

군 리더의 독성리더십 예방을 위한 코칭방안의 탐색적 연구

이호진* 이용권** 김성목***

본 연구는 야전부대 리더의 독성리더십을 예방하고 리더십 자기 계발을 촉진할 수 있는 코칭의 방향을 제시하고자 하였다. 이를 위해서 문헌 조사를 통해 독성리더십의 개념과 하위요인별 특징을 행동과 성격적 특징으로 나누어 알아보았고, 심리학적 관점에서 리더의 독성적 행동 특성의 원인을 살펴보았다. 또한 야전부대 장병들의 설문을 통해 부하들이 주관적으로 느끼는 리더의 독성리더십의 실태를 리더십 점수와 비교하여 보았다.

그 결과, 리더의 독성적 행동은 심리적 경직성, 우울, 불안, 낮은 자존감 등에 기인할 수 있으며, 우수한 리더십을 발휘하는 리더의 경우에도 독성적 행위가 나타날 수 있음이 나타났다. 이러한 결과를 바탕으로 군에서의 독성리더십을 예방하기 위한 자기 이해 코칭 방안과 향후 군 코칭 연구의 논의점을 제시하였다.

주제어 : 군 코칭, 독성리더십, 자기 이해, 리더십

논문제출일: 2020.03.20 최종심사일: 2020.04.30

* 육군교육사령부, 리더십센터 리더십코칭교관

** 교신저자, 육군교육사령부, 리더십센터 리더십코칭과장

*** 육군교육사령부, 리더십센터 리더십코칭교관

Corresponding Author: Young kweon, Lee, Dept. of Readership coaching ROKA readership center.
78-100 Jaunro, Daejeon-si, Korea. E-mail: lyk9981@gmail.com.

1. 서론

리더십이란 구성원에게 목적과 방향을 제시하고 동기를 부여함으로써 영향력을 미치는 활동이다. 리더십이 타인에게 영향력을 미치는 이유는 동기이론의 관점에서 설명할 수 있다. 인간의 행동에서 동기(motivation)는 바람직한 행동을 지속하게 만드는 요소이다(Ormrod, 1990). 또한 동기는 개인의 에너지와 활력을 증가시키고 정해진 목표를 지향하게 만든다(Maehr & Meyer, 1997; Dweck & Elliot, 1988). 조직 구성원들이 리더의 결심에 따른 명령을 수행할 때 특정한 동기가 부여된다면 그들은 더욱 자발적이고 목표지향적인 행동을 하게 되며, 그러한 행동들이 임무수행을 성공으로 이끌게 된다.

리더의 관점에서는 리더십을 잘 발휘하여 효과적으로 성과를 낼 수 있다면 바람직한 것으로 여겨져 왔다. 그러나 구성원의 관점에서 본다면 성과뿐만 아니라 성과가 구현되기까지의 과정을 고려할 필요가 있다. 윤정구(2012)는 최근의 리더십 이론들이 무한경쟁과 조직의 이윤 극대화에만 집중하고 있다고 지적한다. 조직 구성원들에게 동기를 부여하는 변혁적 리더십을 발휘하는 리더의 경우에도 도덕성과 진정성이 결여된 경우 조직원의 조직몰입도*는 낮아지는 것으로 나타났다(정예지, 이수정, 김문주, 2012). 이러한 결과는 리더가 어떤 리더십을 발휘하고 있는가를 살펴볼 필요가 있음을 시사한다. 최근의 연구에서는 조직의 성취를 위해 미치는 리더의 영향력이 모두 바람직한 것은 아니며 어떤 리더십은 조직의 성과보다 더한 폐해를 안겨 줄 수 있음을 경고하고 있다. 이것이 부정적 리더십이다.

부정적 리더십이란 비인격적 감독(Tepper, 2000), 전제적 리더십(Ashiford, 1994), 파괴적 리더십(Einarsen, Aasland, & Skogstad, 2007), 독성리더십(Reed, 2004) 등 리더십의 부정적 측면을 통칭하는 개념이다. Schmidt(2008)에 의하면 독성리더십은 예측할 수 없고 학대적이며 권위적인 감독을 하고 자기도취적이며 자기 홍보에 강한 리더들의 행동 패턴이라고 정의하고 있다. 전영수, 이희수, 손승연 (2019)의 연구에 따르면 독성리더십은 그동안의 여러 가지 부정적 리더십의 개념을 적극성, 직접성, 해로움의 다차원으로 분석하였을 때 리더십의 부정적 측면을 가장 많이 포함한 개념으로 설명하였다. 독성리더십의 폐해를 다룬 실증연구에서는 독성리더십이 조직 차원에서는 조직의 건강성을 저해하고 개인 차원에서는 부하들의 직무만족이나 이직의도에 영향을 미치는 것으로 나타났다(Gallus et al., 2013; Dobbis & Do, 2019; Mehta & Maheshwari, 2013). 군에서 독성리더십은 조직의 미래에 부정적인 영향을 미치기 때문에 그 폐해가 심각하기 때문에 미군뿐만 아니라 영국, 독일, 우리 한국군에서도 이러한 독성리더

* 조직의 구성원 개개인이 조직에서 열심히 일하고자 하는 의사와 조직의 구성원으로 남으려는 의지(서철현, 장경수, 안현영, 2005)로서 조직몰입도가 높을수록 생산성의 높아지는 것으로 알려져 리더십의 효과성을 평가하는 지표로 주로 사용된다.

십에 대한 연구가 활발하다.

Harris 등(2007)은 군에서 강한 가치관과 직업적 의미를 갖고 있는 사람일수록 독성리더십에 더 크게 영향을 받으며, Reed(2004)는 군대에서 독성리더십을 경험한 부하들은 낙담하거나, 성공적인 독성 리더를 본보기로 삼을 수 있다고 하였다. 독성리더십을 경험한 구성원들은 군에 대해 실망을 느끼고 군을 떠나거나, 자신도 독성리더십을 발휘하는 리더가 될 가능성이 높아진다는 의미이다. 군 조직에서는 우수한 미래 전력을 잃게 되는 것이라 볼 수 있다. 군에서의 독성리더십 연구에서는 어떤 리더가 독성 리더인지를 식별하고 퇴출할 것인가에 초점을 두고 있었다(Williams, 2005; Reed, 2004). 그러나 현실적으로 군 조직의 특성상 독성 리더의 식별이 어려운 실정이다. 집단주의와 업적 지향성이 강한 군 조직 문화의 특성상(House, et al, 2004), 리더의 부정적 요소를 자신이 속한 조직의 약점으로 간주하여 대외적 노출을 꺼리거나, 구성원들은 높은 성취를 보이는 리더의 부정적인 성격특성에 관대한 경향이 있기 때문이다. 따라서 우리 군에서는 독성리더십을 다루는 방향을 독성 리더를 식별하고 퇴출하는 것보다는 예방하고 교정하는 것이 적합하다고 볼 수 있다.

