

연구논문

군 조직 내 의사소통의 영향요인에 관한 연구

김 천 환*
진 중 순**

- I. 문제의 제기
- II. 군 조직의 특성
- III. 이론적 배경
- IV. 실증분석 결과
- V. 결 론

〈 요약 〉

군 조직은 철저한 상하서열의 위계질서에 의한 명령체계의 조직으로, 군의 모든 활동은 국가를 방위하는 확고부동한 목표에 집중되어 있다. 다른 집단에 비하여 군 조직은 의무복무의 특성으로 인해 계속 보직순환이 이루어지기 때문에 새로 충원된 조직구성원들을 목표달성을 위해 결속시키고, 강력한 통합과 공동체 의식을 발휘하도록 하기 위한 의사소통이 대단히 중요하다. 이 연구에서는 군 조직 내에서 상급자와 하급자 간의 의사소통에 영향을 주는 요인을 분석하기 위해 야전부대의 지휘관 및 참모, 소대장, 부사관, 병사들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 의사소통에 영향을 주는 요인으로는 부대원의 중대장에 대한 신뢰, 소대장의 리더십, 조직관리시스템, 계급, 사단의 유형 등을 실증 분석하고, 이러한 분석을 바탕으로 군 조직의 목표달성에 기여할 수 있는 상하급자 간 의사소통 향상방안을 제시하였다.

[주제어: 군 조직, 의사소통, 커뮤니케이션, 소대장]

I. 문제의 제기

관리자는 조직의 목표달성을 위해 자신이 가진 시간의 대부분을 의사소통에 할애하고 있다. 또한 성공적인 리더와 그렇지 않은 리더를 구별지우는 점이 바로 원활한 의사소통의 여부이다. Bligh & Hess(2007)는 기업의 경영자뿐만 아니라 공

* 신홍대학 주임교수(kimch3298@hanmail.net).

** 교신저자, 명지대학교 행정학과 조교수(jongsoonj@mju.ac.kr).

공기관의 성공적인 리더들도 뛰어난 의사소통 능력이 있음을 보여주고 있다. 특히 군 조직은 철저한 상하서열의 위계질서에 의한 명령체계를 가진 조직으로, 군의 모든 활동은 국가의 방위라는 확고부동한 목표에 집중되어 있다. 군 조직은 다른 집단에 비하여 의무복무로 인해 보직순환이 빠르기 때문에 새로 충원된 조직구성원들을 결속시키고, 강력한 통합과 공동의식을 발휘토록 하기 위해서는 의사소통이 대단히 중요하다(육군본부, 2004: 2-2).

최근 신세대 장병들의 학력수준이 향상되고 가정환경도 대체로 개선되었으며, 선진 병영문화 혁신¹⁾ 등 제대별 다양한 노력으로 매년 각종 사고건수가 감소하고 있다.²⁾ 하지만 대부분 선·후임병간의 사소한 갈등으로 인하여 사고는 실제로 계속 발생되고 있다. 이러한 사고를 줄이기 위해서는 우선, 군 조직의 계급간 의사소통을 원활히 해야 하며, 특히 군 조직의 특성상 신세대 병사들과 함께 임무를 수행하면서 최말단부대의 리더로서 의사소통체계에서 핵심적 역할을 담당하고 있는 초급간부들의 리더십 향상이 요구된다. 이와 함께, Barnard(1983)가 조직관리자로서의 첫 번째 역할이 의사소통 시스템을 개발하고 유지시키는데 있다고 언급한 바와 같이 군 조직의 의사소통 향상을 위해 시행중인 각종시스템의 보완이 필요하다(윤홍우, 2005: 285; 육군본부, 2004: 4-9).

따라서 이 연구는 현재의 군 조직 내 상급자와 하급자 간 의사소통에 영향을 주는 요인이 무엇인지 파악하고, 이를 바탕으로 의사소통 향상방안을 제시함으로써 군 조직의 목표달성에 기여하는 것을 목표로 한다. 이를 위해 이 연구는 먼저 민간조직과는 다른 군 조직이 갖고 있는 특성을 개괄한다. 그리고 조직 내 의사소통의 개념을 살펴보고, 군 조직 내에서의 상하급자 간 의사소통에 영향을 주는 요인으로 부대원의 중대장에 대한 신뢰, 소대장의 리더십, 조직관리시스템, 계급, 사단의 유형 등을 살펴본다. 다음으로, 야전부대의 지휘관 및 참모, 소대장, 부사관, 병사들을 대상으로 설문조사를 실시하여 이들 요인이 의사소통에 미치는 영

1) 선진 병영문화 혁신은 “인권 존중과 국민의 신뢰를 바탕으로 싸워서 이길 수 있는 기반이 조성된 합리적이고 민주적인 병영생활 여건 조성”을 위해 상호 존중과 배려를 바탕으로 한 인간중심의 ‘화합과 단결된 강군 육성’을 목표로 하여 꿈과 목표가 있고, 자기계발과 인간의 존엄과 가치가 보장되며, 자율적이며 합리적인 신바람나는 병영문화를 정착 시키고자 노력하는 것이다(국방부, 2005: 12-13).

2) 2005년의 경우 7년 전에 비해 사망사고 건수는 49.5% 수준으로 감소하였다(국방부 홈페이지, <http://www.dimc.mnd.mil./>).

향을 실증 분석한다. 마지막 결론에서는 본 연구에서 나타난 연구결과를 종합하여 요약하고, 의사소통의 향상 방안을 제시한다.

II. 군 조직의 특성

군이 존재하는 이유는 외부의 군사적 위협과 침략으로부터 국가를 방위하는데 있다. 그러므로 일반사회의 조직과는 달리 군은 국가로부터 부여받은 사명과 임무를 완수하기 위해 명령이나 지시에 대한 절대적인 복종이 요구된다. 군은 전쟁의 불확실성과 극한상황에서 일사불란(一絲不亂)한 지휘체계를 유지하기 위해 희생정신, 명령에 대한 복종심, 강한 전우애와 단결심, 공동체 의식 등을 함양해야 된다(육군본부, 2004: 2-2). 이와 같은 군 조직 내 구성원의 심리적 환경과 생활환경, 문화적 환경을 민간조직과 비교하면 다음과 같은 차이가 있다.

