지식·정보·과학군대의 고급제대 리더십

조 영 갑*

목 차

Ⅰ. 서론
Ⅱ 고급제대 리더십의 개념
Ⅲ. 고급제대 리더십과 비전
Ⅳ. 고급제대 리더십과 자질
Ⅴ. 고급제대 리더십과 역할
Ⅵ 고급제대 리더십 발휘를 위한 영향력 형태의 유형
Ⅶ. 고급제대 리더십의 발전방향
Ⅷ 결론

Ⅰ. 서론

인류문명은 농업사회·산업사회·지식정보사회로 발전되어 왔으며, 그 변화는 사람들의 생각과 행동을 혁명적으로 바꾸어 놓았다.

이러한 거대한 변화는 시간 이동의 개념에서 보다는 인간 문명의 기본 틀 자체가 바뀌는 대변혁으로써, 지식정보사회는 국가사회 전반의 운영방식과 국민들의 일상생활에 영향을 미쳤을 뿐만 아니라

* 국방대학교 교수

군 리더십 환경도 크게 변화시키고 있다.

예컨대 국가안보환경과 전쟁양상의 변화, 특히 군에 유입되고 유출되는 군 구성원들의 의식과 행동양식에도 결정적인 영향을 미치고 있다. 이러한 변화에 유연성 있게 대응하기 위해서는 고급제대 리더들이 정책적이고 전략적인 차원에서 군의 제도와 규범, 리더십 발휘 등에서 새로운 대안을 마련해야 한다.

첫째는 군과 사회가 복합적으로 결합된 유기적 관계에서 국민의 군대로서의 역할과 관련된 국민통합의 리더십 체계, 둘째는 무기체계와 통신체계 등의 지식·정보·과학화에 따른 디지털 전장특성에 맞는 리더십 발휘, 셋째는 무조건 나를 따르라는 일방적이고 권위적인 리더십 형태에서 구성원 스스로 믿고 참여하게 하는 변화주도형 리더십을 발휘할 수 있는 지휘능력 계발의 노력이 있어야 한다.

따라서 본 논문에서는 고급제대 리더십에 요구된 개념과 자질 및 역할, 그리고 발전방안에 대해서 알아보고자 한다.

Ⅱ. 고급제대 리더십의 개념

1. 고급제대 리더십 정의

고급제대 리더로서 지휘관 및 참모는 직업적 권한과 윤리적 책임감 때문에 평시에 혹은 전시에 합법적으로 군사목적을 수행하고 달성해야 할 의무가 있을 뿐만 아니라 그의 명령을 따르는 부하들의 생명과 국민의 재산 손실을 극소화하고 불필요한 파괴행위를 피해야 하는 책임을 갖고 있다

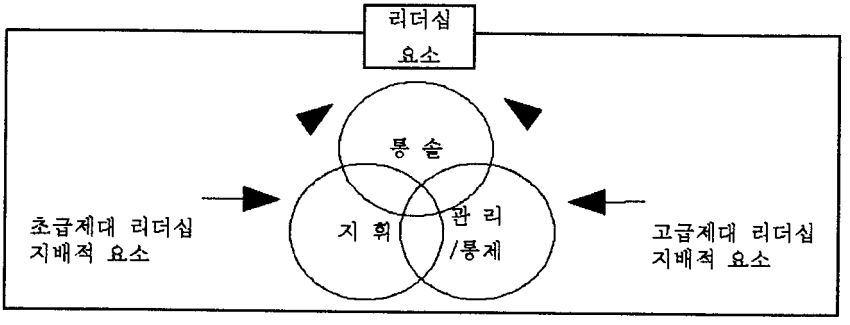
리더는 위기가 발생하거나 전쟁이 시작되면 새로운 리더십 기술을 학습하거나 기존의 리더십 기술을 조정할 시간적 여유가 없이

평시의 리더십을 그대로 전쟁에서 적용하게 된다.

특히 고급제대 리더는 대부대, 큰 조직을 통하여 부여된 임무를 달성해야 되기 때문에 평시에 교육 훈련시키는 방법이 바로 전시에 운영하는 방법이 될 것이고, 평시에 자원을 관리하는 방법이 전시에 자원을 할당하는 방법이 될 것이며, 평시 행정이나 지휘방법이 실제전장에서 지휘방식을 결정하게 된다.

따라서 리더십은 인간관계 개선이나 조정문제를 다루고 사회조직이 갖는 잠재적 능력을 최대한 발휘토록 하여 특정목적을 달성하는 학문으로써, 리더십 연구관점에 따라 다양하게 정의하고 있으나 현대군대에서 고급제대 리더십은 지휘·통솔·관리 및 통제의 4가지 과정(표-1)을 통합하여 리더십을 발휘하게 된다.

< 표 1> 리더십의 통합개념



이상의 내용을 종합하여 보면 고급제대 리더십이란 고급제대 리더가 특정한 목적을 달성하기 위해 직책상 주어진 책임과 권한을 바탕(지휘)으로, 구성원에게 영향력을 행사(통솔)하고, 조직관리와 자원할당 능력을 통합(관리·통제)하는 활동 및 과정이라고 정의할 수 있다

지휘, 통솔, 관리, 통제의 4개 과정통합은 기수와 말의 관계로 설

명할 수 있다. 기수가 지향하고 있는 결승점인 목표(비전)를 가지고 있다면 기수는 말에게 출발이라는 간단한 구두지시(지휘)와 고삐를 부드럽게 잡아당기는 것(통제)이 말의 움직임을 개시하기 위해 필요한 모든 것이 된다.

그와 동시에 기수가 말의 약점을 고려하여 보다 빠르게 달릴 수 있게 하기 위해, 보완을 계획하였다면(관리), 그리고 말과 기수간의 관계가 좋았다면(통솔), 기수와 말은 최상의 요망하는 결과(지휘효과)를 달성할 수 있게 된다.

만약에 상황이 변화되면 말의 결승점인 목표를 변경하고 또한 그 기세를 유지시키기 위해 기수는 4개 과정의 사용을 다시 조정할 수 있다.

기수와 말의 사례를 분석하여 보면 기수와 말의 관계에서 상호이해가 깊으면 깊을수록 그 관계는 더욱 밀접해져서 기수는 관리와 통제과정의 필요성을 덜 느끼게 된다.

고급제대 리더도 부대 및 부하들의 행동이 조직적이고, 우수할수록 통제 및 관리를 사용할 필요성이 감소하고, 지휘 및 통솔과정이 보다 많이 사용된다.

그리고 리더의 비전과 의도가 명확하고 조직 영향력이 강하면 강할수록 관리 및 통제과정의 사용을 감소시켜야 한다.

즉 고급제대 리더가 리더십을 발휘하는데 지휘 · 통솔 · 관리 및 통제과정은 상호보완적인 불가분의 관계로써 공통된 분야도 있지만 고급제대 리더는 통솔과 관리 및 통제가 지배적 요소가 되는 반면에 초급제대 리더는 지휘와 통솔이 지배적 요소로 중요시 되고 있으나, 각 제대 리더는 조직의 제대, 상황, 임무에 따라서 어떠한 과정이 지배적 요소이고 보조적 요소인지를 결정하여 요망하는 지휘효과를 달성할 수 있는 능력이 있어야 한다

2. 고급제대 리더십 분류

리더는 전쟁과 평화시를 막론하고 리더십을 숙련하고 개발하여 적용하는데 차이가 없으나 리더십 환경과 전략적·작전적·전술적 제대에 따라 적용할 수 있도록 해야 한다

리더십 유형은 연구하는 학자에 따라서 혹은 접근방법에 따라서 여러 가지로 분류하고 있으나 군 리더십은 계급별 기준으로 할 때는 초급 리더십(병/부사관/위관장교), 중급 리더십(영관급 장교), 고급 리더십(장군급 장교)으로 구분한다.

그리나 21세기 지식정보사회에서는 위협이 전통적 전쟁 이외에도 테러 및 대량살상무기의 확산, 마약 및 범제, 재해 및 재난 발생 등 군사적·비군사적 위협이 확산됨에 따라 미국은 이러한 위협에 효율적으로 대처하기 위해 군 구조를 신속화·경량화·첨단화로 개편하였다.

미국은 새로운 위협에 대처하기 위해 동맹과 군대를 변화시키고 있는데, 그 핵심은 병력수준이 아니라 전력수준이며, 머물며 싸우는 것이 아니라 싸우기 위해 움직이는 신속기동군체제로 변환하였다.

예컨데 미국은 전 세계의 미군기지를 전력투사거점(PPH), 주요작전기지(MOB), 전진작전거점(FOS), 안보협력대상지역(CSL) 형태로 재배치하고 있다. 그리고 미군은 연대-사단-군단-군으로 이어진 군 조직 체제를 여단단위의 작전부대(UA)-작전사령부(UEx)-작전지원사령부(UEy)라는 새로운 군 조직 구조로 재편했다

따라서 군 리더십을 새로운 변화에 신속하게 적용하여 효율적인 리더십을 발휘할 수 있도록 군 조직 계층별 기준으로 하여 초급제대(소부대) 리더십, 고급제대(대부대)리더십으로 구분하고 있다.

즉 초급제대 리더십은 분대(팀)에서 대대급까지가 전술 수행부대가 되고, 고급제대 리더십은 연합 및 합동작전의 기본 단위부대인

여단(연대)급 이상의 부대가 되기 때문에 대령급과 장군급의 지휘관 및 참모가 된다.

그러나 중령급 장교도 사단급 이상의 제대에서 참모나 정책부서에서 실무담당관으로 업무를 수행할 때는 그 제대 지휘관 수준에서 업무를 수행하고 리더십을 발휘할 수 있어야 하기 때문에 고급제대 리더십을 적용한다.

왜냐하면 고급제대 리더십은 고급간부로서 대대장은 지휘관 보직이 끝나면 사단급·군단급·작전사령부·각 군 본부·합동참모본부·국방부 등의 수준에서 참모 및 실무담당자로 업무를 수행하게 되고, 여단(연대)은 연합 및 합동작전 수행의 기본 단위부대가 되며, 여단장(연대장)은 보직이 끝나면 고급사령부의 핵심 참모 역할을 하기 때문이다.

또한 리더십의 특성상 리더십 지식의 중첩성, 리더십 발휘의 연계성 등이 겹치고, 고급제대 리더십 발휘는 초급간부 때부터 많은 지식과 경험의 축적으로 이루어지기 때문이다.

