

민군관계의 변화와 국방리더십의 발전방안에 관한 연구

이 창 기*

목 차

- I. 서 론
- II. 민군관계의 역사적 변화
- III. 리더십이론의 변화와 디지털정부의 등장
- IV 국방리더십으로서의 디지털 리더십 모형개발
- V. 결 어

I. 서론

새 정부가 들어선 이후 많은 사람들은 가치혼돈을 겪고 있다. 참여정부 출범 초기, 대통령이 젊은 검사와 난상토론을 벌이는 모습에서 이견 아닌데 하면서도 신선한 충격이었다. 또한 국민과의 대화 중 특정 사안에 대해 감정을 숨기지 못하는 모습에서 불안이 뇌리를 스치면서도 인간미를 느꼈던 게 사실이다. 그러나 미국, 일본 방문에서 평소의 말이나 원칙과 다른 현실을 능가하는 실리외교에

* 대전대학교 행정학부 교수

대해서 많은 이들은 이제 무엇이 옳고 그른지를 판별할 정신조차 빼앗긴 듯 하다. 어찌보면 참여와 열정을 중시하는 요즘의 P세대 코드와는 맞을 지도 모른다. 그들은 모든 일에 관여하기를 좋아하면서도 책임을 지지 않으려는 특성을 지니고 있다. 더구나 옳고 그름을 따지기 보다는 좋고 싫음이 그들의 판단기준이다. 이처럼 대통령의 감상주의에 대해 걱정하는 소리가 경제침체와 사회적 무기력상태로 이어지고 있는 게 현실이다. 사실 새 정부가 들어 설 때 만해도 2003년은 한국사회에 매우 중요한 한해가 될 것으로 기대를 모았었다. 새로운 마인드를 지닌 대통령의 등장으로 한국사회의 고질적인 병폐들이 치유될지도 모른다는 기대가 있었기 때문이다. 그러나 오늘날 우리사회는 정치, 행정적으로 갈등과 무능이 만연되어 있고, 경제적으로 경기침체와 실업으로 고통받고 있으며, 사회문화적으로 불신과 정체성의 상실로 혼돈상태에 빠져 있다. 지금 우리사회는 가치와 효용이, 목적과 수단이 전도된 최악의 상황 속에서 국가의 존립마저 위태로운 안보위기 상황에 놓여있다. 최근 전시작통권이양문제와 북핵문제라는 국가적 위기상황 아래에서도 정치권은 국익보다 정당의 이익을 추구하는 가운데 국론은 분열되고 말았다. 더구나 이러한 안보위기상황에서 국가의 안보를 책임지고 있는 군이 국민에 대한 국방리더십을 제대로 발휘했는지 궁금하지 않을 수 없다. 이때 국방리더십이란 군조직의 리더들이 보다 광범위한 일반 국민들의 이익과 요구를 제대로 대표하고 있는지를 의미한다고 볼 때 최근의 안보위기상황에서 국방리더십은 발휘되지 않은 셈이다. 이처럼 국방리더십이 제대로 작동되지 못한 것은 군조직의 리더들이 국방을 둘러싼 사회환경의 변화와 그에 따른 민군관계의 변화를 제대로 읽고 있지 못했기 때문이다. 오늘날 디지털기술의 발달은 모든 분야에서 패러다임의 변화를 요구하고 있으며 국방리더십도 아날로그시대의 권위적인 모습에서 디지털시대의 협력적 관

계로 변화하고 있다. 이제 세대와 지역을 뛰어 넘어 대다수의 국민들은 새로운 질서를 갈구하고 있다. 새로운 질서란 각 분야가 제 자리에서 제 몫을 다하는 것이다. 정치인은 물론 보다 국익을, 기업인은 사리사욕을 채우려 하기보다 사회공헌에 더 많은 관심을 가질 때 국민의 지지와 존경을 받을 수 있다. 마찬가지로 국민의 생명과 재산을 보호하는 원초적 역할을 수행하고 있는 군이 안보 문제에 관한 분명한 비전과 방향을 제시하는 국방리더십을 발휘할 때 국민의 신뢰와 지지를 확보할 수 있다.

이에 본고는 민군관계의 변화를 살펴보고 디지털기술이 가져온 정부역할의 변화와 그에 따른 국방분야에서의 디지털리더십모형에 관한 논의를 제기하고자 한다.

II. 민군관계의 역사적 변화

1. 민관관계의 역사적 전개

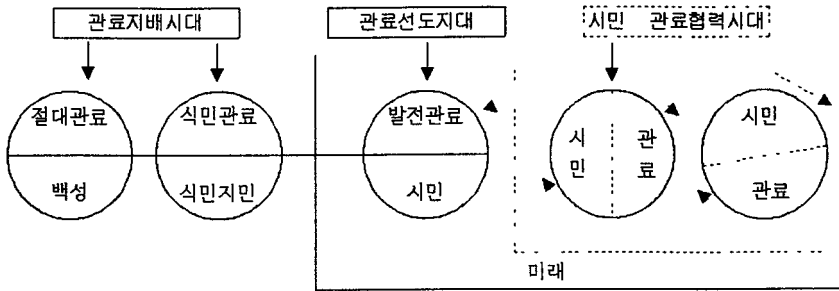
민관의 관계는 시대와 통치체제의 변화에 따라 달라져 왔다. 사실 동양을 있어서 유교의 통치이념은 맹자의 성선설을 기반으로 하는 민본주의 내지 인간중시로써 정치적 혼란과 인륜의 패덕을 극복하여 정치적 도의와 사회적 안정을 회복하려는 현실적 요구에서 출발하였던 것이다. 그러나 우리나라에서는 성리학적 통치이념을 바탕으로 한 조선조의 체제가 16C를 고비로 하여 여러 모순을 드러내게 됨으로써 그 모순들의 개선, 개혁을 꾀하려는 의지에서 실학의 대두가 있었다. 이때 조선조의 성리학은 '수기(修己)'에 중점을 두었다고 볼 때, 이에 비해서 실학에서는 따로 '치인(治人)'에 중점

을 두었다고 할 수 있다.

특히 다산은 그의 『목민심서』에서 목자상을 수기와 치인으로 파악하고 있으며, 목자상은 결코 그 어느 일부 또는 반일 수 없다고 생각하였다. 따라서 수기군자는 곧 현자치인의 반면이고, 현자치인은 수기군자의 업이므로 목자는 수기치인의 종합체일 수밖에 없다는 것이다. 또한 그가 말하는 민은 절대군주의 객체로서의 민이 아니라 군주를 추대할 수 있는 권리를 가진 민이므로 목자는 당연히 민 위에 군림하지도, 지배할 수도 없으며, 백성을 위해서만 존재한다는 당위성을 강조하고 있다. 이처럼 다산에 와서 치자를 목자로서, 그리고 피치자를 목민으로서 규정하고, 치의 개념을 목의 개념으로 전환함으로써 이제까지의 백성을 위에서 군림하고 지배하였던 통치로부터 진정한 위민과 애민이 가능하도록 사고의 기준을 탈바꿈하려 했다.

그러나 실제로 위민사상은 어디까지나 관료가 마치 부모로서 자식인 국민을 위해야 한다는 상하관계에 입각한 당위적 논의였지 현실에 반영된 적은 한 번도 없었다. 더구나 일제의 강점은 관과 민의 불신을 극대화시키면서 그 관계를 적대적인관계로 고착화시켰으며, 해방 이후 관주도의 발전은 민을 무기력한 존재로 전락시키고 말았다.

그럼에도 불구하고 최근에 불어 닥치고 있는 정치적 민주화에 대한 열망은 머지않아 관과 민의 역학관계를 변화시킬 가능성을 보여주고 있다. 최창호 교수는 개발도상국에 있어서 관료와 시민간의 역학관계를 다음과 같이 그림으로 나타내주고 있다.



자료 : 최창호, 지방자치제도론(서울 삼영사, 1989). p.597을 참고로 수정

<그림 1> 개발도상국에서의 관료와 시민간의 역학관계

만일 위의 그림에서 보여주는 바와 같이 시민과 관료 사이에 발전적 관계가 형성될 수 있다면, 지금까지와는 달리 관의 억압으로부터 시민들은 자유로워질 것을 기대할 수 있다

또한 민관의 수평적 관계나 시민우위의 관계 속에서 관료가 더 대응적이기 위해서는 시민과 관료에게 있어서의 시민성 회복이 무엇보다도 중요하다. 관료의 시민성은 전문직업성에서 야기될지도 모를 편견과 독선을 예방하기 위해서라도 요청이 되는 자질이며, 시민성은 관료의 올바른 업무수행을 감시하고 조력하기 위한 시민의 자질인 것이다. 골렘비위스키(Golembiewski)는 시민성과 행정의 관계를 역사적인 변천에 따라 세 가지 모형으로 구분하여 설명하고 있다. 이를 그림으로 나타내면 다음과 같다.

