

지휘효과의 조작적 정의와 2원성: 군 집단의 경우를 중심으로

조남국

육군사관학교 심리학처

지금까지 수많은 리더십 모형들이 제시되었지만 그들의 핵심적인 내용은 대부분 지휘효과에 영향을 미치는 영향 변수들간의 관계 설정에 초점이 맞추어져 왔다. 본 연구는, 이러한 경향 속에서 소홀히 다루어져 왔던 지휘효과 변수를 군 집단의 상황에서 조작적으로 정의하고, 수집된 자료를 요인 분석하였다. 그 결과로서 상호 독립적인 2개의 지휘효과 요인, 즉 '긍정적' 및 '부정적' 효과가 추출되었다. 이러한 2원적 지휘효과 의 개념이 갖는 의미는, 1원적 개념의 경우와는 달리, 지휘효과와 세고(提高)를 위하여 리더가 역점을 두어야 하는 지휘 목표가 더 다양해야 할 것을 요구함은 물론, 간접적으로는 보다 유용한 리더십 모형의 개발을 위한 새로운 접근 방향을 제시한다는 것이다.

리더십 모형들은 특성 및 행동이론에서부터 시작하여 상황이론 및 상호작용이론에 이르기까지 매우 다채로운 모습들로 변천되어 왔다(김명훈, 1978 참고). 몇해 전에 Neuberger(1985)는 이들 모형에 대한 개관을 제시하면서 무려 11가지의 도식 유형을 구분한 바 있다. 그러나 이러한 리더십 모형들의 다양성은 주로 독립변수, 매개변수 및 상황변수들의 내용구성 여부 내지는 이들 3변수 상호간의 관계설정 여부에 의하여 결정되고 있다. 즉, 종속변수를 제외한 기타 영향변수들만의 내용 및 관계가 각 리더십 모형들의 특징을 부각시켜 주는 중요한 요인이 되고 있는 것이다. 이러한 현상은 리더십의 이론을 전개하는 학자들이 모형 개발시 지휘효과 그 자체보다는, 주로 지휘효과에 영향을 미치는 변수들간의 관계에만 관심을 집중시켜 왔었다는 사실을 간접적

으로 뒷받침해 주는 것이라고도 할 수 있다. 그런 의미에서 필자는, Neuberger(1985)가 지적했듯이, 과거에 해 왔던 상당부분의 리더십 연구에서 "지휘의 최종 산물인 '지휘효과'가 이론적 및 경험적인 측면에서 비교적 소홀히 취급"(p.120)되어온 경향이 있었다는 데에 동의하고 있다.

지휘효과의 조작적 정의와 문제점

일반적으로 지휘란 결과를 도출해 내는 목표지향적 행동과 직결된다고 이해되고 있다(김명훈, 1978; Stogdill, 1974; Robbins, 1989 참고). 그러므로 지휘의 결과라고 할 수 있는 종속변수의 바람직한 속성에 대하여는 학자들 간에 쉽게 합의가 이루어질 수 있을 것 같으나, 그것이 어떻게 조작적으로 정의

되어야 하는가는 아직까지도 명확한 해답이 마련되어 있는 것 같지는 않다. 많은 연구 논문들에서 다루어져 왔던 종속변수들의 내용을 부분적으로나마 제시해 보면, 흔히 채택되고 있는 변수로서 조직이나 집단목표의 달성 여부가 있고, 그 이외에 다소 작은 빈도(頻度)이긴 하지만 직무 만족, 효율증대, 잠재력 육성, 결근, 이직율, 특창성, 동기, 태도, 책임감, 적응력 및 유연성 등이 언급되고 있다(Katz & Kahn, 1966; Neuberger, 1978; Nieder, 1987; Nieder & Naase, 1977; Ritchie, 1974; Steers, 1977; Weinert, 1987; Yukl, 1981 참고). 이 개념들은 각 학자들의 견해에 따라서 다양하게 선택 혹은 조합되어 제시되고 있는데, 대부분의 경우 그 변수들의 선정 이유에 대한 이론적인 설명은 미흡한 것으로 보인다. 비록 선정된 각 종속변수들에 대한 설명은 아니었지만 Yukl(1981)이, 과거의 리더십 연구들에서 사용된 지휘효과의 변수에 대하여 종합적인 고찰을 하면서, 이러한 효과 측정 변수들을 개념적으로 분류할 수 있는 3가지 범주를 제시할 적이 있다. 그 내용은 (1) 성공적 과업 수행 여부와 목표 달성 여부, (2) 부하들의 리더에 대한 태도, (3) 집단 과정의 질적 향상에 대한 리더의 공헌 정도이며, 또한 그 세부 내용들은 각각 객관적 및 주관적인 방법으로 평가될 수 있다고 하였다. 이와 유사한 관점에서 본다면, 위에 열거된 종속변수들은 크게 2가지로도 구분이 가능하다고 생각된다. 그것은 가시적이며 객관적인 변수들과 무형적이며 주관적인 변수들로서, 특히 후자의 경우에는 학계의 관심이 다른 어떤 변수보다도 주로 직무 만족도의 측정에 집중되어 왔다.

