

STRATEGY 21

통권42호 Vol. 20, No.2, Winter 2017

해군 리더와 윤리

정 호 섭*

I. 들어가면서

II. 해군 리더에게 요구되는 두 가지 자질

1. 직무능력
2. 도덕적 품성

III. 한국해군의 미흡한 윤리적 토양

1. 몇 가지 잘못된 문화적 잔재
2. 대응(對應) 위주의 現 윤리체계
3. 전사(戰士: warrior)로서의 윤리적 도구 부재

IV. 윤리적 기초의 확립

1. 인간에 대한 존엄성
2. 명예심

V. 지휘의 구성요소와 장애요인

1. 지휘의 직무(The Charge of Command)
2. 밋시바 신드롬(Bathsheba Syndrome)
3. 성공에의 강박관념

VI. 결언

* (예)대장, 제31대 대한민국 해군참모총장

I. 들어가면서

요즘 대한민국 국군이 전반적으로 상당한 윤리적 시련을 겪고 있다. 우리 사회가 급변함에 따라 군의 위상이 과거보다는 상대적으로 저하되고 있는 가운데 국민이 군에 기대하는 눈높이와 군의 시각(視覺) 사이에 간극(間隙)이 확대되고 있다. 특히 장성·영관급 지휘관 및 고위간부의 도덕적 결함이나 윤리적 일탈(逸脫)에 의한 사건·사고가 자주 발생하고 있다. 이러한 현상은 군에 대한 국민의 신뢰를 뿌리째 흔드는 것은 물론, 군 본연의 임무인 전투준비 태세의 확립 및 유지에도 부정적인 영향을 미치게 한다. 군의 도덕적, 윤리적 해이(解弛)는 우리 군을 기본부터 흔들고 약화시키는 아주 잘못된 현상이라 할 수 있다.

대한민국 해군도 이러한 사회적 현상과 무관하지 않다. 얼마 전 일련의 방산비리, 권력형 성폭행 사고는 우리사회 전체를 떠들썩하게 만들었다. 또한 일부 지휘관의 직권남용 등 각종 사건, 사고로 국민의 따가운 시선과 질책 속에 해군의 신뢰성과 이미지가 손상되고, 해군 및 해병대 장병들의 사기가 심각하게 저하되었던 적이 있었다. 해군은 명예회복을 위한 고강도의 윤리지침을 수립하여 뼈를 깎는 자정노력을 추진하였으며 이는 지금도 계속되고 있다.¹⁾ 그런데 아직도 해군에서 소위 상관의 권력형 성폭행, 부하에 대한 폭언 및 인권 모독 등 非윤리적 행위로 인해 군의 화합과 단결은 물론, 장병의 자긍심과 사기를 심각하게 훼손하는 현상이 일어나고 있다. 이로 인해 대한민국 해군이 마치 우리사회에서 천덕꾸러기 집단과 같이 인식되기도 한다.²⁾ 이는 날로 심각해지는 북한의 핵·미사일위협외 고도화와 미·중간의 패권경쟁이 심화되는 가운데 우리의 해양안보에 대한 여러 가지 심각한 위협을 고려할 때 국가·사회를 위해서도 결코 바람직스럽지 않은 현상이다.

이러한 윤리적 일탈현상이 과연 일어탁수(一魚濁水), 즉 마치 한 마리의 물고기가 전체 물을 흐리는 현상이라고 할 수 있을까? 만약 이것이 소수 개인의 문제라 할 수 있다면 현재 군에서 적극적으로 추진 중인 각종 사건·사고의 예방을 위한 선도활동이나 리더십 교육, 강력한 신상필벌 제도로 인해 잘못된 행

1) “당당하고 신뢰받는 「명예해군」 구현을 위한 참모총장 특별지침,” 대한민국해군, 2015년 4월 23일.

2) 윤상호, “해군, 충무공 정신으로 환골탈태하라,” 『동아일보』, 2015년 4월 15일, 29면.

위가 줄어들어야 할 것이다. 그런데 여전히 비윤리적 행위는 계속 발생하고 있다. 그렇다면 이는 전적으로 개인의 단순과실이기 보다는 오히려 군의 취약한 윤리적 기반이나 군대윤리 교육·훈련의 실패의 결과라고 보는 것이 더욱 적절할 것 같다.

그렇다면 우리 군 특히, 해군에서 지휘관이나 고위간부들의 윤리적 일탈 행위가 지속적으로 발생하는 배경은 무엇이며 그 근본적인 처방은 무엇일까? 본 논문은 이러한 윤리적 일탈행위의 근본적인 배경으로서 해군의 몇 가지 잘못된 문화를 그 원인으로 제시하고 이에 대한 근본적 처방으로서, 또 더 나아가 강한 전투력을 창출하고 건강한 군 조직을 유지하는 주춧돌로서 해군 내 도덕재무장 또는 윤리성의 강화활동을 통해 해군문화 및 전통을 새로이 발전시켜 나가야 할 필요성을 제시하고자 한다.³⁾

Ⅱ. 해군 리더에게 요구되는 두 가지 자질

오늘날 군 전투력의 근간은 사람(people)이다. 특히 크든 작든 어떤 조직을 책임지고 이끄는 리더(leader)들이 전투력의 가장 핵심적인 요소이다. 따라서 본 논문에서 리더라 함은 지휘관뿐만 아니라 휘하에 부하 장병 및 군무원을 지휘하여 국가자산과 인력을 지휘·통제, 관리하는 장교·부사관 및 군무원을 지칭한다. 이들 리더에게 요구되는 자질은 크게 두 가지, 즉 직무능력(professional competence)과 도덕적 품성(moral character)이다.

1. 직무능력

먼저, 직무능력은 국가안보의 핵심, 특히 해양안보의 주역으로서 리더에게 부여된 막중한 임무를 완벽하게 수행하는 능력이다. 현재 우리의 안보현실, 특히 해양안보 환경은 극히 엄중하다. 북한의 대남(對南) 무력통일 전략은 여전

3) 해군 구성원의 사고와 행동체계에 지대한 영향을 미치는 해군의 가치(價値)에 대해서는 한광수, 김현수, 최재덕 공저, 『해군과 價値 : 우리가 지켜온 가치, 지켜야 할 가치』(서울 : 한국해양전략연구소, 2015년)라는 연구결과가 이미 출판되어 나와 있다.

하며 특히 북한이 대륙간탄도미사일(ICBM) 등 핵·미사일 능력의 고도화를 지속적으로 추진하는 과정에서 한반도는 물론, 아·태지역, 또는 범세계적 분쟁으로의 확산 가능성도 자주 언급되고 있는 실정이다. 핵능력을 거의 완성화한 단계에 근접해 있는 북한은 언제라도 핵 공갈 및 협박을 이용하여 재래식 군사력으로 도발할 가능성이 매우 높다.⁴⁾ 더 나아가 국제무대에서 힘의 변화로 인한 미·중간의 패권경쟁 속에서 주권과 해양권익을 수호하고 무역국가로서의 생존과 번영이 걸린 해상교통로의 안전을 확보하는 것이 해군에 요구되는 시대적 소명이다. 또한 우리에게도 관할해역의 획정문제와 독도, 이어도 등 주변국과의 해상에서의 잠재적 갈등여지도 상존한다.

이러한 시대적 소명을 달성하기 위해서 해군의 리더들은 본연의 업무로서 무엇보다도 적(敵)과 싸워서 이기기 위한 전쟁수행(war-fighting)능력, 즉 전사(warrior)로서의 전문성 계발에 부단히 노력해야 한다. 싸워서 이기기 위해서는 전쟁사, 군사전략, 무기체계, 과학·기술, 정보컴퓨터기술(ICT), 전자전이나 Cyber전(戰) 등 현대전에 필요한 분야에 대한 리더들의 전문적인 지적(知的) 노력(intellectual, technical knowledge)이 필요하다.

또한 해군 리더들은 바다라는 환경에서 전쟁임무를 수행하므로 유능한 뱃사람이 되어야 한다. 바다에서의 작전은 매우 피곤하고 어려우며 자비(慈悲)가 없다. 따라서 해군 리더들은 적과 싸우기 이전에 바다라는 가혹한 자연환경을 극복하기 위한 뱃사람으로의 전문지식과 시맨십(seamanship), 그리고 노련한 경험도 축적해야 한다.