모형 I은 고대회합에서 보여주는 시민과 행정의 동등한 위치를 반영하는데 이 때 높은 시민성이 행정을 포괄해 버리는 직접적인 통합모형이었다. 모형 II는 외부시민성과 분리되는 관료제의 중립적 상태를 지칭하는데 관료제가 과학적 원리를 적용하면서 시민성이 쓸모없게 되거나 차별적으로 작용하게 된다. 모형 III은 내부시

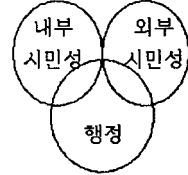
민성과 외부시민성이 동시에 출현하여 상호작용하는 모형인데 여기에서는 시민성을 두 계급으로 구분하여 조직내부의 시민성과 외부의 시민성을 제시하고 있다.



모형 I 통합모형



모형 II 분리모형



모형 III 상호작용모형

※ 자료 Robert, 7 Golembiewski, "Toward a Positive and Practical Public Management Organization Research Supporting a Fourth Critical Citizenship", A&S, Vol 21, No 2 (August 1989) p 202

<그림 2> 시민성과 행정의 세 모형

이 때 모형 I은 역할의 전문화를 부정하고 모형 II는 역할의 전문화를 강조하는 입장인데 모형 III은 모형 I과 II를 균형 있게 통합하려는 시도이다

이처럼 오늘의 시대에 있어서 시민성은 관료제 내부와 외부에서 동시에 상호작용 되어야만 행정체제의 대응성이 가능하리라는 것이다. 사실 민주주의는 시민의 미덕에 크게 의존하면서 동시에 존경 받을 만한 관료를 필요로 한다 즉 행정체제의 두 축이라고 할 수 있는 시민과 관료가 동시에 높은 시민성을 유지할 때 여민행정체제를 기대할 수 있는 것이다.

2. 민군관계의 역사적 변화

1) 민군관계의 개념과 유형

군대조직은 일반사회와 분리된 개별적 존재라기보다는 전체사회의 여러 구성요소와 상호의존적인 관계 속에서 존재의의를 지닌다. 민군관계를 정립한다는 것은 군과 사회의 구성요소인 민간부문과 정상적인 관계를 유지하는 것이다 S. P. Huntington에 따르면, 민군관계는 “어떤 사회에서나 몇 개의 상호의존적 요소로 구성된 체계로 볼 수 있으며, 그 체계의 중요한 구성요소로서는 정부에 있어 군사제도가 차지한 공식적인 구조상의 지위, 전체로서의 정치와 사회에 있어서 군사집단이 갖는 비공식적인 역할과 영향력, 군부와 비군사집단이 갖는 이데올로기의 본질 등 주로 세 가지를 들 수 있다고 한다.(Huntington,1957:56-58) 여러 학자들의 주장을 종합해보면 민군관계란 군부엘리트와 민간엘리트 간의 정치권력관계 뿐만이 아니라 경제, 사회, 문화, 심리, 과학기술 및 자연환경문제 등과 복합적 관계가 되는 것이며, 이는 군사집단과 민간집단 간의 힘의 갈등과 대립이라는 이분법적 관계 만이 아니라 상호이해와 협조로 상호보완적 기능과 역할을 통하여 국가발전과 국가안전보장에 기여하는 종합적이고 체계적인 개념으로 이해할 수 있다.

이렇듯 민군관계의 정의가 다양한 것처럼 민군관계유형도 학자에 따라 다양하게 분류하고 있으나 일반적으로 사용되는 기본적인 유형은 군부통치형모델, 병영국가형모델, 민방위국가형모델, 선진민주국가형모델로 구분할 수 있다.(손수태,1989.24-34) 군부통치형모델은 민군관계의 일반형으로서 합헌절차에 따르지 않고 반란이나 쿠데타를 통해 이루어지는 군부통치 또는 집정관에 의한 통치라고 말할 수 있다. 병영국가형모델은 요새국가라는 의미로서 이는 H.D.

Laswell이 제2차 세계대전 직후 일본사회를 분석하면서 제시한 모델인데, 한 국가의 모든 생활이 항구적인 전쟁준비 속에서 영위되며, 따라서 자연히 전쟁의 주역인 군부에 의하여 국가적 상황의 전반이 통제되는 상태를 지칭하는 의미로 사용된다. 민방위국가형모델은 D.C. Rapoport에 의해 제시된 것인데, 이 유형의 특징은 그 국가에 있어서 군대의 의미 자체에 대한 기본적 가정이 다른 유형과의 차이를 나타낸다는 점에 있다. 이미 전술한 유형에서는 군사적 가치와 민간적 가치가 기본적으로 양립될 수 없는 것으로 또는 대비되는 것으로 이해되는데 비해 민방위국가의 경우는 군사적 가치와 비군사적 가치 사이에 어떤 간격이 있는 것이 아니라는 전제를 가진다. 민주국가형모델은 군부가 국가의 대외적 안전이라는 명백하고 한정된 임무만을 맡고 군 본연의 기능만을 수행함으로써 군 직업주의 제도를 택하고 있는 서구와 대부분의 국가에서 찾아볼 수 있는 유형이며, 오늘날 관념상으로 서구 이외의 모든 국가가 이러한 유형을 지향하고 있다고 할 수 있다 이상과 같이 네가지 유형은 당대의 정치사회적 상황 속에서 도출된 것이라 할 수 있다 그러나 세계화, 지방화, 지식정보화가 가속화되고 있는 오늘날은 상호협력과 이해조정이 강조되는 거버넌스시대로서 종래와 같이 민과 군이 서로 긴장하며, 대립하는 관계에서 상호간 보다 협력적인 관계설정이 요구되고 있다.

2) 한국에서의 민군관계의 역사적 전개

한국사회에 있어서 민군관계의 역사적 전개과정을 살펴보면, 첫째는 민군관계의 미정립단계이다. 조선시대에서 대한민국으로 넘어오는 과정에서 일제강점기라는 단절의 역사를 가졌다. 일제 강점기 이후 해방을 맞이했을 때는 민과 군의 개념이 뚜렷이 구별된 것은

아니었으며, 오히려 자유민주주의 체제와 공산주의체제로 나뉘어 동족간의 사상투쟁으로 분열된 양상을 보였다. 이때 해방한국의 군의 모습은 일본군의 축출 명분으로 들어온 당시 소련군과 미국군이 이를 대신했다. (한용원, 1984:2-20) 그 이후 한국전쟁을 거쳐 남북 분단이 시작된 이후 남한 내에서 군의 중요성은 상당히 부각되었으나 뚜렷한 민군간의 연계성은 발견할 수 없었다. 둘째는 군주도적 민군관계의 단계이다. 이승만정권의 하야로 한국정부는 극심한 혼란상태에 빠졌으며, 이는 정부와 군과의 관계가 분단체제 속에서 정치적미성숙으로 인한 귀결이었다. 그 결과 한국 민주정치의 초기 단계에서 국가 경제발전을 명분으로 박정희정권이 들어섰으며 이는 유신체제로 이어졌다. 이 과정에서는 군이 민간사회에 많은 경제적, 기술적 혜택을 제공했으나 상대적으로 시민사회 발전이 억제되는 결과를 낳았다. 셋째는 민주도적 민군관계의 단계이다. 민간부문의 정치참여가 계속 확대되면서 김영삼정권의 문민정부가 출범했으며, 이 때부터 시민사회의 정치적 영향력이 급속히 신장되었으나 IMF를 맞아 국가경제가 크게 곤경에 처하게 되었다. 이어 김대중정권의 국민의 정부가 출범하면서 군의 정치적 입지는 상당히 위축되었고 계속하여 군과 시민사회의 관계는 정치적 분립을 정형화시켜왔다. 그 이후 거버넌스시대의 협력체제를 강조하는 노무현정권의 참여정부에서도 이러한 시민사회 주도의 민군관계가 지속되고 있다고 할 수 있다.