그러나 객관적 혹은 주관적인 변수 여부에 관계없이 이러한 효과 변수들의 조작적 정의(operational definition)는 좀처럼 쉬운 일이 아니다. 그 이유는, (1) 어떠한 지휘 성과라도 보는 관점에 따라서는 긍정 및 부정적인 요소를 포함할 수 있으며(Nieder & Naase, 1977), (2) 지휘효과의 측정이 지휘행동의 산물이라는 관점에서 구체적인 output의 선정에서부터

시작되어야 하지만, 그것은 언제나 새로운 상황에 따라 새롭게 규정지워 질 수 있기 때문에, 일반성을 띤 output의 제시란 곤란하다는 것이다(Nieder, 1987). 또, (3) 효과측정이 주관적인 평가에 의존될 경우, 평가하는 개인의 목표나 가치기준에 따라 그것이 변화할 수 있고(Yukl, 1981), (4) 특정한 경우(예: 만족도, 동기등)에는 그 변수들이 매개 변수인지, 종속 변수인지를 구별하는 기준이 불분명하기 때문이다(Greif, 1983). 그 뿐만 아니라, Neuberger(1978)는 (5) 리더들의 입무영역에 현격한 차이가 있을 때 그들의 업적을 직접 비교하는 것이 곤란한데다가, 다양한 효과측정 변수들은 상호 동질성을 띄고 있지 않기 때문에 선택과 비중의 문제가 대두되며, (6) 많은 변수들의 경우 객관적으로 측정될 수 없고, 또 설사 객관적으로 측정되었다고 하더라도 해가 거듭됨에 따라 지표의 기준 변화에서 발생할 수 있는 신뢰도의 문제를 지적하고 있다.

그래서 결국, Neuberger(1978)의 주장에 따르면, 종속변수로서의 지휘효과는 리더십 연구에서 명백하게 정의될 수 있는 준거기준을 제시하지 못하고 오랫동안 미해결 과제로 남아 있었으며, 바로 이러한 효과 측정의 불분명한 기준때문에 리더십 연구의 전반적인 부진 현상이 초래될 수밖에 없었다는 것이다. 그러므로 앞으로의 리더십 연구에 좀 더 활기를 불어 넣을 수 있기 위해서는 지휘결과로서 나타나는 종속변수의 실질적인 정의와 측정에 대하여 보다 높은 관심을 기울일 필요가 있을 것으로 생각된다. 이러한 맥락 속에서, 본 연구의 목적은 지휘효과 측정을 위한 하나의 방법적인 유형(類型)을 군부대의 조직 상황하에서 모색해 보고자 하는 것이다.

부대 지휘효과의 조작적 정의

지휘효과의 측정을 위한 지표(指標) 선정시 연구자가 우선적으로 염두에 두어야 할 기본적인 구비요건으로서 다음의 5가지 특성을 들 수 있다(Neuberger, 1985). 즉, 선정된 지표 그 자체가 갖는 측

정변수로서의 (1) 신뢰성과, 내용적 측면에서의 (2) 대표성 및 (3) 포괄성을 띠어야 하며, 종속변수로서의 지휘효과가 지휘요인들만의 산물이라는 관점에서의 (4) 명백성, 그리고 상호 다른 지휘 효과간의 변별력을 나타낼 수 있는 (5) 구분성이 있어야 한다는 것이다. 이러한 특성들은 매우 일반적인 내용으로서 사실상 심리학에서 다루어지는 거의 모든 가설적 구성개념(hypothetical construct)의 지표 선정시 항상 고려되어야 할 사항들이라고도 말할 수 있다. 그럼에도 불구하고 앞서 우리는 지휘효과 변수의 자료 성격상 보편 타당성이 있는 지휘효과와 측정변수를 선정한다는 것이 의외로 단순하지만은 않다는 것을 알았다. 이러한 문제는 군 조직과 같은 특정 집단에서 부대 지휘효과와 측정 지표를 선정하는 데 있어서도 예외가 되지는 않을 것이다. 그 이유는, 군 집단이 일반적인 사회 집단(예: 회사)에 비하여 비록 특정 지휘상황이라고는 하지만, 그렇다고 해서 지휘자, 피지휘자 및 지휘상황 간에 발생하는 현상이나 문제의 성격이 군 조직의 지휘 장면이라고 근본적으로 달라지는 것이 아니기 때문이다. 다만 군 조직은 일반 사회 조직과 달라서, 생산품 유통과 관련된 변수들(예: 이윤성장, 판매증가, 시장점유율, 재투자 및 생산성등)이나 일반 취업과 관련된 변수들(예: 이직 및 전직율, 태업등)과 같은 가시적 성격을 띤 객관적인 측정치들이 전혀 다루어 질 수 없기 때문에, 결국 지휘효과를 측정할 수 있는 변수 pool의 범위만 다소 좁아지게 될 뿐이다. 그러나 그 반면에는 오히려 군 집단이 갖는 특수성 때문에 일반 사회 집단에서 다루어지거나 강조되고 있지 않은 내용들이 지휘효과로서 추구되는 경우도 생각해야만 할 것이다.

