

# 신세대 장병의 특성과 해병대 간부들의 리더십 배양 방안에 관한 연구

김 호 춘\*

## 요 약

해병대는 1949년 4월 15일에 진해 덕산 비행장에서 창설되었다. 6.25전쟁과 월남 전쟁에서 싸우면 반드시 이겨 국민들로부터 사랑과 신뢰를 받았다. 강한 전투력은 선진병영문화가 조성 될 때 가능한 것이다. 오늘날 신세대 장병들은 자기중심적이고 개인주의적 성향이 강하다. 해병대 간부들은 신세대 장병들의 특성을 잘 이해하고 그들의 특성을 살릴 수 있도록 창의적인 리더십 개발에 노력해 할 것이다. 또한 해병대 간부들은 4차 산업혁명과 더불어 첨단 과학기술이 발달함에 따라 간부들의 전문적 전술지식습득과 자기개발을 위해 부단히 힘써야 할 것이다. 따라서 해병대 간부들은 신세대 장병들의 특성을 이해하여 리더십을 발휘함으로써 국민에게 신뢰받는 강군이 되도록 최선의 노력을 해야 할 것이다.

## A Study on the Characteristics of the New Generation of Soldiers and the Ways to Cultivate the Leadership of Marine Corps Officers

Kim Ho Chun\*

### ABSTRACT

R.o.K Marine Corps was established on April 15, 1949 at Deoksan Air Base in Jinhae. When they fought in the Korean War and the Vietnam War, they were sure to win, so they were loved and trusted by the people. Strong combat power is only possible when an advanced barracks culture is established. Today's new generation of soldiers have strong characteristics : self-centered and individualistic. R.o.K Marine Corps officers must understand the characteristics of the new generation of soldiers and strive to develop creative leadership in order to make them utilize their characteristics. In addition, as cutting-edge science and technology develops along with the 4th industrial revolution, R.o.K Marine Corps officers should work hard to acquire professional tactical knowledge and self-development. Therefore, Marine Corps officers should do their best to understand the characteristics of the new generation of soldiers and demonstrate leadership to become a strong force trusted by the people.

**Key words : Marine Corps Officers, Landing Operation, New generation of Soldiers**

접수일(2022년 2월 23일), 수정일(1차: 2022년 3월 15일,  
2차: 2022년 3월 30일), 게재확정일(2022년 3월 31일)

\* 포항대학교/국방드론과

## 1. 서 론

군이 존재하는 목적은 전쟁을 억제하고 만일 전쟁이 발발한다면 반드시 싸워서 이겨 국민의 생명과 재산을 보호하기 위해서이다.

북한은 대남적화야욕을 포기하지 않고 있다. 북한은 안전보장 이사회의 제재에도 불구하고 올 1월까지 일곱 번째 미사일을 쏘았다. 2018년 남북 정상은 4.27 판문점 선언을 통해 “남과 북은 … 상대방에 대한 일체의 적대행위를 전면 중지하기로 하였다”고 밝힌 바 있다. 이 선언 이행을 위한 남북 간 군사 합의서(9.19)가 체결되었지만[1] 북한은 지속적으로 세계평화와 한반도 안보를 위협하고 있다.

100년 동안 군사력을 쓸 일이 없더라도 평시 전쟁준비를 강조하였던 옛 성현을 말씀에 되새겨 볼 필요가 있다. 우리는 임진왜란을 통하여 평시 전쟁준비를 소홀히 하여 국민의 생명과 재산을 지키지 못하고 국권을 유린당한 뼈아픈 역사를 잘 기억하고 있다.

평시 철저한 임진태세 완비를 통하여 북한이 어떠한 도발을 하더라도 국군은 이를 격퇴 및 격멸할 수 있다는 신뢰를 국민에게 심어 주어야 한다. 오늘날 해병대가 국민들에게 사랑을 받는 이유는 6.25 전쟁과 월남 전쟁 시에 싸우면 이긴다는 믿음을 국민들에게 인식시켜주었기 때문이다. 해병대 7대 전투사는 간부와 부하 간의 끈끈한 전우애로 이루어 낸 쾌거였다.

앞으로도 해병대가 소수 정예화 된 강군을 육성하기 위해서는 대군 신뢰도가 없으면 안 될 것이다. 자식을 해병대에 보낸 부모님들에게 해병대에 복무하는 것을 자랑스럽게 여기고 무탈하게 국방의 의무를 완수하고 전역할 것이라는 믿음을 주어야 한다.

부대 내 구타 및 가혹행위, 언어폭력, 성군기 위반사고, 인명피해 등등의 각종 사고가 발생한다면 해병대는 국민들의 관심과 믿음을 받지 못할 것이다.

이처럼 싸우면 반드시 이긴다는 해병대 전통을 계승하기 위해서는 해병대 간부들은 부하중심의 창의적인 리더십 개발을 통하여 선진 병영문화를 조성토록 노력해야 할 것이다. 이것이 바로 전투력을 극대화 시키는 지름길이다.

오늘날 해병대 간부들은 지휘 통솔하기가 무척 힘들다고 하소연한다.

과거와는 달리 신세대 장병들은 개인적인 성향이 강하고 타인의 배려하는 희생정신이 부족하여 전우애가 많이 약해졌다고 말한다.

그러나 간부들은 신세대 장병들의 특성을 이해하지 못하고 과거에 행한 계급과 직책에 의한 리더십을 답습한다면 부하들의 기본권 침해는 물론 부대의 전투력을 약화시킬 수 있을 것이다.

간부들은 부하를 사랑하고 그들을 위해 헌신하며 그들에게 감동을 주어 그들이 스스로 간부들을 따를 수 있도록 부단히 리더십을 개발하는데 최선을 노력을 해야 할 것이다.

