

군 지휘관의 권력유형에 관한 연구

조남국 · 이재운

육군사관학교 심리학처

본 연구는 한국군의 육군 보병 지휘관들이 사용하는 권력유형 요인을 알아 보기 위하여 추진되었다. 이를 위해서 학자들 사이에 논의되고 있는 7개 권력근원을 기초로 예비문항이 작성되었으며, 그 설문을 통하여 육군 0개 사단 병사들로부터 획득된 802명의 자료가 분석되었다. 요인 분석된 결과 ① 준거권력 ② 강제권력 ③ 전문성 권력 ④ 합법적 권력 ⑤ 보상 권력 ⑥ 배경권력의 6개 권력유형 요인이 확인되었다. 그러나 고유치의 감소 경향이나 Cronbach의 α 계수를 고려할 때 3-4개 요인이 보다 적당할 것이라는 추정도 가능하였다. 본 연구가 탐색적인 성격을 띠고 있기 때문에 이러한 결과는 권력유형 척도 제작과 차후의 지속적인 연구를 위한 기초자료를 제공할 수 있다고 생각한다.

권력(power)과 리더십(leadership)의 개념은 상호 밀착되어 있는데, 그 때문에 몇몇 소수의 학자들은 이들을 거의 동일 개념으로 취급하려는 경향을 보이기도 한다. 예를 들면, Etzioni(1961)는 권력을 “한 행위자가 다른 행위자로 하여금 그가 지지하는 규범과 지휘를 수행하도록 설득시키거나 또는 영향력을 미치는 능력”(pp. 3-4)이라고 하여 리더십의 개념과 유사한 정의를 내리고 있다. 그러나 역시 이 분야의 많은 학자들에게는 권력의 개념이 리더십과 구분되어야 하는 것으로 이해되고 있는데, 그 대신 권력은 리더십의 필수적인 요소이며 권력없는 리더십의 효과를 발휘할 수 없는 것으로 받아들여지고 있는 것 같다. (Dessler, 1980; Chung & Megginson, 1981). 이러한 생각, 즉 리더의 권력은 리더십 효과에 대한 중요한 영향 변수라는 것은 리더십 효과 연구를 위한 통합적인 틀(framework)을 제시한 Van Fleet와 Yukl(1986)의 연구에서도 잘 나타나 있다. 그림 1을 보면 리더십의 여러변수들 중에서도 특히 리더 권력에 대한 변수 취급의 방식이 그 개념에 대한 높은 비중 부여라는 측면에서 돋보이고 있다.

여기서 우리는 권력없는 리더는 사실상의 리더가 아님을 상정해 볼 수 있다. 리더십이란 결국 사전 결정된 목표를 집단 성원들이 추구하도록 이끌어가는 것인데, 이때 리더의 영향력을 받아 일하

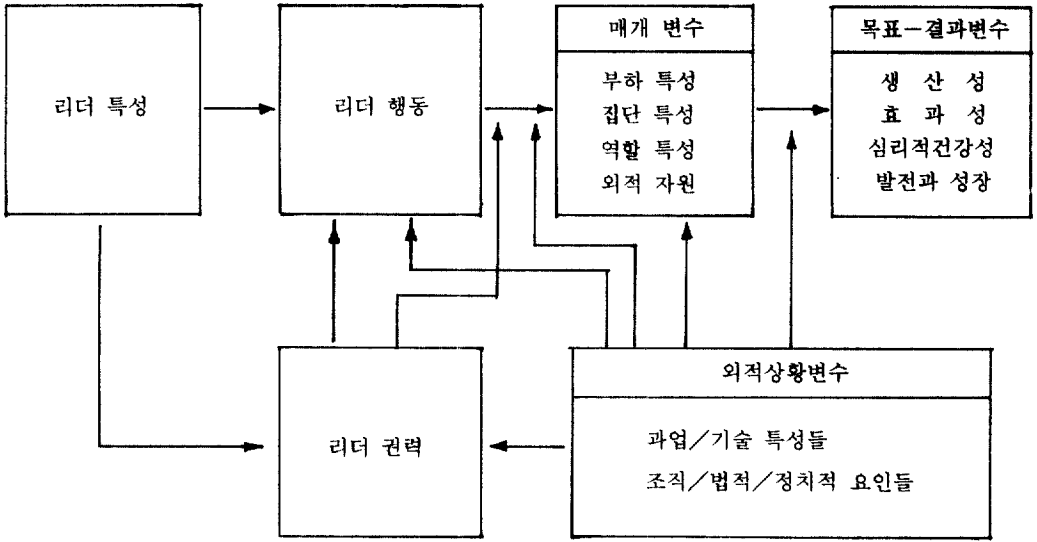


그림 1. 리더십 효과를 위한 통합적 틀(Van Fleet & Yukl, 1986, p.32).

게 되는 성원들은 통상 리더의 정당한 특질(right trait)이나 리더십 유형에 의해서만 목표를 향해 움직이는 것은 아니며, 그 보다는 오히려 리더가 그들에게 행사하는 처벌과 보상같은 권력의 영향을 더 많이 받아 일한다고 볼 수도 있기 때문이다(Dessler, 1980). 이런 관점에서 생각할 때 우리는 리더십 효과에 대한 한 영향변수로서 권력변수에 대한 연구가 보다 발전된 리더십 모형의 완성을 위해 이루어져야 할 필요성을 느끼게 된다. 현재까지 한국군을 대상으로 이루어진 수많은 리더십 연구들이 있었지만, 그들은 대부분이 리더의 특성이나 행동 및 일부 상황변수들만을 다룬 것이다. 또 간혹 리더 권력 유형의 측정에 대한 연구가 눈에 띄기는 했지만, 그들은 분석방법상의 많은 문제를 안고 있었다. 그러므로 본 연구는 이러한 연구 경향 속에서 그동안 소홀히 다루어져 왔던 우리 군 지휘관들의 권력 유형요인을 체계적으로 밝혀보고자 한다.

권력의 정의와 유형들

리더십 영향력 과정 이론에서는 그동안 흔히 사용되어온 각종 용어들의 적절한 정의에 대한 논쟁 때문에 개념의 혼동이 상존하고 있었다. 영향력(influence), 권력(power), 그리고 권위(authority)같은 용어들은 통상 연구자에 따라 각기 다르게 정의되어 왔으며, 또 어떤 연구자들은 아예 이 용어들의 분명한 정의조차 없이 사용하기도 한다(Yukl, 1981).

물론 이것은 상이한 조직 연구분야에 따른 관습적 수준에서의 차이에서 부터 기인 할 수도 있다. 그 한예로서, 군에서는 권력이란 용어를 잘 사용하지 않고, 그 대신 권한이란 말을 잘 사용한다는 것을 들 수 있다. 그러므로 이러한 개념상의 혼동을 피하기 위해 여러 학자들의 권력개념을 다른

최근의 주요한 몇몇 정의들을 살펴보기로 한다.