첫째, 병사들은 군에 자발적으로 입대한 것이 아니라 병역의무에 의해 이루어진 것이기 때문에 군 생활에 대한 태도가 간부들과는 달리 수동적이고 소극적인 성격을 띠고 있다. 입대 전 개인 중심적인 가치관과 행동에 익숙한 병사로서는 군 생활이 부자유스러우며 심리적으로 구속을 당하는 느낌을 갖게 된다. 따라서 병사들의 심리적인 구속감과 이로 인한 갈등과 마찰이 적절히 해소되지 않으면 군 생활에 적응하기 어려운 원인이 될 수 있으며, 군 생활을 자기 인생의 공백 기간이나 퇴보 기간으로 생각하는 피해의식을 갖게 될 수 있다. 그러나 군이 비록 규율과 규제가 엄격한 조직이기는 하지만 비슷한 연령과 사고방식 그리고 동료의식에 의해 집단적 성격이 강하게 드러나기도 한다. 특히 내무생활을 통해 새로운 인간관계를 형성함으로써 구성원 간에는 강한 친화력이 형성되기도 한다(육군본부, 2004: 2-4).

둘째, 군은 임무수행을 위해 일정한 지역에 상주하여, 조직적이고 통일된 행동을 하고 있기 때문에 생활환경면에서 민간조직과 차이가 있다. 병사들의 주거 환경은 군대의 특성상 일반사회에서 보다 상대적으로 열악한 상태이다. 또한 병사들은 외부생활과 차단되고 내무생활을 통해서 군에서 요구되는 행동과 가치관을 형성해 나가야 하므로 개인의 사생활 보장이 어렵다. 단순한 업무의 반복으로

인해 권태롭고, 복무의욕과 사기를 저하됨에 따라 병사들 간의 갈등과 마찰이 일어날 수도 있다(육군본부, 2004: 2-5).

셋째, 군대문화는 군대라는 특수한 조직 속에서 형성된 병사들의 생활양식이라 할 수 있다. 군대문화는 군 복무를 통해 국가와 민족의식, 권위와 질서의 존중, 희생과 봉사정신을 고양하는 긍정적 측면과 함께 획일적, 형식주의적인 성향 등의 부정적인 측면도 있다. 그러나 조직구성원이 사명감을 가지고 자율적이고 창의적으로 업무를 수행할 수 있도록 바람직한 군대문화를 조성하는 것이 필요하다. 우리나라는 급속한 정보화와 고도의 경제성장으로 국민의 생활방식에 커다란 변화를 가져왔으며, 장병들의 지적수준도 높아졌고 의식구조도 자율적, 개방적, 개인주의적으로 변화되어 왔다. 국가 이익보다는 개인의 입장을 중시하며, 수직적 인간관계보다 수평적인 인간관계를 우선시하려는 신세대 장병의 의식성향은 군의 상명하복적이고 수직적인 의사소통의 장애요인이 되고 있다(육군본부, 2004: 2-6).

III. 이론적 배경

이 장에서는 우선 조직 내 의사소통의 개념과 내용을 살펴보고, 군 조직 내 상급자와 하급자 간의 의사소통에 영향을 미치는 요인으로서 부대원의 중대장에 대한 신뢰, 소대장의 리더십, 조직관리시스템, 계급, 사단의 유형에 관해 살펴본다. 또한 이론적 배경을 바탕으로 연구 가설을 설정한다.

1. 조직 내 의사소통

Barnard(1968)는 의사소통이야말로 조직이론이 다루어야 할 가장 중요한 주제 중의 하나라고 주장했다. 의사소통은 조직구성원간의 상호작용(Gortner, Mahler & Nicholson, 1987)을 의미하며, 의사소통의 목적은 조직구성원의 만족도를 높이고 궁극적으로 조직의 생산성과 능률성을 향상시키는데 있다. 그러므로 조직의 목표를 달성하기 위한 모든 활동이 효과적으로 수행되기 위해서는 의사소통이

잘 이루어져야 한다(김병섭 외, 2003: 307). 의사소통에는 개인적인 의사소통에서부터, 두 사람 사이의 대인 의사소통, 소집단 의사소통, 조직 내에서의 의사소통, 다수의 청중을 대상으로 하는 공적인 의사소통, 서로 다른 문화를 가진 사람들 사이의 다문화간 의사소통, 대중매체 의사소통 등이 있다. 이 가운데 조직 내의 의사소통(organizational communication)은 공식적인 조직 안에서의 의사소통을 의미하며, 조직의 생산성과 사기를 높이고, 정보의 전달 및 설득의 목적을 가지고 있다(구현정 외, 2005: 23-24).

이와 같은 의사소통은 인간의 감정을 전달하는 정서적 기능으로부터 개인 또는 집단의 목표 달성을 위해 상대방이나 구성원의 용기를 북돋아 주는 자극을 통하여 이들의 행동에 영향을 미치는 동기부여 기능, 자신의 생각이나 의도를 상대방과 주고받는 정보교환 기능 및 개인이나 집단 내 구성원들의 활동을 통합하고 조정하는 통제기능 등을 갖고 있다(Scott, 1976). 또한 개인이나 조직의 활동은 모두 의사소통을 통하여 이루어지므로 의사소통이 원활하게 이루어지지 않는다면 의사결정에 필요한 정보가 획득되지 못하여 개인과 조직 모두에게 바람직하지 못한 결과가 야기될 수 있다(지용근 외, 2005: 124-125).

특히 군 조직은 계층에 의한 권한부여와 집권화된 통제가 강조되기 때문에 상급자와 하급자 간 의사소통이 매우 중요하다. 의사소통을 통한 부대운영에 관한 신속한 의사결정 및 전파, 구성원간의 이해 증진과 정신적 유대가 강화됨으로써 전투준비태세 강화 및 안정적으로 부대를 관리할 수 있게 된다(오점록, 1999: 29). 특히 군 조직에서는 예측할 수 없는 전장상황 하에서 신속·정확한 의사소통을 통하여 상황을 전파하고, 다량의 정보를 교환하며, 적시의 의사결정을 위해 의사소통이 중요하다. 지휘계통에 의해 임무를 부여하거나 명령 또는 지시를 내릴 때 명령과 지시가 정확하게 전달되어 부하인 하급자가 조직에서의 리더인 상급자의 의도를 명확하게 이해할 때에 업무에 적극적으로 참여하게 되고, 능률적인 임무수행이 가능하게 된다(육군본부, 2004: 4-11).

