

# ‘보스턴 스트롱’은 어떻게 가능했는가?

보스턴 마라톤 테러 사건이 남긴 교훈

# ‘보스턴 스트롱’은 어떻게 가능했는가?

보스턴 마라톤 테러 사건이 남긴 교훈

# ‘보스턴 스트롱’ 백서를 한국에 소개하며

‘세월호’라는 최악의 상황을 겪은 우리는 어떻게 세월호를 기록하고 기억할 것인가? 우리 모두의 과제다. 이 자료가 우리 사회가 겪은 새로운 위기에 하나의 답이 되리라고 기대한다.

전략 커뮤니케이션의 기술과 가치를 보유하고 위기관리 분야의 기회 창출을 위해 노력하는 프로젝트 그룹 ‘퍼블릭스트래티지’는 2014년 4월 하버드 케네디스쿨에서 열린 ‘Leadership in Crisis’ 프로그램에 참여했다. 최고의 교수진과 전 세계의 위기관리자들이 모인 과정을 통해 우리는 한국사회 위기관리 연구와 대응 모델에 대한 심층적 발전을 이룰 수 있었다.

“‘느끼는’ 시간들이었던 것 같다. ‘위기관리’로 무엇을 할 수 있을지, 세상을 어떻게 바꿀 수 있을 지 궁리해보는 시간이었다. 자부심이 대단한 소방관들, FEMA(연방재난관리청) 직원들, 시장 보좌관, 군인, 경찰…… 현장에서 시민들의 생명을 지키면서 평생

을 보내온 사람들이 하버드라는 최고의 대학이 마련한 프로그램에 모여 서로 정보를 교환하고 의견을 나누며, 서로 다른 시각을 제시하는 모습에서 많은 자극을 받았다.” 이후 우리가 가진 경험과 능력을 발휘해 사회와 시민에 기여할 수 있는 신나는 프로젝트가 무엇인지 깊이 고민하게 되었다.

프로그램 과정에서 우리는 프로그램을 기획하고 진행하는 허먼 B. “더치” 레너드 교수와 아놀드 M. 호윗 교수를 만났고 특별한 백서 <‘보스턴 스트롱’은 어떻게 가능했는가>를 만났다. 두 교수는 다른 연구진과 함께 ‘보스턴 마라톤 폭탄 테러 사건’의 백서 작업을 1년째 진행하고 있었고, 그 결과물이 3월 14일과 15일에 하버드 대학교에서 열린 열린 전문가 좌담회에서 발표된 것이다.

두 교수는 프로그램에 참여한 성원들에게 자료를 공익의 관점에서 널리 알려달라고 요청했다. 서울로 돌아온 우리는 이 자료를 충분히 검토했고 다음과 같은 결론에 도달했다.

‘보스턴 스트롱’은 위기관리에 관한 현존하는 가장 이상적인 모델이다.

<‘보스턴 스트롱’은 어떻게 가능했는가>는 위기관리 연구의 가장 훌륭한 교과서다.

## 1

오랫동안 훈련되고 준비된 상황에서 보스턴의 위기관리자들과 커뮤니티는 훌륭하게 대응했다. 그러나 예고없는 돌발상황에서 그들은 실수를 저지르고 혼선을 일으켰다. 1년간 전문가들에 의해 관찰되고 조사되고 기록된 이 모든 것을 정리해 새로운 교훈으로 남겼다는 것이 이 백서의 첫 번째 특징이다. 어설픈 모델로 하나의 특별한 케이스를 가두지 않고 그대로 세상에 드러냈다.

2

‘서울시 위기관리 커뮤니케이션 가이드라인’을 작업하는 과정에도 참조한 권고안은 전략적 명령 체계, 전술적/현장 명령 체계, 대중 커뮤니케이션, 향후 위기에 대한 준비로 구성되어 전체를 포괄하고 핵심을 다루고 있다. 위기의 근본은 물론이고 실제 상황에서 위기관리자가 점검해야 할 요체를 정확하게 담고 있다는 것이 이 백서의 두번째 특징이다. 씨줄과 날줄로 얽힌 사실과 이야기를 가다듬어 진실과 대안을 후대에 설명했다.

3

위기관리가 전방위(full spectrum)의 과정이라는 점을 증명하고 있다는 것이 이 백서의 세 번째 특징이다. 이 백서는 위기의 전과 후, 위기의 현장 지휘부와 정부, 시민과 커뮤니티, 미디어와 커뮤니케이션의 역할을 빠뜨리지 않고 분석해냈다. 훌륭한 설계도와, 그리고 전문가를 비롯한 수백 명을 취재한 성실함이 빛은 결과물이다.

4

세월호라는 위기를 통해 우리 사회는 좌절감과 자괴감을 갖게 되었다. 테러사건을 겪은 보스턴 사회는 위기에 맞서는 강인함, 다시 일어설 수 있는 새로운 도전정신을 갖게 되었다. 그것이 보스턴 스트롱이다. 위기를 겪고 극복하는 회복력의 관점에서 새로운 가치를 창출하는 것이 한 사회가 가야 할 의미 있는 숙명이라는 것을 가르쳐준다는 것이 이 백서 최고의 가치다.

보스턴 테러 사건 100시간과 연구과정 1년을 통해 얻은 백서를 공유하며, 우리는 새로운 위기에 더 제대로 대처할 수 있는 전략, 태도, 기술, 행동의 원칙과 교훈을 얻게 되었다. 뜻깊은 일이다.

4

사회적 책무와 공익을 위해 이러한 귀중한 자료를 한국에 소개할 수 있는 기회를 주신 하버드 케네디스쿨 위기 리더십 프로그램(Program on Crisis Leadership)의 허먼 B. “더치” 레너드 교수, 크리스틴 M. 콜 교수, 아놀드 M. 호윗 교수에게 특별한 우정과 진심을 담은 감사의 마음을 전한다.

본 백서를 소개하며 기술과 사회적 정의(Arts & Social Justice)를 위해 함께 노력하겠다는 다짐을 적어둔다.

2015년 4월 15일

에이케이즈 유민영, 더랩에이치 김호, 피크15커뮤니케이션 김봉수



# ‘보스턴 스트롱’은 어떻게 가능했는가?

보스턴 마라톤 테러 사건이 남긴 교훈



허먼 B. “더치” 레너드(Herman B. “Dutch” Leonard)

하버드 케네디스쿨 & 하버드 비즈니스스쿨

크리스틴 M. 콜(Christine M. Cole)

하버드 케네디스쿨

아놀드 M. 호윗(Arnold M. Howitt)

하버드 케네디스쿨

필립 B. 헤이만(Philip B. Heymann)

하버드 로스쿨

2014년 4월

2014년 3월 13일과 14일 이틀간, 매사추세츠 주 케임브리지 소재 하버드 대학교 존 F. 케네디 스쿨에서 보스턴 마라톤 테러 사건에서 얻은 교훈을 주제로 열린 전문가 좌담회에 현 버전 이전의 백서가 배경 지식을 제공하기 위한 목적으로 사용되었습니다.





# 백서 개요

2013년 4월 15일 오후 2시 49분, 보스턴 마라톤 결승선 인근에서 사제 폭발물(improvised explosive device. IED)이 터졌다. 이 사고로 3명이 사망하였으며 260여 명이 하지가 절단되는 등 끔찍한 부상을 입고 병원으로 호송되었다. 폭발로 촉발된 긴박한 사건에 미국 전역의 관심이 집중되었다. 당시 응급의료 및 위기관리 시스템, 사법 당국뿐만 아니라 시민들이 보여준 대응 태세는 이른바 ‘보스턴 스트롱(‘보스턴은 강하다’라는 뜻으로 보스턴 테러로 인한 상처를 치유하고 회복하기 위하여 만든 슬로건-웁긴이)’으로 널리 알려지게 되었다.

본 백서는 마라톤 사건을 둘러싼 여러 정황을 분석함으로써 보스턴을 비롯한 모든 현장 관계자들이 긴급 상황에 체계적으로 대응하는 데 도움이 될 교훈을 전하고자 한다. 이를 위해 본 백서는 보스턴 마라톤 같은 ‘정례 행사’ 중에 발생한 사고에 대응했던 과정과 이후 MIT 경관 피격 사건부터 용의자 체포에 이르는 ‘예고 없는 사건’에 대응했던 과정을 아우르고 있다. 이를 위해 지난 2013년 여름과 가을 사법 당국, 위기관리 부서, 응급의료 담당 조직의 고위 리더급들에게서 테러 사건에 대한 그들의 솔직한 경험

과 통찰력을 듣기 위해 강도 높은 인터뷰를 진행했다.

전체적으로 보자면, 마라톤 폭발 사고 이후 발생한 일련의 사건들은 엄청난 도전과제들을 제기했다. 운영원칙과 절차, 문화, 권력구조, 관점 및 이해관계가 저마다 다른 각 정부기관(시, 주, 연방), 전문기관 공공 및 민간 분야를 모두 포함한다는 점에서도 그렇고, 잘 준비된 사전계획과 실전에서의 순발력을 모두 포괄한다는 점에서도 마찬가지였다.

이번 연구를 통해 이 지역의 다각적인 준비가 보스턴 폭발 사고와 이어진 케임브리지 총격 사건에 성공적으로 대응하는 데 기여했음이 분명하게 드러났다. 위기관리 대응 기관들은 보스턴 지역에서 매년 개최되는 마라톤과 같은 정기 행사를 위하여 세밀하고 주의깊은 준비를 해왔다. 위기관리 대응기관 간의 조직적 관계나 고참 명령권자 간의 개인적 관계를 발전시켜왔고, 관련 기관 간에 합동 훈련과 교육을 실시하면서 공식적인 공조 체계를 도입하였으며, 실제 행사에서 대응 경험을 축적시켜왔다. 중요한 것은, 이 기관들의 선임 명령권자들이 전략적이며 조직적인 공조를 위한 마음가짐을 체화한 것으로 보인다는 점이다.

또한 이번 연구는 보스턴 테러 대응에서 잘 된 부분—그리고 약간은 부족했던 부분—에 가장 크게 기여한 성공 요소는 대응 기관들의 배치 및 관리 기준이 되었던 지휘와 공조 체계 그리고 상호 관계 및 프로세스임을 제시한다. 대응 기관들, 특히 고위 리더급들은 2002년 의회에서 통과한 국가 사고 관리 시스템(National Incident Management System, 이하 NIMS)의 정신과 주요 원칙을 효과적으로 활용했다. 하지만 다른 지역에서는 아직도 이러한 체계가 자리잡아가고 있는 중이다. 보스턴 각 기관들이 보여준 상호협력의 여러가지 긍정적인 면모들은 '세부 지휘(micro command)'라고 일컬을 수 있

는 문제점들과 대조를 이룬다. 세부 지휘관 소속이 다른 곳에서 갑자기 한데 모인 개인들과 소규모 팀들이 단결력을 발휘하여 사건 현장에서의 리더십과 공조체계를 갖추는 것을 뜻한다. NIMS를 위기관리 대응 기관들의 관행과 문화로 반영하는 작업은 현재 진행형으로, 효과가 크게 기대되는 동시에 아직 구체적인 실행 측면에서는 특히나 미완성인 부분이 많다.

## 권고안

### 전략적 명령체계

- 고위 리더들은 전략 단위의 통합된 명령체계에 참여해야 한다. 전술 단위의 의사결정이나 기본적인 운영에 직접적으로 관여하면서 뒤로 빠지는 일을 피해야 한다. 물론 현장 상황이 빠르게 변하고 있을 때는 작전에 부분적으로 개입할 수도 있지만 고위 리더들은 다른 기관의 동료들과 함께 큰 그림에서 긴 안목으로 기관들 간에 통합된 정책적 관점을 수립하는 데 집중해야 한다.
- 대응 기관의 간부(예: 최고 지휘관 바로 아래 직급)는 위기 상황에서 기관 간 공동 작전에 대한 책임을 다할 수 있도록 교육, 훈련 및 실전 경험을 사전에 체계적으로 준비해야 한다.
- 리더들이 전략에 집중하고 효과적인 공조체계에 주력하려면 마라톤 같은 정기 행사에 위기 대응 계획을 사전에 마련하여 긴급 상황에서 최고 지휘관들이 협업할 수 있는 안전하고 잘 갖춰진 시설이 제공되어야 한다. 이 지휘 시설은 전술 운영을 관리하는 부하들과 가까이 위치하되 분리되어야 한다.
- 사건이 장기화될 경우 교대로 근무할 수 있도록 리더급 인력을 충분히 확보해야 한다.

다. 그러지 않으면 피로로 인한 실수가 반드시 발생하게 된다. 보스턴 사고 당시에도 사건 수습을 지휘하던 많은 이들은 36시간 이상 잠을 자지 못했고, 대부분은 월요일 폭발 사고 이래 제대로 잠을 자지 못했다. 사고 기간 내내 이들은 차(次)순위 책임자들과 더불어 쉴 틈이 전혀 없었고, 한번도 투입되지 않은(즉, 충분한 휴식을 취한) 인력은 단 한 명도 없었다. 리더급 인력들에게 충분한 휴식시간을 제공하지 못하면, 필연적으로 판단력이 흐려지고 정보 이해력도 떨어지며, 심지어 가장 기본적인 업무조차 제대로 수행하지 못하게 된다. 따라서 리더급 인력들을 보다 많이 확보하여 정기적인 교대 근무가 가능하도록 지원해야 한다.

- 전략적 이슈에 집중해야 하는 고위 리더들은 걸러지지 않은 방대한 정보에 과다하게 노출되어서는 안 된다. 24시간 내내 뉴스와 소셜미디어가 포화상태인 사건에서는 매순간 엄청난 양의 정보가 생산되고 유통된다. 그러나 그중 상당수는 왜곡되거나 잘못된 것이다. 최고 의사결정자들이 정보의 해석과 전략적 이슈에 집중하려면 걸러지고 정리된 자료가 필요하다.

### 전술적/현장 명령체계

- 개인이 위기 현장에 '독자적인 행동(self-deployment)'을 하는 상황을 통제하기 위하여 위기 대응 기관에서는 체계적인 절차와 규정을 갖춰야 한다. 목요일 밤 충격 사건과 금요일 용의자 체포 현장에서는 위기 대응 인력들과 일반 시민 둘 다 위협하는 위험한 상황이 전개되었다. 부분적인 이유는 규율을 갖춘 조직으로서가 아니라 개인 단위로 움직인 경찰관들이 지나치게 많았기 때문이다.
- 공공 안전 담당 기관들은 보다 발전된 규율과 교육 및 훈련 체계를 구축하여 위기 상황에서 효과적으로 세부 지휘를 내릴 수 있어야 한다. 대개 경찰들은 소속 기관 동

료들과 함께 현장에 배치될 경우에는 상급자의 지시를 따르지만 혼자만 파견되거나 스스로 긴급 현장에 찾아간 경우에는 그렇지 않은 경향이 있다. 생명을 구하기 위한 노력이 즉시 요구되는 상황을 제외하고는, 강력한 규정을 마련함으로써 경찰은 대규모 현장에서 상급지시를 먼저 구하도록 훈련되어야 한다. 본인이 소속되지 않은 다른 조직에서 현장을 지휘할 경우에도 마찬가지다.

- 현장에 배치된 경찰들이 소속이 다른 경우에 총기 사용을 통제할 수 있는 개선된 원칙과 훈련이 필요하다. 긴박하게 전개되는 고도로 위험하고 감정적으로 민감한 사건에서 총기 사용의 범위 및 허가에 대한 통제 역시 매우 중요한 세부 지시 사항 중 하나다. 사전에 협의된 지시 체계가 없는 상황에서 여러 기관의 인력들이 '즉석에서 팀을 형성'하여 대응하면 상황이 훨씬 더 복잡해진다.
- 실제 현장 또는 잠재적 위기발생 현장에서 위기 대응 차량(경찰차, 소방차, 군용차량 등-오킨이)의 주차에 관한 규율과 통제 시스템이 필요하다. 또 향후 동선을 고려하여 디스패처(사고 현장에 무전기를 통해 경찰들을 배치하는 담당자 - 오킨이)와 현장 지휘관들은 경찰들에게 이 규칙을 효과적으로 알리고 강조해야 한다.
- 여러 기관이 개입된 복잡한 사건에서는 관할 지역 기관들이 이미 갖고 있는 현장 상황 정보와 더불어 외부 기관 인력들의 전문성을 적극 활용할 수 있는 현장 체계를 구축해야 한다.

## 대중 커뮤니케이션

- 고위 리더들은 대중매체 및 소셜미디어를 통해 주기적으로 시민들과 열린 의사소통을 하는 일을 매우 중시해야 한다. 설령 비공개 수사가 진행되는 동안이라도 이 원칙은 동일하게 적용되어야 한다. 정확하고 공식적인 발표가 자주 진행되지 않으

면, 뉴스와 소셜미디어가 이 공백을 메우게 되고, 때로는 추측성 내용과 잘못된 정보가 보도되기도 한다. 정기 행사를 계획할 때는 반드시 위기관리 커뮤니케이션 체계가 마련되어야 하며 여기에는 소셜미디어의 활용도 포함되어야 한다. 그리고 광범위하게 퍼져나가는 그릇된 정보와 소문들을 불식하기 위한 대안도 포함되어야 한다.

- 위기 상황에서 실종자 또는 부상자 가족들과 의사소통 및 조율을 위한 커뮤니케이션 체계 역시 개선되어야 한다. 긴급 상황에서 치료 중인 환자들의 개인정보 공개를 관할하는 건강보험 정보 활용 및 책임에 관한 법률(이하 HIPPA)의 개정이 필요할 수도 있다.

## 향후 위기에 대한 준비

- (NIMS에 명시된) 사고 관리 프로세스와 역량을 체계적으로 구축하고 도입해 이를 연습·훈련한다면, 여러 기관과 지역이 개입하는 복잡한 사건에서 긴급위기 대응 인력들이 상황을 대처할 수 있는 역량을 획기적으로 향상시킨다. 단 한번도 만나거나 함께 일해본 적이 없는 위기 대응 인력들이 NIMS와 같은 공통적인 위기관리 시스템을 이해하는 것은 대단한 가치가 있으며 결코 간과되어서는 안 된다. 위기 상황에서 이는 본인뿐만 아니라 다른 사람들의 목숨까지도 살릴 수 있다.
- 정기 행사 또는 계획된 행사는 긴급 상황이 발생하지 않는다 할지라도 위기관리 능력을 배양하기 위한 효과적인 실전 훈련의 기회로 활용될 수 있다. 2013년 보스턴 마라톤 현장과 이후 일련의 위기 상황이 실제로 발생했을 때는 이 실전 훈련이 더욱 빛을 발한다. 이러한 행사를 통해 역량을 갈고 닦고 대비함으로써 언제든지 벌어질 수 있는 '예고 없는' 긴급 상황에서 대응 인력과 관련 기관들이 보다 효과적으로 임

무를 수행할 수 있다.

- ‘예고 없는’ 상황에서는 여러 기관 및 다양한 원칙들을 조율하는 일이 특히나 더 어렵다. 그러므로 상급지휘관들은 다음과 같이 실행해야 한다.
  - 의사결정을 내리고 실행하기 위한 통합된 지휘 체계를 직접 구축한다.
  - 현장에 투입 되기 전에 개인 및 조직들이 보고를 하고 대기할 수 있는 별도의 장소를 지정한다.
  - 한 번도 같이 일해본 적 없으며 소속이 다른 인력들이 ‘갑자기’ 팀을 구성해도 원활하게 일할 수 있도록 이에 걸맞은 원칙을 수립해야 한다.
- 지역 사회의 회복력(resilience)을 체계적으로 육성하고 기념해야 한다. 테러 사건에 맞서서 보스턴은 강인함, 다시 일어설 수 있는 힘, 심지어 도전정신을 보여주었고 이것이야말로 전체적인 결과, 즉 ‘보스턴 스트롱’을 이끌어낸 핵심 원동력이었다. 이러한 가치는 미국뿐만 아니라 다른 나라의 많은 지역 사회에도 내재되어 있다. 지역 사회의 회복력-현지 사례와 멀리 떨어져 있는 사례 모두-을 기념하고 축하하는 것은 자신감과 자립심의 문화를 육성하는 데 도움이 된다.





## 차례

---

백서 개요		9
감사의 말		18
머리말		20
서문		26

---

제1장	긴박하게 전개되는 사건들의 주요 특징과 지휘 및 협조 체계에 연구의 주요 초점을 맞춘 이유	29
제2장	사건의 간략한(선별된) 개요	36
	단계 1: 폭발	36
	단계 2: 커뮤니케이션 및 수사	49
	단계 3: 종반전	56
제3장	위기 대응의 강점(과 약점) 그리고 이를 야기한 전후 배경	70
제4장	향후 위기 대응 개선을 위한 핵심제안	92

---

맺음말	'보스턴 스트롱'이란 무엇인가?	96
별첨	연구 배경 및 근거	101
참조 1	2013년 4월 18일~19일 사건 관련 장소 지도 표기	103

---

# 감사의 말

본 백서의 저자들은 연구 기간 동안 인터뷰를 통해 솔직한 기억과 견해를 공유해주시고 전문적 도움을 주신 사건 관계자들에게 깊이 감사드립니다. 본인과 동료들이 사고 당시 취했던 행동들에 대한 상세한 설명을 듣고, 직접 수립하고 주도하고 실행했던 지휘와 공조 체계의 강점과 문제점들에 대한 시사점을 얻을 수 있었으며, 사건 전개에 대한 그들만의 경험과 견해를 들어볼 수 있었습니다. 특히 시간을 내 통찰력을 공유해주신 것과 그리고 백서의 초안과 잠정적인 결론들을 검토하기 위하여 마련했던 2014년 2월의 비공개 컨퍼런스에 참석해주신 것에 감사드립니다.

또 이번 연구를 위해 전문 지식과 지원을 제공하고 본 결과물을 토대로 컨퍼런스를 기획해주신 국제 스포츠 보안 센터(International Centre for Sport Security)에도 감사드립니다.

지난 3월에는 이번 사건에서 얻은 교훈을 공유하고 향후 위기관리 대응책 개선 방안을 논의하는 열띤 토론에 100여 명이 참석했고 많은 분들이 멀리서 해주셨습니다. 통찰

력을 나누고 성원과 지원을 해주신 모든 분들께 깊이 감사 인사를 드립니다.

그 밖에도 많은 분들이 백서 작업에 도움을 주셨으며 이번 연구의 마지막 단계에서 핵심적인 정보를 제공한 컨퍼런스 준비에 애써주셨습니다. 특히 본 백서에서 설명하고 있는 사건에 대한 이해를 위해 끊임없이 보고 또 봤던 엄청난 분량의 비디오 및 오디오 파일과 뉴스 기사들을 수집하여 데이터베이스를 만들어주신 데이빗 자놉스키(David Janovsky)에게 감사드리며 컨퍼런스 준비와 운영 그리고 백서의 마무리 작업을 위한 수많은 행정업무를 열성적으로 도맡아 준 데이빗 자일스(David Giles)와 재닛 유앵(Janet Yeung)에게도 감사드립니다. 국제 스포츠 보안 센터의 조사국장인 숀 맥카티(Shaun McCarthy)는 컨퍼런스를 위한 제안을 많이 해주셨을 뿐만 아니라 이번 연구에 큰 기여를 해주신 여러 국제 전문가들을 추천하고 소개해주셨습니다. 또한 브라이언 웰치(Brian Welch)는 이번 사건과 관련하여 수집한 주요 사안에 대한 정확한 가이드와 피드백을 주셨고 다니엘 하르샤(Daniel Harsha)와 메이지 오브라이언(Maisie O'Brien)은 최종 백서를 출간하고 배포하는 데 큰 도움을 주셨습니다.

# 머리말

이 책은 무엇인가—그리고 무엇이 아닌가

다음 장부터는 2013년 보스턴 마라톤 폭발 사고로 시작된 위기 대응 및 범 집행 조치의 역학관계를 이해하고자 한다. 그중에서도 특히 사전 준비와 더불어 현장에서의 즉각적인 행동이 어떻게 효율적인 대응을 가능하게 했는지 분석하고 상대적으로 덜 효과적이었던 대응 역시 살펴본다. 본 책은 보스턴 마라톤 폭발 사고의 모든 이야기를 낱알이 다루고자 하는 것은 아니다. 그보다는 마라톤과 같은 ‘정기’ 행사뿐만 아니라, MIT 경찰관 손 콜리어(Sean Collier)의 사망에서 시작하여 다음 날 용의자 체포로 결론이 난 ‘예고없는’ 사건에 이르는 사건 중 선별된 일부를 분석함으로써 보스턴을 비롯한 다른 지역에서 보다 잘 대비할 수 있는 교훈을 찾고자 한다. 이를 위해 본 연구 중에는(사건 자체 또는 보스턴이라는 지역의 특성에 국한되는) 특수한 요인들과 일반적인 요인들을 구분하여 살펴봤다.

