

군 혁신을 위한 총체적 리더십 고찰

최기출*

1. 서 언

‘인간은 사회적 동물이다.’ 라는 명제는 인간은 사회를 떠나 살 수 없음을 의미한다. 오히려 인간은 사회를 스스로 구성하고 조직화하며 지속적으로 개선하고 다원화한다. 정부, 기업, 군대, 학교, 종교단체 등과 같은 대규모 조직뿐만 아니라 인간의 개인적 생활과 관련되는 사적 모임이나 단체들도 체계화되고 조직화되고 있다.

이렇게 인간이 조직을 체계화하고 조직화하는 주된 이유는 조직의 목표를 성공적으로 달성하기 위하여 조직의 구성원 또는 구성체들을 상호 유기적으로 작용하도록 함에 있다. 따라서 조직의 성패는 조직의 구성원 또는 구성체들이 조직의 공통적인 목표를 달성하기 위하여 유기적으로 상호 작용할 수 있도록 하는 효과적인 지휘통솔 발휘 여부와 직결된다. 특히 현대 조직사회는 과거 조직사회보다 더 복잡하고 다양한 사고와 욕구를 가진 구성원들로 구성되어 효과적인 지휘 및 통제가 어렵기 때문에 우수한 리더십 발휘에 의한 조직의 효과적인 관리는 그 중요성이 점점 더 증대되고 있다.

1950년대 통계적 품질관리(Statistical Quality Control) 방식을 제창한 Williams Edwards Deming(미국, 경영학 박사)은 생산 공장에서의 노동자와 경영자간의 상호 작용에 대한 새로운 시각을 제공했으며, 그의 통계적 품질경영 방식은 일본과 미국에 적극 도입되어 일본의 경제부흥과 미국의 제3물결이 산업혁명**을 이루는 계기가 되기도 했다.

美 해군에서도 1980년대 중반부터 업무절차개선(Process Improvement) 및 비용절감(Cost Reduction)을 위해 Deming 박사의 이론에 대해 관심을 갖기 시작하였다. North Island 미 해군 항공보급창(Naval Aviation Depot)장이었던 John

* 해군사관학교 졸업(26기), 해군1함대사령관 역임, 현 해군참모차장

** 미국 산업혁명의 제1물결은 상호 교환이 가능한 부품을 사용하는 것이고, 제2물결은 자동차 산업과 같은 조립공정(Assembly Line)을 사용하는 것이었다. 특히, 미국은 1980년 봄에 일본 경제의 상승을 보고 NBC 방송에서 ‘If Japan Can Why Can't We?’를 방영하여 미국인에게 품질경영에 대한 마인드를 확산시키기도 했다.

Kirkpatrick 소장은 1984년 통계적 품질경영 방식을 전 항공보급창에 최초로 시험·적용한 지휘관이 되었다. 그는 또한 1985년 미 해군 항공체계사령부(Naval Air System Command) 6개 항공보급창에 보다 발전된 개념인 “총체적 품질경영(TQM: Total Quality Management)” 방식을 시험·도입하였다. 이러한 시험적용 기간을 거쳐 미 해군은 1989년 “총체적 품질경영 기법” 시행준비를 완료하고, 이를 기반으로 1990년 총체적 리더십 기법을 해군에 적용하였으며, 1990년 10월 미 해군성 집행조정위원회(Executive Steering Group)가 「총체적 리더십(TQL: Total Quality Leadership)」 용어를 사용하기 시작하였다. 미 해군은 1992년 총체적 리더십 적용을 위한 전략적 계획을 발표하고, 이를 근간으로 1994년 미 해군 전략의 기본개념인 「Forward ...From the Sea」를 발간했다.

이제 총체적 리더십 기법은 미국의 많은 기관들로부터 인정을 받고 있으며, 1996년 2주 단위의 리더십 훈련 8개 과정을 개발해 진급 선발된 장교와 부사관 등을 대상으로 보직 전에 반드시 이 과정을 이수하도록 하고 있다.*

이처럼 미 해군이 Deming 박사의 품질경영방식을 군에 도입하게 된 데에는 다음과 같은 몇 가지 이유가 있다.

첫째, 임무 수행을 위한 작전준비태세 유지에 도움이 되기 때문이다. 미 의회는 구소련의 위협 감소와 국가 재정적자 해소를 고려하여 국방비 삭감 압력을 증대시키고 있으며, 또한 미 방위산업체는 미 해군의 작전소요를 계속 충족시키기 위하여 방산물자의 품질향상은 물론 방산업체의 운영비를 감소시킬 필요가 있는 바, 이는 무기체계의 품질과 정비유지에 큰 영향을 미치게 되고, 또한 미 해군과 해병대의 임무를 통합하기 위하여 해군 내에서도 품질경영에 초점을 맞출 필요성이 대두된 것이다. 작전준비태세를 향상시키기 위해서는 무엇보다도 먼저 업무절차를 보다 효율적으로 개선시켜야 하기 때문이다.

둘째, 미 해군 내에서 요구하는 새로운 방향에 부응하기 위해서다. 미 해군은 1992년 9월 “From the Sea : Preparing the Naval Service for the 21st Century”를 발간한 후, 1994년 10월 다시 “Forward ... From the Sea”를 발간하면서 교리, 교육, 해군·해병대간 통합, 훈련, 획득기반시설, 작전 및 위협감소 등과 관련된 모든 업무절차들을 개선시킬 것을 요구하고 있었다.

셋째, 군도 정부조직의 한 기관으로서 국민으로부터 좋은 평가를 받아야 하기 때문이다. 품질개념은 정부의 대국민 서비스와 관련이 있다. 정부기관은 법과 규정으로 정해진 국민에 대한 서비스를 경제적으로 제공해야 한다. 우리는 보다 적은 비용을 사용하면서도 국민으로부터 좋은 평판을 얻어야 하는 것이다. NASA

* 5개의 장교과정은 Command Leadership Course를 비롯 Executive/Advanced Officer/Intermediate Officer/Basic Officer Leadership Course이며, 3개의 부사관과정은 Chief Petty Officer/First Class PO/Second Class PO Leadership Course등이 있다.