그것이 어떠한 조직 특성을 갖고 있건 간에, 위에서 언급한 것과 같은 5가지의 구비요건을 모두 충족시킬 수 있는 지휘효과와 지표를 선정한다는 것은 매우 어려운 일이다. 더구나 어느 특정 변수가 객관적인 자료의 모든 요건을 갖추었다고 하더라도, 그 자료의 생성 근거에서부터 신뢰성의 문제가 제기될

수 있다면 그것은 아무런 쓸모없는 변수가 되고 말 것이다. 또 만약 그러한 모든 조건들을 충족시킬 수 있는 소위 "객관적"인 지휘효과 변수가 발견되었다고 하더라도, Neuberger (1978)가 지적했듯이 시간의 흐름에 따른 기준 변화 때문에 그 변수의 신뢰도에도 문제가 제기될 수 있음을 상기하여야 한다. 그러므로 이 시점에서 필자는 지휘효과 변수의 조작적 정의에 관하여 새로운 시도가 필요하다고 생각한다. 즉, 이제까지 리더십 연구에서 주로 많이 다루어졌던 가시적이고 객관적인 지휘효과 변수들로부터 비록 주관적인 자료이기는 하지만 객관화시킬 수 있는 새로운 변수들로 초점을 옮겨 보자는 것이다. 이는 scaling과 직결되는 과제로서, 그 기본 생각은 집단 내의 제반 지휘효과에 대한 집단 구성원들의 주관적인 느낌을 직접 측정한다는 것이다. 그러나 사실상 이렇게 상이하게 보이는 2가지 접근방법들의 차이는 근본적인 데에 뿌리를 두고 있는 것은 아니다. 그 이유는 과거의 연구들과 본 연구의 접근이 지휘효과 변수 구성의 구조적인 측면에서 차이가 있다기보다는 변수 선정 절차의 변형에서 기인(起因)한다고 보기 때문이다. 즉, 기존의 연구 정향에서는 지휘효과에 관련된 변수 pool이 일단 상징된 다음, 그 중에서 연구자에 의하여 적절하다고 판단된 소수의 변수들만이 선정된 후 측정되었지만, 본 연구에서는 지휘효과와 적절한 변수 pool 그 자체를 처음부터 모두 집단 구성원들에게 제공하여 그들 스스로 판단할 수 있도록 한다는 것이다. 그리하여 집단 구성원들이 소속집단의 지휘효과와 관련지어 형성하고 있는 심리적인 공간을 찾고 재구성해 보자는 것이다. 그러므로 이러한 접근은 지휘효과와 객관적인 변수들에 대한 의문이 아니라 오히려 기존 지휘효과 변수들의 영역 확대를 의미한다고 이해하는 것이 옳다고 생각한다.

본 논문에서 추구하고 있는 지휘효과에 대한 심리적 공간은 한 집단의 구성원들이 그 집단내에서 실제로 느끼고 있는 집단 분위기나, 지휘효과와 다양한 지표가 될 수 있는 변수들에 대한 그들의 평가에

근거를 두고 분석될 수 있다. 이것은 일종의 태도측정이라고도 할 수 있는데, 그 판단 대상은 단순히 리더 특성에만 국한되는 것이 아니라, 원칙적으로는 지휘와 관련되어서 집단내에서 발생할 수 있는 모든 중요한 현상, 증세 내지 결과가 총망라되어 제시될 수 있다는 장점이 있다. 그런 의미에서 볼 때 이러한 접근 방법은 집단성원들의 단순한 직무 만족도와도 그 성격을 달리 하고 있다고 할 수 있다. 그리고 집단성원들이 형성하고 있는 심리적 공간 내에서 차지하고 있는 지휘성공 어부의 지포가, 실제로는 그 집단의 지휘현실은 물론, 앞으로의 지휘향방을 결정하는 중요한 단서가 될 수 있기 때문에, 이러한 방법은 지휘효과 측정을 위하여 매우 유용한 지포의 획득에 도움이 될 수 있으리라고 판단된다.