이번 연구를 통해서 본 사건에서 잘 진행되었던 점과 비교적 잘 진행되지 못했던 점들의 주요한 차이는 대응 조직들의 배치와 관리를 아우르는 지휘와 협조(Command and

Coordination) 체계, 상호관계 그리고 사건 정황에서 기인한 것임이 밝혀졌다. 따라서 본 백서는 고위 관계자와 실무 인력 간의 관계와 더불어 타 조직의 같은 직급의 인력들과의 관계를 살펴보고 이러한 상호관계에 따라 마라톤 폭발 사고의 전개 과정에서 어떻게 더 효과적인 또는 비효과적인 대응이 있었는지에 초점을 맞추고 있다.

본 백서의 취지는 결코 사건의 모든 이야기를 서술하거나 시간 순으로 발생한 일들을 조목조목 나열하려는 것이 아니며, 이 역사적인 사건의 모든 이면을 파헤치고자 하는 것도 아니다. 그러나 우리 연구과제의 핵심인 지휘와 협조 체계의 분석을 위해서는 사건의 흐름과 사건이 발생한 정황을 설명할 필요는 있다. 본 백서에서는 목적에 따라 매우 중요할 수도 있지만 저자들의 관점 즉, 본 백서의 핵심인 지휘와 협조 체계를 분석하는 데는 중요성이 상대적으로 부족한 몇 가지 요소를 생략했다.

본 백서는 사건 수사 보고서 또는 사후 보고서가 아니다. 사건을 설명하는 데 대개 인물들의 이름 또는 특정 기관명은(단, 정황상 분명하거나 또는 이미 잘 알려진 경우 제외) 명기하지 않았다. 저자들의 목적은 결코 사건에 책임을 물으려는 것이 아니며, 누군가를 칭찬하거나 질책하려는 것도 아니다. 현재 공식적인 수사 및 사건 보고서 작성이 진행 중이며 거기에서 중요한 교훈들을 얻을 수 있을 것이다. 예를 들어 경찰관 리차드 도노휴(Richard Donohue)가 크게 부상을 입게 된 정황을 파악하기 위한 조사가 그중 하나이다. 반면에 본 백서는 도노휴 경관이 총상을 입은 4월 19일 이른 아침에 급박하게 진행된 일련의 사건에서 전략적, 전술적 지시에 대한 이슈에만 초점을 맞추고 있다. 종합하자면, 저자들은 위기 대응을 위한 조직 구조, 강령 및 관행에 초점을 두었다. 따라서 본 사건들은 개인단위 성과의 사례가 아니라 조직단위 운영 프로세스의 사례로서 해석되고 설명될 것이다.

## 지휘와 협조 체계가 왜 본 연구의 핵심인가

본 연구의 취지는 ‘보스톤 스트롱’을 가능케 했던 요소 그리고 효과적인 대응을 저해했던 요소들을 찾아내는 것이다. 첫째 성공 요소는 ‘지휘’ 즉, 여러 대응 기관 및 조직 간의 의사결정과 실행의 밑바탕이 되었던 프로세스, 절차 및 구조였다. 둘째, 위기대응을 위하여 모인 폭넓고 다양한 기관, 조직 및 단체 상호 간의 ‘협조’ 역시 중요한 역할을 했다. 이 조직들은 크고 작은 팀을 이루어서 함께 일 했다. 전체적으로 보자면, 마라톤 폭발 사고 이후 발생한 일련의 사건들은 엄청난 도전과제들을 제기했다. 운영원칙과 절차, 문화, 권력구조, 관점 및 이해관계가 저마다 다른 각 정부기관(시, 주, 연방), 전문 기관 공공 및 민간 분야를 모두 포함한다는 점에서도 그렇고, 잘 준비된 사전계획과 실천에서의 순발력을 모두 포괄한다는 점에서도 마찬가지였다. 기관들이 그토록 효과적으로 협력할 수 있었다는 사실은 높이 평가받아야 할 뿐만 아니라 다음에 발생할지도 모르는 예기치 못한 긴박한 재난이나 공격에 대비하여 중요한 시사점을 제공한다. 사전 준비와 사건 발생 시점에서 무엇 때문에 서로 다른 조직들이 효과적으로 공조할 수 있게 되었는가? 앞으로 발생할 수 있는 사고에 대비하여 어떠한 문제점들을 해결해야 보다 향상된 대응을 할 수 있을 것인가? 특히 보스톤 마라톤 사고 당시 조직들 간의 지휘와 협조 체계에는 어떠한 것들이 마련되어 있었고 실행에 옮겨졌기에 위기 대응이 성공적으로 – 그리고 일부 덜 성공적으로 – 이루어졌는가?

본 연구의 핵심 내용은 미국에서 이행되는 광범위한 위기관리 실무나 경향과 맞물린다. 보스톤 마라톤 폭발 사고는 특정 사고 발생시 다수의 기관들간의 지휘 및 협조체계에 대한 혁명이 진행되고 있는 와중에 발생했다. 2002년 미국 의회는 ‘국가 사고 관리 시스템(NIMS)’을 통과시키고 이를 연방재난관리청(FEMA)을 통해 공포했다. NIMS의 주요 목적은 서로 다른 기관들과 관할구역들을 아우르는 일관된 위기 대응 체계를

마련함으로써, 긴급 상황에서 두 개 이상의 기관이 손을 잡아야 하는 경우, 이전에 협력한 경험 없이도 공조 대응할 수 있도록 하는 것이다. 그러나 이 법안을 공포한지 10여 년이 지났고 NIMS에 대한 높은 기대감에도 불구하고 여전히 위기관리 기관들의 관행과 문화에 완전히 스며들지 못한 채 미완성으로 남아 있다. 본 백서에서는 이번 마라톤 사건에 NIMS를 적용하여 평가하고 있지는 않지만 NIMS의 기대 효과를 충분히 거두기 위해서는 여전히 지휘 및 협조 체계와 관련하여 할 일이 산적해 있다.

## 본 연구의 기원과 근간

본 연구를 위해 저자들은 이 사건에 관여했던 의사결정자급 관계자를 상세하게 인터뷰했고 공개된 자료를 광범위하게 조사했다. 이와 함께 많은 인터뷰 대상자가 참석한 가운데 초안 안에 담긴 사건에 대한 설명과 결론들을 검토하고 수정하기 위해 비공개 회의가 진행되었다. 이어서 미국과 다른 나라의 행사 보안 및 사고 관리 프로세스 전문가를 포함하여 100명에 달하는 분야별 학자와 전문가를 초빙하여 종일 일정으로 ‘전문가 좌담회’를 마련했다. 과거 경험을 토대로 교훈과 권고안을 다듬는 것이 주요 안건이었다(연구 과정에 관한 상세한 사항은 별첨을 통해서 확인할 수 있다.).

다음 장부터는 마라톤 폭발 사고 직후 일어난 여러 가지 일들을 종합적으로 보여주고자 한다. 이름을 밝히지는 않았지만 본 백서에서 다루는 대부분의 사건이 두 명 이상(그리고 보통은 더 많은 사람들)이 동일하게 묘사한 내용을 토대로 하고 있다.





# ‘보스턴 스트롱’은 어떻게 가능했는가?

보스턴 마라톤 테러 사건이 남긴 교훈<sup>1</sup>

허먼 B. “더치” 레너드(Herman B. “Dutch” Leonard)  
하버드 케네디스쿨 & 하버드 비즈니스스쿨

크리스틴 M. 콜(Christine M. Cole)  
하버드 케네디스쿨

아놀드 M. 호윗(Arnold M. Howitt)  
하버드 케네디스쿨

필립 B. 헤이만(Philip B. Heymann)<sup>2</sup>  
하버드 로스쿨

---

1 2014년 3월 13일과 14일 양일간, 매사추세츠 주 케임브리지 소재 하버드 대학교 존 F. 케네디 스쿨에서 개최되었던 보스턴 마라톤 테러 사건을 통해 얻은 교훈을 주제로 한 전문가 좌담회에서 현재 버전 이전의 백서가 배경 지식을 제공하는데 쓰였다. 이에 저자들은 본 백서와 관련 회의에 아낌없는 지원을 제공한 국제 스포츠 보안 센터, 하버드 대학교 교무처장실, 케네디 스쿨 타움만 센터(Taubman Center for State and Local Government), 보스턴 래퍼포트 연구소(Rappaport Institute for Greater Boston), 로이 & 릴라 애쉬 센터(Roy and Lila Ash Center for Democratic Governance and Innovation), 형사사법 정책 프로그램(Program in Criminal Justice Policy and Management), 위기관리 리더십 프로그램 및 하버드 로스쿨과 하버드 비즈니스 스쿨에 감사 드린다.

2 헤이만 교수는 본 연구와 별도로 마라톤 사건 이전에 발생한 일들을 연구하였으며 이는 해당 백서에 상세히 기록되어 있다.

---

# 서문

“우리는 영웅은 아니었다. 우리는 영웅들과 함께 있었다.”

*(We were not heroes, but we were in the company of heroes.)*

---

지난 2013년 4월 15일, 117회 보스턴 마라톤의 결승선이 있는 보스턴 최고의 쇼핑 번화가인 보일스톤(Boylston Street)가에는 관중 수천 명이 꽉 들어서 있었다. 관중들은 출발 신호음이 울린 지 약 4시간이 지난 시점에서 마의 42킬로미터를 통과한 아마추어 주자들을 응원하고 있었다. 오후 2시 49분, 예고도 없이 사제 폭발물이 관중 사이에서 터졌고 12초 후 인근에서 또 한 차례 폭발이 일어났다. 폭발물이 터지면서 못, 볼 베어링 그리고 금속 조각이 인근의 관중들이 있는 곳까지 튀었다. 이 사고로 3명이 사망하고 260여 명이 병원으로 호송되었다. 부상자 중에는 하지 절단 등 끔찍한 부상을 입은 경우가 많았다.

이 두 차례 폭발에 온 나라의 이목이 집중되었고 보스턴 시민들은 충격에 휩싸였다. 그러나 이는 자부심을 느끼게 해준 극적인 100시간의 시작이었다. 보스턴 마라톤 테러

사건 발생 이후 보여준 보스턴의 대응력은 수십 년에 걸쳐 준비된 결과물이다. 그리고 이제는 이른바 ‘보스턴 스트롱’으로 널리 알려지게 되었다.<sup>3</sup> 많은 사람들이 목격한 바와 같이, 성공적으로 대응할 수 있었던 중요한 요인은 우연적 행동이 아니라 목적의식을 가지고 대비한 결과 덕분이다. 끔직한 폭발 참사 직후와 그 후 며칠 동안 드러난 위기 대응 역량과 협조 체계는 수십 년에 걸친 노력을 잘 보여준다.

결론적으로, 보스턴을 상징하는 행사에서 발생한 무시무시한 테러 사건 속에서도 여러 가지 면에서 보스턴은 강인함을 보여줬다. 물론 한편으로는 운이 상대적으로 좋아서 폭발 사고의 여파가 조금은 경감될 수 있었던 부분도 있다. 그러나 나머지는 체계적인 준비와 충분한 목적의식을 바탕으로 한 행동의 결과물이며, 다른 곳에서는 모방조차 하기 힘든 보스턴만의 고유한 면모도 있다. 그럼에도 불구하고 저자들은 (전반적으로 성공적이었던) 보스턴의 위기관리 대응에 주요하게 기여했던 대부분의 요인들은 계획적인 것이었으며 따라서 다른 곳에서도 반복할 수 있다고 믿는다.

본 백서의 핵심 목적은 ‘공유할 수 있는 교훈’을 제공하는 것이다. 우리는 무엇이 가장 잘 진행되었고, 왜 그것이 가능했으며, 어떤 행동들이 덜 효과적이었는지 이해함으로써 보스턴과 다른 곳에서 향후 일어날 수 있는 위기에 더욱 잘 준비하기 위해서는 앞으로 무엇이 필요한지 파악하고자 한다.

보스턴에서 발생한 일련의 사건들은 긴박하게 전개된 테러리스트들의 공격에서부터 출발한다. 그래서 이 사건들로부터 얻을 수 있는 교훈들 중 일부는 테러 사건에만 국한되는 내용일 수도 있다. 그러나 매우 불확실하고 유동적인 상황을 통제함으로써 얻을 수 있는 교훈은 자연재해, 산업재해 및 테러 관련 사건에도 마찬가지로 적용 가능할 것으로 여겨진다. 따라서 본 백서는 보다 보편적으로 적용될 수 있는 내용을 중심으로 사

---

3 ‘Greater Metropolitan Boston Strong(보스턴 광역 스트롱)’ 또는 ‘New England Strong(뉴잉글랜드 스트롱)’ 또는 심지어 더 일반적인 표현이 어찌면 보다 정확한(그러나 입에 덜 달라붙는)구호일 수도 있다. 그 이유는 사건 대응에 대한 지원의 손길이 사고 발생 지역을 넘어서 제공되었기 때문이다. 그럼에도 불구하고 본 백서에서는 ‘보스턴’을 다른 사람들과 마찬가지로 주변 지역까지 아우르는 개념으로 사용한다.

건을 바라보고자 한다.

## 본 백서의 구성

머리말과 서문에 이어 제1장에서는 마라톤 테러처럼 빠르게 전개되는 사건의 일반적인 특징과 이런 유형의 사건에서 왜 위기 대응의 성공 또는 실패가 지휘 및 협조 체계에 의해 좌우되는지 설명한다. 이어서 제2장에서는 보스톤에서 폭발물이 터진 이후 나흘간 어떠한 일들이 벌어졌는지 살펴보면서 지휘 및 협조 체계의 특성을 이해하는데 가장 중요한 요소들에 초점을 맞추고 있다. 제3장에서는 이번 사건 대응을 통해 드러난 강점과 약점들을 다룬다. 그리고 마지막 장에서는 향후 있을지도 모를 심각한 도전 과제들에 보다 잘 대응하기 위해서는 위기관리 정책, 프로세스 및 관행 중 어떤 부분에서 더 혁신이 필요할지 알아본다.

---

# 제1장

## 긴박하게 전개되는 사건들의 주요 특징과 지휘 및 협조 체계에 연구의 주요 초점을 맞춘 이유

---

### 긴박한 사건 속에서 '대응 환경'

이러한 사건을 이끌고 관리하는 사람의 입장에서 유사한 사건들의 일반적 특성을 이해하기 위한 첫 번째 단계는 마라톤 테러라는 특수한 상황에서 한 발 물러서는 것이다. 대개 위기 상황은 다음과 같은 특징을 보인다.

- 대규모 피해 - 사상자, 재산 피해, 지역 사회 및 경제에 대한 중대한 타격
- 복잡성 - 연관성이 불분명한 동시다발 사건 발생
- 최초 - 해당 상황 또는 여러 주변 상황이 복합적으로 연계되어, 이전에 경험된 바가 없기 때문에 사건 해결을 위하여 사전 준비된 '실행 규칙'이 없다. 대신 사건이 전개됨에 따라 현장에서 실시간으로 대응책이 마련되어야 한다.

- 긴박한 전개-사건 전개에 따라 추가적으로 새로운 일들이 계속 발생
- 혼란-사건 자체의 문제뿐 아니라 사건 생존자, 행인, 시민, 위기관리 인력 및 리더들의 반응으로 인한 '소란스러운' 환경

관찰하는 입장 또는 리더의 입장에서 이와 같은 사건들은 매우 불확실하고, 모호하며, 혼란스럽고 체계가 없는 환경을 만든다. 이는 리더들이 다음과 같은 상황을 이끌 수밖에 없다는 의미다.

- 적대적인 상황 또는 범죄 수사 단계에서는 각종 단서, 실마리 그리고 중요한 통찰은 물론이고 수많은 방해 요소, 주의를 돌리는 상황과 잘못된 단서들도 넘쳐난다. 따라서 그릇된 것으로부터 핵심적인 단서를 걸러내는 일은 매우 어렵다.
- 낮은 이해도-무수히 많은 사실과 그릇된 정보가 어지럽게 산재되어 있어 검증, 평가, 분석은 커녕 이해하는 것조차 쉽지 않다. 이와 같은 상황은 이른바 '낮은 상황 인지도'로 불린다.
- 관련 조직과 개인을 포함한 지역 사회에 대한 높은 위험도
- 모든 이해 당사자들의 공포와 불안

이와 같은 낮은 상황 인지도는 '전운(fog of war)'(폰 클라우제비츠의 저서 《전쟁론》 1권 3장 인용)이라 불리기도 한다. 클라우제비츠에 따르면 긴박하게 진행되는 상황을 처음 대면하게 되면 상황 인지도가 본래 낮은데 이는 반드시 우리가 알아야 하는 중요한 사실의 3/4이 '불확실성의 안개에 존재'하기 때문이다.

따라서 이러한 상황에서는 그 어떠한 개인, 조직, 체계도 높은 수준의 정확도와 효율성을 발휘할 수 없다.(상황 인지도가 높고 덜 복잡하고 덜 혼란스러운 소규모 위기 상황

에 대한 경험을 기반으로 한) 신속하고, 원활하며, 확실하고 효과적인 개입이 무의식적으로 이행될지는 몰라도 상시적으로 작동하리라 기대할 수 없다. 사건이 종료된 이후에는 무엇이 정확하고 유용한 정보였으며 무엇이 그렇지 않았는지 명백해진다. 마찬가지로 어떠한 의사결정이 충분한 근거를 기반으로 했으며, 어떠한 실수들이 개인이나 조직에 빈번하게 발생하는 잘못된 조치 탓에 빚어지는지 드러난다.

이러한 대규모 긴급 상황은 한 국가뿐만 아니라 전 세계 다양한 매체, 일반 대중, 각 지역 및 외부 정치 지도자들의 이목을 집중시키기 때문에 위험은 더욱 커진다. 따라서 이러한 사건은 사건 발생 중에는 물론이고 종결된 이후에도 강도 높은 조사를 받게 된다. 그러나 이것도 결국 소 잃고 외양간 고치기 격이 되는 셈이다.

또 대규모 긴급 상황은 상당한 규모의 이해관계자들이 개입된다. 직접 피해를 입은 개인, 다수의 긴급 대응 기관(경찰, 소방관, 구급대원, 위기관리 인력, 공중보건의 등), 각 관할 구역 소속 부처, 공식 및 비공식 사회 단체, 여러 지방정부, 민간 및 비영리 부문의 다수의 NGO가 모두 포함된다.

전체적인 목표에는 대부분 동의할 수 있지만 이렇게 이해관계자들이 많을 때는 사건 진행 중에 업무를 파악하고 우선순위를 정하는 데 불가피하게 충돌이 발생할 수 있다.

이러한 전제조건과 상황들은 사건의 특성과 함께 리더들이 대응하는 환경을 구성하게 된다. 유사한 특징을 가진 사건에 대비하여 리더들이 사전에 환경과 상황을 어떻게 조성하느냐에 따라 결과가 달라지게 된다. 다시 말해 소속 기관 및 개인의 준비 상태와 함께 현장에서 어떠한 조치를 취했는지가 결과에 영향을 끼친다. 그리고 이러한 준비 및 조치는 일반적으로 지휘 및 협조 체계가 어떻게 조직화되고 실행되는지와 연관성이 있다.



## 위기관리의 핵심 명제로서 지휘 및 협조 체계-패러다임으로서 사고 관리

위기 상황이라는 본질적인 특성과 즉각 파생되는 다양한 영향 때문에 이러한 사건은 효과적인 지휘 및 협조 체계를 수립하는 데 상당한 어려움을 유발한다. 이는 위기 대응에 개입된 개별 조직을 효과적으로 이끌고 지시를 내리는 일뿐 아니라 수많은 유관 조직들 간에 협력할 수 있는 환경을 구축하고 유지하는 데서도 발생한다.

혼란스럽고 여러 지역에 걸쳐 발생한 새로운 사건의 경우 대응에 유용한 자원은 흩어져 있는 경우가 많다. 따라서 그 자원들의 잠재력을 효율적으로 활용하기 위해서는 그것을 얼마나 잘 결합하고 조율하고 배치하는지가 관건이다. 왕도는 없다. 적어도 미국 연방정부 체제에서는 유관 기관이 하나로 통합되어 있지 않고 사법 권한과 정치적 관할 구역 및 정부기관이 서로 다른 곳에 속해 있고 민간 및 비영리 부문 중 어느 하나에 개별적으로 소속되어 있기도 하다. 심지어 정부의 권한이 모든 상하 기관을 관통하는 통합된 체계라 해도 수많은 대응 조직들을 아우르는 지휘와 협조 체계는 어려운 숙제이며, 위기의 순간에 한번 권한을 행사하는 것으로서는 달성할 수 없다.

현재 미국에서 여러 대응 기관 간 지휘와 협조 체계의 밑바탕이 되고 있는 정책은 2002년 의회에서 국토안보법(Homeland Security Act)의 일환으로 통과되고 이후 연방재난관리청(FEMA)에서 공표한 국가 사고 관리 시스템(NIMS)이다. NIMS의 주요 목적은 여러 기관 및 관할 구역을 넘어서서 한번도 함께 일을 해보지 않은 조직 간에도 긴급 상황에서 일관성 있는 대응 및 상호 협력을 가능하게 하는 것이다. 사실상 NIMS의 주요 내용은 1970년대 캘리포니아 대규모 산불을 겪으면서 발전되어 의회에서 통과되기 전에 다수의 위기관리 유관 조직들에 이미 자리매김하게 되었다. 그러다가 9/11 테러 사건으로 NIMS가 처음 수립되어 2005년 허리케인 카트리나를 계기로 더욱 공고해졌다.

NIMS는 사고 발생시 '사고 지휘체계(incident command)'라고 불리는 기본 구조와 함께 현장 총괄 책임자 1명, 실행 책임자 1명의 배치, 세 가지 지원 기능 등 지휘에 필요한 상세한 내용을 담고 있다. 실행 책임자는 현장 운영을 직접 맡는다. 지원 기능은 계획, 운영 및 행정·재무 그룹에서 다음 단계를 대비하고, 계획 실행에 필요한 운영 사항을 준비하며, 이미 활용한 자원 및 인력을 관장하고 누가 비용을 부담할지 관리하는 업무이다. 이러한 업무는 보스톤 마라톤 폭발 사고와 같은 고위험 상황에서 각 유관 기관이 최선의 노력을 통해 효과적이고 통합된 대응을 할 수 있도록 절차, 관행, 정책의 기본 틀을 제공한다. 이는 보스톤 마라톤 폭발 사고와 관련된 여러 크고 작은 상황에서 준비에서부터 대응에 이르는 다양한 형태로 반영되었다.

NIMS가 다수 기관의 협력을 위하여 제공하는 핵심 도구는 '통합 지휘권(unified command)'이다. 이는 하나의 사건 또는 사건의 일부와 관련된 여러 기관의 대표들로 구성된 일종의 '사고 지휘관(incident commander)'으로서, 지휘관급 인력을 한데 모아서 자원을 모으고 실행 대응을 조율하는 역할을 위임하는 것이다. 각 주요 기관의 의사 결정권자들끼리 소통함으로써 공동 목표를 수립할 수 있을 뿐만 아니라 중요한 위기를 해결하기 위한 우선순위를 결정하고 계획을 수립하도록 한다. 이러한 맥락에서 NIMS는 기간이 길어지고 여러 지역에서 발생하는 위기 상황에서, 전체 상황 안에서 발생하는 개별적인 사건 사고에 대한 지휘체계가 전체를 아우르는 통합된 체계 안에서 움직일 수 있도록 가이드를 제공한다. 개별적인 사고가 발생하는 경우에도 여러 기관들이 개입될 수 있기 때문에 NIMS에 따라 개별 지역에만 해당하는 통합 지휘 체계가 수립될 수 있다.

본 책자에 담긴 연구 결과물은 보스톤 마라톤 테러 사건이라는 위기 상황에서 공동 지휘 구조가 어떻게 효과를 발휘했는지 살펴보는 것이다. 이번 사고에서 많은 성공 요인

들의 특징은 바로 여러 위기 대응 기관 및 여타 조직 간의 효과적인 협력에 기인한다. 허리케인 카트리나가 가장 단적인 예가 될 수 있다. 이는 협력이 현격히 취약했던 이전 사건들과 첨예하게 대조된다. 허리케인 카트리나 이후 몇 년 동안 많은 교훈을 얻은 덕분에 보스턴에서 그 성과를 입증할 수 있었다.

그럼에도 불구하고 역시 많은 취약점도 발견되었다. 이번 보스턴 사건에 대응하는 과정에서 위기관리 정책의 약점 및 실행의 깊이에 부족한 부분이 드러났다. 이는 앞으로 발생할 수 있는 보스턴 또는 여타 지역에서의 위기에 대비하여 더 발전시킬 수 있는 계기가 될 것이다.

#### **‘정기 행사’ 및 ‘예고 없는’ 사건에 대한 지휘**

지난 4월 15일 주에 발생한 사고는 두 가지 전혀 다른 사고 지휘 상황을 보여줬다. 마라톤이라는 ‘정기 행사’의 결승 지점에서 발생한 폭발 사고에 대한 대응의 경우, 마라톤 경기 운영 과정에서 혹시 발생할 수 있는 비상 상황에 대비한 각종 자원들이 사전에 세심히 파악되고 준비되었다. 마라톤 자체는 사고 지휘 구조에 따라 운영될 수 있도록 사전 기획되었다. 여기에 대규모 응급 의료(예를 들어 기온이 매우 높은 날의 집단 일사병 환자 발생)와 더불어, 매우 중요하게도, 테러 공격같이 발생 가능한 여러 가지 시나리오에 대비하여 철저하게 준비했다. 따라서 월요일에 발생한 사고에 대한 대응은 고위험 긴급 상황에 대비하여 구축된 체계, 프로세스 및 인력 배치를 기반으로 진행됐다. 사고 발생 직후에는 전면 ‘전쟁’ 태세로 돌입하여 사고 현장을 수습할 수 있는 사고 지휘 체계 또한 마련되었다. 실제 발생한 상황과 꼭 들어맞는 상세한 대응 계획은 부재했지만 이미 발동된 전반적인 체계가 있었다. 또 이와 같은 유형의 사고에서 항상 개입

하게 되어 있는 여러 기관들이 협조할 수 있었으며 이는 사건 전개에 따라 지휘 체계의 근본 뼈대를 제공하는 역할을 할 수 있었다.