2. 부대원의 중대장에 대한 신뢰

조직에서 하급자의 상급자에 대한 신뢰에 따라 의사소통의 정도가 달라질 뿐

만 아니라 조직의 업무성과에도 현저한 결과를 가져온다(Holladay & Coombs, 1994). 조직 내에서 의사소통의 핵심이라 할 수 있는 중간관리자의 리더십과 의사소통능력은 조직의 목표 달성을 위해 필요하다(신철우, 2006: 384). 조직의 리더는 상급자로서 조직구성원들에게 비전을 제시해주고, 업무책임부서의 리더로 업무를 수행하는데 필요한 전문적 영향력을 발휘해야 한다(Likert, 1961: 113). 조직의 리더는 실무자가 상급자에 대하여 신뢰와 존경을 가지고 자신이 책임을 지고 업무를 할 수 있도록 하는 준거적 영향력을 발휘해야 한다(김광점 외, 2006: 254-256). 이렇게 되면 조직의 실무자는 조직의 의사소통을 활성화하여 조직의 목표 달성에 능동적으로 기여하게 된다(신철우, 2005: 386).

군 조직에 있어서 중대장은 최말단 지휘관으로서 병사들과 동고동락하면서 전·평시 대대장급이상의 상급 지휘관들의 지휘의도를 구현하기 위하여 중대원들을 지휘통솔하여 임무를 수행하게 된다(육군본부, 2004). 이를 위해 중대장은 부대를 지휘함에 있어 소대장을 통하여 명령을 하달하고, 그 이행상태를 확인하게 되므로 중대장에 대한 신뢰는 곧 중간관리자라 할 수 있는 소대장에 대한 부하들의 신뢰와 직결된다. 중대장의 신뢰정도는 소대원들과 몸을 부딪쳐 가며 임무를 수행하는 부대원의 소대장에 대한 신뢰와 직결되고, 이는 곧 부대의 신뢰에 바탕을 둔 의사소통에 영향을 미치게 되며 업무성과에도 영향을 미치게 될 것이다.³⁾ 특히 생사의 기로에서 적과 싸워 이겨야 하는 군의 특성상 중대장에 대한 신뢰는 상하간의 의사소통을 증진시킴으로써 부대원들의 임무수행에 대한 자신감을 부여하여 전투에서 승리를 보장하는 핵심요소가 된다. 이러한 설명에 바탕을 둔 이 연구의 첫 번째 가설은 다음과 같다.

가설1: 부대원들이 중대장에 대해 신뢰할수록, 조직 내 상급자와 하급자 간 의사소통이 원활하게 이루어질 것이다.

3) 이 연구에서는 하급자(병사)와의 의사소통에 영향을 주는 요인으로 중대장의 리더십도 중요하지만, 이보다는 중대장에 대한 신뢰가 보다 중요하다고 판단하였다. 중대장의 명령은 소대장에게 내려지며, 따라서 중대장의 리더십은 아마도 소대장에 대한 리더십이 큰 부분을 차지할 것이다. 소대장의 경우에 실제로 하급자와 대면하는 관리자로서 하급자(병사)에 대한 리더십을 필요로 할 것이다.

3. 소대장의 리더십

리더십은 조직의 목표를 달성하기 위하여 리더와 부하 상호간의 영향력을 행사하는 과정이며, 여기서 영향력이란 “타인의 행동이나 태도, 가치관, 신념에 효과적인 변화를 일으킬 수 있는 행위나 능력”으로 조직 구성원의 상호간의 사고나 행동의 변화를 가져오게 하는 것“을 의미한다(Hughes, Ginnett & Curphy, 1996). 리더십은 인간이 조직을 형성하고 공동목표의 달성을 위해 활동한 이래 계속해서 연구되어 왔으며 연구의 관점과 접근방법에 따라 다음과 같이 다양한 정의가 있다(Stogdill, 1974). 첫째, 성격 특성에 근거를 두고 조직의 목표성취를 위한 리더 자신의 행동 또는 일련의 과정으로 보는 전통적 관점으로, 리더가 조직의 목표달성을 위해 조직구성원들에게 업무를 지시하고 조정하는 일련의 과정이라고 정의한다(Fiedler, 1964). 둘째, 집단의 목표달성과 유지를 위한 리더의 영향력에 중점을 두고, 리더십을 조직의 구성원들로 하여금 자신들의 맡은 과업을 달성하도록 유도하는 과정으로 보는 관점이다. 추종자들에게 신뢰감을 주어 스스로 리더의 의지에 따르도록 유도할 때 조직의 목적을 효과적으로 달성할 수 있도록 하는 일련의 과정으로 리더십을 정의한다(Bernard, 1968). 셋째, 집단의 변화를 가져오는 리더의 영향력에 중점을 두고, 리더십을 일정한 상황 하에서 조직의 목표달성을 위해 개인 또는 집단의 활동에 영향력을 행사하는 과정으로 정의하는 관점이다(Hersey & Blanchard, 1982). 넷째, 인간관계와 상호작용의 측면을 강조하는 것으로 비전제시, 가치 내면화, 조직문화 창달, 권한 위임, 구성원들의 자발적인 노력, 그리고 조직에의 헌신 등에 초점을 두는 변혁적 리더십의 관점이다. 집단과 개인의 목표를 달성하기 위해 구성원들간에 서로 영향력을 행사하며 동기화시키는 거래적이고 변혁적인 사회적 상호작용으로 리더십을 정의한다(서울대 사회심리학 연구, 2002).

지식정보화시대의 도래, 인간존중의 가치 확산 및 사회적 가치의 다원화, 복지 및 학력수준의 향상에 따른 국민의식의 변화, 인터넷 혁명의 확산 등 기술발달이라는 새로운 환경에 직면하게 됨으로써 군 조직의 제도와 체계 등의 변화뿐만 아니라 그 조직을 움직이는 사람과 조직운영 방법에도 변화를 가져오게 되었다(육군본부, 2006: 1-2). 군 조직 내의 리더는 현실적으로 부하뿐만 아니라 상관

및 동료들과의 긴밀한 관계 속에서 다(多)방향으로 상호 영향력을 주고 있다는 관점에서, 결국 조직 목표달성과 관련된 인간 본질에 대한 문제와 리더와 구성원 상호간의 상호작용적 영향력에 초점을 두어 리더십을 “리더가 조직 목표를 달성하기 위해 구성원들과 함께 상호작용 하면서 영향력을 미치는 과정”으로 정의된다(육군본부, 2006: 1-10~1-15). 이에 따라, 군에서는 1990년 이후 사용해 오던 ‘지휘통솔’의 개념 대신에 2006년부터 ‘리더십’이라는 개념을 사용하게 되었다. 기존의 통솔 개념은 ‘상관이 부하에 대해 단일(單一)방향 위주로 영향력을 행사하는 활동’으로 리더와 조직구성원간의 관계를 수직적·단편적으로 이해하던 입장이다. 하지만 리더십은 수평적이고 슬림(Slim)화된 조직에서 지식·정보의 유통 및 활용에 적합하도록 다(多)방향적이고 입체적으로 리더와 조직구성원 간의 관계를 이해하는 것이다(육군본부, 2006).