방법 및 절차

측정도구

지휘효과 측정도구는 질문지(questionnaire)의 형태를 띄고 있으며 그 제작은 문항의 수집과 선별의 2단계로 진행되었다. 우선 첫 단계는, 문항의 작성에 위한 기초자료 수집인데 여기에서는 지휘효과와 유무를 판단할 수 있는 단순한 상황들만을 고려하였다. 즉, 지휘효과와 진단이라는 관점에서, 소위 지휘가 잘되고 있는 군 조직 집단과 잘되지 않는 집단들에 대하여 우리가 판넬적으로 흔히 상정할 수 있는 제반 특징과 "증세" 등을 수집하려고 노력하였다. 이 과정에서 주로 고려된 내용들은, 유형 및 무형변수에 대하여 특별히 구분함이 없이, 군 집단 내에 주기적으로 반복 시행되는 일상적인 접점에서 강조되고 있는 주요 관심 및 착안사항들이었다.

일차적으로 수집된 50여개의 항목들은 그 다음 단계에서 다시 선별되었는데, 이때 중대장 경력을 마친 5명의 장교가 참여하였다. 그들의 과제는 군 집단의 지휘효과를 결정하는데 대표적이라고 생각될 수 있는 문항과 그렇지 않은 문항들을 구분하는 것이었다. 이러한 전문가 평정 (expert rating) 방법

을 통해서 최종적으로 34개의 문항들이 채택되었는데, 그들은 각각 17개의 긍정적 및 부정적인 지휘효과와 내용들로 구성되었다.

피험자

1985년 말부터 1986년초에 걸쳐 전후방 지역에서 전투임무를 띄고 있는 군 부대들 중 ○개 사단과 ○개 여단에서 무작위로 선별된 중대 단위 별로 자료가 수집되었으며, 총 3,853명이 응하였다. 이들 중에는 각 측정 단위 부대에서 근무하는 장교, 하사관 및 병사들이 모두 포함되어 있다. 그러나 엄격히 따진다면, 이러한 표집 방법은 올바른 표집의 기본 조건을 갖추고 있는 것은 아니다. 그 이유는 비록 무작위로 결정 되었다고는 하더라도, 일단 하나의 특정 중대가 선택되면 그 중대원들은 각자 선택의 여지가 없이 모두 표집에 포함되어야 하기 때문이다. 그럼에도 불구하고 이러한 방법을 채택했던 이유는, 우선 군 조직의 특성상 각 개인들을 단위로 하는 무선 표집의 획득이 자료 수집 절차를 더욱 복잡하게 만들 뿐만 아니라, 또 다른 한편으로는 군 부대들의 속성이 비교적 동질성을 띄고 있다고 전제할 때, 이러한 중대 단위별 자료 수집은 일종의 stratified random sample 이라고 볼 수 있기 때문이었다.

분석자료

질문지는 당시 다른 내용들과 함께 제시되었기 때문에 총 작업시간은 40~50분가량 소요되었으나, 자료수집 시행 조건의 통제를 위하여 각 부대별로 지정된 시간과 장소에서 실시하였다. 수집된 자료들은 일단, 질문지의 사용에서 흔히 당면하는 문제, 즉 social desirability, faking 혹은 무성의에 의한 편향적 반응을 나타내는 response set들을 포함하고 있다고 보아야 할 것이다. 그러므로 이러한 왜곡반응 자료의 여과는 필수적이라고 할 수 있는데, 그 분석 절차를 위해서 필자는 과거의 연구들에서 사용한 바 있었던 3가지 방법들 중에서 "run 값과 정답"을 고려하는 방법을 적용하기로 하였다(Cho,

1977; Cho, 1979; 조남국등, 1982; 분석 방법의 개
판에 대하여 조남국, 1984 참조).

그와 같은 절차를 거쳐서 결정된 최종적인 분석
대상은 3,427명인데, 이러한 규모의 자료는 α 와 β
오류를 최소화시키는데 도움이 된다고 판단된다. 이
와 관련하여 본 연구에 동원된 피험자 수와 측정요
류 규모간 관계를 알아 보면 대략 다음과 같다. 즉,
 N 이 모집단의 크기이고 n 이 표집의 크기라고 할 때,
본 연구에서와 같이 $\{(N-n)/N\} \approx 1$ 일 경우에, 측정하
고자 하는 변수 특성이 모집단에서 차지하는 비율을 P
라고 하고 표집에서 추정된 그 비율의 값을 p 라고
한다면, P 와 p 간에 나타나는 차이의 절대치가 일정
한 값(d)보다 클 확률이 α 보다 작거나 같은 조건,
즉

$$\text{Prob}[|p-P| > d] \leq \alpha$$

를 충족시키는 n 의 접근치를 구하는 공식은

$$n \leq \frac{(Z_{\alpha/2})^2}{4d^2}$$

로 대체될 수 있다(Cochran, 1972; Meister, 1985
참조). 이와 같은 공식을 통하여 α 와 d 의 값을 추
정해 보면, 본 연구에서 최종 선정된 응답자료는 대
체로 α 를 1%의 수준으로 정할 때, d 가 .023, 즉
2.3%가 됨으로써 측정의 정확도가 매우 높음을 알
수 있다.