반면 4월 18일 목요일 저녁부터 4월 19일 금요일에 발생한 사건들은 ‘예고 없는’ 사건들로 폭발 사고와 대조를 이룬다. 폭발 용의자 2명이 MIT 교내 경찰에게 총을 쏘고 살해한 것으로 지목되었으며 이후 차량을 훔치고 워터타운에서 경찰관들과 총격전을 벌인 끝에 용의자 1명이 사망했다. 이 총격전으로 이후 18시간 동안 나머지 용의자에 대한 집중 수색 작업이 진행되어 마침내 금요일 저녁에 체포함으로써 사건은 종결되었다. 사건이 계속 진행되는 동안 지휘는 조직적으로 잘 이뤄져야만 했다. 월요일 사고와는 대조적으로 워터타운에 신속하게 모인 대응 인력들은 사고 관리 강령과 경험 그리고 그동안 쌓아온 상호 간의 개인적인 관계를 기반으로 임무를 수행해야 했다.

따라서 이번 마라톤 폭발 사고는 동일한 조직과 동일한 인력들이 두 가지 전혀 상반된 상황에서 어떻게 대응하였으며 각각의 상황에서 사고 지휘 체계를 적용하는 것에 대한 어려움을 이해하는 중요한 계기를 제공한다.

---

## 제2장

### 사건의 간략한(선별된) 개요

“이러한 순간은 끔찍할지언정, 우리의 나약함이 아닌 우리의 강인함을 발휘하게 한다.”

*(Moments like this, terrible as they are, don't show our weakness – they show our strength.)*

---

단계 1: 폭발

4월 15일 월요일 오후 2시 49분 ~ 4시 50분

지난 2013년 4월 15일 오후 2시 49분경 보스턴 마라톤 결승선 인근 관중들이 모인 곳에서 대략 180미터 떨어진 두 개 지점에서 12초 간격으로 두 차례 폭발이 일어났다. 이 끔찍한 사고로 매사추세츠 주 알링턴시에 거주하는 크리스탈 캠벨(Krystle Campbell, 29세), 같은 주 도체스터시에 거주하는 마틴 리처드(Martin Richard, 8세) 그리고 가족이 익명을 요구한 보스턴 대학교 석사과정 중국인이 그 자리에서 사망했다. 이와 함께 수십 명이 치명적인 부상을 입었고 전체 사상자 수가 무려 수백 명에 달했다.(참조 1. 폭발 및 사후 대응과 관련하여 4월 15일부터 19일까지 발생한 주요 사건 발생 지점을 표시한 지도.)

폭발과 동시에 개별적이지만 중복되는 세 가지 대응책, (1)응급 의료, (2)범 집행 (3)지역 사회의 치유가 동시에 가동되었다.

## 응급 의료

사고가 발생하자마자 생존자, 행인 및 현장의 대응 인력들이 부상자 구호에 뛰어들었다. 여기에는 마라톤 참가자와 관중은 물론이고 전문 인력(현장 파견 경찰, 소방관, 응급 의료 인력 등) 주변에 있던 의학 전문 지식이 있는 일반인(의사, 간호사, 구급대원, 이라크·아프가니스탄 전쟁 참전 용사)도 포함되었다.

결승선 주변에 고도로 훈련된 의학 전문가들을 배치했던 것은 운이 좋았거나 우연의 일치가 아니라 사전 계획에 따라 의도된 것이었다. 마라톤을 주최하는 보스턴 육상협회(Boston Athletic Association, 이하 BAA)는 행사를 위한 모든 준비를 주관한다. BAA에서는 다른 기관들과 손을 잡고 일사병이나 탈수에서부터 근육통까지 여러 가지 증상으로 괴로워하는 마라톤 참가자들에게 기본적인 치료를 제공하기 위해 의학적인 교육을 받은 인력들을 다수 확보하여 결승선 바로 옆에 설치한 커다란 구호 텐트에 배치시킨다. 대부분 경상에서부터 화상이나 절단 같은 여러 가지 유형의 참사에 대응할 수 있도록 훈련 받은 전문가들이다. 이 전문가들은 폭발 발생 즉시 부상자들에게 달려갔으며 나머지 사람들은 탈수나 기타 다른 달리기와 관련된 덜 심각한 증상으로 텐트 안에 있던 참가자들을 이동시켜서 폭발 사고 희생자들의 공간을 확보하는 데 주력했다. 또 BAA에서는 심각한 탈수나 기타 다른 증상을 호소하는 참가자들을 이동시킬 수 있도록 사전에 현장에 다수의 차량을 준비해뒀다. 폭발 사고가 발생한 이후 이 차량들은 대부분 사상자들을 응급실로 이동시키는 데 쓰였다. 사고 이후 일부 정부 관계자들은 BAA

가 마라톤 행사를 주관하면서 참가자뿐만 아니라 일반 대중까지도 모두 아우르는 ‘공공 안전의 관점’에서 대응 준비를 한 중요한 사실에 주목했다.<sup>4</sup>

현장에서 활약한 상당수의 공무원들과 시민들은 최근 전쟁터에서 전투 또는 응급 의료 경험이 있었기 때문에 끔찍한 폭발 상해를 치료해본 적이 있거나 이를 위한 훈련이 되어 있는 전문가들이었다. 전시 치료 경험이 부상자를 치료하는 데 발휘되었다. 마라톤 결승 지점에서 적극적으로 압박대를 사용했던 것이 한 예이다. 일부 위기 대응 인력은 압박대를 휴대하고 있었고, 일부는 현장에서 즉흥적으로 만들었다. 적극적으로, 즉각적으로 압박대를 사용함에 따라 수많은 목숨을 살릴 수 있었다고 한다.

의료 인력들을 돕고 있던 경찰관들은 현장에 속속 도착하는 (수많은) 경찰 차량이 구급차가 다니는 출구를 막지 못하도록 차량의 주정차를 통제했다. 대개는 길이 잘 통제되어 구급차를 비롯한 차량들이 부상자들을 빨리 이송할 수 있었다.<sup>5</sup> 차종을 막론하고 모든 가용한 차량들이 위급한 치료를 받도록 부상자들을 옮기는 데 이용됐다.

여기서 또 한 가지 눈여겨볼 사실은 이 마라톤이 매사추세츠 주 휴일인 애국자의 날(Patriot's Day)에 개최되었기 때문에 평상시와는 달리 대낮 교통 상황이 원활해서 대부분 병원으로 신속하게 희생자들을 이송할 수 있었다는 점이다.

그리하여 사건 현장의 중상자들은 22분 내로 모두 이송되었다. 보스턴에는 1급 외상 치료 전문 센터가 총 8곳(성인 전문 5곳, 소아 전문 3곳)이 있으며 이는 모두 폭발 사고 지점으로부터 수 마일 내에 위치해 몇 분 내로 도달할 수 있는 거리였다.<sup>6</sup> 마라톤 행사 당일(그리고 매년 신년 기념 심야 행사가 열리는 12월 31일과 불꽃놀이 행사가 넘쳐나는 7월 4일 독립기념일) 보스턴시 당국에서는 시내의 (수많은) 병원에 있는 환자

---

4 다른 ‘경기’ 행사와 보스턴 마라톤의 준비 정도를 비교해보는 것은 의미 있다. 보스턴은 매년 마라톤이 개최되면서 결승선 인근에서 발생할 수 있는 의료 지원이 필요한 다양한 상황에 대비하여 다양한 규정과 절차가 장기간에 걸쳐 축적되어왔다. 반면 일회성 페레이드나 집회는 특정 장소에서 수많은 사람이 모이지만(또는 지나가지만) 대개는 갑작스러운 대량 응급 의료 상황(‘집단 피해 사건’) 지원에 대한 준비가 현격히 취약한 실정이다.

5 그러나 나흘 후에 워터타운에서 발생한 최초의 총격 사건 이후 두 번째 용의자가 도주할 수 있었던 주요 원인이 바로 경찰자들이 서로 길을 막고 있었기 때문인 것으로 드러났다.

수 현황을 관리하는 협력센터를 가동한다.

대형 사고가 발생하였으며 곧 심각한 부상을 입은 희생자들이 속속 도착할 것이라는 소식이 각 외상 센터에 전달되었다. 그리고 부상당한 생존자들이 폭발이 발생한 지 몇 분내로 응급실에 도착하기 시작했다. 마라톤이 개최된 날이 매사추세츠 주 휴일이었기 때문에 병원들은 모두 문을 열었고 의료진도 정상 근무 중이었지만 별도의 수술 일정은 잡혀 있지 않았었다. 그래서 도착하는 환자들을 위한 수술실도 준비되어 있었다. 여기에 폭발 사고 희생자들이 병원에 도착한 시간은 교대가 막 이뤄지던 시간이어서 필요에 따라 교대를 마친 의료진과 교대를 막 시작하는 의료진이 추가적인 지원을 할 수 있는 상황이었다. 또 폭발 사고 소식을 전해들은 병원 직원들 역시 필요할 경우 지원을 하겠다고 병원에 연락했다. 단 한 곳도 부상자들을 치료하는 데 의료진 부족을 언급하지 않았다.

물론 애초에는 정황상 위기의 순간에 병원이 제대로 처신을 못한 상황들도 발생했다. 폭발 사고로 인한 참사였기 때문에 추가적인 공격 가능성에 대한 우려 탓에 병원으로 들어오는 구급차와 사람들이 모두 응급실로 출입하기 전에 검문을 받아야 했다. 그러나 병원에는 수색을 위한 노하우도 숙련된 인력이나 관련 규정도 없었기 때문에 즉흥적으로 할 수밖에 없었다. 이와 더불어 희생자 가족들을 통제하고 정확한 정보를 전달하는 데도 많은 어려움이 따랐다. 폭발 현장에서의 (당연할 수밖에 없었던) 혼란으로 희생자들의 신원이 바로 확인되지 못하는 경우가 다수 있었다(일부 경우에는 현장에서 발견된 지갑이나 가방 같은 개인 소지품과 사람을 잘못 연관시켜서 신원을 오인하는 경우도 발생했다). (1996년 미국 건강보험 정보 활용 및 책임에 관한 법, 'HIPPA'를 비롯한) 개인의 의료정보 관련 법에 따라 환자의 동의 없이 환자의 의료 정보를 제공(의료진 제외)할 수 없게 되어 있어 일부 희생자들의 위치나 부상 정도를 확인하기 어려운

---

6 2014년 1월 23일 기준 미국 외상 전문센터 외과 학회 홈페이지(<http://www.facs.org/trauma/verified.html>)

성인 전문 센터-Beth Israel Deaconess Medical Center, Boston Medical Center, Brigham and Women's Hospital, Massachusetts General Hospital 및 Tufts Medical Center : 소아 전문 센터-Children's Hospital Boston, Floating Hospital for Children at Tufts Medical Center 및 Massachusetts General Hospital for Children.



경우도 있었다. 이는 특히 부상 때문에 정보 제공에 동의를 할 수 없는 희생자인 경우, 가족 또는 같은 단체 소속의 여러 희생자가 서로 다른 병원으로 이송된 경우 어려움을 가중시켰다. 결국은 의료진과 병원 고위 관계자들이 다른 병원 관계자들과 함께 정보를 교환하며 가족의 소재를 파악하기 위해 애썼다.

여러 외상전문센터에 단시간 안에 수백 명에 달하는 환자들이 왔음에도 불구하고 각 응급실은 환자들이 도착하자마자 치료할 수 있도록 모든 준비가 되어 있었다고 보고했다. 필요한 의술을 갖춘 의료진(외상외과의, 혈관외과의, 외상 간호사 등)과 수술실에 서부터 수술 도구에 이르기까지 만반의 준비가 되어 있었기 때문에 결국 한 환자의 치료가 끝날 때까지 다른 환자를 대기시켜야 하는 등의 일은 거의 발생하지 않았다. 한 센터장은 자신의 역할이 의사와 간호사로 구성된 팀이 한 번에 한 명의 환자에게만 집중하고 주변에 치료 중인 다른 환자로부터 격리될 수 있도록 일종의 ‘소규모 전용 치료 공간(micro-site)’을 확보하는 것이라고 설명했다. “저는 의료진이 ‘내가 잘 아는 익숙한 공간에 있다’는 느낌을 주고 싶었어요.” 다시 말해 그는 의료진들에게 최대한 친숙한 환경을 조성해주기 위해 최선을 다했다. 이렇듯 서로 분리된 ‘소규모 전용 치료 공간’을 갖춤으로써, 대량 희생을 불러온 동일 사건의 희생자들을 치료하고 있지만 각 팀이 서로 무관하게 전담 환자에만 집중할 수 있었다. 의료진은 평소와 거의 똑같은 환경에서 단 한 명의 환자만 돌볼 수 있었다.<sup>7</sup>

병원에 도착한 모든 부상자들은 살아서 집으로 돌아갈 수 있었다.

---

7 병원에서 의료진에게 친숙한 ‘소규모 전용 치료 공간’을 제공할 수 있었던 이유는 아마도 병원은 항상 한 명의 환자를 대상으로 치료가 제공되며 이는 대량 사상자가 발생한 사건에서도 마찬가지이기 때문일 것이다(그러나 환자가 너무 많아서 의료진이 부족한 경우에는 상황이 달라질 수도 있다.) 의료 분야가 다른 분야와 비교해서 이러한 형태의 ‘소규모 전용 공간’을 제공하는 것이 수월할 수는 있지만 위기 대응 인력들에게 익숙하지 않은 상황 속에서 일상과 유사한 익숙한 환경을 제공하는 것은 다른 영역에서도 확대 적용 가능하다.

## 법 집행

폭발 사고 발생 직후, 생사를 다투는 상황에서 현장의 모든 이들에게 가장 중요한 일은 응급 처치였다. 많은 경찰들 역시 부상자 처치에 뛰어들었다. 경찰들은 두 차례의 폭발 이후 즉시 추가 폭발 가능성을 감지하고 부상을 당하지 않았거나 경상을 입은 참가자와 관중들을 통제하고 사고 장소에서 대피시켰다.

마라톤 행사 보안을 위하여 현장에 있던 유관 기관의 고위 관계자들을 비롯하여 우연히 근처에 있던 관계자들이 디스패처들을 통해 사고 소식을 접하고 현장으로 출동했다. 일부 사람들은 앞으로 목격하게 될 상황과 도착 즉시 취해야 할 행동에 대하여 마음의 준비를 하고 달려갔다고 이야기한다. 이는 현장에 이미 있어서 폭발의 충격을 함께 경험한 인력들과는 대조적이다. 소속이 달랐던 고위 관계자들은 대응을 위한 중요한 지시를 내리기 위하여 서로의 소재를 파악하고 모여서 합동 본부를 차려야 한다는 사실을 직감했다. (폭발 현장에 있던) 한 고위 경찰 관계자는 “바로 현장에 뛰어 들고 싶다”는 충동이 강하게 왔다고 설명했다. 그러나 그야말로 부상자를 구하려고 뛰어들려는 순간 다른 기관 소속 간부(중요한 점은, 이 사람이 폭탄이 터질 때 현장에 없었으나 몇 분 후 도착했다는 것이다)가 자신을 끌고 나와 바로 “합동 지휘본부에 당신이 필요하다.”고 말했다고 한다.

초기에는 다른 기관 소속 고위 관계자들이 2인 1조를 이루면서 기본적인 지휘 체계가 모습을 나타내기 시작했다. 이어서 다른 조 또는 작은 그룹이나 개인들과 합쳐지면서 규모를 늘려갔고 자체적으로 다(多)기관 체계가 구성되었다. 서로 다른 많은 관계자들이 협력의 필요성을 느끼면서 주요 파트너 기관들을 모두 아우르는 통합적인 지휘 체계가 마련되었다.

폭발 현장에서의 전문적인 지휘는 경찰 간부와 관련 지원 인력이 거리에 모여서 시작됐다. 그들은 현장 바로 인근에 적합한 장소를 짧은 시간 동안 물색하였지만 이내 확보한 장소에서 경찰견 한 마리가 폭발물 ‘탐지(hit)’ 반응을 보이면서 좀 더 떨어진 곳으로 이동했다. 궁극적으로는 각 기관장들이 현장에 속속 도착하면서 웨스틴 코플리 플레이스 호텔(Westin Copley Place Hotel)에 합동 지휘본부가 세워졌다. 지휘본부로 이곳으로 선택했던 이유는 현장에서 가까웠고 충분한 공간을 확보할 수 있었을 뿐만 아니라 추가적인 지원(탁자, 의자, 칠판, 전화, 음식, 커피 및 화장실 등)을 제공할 수 있었기 때문이다. 결국 지휘 체계는 아래에서 자체적으로 구성된 실무조직(사고 현장)과 위에서 통합된 상위 조직에서 동시에 만들어졌고 이 두 체계가 웨스틴 호텔에서 합쳐지면서 전체 지휘본부 구성을 완성했다.

당장 급한 현장 지원 업무를 위하여 아직 지휘본부가 완성되기도 전에 태스크포스가 조직되었다. 이들은 마라톤 코스를 따라 준비한 술집, 식당, 주택, 호텔 및 상점 등 주변 건물에 있던 시민들을 대피시켰고 추가적으로 폭발물 수색과 인근 지역 통제도 맡았다. 폭발 사고 직후 주변에 있던 많은 사람들이 한꺼번에 도망가면서 거리에는 가방 등 수많은 소지품이 버려져 있었다. 이미 현장에서 수색작업을 벌이고 있던 폭발물 처리반(Explosive Ordnance Disposal Team)은 버려진 가방이 추가적인 위협 요소가 될 수 있는 가능성 때문에 즉각 모든 가방을 비워내기 시작했다. 이 작업은 폭발물처리반에서 주도적으로 시작했지만 조금씩 더 체계를 갖추나갔다. 필요한 응급 처치가 이뤄지고, 환자들이 현장에서 병원으로 이송되고, 주변 사람들을 모두 대피시키는 동안 경찰관들은 폭발이 일어난 주변 지역을 마치 보스턴 최대의 범죄 현장으로 간주하고 임무를 수행했다. 이윽고 경찰들은 구조 활동에 대한 직접적인 개입과 사상자 구조 지원에서 벗어나 이제는 수사와 증거 수집에 몰두하기 시작했다. 무려 13블록에 달하는 지역을 완전히 통제하고 증거를 샅샅이 찾는 작업에 수많은 경찰들이 투입되어야만 했기 때문에

경찰에서는 시민들이 사고 현장에 다시 돌아오지 못하도록 통제하는 일에 주방위군의 지원을 요청했다. 더불어 용의자 수색을 위하여 수상한 행동을 하는 사람의 모습이 찍혔을지 모를 감시카메라 화면을 입수하기 시작했다. 또 수색대는 공격 자체 또는 용의자 피악에 단서가 될 만한 것들을 찾기 위하여 만반의 수색 작업을 시작했다. 그리고 현장에서 즉사한 마틴 리처드 군의 시신을 지키기 위하여 의장대도 주둔해 있었다.

폭발이 일어난 지점 밖으로 아직 결승선을 통과하지 못한 5,000여 명의 주자들이 남아 있었다. 그러나 이들은 결승선을 불과 1마일 가량 앞둔 지점에서 소수의 경찰과 훈련의 일환으로 마라톤 코스를 걷고 있던 주방위군에 의해 제지되었다. 폭발이 일어난 시점에 주방위군은 제복 차림에 배낭을 맨 채로 마라토너보다 앞서 결승선까지 다다르고 있었기 때문에 경찰을 지원할 수 있었다. 군대 지휘 체계 덕분에 이들은 사고 지점 밖에서 마라톤 참가자들을 제지하고 통제하도록 즉시 투입되었다.<sup>8</sup>

합동본부가 위치한 웨스턴 호텔 연회장에 신속하게 지휘 체계가 자리 잡아가고 있었다. 하지만 효과적인 위기관리 환경을 조성하는 데는 시간이 다소 소요되었다. 다른 위기 상황에서와 마찬가지로 보스턴 광역 지역, 특히 결승선 주변에서 통화량이 폭주해 통신 상태마저 불안정했다. 문자 발송이 좀 더 수월했지만 짧은 문장으로 의사 소통을 하기에는 여러모로 어려웠다. 호텔 측에 유선 전화 설치를 요청했지만 이것이 생각보다 힘들고 예상했던 것보다 많은 시간이 걸렸다.<sup>9</sup> 서로 다른 기관의 지휘관들이 가까이 위치해있었음에도 많은 사람들이 계속해서 웨스턴 호텔의 지휘본부로 몰려들었다. 지휘본부를 보호하기 위하여 보안 초소가 마련되었지만 총과 경찰 배지가 있는 어느 정도 계급이 되는 경찰이라면(심지어 다른 일반인까지도) 본부까지 들어올 수 있었다. 지

---

8 주방위군의 활약이 보스턴 마라톤 사건에서 높이 평가 받았다. 그러나 동시에 일각에서는 전투 피로증에 시달리는 남녀 주방위군들이 배낭을 매고 마라톤 경로를 따라 함께했던 것 자체가 안전상의 문제를 야기할 소지도 있었으며 따라서 앞으로는 보안을 위하여 소속을 확인할 수 있는 체계적인 방법이 마련되어야만 한다고 지적한다.

9 보스턴 지역의 힘은 약 40년간 자리잡아온 보스턴 지역 경찰 비상 라디오 네트워크(Boston Area Police Emergency Radio Network 또는 BAPER) 덕분이다. 1970년대 하버드 광장에서 일어난 반(反)베트남 시위 이후 처음 만들어졌으며 지난 40여 년간 꾸준히 성장해왔다. 이 라디오 네트워크는 보스턴 광역 지역의 176개 커뮤니티를 관장하고 있으며 여러 지역의 경찰서가 개입되는 모든 대규모 행사에서 커뮤니케이션의 중추 역할을 해왔다. 보스턴 마라톤 사고 기간 동안 매우 중요한 자원이었으나 과도한 정보 공유로 대대적인 혼란이 일어나기도 했고 폭발사고 3일 후에 일어난 워터타운 시의 텍스터가 및 로렐가의 총격전에도 혼선이 빚어진 원인이 되기도 했다.

나치게 많은 사람들로 복잡해지면서 지휘본부의 고위 간부들은 더 작은 장소로 옮기고 현장 대응을 조율하는 하부 지휘조직은 연회장을 사용했다.

당장 대응해야 할 중요한 이슈들이 있었고 이 중 일부 사안에는 관련된 사람들끼리 서로 침례하게 대립했다. 일각에서는 버스와 철도 환승구역(지하 포함)이 추가 공격 대상이 될 수 있기 때문에 전면 통제해야 한다고 주장했다. 반면 사고 지역에서 사람들이 벗어날 수 있도록 버스와 전철을 정상적으로 운영해야 한다고 반대하는 사람들도 있었다.(결론적으로는 정상 운영을 하되, 정거장과 환승구역에 보안 인력을 추가적으로 투입하기로 결정했다.) 당일 저녁 보스턴 가든에서는 NHL 하키 경기가 예정되어 있었는데 과연 취소를 해야 할지 그대로 진행해야 할지도 쟁점의 대상이었다. 많은 사람이 밀집한 지역에 대한 잠재적인 공격 가능성이 있고, 이미 사고 대응 차원에서 보안을 위하여 투입된 경찰이 무수히 많아 이 지역에 추가 지원이 어려운 점을 감안하여 하키 경기와 다음 날 저녁으로 예정되었던 NBA 농구 경기까지 모두 취소되었다.

합동본부에는 작전 문제와 관련하여 현장 인력들이 계속해서 전해오는 소식과 요청 사항들이 폭주했다. 그러나 몇몇 사람들은 주목해야 함에도 불구하고 놓쳐버렸을지도 모를 전략적인 문제들이 있을 것이라고 판단했고, 이에 집중할 수 있는 공간과 시간을 확보하고 문제에 대한 의견들을 조율하고자 했다.

그중에서도 한 고위 관계자는 “지금 우리가 뭘 놓치고 있죠? 다음 타깃은 어디가 될까요?”라고 물었다. 이미 두 차례의 폭발로 이러한 가능성을 인지하고 마라톤 테러가 어찌면 더 큰 규모의 공격의 시작일지도 모른다고 생각한 사람들은 다른 곳에서 일어난 일이 없는지 묻기 시작했다. 이들은 부상자들이 이송된 외상센터를 다음 공격 가능 장소로 지목하고 여러 기관들 간의 협조를 바탕으로 해당 장소로 전술 작전반을 배치했다.

