

명장의 리더십에 관한 연구

김경수

전남대학교 경영학과 교수
(kskim@chonnam.ac.kr)

서미례

전남대학교 박사
(youego@hanmail.net)

김병주

육군 268 포병대대 대대장
(yama49@hanmail.net)

박래호

전남대학교 박사과정 수료
(rhp2835@lgcaltex.co.kr)

조영만

전남대학교 박사과정 수료
(ymcho@lgchem.co.kr)

장정하

전남대학교 박사
(Charijha@hanmail.net)

본 논문에서는 리더십 이론을 분석수준 관점에서 정의하려는 시도를 하였으며, 다양한 리더십 이론들 중, 개인, 집단, 조직체 각각의 분석수준에 초점을 둔 특성이론, 행동이론, 상황이론, 그리고 변혁적 리더십이론을 토대로 국내외 각각 20명씩의 명장들에 대한 리더십을 연구하고자 하였다. 내용분석 결과 명장들은 첫째, 지략, 추진력이 뛰어나며 주도적인 것으로 나타났으며, 둘째, 상황에 적합한 리더십을 발휘하는 것으로 나타났고, 셋째, 변혁적 리더십 역시 발휘하는 것으로 나타났다. 또한 명장들의 능력을 역량으로 정의한 후 3명의 대학원생들에게 학습을 시키고, 3명의 명장 (이순신, 강감찬, 최영)에 대해 이러한 역량에 대해 분석하도록 한 연구결과 역시 3명의 명장들은 지략과 추진력이 뛰어났으며, 또한 주도적인 것으로 나타나, 내용분석의 결과를 일부 뒷받침하고 있다. 또한 한국의 명장과 외국의 명장을 비교 분석한 결과 외국의 명장들은 학구적인 반면, 한국의 명장은 학구적인 명장이 별로 없는 것으로 나타났으며, 반대로 한국의 명장은 침착하고 청렴 결백한 반면, 외국의 명장은 이러한 특징을 보이지 않는 것으로 나타나, 한국과 외국 명장들간에 서로 공통점과 차이점도 있다는 점을 알 수 있다. 이러한 결과를 토대로 결론부분에서는 명장이 되기 위한 요건들을 제시하였고, 또한 본 논문이 가지는 한계점에 대해서도 논의하였다.

1. 서론

조직(organization)이란 두 사람 이상이 모여 공동 목표를 달성하고자 조성된 하나의 유기체로서 조직목표를 효율적으로 달성하기 위해서는 조직 구성원의 협동심을 최대한 발휘할 수 있게 하는 효과

적인 리더십이 필요하다. 또한 현대사회가 다양화되고 복잡화 되어 갈수록 조직 목표의 성공적 달성을 위한 리더십의 중요성이 증대되고 있다. 특히, 군대 조직에 있어서는 조직 자체의 특수성으로 인하여 어느 조직보다도 리더에게 많은 권한과 책임이 부여되어 있으므로 군 조직 내에서의 리더의 역할은 더욱 중요시된다고 볼 수 있다.

그럼에도 불구하고 기존의 리더십에 대한 연구는 주로 경영조직을 대상으로 이루어져 왔으며, 군대조직을 대상으로 한 연구는 찾아보기 어려운 실정이다. 그러나, 경영조직을 대상으로 한 현재까지 제시되어진 많은 리더십 이론이 제시되기 이전에도, 군대조직에서 많은 명장들은 리더십을 훌륭히 발휘하여 조직의 목표와 임무를 훌륭하게 수행하여 온 것 또한 사실이다.

따라서 본 연구는 지금까지 경영조직을 대상으로 연구되어 온 리더십에 관한 다양한 이론을 고찰하고, 역사를 통해 훌륭한 리더십을 발휘한 역대 명장들의 리더십을 이러한 다양한 이론들과 비교 분석하여, 기존의 리더십이론이 군대조직에서도 적용 가능한가를 살펴봄과 동시에, 기존의 리더십 이론과 역대 명장들의 리더십을 접목시켜 현대 군 조직에서의 효과적인 리더십을 제시해 보고자 하였다.

이러한 목적을 달성하기 위하여 본 연구에서는 우선 경영조직을 대상으로 연구되어온 기존의 리더십이론을 분석수준관점에서 고찰하고, 역사 자료에서 나타난 명장들의 지휘 활동(역사자료를 통해서 제시되어진 역대 명장은 너무나 많이 있으나 그 중 한국 명장 20명과 외국 명장 20명을 일정한 기준에 의하여 선별하여 비교 연구 자료로 하였다)에 대하여 기존의 리더십 이론들을 기초로 비교 분석하여 경영조직을 대상으로 한 다양한 리더십 이론들이 과연 군대조직의 명장들에게도 적용될 수 있는가를 살펴보았으며, 이러한 연구결과를 토대로 군대조직에서의 효과적인 리더십을 제시하고자 하였다.

II. 리더십 이론들

기존의 리더십이론은 너무 다양하므로, 이들의 이론 모두를 명장의 리더십을 연구하는데 사용하는 것은 불가능하다. 따라서 본 연구에서는 명장의 리더십을 연구하는데 중요하다고 판단되는 리더십이론을 중심으로 분석하고자 한다. 특히 본 연구에서는 기존의 리더십이론을 분석수준에 기초하여 고찰하고자 하는바 그 이유는 분석수준에 기초한 분류가 이미 기존의 학자들에 의해 이루어져 왔기 때문이다. 예를 들어, Yukl(1999)이나, Daft(2001), 그리고 Yammarino(1998)와 Yammarino, Dubinsky, and Spangler(1998)의 경우 리더십을 개인측면, 짝(사회적 교환) 측면, 행동(스타일) 측면, 조직체 변화 측면 등으로 구분하고 있다.

분석수준에 기초하여 리더십이론을 개인, 짝, 집단, 조직분석수준에 초점을 맞추어 살펴보면 다음과 같다(예, Klein, Dansereau, & Hall, 1994). 즉 개인수준에서 리더십은 리더가 가지는 특성이나 성격에 초점을 맞춘 특성이론(e.g., Bass, 1985)과 부하가 가지는 리더에 대한 이미지로 리더십을 정의하는 내재이론(implicit theory, Keller, 1999)으로 구분할 수 있으며, 짝 수준에서 리더십은 리더와 부하간의 관계를 일대일 교환관계로 정의할 수 있고(Dansereau et al., 1995), 집단분석수준에서 리더십은 리더의 행동이나 스타일에 초점을 맞춘 행동이론 또는 평균적 리더십스타일 이론(average leadership style theory, Dansereau, Graen, & Haga, 1975), 집단을 외집단과 내집단으로 구분하여 각각의 집단에 대해 각각 감독과 리더십을 통해 이질적으로 영향력을 행사한다는 수직적 짝 연계 이론(vertical dyad linkage theory,

Dansereau et al., 1975), 그리고 상황에 적합한 리더행동이 있다고 주장하는 상황적합성이론을 들 수 있다. 또한 조직분석수준에서는 조직전체의 혁신을 주도하는 변혁적 혹은 카리스마적 리더십이론(Waldman, Javidan, & Varella, 2004)을 들 수 있다. 그러나 본 논문의 목적인 과거 명장들의 리더십을 문헌을 통하여 살펴볼 경우 위에서 언급한 리더십이론을 모두 고려하는 것이 불가능해진다. 예를 들어 명장과 부하의 일대일 관계는 문헌고찰을 통해서도 파악하기 어려우며, 또한 집단수준에서 명장이 부하들을 이질적으로 취급했다는 것은 찾아보기 어렵다. 뿐만 아니라, 상황적합성이론에서(Fiedler, 1967) 리더에게 유리한 상황인가, 불리한 상황인가를 구분하는 것 역시 문헌상 찾아보기 어려우며, 부하의 성숙도를 고려한 상황적 리더십이론(situational leadership) 역시 고려 대상이 되기 어렵다. 그러나 경로목표이론의 경우 리더가 보여주는 행동을 4가지로 분류하였으며, 문헌에서 명장의 행동을 4가지 유형으로 분류할 수 있다는 판단 하에 경로목표이론을 고려하였다. 그러므로 본 논문에서는 개인수준에서 리더가 가지는 특성에 초점을 둔 (1) 특성이론과, 집단수준에서의 경로목표이론(집단수준에서의 이론인 행동이론 [Ohio State University Leadership]은 본 논문의 분량이 너무 많은 관계로 부록에 첨부하였음), 그리고 조직수준에서 (3) 변혁적 리더십이론 등을 고려하였다(카리스마는 특성으로 분류될 수 있지만, 최근에는 카리스마적 리더십이론과 변혁적 리더십이론을 동일하게 취급하는 경향이 있어(Yukl, 1999) 변혁적 리더십이론에서 같이 고려하였다).

2.1 개인분석수준(특성이론)

개인분석수준에서 리더십은 특성이론을 들 수 있다. 특성이론에 따르면, 리더십은 리더가 가지는 특성과 성격으로 정의할 수 있는 바, 리더십 특성이론에 따르면 리더가 가지는 특성과 성격은 리더가 아닌 사람들과 현저한 차이가 나며, 동시에 효과적인 리더와 비효과적인 리더 역시 특성과 성격 측면에 있어 현저한 차이를 보인다는 입장이다(Bass, 1990). 리더가 가지는 특성에 대해 Jago(1982)는 신체적/골격적 특징, 능력과 기술 특성(판단력, 지략, 어휘 구사력, 전투능력), 성격적 특성(성취동기, 야망, 적응력, 민첩성, 반권위주의 성격, 지배성향 등), 그리고 사회적/대인관계 특성(협동심, 대인관계기술, 사회경제적 지위 등)을 들고 있다. 이러한 특성들은 리더의 특성을 광범위하게 포함하고 있으므로, 본 연구에서는 Jago가 설명하고 있는 특성을 고려하고자 한다.

2.2 집단 분석수준(상황이론)

집단분석수준에서 리더십은 리더와 부하들간에 나타나는 영향력 행사과정이라고 정의할 수 있다. 그러므로 집단수준에서 초점은 리더와 부하 양측에 있다고 볼 수 있다. 첫째, 리더에 초점을 맞춘 경우 리더는 자신의 스타일에 의거하여 같은 집단에 속한 자신의 부하들에게 동질적으로 영향력을 행사하므로 부하들은 동질적으로 영향을 받게 된다(average leadership style theory, Dansereau, Graen, & Haga, 1975; Schriesheim, Cogliser, & Neider, 1995, and see Yukl, 1989, for a summary). 둘째, 부하에 초점을 맞춘 경우, 리더십은 집단 구성원들에게 동질적으로 나타나는 영향

력 과정으로 정의 할 수 있다. 즉 같은 집단에 속한 구성원들은 리더에 의해 동질적으로 영향을 받는다. 다시 말하면 리더는 일정한 스타일에 기초하여 부하들에게 행동을 하므로 같은 집단에 속한 부하들은 동질적으로 리더의 행동에 영향을 받게 되므로 평균적 리더십 이론이라고 볼 수 있다. 본 연구에서는 부하들 측면에서 동질적으로 영향을 받았는지에 대해 문헌상 찾기가 어려우므로 리더의 측면에서의 리더십이론을 고려하였다(이러한 리더십 행동이론은 본 논문의 분량이 많은 관계로 부록에 첨가하였음).

