

임무형 지휘의 해양경찰 적용에 관한 연구

문중식* · 조준억**†

*, ** 해양경비안전교육원

The Application of Mission Command for the Korea Coast Guard

Joong-Sik Moon* · Jun-Eok Cho**†

*, ** Korea Coast Guard Academy, Yeosu, South Jeolla Province, Korea

요약 : 이 연구에서는 해양사고 발생시 소중한 국민의 생명을 신속하고 안전하게 구조하기 위한 현장 지휘관의 리더십 개념으로 ‘임무형 지휘’를 제시하였다. 먼저 임무형 지휘의 개념과 한계, 도입·정착시키기 위한 노력에 대해 고찰해 본 후, 이러한 임무형 지휘의 해양경찰 도입 필요성, 임무형 지휘 적용시 그 범위와 구체적 방법에 대해 살펴보았다. 한치 앞도 예견할 수 없는 사고현장에 효율적인 구조 업무 달성을 위해서는 임무형 지휘가 해양경찰에 도입되어야 한다. 그러나 임무형 지휘는 하루아침에 이루어지는 것이 아니며, 임무형 지휘의 안정적 정착을 위한 조직 차원에서의 장기적이고 체계적인 계획과 노력이 필요하다. 임무형 지휘의 기본요건을 착실히 갖추어 나갈 수 있도록 교육·훈련, 인사, 절차 등 모든 제도 전반에 걸쳐 지속적인 개선 노력이 뒷받침되어야 한다.

핵심어 : 임무형 지휘, 현장지휘관, 해양사고, 책임 공유, 임무 위임

Abstract : In this study, I suggested 'Mission command' as the on-scene commander's leadership intended to save people's lives quickly and safely when occurred marine accident. First, I considered the concepts and limitations, efforts to introduce and settle the mission command, discussed why the introduction of mission command for Korea Coast Guard, the scope and specific way when applied. Korea Coast Guard must apply the Mission command as the on-scene commander's leadership to achieve efficient rescue work at the scene of an accident, even for incidents that can-not be foreseen. However, mission command cannot be established overnight: long-term, systematic efforts to stably develop mission command at the organizational level are required. We will strive to apply mission command across all aspects of the system, including education, training, personnel, and procedures, equipping each component with the basic requirements for mission command.

Key Words : Mission command, On-scene commander, Marine accident, Entrusting mission, Shared responsibility

1. 서론

지난 십년간 발생한 해양사고를 분석해보면(Korea Coast Guard, 2013)¹⁾, 좌초, 충돌, 화재, 전복과 같은 다수의 인명피해와 해양오염을 유발하는 선박사고가 상당한 비중을 차지

하고 있다. 최근 선박의 대형화, 고속화는 유조선 허베이 스피리트호 기름유출 사고와 여객선 세월호 침몰사고만을 보더라도 단 한번의 사고로 많은 사상자와 막대한 재산상의 손해를 발생시킨다.

해양구조기관으로서 해양경찰은 대형 인명피해 해양사고를 포함한 모든 해양재난으로부터 국민의 소중한 생명과 안전을 지키기 위한 끊임없는 노력이 필요하다. 그 중에서도 골든타임(사고발생시부터 구조세력이 현장에 도착할 때까지의 시간, 국민안전처)으로 불리는 사고 초기 투입된 해양경찰 함정 지휘관의 신속, 정확한 상황판단과 사고대처 능력 향상을 위한 대책은 무엇보다 중요하다 하겠다.

그러나 아무리 뛰어난 지휘관이라 하더라도 부서원들의 충실한 정보 제공(또는 의견 제시)과 적극적인 임무수행의 지 없이는 정확한 상황판단과 신속한 조치는 불가능하다.

* First Author : canoe17@korea.kr, 061-806-2171

† Corresponding Author : mahan21c@hanmail.net, 061-806-2035

※ 본 연구는 2015년 개최된 추계 해양환경안전학회(경상대학교, 11월 26-27일)에서 발표된 논문 ‘임무형 지휘의 해양경찰 적용에 관한 연구’를 근거로 하고 있음을 밝힙니다.

1) 지난 10년간 발생한 해양사고를 보면 기관·조타기 고장 및 추진기 장애와 같은 단순사고가 연평균 592척(50%)으로 많은 부분을 차지하고 있으나, 이를 제외하면 좌초·충돌·화재·전복·침수와 같이 대형 인명 피해와 해양오염 사고를 유발하는 전형적인 조난사고가 연평균 495척(41.8%) 발생하였다(Korea Coast Guard, 2013).

그러므로 평소 부서원들과의 원활한 의사소통과 인간적인 신뢰 유지, 상호간의 책임의식 공유 등을 통해 부서원의 적극적이고 능동적인 임무수행에 자신감을 갖게 하고 동기를 부여하는 지휘관의 리더십은 반드시 필요하다.

이러한 리더십 구현을 위해 우리나라 육군에서는 시시각각으로 변화하는 전장상황에 신속하고 능동적으로 대처하기 위해, 부하가 지휘관 의도를 바탕으로 주도적으로 임무를 수행하는 지휘 형태인 ‘임무형 지휘’ 개념을 1999년 5월 정부에서 채택하여 이를 전 군에 적용, 정착시키려는 노력을 해오고 있으며(Army Headquarters, 2006; Gang, 2009), 초급간부를 포함한 전 간부가 종전의 통제형의 권위주의적인 리더십에서 탈피하여 현대의 특성에 맞는 리더십을 구현하기 위해서 총력을 경주하고 있다(Gang, 2009).

임무형 지휘는 비록 군에 적용되는 리더십의 개념이지만, 군과 경찰의 상하계급에 의한 지휘체계, 천변만화(千變萬化)하는 전쟁에서의 승리와 부하의 목숨을 보장해야 하는 군 조직의 특성과 예기치 못한 해양사고 현장에서 국민의 생명을 보호하기 위한 해양경찰 조직의 특성과의 유사성 등을 감안하면 해양경찰에도 적용가능한 현장 리더십 개념이 될 것이다. 또한 일반적인 리더십 개념은 주로 민간기업을 대상으로 한 개발이 그 주를 이루고 있는 반면, 임무형 지휘는 경찰과 유사한 군 조직에 맞춰 200년 이상을 연구해 온 결과물이기 때문에 이를 활용하는 것이 다른 리더십 개념을 해양경찰 조직 특성에 맞게 재정립하는 것보다 훨씬 더 쉬운 작업이 될 것이다.

따라서 이번 논문에서는 현재 우리나라 육군에서 지휘의 개념으로서 적용하고 있는 임무형 지휘의 개념과 함께, 도입·정착시키기 위한 노력에 대해 고찰해 본 후, 이러한 임무형 지휘의 해양경찰 도입 필요성, 임무형 지휘 적용시 그 범위와 구체적 방법에 대해 생각해 보고자 한다.

2. 임무형 지휘란 무엇인가?