결과 및 분석

요인분석 결과

지위효과에 대한 요인 구조를 알아 보기 위하여
principal-axes analysis를 택하였다. 이 분석을 위
하여 Lehmann의 FALE 프로그램을 사용하였는데, 그
절차는 원자료의 상관계수 행렬에서 우선 communal-
ity를 추정한 다음에 principal component analysis

를 적용하는 것이다(Uberia, 1970). 이때 communal-
ity의 추정은 상관계수 행렬의 대각선을 $R_{ii} = \text{MAX}_j$
 $\{ \text{ABS}(R_{ij}) \}$, 즉 R 의 각 열에서 가장 큰 상관 계수를
선택하여 1과 대치하는 매우 단순한 방법을 택하였
다. 이러한 추정 방법은 과거에, 본 연구에서와 같
이 n 의 규모가 클 때 애용되었던 것으로서, 필자는
단측스러운 경험을 많이 해 온 바 있다.

지위효과를 구성하는 요인의 추출은 Kaiser의 기
준으로 eigenvalue가 1 이상인 2개 요인들로만 결정
되었다. 이들이 설명하는 변량은 표 1에서 보는 바
와 같이, 총 변량의 39%이며 공통변량의 78%에 해당
되는 것이다. 추출되었던 3번째 요인은 eigenvalue
가 .88로서 1보다 작다고 하나, scree-test의 기준
으로 보면 채택될 수도 있었다. 그리고 그와 같은
경우, 설명되는 총 변량은 전체 변량의 2%(총 4%),
그리고 공통변량의 5%(총 8%)가 더 증가될 수 있었
다. 그러나 결국 2개의 요인에만 국한 시킨 이유는,
3번째 요인에 의하여 증가되는 설명 변량의 크기가
미흡할 뿐만 아니라, 3요인보다는 2요인 추출시 해석
이 더 용이하고 선명한 요인구조(factor structure)
를 획득할 수 있었기 때문이다.

표 1. 추출된 각 지위효과 요인의 eigenvalue와
변량

COMMUNALITY ESTIMATION: $R_{ii} = \text{MAX}_j \{ \text{ABS}(R_{ij}) \}$			
FACTOR EIGENVALUE CUMUL. VAR. VARIANCE			
1	9.6927	.57	.5679
2	3.5364	.78	.2027
ACCOUNTED TOTAL VARIANCE: .39			

varimax 회전에 의한 결과를 각 요인별 요인 부하
치의 크기 순으로 정리한 내용은 표 2와 같은데, 여
기에는 각 요인이 설명하고 있는 공통 변량비와 각
문항의 communality (h^2)들이 함께 제시되었다. 이
들 2개 요인은 첫째 요인(F1)이 54%, 그리고 둘째
요인(F2)이 46%의 비중을 차지하고 있다. 그 내용은
우선 F1이 참여의식(.72), 책임감 인식(.72), 규정

준수 (.70), 부대금지(.69), 필승신념 (.68) 등으로 묶여 있는데, 그 내용들이 지휘효과와 긍정적인 현상들을 나타내고 있기 때문에 "긍정적(+) 지휘효과"라고 명명(命名)하였다. 또 F2는 퇴폐행위(.65), 불신풍조(.64), 근무태만(.63), 군기위반 (.62), 대민 피해(.62) 등으로 구성되어 있으므로 "부정적(-) 지

휘효과"라고 명명하였다.

지휘효과와 2원성과 그 의미

요인분석의 결과는 지휘효과를 긍정적 측면과 부정적 측면, 2가지의 상호 독립적인 요인으로 대별해 주었다. 이 요인구조의 선명성은 표 2에서 볼 수 있

표 2. varimax 회전된 지휘효과 요인들의 factor loading matrix
(각 요인 별로 *표가 있는 부하치를 크기 순으로 정리함)