의 우주왕복선 Challenger호와 같은 사고가 다시 일어난다면 국민들의 NASA에 보내는 시선이 곱지 않을 것이다. 이것은 장병들의 사기와 군 발전에 큰 걸림돌이 될 수 있다.

넷째, 총체적 리더십 기법은 해군이 국가 업무수행능력을 높이는 데 도움을 줄 수 있기 때문이다. 1993년 3월 미 부통령이 「국가업무수행능력 검토위원회」(National Performance Review)의 목표는 “정부가 업무는 더 잘하면서 비용은 더 감소시키는 것”이라고 발표하였다. 총체적 리더십 기법은 미 해군이 국가 업무수행능력 검토위원회의 목표를 만족시키는데 도움을 주기 때문이다.

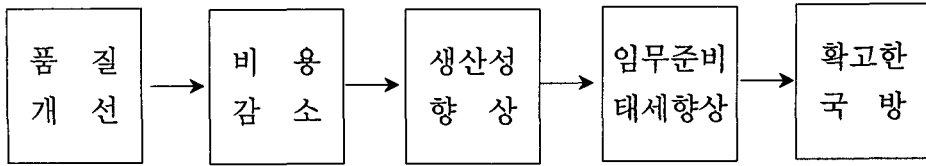
다섯째, 미국은 세계 시장에서 끊임없는 경쟁력 향상을 요구받고 있기 때문에 국가적 차원에서도 품질경영에 관심을 가져야 했기 때문이다.

따라서 본 글은 미 해군의 총체적 리더십의 기본 개념을 이해하여 군혁신을 위한 총체적 리더십 기법의 군 적용 방안을 수립할 수 있는 기초를 제공하고자 한다. 이를 위하여 Deming 박사의 총체적 품질경영방식 기본 개념 및 원리, 미 해군 총체적 리더십의 기본 개념, 특징 및 적용방향, 미 해군의 총체적 리더십 적용사례 및 교육과정을 고찰하고자 한다.

2. Deming 박사의 품질경영방식

2-1. 품질개선과 조직 생산성

Deming 박사가 품질개선을 주장하고 품질개선을 위해서는 현 업무절차를 사용자 중심의 업무절차로 개선해야 한다고 하는 주된 이유는 품질이 개선되면 비용이 감소되고 생산성이 증가되며 궁극적으로 시장 점유율이 증가된다는 사고에 있다. 이를 설명하는 데는 주로 「연쇄반응모델」이 이용된다. 아래 그림은 Deming 박사가 일본에 적용했던 경제모델을 응용하여 미 해군이 수립한 모델로서 품질 개선에 따라 발생하는 연쇄반응을 순서대로 그린 것이다. 미 해군에서는 아래 그림을 「연쇄반응모델(Chain Reaction Model : 1991년 미 해군의 업무절차개선 팀이 명명)」이라고 부른다.



이 모델은 “품질이 개선되면 비용이 감소하고 생산성이 향상된다는 것을 설명하고 있다. 따라서 낮은 비용과 높은 품질은 임무준비태세 향상을 가져오게 하여 결국에는 강력한 국가방위를 가져다준다. 과거 미 해군에서는 검사와 비용절감을 통한 생산성 향상에 초점을 두었으나, 현재는 품질개선에 리더십의 중점을 두고 있는 총체적 리더십 기법을 적용함으로써 비용을 낮추고 생산성 향상을 꾀하고 있다. 다시 말해서 총체적 리더십 기법을 적용하면 보다 적은 제작업 및 지연과 보다 정확한 장비사용 그리고 보다 효율적인 시간 사용으로 비용이 감소한다는 것이다.

따라서, 함대, 전단 및 함정에서 수행되고 있는 각각의 일들을 하나의 업무절차라고 생각한다면, 총체적 리더십 기법을 사용하여 모든 업무가 개선될 수 있는 여지가 있으며 함대, 전단, 전대, 함정뿐만 아니라 육상부대에서도 업무절차를 개선하면 임무준비태세의 수준을 증대시킬 수 있을 것이다.

2-2. Deming 박사의 품질경영 접근방식

품질경영의 이점은 군의 작전 준비태세를 크게 향상시킬 수 있다는 데 있다. 작전 준비태세(Operational Readiness)란 부대가 그들의 임무를 보다 효율적이고 효과적으로 완수할 수 있는 능력의 정도를 말한다. 즉, 품질경영은 조직의 효과성과 효율성을 증진시킨다. 조직의 수행능력을 평가하는 중요한 요소로서의 효과성(Effectiveness)이란 사용자에게 의해 또는 부여된 임무에 의해 정의된 바른 업무를 수행하는 것을 의미하며, 효율성(Efficiency)이란 업무수행방법을 개선하는 것을 의미한다.

품질경영을 위한 접근방식에는 검사를 통한 방법과 업무절차개선을 적용하는 방법이 있는데, 검사를 통한 방법으로는 완벽한 생산품을 보장할 수 없으며 업무절차개선을 적용하는 방법을 통해서만이 완벽한 생산품을 보장할 수 있다. 이 두 가지 방법을 설명하면 다음과 같다.