이처럼 한국의 민군관계는 국내적, 국제적 상황변화 속에서 복합적으로 이루어진 것이었으며, 이는 민주화, 전문화, 세계화라는 맥락에서 보면 시대의 흐름인 동시에 민간사회의 요구이며 이에 부응한 역사의 한 단면이라 할 수 있다. 그렇다면 한국의 역사적 경험에 비추어 민군관계의 미성숙단계에서부터 군주도적 민군관계에서 과도기적 민군관계를 거쳐 민주도적 민군관계를 형성해 왔으나 앞

으로 한국사회에서의 민군관계는 어떠한 형태가 바람직할 것인지 궁금하지 않을 수 없다. 이는 앞에서 검토한 민관관계의 역사적 전개과정에서 살펴 본 바와 같이 상호협력적 민군관계를 상정해 보지 않을 수 없다. 그 논거는 군의 탈정치화, 경제의 성장, 국방환경의 새로운 전환기, 분권화를 통한 국가안보와 국가방위의 강화 요청 때문이다. 그러한 환경의 변화는 한마디로 아날로그기술시대에서 디지털기술시대로 변화함에 따른 필연적 현상이다.

이렇듯 디지털기술의 발달은 협력적인 민군관계의 변화를 가져왔으며, 국방리더십에 있어서도 디지털리더십을 요구하고 있다.

Ⅲ. 리더십이론의 변화와 디지털정부의 등장

1. 리더십에 대한 연구접근법

1) 전통적인 리더십연구의 접근법

리더십은 한 개인이 다른 구성원에게 이미 설정된 목표를 향해 정진하도록 영향력을 행사하는 과정으로 정의되고 있다. 그러나 이러한 활동과 관련된 적극적 강화, 목표설정, 집단간 관리관계 등에 대한 실제적이고 효과적인 리더십 활동을 연구하고 이해하기란 너무나 광범위한 연구분야라고 할 수 있다. 그러나 요즘 리더십의 정의에 대한 일반적인 내용을 살펴보면 리더개인의 특성, 행위, 구성원에 대한 영향력, 상호작용, 역할관계, 특정지위에 부여된 권한, 합법적인 영향력에 대한 구성원의 자각 등으로 나타나고, 최근에는 조직문화의 영향도 나타나고 있어 그 의미에 대한 분석은 매우 다

양하다. 한편 관료제의 리더십에 대한 논의를 살펴보면 고위정책결정자의 리더십은 조직의 내부기능을 초월하여 자신의 행정기관이 존재하는 주변환경을 이해하는데 초점을 맞추어야 하며, 제도적인 문제나 정치적 게임에 능숙하여 권력을 획득할 수도 있어야 한다는 것이다(정우일,2004:238-239)

어쨌든 리더십에 관한 연구접근법은 그 개념의 복잡성 · 다차원성 · 중요성 등으로 여러 가지 측면에서 다양하게 이루어져 왔다. 이러한 이유 때문에 리더십에 관한 연구접근법의 배경과 흐름을 체계적으로 파악하는 것이 중요하다(유종해, 1991. 361). 따라서 리더의 영향, 행동, 리더십 상황, 그리고 구성원의 특성 등 리더십 과정에서 작용하는 모든 요소들을 중심으로 리더십의 연구접근법을 살펴보기로 한다. 리더십의 연구접근법에 있어서 어느 측면을 중요시 하느냐에 따라서 보편적으로 다음과 같이 크게 3가지로 나누어진다. 즉, ①자질지향 접근법, ②행태지향 접근법, ③상황지향 접근법 세 가지 범주로 대별하여 논의되고 있다.

<표 1> 리더십 연구접근방법

구분	연구모형	강조점
자질지향 접근법	· 개인적 자질 → 리더 · 비리더 구별	성공적인 리더의 지능적 · 성격적, 그리고 육체적 특성이 존재
행태지향 접근법	· 리더의 행태 → 성과, 조직구성원, 유지	리더와 부하와의 관계를 중심으로 리더의 행태 스타일을 집중연구
상황지향 접근법	· 리더의 행태 → 성과, 만족, 기타 이 기준에 관련된 변수 · 상황요인 → 과업성격 · 집단 구조 등의 요인	효율적인 리더십에 작용하는 환경적 상황요소를 강조, 상황으로는 리더와 부하의 특성, 과업성격, 집단구조, 조직체의 강화작용 등

자료 유종해, 「현대조직관리」, 서울 · 박영사, 1991 참조 재구성

2) 거래 리더십과 변혁 리더십의 개념 및 구성요소의 차이

오늘날까지 리더십의 개념에 대한 통일된 정의가 이루어지지 않은 것은 리더십에 관한 연구가 다양한 차원에서 이루어지고 있다는 것을 보여주는 것이다. 그럼에도 불구하고 리더십에 관한 전통적 연구의 기본적인 틀은 리더십 성과를 제고시키기 위한 리더와 부하의 계약적인 거래관계로 특징지을 수 있다. 그러나 이러한 거래관계로는 부하의 자발적인 문제해결능력이나 창의성의 증진 등과 같은 부하들의 고차적인 질적 변화를 위해서는 부족한 면이 존재한다. 이러한 측면에서 부하구성원들의 질적인 변화를 추구하기 위해 새로운 패러다임으로써 Burns에 의해 변혁 리더십 이론이 제기되었다(Burns, 1978). Burns는 처음으로 거래에 중점적으로 관심을 둬으로써 부하들의 현재욕구를 만족시키려고 시도하는 거래 리더와 부하들의 욕구를 끌어올리고 개인, 집단, 조직의 성과를 극적으로 향상시키려고 시도하는, 변혁 리더 사이의 구별을 구체화하였다.(Bass, 1985 27).

좀 더 구체적으로 설명하면, 거래 리더십이란 사전에 정해진 기준이나 규칙에 의거하여 조직 목표를 달성하기 위해 필요한 작업들을 선정·할당하는 것과 같은 반복적이고 일상적인 기능에 중점을 두는 동시에 할당된 업무를 효과적으로 수행할 수 있도록 부하들에게 동기부여를 하며, 그 결과에 대한 적절한 평가와 보상을 하는 등 리더와 구성원간의 상호작용을 강조하는 리더십이다.

한편, 변혁 리더십은 조직구성원들로 하여금 리더에 대한 신뢰를 갖게 하는 카리스마를 지니고 있어야 하며, 조직 변화의 필요성을 감지하고, 그러한 변화를 이끌어 낼 수 있는 새로운 비전을 제시할 수 있는 능력을 말하며, 이러한 변화를 효과적으로 유도하려면 지도자는 구성원들에게 업무를 할당하여 줌은 물론, 그 할당된 과제의 가치와이를 달성해야 할 당위성을 밝혀 주는 동시에 성공에 대

한 기대를 제공해 주어야 한다. 또한 변혁적인 리더는 구성원 전체가 공유하여야 할 가치들을 내면화시켜 그들에게 자긍심과 함께 동기를 부여하고, 또한 자기 이익보다는 조직의 이익을 중히 여기게 만들어야 하며, 또한 부하에게 권한을 부여하여 구성원들로 하여금 높은 참여와 성공을 이끌게 할 수 있는 각종 장치들의 개발 능력이 있어야 한다. 이와 같은 맥락에서 변혁 리더십은 조직의 최고 지도자뿐만이 아니고 조직의 상이한 관리적 수준에서의 리더행등과 관련이 있다고 한다. Yukl은 변혁 리더십의 초기이론이 조직의 미시적 수준에서의 리더와 구성원의 영향력관계와 더불어 조직의 구조를 변화시키는 원동력으로서의 거시적 수준에 대해 논의하고 있다고 한다(Yukl,1989)

<표 2> 거래 리더십과 변혁 리더십의 특성비교

구분	리더십 유형	내 용
변혁 리더십	카리스마	구성원들에게 비전과 사명감을 제공하고, 자긍심을 고취시키며, 구성원들로부터 존경과 신뢰를 받음
	비전제시	조직의 성과에 대한 구성원의 열정과 자신감을 자극하고, 격려하여 주어진 과제와 목표를 성공적으로 완수 하도록 확신을 주는 것
	개별적 배려	구성원들에게 개별적 관심을 보여주고, 구성원들을 독립적인 존재로 대우하며, 지도하고 조언해 줌
	지적자극	이해력과 합리성을 드높이고, 사려 깊은 문제해결을 하도록 촉진시킴
거래 리더십	조건적 보상	노력에 대한 보상을 교환조건으로 계약, 높은 성과에 대한 보상을 약속함
	예외에 의한 관리(적극적)	리더는 부하들이 부여받은 업무를 수행하도록 하고 일련의 목표들이 달성될 때까지 간섭을 하지 않음 즉 규칙이나 기준을 이탈하는가를 관찰하고 시정 조치함
	예외에 의한 관리(수동적)	기준에 부합되지 않을 경우에만 개입함 즉 예외적 사건이 발생했을 때에만 간섭함