3. 고급제대 리더십의 특성

고급제대 리더십은 초급제대 리더십에 대비하여 여러 가지 특성을 가지고 있으며, 그 내용을 알아보면 다음과 같다.

첫째, 고급제대 리더십은 복잡한 성격을 갖는다.

군 조직에서 계급과 직책이 높으면 높을수록 조직의 복잡성은 증대된다. 초급제대 리더에게 중요한 직접적인 리더십 기술이 고급제대 리더에게도 구성원들을 지도하는데 기초가 되지만, 조직의 복잡성과 지휘의 책임성이 확대됨에 따라 보다 폭 넓은 리더십 발휘의 전문지식과 복합적인 기술이 요구된다.

고급제대 리더는 직접적인 지휘 능력을 보유해야 함은 물론 간접

적인 통솔에 필요한 부대구조 및 부대 분위기를 이해하고, 인간관계를 조종할 수 있는 필요한 전문지식을 가져야 한다. 이렇게 함으로써 리더는 부대를 부대목표에 지향하는 협동체로 만들고, 예하제대 지휘관 및 참모들을 통하여 영향력을 행사할 수 있다.

둘째, 고급제대 리더는 전략적 작전적 수준의 비전(구상)을 수립해야 한다.

리더는 전략적 · 작전적 측면에서 미래의 부대활동을 예측하고 미래에 요구되는 문제에 대처할 수 있는 비전을 제시하여, 예하제대 리더가 그 비전을 명료하게 이해할 수 있도록 하달하고, 강력히 실천할 수 있는 리더십을 발휘해야 한다.

셋째, 고급제대 리더는 초급제대 리더와는 달리 부대의 보다 큰 관심사항과 자신을 대신하여 직접적인 조치를 취하는 예하제대 리더들의 리더십에 관심을 두게 되며, 또한 리더십을 발휘할 수 있도록 지휘환경을 조성한다.

이와 같은 특성 때문에 고급제대 리더들은 칼 폰 클라우제비츠(Carl von Clausewitz)가 말했듯이 적극적이기보다는 윤리적이고 일면적이기보다는 다면적이며, 열렬하기보다는 합리적인 두뇌의 소유자가 되어야 한다.

요컨대 한국군의 고급제대 리더들은 현대 사회의 지식정보화 환경과 현대전쟁의 양상 변화, 그리고 조직문화 및 구성원들의 인식변화에 적용할 수 있는 새로운 리더십 발휘능력을 가져야 한다. 이러한 관점에서 고급제대 리더가 리더십 발휘에 핵심요건이 되는 것은 전략적 · 작전적 수준의 통합적 사고의 비전 능력, 업무수행을 위한 자질, 조직 구성원의 관리 및 효율적인 전투력 운용을 위한 역할과 적극적인 실천을 위한 공식적 · 비공식적인 영향력 행사가 요구되고 있다.

Ⅲ. 고급제대 리더십과 비전

1. 개요

고급제대 리더는 전·평시에 중장기적인 미래에 대한 전망과 예견, 그리고 각종 난관을 극복하고 부여된 목표를 수행하기 위해서는 신속히 상황을 판단하여 전략적 · 작전적 수준에서 비전(Vision)을 제시할 수 있어야 한다

2. 리더의 비전

각 제대 리더로서 지휘관 및 참모들의 모든 행동은 비전(Vision), 즉 구상으로부터 시작된다 비전이란 부대가 요망하는 성과를 달성하기 위해 현재와 미래에 무엇을 해야 하는지, 어떤 가치를 위해 싸워야 하는지, 그러한 능력을 갖도록 하기 위해서는 부대를 어떻게 발전시켜야 할 것인가에 대해 기본적인 개념과 목표를 생각하는 일로서, 부대 임무 속에서 구체화시켜야 한다

따라서 비전이 명확하게 제시되면 부대 운용방향이나 수정 또는 고수하기 위한 지침이 되고, 부대 및 구성원을 개발·육성·교육하고, 전투력을 유지시키는 광범위한 기본적 틀이 된다.

비전은 유능한 리더가 되기 위한 전제조건이다 클라우제비츠는 비전(구상)을 지휘관의 "내부의 빛(Inner Light)"이라고 말함으로써, 전역이나 전투에 대한 직관적 감각일 수도 있고, 정확한 임무일 수도 있으며, 또한 전역이나 전투에 대한 지휘관의 의도일 수도 있는 것이다

따라서 비전은 리더들이 임무 달성의 진행상태를 판단하는 참조

점으로서, 부대 운용방향을 수정 또는 고수하기 위한 지침이 된다. 비전은 이를 시행할 부대에 행동의 초점과 지침을 제시하기 때문에 부대 편성을 위한 기초가 된다

또한 비전은 조직 내의 신뢰, 단결력, 사명감, 그리고 어떠한 목표도 달성하겠다는 의지 등을 불러일으키고 유지하는데 필요한 정신적인 통솔력과 조직의 지휘력을 창출하는 토대가 된다.

이를 위해 고급제대 리더는 상급 리더의 전략적 · 작전적 의도를 파악하여 자신이 추구하는 리더십 수준의 비전을 재정립해야만 예하제대 리더에게 작전의 목적과 지침, 그리고 동기부여 등을 명쾌하게 전달할 수 있다 그러나 리더가 전·평시에 부대와 구성원들에게 언제 · 어디에서 · 무엇을 · 어떻게 해야 한다는 뚜렷한 비전을 제시하지 못하면 일관된 부대임무 수행이나 전쟁에서 승리를 보장할 수 없게 된다.

3. 리더의 비전 실현

고급제대 리더는 비전을 토대로 전략적·작전적 차원의 중장기적인 목표를 제시하고, 그 목표달성을 위한 조직과 환경을 조성한다. 이때 고급제대 리더의 비전은 적절한 생각과 관심을 갖는 것만으로는 충분하지 못하다. 비전에는 반드시 부대 및 구성원들의 행동을 집중시킬 수 있고, 승리를 위한 부대의지를 공고히 할 수 있는 어떠한 준칙이 들어 있어야 하는데, 그것은 부대 및 구성원들에게 요구하는 목표(목적), 지침, 동기부여 등의 준칙이 포함되어야 한다.

첫째는 달성 가능한 목표를 설정해야 한다 목표 설정을 위해서는 부대 및 구성원이 무엇을 해야 하는가에 대한 이해가 있어야 한다. 목표 설정은 각 지휘제대에 따라 전략적 · 작전적 · 전술적 수준에 대한 이해가 기초가 된다 특히 전략적 · 작전적 수준의 비전을

실현시키기 위해 고급제대 리더는 자신의 의도를 부대 및 구성원들에게 정확하게 이해시켜 실행토록 하고, 임무가 장기적·단기적 맥락에서 더 큰 상위 목적에 합치될 수 있도록 목표를 설정해야 한다.

둘째는 명확한 지침을 제시해야 한다. 고급제대 리더는 명쾌한 지침을 제시하여 부대 및 구성원들이 비전에 기초하여, 실천 가능한 계획을 수립하고 요망하는 결과를 얻을 수 있도록 한다.

셋째는 사명감을 갖고 실천하도록 동기를 부여한다. 리더는 부대 및 구성원들에게 동기를 부여하여 가장 어려운 상황에서도 요망하는 목표를 달성하여 비전이 실현될 수 있도록 노력해야 한다.

이와 같은 사례로써 맥아더 장군과 예하제대 지휘관 및 참모들의 인천상륙작전 때의 작전구상을 알아보면 다음과 같다.

6·25전쟁이 발발한지 얼마 되지 않아 맥아더 장군은 참모들과 함께 피탈된 서울과 파괴된 한강교, 소화기로 무장된 한국군이 북한군의 전진을 필사적으로 저지하고 있는 전선을 시찰했다. 그것은 현지 작전지휘관으로서 최악의 상황에서도 정확한 전쟁상황 파악과 적절한 대응책 강구로써 인천상륙작전에 대한 비전, 즉 구상을 하기 위한 것이었다.

그러나 미국 합동참모본부는 간만의 차이가 심하고 공간이 협소한 인천상륙작전을 극구 반대하였으나 맥아더는 "인천만이 적으로부터 주도권을 빼앗아 결정적인 일격을 가할 수 있는 유일한 희망"이라고 적극적인 설득을 실시하여 결국 승인을 받아냈다. 또한 인천으로 상륙작전을 철저히 은폐하기 위해 북한군으로 하여금 동해지역과 서해지역에서 양공작전을 강요하였는데, 이는 완벽한 인천상륙작전을 위한 기만작전이었다 맥아더의 인천상륙작전 구상은 결정적인 시간과 장소에 기습하여 작전의 주도권을 확보할 수 있었고, 수도 서울을 조

기에 탈환함으로써 전쟁을 승리로 전환시킬 수 있었다.

이 내용을 분석 하여 보면 ① 맥아더는 초급간부 시절부터 전쟁에 대한 많은 사례연구를 통하여 작전적·전략적 비전능력을 키워왔으며, ② 최악의 위기상황 속에서 부대 및 구성원들에게 승리에 대한 의지를 심어주고, 달성해야 할 명확한 목표를 제시하여 노력을 통합할 수 있었고, ③ 불리했던 전쟁상황을 유리하게 전개하기 위한 주도권 확보 지침, ④ 예하제대 지휘관 및 참모들은 제1차세계대전과 제2차세계대전 참전 경험과 작전연구를 통해 성공적인 상륙작전계획을 수립하여 실천할 수 있었다.

Ⅳ. 고급제대 리더십과 자질

1. 개요

고급제대 리더는 효율적인 직무수행과 조직관리를 위해서는 전략적 · 작전적 수준의 전문적인 자질을 가져야 한다.

리더의 자질이란 전문적인 지식에 근거하여 발전된 관점을 갖는 것을 말한다.

자질은 리더가 훌륭한 비전을 제시할 수 있는 능력과 비전이 옳은지 여부나 상황에 맞게 변경할 필요가 있는지를 판단할 수 있는 능력으로써 개인에게 자신감을 갖게 하고, 상황을 예상 및 조정하는데 필요한 적절한 기회를 포착할 수 있는 능력을 준다.