따라서 본 연구에서는 군 리더가 나타내는 독성리더십의 현상과 이러한 지휘의 부작용으로 조직 구성원과 조직에 미치는 영향을 알아보고, 군 간부들이 상급 리더의 독성리더십으로 인한 부대원들의 반응 및 부대에 미치는 영향을 알아보고자 한다. 또한 군 생활에서 간부들이 경험하게 되는 주요 독성리더십 경험과 부대원들이 평가하는 리더에 대한 리더십 평가와 독성 리더십의 관계에 대하여 알아보고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 부정적 리더십 연구의 필요성

조직에는 훌륭한 리더도 있지만 부정적 영향을 미치는 리더가 많은 것이 현실이다. 그러나 현재까지의 리더십 연구는 대부분 긍정적인 측면만을 강조하면서, 상대적으로 부정적 리더에 대한 연구를 소홀히 하였다. 조직에 해를 끼치는 부정적 리더십은 최초에는 미국과 유럽을 중심으로 연구되기 시작하였다.

‘리더십 낭만화 이론’은 사람들이 특정인의 리더십을 실제보다 더 크게 인식하는 성향에 초점을 두고 있다. 특히, 조직의 성과가 아주 좋거나 나쁠 때 실제와는 상관없이 특정 리더의 리더십 때문에 그런 성과가 얻어졌다고 기인하는 성향이 강하다. 이러한 현상은 성과가 보통

일 때보다는 양극에 위치할 때 더 흔히 일어난다. 즉 리더십이라는 어휘에 실제보다 큰 특별한 의미를 부여하고 있다는 주장이다. 예를 들어 어떤 부대에 사고가 발생했을 때 구체적으로 분석해 보기도 전에 대체로 먼저 해당 부대 지휘관의 리더십에 문제가 있다는 식으로 기인하는 성향이 크다는 것이다.

부정적 리더십은 비인격적 감독 행위(Abusive supervision)와 리더의 성격(Personality)과 관련된 모욕적이며 비인격적인 행위(Abusive supervision)들이 조직 구성원과 조직성과에 미치는 영향 관계를 연구하는 것이 주류를 이루고 있다.

현실적으로 기업 조직에서는 이윤창출을 목적으로 한 계약관계에 의하여 조직 행동을 한다. 계약관계가 불리하면 하급자는 언제든지 계약을 해지하고 조직을 벗어날 수 있다. 하지만 군에서는 목숨을 담보로 한 전투임무수행이 대부분이며 개인의 의지대로 조직을 이탈할 수 없다. 조직에 부여된 임무 달성을 위해 상황에 따라서는 목숨마저도 희생하는 극단적인 행동도 할 수밖에 없는 조직이다 보니 부정적 리더십이 발생할 여지가 많다. 따라서 이러한 부정적 리더십에 대한 연구가 다른 어떠한 조직보다 필요한 조직이지만 연구가 부족한 점은 아이러니라 할 수 있다.

‘14년 미 육군리더십 연례 설문조사(2014 Center for Army leadership Annual Survey of Army Leadership(CASAL) : Military Leader Findings)에 의하면 62%의 군인들이 군 리더들의 리더십의 수준에 만족 혹은 매우 만족한다고 응답하였다. 반면 21%는 상급자의 리더십에 불만을 표현하였다. 미 리더십센터에서 조사한 독성리더십*(Toxic leadership)에서 육군은 리더십 실패로 야기되는 결과의 심각성 때문에 독성리더십에 대해 고민할 필요가 있다. 독성 리더는 타인과 조직 분위기에 대한 배려가 부족하여 단기 및 장기적으로 부정적인 결과가 나타난다. 독성 리더는 자기 자신이 얻고자 하는 것을 취하기 위해 타인을 속이고 겁박하며 강제하거나 불공평하게 벌하는 기능 장애적 행위를 지속적으로 사용한다고 경고를 하였다.

2. 독성리더십의 개념

Schmidt(2008)는 독성리더십의 구성개념을 비인격적 감독, 권위주의적 리더십, 자기도취(narcissism), 자기 홍보, 예측 불가능성의 다섯 가지 차원으로 구분하고 측정도구를 개발하였다. Schmidt(2008)가 제시한 독성리더십의 다섯 가지 구성 개념을 행동과 성격적 특성으로 구분해 보면 <표 1>과 같다.

* 미 육군 교리참조 간행물 6-22(육군리더십)에 의하면 독성리더십을 다음과 같이 설명한다. 독성리더십이란 부정적 리더십의 한 종류로 조직 구성원, 조직, 임무수행에 역효과를 가져오는 자기중심적인 태도, 동기부여, 행위의 조합이라고 정의하고 있다.

<표 1> 독성리더십의 구성개념

구분	내용	분류
비인격적 감독 (abusive supervision)	부하들의 복지와 자기 계발에 관심을 두지 않고, 학대하며 질책, 비하, 괴롭히는 행동	
권위주의적 리더십 (authoritarian readership)	부하들에게 절대적 권위와 복종을 요구하고 타인의 의견을 무시하며 세부적인 것까지 통제하는 행동	행동
자기 홍보 (self-promotion)	승진 등 자신의 개인적 이익을 위해 책임을 회피하고 상관에게 잘 보이려 노력하는 행동	
자기도취 (narcissism)	자기중심적이며 타인에 대한 공감능이 부족하고 자신의 이미지를 과장하여 강화하려는 특성	성격
예측불가능성 (unpredictability)	감정을 자제하지 못하고 갑작스럽게 폭발하며, 자신의 기분에 따라 목소리의 톤과 크기, 행동이 달라지는 특성	

출처: Schmidt, A. A. (2008). Development and validation of the toxic leadership scale (Doctoral dissertation).
 채구성

이상의 구성요소에서 독성리더십은 행동적 특성인 비인격적 감독, 권위주의적 리더십, 자기 홍보와 성격적 특성인 자기도취, 예측 불가능성으로 구성되어 있음을 알 수 있다. 독성리더십의 구성개념의 특징을 살펴보면 아래와 같다.