자료 BM Bass(1990) from Transactional to Transformational Leadership · Learning to Share the Vision” Organizational Dynamics. Vol 18 Winter p22

2. 디지털 정부의 등장과 역할

1) 미래 디지털 사회에서 정부패러다임의 변화

사회가 변하면 정부도 바뀌어야 한다. 사회는 이미 빠른 속도로 지식중심으로 변해가고 있다. 경제협력개발기구의 통계에 따르면 선진국에서 매일 창출되는 새로운 일자리 들 가운데 80%는 지식 근로자를 채용하기 위한 것이다. 이러한 급속한 사회의 변화에 맞춰 정부가 디지털화하지 않으면 국민의 신뢰를 받을 수 없다. OECD의 연구에 따르면 정부가 디지털화하기 위해서는 공무원 감축과 같은 단순한 조직축소만으로는 부족하며 기존의 패러다임을 전면 수정해야 한다고 지적한다. 또 디지털정부가 되려면 시장개입을 중지하는 대신 비전을 제시해야하며 경제정책방향도 거시경제 중심에서 기업경쟁력 강화를 위한 미시정책에 집중해야 한다. 세계화 추세에 따른 국가 간 정책경쟁과 협조, 무역투자에 대한 발상과 시각의 대전환도 요구된다. 일반적으로 제시하고 있는 정부패러다임의 변화양태를 정리 하면 <표 3>과 같다

2) 정부의 역할 변화

이 같은 패러다임의 변화 때문에 앞으로 정부는 다양하고 복잡한 행정환경 아래서 정부운영에 있어 능률성 및 효과성을 제고하게 될 것이다. 디지털 시대에는 지식과 정보가 사회 전반에 걸쳐 아주 중요한 자원이 되고 컴퓨터와 정보통신 기술의 수준이 정부운영 활동에 커다란 영향을 미칠 것이다. 즉, 행정환경의 다양화, 행정사무의 복잡성, 행정활동에 있어 타 부처와의 의존성 증대, 예측가능성 감소 등의 행정현상이 이미 나타나고 있고 앞으로 이러한 현상은 더욱 심화될 것이다.

<표 3> 정부 패러다임의 변화

	구(舊) 패러다임	신(新) 패러다임
정부의 기능	-국부의 창출 · 분배에 직접 참여 -사회목표 달성을 위해 경제문제 개입	-역동적인 시장경제체제적 지원 -다양한 사회적 전략적 목표 육성
정책 독립성	-사회구성원들의 힘이 상대적으로 취약 -각국정부는 거시정책 수행에 상당한 독자성 유지	-정책 독립성 제한, 정부간 경쟁치열 -창출된 자산의 이동이 제한됨 -각국 정부간 경제조직의 집중화 현상
기업과의 관계	-일반적으로 상충관계 -반경제적 · 사회적으로 용인될 수 없는 기업행동에 대한 통제	-구패러다임이 부분적으로 유효 (반독점 규제법 등) -점차적으로 국내기업과 협력, 경쟁 촉진 여건 조성에 주력 -국내기업의 세계시장 진출 독려
정부간 관계	-정부간 정책협력 매우 제한적 -초국가적 기구의 부재(不在)	-자신의 국경간 이동이 활발해지면서 국가간 경쟁과 협력 강화 -범세계 조직의 기능 증대 -지역과 국내조직의 기능 확대
정부조직	-계급위주의 정부조직 -부서간 협조 미흡 -조직의 거시적인 정책결정에 개입 (기술, 환경, 무역, 교통, 통신 등) -정책 이행의 비효율성과 불필요한 중복	-슬림화되고 경쟁력을 갖추 -업무 수행에 우선권을 둠 -정부부처간 원활한 업무협조
인식전환	-무역 · 투자에 대한 좁은 인식 -비교우위 · 고용 · 세금의 효과에 주목	-글로벌 경쟁의 일원이라는 인식 -투자유치 통해 해외자산 획득과 선진 경험 습득 -국내기업의 경쟁력 향상, 비교 우위 촉진

이러한 상황에서 정부운영은 그 수준이 고도화 되고 문제의 복잡성과 응급성이 증대됨에 따라 대응성이 높은 정부, 분권화된 정부, 협동화된 정부, 전문적인 정부 운영이 필요할 것이다 또한 이에 걸맞는 전문적이고 창의성과 다양성을 갖춘 인간의 고용이 증가될 것이다

지금까지 살펴 본 디지털시대에 걸맞는 새로운 정부의 모습 즉, 디지털 정부의 의미를 정부운영의 측면에서 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 디지털 정부에서는 정부의 주요의사 정책결정에 있어서 전문가의 영향력이 증대될 것이다. 기존의 정부운영 및 활동과 관련하여 직면하는 행정문제들의 다양성과 복잡성이 증대하게 되고 따라서 정책결정, 집행, 평가 등 정책과정에서 특정한 정책에 대한 전문성과 기술성이 절실히 요구된다. 그러므로 정책결정 과정에서 전문가의 영향력이 증대될 것이다

둘째, 디지털 정부에서는 정책결정과정에서 폭 넓은 자료를 수집하고 계량적인 기법을 사용함으로써 치밀한 분석이 증가될 것이다 합리적이고 과학적인 정책개발을 위해 정책목표를 위한 대안들을 합리적으로 탐색하고 아울러 제안된 대안들을 효율적으로 평가하고 필요한 자원을 효과적으로 산정하게 될 것이다 즉, 디지털 정부에서는 과학적이고 합리적인 사고를 통하여 정부의 정책결정과정에서 비 과학적인 요소가 제거될 것이다.

셋째, 디지털 정부는 정부의 운영에 있어서 국가정책에 대한 종합조정 및 통제기능의 중요성이 증대될 것이다. 기존 정부의 운영에 있어 많은 분야에서 '부분적 합리화'는 이루어지고 있으나 그 부분의 합인 정부 전체의 '총체적 합리화'는 부처간의 갈등으로 제대로 이루어지지 않고 있다 앞으로 디지털 정부에서는 특정한 정책도 다른 주요정책들과 함께 통합되어 유기적으로 추진될 수 있는 시스템이 구축될 것이다

넷째, 디지털 정부에서는 지식과 정보가 원활하게 유통되어 미래에 필요한 정책을 개발하고 기획된 정책의 파급효과를 크게 할 수 있는 효율적인 시스템이 구축될 것이다.

미래 디지털 사회에서는 앞서 서술한 것과 같이 정부주도가 아닌 민간주도의 사회이며, 정부는 이를 뒷받침하는 제도와 인프라(infrasrtructure)를 지원해야 한다. 지식기반사회에서 변화되어야 할 정부의 역할은 다음의 <표 4>와 같이 정리될 수 있다.

<표 4> 미래 디지털 사회에서 정부의 역할 변화

역할	내 용
고객 만족 서비스 공급자	투입/산출이라는 능률성 개념에서 탈피하여 궁극적 목적을 국민 만족에 두고, 이를 달성하기 위한 대안을 모색
체계적 지식관리자	정책판단의 근거가 되는 자료들을 체계적으로 수집, 분석, 저장하는 등 총체적, 체계적 지식관리 기능이 요청
제도 구축자	지식주체들을 통한 지식축적이 이루어질 수 있도록 인센티브를 부여하는 제도와 시스템을 마련
혁신 촉진자	기술혁신주체들이 연계하여 창조적 파괴의 혁신활동을 지속적으로 추진할 수 있도록 지원
전략적 조정자	지식의 활용성·실천성을 높이도록 방향을 제시하고 다양한 이해관계를 합리적으로 조정

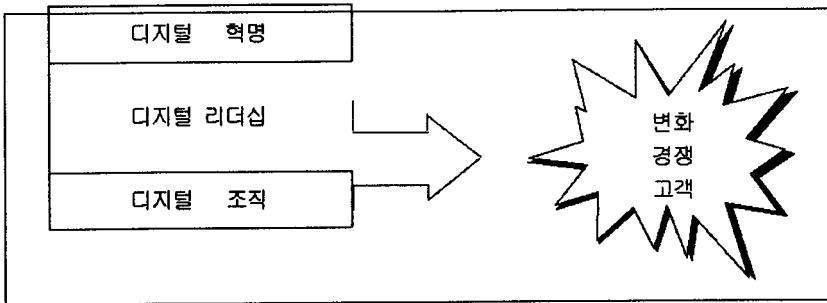
IV. 국방리더십으로서의 디지털 리더십 모형개발

1. 디지털화 추진과 디지털 리더십

<그림 3>에서 보는 바와 같이 디지털 사회는 온통 사이버 형태로 업무가 이루어지는 사회이다. 물론 정보통신기술이 변화의 원인

을 제공하기는 했지만, 사회적으로 이를 수용하는 다양한 제도와 관행 등이 있었기 때문에 가능하다. 디지털 사회는 사이버 정부, 사이버 거래, 사이버 대학, 사이버 은행 등 기존의 것과 다른 환경을 조성한다. 따라서 정부, 기업, 시민 등도 '디지털화'되어야 한다.