우선 French(1956)는 사람 B에 대한 사람 A의 권력은 “A가 B에 대해서 일으킬 수 있는 최대의 힘에서 B가 그 반대방향으로 움직일 수 있는 최대의 저항력을 뺀 것과 같다”고 주장하였다. 또한, Dessler(1980)는 권력이란 “타인에게 영향을 미치기 위한 잠재력의 보유”라고 정의하고 있으며, Yukl(1981)은 권력을 “한 주어진 시점에서 하나 또는 그 이상의 명시된 대상 인물들의 태도 및 또는 행동에 대해 행위자가 요구하는 방향으로 영향을 줄 수 있는 잠재력”이라고 보고 있다. 미 육사 리더십 교재(1981)에서는 권력이 “즉각적인 유용성은 있지만 반드시 사용되지 않는 잠재적 영향”으로 정의되고 있으며, 최근 Hunsaker와 Cook(1986)은 권력을 “타인으로 하여금 자신이 원하는 것을 하게끔 영향을 미치는 역량 또는 잠재력”이라고 보고 있다. 그 반면에 Organ과 Bateman(1986)은 “영향을 미칠 수 있는 능력”이라고만 간단히 정의하고 있다. 한편 Chung과 Megginson(1981)은 권력을 “타인으로 하여금 어떤 것을 하도록 만드는 능력”으로 규정하고 권위(authority) 개념과의 차이에 대해 비교적 분명한 구분을 표 1과 같이 제시하고 있다.

이와 유사한 주장으로서 Jacobs(1970)는 권력이 영향력을 행사할 수 있는 행위자의 역량이라고 한다면 권한은 영향력을 행사할 수 있는 행위자의 권리임을 강조하고 있다. 이상의 몇몇 정의들을 살펴볼 때 권력은 일반적으로 대상 인물에 영향을 줄 수 있는 잠재력으로 정의할 수 있으며 윤리성과 합법성 및 권리를 강조하는 권위와 다소 차이가 있음을 알 수 있다.

한편 이러한 권력의 근원(source)에 대해서도 학자들간에 다소간 견해의 차이가 있지만 이를 종합해보면 그 대부분은 한 개인이 원하는 어떤 것 때문에 타인에 의존하는 것으로 부터 출발한다. 이 의존성은 승진(출세), 인정, 안정, 정보, 채용, 기타 중요자원등을 제공할 수 있는 권력자의 능력에 관여된다. 권력의 근원에 대하여 Organ과 Bateman(1986)은 합법성, 자원에 대한 통제, 전문성, 사회적 관계, 개인적 특성을 들고 있으며, 미육사 교재(1981)는 재산, 외모, 인성, 직책, 행동, 지식 등을 근원으로 들면서 리더의 유효한 자원들, 부하의 의존성, 부하들에 대한 대안적 유용성의 세가지 상호 의존적인 속성들을 고려 연구해야 한다고 주장하였다.

이러한 권력의 근원들은 상호 의존적이며, 그것들의 상대적 중요성도 상이한 관계나 환경에 따라 변하게 된다(Hunsaker & Cook, 1986). 그러나 우리가 볼 수 있는 대다수 권력 유형들은 크게 두개

표 1. 권력과 권위의 개념 구분 (Chung & Megginson, 1981, p. 344)

내용 구분	권 위	권 력
정 의	권리 (The Right)	능력 (The ability)
근 원	직책 (Position)	개인적 특성 (Individual characteristics)
목 표	공동체 이익 (Collective interests)	개인 혹은 집단의 이익 (Individual or group interests)
시 행 자	관리자 (Manager)	리 더 (Leader)
반 응 양 식	복 종 (Compliance)	의 존 (Dependency)

의 근원에 귀인될 수 있는 바 그것은 조직내 개인의 직책을 기초로 한 것과 개인적 특성 및 전문성을 기초로 한 것이다. 전자로부터 나오는 잠재적 영향력을 직책권력(position power), 후자로 부터의 것을 개인적 권력(personal power)이라고 우리는 부르고 있다(French & Raven, 1962; Yukl, 1981; Hunsaker & Cook, 1986).

이러한 권력의 근원에서 나타나는 권력유형에 대해서는 지금까지 몇몇 행동과학자들이 그 나름으로 여러 유형들을 제안해왔지만 그 유형들 중 어느 것도 분명하고 유용한 모든 구분들을 망라하고 있지는 못하는 것 같다. 일찌기 French와 Raven(1959)이 제안한 ① 보상권력 ② 강제권력 ③ 합법적 권력 ④ 전문성권력 ⑤ 준거권력이 가장 일반적인 것으로 알려져 있지만, 그러나 최근에 와서 Chung과 Megginson(1981), Raven과 Rubin(1983) 그리고 Hunsaker와 Cook(1986)등의 몇몇 학자들은 French와 Raven의 다섯가지 유형에다 권력을 가진 인물과 연결되어 타인에 영향력을 발휘하는 ⑥ 배경권력(association power)이라든가 전문성이 없더라도 단순히 정보에 대한 접근이나 분배를 통제하는 ⑦ 정보권력(information power)같은 것을 추가하고 있는 실정이다.

이 일곱가지 권력유형들의 근원을 앞의 두가지 기준에 따라 굳이 분류한다면 합법적권력, 보상권력, 강제권력은 한 개인의 조직내 직책으로부터 비롯되는 직책권력이고 나머지 전문성권력, 준거권력, 배경권력, 정보권력은 개인적 특성이나 전문성으로부터 비롯되는 개인적 권력으로 보는 것이 타당할 것이다(Hunsaker & Cook, 1986).

우리 한국 육군에서는 아직까지 이러한 권력유형의 요인에 대한 적절한 선행연구들이 없으므로 몇개의 권력유형을 선정할 것인가에 대한 마땅한 기초자료나 기준이 없기 때문에 본 연구에 사용된 예비문항도 이 일곱가지 사회적 권력의 근거(bases of social power)를 참고로 작성하기로 하였다.

권력유형 연구의 의의

권력유형 연구의 필요성은 권력유형별 형태에 따라 리더효과가 다르게 나타난다는 연구들에 근거를 두고 있다. 이렇게 권력의 유형별 효과를 비교해 보기 위하여 많은 연구들이 이루어 졌는데, 이들 연구의 대부분이 French와 Raven(1959)에 의해 제안된 권력 유형론에 기초를 둔 영향력 척도를 사용하고 있다.

참고로 Yukl(1981)이 종합한 권력유형들의 비교효과에 대한 현장연구 결과를 표 2에 제시하였다. 비록 이 표의 내용이 리더효과와 측정에서 여러가지 서로 다른 척도들을 사용하였기 때문에 연구결과들의 비교를 복잡하게 만들고 있기는 하지만, 결과들이 전반적으로 어떤 경향성을 나타내보이는 것만은 분명하다고 할 수 있다. 이 표를 보면 리더의 매력과 전문성에 기초를 두고 있는 권력유형들은 항상 부하들의 만족감과 결근 및 이직의 감소, 그리고 생산성 향상 등과 관련되어 있다. 그리고 합법적, 강제적 권력의 사용은 만족과 성과의 감소를 초래하는 경향이 있거나 또는 무상관을 보이고 있다. 그 반면에 보상권력의 이용 결과는 연구들간에 일정한 경향이나 일관성을 발견 할 수 없다.