2.1 임무형 지휘의 기원

임무형 지휘라는 용어는 본래 지휘와 명령을 하는 특정한 방법으로 사용해 온 독일군의 임무형 전술이란 용어에서 나온 것이다. 임무형 지휘의 기본개념인 임무형 전술이란 용어가 누구에 의해 언제부터 사용되기 시작하였는지는 정확하게 밝혀지지 않았지만, 임무형 전술이 태동하게 된 계기는 1806년 프러시아군이 나폴레옹의 국민군에게 예나 전투와 아우레르쉬테트 전투에서 참패한 후 군 개혁 위원회를 설치하여 패전의 원인을 분석하고 전반적인 군 개혁을 단행하는 과정에서 임무수행의 세부사항까지 구속하는 명령형 전술에 대한 반성으로 나온 개념이다.

단어 자체의 어원에서부터 살펴보면, 임무형 전술은 본래 독일의 오랜 군사적 전통으로부터 발전해 온 것으로, 독일어의 ‘Auftragstatik’이란 임무, 위임, 지시라는 의미의 ‘Auftrag’과 전술, 용병술, 계략의 ‘Taktik’의 2개의 단어로 이루어진 합성어로서 전 세계 군대에 널리 알려져 있다(Yu, 2005).

2.1 임무형 지휘의 개념

1) 임무형 지휘의 정의

일종의 지휘철학 내지는 지휘개념의 성격을 가진 임무형 지휘는 부여된 임무를 얼마나 효과적으로 달성하는데 그 목표를 두고, 지휘관은 자신의 의도와 부하의 임무를 명확히 제시하되, 그에 따른 임무수행 방법은 부하의 자주성과 창의성이 발휘될 수 있도록 최대한 위임한다는 것이며, 부하는 자휘관의 의도 내에서 적극적이며 책임의식을 갖고 임무를 수행한다는 것이다.

먼저, 지휘의 개념을 살펴보면, ‘지휘란 지휘권에 입각하여 부대를 이끌어 가는 일체의 행위로서 임무완수를 위하여 부대활동을 계획, 지시, 협조하는 기능이다.’라고 정의하며(Army Headquarters, 2003), 임무란 상급 지휘관의 의도를 구현하기 위해 부대에 하달하는 명령방식의 일정으로 목표와 목적을 명확하게 명시하되, 수행방법은 하급자에게 위임하는 형식이라 정의하는데(Park, 2010), 다시 말해서 임무는 하급자에게 요구되는 모든 행위를 명확하게 기술하는 통제형 명령이 아니라 제한된 범위 내에서 하급자의 주도적인 재량 행위를 보장하는 분권형 명령을 의미한다(Lee, 2012).

2) 임무형 지휘와 통제형 지휘

임무형 지휘는 통제형 지휘와 대비되는 개념으로 비교·설명한다. 임무형 전술 이전의 전술 개념을 명령형 전술 개념으로 칭하고, 명령형 전술의 문제점을 극복하기 위한 방안으로 임무형 지휘가 나타나게 되었다고 설명한다.

통제형 지휘는 계획과 결심수립에 대한 권한이 상급부대 지휘관에게 집권화되어 있어 부하에게 엄격한 복종을 요구하는 지휘유형이다. 통제형 지휘는 부하의 창의적이고 주도적인 임무수행을 요구하기보다는 지휘관의 세부적인 계획과 명령을 충실히 실행하는 부하의 역할을 요구한다. 통제형 지휘는 전쟁양상을 고정적이며 예측가능하다는 가정에 바탕을 두고 있기 때문에 상급부대에 의한 중앙집권적이며 강력한 통제를 통해 지휘하는 경향이 있다.

이에 반해, 임무형 지휘는 전쟁양상이 가변적이며 예측 곤란하다는 가정에 바탕을 두고 있기 때문에 예하 부대의 융통성이 보장되고 분권화된 지휘 경향을 지닌다. 임무형 지휘는 권한과 정보와 자원이 분권화되고 신속한 흐름이 가능한 유기적 조직에 적합하며, 부하의 능력이 잘 갖추어지

고 적절한 권한과 자원이 할당될수록 매우 효과적이다(Army Headquarters, 2006).

Table 1. Comparison of Mission command and control command feature (Yuk, 1999)

Sortation	Control command	Mission command
About the war	Predictable	Unpredictable
Command Environment	Centralization of power	Disorder Uncertainty
Command Tendency	Centralization Directed action Obedience Approval	Decentralization Voluntary behavior Originality Cooperation
Communication	Vertical One-way	Bidirectional interaction
Group response	Mechanical Self-righteous	Organizational Occasion demands
Leadership	Authority Instruction	Persuasion Delegation

2.3 임무형 지휘의 적용사례

1) 독일군 적용사례

먼저, 콜롬바이 전투는 보·불전쟁 당시의 전례로서 지휘관의 명령 수령 이전에 하급 지휘관이 스스로 급변하는 전장 상황을 판단하여 전장의 호기를 놓치지 않고 이를 적극적으로 이용함으로써 그 효과를 극대화하였던 사례이다.

1870년 8월 14일 메즈 부근 콜롬바이에서 프랑스군을 견제하던 중 현 지역에서 일보도 전진하지 말라는 지시에도 불구하고, 프랑스군의 철수 징후를 인지한 26여단 폰 테어골프 장군은 독자적으로 공격을 개시하여 작전을 성공으로 이끌게 되었던 것이다(Yu, 2005).

또 다른 사례로는, 2차 세계대전 당시 구데리안 장군과 롬멜 장군이 보여준 전투로서, 독일 전체적인 전쟁 목표를 이해하고 그것에 따라 독자적으로 진격하였던 대표적인 임무형 지휘를 보여주는 전례라고 할 수 있다.

제1차 세계대전시 독일은 프랑스군의 전선을 돌파하기 위하여 4년 동안이나 허송세월을 보냈지만, 제2차 세계대전에서 독일군의 장군이었던 A집단군의 기갑 군단을 이끈 구데리안과 제4군의 제7기갑 사단을 지휘한 롬멜은 불과 4일만에 프랑스군의 전선을 돌파하고 6주만에 프랑스를 궤멸시키고 항복을 받게 되었다(Park, 2010).

2) 미국군 적용사례

미국군은 월남전 패전 이후부터 대대적인 군 개혁을 단행하는데 불확실한 상황 하에서 지휘 통제하는 개념의 필요성을 인식하고 임무형 전술에 대해 관심을 갖기 시작한다.

1990년 이라크의 쿠웨이트 침공으로 발발한 걸프전쟁은 미군으로 하여금 임무형 지휘의 효과를 검증하는 시험무대로, 7개월 후 미군을 주축으로 한 다국적군에 의한 이른바 사막 폭풍 작전으로 승리를 장식하였다. 지휘관들은 사소한 것들은 참모에게 맡기고 전투현장에서 결정적인 국면을 보고 지휘하였다. 이때 얻은 중요한 교훈은 미군이 거의 완벽한 C4I 체계(지휘통제·통신, 컴퓨터 및 정보체계)를 구비하고서도 전장의 불확실한 극복에는 한계가 있다는 것이며, 이를 위해 임무형 지휘가 필수적임이 입증되었다(Park, 2010).

3) 한국군 적용사례

한국군에서 임무형 지휘의 특성이 잘 나타난 전례로 6.25 전쟁시의 동라리 전투가 있다.

1950년 7월 1일 국군 6사단 7연대는 방어 진형을 편성하던 중 북괴군이 학교를 점령하고 약탈하고 있다는 첩보를 받고, 동라리 초등학교 일대에 연대규모의 적이 집결중인 것을 발견하였다. 대대장은 당시 상황에서 지형을 확보하여 방어하는 것보다 적 부대를 격멸하는 것이 상급부대 작전상황과 연대장의 의도에 맞는 최선의 행동이라고 판단하여 적을 공격, 격멸했다.