SNS, 뉴스, 문자와 전화로 폭주하는 정보 가운데에는 혼란을 가중시키는 그릇된 정보도 상당수 있었다. 결승선 인근에서 추가로 폭발물이 발견되었다는 보도가 방송을 통해 전해지면서 SNS에서는 이 소식이 순식간에 퍼져나갔다. 그러나 이는 나중에 폭발물 처리반의 수색 작업을 잘못 해석해 빚어진 해프닝으로 드러났다. 추가 폭발물이 발견되지는 않았지만 이로 인해 불안과 혼란은 악화되었다. 여기에 사고 현장에서 약 8킬로미터 떨어진 외곽 지역에 위치한 존 F. 케네디 도서관에서 폭발이 일어났다는 보도로 여전히 테러 공격이 지속되고 있다는 불안이 계속되었다. 이 ‘폭발’은 사소한 전기 문제로 일어난 화재로 판명되었으나 이 역시 최초 기자회견에서는 ‘관련 가능성 있음’으로 발표되어 지휘본부에 걱정과 부담을 가중시키고, 관장하고 있는 사건에 대한 리더십 그룹의 이해를 더욱 불투명하게 만드는 등 여러 가지 불안을 야기했다. 뿐만 아니라 이로 인해(‘케네디 관련’ 장소들이 대상일지도 모른다는 추측을 바탕으로) 하버드 대학교 케네디스쿨에도 대피 명령이 내려졌다.

작전 측면에서 지휘본부는 점점 빠른 속도로 커지고 있는 다양한 임무를 총괄하고 있었으며 그 예는 다음과 같다.

- 폭발물 처리반의 지속적인 결승선 인근 수색 작업
- 사고 현장 통제를 위한 인력 투입
- 증거 수집 및 수사
- 2차 공격 예상 지역 통제
- 참가자들이 결승선에 맡겨 두었던 수만 개의 운동가방 확보 및 수색
- 수만 명의 마라톤 관중, 펜웨이파크(Fenway Park, 보스턴 레드삭스 홈구장-웁킨 이) 야구 관람객, 아직 완주하지 못했지만 현장에서 대피해야 했던 경기 코스 및 결승선 주변의 마라톤 참가자들을 위한 교통 정리

- 추가적인 수사 또는 대응이 필요한지, 마라톤 테러와 관련이 있는지 파악하기 위한 보스턴 및 다른 지역의 행사 정보 수집

이 모든 일에 여러 기관 간의 협조와 조율이 필요했다. 지휘본부는 보스턴 경찰서, 매사추세츠 교통국, 매사추세츠 주 경찰, 주방위군, 매사추세츠 주 재난관리청, 매사추세츠 주 교통부, 연방수사국, 미 비밀수사국, 미 주류연초총기화약국 및 인근 지역의 여러 대학 경찰 소속 인력들로 구성되었다. 매사추세츠 주 주지사 데발 패트릭(Deval Patrick)과 (최근 받은 수술로 병원에서 요양 중이던) 보스턴 시장 토마스 메니노(Thomas Menino)까지 가담했다.<sup>10</sup>

소속 기관에서 대부분 간부직이었던 합동본부 일원들은 위에 열거한 임무는 물론이고 부하들이 보고한 정보, 질문 그리고 의사 결정이나 가이드를 위한 요청을 처리해야 했다.(당연하고도 예상 가능한 바와 같이) 이쯤 되자 간부들은 대부분 작전 및 기술적인 문제에 집중하면서 여러 가지 업무 처리 절차를 만들어 나갔다.

이에 반해 광범위한 전략적 이슈를 정의하고 명확하게 잡는 일은 아직 자리 잡지 못했다. 오후가 되고 시간이 계속 흘렀지만 그 어떠한 공공기관 또는 기관의 소속 부처도 아직까지 언론과 국민을 상대로 성명을 발표하지 않았다(그러나 일부 유관 기관에서 SNS를 통해 일부 정보를 공개했다.) 사고 이후-또는 지속되고 있을지도 모르는-공격 이후에 주 또는 시 당국이 어떤 식으로 입장을 발표해야 하는가? 사고를 어떻게 정의해야 하는가(끔찍한 범죄였을까? 테러 공격이었을까? 보스턴에 대한 공격이었을까? 아니면 나라 전체?) 사고에 대한 대응과 관련 조직은 어떻게 설명되어야 하는가(예를 들어, 대응 및 수사를 누가 총지휘하고 있다고 발표되어야 하는 걸까?) 여기에 사고에 대처하기 위하여 자체적으로 지휘와 공조 체계를 구축한 것이 과연 최상이었는지 같은

---

<sup>10</sup> 사고 발생 기간동안 정치 지도자들의 역할이 매우 중요하다는 것이 입증되었다. 그러나 이는 NIMS에 충분히 담겨 있지 않으며 따라서 더 충분히 연구되고 정의되어 NIMS 규정에 반영되어야 한다.

실질적인 문제도 있었다. 이러한 문제들은 좀 더 전략적인 사안들로서, 현장에서 지휘 본부로 들어오는 직접적인 작전 관련 요구에 비해 주목받지 못했다.

패트릭 주지사는 이내 광범위한 전략적 문제에 주력해야 한다는 점을 인식했다. 그리고 그와 측근들은 지휘본부가 현장 작전 임무와 관련한 논의에 계속 휘말리고 있음을 발견했다. 결국 패트릭 주지사는 모두 휴대폰을 내려놓고 다음 취해야 할 조치들을 정의하는 데 집중하자고 제안했다. 당장 시급한 문제는 국민들에게 공동의 메시지를 전달하는 것이었다. 그러나 어떠한 유형의 성명이 될 것이며, 내용은 무엇이며, 누가 발표할 것이며, 어떻게 구성될 것인가? 그리하여 폭발이 발생한 지 2시간 1분 후인 4시 50분에 첫 번째 기자회견이 열렸다.

## 지역 사회의 치유

“보스톤 마라톤은 보스톤 시민 모두의 것이다(*Everyone in Boston owns the Boston Marathon*).”

의료진과 경찰관 외에도 보스톤 지역의 일반 시민들도 사고 현장과 사고로 인해 지원이 필요한 현장에 뛰어 들었다. 마라톤이 시작되던 날 아침 마라톤 코스를 따라 수많은 자원봉사자들이 모였으며 수천 명에 달하는 시민들이 물과 오렌지를 제공하며 보스톤 마라톤이 개최된 이래 늘 그랬듯이 지역 사회 일원으로 힘을 보탤다. 그러다가 폭발 사고가 발생하자 인근에 있던 사람들, 그 중에서도 특히 의료 훈련을 받은 사람들은 부상자 치료를 지원했다. 위기관리 기관의 한 고위 관계자는 필요로 하는 모든 곳에서 몸을 아끼지 않고 도움의 손길을 제공한 ‘노란 재킷을 입은 무리’ 즉, 보스톤 육상협회의 많은 자원봉사자들의 모습이 기억난다고 했다. 많은 시민들이 소셜미디어와 다른 방법들



을 통해서 사고 직후 그리고 며칠 동안 정보를 공유했으며 특히 용의자 수색 조사를 위해 사진과 동영상을 제공했다. 또한 사고 현장에서 사람들을 대피시키는 일을 지원하거나 본인들도 대피하는 데 협조했다. 아직 완주하지 못한 참가자들을 비롯하여 결승선에서 기다리고 있었을 가족이나 친구를 찾아야 했던 참가자들을 위하여 숙식, 담요, 전화 등의 다른 지원을 제공한 사람들도 있었다. 사고 이후 며칠간 보스턴 시민들은 사고로 목숨을 잃은 희생자들을 기리는 추모식에 참석하거나, 부상당한 생존자들과 그들의 가족들이 겪은 끔직한 참사를 이겨낼 수 있도록 돕거나, 사고 직후 마련된 원 펀드(One Fund, 폭발 사고 희생자들을 돕기 위하여 만들어진 통합된 기금)<sup>11</sup>에 성금을 보내는 등 여러 형태의 크고 작은 방식으로 제각각 아낌 없는 구호 활동을 펼쳤다.<sup>12</sup>

---

11 One Fund 기금은 지역 사회의 융합을 단적으로 보여주는 좋은 예다. 이전의 참사에서 각각 다른 취지 또는 방식의 생존자 지원을 위한 기금이 여러 개 조성되었다. 그러나 (대부분 좋은 취지의) 각기 다른 무수한 구호 활동은 기부자와 수혜자 모두 혼란스럽게 만드는 경향이 있다. 반면 이번 경우에는 이러한 활동을 모두 단순화하고 일원화하기 위한 노력이 여실히 드러난다. 물론 이를 위해서는 여러 가지 내부 논의가(예를 들어 단순 비교가 어려운 다른 유형의 부상에 대해 각각 그에 상응하는 보상 및 지원을 어떻게 책정할 것인가?) 필요하다. 그럼에도 불구하고 폭발 사고 직후에 나온 이러한 통합된 방식은 높이 평가될 만한 것이다.

12 지역 사회의 치유 활동은 사고 직후부터 시작되어 사건 전개 중에도 지속되었다. 예를 들어 5월 중순에는 보스턴 인근 지역의 식당 주방장들이 모여서 자신들의 재능을 통해 One Fund에 기부하는 'Boston Bites Back(보스턴이 다시 일어선다는 의미의 음식 축제-옴긴이)' 그리고 5월말 역시 One Fund 기금 조성을 위한 보스턴과 인근 지역의 음악인들과 개그맨들이 주최하는 자선 콘서트가 열렸다. 건축업자들은 집 구조변경이 필요한 피해자들을 위한 자원 봉사를 제공했다. 이 백서가 마무리되던 시점에 폭발 사고 피해자 2명이 주축이 되어 모든 구호 인력에게 감사하고 희생자들을 지원하는 의미에서 보스턴 시내에서 플래시몹(미리 정한 장소에 단채로 모여서 짧은 시간 동안 약속한 행동을 하는 군중 행위-옴긴이)이 기획되었다.

사고 당일 오후가 되면서 긴급 대응이 필요한 이슈들은 대부분 처리되었다. 현장 통제가 완료되었으며 불상사에 대비하여 폭발물 수색 작업도 이뤄졌다. 수사팀도 맡은 임무를 수행하고 있었고 다음 날 작업을 위한 준비도 진행되었다. 관중과 마라톤 참가자들 역시 폭발 지역에서 벗어나 안전한 곳으로 대피했다. 물론 여전히 남은 과제가 산적했다. 참가자들이 결승선에 두고 온 소지품을 어떻게 찾아갈 것인가? 대중교통, 병원 및 공격 가능성이 있는 여러 장소에 어떻게 보안을 강화할 것인가? 게다가 계속되는 위기대응 활동에 투입된 수천에 이르는 경찰 및 주방위군의 활동은 어떻게 지속적으로 지원하고 관리할 것인가? 그러나 이러한 실무적인 일들은 대부분 현황을 파악하고 정리하여 처리되고 있었다.

리더들이 직면한 보다 광범위하고 덜 실무적인 문제는 크게 3가지였다. (1)언론을 통해 국민에게 전해지고 있는 사건에 대한 커뮤니케이션 흐름 관리, (2)범죄 수사 운영 및 관리, (3)13개 핵심 블록을 벗어난 도시의 기타 지역에 대한 일상적인 치안 활동이 그것이었다.

폭발이 발생하고 정확히 2시간 1분이 지난 월요일 오후 4시 50분 웨스틴 호텔에서 첫 번째 기자회견이 열렸다. 주지사와 그의 스태프를 비롯하여 유관 기관이 협력해 정리된 하나의 메시지가 완성되었으며, 실제 기자회견장에는 십여 명의 고위 관계자가 작은 단상에 함께 올랐다. 주지사와 보스턴 경찰서장만이 짙막한 성명을 직접 발표하고 질문에 대답했다. 기자회견은 약 8분간 진행됐다.

웨스틴 호텔 지휘본부에 도착한 후 메니노 시장 역시 5시 54분부터 7분간 기자회견을

열었으며 주지사, 보스턴 경찰서장 및 일부 고위 관계자가 자리를 함께 했다. 메니노 시장은 기자회견장에서 희생자와 가족들에게 위로를 표하고 사고 대응과 극복에 대한 의지를 밝혔다. 주지사와 경찰청장 역시 짧게 입장을 밝혔다.

이 폭발 사고는 발생 즉시 테러로 간주되었기 때문에 FBI가 연방 관할권을 행사하여 총지휘를 맡게 될 것으로 예상되었고, 이는 월요일 저녁 8시 50분에 열린 세 번째 기자회견 서두에서 발표되었다. 애초 저녁 7시로 예정된 이 기자회견은 누가 어떠한 메시지를 발표할지를 두고 논의가 계속되면서 지연되었다. 이번에는 좀 더 많은 관계자들이(사고와 관련하여 직접적인 역할이 없었던 일부 정치인까지) 단상 위에 올라섰다. 먼저 패트릭 주지사가 신중하게 만든 성명을 발표했다. 그는 지금까지 밝혀진 내용과 사고 현장 통제, FBI의 수사 총괄 상황과 보스턴 파크 플라자 캐슬 인근(마라톤 참가자들이 가족과 친구들을 만날 수 있도록 코스에서 버스를 통해 이송된 장소)의 지원센터와 지금까지 취해진 조치에 대해 설명했다. 또한 사고 현장 주변 주택 및 상점들이 거의 완전히 봉쇄되고 보스턴 전역에 걸쳐 보안이 강화되고 대중교통 이동 중에는 불시 가방 검사 및 검문을 실시할 예정으로 다음 날 보스턴은 “모든 것이 재개되겠지만 완전히 정상 운영은 아닐 것”이라고 덧붙였다. 그는 모든 이들에게 경계하고 조심해달라고 요청했다. 그는 또한 마라톤 참가자들에게 내민 지역 주민과 관중들의 온정의 손길을 높이 평가하고 감사 인사를 전했다. 이번 회견에서는 4명의 관계자들이 추가로 발표하여 총 15분간 지속되었다. 그리고 FBI 총책임자는 단상에 함께 자리한 다른 관계자들이 소속된 기관과 보스턴의 합동 대테러 작전팀(Joint Terrorism Task Force)과 함께 수사를 총괄할 계획임을 밝혔다. 미국 연방검사, 보스턴 경찰서장, 서포크 카운티(Suffolk County) 지방검사 역시 각자의 입장을 발표했다. 이 기자회견에서는 국민들에게 사고 직전, 도중, 직후에 촬영한 사진 또는 동영상을 비롯한 정보를 제공해달라는 요청이 있었다.

같은 시간 각 지역, 국내의 언론 기자들이 모두 보스턴으로 모여들면서 사건 단서, 관련 제보 등 각종 정보를 찾기 위한 노력을 더욱 부채질했다. 소셜미디어에서도 여러 견해, 목격담 및 추측을 기반으로 한 엄청난 양의 정보가 오갔다. 이후 며칠간 언론의 집중적인 관심과 새로운 뉴스에 대한 적극적인 취재로 수사, 용의자, 단서 및 체포(실제로는 금요일까지 전혀 없었던)를 둘러싼 정확한 정보와 잘못된 정보가 동시에 흘러 넘쳤다.

수사에서 핵심 요소는 사고 현장에 확보한 각종 사진 증거물들을 낱알이 파헤치는 것이다. 수사당국은 중요한 정보가 될 수도 있는 사진이나 동영상이 있을 경우 FBI에 즉시 제출해달라고 시민들에게 당부했다. 지역 사회의 반응은 엄청났다. 폭발 사고가 일어난 시점에 전국에서 아마도 가장 많은 사진이 찍힌 곳이 바로 이 장소였기 때문에 도움이 될 만한 사진 증거를 찾을 가능성이 제법 높을 것으로 예상됐다. 그러나 감당할 수 없을 만큼 많은 사진이 폭주한 탓에 유용한 단서를 찾을 수 있는 숙련된 사진 분석 전문가를 확보하는 데 어려움이 따랐다. 수색 당국이 분석하고, 결정을 내리고 일부 경우에는 대응 조치를 취해야 하는 정보와 단서의 양이 어마어마했다. 덕분에 수사 진전에는 도움이 되었지만 동시에 잘못된 정보나 그릇된 단서 또한 무수히 많았다. 이것이 이와 같은 사고에서 부딪치는 어려움 중 하나다. 바로 혼란스럽고 오류 가능성이 있으며 무관한 정보의 홍수 속에 숨어 있는 유용하고 정확하며 실행에 옮길 수 있는 주요 단서를 포착하는 일이다.

이 사고가 연방정부나 주정부 모두와 연관된 범죄였기 때문에 FBI가 수사 총괄을 맡았지만 다른 기관들 역시 독립적으로 각자의 이해에 따라 수사를 진행했다. 보스턴 경찰서는 시내에서 발생한 살인 사건들을 조사했다. 서포크 카운티 지방검사(보스턴에서 발생하는 주 범죄 기소 담당)와 미 연방검사(매사추세츠 주 내에서의 연방 기소 담당)

의 초미의 관심사는 수사가 어떻게 진행되고, 증거는 어떻게 수집, 확보되며 누가 어떤 정보 및 단서에 접근 권한을 갖고 있는지 파악하는 것이었다. 수사를 위한 합동 수사대가 발 빠르게 마련되었으며 FBI가 수사를 총지휘하고 미 연방검사가 기소에 대한 총책임을 맡았다. 수사와 관련한 모든 사안에 대하여 유관 기관의 책임자들이 적극적으로 협조하기로 약속함에 따라 수사 실무진에게도 영향을 끼쳤다. 예를 들어 훈련된 인력이 대거 투입되어야 하는 활동인 사고 현장에서의 증거 수집은 여러 기관 소속 인력이 함께 맡았으며 이 조직들은 강력한 협동심을 발휘했다.

그러나 첩보와 CCTV 자료 분석 그리고 미디어와 관중들이 제공한 엄청난 규모의 동영상에서 발견한 정보를 공유하는 수사 영역에서는 정보를 공유하고 협조하는 과정에서 기관들 간의 장벽을 극복하는 일이 쉽지 않았다. 지나친 마찰이 발생할 때에는 간부들이 빠르게 나서서 부하들에게 협업을 지시해 해결에 나섰지만 그 과정에서 여러 가지 고충이 뒤따랐다.

동영상 및 사진 증거물에서 용의자들의 신원이 파악되고 그들에 대한 좀 더 정확한 사진들이 확보되자 이 사진들을 국민들에게 공개할지 여부를 놓고 열띤 논의가 열렸다. 초기에는 얼마만큼 공개할지를 놓고 수색 당국 내에서 의견이 분분했다. 현재진행형일 가능성이 있는 테러 공격에서는 흔히 논란이 되는 사안이었다. 정보를 보다 많이 공개함으로써 용의자 소재 파악에 국민들의 도움을 받고 추가 공격의 가능성을 낮출 수도 있지만, 용의자들에게는 수사망이 좁혀 들어오고 있다는 사전 경고를 보냄으로써 도주할 기회를 주는 셈이 되어 성공적인 체포와 기소 가능성을 떨어뜨리는 결과를 야기할 수 있다. 양쪽 입장 모두 확실한 근거가 있기 때문에 결정을 내리기 복잡하고 어려웠다. 마라톤 폭발 사고 당시 수사팀 내에는 양쪽 입장이 팽팽했고 한 관계자는 이를 두고 ‘건전하고 유익한 논쟁’이라고 회고했다.

논의가 지속되면서 자연스럽게 사진을 공개하는 방향으로 입장이 맞춰졌다. 이렇게 한 쪽으로 의견이 쏠리게 된 이유는 사진을 **공개하지 않았을 때** 일어날 수 있는 위험한 상황 때문이었다. 만약 수사 당국이 용의자들에 대한 정확한 묘사라고 여기는 사진을 확보하고도 - 실제 수요일 아침 시점에는 이에 대한 확신이 있었다 - 공개하지 않았는데 수사 당국이 찾기도 전에 그들이 추가 공격을 가하면 어떻게 되는가? 많은 사람들이(아마도 합당하게도) 사진이 사전에 공개되어 용의자 수색에 도움을 요청했다면 두 번째 공격은 막을 수 있었다 여길 것이다. 이렇게 되면 모든 관련 기관들이 불가능에 가까운 '뒤늦은' 상황 수습에 휘말리게 될 것이다.

(필요에 따라) 수사 상황을 전면 비공개로 한 결과 매체들이 앞다투어 보도를 하는 바람에 (일부 정확했지만 대다수 그렇지 않았던) 정보 유출로 인하여 사건에 대한 불확실성은 한층 더 높아졌다. 여기에 실제 목격담, 사실과 기고문, 근거 없는 추측들 그리고 여러 소셜미디어 채널을 통해 걸리지 않은 뉴스 보도가 일파만파 퍼져나갔다.

시간이 흐르면서 잘 준비되었던 공식적인 커뮤니케이션이 산발적으로 이뤄지기 시작했다. 사진이 과연 공개되어야 하는지를 놓고 다수의 관계자들끼리 열띤 논쟁이 일어나고 있었기 때문에 수요일에는 평소와 같은 기자회견은 열리지 않았다. 각종 매체와 SNS에서는 수사 및 사건과 관련한 상당한 양의 정확한 정보와 잘못된 정보를 다루었다. 예를 들어 CNN 생방송 프로그램에서 존 킹(John King, 유명 미국 방송 기자-웬진이)은 각각 워싱턴과 보스턴에 있는 복수의 연방정부 취재원으로부터 용의자가 감금되어 있다는 사실을 확인했다고 보도했다. 또 일부 뉴스 취재용 헬리콥터는 기소를 위해 용의자가 호송되고 있다고 추측하고 보스턴 연방법원으로 향하는 자동차 행렬을 쫓아갔다. 이 소식은 반복적으로 보도되었지만 모두 사실이 아니었다.

목요일에는 대통령과 영부인이 보스톤의 사우스 엔드에서 열리는 종파 합동예배에 참석하고 보스톤의 여러 병원에 있는 부상자들을 격려하기 위하여 이동할 계획이었는데 이 또한 많은 어려움을 유발했다. 처음에는 몹시 화가 난 어느 경찰 고위 관계자가 이 상황을 대변했다. “이런 행사가 보스톤시에는 필요했는지 몰라도 우리 경찰에게는 그렇지 않았다.” 나중에는 모든 사람들이 대통령 내외의 방문이 생존자와 가족, 보스톤 시 나아가 나라 전체를 위한 중요하고도 긍정적인 일이었다고 평가했다. 그럼에도 불구하고 이미 지칠 대로 지친 보안 인력들에게는 상당히 많은 임무가 추가적으로 부과된 셈이었다. 계속해서 수사를 진행하고 특히 FBI와 보스톤 경찰서로 쏟아져 들어오는 많은 단서를 분석하는 것과 동시에 기도 행사 장소에서 군중들을 통제하고(게다가 실제 행사 시각보다 수 시간 전부터 제한된 자리를 확보하기 위하여 줄을 선 행렬들을 포함하여) 대통령이 방문하게 될 경로를 따라 교통을 통제하고 추가적으로 폭발물 탐지견을 동원해 사전에 주변을 샅샅이 수색해야 했다.

필요한 자원을 확보하기 위한 공조는 때로는 창의적으로 그리고 때로는 즉흥적으로 이뤄졌다. 단적인 예로, 추가로 필요하게 된 폭발물 탐지견이 공군에 있다는 사실은 파악했지만 보스톤 시에는 이를 임대하기 위한 공식적인 프로세스가 존재하지 않았다.<sup>13</sup> 그래서 미 비밀수사국에서 대통령 방문에 대비한 보안을 위하여 탐지견을 공군에 공식적으로 요청하는 방법으로 이루어졌다. 그러나 협조가 항상 잘 이뤄졌던 것은 아니다. 또 하나의 예는(물론 일반적으로 발생하는 사례는 아니지만) 용의자들과 관련이 있다고 여겨진 장소에 다른 주 번호판이 달린 차량에 경찰들이 탑승한 채 잠복근무 중이었다. 이 구역을 담당하고 있던 지역 경찰이 자신의 관할 구역에서 잠복근무 중이라는 공지를 받지 못한 채 그들에게 신원 확인을 종용했지만 그들은 요구에 불응했다.

목요일에 있었던 대통령 방문 이후 수사는 급물살을 탔다. 용의자 사진이 공개되어야

---

13 미 공군 관계자와 보스톤 경찰서 관계자가 예전에 함께 훈련을 받은 경험이 있어서 공군에 가용한 탐지견이 있음을 파악할 수 있었다. 공군 관계자가 무엇이든 필요한 지원이 있으면 제공하겠다고 하자 그 경찰관은 ‘폭발물 탐지견을 보내줄 수 있겠는가?’ 라고 물었다고 한다.