고급제대 리더가 적시적인 전략적 · 작전적 수준의 비전에 입각한 목표설정 · 지침하달 · 동기를 부여하여 비전을 실현시키기 위해서는 확고한 작전관, 합리적인 조직관, 잘 다듬어진 역사관, 적시적인 위기관리 능력 등의 자질을 갖추어야 한다

2. 확고한 작전관

작전관은 교리에 대한 지식, 지속적인 전쟁술 연구, 전략적 · 작전적 지식, 그리고 인간과 기계의 능력에 완전히 정통함으로써 개발되는 것이다. 교리는 필요한 것을 결정하는 시발점이 되고, 전략적 · 작전적 연구는 실행 가능한 것을 결정하기 위한 필수적인 배경지식이 되며, 또한 인간과 기계의 능력을 이해하게 되면 효과적으로 임무를 수행할 수 있는 기술을 가질 수 있게 된다.

그리고 고급제대 리더가 작전관을 올바르게 형성하게 되면 현재와 미래에 대한 전장을 예상할 수 있고, 요망하는 성과를 달성하기 위해 어떻게 전투력을 창출할 수 있는가를 결정할 수 있다.

동서고금의 전사를 살펴보면 어느 나라 어느 군대를 막론하고 어떤 전쟁에서나 부대의 전략·전술을 직접 계획했던 계층은 교리, 전쟁술 연구, 인간과 전투장비에 대한 이해가 깊었던 고급제대에 해당하는 영관장교였다고 해도 과언이 아닐 것이다.

예컨대 탄넨베르크 섬멸전을 계획한 독일의 호프만 중령, 진주만 공격 구상의 가능성을 제시한 일본의 겐다 미노루 해군중령 등은 뛰어난 작전관을 가진 참모들이었으며, 그것은 고급제대 리더의 전략적 · 작전적 구상을 실현시켰다.

고급제대 리더들이 작전관을 함양하기 위해서는 전쟁을 경험하거나 실전적 교육훈련, 그리고 전사연구를 통하여 발전시킬 수 있는데, 그 세부내용을 알아보면 ① 군사에 대한 교리·전략·정책을 이해하고, ② 모든 기회를 이용하여 작전개념을 워게임 하고, 현행 작전적·전략적 문제에 대한 탐구, ③ 전쟁사 연구, ④ 군사작전 고려사항에 정보·민군작전 및 심리전작전·군수 및 인사 등의 통합적용, ⑤ 전투에 사용되는 무기 및 장비체계를 비롯한 부대편성 등

모든 전투 활동에 알맞은 상황과 목표를 부여할 수 있는 능력, ⑥ 항상 적이 아군의 행동을 어떻게 생각하고 있는가에 대한 지식에 기초를 두고 적을 연구함으로써 작전관이 정립될 수 있다

이와 같이 리더가 작전관을 잘 개발하면 부대 및 구성원들의 잠재력을 충분히 발휘할 수 있도록 하는 현명하고 통찰력 있는 리더십을 발휘할 수 있다. 또한 작전관을 갖게 되면 부대와 구성원들이 전쟁에서 승리와 부대발전을 추구하는데 대담하고 공격적이 되도록 일깨울 수 있게 된다.

3. 합리적인 조직관

고급제대 리더는 전·평시 부대의 성공적인 임무수행을 위해 합리적인 조직관을 가져야 한다 고급제대 리더는 전투조직의 기본요소인 초급제대 리더 및 부대에 관심을 기울이게 되는데, 그 이유는 전투 병력의 배치 및 무기를 관리하고 차량을 움직이며 전장에서 전투를 실시하는 것은 바로 초급제대 간부 및 병사들이기 때문이다.

고급제대 리더의 효과적인 조직 능력은 유형적 · 무형적 전력관리에 정통함으로써, 단결되고 승리하는 조직을 만들기 위한 선견지명이 있는 인간관리를 통해서, 또는 어떻게 조직을 편성해서 운용해야 하는가를 완전히 파악할 수 있는 전문지식을 통해서 전투력을 창출한다

이와 같은 조직관은 리더가 인간심리와 군 조직의 본질에 대한 전문적인 연구를 통하여 발전시키고, 또한 부대와 구성원들의 능력 및 제한요소를 리더의 구상에 합리적으로 결합시켜 작전의 목적을 달성할 수 있도록 조직 운용에 대한 통찰력을 가져야 한다.

리더의 조직관은 직접적인 참여를 통하여 유지할 수 있으며, 간

접적인 관찰은 결심 수립을 보조할 수만 있는데, 그것은 부대와 구성원들의 일일상태에 대한 직접적인 현상을 파악할 수 없기 때문이다. 또한 부대의 상황에 대한 직접적인 지식이 없다면 부대의 능력을 알지 못할 것이며, 훈련 간이나 전투 시에 부대를 위험한 상황에 처하게 만들 수 있다. 따라서 리더는 부대 및 구성원들에 대한 감독 책임을 통하여 조직을 관리하고 단결시켜야 한다.

건전한 조직관은 리더를 중심으로 뭉칠 수 있는 응집력의 원천이 되며, 그 응집력은 구성원들의 행위 대부분이 부대규범 및 사회통념에 일치할 때 유지된다. 고급제대 리더는 예하제대 리더가 리더십을 발휘할 수 있도록 여건을 조성하고, 구성원들의 사기 및 군기 · 군인정신 · 복지문제에 대하여 직접 관심을 가짐으로써 조직을 튼튼히 하고 응집시킬 수 있다.

웰링턴 장군이 싸워 이길 수 있는 조직관리에 대한 사례를 알아보면 다음과 같다.

영국 웰링턴 장군은 워털루 전투에서 나폴레옹의 대군을 격파한 지휘관으로 유명하다. 전투가 끝난 후 웰링턴 장군은 "그것은 내가 한 일 중 가장 어려운 일이었다 … 그때만큼 패배에 가까이 다가갔던 적도 없었다."고 고백할 정도로 각고의 노력을 다하며 힘들게 치렀던 전투에서 승리를 달성한 것이었다 그의 승리는 "엄청난 노력" 때문이었다고 전사가들이 평가하고 있는데, 특히 그의 조직관리가 돋보이는 지휘관이었다.

웰링턴 장군은 군대는 위계질서에 의해 움직이는 모범적인 "사회의 축소판" 이라고 생각하는 조직관을 가지고 있었다. 워털루 전투가 시작되기 2주 전 브뤼셀 공원에서 앞으로 전투가 어떻게 진행될 것인지를 묻는 질문에 웰링턴은 이렇게 대답했다 "우리가 성공하느냐 못하느냐는 오로지 군율에 달려 있습니다. 그것만 충분하다면

승리를 확신할 수 있습니다." 그는 당시 자신이 이끄는 동맹군에 대해서 "형편없는 군대" 라고 평가할 정도로 전투력을 신뢰하지 못했지만 그것에 대한 불평불만보다는 그들을 정예화 시키기 위한 조직관리에 집중적인 노력을 가하였다.

전투력이 약한 신병들을 기존의 우수한 병사들과 혼합 편성하여 강한 훈련을 통해서 동일한 전투력을 발휘할 수 있도록 하였고, 무능하고 전투의지가 약한 간부들을 강력히 처벌하면서 많은 시간을 간부들의 전쟁승리에 대한 동기부여와 교육훈련으로 부대를 강화시켰다.

그는 징집된 병력들을 적재적소에 배치하여 관리하는 데 지대한 관심을 가지는 한편, 부대의 응집력을 향상시키고자 영국군의 연대제도를 잘 활용하여 각 지방 출신별로 병사들을 전투 편성하여 서로 잘 알게 하고 장교와 병사들도 서로 장점과 약점을 잘 파악할 수 있게 했다. 또한 긴밀한 집단을 이뤄 작은 두려움의 징조도 몰아내기 위해 심리전을 적극 실시했다. 전투의욕은 정신교육과 강한 훈련을 통해 강화시켰다. 보병과 기병 모두 밀집대형으로 싸우게 했으며 엄격한 감독 아래 끊임없이 연습하여 명령에 따라 유연하게 움직이도록 하여 워터루 전쟁에서 승리하였다.

이에 따른 교훈은 ① 리더의 가장 핵심적인 리더십 발휘의 원천은 부대를 명령대로 움직이게 하는 엄격한 군율의 유지, ② 자율적 복종을 가능하게 하는 사기앙양의 조화를 이룰 수 있는 조직관리였으며, ③ 리더와 구성원간의 심리적 인간관계의 중요성이다.

특히 전·평시에 리더와 구성원 간의 인간관계는 매우 중요한 것이다. 전시에는 아무리 훈련을 잘 받은 구성원이라 할지라도 필연적으로 공포감에 휩싸이게 되며 제대로 전투력을 발휘하기 어려운 상황에 빠질 수가 있다. 이러한 상황에서 리더의 인간적 행동은 구

성원들에게 심리적 안정을 줄 수 있기 때문에 매우 중요하다.

다정하고 유머감각이 뛰어난 아이젠하워 장군도 현대전에서 리더와 구성원의 관계에 있어서 인간적인 심리적 요소의 중요성을 다음과 같이 역설했다

나는 전투지역에 있는 병사들을 찾아가는 것이 매우 좋다고 생각했다. 내가 나타나면 그들은 마음이 느긋해지고 전투상황에 대해서도 보다 편안하게 느끼고 있었다. 그들이 나를 좋아했기 때문이라기보다는 그들의 마음속에 '이곳 상황이 위험하다면 저 늙은이가 나타나지 않을 텐데 이곳에 온 것을 보면 이곳이 그렇게 위험하지 않는 모양이구나.' 라고 생각하면서 심리적 안전감으로 기뻐할 수 있기 때문이다.

이와 같이 고급제대 리더의 전방 시찰은 부하들에게 심리적 안정감으로 용기와 자신감을 북돋워 주며, 한편으로는 리더는 구성원의 생명을 지키고 부대의 전투효율을 제고할 수 있는 방법을 모색할 수 있는 많은 것을 배울 수 있는 기회가 되는 것이다

이와 같이 합리적인 조직관은 싸워 이길 수 있는 부대와 구성원을 만드는데 결정적인 요인이 된다.

4. 정립된 역사관

고급제대 리더는 역사관을 정립하고 유지하기 위하여 인류역사의 변천과 흥망성쇠 과정, 그리고 전쟁 승패에 대한 결과를 탐구하고, 전사적 교훈을 찾아서 현재의 전쟁상황 혹은 부대 운용에 적용할 수 있는 능력을 가져야 한다.

지난 역사를 이해한다는 것은 리더에게 리더십 발휘의 배경지식을 제공하는 것이다. 이러한 역사의 이해로부터 비전을 실행해 나

아갈 때 목적의 명확성 혹은 불확실성에 직면하여서의 침착성 등이 개발된다.