1) 권위주의적 리더십

권위주의적 리더십은 부하들에게 절대적인 권위와 복종을 요구하며, 세부적으로 통제하고, 타인의 의견을 무시하며 독단적으로 조직을 이끌어가는 행동을 말한다(Schmidt, 2008). 권위주의적 리더십 행동에는 부하가 임무수행을 하는 방식을 통제하거나 조직의 정책과 관련해서 융통성을 발휘하지 않으며, 자신의 생각과 반대되는 아이디어를 인정하지 않는 행동 등이 있다.

권위주의적 리더십 행동이 나타나는 원인은 군의 특수한 임무 환경과 경직된 사고방식의 두 가지로 생각해 볼 수 있다. Williams(2005)는 전쟁을 수행해야 하는 군의 특성상 리더의 바쁘고, 경직되고, 통제력이 강하고, 추진력 있고, 자신감 있으며, 호전적인 성격 특성이 훌륭하게 받아들여질 수 있는 것이다. 독성 리더들은 이러한 특성들을 극단적으로 발휘하여 단기적인 성과를 이루는데, 상급자들은 이렇게 도출된 성과의 의도와 과정을 알지 못한 채 결과만

을 만족스럽게 받아들일 수 있다는 것이다.

우리 육군의 경우 리더가 한 부대에서 재임하는 기간이 2년 정도이다. 2년의 기간 동안 자신이 의도하는 지휘 방향대로 부대를 이끌기 위해서는 강력한 영향력 발휘와 추진력이 필요하다. Sidkey(2018)*가 설명한 기업문화 프로세스의 관점**에서 보면 리더가 자신의 지휘 의도를 설명하고 전략과 시스템을 정비한다고 해도 이를 수행하는 인적 자원들이 진정성 있게 움직이지 않는다면 보이지 않는 저항(예; 보고 지연, 수동적 수행 등)은 발생하게 된다. 이를 해결하기 위해서는 구성원들과 충분한 소통과 신뢰관계를 형성하여 리더의 비전을 공유하는 것이 중요한데 리더가 마주하게 되는 야전부대의 환경에서는 이를 위한 충분한 자원과 시간이 부족한 경우가 많다. 따라서 부대 내에서 보이지 않는 조직의 저항을 마주하게 되면 리더는 극단적으로 완고하고 엄격하며 화를 자주 내는 모습을 보일 수가 있다. 이를 해결하기 위해서는 리더가 원하는 목표를 명료화하고 목표를 달성하기 위해 현재 마주하고 있는 저항 요인은 무엇인지 구체화할 필요가 있다.

조직과 환경의 저항요인을 확인함과 동시에 리더의 목표를 명료화하는 과정에서 리더의 심리적 경직성을 성찰하도록 해줄 필요가 있다. 리더가 조직 내에서 권위주의적 태도를 보이는 것은 조직의 저항이나 임무와 환경적 특성뿐만 아니라 개인적인 성격 특성일 수 있다. Adorno(1950)에 따르면 완고하고 독단적이며 공격적인 권위주의적 성격특성은 심리적 경직성과 특정 가치에 대한 맹목적인 헌신, 이분법적인 사고방식에서 기인한다. 따라서 리더의 권위주의적 리더십 행동의 식별될 경우 조직의 저항과 함께 리더의 심리적 경직성을 확인하고 통찰하도록 도와줄 필요가 있다.

2) 비인격적 감독

비인격적 감독이란 부하들의 복지에 무관심하고, 해로움을 가하거나 비인격적으로 확대하며 질책, 비하, 괴롭히는 행동이다(Schmidt, 2008). 비인격적 감독에 해당하는 행동에는 부하를 조롱하고, 공개적인 자리에서 부하를 헐뜯거나, 부하에게 무능하다고 말하는 것 등이 있다. 이러한 행동이 발생하는 원인은 군의 조직 문화와 약한 감정 기능을 들 수 있다. 군은 상명하복의 조직 문화를 갖고 있어 계급에 따른 위계가 분명하다. 또한 임무 완수를 위하여 자신의 개인적인 감정이나 어려움을 극복하는 것을 권장하고 있다. 이러한 환경 속에서 부하들은 리더의 말이나 행동에 모멸감을 느꼈다고 하더라도 이것을 직접 표현하지 못하고 인내하는 경우가

* ‘고객이 중심 ... 기업은 주변을 도는 것. 애자일 전환을 위해 생각의 틀 바꿔야’ 2018년 12월 동아비즈니스 브리핑 기사 발췌

** 기업조직은 리더, 전략, 구조, 과정, 팔로워의 요소가 피라미드 구조로 형성되어 있으며, 리더가 혁신을 위해 전략이나 구조 등을 바뀌어도 팔로워가 따라오지 않으면 내부적인 저항이 발생하여 진정한 혁신이 이루어지지 않는다는 이론

많을 수 있다. 또한 독성 리더는 단기적으로는 성과를 보이고 있으며, 낮은 수준의 독성리더십을 보이는 리더의 경우 명령에 복종하는 군인들의 특성상 부하들이 리더의 독성적 요소를 인내하고 임무를 완수한다. 이 때문에 부하들은 독성 리더의 리더십 스타일을 성공사례로 인지하고 받아들이는 경우가 있다(Williams, 2005). 엄격한 위계, 명령 복종, 리더의 역량이나 성과에 대한 긍정적 수용으로 인해 부하들이 리더의 폭언이나 욕설을 인내하고 임무수행을 완수하는 경험이 누적될수록 리더는 자신의 행동이 부하들에게 부정적인 감정을 불러일으킨다는 사실을 인지하지 못하고 부적절한 언행을 반복하게 된다. 이를 해결하기 위해서는 타인의 감정을 알고 성찰할 수 있도록 돕는 코칭 방안이 필요하다.