2-2-1. 검사(Inspection)를 통한 품질경영

검사(Inspection)를 통한 품질경영방식은 검사를 통해 불량품을 식별하고 제거

하는 것이다. 다시 말해서, 정훈교육계획을 검사하는 과정을 예로 들면, 업무절차란 정훈 실무자인 정훈과장 등이 정훈교육 계획을 수립하는 절차를 뜻하며, 정훈교육 계획은 결과물(생산품/서비스)로서 상부의 결재과정이 검사에 해당된다. 이 계획은 결재과정에서 승인되면 계획이 그대로 추진되며, 추진과정에서 기존의 계획이 계속 활용 가능하면 계속 사용되나 실무 집행 단계에서 문제점 발견 시에는 그 문서가 재수정 되기도 하는데, 이 단계가 ‘재사용 여부 검토’ 또는 ‘재작업’ 단계에 속한다. 그러나 만약, 결과물이 문서가 아니고 생산품일 경우는 검사요원이 배치되어 일정 규격에 의해 검사하게 되며 그 규격 내에 있으면 사용자에게 판매될 것이고, 그 규격에 통과되지 않으면 그 생산품은 제거되게 되며 규격 내에 생산 될 수 있도록 개선된 문제점들이 새로운 생산 공정에 반영되어야 한다.

2-2-2. 업무절차개선을 통한 품질경영

업무절차개선은 예방적 접근방법으로 생산품을 검사하는 것과는 매우 다르다. 대부분의 기업은 생산품 또는 서비스를 검사하는데 굉장히 많은 시간을 소비하는 반면에 생산품 또는 서비스를 만들어 내는 업무절차를 개선하기 위한 연구에는 거의 시간을 투자하지 않는다. 원인체계(Cause System)를 이해하기 위해서는 지속적인 노력이 필요한데, 그 이유는 업무절차개선에 필요한 정보를 파악하기 위함이다. 업무절차개선이란 하나의 업무절차에서 원인체계를 알아내고, 이를 이용하여 변이와 복잡성을 감소시키기 위하여 지속적으로 노력하는 것을 의미한다.

2-3 Deming의 14가지 경영수칙

Deming 박사는 조직이 변화하고 업무절차가 개선되어 품질이 향상되고 비용이 궁극적으로 감소되어 조직의 생산성이 향상되기 위한 14가지 경영 수칙을 다음과 같이 제시하였다.

1. 모든 구성원들에게 회사의 목표와 목적을 작성하여 공표하라.
2. 최고경영자를 포함한 모든 구성원은 새로운 업무수행철학을 배워라.
3. 업무절차개선 및 비용절감을 위하여 실시하는 검사(Inspection, 군에서는 정기적인 검열이 이에 해당)의 목적을 이해시켜라.
4. 단순히 구입가격만을 토대로 평가하는 것은 중단하라.
5. 생산체제와 서비스체제를 일정하게 그리고 지속적으로 개선시켜라.
6. 기술숙달 훈련을 의무화하도록 규정하라.

7. 리더십을 교육하고 제도화하라.
8. 두려움을 불식시키고, 신뢰를 구축하며 혁신적인 분위기를 조성하라.
9. 조직(회사나 부대)의 목표와 목적을 달성하기 위하여 부서, 팀이나 참모들의 노력을 최적화하라.
10. 방법을 제시하지 않는 구호는 제거하라.
11. 생산의 수적 할당량 대신에 개선방법을 교육하고 제도화해야 하며, 목표 경영방식대신 업무처리의 능력을 파악하여 개선방법을 배우라.
12. 작업자나 실무자의 자부심을 손상시키는 장애요인을 제거하라.
13. 모든 구성원들을 위한 교육과 자기개발 노력을 독려하라.
14. 조직이 변화할 수 있도록 적절한 조치를 취하라.

3. 총체적 리더십

3-1 개념

총체적 리더십은 조직을 이끌어 나가는 하나의 방법이다. 이 방법은 한 조직을 이끌어가는 목적이라기보다는 수단이다. 총체적 리더십이란 부대에서 제기되는 문제를 해결하기 위한 하나의 업무절차 개선 방법으로, 본질적으로는 부하에게 어떻게 동기를 부여해 목표를 달성할 것인가 하는 방법을 제공하는 것이다. 즉, 우리가 임무를 완수하기 위해 업무를 수행하는 하나의 방법으로서 총체적 리더십의 원리와 수단들이 이용된다는 것이다.

따라서 총체적 리더십은 어떤 프로그램 또는 계획처럼 나타났다가 사라지는 것이 아니라 조직을 성공적으로 이끌고 관리하는 방법으로서 한번 전수받으면 조직 내의 모두가 업무를 수행하는 일상적인 방법이 되는 것이다. 이러한 총체적 리더십은 임무완수를 위하여 관습적으로 수행해 온 기존의 업무처리 과정을 비판적으로 분석 평가하는 체계적인 방법인 것이다. 넓은 의미에서 총체적 리더십은 전쟁에 대비하는 군 각 조직의 업무를 개선해 나가는 한 방법을 제공해 주는데, 이는 전장에서 전술적인 리더십 기법을 대신하는 것은 분명히 아니다. 다만 이는 계획수립방법, 훈련방법, 군수지원, 일상작전을 수행하는 능력 등을 개선시켜주는데 기여한다. 또한 이러한 업무절차 개선과정을 통하여 부하들의 생활의 질을 높이는 데도 기여한다.

미 해군에서는 리더가 종합적인 지식체계를 기반으로 한 Deming 박사의 14가지

경영수칙과 업무수행 주기를 이용하여 업무절차의 품질과 생산성을 높이고 있다. 미 해군에서는 조직에 제공되는 물자와 서비스, 조직 내의 모든 주요 업무절차, 최종 수요자의 현재와 미래의 요구 충족 등을 평가하고 이를 개선하기 위해 계량적인 수단과 사람들의 지식을 응용하는 것을 총체적 리더십 기법이라고 한다. 여기서 총체적이란 모든 업무절차 및 모든 구성원을 의미한다. 미 해군이 총체적 리더십이라는 접근방법을 사용했던 것은 품질과 생산성을 향상시키기 위한 시도였다. 이 접근방법은 지휘통솔, 경영관리, 통계학적 수단에 기초를 두고 있다. 따라서 사용자의 요구를 충족시키는데 초점을 맞추기 위하여 이 세 가지를 연계하여 활용하였고, 생산품과 서비스의 질을 개선하여 비용도 낮출 수 있었다.