동라리 전투는 작전이 최초 계획과 상이한 상황으로 전개되고 연대장의 추가 지침을 기대할 수 없는 상황에서도, 대대장이 작전의 목적과 상급지휘관의 의도를 정확히 이해하고 전체작전에 기여하기 위해 주도적이고 창의적인 부대 운용을 통해 적의 주력을 격멸하여 임무형 지휘의 기본 개념을 구현한 작전이라 할 수 있다(Army Headquarters, 2006).

3. 임무형 지휘의 기본요건과 도입·정착을 위한 노력

3.1 임무형 지휘의 기본요건

임무형 지휘의 기본요건은 임무형 지휘를 구현하기 위한 전체 조건이자, 임무형 지휘를 활성화시킬 수 있는 토대이다. 각각의 요건들은 상호 밀접한 연관성이 있으며, 임무형 지휘의 활성화를 위해 육군 전 구성원의 노력이 요구된다(Army Headquarters, 2006). 부대의 특성 및 여건에 따라 기본요건들이 많이 갖추어진 부대로 있고 그렇지 않은 부대도 있다. 또한, 부대별로 지휘관과 구성원의 상태에 따라 기본요건의 충족 정도는 상당한 차이가 있다. 임무형 지휘는 이러한 기본요건들이 모두 갖추어진 상태에서 적용해 나가는 것이 아니라, 기본요건의 충족을 위한 노력을 해 가면서 동시에 이를 구현하는 것이다(Gang, 2009).

1) 업무수행의 전문성 구비

업무수행의 전문성을 구비한다는 것은 지휘관은 해당 직책과 업무에 능통해야 하며, 부하 및 예하 부대에 대한 지도능력을 보유하는 전문가를 의미한다. 이러한 업무에 대한

전문성은 각종 교육과정과 평시 자기계발을 통해 획득해야 한다. 관련 서적을 읽고 이를 행동으로 옮겨 자신의 것으로 만들고자 하는 노력이 필요하다. 이러한 업무수행에 대한 전문성이 기초가 되어야만 임무형 지휘의 기본정신이라 할 수 있는 자주성, 자율성, 창의성이 발휘될 수 있다.

2) 상·하 공감의 형성된 군사지식과 전술관 공유

상·하 공동의 군사지식과 전술관을 공유한다는 것은 간부들이 해당제대에 대한 전술적 운용 능력을 보유해야 하며, 1·2단계 하급제대에 대해서는 해당제대의 전술과 자신의 전술관을 전수할 수 있는 능력을 보유하고 있어야 된다는 것을 의미한다(Kim, 2010). 이러한 군사지식과 전술관 공유는 예측 불가능한 전장 상황에서도 공동의 사고와 행동의 기준을 제시하여, 이심전심(以心傳心)을 통한 상호의 행동을 이해하고 예측하고 그에 따라 임무를 훌륭히 완수할 수 있게 해줄 것이다.

3) 상·하급자간의 상호 신뢰 유지

상·하간 상호 신뢰 유지는 상호 인격을 존중해 주며, 지휘관에 대한 존경과 부하에 대한 믿음이 형성되어 있다는 것을 의미한다. 상·하간 신뢰는 역지사지(易地思之)의 정신에서 비롯되며 지휘관은 사랑과 정(情)으로 부하를 대하고, 부하들의 노력과 공적을 인정하는 마음을 가져야 한다. 이러한 상·하간의 상호 신뢰는 악조건 하에서도 임무를 완수하려는 투철한 군인 정신을 견지하게 되며, 부대 응집력 및 단결력이 강화되어 임무수행간 상승효과를 발휘하게 된다(Gang, 2011).

4) 상·하 자유로운 의사소통

상·하 자유로운 의사소통은 상급자의 일방적인 명령과 지시에 의한 단절된 일방향의 의사소통이 아닌, 하급자가 소신있는 의견을 자유롭게 개진하고 상급자는 이에 대해 같이 토론하고 대화하는 양방향의 열린 의사소통을 의미한다. 상·하 자유로운 의사소통은 부하 스스로가 지휘관에 대한 존경심을 갖도록 해주고, 지휘관의 의도를 자발적으로 구현하려고 노력하게 하는 동기를 부여하게 함으로서 상·하간의 신뢰 형성에도 큰 도움을 준다. 또한 상·하 자유로운 의사소통을 통해 공동의 군사지식과 전술관을 공유하도록 하는 촉진제의 역할을 수행한다.

5) 올바른 권한 행사와 철저한 책임의식 견지

올바른 권한 행사와 철저한 책임의식 견지는 간부 개개인이 명시된 권한의 범위를 숙지하고 권한 범위 내에서 행동하며 임무수행 결과에 대해서 확실하게 책임지는 태도를 갖

추는 것을 의미한다. 지휘관은 부하에게 임무수행방법을 위임해 주되, 책임은 함께 공유해야 하며 부하는 지휘관의 의도와 부여받은 임무를 기초로 창의적으로 업무를 수행해야 하며 그 결과에 대해서도 책임을 진다는 확고한 책임의식을 지녀야 한다(Gang, 2011).

6) 창의적 업무수행에 따른 시행착오에 대한 관용

부하의 창의적 업무수행에 따른 시행착오에 대한 관용이란 모든 일에 있어서 100% 완벽함을 추구하려는 완벽주의, 무결점주의를 지양하는 것으로, 실패한 결과보다는 창의적 업무수행에 따른 시도와 노력을 장려하여 실패로 인해 심리적 위축으로부터 부하를 보호하고, 시행착오를 통한 보다는 나온 발전된 방향으로 이끌어준다.

무결점주의 문화는 결점을 방지한다는 명분으로 지시된 것 이상의 어떠한 개선 노력도 하지 않고, 현장유지에만 급급해 하거나 발견된 오류나 실수마저 숨기려 한다. 그리고 부하가 지시된 임무를 수행할 때 상관의 의도 내에서 행동의 자유를 갖고 임무를 수행하기 보다는 상관의 지시한 범위 내에서 상관의 질책을 벗어날 궁리만을 하게 만든다(Army Headquarters, 2006). 따라서 지휘관은 자신의 권한과 책임의 범위 내에서 시행착오로 인한 실패에 대해 관용을 배품으로서 부하는 실패에 대한 철저한 반성을 통해 한층 발전된 모습으로 성장할 수 있다.

3.2 임무형 지휘의 한계

예하 지휘관에게 의사결정과 행동의 권한을 대폭 위임하는 임무형 지휘는 일반적으로 현대 군사작전의 증대하는 복잡성에 대응할 수 있는 좋은 대안으로 여겨진다. 우리나라 육군을 포함한 현대 서구 군대의 의사결정 및 행동 이론의 중심점이 되는 임무형 지휘는 오늘날 나토(NATO)의 테두리 내에 있는 대다수의 서구 국가들이 이 임무형 지휘를 자국 군의 기본으로 삼고 있다(Army Headquarters, 2006).