문항 번호	문 항	F1: + 지휘효과	F2: - 지휘효과	h^2
25	참여 의식	.72 *	-.20	.56
27	책임감 인식	.72 *	-.15	.54
28	규정 준수	.70 *	-.14	.51
24	부대 금지	.69 *	-.17	.51
32	필승 신념	.68 *	-.19	.50
9	임무수행 자신감	.67 *	-.18	.48
17	임무 완수	.66 *	-.15	.46
8	희생정신 발휘	.66 *	-.21	.49
34	부대 단결	.66 *	-.21	.48
15	자발적 복종	.62 *	-.25	.45
7	상관신뢰 및 존경	.62 *	-.21	.42
3	부대 소속감	.59 *	-.14	.36
22	등료간 신뢰	.59 *	-.06	.36
5	군생활 만족감	.57 *	-.23	.37
1	전우애 발휘	.56 *	-.25	.37
29	개선안 건의	.50 *	.02	.25
19	추정우수 경험	.45 *	.04	.20
12	퇴폐 행위	-.22	.65 *	.47
31	불신 풍조	-.19	.64 *	.45
30	근무 태만	-.15	.63 *	.42
14	군기 위반	-.10	.62 *	.39
21	대민 피해	-.15	.62 *	.40
13	하급상	-.13	.60 *	.38
10	도난 사고	-.16	.59 *	.38
4	문제 사병	-.10	.58 *	.35
33	유언미어 발생	-.14	.58 *	.36
2	지시 불이행	-.15	.56 *	.33
20	훈련 불참 및 열의	-.13	.56 *	.33
23	근무 이탈	-.13	.55 *	.32
26	환자 및 낙오자 발생	-.12	.54 *	.30
11	타 부대 동경	-.11	.52 *	.28
16	개인주의 경향	-.11	.51 *	.27
18	안전 사고	-.08	.49 *	.25
6	피동적 생활	-.04	.48 *	.23
공통 변량비 (%)		.54	.46	

는 것처럼, 우선 각 문항들의 내용이 명확히 긍정 및 부정적인 측면으로 나뉘어지고 있을 뿐만 아니라, 각 요인에 귀속되는 문항들의 요인 부하치가 매우 높은 반면, 그 상대 요인에 걸리는 요인부하치는 매우 낮게 나타나는 결과로부터 알 수 있다. 이를 도시(圖示)해 보면 그림 1과 같다.

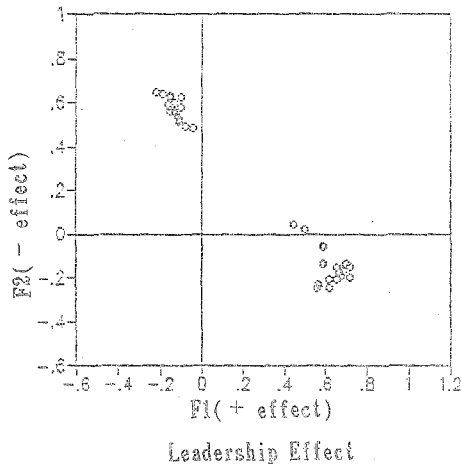


그림 1. varimax 회전 결과의 plot

이러한 결과가 우리에게 시사해 주는 것은, 지휘 효과로서 대두될 수 있는 긍정적인 및 부정적인 2가지 측면이 상호 대립적인 양극 관계에 있지 않고, 상호 독립적인 관계를 유지하고 있다는 것이다. 그림 2에서도 볼 수 있듯이, 상호 대립적이라는 것은 지휘 효과의 1원성을 의미하며 상호 독립적이라는 것은 2원적인 모형을 전제하는 것이다. 다시 말하면 지휘 효과의 1원적인 모형이 내포하는 의미는, 부대지휘를 통하여 긍정적 측면의 현상이 많이 나타나면 날수록 그 만큼 부정적 측면의 현상이 자연히 줄어들며, 그 역(逆)도 성립된다고 보는 것이다. 그러나 2원적인 모형에서는 만약 긍정적인 측면의 지휘 결과가 변화한다고 하더라도, 그것이 꼭 부정적인 측면의 결과를 동시에 변화시킨다는 것을 의미하지는 않는다는 것이다. 이러한 분석 결과는 사실상 연구 초기부터 기대되었던 내용은 아니었다.

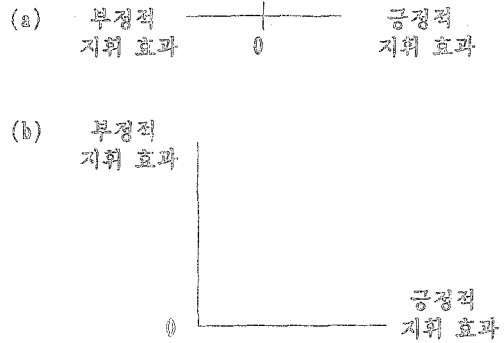


그림 2. 지휘효과의 일원성(a)과 이원성(b) 모형

필자는 다만 연구 초기에, 요인 분석의 결과로서, 각 문항들이 내포하고 있는 내용들과 관련된 지휘 영역의 분류 가능성만을 생각하였기 때문이다. 그러나 이렇게 지휘 효과의 2원성을 시사하는 분석 결과를 재음미해 보면, 지휘 효과에 대한 일반적인 인식을 새롭게 하는 데 도움이 된다고 믿어진다. 즉, 통상적인 관념으로 보아 지휘란, 전체적으로 그 결과의 성공 여부를 따질수는 있겠으나, 그것을 구체적으로 나타나는 현상과 결부시키면 긍정 및 부정적인 형태도 구분할 수 있는데, 그들은 상호 여집합(餘集)의 관계에 있지 않으며, 또 상호 의존적인 개념도 아니라는 것이다. 부대 지휘를 예로 들면, 지휘의 결과로 참여의식, 책임감, 규정준수 등의 긍정적인 측면이 늘었다고 해서, 동시에 퇴폐행위, 불신증조, 근무태만 등으로 이어지는 부정적인 측면이 줄어들었다고 볼 수는 없을 것이다.