또한 집단 분석수준의 이론인 경로목표이론에 따르면, 리더는 4가지 유형의 행동(지시적, 후원적, 참여적, 성취지향적)을 보이고 부하의 특성과 과업 특성에 따라 효과적인 리더행동이 다르게 나타난다. 그러므로 경로목표이론에 기초할 경우 명장의 행동은 물론 부하의 특성과 과업환경 특성을 고려해야 하지만, 문헌의 특성상 부하와 과업의 특성을 찾아보기 어려우므로 본 논문에서는 명장이 보여주는 행동이 4가지 유형 중 어디에 속하는가를 연구하였다.

2.3 조직체 분석 수준(변혁적 리더십이론)

조직체 분석수준에서 리더십은 조직 전체에서 일어나는 영향력 행사 과정이라 할 수 있다. 즉 한 리더의 영향력이 조직전체에 영향을 미쳐 일어나는 과정으로 가장 대표적인 리더십이론은 변혁적 혹은 카리스마적 리더십이론을 들 수 있다(Bass, 1985, 1999; Bommer, Rubin, & Baldwin, 2004; Conger & Kanungo, 1988, 1998; House, 1999; Kent, Crotts, & Azziz, 2001; Kouzes & Posner, 1995; Price, 2003; Rafferty &

Griffin, 2004; Shamir, 1999; Sosik, Godshalk, & Yammarino, 2004; Yukl, 1999). 변혁적 리더십이론에 따르면 리더는 카리스마적 행동, 개별화된 배려행동, 그리고 지적자극 행동을 통하여 조직 내 부하들의 욕구를 승화시켜주고(즉 저차원의 욕구수준을 고차원의 욕구수준으로), 다양한 욕구를 가지게 하며, 또한 부하들로 하여금 자신의 이익을 버리는 대신 조직을 위하여 희생할 수 있게 만든다. 또한 김경수 등(Kim, Dansereau & Kim, 2002)이 제시한 카리스마적 리더십 이론에 따르면 리더는 비전관련행동, 개인희생행동이나 모범행동, 그리고 임파워링 행동을 보임으로써 부하들로 하여금 진정한 리더로 받아들여지게 함으로써 조직전체의 변혁을 이루게 한다는 것이다(Berson, Shamir, Avolio, & Micha, 2001). 물론 중간관리자들도 변혁적 혹은 카리스마적 리더십을 발휘할 수 있다고 하더라도(Bass, 1985), 조직전체를 변화시키는 것은 어려우며, 따라서 최고경영자가 변혁적 혹은 카리스마적 리더십을 발휘할 때 조직전체를 변화시킬 수 있게 된다. 본 연구에서는 앞에서 밝힌 바와 같이 변혁적 리더십이론에 카리스마 개념을 추가하여 연구하였다.

III. 연구방법

3.1 연구방법 1

본 연구의 목적은 역사자료를 이용하여 역대 명장들의 리더십을 연구하는 것이므로, 내용분석 방법(Kellinger, 1973)을 사용하였다.

3.1.1 연구문제 선정

연구할 문제는 앞장 서론에서도 언급하였지만 역대 명장들의 리더십 활동을 리더십 이론에 입각하여 체계적으로 정리 분석하여 연구한 것이 없으므로 지금까지 주장되어온 리더십 이론과 역대 명장들의 리더십 활동을 비교 분석함으로써 리더십 이론의 타당성을 검증해 보고자 한다.

3.1.2 내용분석 자료의 표집

3.1.2.1 명장에 관계된 자료 수집

역대 명장들과 관계된 자료를 국내외를 망라하여 수집하였다. 아래 <표 1>과 같이 140명(외국 명장 94명, 한국 명장 46명)의 명장에 관계된 자료가 수집되었다. 위에서 수집된 140명의 명장을 모두 비교 분석하는 것은 상당한 시간이 요구되며, 많은 어려움이 있다. 따라서 비교 분석할 명장의 카테고리를 선정하였다. 역사자료를 통해서 수집 및 제시되어진 140명의 역대명장 중 아래 기준으로 한국 명장 20명, 외국 명장 20명을 선별하였다. 40명의 명장에 대해 어떤 명장은 많은 기록을 가지고 있는 반면, 어떤 명장들은 적은 기록들을 가지고 있는 관계로 문헌상에 나타나는 오류를 줄이기 위하여 가장 중요하다고 판단되는 전기, 전쟁사, 역사기록, 일기, 자서전(예를 들면, 강창구의, 1978; 나가이테히데오, 1989; 보브우드웨어, 1991; 이

이화, 1988; 육군사관학교, 1991 등을 등 수 있다) 중 가장 핵심이 된다고 판단하는 한 개 내지 두 개의 자료를 인용하였다.

역대 명장의 선별 기준은

첫째, 본 연구는 문헌을 이용한 내용분석 방법으로 연구하였으므로 리더십에 관한 자료 수집이 용이한 사람을 취급하였고,

둘째, 싸움에 있어서 동족과의 싸움보다는 이민족과의 싸움에서 나라의 운명을 걸고 크게 이겨 공헌한 명장을 우선 취급하였으며,

셋째, 어려서부터 왕후 자리에 앉은 사람은 빼기로 하되, 직접 지휘하여 진두에 나섰던 사람은 취급하였고,

넷째, 가급적이면 다양한 국가의 명장, 다양한 시대의 명장을 채택하도록 노력하였다. 위의 선별 기준에 의거 선정된 명장의 카테고리는 다음의 <표 2>와 같다.

3.1.3 분석단위 결정

분석단위로 인물을 선정하여, 앞에서 언급한 바와 같이 역대 명장들의 전기, 전쟁사, 역사기록, 일기, 자서전 중 한 개 내지 두 개의 자료를 통하여 인물에 관하여 표현한 단어, 문장, 구 등을 분석단위로 하였다. 또한 문맥을 중심으로 문맥단위를 분석단위로 하였다. 이 문맥단위는 문헌을 읽어 나가면서 그 속에 있는 내용을 문맥을 중심으로 구

<표 1> 수집된 역대명장에 관계된 자료

구 분	계	한 국	외 국
인 원	140	46	94
비 고		삼국시대: 7명, 고려시대: 19명, 조선시대: 20명	유럽: 60명, 미국: 15명, 일본: 10명, 기타: 9명

〈표 2〉 선정된 카테고리(선정된 명장)

구분	계	한 국	외 국	
인원	40	20	20	
대 상 (명장)	40	<ul style="list-style-type: none"> - 을지문덕 - 김유신 - 강감찬 - 최 영 - 이순신 - 광재우 - 황 진 - 김시민 - 계 백 - 조 충 	<ul style="list-style-type: none"> - 장고보 - 양만춘 - 윤 관 - 김종서 - 김덕령 - 권 울 - 정기룡 - 임경업 - 부분노 - 김취려 	<ul style="list-style-type: none"> - 알렉산더 - 시저 - 나폴레옹 - 워싱턴 - 맥아더 - 쥬코프 - 야마모토 이소로쿠 - 마샬 - 힌덴부르크 - 모세다얀 - 프레드릭 - 정기스칸 - 웰링턴 - 아이젠하워 - 패튼 - 위계이트 - 롬멜 - 니미츠 - 몽고메리 - 슈와츠코프
국가별 시대별 분 포		고구려: 3명, 신라: 1명, 백제: 1명 통일신라: 1명, 고려: 5명, 조선: 9명	미국: 6명, 영국: 3명, 독일: 3명 마케도니아: 1명, 카르타고: 1명 로마: 1명, 몽고: 1명, 프랑스: 1명 일본: 1명, 소련: 1명, 이스라엘: 1명	
비 고		<ul style="list-style-type: none"> - 조선시대의 명장이 많이 포함된 것은 가장 최근의 역사이므로, 가장 명장에 관계된 자료가 많았기 때문 - 각 시대별, 국가별로 명장의 카테고리가 다소 불균형한 것은 자료의 제한 때문임 	<ul style="list-style-type: none"> - 시대별, 국가별로 명장의 카테고리가 다소 불균형한 것은 자료의 제한 때문임 - 미국의 명장이 많은 까닭은 한국군의 체계와 주요 군사서적이 건국 당시 미국을 모방하여 이루어짐에 따라 미국 명장에 관한 기록이 다른 나라에 비해 다소 많음 	

분해서 이를 분석단위로 삼는 것을 말한다. 본 연구에서는 객관성을 높이기 위하여 두 명의 연구자가 각각 문헌을 읽고 제시한 사항 중 공통으로 지적한 사항을 고려하였다.

3.1.4 집계체계의 결정과 실제 내용분석

본 연구에서는 집계체계의 종류 중 빈도와 내용의 존재유무를 집계체계로 하여 실제 내용분석을 하였다. 여기서 빈도란 어떤 분석유목의 속성이 메시지에 나타난 모든 회수를 말한다. 예컨대 분석대상인 전체 메시지 중에서 어떤 특정 단어가 몇

번이나 나왔는가 또는 각 유목에 해당하는 주제, 인물 또는 아이템이 몇 개 있는가를 세어서 집계한 것을 말한다.

본 연구에서는 각 명장들의 기록 중에서 리더십 이론에서 제시한 내용과 관련된 리더십 행위가 몇 번 어떻게 나타났는지를 분석하였다. '예'를 들면, 리더십 이론 중 제1유형의 신체적 특징에서 각 명장들의 신장에 관계된 내용을 코딩하여 신장이 그 시대와 그 종족의 평균신장 보다 큰 명장이 몇 명이었고 작은 명장의 숫자들을 집계하였다. 이를 이용하여 역대 명장들의 신체적 특징을 도출하여 분석하였다. 이러한 자료는 비교적 객관적이라고 볼

수 있다. 집계체계 방법 중 내용의 존재유무는 분석해 보고자 하는 어떤 항목의 내용이 나타나 있느냐, 그렇지 않느냐의 이분법 집계 방법이다. 예컨대 알아 보고자 하는 내용이나 사항이 메시지에 포함되어 있느냐 또는 포함되어 있지 않느냐를 '있다,' '없다' 식으로 집계해서 수량화하는 것을 말한다. 리더 이론 제1유형 중 능력/기술능력에서 명장들이 지략을 가지고 있었는가 혹은 그렇지 않았는가를 두 명의 연구자가 공통으로 지적한 사항을 고려하여 되도록 객관성을 확보하려고 노력하였다.