이러한 총체적 리더십은 각 부서(대)간의 팀워크를 강조한다. 이 팀워크를 위하여 상호 긴밀한 대화와 협조는 업무절차개선에 필요한 분야를 식별해 내고 갑작스런 변화에서 오는 두려움을 감소시켜 주는데 반드시 필요하다. 결국 총체적 리더십은 부대원들이 업무를 올바른 방법으로 수행할 수 있도록 해 주는 방법이다.

3-2 특징

총체적 리더십의 특징은 지휘관이나 최고경영자가 반드시 주도해야 하고, 조직 지향적 지휘통솔과 관리방법이며, 사실에 입각해 결심해야 하고 사용자와 임무의 요구에 맞는 품질에 초점을 맞춰야 한다. 따라서 총체적 리더십은 지휘관이나 최고경영자가 아닌 참모 등에게 위임하지 않아야 하고, 단순히 팀만을 구성하여 추진하는 것이 아니며, 성의가 부족해서도 안되고, 무사안일하게 현상을 유지해 나가서는 안 되며, 단순한 통계에 근거해 품질관리를 하는 것이 아니고, 하나의 일시적 계획으로만 간주해서도 안 된다.

3-3 적용방향

우리가 업무절차개선방법(Process Improvement Method)을 이야기할 때 보통 어떤 문제점을 갖고 시작한다. 우리의 목표는 현 상황에서의 문제를 일시적으로 제거하는 것이 아니라 영구적으로 제거하려는 것이다. 이를 위하여 우리는 보다 넓고, 보다 진보적인 시각을 가져야 한다. 즉 문제에 대한 근원적인 의문점을 도출, 이해하고 이러한 의문들을 함께 제거하는 방법을 찾는 노력이 필요하다. 미 해군은 이러한 방법을 적용하기 위하여 총체적 리더십을 사용하고 있다. 총체적 리더

십은 전략적이고 하향식 접근방법을 구사하고 있으며, 부대의 임무, 비전, 중·장기 목표를 달성하는데 초점을 맞추고 있다. 또한 기본적으로 총체적 리더십 기법은 첫째, 업무절차개선에 초점을 맞추면서 영구적으로 해결하려 노력한다. 둘째, 이 방법은 보통 비용을 절감하고 낭비를 없애는 결과를 가져온다. 셋째, 이 방법은 지휘관이 보다 효과적으로 부하를 활용하는데 적용하고 있다.

4. 미 해군의 총체적 리더십 적용

1992년 2월 10일 미 해군성장관, 해군참모총장 및 해병대사령관이 총체적 리더십 기법에 대한 미 해군의 전략적 목표를 설정하는 문서에 공동 서명했다. 이러한 종류의 문서는 미 해군 역사상 처음 있는 일이었다. 이 문서에는 미 해군이 미래를 지향하는 방향으로 모든 조직이 업무의 품질에 초점을 맞출 것을 요구하고 있다. 즉 총체적 리더십이란 변화를 요구하는 업무를 변화 시키는 방법을 찾는 것과 업무를 효율적으로 수행하기 위한 방법을 찾는 것을 의미하는 것이다. 총체적 리더십 기법은 미 해군과 해병대에서 차출된 완전 통합된 팀에 의해 추진되어야 함을 강조하고 있다. 미 해군의 전략적 목표, 비전, 그리고 행동지침은 미 해군의 전략적 계획에 포함되어 있다. 전략적 목표란 본질적으로 그 조직이 갖고 있는 비전을 향하여 노력해 감으로써 얻게 되는 성과들을 요약 설명한 것이다. 다음은 「1992년도 미 해군 정책서」에 수록된 세 가지 내용이다.

4-1. 미 해군의 비전

해군 · 해병대로 구성된 통합팀은 세계적으로 점증하는 적대적 해양환경 하에서 국가의지를 수행할 수 있는 세계 최고의 부대이다. 해군 · 해병대는 다양한 분쟁을 대응해 나갈 수 있도록 정예화 되고, 다목적 임무를 융통성 있게 수행할 수 있게 배치되어 있다. 공격받기 쉽거나, 예측할 수 없는 위협에 대응하기 위해 우리군은 전력의 현시와 신속한 전력투사를 통하여 전쟁을 억지한다. 연합전력은 신무기체계 배치 소요시간, 훈련주기 변경 소요시간, 창정비 소요시간을 대폭 줄인 지원체계 하에서 상기 임무를 수행해 나간다. 총체적 리더십 기법에 의해 의료시설을 포함한 많은 지원체계와 지원절차들이 지속적으로 개선되어 한결같이 최고의 수준을 유지한다. 총체적 리더십 개념에서 “지원체계”는 주요 관심 분야로서 품질

경영 방법에 의해 업무를 수행할 수 있도록 준비된 지휘관과 참모들, 적절히 유지되고 있는 필요한 육상 시설물들, 해군작전 수행에 핵심적인 기술을 갖고 있는 공인된 전문 기술자들, 보다 신속하고 경쟁력 있는 예산으로 우량 생산품을 생산하고 서비스를 제공하기 위해 사적 · 공적 관계를 강화시키려는 획득 및 정비유지 전략들, 그리고 해군 · 해병대에서 신뢰와 자긍심을 갖고 훌륭하게 업무를 수행하는 잘 훈련된 직업군인들을 총칭한다.

4-2. 미 해군의 총체적 리더십에 관한 행동지침

미 해군 지원체계의 목적은 해군 · 해병대 장병들에게 언제 어디서든 국가이익을 성공적으로 지키고 그들이 생존할 수 있게 하는 능력을 제공하는 것이다. 다음의 원칙들은 이러한 목적을 성취하기 위하여 미 해군이 결심하고 행동하는 지침(Guiding Principles)이 된다.