지식에 근거한 역사관은 통찰력의 근원이며 성공의 참조점이 된다 따라서 역사관은 리더들에게 전장에서 혹은 평시 부대 운용에서 승리에 대한 감각을 갖도록 하고, 현재와 미래의 리더십 문제를 해결하는데 도움을 준다. 또한 전쟁 역사를 깊이 이해함으로써 얻어진 군사적 경험은 모든 부대와 구성원들이 문제 해결책을 찾는데 공통의 전문적인 식견을 갖게 한다.

따라서 리더는 전쟁경험이나 교육훈련 또는 전사적 교훈을 통해 불확실성이 존재한 전장에서 승리할 수 있는 정신력, 전투기술, 인간관리, 부대운용 등에 대한 풍부한 지식을 직접적 · 간접적으로 체험하고, 종전 후에 전쟁이 역사에 미치는 평가와 영향까지 고려해야 한다

이와 같은 사례로써는 독일군의 파리 점령군사령관 콜티츠 장군에 대한 역사관에 대해 알아보면 다음과 같다

프랑스 파리는 보불 전쟁(1870~1871)에서 프러시아 철혈 재상 오토 폰 비스마르크와 헬무트 폰 몰트케 장군이 지휘하는 프러시아 군대에 의해 1차 점령된 지 70년만인 1940년6월14일 독일군에 의해 2차로 점령됐다. 그러나 미국의 전쟁 개입으로 전세가 독일군에게 불리하게 전개되었고, 1944년6월 연합군이 노르망디 상륙작전을 성공함에 따라 파리 해방은 멀지 않았음을 뜻했다 연합군의 전세가 우세해지자 1944년8월23일 당시 독일군 최고사령관 아돌프 히틀러 총통은 독일군 파리 점령군사령관 콜티츠 장군에게 전문으로 다음과 같이 지시하였다

- 교두보로써의 파리 방어가 중요하다.
- 파리는 어떠한 희생을 무릅쓰고라도 방어하라.

o 파리가 적의 손아귀에 들어가서는 안 되며, 만약 적에게 파리가 넘어갈 경우에는 잿더미로 만들서 넘겨주어야 한다.

독일군사령관 콜티츠 장군은 자기 명령 한마디면 노트르담, 루브르 박물관 등 인류 문화유산이 산산조각이 날 운명이라는 것을 잘 알고 있었다. 군인으로서 히틀러 총통의 명령에 따라 파리를 잿더미로 만들고 철수할 것인지, 아니면 항명죄를 무릅쓰고 세계적 예술의 도시 파리를 보호할 것인지에 대한 고뇌였다. 독일군사령관은 자신이 오랫동안 인류문화사 애호가로서 본질적으로 비인간적 전쟁의 한 복판에서 인간적 번민에 휩싸였다. 그러나 그는 히틀러 총통의 파리는 불타고 있는가? 라는 독촉에서 파리 폭파명령을 내리지 않았다. 종전 후에 전쟁이 미칠 영향까지 고려하여 인류문화를 지키기로 결심하고, 파리를 점령한 연합군에 콜티츠 사령관은 순순히 항복하고, 파리를 파괴함이 없이 그대로 넘겨주었다.

그 교훈은 상관으로부터 비도덕적인 명령을 수령한 리더는 ① 인류문명의 역사 도시인 파리를 보존하는 것이 중요하다고 생각했기 때문에 히틀러의 비도덕적인 명령에 대한 윤리 도덕적 판단을 통한 결심, ②자신의 결정과 선택의 결과에 대한 도덕적·군사적 책임, ③ 결과에 대한 개인적인 책임과 희생은 따랐으나 인류 문화적 관점에서 프랑스 파리를 보존하였다는 것은 세계사적 차원에서 매우 의미 있는 결정이었다.

전쟁 후에 독일 콜티츠 사령관의 역사관은 인정되어 프랑스 파리는 위대한 시민에게 수여하는 감사장을 받았다

요컨대 고급제대 리더가 갖고 있는 현실적인 군사문제 인식과 더불어 역사적 통찰력은 리더에게 매우 중요한 판단의 근거가 되며, 이러한 역사관의 자질을 갖추기 위해서 많은 역사적 사실 · 전쟁사 등 역사 탐구 노력과 전쟁에 대한 윤리 도덕적 · 철학적인 인간 내면세계의 정립이 있어야 한다.

5. 적시적인 위기관리관

고급제대리더는 불확실한 상황에서 적시적인 위기관리를 할 수 있는 능력을 갖추어야 한다. 고급제대 리더는 부대와 구성원에 대한 조직의 복잡성과 다양한 상황 변화에 따라 많은 위기문제에 부딪치게 된다.

리더는 위기문제를 사전에 예측하고 제거할 수 있는 통찰력, 결단력, 치밀성, 솔선수범, 지식과 경험의 창조적 적용, 의사소통, 협동심, 윤리 도덕성, 정직성, 용기 등을 가지고 있어야 한다. 그리고 어떻게 위기가 발생하고 수습되는지, 어떻게 위기를 관리하여 위기의 확대보다는 축소의 길로 갈 수 있는지에 대한 깊은 전문지식이 필요하다.

리더는 평화로울 때의 지휘보다 위기상황에서의 지휘가 힘들다는 것은 누구나 알고 있다.

웨스 로버츠와 빌 로스는 위기관리 리더십이란 책에서 진정한 리더는 위기상황에 강하다고 말하고 다음과 같은 원칙을 제시했다.

- ○ 리더는 위기를 사전에 예측하고 제거할 수 있는 통찰력이 있어야 한다.
- ○ 리더가 위기상황에서 두려워하거나 흥분(공포와 격분)하지 않고 결단력을 발휘할 수 있어야 한다. 리더는 무엇이 위기상황이며, 얼마나 버틸 수 있는지, 어떻게 극복해야 하는 지에 대해서 예민하고 명석한 판단력을 가지고 결단할 수 있어야 한다.
- ○ 리더는 위기상황에 독창적 치밀성으로 대처할 수 있어야 하고, 그 독창적 치밀성은 뛰어난 사명감의 집중력에서 온다.
- ○ 리더는 위기상황에서 구성원들에게 권한과 책임을 갖고 솔선수범토록 해야 한다. 위기상황에서는 지식과 경험을 바탕으로 행동하는 것을 주저하는 구성원보다는 지식이나 경험은 부족하더라도

솔선적 행동을 하는 사람이 낫다.

○ 리더는 위기상황을 극복하기 위해 지식과 경험을 창조적으로 활용할 수 있어야 한다. 즉, 모방한 기술보다는 갑작스런 상황이나 다양한 요구에 적응할 수 있는 지적능력의 가치가 더 우선한다. 이런 능력을 가진 리더는 창조성을 가지고 위험에 대처해 나간다.

○ 효과적인 의사소통은 위기상황을 해결하는 가장 중요한 요소가 된다. 가장 완벽한 의사소통은 직접 대면하고 부딪쳐서 이해하는 것이다 특히 구성원을 이해할 수 없거나 이해시킬 수 없다면 유능한 리더가 될 수 없다.

○ 리더는 위기상황에서도 모두를 위한 하나, 하나를 위한 모두라는 의지로 구성원들의 협동심을 중시해야 한다. 정의라는 이름으로 공포를 퍼뜨리는 사람, 또는 구성원들 사이에 불신을 조장하고, 서로를 의심하게 만들고, 유언비어를 만드는 사람들을 경계해야 한다.

○ 리더는 최악의 순간에도 자신에게 정직해야 한다. 리더의 말과 행동은 구성원들에게 영향을 미친다. 성실하고 정직한 리더는 서로를 굳게 신뢰하게 만들고 누구에게나 존경의 대상이 된다. 그러나 올바르지 못한 리더와 그 추종자들은 반쪽 진실, 반쪽 거짓, 그리고 믿을 수 없는 음모로 교묘한 위장을 한다.

진실은 언젠가는 항상 밝혀지고, 거짓은 누구에게나 멍에가 된다. 위기상황 일수록 리더는 현재나 미래를 위해 원칙에 충실하면서 진실한 리더십 발휘를 할 수 있어야 한다.

○ 리더는 위기상황에서 탁월한 독불장군보다는 겸손한 협력자(팀웍을 중시하고 공생의 규칙을 따르게 하는 것)가 되어야 한다. 그렇다고 해서 리더가 상호 의존을 위해 권위를 버리거나 개성을 포기하거나, 또는 구성원처럼 생각하고 행동하는 것은 아니다. 그건

결코 바람직하지 않으며 혼란을 초래할 뿐이다.

○ 리더는 구성원들의 실수를 용서하고 잊을 수 있어야 하며, 그들이 가능한 빨리 실수를 뛰어 넘도록 도와주어야 한다.

○ 리더는 용기(의지력)가 있어야 한다. 일상생활에서 혹은 위기상황에서 실수를 하거나 불행이 닥쳤을 때 도피한다고 해서 얻어지는 것은 아무것도 없다. 도피로는 문제가 해결되지도 않을뿐더러 고통을 덜 수 있는 것도 아니다.

따라서 리더는 긴박한 상황에서도 무력함과 우울함에 대항하는 용기가 있어야 한다. 이러한 용기는 구성원들로 하여금 희망적인 신뢰감을 회복하게 한다.[1)]

요컨대 고급제대 리더는 평시나 전시에 위기로 죽느냐 사느냐의 상황에서 부대와 구성원들을 화력과 총탄세례 속으로 공격토록 명령해야 하는 불가피한 절박감과 아픔으로 인한 파멸적 극한 상황을 극복하고, 국가와 부대와 개인의 관계 및 이해 속에서 임무를 달성할 수 있도록 위기를 슬기롭게 관리할 수 있는 능력이 있어야 한다.

V. 고급제대 리더십과 역할

1. 개요

고급제대 리더는 부대 및 구성원이 부여된 임무를 효과적으로 달성하도록 하기 위해서는 매우 적극적인 역할을 해야 한다

---

1) Wess Roberts & Bill Ross, "Leadership for the Next Generation, 1996 (최창현 역, 「위기관리 리더십」, 서울 한언출판사, 2004 참조)

리더의 역할이란 리더가 어떤 개인이나 집단과의 상호작용으로 영향력을 미치는 것을 말한다. 각 제대 리더는 조직의 모든 활동에 중심인물이기 때문에 비록 부대와 구성원들이 평시 임무수행이나 전투에서 승리한다 할지라도, 리더들은 전문성을 가지고 임무를 성공적으로 수행했는지 여부를 분석하고 평가해야만 한다.