디지털 국방을 건설하는 시대적 과업을 추진하기 위해서는 이를 실질적으로 이끌어갈 수 있는 리더십이 필요하다. 디지털 국방의 비전을 제시하고 사업을 추진할 수 있는 리더십은 디지털화 능력을 갖춘 디지털 리더십이어야 한다. 디지털 리더십을 갖춘 지도자만이 디지털 사회를 선도할 수 있다. 디지털 정부, 디지털 기업, 디지털 시민 등을 건설하는 궁극적인 열쇠는 디지털 마인드를 가진 디지털 리더에 달려 있다.

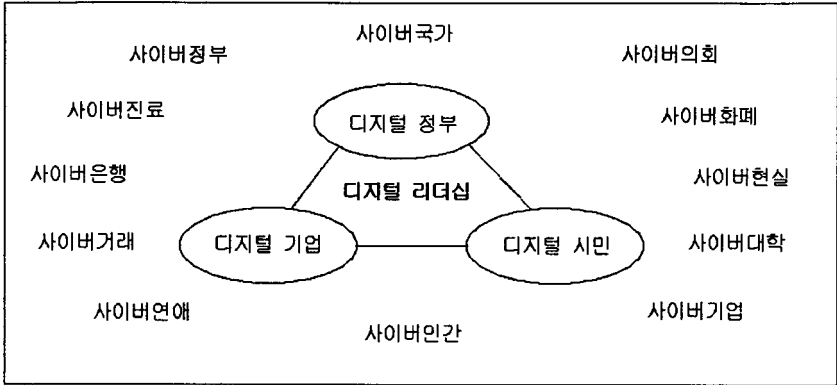


<그림 3> 디지털 사회와 디지털 리더십

2. 디지털 리더십 모형

디지털 리더십은 디지털 혁명과 디지털 조직에 따른 필연적인 요구이다. 디지털혁명은 우리들의 생활방식, 거래, 문화, 직업 등 모든 분야를 파괴하고 새로운 질서를 만든다. 조직도 마찬가지로 디지털화에 따른 근본적인 변화를 겪고 있다. 이미 전통적 피라미드 조

직구조는 무너지고 네트워크 조직 등 새로운 조직구조가 등장하고 있다. 디지털 리더십은 바로 이러한 변화를 반영하는 모형이어야 한다.



<그림 4> 디지털 리더십 모형

(1) 디지털 혁명

① 디지털 기술

디지털 기술은 모든 형태의 정보를 컴퓨터로 처리할 수 있는 양식인 0과 1로 구성된 비트(bit) 단위로 변환하여 가공처리, 저장, 전송하는 기술이다. 아날로그 기술은 온도, 압력, 속도, 길이, 전압, 소리 등 자연 상태의 신호나 현상을 연속적인 물리량 그 자체로 표시된다.

디지털 기술은 다양한 정보 형태의 통합처리, 대용량 정보 저장 및 전송 실현, 정보의 완전 복원 가능 등 아날로그에 비해 다양한 장점을 지니고 있다.

첫째, 정보처리 측면에서 아날로그 기술에 비해 처리과정이 간단

하고, 대용량 정보의 고속처리 및 다양한 정보 형태의 통합처리가 가능하다.

둘째, 정보저장측면에서 아날로그 기술이 저장용량의 한계가 있는 반면에, 디지털기술은 메모리의 집적도 향상 및 대용량 압축 등이 용이하여 대용량 정보 저장이 가능하다.

셋째, 정보 전송 측면에서 디지털 기술은 아날로그 기술과 달리 전송 시 잡음이나 혼선의 영향을 거의 받지 않아 정보가 손상되지 않음. 대용량 정보의 압축으로 전송대역폭의 효율성을 제고할 수 있다.

넷째, 디지털 기술은 정보의 가공 및 변형이 쉽고, 정보 손상 시에도 에러정정기법을 통해서 완전한 복원이 가능하다. 이 때문에 아날로그 기술보다 훨씬 뛰어난 화질과 음질을 실현할 수 있다.

② 디지털 기술의 파급효과

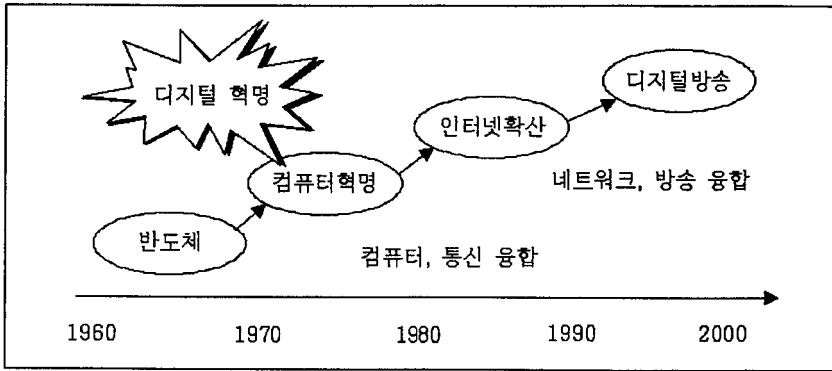
디지털 기술이 반도체, 컴퓨터, 통신 등의 분야로 파급되는 가운데 기술융합과 IT발전을 촉진하면서 디지털 혁명을 일으키고 있다.

1776년 증기기관 발명 이후에 산업혁명이 전 세계적으로 파급되는 데는 100년 이상이 소요되었으나, 디지털 혁명은 불과 30년 만에 전 산업으로 확산되었다.

디지털 기술은 1970년대 반도체 기술의 상용화가 개시되면서 본격적으로 전 산업분야로 파급되기 시작했다. 소형화 및 집적도 향상이 용이한 디지털 기술의 적용으로 LSI(대규모 집적회로)가 개발된 이후에 MPU의 성능향상, DRAM의 집적도 향상, 다양한 ASIC(주문형 반도체) 개발 등이 가속화되었다 이러한 반도체 기술이 컴퓨터, 통신기기, 가전제품, 전기기계 등의 분야로 파급되면서 관련 제품 및 산업의 발전을 촉진시켰다.

1980년대에 들어와서 디지털 기술은 PC의 보급이 확산되면서 산

업 분야뿐만 아니라 일상생활에 까지 대대적으로 변화를 가져 왔다. 1990년대에는 통신기술의 발전, 컴퓨터의 네트워크화 진전, IT의 비약적인 발전 등을 바탕으로 인터넷이 폭발적으로 확산되면서 디지털 기술은 전 산업 분야에 영향을 미치게 되었다. 2000년대에는 지상파 방송의 디지털화로 쌍방향 방송이 실현되고, 방송과 통신의 융합이 가속되면서 디지털 기술이 우리 생활에 보다 깊숙이 영향을 미칠 것으로 예상된다.



<그림 5> 디지털 기술의 파급경로

(2) 디지털 조직

디지털 환경 하에서는 조직 운영도 디지털화 되어야 한다. 디지털 조직은 구성원에 대한 권한위임 (empowerment), 조직의 민첩성 (corporate agility), 및 창의성과 지식창출 능력을 강화하여 불확실한 상황에 대처하고 조직의 핵심역량을 강화하는 조직이다.

① 조직의 민첩성

조직의 민첩성을 확보하기 위해서는 불확실한 디지털환경에 신속하고 유연하게 대처할 수 있는 '감지 및 대응'(sense & respond)

능력을 강화해야 한다.