리더십은 리더의 목표나 집단의 목적을 달성하려는 목표지향적인 행동으로 그 결과는 리더와 부하의 상호간에 영향력을 미치는 과정에 달려있다고 볼 때, 리더가 영향력의 원천을 어디에 두고 있으며 어떻게 행사하는가는 부하의 행동과 조직의 목표 달성여부를 결정한다(French & Raven, 1959: 607-633). 군 조직이 일반사회의 조직보다 상명하복(上命下服)의 특성이 강하다고 볼 때, 상급자가 평소 하급자에게 일방적인 강제적 영향력을 행사하며, 업무와 관련된 전문적인 지식이 결여된 상태에서 복종만을 강요한다면, 하급자들의 심리에 부정적인 영향을 미치게 되어 상급자에 대한 신뢰를 저하시킬 것이다. 이에 따라 군 조직 내에서의 의사소통은 줄어들게 될 것이며, 결과적으로 효과적인 업무수행을 방해하게 될 것이다. 이와 반대로 상급자가 리더로서 전문적 지식을 바탕으로 하여 문제의 본질을 파악하고, 올바른 의사결정을 내리는 등 영향력을 발휘한다면, 조직에서의 의사소통이 향상됨으로써 조직목표를 용이하게 달성할 수 있을 것이다(육군본부, 2004: 4-9). 이러한 설명에 바탕을 둔 이 연구의 두 번째 가설은 다음과 같다.

가설2: 소대장의 리더십의 영향력이 클수록, 조직 내 상급자와 하급자 간 의사소통이 원활하게 이루어질 것이다.

4. 조직관리시스템

조직관리시스템은 조직의 목표달성을 위한 인적, 물적인 요소를 통합한 체계로써 이를 효과적으로 수행하기 위한 제반 활동 및 절차 등을 포괄적으로 의미한다(Koontz & Weihrich, 1990: 18-21). 조직관리시스템은 조직의 목표를 효율적으로 달성할 수 있도록 조직의 구조와 업무의 배분에 따라 운용되게 된다. 조직의 목표달성을 위해서는 조직관리시스템을 활용한 의사소통이 중요하며, 조직에서의 업무성과에도 현저한 차이를 가져오게 된다(김병섭 외, 2003: 73-77, 310). 군 조직에서도 목표달성을 위해 인적, 물적인 요소를 통합한 체계와 조직, 제도와 이를 효과적으로 수행하기 위한 제반 활동 및 절차 등을 포괄적으로 규정하여 군 조직의 목표달성을 위한 조직관리시스템을 운용하고 있다(육군본부, 2004: 4-9). 특히 경직된 조직의 특성상 상급자와 하급자 간 취약한 의사소통을 보완하기 위하여 다양한 조직과 제도를 운용하고 있다(국방부, 2005).

조직을 효율적으로 운영하기 위해 규정이나 규칙, 계층적 구조, 명확한 분업, 확실한 절차 등에 기반을 두고 있는 조직관리시스템은 관료제 형태의 조직관리시스템이다(신철우, 2004: 49-51). 계층적인 구조 하에서 임무를 수행하고 있는 군 조직은 관료제적 조직관리시스템을 유지하고 있다고 볼 수 있으며, 그 특징은 다음과 같다. 첫째, 모든 조직구성원의 직무를 조직의 규정에 의해 합법적으로 공식화함으로써 직무가 모든 권한의 원천이 되는 동시에 조직원의 행동을 규제하는 행동지침이 되게 한다(이학중, 1998). 둘째, 계층제에 의해 상급자는 명확하게 정해진 업무를 감독하기 위해 중간계층이나 별도의 감독기관을 두기도 하며, 하급자는 권한이 부여된 범위 내에서 권한을 행사하고 다양한 네트워크를 활용한 부서 간 의사소통으로 업무를 조정, 통합한다(김병섭 외, 2003: 75). 셋째, 업무의 능률을 향상시키기 위하여 과업을 세분화, 단순화하고, 단순화·전문화된 분업에 의해 인적자원의 효율성을 추구한다(이종수 외, 2005). 마지막으로, 전체 조직목표를 세분화하여 각 부서에 목표를 부여하고, 각 부서의 목표가 달성될 때 조직의 전체목표가 성취되도록 가능한 다양하고, 효율적인 수단을 이용하여 합리적으로 운영한다(신철우, 2005: 51).

모든 조직은 목표달성을 위해 해야 할 일을 규정하여 공식화하고 있는데, 의

사소통에 관한 내용도 규정하고 있다. 상급자와 하급자 간 공식적인 의사소통 체계로는 정기적으로 각종회의를 개최하여 조직의 전반적인 업무에 대한 보고를 실시하도록 한다. 필요시에는 수시회의와 수시보고 등을 활용하여 조직의 상급자 또는 상급부서는 필요한 지침이나 명령 등을 하달하고, 하급자 또는 하급부서는 업무에 관련된 건의사항을 보고하는 등 상·하향식 의사소통제도를 통하여 의사소통을 활성화함으로써 조직목표 달성에 기여토록 하고 있다(김병섭 외, 2003: 310-311).

군 조직에서의 각종회의 및 결산제도는 부대 운영이나 필요한 사항을 전파하고, 교육시키기 위해 시행하는 군 조직에서의 대표적인 상급자와 하급자 간 공식적인 의사소통 체계이다(육군본부, 2003). 공식적인 의사소통 체계를 활용하여 지휘관은 자신의 의도를 전파하고 부대 운영에 관한 지침을 하달하는 하향식 의사소통을 하게 되며, 부대원들은 애로 및 건의사항을 보고할 수 있는 상향식 의사소통을 한다. 따라서 부대의 여건에 맞도록 제대별 각종 회의나 결산제도를 시행하여 조직의 업무를 추진하는 한편 상급자와 하급자 간 의사소통의 중요한 시스템으로 활용하고 있다(육군본부, 2006: 1-8). 이러한 설명에 바탕을 둔 이 연구의 세 번째 가설은 다음과 같다.