그리고 해군 리더들은 대한민국 해군이라는 국가기관이자 하나의 군 조직을 관리하는 중간관료(bureaucrat)로서 교육·훈련, 부대관리 등의 분야에서 숙련된 기술과 경험, 지식도 쌓아 나가야 한다. 이를 통해서 리더들은 군의 전투력과 구성인력의 잠재능력을 증진시키기 위한 각종 혁신노력도 지속적으로 기울여 나가야 한다.

결국 해군 리더들은 새로운 전쟁양상이나 군사과학·기술의 발전, 항해술과 시맨십, 조직관리 분야에서의 전문가로서 탐구와 혁신을 지속적으로 추구해야 한다는 의미이다. 이는 방대한 분야로서 무엇보다도 끊임없는 연구와 규

4) 혹자는 이를 핵무기가 전면전은 억제하지만 동시에 저강도 도발은 오히려 조장한다는 의미의 ‘안정-불안정 역설(stability-instability paradox)’이라 부른다. Robert Rauchhaus, “Evaluating the Nuclear Peace Hypothesis: A Quantitative Approach,” *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 53, No. 2, 2009, pp.258-277.

칙적인 독서를 하지 않고서는 달성할 수 없다. 즉, 해군 리더들은 누구보다도 책을 많이 보며 학자(學者)이면서 전사(戰士)가 되어야 한다는 의미이다. 해군 리더들이 본연의 직무능력을 키워나가는 방안이 바로 독서이다. 이 직무능력은 시대적으로 변하는 안보상황 하에서 제기되는 여러 가지 도전요인과 그에 따라 해군에 부여되는 임무 특성에 따라 변화하는 기술적, 전문적인 재능이라고 할 수 있다.

2. 도덕적 품성

해군 리더들이 구비해야 할 또 하나의 자질은 도덕적 품성(moral character)이다. 이는 앞의 직무능력만큼 중요하고 군 전투력은 물론, 조직 관리의 근본이 되는 핵심요소이다. 이 도덕적 품성은 직업적 군대윤리(professional military ethics), 도덕적 철학(moral philosophy), 품성(character) 등의 다양한 이름으로 불리며 해군 리더로서 행하는 모든 결심과 행동의 기본과 기초를 제공하는 것이라 볼 수 있다. 즉, 이는 모든 사물과 현상을 보는 시각 또는 렌즈, 또 해군 리더로서의 삶을 살아갈 만한 것으로, 또 심지어 이를 위해 죽을 수도 있도록 만드는 사생관(死生觀), 군인정신, 바른 일을 하려는 본능적 감각(instinctive sense) 등이 여기에 포함된다고 할 수 있다.

이 도덕적 품성이야말로 해군 리더가 조직적, 개인적 성공을 위한 도덕적 도구(moral tools for success)로서 해군 리더로서 관료와 무사(武士), 승자와 패자, 성공과 실패의 차이를 만드는 근본요인이다. 따라서 도덕적 품성은 상황, 임무에 따라 변하지 않고 본질적, 직관적이어서 군인이나 군무원이라는 직업의 철학적 뿌리라고도 할 수 있다.

그런데 우리 해군 리더들의 직업적 뿌리에 해당하는 도덕적 품성이 그다지 강한 토양에 자리 잡고 있지 못한 실정이다. 왜 그럴까? 몇 가지 잘못된 해군 문화와 처벌 위주의 현(現) 윤리체계에 그 원인이 있다고 생각한다. 이것이 바로 한국해군이 해결해 나가야 할 윤리적 과제이기도 하다.

Ⅲ. 한국해군의 미흡한 윤리적 토양

대한민국 해군은 일제의 식민지로부터 해방된 직후인 1945년 11월 11일 손원일 제독을 비롯한 해양선각자들에 의해 ‘충무공의 후예’로서 창군된 이래 무(無)에서 유(有)를 창조하며 오늘날과 같이 세계 선진해군과 어깨를 나란히 하는 강군(強軍)으로 성장하였다. 그 과정에서 우리 해군은 6.25 전쟁을 비롯하여 수많은 북한의 침략과 도발, 주변국가로부터의 잠재적 위협에 맞서 국가를 수호하고 바다를 지키는 역할을 성공적으로 수행해왔다. 전 세계에서 이렇게 짧은 시간에 첨단 균형전력을 발전시켜온 해군은 아마 대한민국 해군 외에는 없을 것이다. 그러나 이러한 압축성장의 이면에는 해군의 도덕적, 윤리적 토양이 함께 성장해오지 못한 아쉬움이 존재한다. 사실 이러한 내적 소프트웨어와 정신적 기반이 진정 우리 해군이 더욱 강하고 건강한 군 조직으로 발전하는 데에 더욱 필요한 기본요소이다. 또한 이것이 싸우면 이기는 군으로서 해군의 기풍(ethos)을 만드는 기초이기도 하다.

1. 몇 가지 잘못된 문화적 잔재

먼저 창군 이후 거의 무(無)에서 출발한 해군이 함정이나 항공기의 획득 등 전력과 조직의 정비, 즉 외적(外的) 확장을 너무 중시하다 보니 윤리, 도덕, 정신 가치적인 측면 즉, 내적(內的) 성장에 대한 관심이 미흡했던 면이 없지 않아 있다. 여기에는 여러 가지 근원적 원인이 있을 수 있겠지만, 무엇보다도 먼저 광복 직후 창군 과정에서 우리 해군이 식민지 시대에 만연했던 일본군(日本軍)의 구타와 기합 등 인간경시 풍조와 악습으로 만연된 잘못된 병영문화를 이어 받아 답습할 수밖에 없었던 불가피한 측면이 있다. 그리고 더욱 안타까운 것은 이러한 일제(日帝)의 잘못된 군사적 잔재가 우리 해군문화 속에 아직도 강하게 살아 있다는 점이다.

또한 해군이 바다를 기반으로 하다 보니 뱃사람들의 잘못된 문화를 무비판적으로 받아들인 면도 있다. 여기에 해당하는 가장 대표적인 사례로 함(선)장의 절대적 권위 즉, 함장은 승조원의 살고 죽는 일을 결정할(주고 빼앗을 수 있

는) 권한을 갖고 있다는 소위 ‘생사여탈권(生死與奪權)’을 들 수 있다. 함정은 함장 한사람의 결심에 따라 그 배의 운명이 좌우된다. 육지를 벗어난 함정에서는 좋은 싫든 바로 함장 자신이 그 함정에서 발생하는 모든 일에 대한 결정권을 가지며 이에 대한 전적인 책임도 함장이 져야 한다.⁵⁾ 사실 이같은 생사여탈권은 과거 범선시대와 같이 과학·기술이 발달하지 못해 항구에서 배가 출항하면 육지와 연락이 단절되는 시대에나 주로 통했던 개념이다. 그런데 이것이 아직도 유효한 것으로 해군 내에서 많은 이들이 인식하고 있다. 오늘날 해군 내에서 간헐적으로 일어나는 함정 지휘관이나 부서장들의 강압, 독선, 충동적 지휘, 소위 권력형 성폭행 등 뿌리 깊은 직권남용⁶⁾과 윤리적 일탈행위의 근원을 어느 정도 여기에서 찾을 수 있다.

한편 전통적으로 바다를 멀리하고 바다와 관련된 직종에 종사하던 이들을 천시하던 조선시대의 유교적 관습도 어느 정도 우리 해군의 문화적 바탕이 되어 있다. ‘뱃놈’이라는 단어처럼 우리 스스로를 비하하거나 바다라는 거친 환경에서 근무하는 뱃사람들 간에 거친 언행 위주의 문화를 당연시 해온 측면이 여기에 해당된다. 또한 뱃사람들의 보편적인 여성 무시·혐오 및 기괴현상도 잘못된 해군문화의 하나로 들 수 있다. 이는 해군 내 여군인력이 점점 증가하는 이 시대에서 아주 나쁜 영향을 미치는 잘못된 문화적 잔재로서 여군에 대한 각종 차별, 불공정한 대우의 근원이 되고 있다.