3.1.5 내용분석자료의 분석

코딩된 결과(명장들의 특성이나 행동)를 본 논문에서 제시한 3가지 유형의 리더십이론에 비추어 분석하였으며, 질적인 자료를 두 명의 연구자가 공통으로 지적한 사항을 양적인 자료로 전환한 후 분석이 이루어졌다.

3.2 연구 결과 1

3.2.1 리더십 특성이론

이 이론은 리더의 특성(traits)이 리더십 유효성에 관련된다는 관점이다. 리더십 특징은 사람 일반이 갖는 신체적, 성격적, 사회적(대인 관계적), 그리고 능력상의 특성들(이들을 일차적 특성변수라고 한다)로부터 추출된 효과적인 리더가 갖춰야 하는 특성들의 집합을 뜻한다. 이 이론을 기초로 역대

명장들의 리더십을 연구하여 보면 아래와 같다(이러한 특징들은 두 명의 연구자가 공통으로 지적한 사항임).

3.2.1.1 신체적, 골격적 특징

Jago는 신체적, 골격적 특징으로 활동성, 정력, 외모, 차림새, 키, 몸무게 등을 제시하였다.

이를 기초로 각종 문헌(전기, 역사자료, 전쟁역사 등)을 통해서 본 역대 명장들이 신체적/골격적 특징은 아래와 같다.

“미국의 아이젠하워는 키가 크고 건강한 체질을 가지고 있었다. 독일의 롬멜은 체구는 작았으나 강골이었다. 소련의 슈코프는 母系의 영향을 받아 체격이 컸다. 나폴레옹은 왜소하고 창백한 자였으며 알렉산더 대왕은 당당한 체구의 건장한 사람이었다. 영국의 몽고메리 윈수는 깡마르고 볼 품 없는 체격의 소유자였다.¹⁾ 제2차 대전당시 영국 명장으로 오드 C 윈게이트는 영국인치고는 몸집이 작았으며 마른 편이었다. 앞으로 조금 굽은 듯한 걸음 걸이이며 조용한 목소리 등 유별나게 눈에 띄는 특색이라곤 찾아볼 수 없는 걸으로는 빈약하다고 할 그였다.²⁾ “시저는 본디 체력이 약하고 흰 살결에 피부도 약했다. 잦은 두통으로 고통을 받았으며 약간의 간질병 증세도 있었다.”³⁾ “니미츠 윈수는 그 외모로 보아 일견 전원에 문헌 농부를 생각게 하는 소박한 모습이었으며....⁴⁾” “사우디의 ‘리야드’에서는 28개국이 참전하게 될 ‘다국적군’통합사령부가 세워졌고 총사령관에는 미 육군대장 노먼 슈오츠코프가 정해졌다. 65만 명의 ‘다국적군’을 통솔하게

1) 국방부, 지휘/통제, 1980. p.172.

2) 정능일우, 지휘관, 중앙문화사, 1973, p.97,148.

3) 노병천, 도해세계전사, 한원출판사, 1996, p.77.

4) 정능일우, 지휘관, 중앙문화사, 1973, p.97.

될 190cm 거구의 이 사나이는.....⁵⁾ “장보고는 나이 15세가 되자 키가 6척에 기골이 위괴(偉魁)하고.....⁶⁾ “강감찬은 체격이 작고 모양은 추하며 의복은 때가 묻고 낡아서 걸보기에는 보통사람에 지나지 않았으나.....⁷⁾ <고려사> 열전 ‘최영편’에 의하면 “최영은 기골이 장대하고 풍채가 늠름하였으며 힘이 뛰어났다.”고 한다.⁸⁾ “이순신은 체구는

보통 조선 사람보다는 큰 편이었으며, 힘도 세고 말도 잘 타는 등 무인으로서의 위용(偉勇)을 갖추고 있었다.”⁹⁾ “의병장 김덕령은 체구는 아주 작으나 용맹이 뛰어났다”¹⁰⁾ 위의 내용을 표로 정리하면 <표 3>과 같다.

각종 자료를 통해서 본 명장들의 신체적/골격적 특징은 <표 3>에서 보듯이 다양하다.

<표 3> 명장들의 신체적/골격적 특징

구분	명장	신장			기타 신체적 특징
		큼	보통	작음	
한국	장보고	○			
	강감찬			○	모양이 추하고, 걸모양이 초라함
	최영	○			기골이 장대, 풍채 늠름
	이순신	○			힘이 세고, 무인으로서 위용을 갖추
	김덕령			○	용맹이 뛰어남
외국	알렉산더	○			당당한 체구
	시저	-	-	-	체력이 약하고 흰살결의 피부
	나폴레옹			○	왜소하고 창백
	아이젠하워	○			건강한 체질
	패턴	○			어릴 때 병약, 자신을 연마시켜 건강유지, 올림픽 챔피언
	슈코트	○			체격이 큼, 힘이 셸
	윈게이트			○	몸집이 작고 마른편
	롬멜			○	강골이었음
	니미치	-	-	-	농부와 같은 소박한 외모
	윈게이트			○	몸집 작음
	슈와츠코프	○			190cm의 거구
비고	8	-	6		

5) 김선유, 결프전쟁, 1991, p.17.
 6) 황원신, 역사인물기행, 한국일보사, 1988, p.75.
 7) 홍량호(국방부 전사편찬위원회 번역), 해동명장전, 1794, p.57, 194.
 8) 황원신, 역사기행, 한국일보사, 1988, p.104.
 9) 조성도, 충무공의 생애와 사상, 1989, p.27.
 10) 홍량호(국방부 전사편찬위원회 번역), 해동명장전, 국방부, 1794, p.355.

즉, 40명의 명장 중 신체적 특징이 문헌에 나타난 명장은 16명이었다. 이중 신장에 관계된 기록은 14명이었는데 14명중 8명보다 신장이 큰 경우였으며, 6명은 보통보다 작은 신장이었다. 따라서, 신체적/골격적 특징은 리더십에 영향을 미치는 것이 미약한 것으로 보인다.

3.2.1.2 능력/기술 특성

Jago는 능력/기술 특성으로 행정능력, 판단력, 지식, 어휘 구사력 등을 제시하였다. 이를 기초로 각종 문헌(전기, 역사자료, 전쟁역사 등)을 통해서 본 역대 명장들의 능력/기술 특성 특징은 아래와 같다.

“나폴레옹과 20년 동안 측근에서 지낸 탈레랑의 말에 의하면 '나폴레옹의 천재성은 정말 믿기 어려울 정도이다. 1천년 동안 나타난 수 많은 인물 중에서 가장 탁월한 인물이었다.' 나폴레옹전쟁 중 블루헤르 장군의 참모장으로서 일반참모제도의 개척자 샤른호르스트는 신중하고 예리한 통찰력, 서툰 화술과 침묵, 느릿느릿한 말투와 걸음걸이로 일관했다. 샤른 호르스트 장군의 해박한 군사학 지식에 의해 참모본부제도가 체계적으로 마련되었다. 나폴레옹과의 전쟁에 패한 프러시아는 1894년 파리조약에 의거 42,000명의 병력만 허용되는 제한을 받았는데 이 때 샤른 호르스트는 후일 켈트가 다시 이용했던 속성병제도를 도입했다.”¹¹⁾

제2차 세계 대전시 일본의 명장 야마모토 이소로꾸 장군에 대한 문헌을 보면, “야마모토는 다시 주미 해군무관으로 미국에 갔다. 여기서 그는 미 해

군 정보국에 의해 '대단한 능력을 가졌으며 비상한 추진력을 가진 자다. 사물에 대한 사고와 판단력이 빠르다.'라고 평가되었다.”¹²⁾로 묘사되어 있다. 카호타고의 명장 하니발에 관한 문헌에는, “B.C. 218년 11월 하니발이 로마를 치기 위하여 알프스 산맥을 넘어 결전태세를 갖추고 그의 부하들에게 다음과 같이 연설을 했다. '제군, 우리의 앞에는 포강의 격류가 있고 위에는 알프스의 협객이 있다. 그리고 우리는 이제 싸우려고 한다. 로마인은 宿敵이다. 죽이느냐 죽느냐의 문제이다. 그들은 천하의 강군이라 자처하지만 우리가 정복한 가리아인에게 참패 당하지 않았던가? 승리는 우리의 손에 있다. 희망과 용기를 가지고 진격하자. 우리의 선조가 빼앗긴 시실리와 사르디니아를 탈환하자. 로마의 광대한 영토와 로마가 세계에서 탈취해간 무한의 財寶를 우리의 것으로 하자.' 이렇게 알프스를 넘어 피로에 지친 병사들을 적개심으로 불타게 만듦으로써 하니발은 그의 부하들로 하여금 막강한 로마 군과 싸울 수 있게 하였던 것이다.”라고 묘사되어 있다.

위의 문헌에서 나타난 하니발은 언어 구사력이 뛰어난 것을 알 수 있다. 또한 하니발은 칸네 전투에서 천재적인 능력을 발휘하여 수적으로 열세한 부대로 우세한 적을 포위, 섬멸하였다. “이 전투에서 결정적인 시기에 하니발은 중앙군의 퇴각을 중지시키고 동시에 양익군을 기동, 바로군(로마군)의 양측을 향해 무자비한 공격을 지시, 이때 좌익의 증기병은 차례로 바로군의 기병을 쳐부수고 일시에 바로군은 무너져 버린다. 이로써 6만여명의 로마군의 시체가 칸네지역을 뒤덮게 되었다.”¹³⁾ 하니발은

11) 노병천, 도해세계전사, 한원출판사, 1994, p.80, 160, 163.

12) 노병천, 도해세계전사, 한원출판사, 1994, p.80, 160, 163.

13) 노병천, 도해세계전사, 한원출판사, 1994, p.69.

지략과 전투감각이 우수함을 문헌을 통하여 알 수 있었다. 맥아더에 대한 문헌을 보면, “맥아더 원수 역시 그의 雄辯과 또 多辯으로 유명했는데 1944년 7월 대 일본작전의 주요 경로를 결정함에 있어 해군의 주장과 엇갈리게 되자 하와이에서 루즈벨트 대통령이 주재한 회의에서 무려 3시간이나 열변을 토하여 대통령을 설득 시킨 적도 있다.” “맥아더가 미국 육군 참모총장 시절, 큰 치적은 없었으나, 맥아더 총장은 그 매력적인 풍채와 능변 그리고 탁월한 기억력과 신속한 사무처리 등 여러 가지 방면으로 뛰어난 행정가로서 호평을 받았다. 그리하여 맥아더 총장은 당시 미국관리 중에서 가장 우수한 사람으로 꼽혔던 것이다.....”¹⁴⁾

미국의 명장 패튼장군에 대한 기록을 보면, “조오지 패튼은 분명 싸움을 냄새 맡을 능력 즉, 전각(戰覺)이라고 할 수 있는 특수한 감각을 가지고 있다. 어느 때 그는 갑자기 부대의 전진 정지(前進停止)를 명령했다. 패튼은 말하기를 ‘증거는 없다. 그러나 위험하다.’고 강조한 다음 다시 집결을 지시했다. 그러나 다음 순간 집중 사격이 있었다. 마침 전투태세를 갖추고 있었기 때문에 적을 격퇴할 수 있었다. 그대로 진군을 계속했다라면 정말로 큰 피해를 입을 뻔했다.”라고 브레들리 대장은 이렇게 회상하며 패튼이야 말로 실로 <군신의 아들>이라 칭송했다..... 패튼은 <브르타뉴 작전>에서 대담한 작전을 강행하여 역사상 유례없던 사방면으로의 공세로 휘하 부대를 투입시켜 눈부신 성공을 거두었다.¹⁵⁾라고 기록되어 있다. 이는 패튼이 지략이 뛰어나고 전투감각이 뛰어난을 말해주는 것이다.