3) 자기 홍보

자기 홍보는 승진 등 자신의 이익을 위해서 부하들의 실적을 빼앗거나 자신의 책임을 회피하는 행동적 특성이다(Schmidt, 2008). 자기 홍보는 리더들이 자신과 팀의 성과를 조직에 알리고 더 높은 성과를 낼 수 있는 인적 네트워크를 구축할 수 있기 때문에 긍정적인 측면이 있는 것으로 알려져 있다(Macus, 2015; Neale, 2019). 그러나 독성 리더의 경우 자신의 업적을 과대하게 포장하거나 드러난 실수를 숨기는 등 비도덕적인 행태를 보인다는 점에서 차이가 있다. 이러한 행동으로 팀과 부하들의 노력에 대한 모든 보상을 자신이 독점하면서 부하들의 의욕을 저하시킨다. 자기 홍보에 능한 리더들은 자신의 성과와 팀의 이미지를 실제보다 더 좋게 보이도록 관리하는데 매우 능숙하다. 그 결과, 상급자들은 자기 홍보에 능한 독성 리더를 무능한 부하가 있음에도 불구하고 좋은 성과를 내는 장래성이 높은 유망한 인물로 인식하게 된다(Schmidt, 2014).

4) 자기도취

자기도취는 과장된 자신감, 자아도취, 특권의식, 약한 자존감을 아우르는 성격적 특성이다(Camn, 2014). 자기도취는 착취적이고 심지어 적대적인 태도와 함께 강력한 지도자들에게서 흔히 발견되는 특성으로서(Rosental & Pitinskinski, 2006), 부정적 리더십에 관한 연구들(Padilla, et al.2007; Peterson et al., 2012; Shaw et al., 2011)에서 '나쁜' 리더십 행동의 지배적인 원인으로 확인된다(Higgs,2009). Czana와 Nevicka(2019)는 자기도취적인 성향을 가진 사람들이 리더로 선발되는 이유는 자신감 넘치고 당당한 모습이 매력적인 리더로 받아들여지기 때문이라고 설명한다. 자기도취적 리더들은 긍정적인 특성과 부정적인 특성을 모두 보여준다. 카리스마 있고 대담한 비전 제시와 위협을 감수하는 과감함 추진력 때문에 성과를 올리기도 하지만, 타인에 대한 공감능이 부족하고, 착취적이며 비윤리적 성향 때문에 조직에 해를 입히기

도 한다.

최근의 연구에서는 자기도취적 성향은 본인뿐만 아니라 조직 전체에도 이익을 줄 수 있다고 주장한다(Chatterjee & Hambrick 2007; Sedikides & Campbell 2017). 자기도취적인 리더가 자신의 직업에 만족하고 자신의 권위에 대해 안정감을 느낀다면, 특히 그 맥락을 기회로 인식할 때, 뛰어난 직무 수행 능력을 보여준다(Campbell et al. 2011). 이러한 결과는 자아도취적인 개인에게 동기를 부여하기 위해서는 적절한 성과 압박, 도전적인 과제와 개인의 실적을 널리 홍보하는 것이 효과적이라는 것을 보여준다.

그러므로 자기도취적인 리더에게는 그들의 독특함을 뛰어난 능력을 인식하게 하는 코칭의 단계가 필요하다.

5) 예측 불가능성

예측 불가능성이란 감정 자제력이 부족하여 갑작스럽게 폭발하고, 기분에 따라 목소리나 행동이 달라지는 특성을 의미한다(Schmidt, 2008). 예측 불가능성은 감정의 기복이 심하다는 점에서 성격 5요인(McCrae & Costa, 1997)* 중 정서적 불안정성과 관련이 높고, 감정을 자제하지 못한다는 점에서 불안이나 우울 상태에 있는 경우가 많다. 현장에서 관찰된 리더의 예측 불가능성은 훈련 상황이나 사고가 발생하였을 때 자신의 감정을 자제하지 못하고 목소리가 높아지거나, 한동안 화난 듯이 보였다가 시간이 지나면 괜찮아지는 모습들이었다. 이러한 상태는 리더의 정서가 긴장되고 불안한 감정 상태에 머물러 있다는 것을 의미한다.

야전부대에서는 여러 가지 사고 위험이 상존하고 있는 환경적 특성이 있다. 또한 리더는 2년 남짓의 짧은 임기 동안 눈에 띄는 성과를 나타내야 하는 압박감도 갖게 된다. 이러한 환경에서 리더는 항상 긴장하고 크고 작은 실패에 대한 불안을 가지게 된다. 적절한 수준의 긴장과 불안은 수행 수준을 높여 성공확률 높이는 좋은 요인이 되지만(Ormrod, 1990), 높은 수준의 긴장과 불안 지속될 경우 감정 조절 능력이 떨어지게 된다(전재연, 김연자, 장덕선, 2007). 따라서 리더의 예측 불가능성이 눈에 띄게 식별될 경우에는 리더의 불안감 정도를 확인하고 정서적 안정감을 가질 수 있도록 코칭하는 것이 바람직하다. 우울, 불안에 따른 감정 조절을 다루어 줄 수 있는 코칭 기법으로는 인지행동적 기법인 단계적 노출 분류표 만들기(Wright, Basso, Thase, 2006)**, 수용전념코칭의 마음챙김 명상연습(Blonna, 2011)*** 등이 있다.

* 심리학에서 경험적인 조사와 연구를 통하여 정립한 성격 특성의 다섯 가지 주요한 요소, 정서적 불안정, 외향성, 친화성, 성실성, 경험에 대한 개방성이 있으며 개인의 성격은 다섯 가지 요소의 수준을 측정한다.

** 감정 폭발이 일어나는 상황을 그 정도에 따라 단계적으로 목록을 만들어서 분류하는 방법. 향후에 비슷한 상황이 일어날 때, 자신의 신체감각을 미리 감지하고 조절할 수 있도록 한다.

*** 현재의 순간을 자각하고 충분한 주의를 기울여 불안을 낮추는 심리치료 기법

3. 리더십 패러다임의 변화 필요성

인간 사회가 농업사회에서 산업사회로, 정보화 사회, 지식사회로 변화함에 따라 리더십의 패러다임도 변화하고 있다. 조직 환경이 변화하면서 구성원들의 욕구(Needs)가 변화면서 리더는 이에 적절한 리더십을 구사할 필요성이 제기된 것이다. 패러다임이란 무엇인가? '패러다임'은 '사례·예제·실례·본보기' 등을 뜻하는 그리스어 '파라데이그마(paradigma)'에서 유래하였다. 한 시대를 살아가고 있는 사람들의 견해나 사고를 지배하고 있는 이론적 틀이나 개념을 규정하는 것으로 삶의 방식을 조율하는 의식의 지도(map)라고 할 수 있다. 미국의 철학자인 토머스 쿤(Thomas Kuhn)은 《과학혁명의 구조(The Structure of Scientific Revolution)》(1962)에서 패러다임을 한 시대를 지배하는 과학적 인식·이론·관습·사고·관념·가치관 등이 결합된 총체적인 틀 또는 개념의 집합체로 정의하였다.