마지막으로 해군은 소(小)조직으로서, 주(主) 근무장소가 함정(艦艇)이라는 좁은 공간의 특성상 한 배를 탄 공동운명체로서의 동료의식과 인간적 결속이 강하게 나타나는 문화적 특성을 가진다.⁷⁾ 그 결과, 근무연이라는 비합리적 요소의 영향력이 강하고 지연(地緣), 학연(學緣), 심지어 종교연(宗教緣) 등에 기반한 배타성(排他性)이라는 요소가 조직 내 은밀하게 자리 잡고 있다. 그 결과, 장교단 내에서도 비록 사(私)조직은 존재하지 않지만 음성적인 지역주의와 근무연이 강하게 작용하고 해사, 비(非)해사 출신, 장기 및 단기사관 등 눈에 보이지 않는 차별과 멸시 등 바람직하지 않은 요소가 조직 내에 잔존한다.

또 소조직의 근본적인 취약성인 치열한 경쟁 속에 무조건 이기고 보자는 출

5) 한광수, 김혁수, 최재덕 공저, 『해군과 價値: 우리가 지켜온 가치, 지켜야 할 가치』, p.114.

6) 직권(職權)이란 국가와 해군이 어떤 사람을 신뢰하여 그로 하여금 국가자산과 인력을 통제하며 부여된 임무를 수행토록 인가한 사무나 권한이라 할 수 있다. 따라서 이 권한은 반드시 법과 규정이 허여(許與)한 범위 내에서 目的的으로 행사해야 한다. 그런데 직권남용이란 직권 이외의 행위를 함으로써 직무상 公正을 잃음으로써 형사적 처벌의 대상이 되는 탈법, 방종, 불법행위를 의미한다.

7) 한광수, 김혁수, 최재덕 공저, 『해군과 價値: 우리가 지켜온 가치, 지켜야 할 가치』, pp.100~101.

세(진급) 지상주의(至上主義)가 은근히 자리잡고 있다. 이는 조직 내에서 공정한 경쟁보다는 수단·방법을 가리지 않고 개인의 영달을 도모하려는 성향을 유도하기도 한다. 간혹 정치적 영향력이나 외부의 힘에 기대거나 경쟁자를 포함 또는 무고하며, 투서행위 등 비(非)신사적인 방식에 의존하여 경쟁에서 살아남으려는 구태(舊態)가 아직도 해군 내에 남아있는 배경이 여기에 있다.

결국 해군은 지난 70여 년 동안 이룩한 괄목할 만한 성장에도 불구하고 도덕적 기반이 튼튼하게 뿌리내리고 유지되는 문화적 토양을 만드는 노력은 아무래도 흡족하지 못했다고 생각된다.

2. 대응(對應) 위주의 現 윤리체계

해군조직 내 잠재화된 몇 가지 잘못된 문화적 요소 외에도 현(現) 윤리체계에도 개선의 여지가 있다. 먼저 군인복무기본법, 해군규정, 부대예규나 사관생도 내규 등 현재 해군의 윤리체계가 비(非)윤리적 일탈행위에 대한 제재조항 위주이다. 즉 이들은 처벌 회피를 위한 법규, 규칙, 내규의 준수에 기초함으로써 인력, 부대, 자원 등 조직관리 차원의 대응적(對應的)인 접근방식에 치중하고 있다. 그로 인해, 도덕, 윤리문제가 발생 시 이에 대한 대증적(對症的, symptom) 치료는 가능하지만 근본적인 치유(cure)는 어렵다고 할 수 있다.

그 결과, 해군 리더들은 일부 잘못된 해군전통이나 문화의 바탕 위에서 발생한 선배들의 구태(舊態, 즉 잘못이나 일탈현상)를 무의식적으로 전이(轉移, transference)받아 지휘관이나 부서장 등 직권이 주어지는 직책에 임명된 후 그것이 자기도 의식하지 않는 가운데 직권남용이나 개인적 일탈현상으로 다시 표출되는 경우가 많다. 즉 이러한 잘못된 행동은 자기의 행동이 법규나 도덕적 규범에 어긋난다는 사실조차 모르고 과거 선배들이 해왔으니 내가 해도 문제 없겠지 하며 안일하게 생각하고 행동한 결과인 것이다. 이는 도덕이나 윤리적 토양이 확고하게 구축되지 않은 조직에서는 아무리 강력한 지시문서나 지침서라도 헌신적 리더십, 명예(honor), 존엄성(integrity) 등으로 형성된 조직문화를 대체할 수 없다는 의미이다.

3. 전사(戰士: warrior)로서의 윤리적 도구 부재

우리 해군의 도덕적, 윤리적 토양 구축에 있어서 또 한 가지 결여된 분야가 있다. 위기나 전투와 같은 긴급상황에서 전사로서의 판단과 결심, 행동의 기초가 되는 윤리적 도구(tools)에 대한 교육·훈련 program이 거의 부재하다는 점이다. 현재 해군의 신병이나 간부들의 입영 교육·훈련도 신체적으로나 정신적으로 강인한 무사를 양성하기에는 턱없이 기간이 부족하고 훈련의 강도도 매우 약하다고 할 수 있다. 또한 무사정신(fighter spirit), 전사 속성(屬性, warrior attributes)은 사전에 관련 사실에 대한 기초지식이 없는 가운데 정신 교육 위주로 장병들에게 일방적으로 주입되고 있을 뿐이다.

또 해군에 근무하는 기간 중에도 해군 리더들을 대상으로 끊임없는 전사화(戰士化) 교육이 이루어져야 하는데 현실은 그러하지 못하다. 즉, 우리 해군도 체계화된 윤리 프로그램을 통해 이들에게 주기적으로 ‘전투가 기질(warrior professionalism)’을 제대로 교육, 훈련시켜 나가야 한다. 전투 중에, 또 위기나 긴급상황에서 부대와 전우를 위하여 자기 자신을 희생하는 영웅적인 행위도 전우애, 명예심과 헌신, 군인정신 등 도덕적, 윤리적 기반에서 나오는 결과이기 때문이다.

이제까지 해군조직의 문화적 측면과 현 윤리체제 등에서 우리 해군의 윤리적 대비실태를 살펴보았다. 그 결과 우리 해군의 몇 가지 문화는 도덕, 윤리적 측면에서 시대정신에 부합하지 않고 시급하게 개선해야 할 여지가 있다. 그리고 현재 법규, 부대내규 등은 반드시 준수해야 하나 그것만으로는 불충분하고, 조직 내에서 바른 일을 하기 위한 정열과 열의가 넘치는 윤리문화가 부재(不在)하다. 특히 진정한 전사로서의 기질을 함양시키는 체계적인 윤리, 도덕 교육·훈련 프로그램이 부재하다는 점을 지적했다. 이를 종합 평가할 때, 결국 우리 해군은 도덕적/윤리적 적절성(moral/ethnic fitness) 또는 태세가 아직은 만족스럽게 구비되어 있지 못하다고 말할 수 있다.

따라서 이제부터 해군은 리더십(leadership)뿐만 아니라 다양한 윤리 커리큘럼(curriculum)도 구축하여 체계적으로 교육·훈련하고 평가를 하는 체계를 구축해야 한다. 이를 통해 해군 리더들의 윤리/도덕성을 강화하고 직관화(intuition)함으로써 이들이 적절한 인식·판단체계 내에서 결심하고 행동하도록 만들어야 한다. 그래야만 모든 해군의 구성원이 도덕/윤리성으로 무장하고

해군의 핵심가치에 따라 생활하고 긴급한 상황에서도 전투원·무사답게 결심, 행동하도록 하는 기풍/기질(문화)로 또 한 단계 발전이 가능하다. 이러한 과정을 통해 궁극적으로는 조직 내 열정과 활기, 전사로서의 명예로움과 용맹스러움을 높이 평가하는 해군기풍(ethos)으로 승화시킬 수 있다.

IV. 윤리적 기초의 확립

그렇다면 해군 리더들이 어떻게 윤리적 기초를 확립할 수 있을까? 무엇보다도 인간에 대한 존엄성과 내가 입고 있는 해군 유니폼에 누를 끼치지 않겠다는 명예심이 윤리적 조직의 주춧돌이다. 따라서 이러한 주춧돌을 해군 리더의 가슴 속에 내면화하는 것이 우선이다.

1. 인간에 대한 존엄성

먼저 인간에 대한 존엄성이야말로 윤리성이 번성하는 환경의 기초이다. ‘당신이 다른 사람으로부터 대우받고 싶은 만큼 다른 사람을 대우하라(Treat others as you would wish to be treated)!’가 황금률(golden rule)이다. 무엇보다도 리더들은 해군장병 모두가 군인이기 전에 한 명의 국민(國民)이자 군복을 입은 민주시민이며 이들이 각자의 교육, 환경, 믿음, 경험에 따라 개개인의 가치체계를 형성하는 인격체임을 인식해야 한다.