독일의 명장 롬멜은 지략과 전투감각이 뛰어났다. 문헌에 보면, “롬멜 원수에 대해서 그의 부하였던 독일 장교가 말해 주는 한가지 에피소드에 의하여 롬멜은 이상할 만큼 전투감각을 지니고 있었다. 예를 들면 제21기갑사단장 라벤슈타인 중장에 의하면, 어느날 롬멜과 둘이 사령부 안에서 이야기를 주고 받고 있노라니까 둘은 롬멜은 [이사령부는 이동하는 게 좋을 듯하다. 기습의 가능성이 있다]라고 말했다. 정보를 살펴보아도 적에게 행동 개시 징조는 전혀 없었다. 그러나 다음날이 되자, 롬멜의 예견대로 사령부는 기습을 받았었다. 또 사막에서 이야기를 주고 받고 있을 때 롬멜은 [여긴 위험해]하고 조금 떨어져 있자고 했다. 망망한 사막, 어디에 있던 무슨 대단한 일이 생기랴 싶었다. 그러나 우리는 롬멜이 하자는 대로 자리를 옮겼다. 그러자 불과 5분도 채 되기 전에 느닷없이 적의 포격을 받았고 날아온 포탄은 정확하게도 전에 우리가 서 있던 그 장소에 떨어졌다.”¹⁶⁾

“롬멜은 공식적이고 틀에 박힌 전술을 싫어했다. 이를 고집하는 어느 해군 참모에게 ‘전차단은 해군의 함대에 필적하며 해군의 군함이 포격을 하면서 전진하듯이 전차도 마땅히 전진하면서도 사격해야 한다.’라고 하며 당시로서는 탄약의 낭비들로 생각도 못했던 전차기동간 사격을 실시했다. 제 7기갑사단장으로서 프랑스 작전 시 이와 같은 방법으로 질풍노도와 같이 전진하여 불과 2일만에 적 전차수백대와 만명의 포로를 획득했다.....”¹⁷⁾라고 기록되어 있다. 걸프전을 승리로 이끈 미 육군대장 노먼 슈와츠코프에 대한 기록을 보면, “1988년 중부

14) 정능일우, 지휘관, 중앙문화사, 1973, p.114

15) 정능일우, 지휘관, 중앙문화사, 1973, p.27.

16) 정능일우, 지휘관, 중앙문화사, 1973, p.46.

17) 노병천, 도해세계전사, 한원출판사, 1994, p.372.

군 사령관에 임명된 슈와츠코프는 페르시아만에 존재하는 위협은 이란이 아니라 이라크라는 사실을 간파하고 돌발적인 사태에 대한 준비를 계속해 왔다. 바로 이러한 배경속에서 그는 사상 최초 최대의 실제작전을 당황하지 않고 주도 면밀하게 수행했던 것이다.”¹⁸⁾ “스와츠코프는 목표를 공격하기 위한 각종 자원의 배치에도 가히 천재적이었다.”¹⁹⁾ 라고 기록되었다. 스와츠코프는 행정능력과 지략이 뛰어난 것으로 보인다.

[삼국사기]에 장보고와 을지문덕에 관한 기록이 실리게 된 경위에 대해서 김부식은 “을지문덕이 지략이 있고 장보고가 의리와 용맹이 있다 하더라도 중국의 사서가 아니면 그 자취가 없어져 이 사실이 알려지지 못할 뻔했는데.....”²⁰⁾라고 기록되어 있다. 장보고에 대한 기록을 보면, “신라의 조정으로부터도 정치적으로 인정을 받았지만 국왕의 신하로서가 아니라 장보고는 어디까지나 독립적이고 독자적인 방법으로 자신의 해상 왕국을 이끌어 나갔다. 거기에는 장보고의 천부적인 군사적 자질과 아울러 폭 넓은 도량, 뜨거운 의협심과 사람들을 끌어당기는 독특한 인간미가 작용했을 것이다.”²¹⁾ 을지문덕의 전공이외에 그 일생의 배경을 알려 주는 것으로는, “[삼국사기]에 그가 청천강 전투 당시 고구려의 大臣이었다고 한 것과, 자질이 침착 용맹하고 지략이 뛰어나며 글 짓는 재능을 겸하였다고 한 것

이 거의 유일의 자료라 하겠고...”²²⁾ 조선시대 정조 18년(1794)에 홍량호가 저술한 해동명장전에 기록된 역대 명장들의 능력면에 관계된 자료를 보면, 김유신 장군은 지략이 뛰어난 것으로 알려져 있다. 관계된 자료를 보면, “진덕여왕 원년(648), 고구려로부터 講兵에 실패한 김춘추는 당나라로 건너가서 구원병을 간청하였다. 이에 당태종은 김춘추에게 물었다. ‘그대 나라에 김유신이 유명하다는 말을 들었는데, 그의 사람됨이 어떠한가? 김춘추는 이렇게 대답하였다. ‘유신이 비록 젊고 지략이 뛰어나다 하더라도 폐하(당태종)의 위엄을 빌지 않으면, 어찌 이웃 나라의 환란을 없앨 수 있겠습니까?.....〈중략〉).....”²³⁾

고구려 시대의 명장인 부분노의 기록을 보면, “부분노는 고구려 사람으로서 지략과 용맹이 뛰어났다.”²⁴⁾ “안시성주 양만춘은 재주와 용맹을 함께 갖춘 인물로서..... 당 태종은 이세적과 더불어 안시성 공략계획을 상의하였다. ‘안시성은 지형이 험하고 군사가 강하고 그 성주(양만춘) 또한 지략있고 용맹스럽다.”²⁵⁾ “강감찬은 남달리 지략이 뛰어났으며....., 일단 정색을 하고 조정에 들어가서 국사를 처리하거나 국가의 계획을 결정할 때는 그 위엄과 수완이 남달리 뛰어나서 그야말로 나라의 기둥이요, 주춧돌이었다.”²⁶⁾ “최영은 약간 우직하고 또 학문이 깊지 않아.....”²⁷⁾ “이순신은 정음 현감으로

18) 육군본부, 결프전쟁 군사연구 109호, 1991, p.231.

19) 공군본부(결프전쟁 분석평가위원회), 결프전쟁분석, 1991, p.229.

20) 황원신, 역사인물기행, 한국일보사, 1988, p.73.

21) 황원신, 역사인물기행, 한국일보사, 1988, p.80.

22) 천관우, 인물로본 한국고대사, 1987, p.229.

23) 홍량호(국방부 전사편찬위원회 번역), 해동명장전, 1794, p.7-26.

24) 홍량호(국방부 전사편찬위원회 번역), 해동명장전, 1794, p.33.

25) 홍량호(국방부 전사편찬위원회 번역), 해동명장전, 1794, p.40-46.

26) 홍량호(국방부 전사편찬위원회 번역), 해동명장전, 1794, p.57, 61.

27) 홍량호(국방부 전사편찬위원회 번역), 해동명장전, 1794, p.218.

부임하면서, 이웃 고을인 태인현의 현감을 일시 동안 겸임하게 되었는데, 이곳은 오랫동안 현감이 없어서 미결된 공문 서류가 산더미같이 쌓여 있었다. 이때 이순신은 태인현에 이르러, 그가 가진 文武兼술의 영재를 발휘하였다. 그는 공정하고, 또 지극히 백성을 사랑하는 마음으로 태인현의 실정을 조사함과 아울러 모든 미결서류를 잠깐 동안에 정리하여 산더미 같은 사건들을 거침없이 해결했다.²⁸⁾ “호남 지방의 피난민들이 타고 온 선박 1백 여 척이 여러 섬에 흩어져 정박해 있었는데, 이순신은 이들을 집결시켜 수군의 뒤에 벌려 세워 성세를 돕게 하고, 자신은 10여 척의 전선을 이끌고 출전하여 진도의 벽파정 아래에서 왜적을 만나 싸웠다. 이때 왜선은 수백 척에 달하였으며, 그 기세는 태산이라도 짓누를 것 같았다. 그러나 이순신은 조금도 동요하지 않고, “자로 나란히 진용을 전개시키고 대포와 활을 쏘니, 왜적이 이리저리 흩어졌다. 마침내 이순신의 수군은 왜적을 대파하였으며...” 또한 이순신은 싸움에 임하여 부하들에게 한 훈시를 통하여 전투의지를 고양시켰다. 위에서 보듯이 이순신은 행정능력, 지략, 어휘 구사력, 전투감각이 뛰어난 것으로 판단된다.

조선시대 명장 권율에 대한 기록을 보면, “권율이 선봉부대로 하여금 왜적의 뒤를 급히 추격하게 하였다. 명나라 장군 이여송은 권율이 왜적을 추격하려 하자, ‘전라감사(권율)는 충성심이 강하고 싸움을 잘하여 군사들이 그의 명령에 잘 따르고 있다. 그가 만일 전병력을 출동시켜 왜병을 추격한다면, 우리가 추진하고 있는 和議는 틀림없이 깨어지고

말 것이다’하고는....”라고 기록되어 있다. 이는 권율이 지략과 전투감각이 뛰어남을 의미한다. 조선시대 명장 곽재우에 대한 기록을 보면, “왕은 敎書 2통을 주어 호남과 영남의 장병들을 위로하고 또 이렇게 말하였다. ‘내가 들으니 곽재우는 뛰어난 전법을 써서 적을 많이 죽였으나 스스로 공을 내세우지 않는다 하니, 나는 매우 기특하게 여긴다...’ 왕은 곽재우에게 유곡도찰방의 벼슬을 내렸다.” “곽재우는 정진에서 승리한 뒤로부터 적이 오면 싸우고 반드시 이겨 전리품을 노획하게 되었다. 곽재우는 말위에서 북을 치며 천천히 다니기도 하고, 혹은 피리를 불고 호각을 울리어 적을 어리둥절하게 하였으므로 적은 감히 그에게 가까이 접근하지 못하였다. 적의 대병력이 몰려올 경우에는 산속 여기저기에(疑兵의병: 위장진지)을 설치하여 곳곳에서 나팔을 불고 북을 울려서 군사가 많은 것처럼 위장하였으며, 또 꼬리가 다섯 개인 횃불을 만들어 밤에 사방에서 일제히 들어 올리게 하여 군세를 웅장하게 보이도록 하였다. 적은 이러한 형세에 놀라 싸우지도 못하고 그대로 달아나기가 일쑤였다.”²⁹⁾ 라고 기록되어 있다. 문헌을 통해 보았을 때 곽재우는 지략과 전투감각이 뛰어남을 알 수 있다. “김덕령의 지혜는 제갈공명과 같고....”³⁰⁾라고 김덕령에 관계된 문헌을 보았을 때 김덕령은 지략이 뛰어남을 알 수 있다.