표 2. 권력유형에 따른 효과성 연구 요약 (Yukl, 1981, pp. 40-41)

Study Date and Investigators	Sample Description	Criterion Variable	Power Base				Ref.	Misc.
			Leg.	Rwd.	Coer.	Expert		
Bachman, Smith & Slesinger (1966)	685 Professors rate Deans	SAT/Dean	-.18**	-.31**	-.20**	.18**	.22**	
Bachman, Smith & Slesinger (1966)	36 Office Managers rated by 656 Salesmen	Group Perf	-.17	-.55**	-.31	.36*	.40*	
		Group SAT/Mgr	-.57**	-.51**	-.71**	.69**	.75**	
		Ind Perf	-.08	-.12**	-.09*	.13*	.09*	
		Ind SAT/Mgr	-.24**	-.16**	-.19**	.17**	.22**	
Dunne et al (1978)	49 Military & Civilian Project Personnel (Interviews)	Commitment to :						
		Project Mgr. Functional Mgr. Willingness to Disagree With :	.18	-.04	-.15	.63**	.26	.68**
		Project Mgr.	.03	-.15	-.11	.43**	.20	.35**
		Functional Mgr.	.00	.10	-.06	.28*	.15	.20
(MISC : Legitimacy Due to work Responsibility)			-.14	.20	-.01	.20	.16	-.13
Hammer (1973)	227 Glaziers (g) & 39 Iron Worker (i) rate Supervisors	Motivation Index	g	.16*	-.10	.26**		
			i	.40*	.32*	.05		
		Overall Pert Rating	g	-.10	-.35**	.07		
			i	.02	.00	.30		
		SAT/Supervisor	g	.09	-.24	.50**		
			i	.20	-.06	.71**		
Ivancevich (1970)	34 Agency Managers rated by Agents	SAT/Status	-.12	.39*	-.21	.69**	.72**	
		SAT/Autonomy	.38*	.28*	-.10	.63**	.71**	
Ivancevich & Donnelly (1970)	31 Branch Managers rated by 394 Salesmen	Sales/Potential sale	.11	-.09	.14	.21*	.25*	
		sales/Number orders	.07	.11	.08	-.02	.19	
		orders/number calls	-.16	.23*	-.12	.16	.21*	
		Selling cost Index	.13	-.04	.19	.22*	.10	
		Calls/Miles	.01	.12	.18	.09	.31*	
		Excused Absenteeism	-.16	-.19	-.04	-.29*	-.29*	
Ivancevich & Donnelly (cont'd) (1970)	31 Branch Managers rated by 394 Salesmen	Unexcused absenteeism	.04	.10	.11	-.14	-.22*	
		Turnover	.06	-.07	.02	.04	.01	
Sheridan & Vredenburg (1978)	216 Nurses rate Head Nurses	Job Tension	.11	-.09	.34	-.21	-.09	
		Perf. Rating	.02	.17	-.24	.12	.17	
		Terminations	.01	-.08	.12	-.04	-.08	
Slocum (1970)	96 Scientists & Engineers rate Supervisors	Perf. Ratings	a. .07	-.52*	-.31*	.57**	.30*	
		SAT/Supervisor	-.37*	.02	-.08	.45**	.30*	
		Perf Ratings	-.12	-.41**	-.22*	.22*	.23*	
		SAT/Supervisor	b. -.32**	-.04	.01	.36**	.24*	
Student (1968)	39 Production super isors rated by 486 Workers	Accidents	-.20	-.03	-.16	-.16*	-.12	
		Excused absenteeism	-.12	-.18	.16	-.28*	-.35*	
		Unexcused absenteeism	-.08	.18	.02	.02	-.02	

Study Date and Investigators	Sample Description	Criterion Variable	Power Base					
			Leg.	Rwd.	Coer.	Expert	Ref.	Misc.
		Turnover	.01	.14	.08	-.02	.23	
		Indirect cost perf.	.00	.15	.22	.10	.40**	
		Maintenance cost perf.	.10	-.20	-.30*	.18	.00	
		Supply cost perf.	.08	.31	.08	.32*	.21	
		Scrap cost perf.	.06	.26	.12	.13	.33*	
		Quality of production	.11	.13	-.08	.31*	.32*	
Thambain & Gemmill (1974)	22 Project Managers rated by 66 Project Personnel	Degree of commitment	-.10	-.20	-.45**	.15	.00	.10
		Willingness to disagree	-.20	-.10	.00	.30*	.00	.25*
		Involvement in work	-.35*	-.15	.00	.00	.00	.45**
(MISC: work challenge)		Performance rating	-.30*	-.15	-.02	.40**	.17	.25*
Warren (1968)	18 Principals rated by 528 Teachers	Total Conformity	-.37	.36*	.34*	.25	.75*	
		Beh. Compliance	.02	.34*	.66*	-.15	.14	
		Infl. on Atts.	.40*	.22	.60	.60*	.37*	

*p < .05 **p < .01

효과적 리더가 그들의 전문성과 인간적 매력으로부터 비롯되는 개인적 권력에 주로 의존한다는 사실은 대부분 과업집단의 작업역할이 복잡하다는 관점에서 설명될 수 있다. 주로 직책권력에 의존하는 리더는 규칙, 조례, 리더로부터의 특별한 지시 등에 의해 명시되는 공식적 역할 요구의 수행을 강조한다. 그러나 집단은 그 구성원들이 공식적으로 지시되지 않는 않지만 필수적인 일들을 하려고 하는 열성이나 솔선성이 없이 단순히 역할 요구에 따르는 것 만으로는 높은 수준의 성과를 기대할 수 없다. 효과적인 리더는 통상 그들의 직책권력을 보완하기 위하여 개인적 권력을 발전시키며, 자신의 영향력은 통상적인 상황에서 성원들의 자존심에 대한 위협을 회피하고 신분상의 차별을 극소화하는 가운데 정교하고도 편안한 방식으로 발휘하는 법이다.

가장 효과적인 개인적 권력의 형태는 자타가 인정하는 리더의 능력에 바탕을 둔 전문성과 개인적 자질에 바탕을 둔 리더의 매력, 리더가 부하들에게 혜택을 제공하면서 공정하고 사려깊은 방식으로 그들을 취급하는 가운데서 오는 만족의 교환관계라는 경험을 통해 발달하는 리더에 대한 충성심 같은 것이다(Van Fleet & Yukl, 1986). 이 교환관계는 Hollander(1979), Jacobs(1970) 등의 연구를 비롯한 다수의 학자들에 의해 강력하게 지지를 받아왔다. 그러므로 분명한 것은 리더와 부하들간 상호 영향력 과정이 리더의 효과성을 결정하는 중요 요인이라는 사실이다(Sayles, 1979).