가장 계급이 낮은 수병 한사람도 국민의 한사람으로서 국가의 부름을 받아 병역의 의무를 다하려고 군에 왔으므로 그 인격을 존중하고 임무를 완수하도록 최선의 배려를 해야 한다. 더 나아가 해군 구성원은 누구나 계급·신분에 관계없이 전우, 동료들의 복지 증진을 위해 최선을 다할 책임이 있다. 요즘 사회적 문제가 되고 있는 일부 지휘관들의 부하들에 대한 인권 무시나 인격 모독, 비인간적 대우 등 소위 갑질은 직권남용이기 전에 인간의 존엄성을 모르는 사람이 리더가 되어 군 스스로의 윤리적 기초를 무너뜨리고 국민의 군대를 부정하는 행위이다.

한편, 인간에 대한 존엄성은 해군, 전우, 부하, 장비에 대한 무조건적인 신뢰를 가져다준다. 해군에 대한 믿음은 장병들로 하여금 ‘명예, 헌신, 용기’라는 해군의 핵심가치⁸⁾를 숲의적으로 수용하도록 한다. 부대 내에서 장병 상호 간의 신뢰와 존경은 사기를 진작하고 팀 효과를 증진시킨다. 반대로 존경과 신뢰의 상실은 부대정신(esprit de corps)을 희석시키고 임무수행을 저해할 뿐이다. 부하들은 상관이 자기들을 신뢰할 때 상관의 지휘에 따른다. 무신불립(無信不立)이라는 말의 의미가 여기에서 기인한다.

모든 장병은 인간에 대한 존엄성을 바탕으로 서로 신뢰하게 되며 신뢰를 통해서 전우로서의 형제애와 공동운명체라는 의식이 빠른 속도로 전염된다. 결국 인간에 대한 존엄성과 신뢰를 통해, 부하들의 인권을 존중하고 상하를 배려하며 소통하는 존엄(dignity)과 존중(respect)의 환경이 조성되고 여기에서 윤리적 행동(ethical conduct)이 나오는 것이다. 이렇게 구축된 윤리적 기초 위에서 일상분란한 지휘가 가능하고 부대 전투력이 극대화될 수 있다.

2. 명예심

해군 내 윤리성을 확립하는 다른 하나의 주춧돌은 해군의 일원임을 명예롭게 생각하는 명예심(名譽心)이다. 즉 내가 해군이 된 것을 나의 인생에서 가장 명예로운 일로 여기는 마음, 즉 해군의 일원으로서 나 스스로에 대한 자긍심이다. 이는 또한 나 스스로의 선택에 대한 자존심(自尊心)이자 자존(自存)적 정체성이기도 하다. 특히 다음 세 가지가 이러한 명예심의 가장 기초가 되는 요소이다. 첫째, 나는 거짓말하지 않겠다. 둘째, 나는 남을 속이지 않겠다. 셋째, 나는 절대 남의 것을 훔치지 않겠다. 혹자는 이것이 매우 유치하다고 생각할지 모른다. 하지만 우리 군은 물론, 사회 전반적으로 발생하는 윤리적 일탈행위의 근원

8) 핵심가치란 어떤 조직이 핵심적으로 전면에 내세우는 가치로서 해군의 핵심가치는 다음을 명확히 한다 : 해군이 집단적으로 무엇을 대변하며 무엇이 이들 구성요원을 단합하게 하는가, 무엇이 해군에 중요하며 따라서 무엇을 향해 우리는 함께 일 하는가, 해군 조직 내에서 무엇이 수용될 수 있고 무엇이 수용될 수 없는가, 어떻게 행동하고 어떻게 함정 승조원, 동료, 상관, 부하, 타군 동료, 다양한 사회동료 등 다른 사람과 상호작용할 것인가, 우리가 다른 사람에게 기대할 수 있는 것은 무엇이고 또 그들이 우리에게 기대하는 것은 무엇인가. 즉 해군의 핵심가치는 조직 내에서 모든 상황에 맞는 규칙을 필요로 하기 보다는 어떻게 원칙에 기반한 결정을 만들 것인가의 기준이 되는 가치요소라 할 수 있다.

이 궁극적으로는 이 세 가지 요소에 있음을 우리 모두 인식할 필요가 있다.

어떤 상황에서도 이 세 가지 파렴치한 행위를 하지 않음으로써 내가 입고 있는 해군유니폼은 물론, 내가 속한 조직, 부대, 더 나아가 국가에 대해 누를 끼치지 않겠다는 마음가짐과 자세, 이것이 바로 명예심이다. 더 나아가 이러한 명예심은 내가 속한 조직, 부대, 해군 그리고 국가를 더욱 빛내고 구성원들에게 최상의 근무여건을 제공하기 위해 헌신(獻身)하도록 유도한다. 뿐만 아니라 명예심은 자기 조직의 명예를 더럽히는 행태가 주위에서 발생하는 것을 용납하지 않는 진정한 용기(勇氣)를 갖게 한다. 이러한 개개인의 명예심이야말로 해군이라는 조직의 도덕적, 윤리적 표준을 반영하며 건강하고 강한 해군문화가 확고하게 뿌리내리도록 하는 기초이다.

즉, 인간에 대한 존엄성과 해군으로서의 명예심을 바탕으로 할 때 비로소 윤리적 무장이 가능하다. 어떤 사람이 윤리적으로 무장이 되면 그것이 평시에는 훌륭한 행동으로 발현된다. 윤리적으로 무장된 사람들은 전우들을 존중하고 어떤 상황에서도 개인의 명예와 해군의 위상을 손상하는 언행을 하지 않는다. 결국 개인의 行動(actions)만이 그 사람의 윤리적 평판을 결정하는 환경이 조성되는 것이다. 이러한 환경에서 누구나 자기 자신이 최선(最善)이 되고자 노력하고 바르게 행동한다.

또한 윤리적 무장은 戰時나 위기 시에는 장병들로 하여금 바르게 결심하고 행동토록 하는 정신적 탄력성을 제공한다. 즉, 나의 행동이 보다 훌륭한 대의명분이나 목적에 연계하고 있고 전우가 나에게 의존하고 있다는 점을 이해할 때 나오는 조용한 힘은 전투 시나 위기 및 긴급 상황에서 전투원으로 하여금 치명적인 위협에 당당하게 맞서도록 하는 참된 용기(勇氣)의 원천이 된다. 윤리적으로 무장된 전투원은 무엇보다도 가장 힘들고 어려울 때 의무를 다하고 용기를 과시하며 자기의 모든 것을 희생하는 사람에 의해 영감(靈感)을 받게 된다. 도덕·윤리적 무장과 강인한 전투태세가 결코 별개가 아니라는 점은 여기에서 기인한다. 해군 내 도덕성 강화가 결국 ‘필승해군(必勝海軍)’의 초석인 것이다.

따라서 우리 해군 내에서 인간에 대한 존엄성과 해군으로서의 명예심을 기초로 한 도덕성 즉, 품성은 직무수행의 능률을 올리는 지식(知識)보다 훨씬 중요한 자질인 것이다. 도덕적으로 지향된 사람은 자신의 행동에 책임을 지고 자신의 위치에 대해 보다 현실적인 이해를 함으로써 처한 환경에 관계없이 그들의 최선을 다한다. 특히 지휘관의 필수조건은 현안 파악이나 방책선정 능력이 아니다. 조직을 지휘하는 과정에서 사람, 복잡한 문제, 원칙을 다룰 때 즉각적

이고 명예롭게 또 명쾌하게 결심, 행동하도록 하는 품성과 열정이 바로 그것이다. 그러므로 강력한 윤리적 기초를 확립하는 지휘술(Character-based Leadership)이야말로 우리 해군이 거친 파도와 폭풍을 뚫고나가 적과 싸워 이길 수 있는 준비가 되도록 하는 가장 핵심적인 요소라 할 수 있다.