위에서 기술한 내용을 요약하면 다음 <표 4>와 같다.

각종 자료를 통해서 본 명장들의 능력/기술능력의 특징은 <표 4>에서 보듯이 다양하다. 즉, 40명의 명장 중 능력/기술능력이 문헌에 나타난 명장은

28) 조성도, 충무공의 생애와사상, 명문당, 1989, p.57-58.

29) 홍량호(국방부 전사편찬위원회 번역), 해동명장전, 1794, p.7-274-291.

30) 홍량호(국방부 전사편찬위원회 번역), 해동명장전, 1794, p.355.

〈표 4〉 명장들의 능력

구분	명 장	능 력				기타 특징
		행정능력	지 략	어휘구사력	전투감각	
한 국	을지문덕		○	○		문장력 뛰어남
	부분노		○			
	장보고		○			
	김유신		○			
	양만춘		○			
	강감찬	○	○			
	최 영		△			
	이순신	○	○		○	문장력 뛰어남
	권 울		○		○	
	곽재우		○		○	
	김덕령		○			
외 국	하니발		○		○	
	나폴레옹		○	○	○	
	맥아더	○	○	○		
	패 톤		○		○	
	롬 멜		○		○	
	야마다도 이소로꾸		○			

17명이었다. 위에서 보듯이 행정능력, 어휘 구사력, 전투감각 등은 명장이 갖춘 경우와 갖추지 않은 경우 다양하다. 하지만 특이한 것은 명장의 능력/기술능력에 관한 내용이 문헌에 나타난 17명의 명장 중 16명의 명장이 지략이 뛰어난 것으로 나타났다. 이는 동양의 유명한 병법서인 '손자병법'에 장군이 갖추어야 할 요소로 '智, 信, 仁, 勇, 嚴'을 제시하였고, 그 중에서 智를 가장 중요시 한 것에도 일맥상통하다 하겠다.

참고로 손자(孫子)가 손자병법에서 말한 장군의 갖추어야 할 요건으로서 智, 信, 仁, 勇, 嚴을 풀이

하면 다음과 같다. 지(智)란 임기응변하여 스스로의 불리한 조건을 극복할 수 있는 능력 또는 기지(機智)를 말하는 것이고, 신(信)이란 부하들로부터 신뢰를 받아야 한다는 것이다. 그러기 위해서는 먼저 신상필벌(信賞必罰)을 해야 한다고 생각했다. 인(仁)이란 명령을 엄격히 지켜 작전에 차질이 없도록 하는 것을 말한다.

3.2.1.3 성격적 특징

Jago는 성격적 특징으로 성취동기, 야망, 적응력, 민첩성, 反권위주의적 성격, 지배성향, 자기제어, 열정, 외향성, 독립성, 주도력, 직관력, 성실

성, 객관성, 창의성, 일관성, 인내력, 책임감, 자신감, 유머감각, 스트레스 저항력 등을 제시하였다. 이를 기초로 각종 자료문헌(전기, 역사자료, 전쟁 역사등)을 통해서 본 역대 명장들의 성격적 특징은 아래와 같다.

제2차 세계 대전시 일본의 명장 야마모토 이소로꾸 장군에 대한 문헌을 보면, “야마모토는 당시 주미 해군무관으로 미국에 갔다. 여기서 그는 미 해군 정보국에 의해 ‘대단한 능력을 가졌으며 비상한 추진력을 가진 자다. 사물에 대한 사고와 판단력이 빠르다.’라고 평가되었다.”³¹⁾ “연합 함대 장관시절에도 그는 수첩에 죽은 부하 장병의 이름과 기일을 적어 두어서 남몰래 공양(供養)을 게을리하지 않았다. 아침에는 4시경에 깨어나 당번 병에 대한 염려로 정상적인 기상 시간인 6시 30분까지는 침대 속에 그냥 누워 있었다. 그의 상관이었던 요나이 해상은 그를 이렇게 평가하고 있었다. ‘야마모토는 무서운 것을 모르는 사나이였어. 깊은 골짜기 위에 걸린 좁은 다리를 건널 때에는 어지간한 사람도 별로 기분이 좋지 않은 법인데 야마모토라는 사람은 높은 벼랑 끝까지 가서 태연하게 골짜기를 내려다 보고 있었지.’ 아닌게 아니라 진주만 공격 계획을 짤 때에도 그는 몸소 공격 부대를 진두 지휘하겠다는 의향을 해군대신에게 피력했는데.....”³²⁾ “야마모토는 일변하여 언제나 ‘일등주의’의 사고방식과 함께 완벽하고 고집스러운 인물로 성장했다.”로 묘사되어 있다.³³⁾ 이 문헌을 통하여, 야마모토 이소로꾸의 성격적 특징으로 용기, 인간애, 침착, 주도력, 추진력을 들 수 있다.

제2차 대전에서 활약한 미국의 명장 패튼은 국방부에서 발간된 ‘지휘·통솔’이란 문헌에서 보면 “패튼은 남이다운 성격을 지니고 있어 남에게 지는 것을 싫어했으며 특히 명예욕이 강하였다. 그는 다혈질이었으며 꿈을 꾸고는 울면서 남에게 꿈 얘기를 하는 감성적인 면도 있었다.”로, ‘지휘관’이란 문헌에는 “패튼은 전속으로 진격하는 전차대의 지휘관이었을 뿐 아니라 부지런하고 사려깊은 군사 연구가이기도 했다. 패튼의 전기를 쓴 쉘즈 장군은 그를 이렇게 표현했다. ‘일반적으로 믿어지고 있는 사실이지만 군사령부는 패튼의 전술적인 재능을 높이 평가하면서도 또 한편으로는 그의 난폭성을 은근히 꺼려하고 있다.’ 서부전선에서 룬트쉬테르 원수의 참모장을 지낸 베스트팔 장군은 그를 이렇게 표현했다. ‘패튼장군은 언제나 용맹 과감한 작전을 벌였다....’ 패튼은 역사상 유례없는 사방면으로의 공세로 휘하 부대를 투입시켜 눈부신 성공을 거두었다.”라고 그의 성격적 특성이 묘사되어 있다. 위의 내용을 보면 패튼의 대표적인 성격은 용기, 창의력, 인간애, 외향적, 주도적, 추진력, 학구적임을 들 수 있겠다.

제2차 세계 대전시 독일의 명장인 롬멜은 국방부에서 발행한 ‘지휘/통제’문헌에 보면, “롬멜은 역시 용감하고 남이다웠으나 자기의 본심을 있는 그대로 털어 놓으려고 좀처럼 하지 않았다. 그는 자신에게 매우 엄격하였고 자제력이 강하였다.”로, ‘도해세계전사’문헌에는 “롬멜은 죽을 때까지 정신적인 결백과 가정생활에 대한 충실성을 보여 주었다고 한다. 제1차 대전 종료 후 1929년 소령으로 진급, 드레

31) 노병천, 도해세계전사, 한원출판사, 1994, p.443-444.

32) 정능일우, 지휘관, 중앙문화사, 1973, p.70.

33) 노병천, 도해세계전사, 한원출판사, 1994, p.443-444.

스텐 보병학교 전술학 교관을 역임하였으며 이 때 제1차대전 경험의 바탕으로 하여 유명한 '보병전술(步兵戰術)'을 저술했다.³⁴⁾ 또한 지휘관이란 문헌에는 "롬멜은 제1차 대전에서는 부하 2명과 함께 장교로 척후로 나갔을 때, 독단 공격을 하여 1,000명의 프랑스 군인이 득실거리는 촌락을 점령한 적이 있었다. 그리하여 독창성이 풍부한 용감한 장교로서 인정을 받았으나.... 롬멜원수는 토부르크 공격 개시를 11월 23일로 정하고 그 8일전인 11월 15일, 로마에 부인을 불러 50세의 생일을 자축했다. 물론 파티 같은 것은 열었을 리가 없고 부인이 영화 보러간 사이에 그는 온종일 호텔에서 병술 서적을 부지런히 읽으며 하루를 보냈다. 롬멜은 아프리카 전역에서 매일 6시30분에는 부대 시찰을 출발한다. 롬멜의 시찰은 실로 소상했고 꼼꼼했다. 비행기, 전차, 장갑차, 그리고 걸어서 전선을 빈틈없이 시찰해 갔다."³⁵⁾ "롬멜은 항상 전방과 후방사이를 오가며 그의 예비대를 대담하게 운용하고 선두탱크에 자기잡고 부하들을 격려하면서 다른 지휘관 같으면 공포에 질릴 그런 위험에 자신을 노출하였다. 또한 그의 부하였던 베스트팔(Westphal)의 회상에 의하면 롬멜의 전쟁에 대한 태도는 '전쟁을 함에 있어 가능한 최소의 사상자를 내는 것을 중시하였고 그가 입버릇처럼 한 말 가운데 독일은 전쟁 후에 역시 사람을 필요로 할 것이다."³⁶⁾ 라고 그의 성격적 특성이 묘사되어 있다. 위의 자료를 이용하여 롬멜의 대표적인 성격적 특징을 분석하면, 성실성, 창의력, 책임감, 용기, 인간애, 주도적, 추진력, 학구적임을 들 수 있겠다.