간부들이 모범적이고 솔선수범하지 않으면 부하를 지휘할 수 없다. 즉 간부들은 어항 속의 금붕어라 생각하고 투명하게 부대를 지휘해야 한다. 이에 따라 간부들은 올바른 품성과 인격을 갖도록 끊임없이 자아성찰을 하여야 할 것이다.

한편 군대는 유사시에 생명의 위험을 무릅쓰고 전투 임무를 수행해야 하는 조직이다. 평시는 실전과 같은 훈련을 하고 전시에는 고난과 위기의 순간을 자주 접하게 된다[2].

이에 따라 간부들은 급변하는 안보환경과 미래전 양상 변화에 따라 군사적 전문지식을 습득하여 전투력 향상에도 힘써야 할 것이다.

특히 해병대는 상륙작전을 임무로 하는 부대이기 때문에 합동 및 연합작전 수행능력을 위해서는 타군 전문술교리에도 높은 식견을 가질 수 있도록 부단히 전문술 전기 연마에 힘써야 할 것이다.

따라서 본 연구는 신세대 장병들의 특성을 명확히 이해하여 최상의 전투력을 발휘할 수 있도록 해병대 간부들의 리더십 배양 방안을 제시하는데 그 목적을 두었다.

## 2. 이론적 배경과 선행연구

### 2.1. 리더십 정의

리더십의 개념은 눈으로 보거나 손으로 만질 수 없는 추상적 개념이다. 다원적이고 복잡성을 내포하고 있어 리더십을 정의를 한마디로 표현하는 것은 불가능하다. 이와 같이 리더십의 정의를 학자마다 다르게 정의하고 있는 것은 당연한 귀결이라 할 수 있다. 리더십의 정의

에 대하여 Stogdill(1974년)은 리더십을 기대와 반응의 구조를 설정하고 유지하는 것이라고 하였다.

또한 Lord & Maher(1993년)은 특정 개인이 다른 사람들에게 의해서 리더라고 인정받는 과정이라고 했다. 백기복(2000년)은 공동의 성과창출 노력에 자발적으로 몰입하도록 이끌어가는 과정이라고 하였다.

최병순(2010년)은 리더가 목표를 달성하기 위해 영향력을 행사하는 과정이라고 정의하였다[3]. 학자들의 공통적인 요소는 대체로 영향력 행사의 주체, 목적, 방식, 영향력 시도의 결과를 포함한다[4]. 이처럼 리더는 다른 사람들에게 영감을 주고 그들의 노력이 촉진되도록 변화를 줄 수 있는 비전을 가진 자이다[5].

따라서 학자들은 리더가 조직목표를 달성하기 위하여 팔로워에게 영향력을 행사하는 과정, 또는 조직 내에서 발생하는 리더와 팔로워 간의 영향력 관계로 간결하게 정의하고 있다[6].

이상의 내용을 종합할 때 리더십은 조직 구성원으로부터 조직목표에 자발적으로 협조하도록 하는 일종의 기술 및 영향으로 목표 설정에서 달성에 이르기까지 조직적 집단 활동이 이루어질 수 있도록 영향을 미치는 과정으로 정의된다[7].

## 2.2. 해병대 리더십이란

해병대는 1948년 여순반란사건의 계기로 1949년 4월 15일에 진해 덕산 비행장에서 창설되었다. 그 당시의 사회적 혼란의 분위기 속에서 해병대는 진주와 제주도 주둔 시기에 강한 훈련과 끈끈한 전우애로 유사시를 대비하였다.

1950년 6.25 전쟁이 발발하자 해병대는 통영지구 전투에서 귀신 잡는 해병, 도솔산지구 전투에서 무적해병이라는 칭호를 얻었다

또한 월남 전쟁 시 짜빈동 전투에서 신화를 남긴 해병이라는 칭호를 얻어 국위선양에 기여하였다. 이처럼 해병대가 싸우면 반드시 승리할 수 있었던 것은 강한 훈련을 통하여 전우애로 똘똘 뭉쳐 있었기 때문이었다.

해병대 리더십이 무엇인가를 논할 때 해병대 전쟁사와 연관성을 짓지 않으면 안 될 것이다.

해병대는 해병대 리더십을 정립하기 위하여 일련의 순서를 정하여 부단히 노력하여 왔다. 즉 먼저 해병대

DNA가 무엇인지, 그것을 기준으로 리더 상(像)이 나오면 리더십 개념을 도출하고 리더십 개념에 맞는 역량을 정립하였다[8]. 해병대 DNA는 해병대에 대한 자부심, 정과 끈끈한 의리, 집요한 승부근성, 용맹과 헌신을 의미한다. 따라서 해병대 리더십은 해병대 구성원들이 해병대 DNA를 발현하여 어떠한 상황에서도 임무를 달성할 수 있도록 영향력을 행사하는 과정으로 정립하였다. 리더가 발휘해야 할 역량은 총 17가지 요소 중 출신수범, 의사소통, 관계 유지, 군사 전문성, 자기 계발 등 다섯 가지는 해병대 간부가 공통적으로 발휘할 핵심역량이다[9].

## 2.3. 리더십 이론

### 2.3.1. 변혁적 리더십

변혁적 리더십(transformational leadership) 이론은 1978년 번즈(J. M. Burns)에 의해 처음 제시된 후 1985년 바스(B. M. Bass)가 조직상황에 맞춰 구체화함으로써 널리 알려지게 되었다[10].

따라서 변혁적 리더십은 리더의 개인적 가치와 리더에 대한 구성원들의 믿음이나 신념을 유발하고 리더가 구성원에게 확실한 목표를 설정해 주고 모범을 보이며 구성원들의 요구에 대한 세심한 배려와 적절한 자극을 통하여 조직 및 구성원들의 성과와 만족을 높이는 방향으로 이끌 수 있는 것을 의미한다[11].