결국, 해군 내 윤리적 기초를 확립하는 것은 모든 장병이 인간에 대한 존엄성과 해군으로서의 명예심으로 무장된 도덕적 리더가 되도록 만드는 것과 일맥상통(一脈相通)한다. 오직 도덕적 기반 위에서 건강하고 열정적인 조직문화가 구축되며 최대의 전투력을 발휘할 수 있는 지휘가 가능하다.⁹⁾ 이것이 우리 해군을 강하고 건강한 조직으로서 국민들로부터 신뢰받을 수 있으며 책임지는 문화를 구축하는 첩경이다. 이제까지 언급한 점들을 염두에 두고 지금부터는 해군 내에서 끊임없이 발생하는 지휘관 및 고위간부의 윤리적 일탈 및 도덕성(품성) 결여 문제에 대해 살펴보기로 하자.

V. 지휘의 구성요소와 장애요인

지휘관 및 고위간부의 윤리성과 직무수행을 논하기 전에 잠시 미 해군의 사례를 살펴보다. 미 해군은 누구보다도 함정, 잠수함, 항공기 등을 지휘하는 함·정장 및 전·단대장 등 전투지휘관 직책에 있는 간부들에게 일종의 완전무결을 요구하고 있다. 아무리 사소한 사고가 발생하더라도 지휘능력에 대한 신뢰 상실(a loss of confidence in the ability to command)이라는 명목으로 바로 보직이 해임된다. 심지어 불가항력적인 요소로 임무를 완수하지 못하더라도 처벌을 피할 수 없다.

이에 대해 너무 가혹하다는 이야기가 끊이지 않고 있다. 이 때문에 심지어 젊은 장교들은 자기의 경력관리 상 이러한 위험이 수반되는 전투지휘 직책은 가능한 짧게 수행하거나 회피하는 대신, 민간 전문교육이나 합참, 국방부 등 육상 정책부서를 선호하기도 한다. 하지만 미 해군의 입장은 단호하다. 다른 사람은 몰라도 고가의 국가자산과 수많은 인력을 지휘하며 전투임무를 수행하

9) James Kelly, "Strengthening Our Naval Profession through a Culture of Leader Development," *Naval War College Review*, Vol. 67, No. 1(Winter 2014), p.11.

는 지휘관들은 조그만 실수나 판단착오도 용납할 수가 없다는 것이 미 해군의 지휘철칙이다. 그럼으로써 지휘의 질(quality of command)을 최고 상태로 유지할 수 있다고 미 해군은 인식한다. 이는 미 해군뿐만 아니라 육군이나 공군, 해병대도 마찬가지이다.

그 결과 미 해군은 매년 다수의 작전지휘관들이 각종 이유로 보직해임을 당하고 있다. 그럼에도 불구하고 전투지휘관들의 도덕적 해이, 윤리적 일탈로 인한 사건·사고가 끊이지 않고 있다.¹⁰⁾ 이에 대해 전(前) 미 해군 참모총장 Greenert 제독은 지휘관으로 선발된 자들을 대상으로 하는 ‘지휘의 직무(The Charge of Command)’¹¹⁾라는 제목의 공문을 특별히 발표하였는데 우리 해군에게도 시사하는 바가 많아 간략히 소개하고자 한다.

1. 지휘의 직무(The Charge of Command)

권한(authority), 책무(responsibility), 책임지는 것(accountability)¹²⁾은

10) 이 주제에 대해서는 Jason A. Vogt, “Revisiting the Navy’s Moral Compass: Has Commanding Officer Conduct Improved?”, *Naval War College Review*, Vol. 68, No. 2 (Spring 2015) 및 Mark F. Light, “The Navy’s Moral Compass: Commanding Officers and Personal Misconduct,” *Naval War College Review*, Vol. 65, No. 3 (Summer 2012) 참조.

11) Department of the Navy, Office of the CNO, US Navy, “The Charge of Command,” Memorandum for All Prospective Commanding Officers, 8. November, 2011.

12) 한국에서는 책무(responsibility)와 책임지는 것(accountability)을 구분하지 않고 통상 책임이라는 한 단어로 혼용한다. 본 논문에서는 책무와 책임지는 것을 구분하여 책무는 어떤 일이나 사안에 대한 소유 또는 책임 위치에 있는 것을 의미하고, 책임지는 것은 윤리나 통치에서 책임 있음(answerability)이나 질책당할 만함(blameworthiness), 책임을 짐(liability), 해명할 것으로 기대됨(the expectation of account-giving) 등의 의미를 갖는다. 이들의 주요 차이는 책무는 공유될 수 있지만, 책임지는 것은 공유될 수 없다. 책임지는 것은 어떤 것에 대한 책무가 있을 뿐만 아니라 궁극적으로 자기의 행동에 대해 해명할 의무도 있다는 것을 의미한다. 또한 책임지는 것은 오직 어떤 일이 완료되었거나 완료되지 못한 후에 그에 대한 책임을 지게 하는 것이다. 반면에 책무는 어떤 일이 완수되거나 또는 되기 전에도 책임을 지을 수 있다. 책무는 주어지는 것(given)이고 책임지는 것은 스스로 행하는 것(taken)이라고 혹자는 주장하기도 한다. 예를 들어 설명해 보자. 만약 갑이라는 사람의 책무(responsibility)가 사무실에 보급품이 항상 있도록 만드는 것이 라면 그는 이 일을 잘 알고 있고 사무실에 보급품이 떨어지기 전에 더 많은 보급품을 반입하려고 할 것이다. 이 때 갑이라는 사람은 이 일을 수행하는데 책임지는 위치에 있다(accountable)라고 이야기하지는 않는다. 즉, 갑이라는 사람은 사무실 보급에 대한 책무가 주어지지만(responsible), 오직 보급품이 소진되어 다 떨어졌을 때- 그의 행동에 대해 소명해야 하고- 책임지는 것(held accountable)이라 말할 수 있다. http://www.diffen.com/difference/Accountability_vs_Responsibility(search date: September 1, 2017).

지휘에 있어서 세 가지 필수원칙으로서 지휘의 심장(heart)이자 영혼(soul)이다. 이 세 가지 원칙 중 어느 하나라도 결여되어 있거나 균형이 맞지 않으면 효과적인 지휘는 위협에 처하게 된다. 지휘관의 권한은 반드시 책무와 책임지는 것에 비례해야 한다. 지휘관으로 선발된 것은 과거 성공적인 업무성과를 과시하였고 그 결과 그 사람은 부대를 지휘할 수 있으며 부대에 부여된 임무를 수행함은 물론, 해군의 기준에 부합할 수 있는 언행능력을 보유했다는 상급자들의 결정에 따른 것이다. 따라서 지휘관으로 선발된 것은 그 사람에 대한 신망(trust)의 표시이다.

따라서 지휘관으로 선발된 사람들은 지휘에 수반하는 모든 결과와 함께 엄청난 책임을 수용해야 한다. 모든 지휘관은 취임 전에 자기의 책무와 권한을 완전히 이해해야 한다. 지휘관의 책무와 권한은 부여된 직책에 따라 다를 수 있지만 법규, 교리, 전통 등에 기반하여 다음과 같은 공통사항은 존재한다:

지휘관은 항상 명예(honor), 미덕(virtue), 애국심(patriotism), 복종(subordination)의 가장 훌륭한 모범을 보여야 한다. 또한 지휘관은 자기의 지휘 하에 놓인 장병들의 임무수행에 대한 점검활동에 부지런해야 하며 방탕하거나 비도덕적인 관행을 경계하고 억제해야 하며, 비행을 저지른 사람을 법규에 따라 시정해야 한다. 또 지휘관은 예하 장병들의 사기, 물리적 안녕과 복지를 진작시키고 보호하기 위해 법규 및 해군관습에 따라 필요하고 적절한 조치를 취해야 한다. 마지막으로 지휘관은 항상 직업적으로나 개인적으로 해군의 최고기준에 부합해야 하는 것이 지휘관으로서의 책무이다.

특히 책임을 묻는 데 있어서 지휘관직에 있는 장교를 평가하는 두 가지 기준(two accountability standards)이 있다. 하나는 범죄행위의 측정기준이다. 이는 법정(法庭)에 속하는 사항으로서 증거와 특정 범죄행위가 실제로 일어났는지 여부를 결정하는 것으로 이미 확립된 사법적 절차에 의존한다. 두 번째 기준은 신뢰(Trust)이다. 해군의 분권화된 지휘·통제 구조는 신뢰 위에 구축되며 신뢰가 없이는 권한위임이 불가하다. 권한 없이는 우리의 책무를 수행하는 것은 불가하다. 따라서 권한의 위임없이는 우리 해군을 효과적으로 운영하는 것은 불가하다. 즉, 신뢰는 지휘통제 구조와 임무성공을 달성하기 위한 해군능력의 기본적 주춧돌(a fundamental building block)이라 할 수 있다.