제2차 대전 당시 미국 육군 총참모총장이었던 G.C. 마샬은 신중하고 세밀하면서도 엄격하였으며 옳다고 생각되는 것은 언제 어디서나 굽히지 않고 주장하였다. 제2차 세계대전 당시 미국 해군 제독이었던 R.A. 스푸레안즈는 자신감, 엄격, 침착, 세밀한 성격을 가지고 있었다. 소련군 총사령관을 지낸 바 있는 주코프는 자신도 시인했듯이 판교적인 성격이 강하였으며 매우 엄격하여 1944년 소련의 폴란드 반격 작전 시에는 군사령관과 제44보병사단장을 즉석에서 범죄자 大隊로 보낼 정도였다. 그는 어려운 환경에서도 向上的 욕구에 가득차 있었으며 野心에 불타고 있었다. 제2차 세계 대전시 활약한 미국이 명장 아이젠하워의 성격적 특징을 문헌을 통하여 알아보면 "아이젠하워는 어느 경우에도 모나지 않고 조화를 이루는 성격을 지니고 있었다.... 아이젠하워 장군은 그가 40세가 넘었을 때도 자신을 여전히 군사적인 문제에 의문을 품은 학생으로 생각하고 그 자신은 修學의 자세를 견지하였으며...."³⁷⁾ "소박하고 사교적이며 늘 친근감을 주고 공통의 목표를 향해 폭 넓은 사고를 다양하게 수용할 수 있는 포용력을 가진 지도자 아이젠하워.... 그의 근무자세는 매우 성실했고 인정을 받았다."³⁸⁾로 묘사되어 있다. 이것을 통하여 그의 성격적 특징으로 성실성, 외향적, 인간애, 주도적, 추진력, 학구적임을 들 수 있겠다.

나폴레옹은 젊은 시절까지도 무척 반항적이었다. 나폴레옹은 "내가 작전계획을 수립할 때는 小心할 수 있으나 일단 결심한 것은 소신껏 계획대로 끝까지

34) 노병천, 도해세계전사, 한원출판사, 1994, p.371.

35) 정능일우, 지휘관, 중앙문화사, 1973, p.41-50.

36) 정능일우, 지휘관, 중앙문화사, 1973, p.41-50.

37) 국방부, 지휘/통제, 1980, p.52-56.

38) 국방부, 지휘/통제, 1980, p.52-56.

지 밀고 나간다. 나폴레옹은 전쟁 중에도 상당한 도서를 지니고 다녔던 것은 수학적 자세를 말해 주는 것으로 끊임없이 연구하여 자신의 능력향상을 위해 끊임없이 노력하였던 것이다. 나폴레옹만은 남을 모방하지 않고 자기 방식대로 전쟁을 하여 최초로 성공을 거두었다고 나는 생각한다³⁹⁾라고 하였다.

“칭기스칸은 잔인성을 잘 나타내었다. 또한 그는 독창적인 윤번충변(전봉이 화살공격으로 일차 충돌을 가한 후 차대가 다시 전채포진하여 재차 충격을 가한다)전술과 남와전법(견고한 성에 있는 유럽군을 소구의 병력으로 유인하여 격멸시키는 전법)전술을 구사하여 매 전투시 승리로 이끌었다. 프레드릭 대왕은 잔인하고 불굴의 투지를 가지고 있는 한편, 몇 번씩이나 자살하여 하였고, 곧잘 감상적이 되어 울곤하는 성격의 소유자였다.”⁴⁰⁾ “니미츠 제독은 겸손하고 모든 일에 있어서 앞으로 나서기를 꺼려하는 신중한 성품의 소유자였다.”⁴¹⁾

“알렉산더 대왕은 소년 시절 사나운 名馬 보우케 팔루스를 손쉽게 다루어(제 그림자를 보고 무서워 날뛰던 말의 고삐를 태양을 향해 돌려 그림자를 없애 버렸다) 부왕 필립과 신하들을 놀라게 했던 알렉산더는 心理를 가장 잘 인용한 명장중의 하나였다. 또한 전투역사상 최초로 사용된 예비대의 투입 등 탁월한 전술을 구사하여 페르시아군을 격멸했다 로마의 명장 시저는 창조적 사고로 늘 새로운 것을 발전시켰고 그 누구도 그의 차후행동을 예측할 수 없었다. 그의 기동력과 철저한 추진력, 과감한 공

격정신, 기선을 제압하는 대담성은 그가 명장임을 말해준다.”⁴²⁾ 제1차대전시 독일과 러시아의 전투인 탄넨베르크 전투에서 대승을 한 힌덴부르크 장군의 승리는 그의 끊임없는 노력의 결실임을 다음 자료를 통해 알 수 있다. “힌덴부르크는 보불전쟁 후 대위시절 프랑스를 굴복시킨 후 이제는 러시아만 남게 되었음을 인식, 러시아군을 연구하였으며 참모여행을 통해 탄넨베르크 소택지를 장화를 신고 포를 끌면서 기동로를 일일이 답사/분석하였다. 그 후 군단장 예편후에도 자주 그 지역을 답사한 러시아 문제의 전문가였다. 8월 28일 밤, 러시아 제1군이 남하한다는 정보에 접하자 그의 참모장 루덴돌프는 후퇴를 고려했으나 힌덴부르크는 단호히 이를 거부하고 최후의 책임을 질 자세로 냉철히 섬멸전을 강행했다.”⁴³⁾ 그 결과 탄넨베르크 전투시는 이 지역과 러시아에 대한 지식을 누구 못지 않게 가질 수 있었다. 이 문장을 유추해보면 힌덴부르크 장군은 학구적이며 책임감과 추진력이 뛰어난 노력하는 장군이라 하겠다.

제2차 세계 대전시 영국의 명장이었던 몽고메리의 성격적 특징은 문헌을 통해보면, “1916년 1월 프랑스 전선에 투입되었고, 그의 부지런함은 여단장을 대신하여 지휘하고 있다는 착각을 일으키게 했다. 1920년 참모대학 수학 중에는 말 많고 불평 많은 학생으로 지목되기도 했지만..... 1976년 3월 24일, 89세의 일기로, ‘동기유발의 명수, 비판적 성격과 신중함, 완벽주의, 철저한 준비위주, 다소 소심하다는 평가와 함께 20세기의 인물은 세상

39) 노병천, 도해세계전사, 한원출판사, p.408-409.

40) 로저 H 나이(김형모 역), 지휘의 도전, 1994, P.52.

41) 국방부, 지휘/통제, p.177-178.

42) 노병천, 도해세계전사, 한원출판사, p.61, 77, 658.

43) 노병천, 도해세계전사, 한원출판사, 1996, p.197.

을 떠났다.”⁴⁴⁾ 명장 맥아더에 대한 문헌을 보면, “맥아더는 생도시절 매우 열성적이었고 학업과 군사학에 뛰어났다. 맥아더의 이름이 세상에 알려지기 시작한 것은 제1차 대전부터였는데 1917년 4월 미국의 참전이 결정되자 맥아더 소령은 미국의 쏠주출신 병사들을 모은 1개 사단을 편성하여, 전 주민이 자기 주 출신 사병이 유럽 전선에 처음 스타트를 끊었다는 자부심을 가질 수 있는 계획을 고안해서 윌슨 대통령에게 진언했다. 이렇게 되면 모든 미국시민이 미국을 떠나 유럽으로 원정을 가게 되는 셈이었다. ‘마치 대서양에 레인보우(무지개)가 걸리듯이....’ 이런 맥아더의 설명을 들은 윌슨 대통령은 큰 감동을 받았다. 그리하여 즉석에서 <레인보우 사단> 창설을 결정하였고... 더구나 그는 용감했다. 경상이기는 했으나 두 번이나 부상을 입고 연이어 훈장을 탔다. 맥아더가 미육사의 교장이 된 후 내무반에서 담배 피우는 행위를 허용하는 등 자율적인 장교 육성에 노력했다. 맥아더가 가진 여러 가지 아이디어는 당시 군내부에서 받아들이기 어려운 진보적인 것이었다. 긍지와 자존심, 군대만의 일념, 영웅적인 개성, 카리스마적인 위엄과 탁월한 능력, 철저한 술선수범형으로 집약되는 것이 맥아더의 평가이다.”⁴⁵⁾ [지휘관]이란 문헌에 보면, “현역시절의 맥아더 원수는 그 직무에 충실하여 전념함을 첫째 신조로 삼았고 청렴 결백했으며 대체로 비사교적이었다”⁴⁶⁾로 묘사되어 있다. “웰링턴 장군은 전투 중에도 상당한 圖書를 지니고 다녔고, 修

學적 자세를 유지하여 끊임없이 연구하였다.”⁴⁷⁾

결프 전을 승리로 이끈 미 육군대장 노먼 슈와츠코프에 대한 기록을 보면, “1988년 중부 군 사령관에 임명된 슈와츠코프는 퍼르시아만에 존재하는 위험은 이란이 아니라 이라크라는 사실을 간파하고 돌발적인 사태에 대한 준비를 계속해 왔다. 바로 이러한 배경 속에서 그는 사상 최초 최대의 실제작전을 당황하지 않고 주도 면밀하게 수행했던 것이다.”⁴⁸⁾ “슈와츠코프는 전쟁에 대한 계획이 짜여진 후에도 계속 컴퓨터 프로그램을 점검하면서 전술을 정비하고 있었다. 스와츠코프는 거칠지만 사려가 깊고 단호하며 술선수범하는 사람이었고... 스와츠코프는 늘 부하들의 안전을 염려해 주고....”⁴⁹⁾ 라고 기록되어 있다. 자료를 통하여 본 스와츠코프는 창의력, 침착, 인간애, 주도적, 추진력, 학구적인 성격적 특징을 가졌다고 유추할 수 있겠다.

장보고에 대한 기록을 보면, “장보고는 성품이 강직해 외로운 일을 보면 물불을 가리지 않고 목숨도 아끼지 않아 사람들이 장수감이라고 혀를 내둘렀다고 한다. 신라인들이 장보고를 중심으로 뭉치게 된 이유는 그의 사람됨이 워낙 출중하고 포용력이 있는 탓도 컸겠지만.... 더욱 참을 수 없는 것은 그 같은 노예 무역을 하는 해적들 가운데는 당구나 왜구 뿐 아니라 같은 신라의 해적들도 있어서 장보고의 의협심과 동포애의 불을 질렀다.”⁵⁰⁾ 을지문덕

44) 노병천, 도해세계전사, 한원출판사, 1996, p.38.

45) 노병천, 도해세계전사, 한원출판사, 1996, p.467-468.

46) 장능일우, 지휘관, 1973, p.155.

47) 국방부, 지휘/통제, 1980, p.288.

48) 육군본부, 결프전쟁 군사연구, 109호, 1991, p.231.

49) 공군본부(결프전쟁분석위원회), 결프전쟁 분석, 1991, p.229-231.

50) 황원신, 역사인물기행, 한국일보사, 1988, p.75.

