

소프트 파워 향상을 위한 육군 리더십 발전방향

임경훈* · 박승호**

본 연구는 육군의 소프트 파워(Soft Power)를 증강하기 위한 리더십 혁신 방향을 제시한다. 리더십 혁신은 '올바른 위계질서 확립'을 위한 것으로서 변환적 리더십으로의 전환, 모범적 팔로워십 함양으로 나타나야 한다. 이를 위해서는 가치관 확립, 자율성 제고 및 권한 위임, 교육 강화, 인사·보상 체계 합리화, 적절한 환경 조성 등을 포함하여 각종 규범과 절차, 제도 및 관행들을 혁신해야 한다. 그리고 이러한 리더십 혁신 역량 자체가 조직에 내재되도록 제도화하는 것이 중요하다. 혁신을 통하여 증진된 '매력'과 소프트 파워가 첨단 하드 파워와 결합될 때 우리 육군의 궁극적 목표인 스마트 파워 증강을 기할 수 있다.

주제어: 육군, 소프트 파워, 리더십 혁신, 변환적 리더십, 팔로워십

1. 서론

본 연구는 육군의 소프트 파워(Soft Power)를 증강하기 위한 6가지 문화혁신 구성요소(정신문화, 리더십문화, 일하는 문화, 병영문화, 인재육성 그리고 교육훈련 문화) 중에서 리더십 문화 혁신 문제에 초점을 맞추고 있으며, 리더십 이론들과 육군 현황 분석을 토대로 발전적인 육군 리더십 형성 방향을 제시하고자 한다.

오늘날 우리는 불과 몇 십 년 전과는 판이한 세계에 살고 있다. 민주주의의 확

* 서울대학교 정치학과 교수. 비교정치(러시아), 민주주의론 전공. 『러시아 기업지배구조의 형성』(1999), 「비교 민주화 이행론과 러시아의 탈공산주의 이행」(2003), 「북한식 경제관리 체제와 수령제의 형성」(2006)

** 서울대학교 정치학과 박사과정

4 한국사회과학 통권 제29권 (2007)

산으로 인해 인류 역사상 그 어느 때보다도 인권과 자유가 신장되었고, 탈근대화, 지구화, 정보사회화, 생명과학 혁명 등이 급속도로 전개되고 있다. 개인의 자율성과 창의성은 그 자체로도 중요한 가치이지만 이제 현대 사회가 요구하는 효율성을 달성하기 위해서도 필수불가결한 요소가 되고 있다. 그리고 현대 사회에서는 강압이나 관료적, 위계적 통제보다는 신뢰, 토론과 설득이 조직운영에 보다 효과적으로 작용한다. 이러한 변화에 능동적으로 대처하기 위해 국가, 기업, 사회조직들은 효율성뿐만 아니라 인간성, 도덕성, 창의성을 중시하는 조직문화 정착에 힘쓰고 있다.

국가안보 영역도 이러한 추세로부터 예외가 아닌 바, 각국은 다양한 군사혁신 노력을 기울이고 있다. 특히 우리 육군은 '국방개혁 2020'을 달성하기 위해 하드 파워와 소프트 파워를 동시에 증강하는 작업을 추진하고 있다. 하드 파워를 증강시키기 위해 육군은 군 구조를 획기적으로 개편하여 병력위주의 재래식 군 구조를 기술위주의 첨단 구조로 개편하고 있다. 이에 따르면 병력이 약 55만 명에서 37만여 명으로 감축되고 장교 및 부사관의 비중이 현재의 21%에서 40%로 대폭 늘어나게 된다. 즉, 우리 육군은 질적으로 전문화, 첨단화되는 방향으로 근본적인 패러다임 전환을 꾀하고 있다. 이러한 하드 파워 증강은 동시에 이를 효과적으로 운용할 수 있는 소프트 파워의 함양을 필수적으로 요구한다. 이에 따라 육군은 육군문화혁신을 통해 수직적이고 통제위주의 군대문화로부터 인간을 존중하고 개인의 자율성, 참여, 책임성을 중시하는 문화로 변화시켜 나아가고 있으며, 이를 통해 전투력을 극대화할 뿐만 아니라 매력 있는 육군을 건설하고자 하고 있다. 오늘날과 같이 급변하는 환경에 능동적으로 대처하기 위한 이러한 문화혁신 노력은 매우 시의적절할 뿐 아니라 앞으로도 부단히 지속되어야 하는 것이다.

그런데 문화를 인위적으로 바꾼다는 것은 사실 매우 어려운 일이며, 그러한 변화가 '위로부터' 시도되는 경우 많은 위험과 의도되지 않은 결과를 초래할 수도 있다. 예를 들어 중국의 공산혁명 이후에 시도된 인위적 문화혁명들은 외형만 바꿀 뿐 결국은 봉건적 문화를 재생산하고 개인의 창의성 대신 순응주의나 이중적 행태만을 조장한 경우가 많았다. 이런 점을 고려할 때 문화혁신 노력은 단기간에 가시적 성과를 달성하기보다는 점진적으로 꾸준히 전개되어야 하며 다양한 구성 요소들 간의 연결성에 대해 세심하게 유의할 필요가 있다. 그리고 인위적 혁신 노

력이 초래할 수도 있는 부작용을 방지하기 위해서는 무엇보다도 아래로부터의 자발적, 창의적 참여를 극대화할 것인가에 대한 고민이 우선되어야 한다.

현재 육군의 문화혁신 노력이 군 문화 전반에 걸쳐 동시에 전개되고 있는 것은 당연하고도 바람직한 것으로서 앞으로 이들 제 부문에서의 성과가 서로 시너지 효과를 낼 수 있어야 한다. 그러기 위해서는 다른 영역들에 대한 파급효과가 가장 큰 리더십 문제가 선결되어야 한다. 그 일환으로 현재 육군이 “氣·魂·열린 마음의 인간 존중 리더십”을 구축하기 위해 다양한 노력을 하고 있는 점은 높이 평가되어야 하다.¹⁾ 이러한 취지에서 본 연구는 육군 구성원들이 혁신운동을 내면으로부터 수용하고 이에 적극 참여케 할 리더십 형성 문제를 집중적으로 다루고자 한다. 본 논문은 다음과 같이 구성된다. 제2장에서는 ‘소프트 파워’ 담론을, 제3장에서는 리더십 개념 및 이론들을 고찰할 것이다. 그리고 제4장은 육군 리더십 실태 분석으로서 리더십 환경을 고찰하고 개선해야 할 점들을 도출한다. 제5장은 향후 혁신 방향을 제시한다. 결론은 본 연구의 내용과 함의를 요약한다.

2. 소프트 파워 논의

소프트 파워(Soft Power)라는 용어는 조지프 나이(Joseph S. Nye)가 1990년 *Bound to Lead*에서 처음 사용한 이후 국제정치학계에서 많이 논의되어 왔고, 그가 이 개념을 더욱 발전시켜 2004년 *Soft Power: The Means to Success in World Politics*를 출간함으로써 학계 뿐 아니라 대중 사이에서도 큰 관심을 불러 일으켰다. 나이는 “파워를 타인의 행동에 영향을 미쳐 자신이 원하는 결과를 얻는 능력”²⁾으로 보았으며, 이를 구체적으로 하드 파워와 소프트 파워로 구분하였다.

하드파워(Hard Power)란 군사력과 경제력을 통해서 다른 나라의 입장을 변화시키는 것을 의미하며 회유와 위협에 의존하기도 한다. 소프트 파워는 강제나 보상보다는 상대방의 마음을 끄는 힘을 통해 자신이 원하는 것을 얻는 능력을 말한다.

1) 육군본부, 「참모총장 지휘서신: 소프트 파워 증진을 위한 올바른 리더십 문화 정착」(2007. 4. 18).

2) Joseph S. Nye, *Soft Power*, 홍수원 역, 『소프트 파워』(서울: 세종연구원, 2004), p. 24.