가설3: 공식적인 조직관리시스템이 작동할수록, 조직 내 상급자와 하급자 간 의사소통이 원활하게 이루어질 것이다.

5. 계급

계급이란 법령에서 정한 한도 내에서의 지위와 권한을 행사할 수 있는 자격을 부여하는 신분상의 주체로서 지휘권의 한계가 명확하여야 하는 군대에서 특히 중요한 신분구분의 한 가지이다. 군의 계급에서 장교는 장관·영관 및 위관으로 구분되고, 장관은 대장·중장·소장 및 준장으로, 영관은 대령·중령 및 소령으로, 위관은 대위·중위 및 소위로, 준사관은 준위로, 부사관은 원사·상사·중사 및 하사로 유형화되어 있으며, 병은 병장·상등병·일등병 및 이등병으로 하여 군인의 계급과 명칭을 규정하고 있다(임천영, 2004: 179).

장교는 대체로 지휘권을 갖고 부대와 부하에 대하여 책임을 지는 군의 간부이

며, 이는 다시 최고위간부(top management)인 장관급과 중견간부(middle management)인 영관급 그리고 초급간부(low management)인 위관급으로 구분된다. 준사관은 장교와 부사관의 중간에 위치하는 계급으로서 주로 행정 및 기술부문의 직무를 맡아 세분된 전문 분야에서 장교를 돕고 부사관 및 병을 지도한다. 부사관은 전투행정 및 기술에 있어서의 실지 동작에 고도로 숙달된 군인이며, 병은 명령에 따라 직접 전투행위를 수행하는 군인을 말한다. 부사관은 부대의 전통을 유지하고 명예를 지키는 간부로서 맡은 바 직무에 정통하고, 모든 일에 솔선수범하며, 병의 법규준수와 명령이행을 감독하고, 교육훈련과 내무생활을 지도하여야 한다. 또한 병의 신상을 파악하여 선도하고, 안전사고를 예방하며, 각종 장비와 보급품 관리 업무를 수행한다(임천영, 2004: 179-180).

군 조직 내에서는 엄격한 계급과 직위 및 권한을 바탕으로 주로 상급자와 하급자 사이의 수직적 의사소통이 이루어지고 있다. 상급자의 지시가 일방적이거나 너무 어려운 용어나 전문적인 내용을 사전 배경지식을 교육하지 않고 전달 시에는 하급자들에게 애매모호하게 받아들여져서 임무수행이 곤란하거나 업무수행에 대한 자신감 결여로 정서적 불안과 업무의 기피 현상을 초래하고, 능률적인 업무수행이 되지 못하여 불만을 갖게 할 수도 있다(육군본부, 2004: 4-11).

조직의 계층적 구조는 자유로운 의사소통을 방해한다. 왜냐 하면, 조직 내의 권위 및 보상체계 때문에 하급자는 자신에게 부정적 영향을 미치거나 혹은 상관이 받아들이기 싫어하는 정보는 왜곡하거나 생략할 가능성이 높기 때문이다(Wilensky, 1967).⁴⁾ 특히 군 조직의 특성상 하급자가 상급자에게 보고하는 것을 꺼리게 되므로 의사소통이 원만하지 못하는 현상이 발생하게 된다. 또한 자신에게 부정적 영향을 미치는 내용을 왜곡하거나 생략할 가능성이 높으므로 부하들의 심적 갈등이나 애로사항을 상관에게 보고하지 않게 되므로 상급자가 하급자나 하급부대에 대해 정확하게 파악하기 어렵게 되기도 한다(육군본부, 2004: 4-11). 따라서 관료제적이고 계급제적인 군 조직의 특성상 상급자의 계급이 낮을

4) 따라서 조직에서는 조직의 특성에 맞는 표준운영절차나 명령 등에 명시하여 필요한 보고는 반드시 하도록 함으로써 정보과다의 현상이 발생하게 됨으로 이에 대한 대책이 강구되어야 한다. 또한 공식적인 의사소통체계만으로는 조직원들의 의사를 정확하게 파악하기는 어렵기 때문에 비공식적 의사소통체계를 활성화하여 공식적인 의사소통체계의 미비점을 보완해서 하급자와의 의사소통을 향상시킬 수 있다(조성대 외, 2001: 188).

수록 하급자와의 의사소통이 상대적으로 수월할 것이라고 추정할 수 있다. 이러한 설명에 바탕을 둔 이 연구의 네 번째 가설은 다음과 같다.

가설4: 상급자의 계급이 낮을수록, 조직 내 상급자와 하급자 간 의사소통이 원활하게 이루어질 것이다.

6. 사단의 유형

군은 전·평시 모든 군사 및 비군사적 위협으로부터 국가를 방위하기 위해 육·해·공군으로 편성되어 있으며, 현재 국방목표 달성을 위한 핵심인 육군은 부대구조를 제대별 부대규모와 임무에 따라 야전군, 군단, 사단, 여단 또는 연대, 대대, 중대, 소대, 분대로 편성하고 있다(육군본부, 2005: 1-34). 통상 사단급 이상의 부대는 부여된 임무를 수행하기 위한 제병과의 기능을 통합·조직하고 운용하는 기본 전술제대이며, 연대급 이하 제대는 상급부대에서 부여한 임무를 실행하는 제대이다. 연대급 이하 제대는 주둔지단위로 편성되는 대대와 통상 같은 건물 내에서 숙영하는 중대가 있으며, 소대는 중대의 예하부대로 실제 부여된 임무를 병사들과 함께 행동으로 실행하는 최말단 단위부대이다(육군본부, 2005: 2-3~2-16). 또한 부대의 임무와 편성 상의 특성에 따라 인적·물적 자원을 유기적으로 결합하고 조화시키기 위해 사단의 편성을 크게 상비사단과 동원사단, 향토사단으로 구분한다.