- 우리는 부여된 임무를 완수한다.
- 우리는 해군 · 해병대 장병들이 우리의 역사에서 가장 완벽하게 준비되어 있고, 가장 높은 수준의 작전준비 태세를 갖추고 있다는 것이 가장 중요한 사실임을 인식하고 있다. 해군 · 해병대 장병은 부여된 임무를 수행하기 위한 해군 전력의 핵심이다. 우리 해군은 장병들의 질적 수준을 계속해서 유지해야 한다.
- 우리는 부여된 임무를 완수할 책임이 있다. 그것이 국가에 대한 우리의 첫 번째 충성이다. 우리 해군 · 해병대 단일군 공동체 또는 전통적 역할과 책임을 뛰어넘어서 해군 내에서 협력하는 새로운 방법을 모색해야 한다. 자긍심, 직업주의 및 공동체의식은 매우 중요하지만, 이러한 것들이 상호 운용성을 방해하는 장벽이 아님을 확실히 해야 한다. 국방 자원을 획득하고 서로의 역할에 대한 경쟁과정이 상호 불화를 일으키고 파괴적 수단으로 작용해서는 안 된다.
- 우리는 해군과 해병대 장병을 지원하는 모든 체계와 업무절차를 통제 조정하고 임무를 수행한다. 우리는 해군과 해병대 장병이 임무수행을 위해 요구되는 높은 품질과 적시에 사용 가능한 충분한 양의 무기, 탄약, 훈련, 수송, 건강관리, 주택, 기타 필요한 모든 물자와 서비스들을 제공할

수 있어야 한다. 현재와 미래에 요구되는 여러 가지 소요를 충족시키고 작전부대의 지원능력을 향상시키기 위한 새로운 기술과 창의적 방법들을 개발하기 위하여 우리들 자신에게 도전하는 혁신적 방법을 사용해야 한다.

- 우리는 국민의 신뢰와 국가방위는 가장 높은 수준의 도덕적 행위를 요구한다는 사실을 인식하면서 정직하고 성실해야 한다. 성실함이란 우리가 개인에게 미치는 결과에 관계없이 해군 · 해병대와 국가에 최대의 이익을 줄 수 있는 결과를 얻도록 결심한다는 뜻이다.
- 우리는 총체적 품질에 대한 개선을 추구하는 일반적 표현으로서“총체적 리더십”이라는 용어를 채택해 왔다. 어쨌든 우리는 이러한 개선 노력에 의해 설정된 개념과 내용은 그냥 불려지는 것이 아닌 매우 중요한 것으로 이해하고 있다.

4-3. 미 해군의 전략적 목표(Strategic Goal)

미 해군의 지휘관은 품질개선에 초점을 맞춘 조직 내의 통합된 구성원으로서 부하들을 통솔하고 체계를 관리함으로써 해군 · 해병대의 효율성을 최적화해 나간다.

미 해군은 비전, 임무 및 지침을 목표, 전략 및 실행계획으로 전환시킴으로써 미 해군의 미래에 영향을 준다. 그리하면 자원의 할당과 업무절차의 개선은 같은 방향으로 따라온다. 또한 모든 장병들은 이러한 목표를 달성함에 있어서 정당하게 공헌해야 한다고 믿고 있다. 이러한 변화를 시작함에 있어서 우리는 해군을 위한 하나의 비전과 다섯 가지 중요한 전략적 목표를 발전시켰다. 이러한 전략적 목표는 다음과 같다. 즉, ① 통합, ② 인적 자원과 교육훈련, ③ 획득, ④ 혁신과 기술, ⑤ 설비분야이다. 해군이 우리에게 직면한 도전을 충족시키려면 이러한 목표들을 지속적으로 개선해 나가야 한다.

다시 말해서, 해군은 작전부대와 지원체계의 능력을 극대화 하는 데 투자함으로써 작전능력을 갖는 완전 통합된 해군 · 해병대를 운영해 나갈 수 있다. 특히, 해군은 국가 군사전략하의 합동 및 연합작전 범위 내에서 해군의 전투효과를 극대화 하는 광범위한 전략과 전술적 교리를 발전시킨다. 그리고 해군부대가 필요로 하는 시설, 지원 및 필수 보급품을 효율적이고 즉각적으로 지원해 주기위한 해군의 통

합된 획득, 정비 및 군수 지원에 대한 기반시설(Infrastructure)을 계속 발전시켜 나간다. 해군의 각종 지원능력에 영향을 주는 원칙을 유지하면서 통합을 촉진하고, 현역 및 군무원들을 교육시키며 조직관리를 통합하는 데 참모들의 노력을 집중시킨다.

해군은 사실에 입각하여 혁신적이며, 신병모집 · 훈련과 군생활의 질에 영향을 미치는 체계적인 변화를 통해 군인과 군무원의 질에 영향을 미치는 체계적인 변화를 통해 군인과 군무원의 질적 향상을 지속적으로 노력해 나간다. 특히, 해군 장병들의 평등한 기회를 막는 장벽을 식별하여 제거할 것이다. 또한 해군은 소요결정 방법을 더욱 개선하고, 적정자원을 배분하여, 평상업무를 통해 신병모집 체계를 발전시켜 나간다. 그리고 해군은 군 훈련에 불필요한 소요를 제거하고, 작전부대의 요구를 충족시키는 훈련체계와 환류체계를 개선하며, 교육생들을 성공적으로 교육하기 위한 예산의 적절한 배정 및 불필요한 요소들을 제거해 나간다. 또한, 전국 및 지역별 신병모집 책임과 필요한 사항들을 평가 분석함으로써 적절한 자원배분과 소요결정 방법의 개선을 통하여 민간인 모집체계를 개선해 나간다. 또한 현역 및 군무원의 업무수행의 질을 높이는 데 필요한 근무환경을 개선해 나간다.