한다는 방향으로 의견이 모아지자 수사 총괄 기관으로서 FBI는 사건 기소를 맡게 될 보스턴의 연방검사 그리고 워싱턴의 법무부와 상의했다. 수사를 통해 밝혀낸 용의자들의 사진을 공개하는 것이 재판 과정에서 문제를 복잡하게 할 수 있기 때문이었다. 제법 시간이 소요된 끝에 FBI는 4월 18일 목요일 오후 5시 20분에 기자회견을 열고 특별 수사관 릭 데스로리어스(Rick Deslauriers)가 신중히 쓰여진 성명을 발표하고 두 명의 '용의자' 사진을 공개하고 '무기를 소지하여 위협'할 것이라고 경고했다. 마지막으로 사진 공개 결정은 수사팀 내부 인력이 사진을 언론에 유출하는 바람에 해당 매체에서 FBI가 공개하지 않으면 자신들이 바로 보도하겠다고 나섬에 따라 공식 성명을 통해 공개하게 된 것이라고 전해진다. 이 소식통에 따르면 FBI에서 해당 매체에 수사 당국이 공식 발표를 위한 준비를 마칠 때까지 절대 사진을 공개하지 말라고 요청하고 이에 대한 사전 동의를 얻었다고 한다. 사진 공개 직후 예상했던 바와 같이 일부 유용한 정보와 다수의 그렇지 않은 정보를 포함한 무수히 많은 첩보가 보스턴에 있는 FBI 본부에 접수되었다.<sup>14</sup>

---

14 사건이 전개됨에 따라 사진 공개 여부에 대한 양쪽 입장 모두 각자의 생각을 확신할 수 있게 되었다. 물론 사진을 공개함에 따라 대중들로부터 엄청난 양의 중요한 정보를 추가적으로 확보할 수 있었다. 그러나 한편으로는 용의자들의 보스턴 도주 시도를 촉발시키기도 하였다.



4월 18일 밤, 매사추세츠 750번지, 케임브리지 센트럴 광장에 위치한 세븐일레븐 편의점에서 무장강도 사건이 발생했다. MIT 경찰관 셀 콜리어는 사건 발생지에서 몇 블록 떨어진 곳에서 순찰 중에 무전으로 강도 사건 발생 사실을 인지했다. 그는 당시 도주 중인 용의자가 횡단할 수 있는 도로 바로 건너편인 바사르 가와 메인 가 교차로에 순찰차를 세워둔 참이었다. 이곳은 캠퍼스로 진입하기 위해 불법 좌회전을 일삼는 차량을 단속하기에도 좋은 위치였다. 인근 빌딩 감시카메라에는 그날 밤 10시 25분 두 남자가 콜리어의 순찰차 뒤에서 운전석 쪽으로 접근하여 콜리어 경관에게 다섯 발의 총격을 가하는 장면이 포착됐다. 이들은 순찰차에서 물러났다가 이내 다시 돌아왔는데, 분명 콜리에르 경관의 총을 훔치려 했던 것으로 보였다. 하지만 ‘리텐션’ 홀스터(권총 소지자와 다른 사람이 총을 빼기 어렵게 만들어진 권총집)에서 총을 빼지 못해 결국 현장을 빠져나갔다.

소음 신고를 받고 출동한 MIT 경찰은 콜리어 경관과 무전 연락이 되지 않았다. 다른 대응팀이 10시 33분에 순찰차 안에 있던 콜리어 경관을 발견하고 즉시 의료 지원을 요청했다. 살인 사건일 가능성 때문에, 미들섹스 카운티(Middlesex County) 지방검사가 주 경찰과 협조하여 본 사건을 수사하기로 했다. 하지만 경찰관 피격 사건이 신고되자 수많은 다른 기관에서도 현장에 인력을 파견했다.

캠퍼스 경찰관 살해 사건은 특히 대학 캠퍼스에서는 극히 드물지만, 이 사건과 마라톤 폭발 테러 사건과의 연관성은 즉각적으로 뚜렷해 보이지 않았다. 현장의 목격자 중 일부는 직전에 발생한 세븐일레븐 편의점 무장강도 사건과의 연관성을 떠올린 반면, 워낙 드문 일이기에 마라톤 폭발과 관련이 있을지 모른다고 생각하는 사람도 있었다. 이

렇듯 상이한 추측들은 결국 이후 발생한 사고에 대해서도 관련자들의 해석에 영향을 미쳤다.<sup>15</sup>

밤 11시경, 보스톤에서 중국 이민자가 검은색 메르세데스 벤츠 신형 SUV를 몰고 가다 알스톤(Allston)의 브라이튼(Brighton Avenue)가에 정차하여 문자에 답을 하던 중 차와 함께 납치를 당했다. 후에 차주는 차량 강도범을 ‘중동인’ 남성으로 묘사하며, 차에 들어와 권총을 들이대며 돈을 요구했고, 자신이 케임브리지 경찰관 피격과 마라톤 폭발 사건의 주범이라 말했다고 전했다. 용의자는 알스톤과 워터타운을 지나며 곡예운전을 한 후, 차를 세워 낚은 차로 뒤를 따르던 또 다른 남성을 태웠다. 차주는 나중에 두 번째 남자가 그날 일찍 FBI가 공개한 사진 속 인물 중 한 명과 닮았다고 말했다. 차량 강도와 공범자는 연달아 무거운 물체를 SUV에 싣고, 인질로 삼은 차주를 태운 채 다시 케임브리지로 향했다. 운전 중 차량 강도범들은 본인들이 뉴욕으로 갈 것임을 내비쳤다. 밤 12시 15분 경, 주유소에 들러 한 명은 편의점에 가고 나머지 한 명이 네비게이션을 조작하려고 권총을 내려놓은 순간 차주는 차에서 뛰어내려 인근에 있는 두 번째 주유소로 달아나 직원에게 911 신고를 부탁했다. 차량 강도범들은 재빨리 SUV에 올라 워터타운 방향으로 떠났다.

차주는 (당연히) 놀란 상황에서 차량 강도범에 대해서는 묘사했지만, 부족한 영어 탓에 강도범이 마라톤 폭발 사건의 장본인이라고 직접 말했다고 알리기까지는 오랜 시간이 걸렸다. 조사를 마친 수사관이 두 명의 차량 강도범은 중동 남성으로 뉴욕으로 이동 중이라고 보고하자마자, 바로 지역 경찰관들에게 ‘케임브리지 발(發)’ ‘주의’ 대기 명령이 내려졌다. 케임브리지 디스패처는 해당 SUV에 대한 설명과 차량번호를 알리면서 차량 강도범은 두 명의 중동 남성으로 뉴욕 도주 가능성이 있다고 설명하고 이들이 “케임브리지 차량 강도 사건으로 수배중이며 케임브리지 사고(콜리어 경관 피격

---

15 세븐일레븐 무장강도 사건은 마라톤 폭발 사고와 콜리어 경관 피격 사건 모두와 관련이 없는 것으로 결국 밝혀졌지만 당시에는 이를 명확히 파악할 수 없었다.

사건)과 연관이 있을 수 있다”라고 덧붙였다. 인근 워터타운에서 순찰 중이던 경찰관들은 워터타운 디스패처로부터 도난당한 SUV에 대한 수배 지시를 받았다.저녁 내내 이뤄진 차량 수배 작업에서 이 지역의 모든 경찰과 보안관들은 무전을 예의주시하고 보스턴 지역 경찰 비상 라디오(BAPERN)채널을 사용했다.

약 40분 뒤 GPS를 통해 워터타운 경찰 디스패처가 차량 위치를 파악했을 때는 이미 도난 차량이 워터타운에 돌아왔을 때였다. 부근에서 순찰 중이던 워터타운의 한 경찰은 워터타운 디스패처에게 무전으로 SUV 차량번호 재확인을 요청하며 지금 도난 차량을 발견하여 추적하고 있다고 말했다. 그는 지원 인력이 도착할 때까지 도난 차량에 접근하거나 정차하지 말라고 지시받았기 때문에 헤드라이트를 끈 채 차량을 계속 추적했다. 하지만 도주범들은 SUV를 세우더니 차량에서 나와 15~30야드 뒤에 떨어져 있던 워터타운 경찰차로 다가가며 경찰과 순찰차를 향해 총을 쏘기 시작했다. 워터타운 경찰관은 차를 후진하여 도망가면서 방금 총격이 일어났다고 보고했다. 이때 또 다른 워터타운 팀이 두 번째로 현장에 도착하여 총격에 가담했다. 경찰에게 총격이 가해지고 폭발물이 투척되면서 이 상황은 워터타운 디스패처에게 보고됐다. 신고를 받은 디스패처는 텍스터 가와 로렐 가가 교차하는 지점으로 다른 팀의 지원을 요청했다. 여러 경찰서 소속 경찰관들이 지시를 받고 배치되거나 자발적으로 워터타운으로 출동했다. 경찰들이 모인 텍스터 가와 로렐 가 두 개 도로 모두 여러 교외 도로들이 미로처럼 엉키는 접점으로 교통량이 많은 도로로부터 떨어져 있어 한밤중에는 보통 조용한 곳이었다.

몇 분간 격렬하고 혼란스러운 총격전이 계속 되었다. 차량 강도범들은 여러 개의 폭탄을 던졌고 이중 일부가 터졌다. 범인 두 명 중 한 명은 소지한 권총으로(현장에서 분명한 번 이상 장전을 다시 하고) 여러 번 총격을 가했다. 두 명의 차량 강도범과 대치한 워터타운 경찰관들은 합동작전을 통해 두 명은 정면에서, 나머지 두 명은 측면에서 공

격에 가담했다.

이후 한 발 늦게 출동한 경찰관들과 협력하기는 훨씬 더 어려웠다. 총격전 내내 여러 경찰서 소속 경찰관들이 텍스터 가와 로렐 가 인근에 도착했다. 수십 발의 총탄이 오가면서 일부는 주택과 차량을 관통했다. 지시를 받았거나 자발적으로 출동한 많은 경찰관들은 대부분 한 명씩 왔다. 도착 후에는 현장에서 작전팀을 이루기보다는 개인 행동을 하는 경향을 보였다. 다만 시간이 조금 지난 후 여러 기관에서 간부급 책임자들이 속속 도착하면서부터 보다 체계적으로 대응하고자 했다.

용의자중 한 명이 근거리에서 총을 쏘며 로렐 가 진입로에 있던 워터타운 경찰관에게 접근하면서 총격전이 끝났다. 경찰관이 응사한 총에 용의자가 몇 발 맞은 것으로 보였다. 이때 탄약이 떨어졌거나 총에 이상이 생겼던 것으로 추측된다. 용의자는 경찰에게 총을 던지고 팔을 공격한 후 도로로 뛰어들었다. 경찰관은 용의자를 추격하고 도로 위에서 그를 잡았다. 워터타운 동료 경찰관 두 명이 합세하여 용의자를 구인하는 사이 나머지 용의자는 SUV에 올라 로렐 가에 있던 경찰을 향해 돌진했고, 경찰관들은 이를 피했다. 보고에 따르면 이때 첫 번째 용의자가 SUV에 치여 로렐 가 위를 10미터가량 끌려갔다 한다. 이후 SUV는 일부 목격자에 따르면 총성이 빗발치는(수백 발 발사된) 현장을 빠져나갔다.

총격이 오가던 중 매시추세즈 교통국 소속 경찰관 리차드 도노휴는 사타구니에 총상을 입었다. 여러 경찰서 소속 경찰들의 신고로 출동한 워터타운 응급 의료 지원팀이 리차드 도노휴를 살피고 심각한 출혈을 막으려 했으나 그는 현장에서 의식을 잃고 말았다. 구급차에 구급대원이기도 한(실제로 순찰차에 항상 의료 장비를 싣고 다니기도 하는) 주 경찰관과 구호 차량을 타고 온 두 명의 구급 구조대원이 도노휴 경관을 싣고 함께 올

라았는데 막상 구급차를 운전할 수 있는 사람이 없었다. 동네 지리를 아는 운전자를 찾기 위해 소리치자 워터타운 경찰관 한 명이 구급차에 올랐다. 텍스터 가와 로렐 가에 진입했을 때 여러 경찰관들이 두고 간 경찰차들이 뒤엉켜 있어 우회로로 가야 했고, 몇 분 후 마운트 어번(Mount Auburn) 병원 응급실에 도착했다. 그날 밤 회진 중이었던 1급 외상치료 전문센터 소속 외과전문의가 회진 중 담당 응급실 의사와 협진한 덕분에 심각한 출혈에도 불구하고 도노휴 경찰관을 살릴 수 있었다.

체포된 용의자에 대한 의료 지원도 요청되어 보스턴의 어느 외상센터로 호송되었다.

두 번째 용의자는 스프루스(Spruce)가 서쪽으로 몇 블록 차를 몬 후, SUV를 버리고 걸어서 도주하기 시작했다. 총격전을 지원하기 위해 출동한 경찰관들이 차량을 뒤엉켜 세워 둔 탓에 도주 초반에 경찰관들이 용의자를 추격할 수 없었다. 일부 목격자에 따르면 경찰은 용의자가 도주하고 45초 후에야 추격을 시작했다고 한다.

현장의 경찰관들이 SUV에서 도주한 용의자를 체포하려 하면서 관련 사고가 잇따랐다. 도주 중인 용의자가 주 경찰의 SUV를 탈취했다는 잘못된 무전 교신 때문에 한 명 이상의 경찰이 현장을 떠나는 주 경찰 SUV에 상당히 많은 총격을 가했다. 그리고 이때 차량을 강도당한 SUV 차주의 진술 중 차량 강도 용의자들이 본인들이 마라톤 폭발 주범이라고 말했다는 내용이 보도되었다. 이에 더해 총격전 중 용의자가 사용한 폭탄은 일부 사람들이 이들이 마라톤 폭발 용의자라는 결론을 내리게 하는 결정적 근거가 되었다. 이로 인해 현장에 있던 모든 경찰관들은 도주 중인 용의자가 최소한 자살 폭탄 조끼나 다른 장치 등 추가 폭발물을 소지했을 가능성이 있다고 통보받았다. 그리고 이와 같은 ‘주의를 분산시키는’ 내용들은 두 번째 용의자의 행방을 찾는 데 걸림돌이 되었다.

막막하고 혼란스러운 상황에서 인근의 여러 차량뿐만 아니라 지나가던 사람들까지도 용의 선상에 올랐다. 총격전 직후 현장을 지나가던 한 행인은 경찰에 의해 제지당했다. 이때 도착한 다수의 경찰관들이 합세해 이 행인을 에워 싸고 대부분 총을 꺼낸 상태여서 사실상 다른 경찰서 소속 경관들끼리 서로 총구를 겨누는 상황이 연출되었다. 이 상황은 경찰관 고위급 간부가 현장에 도착하고 나서야 정리되었다. 그는 작전 지시를 내리고 경찰 대응을 체계화하여 사전에서 물러서도록 했으며, 자살 폭탄 테러용 조끼를 착용하지 않았다는 것을 어떻게 입증해야 하는지 행인에게 설명해줬다.

이미 현장 지휘를 맡고 있던 고위급 간부 경찰관의 동료인(합동 훈련 및 합동 행사를 통해 개인적인 친분이 있었다) 다른 경찰서 소속 간부가 현장에 도착하자 상호 협의 하에 나중에 도착한 팀은 차량 안에 용의자가 감금되어 있다는 유사한 상황의 다른 사건 현장으로 이동했다. 그 현장 또한 서로 소속이 다른 경찰관들이 차량을 둘러싸고 총을 겨누고 있어서 자칫 위험한 교전이 발생할 수 있는 상황이었다. 결국 현장에 도착한 경찰 간부가 둘째, 셋째 줄에 있던 경찰관들에게 총을 거두라고 하는 등의 작전 명령을 내렸다. 그리고 운전자에게 차에서 내려서 옷을 벗어 폭발물이 없다는 것을 보여주라고 지시했다.

이렇듯 주변 사건들이 해결(또는 통제)되면서 여러 간부 경찰관들은 이제 합동 지휘본부를 결성해 대규모 수색 및 체포 임무를 수행해야 할 필요성을 느꼈다. 처음에는 텍스터가와 로렐가 교차로 인근에서 집결했으나, 범죄 현장인 도로에 여전히 남아 있는 불발탄과 수백 개의 탄피를 증거물로 수집해야 했기 때문에 지휘본부를 설치하기에는 적절치 않았다. 게다가 많은 사람이 이곳을 지나다니면서 더 큰 위험에 노출되고 증거물 수집에 방해가 될 가능성도 있었다. 이에 따라 아스날 쇼핑몰(Arsenal Mall)에서 몇 블록 떨어진 곳에 지휘본부를 신설하기로 결정했다. 이때 워터타운 사건을 담당하던 간

부 경찰관들은 아스날 쇼핑몰로 이동하라는 명을 받았다. 초기에 지휘본부에서는 도주 중인 용의자 차량이 발견된 지점을 중심으로 약 20블록을 아우르는 넓은 구역을 수색 반경으로 지정했다.<sup>16</sup> 워터타운에 이미 명령을 받거나 자발적으로 출동한 경찰관이 많았던 덕분에 수색 범위를 넓게 잡고 감시할 수 있었다. 초기 총격전서부터 현장에 있던 경찰관부터 추가로 투입된 경찰관까지 인원이 많았기 때문에 철저한 수색이 가능해 보였다. 한편 여전히 도주 중인 용의자를 검거하기 위하여 소속이 다른 경찰들이 힘을 모았다.

용의자가 더 이상 모습을 드러내지 않자 밤사이 워터타운은 안정을 되찾았고 지휘본부에서는 다음 날 새벽부터 출입 제한 구역 안에서 집중적인 수색을 지시했다. 아스날 쇼핑몰에 세워진 대형 지휘 차량 안에 관련 간부 경찰들이 모여서 인근에서 진행 중인 수색 작전 절차를 논의했다.

앞으로 사건이 어떻게 전개될지 불투명한 상황이었다. 한 가지 걱정스러운 것은 어쩌면 공범들이 가담하면서 사건이 더 커질 수도 있다는 점이었다. 용의자들은 왜 하필 워터타운으로 왔을까? 여기에 그들의 은신처나 이제 막 활동을 개시한 비밀 조직이 있는 것일까? 사건이 확산되는 것을 염려한 지휘본부는 ‘통제(locked down)’ 구역을 더 넓혀야 할지를 놓고 고민하기 시작했다.

대중교통 운행이 아침부터 재개되면 소재가 파악되지 않은 용의자 그리고 혹시 있을지도 모를 공범자가 일반 시민들이 출근하는 틈에 섞여 유유히 도시를 빠져나갈 가능성이 높았다. 때문에 과연 제한 구역을 어디까지 설정해야 하는지 논의가 계속되었다. 지휘본부는 워터타운 사건 발생지 부근에서 택시를 탄 남성이 동부 연안 도시로 향하는 이 지역의 대표적인 철도역인 사우스 스테이션(South Station)에 내렸다는 정보를 입수했

---

16 긴박한 총격전 후의 혼란, 한밤중의 암흑, 다양한 지역 출신의 여러 경찰들과 워터타운 지역에 익숙지 않은 인력들이 투입되면서 사실상 SUV가 버려진 지역이 아닌 초반 총격전이 벌어진 텍스터 가와 로렐 가 위주로 수색 구역이 설정됐다.

다. 이와 함께 사실상 이곳에서는 도보로도 얼마든지 도망갈 수 있기 때문에 수색 범위를 넓혀야 한다는 목소리가 더 커졌다.

지휘본부는 이른 아침 패트릭 주지사와 매니노 시장과 전화 회의를 하는 도중에 서쪽 도심 큰 구역을 '외출 자제 명령(shelter in place)' 구역으로 지정하라고 제안했다. 이는 워터타운과 케임브리지, 월덤, 뉴튼, 벨몬트, 브룩클라인, 그 밖에 보스턴 시 대부분 구역에 4월 19일에 자발적으로 비즈니스를 중단하고 외출 자제를 당부하는 명령이었다. 주지사와 시장은 이 내용을 승인했다. '외출 자제 명령'을 지시하고 대중교통 운행을 중단시켰다. 주지사의 공식 외출 자제 명령에 포함되지 않았던 소머빌(Somerville, 케임브리지 바로 북쪽에 위치. 용의자들이 살았던 아파트와 매우 가까이 있었던 것으로 추후 밝혀짐)에서도 역시 문단속을 하고 가급적 집 안에만 머물 것을 권고했다. 한 밤중에 워터타운에서 발생한 충격적인 총격전 소식을 접한 주민들은 매우 적극적으로 협조했다.

이윽고 금요일 이른 아침이 되자 지문 조회를 통해 워터타운 총격전에서 심각한 부상을 입은 용의자가 체첸계 이민자 타멜란 차르나예프(Tamerlan Tsarnaev)로 밝혀졌다. 그는 미국 영주권자였으며 시민권 신청 절차 보류 중이었다.

워터타운에서 사우스 스테이션까지 신원 미상의 인물을 태운 택시를 추적하던 경찰은 이 차량을 보스턴 켄모어 광장(Kenmore Square) 부근에서 찾았다. 택시 조수석에는 승객이 앉아 있었고(조수석에 승객이 앉는 것은 불법이며 흔히 발생하지도 않는 상황이다) 그는 차르나예프와 마찬가지로 체첸인이었다. 그리고 택시 기사 이름을 조회한 결과 그가 국가 테러리스트 지명 수배자인 것으로 확인됐다. 폭발물 전담팀이 차량을 수색하기 위해 바로 소집됐고 폭발물 탐지견이 차량 근처에서 무언가를 발견했다. 이 모



든 정황 때문에 이른바 휴면 세포조직(sleeper cell, 은신한 채 테러를 준비하는 테러조직-웁긴이 주)이 본격적으로 활동을 시작하고 있을 수도 있으며 이에 따라 사건이 더욱 확산될 것이라는 우려가 팽배했다. 하지만 운전자 이름 철자가 잘못 표기되어 사실 그는 테러 감시 대상자가 아닌 것으로 드러났다. 조수석에 앉아 있던 체첸인도 무혐의로 풀려났다. 잠시 폭발물이 발견된 줄 알았지만 이 역시 무해한 물체로 밝혀졌다. 그러나 이 해프닝 초반에는 더 많은 공범자가 있을지도 모른다는 불안이 더욱 커졌다.

위터타운을 수색하는 과정에서 용의자를 찾기 위해 지휘본부는 수색 구역을 5개로 쪼개 지정하고 각 작전팀에 가택수색을 지시했다. 각 팀은 소속이 다른 경찰관들로 구성되었지만 전담 구역 안에서는 마치 하나의 팀처럼 행동했다. (위협을 받고 있다고 의심할 만한 충분한 근거가 있는 경우를 제외하고) 경찰은 허락 없이 가택 수사를 할 수 없기 때문에 주민들에게 먼저 동의를 구하고 수색을 전개했다. 여러 인종들이 모여 사는 동네였음에도 불구하고 가택 수색에 모두 적극적으로 협조했다. 작전팀은 종일 지속된 수색에도 예의를 갖추고 프로정신을 발휘했다. 무장경찰들은 거의 쉬지도 먹지도 못한 채로 힘든 임무를 완수했다.

전담 구역 수색을 진행하는 동시에 이미 수색이 완료된 곳을 계속 감시하는 일을 병행하기란 사실상 어려웠다. 용의자가 수색 구역 안에 있다고 할지라도 수색하지 않은 구역에서 수색을 이미 마친 곳으로 이동할 가능성도 존재했다. 게다가 시도 때도 없이 여기 저기 잠겨 있지 않은 문이나 창문을 보고 제보하는 주민들의 신고로 수색은 더욱 혼선을 빚었다. 이로 인해 종종 팀 전체 또는 일부 경찰들이 제보에 대응하고 기존 구역으로 돌아가 수색을 재개해야 했다. 그 결과 수색이 일부 체계적으로 이뤄졌던 반면 부분적으로는 그렇지 못한 면도 있었다.

용의자 중 한 명의 신원이 타멜란 차르나예프로 확인된 지 18시간 만에 그에 대한 보다

자세한 이야기가 흘러나오기 시작하자, 폭발이 일어난 시간 이후 용의자 두 명의 행방과 함께 측근 정보까지 밝혀졌고 이내 케임브리지, 뉴베드포드와 다트머스에서는 수사가 활개를 띄기 시작했다. 아스날 쇼핑몰에 있는 지휘본부는 이 상황을 지속적으로 모니터링했지만 직접 지시를 내리지는 않았다. 그러나 일부 경찰들은 워터타운에서 이 지역으로 배치되어 단서를 뒤쫓기 시작했다(매사추세츠 동부와 일부의 경우 더 먼 지역에서부터 가용한 경찰 인력의 상당수가 이미 워터타운에 모여 있었기 때문이다.)

워터타운에 있는 지휘본부가 눈여겨보거나 인력 투입을 지시해야 하는 다른 사안도 발생했다. 용의자가 누군지 밝혀지면서 발견된 단서를 따라 매사추세츠 주 뉴베드포드와 다트머스로 경찰들을 파견하여 폭발 사고 관련 증거를 수집하거나 측근을 수사했다.

경우에 따라 워터타운에 모여 있던 작전팀을 투입시켜야 했는데 간부급 인력들 간의 협력으로 이 일이 원활하고 순조롭게 진행됐다. 예를 들어 원래 워터타운에 집결해 있던 작전팀은 주방위군이 제공한 블랙호크 헬기를 이용해 뉴베드포드와 다트머스로 재투입됐다. 하지만 작전 협력이 항상 순조로웠던 것만은 아니다. 차르나예프가 모교인 다트머스 소재 매사추세츠 대학교 캠퍼스로 갔을 가능성이 제기되자 두 개의 서로 다른 기관에서 주방위군 헬기를 이용해 그곳으로 각각 작전팀을 출동시키고자 했다. 그러나 실제로는 같은 조직 소속의 두 개 작전 팀이 두 대의 블랙호크 헬기를 타고 떠나면서 나머지 기관 소속 인력들은 워터타운에서 꼼짝 못하는 신세가 되었다. 결국 주방위군의 헬기를 추가로 확보하면서 문제가 해결되긴 했지만 잠시나마 발이 묶였던 팀은 인짱을 수밖에 없었고, 실제 필요한 인력보다 훨씬 많은 작전팀이 현장에 투입됐다.