인간이 살아가면서 생기는 다양한 문제에 대한 대응하는 일종의 심리적 유형(Psychological type)이다. 이러한 패러다임이 적절할 경우에는 삶을 유익한 방향으로 이끌지만, 적절하지 못할 경우 리더나 조직에 위험을 초래할 수도 있다. 시대가 변화하는데 기존의 패러다임에 집착한다면 조직 구성원들로부터 외면당할 수 있다. 쿤은 패러다임의 변화 과정에 대하여 기존의 패러다임에 대체하여 새로운 변화들이 나타나면, 기존의 패러다임에서 나타나는 문제점들을 해결하기 위해 노력한다. 이러한 노력을 통해 일정한 기존의 패러다임은 차츰 부정되고, 경쟁적인 새로운 변화들이 정착화되면서 기존의 패러다임은 완전히 사라지고, 새로운 패러다임이 자리를 대신하게 된다. 따라서 패러다임은 영원히 지속될 수는 없고, 항상 생성·발전·쇠퇴·대체되는 과정을 되풀이한다. 이러한 변화를 패러다임 시프트(Paradigm Shift)라 한다. 사회적 물줄기 즉, 사람들의 견해나 사고를 지배하고 있는 이론적 틀이나 개념을 규정하는 것으로 삶의 방식을 조율하는 의식의 지도(map)가 변화하는 것이다.

4. 독성리더십 예방을 위한 코칭의 활성화

군에서 독성리더십을 예방하기 위한 방안으로는 코치나 멘토, 움부즈맨, 조직의 상위 리더가 개입하는 것이 효과적인 것으로 알려져 있다(Tavanti, 2011). 그중에서도 코칭은 이미 조직에 해를 입히고 있는 독성 리더를 식별하고 퇴출하는 대응적 방안이 아니라 리더가 자기개발을 통해 바람직한 육군의 리더상을 추구하고 조직 문화 개선에 기여한다는 점에서 우리 군에서 독성리더십을 제거하기 위한 방안으로 적절하다.

독성리더십의 예방과 교정을 위해서는 리더의 자기 성찰 능력을 높여 줄 수 있는 코칭의

방안이 필요하다. Snyder(1979)는 어떤 행동이 적절한 행동인지에 대한 환경적·사회적 신호를 읽을 수 있고, 이러한 신호를 사용하여 자신의 행위를 맞추어 나가는 사람은 상황에 따라 행동의 변화 가능성이 많다고 설명한다. 반대로 신호를 읽는 능력이 부족하거나 또는 읽는 능력이 있어도 그것들을 받아들여 자신의 행위를 변화시키지 않는 사람들은 행동이 보다 내부적으로 결정되며, 따라서 상황이 변화하여도 변화하지 않을 가능성이 많다. 이것이 자기 성찰(self-monitoring)의 개념이다. 연구에 따르면 자기 성찰 능력이 높은 사람들이 낮은 사람들보다 리더로 부상하는 경우가 더 많으며, 부하들을 상대하거나 상급자들을 상대할 때 모두 갈등을 협조적으로 해결할 가능성이 많은 것으로 알려져 있다(Baron, 1989; Becker, Ayman, and Korabik, 1994; Dobbins, et al., 1990). 자기 성찰을 통해 타인들이 인식하는 자신의 모습과 환경을 정확히 인식하고 그에 맞추어 적절한 행동을 조절할 수 있다면, 자신이 인지하지 못한 자신의 독성리더십 행동과 원인을 파악하고 적절한 변화 방안을 마련할 수 있을 것이다. 이를 위해서 독성리더십의 요인별로 그 원인을 알고 관찰되는 독성 행동을 교정할 수 있는 코칭의 전략과 기법이 적용되어야 할 것이다.

III. 연구방법

군 리더의 독성리더십 실태를 알아보기 위하여 2단계에 걸쳐 설문을 실시하였다. 1단계는 우리나라의 군에서 존재하는 리더의 독성리더십의 실태를 알아보기 위한 단계로 2017년 10월 한 달간 경기, 강원 지역 12개 부대 360명의 장병들에게 리더의 독성리더십에 대한 질문지를 배부하여 실시하였다. 2단계는 장병들이 자신의 부대에서 경험한 리더의 독성리더십의 사례와 리더십과의 관계를 알아보기 위한 단계로 2019년 1월부터 8월까지 경기, 강원 지역 15개 부대의 장병 1,200명에게 자신의 부대 지휘관의 리더십에 대한 설문을 실시하였다. 1단계 설문은 자신이 경험한 모든 리더의 독성리더십 유형에 대한 기술 통계량을 분석하였고, 2단계 설문은 자신의 부대에서 경험하거나 관찰한 리더의 행동들을 자유 기술하게 한 뒤 리더에 대한 부정적 의견을 추출하여 부정적 의견의 출현 빈도를 부하들이 응답한 리더의 리더십 평가 점수와 비교하여 보았다. 그다음, 추출된 문장을 줄 단위로 코딩하여 Schmidt(2008)가 정의한 독성리더십에 해당하는 행동이 나타난 사례들을 요인별로 분류하였다.

이와 같은 설문을 근거로 연구하고자 하는 문제는 다음과 같다.

1. 야전부대 부대원들이 경험하게 되는 독성리더십 유형은 무엇인가?
2. 독성리더십으로 인한 부대원들의 반응과 부대에 미치는 영향은 어떠한가?
3. 야전부대 부대원들은 독성리더십을 언제 누구로부터 경험하게 되는가?
4. 부대원들이 평가하는 리더의 리더십 점수와 독성리더십은 관계가 있는가?

IV. 연구결과

수집된 자료를 통해 분석된 결과는 다음과 같다.

첫째, 조직의 구성원들이 직면하게 되는 독성 리더의 유형은 무엇인가? 야전부대 설문조사 결과 독성리더십에 대한 설문 결과 85% 정도의 조직 구성원들이 독성리더십을 경험하였다고 응답하였다. 이는 미군이나 영국군의 설문조사에서도 비슷하게 나온다. 더구나 군이라는 조직 특성상 개인에 대한 배려보다는 조직에 부여된 임무를 달성해야 하는 군 조직 특성상 불가피한 일일 수도 있다. 독성리더십의 유형으로 가장 많이 언급된 내용은 강압적 지시(30%)가 가장 많았다. 두 번째로는 인격모독(25%), 무책임 및 책임 전가(19%), 리더의 권위주의(14%), 리더의 비일관적인 행동이나 지시(9%) 등으로 조사되었다.