이 교환과정은 조직내에서 시간을 두고 점차적으로 발전하는 것으로 보이며, 호의적인 교환관계가 성립될 때 리더에 대한 존경을 유지해줄 수 있고, 특히 군 장교들에게 그런 것으로 나타났다(Wickert, 1947; Shils & Janowitz, 1948; Roff, 1950; Palmer & Myers, 1955).

그러나 일반적으로 상호영향력 과정에서 권력유형들은 서로 독립적으로 작용하기가 힘들다고 할 수 있다. 조직상황에서 권력유형을 분석해보면 통상 권력유형들이 병행하여 동시에 나타나게 되는

데, 많은 경우에 동일 영향력 시도가 한 권력유형의 기능을 한편으로는 증가시키는 반면, 또 다른 한편으로는 그 기능을 감소시키고 있음을 볼 수 있다. 예를 들면, 협력 획득을 위한 적절한 보상권력의 사용은 대상인물의 매력과 호감도를 높여 준거권력의 증가를 가져오지만 지나친 보상권력의 사용은 보상에 대한 평가절하를 가져오게 되고 결과적으로 대상인물에 대한 준거권력의 상실을 낳게 된다(미육사 교재, 1981).

한편 권력유형들간의 상호 작용이라는 관점에서 보면 준거권력은 전문성 및 합법적 권력과 독특한 방식으로 상호작용한다. 그러므로 조직을 운영하는 리더들이 가끔 당면하는 문제는 이들 권력유형들간의 선정에서 느끼게 되는 갈등에 관한 것이다. 대부분의 군 장교들은 부하들과 심리적으로 친밀해지는데 관심을 갖고 있다고 생각되지만 그러나 그들은 부하들과의 원만한 관계를 발전시키고자 하는 욕구와 한편 지나친 친밀과 접근에 대한 거부반응 사이에서 갈등을 겪게 된다. 이것은 준거권력을 증가시키고자 하는 노력이 동시에 전문성 및 합법적 권력의 효과감소를 가져올 수 있기 때문이라고 할 수 있다(Raven & Rubin, 1976).

결론적으로 Yukl(1981)은 리더쉽과정에서 사용된 여러 상이한 권력유형들과 그 결과에 대한 연구들이 아직 불충분하기 때문에 많은 부분이 다시 연구되고 밝혀져야 하며, 그 결과들은 아직까지는 어떤 잠정적인 결론만 제시할 수 있다고 주장하였다.

그러한 잠정적인 결론중의 하나는, 리더가 적당한 직책권력을 가지고 있으면서, 리더로서 필요한 유형적인 보상과 혜택을 분배할 수 있는 권위(authority)를 동시에 가지고 있다면 그 리더는 더욱 효과적이라는 것이다. 또 다른 결론으로는 부하들의 저항이나 수동적인 복종, 열성적인 참여라는 결과에 크게 영향을 미치는 것은 리더에게 주어진 실제적인 권력 그 자체라기 보다 권력이 사용되는 방식이라는 것을 들 수 있다(Yukl & Taber, 1983).

리더쉽의 본질을 부하들에 대한 영향력으로 본다면 그 영향을 주는 과정은 조직의 성질에 따라 여러가지 상이한 형태를 취할 수 있고 그 효과의 성질도 그 과정에 따라 달라질 수 있다고 생각된다. 그런 의미에서 군대라는 조직속에서 상호의존하고 있는 사람들의 영향력의 분포는 그 조직의 속성상 동일 할 수가 없다.

군 조직은 분명한 위계질서와 규범속에서 계급과 명령에 대한 복종이 중요시되는 집단이며 이러한 군 조직의 리더들에게 있어서 조직 목표 달성을 위해 강력한 지휘 권력은 필수적인 것이다. 실제로 군 지휘관은 상부로 부터 임명되고 계급 및 직책에 상응하는 합법적 권력이 부여되므로 그 권력구조는 비교적 단순 하면서도 절대성을 갖고 있는 것처럼 보여진다. 그러나 점차 군대가 민주화되고 전문화됨에 따라 군 지휘관이 가지는 합법적 권력과 강제적 권력만으로 지휘효과를 발휘하는 시대는 지났다고 본다. 따라서 부하들의 긍정적인 사고와 자발적인 참여정신 없이는 효율적인 부대 지휘를 생각할 수 없게 되었다. 이런 점에서 지휘관들의 여러 권력유형과 지휘효과의 관계분석이 이루어지고 그 결과에 의해 효율적이고 합리적인 권력 사용 문제가 논의되어야 할 것이다.

본 연구에서는 그러한 연구의 일단계 작업으로 현 한국군 보병 지휘관들이 사용하는 권력유형요인을 경험적인 자료를 기초로하여 밝혀보고, 개념 탐색을 통하여 차후 계속되는 연구의 기초 자료를

제공하고자 하는 것이다.

방법

표집대상

자료수집은 보병 0개 사단 병력 1,000명을 대상으로 실시되었는데 순수 보병만을 조사대상으로 하였다. 그러나 실제 회수 자료수는 904명이었고 이들을 일차 검토한 결과 불성실하게 응답하였거나 누락응답을 한 102명은 제외시켰다. 따라서 본 연구에 사용된 자료처리 대상자수는 모두 802명이며 병력의 계급별 분포는 표 3과 같다.