만약 이와 같은 사실이 리더십 연구의 여러 영역에서 일반화만 될 수 있다면, 이 연구 결과는 크게 보아 이론과 실제의 2가지 관점에서 의미를 갖다고 할 수 있다. 우선, 이론적 측면에서의 의미는, 조직이자 집단을 지휘하는데 있어서 영향변수, 즉 리더 특성, 리더 행동, 지휘상황 및 그 변수들간의 상호작용에 의한 결과를 종전의 연구들에서처럼 단순히 효과의 유무라는 관점에서만 보아서는 않된다는 것이다. 그 보다는 오히려 지휘 효과의 긍정적 및

부정적인 측면에 지휘의 영향변수들이 각각 어떻게 작용하고 있는가를 고찰하여야만, 보다 효과적인 지휘상황 및 조건들을 파악하는데 도움이 될 수 있음을 보여 주는 것이다. 그러므로 이러한 결과는 목표 변수(goal variable)로서 대두되고 있는 지휘효과와 방향성을 한층 더 명확히 해 줄 뿐만 아니라, 앞으로는 지휘효과 변수에 대한 탐색에 보다 많은 관심을 기울일 가치가 충분히 있다는 것을 입증해 주기도 하는 것이다.

반면에, 이러한 연구 결과가 실용적인 측면에서 제공할 수 있는 의미 역시 다양하다. 첫째, 조직이나 집단을 이끌어 가는 리더의 입장에서는 단순히 지휘효과와 긍정적인 측면만을 강조해 나가려고 노력해서는 안되고, 부정적인 측면의 제거를 위한 노력이 병행하여 동시에 이루어져야 한다는 것이다. 둘째는 표 2와 같은 요인 분석결과가 리더의 입장에서는 지휘의 간단한 참고자료로 활용될 수도 있다는 것이다. 표 2에서 8표가 붙어 있는 요인 부하치들만을 보면, 그들은 위의 각 요인에 따라 크기 순으로 정리되어 있다. 그런데 요인 부하치란 각 문항과 해당 요인 간의 상관 계수이기 때문에, 표 2는 결국 각 항목들을 2요인, 즉 긍정적 및 부정적 지휘효과와 관계가 깊은 순서대로 재시하고 있는 지휘 적안 표와 동일하게 취급될 수 있는 것이다. 그러므로 표 2는 지휘효과가 긍정적 혹은 부정적으로 나타난다고 할 때, 리더에게 어떠한 현상부터 차례로 나타나고 있는가를 알려줄 뿐 아니라, 중요한 지휘목표로 무엇부터 선정하고 확인해 나가야 할 것인가에 대한 구체적인 방향을 알려 주기도 한다. 또 그러한 논리를 일관성 있게 적용한다면, 긍정적 및 부정적 지휘효과중에서 어떤 특정 내용이 현실적으로 인지(認知)되었을 경우, 그보다 요인 부하치가 큰 내용들이 그 집단 내에서 이미 진행되고 있을 가능성은 크다고 할 수 있다. 예를 들어, 긍정적 지휘효과에서 "상관신평 및 존경", 혹은 부정적 효과에서 "하급상"의 현상이 일단 인지되었다고 하면, 대체로 그들보다 요인부하치가 큰 항목들, 즉 "참여의식" 혹은

"불신풍조" 등은 그 조직 내부의 지면에 이미 형성되어 있다고 볼 수 있으며, 이는 결국 지휘효과와 현실적 좌표를 판단하는 기준이 된다고 할 수 있다. 표 2의 해석에 대한 이러한 시도는 물론 조심스럽게 이루어져야 할 것이다. 그러나 그 논리의 기본 방향은 옳기 때문에, 필자는 이것이 부대 지휘를 위한 실용적인 참고 자료로 충분히 활용 될 수 있을 것이라고 믿는다.

결 론

이상으로 지휘효과를 군 집단의 상황에서 조작적으로 정의하고, 수집된 자료를 토대로 하여 분석된 연구 결과의 의미를 검토해 보았다. 돌이켜 보면, 최근까지 개발된 리더십 모형들에서 항상 연구의 초점이 되어 왔던 내용들은 독립, 매개 혹은 상황변수들의 측정과 그 변수들만에 국한된 관계 설정이었다. 따라서 이러한 추세 속에서는 지휘효과에 대해 고려가 소홀해 질 수 밖에 없었던 것이 사실이다. 그러나 본 연구에서 추출된 상호 독립적인 2개의 지휘효과 측면을 염두에 둘 때, 앞으로의 리더십 연구에서 지휘효과와 내용이 더욱 체계적으로 정의되고, 측정 및 분석됨으로서 영향 변수들과 동등하게 취급된다면, 보다 강력한 설명력을 갖는 리더십 모형의 개발이 수월해질 것이라고 생각된다.