### 2.3.2. 서번트(servant) 리더십

서번트 리더십은 1977년 AT&T에서 경영 관련 교육과 훈련을 담당했던 로버트 그린리프(Robert K. Greenleaf)가 저술한 서번트 리더십에서 처음으로 소개되었다[12].

서번트(servant)란 섬기 또는 봉사를 의미한다. 급변하는 사회에 빠르게 적응하기 위하여 구성원들에게 목표를 공유하고 그들의 성장을 도모하면서 리더와 구성원 간의 신뢰를 형성시켜 궁극적으로 조직성과를 달성하게 하는 리더십이다. 이러한 패러다임의 리더는 지시-통제 안에서 구성원의 업무를 감독, 평가하는 중간 관리자 중심의 리더가 아닌 구성원들이 정보, 지식을 업무에 자유롭게 활용하여 재창출할 수 있도록 조직 환경을 만들어 주는 것이 서번트 정신의 리더이다[13].

## 2.4. 선행연구

리더십 관련 논문은 대부분 육군 위주로 연구되어 있고 해병대에 관한 리더십 연구 자료는 부족함으로써 2010년 이후에 발표된 논문자료를 중심으로 분석하였다. 김형래(2012)은 제대 및 계층별로 요구되는 리더십 능력을 향상하기 위한 해병대 리더십 교육체계를 구축을 제시하였다. 박승범(2014)은 서번트 리더십을 활용하여 부사관 급의 역할과 리더십 제고를 통한 군 문화 개선을 제시하였다.

임계완(2015)은 코칭 리더십을 주요 변수로 선정하여 소대장의 코칭 리더십은 소대성과에 어떠한 영향을 미치는지 파악하고 지시적 리더십의 효과와는 어떤 차이를 보이는가를 중심으로 연구하였다. 김남용(2015)은 해병대 영관장교의 전략적 수준의 리더를 육성하기 위하여 영관 장교의 리더십 핵심역량 요인을 추출하여 해병대 영관장교 리더십 핵심역량 모델 개발에 중점 두고 연구하였다.

이들 논문은 해병대 간부들이 사회변화에 탄력적으로 리더십을 활용할 수 있는 이점은 있으나 표본 대상을 병사를 제외하고 간부위주로 선정하였으며 해병대 특유의 문화와 전통을 반영 못한 미흡한 점이 있다.

## 3. 신세대 장병의 특성

### 3.1. 개요

오늘날 널리 통용되고 있는 신세대란 용어는 1990년 캐나다의 더글라스 커플랜드(Douglas Coupland)의 소설 제목 X-Generation에서 처음 등장한 이후 광고계에서 신생 조어로 활용한 젊은 연령층의 청소년을 가리키고 있다[14].

이처럼 신세대 용어에 대한 정의는 학술적으로 정의된 것은 없으며 세대를 구분 짓기 위해 10대에서 30대 초반에 이르는 청소년들을 지칭한다. 군 조직은 X·M(Y)·Z 세대로 구성되어 있다. X세대는 1970년대 출생한 사람들로 군 조직 내에서 관리자인 간부층에 속한다. M(Y)세대는 1980~1990년대 중반 출생한 사람들로 중간 관리자인 중간 간부층이다. Z세대는 1990년대 중반~2000년대 후반 출생한 군 조직 내에서 병사 계층을 이루고 있다. 20대 초반의 사병이 약 70%를 차지한다. 여기에 해당하는 사병 70%가 MZ세대인 셈이다[15].

이들은 개인보다는 국가가 우선이라는 공동체 의식이 강하였던 기성세대와는 다르게 경제와 과학기술 발달의 영향을 받고 자란 세대이다.

특히 핵가족화에서 자란 세대인 만큼 부모들의 과잉보호 속에서 타인의 배려보다는 자기가 먼저라는 의식이 강하고 치열한 입시 경쟁에서 최고가 되어야 만이 성공한다는 신념으로 성장한 세대이다. 그러기 때문에 자신밖에 모른다는 개인주의와 이기주의의 성향이 강하고 양보와 희생정신이 부족하고 소비성이 강하다는 비판을 받고 있다. 그러나 이들은 아무리 불합리 하더라도 가족과 조직을 위해 참고 견디며 살아 온 기성세대와는 달리 합리적인 사고로 모순된 제도를 개혁하려는 의지가 강하고 다양한 지식과 정보를 습득하고 자란 세대인 만큼 창의적 아이디어가 뛰어나다. 또한 자신의 존재를 인정받으며 책임을 다하는 장점이 있다. 따라서 첨단 과학화 장비 발달로 미래전의 양상은 변화됨에 따라 이들의 장점을 충분히 활용한다면 전투력의 극대화를 유지할 수 있을 것이다.

### 3.2. 투철한 국가관과 군인관이 부족

북한은 핵개발과 미사일 발사로 한반도 안보를 위협하고 있다. 이는 여전히 북한은 대남적화전전략을 바탕으로 한반도 적화통일을 포기하지 않고 있다는 것을 입증하는 셈이다

우리 국군은 적으로부터 국가를 방어하는 대한민국 수호자이고 자유민주주의 체제를 지키는 최후의 보루이다[16].

군인은 투철한 국가관 군인관이 부족하다면 군의 존재가치는 없다.

해병대는 1948년 여순반란사건으로 1949년에 탄생되어 국가와 민족을 위해 충성을 다한다는 사명감을 가지고 있다. 즉 해병대의 상징인 모포에는 별이 있다. 별은 조국과 민족을 위한 국방의 의무와 상징으로 높은 곳에서 고고히 빛나는 별로 비유되어 왔기에 조국과 민족을 해병대의 신성한 사명을 나타내고 있다.

그러나 신세대 장병은 투철한 국가관과 군인으로서의 사명감이 부족하다. 군 생활이 사회생활에 도움이 된다는 긍정적 자세와 요령을 배운다는 부정적인 시각이 내재한다. 또 군 복무기간을 인생의 단절기로 인식하고 군의 존재 목적에 대한 명확한 자기 확신이 결여되

어 있다[17].