임무형 지휘는 지휘관의 목표와 의도 범위 내에서 예하 지휘관에게 폭넓은 재량을 부여하여 현장 중심의 신속한 전술을 구사할 수 있는 장점을 가졌지만, 전장 상황 하에서 모든 문제를 해결할 수 있는 전제전능의 방안은 아니다. 임무형 지휘를 적용할 때에는 지휘관의 특성 및 행동, 부대의 전통 및 조직문화, 지휘관과 부하의 임무수행 능력, 부대의 여건과 환경 등이 상호 복합적으로 작용하여 그 효과를 증감시킨다는 사실을 인식해야 한다.

임무형 지휘를 적용한 지휘관은 시행착오의 수반을 각오하고 이를 허용할 준비가 되어 있어야 한다. 예하 지휘관에게 권한을 위임하는 것은 상급 지휘관이 예측하지 못했거나 혹은 전혀 원치 않는 상황을 몰고 올 수 있기 때문이다. 내

부적으로 실수에 민감하고 잘못을 비난하는 풍토가 퍼지고, 규정과 방침을 내세워 징계하기를 즐기며, 작전의 성패를 놓고 소송이 오가는 것이 자주 목격되면 임무형 지휘는 설 자리를 잃게 된다(Army Headquarters, 2006).

또 임무형 지휘는 결과를 중시하는 성과 위주의 방법론은 아니라는 점이다. 임무형 지휘는 완벽한 임무의 완수, 목표의 달성을 지향하기보다는 최소한 적의 작전보다는 상대적으로 성과가 낮고, 그다지 나쁘지 않은(better than worse) 결과를 얻을 수 있는 작전 수행을 지향한다(Army Headquarters, 2006). 만약 어느 한 조직, 군대의 전통, 조직문화, 시스템이 과정보다는 결과를 중시하고 투입된 시간과 노력보다는 큰 성과를 지향하는 구시대적 패러다임에 머물러 있다면 임무형 지휘의 무리한 적용은 해당 조직문화와 시스템상 어려움을 가져다 줄 수 있다.

3.3 우리나라 육군의 임무형 지휘의 도입·정착을 위한 노력

우리나라 육군은 임무형 지휘 적용을 위한 기본요건을 충족시킬 수 있는 기반을 구축하기 위한 다양한 노력과 함께 간부 능력 향상을 위한 지도를 병행하여 추진하고 있다. 기본요건 구축차원에서 정신교육을 적극 실시하고 부대관리와 교육훈련, 전투준비 및 시행분야 등 모든 부문에 임무형 지휘를 제도화시키기 위한 노력을 실시 중이다.

임무형 지휘 개념서 발간을 통해 임무형 지휘의 개념과 구현방향 및 적용방안을 제시하는 한편, 예하부대의 지휘권 보장과 근무여건 개선을 위해 육군 규정을 대폭적으로 정비해 왔다. 특히 상급부대가 하급부대에 대한 불필요한 간섭과 지나친 통제를 하지 않도록 많은 관심을 경주해 왔다. 그 중에서도 지시사항 위주의 부대운영을 탈피하기 위해 각급 제대 지휘관의 지시사항을 원칙적으로 2단계 하급제대까지만 하달하도록 하고 그 예하 제대에는 관련 지시사항만 해당제대 지시사항화해서 전파토록 규정하고 있다.

아울러 대대급 이하 제대의 근무여건을 보장하기 위하여 상급부대 통제훈련시 대대급 이하 제대의 간부 차출 및 파견을 제한하고 있으며, 하급제대의 행정적 부담을 감소시켜 주기 위해 중대 유형별 보유 문건을 표준화하여 통제하고 있다. 군 하부구조 전투력 발휘의 중추적 역할을 하는 부사관들의 위상과 권위를 신장하고 책임감 있는 업무수행을 보장하기 위해 제대별 주임원사의 역할과 책임을 명시하고 주임원사를 일반 및 특별참모에 준하여 예우 및 처우토록 규정하고 있다.

간부의 자질과 잠재능력을 계발하기 위해 다양한 군사교육과 전문교육을 실시 중에 있는데, 그 중에서도 군의 전문성을 배양하기 위해 전문학위교육을 실시하고 직무와 관련된 신기술 및 지식, 교리 등을 습득하기 위해 직무향상교육

을 강화하고 있다. 특히 장기복무장교, 준·부사관들의 자질 향상교육을 위해 능력계발교육과 해외연수를 활성화시키고 있다(Park, 2006).

4. 임무형 지휘의 해양경찰 적용 방안

4.1 임무형 지휘의 해양경찰 도입 필요성

해양경찰은 1953년 당시 우리나라의 해양주권선인 ‘평화선’을 수호하고, 어업자원을 보호하기 위해 경비정 6척, 인력 658명으로 창설된 이래, 지금은 경비함정 301척, 항공기 23대, 인력 1만여 명을 보유한 세계적인 해양종합 법 집행기관으로 성장하였다. 세월호 침몰사고 이후에는 해양사고 대응체제를 대폭 개선·보완하였으며, 현장 전문 인력 충원과 구조 교육을 중점적으로 실시하고 있다.

그러나 이러한 변화에도 불구하고, 해양사고 현장을 지휘·통제하는 지휘관의 상황지휘 능력과 리더십을 향상을 위한 노력과 연구는 상대적으로 부족하였다.

해양사고에 대응하는 해양경찰 지휘관은 일사불란한 지휘체계를 통해, 부서장에게 자신의 의도와 정확한 임무를 제시하고, 그에 필요한 자원과 수단을 제공하여야 하며, 부서는 자신의 임무를 수행하는 과정에서 지휘관의 의도를 기초로 신속, 정확하게 대응해야 한다. 그러나 한치 앞도 예견할 수 없는 사고현장에서 지휘관은 현장 상황에 대한 정확한 정보수집과 판단이 힘들기 때문에 부서원에게 세세한 계획과 행동을 지시할 수 없다. 또한 지휘관이 지시한 계획에 따라 행동하는 것이 오히려 더 큰 위험을 초래할 상황이 발생하는 경우, 부서원은 자신의 자주적 판단 아래 지휘관이 지시한 계획과는 다른, 당시 그 상황에 가장 적합하고 효율적인 구조·구난 활동을 펼쳐야 한다. 즉 지휘관은 무엇(WHAT)을 해야 하는지에 대한 지시만 내릴 뿐이며, 어떻게(HOW) 할 것인지는 현장에 직접 투입된 부서원이 정확한 정보와 판단을 통해 효과적으로 대응해야 한다.

그러므로, 현장 지휘관은 경직된 수직적 명령체계 내에서 일선 경찰관들의 복명복창을 요구하는 것이 아니라 일선 경찰관 개개인의 능력과 창의성을 장려하고 자기 주도성을 통해, 보다 적극적이고 창의적인 업무수행을 독려하기 위한 리더십을 발휘해야 한다.

일부 해양경찰 함정 지휘관은 부서 내 경찰관에게 과도하게 지시하고, 간섭 위주의 지도감독을 함으로써 부서원의 자율성과 창의력 발휘를 저해해 왔다. 이러한 분위기 속에서 자신의 능력과 소신을 가지고 행동하는 부서원보다는 지휘관의 지시에 순종하는 수동적이고 피동적인 부서원이 더 좋은 평가를 받았다. 또한 의사결정과정에서 지휘관과 상반되는 의견을 제시하는 것을 꺼려하고 지휘관의 지침 안에서

이에 복종하고자 하는 것을 미덕으로 생각하는 등 상·하간의 의사소통이 많이 경직되어 있었다.