표 3. 분석대상자의 계급별 현황

계	급	이 병	일 병	상 병	병 장	단기하사	계
대상자수		111	139	257	221	74	802

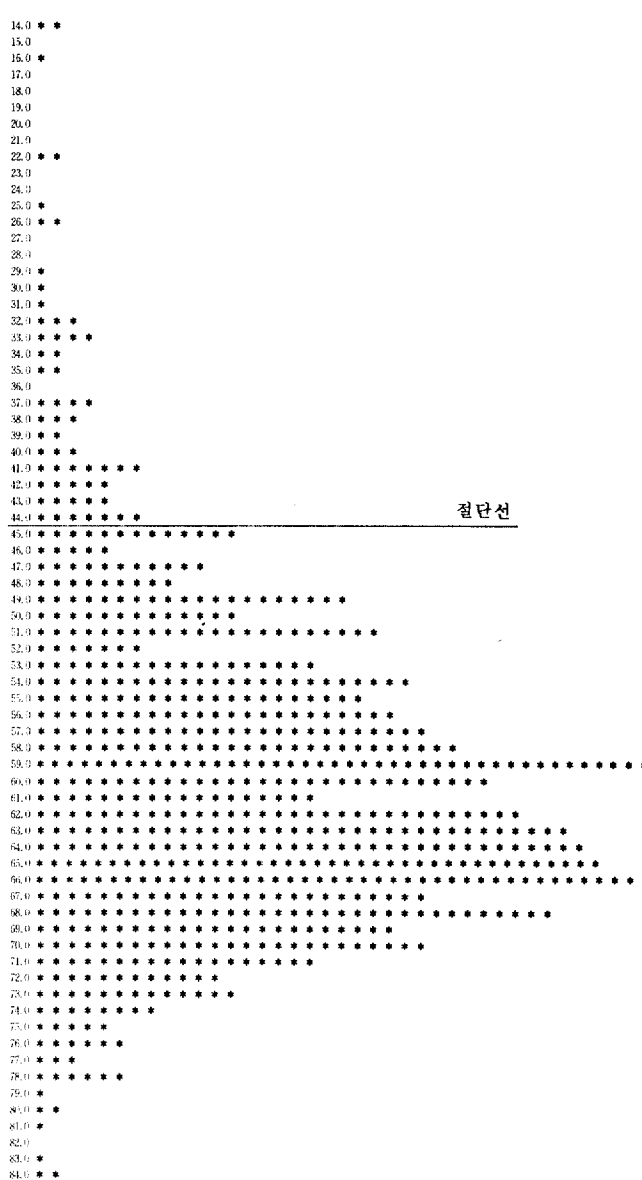
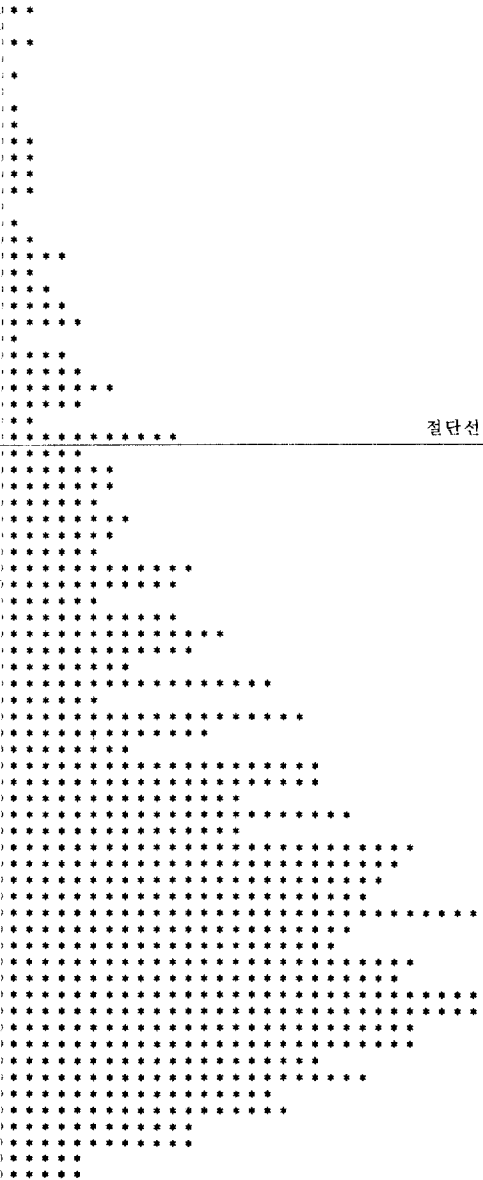
조사도구

먼저 7개 권력의 근거(합법, 보상, 강제, 준거, 전문, 정보통제, 배경)를 기초로 각 권력유형에 대한 예비문항을 얻기위해 선행 연구들을 분석하여 내용별로 정리한 결과 모두 115개의 문항을 얻을 수 있었다. 이 115개의 예비 문항들은 군 지휘관 생활을 경험한 훈육관과 대대장 그리고 군사학 처 장교들의 조언을 받아 군 실정에 맞는 용어로 수정 보완작업과 문항 선별 작업을 거친 후 모두 93개의 문항으로 최종 질문지를 작성하였다. 각 문항은 Likert형 5점 척도로 이루어졌다.

통계처리

대다수 피험자들의 전반적인 응답경향으로부터 심하게 벗어나는 극단적인 응답자들(outliers)의 자료들은 질문지를 통하여 기본 요인들을 추출하려는 본래의 연구목적에 비추어 볼때 왜곡반응(response set)을 보이고 있다고 할 수 있다. 그러므로 이러한 왜곡반응은 어떠한 형태로든 고려되어야 하는데, 통계적인 처리를 위하여 본 연구에서는 조남국(1984)의 “run 값”과 “정답”을 고려하는 방법을 택하였다. 이 중 “run 값”은 응답자가 한문항에서 다른 문항으로 응답을 해가는 동안 응답 Kategorie를 얼마나 자주 바꾸고 있는가에 대한 빈도차이고, “정답”이라함은 각 문항별 응답 분포를 고려할 때, 주요 응답 경향을 보이는 Kategorie들에 각 개인들이 얼마만큼 정확하게 반응하고 있는가에 대한 전체적인 지수이다.

이러한 지표들을 근간으로 하는 절단기준은 각 자료들의 분포를 고려해가면서 각 연구자들이 결



(a) 정답

(b) run 값

그림 2. 피험자들의 “정답”(a) 과 “run 값” (b)의 분포

정할 수 있는 성격의 것이다. 그래서 어떤 특정절단 기준이 선정되었을때, 그것이 갖는 의미는 “run 값”과 “정답”에서 최소한도 그 특정기준의 수준까지 도달해야지만 그 표집 집단이 보이고 있는 대체적인 경향을 함께 띠고 있는 동질적인 피험자 집단에 속하게 된다는 것이다. 그런데, 이렇게 선정된 동질적인 자료의 분석이 선정이전보다 훨씬 더 명확한 자료구조를 보이게 될 것이라는 점은 우리가 쉽게 수긍할 수 있는 내용이 될 것이다.

이러한 지수들을 근거로 하여 최초의 802명을 대상으로 분석된 그들 자료의 분포는 그림 2와 같다. 이 분포들로부터 극단치로서 연구자가 제외하기로 결정한 자료들은 각 분포에서 표준치(Z)가 -1.50보다 작은 경우였다. 이렇게 주분석(main analysis)에서 제외되는 자료들은 각 분포별 특성에 따라 각각 14.5% 및 7.5%를 차지하는데, 이들 “정답”과 “run 값”의 2가지 조건을 동시에 충족시키는 조건을 고려하면 128명분이 탈락되어 최종분석 대상으로 총 674명분의 자료가 선정될 수 있었다.

결 과

권력유형의 기본요인들이 본 연구에서 제작된 도구에 의하여 실제로 확인될 수 있는가를 알아보기 위하여 요인분석을 실시하였다. 그 분석방법은 Lehmann의 FALE 프로그램에 의한 주축분석(principal axis analysis)으로서, 이와같은 방법으로 진행된 유사한 분야의 연구들은 조남국(1988, 1989a, 1989b)에서 찾아볼 수 있다.