경찰 활동이 계속 확대되면서 금요일이 되자 동부 매사추세츠 주의 상당 부분이 수사 범위에 포함되었지만 여전히 각 기관 간부들 간 협력은 전반적으로 원활했다. 그러나

실제 작전을 수행할 때는 소속이 달랐기 때문에 어려움도 따랐다. 원만하게 협조가 이루어졌을 때도 있었지만 그렇지 못한 경우도 있었다. 예를 들어 작전을 지속하고 구호품을 제공하기 위한 체계적인 계획이 없었다. 이쯤 되었을 때에는 작전팀이 15시간 이상 수색 작업을 지속한 상태였다.

도주한 용의자 수색에 진전도 없이 금요일 오후가 되자 지휘본부는 워터타운, 케임브리지, 윌덤, 뉴튼, 벨몬트 및 보스턴 지역을 무한정 통제할 수 없으며 설령 용의자 행방을 파악하지 못하더라도 어느 시점에서는 ‘외출 자제 명령’을 철수해야 한다는 것을 인정했다.<sup>17</sup> 그리하여 금요일 오후 5시 30분 기자회견에서 주지사가 나서서 ‘외출 자제 명령’이 용의자 소재 파악에 대한 가능성을 높여주는 데 큰 도움이 되긴 했지만 모든 관계들의 노고에도 불구하고 두 번째 용의자를 체포하지 못했다고 발표했다. 주지사는 또한 ‘외출 자제 명령’은 이제 철회되었으며 모든 시민들과 상점은 이제 다시 정상적인 생활로 복귀해도 된다고 덧붙였다. 아직 작전팀 하나가 담당 구역 안에서 마무리 수색을 진행하고 있었지만 워터타운에 있던 다른 팀들은 이제 대부분 해산하고 복귀 준비를 하기 시작했다.

외출 자제 명령 철수 몇 분 후 워터타운 프랭클린 가에 거주하는 주민이 이제 집 밖으로 나갈 수 있게 되자 ‘바깥 공기를 마시려고’ 뒷마당으로 나왔다. 그는 집 뒤에 있는 보트의 느슨해진 덮개를 바로 잡으려 했다. 그는 하루 종일 집 안에 갇혀 있다가 나와서 야 덮개가 흐트러진 것을 발견했다(최근 강풍 때문이라고 생각했다.) 처음에는 보트 덮개를 만지면서도 보트 안에 사람이 있는 것을 미처 알아차리지 못했다. 그러나 몇 분 후 다시 보트로 돌아와 덮개를 올리고 나서야 보트 안에 사람(또는 시체)이 있음을 발견했다. 그는 바로 911에 신고하고 워터타운 디스패처에게 본인이 목격한 것을 제보했다.

---

17 ‘대피 명령’ 발동에 대한 지대한 관심을 보여주는 예가 있다. 금요일 오후 패트릭 주지사는 오바마 대통령으로부터 이 명령이 언제까지 지속될 예정인지 묻는 전화를 받았다.

신고 직후 현장에 도착한 경찰관 간부가 사고 현장을 지휘하고 '작전팀' 지원을 요청했다. 그가 요청했던 것보다 훨씬 더 많은 지원이 도착했다. 수많은 사람들이 듣는 경찰 라디오 채널로 이곳 상황이 알려졌고 뒤이어 엄청나게 많은 경찰들이 문제의 집으로 출동했으며 이로 인해(좁은 공간에 많은 사람들 때문에) 경찰이 서로를 겨누게 되는 혼란스러운 상황이 다시 한 번 연출됐다. 현장에 도착한 다수의 경찰관들이 워터타운 지역의 도로 구조에 대해 잘 알지 못했기 때문에 앞으로 일어날지도 모를 위험한 상황에 대해 인지를 못할 수밖에 없었다. 사고 현장 책임자가 현장에 도착한 작전팀을 바로 투입시키고 나머지 경찰들은 주변을 통제하기 시작했다. 그럼에도 불구하고 현장에서 책임자 권한을 가진 기관이 어디인지 제대로 인지하지 못한 서로 다른 소속의 경찰들이 다수 있었기 때문에 사고 현장에 대한 작전 지시 또한 온전하지 못했다. 일부 경찰들은 본인의 직속 상관의 지시만 따르려는 듯 보였다. 이 상관들이 사고 현장 총책임자의 지휘를 따랐다면 크게 문제가 되지 않았을 것이다. 그러나 직속 상관의 지휘가 현장에 존재하거나 즉각적으로 도착할 수는 없었다. 대개 경찰관들 사이에 협조가 잘 이뤄졌지만 적어도 한 차례 이상은 다른 기관 소속의 현장 지휘 간부가 내리는 지시를 현장 경찰관들이 무시하는 경우도 발생했다.

불가피하게도 현장에 여러 기관들과 다수의 작전 팀들이 있는 상황에서는 어느 팀 인력을 어디에 배치하는지를 놓고 마찰이 일어나곤 했다. 예를 들어 한 지역의 경찰 특수 기동대(SWAT) 소속 인력이 지시에 따라 건물 옥상에 도착해보니 다른 SWAT팀 인력이 이미 자리 잡고 있었다고 한다. 이미 배치된 요원들이 "(모 기관명) 작전이니 당신은 필요 없다."고 말하자 나중에 도착한 경찰이 "나는 워터타운 경찰이다. 이 자리를 떠나지 않겠다."고 응수했다고 한다(두 팀 모두 끝까지 자리를 지켰다.)

경찰뿐만 아니라 수많은 기자들도 경찰 라디오 네트워크를 통해 알려진 프랭클린가로 몰려들었다. '외출 자제 명령'까지 철회된 마당에 뚜렷한 제재가 없었기 때문에 기

자들은 어디든 취재하러 갈 수 있었다. 결국 많은 경찰관들은 현장에 도착한 기자와 카메라맨을 통제하는 일을 맡게 되었다.

용의자가 보트 덮개를 들어올리려고 사용한 낚시용 갈고리는 밖에서는 소총 같아 보였기 때문에 옥상에서 보트를 주시하던 작전팀 일원이 용의자를 조준 사격했다. 이를 계기로 현장에 있던 많은 경찰이 총을 난사하기 시작했다. 사건 기록 영상을 보면 분명 현장 책임자가 큰 소리로 사격 중단을 명령했지만 수백 발의 총격은 10초 이상 계속됐다. 본 백서를 작성한 시점에는 용의자가 당시 무기를 소지했거나 경찰에게 총을 쏘았는지 여부는 알려지지 않았다.

비교적 신속하게 보트 현장에 대한 대응 체계가 자리를 잡기 시작했다. 현장 책임자의 지휘 하에 사건 현장은 전면 통제됐고 경찰관들은 서로의 사격 범위에서 비켜섰다. 고도의 작전 및 협상 훈련을 받은 FBI 소속의 특수인질구조팀(Hostage Rescue Team 또는 HRT)이 현장에 급파되어 현장 책임자와 효율적으로 공조했다. 대응 인력들은 용의자가 총기나 폭탄을 소지하거나 폭탄조끼를 착용했을 가능성을 염두에 뒀다. 현장 상공에서는 주 경찰 헬기에서 적외선 카메라를 보트 덮개 아래 숨은 용의자의 정확한 위치와 움직임 등의 유용한 정보를 제공했지만 동시에 소음을 발생시켜 현장에서의 조율을 어렵게 만들기도 했다.

이어서 로봇을 이용해 보트를 덮고 있던 방수포를 제거하여 용의자에 대한 시야를 확보했다. 결국 HRT는 섬광탄을 사용하여 용의자에게 충격을 줌으로써 투항하게 하여 체포하기로 했다. 작전은 성공이었다. 용의자는 저항하지 않고 맥없이 약간의 미동을 보이더니 밤 8시 45분경 마침내 검거되었다. FBI 소속 HRT가 용의자 협상과 색출 작전을 지휘하긴 했지만 현장에는 여러 기관이 함께 있었고 용의자를 완전히 생포하는

마지막 순간까지 작전에 가담했다.<sup>18</sup> 이후 용의자는 보스턴에 위치한 외상전문센터로 옮겨졌다.

이어서 밤 9시 32분부터 열린 기자회견에서 두 번째 용의자 체포 소식이 발표됐다.

---

18 보스턴 경찰서, 매사추세츠 주 경찰, FBI 특수 인질구조팀, 동북 매사추세츠 지역 사법 집행위원회(the regional Northeast Massachusetts Law Enforcement Council), 매사추세츠 교통국, 미 주류연초총기화약국(ATF)이 현장 작전에 참가했다. 이렇게 많은 이해관계자는 강력한 전술적 무장력을 뒷받침해준 동시에 상호 조율에 심각한 어려움도 야기했다.

---

## 제3장

### 위기 대응의 강점(과 약점) 그리고 이를 야기한 전후 배경

“상황이 나빠지기 전에는, 고치지 않는다.”

*(If it doesn't go bad, we don't correct it.)*

---

경찰, 응급구조대원, 소방관, 군인, 각 기관의 대표 및 관계자, 병원 관계자 및 의료진, 자원봉사자, 행인과 모든 지역 사회 일원들이 보여준 대응의 각 면모들을 합쳐보면 사람들이 흔히 말하는 ‘보스턴 스트롱’의 의미를 이해할 수 있다. 사고 대응은 대부분 성공적으로 이루어졌으며 이는 집중적이고 체계적인 준비, 수 년에 걸친 투자와 훈련, 체계 및 역량·친분·신뢰 구축(그리고 어느 정도의 행운)의 결과물이라 할 수 있다. 실제 이러한 강인함은 보스턴 시를 벗어나 보다 넓은 지역 내외의 많은 지원 덕분에 가능했다.

폭발로 인한 주변 상황의 특징과 영향을 감안할 때, 보스턴이 보여준 위기 대응은 매우 인상적이다.

### 응급 의료

- 생존자, 행인, 다양한 분야의 전문 대응 인력이 빠르고 효율적으로 폭발 사고 피해자 지원
- 마라톤 대회 구호 텐트에 있었던 숙련된 구호 인력이 신속하고 효과적으로 동원
- 응급 처치를 위한 호송을 최우선으로 필요로 하는 환자를 효과적으로 분류
- 추가 구급차 요청, 이동 경로 확보, 순찰차 활용 등 신속하고 효율적인 환자 호송
- 지역 외상전문센터 간 중상 환자 분담 수용
- 무기 또는 폭발물을 소지한 용의자의 출현 가능성 또는 다른 예기치 못한 상황에 대비하여 응급실 출입 전 모든 환자에 대한 검시 검문
- 중상자 급증에 대한 응급실의 효율적인 대응
- 소수의 의료진으로 구성된 팀이 방해받지 않고 전담 환자에만 집중할 수 있는 '소규모 전용 치료 공간' 확보

### 법 집행

- 폭발물 사고 생존자를 신속히 지원
- 현장에서의 결단력과 임기응변 능력(예: 사용 가능한 구급차가 부족하자 순찰차



이용)

- 폭발 현장을 신속히 차단 - 5,000여 명의 마라톤 참가자를 제지하고 수천 명의 관중과 주변 13개 블록 내 건물 안에 있는 시민들 대피
- 통합 명령/지휘 체계를 위한 상·하위 조직의 신속한 구성
- 작전수행 권한을 지휘본부에서 현장으로 위임
- 추가 폭발물 수색을 위한 폭발물 처리(EOD)팀의 신속한 투입
- 수사 인력의 발 빠른 동원
  - 사고 현장 통제
  - 정부 및 민간 CCTV 동영상 입수
  - 범죄 방법과 용의자 수색을 위한 증거 수집
  - 수사 관련 단서(특히 사진 및 동영상) 확보를 위하여 시민들에게 협조 요청
  - 동영상, 사진 및 기타 증거물 분석을 위한 대규모 인력 동원
- 용의자 추적
- 개선의 여지는 있으나 확실한 강점을 입증한 사례
  - 워터타운에서 발생한 용의자 대치 상황
  - 최초 충돌 지점에서 도주한 두 번째 용의자를 찾기 위한 대규모 수색 작업
  - 성공적인 두 번째 용의자 검거

## 지역 사회의 보살핌

- 당황한 마라톤 참가자들과 관중들에 대한 보살핌
- 영상, 사진 및 기타 정보 제보
- '외출 자제 명령' 준수 및 협조

수년간의 교육, 합동 훈련 및 철저한 계획과 더불어 위기 대응의 경쟁력을 가능하게 만든 요인은 무엇이었는가?

결승선(구급대원과 경찰), 외상전문센터 응급실, 범죄 수사, 범인 체포 상황에서 나타난 성공 요인은 집중적인 사전 준비와 함께 위기의 순간에서 때로는 단결하고 (centralized) 때로는 각자 흩어져서 자체적으로(decentralized) 대응했기에 효과적인 대응이 가능했다.

#### 자체적 대응(Decentralized action)

- 폭발 현장 인근에 있던 모든 생존자, 관중, 위기 대응 인력들은 각자 해야 할 일과 할 수 있는 일들을 스스로 파악하여 지시 없이도 주도적으로 행동했다.
- 상위 조직 지시 없이도 구호 텐트에 있던 의료 구조대는 자발적으로 현장에 뛰어들고 행동했다.
- 외상전문센터 의료진은 별도 지시나 다른 기관의 도움 없이도 신속하게 대응할 수 있는 역량, 도구 및 시설을 갖추고 있었다.
- 다양한 기관(경찰, 소방관, 구급대원 등) 현장 실무급 리더들은 상부 기관의 지시 또는 지원 없이도 소규모 임무를 완수하는 등 실질적인 리더십을 입증했다.
- 일반 시민들은 동영상 및 사진 자료들을 적극적으로 제출했다.
- 4월 19일(금) '외출 자제 명령'이 내려진 워터타운 지역 주민들에게 작전팀과 경찰들은 프로 정신과 예의를 갖췄다.

- 4월 19일(금) '외출 자제 명령'에 시민들이 적극적으로 협조했다.

이 모든 것이 어떻게 가능했을까? 교육, 훈련, 경험 그리고 사건 발생 시점에 많은 사람들이 보여준 이타심과 임기응변 능력이 있었기에 가능했다. 의료진들은 (현장과 응급실 포함) 대량 사상자가 발생한 참사 현장에서 대응하는 방법을 수년간 교육, 훈련, 연습을 통해 몸에 익혀왔다. 추가 폭발 위험 가능성에도 불구하고 의료진들은 현장을 지켰다. 그 밖에도 많은 생존자, 지나가던 행인을 비롯한 의료와 무관한 사람들(경찰, 주방위군, 관중 및 마라톤 참가자 등)도 응급처치법(압박대 소지 및 사용법 숙지)을 어느 정도 알고 있었으며(추가 폭발 가능성이 상당히 높았음에도 불구하고) 기꺼이 나서서 도움을 주었다. 상점 주인과 직원들도 기지를 발휘하며 협조했다. 예를 들어 상점 뒷문으로 사람들을 대피시키거나 통제구역 안에 있던 상점들은 자발적으로 상점을 비웠다.

일반 시민들도 사고 이후 며칠 동안 수습에 동참했다. 레녹스 호텔(Lenox Hotel) 직원들은 몇 날 며칠이고 자원봉사를 하는 등 많은 사람들이 본인의 시간을 쪼개어가며 피해자들을 도왔다. 뿐만 아니라 마라톤 현장을 담고 있는 사진과 동영상 제보 요청에도 적극적으로 응하고 긴장감이 극에 달했던 금요일에 내려진 외출 자제 명령에도 놀라울 정도로 협조했다.

폭발이 발생한 시점에 현장에 있었거나 폭발 직후 현장에 도착한 작전팀장들은 수년간의 훈련과 경험 그리고 극심한 스트레스 상황에서 발휘되는 효과적인 리더십을 바탕으로 강인한 절제력과 정신력을 보여줬다. 일례로 한 경찰관 간부는 인터뷰에서 이렇게 말했다. “현장에 직접 뛰어들어 작전에 참가하고 싶었지만 그보다는 지휘를 하고 작전팀을 이끌어야 한다는 것을 잘 알고 있었다. 역사적인 지도자들이 극한 상황에서 어떻

게 행동했는지를 떠올리면서 내가 흔들리지 않아야 다른 사람들도 나를 따라 그들의 임무를 제대로 수행할 수 있다는 것을 깨달았다.”

병원 고위 관계자들은 응급실에서 ‘소규모 전용 치료 공간’을 만들어 의료진들이 작은 팀을 이뤄서 최대한 정상시에 친숙했던 환경에서 전담 환자의 수술에만 전념할 수 있게 해준 것이 빛을 발했다고 강조한다. 사고 전체 상황을 관장하는 병원 책임자들은 폭발 현장에서 끊임없이 이송되어 오는 사상자들에 대처하는 환경이 평소와는 전혀 달랐지만 악조건 속에서도 의료진이 한 번에 한 명의 환자에게만 집중할 수 있도록 최대한 친숙한 환경을 만들어주는 등 실질적인 임무에 힘을 쏟았다.

#### 사건 전개 중 통합 대응(Centralized actions in the moment)

사고 현장과 병원에서 실무자들이 앞장서서 리더십을 발휘하는 동안 각 조직과 관할 구역을 책임지고 있는 수장들은 전략적/정책적 차원에서 지휘와 협력을 위한 체계를 만들어갔다. 앞서 설명한 바와 같이 이러한 체계는 현장에서 상위 조직으로 협력을 요청하고(현장 지휘자들이 폭발 발생 수 분 내로 지원 요청), 그리고 웨스틴 코플리 플레 이스 호텔에 지휘본부가 차려진 이후에는 상위 조직에서 현장으로 지시가 하달되는 등 양방향으로 유지됐다. 짧은 시간 안에 보스턴 경찰서, FBI, 주류연초총기화약국, 매사추세츠 주 경찰서, 매사추세츠 주 교통국, 매사추세츠 주 재난관리청, 매사추세츠주 방 위군 고위 관계자들이 호텔에 모두 모였고 패트릭 주지사에 이어 (수술 후 회복 중이었던) 메니노 보스턴 시장까지 지휘본부에 속속 도착했다. 이러한 지휘 체계는 큰 그림을 전략적으로 바라보는 동시에 각자 소속된 기관 안에서의 실질적인 의사결정과 정보의 흐름을 관리할 수 있어 균형 잡힌 대응을 가능케 했다.

마라톤을 위해서 사전 가동 중이던 매사추세츠 공중보건 협력 센터(Massachusetts Public Health Coordination Center)는 중앙 통제기구로서 부상 정도에 따라 여러 병원으로 분류되어 이송되는 부상자들을 관리했다.

여러 기관의 간부들 간에 이루어진 긴밀한 협조 덕분에 FBI의 증거 분석 전문가들이 증거 수집, CCTV 분석, 언론과 시민의 제보 영상과 사진 분석 등에 관여한 여러 기관을 이끌면서 사건 수사 활동이 조직적으로 이루어질 수 있었다. 이와 더불어 수사 진행 상황을 알리고 협조 요청을 하는 등 대중들과의 정기적인 커뮤니케이션도 통합본부에서 효과적으로 관장했다.

#### 사전 준비된 통합 대응(Centralized actions in advance)

지휘책임자들이 효과적으로 협조할 수 있었던 배경에는 매년 보스턴에서 정기적으로 각종 행사를 운영하면서 축적한 다년간의 사전 계획 및 공공안전 지원 경험이 있었다. 여기에는 ‘일상적인’ 행사(예: 보스턴 시 프로 스포츠 정규시즌 게임)와 대규모 군중이 집결하는 연례 행사(예: 보스턴 마라톤 대회, 신년 맞이 행사, 찰스 강변을 따라 열리는 독립기념일 콘서트 등), 그리고 간간히 열리는 행사(예: 월드시리즈, 슈퍼볼, 챔피언십 축하 행사)가 포함된다. 9/11 테러 사건 이후 처음 개최되었던 2004년 민주당 대통령 후보 전당대회를 보스턴에서 주최하면서 이후 정부 각 부처와 기관에 걸쳐 행사 준비와 협력의 수준을 한 단계 끌어올렸다.

또한 국가 사고 관리 시스템(NIMS)이 지난 10년 동안 자리 잡으면서 모의 행사 및 실제 행사에서 보다 효과적인 협력을 가능케 했다. 공공안전을 담당하는 각 기관들은 여

러 관할 구역에 걸쳐 발생하는 교통 재난, 테러 공격 및 자연재해 등의 대형 참사 상황에 협력하여 대비하는 연습과 훈련을 실시했다. 이와 함께 9/11 사태 이후, 각종 연습과 훈련에 대한 연방정부 차원의 지원이 대폭 강화되었으며, 이 모든 것을 소규모가 아닌 대규모 지역 차원에서 실시하도록 의무화함으로써 기관 간 협조를 더욱 공고히 만들어왔다. 매해 반복되는 겨울의 눈폭풍, 빈도는 낮지만 꾸준히 발생하는 허리케인이나 폭우에 대한 대비 역시 지휘관 차원에서 협조하는 문화를 조성했다. 전반적으로 각 기관의 리더들은 미팅과 상호 교류 자리를 통해 업무적으로나 개인적으로 친분 관계를 쌓아왔다. 그 결과 서로에 대한 신뢰 그리고 동료와 다른 기관의 역량에 대한 존중과 더불어 각자의 전문 분야(경찰, 소방방재, 구급대, 공중보건 및 병원의 응급의료 등)가 가진 상호 보완적인 역할을 이해 할 수 있게 되었다. 또 가장 효과적인 상호 협력과 협조 방법에 대해서도 이해도를 높여왔다.

#### 마무리: '보스턴 스트롱'을 실현하다

'보스턴 스트롱'은 결코 우연히 만들어진 결과가 아니다. 관할 구역, 정부, 산하 기관 및 부처를 막론하고 수많은 인력이 수년의 시간과 노력을 쏟아 부어 지휘관 차원의 효과적인 협력의 발판을 마련해온 결과물이다. 전문적인 훈련과 경험, 규율 및 각 개별 기관 차원의 리더십 개발과 사건 대응을 위한 규정 마련에 엄청난 노력을 쏟았다. 보다 구체적으로, 보스턴은 상당히 오랜 기간 동안 외상전문 의사, 간호사, 구급대원, 소방관 및 기타 인력들을 위한 대형 참사 대응 훈련에 많은 투자를 했다. 또한 무려 8곳이나 되는 1급 외상전문센터를 비롯해(소아 전문센터 3곳까지 포함) 긴급 상황 대응에 필요한 여건을 잘 갖추고 있었다. 무엇보다도 위기의 순간에 자발적이고 적극적으로 협력해준 보스턴 시민들이 있었다.

한편 운이 좋았던 것도 ‘보스턴 스트롱’이 가능했던 요인이었다. 그러한 운이 따르지 않았더라면 더 심각한 상황이 벌어졌을 수도 있다.

- 폭발 지점이 수백 명의 의료진이 있던 구호텐트와 매우 근접했지만 의료진이 폭발 피해를 입지는 않았다.
- 상대적으로 폭발력이 약한 소재로 만들어진 덜 치명적인 (원형) 포탄이었다.
- 폭발물이 바닥에 놓여 있었기 때문에 머리 및 상반신 부상자가 적게 발생했다.
- 사건 발생이 병원 교대 시간과 맞물려 사상자들이 병원에 도착했을 때 충분한 의료진이 대기하고 있었다.
- 마라톤 대회가 매사추세츠 주 공휴일(미국 독립혁명 당시 렉싱턴 콩코드 전투를 기념하는 애국자의 날)에 개최되어 도로가 제법 한산했고 수술 일정이 없어 지역 내 병원에 수술실이 충분했다.
- 테러리스트들이 총을 빼기 위한 목적으로 MIT 경찰관을 살해했지만 추가 총기를 확보하지 못했고 둘 중 한 명은 9mm 반자동 권총 하나만 소지했다.
- 도주하려는 테러리스트들에게 차량을 강탈당하고 인질로 잡혔음에도 불구하고 차주가 정신을 똑바로 차리고 성공적으로 도망쳐서 경찰에 신고한 덕분에 차량을 추적하고 소재를 파악할 수 있었다.

복잡하고 혼란스러우며 불확실성이 높은 이 사건에서 불가피하게도 몇 가지 취약점이 드러났다. 본 단락에서는 반복적으로 나타났지만 개선의 여지가 있는 취약점을 드러낸 대응 체계의 구조 및 절차적인 요소를 살펴보고 어떻게 해결할 수 있는지 방법을 제시하고자 한다.