우리는 국방의 대비태세 소홀로 임진왜란이라는 쓰라린 참상을 경험한 적이 있다.

우리 안보를 위협하는 세력이 존재하는 이상 선진병영문화 바탕 하에 그들과 싸워 이길 수 있는 유형과 무형의 전투력을 극대화시켜야 할 것이다.

### 3.3. 자기중심적이며 권위주의를 거부

군 조직은 강력하고도 철저한 상하 서열의 위계질서에 의한 명령체계 조직이다. 직책과 계급에 따른 권한과 책임이 부여되고 조직 내의 직무역할이 명확하다. 또한 하급자는 상관에게 범과 규범에 의해 복종해야 하며 동일 계급일지라도 직책과 진급 일자에 따라 서열이 존재하는 특성이 있다[18].

해병대 간부들은 부하를 위해 목숨을 바치고 부하들은 상관을 위해 충성을 다하는 것을 미덕을 여겼다. 월남 전쟁 시 고 이인호 소령은 부하들을 목숨을 보호하기 위해 적이 던진 수류탄을 안고 장렬히 산화하였다. 이러한 간부들의 희생정신이 부하들을 감화시켜 전투시에 싸우면 이기는 해병대 전통을 만든 것이다.

해병대 모표에는 독수리가 있다. 그 의미는 독수리처럼 용맹하고 지휘관에게 충성을 다하는 것이 국가에 충성을 다하는 것이라 여겼다.

그러나 신세대 장병들은 자기 자신을 소중히 여겨 자기 하고 싶은 행위는 끝까지 추구하려는 경향이 강하다. 한국궐립조사연구소가 전국 20대(20~24세)의 청년 1,015명을 대상으로 한국 청소년의 가치관을 조사한 결과에 따르면 신세대는 개인의 행복과 국가와의 관계를 묻는 질문에 대해 개인(26%)을 국가(15%)보다 높게 평가하여 전체보다 개인의 행복을 우선시하는 자기중심적 개인주의 성향이 높게 나타났다.

또한 사회, 정치에 대한 관심이 낮고 공동체 의식도 빈약할뿐더러 사회통념이나 인습에 얽매이지 않고 권위주의를 배척한다[19].

과거에는 간부들의 명령에 무조건 복종하는 것을 미덕으로 여겼지만 신세대 장병들은 권위주의를 거부하여 그러한 명령이 불합리하다면 명령에 불복종하기도 한다. 이와 같이 간부들은 이러한 신세대 장병의 특성을 고려하지 않고 오직 계급에 의하여 부대를 지휘한다면 부대의 단결과 전투력이 저하될 것이다.

특히 이들은 보편적 논리보다는 자기 편의주의로 자기 합리화 경향이 있으나 원인과 이유가 합리적일 때 적극적으로 참여한다. 또 통제된 집단생활에 대한 심리적 갈등이 내재하고 조직의 일 또는 상대의 의견보다는 개인의 일을 우선시 한다[20].

따라서 간부들은 지속적으로 창의적인 리더십 기법을 개발하고 그들이 간부들을 믿고 따를 수 있도록 솔선수범을 해야 할 것이다.

### 3.4. 인내력과 체력의 부족

해병대는 1949년에 진해 덕산 비행장에서 창설되었는데 그 당시 근무환경은 매우 열악하였다.

즉 미군들이 주둔할 때 지어 놓은 임시막사 10여 동의 건물을 사용하였고 지급된 화기는 일본군이 두고 간 99식 소총이었으며 교육훈련용으로는 M1 소총 1정밖에 없었다[21]. 이러한 열악한 환경 속에서 불평과 불만 없이 최강부대를 만들기 위해 교육훈련에만 매진하였다. 산악과 험로 행군에서 4시간 만에 32킬로미터를 주파하고 포복으로 1킬로미터 이상을 전진하는 맹훈련을 하였다[22].

이러한 인내력의 상징은 해병대의 명찰이다. 처음부터 빨간 명찰을 달아주는 것이 아니라 천자봉 행군을 마치고 빨간 명찰 수여식을 한다. 이때 비로소 해병대 구성원이 되는 것이다. 해병대의 명찰은 빨간 바탕에 노란색으로 구성되어 있다. 빨간색은 피와 정열을 상징하며 노란색은 맑고 인내를 나타낸다.

이러한 강한 훈련으로 6.25 전쟁 시에는 통영지구 상륙작전에서 적보다 먼저 매일봉을 점령하여 귀신 잡는 해병대라는 격찬을 받았다.

그러나 신세대 장병들은 강한 끈기와 참을성이 부족하다.

또한 신세대 장병들은 기성세대에 비해 체격은 크게 향상되었으나 체력과 인내심이 아주 약하여 병영의 현대화, 향상된 부식, 보급품의 품질 개선 등 많은 변화와 개선에도 불구하고 병영생활에 쉽게 적응하지 못하고 있다[23].

최근 가속화되는 사회 변화 속에서 성장한 신세대가 군에 입대하면서 군에서의 군기 및 안전사고가 증가하고 있으며, 사격장 직속상관 살해(1994), 강화도 총기난사 사고(2011), 동부전선 GOP에서 총기난사 사건(20

14) 등은 단순히 군 안전사고 차원을 넘어 사회에 큰 충격을 주는 문제로 이슈화되었다[24].

따라서 간부들은 구타 및 가혹행위, 병영 이탈, 자살 사고 등의 병영 내 사고가 발생하지 않도록 부하들과 가족적인 분위기를 조성해야 할 것이다.