해군은 해군 · 해병대를 위한 해군 무기체계에 대해 시기에 맞는 적절한 설계, 시험, 생산 및 지원 할 수 있도록 지속적으로 획득업무 절차를 개선해 나간다. 특히, 미 해군은 개념설정 단계에서부터 실전배치 단계간의 기간을 줄여 나간다. 또한 상호 운용성과 작전가용성 측면에 중점을 두고 체계 설계비용 및 지원체계의 운용에 소요되는 비용을 절감하도록 압력을 가한다. 또한 정부와 계약자간의 관계를 건전하게 육성하고 신뢰와 건전한 기업운영 및 높은 도덕적 행동기준을 바탕으로 상호 팀워크를 형성하며, 해군에게만 유일하게 요구되는 획득 소요는 계속 유지될 수 있도록 민간 산업계의 능력을 유지해 나간다.

미 해군은 신기술을 식별하고 소개하는 업무절차를 지속적으로 발전시켜 나간다. 그 이유는 주요 해양기술 분야의 전 세계 선도자로서 우리의 인식을 확고히 하고, 혁신과 기술을 배양하는 환경을 조성하기 위한 것이다. 특히, 해군은 기술을 선택하고 평가하는 업무절차를 발전시키고, 미래 해군 · 해병대의 체계개발에 기초를 이루는 기술에 투자함으로써 체계가 이용 가능한 시기에는 비용이 절감되는 기술을 활용할 수 있게 한다. 또한 해군 기술투자를 지원하기 위해 자매 서비스기관, 학술 산업단체 그리고 모든 동맹국들과 활발한 유대관계를 발전시켜 나가야한다.

해군은 작전부대에 대한 서비스의 질을 계속적으로 발전시키기 위해서 적절한 규모로 즉각적인 지원이 이루어지는 육상지원 체계를 확립한다. 육상지원 시설은 편리함 시설들로 갖추어지고 잘 유지가 되도록 함으로써 결과적으로 삶의 질과 근무여건을 향상시키고 생산력의 증대를 가져오게 한다. 또한 생활환경적 측면에서 책임감 있는 태도로 업무를 수행하게 하며, 공동생활에서 삶의 질을 높이는 데 기

여하게 한다. 특히 미 해군은 임무수행에 필요한 설비를 포함한 가족과 독신자를 위한 숙소, 가족 지원 기능, 그리고 사기복지 및 오락 활동 등을 지원하는 시설들에 대한 설비표준을 규정하고 이행하며, 규정된 설비표준이 항상 유지될 수 있도록 필요한 자원을 제공한다. 그리고 전통적인 군사시설 건립뿐만 아니라 혁신적인 재정 경영 및 운영방식을 고려해야 한다.(예, 비용분담 · 공공 · 민간인투자, 임대) 또한 환경법에 부응하고, 해군 · 해병대 시설물 주변에서 발견되는 천연자원을 보호하기 위해서 해군의 모든 계획, 부대 운영 및 작전환경요소를 연계시키며, 쓰레기를 최소화하고, 에너지를 절약하며, 환경에 대한 역효과를 피하기 위해서 공해방지 대책을 강구한다.

우리는 비전과 전략적 목표에 대하여 해군 전반에 걸쳐 중요한 변화를 요구하고 있다. 우리의 비전을 추구함으로써 우리는 미래의 우리 능력을 향상시킬 것이라고 믿는다. 이러한 전략적 목표들을 성취하는 것은 단시간에 그리고 쉽게 달성되지 않을 것이다. 그러나 우리는 우리 부하들이 해군 · 해병대가 직면하고 있는 도전들을 충족시킬 수 있다고 믿는다. 우리는 모든 구성원들이 가치 있는 전략적 목표들을 달성하기 위해 노력하고 있다는 것을 알고 있다. 지휘관으로서 우리가 나아가야 할 방향을 제시하고 변화를 위해 요구되는 지원을 할 수 있도록 노력해야 한다.

5. 미 해군의 총체적 리더십 교육과정

미 해군의 총체적 리더십 교육과정은 상급 지휘관, 총체적 리더십 조정관, 품질경영 자문관을 대상으로 Norfolk와 San Diego 이외의 지역에서 주기적으로 개설된다. 각 지역으로 이동하는 총체적 리더십 전문가의 여비, 추가적인 교육훈련 자재는 초청부대장의 책임이다. 교육과정의 종류 및 형태, 실시 횟수 및 교육훈련 장소의 지정은 초청부대(서)장의 요구에 따른다. 해군의 총체적 리더십 전문가로부터 훈련을 받는 부대(서)의 책임자는 강의지침, 요약책자, 수강지침, 작업지, 보고서 및 관련 책자를 받는다. 총체적 리더십 조정관(TQL Coordinator)이나 품질경영 자문관(Quality Advisor)이 필요한 교보재는 필라델피아의 항공보급소를 통해서 구입할 수 있고, 교보재의 가격 및 청구번호는 과정소개서에 포함되어 있다. Colorado에 총체적 리더십 교육시설이 있으며, 총체적 리더십 훈련소에 참가자를 보내는 부대는 최소한 교육 시작 30일 전에 숙박시설을 확인해야 한다. 해군 총체적 리더십 교육과정 참가자 수업료와 교보재비용은 무료이며, 수강생들의 여비 및 수당은 지

원부대의 책임이다. 인원할당은 연간 부대별로 이루어진다. 총 교육훈련 인원의 70%가 해군에 할당되고, 해병대는 25%, 해군성은 나머지 5%가 할당된다.