장군의 기록을 보면 [삼국사지]에 을지문덕은 침착 용맹하다"라고 한 자료가 있다.⁵¹⁾ 고려시대 명장 강감찬의 기록을 보면, "강감찬은 어려서부터 학문을 좋아하였고, 성품이 청렴하고 검소하여 재물에 욕심이 없었다."⁵²⁾라고 기록되어 있다. 고려시대 명장 최영의 기록을 보면, "최영은 성품이 강직하고 충성스러웠으며 또한 결백하였다. 적과 싸울 때에는 마음이 안정되어 화살과 포탄이 좌우에 떨어지더라도 조금도 두려워하는 기색이 없었다. 그러나 그는 사람을 죽여 위엄을 세우기 좋아하였으므로 죽을 죄를 짓지 않은 자들도 죽음을 당하는 경우가 많았다. 이 때문에 간대부 윤소중은 최영의 功過를 논하되, '功은 온 나라를 뒤엎었고 죄는 천하에 가득하다.' 한 바 있는데 세상에서는 이를 명언이라고 하였다."⁵³⁾ 이순신의 기록을 보면, "이순신이 몸소 대적하여 그의 두목을 거꾸러뜨리고 적당을 추격하여..군사 60여명을 탈환하였다"⁵⁴⁾ 그러나 모함으로 인해 죽음 앞에 놓였을 때 "죽고 사는 것은 운명이요.." ⁵⁵⁾ 라는 말과 함께 담담하게 말했다고 한다. 또한 이순신 전라좌도 수군 절도사로 있었을 때 위아래 할 것 없이 왜군의 침략에 대해 대비하지 않았을 때 "이순신만은 그러한 사태를 대단히 우려하여 방비에 전력을 들이 었다. 거북선을 창제하였는데 그의 갑판에서 송곳 같은 못이 돌려 박혀 있어 적이 기여 올라오지 못하게 되었고 군사들은 갑판 밑에 들어서서 사면 팔방으로 총을 놓게

되어 있었다."⁵⁶⁾ 원군의 후원요청으로 지원을 나가 싸우다가 "왼편 어깨에 적탄을 맞은 채 활을 그대로 쏘면서 종일토록 독전하였다."⁵⁷⁾ 고려시대 명장 윤관의 기록을 보면, "윤관은 여진족을 정벌하기 위하여 [별무반]을 설치할 것을 건의하였다. 그리하여 말을 가진 사람은 神騎軍, 말이 없는 사람은 神步軍, 승려들을 뽑아 降魔軍을 편성하였다"⁵⁸⁾라고 기록되어 있다. 이는 윤관이 창의성이 뛰어나고, 일을 주도적으로 하고 추진력이 뛰어났음을 유추할 수 있다. 조선시대 의병장 김덕령의 기록을 보면, "김덕령은 氣節이 굳세고 자부심이 아주 대단하였다. 그러나, 가정이 한미(寒微) 하였으며, 유학을 공부하여 용모가 단아한 데다 행동이 겸손하고 침착하였기 때문에 친구들 중에서도 그의 능력을 아는 사람이 없었다."⁵⁹⁾

위의 내용을 요약하면, 다음 <표 5>와 같다.

각종 자료를 통해서 본 명장들의 성격적 특징은 <표 5>에서 보듯이 다양하다. 즉, 40명의 명장 중 성격적 특징이 문헌에 나타난 명장은 22명이었다. 명장들의 성격/특성 면에서 공통적인 특징은 <표 5>에서 보듯이 매사에 주도적으로 일을 처리할 뿐 아니라 추진력이 뛰어난 점을 볼 수 있으며, 상당히 학구적인 명장이 많음을 볼 수 있다. 또한 창의력을 발휘하여 새로운 전술/전략을 구사하여 승리

51) 천관우, 인물로본 한국고대사, 정음출판사, 1987, p.228.

52) 홍량호(국방부 전사편찬위원회 번역), 해동명장전, 국방부, 1794, p.57, 61.

53) 홍량호(국방부 전사편찬위원회 번역), 해동명장전, 국방부, 1794, p.193.

54) 홍량호(국방부 전사편찬위원회 번역), 해동명장전, 국방부, 1794, p.193.

55) 홍량호(국방부 전사편찬위원회 번역), 해동명장전, 국방부, 1794, p.194.

56) 홍량호(국방부 전사편찬위원회 번역), 해동명장전, 국방부, 1794, p.195.

57) 홍량호(국방부 전사편찬위원회 번역), 해동명장전, 국방부, 1794, p.196.

58) 홍량호(국방부 전사편찬위원회 번역), 해동명장전, 국방부, 1794, p.68.

59) 홍량호(국방부 전사편찬위원회 번역), 해동명장전, 국방부, 1794, p.355-365.

〈표 5〉 명장들의 성격적 특성

구분	명 장	창의력	책임감	용기	인간애	외향적	침착	주도적	추진력	학구적	기 타 특 성	
한국	을지문덕			○			○					
	장보고				○			○	○		강직, 정의감, 포용력, 의협심	
	강감찬									○	청렴, 검소, 재물에 욕심이 없음	
	최영			○			○				강직, 충성, 겸손	
	이순신	○	○	○			○	○				
	윤관	○						○	○			
	김덕령						○				자부심 강함, 겸손	
외국	프레드릭										불굴의 투지, 몇번이나 자살기도, 감상적	
	알렉산더	○					○	○	○			
	시저	○						○	○		대담성	
	징기스칸	○						○	○			
	웰링턴									○		
	나폴레옹	○						○	○	○	젊은 시절 반항적	
	헨덴부르크		○							○	○	
	야마모토 이소로꾸			○	○		○	○	○	○	○	고집강함, 일등주의사고 방식
	패튼							○	○	○	○	명예욕 강함, 자제력 강함
	롬멜							○	○	○	○	자신에게 엄격, 자제력 강함
	마살								○			엄격, 옳다고 생각하는 것은 굽히지 않음
	쥬코프									○	○	엄격
	아이젠하워				○			○	○	○	○	원만한 성격, 포용력
	니미츠											겸손, 신중한 성격
몽고메리											부지런함, 비판적 성격, 완벽주의, 철저한 준비, 소심	
맥아더							○	○			굳지, 자존심, 영웅적인 개성	

로 이끈 예가 많다. 일반적으로 일반에 인식된 장군의 이미지는 “외향적”인 것으로 되어 있으나, 연구 결과 그와 상반되는 결과를 볼 수 있었다.

3.2.1.4 사회적(대인관계) 특성

Jago는 사회적 특징으로 협동심, 대인관계, 기술, 민감성, 명예나 인기중시 성향, 사회경제적 지위, 다변성, 재치 등을 제시하였다. 이를 기초로 각종 자료문헌(전기, 역사자료, 전쟁역사 등)을 통해서 본 역대 명장들의 사회적 특징은 아래와 같다.

로마의 명장 시저에 관한 기록을 보면 “시저의 부하들은 상상도 할 수 없을 정도로 시저에게 충성을 다했다.”⁶⁰⁾라고 적혀 있는데 이를 유추하면 시저는 부하들과 ‘인간 관계면에서 좋은 관계를 유지한 것으로 판단할 수 있다. 카르타고의 명장 하니발 장군에 대한 기록을 보면 하니발은 하니발의 부하들에게는 이미 우상과 같은 존재로 떠올랐다. 15년간이나 이탈리아에서 고난을 겪고 떠도는 동안에 한 명의 탈주병도 생기지 않았다는 사실은 부하와 침식을 같이하고 일개 병사처럼 진두에서 싸우는 그의 모습 때문이었을 것이다.”⁶¹⁾

미국의 명장 패튼에 대한 기록을 보면, “패튼은 1차 대전 이후 20년 동안 10회나 전근을 다녔고 여러 부서에서 일을 했다. 그러나 변하지 않았던 것은 어디를 가나 직속 상관에 대한 혐오와 불신이 있었다. ‘패튼을 싫어해서가 아니야, 난 그놈을 아주 미워해’ 이런 극언을 내뱉는 상관도 있었다. 지겨운 평시생활을 여유있게 보내기 위해 그와 같은

유목한 가정 출신인 아내 페트리시와 함께 자가용 요트를 달리고 경마용 말을 몇 필이나 가졌으며, 최고급 신형차를 몰고 다니는 등의 행동을 함으로써 동료 장교들의 질투와 모략을 받아 다소 시련과 고생을 치러야 했다. 시칠리 섬 공략작전인 <허스키 작전>이었다. 그러나 이 전쟁 행위 역시 독불장군 패튼으로서는 성미가 맞지 않는 것이었다. 그는 단위 작전이 아닌 보조적인 역할이나 외국과의 공동작전 따위는 아주 싫어했다”라고 기록되어 있다. 패튼은 평상시 협동심이 부족한 독불장군형이었으며 상관과 동료들과의 인간관계가 원만하지 않은 것 같다. 제2차대전시 일본의 명장 야마모토 이소로꾸의 사회적 특징과 관련된 문헌을 보면, “그의 장관재직기간은 1939년 8월 30일부터 1943년 4월 18일까지 약 3년8개월이다. 연합함대 사령장관의 평균 재직 기간은 약 2년, 길어야 2년3개월 정도였다는 사실을 감안한다면 그가 장관으로서 얼마나 두터운 신뢰를 받고 있었던가를 짐작할 수가 있다. 그가 전사했을 때 현지에 달려간 오다나베 야스쓰구라는 참모는 ‘몸에 손을 대는 것만도 황송해서’하는 감회를 가졌다고 한다. 이 와다나베 참모의 감상은 그가 장관에게 품고 있던 각별한 경의를 의미한 것인데...”라고 기록되어 있다. 이는 인간 관계면에서 상관과 부하들과 좋은 관계를 유지한 것으로 판단할 수 있겠다.

제2차 대전 당시 해군을 승리로 이끈 미국의 명장 니미츠 원수에 대한 기록을 보면, “니미츠가 함장시절 위험한 상황에 처한 부하를 목숨을 걸고 구한 사건이 있었다. 그 이후 그의 용감성과 부하를

60) 노병천, 도해손자병법, 한원출판사, 1993, p.77.

61) 노병천, 도해손자병법, 한원출판사, 1993, p.65.