상비사단은 편제표에 주어진 기본임무를 완전하게 수행할 수 있도록 편성된 사단으로 유사시 인원·장비의 추가적인 보충 없이도 임무 수행이 가능하도록 편성되어 주로 전방지역에 위치하여 임무를 수행하는 부대이다(육군본부, 2004: 723). 동원사단은 평시 적은 인원과 장비로 편성된 부대로서 유사시 동원병력 및 장비, 물자 등으로 부대증편을 위한 모체인원과 증편요원의 교육훈련, 그리고 평상시 부대의 운영·유지에 필요한 핵심인원만으로 편성된 부대이다(육군본부, 2004: 196). 향토사단은 완전편성보다 적은 인원과 장비로 주어진 향토방위 임무를 수행하기 위해 감소된 편성으로 해안경계와 책임지역 내의 국가중요시설 경계, 예비군 훈련 등의 임무를 수행할 수 있도록 편성된 부대이다(육군본부, 2004: 779). 전투부대 유형별 의사소통 측면에서는 임무가 다양하고 간부 수에 비해 보

직병력이 많은 상비사단이 동원사단이나 향토사단 보다 상급자와 하급자 간 의사소통 면에서 취약할 것이라고 가정할 수 있다. 이러한 설명에 바탕을 둔 이 연구의 다섯 번째 가설은 다음과 같다.

가설5: 상비사단보다 향토사단이나 동원사단일수록, 조직 내 상급자와 하급자 간 의사소통이 원활하게 이루어질 것이다.

앞서의 이러한 가정들에 바탕을 둔 이 연구의 분석틀은 다음의 <그림 1>과 같이 구성될 수 있다.



IV. 실증분석 결과

이 연구는 상비사단, 동원사단, 향토사단 등 전투부대의 유형별로 중대장 이상 지휘관 및 참모 31명, 소대장 57명, 부사관 65명, 병장으로부터 이병까지 164명 등 총 317명을 대상으로 부대원의 중대장에 대한 신뢰, 소대장의 리더십, 공식적인 조직관리시스템, 계급, 부대유형이 의사소통에 미치는 영향을 측정하기 위하여 설문조사를 실시하였다.⁵⁾ 모든 문항은 ‘전혀아니다’를 ‘1’, ‘매우 그렇다’를 ‘5’로 하는 Likert-type의 5점 척도를 사용하여 측정하였다. 이 연구 조사의 대상과 범위는 다음의 <표 1>과 같다.

5) 향토사단, 동원사단, 상비사단은 더미변수로 데이터셋에 입력되었다.

〈표 1〉 조사대상 및 범위

단위: 명

구분	중대장 이상 지휘관 및 참모	소대장 (중위-소위)	원사-하사	병장 - 이병				계
				소계	병장	상-일병	이병	
상비사단	11	21	20	55	10	30	15	107
동원사단	14	21	21	59	18	30	11	115
향토여단	6	15	24	50	10	30	10	105
계	31	57	65	164	38	90	36	317

이 연구에서 분석을 위한 기법으로는, 설문문항의 신뢰도와 타당도를 검증하기 위하여 신뢰도 분석(reliability analysis)을 실시하였으며, 동일 개념을 측정하는 설문문항들을 동일 요인으로 묶기 위하여 요인분석(factor analysis)을 실시하였다. 다음으로, 군 조직 내 상급자와 하급자 간 의사결정에 미치는 변수를 분석하기 위하여 회귀분석을 실시하였다.

요인분석과 신뢰도분석에 의한 측정문항과 신뢰도는 다음의 <표 2>와 같다. 우선, 요인분석에서는 주성분분석(principle component analysis)을 통하여 고유값(eigenvalue)이 1이상인 세 개의 요인이 추출되었고, Varimax방식으로 8회 반복회전하여 보다 뚜렷한 요인구조와 요인적재값(factor loading)을 얻었다. 세 개의 요인은 각각 중대장에 대한 신뢰, 소대장의 리더십, 조직관리시스템으로 명명되었다. 신뢰도분석의 결과, 변수들의 Cronbach's alpha 계수값은 모두 0.8 이상으로 내적일관성이 유지되어 신뢰성의 문제는 크지 않은 것으로 판단되었다.

〈표 2〉 요인분석 후의 측정문항

측정문항		요인 적재값	고유값 (분산비율)	Cronbach's alpha
부대원의 중대장에 대한 신뢰	·나는 나의 상급지휘관/참모와 근무하는 것이 자랑스럽다.	0.702	2.980 (14.900)	0.833
	·나는 나의 상급지휘관/참모의 의견을 잘 알고 있다고 생각한다.	0.730		
	·나는 현재 내가 소속한 부대에 대해 만족하고 부대 일원으로서 함께 성취한 과업에 대해 자부심을 자기고 있다.	0.688		
	·상급지휘관/참모들이 부대활동과 관련한 내용을 잘 말해주고 있다.	0.582		
소대장의	·소대장들이 부대지휘를 통해 귀하에게 깊은	0.795		0.907

리더십	신뢰를 준다고 생각한다.			
	·소대장들이 전투지휘뿐만 아니라 부대관리자로서 리더십을 갖추고 있다고 생각한다.	0.781		
	·소대장들이 소대원들과 원만한 의사소통관계를 유지하고 있다.	0.749		
	·소대장들이 부대업무를 잘 파악하고 임무를 수행하고 있다.	0.691	3.922 (19.608)	
	·부사관들이 장교와 사병간의 교량적 역할을 잘하고 있다고 생각한다.	0.569		
	·상향식 일일결산제도를 적극 활용하여 상하간의 의사소통을 활성화하고 있다.	0.544		
조직관리 시스템	·군 간편 인성검사를 통하여 부하를 이해하는데 큰 도움을 주고 있다.	0.786		
	·군종계통이나 부사관단, 감찰기관 등의 조직을 통해 부대의 문제점이나 발전시킬 사항을 파악하고 있다.	0.778	2.847 (14.233)	0.803
	·나는 부대의 각종회의가 업무를 파악하고 상하 동료간의 의사소통에 큰 도움이 되고 있다.	0.541		

종속변수인 군 조직 내 상급자와 하급자 간 의사소통에 대한 측정문항은 다음의 <표 3>과 같다.

<표 3> 군 조직 내 상급자와 하급자 간 의사소통에 대한 측정문항

측정문항	
군 조직 내 상하급자 간 의사소통	·나는 나의 마음을 터놓고 얘기할 사람이 있다. ·나의 동료들은 서로의 인격을 존중하며 서로의 문제에 대해 관심이 있다. ·나는 부대활동 상황을 잘 파악하고 임무를 수행하고 있다. ·나는 나의 부하와 예하부대원에 대해 업무지도를 잘 하고 있다. ·나의 부하와 부대원들이 어려운 일이 생기면 나와 상의하는 편이다. ·나는 나의 부하와 예하부대원들과 마음을 터놓고 언제든지 대화하려고 생각한다. ·나는 부하나 상급자의 이메일 또는 사이월드를 통해 의사소통을 해본 적이 있다.