고급제대 리더는 부대가 잘하고 못하고, 바르고 그른 일들에 대하여 무한책임을 지기 때문에 리더는 부대 및 구성원에게 4가지 역할로 리더십을 발휘해야 한다.

즉 부대 및 구성원들에게 교육하고 지도하는 윤리적 틀을 확립하는 모범자 역할, 부대 및 구성원들의 전략적·작전적·전술적인 소질을 장려하고 개발하는 유능한 개발자 역할, 또한 엄격하고 명확하며, 달성 가능하고 의미가 있는 기준을 설정하여 부대와 구성원들의 무형전력과 유형전력을 집중시켜 일사불란하게 움직이도록 하는 통합자 역할, 그리고 민군관계를 설정하고 문민통제원칙을 준수하는 역할을 해야 한다.

2. 윤리적 모범자

고급제대 리더는 모범자로서 군인의 강령을 본 받아 배워 실천하고 수호하며, 군대전통을 보전하고 부대원들에게 이를 전수하여 부여된 임무를 달성하는 역할을 해야 한다. 리더는 스스로 훌륭한 모범을 보임으로써 자신의 지휘개념을 전달하고, 부대와 구성원들이 어렵고 위험한 상황에서도 부여된 임무를 달성할 수 있도록 지속적인 동기를 부여하기 위해서는 확고한 윤리적 모범을 보일 경우에 가장 잘 육성된다. 유능한 리더는 모범적인 자신의 행동이 미치게 될 윤리적 영향에 민감하며, 실천된 도덕적 행위는 전·평시에 전개되는 상황에서 신뢰와 솔직성을 조성하고, 부대의 전통과 새로운

군 문화를 창조하고 강화시킨다.

또한 모범자 역할은 부대 및 구성원들의 공통된 가치를 공유하게 함으로서, 어떤 극한 상황에서는 리더가 없어도 그 비전(리더의 구상)을 성취할 수 있게 하며, 오랫동안 부대의 성공과 실패에 영향을 미친다

이와 같은 사례로써 이순신 장군의 모범자 역할을 알아보면 다음과 같다.

충무공 이순신 장군의 백의종군의 충성심과 서익의 인사청탁 거절사건, 오동나무사건 등 헌신적이고 실천적 모범성은 현대 군대의 직업적 가치관을 제시하고 있다.

특히 임진왜란 7년전쟁 동안 한 번도 그 무거운 전대를 풀지 않았다고 한다. 그 뿐만 아니라 한 번은 진중생활에 피로가 누적되고 기후까지 나빠져 열병에 걸려 고열로 사람을 알아보기조차 어려웠음에도 불구하고 군인 된 자가 죽지 않았으니 누울 수가 없다고 해 12일간이나 앉아서 앓은 적이 있다

이 내용을 분석하여 보면 ① 국가를 위한 가치 덕목으로서 충성과 헌신, ② 부대를 위한 가치 덕목으로서 청렴결백 및 무한책임감 등 직업군인 강령 실천, ③ 개인의 가치 덕목으로서 일사보국의 사생관, 희생, 용기, 명예 등 부대활동에 필요한 윤리적 틀을 확립하는 모범자 역할을 했다.

이와 같이 리더의 윤리 도덕적인 모범적 행위는 부대 운용의 참조점이 되며, 구성원들의 의지를 이끌어 낼 수 있는 원동력이 된다

3. 효율적인 관리자

고급제대 리더는 효율적인 관리자 역할이 중요하다.

리더의 관리란 목표를 경제적이고 능률적으로 달성하기 위하여

인원, 자금, 물자, 시설 및 시간을 목표 달성에 합당하도록 기획, 조직, 지시, 통제, 조정하는 일련의 조직적인 활동인 것이다.

고급제대 리더십에서 논쟁은 통솔과 관리간의 관계로써, 때로는 관리의 효율성을 너무 강조함에 따라 군인정신 함양과 전투력을 향상시키는데 저해가 된다고 비난하기도 한다.

예컨대 군인정신의 계발을 저해하는 요소로는 예산의 절약, 효율성 유지, 절약, 중앙집권화, 강력한 자원 감독, 기술 및 자동화에 대한 과도한 신뢰, 편의시설에 대한 관심 등이 있다.

다른 한편으로는 미래를 위한 교리 연구와 장비발전, 특수작전부대, 기타 창의력 발휘를 위한 준비 등에 가용자원을 많이 남용하는 경향을 만든다는 것이다

고급제대 리더가 창의적이고, 혁신적이며, 위험을 감수하는 부대와 구성원들을 양성코자 한다면 통솔과 관리가 상충되지 않고, 적절히 균형적이고 동시적 사용으로 지휘력을 발휘할 수 있어야 한다.

4. 유능한 개발자

고급제대 리더의 개발자 역할은 부대를 일하고 배우는데 흥미 있고, 발전적인 장소로 개척하여 개발시키는 것이다.

고급제대 리더는 상당 기간의 교육과 군 생활을 통해 많은 군사적 이론과 많은 군사적 경험을 보유하고 있으므로 부대와 부하들에게는 최고의 선생으로서 새로운 것을 가르치거나 아니면 배우는 기회로 삼게 한다. 그리고 부하들은 상관을 신뢰하며, 교육을 잘 받고 수행하는 사람에게 보상이 주어질 것이라는 것을 알고 있기 때문에 리더는 개발자로서 무엇을 해야 할 것인가를 아는 사람, 타인을 가르칠 수 있는 전문가가 되어야 한다.

고급제대 리더들은 비교적 젊고 경험이 적은 예하제대 지휘관 및 참모의 능력을 교육훈련하고 독려하는데 관련된 유능한 개발자로서 역할을 해야 한다.

고급제대 리더들은 상급리더의 의도에 관심을 가지면서도 다른 한편으로는 예하제대 리더 및 구성원들에게 그의 경험과 전문지식을 나누어주고, 업무를 더 잘 수행할 수 있도록 적시적으로 교육하고 조언을 해주고 격려해야 한다

개발자로서의 임무를 수행하는 성공적인 리더들은 부대 및 구성원들이 자신을 통하여 많은 것을 배워서, 자신의 위험을 이기고, 전장에서 승리할 수 있는 기회를 갖게 되기를 기대한다.

이와 같은 사례로써 고급제대 리더들의 개발자 역할에서 중요한 교훈을 얻을 수 있다

제2차세계대전 당시 일본의 진주만 공격 구상의 가능성을 제시한 인물은 겐다 미노루 해군중령이었다. 전략적 차원에서 미국에 대한 일본의 해군전략은 본질적으로 수세적인 것으로써 만약 전쟁이 일어난다면 마샬 군도, 마리아나 군도 동쪽에서 결전이 있을 것으로 예상하고 있었는데 문제는 어떻게 선제공격을 하느냐 하는 것이었다

야마모도 제독이 하와이에 있는 미 태평양 함대에 대한 공격구상을 하고 있을 때, 겐다 미노루 해군중령은 1940년11월 영국함재기 24대가 이태리 해군기지 타란토를 공격하여 불과 폭격기 2대의 희생으로 정박 중인 이태리 전함 수척을 격침한 사실을 기초로 진주만 모형을 만들어 놓고 세밀한 검토를 한 결과 일본군 공격계획의 성공 가능성이라는 결론을 얻을 수 있었다 이를 토대로 야마모도 제독은 하와이 공격계획를 수립케 하여 진주만 기습작전을 성공시켰다.

또한 농업용 트랙터에서 힌트를 얻어 전차 발명을 제안한 영국의 스윈튼 공병 중령, 전장의 집중 운용을 통한 마비전 이론을 주창한

영국의 풀러 기갑중령, 제1차세계대전시 독일의 패인 분석과 마비 이론, 리델하트의 간접접근 전략과 후티어 전술 등을 연구하여 전격전 이론을 주창한 독일의 구데리안 중령 등은 고급제대 참모 혹은 실무 장교로서 대표적인 개발자 역할을 했던 사례들이다.

이와 같은 사례들을 분석하여 보면 전·평시 고급제대 리더들은 새로운 문제를 극복하고, 새로운 사실들을 창조하여 전쟁에서 승리하기 위해 끊임없이 개발자로서의 노력이 있어야 한다.

고급제대 리더들은 부대 및 구성원들을 평상시 교육 및 훈련을 통해 잘 개발시켜야 할 의무가 있으며, 이러한 개발자 역할을 잘 해야만 실전에서 리더의 의도대로 예하 지휘관 및 참모가 자율적이고 창의적으로 임무를 수행할 수 있다.

5. 노력의 통합자

통합자로서 고급제대리더는 미래에 대한 전망과 통찰력, 그리고 많은 부대와 구성원들을 응집시켜서 비전을 실현할 수 있도록 통합하는 능력을 가져야 한다.

리더는 모든 노력의 통합이 이루어져야만 성공할 수 있기 때문에 유형전력과 무형전력을 통합하는 탁월한 관리능력을 가져야 한다. 예컨대 리더는 정신교육을 통하여 군인으로서 윤리도덕적 가치의식을 계발하고 훈련시켜 스스로 자각하고 깨달아서 행동화하여 특정한 목적을 달성하도록 한다.

그 반면에 현대전쟁에서 군사혁신으로 정보획득과 화력운용 등 아무리 우수한 전투장비와 무기체계를 보유하게 되더라도 이를 통합하여 사용하는 능력이 부족할 경우에는 그 가치가 떨어진다

고급제대 리더는 군인정신으로 신념화 된 부대 및 구성원들의 무

형전력이 병력·무기·장비·물자·시설 등의 유형전력과 결합하여 생과 사의 갈림길인 극한 상황에서도 국가와 민족을 위해 희생하고, 봉사할 수 있는 행동으로 표출되도록 전투력을 극대화 할 수 있는 통합자 역할을 한다.

또한 리더는 통합자로서 부대 내에서 다양한 요구사항들을 조정하고 모든 전력을 관리하는 전문가여야 하고, 문제가 발생할 곳에 대한 직감을 가지고 결정적인 시간과 장소에 위치하여 영향력을 통합 행사해야 한다.