이러한 지시일변도의 통제형 지휘 방침은 급격한 현장상황의 변화에 대한 신속한 대처와 융통성이 떨어진다. 일방향이적이고 수직적인 지휘관의 리더십에 익숙해진 부서원은 급격한 상황변화에 직면해서 자율성과 적극성을 지니고 적시에 대처하는 능력이 감소될 수 있으며, 이런 지휘관은 부서원들의 창의적이고 적시적절한 지식과 정보를 기대하기 힘들다.

또한 통제형 지휘 방침은 최근 해양경찰에 입문한 신입경찰에게 맞지 않다. 신세대 청년들의 의식성향은 자유분방하며 개인의사를 자유롭게 표현하고, 자기중심적이며 분명한 자아의식을 소유하고 있다. 이러한 신입경찰에게 기존의 통제와 획일을 강요하는 명령형 지휘보다는 자율과 다양성을 추구하는 임무형 지휘는 신세대 신입경찰관들이 자발성과 명령수행에 참여를 높일 수 있기 때문에 임무 달성에 대한 성취감, 자기 인정, 책임감 등 스스로에 대한 긍정적 감정과 관련된다(Kim, 2009).

위의 여러 가지 상황을 고려해볼 때, 부서원이 자신의 능력을 최대한 발휘하여 변화된 환경에 자발적·창의적·주도적으로 대응하게 하는 임무형 지휘는 해양경찰 현장 리더십으로서 매우 필요하다. 임무형 지휘는 부서원의 자발적·적극적인 노력과 잠재능력을 도출하기 위한 상·하 공감대를 형성하고, 이러한 상·하 공감대를 통한 활발한 의사소통은 상호간의 신뢰, 자발적인 노력, 그리고 적극적인 참여를 유도한다. 임무형 지휘를 바탕으로 한 지휘관의 리더십은 현장에 투입된 경찰관들의 사기를 높이고 위기상황에서 스스로에게 동기를 부여하여 주도적이고 창의적인 임무를 수행하는 셀프 리더로 성장하게 만들 것이다.

4.2 임무형 지휘의 해양경찰 적용을 위한 기본요건

해양경찰에 임무형 지휘를 적용하기 위해서는 갖추어야 할 기본요건을 다음과 같이 제시하고자 한다. 우리나라 육군이 임무형 지휘를 적용하기 위해 갖추어야 할 기본요건을 해양경찰에 맞게 수정·보완하였다. 이 기본요건은 해양경찰 조직 내에서 임무형 지휘가 성공을 거두기 위해 현장 지휘관과 부서원이 필수적으로 인식하고 실천해 나아가 할 가장 중요한 전제조건이라 할 수 있다.

1) 직무의 전문성 구비

임무형 지휘를 잘 구현하기 위해서는 각 구성원들이 자기 업무수행에 대한 전문성을 갖추어야 한다. 직무에 대한 전문성은 지휘관이 부서원을 신뢰할 수 있는 가장 중요한 요

소이다. 직무에 대한 전문성이 있어야 지휘관이 부서원에게 임무를 믿고 맡길 수 있을 것이다. 직무 전문성을 바탕으로 지휘관으로부터 신뢰를 얻고 자신감을 가진 구성원은 더 능동적이고 창의적으로 주어진 임무를 수행할 것이다. 따라서 모든 부서원은 임무수행에 필요한 전문성 구비를 위해 노력해야 한다(Gang, 2008).

2) 임무수행방법(HOW)에 대한 공감대 형성

임무수행방법에 대한 공감대 형성은 공통의 사고와 행동의 기준이 형성되어 있어야 임무형 지휘가 가능함을 의미한다. 임무형 지휘의 목적은 사고 현장에서 지휘관의 지시를 받지 못해도 부서원은 상황에 가장 적절한 판단과 결정을 하는 주도권을 행사하여 성과를 극대화하는 것이다. 이를 위해 지휘관과 부서원은 평소 다양한 해양사고에 대한 사례 연구와 상황 대응 훈련을 통해 임무수행방법에 대한 공감대를 형성하기 위해 노력해야 한다. 임무수행방법에 대한 공감대가 형성되어 있다면 예상치 못한 급격한 상황변화에도 서로의 의도와 행동에 대한 예측이 가능하며, 이를 통해 모두가 혼연 일체가 되어 임무를 완수할 수 있다.

3) 상·하간 신뢰 유지

상·하간 신뢰 유지는 임무형 지휘 적용을 위한 핵심적인 수행기반이다. 임무형 지휘는 지휘관의 직접 지시나 통제가 없더라도 부서원은 그 상황에 가장 적절한 임무수행을 할 것이라는 믿음에서 출발한다(Army Headquarters, 2006).

조직내 상호 신뢰는 크게 두 가지 측면에서 생각해 볼 수 있다. 첫째는 능력에 대한 신뢰이며, 둘째는 인간적인 신뢰이다(Kim, 2004). 능력에 대한 신뢰는 지휘관의 업무 전문성에 대한 신뢰뿐만 아니라 부서원의 임무수행 능력과 결과에 대한 신뢰를 말한다. 이러한 상·하간 신뢰는 임무형 지휘의 적용을 용이하기 하므로, 지휘관은 부서원의 임무수행 능력을 구비하도록 교육하고 부서원의 취약분야를 계발하도록 해야 한다. 인간적인 신뢰란 상관과 부하간의 품성과 특성, 특히 사명감에 대한 신뢰를 말한다. 어려운 상황에서도 내 부서원은 틀림없이 임무 완수를 위해 최선을 다할 것이라는 믿음은 지휘관과 부서원의 친밀한 인간적 관계에서 비롯된다. 이를 위해 부서원은 지휘관과 공동 책임을 가지는 중요한 일원이라는 자세를 가져야 하며, 지휘관은 부서원이 신뢰할 수 있는 훌륭한 인격을 갖추도록 끊임없는 노력을 해야 한다(Army Headquarters, 2006).

4) 자유로운 의사소통

자유로운 의사소통은 부서원이 지휘관에게 자신의 의견을 충분히 제시할 수 있는 대화 분위기 속에서 지휘관과 부서원이 스스로없이 공동의 문제에 대해 자신들의 의견을 개

진하는 것을 의미한다. 자유로운 의사소통이 되기 위한 전제조건은 부서원이 소신있게 자신의 의견을 이야기할 수 있는 대화 분위기 조성이다. 대화 분위기 조성은 하루아침에 조성되는 것이 아니라, 평소 지휘관이 열린 마음으로 부서원의 의견을 듣기 위해 노력해야만 형성되는 것이다.

편안한 대화 분위기 속에서의 자유로운 의사소통은 조직 내 상호신뢰를 조성하는 좋은 방법이며, 부서원으로 하여금 자신의 의견을 청취해 준 지휘관에 대해 존경심을 갖도록 해 주고, 부서원 스스로가 지휘관의 입장에서 생각하고 행동하며 자발적으로 노력하게 하는 동기를 부여해 준다.