감지 및 대응 능력은 환경 변화의 신호를 신속하게 감지하여, 고객 가치 창출에 의미 있는 정보와 지식을 창조하고 활용하여 환경의 요구에 유연하게 대응해나가는 능력이다. 과거에는 계획->실행->평가가 일정한 주기에 따라 실시되었으나, 이 주기를 짧게 단축하여 신속하고 유연하게 환경에 대응하여야만 경쟁에서 살아남을 수 있다

과거에는 조직이 미리(firm-forward) 일정한 가정에 기초하여 계획을 수립 및 실행하였다. 디지털 환경에서는 고객들의 신호와 반응을 신속하게 감지 및 해석하여(customer-back)이에 대응해야 한다. 다시 말해서 실제 고객이 원하는 것, 시장에서 발생하는 상황에 대한 실시간 정보를 신속하게 확인하여 그에 따라 조직의 활동이 전개되어야 한다. 이를 위해서는 적절한 정보기술을 기반으로 고객과 시장에 대한 유효한 정보를 지속적으로 확보 및 분석해야 한다. 또한 단선적이고 획일적인 사업계획이 아니라 시나리오 플래닝 또는 옵션 개발을 통해서 시장 변화에 대한 신속하고 유연하게 대응하는 조직이 디지털 조직이다

조직 운영적 측면에서는 과거의 전통적 조직이 피라미드형 기능적 계층구조였다면, 디지털 조직은 단순화되고 수평화 된 조직구조로 바뀌어 진다. 이는 의사결정 및 관리감독을 담당하는 조직계층을 과감하게 축소하여 의사결정과 정보 유통의 신속성을 극대화하는 조직구조이다.

② 창의성과 지식창출

조직의 민첩성을 가능케 하기 위해서는 창의성과 지식창출을 촉진하는 조직으로 변신해야 한다. 고객의 신호를 감지하여 새로운 가치 창출 기회를 발견하는 과정은 한마디로 개인의 창의성과 조직

능력에 기초한 지식창조 과정이다. 따라서 이러한 지식창조 과정이 제대로 작동할 수 있는 조직의 여건이 마련되어야 한다.

우선 조직 구성원들로 하여금 새로운 아이디어를 스스로 실험하고 성과를 확인할 수 있도록 장려해야 한다. 또한 구성원들이 인적 네트워크로 구성된 지식공동체를 구성하여, 핵심역량 개발과 상호 학습, 시장 환경에 대한 이해를 촉진시켜 나갈 필요가 있다. 지식공동체는 지식창출과 상호학습, 특정문제 해결을 지원하는 수단으로도 효과적이지만, 인적 네트워크를 바탕으로 사업기회에 대한 대응이나 우수 인력의 확보에도 도움이 될 수 있다.

조직의 거대화에 따른 관료화/경직화를 지양하기 위해 사업 단위 별로 자율권을 갖는 소규모 조직으로 분화해서 운영하는 것도 창의성과 신속성을 지닌 벤처형 기업 문화를 조성하는데 도움이 될 수 있다

③ 권한위임 및 자발적 동기부여

조직의 민첩성을 확보하는 데는 권한위임이 필수적이다. 고객과 직접 접촉하는 일선 구성원들의 해석 및 학습 능력을 배양하고 그들에게 고객 대응에 요구되는 권한과 책임을 부여해야만 고객에게 가치를 신속하고 탄력적으로 전달할 수 있다.

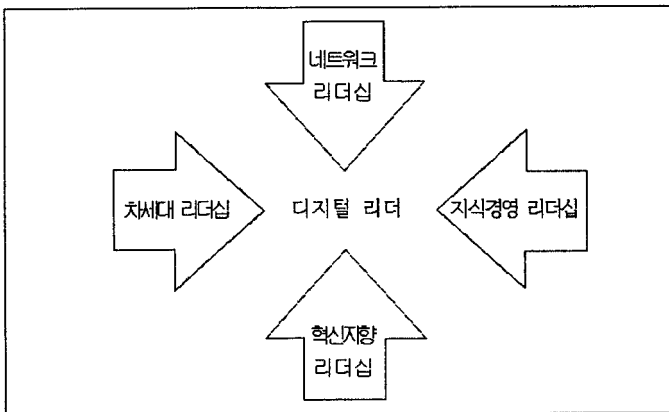
개인의 창의성 및 지식창출 역시 권한위임이 이루어지지 않고서는 한계가 있다. 개인의 역할 범위, 권한범위 등의 한계는 창의성을 위축시킬 뿐만 아니라, 창의성 발휘에 요구되는 자발적인 동기부여 (self-motivation)에도 장애를 초래한다. 따라서 구성원의 능력을 육성하고 그들에게 가치창출에 요구되는 책임과 권한을 부여함으로써 그들의 지적자산을 최대한 발휘토록 하는 것이 조직의 민첩성을 확보하거나 지식창출의 추구에 요구되는 필요조건이다

조직구성원은 비용이라기보다는 가치창출의 원천이자 동업 사업

자이다. 이들이 스스로 동기가 부여될 때만 고객에 대한 신속한 대응과 창의성을 발휘할 수 있다 따라서 지도자는 구성원들이 자발적 동기부여를 할 수 있도록 환경을 조성해야 한다. 자발적 동기를 유발하려면 외재적 보상과 내재적 보상을 동시에 해주어야 한다. 내재적 보상을 위해서는 핵심 인재들에 대한 경쟁력 있는 급여와 인센티브, 특히 성과와 연계된 보상시스템을 마련해야 한다. 내재적 보상은 먼저 구성원들에 대한 과감한 권한위임과 함께 그들의 역할을 업무처리절차가 아닌 직무성과 및 내·외부 고객에 대한 책임의 측면에서 정의할 필요가 있다 이를 통해서 각자 자기가 맡은 일에 대한 주인의식을 갖게 한다.

(3) 디지털 리더십

디지털 리더십은 디지털을 수용하고 이해하고 디지털 조직을 이끌어 갈 수 있는 리더십이다. 디지털 리더십은 보다 구체적으로 네트워크 리더십, 차세대 리더십, 지식경영리더십, 혁신지향 리더십을 갖춘 리더십이다. 이러한 리더십을 갖춘 리더가 진정한 디지털 리더십의 소유자이다



<그림 6> 디지털 리더십의 내용

① 네트워크 리더십

디지털 리더는 무엇보다도 디지털 기술의 혁명에 대해 익숙하고 디지털 기술을 어느 정도 습득한 리더여야 한다. 디지털 리더들은 정보통신기술에 대해 어느 정도 알아야 되며, 첨단기술을 어느 정도 활용할 수 있는 능력을 갖추어야 한다. 물론 정보통신기술의 전문가는 아니지만 정보통신기술에 대해서 전문가들과 막힘없이 대화를 나눌 수 있는 정도의 기본적인 지식을 갖추고 있을 필요가 있다. 또한 새롭게 부상하는 기술이나 지식을 효과적이고 빠르게 구성원들과 공유하고 확산할 수 있는 능력을 갖출 필요가 있다.

최근에 매일경제신문사가 디지털 시대를 활성화시키기 위한 '디지털 시민평가 모델'은 디지털 리더가 갖추어야 할 네트워크 리더십을 거의 포함하고 있다. 좀더 구체적으로 그 내용을 살펴보면 다음과 같다

- 전자메일 활용도
- 인터넷 이용시간
- 인터넷을 통한 정보취득 정도
- 전자상거래, 사이버 트레이딩, 인터넷 बैं킹 이용정도
- 인터넷 관련 강의, 세미나 참여 경험
- 사이버 동호회 회원 활동
- 유무선 초고속 인터넷 환경 구비
- 개인홈페이지 운영
- 인터넷 사이트에 의견 개진
- 인터넷을 통한 문화생활

네트워크 리더십은 무엇보다도 디지털 마인드로 무장되어야 한다. 디지털화로 인한 정부의 전달방식 차이가 사회의 구조, 문화까

지 깊숙이 변화시키고 있다. 디지털 마인드를 체화하지 못하면 많은 시행착오를 겪게 된다. 디지털 마인드는 우선 속도를 중요시 한다. 디지털 시대에는 새로운 아이디어로 시장을 선점하는 것이 필수적이고 지속적인 개선을 통해 변화를 주도하는 자만이 살아남는다. 속도전에서 살아남기 위해서는 조직 구조 및 의사결정이 빠르게 이루어져야 하기 때문에 조직이 유연해져야 한다.

네트워크 리더는 또한 인적 네트워크, 업무 네트워크, 통신 네트워크를 적극적으로 활용하는 리더이다. 인적 네트워크는 인맥을 지적 네트워크로 활용하는 능력이다. 인맥이 포진해 있는 지적 네트워크는 지식정보사회에서 무엇보다도 귀중한 자산이다. 업무 네트워크는 일을 통한 인연이 서로 얽힌 네트워크 능력이다. 업무 네트워크가 광범위하게 형성되면 돌발 상황에 처해도 업무를 안정적으로 처리할 수 있다. 일 중심으로 생각하는 사람과 인연 중심으로 생각하는 사람은 그 폭과 깊이에 있어서 많은 차이가 있다.