6. 민군관계 역할정립자

현대국가에서 민군관계는 국가안보 분야에서 리더십발휘에 중요한 요소가 된다

특히 고급제대 리더는 정치와 군사관계에서 군대의 사명과 역할을 이해하고 올바른 리더십을 발휘하기 위해서는 선진민주국가의 민군관계 이론을 이해하고, 군전문직업인으로서 바람직한 직업적 가치관과 태도 정립이 필수적인 요소가 되고 있다.

군사업무 수행과정에서 발생하는 민군관계의 현실적 가치들에 대한 윤리적 문제들을 합리적으로 처리할 수 있는 능력을 개발 시켜 국방정책 및 군사작전을 수행하고, 성공적인 부대관리와 군 위상을 높이도록 리더십을 발휘해야 한다.

고급제대 리더로써 민군관계에서 리더십발휘에 실패한 사례로서는 1950년 6·25전쟁시에 맥아더장군과 트루먼대통령과의 관계가 있으며, 성공한 사례로서는 2003년 3월 이라크전쟁에서 도널드 럼스펠드국방장관과 토미 프랭크스장군 관계에서 찾을 수 있다.[2)]

---

2) 조영갑 민군관계와 국가안보 서울 북코리아 2005 PP212-214 상세한 내용을 참고할 것

2003년 이라크전쟁을 시작하면서 토미 프랭크스사령관은 도널드 럼스펠드 국방장관에게 병력 50만명 이상과 3개월간의 전쟁기간을 강력히 요구 했다.

그러나 럼스펠드 국방장관은 선제저지 안보전략 목적과 충격과 공포군사전략 목표달성을 위해 32만 명으로 단기결전을 지시 했다.

이때 프랭크스사령관은 국방장관의 결정된 정책을 "예, 장관님. 알겠습니다.(Yes Sir, I done)란 대답으로 군소리 없이 문민통제원칙을 받아들이고, 그는 부여된 목표 달성을 위해 선제저지(선제공격)안보전략 · 충격과 공포군사전략 · 신속결정적 작전술을 적용하여 단기간에 전쟁에서 승리함으로써 전쟁 영웅이 되었다.

이라크전쟁 종전 후에 그는 육군참모총장직을 제의 받고 나는 야전군인으로서 리더십 발휘는 충분히 할 수 있으나 정책분야에서 리더십 발휘는 적합하지 않다고 스스로 사절하고 민간인으로 돌아갔다.

Ⅵ. 고급제대 리더십 발휘를 위한 영향력 형태의 유형

리더십에서 영향력이란 리더가 부대와 구성원들에 대해 리더십을 발휘하는 힘이라고 말할 수 있다.

고급제대 리더가 부대와 구성원들에게 영향을 주지만, 구성원들도 리더에게 상호 영향력을 미칠 수 있기 때문에 일방적 일 수가 없다.

미국 뉴욕대학 유클(gary A. Yukl)교수는 리더십에서 상호영향력을 11가지 유형으로 구분하여 설명하고 있다.[3)]

영향력 형태는 서로 다른 영향력 형태들이 꼭 양립할 수 없는 것들만은 아니며, 그들 중 어떤 것들은 동시에 함께 상호보완적으로 사용될 수도 있다.

11가지 영향력 형태와 각 영향력 형태를 사용하기 위해 리더와 구성원에게 요구되는 조건들(도표-2)을 제시하고 있다.

리더가 구성원에게 영향을 주는 방법은 합리적 요구, 수단적 추종, 강제, 합리적 설득, 합리적 믿음, 영감적 호소, 교화, 정보의 이용, 상황의 조작, 인물의 동일시, 결정의 동일시 등으로써 생각과 행동에 영향력을 미치게 된다. 그리고 리더가 부대 및 구성원들에게 영향력을 미칠 수 있는 심리전 수단은 대화 · 설득 · 선전 · 선동 · 모략 · 유언비어 · 독필 · 미신 등의 심리전 활동에 의존하게 된다.[4)]

이와 같은 고급제대 리더의 영향력 형태에 따른 상호작용에 의해서 부대 및 구성원의 태도, 가치관, 지각, 행동 또는 그러한 결과 변수들의 복합된 것에 변화를 일으키게 된다.

리더의 영향력 효과는 리더가 의도했던 것일 수도 있으나 의도하지 않았던 결과일 수도 있으며, 변화의 크기가 의도했던 결과와 같을 수도 있으나 경우에 따라서는 리더의 목표에 미흡한 것일 수도 있다.

또는 리더의 영향력이 구성원의 행동을 통제하기에 충분한 정도로 강할 수도 있고, 압력을 느끼긴 하지만 하고 싶지 않으면 하지 않아도 될 정도로 약할 경우도 있다. 따라서 리더는 영향력 형태를 효과적으로 적용하기 위해서는 상황과 임무에 따라서 인간의 본성을 깊게 이해하고, 심리전 체계와 심리전 수단 등을 잘 이용할 수 있는 지식과 능력이 있어야 한다

---

3) Gary A. Yukl, Leadership in Organization (Prentice-Hall, Inc,, Englowood Cliffs, N. J 1981) 김대운 외, 조직과 리더십 서울 형설출판사. 1992 pp20-33

4) 조영갑 국방심리전략과 리더십. 서울 북코리아 2006 PP76-122

<표 2> 리더의 영향력 형태의 유형

영향력 형태	리더의 구비조건	구성원의 구비조건
• 합법적 요구	· 합법적 정당성	· 적절한 가치관
• 수단적 추종	· 보상의 통제권 · 약속의 신뢰성	· 적절한 욕구 · 조종에 대한 개방적 태도
• 강 제	· 처벌의 통제권 · 위협의 신뢰성	· 공포 · 협박의 수용
• 합리적 설득	· 통찰력, 기술적 전문성, · 설득력	· 적절한 가치관과 욕구
• 합리적 믿음	· 기술적 전문성 신빙성	· 낮은 전문성, 적절한 욕구 · 행위자에 대한 신뢰
• 영감적 호소	· 가치와 신념에 대한 통찰력 설득력	· 적절한 가치관과 신념
• 교 화	· 사회적 상황의 통제력 · 적절한 기술	· 소외감 · 적절한 욕구
• 정보의 이용	· 정보 출처로서의 신빙성	· 인상형성과 의사결정에 · 정보를 이용
• 상황의 조작	· 관련된 측면의 상황에 대한 통제력	· 상황을 받아들이는 자발적 의지
• 인물 동일시	· 매력, 카리스마	· 행위자 숭배
• 결정 동일시	· 참여 허용의도, · 적절한 기술	· 참여욕망 · 행위자의 목표와 일치하는 목표

Ⅶ. 고급제대리더십의 발전방향

1. 리더의 높은 인격과 전문지식

첫째, 고급제대 리더는 변화하는 속도에 적응할 수 있는 희망찬 비전을 제시하여 부대 및 구성원들에게 신뢰감을 갖고 동참할 수 있게 높은 인격적 자질이 있어야 한다.

아이젠하워(Dwight D. Eisenhower) 장군은 끊임없이 밀려오는 새로운 변화를 수용하지 못하는 리더는 부대와 구성원을 성공적으로 지휘통솔을 할 수 없으며, 자기발전과 부대의 발전을 오히려 저해한다고 리더십의 변화에 적응할 수 있는 인격과 전문지식을 강조했다.

인격이란 무엇인가? 다른 말로 표현하면 사람의 마음을 끌어서 움직이게 하는 매력이라고 말할 수 있다.

산업사회 리더십에서는 리더의 계급과 직책. 나이와 연공서열, 법과 규정 등의 하드 파워 행사로 명령하고 복종토록 하여 손과 발을 움직이게 했다.

그러나 지식정보사회에서는 민주주의 사회 정착, 디지탈 환경의 혁신, 신세대 성향의 변화 등은 공포 · 위협 · 겁을 주어서 손과 발만을 움직이게 하는 전통적 리더십 은 한계를 갖게 되었다.

지식정보시대의 고급제대 리더는 고매한 인품, 전문적 지식, 설득과 이해력, 윤리 도덕적 사고와 행위의 소프트 파워로 생각과 마음을 움직일 수 있어야 한다. 따라서 고급제대 리더가 모범자 · 관리자 · 개발자 · 통합자 · 민군관계정립자의 역할을 훌륭하게 수행했을 때 부대와 구성원들의 감정과 마음을 움직여서 스스로 결심하고, 스스로 행동하여 따라 올 수 있게 하는 것이다.

미국 에드가 퍼이어(E.F. Puryear Jr)는 아메리칸 제너럴십에서 고급제대 리더의 인격이 모든 것을 말해 준다고 지휘의 기술을 말했다.

즉 고급제대 리더는 자신의 일에 최선을 다하며, 타인보다 오래 일하고, 미래를 예견하고 준비하며, 또한 부단히 자신의 인격을 도야하고, 부하를 아끼고 배려하며, 타인에게 자신감과 용기를 불어넣어 줄 수 있는 역할을 해야 한다고 말했다.

이와 같은 고매한 인격을 갖추기 위해서는 끊임없이 독서하고 체

험하며 깊이 사고하는 자세가 필요하다.

현대군대의 간부 및 병사들은 계급과 직책에 대한 승복보다는 고매한 인격에 감동받게 되고 전문지식에 신뢰감을 갖고 따르게 된다

오늘날 한국군대에서 초급제대리더십이나 고급제대리더십은 부하들에게 감동을 불어 일으켜 스스로 참여하고 따라 오게 하는 것보다는 너무 많이 리더십의 기술적 방법에만 노력하고 있는 경향이 있다. 고급제대리더들은 부하들에게 한 차원 높은 리더십을 발휘하기 위해서는 보다 근본적이고 철학적 접근을 통한 깊은 리더십 이해로 예하 부대 및 구성원들에게 깊은 감동을 줄 수 있는 역할을 해야 한다[5)]

둘째, 리더로서 진정한 권위 확립을 위해서는 전문지식이 뒷받침이 돼야 한다.

산업시대의 아나로그환경의 생각 · 행동 · 방법의 속도로서는 생존할 수 없게 되었다 지식정보시대의 디지탈환경에서는 속도의 경쟁시대로써 속도의 차이가 승자와 패자를 결정하고 있다.

전쟁을 수행하는 군대에서도 적 보다 먼저 생각하는 속도, 적 보다 먼저 정보를 획득하는 속도, 적보다 먼저 의사결정하는 속도, 적보다 먼저 실행하는 속도가 빠르면 승리할 수 있고, 느리면 패배하는 환경이 되었다.