6 한국사회과학 통권 제29권 (2007)

소프트 파워는 자신이 원하는 결과를 얻기 위한 수단으로 협력을 이끌어 내기 위해 공동의 가치와 정당성, 그리고 그런 가치의 실현에 초점을 맞춘다. 민주국가에서 정치 지도자들이 강압보다는 사람들의 마음을 사로잡고 설득을 통해서 정치적 목표를 달성하는 것은 소프트 파워 발휘의 대표적 예이다. 그런데 소프트 파워는 논쟁이나 합리적 설득을 통해 사람의 마음을 움직이는 능력만을 뜻하지는 않는다. 그런 능력이 소프트 파워의 주된 요소임에는 틀림없지만 소프트 파워는 그 이외에도 사람을 사로잡는, 감성적이고도 신비하기도 한 능력을 포함한다. 이렇게 볼 때 소프트 파워의 핵심은 '매력'의 발휘로서, 그것은 상대방의 문화, 정치, 이상, 생활 조건 등에 매력을 느낀 나머지 자신의 의지를 스스로 바꾸게 하는 과정이다.³⁾

조지프 나이는 이러한 소프트 파워의 자원으로 한 국가의 문화, 대내외 정책, 그리고 정치적 가치관 등을 들고 있다. 우선 문화는 “어느 사회에서 의미를 만들어내는 가치체계와 관행”을 의미한다. 문화가 표출되는 형태는 미술, 교육, 문학 등과 같은 고급문화와 일반대중에 초점을 맞춘 대중문화로 나뉜다. 이러한 문화는 편협한 가치와 지역적 한정성에서 벗어나 보편적 가치를 지니고 다른 나라들도 공유하는 가치와 이익을 증진시킬 때 소프트 파워를 생성할 수 있다.⁴⁾ 정부의 대내외 정책도 소프트 파워의 한 원천이 된다. 예컨대, 미국의 1950년대 인종분리 정책과 오늘날의 허술한 총기규제법 등의 국내정책은 아프리카와 유럽에서 미국의 소프트 파워를 약화시켰다. 대외정책도 소프트 파워에 큰 영향을 미치는데, 1970년대 카터 대통령의 인권정책이나 1980년대 레이건 행정부의 민주주의 촉진 노력 등이 그런 사례다. 이처럼 한 나라의 대내외 정책은 그 나라의 소프트 파워를 강화시킬 수도, 약화시킬 수도 있다.⁵⁾ 마지막으로 정부가 국내에서 추구하는 가치(민주주의, 시장경제 등)나 국제관계에서 추구하는 가치(협력, 조정, 평화, 인권증진 등)도 그 국가의 소프트 파워 형성에 영향을 미친다.⁶⁾ 군도 국제협력 등을 통해서 한 국가의 소프트 파워를 증진시키는데 중요한 역할을 할 수 있다.⁷⁾

3) Joseph S. Nye, 『소프트 파워』, pp. 30-33.

4) Joseph S. Nye, 『소프트 파워』, p. 39.

5) Joseph S. Nye, 『소프트 파워』, pp. 42-43.

6) Joseph S. Nye, 『소프트 파워』, p. 44.

이러한 나이의 논의는 미국의 세계전략이라는 실천적, 정책적 차원에서 제기된 것으로서 권력의 원천으로서 비물질적 자원과 가치의 중요성이 증대되고 권력 행사 방식도 강제나 제재로부터 설득과 유도로 이동하는 오늘날의 국제정치 현실을 반영한 것이다.⁸⁾ 이러한 논의는 기본적으로 국가 수준의 문제를 다루는 것이지만 군 조직의 문제를 포착하고 정책적으로 개선하는 데에도 유용한 관점을 제시할 수 있다.

다만 소프트 파워 논의를 군 문제에 응용하려고 할 때, 몇 가지 유의할 점들이 있다. 첫째, 소프트 파워는 그 자체만으로는 나뉠의 한계를 지니고 있다. 소프트 파워는 하드 파워만큼 정부 귀속성이 강하지 않다. 군사력과 같은 몇몇 하드파워 자산은 분명히 정부에 의해 행사된다. 하지만 소프트 파워의 자원은 상당부분 정부의 통제 하에 있지 않으며, 정부에 귀속되는 경우라도 그 정도는 제한적이다.⁹⁾ 즉, 소프트 파워나 ‘매력’은 국가나 조직이 특정 상황에서 인위적으로 동원한다고 해서 효과를 즉시 볼 수 있는 것이 아니며 정부나 조직이 특정한 방향으로 조작하기도 어렵다. 소프트 파워는 조직 내부에 오랜 기간 동안 축적되어 정책 성공을 위한 환경조성에 기여하는 것이다.

둘째, 소프트 파워는 하드 파워를 대체하지는 않으며 양자는 상호보완적으로 작동한다는 점을 유념해야 한다. 국가안보라는 궁극적 목표를 달성하기 위해서 군은 항시적으로 최강의 전투력을 유지해야 하며 이를 위해서는 최고 수준의 하드 파워를 확보해야 한다. 따라서 나이도 강조하고 있듯이, 소프트 파워의 제고는 궁극적으로 소프트 파워와 하드 파워를 어떻게 결합시킬 것인지에 대해 보다

7) 군은 평시에 다른 나라와의 교환방문, 합동훈련, 실무자회담 등과 같은 다양한 교류와 접촉을 갖는다. 나이에 의하면, 군 사이의 지속적인 교류 및 접촉은 외국군 장교들이 미국식 접근시각을 갖게 만들으로써 ‘예방적 방위’(preventive defense)에 기여한다. 또한 이는 통상적인 외교접촉으로는 접근하기 어려운 자원에 대해 영향력을 행사하는데 효과적이다. 그리고 전시에 군이 자국을 비판적으로 인식하는 일을 줄이기 위해 뉴스를 통제하고 관리하는 업무도 소프트 파워를 만들어 내는 방책이 되기도 한다. Joseph S. Nye, 『소프트 파워』, pp. 205-207.

8) 김상배, 「매력국가론 서설」, 평화포럼 21, 『매력국가 만들기』(서울: 21세기 평화재단·평화연구소, 2005) p. 7.

9) Joseph S. Nye, 『소프트 파워』, pp. 44-45.

잘 학습할 수 있는 지혜(Smart Power)로 승화되어야만 한다.

셋째, 첨단 무기체계 등 하드파워 구축에는 막대한 예산을 투입하면서 소프트 파워 증진에는 큰 예산이 소요되지 않을 것으로 생각하는 것도 오해이다. 한 국가의 '매력'이란 그 나라 사람들의 예술 수준, 사회 윤리 등 사회 문화 영역에서의 성과로만은 발휘될 수 없고 물질적 생활수준과 과학기술 및 지적 능력에 의해 뒷받침될 때만 다른 나라 사람들로부터 사랑, 존경, 부러움을 불러일으킬 수 있다. 그렇지 못할 경우, 문화적 관심이나 인기를 일정하게 끌 수는 있겠지만 지속성 있는 매력을 발휘하지는 못할 것이다. 우리 군이 여타 국가들의 군과 비교해서 그리고 우리 사회의 다른 조직들과 비교해서 보다 매력적인 존재가 되려면 내부 구성원의 삶의 질과 지적 역량을 제고하기 위한 환경 조성에 충분한 투자가 이루어져야 한다.

넷째, 소프트 파워를 제고하기 위한 노력은 문화적 차원이나 개인적 리더십 영역에서의 노력 뿐 아니라 조직 전반에 대한 구체적인 제도 개선을 통해 표출되어야 한다. 그래야만 혁신노력이 최고 지휘부의 교체에도 불구하고 장기간에 걸쳐 꾸준히 전개될 수 있고 조직 자체가 지속적 혁신역량을 확충할 수 있을 것이다.

3. 소프트 파워 증진을 위한 리더십

군은 그 어떤 조직보다도 위계적인 조직이기 때문에 현실적으로 군의 소프트 파워를 증진하는 혁신 과정도 일단은 '위로부터' 추동될 수밖에 없다. 따라서 군의 전투 역량과 매력을 동시에 제고하기 위한 혁신적 리더십의 형성이 무엇보다 우선되어야 한다.

