, E. M., Schsefer, B., & Fry, R. (1994). The influence of therapeutics, self-disclosure on perceived marital intimacy. *Journal of Sex and Marital Therapy*, 20(2),

원 고 접 수 일 : 2008. 8. 9
수정원고접수일 : 2008. 9. 25
게 재 결 정 일 : 2008. 11. 10

The Relationships Between Empathic Abilities, Intimacy with Seniors and Adjustment to Military Life Recognizable to the Subordinate

Myungseon Choi

Namwoong Ku

Dongshin University

The purpose of this study was to identify the relationship between the empathic abilities, intimacy with one's senior and adjustment to military life which are recognizable to the subordinate. We sampled 300 soldiers in the Korea army. The instruments used were as follows: An empathy scale, an intimacy scale, and a military life adjustment scale. The data were analyzed by Pearson correlations, as well as by multiple regression analysis. The results indicated that empathic abilities and intimacy were significantly correlated with the adjustment to military life. Additionally, it was found that empathic abilities and intimacy had an impact upon on adjustment to military life. The results also suggested that the relationship between empathic abilities and adjustment to military life were mediated by intimacy.

Key words : the direct control senior, leadership, intimacy, empathic abilities, subordinate, adjustment