### 전략적 명령 체계 문제

전략적 감독 및 '지휘' 체계 구축과 관리(전략적 영역을 정의하고 집중하면서, 현장의 작전 영역으로 관심이 휩쓸리는 현상을 방지): 사건 초기에 각 대응 기관의 고위 관계자는 (현장에 없었던 경우) 즉각 보고를 받고 실무자들과 함께 상황을 파악했으며 대처 방안을 모색하여 지시를 내렸다. 매우 혼란스러운 상황에서는 조금 더 길게 큰 그림을 볼 수 있도록 기관 간에 한 차원 높은 전략적/정책적 통합 계획을 수립하는 일이 훨씬 더 중요하다. 그러나 그보다는 오히려 당장 시급하게 부각되고 빠르게 양상이 변해가는 현장 문제에 골몰하는 경향이 있다. 보스턴 사고 당시에도 전략적 지휘 체계 및 지휘부 설치의 필요성을 깨닫고 고위 관계자들은 웨스틴 코플리 플레이스 호텔 연회장에 모여들었다. 그리고 사람들을 한데 모아 전략적인 차원에서 문제에 대응하려는 시도가 거듭되었지만 주지사가 “다들 휴대폰을 내려놓고 모여서 지금까지 우리가 파악한 내용은 무엇이며 앞으로 우리가 뭘 해야 하는지 고민해봅시다.”라고 제안을 하고서야 전략에 관한 논의가 가능해졌다. 부하가 전해오는 현장 얘기에 휘둘린 나머지 큰 그림을 보지 못하는 일을 자칫 엄청난 결과를 초래할 수 있다.



이러한 상황이 발생하는 데는 다음과 같은 여러 가지 복합적인 요인이 있다. (a)현장 이슈들이 중요하기도 하고, (b)현장 인력들이 적극적으로 지침을 구하고 실제로 그것이 필요해 보이기도 하고, (c)보다 추상적이고 아직 완전히 파악되지 않은 전략적인 문제들에 비해 현장 이슈들은 좀 더 분명할 뿐만 아니라 대응이 시급해 보이고, (d)고위 관계자들은 보통 현장 업무에서부터 경력을 쌓아 승진을 했기 때문에 현장의 운영 지휘 역할에 더 자신감을 가지고 편안해하며, (e)갑자기 한층 중요성이 더해진 사안에 대한 현장 인력들의 대응 능력을 간부들이 완전히 신뢰하지 못하는 경향이 있다. 이렇듯 사태의 심각성이 급격하게 높아진 상황에서는 모든 사람들은 (현장 전술에서 전략적인 방향으로) 한 차원 높게 대응해야 하는데도, 실제로는 오히려 한 차원 낮은 접근을 하게 되는 경향이 있다.

대규모 재난 또는 테러 사건이 발생하면 대개 일상적인(그리고 가능하면 폭발 사고 같은 추가적인 사건까지도 대응할 수 있는 준비가 된 수준의) 업무를 처리하던 인력 및 기관들이 이에 대응하게 된다. 잘짜인 업무 프로세스와 체계 그리고 인력들을 갖추고 일상적인 업무(대부분 실질적인 현장 업무의 성격)를 처리하는 기관들은 어느 날 갑자기 평소보다 훨씬 전략적으로 중요한 이슈들이 얽힌 전혀 새로운 대규모 상황을 마주하게 되는 셈이다. 그 결과 전략적인 차원의 업무가 급격히 늘었지만 초기에는 어쨌든 일상적인 현장 업무를 담당하던(그리고 그 업무에 가장 익숙한) 동일한 인력들이 이 사건까지 대응해야만 한다. 즉 모든 사람들이 이제는 전략적인 차원으로 한 단계 올라서야 함을 의미한다. 전략적인 이슈와 현장 대응에 익숙한 일부 간부는 이제 전략 차원의 문제에만 완전히 집중해야 하고 전술적인 대응은 현장 인력들에게 오롯이 위임해야 한다. 더불어 현장 작전 대응에는 익숙하지만 이보다 더 심각한 이슈 또는 새롭게 생겨나는 전략적인 문제에 대해 상관의 지시를 구하던 인력들이 스스로 대응할 수 있어야 한다.

현재 사건이 진행되고 있는 불확실성이 높은 상황에서 이렇게 한 차원 높은 전략적 대응을 한다는 것이 결코 자연스레 이뤄지지 않는다는 사실이다. 많은 사람들이 머리로는 필요성을 이해하지만 전략적인 사안에만 지속적으로 집중하기는 어려워했다.

**지휘 및 협조를 위한 전담 보안시설:** 마라톤 폭발 사건과 규모, 복잡성 그리고 시일이 유사한 사건에는 사건 장소 부근에 반드시 제대로 갖춘 지휘본부가 필요할 것이다. 수많은 관련 인력과 기관들이 몇 시간 혹은 며칠에 걸쳐, 때로는 소규모로 때로는 대규모로 모여서 고민을 해야 할 수도 있다. 이 중 일부는 장시간 같이 일할 수도 있는 반면 다른 그룹들은 잠깐 모였다가 일이 끝나면 바로 해체되어 또 다른 업무를 맡게 되는 경우도 있다. 핵심 지휘부는 여러 가지 업무를 수행하는 다수 그룹들의 방해받지 않는 전용 공간이 필요하다. 이 공간은 통제된 별도의 방으로서 조명, 의자와 탁자를 비롯하여 이젤, 필기구, 복사기 및 프린터에 이르기까지 협력을 위한 각종 도구들을 모두 갖추고 있어야 한다. 화장실, 커피, 음식도 항상 준비되어 있어야 한다. (다단계 공격인 경우 자연히 공격 대상이 될 수 있기 때문에) 지휘본부를 통제하는 보안절차와 출입자 관리 역시 필요하다. 지휘본부의 운영에 차질을 빚지 않기 위해서는 철저한 보안이 필요하지만 어느 기관 소속, 어떤 사람들의 출입을 허가할지 정하는 일은 결코 쉽지 않다(선을 지키면서 결정을 내린다는 것은 매우 민감한 일로 자칫 ‘당신 부서 명령은 따르지 않겠다’는 부정적인 상황이 연출되기 쉽다.)

지휘본부가 필요로 하는 공간은 종종 호텔에 만들어지곤 한다. 폭발사고가 발생한 이후 정황상 웨스틴 코플리 플레이스 호텔에 지휘본부를 마련한 것은 합리적인 결정이었다. 왜냐하면 다양한 공간(기자회견 및 전담팀을 위한 대형 룸과 고위 의사결정자들이 모일 수 있는 소형 룸 등) 그리고 편의시설이 구비되어 있기 때문이다. 그럼에도 불구하고 그 어떠한 공간도 이렇게 갑작스럽게 특수 용도로 사용되게 되면 해당 업무와 요

구 사항을 모두 수용할 만큼 완벽하게 준비되어 있을 수는 없다. 웨스틴 호텔에서 지휘본부는 몇 차례 다른 장소들을 전전한 끝에야 비로소 가장 적합한 장소를 선택할 수 있었다. 선택한 장소마다 혼잡해지고 시끄러워졌기 때문이다(예를 들어, 극소수의 고위 관계자들끼리만 진행된 회의는 대부분의 인력이 모여서 업무를 하고 있던 대형 연회장에서 떨어진 고층 스위트룸에서 열렸다.)

필요한 것(급히 결성된 지휘본부가 모여서 일을 할 수 있는 접근이 통제된 비교적 작은 방, 전화, 칠판, 이젤 패드, 휴대폰 충전기 등) 일부는 처음부터 쉽게 떠올릴 수 있었다. 앞으로 이상적인 ‘지휘본부 공간’이 갖춰야 할 일반적인 특성들을 파악함으로써 사고 발생 후 가장 먼저 도착한 인력들을 위한 ‘전담 구역’을 사전에 미리 정해둘 필요가 있다.

**집중 및 방해요소 배제:** 24시간 관련 보도들로 뉴스와 SNS가 도배되고, SNS에서는 이른바 ‘속보’가 매분 나오는 상황에서는 방대한 정보가 유포되지만 대부분은 사실이 아니다(관련하여 군에서는 “첫번째 보도는 항상 오보이다.”라는 말이 나올 정도다.) 여기서 시사점은 고위 의사결정자들은 걸러지지 않은 정보에 지나치게 노출되어 사건의 핵심을 놓치는 일이 없어야 한다는 점이다. 정보의 흐름을 모니터링하고 진위 여부를 철저히 파악하여 오로지 걸러진 정보만 의사결정자들에게 보고될 수 있도록 제대로 된 체계가 갖춰져야 하는 동시에 중요한 정보를 누락하는 일이 없도록 해야 한다.

**이해 충돌:** 다수의 조직이 함께 공동의 문제에 대응하고자 할 때면 불가피하게도 문제를 바라보는 시각이 다르거나 목표와 우선순위에 대한 경중이 같지 않다. 예를 들어 테러 사건에서 여러 기관들은 (1)범인 생포 및 기소, (2)(범인 기소 가능성을 낮추는 한이 있더라도) 추가 사고를 차단하고 방지해 지역 사회 안전을 강화한다는 두 가지 목적

을 놓고 어느 것이 더 중요한지 의견이 엇갈렸다. 이 두 가지 목표는 대개 서로 연관되어 있어 각각 다른 목적에 더 중점을 둔다고 할지라도 이것이 문제가 되지 않는다는 것이다. 그러나 때로는 이해 충돌이 일어날 수도 있다(예를 들어, 용의자 사진을 공개 하면 그들이 도주 또는 잠적하거나 경계심이 높아져 체포와 기소 가능성이 줄어들 수도 있지만 추가 공격을 시도하거나 실제로 시행할 수 있는 가능성은 낮출 수 있다.) 개입된 모든 조직들을 총지휘하고 문제를 완전히 매듭지을 수 있는 권한이 있는 상위 조직이 없고 별도의 서열 관계가 없는 조직 간에 이해 충돌은 특히나 해결하기 어렵다. 이러한 갈등은 위기의 진정한 일면이기도 하다. 서로 추구하는 가치가 어긋나지만 사전에 조직 간 충돌을 예상하고 미연에 조치를 취하지 않았기 때문에 위기가 발생한다. 사건이 전개되는 압박감 속에서 충돌을 마주하고 풀어나가야 한다. 따라서 이러한 충돌을 사전에 파악하고 해결하기 위한 방안이 필요하다. 이는 정치 지도자의 역할이지만 문제 해결을 위한 질문과 이슈를 정의하는 데는 각 기관을 운영하는 관계자들도 함께 고민해야 한다.

**업무 교대 정도 및 피로도:** 처음 폭발이 발생한 월요일부터 두 번째 용의자 추적과 구속이 완료된 금요일 저녁까지 사건 전반을 관할하는 인력의 대부분, 특히 워터타운 총격 사건에 개입된 인력들은 거의 36시간 이상 잠을 못 잔 상태였다. 믿고 의지하여 일을 맡길 대체 인력이 거의 없었고 사건 내내 모든 책임자/부책임자급 인력이 투입되었기 때문이다. 그러다 보니 투입되지 않은(즉 휴식을 취한) 인력이 전혀 없었다. 이는 인력들이 충분한 능력을 발휘할 수 없게 만드는 결과를 낳는다.<sup>19</sup> 아무도 사건이 얼마나 지속될 지 알 수 없기 때문에 적절한 교대와 휴식을 제공하는 일은 지속적인 임무 수행을 위해 필수적이다.

---

19 어느 누구도 독한 술을 두 잔 마신 상황에서는 이와 같은 사건에 출동하지 않을 것이다. 하지만 수면 부족이 심한 경우에는 이와 동일한 수준으로 체력이 떨어진다. 술을 마시고 현장에 나타났다면 말도 안 된다고 여기지만, 잠도 못 자며 일하는 모습은 때로는 헌신의 증표이자 그 사람이 얼마나 중요한 역할을 하는지 상징하는 모습으로 여겨진다. 수면은 사치라고 간주되는 것이다. '수면 부족은 어쩔 수 없으며, 영광의 증표'라고 여기는 조직 문화는 최상의 성과를 이끌어내기 위한 방법이 아니다.

**협조 및 의사소통 체계:** 정보가 제대로 공유되는 커뮤니케이션 체계가 필요했던 중요한 영역 중 하나가 바로 사건으로 부상을 당했는지 모르는 가족의 소재를 파악하는 것이었다. 내 가족이 부상자 명단에 있나? 만약 그렇다면 지금 어디에 있나? 사건이 전개되는 동안에는 불가피하게 실수도 있고 잘못된 정보도 있을 수 있다(예를 들어 폭발 현장에서 신원 파악 작업이 어려울 수밖에 없었기 때문에 현장에서 바로 목숨을 잃은 크리스탈 캠벨 가족들에게는 그녀가 살아 있고 회복 중이라고 전해졌으나 몇 시간이 지나 가족이 ‘그녀의 병실’로 알려진 곳으로 찾아갔을 때 낯선 사람을 발견하는 바람에 그제야 착오가 있었다는 사실이 밝혀졌다.) 이러한 착오를 완전히 방지할 수는 없겠지만 환자의 상태나 위치에 대한 보다 신뢰할 수 있는 정보를 파악하고 공유할 수 있는 체계가 분명 필요하다. 이를 위해서는 (심한 부상으로 정보 공개에 동의할 수 없는 환자는 적어도 가족들에게 자신의 위치와 상태는 알리고 싶어 할 것이라는 전제 하에) 무엇보다 사고 부상자의 건강 상태 공개와 관련한 HIPPA 법률 개정이 필요할 수도 있다. 이와 함께 (영국과 이스라엘과 유사하게) 수사 업무까지 포괄하는 통합 콜센터를 도입하는 것도 유용할 것이다.

**생존자 및 희생자 가족에 대한 배려:** 위기의 순간에 사람들에게 가장 필요한 것은 다시금 안정을 되찾고 이제는 안전하다고 믿도록 해주는 것이다. 저마다 위기에 대한 반응이 다르기 때문에 필요한 것들 역시 때로는 전혀 다를 수 있다. 어린이에 대한 보호와 망자에 대한 존엄성을 지켜주는 일은 거의 보편적인 인간의 감성이다. 고(故) 마틴 리차드 군의 시신을 현장에서 보호했던 의장대는 그의 존엄성을 지켜줬을 뿐만 아니라, 덕분에 부친은 현장을 떠나 중상을 입은 부인과 어린 딸을 돌볼 수 있었다. 이러한 배려는 작은 것이지만 희생자와 가족들에게 매우 중요하다. 상처받은 지역 사회를 치유하기 위한 대책을 마련하는 일은 매우 중요하다.

**일반 시민들과의 주기적인 소통:** 사건이 화요일, 수요일, 목요일에 걸쳐서 빠르게 전개되면서 이 기간 동안 대부분의 공식 활동은 수사에 집중되었고 (이는 당연히 완전히 공개될 수 없었기에) 통합된 대국민 성명 발표(공동 기자회견 및 보도자료) 횟수가 줄어들었다. 주기적으로 통합 브리핑과 정보 공개를 했다면 관계자들의 업무량이 몇 배로 늘었겠지만 공식 발표의 부재로 생긴 공백을 미디어와 SNS가 채우려 하면서 순수한 의도의 정보도 있었지만 상당한 혼란과 그릇된 정보가 양산되었다. 주기를 정해두고 시민들과 소통하기 위해 노력하는 일은 충분히 가치가 있다. 그리고 사건이 진행되는 동안 보다 간소하게 커뮤니케이션할 수 있는 표준 원칙을 갖추면 추가적인 비용 역시 줄일 수 있을 것이다.

**언론 및 소셜미디어 보도가 범람하는 상황에서 공식 정보의 정확성 유지:** 사건에 대한 확실한 공식 정보는 기자회견이나 소셜미디어 또는 언론을 통해 보도되도록 전달해야 한다. 본 사건에서 대부분의 경우 효과적으로 이루어졌지만 무수히 많은 매체와 소셜미디어에서 흘러나오는 정보를 모니터링하고 이에 대응할 보다 개선된 방안이 여전히 필요하다.

### 실무/현장 명령 체계 문제

**독자 행동(Self-deployment):** 이번 사건에서 여러 임무 수행을 위해 투입된 인력의 대부분은 공식적인 지시 또는 소속 기관이 처한 상황(금요일 이른 아침 워터타운에 파견 요청을 받은 작전팀)에 따른 것이었다. 몇몇을 제외하고는 자신의 임무 위치로부터 꽤 멀리 떨어진 곳에 꽤 오랜 시간 동안 있었던 경찰들이라면 적어도 디스패처의 허가(즉, “경찰관 피격 사건에 출동한다”라고 보고) 정도는 받은 것으로 추측하기 쉽다. 각 기관

과 디스패처들은 도움이 필요한 곳을 지원하고자 했고 (아마도 언급하지는 않았지만) 사법 당국으로서는 최근 몇 년간 이 지역에서 발생한 가장 중요한 사건에서 자신들이 소속된 기관들도 한몫하기를 바랐을 수도 있다.

디스패처가 공식적으로 허가를 했는지 여부와는 별도로, 마라톤 사건과 관련한 여러 정황에서 지시 없이 자발적으로 현장에 출동하거나 업무를 변경한 경찰관들이 제법 있었다. 이 경우 대개 경찰 스스로 판단한 것이었지 기관 간 지원 요청을 보내고 이를 디스패처가 해당 구역에 요청하는 시스템에 따른 일 처리는 아니었다. 독자 행동의 예로는 월요일에 외상전문센터로 (사고 소식을 접하고) 출근한 의료진 (비록 이는 오히려 긍정적인 교훈을 남긴 선례이지만), 18일 목요일 저녁 MIT 콜리어 경찰관의 피격 사건 현장에 출동한 경찰, 워터타운 텍스터 가와 로렐 가에서 테러 용의자를 발견했다는 무전을 듣고 출동한 많은 경찰, 수색 작업이 진행되는 동안 각종 신고를 받고 이를 쫓은 작전팀, 금요일 저녁 워터타운 프랭클린 가에서 발견한 문제의 보트로 이동한 무수한 인력(서로 다른 유니폼을 입은 수많은 경찰들이 산발적으로 이동하는 모습이 뉴스로 전해졌다) 등이 있다. 이로 인해 많은 혼란, 지시 혼선, 교전 등의 상황이 발생했다. 마라톤 결승선에서 자발적으로 출동한 경찰관들이 부상자들을 돌봤던 것처럼 규정과 무관하게 취한 행동이 긍정적인 결과를 초래하기도 했다. 그러나 또 다른 경우에는 위험한 상황도 연출된 것도 사실이다(워터타운 보트 사건을 두고 일각에서는 프랭클린가에 있는 보트에서 남성이 발견되었다는 무전이 있고 나서 “미국 전역에 있는 모든 경찰관들이 그 보트가 있는 곳으로 출동했다”고 말한다.) 즉흥적으로 대응하고 자의적으로 출동하는 것에 적절한 제한을 둘 필요가 있으며 여기에는 모든 위기 대응 인력을 수용할 수 있는 장소를 신속하게 확보하고 정해진 구역을 임의로 벗어나지 못하게 하는 방안도 반드시 필요하다.

**맡은 임무에 대한 충성:** 물론 모든 위기대응 인력들의 최우선 목표는 도움을 주기 위한 것이었겠지만 위기의 순간 중요한 일에 참여하고 싶은 욕망이 일부 경찰관들의 행동에 영향을 미쳤을 수 있다. 워터타운에서 벌어진 극적인 순간들이 특히 그러했다. 사건에 참여하고 싶은 의도가 무엇이었던 간에 아무리 간접적인 지원 역할이라고 할지라도 극도로 긴장되고 세간의 이목이 집중되는 사건에서는 반드시 임무 완수를 최우선적으로 생각해야 한다.

**세부 지휘(micro command):** 이번 사건에서는 여러 차례, 스스로 현장에 출동한 인력들과 사건에서 두각을 나타내고 개입하고자 했던 욕심이 맞물려 효과적인 지휘 체계를 마련하는 데 어려움을 가중시켰다. 상위 단계에서는 리더십과 사건 총지휘는 협업을 바탕으로 협력과 공조에 주력해야하는 반면 현장에서는 분명한 지시 권한이 최우선이다. 누군가 ‘지휘를 해야 하고’ - 현장에 있는 사람들은 지휘관이 누군지 파악하고 이를 받아들일 수 있어야 하며 - 그렇지 않으면 현장에 있는 위기 대응 인력, 시민 그리고 용의자까지 모두 위협해지는 불필요한 상황이 초래될 수 있다. 여러 기관에 소속된 다양한 인력들이 혼란스럽고 긴박하게 사건이 진행되는 현장에 감정적으로는 격앙되었으나 아무것도 모르는 채로 도착한 상황에서, 현장의 다른 경찰들이 누구인지도 모르고(설령 어떤 기관들이 현장에 와 있는지 안다 할지라도) 자신들의 상사나 현장의 다른 고위 관계자마저 없다면 지원을 하고 참여를 하고 싶어도 오히려 혼란과 위협을 키울 수 있다.

이번 사건을 통해서 가장 끈질기고 골치 아픈 취약점으로 드러난 것이 사건의 여러 군데에서 필요했던 개별적인 세부 지휘체계였다. 전략적인 차원에서는 통합된 지휘본부가 설치(이 역시 초기에는 고위 관계자들이 자주 현장 문제로 눈길을 돌리기는 했지만 대체로 원활하게 효과적으로 운영되었고 이는 사건 전부터 많은 훈련이 있었던 부분)



되었던 것과는 대조적으로 유동적으로 변하는 상황에서 서로 다른 기관에서 나온 현장 인력들 간에 엄격한 지휘 체계를 수립하는 일은 문제가 반복되었다(MIT 총격 현장, 텍스터 가와 로렐 가, 차량 운전자에게 옷을 벗도록 지시한 워터타운에서의 '나체 사건', 프랭클린 가 보트 사건 등). 이는 통합 지휘 체계를 가장 하단의 현장 작전 수준까지 성공적으로 확산시키는 프로세스가 여전히 미숙함을 보여준다. 전략적 차원의 '거시적인 지휘체계(macro command)'의 수립과 실행은 매우 성공적이었던 반면 현장의 소그룹 차원에서는 '세부 지휘체계(micro command)' 수립과 실행에는 실패했던 것이다.

**세부 협조, 신뢰와 존경:** 세부 지휘체계를 마련하는 것과 관련한 또 다른 문제가 바로 서로 소속이 다른 인력들이 현장에서 마주하게 될 때 적절하게 협조와 협업할 수 있도록 하는 일이다. 이번 사건에서 작전 수행 중에 이 지역 관할 경찰관으로부터 소속을 밝히려는 요구에 불응하고 신분증을 제시하지 않은 사례가 여러 차례 발생했다(본 백서 연구팀이 사건 발생 한참 후에 현장 실사를 위해 찾아간 곳에서 서로 관할 구역이 달랐던 경찰들 간에 이와 유사한 일이 일어나는 것을 목격했다.) 종종 기관 간의(암묵적 또는 공공연한) 경쟁 관계가 임무 수행을 저해한다. 때로는 기관 간에 상하 관계를 분명히 하는 것이 사건 해결에 중요한 요소라고 여기고 마치 '내가 당신보다 지위가 높다'는 것을 보여주려는 듯 행동한다. 이해 당사자들이 인정하고 따르도록 신분과 소속을 공개하는 절차가 반드시 개선되어야 한다.

**규율, 총기 사용 규제 및 훈련:** 사격 가능 구역과 발포 허가는 극도로 긴박한 사건에서 또 하나의 중요한 세부 지시 사항이다. 그리고 한번도 같이 임무를 수행한 경험이 없는 여러 기관들의 공동 대응 상황에서는 더욱 복잡해서 지휘가 그만큼 더 어렵다. 이른바 '전염성 총격(contagious shooting, 한 사람의 총격이 다른 사람들로 하여금 무차별적으로 사격 대상을 인지하지 못한 채 총격을 퍼붓게 하는 현상-옮긴이)'은 심각한 문제를 유

발할 수 있다. 미국 도심의 사격 규제는 경찰관과 행인의 안전에 필수적이다.

한 사람의 총격으로 촉발되는 추가 총격 또는 통제되지 않는 도심 총격은 엄청난 결과를 초래할 수 있다. 이에 따라 총기 사용 교육의 중요성, 발포 허가 대기, 철저한 사격 대상 식별, 차분하고 정확한 조준 등이 더 강화되어야 한다. 뿐만 아니라 훈련에서 가르치는 내용을 변경해야 할 수도 있다. 예를 들어 보통은 사격선에 있는 모든 경찰관들이 동시에 총을 쏘지만 때로는 상사가 개인별 발포 허가를 하는 ‘지시에 따른 사격(directed fire)’이 유용할 수 있다(그러면 특정 상황에서는 발포 허가 명령을 들은 후에 총격을 하도록 경찰관들을 훈련할 필요가 있다.)

**절차와 기술:** 월요일 오후 폭발물이 터진 후 디스패처와 다른 무전을 통해 구급차가 다니는 길을 막지 말라는 지시가 사고 현장에 도착한 경찰과 차량에 전달되어 응급 차량들이 드나들 수 있을 만큼 충분한 공간이 확보되었다. 하지만 이와는 대조적으로 워터타운에서는 여러 구역에서 산발적으로 출동한 경찰관들이 한밤의 총격 사건 현장에 도착하여 사이렌을 켜둔 채로 차량을 제멋대로 엮히게끔 세워두었다. 나중에는 자신의 순찰차가 어디에 있는지도 모르고 차 키도 찾지 못하는 바람에 중상을 입은 경관을 병원으로 호송하는 것뿐만 아니라 도주하는 용의자를 추격하는 것마저도 어렵게 만들었다. 현재진행형 사건의 경우 현장에 도착하는 경찰들에 대한 다른 유형의 훈련과 프로세스가 필요하며, 디스패처에게는 현장에 출동한 차량들이 (작전상의 이유가 있지 않는 한) 도로를 막지 말 것을 알리는 추가적인 절차가 요구된다. 더불어 긴급 상황에서 경찰관이라면 어떤 순찰차라도 사용할 수 있는 ‘마스터 키(universal key)’를 만드는 것도 고려해볼 수 있다.