따라서 지휘관은 예하 장병들과 함께 신뢰를 구축해 나가야 한다. 지휘관은

자신의 직업적 능력과 판단, 훌륭한 감각, 부하에 대한 존경이 과시되는 품성(character)과 행동(actions)을 통해 신뢰를 구축한다. 이러한 신뢰는 매일 예하 장병들과의 접촉을 통해서만 구축될 수 있다. 장병 지휘에 있어서 인간적 상호관계(human interaction)가 가장 중요한 요소이다. 전자적 매체(electronic media)를 통한 다양한 접촉이 매일 갑판 상에서 이루어지는 얼굴을 마주보는(face-to-face) 리더십 기회를 대체할 수 있다는 생각은 잘못된 것이다.

한번 구축된 신뢰는 지휘관이 예하 장병들에게 요구하는 똑같은 기준으로 지휘관 스스로 책임지는 것(personal accountability to those same standards to which you hold those you lead)에 의해 유지된다. 즉, 어느 조직이나 부대가 운영되면서 신뢰와 책임지는 것이 제도화되면 지휘는 장기적으로 성공을 보장하게 된다. 반대로 어떤 일이 잘못되었는데 지휘관의 책임지는 모습이 적용되지 않을 때, 또 잘못을 범한 사람에게 엄정한 책임을 묻지 않을 때, 신뢰에 의해 결합되어 있는 지휘·통제 구조는 산산조각이 나고 지휘는 실패하게 된다. 결국, 신뢰의 유지 필요성 때문에 책임지는 자세(accountability)가 지휘의 가장 중요한 핵심원칙이 된 것이다. 다시 말해, 직업적이든 개인적이든 자기가 한 일에 대해 책임지는 모습을 보이지 않는 지휘관은 더 이상 장병들이 그 지휘관을 신뢰하지 않으며 효과적인 지휘가 불가하고 그에 대한 해군의 신망도 끝난다는 의미이다.

지휘관으로 근무하는 동안 부대의 성패 및 지휘 상의 모든 잘못은 나에게 있다고 생각하고 일이 제대로 되지 않을 때 내 탓으로 인정하는 것이 중요하다. 비록 지휘관으로서 본인이 직접 통제할 수 있는 영역 밖의 문제라 해도 자기의 잘못으로 인정해야 한다. 잘못을 인정할 때만 그 문제에 대해 어떤 식으로든 바로잡을 수 있기 때문이다. 절대 ‘부하들에게 잘못을 떠넘긴다.’는 이야기가 나와서는 안 된다. ‘나의 잘못이며 저의 책임입니다.’라는 단순한 말 한마디가 지휘관으로서 부하들과의 신뢰를 유지하면서도 문제를 해결하는데 도움이 된다는 의미이다. 결국, 지휘관은 직업적 능력, 지적(知的)으로 훌륭한 감각, 개인적 명예에 대한 최상의 감각을 과시해야 하고 부대 지휘술이나 개인적 행동에서 해군이 요구하는 최고기준에 부합해야 한다는 것이 지휘 직무의 핵심이라는 뜻이다.

이제 왜 미 해군이 전투지휘관의 업무 성과 및 개인적 행동에 대해 가혹하다고 할 정도로 엄격한 잣대를 적용하는지 어느 정도 이해가 될 것 같다. 그것

이 미 해군을 운영하게 만드는 지휘통제 및 임무수행의 초석(楚石)이기 때문인 것이다. 이러한 지휘관의 직무상 원칙에도 불구하고 미 해군은 물론, 우리 해군에서도 지휘관이나 고위 간부의 도덕적, 윤리적 일탈행위가 지속 발생하
는¹³⁾ 이유는 무엇일까 ?

2. 밋시바 신드롬(Bathsheba Syndrome)

그 이유로 여러 가지 요소가 거론될 수 있지만, 가장 먼저 생각할 수 있는 것이 밋시바 신드롬(Bathsheba Syndrome)¹⁴⁾이다. 이는 누군가 지휘관 지위에 진급하게 되면 성공에 도취되어 자기도 모르게 일종의 특권의식이나 자신의 힘이나 능력에 대한 과장된 심리에 빠져서 결국 스스로 윤리적 함정(陷陣)에 빠진다는 것이다. 이에 해당하는 행동사례는 다음과 같다:

- 지휘관은 더 많은 기회와 특권의식, 힘, 정보, 인력, 자원 등의 접근권이 부여되어 휘하 조직에 할당된 자원에 대한 무제한 통제가 가능하다고 인식하기 쉽다.
- 모든 이에게 적용되는 규칙이 지휘관 자신에게는 적용되지 않고, 자신은 책임지지 않으며, 자신의 행적(非行)을 은폐할 수 있다는 잘못된 인식을 갖기 쉽다.
- 또한 지휘관으로서 결과를 조작할 수 있는 자신의 능력에 대한 과장된 믿음을 갖기 쉽다.
- 성공은 지휘관으로 하여금 ‘안일하게 만들고 초점을 상실하여(become complacent and to lose focus)’ 임무 외적(外的)인 일, 즉 사리, 사욕에 집중하도록 유도하기 쉽다.
- 자기에 대한 비판적 의견이나 직언(直言) 등 듣기에 거북한 소리를 하는 사람을 배척하고 주변에 소위 예스맨(yes men)들을 포진함으로써 지휘관은 자기 스스로의 행동에 대한 타인의 반응을 예측하는 능력(통찰력)을

13) 인권모독, 언어폭력 등 직권남용, 금전 및 보급품 횡령, 간통, 부적절한 관계, 권력형 성폭행 등.

14) 이에 대해서는 Dean C. Ludwig, Clinton O. Longenecker, "The Bathsheba Syndrome: The Ethical Failure of Successful Leaders," *Journal of Business Ethics*, Vol. 12, 1993, pp.265-273 참조.

상실하기 쉽다.

그 결과 지휘관은 자신에게 부여된 권한과 능력을 과장되게 인식하고 자만심에 도취되어 건전한 판단력을 상실하게 된다. 동시에 지휘관은 자신의 비행(非行)을 감출 수 있다고 잘못 판단하며 여러가지 도덕적 뒷(陷穽)에 쉽게 빠지고 결국 도저히 용납할 수 없는 윤리적 일탈행위를 저지르게 된다는 것이 밋시바 신드롬이다.

이러한 현상은 특히 해군함정에서 더 자주 발생할 수 있다. 함정은 ‘하나의 떠있는 사회(a floating community)’로서 그 결과 함정 승조원 간의 사회적 관계는 보다 강력하고 밀도 있으며 심리적으로 훨씬 중요하여 다른 군사적 환경과는 매우 다르다. 함정의 이러한 관계 강화(intensification of relationships)는 자칫하면 소위 ‘생사여탈권’에 대한 잘못된 인식과 연계되어 함정 지휘관들로 하여금 그들의 판단에 실수를 하도록 만들고 부하 승조원과의 실무적인 관계를 점점 더 개인적인 관계로 혼동하도록 만드는 요인이 될 수 있다.¹⁵⁾ 우리 해군에서 꾸준히 발생하는 함정 지휘관들에 의한 도덕적, 윤리적 일탈, 특히 권력형 성폭력 등의 배경이 여기에도 존재한다.

결국 밋시바 신드롬에 의하면, 지휘관이나 고위간부와 같은 강력한 리더의 윤리적 실패는 종종 개개인의 낮은 윤리성의 결과가 아니고 오히려 성공의 부산물(byproduct of success)이며 아무리 도덕적인 사람이라도 사전에 이러한 행동 양식에 적절하게 대처하도록 교육·훈련되지 않으면 부도덕하게 행동하기 쉽다는 뜻이다.

따라서 이를 예방하기 위하여 우선 지휘관 보직예정자로 하여금 사전에 이러한 가상상황에 대해 스스로 심사숙고하고 예상되는 부정적 행동양식에 굴복하지 않고 도덕적으로 대비하도록 교육·훈련해야 한다.¹⁶⁾ 또한 지휘관을 가장 잘 관찰하고 있는 직속상관에 의한 감독체계를 개선하고 지휘관의 직무수행에 대한 규칙적인 평가 등을 실시하여 지휘관이 그러한 신드롬의 희생물이 될 수 있는 구조, 절차, 관행을 재검토하고 변화시키도록 유도해야 한다. 이를 통해 지휘관(고위간부)의 윤리적 일탈행위를 감소시킬 수 있다.