통신 네트워크는 인터넷, 근거리통신망, 무선통신 등을 포함한 개념이다. 사람들의 네트워크 관계는 11이지만 인터넷상의 관계는 무제한이다. 무제한의 네트워크를 타고 시간, 거리, 국경을 넘어섬으로써 무한한 네트워크를 구성할 수 있다.

② 차세대 리더십

차세대리더는 디지털사회의 변화를 이해하고 전통적 리더십과 다른 차세대를 이끌어갈 리더십이다. 디지털시대에서는 관리의 패러다임이 공급자 중심에서 수용자 중심으로, 수평적 관리에서 네트워크형 관리로, 기능지향적 관리에서 과정지향적 관리로, 경쟁지향적 관리에서 협동지향적 관리로, 규제 중심에서 서비스 중심으로 바뀌게 된다. 또한 기존의 가치사슬이 인터넷과 정보기술에 의해 새로운 가치사슬로 대체되고 있고, 치열한 경쟁 속에서 경영 환경은 한

치 앞을 내다볼 수 없을 만큼 혼란한 상황이다. 기존의 관리적 리더는 종언을 고하고 이제는 새로운 시대를 일구어 수 있는 새로운 리더가 필요한 때이다.

차세대 리더십은 최고의 능력(best practices)을 추구한다. GE의 웰치 회장은 GE의 사업부문 중 시장에서 1등이나 2등의 위치를 확보하지 못한 사업은 과감히 정리했다 산업사회에서처럼 기존의 제품이나 서비스를 조금씩 개선하는 것만 가지고는 경쟁력을 유지할 수 없다. 디지털 시대에서는 정보가 빠르게 확산되기 때문에 누가 최고인가에 대한 평가가 빠르게 이루어진다.

21세기에는 파트너십(partnership)이 중요한 키워드가 될 것이다 지금까지 정부, 기업, 시민단체 등은 서로 대립하는 관계에 있었다. 정부와 시장은 각각 서로의 영역을 설정하고 갈등하면서 균형을 유지했다. 최근에 들어와서 시민단체들은 정부와 시장을 동시에 비판하면서 독자적인 역할을 하고 있다.

그러나 이러한 모습은 사라지고 디지털시대에서는 네트워크 기술에 기반하여 서로 물리적으로 연결될 뿐만 아니라, 업무처리도 공동으로 수행할 수밖에 없다 차세대 리더는 바로 이러한 파트너십을 잘 엮는 리더가 되어야 한다.

디지털사회로 진입하면서 리더십의 개념이 권위의 행사에서 서비스로 변화되었다. 고객을 위한 서비스를 개발하여 고객을 감동시키는 것이 최고의 경영이 되었다. 디지털 기술은 지금까지 재래식으로 제공하던 서비스의 개념을 근본적으로 바꾸었다. 가령 정부에서 민원을 처리할 때 과거에는 해당 행정기관에 직접 가서 민원을 처리했는데, 지금은 인터넷으로 민원처리를 할 수 있다. 차세대 리더는 이처럼 디지털 혁명이 가져다주는 기체들을 잘 활용하여 서비스를 극대화하도록 하는 능력을 갖추어야 한다.

차세대 리더는 의사소통 능력을 갖추어야 한다. 특히 국제적 감

각을 가진 의사소통능력을 갖추어야 하는데, 이는 현재 국제적 공통 언어인 영어에 능통해야 한다는 것이다. 이미 인터넷에서 제공되는 대부분의 정보는 영어로 작성 되어 있다. 인터넷을 활용하여 정보와 지식을 얻으려면 어느 정도의 영어실력을 갖추어야 한다. 또한 세계최고의 경쟁력과 기술을 습득하기 위해서라도 외국어를 구사할 수 있어야 한다.

③ 지식경영 리더십

디지털 시대에는 지식과 정보가 지배하는 사회이다. 따라서 디지털 시대의 지도자는 지식경영 리더로서 지식에 대한 올바른 이해를 바탕으로 지식사회의 초석을 다지고 이끌어 가는 역할을 담당해야 한다. 이를 위해서 리더는 지식경영을 실천하는데 앞장서고 본인 스스로 지식근로자로 변신하기 위한 노력을 하고, 동시에 부하직원들이 지식근로자로 성장하고 발전할 수 있도록 최선을 다해야 한다.

영국의 런던비즈니스 스쿨의 '최고지식경영자 보고서'에 따르면 최고지식경영자의 역할을 4가지로 요약했다.

첫째, 최고지식경영자는 사업가적 본능과 능력을 갖추고 있어야 한다는 것이다. 최고지식경영자들은 '자신이 무엇인가 새로운 일을 착수하는 개척자로서의 임무를 갖고 있다'고 생각해야 한다. 즉, 새로운 비즈니스를 개발하고 자발적으로 수행할 수 있는 자질을 갖추어야 한다 또한 최고지식경영자는 장기적인 비전을 가지고 남들이 생각할 수 없는 사업의 큰 그림을 그려야 한다.

둘째, 신뢰를 바탕으로 한 컨설턴트의 역할을 수행해야 한다. 훌륭한 최고지식경영자는 사업가적 기질을 의미하는 비전과 추진력을 바탕으로 조직 내 직원과 도구를 효과적으로 다룰 수 있는 능력을

갖추어야 한다 이를 위해서는 구성원들과의 신뢰를 쌓아야한다. 많은 구성원들은 지도자의 맹목적인 권위 보다는 실질적인 영향력을 따르기 때문이다. 오케스트라의 지휘자처럼 실력과 존경을 바탕으로 단원과 관객의 시선을 한 몸에 받을 수 있어야 한다.

셋째, 조직이 효과적으로 지식경영을 수행하기 위해서는 개인이 가지고 있는 암묵지를 남들과 공유할 수 있는 형식지로 바꿀 수 있는 첨단정보기술 장비를 갖추는 것이 필요하다. 최고지식경영자들은 인터넷의 사용을 구성원 이상으로 사용할 줄 알아야 한다. 또한 지식관리시스템 등 정보시스템의 추세와 동향 등을 파악하여 조직의 지식관리에 적극적으로 활용할 수 있는 능력을 갖추어야 한다.

넷째, 지식경영이 제대로 수행되려면 주변 환경을 잘 활용할 줄 알아야 된다. 자신을 둘러싸고 있는 사회적 환경을 제대로 인식한다는 것은 효과적인 지식창출과 공유에 매우 필요한 능력이다 가령 조직 내의 고유문화를 잘 인식하여 이에 걸 맞는 지식경영의 틀을 만들어내는 것 등이 여기에 포함된다

지식사회는 정보사회와 맥락을 같이 하지만 근원적으로 다르다 정보화 사회는 인간의 창조 능력 보다는 정보기술이 사회변화의 추진력이라고 파악하는 반면에, 지식사회는 정보기술의 발달로 폭증하는 다양한 정보의 가치를 지식 속으로 평가, 판단하는 '인간'을 변화 추진의 원동력으로 파악한다. 따라서 정보화 사회에서의 인간은 정보를 수동적으로 받아들이는 소극적 입장을 취 할 수밖에 없었지만 지식사회에서의 인간은 급변하는 환경변화를 적극적으로 해석하고 가치를 부여하는 능동적인 학습주체로 부각된다. 급변하는 환경에 조직이 유연하게 대응하기 위해 필요한 것은 조직 내에 축적되어 있는 정보가 아니라 인간의 주관적 가치판단과 창조적 고뇌가 내재되어 있는 역동적 지식이다

지식경영은 근본적으로 최고 경영층의 리더십에 의해서만 완성될 수 있다. 조직 전체적으로 모든 구성원들에게 지식경영의 중요성을 대한 메시지를 전달하기 위해 최고경영층은 리더십을 발휘해야 한다. 지식경영이 성공적으로 추진되는데 요구되는 지도자의 역량을 정리하면 다음과 같다.

- 지식경영에 대한 최고 경영층의 책임
- 지식경영의 필요성 지각
- 지식경영의 비전 제시
- 지식경영의 과제선정
- 지식경영의 스폰서로서 역할
- 지식경영의 전도사
- 정보기술, 데이터베이스 등 인프라의 공유
- 지식경영에 대한 자금의 지원

④ 혁신지향 리더십

오늘날은 한마디로 말해서 '변화의 시대'이다. 지금 우리는 과거 어느 때보다도 비교할 수 없을 정도로 본질과 양상, 그리고 속도 측면에서 과거와 다르게 많은 변화를 경험하고 있다. 이제 '확실성의 세계'는 지나갔고, '불확실성의 세계'에서 살고 있다. 디지털 시대에서는 '파괴와 창조'의 논리로 불확실성에 대응해야 한다. 그렇기 때문에 새로운 차원의 혁신지향적 리더십이 요구되는 것이다.