둘째, 이러한 독성리더십으로 조직에 미치는 영향은 수동적 임무수행으로 리더를 회피하거나 불만을 표출하게 되고 이는 업무의 성과의 저하로 연결된다고 조사되었다. 리더의 독성리더십으로 조직 구성원들의 반응은 임무에 대한 의욕상실이나 포기(37%), 회의감(29%), 분노표현(20%)으로 이어지고 심할 경우 자살 생각까지 나타난다고 표현하였다. 이러한 문제에 대한 해소방안으로 스스로 삭힘(38%), 운동(22%), 전우나 하급자에게 하소연(21%), 음주 등으로 푼다고 하였다. 조직 구성원들이 리더에게 이러한 문제에 대한 대안으로 제시한 것은 활발한 의사소통과 업무능력의 개발, 상황 대처 능력의 촉진 등을 제시하였다. 결론적으로 리더의 독성리더십은 조직 구성원들의 군에 대한 충성심과 신뢰도를 하락시키고 리더에 대한 신망을 추락시키는 것으로 조사되었다.

셋째, 간부들이 상급자로부터 독성리더십을 경험하는 주요 시기는 군 생활 5~10년차(59%)가 가장 많았으며 5년 이하가 23%, 10년 이상이 18%로 조사되었다. 가장 심하게 경험하게 되는 시기는 지휘관보다는 참모 시기가 더 많은 것으로 조사되었다. 이러한 가운데 조직 구성원들이 같이 하기 힘들어하는 리더는 경중 완급을 조절하지 못하는 리더, 조직을 활용하지 못하고 혼자서 다하려고 하는 리더, 책임을 회피하는 리더 등으로 응답하였다. 조직 구성원들은 리더가 자신들을 하나의 인격체로 존중하고 부여된 업무를 완수할 것으로 믿어주길 바라는

리더를 가장 신뢰하는 것으로 조사되었다.

넷째, 부대원들이 평가하는 리더에 대한 리더십 평가와 독성리더십은 관계가 있는가? 이 문제를 해결하기 위하여 야전부대 리더들의 의견을 수렴하였다. 의견수렴 과정은 야전부대에서 발생하는 독성 리더십의 사례를 기술토록 하였다. 독성리더십에 대한 사례 분석 결과, 부정적 의견으로 추출된 문장은 603개의 문장이었으며 부정적 의견으로 추출된 문장 중 독성 리더십 행동*에 해당하는 문장은 346개였다. 각 요인별 출현 빈도는 비인격적 감독 76, 권위주의적 리더십 185, 자기 홍보 29, 자기도취 17, 예측 불가능성 39로, 권위주의적 리더십, 비인격적 감독, 예측 불가능성의 순으로 사례가 출현함을 알 수 있었다. 대상자별 독성리더십 행동의 출현 빈도와 부대원들이 평가한 리더십 점수를 비교해 보면 아래 표와 같다.

<표 2> 대상자별 독성리더십 행동 사례 출현 빈도와 부대원이 평가한 리더의 리더십 점수

대상자	비인격적 감독	권위주의적	자기홍보	자기도취	예측 불가능	합계	리더십 점수
1	2	10	-	-	-	12	89.81
2	7	10	-	-	-	17	86.06
3	5	14	-	1	1	21	83.77
4	-	20	-	-	-	20	87.40
5	8	12	7	-	1	28	90.59
6	4	7	4	2	-	17	84.1
7	5	21	-	2	2	30	89.50
8	-	-	-	-	-	0	78.17
9	-	16	-	-	9	25	78.46
10	1	6	6	-	11	24	88.93
11	6	6	6	3	3	24	76.38
12	3	29	1	3	4	40	89.10
13	35	34	5	6	8	88	87.40
14	-	-	-	-	-	0	85.59
15	-	-	-	-	-	0	88.59

이상의 내용을 살펴보았을 때, 독성리더십 행동 사례가 나타나는 빈도와 부대원들이 평가하는 리더십 점수는 일관되지 않은 것을 알 수 있다. 이러한 결과는 독성리더십의 측정은 정량적인 평가보다는 부대원들이 주관적으로 느끼는 개별 사례와 부하들이 경험한 구체적인 상황 맥락을 고려하여야 함을 시사한다. 특히 우리가 눈여겨볼 사항은 독성리더십을 전혀 발휘하지 않는 리더라 하더라도 조직 구성원들로부터 좋은 평가를 받지 않는다는 점이다. 5번, 7번, 12, 13번 리더의 경우 전반적인 독성리더십을 발휘한다 할지라도 구성원들로부터 평균 이상의 리

* 독성 리더십의 특성을 보이는 행동으로서 객관적으로 측정되지 않았기 때문에 행동의 빈도만으로는 리더의 독성 리더십 정도를 측정할 수는 없다.

더십 점수를 받았다는 조사 결과는 우리에게 시사하는 바가 크다. ‘아무 일도 하지 않는 것은 시도하다가 실패하는 것보다 못하다’는 말을 상기할 수 있는 내용이다. 즉, 조직 구성원들은 아무것도 하지 않는 리더보다는 오히려 구성원 본인에게 희생이나 어려움이 발생한다 할지라도 과감히 시도하는 리더를 더 선호하는 것으로 조사되었다.

<표 3> 독성리더십의 형태별 통계량

구분	비인격적감독	권위주의적	자기홍보	자기도취	예측불가능
N Valid	15	15	15	15	15
Mean	5.1	12.3	1.9	1.1	2.6
Std. Error of Mean	2.6	2.6	.7	.5	1.0
Std. Deviation	8.76	10.3	2.8	1.8	3.70
Variance	76.4	105.2	7.6	3.1	14.0
Sum	76.0	185.0	29.0	17.0	39.0

위와 같은 정량적 질문 외에 추가적으로 부대원들의 정성적인 기술 내용을 분석한 결과 독성 리더십 요인에 해당하는 대표적인 사례는 아래 <표 4>와 같다.