이 연구에서는 각각의 변수가 군 조직 내의 의사소통에 미치는 영향력을 분석하기 위해 회귀분석을 실시하였다. 회귀모형의 가정의 검정하기 위하여, 우선, 독립변수들 간의 다중공선성(multi-collinearity) 진단결과, 공차한계(tolerance)가 모두 0.1 보다 훨씬 큰 0.4~0.96이고, 분산팽창요인(variance inflation factor)이 1.0~2.3으로서 다중공선성의 문제는 없다고 판단되었다. 이러한 분석결과를 보면, 회귀

분석상의 문제는 없는 것으로 판단된다.

부대원의 중대장에 대한 신뢰, 소대장의 리더십, 조직관리시스템, 계급, 그리고 사단의 유형이 군 조직 내 상급자와 하급자 간 의사소통에 미치는 영향을 검증한 회귀분석의 결과를 보면, 회귀모형의 결정계수 R^2 가 0.547이며, F값이 75.214, 유의도가 0.000이다. 군 조직 내의 의사소통에 미치는 영향에 있어서는 계급과 사단의 유형을 제외한 모든 변수가 통계적으로 유의하게 영향을 미치는 것으로 나타났다(<표 4> 참조). 추정된 계수에 대한 해석은, 첫째, 부대원의 중대장에 대한 신뢰가 한 단계 높게 제시될 때, 군 조직 내 상급자와 하급자 간 의사소통 정도가 평균 0.230점 증가하였다. 둘째, 소대장의 리더십이 한 단계 높게 인식될 때, 군 조직 내 상급자와 하급자 간 의사소통 정도가 평균 0.317점 증가하였다. 셋째, 조직관리시스템의 활용도가 한 단계 높게 인식될 때, 군 조직 내 상급자와 하급자 간 의사소통 정도가 평균 0.162점 증가하였다.

이러한 분석결과는 가설1, 2, 3을 뒷받침한다. 추정결과에 의하면, 부대원의 중대장에 대한 신뢰, 소대장의 리더십, 조직관리시스템이 군 조직 내 상급자와 하급자 간 의사소통에 정(+)의 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 하지만 가설4와 가설5는 통계적으로 유의한 결과를 보이지 않았다. 계급과 사단의 유형은 군 조직 내 상급자와 하급자 간 의사소통에 영향을 미치는 것으로 나타나지 않았다.

〈표 4〉 군 조직 내 상급자와 하급자 간 의사소통에 대한 회귀분석결과

종속변수 : 군 조직 내 상급자와 하급자 간 의사소통			
독립변수	계수	표준오차	t값
부대원의 중대장에 대한 신뢰	0.230	0.050	4.579**
소대장의 리더십	0.317	0.053	6.006**
조직관리시스템	0.162	0.039	4.160**
계급	0.024	0.018	1.387
사단의 유형	-0.013	0.034	-0.379
상수	0.404		
R^2	0.547		
F값	75.214**		

** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

회귀분석 결과를 종합하면, 군 조직 내에서 첫째, 부대원의 중대장에 대한 신

되다 높을수록, 군 조직 내 상급자와 하급자 간 의사소통 정도가 높아지는 것으로 보인다. 즉 중대장에 대한 신뢰가 높으면, 이는 소대장에 대한 신뢰로 연결되어 부대 전체에서 신뢰에 바탕을 둔 상급자와 하급자간의 의사소통이 가능하게 된다고 하겠다. 둘째, 소대장의 리더십 영향력이 클수록, 군 조직 내 상급자와 하급자 간 의사소통 정도가 높아지는 것으로 나타났다. 소대장이 보다 영향력이 큰 수평적이고 쌍방향적인 리더십을 발휘할수록 부대 내에서 상급자와 하급자 간의 의사소통이 활성화된다고 볼 수 있다. 마지막으로, 공식적인 조직관리시스템이 잘 작동할수록, 군 조직 내 상급자와 하급자 간 의사소통 정도가 높아지는 것으로 보인다. 공식적인 조직관리시스템에는 인사검사, 군중·부사관단·감찰기관의 활동, 각종회의가 포함되는데, 민간조직과는 달리 군조직은 일방적인 상부의 명령(상명하복)에 따라 운영되므로 회의 등의 개최는 상하간의 의사소통(특히, 하급자의 의사전달을 위한)의 기회가 될 수 있다.

V. 결 론

이 연구는 현재 군 조직 내에서 발생하고 있는 각종 사고와 군 본연의 임무 수행능력을 저해하고 있는 원인 가운데 하나인 군 조직 내 상급자와 하급자 간 의사소통에 영향을 주는 요인이 무엇인지 분석하였다. 이를 위해, 조직 내의 의사소통과 리더십에 관한 이론적 배경을 고찰하고, 부대원의 중대장에 대한 신뢰, 소대장의 리더십, 조직관리시스템, 계급, 사단의 유형을 군 조직 내의 의사소통에 영향을 주는 요인으로 실증 분석하였다. 이러한 분석결과에 의하여 군 조직 내 상급자와 하급자 간 의사소통 향상을 위한 방안을 다음과 같이 제시할 수 있다.

첫째, 군 조직의 특성에 따른 경직성과 심리적 불안요인, 주거환경이나 업무 환경의 열악함에서 비롯한 갈등과 마찰을 줄이기 위해서는 상급자와 하급자 간의 건전한 상호이해와 중대장에 대한 신뢰를 바탕으로 한 의사소통이 가능하도록 관심을 기울여야 한다. 특히 중대장에 대한 부하들의 신뢰를 증진시키는 것은 중대원들과 의사소통의 장(場)을 주기적으로 만들고, 부대원들이 제시한 내용들을 부대 운영에 반영하여 부하들과의 약속을 실천함으로써 가능하다. 예를 들면,

매달 부대원들이 중대장에게 ‘마음의 편지’를 쓰도록 하여 편지내용에 나타난 부대원들의 중대장에 대한 바램이나, 부대발전을 위한 제언 등을 부대 운영에 반영하는 것도 좋은 방법 중에 하나이다. 이와 같이 부대 운영에 부대원들의 참여 기회를 확대시켜 신뢰를 증진시킴으로써 전투상황과 같은 위기 시에도 부대원들이 부여된 임무를 완수 하겠다는 의지와 직결되리라 생각한다.