15) Wyatt Olson, “Do fired Navy COs Suffer from ‘Bathsheba Syndrome’?,” *Stars and Stripes*, March 14, 2012.

16) 이를 ‘반성적(反省的) 선견지명(reflective fore-thought)’이라고 한다. Wyatt Olson, “Do fired Navy COs Suffer from ‘Bathsheba Syndrome’?”

3. 성공에의 강박관념

밋시바 신드롬은 지휘관들의 도덕, 윤리적 일탈에 대한 배경을 부분적으로 잘 설명하고 있다. 이외에도 지휘관의 비(非)윤리적 행위의 원인으로 성공에의 강박관념을 들 수 있다. 즉, 지휘관이 되면 성공적인 결과를 내놓아야 한다는 강박관념에 사로잡혀 오히려 여러 가지 윤리적 딜레마를 자초하면서 결국 지휘에 실패하게 된다는 의미이다. 여기에 해당하는 행태의 구체적 사례로 다음을 들 수 있다:

- 누구든 법규, 수칙, 절차, 지침에 따라 임무를 수행해야 하며 이는 공공의 선(善, the common good)을 위한 것이다. 지휘관을 포함, 누구도 여기서 예외는 있을 수 없다. 그런데 지휘관이 너무 결과에 연연하다 보면 스스로 절차를 미(未)준수하여 가로질러 가기를 조장하고 안전상 부적절한 모험을 감행하며 심지어 상관에 대한 보고내용을 왜곡, 과장하고 사람을 불공정하게 취급하도록 유도하기도 쉽다.
- 지휘관으로서 국가와 국민을 가장 먼저 생각하고, 항상 헌법과 법규를 준수하며 조직(해군)을 위해 헌신해야 한다.¹⁷⁾ 그러나 성공이나 개인의 영달에 목마른 지휘관은 이 같은 단순 원칙을 망각하고 자기의 목적을 달성하기 위하여 권력을 가진 어떤 개인이나 소(小)그룹에 충성한다.¹⁸⁾ 이러한 행위는 부대의 질서와 군기를 스스로 파괴함으로써 부대를 분열시키고 연출 또는 연고(緣故)에 기대거나, 사조직과 같은 불법적 파벌행위(cronyism)를 공공연하게 조장하기 쉽다.
- 성공에의 강박관념은 지휘관으로 하여금 쉽고 빠른 출세(easy shortcuts)를 모색하고 심지어 부정한 방식으로 자신의 영달을 도모하게 하거나 심

17) 대한민국 장교는 임관 시 ‘국가와 국민을 위하여 충성을 다하고 헌법과 법규를 준수하며 부여된 직책과 임무를 성실히 수행할 것을 엄숙히 선서한다’. 이처럼 대한민국에서는 국가와 국민이 충성의 대상이 되고 헌법은 법규와 함께 준수해야 할 대상이다. 이에 반해 미국은 대내·외 모든 적(敵)에 대해 미국의 헌법을 지원하고 방호하기 위해(swear to support and defend the Constitution of the US against all enemies, foreign and domestic) 선서한다. 즉, 미 해군 지휘관은 해군장교로서 근무하는 동안 헌법이 최고의 충성의 대상이자 윤리적 문제를 포함하여 어려운 지휘결심을 할 때 이를 결정하는 기준이다. Russel White, “The Oath is a Sacred Covenant,” *USNI Proceedings*, February 2017, pp.30-34.

18) 충성이란 상관의 신망에 부합하는 것뿐만 아니라 부하에게도 헌신하는 것이며 또 전우 상호간에 국가를 위한 해군의 임무수행에 대한 서약으로서 쌍방향 통행(Loyalty is a two-way street)이다.

지어 이를 위해 정치나 외부 영향력에 의존하도록 하기 쉽다. 이러한 현상이 조직 내에 만연하게 되면 장교단 내 정직성(正直性)과 품위를 와해시키며 궁극적으로 조직 내 전반적인 윤리적 부패(moral corruption) 현상을 초래할 뿐이다.

누구든 하루아침에 이와 같은 과도한 성공에의 강박관념과 단절하기란 쉽지 않다. 하지만 지휘관 스스로 노력하여 윤리적으로 무장해야 한다. 무엇보다도 지휘관은 ‘어렵지 않은 것은 가치가 없다,’ 또 ‘쉽고 빠른 출세는 지속 불가능(not sustainable)하다’는 엄연한 사실을 인식해 나가야 한다. 지휘관은 현재 맡고 있는 직책(職責)에서 확고한 임무수행과 힘든 난관을 극복함으로써 자기의 임무수행 능력을 키우고 더 큰 조직을 지휘할 수 있는 사람으로 성장해야 한다. 사람은 쉬운 일보다는 어려운 일을 함으로써 더 큰 성취감을 느끼고 열정을 가질 수 있다. 유능한 지휘관이 되고자 하는 사람은 위험하거나 남이 기피하는 직책을 자원하여 스스로 자기 자신을 담금질하며 다양한 경험을 쌓고 위기대처 능력을 키워 나가야 한다. 경험은 자신감을 주고 자신감은 성공의 가능성을 높인다.

성공에의 강박관념은 지휘관으로 하여금 상관의 지시에 ‘무조건 복종하겠다(must-do)’는 태도로 유도할 수 있다. 누구나 군인으로서 정당한 명령을 즉각적으로 준수해야 할 필요는 있다. 또한 누구나 자기의 임무를 잘 처리하기를 바라는 것은 자연스러운 현상이다. 그런데 성공에의 강박관념에 사로잡혀 현실적으로 수행하기 어려운 일이나 잘못된 상관의 명령을 무조건 ‘할 수 있다’고 상관에게 보고하고 실행하는 것은 오히려 임무수행을 위태롭게 하며 결국 부대에 치명적인 피해를 가져올 수 있다. 특히 바다라는 불가항력적인 자연과 싸우며 임무수행을 하는 해군에게 있어서 여러 가지 요건으로 임무수행 준비가 덜 되었을 때는 분명하게 ‘준비가 아직 안되었다’라고 보고해야 한다.¹⁹⁾ 이것이야말로 진정한 용기로서 지휘관에게 필요한 윤리적 자질이다.

19) 최근 연속적으로 발생한 미 해군 구축함 USS Fitzgerald, USS McCain 함의 충돌사고의 원인으로 미 해군 내 널리 퍼져있는 ‘Garcia Mentality,’ 즉 어떤 위험이 수반되어도 부여된 임무를 무조건 완수하고자 하는 정신 때문이라고 보는 견해도 있다. 임무수행 준비가 되어있지 않은데도 불구하고 명령에 따라 출항하여 충분히 예방 가능한 충돌사고를 일으켜 오히려 다수의 인명피해, 엄청난 수리비, 그리고 전방 전개된 탄도탄방어임무를 수행하는 구축함 전력에 심각한 손실을 초래했다는 주장이다. Karl Schonberg, “There’s Danger in Garcia’s Message,” *USNI Proceedings Magazine*, Vol. 143, No. 9 (September 2017).

또 누구에게나 인생에 있어서 적든 크든 불공평이 불가피하게 존재한다는 점도 인식될 필요가 있다. 모든 사람이 자기가 원하는 바를 달성할 수는 없지 않은가? 더 나아가 지휘관은 자기가 부당하게 대우받았다고 인식되더라도 자기 자신을 쓸데없이 괴롭히거나, 자신의 불운(不運)을 타인 및 체제(system) 탓으로 돌리려는 유혹을 억제하는 자세를 스스로 갖춰 나가야 한다. 특히 부하들이 보는 가운데 조직이나 상관에 대한 불평, 불만을 표현하는 일은 결코 있어서는 안된다. 스스로의 명예와 해군의 지휘통제를 부정하는 행위이다. 지휘관은 해군이라는 조직 내에서 일어나는 불가피한 경쟁에서의 성공과 불운에 대해서도 자신이 전적으로 책임지는 자세를 보이는 것이 필요하다. 어느 조직에서든 누구나 최선을 다하되 결과에 100% 승복하는 마음자세가 윤리적 기본이다.