전통적 시각의 리더십 연구들은 조직의 목표달성에 있어서 핵심적인 인물이 리더이며, 그의 부하에 대한 동기부여 능력과 영향력 발휘를 강조한다. 과거에는 우리 군도 리더와 부하의 상호작용 측면에서의 리더십보다는 상관이 부하에게 일방적 영향을 미치는 지휘통솔의 측면을 강조했다. 군 조직에서 리더의 권력은 준거, 강제, 전문성, 합법성, 보상 권력 등의 요소에 의해 유지된다.¹⁰⁾ 이러한 권력 요소

10) (1) '준거' 권력은 리더의 매력과 카리스마에 의해 부하들이 리더의 말이나 명령에 순종해

들은 단독으로 행사되기보다는 상호 복합적으로 작용하는 경우가 많다. 그런데 오늘날 구성원들의 가치관 및 환경의 변화로 인해 군 지휘관이 가지는 합법적 권력과 강제적 권력만으로 부대를 효율적으로 지휘하는 것은 점점 더 어려워지고 있으며, 그 대신 부하들의 자발적인 참여가 보다 중요시 되고 있다. 경제발전, 민주적 가치관의 확산, 세대 변화 등 사회변화 속에서 우리 군도 부하를 이기적이고 단순한 하급육구를 가진 존재로 보기보다는 자유, 평등, 자아실현과 같은 고차원적 동기를 갖는 존재로 파악하게 되었고 단순히 지시만으로 부하를 동기화시키기가 어렵다는 점을 잘 인식하고 있다. 그러나 다른 한편 준거권력 비중의 증가는 리더의 전문성이나 합법적 권력의 효과를 감소시킬 수도 있다. 예컨대, 대부분의 리더들은 부하들과 심리적으로 친밀한 관계를 원하지만, 한편으로는 친밀한 관계에서 오는 합법적 권력의 침해나 상급자로서의 체면상실 등을 우려하기도 한다.¹¹⁾ 따라서 소프트 파워를 증진하기 위한 혁신적 리더십은 리더-추종자 관계의 다면성, 복합성에 대한 이해를 기초로 재형성되어야 한다.

그동안 리더십에 대해서는 수많은 개념화가 이루어져 왔지만 아직도 그 본질과 특성에 대해 일관성 있는 결론을 내리기는 어렵다. 이와 같이 리더십에 대한 다양한 개념화가 이루어진 원인은 그것이 권력(power), 권위(authority), 관리(management), 통제(control) 등과 구별되지 않고 혼용되어 사용되기 때문이다.¹²⁾

야 한다고 여겨지게 하는 권력이다. 이 권력은 지휘관의 인품에 근거를 둔 지휘관과 부하들 간의 인간적인 유대관계를 통하여 형성되는 권력이라고 할 수 있다. (2) '강제'는 병사들로 하여금 불법적인 활동이나 조직에 심각한 유해를 끼치는 것에 대한 처벌을 통해 병사들에게 심리적인 압력을 행사하는 권력이다. (3) '전문성' 권력은 전문 직업군인으로서 지휘관이 갖추고 있는 능력을 기반으로 한 권력을 말하며, (4) '합법적' 권력은 지휘관과 부하와의 관계에서 정상적인 업무수행을 위해 지휘관들이 부하들에게 행사할 수 있는 법적인 권력을 말한다. (5) '보상' 권력은 여러 가지 형태의 보상 및 포상을 통해 부하들을 동기화 시키는 권력을 말한다. 신웅섭 외, 『리더십의 이론과 실제』(서울: 학지사, 1998), pp. 72-73.

11) 신웅섭 외, 『리더십의 이론과 실제』, p. 74.

12) 지금까지의 연구들 중에서 대표적인 정의 몇 가지를 소개하면 다음과 같다. (1) 리더십이란 "부여된 책임과 권한을 바탕으로 부대의 목표를 보다 효과적으로 달성하기 위하여 예하부대 및 부하에게 목적 및 방향 제시, 동기부여를 통하여 모든 노력을 부대 목표에 집중시키는 활동 및 과정"이다(한국 육군 지휘통솔 교범, 1997). (2) 리더십이란 "조직체에서 임명된 리더가 부여된 목표를 달성하기 위하여 부하의 행동을 동기화시키는 과정"이다(신웅섭 외, 『리더

이처럼 개념화가 다양하기는 하지만 대부분의 학자들이 어느 정도 공통적으로 인정하는 부분이 있는데, 그것은 리더십이 조직의 목표달성, 영향력의 행사과정, 두 사람 이상의 성원들 간의 상호작용 등을 내포한다는 것이다. 바스(B.M. Bass)는 이러한 요소들을 어떻게 구현하느냐에 따라 리더십 패턴이 달라진다고 하면서 리더십을 “주어진 상황 속에서 목표달성을 위하여 개인 또는 집단의 활동에 영향을 미치는 의식적인 행동과정”이라고 정의한 바 있다.¹³⁾

이러한 리더십의 핵심요소는 영향력의 행사와 수용 사이의 관계이다. 상대를 외적으로 강제하는 힘을 권력이라고 한다면, 상대의 생각이나 느낌과 같은 심리적 요소를 움직임으로써 발휘할 수 있는 힘이 영향력이다.¹⁴⁾ 리더가 조직구성원의 행동에 영향을 주는 데는 기본적으로 모범, 제언, 설득, 강요 등의 방법이 있다. (1) 모범은 리더가 부하들에게 모범을 보임으로써 그들의 행동에 변화를 가져오게 하는 것을 말한다. (2) 제언은 아이디어나 의견을 제시하여 부하의 행동에 영향을 가져오는 방법이다. (3) 설득은 논리적 또는 합리적인 설명을 포함한다. (4) 강요는 상벌을 중심으로 부하들의 행동을 강제로 끌어내는 방법으로 진급, 포상, 징계 등의 상벌을 이용하여 부하들의 행동에 영향을 주는 방법이다.¹⁵⁾

리더의 영향력은 부하들에게 복종, 동일시, 내면화 등의 결과로 나타난다. (1) 복종(Compliance)은 부하들이 리더로부터 보상을 받거나 처벌을 피하기 위한 기대 때문에 발생한다. 이를 위해서 리더는 보상자원을 통제할만한 능력이 있어야 하고, 추종자의 행위를 객관적으로 평가하기 위해 충분히 관찰해야만 한다. (2) 동일시(Identification)는 리더나 집단과의 원만한 관계를 수립, 유지하는 데 높은

십의 이론과 실제』, p. 17). (3) 리더십이란 “기대와 상호작용 속에서 조직을 주도하고 형성, 유지시키는 것”이다(Stogdill, 1974). (4) 리더십이란 “집단의 행동을 공동의 목표로 지향하도록 하는 개인의 행동”이다(Hemphil & Coons, 1957). (5) 리더십이란 “조직구성원들이 지각이나 기대 그리고 상황의 구조나 재구조화를 포함하는 집단에서 둘 이상의 성원들 간의 상호작용”이다(Bass, 1990). 조성중, 『서비스와 인간행동론』(서울: 두남, 2003), p. 18 재인용.

13) B.M. Bass, *Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*, 3rd Edition (New York: Free Press, 1990).

14) 서울대학교 정치학과 교수 공저, 『정치학의 이해』(서울: 박영사, 2002), p. 120.

15) 조성중, 『서비스와 인간행동론』, p. 35.