5-1. 상급 지휘관 세미나(Senior Leader Seminar) 과정

본 과정은 총체적 리더십에 대한 접근방법을 이해시키기 위하여 총체적 리더십의 기본적인 철학, 원리, 방법을 가르친다. 해군에서 품질의 역할과 경제적 파급효과, 총체적 리더십에 대한 정의와 관련 개념들, 품질개선을 위한 접근방법, 품질개선에 있어서의 사용자의 역할, 업무절차 개선과 계획수립의 수단, 업무절차 개선을 위한 조직, 전략적 계획, 총체적 리더십 훈련, 개선을 위한 전략적 접근을 유도하는 총체적 리더십 적용 계획에 관한 사항을 교육한다. 해군의 총체적 리더십은 종합적 지식체계와 14가지 경영수칙을 소개한 W. Edwards Deming 박사의 철학과 원리에 근거를 두고 있음을 교육한다. 교육대상은 부대의(서) 선임지휘자가 교육대상이며, 함장, 부장, 중령 이상의 장교 및 이와 동등한 군무원을 포함한다. 본 과정은 상급 지휘자들이 이수하는 첫 번째 총체적 리더십 과정이며, 추가적인 훈련은 자격을 갖춘 총체적 리더십 조정관이나 품질경영 자문관들이 실시한다.

5-2. 총체적 리더십 소개 과정

총체적 리더십 과정은 총체적 리더십의 기본요소를 설명하는 과정이다. 본 과정에서는 해군의 총체적 리더십, Deming 박사가 강조하는 14가지 경영수칙과 종합적 지식체계 및 업무절차 개선을 위한 기본적 방법에 대한 해군의 연구내용을 교육한다. 해군의 총체적 리더십 전문가로부터 “총체적 리더십의 기초과정”을 이수 받은 사람이면 누구나 본 과정을 가르칠 자격이 있다. 교육 참가자들에게는 교육안, 학습지침서 및 교육과정 요약책자가 한 권씩 배부된다. 교육대상은 해군 전 장병 및 군무원이며, 상시 개설되고 많은 훈련이 요구되지 않은 사람들을 위한 초급 과정이다.

5-3. 총체적 리더십 기초 과정

총체적 리더십 기초과정은 총체적 리더십 기법에 관한 기본적 요소들을 가르친

다. 해군의 총체적 리더십에 관한 모든 교육과정에서 다루는 교과내용을 광범위하게 설명해주는 기초과정이다. 주요 교육내용은 Deming 박사의 종합적 지식체계의 4가지 구성요소이다. 4가지 구성요소는 첫째, 체계이론(Systems Theory), 둘째, 통계이론과 변이이론, 셋째, 심리이론, 넷째, 지식이론(Theory of Knowledge)이다. 본 과정에서는 종합 지식체계에 기초를 둔 경영술을 위해 마땅히 알아야 할 사항으로 Deming 박사의 14가지 경영수칙을 소개한다. 14가지 경영수칙을 응용함으로써 조직의 핵심요원들이 업무개선팀으로 함께 일하는 데 필요한 환경을 제공해 준다. 본 과정은 “ 계획-실행-확인·분석-조치”주기를 이용한 과학적 방법과 업무절차 개선을 위한 개량적 방법과 수단을 설명한다. 본 과정은 총체적 리더십에 관한 이론교육 과정이며 나머지 다른 총체적 리더십 과정은 업무절차 개선에 필요한 기술을 익히기 위한 실습교육 과정이다. 본 과정을 이수한 자는 총체적 리더십을 소개하거나 본 과정을 가르칠 자격을 갖게 된다. 교육대상은 총체적 리더십 조정관과 품질경영 자문관 그리고 최종 수요자 교육과정으로서 모든 지휘관, 경영자 및 품질/업무절차개선팀의 구성원이 교육대상이 된다. 과정기간은 총체적 리더십 조정관과 품질경영 자문관 양성과정 이수 대상자는 10일, 최종 수요자 교육과정 이수 대상자는 4일이다.

5-4. 총체적 리더십 응용과정

총체적 리더십 응용과정은 품질개혁을 시도하는 지휘관을 보좌하는 총체적 리더십 조정관 양성과정이다. 본 과정에서는 조직을 변화시키기 위한 총체적 리더십에 대한 접근방법을 설명한다. 조직문화 변화를 다루는 방법, 전략적 계획수립, 준비대세 방법, 변화를 위한 조직방법, 전략적 계획을 지원하기 위한 시행계획, 시행계획의 한 부분인 훈련계획과 같은 개혁을 위한 주요 과제를 다룬다. 교육대상은 총체적 리더십 조정관(TQL Coordinator)이고, 과정기간은 총 10일이다.

5-5 업무절차개선팀/품질개선팀 업무수행방법 과정

업무절차 개선팀/품질개선팀의 업무수행방법 과정은 여러 명의 사람들과 어떻게 능률적인 팀으로 만들며, 경영팀(Management Team)이 자신들의 업무절차를 잘 관리해 나갈 수 있는 방법을 교육시키는 과정으로, 품질경영위원회(Quality Management Board)와 같은 서로 기능이 다른 요원으로 구성된 팀(Cross