<표 4> 독성리더십 사례

구분	내용
비인격적 감독 (abusive supervision)	사무실에 앉아 있으면 ‘놀고 있네’라고 말한다. 머리가 길다는 이유로 때릴 듯이 위협하며 지적한다. 용사들 앞에서 간부를 심하게 혼내거나 경고장을 준다.
권위주의적 리더십 (authoritarian leadership)	자발적 참여 보다는 엄격한 통제와 신상필벌로 움직인다. 임무가 구현되도록 필요한 지시사항 외에 너무 세세한 것까지 지시하고 결과를 요구한다. 회의 시 의견수렴보다는 일방적인 지시를 많이 한다. 원리원칙, 상급부대의 지시사항을 잘 따르고, 그대로 되지 않으면 면박을 준다. 본인의 지식 수준이 높아서 부하들의 의견은 듣지 않는다.
자기 홍보 (self-promotion)	실제 상황에서 대대장에게 책임이 있는데 상황과 관련된 간부, 용사에게 책임을 돌린다. 상급부대에 보여주기 식 작업을 많이 한다. 자신의 진급에만 신경 쓰는 것처럼 느껴진다. 부대원보다도 상급부대의 목표에 중점을 둔다. 감사, 검열, 평가, 사열 등 상급부대에서 평가하는 지표가 되는 것에 너무 집착한다.

자기도취 (narcissism)	지나친 자신감을 보인다. 대대장을 비난하는 의견을 숨긴다. 한 번도 자신에 대해 부하들의 의견을 물어본 적이 없다.
예측 불가능성 (unpredictability)	상황이 발생하면 평소의 온화한 모습은 찾아보기 힘들고 극단적인 대화 방식을 사용한다. 기분에 따라 억양이 달라진다. 훈련이나 평가 시에 욱하여 부하들을 다그치는 경우가 있다. 하루, 이틀 엄청 화내다가 얼마 안 있으면 잊어버린다. 본인의 기분에 따라 하급자를 대하는 태도가 달라진다.

독성리더십의 구체적인 사례를 살펴보면, 비인격적 감독은 부하들의 인격이나 감정을 존중하지 않는 언행이 특징이며, 권위주의적 리더십은 타인의 의견을 받아들이지 않고 자신의 주관이나 원리원칙에 따른 임무수행을 고집하는 태도가 주로 언급되었다. 자기 홍보의 경우 상급부대의 평가를 의식하는 행동이, 자기도취는 과도한 자신감이나 타인의 입장을 무시하는 경우, 예측 불가능성은 갑작스럽게 감정이 폭발하거나 예측할 수 없는 감정 변화를 보이는 모습으로 나타나 문헌과 연구에서 정의한 독성리더십의 행동이 야전부대에서도 관찰되고 있는 것을 확인하였다.

분석 결과를 종합하여 보면, 부대원들이 느끼는 리더의 독성리더십 행동이 분명히 존재하지만, 리더십 진단과 같은 정량적인 평가만으로는 심각도를 식별하기가 어려운 것을 알 수 있다. 따라서 육군의 독성리더십을 차단하기 위해서는 리더들에게 어떤 것이 독성리더십 요소인지 교육하고, 리더 스스로 자신의 어떤 행동이 부하들에게 독성리더십으로 보이는지 성찰하는 것이 중요하다.

V. 논의

리더의 독성리더십은 조직의 부여된 임무수행에 역효과를 가져오고 리더 자신에게 치명적인 결과를 불러오게 된다. 리더들은 리더십을 발휘하는 상황에서 그 대상이 조직인지 개인인지 구분하지 못하는 경우가 많다. 리더는 조직에 부여된 임무를 완수하기 위하여 자신에게 부여된 계급과 직책을 바탕으로 강제적, 준거적 영향력을 발휘하여 구성원들에게 동기를 부여하는 것이다. 하지만 리더가 간과하지 말아야 할 것은 리더가 발휘하는 결정적인 리더십은 개인에게 향할 때 영향력이 절대적이라는 점이다. 조직을 상대로 긍정 리더십이나 독성리더십을 발휘하는 것의 영향력은 미미하다. 하지만 조직을 상대로 하는 그 순간에도 개인에게 칭찬을 하거나 비난을 하는 것은 리더에게 치명적인 독이 되어 돌아온다. 이러한 차원에서 독성리더

십은 반드시 체결되어야 할 문제이다. 지휘는 리더 개인의 역량과 함께 부하들을 포함한 주변의 인적 자원을 효과적으로 활용하는 것이 중요하다. 이를 위해 리더십은 부대원들의 뜻과 마음을 한데 모을 수 있게 만드는 행동이라 할 것이다. 지휘가 궁극적으로 임무 완수를 목표로 한다고 할 때 리더의 관점에서는 임무 완수의 결과를 주시하게 된다. 그 과정에서 리더의 부하들과 조직 문화에는 많은 희생이 따를 수 있다. 이상의 문제에 초점을 두어 리더의 지휘 활동을 부하의 관점에서 고찰해 보았다는 데 본고의 의의가 있다.

본고의 제한점을 중심으로 향후 연구 방향을 논의하자면 다음과 같다.

첫째, 야전부대의 독성리더십 예방에 대한 실증연구가 필요하다. 본고에서는 문헌고찰을 통해 리더의 자기 성찰 능력이 독성리더십 예방에 효과적임을 확인하고 리더가 스스로 자기성찰을 할 수 있는 코칭 방안을 탐색해 보았다. 따라서 향후에는 본고에서 논의된 야전부대 독성리더십 예방의 방안으로 제안한 자기 성찰 능력의 효과성을 확인하는 실증연구가 수행되어야 할 것이다.

둘째, 독성리더십 구성요인의 고찰이다. 본고에서는 Schmidt(2008)가 제안한 독성리더십의 구성개념을 바탕으로 독성리더십을 논의하였다. Popa 등(2013)의 연구에 따르면 독성리더십의 구성개념은 문화적인 배경에 따라 내용과 특성에 차이가 있는 것으로 나타났다. 따라서 향후에는 우리 육군의 독성리더십의 구성개념은 무엇이고 어떤 특성이 있는지 확인하는 연구가 수행되어야 할 것이다.

셋째, 독성리더십과 육군 리더십 모형의 관계이다. 본고에서는 야전부대에서 수집된 자료를 분석한 결과 부하들이 평가한 리더의 리더십 점수와 독성리더십 행동의 출현 빈도가 일관되지 않은 것을 확인하였다. 이러한 결과는 부하들이 서술한 내용만으로는 리더의 독성리더십 정도를 측정하기가 어렵고, 분석에 사용된 표본의 수가 소수라서 일반화하기에는 한계가 있기 때문이다. 따라서 향후 연구에서는 독성리더십 행동의 출현 빈도와 리더십 핵심요소의 관계를 규명하는 실증연구가 수행되어야 할 것이다.