따라서 산업시대는 리더의 계급과 직책에 따른 권위가 힘을 발휘했으나 지식정보시대에서는 리더로서 반드시 갖추어야 할 군사적·비군사적 전문성에서 권위를 찾아야 한다.

왜냐하면 오늘날 한국군은 전반적으로 지적 수준과 기대 욕구가 그 만큼 커지고 전쟁 양상도 변화했기 때문이다.

예컨대 초급간부가 국제정치의 이론이나 국가정책과 국가전략

---

5) 제정관, 리더십 포커스 서울 교보문고, 2006 PP39-67

분야에서 상당한 수준의 군사전문지식을 가지고 있더라도 소부대를 지휘하는데 필요한 당면한 전술적 군사전문지식과 신속하게 변화하는 상황처리 능력이 없다면 결코 유능한 초급간부라고 할 수 없다.

이와 마찬가지로 오랜 경험과 연구로 전술적 군사전문지식이 탁월한 고급간부라 할지라도 세계적 · 국가적 차원에서의 군사력 건설과 사용에 대한 전략적 안목과 비전, 작전적 업무수행 능력이 부족하다면 이 또한 바람직한 리더십을 구비한 전문적 직업군인이라고 할 수 없는 것이다.

따라서 고급제대 리더는 비전의 제시 및 실현 · 확고한 작전관 · 합리적인 조직관 · 정립된 역사관 · 적시적인 위기관리를 할 수 있는 전문적인 자질을 갖추어야 한다.

2. 군대의 선진민주시민 교육 및 리더십 도장화

한국군대는 모든 젊은 사람들이 장교, 부사관, 병사로 입대하여 독립된 생활을 한곳이고, 계급에 따라 권한과 책임이 주어지는 특수한 조직을 통해서 선진민주시민으로써, 리더십을 체험할 수 있는 교육장으로써 가장 적합한 실습장이라고 할 수 있다.

미국 군대도 간부 및 병사들을 매일 훈련시켜서 전투원으로 역할을 하고, 다른 한편으로는 조직활동을 통해 훌륭한 리더로 양성하여 일반사회로 환원시킴으로써 국가에 보답하고 있다[6].

그런가 하면 독일군도 리더와 구성원의 관계에 국한하지 않고 군조직 전체의 운영방식은 물론 군과 국가 또는 일반사회와의 관계까지 포괄하는 광의적 리더십개념으로 발전시키고 있다.[7]

독일군 리더십의 목표(도표-3)는 제복을 입은 국민 육성이란 다

6) 최병순, 김오현 가고 싶은 군대 실현을 위한 군의 리더십 도장화 방안. 국방대학교 2006 PP1-9

7) 김용주 외 독일 국방정책연구 육군사관학교 화랑대연구소. 2002 참조

음의 3가지 요소가 함축되어 있다.

첫째, 군인은 자유로운 인격체로서의 인간이어야 한다.

자유로운 인격체라 함은 인간의 존엄성과 아울러 헌법상에 명시된 자유와 권리를 보유하고 있는 인간을 뜻한다.

독일군 리더십은 인간의 존엄성을 절대 존중하면서, 인간의 기본권 중에서 군 조직의 특성상 제한 할 수밖에 없는 기본권들만 일부 제한해야 한다는 인식을 바탕으로 이루어지고 있다.

국민으로서의 권리와 군인으로서의 의무 사이에서 파생되는 문제를 조화롭게 풀어나가야 한다는 관점에 주목할 필요가 있다. 국민으로서의 권리에는 신체, 신앙, 언론, 집회, 사상, 거주이전의 자유, 참정권 등이 있으며, 이 중에서 집회, 사상, 거주이전의 자유 등도 제약을 하되 반드시 필요한 정도만 제약해야 한다는 것이다.

둘째, 군인은 책임의식을 갖춘 국민의 한 사람이어야 한다.

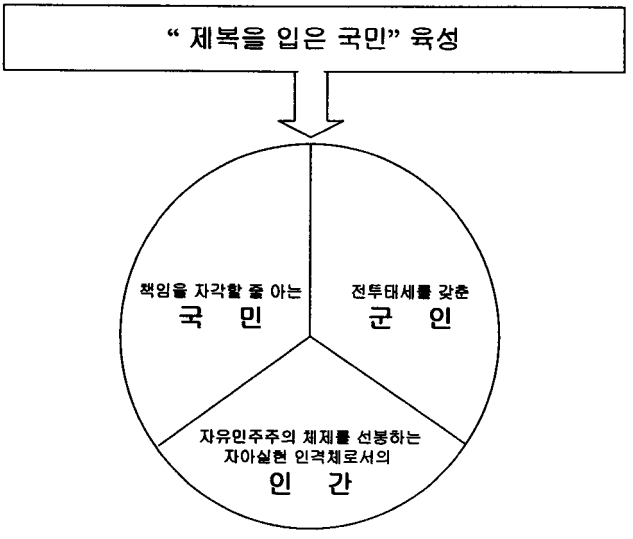
군인은 군 조직 공동체에 대한 중요성을 인식하여 책임감을 갖고 그 공동체의 목표 달성에 협동해야 하며, 자기 개인의 가치관과 의도 등이 타인의 그것과 상충될 경우 이를 조정하고 양보할 수 있어야 한다.

셋째, 군인은 전·평시 작전임무를 수행할 수 있는 전투태세를 갖추어야 한다.

군인은 자신의 군복무가 국가방위, 나아가 세계평화 유지와 인권보호에 중요함을 인식함과 동시에 생명의 위협을 무릅쓰고 전투에 임할 수 있는 정신자세를 갖추어야 한다

이와 같이 독일군 리더십 역할은 국가, 사회, 군대, 군인 등의 제 요소를 조화 및 융합시키고, 제 요소가 바라는 최적의 상태를 창출하는 매개체로서 각 개인에게 민주주의 원칙에 의거 최대한의 자유와 권리를 보장하면서, 군대의 기본목적인 최적의 군사임무수행 능력을 유지하는 데에 기여토록 하고 있다.

<표 3> 리더십의 목표



따라서 독일군 리더십은 민주주의 특성과 군대특성의 균형과 조화를 위한 저울과 교량의 역할을 할 수 있도록 리더십을 발휘하고 있다

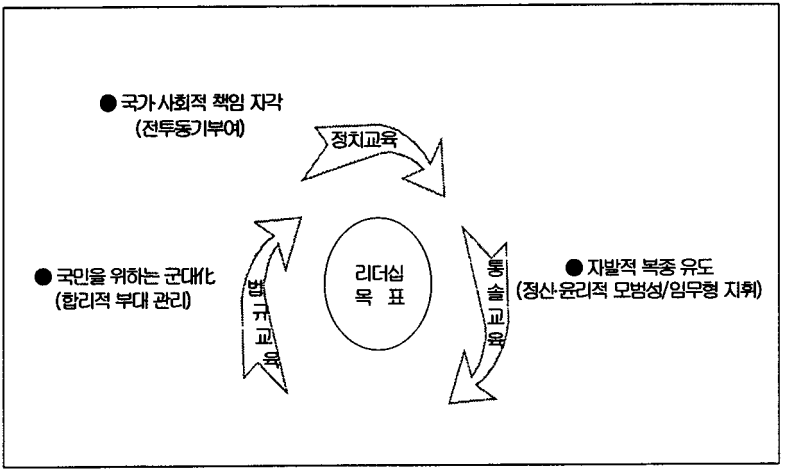
다음은 독일군 리더십의 적용분야로써 모든 군사업무의 가장 우선적인 고려원칙이 되고 있다.

독일군 리더십이 적용되는 분야(표 4)들은 독일군 중앙교범에 명시되어 있으며, 그 10가지 분야는 상호 긴밀하게 상호작용하면서 리더십 발휘에 영향을 미치고 있다

첫째는 정치교육은 제복을 입은 국민에게 자유 민주주의의 질서와 가치 및 규범을 교육시켜 정치적, 사회적 책임을 자각케 하고, 국민으로서 군복무 및 군사임무 수행의 당위성을 인식하게 하여 전투태세의 확립 및 전투동기를 부여한다. 둘째는 독일군 리더십에서

는 인간이라는 표현을 많이 사용하고 있다.

<표 4> 리더십의 적용 분야



대부분의 국가에서는 부대지휘통솔로 표현하고 있지만 독일군은 인간통솔이라고 표현하고 있다. 이것은 모든 구성원 한 사람 한사람을 하나의 개체로 존중하는 의미를 살리기 위한 것이다.

인간통솔교육에서 통솔이란 구성원의 인격을 존중하고 솔선수범함으로써 자발적인 복종을 유도하는 기술을 일컫는다. 자발적인 복종 유도는 크게 두 가지 방향에서 접근하고 있는데 ① 인지적 접근으로서 인격존중, 성인대우, 신뢰형성, 정보제공, 참여고취 등이 해당되며, ② 행동적 접근으로서 솔선수범, 원활한 의사소통, 복지개선, 의무에 대한 요구 등이 해당된다. 셋째는 법규교육은 군 내부의 질서를 유지하고 장병의 권리를 보호함으로써 국가 질서를 유지하는 데에 있다. 독일군은 법규교육을 통하여 국가(군대)와 국민(군인)간에 줄 것(권리)과 받을 것(의무)간의 균형을 유지토록 하고 있다. 즉 인권존중 사상에 의거하여 제복을 입은 국민의 권리를 보장

토록 하고 있다.

군법에 상관의 권력제한, 상관고소, 명령 불복종 사항인정 등을 명시하고, 군복무규정에 소원제기, 장병 참여권, 자유시간 및 외출 보장 등을 명시하였다.

다른 한편으로는 군인으로서 군기확립, 교육훈련, 전투태세 유지 등의 의무 완수를 요구하고 있다.

지휘관은 군법교육과 모범적인 법규의 활용을 통해 교육훈련 및 법규 수정사항, 법원의 판례를 수시로 알려줄 책임을 갖고 있다

모든 과정에서 법규교육은 ① 명령에 대한 복종과 불복종 관련 법규 ② 병사의 법적 보호와 참여권 ③ 징계 규정 및 군형법 ④ 군 공동생활 및 사회생활 관련법규 ⑤ 전투상황 하에서 인도적 국제법 및 민간인 보호 ⑥ 전쟁포로 권리, 관리 ⑦ 부상자, 환자 조난자 보호를 위한 상항들이 교육된다. 넷째는 정치교육, 인간통솔, 법규교육 이외에 독일군 리더십과 관련된 기타 영역으로서는 복지후생, 일상업무와 교육훈련, 인사관리, 종교 활동과 신앙관리, 의료지원, 홍보, 조직 운영 등의 부대관리 영역이 있다.