Functional Team)이 업무절차 개선을 시작하는 데 특히 도움이 된다. 이과정은 <계획-실행-확인 · 분석-조치> 주기의 계획단계에서 새로 도입된 7가지 경영계획 수단을 이용하는 방법에 초점을 두고 있다. 교과내용은 사용자와 그들의 요구 식별방법, 품질경영위원회를 구성하고 그 위원회의 목적을 설정하는 방법, 사용자의 요구를 만족시키는 주요 업무절차 식별방법, 자료수집 절차 및 방법의 표준화, 업무절차와 관련된 측정치를 식별해 내는 방법, 업무수행 성과와 사용자의 요구를 비교하는 방법, 최초의 업무절차 개선을 위한 계획과 실행, 지속적인 업무추진 개선 추진이다. 본 과정에서는 “업무절차 경영모델(Process Management Model)”을 통하여 새로운 7가지 품질경영 수단을 모델의 각 단계에서 적용하는 방법을 배우기 위하여 사례연구(Case Study)를 이용한다. 교육과정에서 모든 팀들이 업무수행에 대한 사전 계획을 수립토록 하고, 교육훈련을 시킨 후 한 달 정도의 계획 진행 상태를 보고하기 위해 품질경영 자문관을 재소집한다. 본 과정은 두 부분으로 구성되어 있는데, 하나는 사용자를 식별해 내는 부분이며, 나머지는 사용자의 요구를 식별해 내는 부분이다. 이러한 과정을 통해 총체적 리더십 조정관과 품질경영 자문관이 그 조직의 집행조정 위원회가 전략적 계획과 전략적 업무절차 개선을 하는데 도움을 준다. 교육대상은 현장실습 과정으로서 총체적 리더십 조정관과 품질경영 자문관이 대상이며, 최종 수요자 교육과정으로는 경영자과 업무절차개선팀이 교육대상이 된다. 과정기간은 10일이다. 업무절차/품질 개선을 위한 체계적 접근법 교육과정은 품질경영 자문관에게 업무절차 개선을 위한 계량적 방법과 수단을 교육하는 과정으로서 업무절차개선팀을 지원하는 데 필요한 지식과 기술을 가르쳐 주기 위함이다. 이 과정을 이수하고 나면 품질경영 자문관은 품질경영위원회와 업무절차개선팀을 가르쳐 주고 지도할 수 있는 능력을 갖추게 된다. 교육대상은 품질경영 자문관이고, 과정기간은 15일이다.

6. 결 론

본 글은 미 해군의 총체적 리더십의 기본 개념을 이해하여 총체적 리더십 기법을 우리 군에 적용하는 방안을 수립할 수 있도록 기초를 다지는 데 그 목적이 있다. Deming 박사의 총체적 품질경영방식은 품질개선을 통하여 궁극적으로 비용을 절감하고 나아가 조직의 생산성을 향상시킬 수 있는 조직경영 방식이다. 미 해군은 이를 통하여 조직의 생산성을 향상시킨 바 있으며, 이는 총체적 리더십 창조의 기원이 되었다.

따라서 총체적 리더십을 우리 군에 적용하는 방안을 연구·수립하는 것이 추후

연구 방향이 되며, 이를 위한 품질개혁의 6가지 전략은 다음과 같다.

1. 최고 경영자층은 품질변화를 옹호하는 리더이며, 술선수범자이며, 동시에 선 생님이 되는 것을 배워야 한다.
2. 경영자들은 자신의 지도에 따라 추진해야 하는 개선과제를 신중하게 설정하 고, 각 부서에서 차출된 업무절차개선팀은 과학적 접근방법을 사용해야 하며, 기술자문관에 의해 지도받아야 한다.
3. 최고경영자층은 준비 및 착수 후 조기에 확대하기 위한 2년간의 청사진을 그 린 후 품질개혁계획을 추진한다.
4. 경영자들은 품질개선노력을 지원하는 데 요구되는 내부 협조, 감독, 기술훈련 및 기술지원을 위한 절차를 수립해야한다.
5. 경영자들은 총체적 품질경영을 한 단계 지원하기 위해서는 조직문화를 변화 시키기 위한 각별한 노력을 해야 한다.
6. 교육과 훈련을 지속적으로 수행해야 한다.

결론적으로 총체적 리더십을 충분히 이해하고, 상기 품질개혁 전략을 적극 활용 하여 우리 군에 맞는 총체적 리더십을 수립하면, 이는 군 혁신의 획기적인 계기가 될 것으로 생각된다.

참 고 문 헌

- [1] Edgar.H. Shein, Organization Culture and Leadership(San Francisco : Jossey-Bass, 1985)
- [2] H. James Harrington, The Improvement Process (New York : McGraw-Hill, Inc., 1986)
- [3] Joseph. M. Juran, Quality Control Handbook (New York : McGraw-Hill. Inc., 1974)
- [4] Joseph. M. Juran, Juran on Leadership for Quality : An Executive Handbook (New York : The Free Press, 1985)
- [5] Kaoru Ishikawa, What is Total Quality Control? The Japanese Way (Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, Inc., 1985)
- [6] R. D. Moen & T.W. Nolan, Process Improvement : A Step-by-Step Approach to Analyzing and Improving a Process(Quality Progress, 1987)
- [7] R. D. Moen & T.W. Nolan & L.P. Provost, Improving Quality Through Planned Experimentation(New york : McGraw-Hill, 1991)

- [8] Myron Tribus and Yoshikazu Tsuda, The Quality Imperative in the New Economic Era(MIT Center for Advanced Engineering Study, 1985)
- [9] Peter Scholtes, Getting a New Team Started (Madison, WI : Joiner Associates, 1986)
- [10] G.A Rummmler & A.P Brache, Managing the white Space(Training 1991, January)
- [11] W.A Shewart, Economic Control of quality of Manufactured Product(New York : D. Vam Nostrand, 1932)
- [12] W. Edwards Deming, Quality, Productivity, and Competitive Position(Cambirdge, MA : MIT Center for Advanced Engineering Study, 1982)
- [13] W. Edwards Deming, out of the Crisis (Cambridge, MA : MIT Center of for Advanced Engineering Study, 1985)
- [14] Wells. D. L, & Doherty. L. M, A Handbook for Strategic Planning(Washington, DC ; Depament of the Navy Total Quality Leadership Office, 1994)
- [15] Wills. D. L, Strategic Management for Senior Leader ; A Handbook for Implementation(Washington, DC ; Depament of the Navy Total Quality Leadership Office, 1996)
- [16] 박래해, 현대 리더십론(서울, 법문사, 1987)
- [17] 오윤진, 新稿 리더십론(서울, 일선출판, 1994)
- [18] 조영호, 사람을 위한 조직관리(서울, 명진출판, 1993)
- [19] 최기출, 히딩크의 교훈과 우리(서울, 21세기 군사연구소, 2002)