디지털시대에 살아남기 위해서는 'I'가 중요하다. 여기에는 Innovation, Internet, Idea, Intelligence, Identity, Interdisciplinary 등이 포함된다. 혁신은 기존의 업무처리 방식, 생산방식, 서비스방식 등을 근본적으로 바꾸는 것이다. 다시 말해서 기존의 틀을 깨는 작업이다.

혁신을 위해 가장 중요한 것이 아이디어의 창출이다. 지식정보사회에서는 아이디어 자체가 가장 중요한 생산요소이다. 혁신과 생산적인 아이디어를 내기 위해서는 기존의 틀에 얽매이지 않는 창의적인 개성을 존중하는 것이 필요하다. 이렇게 보라고 강요할 것이 아니라 거꾸로 보는 것도 인정 하고, 모로 보는 것도 존중하는 자세가 필요하다.

지도자는 새로운 가치를 창조할 수 있어야 한다. 가치와 시대가 바뀌면 리더도 바뀌어야 한다. 한사회가 시대가 문화가치에 맞지 않는 리더를 유지하는데 소요되는 비용은 매우 크다. 올바른 후대 리더들이 자라날 수 없으며 조직이나 나라발전의 기회도 상실되고 만다. 리더는 가치를 대변할 뿐만 아니라 경쟁력 있는 가치를 창출해 내야 한다.

혁신지향 리더십은 또한 끊임없이 학습하는 리더십이다. 자신이 하고 싶은 분야, 자신이 전문 분야로 선택한 분야에서 이미 탁월한 재능과 성과를 보여주고 있는 역할모델을 선정하고, 그가 어떤 방법으로 자신의 존재 가치를 높여 나갔는가를 철저히 분석한 후에 극 역할모델과 자신간의 격차를 좁힐 수 있는 전략적 대안을 수립하여 그에 따른 행동방안들을 반복적으로 수행할 필요가 있다.

V. 결어

주지하는 바와 같이 국방리더십은 국민의 이익과 요구를 잘 수렴하여 국방의 올바른 비전을 제시하고 국민에게 국가안보에 관한 정책에 순응하도록 영향력을 행사하는 과정이다. 그런 의미에서 우리나라 국방리더십은 환경의 변화로 새로운 전환기를 맞고 있다. 우선 탈냉전하의 국제질서는 국제사회의 평화와 안전에 대한 보장이

능성을 높이기도 하지만 안보상황의 다중적 불확실성과 소규모분쟁의 증가를 초래할 여지를 넓혀 놓기도 한다. 다시 말해서 국가안보 개념의 근본적 재정립, 국방재원의 축소압박이 가중되는 상황에서 적정군사력의 확보, 군사적 역할의 재조정과 국방, 군사조직 및 기능의 재편성을 통한 국방운영 효율성의 증대 등이 시급한 과제로 대두되고 있는 것이다. 더구나 한국사회는 세 번에 걸친 평화적 정권교체에 성공함으로써 민주화, 지방화시대에 돌입하고 있다. 정치사회적 민주화를 통해 군의 정치적 중립화 문제는 정착단계에 들어서고 있으나 오랜 군사정권의 부정적 유산들이 여전히 군에 대한 우려를 떨쳐 버리지 못하고 있는 실정이다. 더욱이 정전체제의 오랜 지속, 남북한 국력격차, 북한체제의 위기지속 등 안보관련 환경의 변화로 국민들은 안보상황인식에 있어 이전의 긴장감을 상실하고 안보불감증에 빠져 버린 상황이다. 이러한 상황 속에서 안보의 중요성이나 군의 존재가치에 대한 높은 평가를 기대할 수도 없게 되었다. 더구나 정보화 사회의 급속한 진전과 네트워크의 발달은 조직의 수평화 요구를 낳아 탈권위주의는 물론 관료제적 속성에 대한 반발이 거세지고 있다. 이는 전형적인 계층제 조직으로서 군의 근본속성과 배치되는 추세이며 이러한 추세에 부합하기 위해서는 군조직과 조직운영, 군 문화에 있어서 개방화, 민주화, 합리화라는 형태로의 변화를 꾀해야만 한다.

이제 군은 내부의 질서유지와 병사들의 통제와 성장에 관심을 기울이는 것 못지않게 군의 존재가치와 사회에 대한 영향력을 강화하기 위해 대외적 리더십을 개발해야 한다. 따라서 그 대안으로 디지털시대에 걸 맞는 디지털 국방리더십모형을 제시하는 것이며 이를 향상시키기 위해서는 계급에 따라 요구되어지는 능력이 무엇이며, 그 능력을 길러주기 위한 인적자원개발전략과 교육훈련프로그램의 개발이 뒤따라야 한다.

| 참고문헌 |

- 봉장근, 우리나라 민군관계의 발전방안에 관한 연구, 대전대학교 행정대학원 석사학위논문, 1993
- 손수태, 민군관계와 군대교육행정의 개선에 관한 연구, 동국대학교 대학원 박사학위논문, 1995
- 안성호역, 크리스토퍼 핫지킨슨 저, 리더십철학, 서울:대영문화사, 1990
- 이창기외, 디지털시대의 지방정부리더십에 관한 연구, 2000.
- 이창기, 여민행정체제의 구축에 관한 연구, 한국사회와 행정, 제10권 2호, 1999.8
- 임영호, 리더십유형과 행정성과의 상관관계에 관한 연구, 한남대학교 박사학위논문, 2002. 2
- 임용기, 시대변화에 따른 효과적인 리더십행동에 관한 연구, 국방대학교 석사학위논문, 2001.
- 정우일, 행정통제론, 서울 박영사, 2004.
- 조영갑, 민군관계와 국가안보, 서울:북코리아, 2005.
- 최병순, 리더십 패러다임의 전환, 국방대학원, 2005
- 최이조, 민군협력 거버넌스체제구축방안에 관한 연구, 한남대학교 박사학위논문, 2006. 8
- 최창호, 지방자치제도론, 서울:삼영사, 1989
- 한용원, 창군, 서울:박영사, 1984
- Bass,B. M., Leadership and Performance Beyond Expectations, N.Y.: Free Press,1985
- _____, From Transaction To Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, Organizational Dynamics, Vol. 18, Winter

Burns, J.M., Leadership, N.Y.:Harper & Row,1978

Golembiewsky, Robert, Toward a Positive and Practical Public
Management: Organization Research Supporting a Fourth
Critical Citizenship, A&S, Vol.20, No. 2, 1989 8

Huntington, Samuel P., The Soldier and the State: The Theory
and Politics of Civil Military Relations,
Cambridge:Harvard Uni. Press, 1957

Yukl, G. A.,Leadership in Organizations,2nd ed.,Englewood Cliffs,
N.J.:Prentice Hall

A Study on the Development of National Defense Leadership through the Change of Civil-Military Relationships

Lee, Chang-Ki

This study is to develop digital leadership in a field of national defense. Today, Korean society is facing the crisis of national security. But national defense leadership is not shown in the circumstance of national security crisis.

As you know, national defense leadership is a process that makes use of influence. Which means it converges people's interest and demands well and also shows people the right vision of national defense and makes them to comply with the policy about national security.

Because of the environmental change, our national defense leadership is having a new turning point. First, international order, which is under post-cold war, raises possibility of guarantee of peace and security in international society but also, causes the increase of multiple uncertainty and small size troubles in security circumstance.

In addition, Korean society is rushing into democratization and localization period by success in peaceful change of political power went through about three times.

The issue of political neutralization of military is stepping into settlement but still, negative inheritance of old military regime is

worrying about it. In this situation, we can't expect rise in estimation about the importance of security and military's reason for being.

So, military have to give their concern to not only internal maintenance of order and control and growth of soldiers but also developing external leadership to strength influence to society and military's the reason for being. So for these alternative I'm suggesting a digital leadership of national defense which fits digital era. This digital leadership is the leadership which can accept and understand digital technology and lead the digital organization. To construct digital national defense we need a practical leadership. The leadership has to be digital leadership with digital competence that can direct vision of digital national defense and carry out the policy. A leader who has digital leadership can lead the digital society. The ultimate key to construct digital government, digital corporate and digital citizen depends on digital leader with digital mind. To be more specific, digital leadership has network leadership, next generation leadership, knowledge driven management leadership, innovation oriented leadership. A leader with this kind of leadership is the real person with digital leadership. From now on, to rise this, we have to build up human resource development strategy and develop educational training program.

key words : digital leadership, digital national defense leadership, digital leadership in a field of national defense, civil-military relationships, development of model of digital leadership