가치를 부여하고 스스로 영향 받기를 원하는 것을 말한다. (3) 내면화 (Internalization)는 추종자가 리더와의 생각, 가치관의 일치를 통해 자발적으로 따르는 상태를 말한다. 이때 추종자는 보상을 기대하기보다 스스로 내재적 보상을 받음으로써 영향력을 받아들여지게 된다.¹⁶⁾

그러면 리더의 영향력 행사 과정 및 결과를 통해 형성되는 리더십 패턴 중 바람직한 유형은 어떠한 특징을 지니는가? 이 문제와 관련해서는 일반적으로 거래적 리더십 (transactional leadership)과 변환적 리더십 (transformational leadership) 간의 비교가 이루어진다. 거래적 리더십이란 “전통적인 리더십으로 리더와 추종자간에 교환관계를 수반하는 것”이다.¹⁷⁾ 거래적 리더십을 발휘하는 리더는 추종자들의 바람직한 결과를 산출하기 위하여 명확한 업무지침과 방향제시, 그리고 집단이나 조직의 목표를 달성하는 방법, 조직 구성원의 동기화 이행에 초점을 맞춘다. 거래적 리더십 방식에는 긍정적인 조건강화와 부정적 조건강화가 있다. 우선, 긍정적 조건강화는 조직 구성원이 과업을 잘 달성 한 것에 대한 칭찬, 보수, 승진, 인정, 경의, 보너스 등의 형태로 나타날 수 있다. 부정적 조건강화는 기대되는 결과에 미치지 못할 때 받는 벌금, 징계, 유급, 해고, 꾸중 등이다. 이러한 부정적인 조건강화는 경험이 부족한 미숙련자에게 효과적이지만 구성원들의 자발적인 참여의식을 저하시키는 결과를 초래할 수도 있다.¹⁸⁾

이에 비해 변환적 리더십은 “부하의 욕구, 믿음, 가치를 변화시키는 리더십”이다. 변환적 리더십에서 리더는 부하의 반응에 따라서 행동을 변경해 가면서, 추종자들의 이기적 동기나 공포와 같은 개인적 수준의 감정을 이용하는 것이 아니라 자유, 정의, 평등, 인본주의 등과 같은 이상과 도덕적 가치에 호소함으로써 추종자의 의식을 고양하여 집단의 목표를 달성하고자 한다. 변환적 리더십은 추종자들로 하여금 그들의 능력을 뛰어넘도록 고무시키고 미래에 대한 비전에 몰입하게 함으로써 추종자의 순종 이상의 것을 창출한다. 리더가 부하를 이렇게 변환시키는 방법은 부하들로 하여금 그들이 과업 완수에 중요하고 가치로운 존재라는 것을 인식하게 만들고 그들로 하여금 이기적인 관심을 초월하여 집단이익을 위해

16) 조성중, 『서비스와 인간행동론』, p. 36 참조.

17) J.M. Burns, *Leadership* (New York: Free Press, 1998), p. 12.

18) 조성중, 『서비스와 인간행동론』, pp. 111-114.

관심을 갖게 만들며, 그들의 고차원적 욕구를 활성화시키는 것이다. 바스는 변환적 리더십의 구성요소들을 조건적 보상, 예외에 의한 관리, 카리스마, 개인화된 관심, 지적 자극 등으로 구분하고 있는데, 앞의 두 가지는 거래적 리더십에서 강조되던 요소이다. 이렇게 볼 때, 변환적 리더십은 고차원적인 가치의 고양뿐만 아니라 거래적 요소도 포함한다. 즉, 소프트 파워 증진을 위한 리더십 혁신은 전통적 시각에서 강조되던 일부 요소들도 생산적으로 활용해야 할 것이다.¹⁹⁾

그리고 리더십을 리더와 추종자의 호혜적 과정의 문제로 인식한다면 과거처럼 리더 중심의 리더십 논의에서 벗어나서 팔로워십에 대한 이해를 반드시 높여야 한다. 켈리(R.E. Kelly)의 연구에 의하면 조직의 성공은 약 20% 정도가 리더에 의해, 그리고 나머지 80%는 팔로워에 의해 영향을 받으며, 아무리 높은 리더라 하더라도 팔로워로 일하는 시간이 더 많기 때문에 팔로워십이 중요하다는 것이다.²⁰⁾ 미 육군사관학교에서도 팔로워십을 리더십의 출발점(“Followership is Job One”)으로 간주하고 있다.²¹⁾ 리더십과 팔로워십은 상하관계가 아닌 조직의 목표를 달성하기 위해 서로 영향을 주고받는 양방향적인 상호의존관계이다.²²⁾ 예컨대, 추종자는 리더의 인간적 매력에 이끌려서, 또는 리더의 추종을 받지 않기 위해서 일을 열심히 하지만, 리더 역시 추종자의 요구를 잘 살펴서 자신의 행동을 조절한다.

또한 켈리는 독립적/비판적 사고 여부와 활동 수준의 적극성/소극성 여부에 의해 추종자의 형태를 다섯 가지로 구분하면서, 이른바 모범형 팔로워(exemplary followers)라는 범주를 제시한 바 있다. 그에 따르면, 모범적 팔로워는 독립심이 강하며, 창조적이고 건설적인 비판을 내놓는 사람이다. 이들은 술선수범하고 주인의식을 가지고 있으며, 팀과 리더를 도와주고 자기가 맡은 일보다 훨씬 많은 일을 한다는 평가를 받는다. 이러한 팔로워는 적극적인 참여를 통해 리더의 힘을 더욱

19) 조성중, 『서비스와 인간행동론』, pp. 116-117.

20) R.E. Kelly, *The Power of Followership* (New York: Bantam Doubleday, 1994), p. 26; 조성중, 『서비스와 인간행동론』(서울: 두남, 2003), pp. 180.

21) Larry R. Donnithorne, *The West Point Way of Leadership* (New York: Doubleday, 1994), pp. 19-38 참조.

22) J.R. Mindle and S.B. Erlich, “The Romance of Leadership and the Evaluation of Organizational Performance,” *Academy of Management Journal*, Vol. 30, (1987), pp. 90-109.

강화시킨다.²³⁾ 육군의 리더십 혁신은 바로 이러한 모범적 팔로워가 소신껏 활약할 수 있는 여건을 제도화해 주는 것이어야 한다.

요약하자면, 오늘날 리더십 이론들이 제시하는 바는 리더 중심주의로부터 벗어나 추종자에 대한 이해를 높일 것, 리더십을 리더와 추종자 간의 호혜적(reciprocal) 과정으로 파악할 것, 결과 뿐 아니라 상호관계 및 과정으로부터도 영향력의 정당성을 도출할 것, 추종자의 내면으로부터 자발성과 창의성을 극대화할 수 있는 변환적 영향력을 개발할 것 등으로 요약된다고 할 수 있다.

23) 켈리의 분류에 따르면, (1) 소외형 팔로워(alienated followers)는 독립적이고 비판적인 사고는 견지하고 있지만, 역할수행은 그다지 적극적이지 않다. 이들은 조직 목표, 정책, 절차 등의 긍정적인 측면을 무시하고 부정적인 측면만을 들추어내는데 즐거워하는 무리들이다. (2) 순응형 팔로워(yes man followers)는 적극적인 참여는 높이 살만하지만, 사고 측면에서는 독립적이지 못하다. 이들은 리더의 명령에 순종하며 리더의 견해나 판단을 따르는데 지나치게 열중하며, 리더에게 복종하고 순응하는 것을 의무라고 생각한다. 대부분의 사회에서는 승리를 위해 리더의 권위에 복종해야 한다는 생각을 가지고 있고, 이러한 인식은 순응형 추종을 조장하는 원인이 된다. (3) 실무형 팔로워(sheep followers)는 리더의 결정에 의문을 갖기는 하지만 비판적이지는 않다. 추종자는 명령받은 일은 수행하지만 그 이상은 하려하지 않으며, 모험을 감행해서 실패의 위험을 무릅쓰기보다는 안전을 선호한다. 또한 실무형 팔로워는 운영방침 등에 민감하고 자신의 이익을 위해 다른 사람과 조직을 교묘히 조종하며 유력 인사와 강력한 주장을 가지고 대립하지 않을 뿐만 아니라, 어떤 실패에 대하여도 언젠가 변명할 수 있는 자료를 주도면밀하게 마련해놓고 있다. 이러한 실무형 팔로워는 개인적인 성격 탓도 있지만 조직 개편으로 인해 조직 자체가 불안정하고 조직이 관료적이거나 규정과 규칙을 강조하고 통제적인 풍토를 나타낼 때 발생하게 된다. 또한 실무형 팔로워는 리더에 의해 조장되기도 하는데, 추종자를 이용만 하려는 리더, 비인간적인 리더, 인간관계가 사무적이고 형식적인 리더 하에서 추종자들은 실무형의 태도가 합리적이고 안전한 선택이라고 여기게 되는 것이다. (4) 수동형 팔로워(passive followers)는 생각하려고도 하지 않고 리더의 지시 없이는 주어진 임무를 수행하지 못한다. 수동형 팔로워는 리더가 모든 상황을 통제하고 팔로워에게 규정을 지키게 하기 위해서 위협수단을 사용할 때 주로 발생한다. R.E. Kelly, *The Power of Followership*, p. 114; 조성중, 『서비스와 인간행동론』, pp. 189-193.