참 고 문 헌

- 박상재, 김기년, 유건광, 정현중 외 (2018). 지휘통제. 대전, 육군본부.
- 서철현, 장경규, 안현영 (2005). 호텔종사원이 지각하는 공정성이 조직몰입에 미치는 영향과 조직후원인식의 매개역할. 호텔경영학연구, 14(2), 131-147.
- 양원석, 박상규, 김성규 외 (2017). 육군 리더십. 대전, 육군본부.
- 윤정구. (2012). 진정성이란 무엇인가. 서울: 한언.
- 전영수, 이희수, 손승연 (2019). 독성(Toxic, 毒性) 리더십: 문헌고찰 및 향후 연구방향 제시. 리더십연구. 10(3), 95-121.
- 전재연, 김연자, 장덕선 (2007). 중·고교 배드민턴 선수들의 불안과 수행전략의 관계. 코칭능력개발지, 9(2), 149-160.
- 정예지, 이수정, 김문주. (2012). 변혁적 리더 대 진성 리더: 변혁적 리더십의 재조명. 경영학연구, 41(3), 539-573.
- Adorno, T. W. (1950). The authoritarian personality. New York: Harper.
- Ashforth, B. (1994). Petty Tyranny in Organizations. Human Relations, 47(7), 755-778.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. Psychological review, 84(2), 191.
- Baron, R. A. (1989). Personality and organizational conflict: Effects of the Type A behavior pattern and self-monitoring. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 44(2), 281-296.
- Becker, J., Ayman, R., & Korabik, K. (2002). Discrepancies in self/subordinates' perceptions of leadership behavior: Leader's gender, organizational context, and leader's self-monitoring. Group & Organization Management, 27(2), 226-244.
- Blonna, R. (2011). Maximize your coaching effectiveness with acceptance and commitment therapy. New Harbinger Publications.
- McCrae, R. R. & Costa, P. T. (1997). Personality trait structure as a human universal. American Psychologist 52(2), 509 - 516.
- Dobbins, G. H., Long, W. S., Dedrick, E. J., & Clemons, T. C. (1990). The role of self-monitoring and gender on leader emergence: A laboratory and field study. Journal of Management, 16(3), 609-618.
- Dobbs, J. M., & Do, J. J. 2019. The Impact of Perceived Toxic Leadership on Cynicism in Officer Candidates. Armed Forces & Society, 45(1): 3-26.
- Doty, J., & Fenlason, J. (2013). Narcissism and toxic leaders. Military review, 112(4), 55-60.

- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216.
- Elliott, E. S., & Dweck, C. S. (1988). Goals: An approach to motivation and achievement. *Journal of personality and social psychology*, 54(1), 5.
- Gallus, J. A., Walsh, B. M., van Driel, M., Gouge, M. C., & Antolic, E. (2013). Intolerable cruelty: A multilevel examination of the impact of toxic leadership on US military units and service members. *Military Psychology*, 25(6), 588-601.
- Harris, K. J., Kacmar, K. M., & Zivnuska, S. (2007). An investigation of abusive supervision as a predictor of performance and the meaning of work as a moderator of the relationship. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 252-263.
- Maehr, M. L., & Meyer, H. A. (1997). Understanding motivation and schooling: Where we've been, where we are, and where we need to go. *Educational Psychology Review*, 9(4), 371-409.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.
- Mehta, S., & Maheshwari, G. C. (2013). Consequence of Toxic leadership on Employee Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Contemporary Management Research*, 8(2),
- Ormrod, J. E. (2008). *Human learning* 5th edition. Merrill Publishing Co.
- Popa, M., Rotarescu, V. S., & Sulea, C. (2013). Toxic leadership scale: A Romanian adaptation and validation. *Psychology & Health*, 28: 291-291.
- Reed, G. E. (2004). Toxic leadership. *Military review*, 84(4), 67-71.
- Schmidt, A. A. (2008). Development and validation of the toxic leadership scale (Doctoral dissertation).
- Schmidt, A. A. (2014). An examination of toxic leadership, job outcomes, and the impact of military deployment (Doctoral dissertation).
- Steele, J. P. (2011). Antecedents and consequences of toxic leadership in the US Army: A two year review and recommended solutions. Fort Leavenworth, KS: Center for Army Leadership.
- Snyder, M. (1979). Self-monitoring processes. In *Advances in experimental social psychology* 12(10), 85-128.
- Rosenthal, T. L., & Zimmerman, B. J. (2014). *Social learning and cognition*. Academic Press.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(3), 178-190.
- Watson, P. J., Grisham, S. O., Trotter, M. V., & Biderman, M. D. (1984). Narcissism and

empathy: Validity evidence for the Narcissistic Personality Inventory. *Journal of personality assessment*, 48(3), 301–305.

Williams, D. F. (2005). *Toxic leadership in the US Army*. Fort Leavenworth, KS: Center for Army Leadership.

Wright, J. H., Basco, M. R., & Thase, M. E. (2006). *Learning cognitive-behavior therapy: An illustrated guide*.

Abstract

An Investigative Study on the Coaching Methods for Preventing the Toxic Leadership of Military Leaders

Lee, Ho jin* Lee, Yong kweon** Kim, sung-muk***

The study was intended to provide a direction for coaching to prevent toxic leadership from field unit leaders and promote self-development of leadership. To this end, the concept and sub-factorial characteristics of toxic leadership were divided into behavioral and character characteristics through a literature survey, and the cause of toxic characteristics of leaders was examined from a psychological perspective. The survey of field troops then compared the status of the leader's toxic leadership that his subordinates feel subjective with the leadership score.

The results showed that the leader's toxic behavior can be attributed to psychological rigidity, depression, anxiety, and low self-esteem, and that even for leaders with outstanding leadership, toxic behavior may appear. Based on these results, the discussion points of future military coaching studies were presented to prevent toxic leadership in the military.

Key Words: Military coaching, toxic leadership, self-understanding, leadership

* Instructor of Leadership coaching, ROKA Leadership Center.

** Section Chief of Leadership coaching, ROKA Leadership Center.

*** Instructor of Leadership coaching, ROKA Leadership Center.