### 3.5. 단결력과 공동체 의식이 부족

전투는 팀 단위로 수행되며 개인 단독으로 거의 수행할 수 없다. 그래서 공격과 방어 시에는 부대가 탈취하거나 점령하고 확보해야 할 목표가 부여된다. 또한 작전, 교육훈련, 작업 등 제반 활동 시 부대 전체 유지를 강조하고 있다.

따라서 전투력은 단결력이 강할 때 최상을 발휘할 수 있다. 맥아더 장군은 “전투력은 단결에 있고 단결은 곧 승리를 낳는다”고 했다. 해병대는 상륙작전을 주 임무로 하고 있다. 상륙작전상 장비, 물자, 병력 등 충분한 보급이 곤란한 군수지원의 제한 등으로 불리한 약 조건하에서 작전을 수행해야 하며 상륙군이 적 해안에 투사되면 배수의 진을 치고 작전을 수행하기 때문에 적지에서 살아남기 위하여 단결은 필수 불가결한 요소이다. 우리 해병대만이 갖는 특유의 단결 정신은 그 누구도 도전하지 못할 강한 응집력을 지니고 있다[25].

그러나 신세대 장병들은 통신기술 발달의 영향으로 SNS와 페이스 북을 통하여 정보를 얻거나 공유함으로써 타인의 간섭을 받기를 싫어한다. 그래서 혼자서 밥을 먹고 혼자서 여행하고 혼자서 술을 마시는 혼밥, 혼여, 혼술 단어 등은 이들이 얼마나 개인적인 생활에 익숙한지에 관하여 한 단면을 보여주고 있다.

한편 기성세대는 상대적으로 개인적 가치의 추구보다는 개인이 소속되어 있는 집단의 목표를 더 중시하고 이를 달성하기 위해 개인적 가치를 기꺼이 희생시켜도 좋다는 의식이 지배적이었던 것이 사실이다[26].

따라서 이들은 제도적 관습과 확실적인 공동체 의식이 부족하기에 부여된 임무를 성공적으로 수행하기 위해서는 부하 간의 의사소통을 활성화해야 할 것이다.

## 4. 해병대 간부들의 리더십 배양 방안

### 4.1. 부하중심의 창의적 리더십 개발과 활용

조직의 목표를 달성하기 위해 연구자들의 관심과 노력으로 리더십에 관한 다양한 문헌과 연구자료는 많이 산적해 있다. 그러나 어떤 조직에 어떤 이론을 적용해야 한다는 정답은 없다. 이는 시대의 흐름에 따라 탄력적으로 리더십 기법을 발휘해야 하는 것이다. 고도의 경제성장과 풍요로운 환경 속에서 성장한 신세대 장병들에게 과거의 권위적이고 강압적인 리더십을 발휘한다면 전투력 저하뿐만 아니라 조직의 갈등만 상존할 것이다. 앞서 언급한 바와 같이 신세대 장병들은 타인으로부터 간섭을 받는 것을 싫어하기 때문에 확실적인 권위주의를 거부한다. 간부들은 부하들이 믿고 따를 수 있도록 존중과 배려의 리더십을 발휘해야 할 것이다. 전투 시에 지휘자의 명령에 잘 따르는 지휘자는 공포를 기반으로 하는 강압적 지휘자가 아니라 정과 의리로 지휘하는 인간적인 지휘자라고 하였다[27]. 3해병대 간부들은 부하들이 자기의 가족이고 자식이라는 마음으로 서번트 리더십을 발휘해야 할 것이다. 간부들이 부하들의 보호막이 되어 주지 못한다면 부하들은 간부들을 위해 절대 충성하지 않을 것이다.

그러나 부하들의 잘못에 무조건 참고 이해하는 것은 바람직하지 못하다. 필히 신상필벌은 병행되어야 할 것이다. 또한 간부들은 부하들의 자기 개발에도 힘써 그들이 역량을 발휘할 수 있도록 노력해야 할 것이다. 국방부는 복무 중인 장병들에게 학력별 맞춤형 학습기회 제공 및 자격 취득 지원 등 다양한 자기 개발 정책을 지원하고 있다[28].

어느 조직에서든 리더가 무엇보다 알아야 할 사항은 조직 구성원 모두의 역량을 완전히 발휘할 수 있도록 뒷받침해주는 역할을 제대로 해주어야 하는 것이다. 즉 변혁적 리더십의 실현이다. 이순신 장군은 나 내용을 비롯한 많은 부하들의 특기를 살리고 훈련을 강화하여 자신의 자리에서 자신의 몫을 하도록 만들었다[29].

따라서 간부들은 부여된 임무 달성을 위하여 다양하고 창의적인 리더십을 개발하고 활용하도록 힘써야 할 것이다.

### 4.2. 솔선수범으로 존경과 신뢰구축

오늘날 신세대 장병의 특성과 관련 간부들의 솔선수범 정신이 보다 요구되고 있다. 신세대 장병의 경우 행동이 예측 불가능하여 럭비 볼과 같다고 말할 수 있다.

언급한 바와 같이 이들의 의식성향은 자기중심적이고 자기에게 손해가 되는 일은 일체 행하지 않으려 한다. 그러므로 간부들은 부하들에게 모범적인 표상이 되어야 한다. 자신은 법과 규정을 준수하지 않으면서 부하들에게만 이를 강요한다면 그러한 간부는 신뢰성을 상실하게 된다. 어렵고 귀찮은 일일수록 내가 먼저 용기를 내어 앞장서야 하며 업무를 지시하기에 앞서 내가 먼저 행동하고 모범을 보여야 한다[30]. “윗물이 맑아야 아랫물이 맑다”는 격언 같이 리더의 정통성과 도덕성은 리더십을 위한 결정적 요소이다. 간부는 모든 사사로운 감정을 자제하고 항상 유쾌한 표정으로 능률한 자세를 취해야 한다[31].