**현지 정보 및 외부 자원을 잘 활용할 수 있는 현장 팀 구성:** 여러 관할 구역이 개입된 사건은 가장 효과적으로 사건에 대응하기 위해 필요한 자원, 역량 및 지식을 어느 한 특정 기

관이 갖고 있지 않다는 특징이 있다. 바로 이러한 이유에서 여러 조직이 참여가 필요한 것이다. 이는 업무 분담이 매우 중요하다는 사실을 의미한다. 사건을 해결하기 위해서 혁신적이고 효과적으로 각자의 역량을 발휘하도록 뒷받침해주는 체계가 필요하다. 이번 사건 중 이러한 업무 분담이 모범적으로 잘된 경우들이 있었던 반면 그렇지 못한 경우도 있었다. 일반적으로 어느 한 관할 구역에서 사건 해결에 필요한 모든 역량을 충분히 갖추고 있지 않기 때문에 외부 도움은 필요하다. 하지만 관할 구역 경찰관들은 사건이 발생한 현장 정보에 가장 밝다. 예를 들어 프랭클린 가 보트 사건 현장으로 출동한 워터타운 경찰관들은 이미 동네 지리를 꿰뚫고 있었기 때문에 다른 경찰서 소속 경관들과는 달리 각기 다른 위치에서도 쉽게 사격 가능 범위를 판단할 수 있었을 뿐만 아니라 총격 상황도 빠르게 파악할 수 있었다. 유용한 현장 지식을 가진 ‘홈팀(home town team)’과 추가적으로 필요한 자원을 제공하는 외부 팀의 역량을 현장에서 잘 통합할 수 있는 개선안이 절실히 필요하다.

**비상시 권한 및 절차:** 경찰서와 여타 기관에는 대개 이미 잘 확립된 표준 절차가 있다. 그리고 이에 따라 훈련과 연습을 거듭하고 법과 정책의 테두리 안에서 지원을 받으며 근무할 수 있는 익숙한 환경에서 활동한다. 보통은 그동안 개선해온 절차들이 유용하며 효과적이다. 하지만 특별히 상황이 나쁜 날이면 전혀 새로운 상황에 직면하게 된다. 그리고 조직과 사람들이 역량을 효과적으로 발휘하는 데 그동안의 절차가 오히려 장애가 될 수도 있다. 따라서 이런 불시의 상황에 접하게 된 경우에는 위기 대응 인력들에게 더 많은 재량권과 결정권이 주어져야 한다.

예를 들어, ‘경찰이 연루된 총격’ 사건이 발생하면 절차에 따라 총을 쏜 경찰관에 대한 수사가 시작되고 해당 경찰관은 즉시 자신의 무기를 상관에게 반납하도록 명시되어 있다. 이러한 사건은 대부분 상관의 현장에 도착하기도 전에 끝날 만큼 빨리 상황이 종료

되기 때문에 이러한 원칙은 합리적이다. 하지만 4월 19일 이른 새벽 워터타운에서는 과연 ‘사건’이 정말 종료되었는지 무척 불확실했다. 총을 쏜 경찰관들은 규정대로 자신의 상관에게 총기를 반납하려 했고 상관들은 텍스터 가와 로렐 가에서 발생한 총격 사건에 개입된 경찰관들의 총기류를 압수하려고 했다. 그러나 한편에서는 상황이 완전히 종결되기 전까지는 경찰관들이 자신의 무기를 계속 소지하고 끝까지 임무를 수행해야 한다고 주장한다. 사건 전개 중 어느 시점에서 증거물 보존을 위해 경찰관들이 빠져야 했는지 당장은 분명하지 않지만 현재 지침에 나오는 기준보다 오랜 시간 지속되는 사건의 경우에는 보다 명확한 지침과 충분한 재량권을 부여하는 것이 유용할 것이다.

---

## 제4장

### 향후 위기 대응 개선을 위한 핵심 제안

“우리에게는 시간이 있지만 얼마나 되는지는 모른다.”

*(We have time—but we don't know how much more time.)*

---

앞 장에서는 보스턴 마라톤 테러 사건 대응에서 강점과 약점의 밑바탕이 되었던 요소들을 살펴보았다. 그러한 강점이 보스턴과 다른 지역에서 어떻게 더 강화되거나 활용될 수 있는지, 약점은 어떻게 방지 또는 완화할 수 있는지 권고안을 직간접적으로 제시했다. 이번 장에서는 2013년 4월 15일 이후 이어진 보스턴 마라톤 폭발 사건으로부터 도출한 최우선 권고안을 설명하고자 한다.

지금부터 제안하는 내용을 두 부분으로 나눈 이유는 보스턴 마라톤 폭발 사고에서 발견한 강점의 원천이 두 가지이기 때문이다. 첫째는 위기 대응 인력들이고 둘째는 일반 시민 사회이다. 따라서 첫 번째 제안 사항은 기존 절차와 원칙들을 더욱 발전시킴으로써 위기 대응 인력들이 앞으로 더욱 효과적으로 임무를 수행할 수 있도록 하는 것이다. 두 번째는 앞으로 발생할 수 있는 사건에 대비하여 지역 사회가 가장 긍정적이고 효과

적으로 최선의 역할을 다할 수 있도록 지역 사회의 힘과 회복력을 바탕으로 한 문화와 마인드를 육성하는 것이다.

**사고 관리 체계의 개발, 연습 및 훈련, 실행:** 본 연구팀이 판단하기에 보스턴 마라톤 폭발 사고에서 위기대응력을 현격히 끌어올릴 수 있었던 한 가지 요소가 있다면 그것은 바로 사전에 사고관리체계를 구축하고 이를 실제 사건에 적용한 것이다. 만약 아직까지 사고 발생 시 기관 및 관할 구역 상호간합동 지휘 체계를 갖추지 못한 곳이 있다면, 미래위기 상황대비에 최선을 다했다고 말할 수 없다. 이미 이러한 체계를 마련한 지역은 계속해서 연습하고 훈련하여 언제나 최상의 대비 태세를 유지해야 한다. 이 제안사항을 바탕으로 다음 활동 및 조치를 최우선적으로 제안한다.

**‘계획된 행사’ ‘정기 행사’를 사고 관리 시스템(IMS)을 활용하여 훈련하고 ‘예고 없는’ 사건 대응력을 강화하는 플랫폼으로 사용**

1. 모든 주요한 정기 행사(퍼레이드, 컨벤션, 스포츠 이벤트, 독립기념일 행사 등)를 파악하여 관련 기관 및 인력이 모두 참여하는 공동 준비 및 합동 훈련 기회로 활용하라. 주기적으로 개최되는 행사에 함께 참여함으로써 동료의 프로정신과 상호 보완적인 노하우, 능력을 보면서 기관 간 신뢰를 쌓을 수 있다.
2. 반드시 모든 기관과 분야의 고위 관계자(및 차순위 대리인)들이 한 번씩은 서로 인사를 나누고 협업의 경험을 가질 수 있도록 하며, 가능한 모든 기회를 동원하여 우호적이고 서로 지원하는 분위기에서 개인적인 친분을 쌓을 수 있도록 하라.

3. 대형 정기 행사를 준비, 관리, 운영할 때마다 IMS를 활용하여, 정기 행사 진행 중에 예고 없는 큰 사건이 발생해도 항상 IMS의 기본 틀이 유지될 수 있도록 하라.

4. 계획 단계에서, 가용한 대기 인력을 조율하는 단계에서, 준비한 행사가 전개되는 과정에서, 갑작스럽게 예고 없는 사고가 발생하면 '전시' 태세로 돌입해야 할 가능성이 있다는 점을 항상 예상하라. 더불어 사건이 발생해 현장 지휘본부를 설치해야 할 경우 활용 가능한 주변 시설물을 사전에 최대한 고민해보라.

5. 정치인, 고위 작전 지휘관 및 현장 리더들이 다음 두 가지 사안의 차이를 분명히 인지하도록 하라. (a) (정치인들이 주목하고 해결해야 하는) 전략적/정책적 사안, (b) (특히 사건이 장기화될 경우 다양한 기관과 분야의 상호 조율과 협업을 향상하기 위하여 통합 지휘 체계로써 관리해야 하는) 작전/운영의 준비, 실행 및 관리 사안. 이 일은 특히 고위 작전 지휘관 입장에서는 매우 어려울 수 있다. 정치인으로부터 전략적인 가이드를 요구받는 한편 현장 부하들로부터는 작전과 관련한 의사결정 및 지침을 요구받기 때문이다.

### **'예고 없는' 사건에 대한 여러 관련 기관 및 분야의 공동 대응**

예고 없는 사건이 정기적인 행사 중에 갑자기 발생하거나 계획된 예상 범위를 벗어나 일어날 경우 다양한 관련 기관들을 조율하는 일은 특히나 더 어렵게 된다. 이러한 상황에서는 다음과 같은 조치가 매우 중요할 것이다.

6. 위기 대응 기관 소속 고위 관계자들이 한데 모여서 통합 지휘본부를 운영할 수 있는

장소를 최대한 빨리 지정해야 한다.

7. (지휘본부의 추가 지시를 기다릴) 위기 대응 인력들의 소집 장소는 별도로 해야 한다.

8. 작전 차원에서 서로 다른 기관에 소속된 인원으로 '급조된 팀'을 결성할 때는 절차를 따라야 한다(현장에 뚜렷하고 효과적인 지휘 체계가 없고 소속기관이 다르고 안면이 없는 경찰들은 동일한 상황에 산발적으로 대응하는 경향이 있어 합동팀 결성이 필요하다.) 이런 상황에 놓이게 되면 해당 인력들은 반드시 서로 협조하여 지휘 체계를 수립하고 합당하고 적법한 수준에서 신설된 작전 지휘부의 지시를 따라야 한다.<sup>20</sup>

**지속적, 의식적으로 지역 사회의 회복력 개발:** 폭발 사건 중에도 보스턴은 강인함, 회복력 심지어 저항정신까지 보여줬다. 이것이 바로 '보스턴 스트롱'이라는 결과를 이끌어낸 원동력이다. 이러한 힘은 미국 전역에 걸쳐(뿐만 아니라 전세계에) 분명 잠재하고 있다. 2013년 4월 15일주 보스턴이 보여준 바와 같이 많은 사람들은 극도의 위기 상황에서 오히려 최상의 능력을 발휘한다. 흔히들 사람은 긴박한 상황에서 속수무책이 되어 그저 누군가 구조해주기를 수동적으로 기다릴 것이라고 예상하지만, 정반대의 현상이 나타나는 것이다. 목적 의식을 가지고 강인함과 회복력의 이야기를 만들어가는 것은 지역사회에 내재되어 있는 힘을 이끌어내는 데 도움이 될 것이다. 가까운 곳이던 먼 곳 이던 지역 사회의 회복력 사례를 기념하는 것은 자신감과 독립정신의 문화를 키울 수 있다.

이러한 점에서 '보스턴 스트롱'은 좋은 출발점이다.

---

20 이 마지막 제안 사항에는 부연 설명이 필요하다. 만일 어떠한 지역이든 1, 2, 3번 제안 사항을 제대로 실천해왔다면 관련 기관 및 분야의 고위 지휘관들끼리 이미 친분이 있어 통합 지휘체계 하에서 협동하게 될 것이다. 그러나 소속이 다른 일선 대응 인력이 '통합 지시를 받는' 일원이 되어야 하겠다는 생각을 꼭 하지는 않는다. 오히려 본인이 소속된 기관의 지휘 체계조차 부재한 상황에서 각자 현장에 도착한 이들은 자체적으로 행동할 수 있다는 권한을 부여받은 것으로 종종 생각하며 소속 기관의 상관이 아닌 다른 조직 상관의 지시를 거부하기도 한다. 이 문제를 해결하려면 실무 차원에서 기관 간 지휘체계를 뒷받침하는 원칙이 상당히 발전되어야 하며 이를 현장에서 정착시키기 위해 상당한 훈련과 연습이 필요할 것이다. 그럼에도 불구하고 2013년 4월 19일 이른 아침에 발생한 워터타운 사건을 볼 때 이러한 원칙의 수립과 실행은 최우선시되어야 한다.



---

# 맺음말

## ‘보스턴 스트롱’이란 무엇인가?

“젠장, 여긴 우리 도시란 말이야.”<sup>21</sup>

*(This is our \$%%\$# city)*

---

‘보스턴 스트롱’은 단순한 구호도 사그라질 감정도 결코 아니며, 4월 15일 주에 발생한 가슴 아픈 사건이 발생한 직후부터 여러 모습을 담고 있다.

‘보스턴 스트롱’에는 탁월한 능력에 대한 자부심이 담겨 있다. 여기에는 행인, 마라톤 참가자, 보스턴 육상협회 자원봉사자, 결승선에서 대기하던 의료진, 병원 의료진/간호사/지원 인력, 경찰, 소방대원, 주방위군 등 도움을 준 모든 사람이 포함된다. 그들의 헌신적이고 이타적인 행동은 많은 이에게 귀감이 된다.

---

21 에너지 넘치고 과장된 성격으로 잘 알려진 보스턴 레드삭스 지명타자 데이비드 오티즈(David Ortiz: 별칭 빅 파피(Big Papi))가 펜웨이파크에서 2013년 4월 20일에 열린 캔자스시티 로열즈와의 경기 전에 한 말이다(이 경기는 조하르 차르나예프가 워터타운에서 체포된 지 24시간도 지나지 않은 시간에 열렸다.) 미국의 대표적인 스포츠 명소에서 열린 경기에서는 그 주에 발생한 참사의 피해자에게 조의를 표하는 동시에, 경찰, 의료진, 정치 지도자, 마라톤 자원봉사자, 사고 생존자 등의 리더십과 용감함을 칭송했다. 기념 시구에 이어 오티즈는 마이크를 잡고 발언을 했다. “우리가 입은 야구복에는오늘만큼은 레드삭스가 아닌 보스턴이라고 써 있습니다. 메니노 시장, 패트릭 주지사와 모든 경찰들이 지난 한 주 동안 보여준 헌신에 감사드립니다. 젠장, 여긴 우리 도시란 말이야!(*This is our \$%%\$# city*). 누구도 우리의 자유에 간섭할 수 없습니다. 강해집시다. 감사합니다!” 극적인 오티즈의 발언은 연일 방송되면서 사고 이후 보스턴 지역의 회복력의 상징이자 촉매제가 되었다.

또 ‘보스턴 스트롱’은 회복력을 의미하기도 한다. 직간접적으로 상해를 입은 부상자, 위기 대응 인력, 지역 사회는 전보다 강한 모습으로 어려움을 딛고 일어나 삶과 희망과 꿈을 이어갈 것이다.

‘보스턴 스트롱’은 위협에 굴복하지 않는 정신을 보여준다. 이것은 지역 사회가 겁먹기를 거부하고 자신들의 일, 삶, 희망 그리고 꿈을 꺾지 않고 미래를 향해 나아가겠다는 회복력의 모습이다.

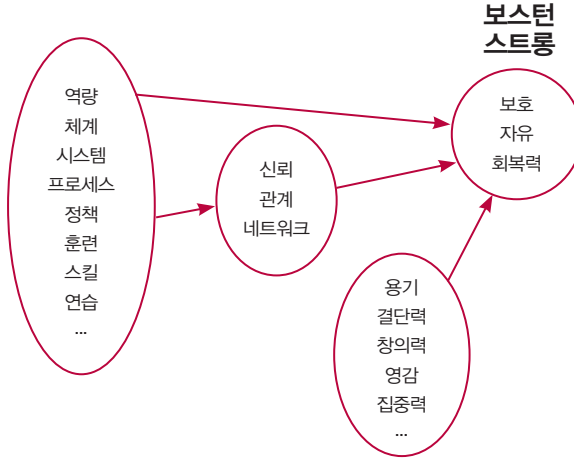
따라서 ‘보스턴 스트롱’은 대응이자 치유를 상징한다.

이 사건 관계자와 대규모 사건 대응 및 회복 전문가들과 논의한 끝에 ‘보스턴 스트롱’의 의미를 담은 간단한 도표 두 가지를 만들었다.

그림 1은 연구팀이 파악한 ‘보스턴 스트롱’에 기여한 일부 요소 간의 관계를 보여준다. 공식 대응에는 역량, 체계, 시스템, 프로세스 및 관련 연습, 훈련 및 실력 향상 등 사전에 철저하게 갖춰야 할 요소들이 포함되어 있다. 이를 바탕으로 의료 시스템에서부터 운송, 공공 안전에 이르기까지 필요한 역량에 효과적으로 집중하고 이를 적용할 수 있었다. 이 선행 조건들은 또한 최종 결과에도 직접적인 영향으로 미쳤으며 간접적으로는 각각의 대응에 필요한 요소들이 결합, 조율, 배가되는 데 밑거름이 되었던 신뢰, 관계, 인적 네트워크 같은 이른바 ‘기반’ 조성에도 기여했다. 마지막으로 용기, 결단력, 집중력, 창의력과 영감 등 개인의 역량이 모여 강력한 대응을 가능케 했다.

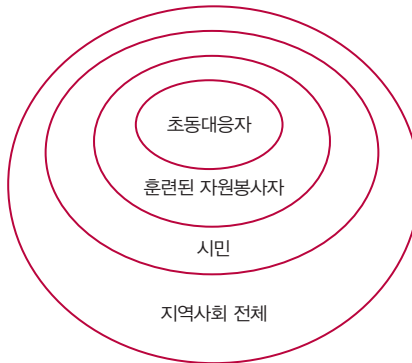
그림 2는 응급처치 인력의 눈부신 성과를 뒷받침해준 조건, 동인 및 인적 관계에 초점을 맞추고 있다. 하지만 이번 연구 기간 동안 모든 인터뷰 참가자들은 보다 효과적이고

그림 1 보스턴 스트롱의 요소들



Note: 위의 원 안에 있는 생략 표시에서 보이듯, 이 그림은 결코 보스턴 스트롱을 가능하게 한 수많은 모든 요소들을 모두 포함하는 완전한 도식을 제공하려는 의도가 아니다.

그림 2 회복력을 위한 지역 사회 요소



성공적으로 대응하는 데 기여한 도표 속 바깥쪽 원이 가리키는 인력들의 중요성을 역설했다.

따라서 그림 2는 이 사건을 맞닥뜨린 지역 사회의 역할별 대응을 면적을 넓혀나가는 동심원 형태로 도식화한 것이다. 대응의 중심에는 도움을 필요로 할 때 지역 사회를 지원하는 숙련된 전문가들이 있었다. 말 그대로 이들을(결승선뿐만 아니라 다른 곳에서도) 둘러싸고 있던 사람들은 바로 수천 명에 이르는 훈련된 자원봉사자들이었다. 이들은 각자의 능력 그리고 싸우고자 하는 의지로 무장하였다. 그리고 이 자원봉사들 뒤에는 두려움에 맞서고 자신이 할 수 있는 일이라면 언제든지 뛰어들 준비가 되어 있던 시민들이 있었다. 마지막으로 지역 사회 전체가 사건 발생 이후 며칠 동안 그리고 이후 수개월에 달하는 회복 기간 동안, 강인함 그리고 어려움을 딛고 일어서는 비장함을 보여줬다.

‘보스턴 스트롱’은 준비, 대응, 회복력, 저항력이 모두 모여 가능했으며 이들 각각의 합보다 훨씬 더 큰 정신이다.



# 별첨

## 연구의 배경 및 근거

본 연구는 보스턴 마라톤 폭발 사고 관련 여러 기관에서 지휘 역할을 맡았던 다양한 관계자들을 개별적으로 상세하게 인터뷰하고 이를 바탕으로 진행되었다. 여기서 지휘 역할이란 사고 지휘관과 지휘본부가 차려진 이후 통합 지휘에 참여했던 인력들을 일컫는다. 본인들의 경험을 토대로 솔직하게 인터뷰에 응해준 많은 분들께 깊은 감사의 말씀을 드린다. 모든 참가자들이 바쁜 와중에도 기꺼이 충분한 시간을 내준 덕분에 많은 것을 배울 수 있었다.

인터뷰 내용은 모두 녹취되었지만 비공개를 전제로 진행되었으며, 이는 다시 말해 연구팀이 인터뷰 참가자의 정보 및 응답을 직접적으로 언급하지 않고 일반적인 특성(‘지역 기관 소속의 고위 경찰 간부’)을 들어 인용하였음을 뜻한다.

대부분의 핵심 정보를 제공한 인터뷰 이외에도 연구팀은 방대한 양의 뉴스 보도도 (실제 사건에 대한 정보 취합보다는 사건에 대한 언론과 시민들의 반응을 이해하기 위한 목적으로) 분석했다. 또 다른 긴급 사건에 대한 연구팀의 경험을 참고해 이번 사건에서 지휘 절차에 대한 이해도를 높이고자 했다.

인터뷰와 백서 초안 작성을 마치고 사실에 대한 설명, 연구팀의 해석, 당시 잠정적으로 내렸던 결론 및 제안 사항 초안 등을 논의하기 위하여 인터뷰 참가자 대부분을 초대하

여 비공개 컨퍼런스를 열었다. 토의 결과 많은 부분이 수정되었고, 자료의 정확성을 비롯하여 연구팀의 분석과 결론에 훨씬 높은 확신을 가질 수 있게 되었다.

비공개 회의 후 개선된 수정본을 갖고 사건이 발생했던 기간에 사건 대응에 깊이 개입했던 고위 관계자 2명에게 한 줄 한 줄 꼼꼼한 검토를 요청했고, 이를 바탕으로 약간의 추가적인 수정 및 교정 작업이 이루어졌다.

마지막으로 2014년 3월에는 하버드 대학교 케네디스쿨에서 하루짜리 집중적인 ‘전문가 좌담회’를 개최했다. 여기에는 기존 인터뷰 참가자, 마라톤 폭발 사고의 직접 관계자, 국내 전문가 20명, 해외 전문가 20명 등 대규모 행사의 보안 준비 및 관리 전문가 총 100명이 참석했다. 또 국내외의 긴급 재난 및 방재 관리 전문 학자들도 모셨다. 종일 진행된 집중 세션에서는 2013년 4월 15일 이후 발생한 일련의 주요 사건들을 함께 되짚어보고, 향후 미국과 다른 지역에서 발생할 수 있는 사건에 보다 잘 대비할 수 있게 준비해야 하는 사항들에 중점을 뒀다.

이 모든 논의의 발전과 자료 검토는 연구에 큰 도움이 되었다. 이를 통해 사건 해설의 정확도에 더 신뢰를 가질 수 있었을 뿐만 아니라 연구팀이 자료를 분석하고 결론을 도출하는 데 보다 폭넓은 경험과 전문가 의견을 활용할 수 있었다. 본 연구를 위해 아낌없는 지원을 해준 많은 사람들에게 감사드리며 혹시나 있을 수 있는 오류사항은 연구팀의 책임임을 미리 알린다.

# 참조 1

2013년 4월 18일~4월 19일 사건 발생 지점



- |                       |                         |
|-----------------------|-------------------------|
| 1 센트럴 광장 세븐일레븐 편의점 강도 | 4 SUV 차주 용의자로부터 도주      |
| 2 MIT 경찰관 총격으로 사망     | 5 조하르 차르나예프 총격전 및 수색 구역 |
| 3 용의자 벤츠 SUV 차량 탈취    | 6 조하르 차르나예프 체포          |

참고: 박스 안의 숫자는 2013년 4월 18일 목요일 늦은 시각부터 4월 19일 금요일까지, 즉 편의점 강도 사건 발생부터 워터타운 프랭클린 가에서 조하르 차르나예프가 체포되기까지의 대략적인 사건 발생 지점을 나타낸다(점선으로 표시된 원은 워터타운에서 총격전이 발생하고 차르나예프 수색이 이뤄졌던 지역을 표시한다.)

출처: 스콧 워커(Scott Walker), Harvard Map Collection, Open Street Map 데이터 활용



# 여론 1

## ‘보스톤 스트롱’은 어떻게 가능했는가?

발행일	2015년 4월 15일
지은이	Herman B. ‘Dutch’ Leonard, Christine M. Cole, Arnold M. Howitt, Philip B. Heymann
펴낸이	Public Strategy
디자인	Peak15 Communications 디자인커뮤니케이션 연구소
번역 및 감수	우수진, 박소령, Public Strategy

Public Strategy는 2014년 4월에 시작된 Business Alliance Group입니다.

Acase, THE LAB h, Peak15 Communications 3개 회사가 Public Strategy라는 이름으로 위기전략, 리더십, 전략 커뮤니케이션 영역에서 긴밀한 협업을 전개하고 있습니다.

여론은 우리사회가 필요로 하는 새로운 발견과 통찰을 담아 비정기적으로 발표하는 Public Strategy의 간행물입니다.