지금까지 지휘관으로 하여금 윤리적으로 실패하도록 유도하는 배경으로서 두 가지 요소를 살펴보았다. 이 외에도 수많은 이론이나 요소가 그 같은 배경으로 거론될 수 있을 것이다. 또 이러한 행위를 예방하기 위한 처방도 수없이 제시될 수 있을 것이다. 결국, 맞시바 신드롬이나 성공에의 강박관념 모두 지휘관의 가장 큰 적(敵)은 상관이 아니라 바로 그 자신(自身)이라는 사실을 의미한다.

지휘관이나 고위간부의 일탈 행위는 조직에 매우 치명적인 요소이다. 무엇보다도 이들은 군에 대한 국민의 신뢰를 손상한다. 또한 이는 군의 생명인 군기를 와해하고 장병들의 사기를 실추시키며 자긍심에 깊은 상처를 낸다. 간혹 유능하고 지적(知的)인 초급장교들이 상관을 잘못 만나 군에 대한 회의(懷疑)와 무력감으로 일찌감치 군을 떠나는 불행한 현상이 있는데 이는 여기에서 기인한다.

더욱 심각한 문제는 지휘관이나 고위간부의 일탈행위는 하나의 단순한 해프닝으로 끝나는 것이 아니라, 그 독소적인 영향이 아주 오랫동안 지속된다는 점이다. 가장 단적인 예로 권력형 성폭행은 피해자에게 평생 동안 치유할 수 없는 깊은 상처를 남긴다. 더 나아가 이들의 일탈행위는 부하들의 잠재의식 속에 깊숙이 자리 잡고 훗날 또다시 이러한 행위가 반복 나타나는 악(惡)순환의 고리를 만든다. 따라서 훌륭한 지휘관을 적극 선발하여 포상하고 독소적인 지휘관은 조직 내에서 단호하게 제거해 나가는 일이야말로 우리 해군을 강하고 건강한 조직으로 만듦으로써 유능하고 바른 정신을 가진 청년들이 해군의 일원이 되도록 하는 가장 효과적인 방법이라 할 수 있다.²⁰⁾

Ⅵ. 결론

지금까지 해군 리더와 윤리라는 문제를 관련 문헌과 오랫동안 복무하면서 느끼고 인식해 오던 필자의 개인경험을 토대로 주관적으로 기술하였다. 그 결과를 요약하면, 해군 지휘관은 무엇보다도 능력과 품성을 구비한 도덕적 리더(Leader of Character)가 되어야 한다. 특히 윤리·도덕 재무장을 위한 스스로의 피나는 노력이야말로 군인으로서 인생의 성공열쇠라는 점을 해군 리더들은 복무기간 내내 명심해야 한다. 리더는 강력한 윤리적 기초에 기반할 때 어려운 문제에 직면하더라도 바른 결정을 더 빠르게 내릴 수가 있다.

윤리와 품성은 우리가 당연한 것으로 여길 수 없는 절대적 가치이다. 리더의 도덕적 품성 계발이 직무수행의 전문성, 개개인 발전에서 가장 중요한 요소이다. 또한 도덕성으로 무장한 전사(Moral Warrior)를 조직의 DNA화하여 해군 장병들이 ‘명예, 헌신, 용기’라는 핵심가치에 따라 생활하고 전투원·무사답게 결심, 행동하는 기풍을 해군의 전통으로 발전시켜 나가야 한다. 이것이 ‘필승해군(必勝海軍)’의 주춧돌이기도 하다.

이를 위해서 윤리원칙과 도덕적 기준을 향상하기 위한 끊임없는 지휘노력과 조직혁신이 필요하다. 또한 체계적인 윤리 교육·훈련 프로그램을 통해 해군 리더들의 윤리성을 지속적으로 강화시키고 조직 내 도덕적 열정과 활기가 확산하는 해군문화로 승화시켜 나갈 필요가 있다. 전쟁에서 적(敵)과 싸워 이기는 것이 존재목적인 군에 있어서 전투력의 근원은 이 같은 철저한 윤리의식 및 도덕성이라는 점을 우리 모두 한시도 잊어서 안 될 것이다.²¹⁾

20) Greg Stump, "Take on the Toxic Leader," *USNI Proceedings*, June 2017, p.24.

21) 이 논문에서 제시한 필자의 견해가 반드시 맞다고 생각하지는 않는다. 다만 이제껏 군의 리더십과 관련된 문제에 대한 연구는 많이 있었지만 그 동안 소홀했던 군의 윤리문제를 이제 학문적으로 진지하게 연구하고 같이 심사숙고해야 한다는 차원에서 본고를 작성하였다. 앞으로 우리 해군이 보다 강하고 건강한 조직이 되도록 윤리나 가치문제에 대한 많은 논고와 토론이 활성화되기를 기대한다.

참고문헌

- 대한민국해군, “당당하고 신뢰받는 「명예해군」 구현을 위한 참모총장 특별지침,” 2015. 4.23.
- 윤상호, “해군, 충무공 정신으로 환골탈태하라,” 『동아일보』, 2015년 4월 15일, 29면.
- 한광수, 김혁수, 최재덕 공저, 『해군과 價値: 우리가 지켜온 가치, 지켜야 할 가치』 (서울: 한국해양전략연구소, 2015).
- Department of the Navy, Office of the CNO, US Navy, “The Charge of Command,” Memorandum for All Prospective Commanding Officers, November 8, 2011.
- Kelly, James, “Strengthening Our Naval Profession through a Culture of Leader Development,” *Naval War College Review*, Vol. 67, No. 1(Winter 2014),
- Light, Mark F., “The Navy’s Moral Compass: Commanding Officers and Personal Misconduct,” *Naval War College Review*, Vol. 65, No. 3 (Summer 2012).
- Ludwig Dean C. & Longenecker, Clinton O., “The Bathsheba Syndrome: The Ethical Failure of Successful Leaders,” *Journal of Business Ethics*, Vol. 12, 1993, pp.265–273.
- Olson, Wyatt, “Do fired Navy COs suffer from ‘Bathsheba Syndrome’?,” *Stars and Stripes*, March 14, 2012.
- Rauchhaus, Robert, “Evaluating the Nuclear Peace Hypothesis: A Quantitative Approach,” *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 53, No. 2, 2009, pp.258–277.
- Schonberg, Karl, “There’s Danger in Garcia’s Message,” *USNI Proceedings Magazine*, Vol. 143, No.9 (September 2017).
- Stump, Greg, “Take on the Toxic Leader,” *USNI Proceedings*, June 2017.
- Vogt, Jason A., “Revisiting the Navy’s Moral Compass: Has Commanding Officer Conduct Improved ?”, *Naval War College Review*, Vol. 68, No. 2 (Spring 2015).
- http://www.diffen.com/difference/Accountability_vs_Responsibility(search date: September 1, 2017).

Abstract

Navy Leaders and Ethics

Jung Ho-Sup*

A series of immoral conducts are repeatedly occurring by some commanders and high-ranking officers in the ROK navy. They are seriously compromising not only harmony and solidarity of the organization, but also pride and morale of members of the service. They seem to be results of the fragile ethical background of the service as well as of failures in military education and training on ethics.

This paper sees backgrounds of weak ethical foundations of the navy as follows: the enduring legacies of cultural factors, such as the toxic military culture of the Japanese colonization, dark side of mariners' traditions, the sea-aversive Confucian culture, and unique characteristics in any small organization or society, etc... This paper also suggests the current ethnic systems of the navy are primarily based on responsive measures against misdeeds, rather than fundamental prescriptions for immoral behaviors, in the absence of ethical instrument for warriors. The paper also emphasizes the importance of developing character-based leadership, founded on, above all, respects for human integrity and strong sense of honor. Moreover, the importance of accountability in charging the command, as advocated by the US navy, is also stressed in order to establish a more robust ethic ground within the navy.

Based on these analyses, the author proposes that in order to become a stronger and healthier fighting force, the navy needs to make continuous command efforts and organizational innovations to improve ethic principle and moral standard of the service, to strengthen ethics of naval leaders by a robust

22) Admiral(ret.) of the ROK Navy, the 31st ROK Navy Chief of Staff

system of ethical education and training programs, and ultimately to solidify a navy culture in which moral passions and energies are spreading over.

Key Words: Ethics of Naval Leaders, Navy Leader's Qualities, Moral Personality, Human Dignity, Honoritude, Bathsheba Syndrome, Charge of Command

논문접수: 2017년 9월 2일 | 논문심사: 2017년 11월 15일 | 게재확정: 2017년 12월 12일