또한 간부들은 말과 행동이 일치되어야 한다. 부하들은 리더의 말보다 행동을 보고 따른다[32]. 간부들의 행동은 어항 속의 금붕어와 같다. 자신이 행하고 있는 행동은 부하들의 가정과 타군에 직접 생중계 방송된다고 생각하면 될 것이다.

특히 분노의 폭발이나 상관의 질책을 스스로 제어하지 못하는 간부는 부하로부터의 존경과 충성심을 받기가 어렵다.

간부들의 마음은 언제나 고요하고 평온한 상태를 유지하도록 힘써야 한다. 간부들의 감정에 부하들이 눈치를 보거나 불안에 떨거나 공포심을 느낀다면 부하들은 진심으로 그러한 간부를 존경하지 않을 것이다.

간부들이 부하들로부터 존경과 신뢰받는 풍토가 조성되고 그 간부를 따르고 싶고 동일시의 대상이 되어 질 때 그 리더의 통합 능력을 발휘할 수 있을 것이다[33].

따라서 간부들은 하나부터 열까지 솔선수범과 부하에 대한 희생정신으로 그들을 감화시켜야만 한다. 합법적으로 반드시 해야 할 업무를 부하들에게 명령으로 강요하기보다는 내가 먼저 찾아서 자발적으로 행한다면 부하들도 감동받아 부여된 업무를 효과적으로 수행하게 될 것이다.

#### 4.3. 의사소통 활성화

오늘날 인권의 중요성이 증가하고 있고, 폭언, 욕설 등의 언어폭력은 군 내 각종 사건, 사고의 원인이 되므로 우리 군은 병영 내 올바른 언어를 생활화하여 상호 인격을 존중하고 소통과 배려가 넘치는 풍토를 조성하기 위해 노력하고 있다[34]. 이러한 의사소통은 상호

간의 공감대를 형성하는 것이다. 이런 분위기가 조성되어야만이 조직 구성원들의 자발적인 행동을 발휘하여 부여된 임무를 성공적으로 달성할 수 있다. 그러므로 간부들은 항상 부하의 입장에서 진실로 이해하려고 노력하고 부하의 의견을 경청해야 할 것이다.

부하들은 간부들이 강압적이거나 억압적인 지시로 명령하거나 무시하면 그들은 간부들을 따르지 않을 것이다. 그런 조직이라면 평시에도 물론 전시에도 부여된 임무를 완수하지 못할 것이다. 따라서 소통의 주체들 간에 형성된 인간관계가 우호적이면 소통이 잘 될 것이고, 그렇지 못하면 소통 또한 어려울 것이기 때문이다. 반대로 소통이 잘 되면 인간관계도 좋은 것이며, 소통이 안 되면 인간관계도 나빠질 것이 분명하다[35].

그러기 위해서는 간부들은 부하의 호감을 사야 한다. 이는 부하가 간부를 따르도록 건전한 사랑의 표현을 뜻한다.

간부들은 체육활동과 단체 외출, 마음의 편지 쓰기, 설문지 수리, 수시 면담 등을 통하여 부하의 고충을 해소함으로써 서로 간의 친밀감과 유대감을 조성토록 노력해야 할 것이다.

이러한 소통 역량은 상호 간에 메시지를 오독(誤讀)하지 않을 정도로 친밀한 관계가 형성되었을 때 가능하다.

또한 간부들은 문제의 부하와는 자주 상담 및 면담하여야 할 것이다.

부하의 고충을 해결해 주는 것이 부하 복지를 위한 근본적인 처방이다. 어려움에 처한 부하에게 물질적인 보상이나 칭찬보다도 고충을 덜어 주고 해결해 주는 간부는 구세주 같이 느껴질 수 있는 것이다[36]. 결론적으로 정보를 효과적으로 듣는 것에서부터 상대방을 이해하면서 듣는 공감적 경청의 방법까지 올바른 듣기의 자세를 익히는 것이 성공적인 의사소통을 가능하게 해 주는 바탕이 된다[37].

#### 4.4. 가족적인 단결 정신을 강화

한번 해병은 영원한 해병이라는 슬로건과 또 적에게 포로가 되더라도 자신의 군번과 계급 이외에는 절대로 해병대와 동료에게 해가 되는 일체의 행위를 않겠다는 해병대 장병 행동강령이 있다. 이것이 바로 해병대 가족적인 단결 정신을 대표한다고 할 수 있다.

간부들이 통솔하는 부하들은 영원한 부하가 아니다. 이들은 군복무후에 사회로 복귀하기 때문에 이들의 인격을 존중하고 소중히 여길 때 전역 후에도 이들은 해병대 홍보 대사 역할을 하게 될 것이다. 각 지역마다 해병대 전우회가 활성화되고 해병대라는 자부심을 느끼는 것은 간부와 동료들 간의 의리와 정이 있었기 때문에 가능한 것이다.

부하들을 소홀히 대하는 간부들은 아무리 유능하고 열심히 노력한다 해도 원하는 바를 얻을 수 없을 것이다.

이순신 장군은 전쟁 중임에도 불구하고 아끼는 부하 장수의 생일을 챙겨주기도 하고, 아픈 부하 장수에게는 의원을 보내어 치료케 하고도 걱정스러워 직접 가서 병세를 살펴봐왔다. 그리고 추운 겨울 날씨로 인해 군사들이 몸이 상하지 않을까 염려되어 의복을 나눠주며 다독였대[38]. 이처럼 간부들은 부하들에게 세심한 관심과 배려로 존경받도록 노력해야 할 것이다.

특히 간부들은 강한 훈련을 통하여 해병대 특유의 끈끈한 전우애를 느끼게 해야 할 것이다.

이들은 해병대 빨간 명찰과 팔각모에 반하여 강하고 멋있고 호연지기를 배우기 위하여 징집이 아닌 모병으로 지원한 자들이다.