4. 육군 리더십 환경

군 조직은 전시를 대비한 체계적인 무력사용과 이를 위한 평시 준비태세 유지라는 절대적인 목표를 지니고 있으며, 이러한 특성으로 인하여 군은 일반 사회조직과는 여러 면에서 독특한 조직목표와 리더십을 필요로 하고 있다. 사회변화에 발맞추어 토론과 설득 방식의 중요성이 증대되고는 있으나 정치의 영역처럼 군을 민주적으로 운영하거나 기업의 CEO처럼 경제성, 효율성만을 강조할 수는 없다. 이 장에서는 군 조직의 가치관, 구성원의 근무동기, 그리고 조직의 환경적 특성 등을 고려하면서 현재 육군의 리더십 문제를 논의하고자 한다.

1) 군 조직의 가치관

국민 개병제 하에서 군 리더는 부하들이 강제적으로 군복무에 임한다는 생각보다는 국방에 대한 자긍심을 갖고 적극적으로 병영생활에 참여할 수 있도록 유도해야 한다. 이를 위해 군이 민주주의 체제를 수호하는 최후의 보루이며 국민과 인류의 보편적 가치를 위해 봉사한다는 점에 대한 명확한 인식이 군 내외에 확립, 공유되어야만 한다.

사실 우리 군은 안보 측면에서 뿐 아니라 경제적 근대화를 이룩하는 데에도 큰 기여를 했다. 최근 군이 우리 국민들로부터 가장 신뢰받는 조직으로 조사되었는데,²⁴⁾ 이러한 국민의 신뢰와 애정이야말로 소프트 파워의 가장 중요한 원천이다. 육군에 대한 매력 증진을 위해서는 군 구성원이 이러한 국민적 신뢰를 바탕으로 국민과 인류의 보편적 가치에 기여한다는 자신감, 효능감을 공유해야 한다. 이를 바탕으로 일부 내부 문제도 스스로 적극적으로 제기, 개선하고 각종 사회적 비판에 대해서도 긍정적, 능동적으로 반응해야 할 것이다. 그리고 나이도 지적하지만 협애한 가치관이나 특수주의적 문화로서는 상대방에게 매력을 주지 못한다는 점을 상기할 필요가 있다. 이런 점에서 분단 및 근대화 과정에서 강화된 권위주의

24) 한국정치학회, 한국갤럽 조사(조선일보, 2007. 6. 2).

적, 남성우월적 군대문화에서 벗어나는 것이 중요하며, 이미 한국 사회에 형성되고 있는 탈근대적 가치, 다문화주의적 조건에 대해서도 능동적으로 대응해야 한다.

육군은 현재 '기본적 규범'으로 충성, 용기, 책임, 존중, 창의를 육군 가치관으로 선정하여 구체적으로 실천에 옮기고 있다.²⁵⁾ 미 육군의 경우 베트남 전쟁의 교훈을 통해 선정된 7대 핵심 가치(충성, 의무, 존중, 헌신, 명예, 성실, 용기)를 구성원들에게 지속적으로 교육하고 있다. 베트남 전쟁시 초급간부 1,016명이 부하에 의해 살해되었는데, 당시 부대에는 안전위주의 부대지휘, 부하에 대한 무관심, 상관에 대한 아첨 등이 만연했었다. 이러한 분위기를 타파하고 도덕성을 회복하기 위해 미군은 1980년대 이후 7대 핵심가치를 교육하였고, 그 결과 가장 신뢰받는 집단이 되었다.²⁶⁾ 따라서 우리 육군도 국민으로부터 신뢰를 얻고 매력적인 조직으로 성장하기 위해서는 우선 상·하급지휘관 뿐만 아니라 간부와 병사들 사이에도 지휘관의 교체여부에 관계없이 변하지 않는 육군의 비전과 핵심가치가 확립되어야만 한다. 더 나아가 이러한 기본적 덕목들이 궁극적으로 무엇을 위한 것인지에 대한 가치관이 공유되어야 한다. 즉, 이들 규범들은 인류와 조국이 지향하는 보편적 가치체계와의 연결에 의해 정당화되어야, 이를 통해 군 구성원이 능동적 효능감을 지닐 수 있어야 한다.

2) 군 구성원의 특징과 근무동기

동기란 개인의 행동을 야기하는 내적인 추진력이라고 할 수 있다. 즉, 인간은 욕구, 필요, 혹은 공포라 불리는 어떤 특별한 요소에 의해 일련의 행동을 하게 된다. 동기부여의 연구 가운데 가장 대중적이며 기초적인 이론을 제공한 마슬로프(A.H. Maslow)는 생리적 욕구, 안전의 욕구, 사회적 욕구, 자존의 욕구, 자아실현의 욕구 등 다섯 단계의 욕구계층을 제시한 바 있다. 이러한 다섯 가지의 욕구 중에서 고차원적인 욕구일수록 내적인 보상에 의해, 저차원적인 욕구일수록 외적인 보상에 의해 충족된다. 육군의 소프트 파워를 증진하기 위해서는 군 내부 집단들

25) 육군본부, 『육군가치관 및 장교단 정신』, 2007년도 실천지침서.

26) 유일준, 『선진 병영문화 정착을 위한 리더십 강화방안: 국방대 국방리더십개발원 '06년 연구 보고서』(서울: 국방대학교, 2006), pp. 18-19.

의 특성을 고려하여 적절한 보상체계를 수립하고 시대 변화에 맞게 운용하여야 한다. 동시에, 무엇보다도 시급한 일은 병역비리 문제나 각종 불미스런 사고를 예방하는 것이다. 특히 국민개병제 하에서 발생하고 있는 병역비리는 우리 군이 긍정하고 합리적 국가기구라는 인식이 사회에 뿌리 내리는데 큰 장애가 되고 있고, 성실히 국방의 의무를 수행하는 병사들의 의욕을 크게 저하시키므로 철저히 예방, 근절해야만 한다.

군대 구성원은 크게 전문 직업군인으로 복무하는 장교 및 부사관 집단과 의무복무를 수행하는 병사집단으로 이루어져 있다. 장교와 부사관 집단은 비록 계급과 권한, 성장배경과 경험 등이 다르지만 군복무의 동기 측면에서는 유사한 동질성을 갖는다. 이들은 스스로 직업군인의 길을 택했기 때문에 자발적이고 의욕적인 태도를 가지고 있다. 하지만 병사들은 단순히 의무복무로 군에 봉사해야 하기 때문에 동질성을 갖기 어렵고 조직 활동에도 수동적인 경향을 보일 가능성이 높다.²⁷⁾ 병사들이 군 조직의 목표를 달성하기 위해 동기화되는 것은 주로 리더의 권력 때문이라고 볼 수 있다. 이에 따라 병사들의 자율성은 일반사회에 비해 비교할 수 없을 정도로 제한되어 있다. 그리고 이들의 근무는 전시·평시 여부와 상관없이 전투력의 극대화에 초점이 맞추어져 있다. 병사들에게는 전시에 필요한 전투력의 발휘를 위해 평시에 많은 교육훈련과 엄격한 규율이 그대로 적용된다.²⁸⁾ 이러한 상황에서 병사들을 동기화시킨다는 것은 쉬운 일이 아니다.