5) 철저한 책임의식 소유

임무형 지휘가 성공할 수 있는 전제조건으로서 지휘관과 부서원간 철저한 책임의식을 소유하는 것은 다른 어떤 조건보다 중요하다. 책임의식은 지휘관과 부서원 모두가 확실하게 가져야 하는 개념으로서 지휘관이 부서원에게 재량권을 부여하거나 임무수행방법을 위임했다하더라도 책임 그 자체를 위임하는 것은 절대 아니다. 지휘관은 부서원에게 임무수행방법을 위임해 주되, 책임은 철저히 공유해야 하며, 부서원은 최선을 다해 창의적으로 업무를 수행하고 그 결과에 대해서 책임진다는 확고한 책임의식을 지녀야 한다(Ryu, 2003).

6) 창의적 업무수행에 따른 실패에 대한 관용 문화 정착

어느 조직에서든 부서원의 창의적인 업무수행에 따른 실패에 대해 어떠한 반응을 보여주는가에 따라 부서원들의 업무수행의 적극성과 창의성 발휘는 크게 달라질 것이다. 실패를 관용하는 조직문화가 정착된 조직의 경우, 시행착오에 따른 부서원의 심리적 위축을 보호하고, 창의적 업무수행을 시도한 노력과 실패로부터 얻은 귀중한 경험과 교훈을 통해 보다 나은 발전된 방향으로 이끌어갈 것이다. 그러나 실패에 대해 철저히 책임을 추궁하는 조직의 부서원은 지휘관이 지시한 범주 내에서만 피동적, 수동적으로 행동하고, 그 이상의 업무개선과 조직발전을 위한 노력은 하지 않으며, 현상유지에만 급급해 하거나 발견된 오류나 실수마저 숨기려 할 것이다.

임무형 지휘를 정착시키기 위해선 적극적이고 창의적인 업무수행 중 발생한 시행착오에 대해 포용하는 조직문화가 조성되어야 한다.

4.3 임무형 지휘의 해양경찰 적용범위 및 방법

1) 임무형 지휘의 해양경찰 적용 범위

임무형 지휘라는 리더십 개념은 해양경찰 지휘관이라면 누구나 갖춰야 할 지휘철학이지만, 임무형 지휘의 기원과

태동이 불확실성과 우연성이 난무하는 급변하는 전장 상황을 극복하기 위한 해결방안으로 제시된 점을 감안한다면, 한치 앞도 예견할 수 없는 해양사고 현장에 투입되는 해양경찰 함정에 우선적으로 적용하는 것이 바람직해 보인다.

함정 지휘관과 부서원을 상대로 해양경찰 조직 특성에 맞게 임무형 지휘를 적용한 다음, 그에 따른 시행착오를 거쳐 이를 수정·보완한 다음, 조직 전체의 지휘 철학으로 전개해 나가는 방법이 조직과 부서원에게 부담과 거부감을 덜 느끼게 하는 친숙한 방법일 것이다.

2) 임무형 지휘의 해양경찰 적용 방법

임무형 지휘를 해양경찰 현장 지휘철학으로 정립하여 성공적으로 수행하기 위해서는 위에서 제시한 기본요건 충족과 함께, 함정 조직 문화, 환경, 함정 근무자의 능력 등 제반요소를 고려하여 해양경찰 특성에 맞춰 융통성 있게 적용해 나가야 한다.

여기서는 임무형 지휘를 적용하기 위한 일반적인 방법을 먼저 제시하고, 임무형 지휘의 기본요건을 충족하고 정착시키기 위한 구체적인 방안을 고찰해 보고자 한다.

먼저 임무형 지휘를 적용하기 위한 일반적인 방법으로는 우선 본청이나 지방청 차원에서 함정의 근무환경, 분위기, 그리고 근무자(지휘관과 부서원 모두 포함)가 임무형 지휘 실현을 위한 기본요건을 얼마나 갖추고 있는지 면밀한 조직진단을 통해 임무형 지휘의 적용 가능성 여부를 판단한다. 해양경찰 함정에 임무형 지휘를 적용할 수 있는 기대수준을 설정하고, 현실진단 결과 그 기대수준에 미달되어 임무형 지휘의 시행이 어렵다고 판단되면 그 적용을 보류하고 어떤 교육과 지도 방법을 통해 임무형 지휘의 기본요건을 충족시킬지 계획한다. 그 후 지속적인 보완 및 진단을 통해 기본요건의 충족 정도가 기대 수준에 도달하면 그때부터 임무형 지휘를 적용해 나가기 시작한다. 이런 과정을 거치면서 사후 검토 결과를 차후 적용시 반영하는 환류 과정(feedback)은 수많은 시행착오를 줄이는 방법으로 반드시 실시해야 한다.

다음으로 임무형 지휘의 기본요건을 충족하고 정착시키기 위한 구체적인 대안을 살펴보도록 하자.

먼저, 직무의 전문성 구비와 업무수행방법에 대한 공감대를 형성하기 위해서는 기존의 단순 '보여주기식' 훈련 방식을 개선해야 한다. 전형적이고 단순한 훈련 상황을 선정하고, 훈련 방법까지도 제시하여 반복 숙달시키는 지금까지의 교육·훈련은 기존 훈련 상황과 실제 해양사고 상황이 조금만 달라져도 무엇을, 어떻게 해야 하는지, 내가 해야 할 임무는 무엇인지 당황하게 되며, 지휘관과 부서원의 자율성과 창의성 등 잠재 능력 계발을 저해하게 된다.

임무형 지휘의 해양경찰 적용에 관한 연구

하나의 상황에 의해 파생될 수 있는 다양한 훈련 상황을 가정하여 이에 대해 지휘관과 부서원을 끊임없이 고민하게 만드는 교육·훈련이 필요하다. 평소 지휘관과 부서원이 얼마나 다양한 훈련 상황을 가정하고 각 상황에 대한 사례연구(case-study), 상호 토의, 그리고 역할 연기(roleplaying)를 통해 부서원간 업무수행에 대한 방법에 대해 치열하게 고민하게 하는 교육·훈련 방식이 도입되어야 한다. 이러한 임무형 교육·훈련은 실제 해양사고시 갑작스런 상황 변화에도 당황하지 않고 신속·정확한 대응을 할 수 있는 능력을 키워 줄 것이다.

둘째, 상·하간 상호 신뢰 유지를 위해선 지휘관들의 부서원에 대해 수직적이고 강압적 지시·명령 형태인 ‘무조건 나를 따르라.’가 아닌 ‘나는 너를 믿는다.’와 같은 참여적이며 자율적인 리더십으로의 변화가 요구된다. 이를 위해 평소 함정생활에서부터 인격적 모독, 언어폭력 등을 일소하고 상호존중과 배려의 인간관계를 형성해야 한다. 또한 친밀한 인간적 유대관계 유지를 위한 주기적인 대화의 시간과 친목도모를 위한 단합 대회 등이 필요하다.

부서원은 상·하간의 신뢰 형성을 위해서는 직무 전문성을 구비해야 한다. 무슨 일이 생기든 믿고 맡길 수 있는 믿음은 상·하간 신뢰 형성에 핵심요소이다.