부하들이 죽음을 무릅쓰고 포화가 빗발치는 적진 속으로 뛰쳐나가는 것은 내 동료와 상관을 위해서라는 강한 믿음이 형성되어 있기 때문이다. 2010년 북한의 연평도 포격사건에서 고 서정우하사는 휴가 떠나면서 부대로 복귀하여 적과 싸운 사례는 좋은 본보기라 할 수 있을 것이다.

오늘날 해병대가 작지만 강한 군대로 성장할 수 있었던 것도 상호 간의 신뢰와 정으로 뭉쳐 가족적인 단결심을 강화하고 있기 때문이다.

따라서 간부들은 평시 실천같이 훈련시키고 전시에 훈련받은 대로 싸울 수 있도록 실천적 훈련을 강화해야 할 것이다.

#### 4.5. 군사전문지식으로 전투력 강화

해병대 교육훈련 중점은 현재 및 미래 전장을 지배할 수 있고 해병대 고유임무인 상륙작전을 완수할 수 있는 군사 전문요원을 육성하는 것이며 연합 및 합동 공.지.해 작전 수행 능력을 포함하여 적보다 절대 우위의

전쟁수행능력을 갖춘 강한 해병대 육성이라고 규정하고 있다[39].

상륙작전은 해안에서 육지로 공격하는 작전이기에 적 지형, 기상조건, 해안 장애물 극복, 타군과 협조 사항 등등의 해결해야 할 무수한 난제가 많다. 이에 따라 해병대는 한미연합훈련의 경우, 한미 해병대 전술제대급 연합훈련(KMEP)을 연 20여 회 이상 실시하여 병과별 능력 및 연합작전 수행능력을 향상하고 있으며, 코브라골드 훈련, 칸퀘스트 훈련, 환태평양훈련(RIMPAC) 등의 해외 연합훈련을 실시하고 있다[40].

특히 국방개혁 2.0 추진으로 병력구조가 간부 중심으로 정예화 되고 첨단 무기체계 도입에 따라 이를 운용할 간부들의 능력이 요구된다[41]. 이처럼 간부들은 자기 직무를 기술적 및 전술적 차원에서 철두철미하게 파악하며 그 세부사항에 대한 전문적 지식을 보유해야 할 뿐만 아니라 정보화 사회에서 리더는 자기 분야의 전문가가 되어야 한다는 것이다[42].

간부들이 군사적 전문지식이 없다면 위험하고 불확실한 전장 환경 속에서 신속하고 적절한 상황판단 능력을 하지 못할 것이다.

간부는 자기 분야에서 전문성을 가지고 최고라는 군사전문가가 되어야 만이 전쟁 상황에서도 올바른 판단으로 위기관리를 할 수 있을 것이다.

인천상륙작전에서 맥아더 장군은 인천의 조수간만의 차와 협소한 수로 등으로 미국의 전쟁 수뇌부들의 반대가 있었지만 끈질긴 설득과 용단으로 세기의 역사적 파노라마를 창출하였다.

또한 통영지구 전투에서도 김성은 부대장은 거제도도로 상륙하여 적을 격멸하라는 상급부대의 지시에도 불구하고 굽힐 줄 모르는 확고한 신념으로 귀신 잡는 해병대라는 명성을 얻게 되었다.

상륙작전은 타군과 합동하여 수행하기에 타군의 교리를 이해하지 못하거나 타군과 친밀한 유대 관계를 하지 못하면 업무 협조하는데 상당한 애로사항이 많을 것이다. 이에 간부들은 타군과 합동으로 교육받을 기회가 있거나 합참 등 상급부대에서 근무할 때 그들과 친밀한 유대를 강화하고 타군 교리 이해에 힘써야 할 것이다.

특히 국방부에서는 야전부대의 근무자들은 시간과 장소에 구애받지 않고 우리 군의 각 교육기관이 제공하는 다양한 강의를 수강할 수 있는 기회를 주고 있다[4

3). 간부들은 전시에 부하들의 귀중한 생명을 희생시키지 않겠다는 뚜렷한 목표의식을 가지고 전술지식 습득에 열심히 매진해야 할 것이다.

## 5. 결론

급변하는 사회 환경변화에 적응하기 위해 해병대 간부들의 리더십도 변화해야 한다. 10년이면 강산도 변한다고 하였지만 이것은 옛말이 되었다. 다양한 지식과 정보가 범람한 시대에 하루마다 변화에 적응하지 못하면 시대에 뒤쳐진 사람으로 평가된다. 이제 권위적인 리더십 보다는 부하들의 능력을 인정하고 항상시 키면서 자식처럼 사랑을 주는 리더십이 요구되고 있다. 해병대 간부들은 신세대 장병의 특성을 이해하지 못하고 구태의연한 과거에 행한 리더십을 답습한다면 부하들의 자발적인 행동을 기대할 수 없을 것이다. 이들은 합리적이며 공사를 분명히 구분할 수 있고 책임감도 강한 긍정적인 요소가 많다. 간부들은 부모 같은 심정으로 부하들을 보살피 부하들이 믿고 따를 수 있도록 솔선수범해야만 한다. 자식을 보낸 부모님들이 해병대 복무하는 것을 자랑스럽게 여겨 해병대 가족이라는 공동체 인식을 가질 수 있도록 해야 할 것이다. 또한 해병대 간부들은 독단적인 의사결정보다는 부하들의 의견을 중시하여 반영토록 노력해야 할 것이다. 2022년 베이징 동계올림픽에서 한국 여자 컬링대표팀이 의사소통으로 문제 해결을 하듯이 지속적으로 부하들과 소통함으로써 그들의 고민과 스트레스 해소를 위해 개방적인 자세를 가져야 할 것이다. 뿐만 아니라 4차 산업혁명과 더불어 미래 전쟁 양상이 변화됨에 따라 해병대 간부들은 군사적 전문지식 습득과 자기 개발에도 힘써야 할 것이다. 간부들이 알지 못하면 부하를 지휘할 수 없다. 특히 전시상황은 불확실하고 예측이 곤란하여 상황판단능력이 어려워 부하들의 생명을 희생시킬 수 있을 것이다. 해병대는 상륙작전을 임무로 하는 부대인 만큼 타군작전과 연합작전 능력을 배양하기 위해서는 더한층 부단히 전술전기 연마에 힘써야 할 것이다.