이상에서 알아 본 내용과 같이 선진국가에서는 군대를 선진국민을 양성하고 통합하며, 리더십을 개발할 수 있는 교육기관으로써 역할을 하고 있다.

따라서 한국군도 국방리더십개발원-각 군 리더십센터-각급부대 리더십 담당부서, 그리고 민·관·군 리더십 개발 협조체제를 구축하여 국가통합과 리더십 발전에 기여토록 해야 한다.

3. 심리적 접근에 의한 리더십 발휘

전통적 리더십은 리더가 목표와 과제를 제시하고 구성원들에게 이것을 수행할 것을 강요함으로써, 구성원들에게 영향력 행사는 일

방향적 행위의 리더십을 발휘했다.

그리고 리더의 경험과 전문지식이 구성원들 보다 월등하다고 생각했기 때문에 구성원들과 의사소통이나 심리적 상태를 고려하지 않았고, 또한 구성원들은 그것을 인정하고 막연히 시키는 대로 손과 발만 움직이면 되었다. 이러한 전통적 리더십은 일시적인 업무 성과를 달성할 수 있지만 지시와 복종이라는 종속관계이기 때문에 리더와 구성원들이 함께 목표를 공유할 수 없고, 창의력을 발휘하여 참여하려는 의욕도 없었기 때문에 일정한 단계 이상으로는 발전시킬 수 없는 단점이 있었다.

현대적 리더십은 리더가 목표와 과제를 설정단계부터 구성원들에게 설득 및 이해시키고 의사결정에 참여시킴으로써 영향력 행사는 다방향적 행위의 리더십을 발휘하게 된다. 다방향적 리더십을 발휘하기 위해서 리더는 부하뿐만 아니라 자신의 조직에 끊임없이 영향을 미치는 상급리더와 동료의 의사결정 과정에 적극적으로 참여하고 영향력을 행사하는 것이다.

이와 같이 다방향적 리더십을 발휘하기 위해서는 의사소통과정에서 상호간에 치밀한 심리적인 접근으로 영향을 미쳐 리더가 제시한 목표 방향으로 진행하도록 한다.

따라서 다방향적 리더십을 발휘하기 위해서는 심리전이 결정적 기능을 수행하게 되는데 심리전 수단은 대화·설득·홍보·선전·비판·선동 등이 되며, 자극→대상→반응의 순환체계를 거치게 된다.

고급제대 리더는 심리전 순환체계를 이해하고, 심리전 수단을 능통하게 이용하여 인간의 기본욕구를 자극해 신념화시킴으로써, 나를 따르라가 아니라 함께 갑시다로 리더십을 구현 할 수 있어야 한다.

4. 전장에 필요한 리더십 개발

첫째, 군대는 일반사회의 어떤 조직과도 다른 특성이 있는데, 그 중 하나가 평시의 교육훈련과 리더십 발휘는 전시에 그대로 반복 적용해야 하는 특성을 지니고 있다.

따라서 평시에 모든 생각과 행동이 전장에서 그대로 적용하기 위해서는 평시의 리더십은 전장에서 리더십 발휘에 초점을 맞추고 발전시켜야 한다.

국방조직은 군대에게 주어진 국가적 사명을 죽음으로 완수해야 하는 책임성, 예측을 불허하는 상황 속에서 진행되는 작전환경, 불확실한 정보 속에서 당면한 사태를 파악하여 리더십을 발휘해야 한다.

즉 전·평시에 군대환경이 인간에 미치는 영향으로써 불안과 공포 · 지각능력 저하 · 가치기준 하락 · 피암시성 증가 · 부적응현상 발생 · 조직의 통제력 마비 등을 어떻게 리더십을 발휘하여 극복할 수 있을 것인가의 문제에 초점을 맞춘 리더십연구가 있어야 한다.

또한 전장심리에서 발생할 수 있는 전술 상황별 리더십으로써 공격작전시 전장심리 · 방어작전시 전장심리 · 야간작전시 전장심리 · 특수작전시 전장심리를 어떻게 극복하고 전투적응을 시켜 전쟁승리를 달성할 것인가를 초급대제 리더 및 고급제대 리더들은 평시부터 교육훈련과 전사연구를 통하여 숙달하고 적응할 수 있도록 실용적 리더십을 발휘할 수 있어야 한다.

둘째, 리더십 발휘의 제대별 적용이다.

전쟁은 기술발전에 따라 전쟁양상이 변화되었다.

전쟁양상변화를 보면 농업사회에서는 백병전을 위한 병력집약형, 산업사회에서는 대량 병력 및 화력전 중심의 자본집약형, 지식정보사회에서는 하이테크전으로써 정보·과학기술 집약형으로 발전하여

왔다.

이와 같은 전쟁양상변화는 산업시대의 축차적·점진적·소모전적·대칭적·병력 중심적 전쟁 수행을 위해 통제되고 지시된 상황에서 실시되었던 공지협동작전술(ALO)이 신속결정적 작전술(RDO)로 발전되어 동시적·병행적·분권적·비대칭적·핵심 지향적 전투를 수행해야 되기 때문에 각 전투제대는 스스로 표적을 찾아 판단하고, 결심해서 행동화할 수 있는 능력이 필요하게 되었다

따라서 주요 전투구성원인 장병들은 과거전쟁에 비하여 보다 폭넓은 전투수행 지식과 판단 능력을 갖춘 전투기술·의사결정·의사소통·정신집중 등 새로운 기술이 요구되고 있다.

예컨대 미국육군은 싸우는 방법대로 훈련한다는 교육훈련 철학을 가지고 통제형 지휘를 발전시키고 있다

즉 미국육군은 부대단결, 작전준비태세와 교육훈련제도에 기초하여 갖추어야 할 인격(Be), 갖추어야 할 지식(Know), 모범적인 행동(Do)의 3가지 구성요소와 7개 덕목인 충성심·의무·존경·헌신·명예·성실성·용기가 가치기준으로 통제형 지휘를 발전시키고 있다.

독일군은 이미 앞에서 알아 보았지만 모든 장병에게 통일된 사고방법과 자주적 행동방법을 함양하는 임무형 지휘를 발전시키고 있다.

이상의 내용을 분석하여 보았을 때 한국군의 제대별 리더십 발휘의 효과적인 적용은 어떻게 해야 할 것인가?

한국군의 지휘통솔 비전은 적과 싸워 반드시 이길 수 있는 군인을 육성한다는 교육훈련 철학을 기반으로 한 창조적 사고력, 자주적 행동, 도덕적 실천력을 효과적으로 구현하기 위해서 초급제대에서는 통제형 지휘, 고급제대에서는 임무형 지휘로 임무를 수행할 수 있도록 제대별 적용이 요구된다

초급제대 리더는 전·평시 임무를 효율적으로 달성하기 위한 전문

지식 및 경험부족, 인적·물적 자원지원 및 전투력 통합능력 미흡 등에서 발생한 전투력 발휘의 보완을 위해 구체적인 임무수행 범위와 방법을 명시하고, 실시간에도 필요시 통제 할 수 있는 통제형 지휘 적용이 효과적일 수 있다.

그 반면에 고급제대 리더는 많은 전문지식과 군사경험 및 자원통합 등의 능력을 가지고 있기 때문에 상급리더는 예하제대 리더에게 임무를 효율적으로 달성토록 자신의 구상과 임무를 명확히 제시하지만 임무수행 방법은 최대한 위임하여 예하제대가 자율적, 창의적으로 임무를 수행토록 임무형 지휘를 적용한 것이다.

Ⅷ. 결론

오늘날 지식정보시대는 일반사회 전반을 변화시키면서 군 운용은 물론 전쟁양상을 크게 변화시켰고, 신세대 장병들의 내면 가치관과 행동행태 등은 과거 전통적 리더십으로는 감당할 수 없는 수준과 방향으로 변환되었다.

이러한 상황과 구성원의 변화는 고급제대 리더로 하여금 리더십의 변화와 발전의 주체 및 핵심으로서 역할을 주문하고 있다.

이를 위해 한국군 고급제대 리더는 ① 고매한 인격과 전문지식이 있어야 하고, ② 군대의 선진민주시민 교육과 리더십 도장화, ③ 심리적 접근 을 통한 리더십 발휘, ④ 무기체계와 통신체계 등의 과학화에 따른 디지털화된 전장특성에 맞는 리더십 발휘로 무조건 나를 따르라는 일방적이고 권위적인 리더십 형태에서 스스로 믿고 참여하게 하는 변화주도형 리더십 자질과 역할을 할 수 있어야 한다.

| 참고문헌 |

조영갑 국방심리전략과 리더십. 서울. 북코리아. 2006
_____. 고급제대 리더십과 민군관계 국방대학교. 2006
제정관. 리더십 포커스. 서울. 교보문고, 2006
_____. (역) 리더십의 철학. 서울. 철학과 현실사. 2006
김오현 (역). 전략적 리더십. 국방대학교 2006
최창현 (역). 위기관리 리더십. 한언 2004
에드가 F. 퍼이어. 아메리칸 제너럴십 국방부. 2004
_____. 아메리칸 애드미럴십, 국방부. 2005

Senior Level Leadership of the Knowledge-Intelligence-Science Military

Cho, Young-Kab

Today, the times of knowledge-intelligence made changes of the ordinary life of citizens society, and also changed greatly the circumstance of leadership in the military.

The times of knowledge-intelligence changed the circumstances of national security and the features of warfares, and also make affecting decisively to senses and style of new who were servicing in the military.

In order to response effectively against the changes of those leadership circumstances, senior level leadership should be understand in depth human psychology and battlefield circumstances in the dimension of policies and strategies, and should be executed their leadership.

In this thesis, I reviewed the concept and vision of senior level leadership theories and cases about traits and roles

In addition, I suggested development options for senior level leadership such as ① high characteristics and professionalism, ② educational center of military for advanced democratic citizen and leadership, ③ execution of leadership in psychological leadership ④ development of leadership needed in the battlefield

Finally, the current military senior level leadership should be

changed from one-side and authority style to the change-orientated style, which could believe and participate by themselves.

Key Words : Senior Level Leadership, Vision, Human Psychological, Battlefield Traits, Psychological Warfare and Leadership