본 연구에서는 권력유형을 구성하는 기본 요인들을 추출하기 위하여 Kaiser의 기준이 채택되어 고유치(eigenvalue)가 1이상인 6개의 요인들이 결정되었다. 그와 관련되는 고유치와 변량들은 표 4에 제시된 바와 같은데, 설명된 총변량이 35%이며 그 중에서 6개의 공통요인들로 설명되는 공통변량은 모두 81%이다.

그러나 표 4에서 고유치가 감소되는 경향을 다시한번 살펴보면, 3개 혹은 4개의 요인추출을 통하여 보다 명확한 요인구조(factor structure)를 획득할 수 있을 것으로 생각되기도 하는데, 본 연구에서는 가능한 한 최초에 가정하였던 7개의 요인, 즉 보상, 강제, 합법적, 전문성, 준거, 배경 및 정보 통제 권력들의 분류에 가장 가깝게 확인될 수 있는 요인들의 수를 추출하려고 노력하였다. 추출된

표 4. 추출된 각 권력유형의 고유치와 변량

COMMUNALITY ESTIMATION : $R(II) = \text{MAX}(J) (ABS(R(IJ)))$			
FACTOR	EIGENVALUE	CUMUL. VAR.	VARIANCE
1	19.4781	.49	.4918
2	5.2717	.62	.1331
3	2.9100	.70	.0735
4	1.6635	.74	.0420
5	1.5892	.78	.0401
6	1.3341	.81	.0337
ACCOUNTED	TOTAL VARIANCE : .35		

6개의 요인들을 varimax회전시킨 결과 확인될 수 있었던 요인들과 각각의 공통변량비는 표 5에서 보는 바와 같다. 그들은 7개의 권력유형중 정보통제권력을 제외한 나머지의 모든 권력유형과 일치 되는 개념들인데, 그 내용들을 각 요인별 요인 부하치가 .35이상인 문항들에 국한시켜 살펴보면 표 6과 같다.

표 5. Varimax회전 후 확인된 권력유형들

	요 인	명 명	공통변량비
제 1	요 인	준 거 권 력	31%
제 2	요 인	강 제 권 력	21%
제 3	요 인	선 문 성 권 력	15%
제 4	요 인	합 범 적 권 력	15%
제 5	요 인	보 상 권 력	10%
제 6	요 인	배 경 권 력	9%

표 6. Varimax 회전된 권력유형들의 요인별 부하치

요인부하치 (문항번호)	F1:준 거 권 력
.70 (59)	정말 멋있다.
.63 (89)	부하로서의 보람과 긍지를 느끼게 한다.
.62 (29)	존경심을 갖고 있다.
.61 (64)	인간적 매력이 풍부하다.
.57 (74)	군대생활에 대한 희망을 준다.
.57 (43)	장교가 된다면 지휘관들과 같은 군인이 되고 싶다.
.56 (60)	부하들이 실제 걱정하고 있는 것이 무엇인가를 잘알고 이를 해결하려 애쓰고 있다.
.54 (49)	어떤 명령을 하더라도 이를 수행할 것이다.
.53 (54)	어떤 전투에서도 승리하리라 확신한다.
.53 (15)	깊은 인간적 애정과 신뢰를 느낀다.
.50 (37)	평소 어려운 일을 잘 처리한다.
.50 (22)	언제라도 충성심을 발휘할 준비가 되어 있다.
.50 (1)	인간적으로 변했다.
.49 (55)	합리적으로 설득하여 일을 시킨다.
.46 (66)	복종해야 하는 의무를 느낀다.
.45 (20)	지휘관들의 교육에서 많은것을 배운다.
.45 (75)	부대전술 훈련에서 뛰어난 능력을 보인다.
.45 (77)	능력있는 부하로 인정하고 격려한다.
.45 (87)	잘할려고 하다가 실수한 일에 대해서는 이를 두둔하고 격려해 준다.
.45 (39)	중대원들의 경조사에 심적이나 물적으로 성의를 다한다.
.44 (50)	어떤 상황에서도 자신감있고 단호하다.
.44 (65)	군대업무의 발전을 위해 계속적 연구 노력을 하고 있다.
.43 (8)	군인중의 군인이다.
.41 (69)	헌신적으로 책임과 의무를 완수하고 있다.

.41	(79)	강한 자신감과 내적 신념을 가지고 있다.
.40	(31)	조직의 규율, 정책, 전통에 맞게 지휘한다.
.40	(61)	합법적인 요구 및 명령지시를 하고 있다.
.40	(92)	부하들의 사기 양양에 관심을 보인다.
.38	(36)	인정을 받고 싶다.
.38	(18)	작은 부대일에도 지원과 격려를 아끼지 않는다.
.37	(80)	전문지식은 타의 추종을 불허한다.

요인부하치 (문항번호)		F2: 강 제 권 력
.76	(91)	부하들을 비인격적으로 다룰때가 많다.
.65	(90)	강압적으로 지휘한다.
.63	(88)	부하들에게 욕설이 심하다.
.56	(84)	지휘관들만 보면 불안하고 무섭다.
.56	(14)	부대분위기를 처벌위주로 만들고 있다.
.55	(58)	부하들이 두려워하고 있다.
.54	(68)	가끔 일을 잘하도록 신체적 처벌을 가한다.
.52	(78)	잘못된 일에 대해 책임추궁을 잘한다.
.51	(82)	내가 지시를 따르는 것은 후에 좋지 않은 결과나 징계 때문이다.
.48	(63)	부대원들이 일때문에 자주 징계를 받는다.
.47	(19)	잘한 일에는 입을 다물고 못한 일만 추궁한다.
.46	(23)	부적당한 지시나 조언을 잘한다.
.41	(30)	잘 알지도 못하면서 간섭을 한다.
.40	(86)	규정위반으로 입장을 하는 부하들이 있다.
.40	(70)	말로만 지휘를 한다.
.39	(45)	명령에 불복하면 징계를 가한다.
.39	(44)	위기대처시 주저하거나 잘 당황한다.
.38	(16)	가끔 요령부득의 지시를 한다.
.37	(93)	성파가 낮을때 질책한다.

요인부하치 (문항번호)		F3: 전 문 성 권 력
-.55	(9)	군대일에 대해서는 전문가이다.
-.54	(2)	업무처리능력은 탁월하다.
-.48	(8)	군인중의 군인이다.
-.48	(3)	자신있는 어조로 지시를 한다.
-.45	(4)	평소 칭찬을 잘 해준다.
-.45	(5)	특수한 기술을 갖고 있어 그 능력을 인정받고 있다.
-.44	(13)	높은 계급의 군지휘관들이 신뢰하고 있는것 같다.
-.43	(10)	지휘계통을 통해 공식적인 지시와 명령을 한다.
-.42	(15)	깊은 인간적 애정과 신뢰를 느낀다.
-.41	(1)	인간적으로 변했다.
-.40	(6)	부대 내외의 높은 지휘관들과 접촉이 있다.
-.39	(12)	전달하는 소식(문)들은 상당한 신빙성을 갖고 있다.
-.39	(18)	작은 부대일에도 지원과 격려를 아끼지 않는다.
-.39	(29)	존경심을 갖고 있다.
-.36	(37)	평소 어려운 일을 잘 처리한다.