부서원의 직무 능력 향상을 위한 단순하면서도 매우 간단한 방법으로, 우선 실무에서 일어날 수 있는 중요 상황을 구성하여 문제를 부여한다. 중요 상황은 과거 해양사고 사례 등을 발췌하여 활용하면 사고 당시 취하였던 조치사항 및 미흡한 점을 알 수 있어 교육 효과는 더욱 증가될 것이다. 그 다음으로 상황 및 문제를 부서원들이 스스로 머리를 써서 해결하게 한다. 부서원들이 스스로 생각하여 해결한 상황 및 문제는 절대 잊지 않을 것이며, 단순한 시나리오에 의한 보여주기식 훈련과는 비교도 되지 않을 만큼 부서원들의 문제해결능력과 창의력을 획기적으로 발전시킬 것이다. 마지막으로 제시된 문제의 해결결과를 지휘관이 부서원과 함께 토의 및 강평하는 과정을 거치는 것이다. 지휘관과 함께 하는 토의 및 강평은 부서원의 부족한 직무 전문성을 지휘관의 경험과 노하우를 통해 충족시키는 학습의 장(場)이 되겠지만, 지휘관 또한 부서원들이 제시한 새로운 문제 해결방법을 통해 본인 스스로도 공부할 수 있는 좋은 계기를 제공할 것이다.

셋째, 임무형 지휘를 적용하기 위한 기본요건 중 자유로운 의사소통과 철저한 책임의식 소유, 실패에 대한 관용 문화 정착에 있어서는 지휘관의 역할은 절대적이라 할 수 있다. 함정에 어떤 지휘관이 발령받느냐에 따라 함정 분위기가 좌지우지되는 해양경찰의 함정 문화에서는 지휘관의 역할이 얼마만큼이나 중요한지를 알 수 있다. 하지만 이를 받

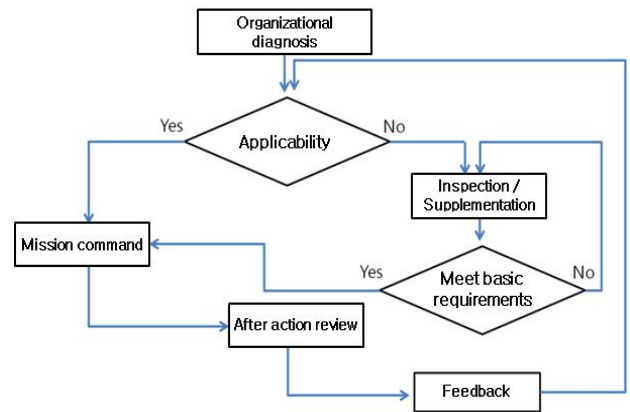


Fig. 1. General application of Mission command.

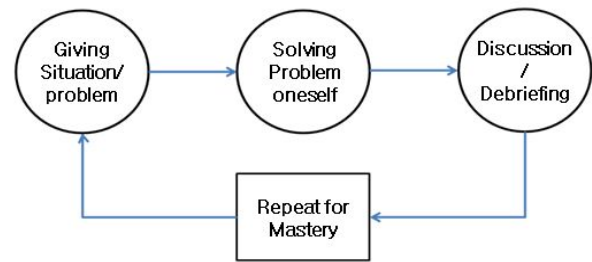


Fig. 2. How to improve problem-solving skills department source.

대로 생각해보면, 해양경찰 함정의 지휘관을 임무형 지휘에 맞게 잘 적응시킨다면 다른 어떤 조직에 비해서 임무형 지휘를 해양경찰 현장 리더십으로서 조기 정착시킬 수 있을 것이다.

이를 위해선, 먼저 해양경찰 함정의 지휘관의 임무와 역할, 책임을 명확히 해야 할 필요가 있다. 현재 현장지휘관의 임무를 구체적으로 제시하고 있는 해상 수색구조 매뉴얼상 현장지휘관의 임무 내용에 임무형 지휘를 적극적으로 실시할 것과 임무형 지휘에 따른 책임은 반드시 현장지휘관에 있다는 내용을 삽입하는 한편, 임무형 지휘 하에 임무를 수행한 부서원의 경우 적극적인 임무 수행 중 발생한 실수나 실패에 대해선 책임을 묻지 않는다는 등의 책임 한계를 분명히 규정해야 한다. 향후엔 국민안전처 훈령으로 가칭 ‘임무형 지휘의 현장 적용 규정’을 신설하여 임무형 지휘의 목적, 적용, 용어의 정의, 현장지휘관의 임무와 책임 등에 관한 구체적인 사항을 규정하여 임무형 지휘가 현장에서 진가를 발휘할 수 있도록 제도적 뒷받침이 필요하다.

이러한 제도적 마련을 토대로 함·정장과 부부장급(경위·경사)에 대해 임무형 지휘에 대한 명확한 개념 이해와 지휘능력을 향상시키기 위한 전문적인 리더십 교육을 실시해야 한다. 임무형 지휘가 왜 필요한가에 대한 필요성으로부터

개념, 적용방법, 임무형 지휘의 효과 등에 대해 공감대가 형성될 수 있도록 해야 한다.

또한, 철저한 책임의식을 공유하고 실패에 대한 관용 문화를 정착시키기 위해서는 해양경찰 수뇌부의 솔선수범하는 자세가 필요하다. 현장 지휘관과 부서원이 창의적이고 적극적인 임무 수행 중 일으킨 실수나 시행착오를 접근함에 있어서 규정과 지침 이행 여부를 문자 그대로 해석하고, 여론 등 외부의 눈치를 살펴 처벌 기준을 결정하는 자세로는 철저한 책임의식 공유와 실패에 대한 관용 문화는 정착되기 힘들다. 시행착오에 대한 모든 가능성을 열고 현장 근무자의 목소리에 귀를 기울여 사고발생 연유와 의도, 동기를 정확히 파악해 적극적이고 능동적인 업무수행 중 발생한 사고나 실패는 어떠한 책임도 묻지 않는 대신 무사안일과 피동적인 업무수행에 대한 사고에 대해선 엄중 문책해야 한다. 해양경찰이라는 조직이 현장 지휘관과 부서원을 보호해주지 않으면 그 어느 누구도 그들을 대신 보호해 줄 수 없다.

4.4 임무형 지휘의 해양경찰 적용시 유의사항

임무형 지휘를 해양경찰에 적용하기 위해선 먼저, 임무형 지휘의 본질에 대한 올바른 인식을 통해 명확한 개념 확립과 임무형 지휘와 관련된 오해를 불식시켜야 한다. 임무형 지휘를 적용함에 있어, 어떤 지휘관은 부서원에게 임무만을 부여하고 부서원의 능력과 상황에 관계없이 '내가 알아서 하라'는 식의 방임적 지휘의 형태를 보일 수 있으며, 자신의 무능함을 감추기 위해 임무형 지휘를 오용할 수 있고, 부서원에게 일반적으로 책임을 전가하는 전근대적인 지휘방식으로 전락할 가능성도 있다(Choi, 1999).

임무형 지휘의 철학 및 정신은 자율성과 창의성이다. 이러한 자율성과 창의성은 분권형 통제와 권한 위임에서 나오게 되며, 이러한 역할은 현장 지휘관의 몫이다. 지휘관은 직무의 전문성 구비, 실패에 대한 관용 정신, 철저한 책임의식 공유 등의 임무형 지휘의 기본요건을 반드시 충족해야 할 것이다.