평시에 병사들의 동기화 문제와 관련해서 외팅(D.W. Ötting)은 특히 다음 사항들을 강조하였다. (1) 군대는 존재의미를 명확히 해야 한다. 군의 존재의미는 오늘날에도 위협이 상존하는 국가에서는 국가방위와 그에 따른 목표설정의 합법성이 자동적으로 보장받지만, 민주주의 산업국가에서 이러한 자명성은 제한적인 효과만을 갖게 된다. (2) 산업화된 민주주의 국가에서 사람들로 하여금 군에 관심을 갖게 하고 군대활동에 참여하도록 만드는 것은 복지개선을 통하여 가능하다. 즉, 군은 일반사회와 비교하여 봉급체계 개선, 자유시간 보장, 군복무 후 사회진출에 대한 최소한의 보장, 신분상승 기회 등을 제공함으로써 국민의 호감을 살 수 있

27) 신응섭 외, 『리더십의 이론과 실제』, pp. 473-474.

28) 신응섭 외, 『리더십의 이론과 실제』, p. 475.

다. (3) 교육의 효과를 달성하기 위해서는 교육 내용을 흥미롭게 구성하여 참가자들이 지루함을 덜 느끼고 자발적으로 교육에 참여할 수 있도록 교육내용과 훈련 방법을 개선해야 한다. (4) 전우애를 고취시키는 것은 전시뿐만 아니라, 평시에도 중요한 필수적인 요소이다. 전우애는 병영생활을 통해 어느 정도 자동적으로 생성되기도 하지만 교육훈련을 통해 더욱 고취되어야 한다.²⁹⁾

그리고 초급 장교들의 근무 조건에 대해서 각별한 관심을 기울여야 한다. 이들은 모범적 팔로워십과 변환적 리더십 모두를 갖춰야 하고 리더십 문화 혁신 과정에서 '결정적 다중' (critical mass)의 역할을 하게 된다는 점에서 우리 군에서 매우 소중하게 대우 받아야 한다. 즉, 초급 장교들에게 있어서 군인이라는 직업이 경제적 보상, 업무의 자율성, 성취감 등 여러 기준에서 매력 있는 직업으로 어필하여야 한다. 명예와 애국심에만 기대는 것이 아니라 그러한 봉사정신이 더욱 승화될 수 있는 제반 여건과 제도를 구체화시키고 중견 지휘관들의 멘토(Mentor)로서의 역할을 강화해야 사회로부터 우수한 인재들을 충원할 수 있고 궁극적으로 군 공동체의 소프트 파워를 증진시킬 수 있을 것이다. 요컨대, 군 구성원의 근무동기를 극대화하기 위해서는 기본 욕구에 대해 양질의 보상이 이루어져야 하는 것은 물론이고 고차원적 욕구를 자극하고 성취감과 자신의 능력에 대한 효능이 제고되도록 보상체계, 교육 등의 제도적 환경을 구축해야 한다.

3) 군 조직의 사회적 환경

군 조직의 사회적 환경이란 구성원의 행위 및 가치관, 태도뿐만 아니라 조직의 활동에 영향을 미치는 물리적, 심리적 환경으로서 병영생활, 근무조건, 각종제도, 의식, 무기체계와 전쟁방식 등을 포함한다.³⁰⁾ 이러한 환경에 대한 이해는 적절한 리더십 형성에 필수적요소이다.

우선 병사들에게 있어 병영생활은 대단한 충격으로 다가온다는 점이 충분히 강조되어야 한다. 군에서 요구하는 생활태도 및 가치관이 입대전의 기존가치와는

29) D.W. Ötting, Motivation und Gefechtswert, Report Verlag GmbH, Frankfurt am Main, 1988; 신웅섭 외, 『리더십의 이론과 실제』, pp. 477-478 재인용.

30) 신웅섭 외, 『리더십의 이론과 실제』, pp. 474-475.

너무 괴리가 크기 때문이다. 병사들은 외부생활과 차단된 채 다양한 사회적 신분을 가진 성원들과 함께 생활해야 하고, 개인적인 비밀이 보장되지 않으며, 엄격한 규율과 명령에 대한 복종이 요구된다. 특히, 입대 전에 자기중심적 개인주의에 익숙해 온 병사들은 병영생활에 적응하는데 상당한 어려움을 겪는다. 뿐만 아니라 대부분의 병사들은 병영생활을 사회생활과의 단절로 인식하고 있기 때문에 군 생활을 인생의 공백기로 간주하는 피해의식에 사로잡히기 쉽다. 따라서 병사들을 수동적 존재로부터 자발적 참여자로 전환시키기 위한 공동체 의식의 함양이 필요하며 이를 위한 각종 팀웍 강화 프로그램이 가동되어야 한다.

다른 한편, 무기체계의 발달과 전쟁양상의 급격한 변화로 인해 군 조직이 점차 전문화, 분권화, 경량화 되고 있다. 이에 따라 상대적으로 적은 인원에게 고도의 전문성, 지식과 정보력이 요구되고 있다. 실제 전투에서도 점차 소규모의 전투단위에 의한 임무형 전술이 중시되고 노드(nod)들 간의 네트워크가 고도의 전투력을 발휘토록 하는 것이 강조되고 있다.³¹⁾ 그만큼 소대장, 중대장과 같은 초급 장교들의 리더십이 중요해진 바, 이들이 부대원의 개인 적성과 전문성을 충분히 고려하여 현장에서 자율적으로 부대를 통솔할 수 있도록 권한들을 적절히 그리고 효과적으로 위임할 필요가 있다.

5. 육군 리더십 발전 방향

1) '매력' 있는 직업으로서의 육군

육군의 리더십 사회환경 개선을 크게 세 가지 측면에서 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 기본적 욕구 문제에 대한 해결책으로 초급 간부와 병사들의 복지를 증진시켜야 한다. 군이 사회의 여러 조직들과 비교해서 매력적인 집단으로 성장하기 위해서는 군 구성원들에게 다른 사회집단에 비해 뒤떨어지지 않는 기본적 복지를

31) 이상현, 「정보화 시대의 군사변환」, 하영선, 김상배 엮음, 『21세기 세계정치의 변환: 네트워크 지식국가』(서울: 을유문화사, 2006), pp. 154-159.

제공해야 한다. 이런 의미에서, 현재 육군에서 추진하고 있는 신막사 건축사업을 조기에 완료하여 초급간부들과 병사들이 쾌적한 환경에서 생활할 수 있도록 하는 것은 군 구성원들의 동기화에 중요한 요인이다. 초급간부들 중 상당수는 장기적으로 군 생활을 계속할 것이고, 병사들 중 상당수도 부사관으로 지원해서 군의 하부조직 강화에 큰 기여를 할 것인 바, 만약 이들에 대한 기본적인 복지마저 제공되지 못한다면 양질의 인력을 충원하지 못하게 될 것이 자명하다.