요인부하치 (문항번호)	F4: 합 법 적 권 력
-.54 (56)	각종 규율과 규칙의 임수를 요구된다.
-.43 (76)	임무수행시 정해진 시간 계획대로 이행할 것을 강조한다.
-.42 (81)	뚜렷하게 임무분담을 시킨다.
-.42 (83)	부대업무처리는 부대예규 (SOP) 를 따른다.
-.40 (24)	명령 지시 이행 상태를 확인한다.
-.40 (79)	강한 자신감과 내적 신념을 가지고 있다.
-.39 (50)	어떤 상황에서도 자신감있고 단호하다.
-.38 (51)	주어진 권한을 최대한 행사한다.
-.36 (92)	부하들의 사기양양에 관심을 보인다.
-.35 (3)	자신있는 어조로 지시를 한다.

요인부하치 (문항번호)	F5: 보 상 권 력
.60 (67)	각종 전투훈련 성적이 우수하면 보상이 따른다.
.52 (62)	각종 시험에 우수하면 보상이 따른다.
.45 (46)	휴가는 철저히 보장해 준다.
.44 (11)	잘한일에는 반드시 포상을 실시한다.
.41 (72)	평소에는 처벌보다 상을 중요시 한다.
.41 (85)	잘하면 충분히 보상을 제공할 수 있는 능력이 있다.
.37 (25)	좋은일이 있으면 회식을 잘한다.

요인부하치 (문항번호)	F6: 배 경 권 력
.76 (34)	친척중에 군의 유력인사가 있는것 같다.
.73 (27)	가족중에 군내의 유력인사가 있는것 같다.
.60 (42)	군대생활을 지원하는 든든한 후원자가 있는것 같다.
.54 (47)	금전적, 경제적 지원자가 있다.
.46 (21)	사회적으로 든든한 배경을 가지고 있다.

표 6에서 특히 제 3요인 “전문성 권력”과 제 4요인 “합법적 권력”이 부정적(-)인 요인부하치를 나타내고 있는데 이러한 부호의 방향은 그 해당 문항들의 군집이 띄고 있는 성격을 파악하는 데에는 아무런 영향을 미치지 않고 있다. 그것은 다만 요인분석 결과로 찾아낸 의식구조의 공간속에서 문항들이 위치하고 있는 방향만을 결정해주는 것이기 때문에, 표를 읽을 때 그에 알맞게 적절히 고려하기만 하면 될 것이다.

논 의

본 연구에서 사용된 측정도구(scale)를 통하여 확인될 수 있었던 군 조직의 권력유형 요인들은 준거, 강제, 전문성, 합법적, 보상 및 배경권력의 6가지이다. 그리고 이것은 공통변량비의 크기에 따른 순서이기도 한데, 그 순서의 의미는 확인된 병사들의 의식구조 공간에서 가장 많은 설명 변량을

차지하고 있는 권력유형들 부터 차례로 나열한 것이다. 그러므로 예를들면, 우리군의 병사들에게 비추어지고 있는 군 조직의 권력유형중에서 가장 비중이 크게 받아들여지고 있는 것은 지휘관의 인품에 근거를 둔 지휘관과 부하들간의 인간적인 유대관계를 통하여 형성되는 준거권력이라고 할 수 있다는 것이다. 그 다음은 직책상의 권한 및 지휘관의 지휘유형과 연계되어 병사들이 느끼는 심리적인 압력을 시사하는 강제권력이고, 세번째는 전문 직업군인으로서 지휘관이 갖추고 있는 능력을 기반으로 하여 나타나는 전문성 권력이 된다. 또한 네번째요인은 앞서 언급된 전문성 권력과 같은 비중으로서 지휘관으로부터 부하들에게 정상적인 업무수행을 강조하는 것으로 받아들여지는 합법적 권력을 들 수 있다. 그런 반면에, 여러가지 형태의 보상 및 포상을 중시하는 보상권력과 유력인사 혹은 후원자에 의한 후광효과의 영향에 따르는 배경권력은 앞의 권력유형들에 비하여 비교적 낮은 비중을 보이고 있는데, 이는 그 요인들이 그만큼 병사들의 의식공간에서 상대적으로 작은 의미를 지닌다고도 해석할 수 있다. 이렇게 우리 군에서 나타나고 있는, 그래서 무엇보다도 병사들의 의식공간에서 인식되고 있는 권력유형의 양상을 고려할 때, 우리군의 지휘체계가 현재 바람직한 방향을 지향하고 있다는 조심스러운 진단까지도 간접적으로 허용될 수 있을 것으로 생각된다. 왜냐하면, 만약에 위에서 열거된 6개의 권력유형들이 차지하고 있는 비중들의 크기가 정반대의 순서였다고 가정한다면, 병사들에게 비추어지는 지휘관들의 권력 행사에 대한 인식은 매우 부정적이라고 볼 수 밖에 없기 때문이다. 다만 이와같은 맥락에서 본 연구의 결과를 가지고 우리군의 발전을 위한 한가지 제언을 해본다면, 두번째의 요인인 강제권력의 내용이 지휘관의 감정적인 차원에서 부터 유래하는 강제성향 보다는 지휘관의 직책과 권위에서 부터 도출되는 정당한 강제권력이 행사될 수 있는 방향으로 나아가도록 노력해야 된다는 것이다. 또한 병사들을 그런 방향으로 설득하고 인식시켜 나갈때, 우리군은 정당한 강제권력에 바탕을 둔 엄정한 명령과 복종의 체계를 수립해 나갈 수 있게 될 것이다. 그리고 이러한 방향전환이 이루어질때 우리군에서 병사들에게 인식되는 지휘관들의 강제권력요인은 보다 정당한 내용으로 교체되든가, 아니면 그 요인의 비중이 타요인들에 비하여 전반적으로 감소될 것이라고 추측된다.

본 연구는 군 조직의 권력유형에 대한 일차적인 탐색에 지나지 않기 때문에, 그 결과를 가지고 너무 많은 해석을 하기에는 아마도 부족한 점이 많을 것이다. 그러나 이러한 분야의 심리측정을 통하여 문제의 구조를 파악하고 해결 방향을 설정하여, 그 변인들의 통제 가능성을 만들어 나간다는 것은 매우 중요한 작업이라고 할 수 있다. 그런 의미에서 다음의 후속연구들을 위하여 각 요인별 문항들의 선정작업도 필요하게 된다. 그러한 문항 선정에 있어서 채택될 수 있는 대략적인 기준은 각 요인들의 문항수를 축소시키되, 가능한 한 각 요인들의 성격을 잘 반영시킬 수 있는 문항들만을 선정한다는 것이다. 이는 결국 요인부하치를 어느선에서 절단하는가의 결정문제인데, 이와 관련하여 계산된 Cronbach의 α 계수를 참고로 제시해보면 표 7과 같다.