또한, 임무형 지휘 도입 및 정착을 위해 지속적으로 노력해야 한다. 임무형 지휘를 제일 먼저 태동시킨 독일은 임무형 지휘를 채택하여 정착시키는데 약 200년 이상을 소요하였으며, 교리, 편제, 제도, 장비, 지휘체계, 전술개념, 교육훈련 등 모든 분야를 망라하여 개혁을 단행하였다.

우리나라 육군 또한, 1999년부터 임무형 지휘를 도입하여 현재까지 이를 정착시키기 위한 부단히 노력하고 있다. 야전지휘관들의 의견을 수렴하고, 전문가들의 자문을 구하고, 주요 지휘관 회의를 통하여 '임무형 지휘'와 관련된 토의를 실시하였으며, 육군본부는 수개월에 걸쳐 임무형 지휘의 본질과 적용방안에 대해 자체적으로 분석하여 '자율과 책임에

기초한 임무형 지휘'를 육군이 지향하고 권장하는 지휘개념을 설정하여 적극 추진하고 있다(Army Headquarters, 2010).

일부에선 임무형 지휘에 대해 군의 독특한 리더십의 원리로만 생각하는 편협한 의견이 있을 수 있다. 그러나 그 안에 내포된 지휘관의 재량과 창의력, 상호간의 신뢰, 그리고 모티베이션 등은 오늘날 기업경영의 화두가 되고 있는 창조경영, 분권형 경영과 궤를 같이 하고 있다고 생각되어 기업의 환경적 특성에 맞게 잘 활용하려는 시도가 이뤄지고 있으며 (Kim, 2009), 군에서 적용하고 있는 임무형 지휘를 아무런 비판없이 수용하는 것이 아니라, 해양경찰만의 조직 문화, 환경, 특성에 맞춰 적용한다면 분명 그 진가를 발휘될 것이다.

5. 결 론

해양사고 발생시 소중한 국민의 생명과 안전을 신속하고 안전하게 지켜내기 위한 지휘관의 현장 리더십 개념으로서 '임무형 지휘'를 제시하였다. 1분 1초가 아쉬운 급박한 사고 현장에서 단 한 명의 소중한 생명도 놓치지 않는 효율적인 구조 업무 달성을 위해서는 무엇보다도 지휘관의 현장 리더십으로서의 임무형 지휘가 해양경찰에 도입, 적용되어야 한다.

책임은 공유하고 임무는 위임하는 임무형 지휘는 부서원이 지휘관의 입장에서 함께 생각하면서 상황을 판단하고 임무를 수행함으로써 개인의 창의력 발휘를 용이하게 하며, 자발적이고 능동적인 복종에 대한 동기를 부여한다. 또한 부서원에게 재량권을 부여함으로써 급박한 상황의 변화에 대한 즉각적인 반응을 통해 가장 효과적이고 효율적인 업무 달성을 가능하게 한다.

임무형 지휘가 조기 정착하기 위해선 지휘관의 역할이 가장 중요하다. 지휘관은 부서원의 타율적이고 수동적인 형태의 업무태도를 일소하고 적극적이고 능동적인 태도를 갖출 수 있도록 임무형 지휘를 체득하여 행동으로 표출할 수 있게 노력해야 한다. 함정 지휘관은 자유로운 의사소통의 요건을 보장하고, 철저한 책임의식을 소유하고 구성원들로부터 신뢰를 받을 수 있도록 해야 한다.

그러나 임무형 지휘는 하루아침에 이루어지는 것이 아니며, 조직 차원에서의 임무형 지휘의 안정적 정착을 위한 장기적이고 체계적인 계획과 노력이 필요하다. 앞에서 제시한 임무형 지휘의 기본요건을 착실히 갖추어 나갈 수 있도록 교육·훈련, 인사, 절차 등 모든 제도 전반에 대해 임무형 지휘가 적용될 수 있도록 노력해야 한다. 즉, 임무형 지휘를 저해하는 규정이나 지침 등이 존재하는지, 존재한다면 그에 대한 정비가 이루어져야 하고, 임무형 지휘에 관한 교육과 훈련이 제공되어야 하며, 임무형 지휘의 기본요건을 갖추기

위해 지휘관 중심의 간부교육은 물론 함정 조직문화 개선을 위해 노력해야 한다. 그리고 이러한 제반 노력이 지휘관들부터 솔선수범함으로써 위로부터의 변화가 이루어져야 한다. 또한 해양경찰 수뇌부의 지속적인 관심을 이끌어내기 위한 지휘부 워크숍, 학계와의 제휴를 통한 학술발표회 등을 개최하여 해양경찰 현장 리더십을 대표할 수 있는 지휘 개념으로 정착시키는 노력이 필요하다. 개인적으로는 나 자신부터 임무형 지휘 적용이 가능한 사람이 될 수 있도록 지속적인 노력을 경주해 나갈 때 임무형 지휘는 그 진가를 발휘할 것이다.

References

- [1] Army Headquarters(2003), yagyo 101-1 commanders and staff work, pp. 3-11.
- [2] Army Headquarters(2006), The mission command is based on human-centered leadership, the Army Training Command, pp. 3-4.
- [3] Army Headquarters(2010), Based on autonomous and responsible mission command growth expansion, Internal reporting document, pp. 3-8.
- [4] Choi, S. C.(1999), the 21st century digital battlefield and mission command, Combat development, Vol. 96, pp. 61-75.
- [5] Gang, S. M.(2008), A Study on Concept and Application for mission leadership, Pyongtaek University, Vol. 22 series, p. 59.
- [6] Gang, S. M.(2009), How to apply a mission command, the military reviews, No. 399, pp. 14-15.
- [7] Gang, S. M.(2010), A Study on the settlement of Mission Command, The Military Academy reviews, No. 408, p. 60.
- [8] Gang, S. M.(2011), A Study on Concept and Application for Higher Level Leader, Social Science Research, Vol. 15 series, pp. 24-25.
- [9] Kim, S. G.(2009), Characteristics of “Auftragstaktik” as Leadership Principle of German Army and Its Implications for Business Management, Ordinary Journal Vol. 29, No. 3, p. 95.
- [10] Kim, T. Y.(2010), A Study on the application of the mission command necessary for information society, Kyung Hee University, Public Administration Graduate School thesis, p. 11.
- [11] Kim, H. P.(2004), Consideration on the appropriate environment and System for Settlement of Mission Command, Sogang University master's thesis, p. 67.
- [12] Korea Coast Guard(2013), Marine Police White Paper, p. 75.
- [13] Lee, Y. J.(2012), the army of the people in uniform, Publishing golden eggs, p. 91.
- [14] Park, J. E.(2010), Mission Command of yesterday and today, Publishing White Rock, pp. 23-117.
- [15] Park, J. E.(2006), A Study on the field applicability and limitations of Mission Command, Military review, The special specifications No. 378, pp. 15-20.
- [16] Ryu, W. S.(2003), A Study on the Application of Mission Command, Hannam University, Regional Development Graduate School thesis, p. 12.
- [17] Yu, G. J.(2005), A Study on the Application Situation and the introduction of direction about Mission Command system, Kongju University, Business Administration Graduate School, pp. 4-17.
- [18] Yuk, H. S.(1999), Application of a unified training and doctrine development, Military review, No. 341, pp. 47-68.

Received : 2016. 06. 02.

Revised : 2016. 07. 25.

Accepted : 2016. 08. 29.