둘째, 안전·안정에 대한 육군 측면에 있어서도 군 구성원의 전역 이후 생활 문제를 적극적으로 지원하는 체계를 마련해야 한다. 군 구성원이 새로운 직업을 쉽게 찾을 수 있도록 사회에서 필요한 지식과 기술을 습득할 기회를 군 복무 시 충분히 제공하여야 한다. 작전·훈련 시 불의의 사고로 군 생활을 조기에 마감하게 될 경우에는 전역 후 취업을 보장해 줄 수 있도록 국가적인 차원의 지원책을 수립해야 한다. 그리고 군의 전투력에도 보탬이 되고 전문직업으로서의 매력도 증가시키는 방향에서 인사체계를 더욱 합리화하고, 정년 문제 개선도 이런 차원에서 적극적으로 검토해야 한다.³²⁾ 이와 더불어 병사들의 경우에는 구직 시에 군 경력에 상응한 가산점을 인정받을 수 있도록 해야 한다. 간부들에 대해서는 잦은 이사로 인한 경제적 손실과 기회비용을 줄여줘야 할 것이다. 예컨대, 현재 중령급 이상 지휘관 및 간부의 상당수는 가족과 떨어져서 생활하고 있고 통상 1~3년 단위로 근무지 변경으로 이사를 해야 한다. 이들이 가족과 함께 살 수 없는 가장 큰 이유 중의 하나는 자녀교육문제이다.³³⁾ 따라서 군 가족을 위한 안정된 주거 및 양질의 교육 환경을 제공할 방안이 마련되어야만 한다. 요컨대, 안정적이고 사회적 존경을 받으면서 노후를 명예롭게 보낼 수 있도록 선진국들의 각종 제도들을 연구하고 그 도입 필요성에 대해서 적극적으로 홍보하여야 한다.

셋째, 초급간부들의 자율적 권한과 시간을 보장하기 위한 제도적 개선이 필요

32) 미군의 경우, 대장을 제외하고는 모든 계급의 정년이 62세로 동일하나 근속연수는 중·소위가 14년, 소령·대위가 21년, 중령이 28년, 대령이 30년, 준장이 30년, 소장이 35년을 적용받고 있다. 그리고 일본과 독일의 경우도 위관급의 정년이 54세로 한국보다는 월등히 높다고 볼 수 있다. 최병순·문영세, 직업군인제 발전을 위한 정책대안 분석: 육군장교 인사관리 제도를 중심으로, pp. 60-65.

33) 홍두승, 「직업군인과 삶의 질」, 『한국정책학회보』 제6권 제2호(서울: 한국정책학회, 1997), pp. 179-180 참조.

하다. 중·소대장들은 업무 스트레스와 휴무일 출근 및 일과 후 사생활 통제로부터 스트레스를 받고 있다. 이러한 스트레스를 줄이기 위해서는 우선 상급부대의 검열 및 지도방문 횟수를 줄여야 한다. 상급부대에서는 각 처부별(인사, 정보, 작전, 군수, 기타)로 분기 1회 혹은 반기 1회 검열 및 지도방문을 실시하지만, 예하부대의 입장에서 보면 상급부대의 검열 및 지도방문이 최소한 월 1회 이상인 셈이다. 이러한 검열 및 지도방문으로부터의 스트레스를 줄이기 위해서는 각 상급부대는 차하급 제대까지만 검열 및 지도방문을 실시하되, 횟수를 반기 또는 연 1회로 제한할 필요가 있다. 이러한 조치만 제대로 이행되더라도 현재 육군의 초급간부들이 활용할 수 있는 가용시간은 상당히 증가할 것이다. 그리고 유사한 교육훈련 및 측정은 통합해서 실시함으로써 초급간부들이 휴무일에 출근해서 훈련 및 측정 준비를 하면서 기본권을 침해당하는 일이 없도록 해야 할 것이다. 초급 간부들이 자율적으로 사용할 수 있는 시간을 확보해 주는 일은 각자의 전문성 제고와 리더십 역량 계발을 위해서 매우 중요하다. 뿐만 아니라, 안전을 이유로 상급지휘관이 중·소대장을 지나치게 간섭하지 않도록 사고발생에 대한 지휘책임의 범위와 한계를 명확히 해 주어야 할 것이다.

2) 자율성 보장 및 권한 위임

현재 육군에서 추진 중인 '인간중심에 기반을 둔 임무형 지휘'란 상관이 부하에게 자신의 지휘의도를 명확히 제시하고 임무수행에 필요한 수단을 제공하며, 부하는 지휘관의 의도를 기초로 자율적·창의적으로 임무를 수행하는 것을 말한다. 이와 더불어 권한위임은 중·소대장에게 지휘권을 실질적으로 부여하는 좋은 방법 중의 하나이며, 현장에서 중·소대장과 병사들의 결속력을 높여준다. 만일 상급지휘관의 신뢰 부족과 과도한 간섭, 그리고 안전위주의 부대관리 등으로 인해 중·소대장의 권한은 축소되고 병사들에 대한 지휘수단이 약화된다면 유사시 현장에서 전투력 발휘에 큰 지장을 초래할 수밖에 없다.

문제는 현재와 같은 분위기 속에서는 자율성 확대와 권한위임이 실질적으로 이루어지기 어렵다는 점인데, 이에 대한 고급지휘관과 중견지휘관들 사이의 인식 공유가 무엇보다 중요하다. 이를 위해서는 무엇보다 연(대)대장반 및 장군반 장

교들을 대상으로 초급간부들에 대한 지휘 자율성 보장과 권한위임에 대한 리더십 교육이 필요하며, 더 나아가 간부 양성과정과 각종 군사교육과정에서부터 이러한 리더십 교육을 필수과목으로 포함시켜야 한다.

그런데 이러한 자율성 보장과 권한위임은 부하에 대한 신뢰와 상관에 대한 존경이 뒷받침 되었을 때에 비로소 조직의 목표를 효율적으로 달성할 수 있다. 따라서 신뢰구축을 위해 연(대)대장과 중·소대장 사이에는 지속적인 토의와 대화가 이루어져야만 한다. 이를 토대로 부대계획이 수립된다면 중·소대장들은 상급부대의 목표와 계획을 쉽게 공감하고 보다 적극적으로 부대활동에 참여하게 될 것이다. 지금까지 군에서는 통상 하향식 커뮤니케이션이 주를 이루었다. 하지만 앞으로는 수평적 커뮤니케이션과 상향식 커뮤니케이션이 더욱 활성화 되어야 할 것이다. 특히, 수평적 커뮤니케이션은 각 처부간의 의사소통을 활성화시키고, 예하 부대에 중첩되는 지시사항 하달을 막아 불필요한 행정소요를 감소시키는데 기여할 것이다. 이러한 자율성 확대와 권한위임, 소통 원활화야말로 팔로워들의 창의력과 업무효율을 높이고, 궁극적으로는 전투력이 극대화된 네트워크 창출을 가능케 할 것이다.

3) 리더십 교육 강화

현재 육군은 장교의 양성과정과 보수과정에서 리더십과 관련된 심리학, 조직관리론, 군대윤리, 지휘론 등의 과목을 교육하고 있다. 리더십 관련 교육을 육사에서는 352시간을, 3사에서는 120시간을 실시하고 있다. 이와 더불어 육사와 3사는 자치지휘군무제도와 전방지휘실습을 통해 초급장교로서의 리더십을 향상시키고 있다. 또한 학군장교와 학사장교들의 경우에도 지휘참모업무, 리더십 등의 내용을 교육받고 있다. 그리고 리더십 교육은 보수교육 과정인 초등군사반에서 40시간, 고등군사반에서 40시간, 육대정규반에서 40시간 등이 이루어지고 있다.³⁴⁾ 그리고 2000년도에 국방대학교에 리더십 석사과정이 신설되었고, 2005년 10월에는

34) 최병순, 「한국군의 리더십 발전방안」, 『국방리더십연구 창간호』(서울: 국방대학교, 2006), pp. 131-132.

육군리더십센터가 설립되어 군 리더십 향상에 기여하고 있다. 뿐만 아니라 현재 육군은 야전부대별로 리더십 전문교관을 양성하고 각급 부대에 과학적인 리더십 교육 프로그램을 제공하고 있다.