표 7은 각 요인들의 부하치들을 .30, .35, .40으로 끊어 각각 α 계수를 계산하였으며, 특히 준거 및 강제 권력은 다른 요인들에 비하여 많은 문항들이 묶여 있기 때문에 별도로 요인부하치가 .50이상되는 문항들만으로 α 계수를 구해보았다. 이와같은 결과를 고려할 때, 대체적으로 앞의 3요인,

표 7. 요인부하치의 크기에 따른 요인별 Cronbach의 α 계수 (문항수)

	F1	F2	F3	F4	F5	F6
요인부하치	준거	강제	전문성	합법적	보상	배경
$\geq .30$.94 (35)	.84 (25)	.88 (20)	.80 (19)	.76 (8)	.76 (6)
$\geq .35$.95 (31)	.88 (20)	.88 (15)	.79 (10)	.75 (7)	.78 (5)
$\geq .40$.94 (28)	.87 (15)	.84 (11)	.69 (6)	.74 (6)	.78 (5)
$\geq .50$.91 (13)	.84 (9)	-	-	-	-

즉 준거, 강제 및 전문성 권력까지는 어느정도 수용할 수 있는 수준의 α 계수들을 나타내고 있으나, 그 이외의 합법적, 보상 및 배경권력은 일반적으로 낮은 α 계수들을 보이고 있다. 물론 이러한 α 계수에 대한 해석은 조심스럽게 이루어져야 할 줄 믿는다. 그 이유는, 문항분석에서 α 계수 산출이 내포하는 전제조건으로서는 모든 문항들이 동일한 비중으로 다루어져야 한다는 것을 들 수 있기 때문이다.

그러나 본 연구의 각 요인별 부하치에서 볼 수 있듯이, 각 요인들의 설명에 기여하는 변량들이 각 문항들마다 다르기 때문에, 한 요인내에 있는 모든 문항들을 꼭 동일한 비중으로만 다룰 수는 없는 것이다. 그럼에도 불구하고 표 7의 결과는, 앞에서 잠시 언급한바 있는 것처럼, 우리군 조직의 권력 유형을 6개 보다는 3개 혹은 4개 정도의 유형으로 축소시킬 수 있는 것이 아닌가 하는 생각을 더욱 뒷받침하고 있다고도 볼 수 있다. 이에 대한 보다 세부적인 연구와 분석은 차후의 연구들에서 이루어져야 할 것이며, 본 연구는 하나의 탐색적 연구로서의 결과제시로서 끝내고자 한다.

참고문헌

- 조남국(1984). Response set의 통계적 처리에 관한 소고. *육사논문집*, 27, 225-241.
- 조남국(1988). 군사기 양양에 기여하는 효과적인 지휘유형 연구 : Multivariate analysis의 응용. *사회심리학연구*, 4, 289-323.
- 조남국(1989a). 정신전력의 진단도구와 분석 program : 요인분석법의 응용 모델. *육사논문집*, 36, 241-258.
- 조남국(1989b). 지휘효과의 2 원성과 그 진단 방안의 모색. *심리학회지 : 사회, 발간 예정*.
- Chung, K. H., & Megginson, L. G.(1981). *Organizational behavior : Developing managerial skills*. New York : Harper & Row.
- Dessler, G.(1980). *Human Behavior : Improving performance at work*. Reston, Virginia : Prentice-Hall.

- Etzioni, A.(1961). *Complex Organization*. New York:Free Press.
- French, J. R. P., Jr.(1956). A formal theory of social power. *Psychological Review*, 63. 181-194.
- French, J. R. P., & Raven, B.(1959). The bases of social power. In D. Cartwright(Ed.), *Studies in social power*.(pp. 607-623). Ann Arbor, University of Michigan Press.
- French, J. R. P., Jr., & Raven, B.(1962). The bases of social power. In D. Cartwright(Ed.), *Group dynamics: research and theory*. Evanston, Ill.: Row, Peterson.
- Hollander, E.P.(1979). Leadership and social exchange process. In K. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis(Eds), *Social exchange: Advances in theory and research*. New York:Winston Wiley.
- Hunsaker, P. L., & Cook, C. W.(1986). *Managing Organizational Behavior*. Reading, Massachusetts: Addison Wesley.
- Jacobs, T. O.(1970). *Leadership and exchange in formal organizations*. Alexandria, Virginia:Human Resources Research Organization.
- Leadership in Organization*.(1981). Associates, the Department of Behavioral Sciences and Leadership, West Point, New York:U. S. Military Academy.
- Organ, D. W., & Bateman, T.(1986). *Organization behavior: An applied psychological approach*(3rd ed.). Texas:Business Publications.
- Palmer, F. H., & Myers, T. I.(1955). Sociometric choices and group productivity among radar crews. *American Psychologist*, 10, 441-442.
- Raven, B. H., & J. Z. Rubin.(1976). *Social psychology: People in groups*. New York:John Wiley & Sons.
- Roff, M.(1950). A study of combat leadership in the Air Force by means of a rating scale:Group differences. *Journal of Psychology*, 30, 229-239.
- Sayles, L. R.(1979). *Leadership: What effective managers really do and how they do it*. New York: McGraw-Hill.
- Shils, E. A., & Janowitz, M.(1948). Cohesion and disintegration in the Wehrmacht in World War II. *Public Opinion Quarterly*, 12, 280-315.
- Yukl, G. A.(1981). *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, N. J.:Prentice-Hall.
- Yukl, G. A., & Taber, T.(1983). The effective use of managerial power. *Personnel*, 37-44.
- Van Fleet, D. D., & Yukl, G. A.(1986). Military Leadership: An organizational behavior perspective. In S. B. Bacharach(Ed.), *Monographs in Organizational Behavior and Industrial Relations*, 3, Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Wickert, F.(1947). *Psychological reserch on problem of redistribution*. Washington, D. C.:U. S. Government Printing Office.

A Study of Power Form of Military Commander in the ROKA

Nam-Guk Cho and Jae-Yoon Lee

Korea Military Academy

The purpose of this study was to know which power form are generally exercised by military commander in the ROK-Army. For this purpose a power form scale(PFS) was prepared with 93 preliminary items which based on the seven power sources however the extent of power sources is still in discussion. The data were collected from the sample of 802 enlisted men enrolled in several combat divisions.

As a result of factor analysis six power forms were extracted, which could be named as ① referent power, ② coercive power, ③ expert power, ④ legitimate power, ⑤ reward power and ⑥ association power. But with regard to the decreasing tendency of eigenvalue and Cronbach's α coefficient among items in respective factors it was also possible to presume three or four factors instead of six.

Because this study has still exploratory character, such a result can offer basic materials in order to complete scale and further studies in this thematic area.