둘째, 초급간부인 소대장의 리더십 결여에 따른 조직 내에서의 의사소통 여건 조성 및 기법부족으로 군의 하부조직 내에서 의사소통이 원만하지 못하다는 근본적인 문제점해소를 위해서는 유능한 초급간부를 체계적으로 선발, 육성, 관리하기 위한 방안을 강구하여야 한다. 일례로, 군 조직 내에서의 의사소통 관련 기법 교육이 리더십 교육에 포함되어 실시되고는 있으나, 초급간부들이 야전에 소대장 또는 부소대장으로 부임하여 실제로 즉각 적용하기에는 미흡하다. 따라서 각 군의 특성에 맞는 의사소통 기법을 개발하여 초급간부들에게 구체적이고 체계적인 교육을 통하여 야전에 배치되는 즉시 활용될 수 있는 방안이 강구되어야 한다. 또한 리더십과 의사소통에 대한 사이버 교육시스템을 개발하여 야전부대에 보직배치 이후에도 소대장들이 지속적으로 리더십에 대한 학습을 할 수 있는 기회를 부여해야 한다. 이와 함께, 소대장 개인에 대한 리더십 수준을 근무평가에 반영하여 우수 소대장에게는 보직 및 장기복무 지원 시에 인센티브를 부여하는 등의 대책을 강구한다면 효과적일 것이다.

마지막으로, 대대급 이하 제대에서의 원활하고 적시적인 의사소통을 위하여 상향식 일일결산제도를 실질적으로 실시할 수 있는 체제를 정착해야 한다. 말단 소대장이나 부사관들이 부대 운영에서 소외당하지 않도록 부대여건에 맞는 각종 회의나 결산제도를 발전시켜 하향식의 의사소통 시스템과 상향식 의사소통 시스템을 다양하게 운영해야 한다. 또한 공식적인 수평적 의사소통 시스템은 물론이고, 각종 동기회나 동아리 등의 비공식적인 의사소통시스템의 활성화 대책을 강구해야 한다. 한편, 신세대 장병들의 특성을 고려하여 중·소대장들과 인터넷의 싸이월드 등의 이메일 주소를 공유하여, 계급의 차이에서 오는 대면 의사소통의 문제점을 극복하고 사이버 공간을 통하여 좀 더 적극적이고 격의 없는 의사소통의 기회를 갖는 것도 바람직할 것이다.

이와 같이 부대원의 중대장에 대한 신뢰를 높이고, 소대장의 리더십을 강화

함과 동시에 공식적인 조직관리시스템을 운영한다면, 군 조직 내 상급자와 하급자 간 의사소통을 활성화할 수 있을 것이며 제대별 사고예방은 물론, 군 본연의 임무를 충실히 완수하는데 도움이 될 것이다.

참고문헌

- 구현정·전영옥. (2005). 「의사소통의 기법」.
- 국방부. (2005). 「21세기 강군육성을 위한 선진 병영문화 비전」. 서울: 국방대학교.
- _____. (2005). 「정보화 정책 - 3007」.
- _____. (2006). “군내 사건사고 현황 및 분석“. 국방부 홈페이지, <http://www.dimc.mnd.mil>.
- 김광점·박노윤·설현도 역. (2006). 「조직 행동론」. 서울: 시그마프레스.
- 김병섭·박광국·조경호. (2003). 「조직에서의 이해와 관리」. 서울: 대영문화사.
- 서울대학교 사회심리학연구실. (2002). 「집단역학」. 서울: 시그마프레스..
- 신철우. (2004). 「조직 행동론」. 서울: 문영사.
- 오점록. (1999). 「한국군 리더십」. 서울: 박영사.
- 육군본부. (2003). 「육군규정」.
- _____. (2004). 야전교범 1-0-1 「병영생활」. 육군교육사령부.
- _____. (2004). 야전교범 6-0-1 「지휘통솔」. 육군교육사령부.
- _____. (2004). 야전교범 3-0-1 「군사용어사전」. 육군교육사령부.
- _____. (2005). 야전교범 0 「지상군 기본교리」. 육군교육사령부
- _____. (2005). 야전교범 0 「전술」. 육군교육사령부
- _____. (2006). 교육참고 8-1-7 「부대관리 Know-How 123」. 육군교육사령부.
- _____. (2006). 교육회장 06-6-7 「인간중심 리더십에 기반을 둔 임무형 지휘」. 육군교육사령부.
- 윤홍우. (2005). 「신경영학 원론」. 서울: 형설출판사.
- 이중수·윤영진. (2005). 「새 행정학」. 서울: 동림사.
- 이학중. (1998). 「조직행동론」. 서울: 세경사.
- 임천영. (2004). 「군 인사법」. 서울: 법률문화사.

- 조성대·김재득·박은미. (2001). 「인간관계의 이해」. 서울: 동림사.
- 지용근 외. (2005). 「인간관계론」. 서울: 박영사.
- Barnard, Chester I. (1968). *The Functions of the Executive*. Massachusetts: Harvard University Press.
- Bligh, M. C. & Hess, G. D. (2007). The Power of Leading subtly: Alan Greenspan, Rhetorical Leadership and Monetary Policy. *Leadership Quarterly*.
- Fiedler, F. E. (1964). A Contingency Model of Leadership Effectiveness. In L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press.
- French, J. & B. Raven. (1959). *The Bases of Social Power*, In Dorwin Cartwright(ed.), *Studies in Social Power*. Ann Arbor, MI: Research Center for Group Dynamics, Institute for Social Researches, Univ. of Michigan.
- Gortner, H.F., Mahler, J. & Nicholson, J. B. (1987). *Organization Theory: A Public Perspective*. Chicago: Dorsey.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of Organizational Behavior*, Englewood Cliff's, N. J. : Prentice-hall Inc.
- Holladay, S. J. & Coombs, W. T. (1994). Communicating Visions: An Exploration of the Role of Delivery in the Creation of Leader Charisma. *Management Communication Quarterly*, 6.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C &, Curphy, G. J. (1996). *Leadership-Enhancing the Lessons of Experience*. Irwin, Chicago.
- Koontz, H. & Weihrich, H. (1990). *Essentials of Management(5th Ed.)*. McGraw-Hill Publishing Co.: New York.
- Likert, R. (1961). *New Pattern of Management*, New York: McGraw-Hill.
- Scott, W. G. (1976). *Organizational Theory: A Structural and Behavioral Analysis*. N.Y. : Irwin Press.
- Strodill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.
- Wilensky, L. H. (1967). *Organizational Intelligence: Knowledge & Policy in Government and Industry*, N. Y.: Basic Books.