앞으로도 이러한 교육 프로그램은 더욱 강화되어야 한다.³⁵⁾ 리더십은 교육뿐만 아니라 지휘경험을 통해서 향상될 수 있기 때문에 교육과 경험을 접목하는 시스템을 구축해야 한다. 첫째, 리더십은 단기간에 향상될 수 있는 것이 아니기 때문에 양성교육 시점부터 리더십과 관련된 기본 소양교육이 충분히 이루어져야 한다. 양성교육기간이 짧은 과정의 경우에는 후보생들이 초급지휘관(자)로서의 리더십 습득에 어려움을 겪을 수 있으므로 이들을 위한 별도의 프로그램을 강화해야 한다. 둘째, 보수교육과정의 리더십 교육이 강화되어야 한다. 이를 위해서는 초급장교들에게는 병사들과의 대인관계 및 의사소통, 팔로워십과 리더십에 관한 이론 및 실용적 재교육이 이루어져야 할 것이며, 영관장교들에게는 조직의 관리자로서의 역량을 키울 수 있는 재교육을 강화해야 한다. 안보과정이나 장군진급반에서는 전략적 차원의 리더십 역량을 키울 수 있는 교육프로그램이 개발되어야 할 것이다.³⁶⁾

이러한 리더십 교육은 지식의 습득보다는 다양한 실제 상황에 직접 활용 가능한 실천적 지혜 함양에 초점이 맞추어져야 한다.³⁷⁾ 그러기 위해서는 다양한 사례 발굴, 모의상황 하에서의 역할 연습, 토론과 경험 공유가 가능한 교육방식이 택해져야 할 것이다.

6. 맺음말

현재 육군 최고 지휘부는 '전투력 극대화, 매력 있는 육군 건설'을 위해 육군의 소프트 파워를 증진하고자 '사람 제일', '자율과 책임', '효율과 창의'를 골자로

35) 이를 위한 노력으로는, 교육사령부, 「氣·魂·열린 마음에 기반을 둔 리더십 교육 발전 추진 계획」(2007) 참조.

36) 이와 관련해서는 이재윤, 『군사심리학』(서울: 집문당, 1997), pp. 256-266 참조.

37) 구체적 사례를 중심으로 한 교재로는, 육군 리더십 센터, 「리더십 문화」(미간행 원고, 2007).

하는 육군 문화혁신 작업을 추진 중이다. 이를 위해 ‘부하의 기를 살리는 리더십’, ‘혼이 깃든 부대 지휘’, ‘열린 마음 열린 의사소통’, ‘능동적이고 적극적인 팔로워십’ 등 리더십 혁신 작업에도 착수하였다.

본 연구는 이러한 이니셔티브가 시대적 변화 추이에 비추어 매우 적절한 것으로 파악하고 몇 가지 발전 방향을 제시하고자 하였다. 우선 이 연구는 이러한 혁신작업이 지휘부의 리더십 특성이나 의지에 의해 좌우되어서 안 되며 문화적 영역에만 국한되어 전개되어서도 안 된다는 점을 강조하였다. 아울러 변환적 리더십으로의 전환, 모범적 팔로워십 함양 필요성을 강조하였다.

그러나 이러한 리더십 혁신이 잘못 이해되어 군 조직이 필요로 하는 위계질서를 혼란스럽게 만드는 것은 매우 곤란하다. 물론 과거와 같은 잘못된 카리스마적, 권위주의적 리더십은 청산되어야 하고, 지휘관이 부하에게 수직적, 일방적 영향력만을 행사하여 통솔하려고 하는 관행은 지양되어야 한다. 그러나 군 조직의 특성 상 필요한 권위 체계는 더욱 존중되어야 한다. 즉, 리더십 혁신은 조직 구성원들 간의 다방향 상호작용을 중시하는 미래지향적 리더십을 확립하고 이를 통해 궁극적으로 ‘올바른 위계질서 확립’을 위한 것이라는 점을 다시 한 번 분명히 할 필요가 있다.

그리고 이 논문은 이러한 리더십 혁신 역량 자체가 조직에 내재되도록 하는 것이 중요하며 이는 곧 각종 제도 혁신 노력으로 구체화되어야 한다는 점도 강조하였다. 즉, 가치관 확립, 자율성 제고 및 권한 위임, 교육 강화, 인사·보상 체계 합리화, 적절한 환경 조성 등을 포함하여 각종 규범과 절차, 제도 및 관행들을 혁신해야 한다. 다만 본 연구는 그 일반적 방향을 제시하였을 뿐 세부적인 제도 개선 문제를 본격적으로 다루지는 않았다.

마지막으로 강조되어야 할 점은 리더십 혁신이 문화 혁신 사업 중 여타 부문에 대한 파급효과가 가장 큰 것이기는 하지만 다른 문화 영역에서의 성과들에 의해 뒷받침될 때만 그 효과가 배가될 것이라는 점이다. 더 나아가 이들 문화혁신운동에 의한 소프트 파워 증진 운동도 첨단 하드 파워의 구축과 군 환경의 질적 제고를 위한 적절한 투자가 이루어져야 그 효과를 기할 수 있을 것이다. 이러한 광범한 과제들을 고려할 때, 급변하는 시대적 흐름을 능동적으로 파악하고 창의적으로 대응할 고급지휘관들의 역량이 그 어느 때보다 요구된다고 하겠다.

- 김경규 (2007), “초급간부의 리더십 환경분석 및 개선방안,” 《군사논단》 제49호.
- 김상배 (2005), “매력국가론 서설,” 평화포럼 21, 《매력국가 만들기》. 서울: 21세기 평화재단 · 평화연구소.
- 서울대학교 정치학과 교수 공저 (2002), 《정치학의 이해》. 서울: 박영사.
- 신응섭 외 (1998), 《리더십의 이론과 실제》. 서울: 학지사.
- 유일준 (2006), “선진 병영문화 정착을 위한 리더십 강화방안: 국방대 국방리더십개발원 '06년 연구보고서”. 서울: 국방대학교.
- 육군본부 (2007), 《육군가치관 및 장교단 정신. 2007년도 실천지침서》.
- 이동훈 (1995), “한국 군대문화 연구,” 《한국사회학》 제29집.
- 이상현 (2006), “정보화 시대의 군사변환,” 하영선, 김상배 엮음. 《21세기 세계정치의 변환: 네트워크 지식국가》. 서울: 을유문화사.
- 이재윤 (1997), 《군사심리학》. 서울: 집문당.
- 조성중 (2003), 《서비스와 인간행동론》. 서울: 두남.
- 최병순 (2006), “한국군의 리더십 발전방안,” 《국방리더십연구 창간호》. 서울: 국방대학교.
- 최병순 · 문영세 (2006), “직업군인제 발전을 위한 정책대안 분석: 육군장교 인사관리 제도를 중심으로,” 《한국정책과학학회보》 10: 1.
- 홍두승 (1997), “직업군인과 삶의 질,” 《한국정책학회보》 6: 2. 서울: 한국정책학회.
- Nye, Joseph S. (2004), *Soft Power*. 홍수원 역, 《소프트 파워》. 서울: 세종연구원.
- Bass, B. M. (1990), *Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*, 3rd. Edition. New York: Free Press.
- Burns, J. M. (1998), *Leadership*. New York: Free Press.
- Donnithorne, Larry R. (1994), *The West Point Way of Leadership*. New York: Doubleday.
- Kelly, R. E. (1994), *The Power of Followership*. New York: Bantam Doubleday.
- Mindle, J. R. and S. B. Erlich (1987), “The Romance of Leadership and the Evaluation of Organizational Performance,” *Academy of Management Journal*, vol. 30.

Leadership Innovation for Enhancing Korean Army's Soft Power

Kyung Hoon Leem* and Seung Ho Park**

The ultimate goal of the ongoing innovations in the Korean Army is to successfully combine its high-end hard power and soft power or attractiveness. This study stresses the need to develop transformative leadership and to encourage exemplary followership as a way to improve the Army's soft power. The Army needs to reform various norms, institutions and practices in the areas of value system, work atmosphere, leadership training, personnel management, and social environments. The paper also emphasizes the need to institutionalize and embed the innovation capacity into the organization.

Key words: Korean Army, Soft Power, Leadership Innovation, Transformative Leadership, Followership

* Professor, Department of Political Science, Seoul National University

** Graduate Student, Ph. D. Program of Political Science, Seoul National University