결론적으로 해병대 간부들은 부하중심의 창의적인 리더십 개발을 지속적으로 개발하고 적용함으로써 국민에게 신뢰받는 강한 해병대가 될 수 있도록 최선의 노력을 다해야 할 것이다.

## 참고문헌

- [1] 최은석, “선진병영문화 환경변화에 따른 군 정신 정교육: MZ세대 특징을 중심으로”, 통일문제 연구, 제33권, 1호, p.45, 2021.
- [2] 육군교육사령부, ‘군사입문’, 육군교육사, 2012.
- [3] 육군교육사령부, ‘군사입문’, 육군교육사, 2012.
- [4] 임채일, “충무공 이순신 리더십의 사례 분석과 현대적 적용에 관한 연구”, 석사학위논문, 경남대학교 경영대학원, p.5. 2007.
- [5] 최두환, “충무공 이순신의 리더십에 관한 연구”, 박사학위논문, 경남대학교대학원, p.12. 2004.
- [6] 육군교육사령부, ‘군사입문’, 육군교육사, 2012.p.5-6.
- [7] 임채일, “충무공 이순신 리더십의 사례 분석과 현대적 적용에 관한 연구”, 석사학위논문, 경남대학교 경영대학원,p.5. 2007.
- [8] 해병대사령부, ‘해병대 리더십’. 해병대 리더십센터, 2021.
- [9] 해병대사령부, ‘해병대 리더십’. 해병대 리더십센터, 2021.
- [10] 임기수, “리더십 유형과 조직유효성의 관계에 관한 연구”, 석사학위논문, 안동대학교 행정대학원, p.12, 2000.
- [11] 임기수, “리더십 유형과 조직유효성의 관계에 관한 연구”, 석사학위논문, 안동대학교 행정대학원, p. 12, 2000.
- [12] 변상우, ‘리더십’ 청람, 2000.
- [13] 박승범, “해병대 조직의 서번트 리더십이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구”, 박사학위 논문, 서울벤처 대학원대학교, p.8, 2015.
- [14] 안찬, “신세대 장병에 대한 효율적인 리더십 확립방안”, 석사학위 논문, 목포대학교 경영행정대학원, p.53. 2004.
- [15] 최은석, “선진병영문화 환경변화에 따른 군 정신 정교육: MZ세대 특징을 중심으로”, 통일문제 연구, 제33권, 1호, p.36, 2021.
- [16] 육군교육사령부, ‘군사입문’, 육군교육사, 2012.
- [17] 육군교육사령부, ‘군사입문’, 육군교육사, 2012.
- [18] 육군교육사령부, ‘군사입문’, 육군교육사, 2012.
- [19] 김규학, “신세대 장병 지휘통솔방안”, 정신전력연

- 구, 제28호, 국방대학교 안보문제연구소, p.191~192, 2001.
- [20] 육군교육사령부, '군사입문', 육군교육사, 2012.
- [21] 해병대 사령부, '해병대 문화와 가치', 해병대사, 2000.
- [22] 해병대 사령부, '해병대 문화와 가치', 해병대사, 2000.
- [23] 정효원, "신세대 장병의 올바른 군대문화로서의 동화 방안", 국방대학원 안보문제연구소, p. 181~182, 1999,
- [24] 임계환, "코칭 및 지시적 리더십이 군 조직의 효과성에 미치는 영향", 석사학위 논문, 부경대학교 경영대학원, p.2, 2016.
- [25] 해병대 사령부, '앞서가는최강해병대', 해병대사, 1997.
- [26] 박범우, "군부사관 리더십 발전방안에 관한 연구", 석사학위 논문, 전북대학교 경영대학원, p.27, 2008.
- [27] 최병순, '군 리더십', 2009.
- [28] 국방부, '2020국방백서', 국방부, 2020.
- [29] 정치영, "이순신 장군의 지도자적 역량과 임진왜란의 전쟁수행에 관한 연구", 석사학위 논문, 목포 해양대학교, p.40, 2007.
- [30] 해병대사령부, '해병대 리더십', 해병대 리더십
- [31] 이선호, '이순신의 리더십', 팔복원, 2000.
- [32] 육군교육사령부, '군사입문', 육군교육사, 2012.
- [33] 이선호, '이순신의 리더십', 팔복원, 2000.
- [34] 국방부, '2020국방백서', 국방부, 2020.
- [35] 김흔정, "이순신장군의 의사소통방법 연구", 석사학위논문, 공주대학교 교육대학원, p.30, 2014.
- [36] 이선호, '이순신의 리더십', 팔복원, 2000.
- [37] 구현정.전영옥, '의사소통의 기본', 박이정, 2005.
- [38] 김흔정, "이순신장군의 의사소통방법 연구", 석사학위논문, 공주대학교 교육대학원, p.44, 2014.
- [39] 해병대 사령부, '해병대 부대훈련 규정', 해병대사령부, 2015 .
- [40] 국방부, '2020국방백서', 국방부, 2020.
- [41] 국방부, '2020국방백서', 국방부, 2020.
- [42] 이선호, '이순신의 리더십', 팔복원, 2000.
- [43] 국방부, '2020국방백서', 국방부, 2020.

[저자소개]



김 호 춘 (Ho-chun Kim)  
 1987년 2월 법학사  
 1997년 8월 행정학석사  
 2001년 2월 법학박사  
 2022년 3월 국방드론과 초빙교수  
 email : mckim@pohang.ac.kr