이와 같은 맥락에서, 본 연구는 종속변수인 리더십효과를 새로운 관점에서 조작적으로 정의해 보려는 하나의 시도였으며, 또한 적용된 요인분석 역시 새로운 개념 영역을 다루기 위한 탐색적 성격을 띄고 있다고 할 수 있다. 그러므로 본 연구에서 확인된 결과, 즉 "긍정적인 지휘효과"와 "부정적인 지휘효과"들로 구분되는 지휘효과와 요소들이 동일한 차원상에서 대립되고 있는 개념이 아니라 2원성을 띄고 있는 상호 독립적인 개념이라는 것은, 차후 2가지 관점에서 더 검토되어야 한다고 본다. 첫째는 본 연구에서 설정된 모집단을 대상으로 하여 재수집된 자료를 가지고 confirmatory factor analysis를 실시함으로써 요인구조에 대한 재확인을 해 보는 것

이 바람직할 것이며, 둘째는, 이러한 2원적인 요인 구조가 군 집단 이외에 다른 영역의 리더십 장면에서도 일반화될 수 있는 것인지에 대한 여부를 유사한 연구 절차에 의하여 확인해 볼 필요가 있을 것이다.

참고문헌

- 김명훈 (1978). 리더십론. 서울: 대왕사.
- 조남국 (1984). Response set의 統計的 處理에 관한 小考. 육사논문집, 27, 225-241.
- 조남국, 김종태, 박성용, 박중수, 윤길근 (1982). 軍 精神戰力 評價方案 연구. 정전고 연구 보고서.
- Cho, N. G. (1977). *Dogmatismus-Deduktives Denken und ästhetisches Urteil*. 석사 논문, 피팅겐대학.
- Cho, N. G. (1979). *Zur Bedeutung von beruflichen Realitätseinschätzungen und studentischer Selbstkonzepte als Indikatoren des Studienerfolges*. 박사논문, 피팅겐대학.
- Cochran, W. G. (1972). *Sampling techniques*. New York: Wiley.
- Greif, S. (1983). *Konzepte der Organisationspsychologie: Eine Einführung in grundlegende theoretische Ansätze*. Bern: Huber.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Meister, D. (1985). *Behavioral analysis and measurement methods*. New York: Wiley.
- Neuberger, O. (1978). Führung. In A. Mayer (Ed.), *Organisationspsychologie*. (pp. 272-304). Stuttgart: Poeschel.
- Neuberger, O. (1985). *Führung: Ideologie-Struktur-Verhalten*. Stuttgart: Enke.
- Nieder, P. (1987). Führung in Organisationen. In C. Graf Hoyos, W. roeber-Riel, L. V. Rosenstiel, & B. Strümpel (Eds.), *Wirtschaftspsychologie in Grundbegriffen: Gesamtwirtschaft - Markt - Organization - Arbeit* (pp. 194-208). München: Psychologie Verlags Union.
- Nieder, P., & Naase, Chr. (1977). *Führungsverhalten und Leistung*. Bern: Haupt.
- Ritchie, J. (1974). Supervision. In G. Strauss, R. E. Miles, C. C. Snow, & A. S. Tannenbaum (Eds.), *Organizational behavior: Research and issues*. Madison, Wis.: Industrial Relations Research Association.
- Robbins, S. P. (1989). *Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications* (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Steers, R. M. (1977). *Organizational effectiveness*. Santa Monica, Ca.: Goodyear.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership*. New York: Free Press.
- Überla, K. (1970). *Faktorenanalyse*. Berlin: Springer.
- Weinert, A. B. (1987). *Lehrbuch der Organisationspsychologie* (2nd ed.). München: Psychologie Verlag Union.
- Yukl, G. A. (1981). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

An Operational Definition and Dual Concept of Leadership Effect in Military Groups

Nam Guk Cho

Korea Military Academy

Though a number of models of leadership have been presented so far, they are almost exclusively focused on setting up the relation of such variables that have influence on the leadership effect. Therefore, the precise definition of leadership effect was usually less noticed than other variables in the leadership research. In this study the leadership effect was tried to define operationally concerning military groups, and the empirical data were factor-analysed. As a result, two independent leadership effects were extracted, which could be named as 'positive' and 'negative' effects. This concept of two dimensional leadership effects implies 2 points: first, to the contrary of one-dimensional concept, leaders must separately take notice of the 2 aspects as leadership goal, in order to reach effective leadership. And second, this result indirectly suggests a new direction in order to develop a more efficient leadership model.