사랑하는 마음은 전 해군에게 감명을 주었다. 그래서 전속원(轉屬願)을 제출했던 11명도 일제히 신청을 취소했다. 미 해군 작전부장 해롤드 스타아크 대장은 니미츠 소장의 능력을 높이 평가하여, 먼저 니미츠 소장을 아시아 함대 사령 장관요원으로 인선했다. 니미츠 소장에 대한 기대는 루즈벨트 대통령, 프랭크 녹스 해군장관도 지니고 있었다. 녹스 장관이 루즈벨트 대통령에게 상담하러 가자 그가 말도 꺼내기 전에 대통령은 지시했다. "프랭크, 태평양 함대는 그 텍사스 사나이(니미츠)에게 맡기도록 하지."⁶²⁾라고 기록되어 있다. 니미츠는 인간 관계면에서 상관과 부하와 좋은 관계를 유지한 것 같다. 맥아더의 인간관계에 대한 문헌을 보면, "맥아더 원수를 관찰하면 가장 특징적으로 눈에 띄는 것은 그 특이한 참모 통솔법이다. 휘트니 소장의 경우도 그렇지만 원수의 참모진은 언제나 그와 군신 관계에 가까우리만큼 추종하는 심복들로만 구성되어 있었다."⁶³⁾

양만춘의 사회적 특징에 관계된 자료(신당서 고려전, 해동명장전)를 보면, "양만춘은 연개소문이 정변을 일으켰을 때에 안시성을 굳게 지키며 불복하였다. 연개소문은 군을 동원하여 안시성을 공격하였으나 성공하지 못하자, 안시성을 그대로 양만춘에게 맡겨 주었다"⁶⁴⁾라고 기록되어 있다. 이를 유추하면 양만춘의 인간관계는 그 당시 집권자였던 연개소문과는 좋은 관계를 유지하지 못하였고 안시성을 외침과 내침에서 지킬 수 있을 정도로 부하들

과는 일체감이 조성된 것으로 유추할 수 있다. 강감찬과 관련된 자료를 보면, "강감찬은 청렴 겸손하고 사생활을 돌보지 않았다. 그의 체구는 왜소하고 용모는 초라하고 그의 의복은 남루하여 보통사람과 다른 점이 없었다."⁶⁵⁾ 최영의 사회적 특징을 문헌을 통해 보면, "최영은 성품이 강직하고 충성스러웠으며 또한 결백하였다. 그의 직위가 장상(將相)을 도맡아 오랫동안 병권을 장악하고 있었으나, 뇌물을 일체 받지 않으니 세상에서는 그의 청렴결백에 탄복하였다. 우왕은 일찍이 최영에게 토지를 하사하려고 했으나, 최영은 국고가 고갈되었다 하여 받지 않았으며, 오히려 쌀 2백석을 내놓아 군량으로 쓰게 하였는데, 이 때 또다시 80석의 곡식을 내어 군량에 충당하게 하였다."⁶⁶⁾라고 기술되어 있다. 이순신의 기록을 보면, "이순신이 권원보 권관으로 있었을 때 여진족인 국경근처에서 귀찮게 하고 있었다. 이에 이순신은 교묘한 방법으로 적을 유인하여 붙잡아 서울로 보내었다. 그 지방 병사가 이순신이 저를 통하지 않고 그 일을 한 것을 미워하여..."⁶⁷⁾하고 나와있다. 광재우에 대한 기록을 보면, "광재우는 가산을 전부 내놓아 군비로 쓰게 하니, 보는 사람들이 모두 그를 미쳤다고 하였다. 광재우는 의병들에게 정의로써 격려하니, 군사들이 모두 감격하여 그를 따르기를 원했다."라고 기록되어 있다.

위의 내용을 요약하면 <표 6>과 같다.

62) 정능일우, 지휘관, 1973, p.97-99.

63) 정능일우, 지휘관, 1973, p.116.

64) 천관우, 인물로 본 한국고대사, 정음 출판사, 1987, p.215.

65) 홍량호(국방부 전사편찬위원회 번역), 해동명장전, 국방부, 1794, p.58.

66) 홍량호(국방부 전사편찬위원회 번역), 해동명장전, 국방부, 1794, p.209-218.

67) 홍량호(국방부 전사편찬위원회 번역), 해동명장전, 국방부, 1794, p.93.

〈표 6〉 자료에 나타난 명장들의 사회적(대인관계)적 특징

구분	명 장	협동심	대인관계			인기 중시	청렴 결백	기타특징
			상관	동료	부하			
한국	양만춘		X		○			
	강감찬						○	
	최 영						○	
	이순신		X					
	곽재우				○		○	
외국	시 저				○			
	하니발				○			
	패튼	X	X	X				독불장군형
	야마모토 이소로꾸		○		○			
	니미츠		○		○			

역사자료에 나타난 명장들의 사회적 특징은 위 〈표 6〉에서 보듯이 다양하다. 즉, 사회적 특성이 리더십에 미치는 영향은 미약하다. 하지만 명장들의 인간관계는 술선 수범과 부하에 등을 통하여 부하와의 인간관계가 상관과 비교하여 좋은 경우가 많음을 볼 수 있다. 또한 한국의 명장과 외국의 명장을 비교하여 보면 한국의 명장은 청렴 결백하게 살았음을 볼 수 있다.

3.2.1.5 분석결과

이 이론은 리더십의 초점을 리더 개인에 두고 리더의 기능 수행과 그 지위 획득을 그 개인의 퍼스널리티 또는 자질에 의해서 결정된다는 것으로서 리더 자신의 개인적인 특성으로부터 성공적인 리더십이 실현된다는 전제 하에 리더가 구비해야 할 인간적인 특질과 리더의 퍼스널리티 특성에 따라 집단의 효과가 좌우된다는 것이다. 따라서 역사 자료를 통해 역대 명장들이 어떠한 자질과 특성을 가졌으며 이것이 리더십에 어떠한 효과를 미쳤는가를

위에서 조명하여 보았다.

역대 명장들의 신체적/골격적 특성은 다양하였던 것으로 보아 신체적/골격적 특성이 리더십에 미친 영향은 미약한 것으로 유추하였다. 역대 명장들의 자질 면에서 본 특성도 다양하나 공통적인 특징은 대부분의 명장들이 지략이 뛰어났다는 것으로 보다 지략은 명장이 필히 갖추어야 할 필수 조건임을 유추할 수 있으며 이 요소는 어느 정도 리더십에 영향을 미친 것으로 보인다. 이는 동양에서 가장 유명한 방법서인 손자 병법에서 장군이 갖추어야 할 자질로서 지(智), 신(信), 인(仁), 용(勇), 엄(嚴)을 들고 이중 가장 중요한 요소가 지(智)라고 표현한 것과 어느 정도 관련이 있다고 얘기할 수 있겠다. 성격면에서 본 특성도 다양하다. 그 중 공통적인 요소로서는 일을 주도적으로 수행하며 추진력이 뛰어나고 창의력을 발휘하여 새로운 전략/전술 및 발전된 과학기술을 전쟁에 적용하였음을 볼 수 있다. 사회적 측면(인간관계)에서도 다양한 특성을

보인다. 공통적인 특징은 대부분의 명장이 부하와의 인간관계 측면에서 부하에 및 솔선수범을 통하여 부하와 좋은 관계를 유지하고 있음을 볼 수 있었다. 이 이론은 여러 가지 문제점이 있으나 역사 자료를 통하여 역대 명장들을 조명하여 보았을 때 계속 연구되어야 할 중요한 가치가 인정된다.

3.2.4 집단수준에서의 리더십(상황이론)

상황이론은 하우스(House, 1976)가 주장한 경로목표이론, 피들러가 주장한 상황적합성이론(contingency theory of leadership, 1967), 그리고 허시와 블랜차드가 주장한 상황이론(situational leadership theory, 1982) 등이 있는바, 본 연구에서는 역사자료를 통하여 부하의 특성을 나타내는 문헌은 거의 발견할 수 없는 관계로 리더행동자체에 초점을 맞추었다. 특히 경로목표이론은 4가지 다양한 리더행동을 제시하고 있으므로 본 연구에서는 경로목표이론에 초점을 두었다.

3.2.4.1 역대 명장들의 리더십과 경로-목표이론 비교

3.2.4.1.1 지시적 리더십

나폴레옹은 워터루 전역에서 패하였는데 이 패한 원인을 분석한 자료에 의하면 “명령에만 추종하는 부하 장수들의 경직된 사고, 융통성 결여(나폴레옹은 모든 일을 혼자 처리하려 했고, 탁월한 개인적 리더십으로 그가 직접 지휘하는 전역에서만 승리할 수 있었다.”⁶⁸⁾로 보았다. 이를 유추하면 나폴레옹

은 나폴레옹의 리더십의 많은 부분은 지시적 리더십을 발휘한 듯 하다. 롬멜은 그의 탁월한 군사지식으로 전투시나 전장에서 지시적 리더십을 발휘한 경우가 많다. 문헌을 통해 보면, “롬멜이 취하는 전투 지휘방식은 전통적으로 규칙에 얽매인 참모들에게는 매우 고달프고 파격적인 것이었다. 그것은 그가 항상 최전선에 있으면서 임기응변의 결정을 내리기 때문이었다. 롬멜의 참모들은 그의 극단의 박력에 고통을 느꼈지만 그가 항시 승리로 결과를 맺음에 감복하고 따랐던 것이다.”⁶⁹⁾ 최영의 기록을 보면, “최영은 약간 우직하고 또 학문이 깊지 않아 모든 일을 자기 독단으로 처리하였으며...”라고 기록되었다.

3.2.4.1.2 후원적 리더십

후원적 리더십은 추종자들의 욕구와 복지에 관심을 보이고 언제든지 친구처럼 대해 주며, 동지적 관계를 중시하는 리더의 행위를 말한다. 명장들은 부하들과 同居同樂라면서 부하들의 애로사항을 해결해 줄 뿐만 아니라 부하들과 동지적 관계 및 일체감을 조성하였다. 이러한 예를 문헌을 통하여 보면 다음과 같다. 미국의 명장 아이젠하워는 많은 경우 후원적 리더십을 발휘하였다. 문헌을 통하여 보면, “자신의 시간 중 3분의 1을 부하와 같이 보냄. 전장에서 겁을 내는 병사에게 ‘나도 겁이 난다. 자네는 나와 좋은 짝이군.’이라고 위로하고 임무를 독려했다. 번거로운 격식을 차리게 하지 않기 위해 불시에 예하 부대 방문, 다른 사람에 대한 진정한 관심, 부하를 오만하게 다루지 않는다. 전령의 결 혼식에 참가한 아이젠하워...”⁷⁰⁾로 묘사되어 있다.

68) 노병천, 도해세계전사, 한원출판사, 1996, p.165.

69) 국방부, 지휘/통제, 1980, p.54.

70) 노병천, 도해세계전사, 한원출판사, 1996, p.532.

이스라엘의 명장 모세다안 장군에 대한 문헌 중 몇 가지만 보면, “부하들과 친숙해지기 위해 부대를 일일이 방문하면서 예하 지휘관과 병사들의 애로사항을 듣고 해결에 노력했다.”⁷¹⁾ “모세다안 장군이 1967년 6월 전쟁 당시 국방상이란 지위에 있으면서도 官舎에 거주하지 않고 病舎에서 한때 부하들과 같이 생활함으로써 同居同樂을 몸소 실천하였던 것이다.”⁷²⁾ 프레드릭 대왕과 나폴레옹 및 리장군의 기록을 보면, “프레드릭 대왕은 긴 전쟁 기간을 통하여 그의 부하들과 함께 자주 야영 모닥불 곁에 잠자리를 정하곤 하여 항상 고생과 위험을 부하와 같이 나누어 그의 부하들은 그에게 친밀감을 느꼈다. 나폴레옹도 이집트 및 시리아 원정을 거치는 동안 자기도 텐트를 치고 야영을 하였으며, 남북전쟁 당시 미국의 리 장군 역시 부하들과 함께 먹고 자고 同居同樂을 통해서 부하들과 일체감을 형성했다.”⁷³⁾

“롬멜의 북아프리카 군단이 식량과 식수 부족으로 고생하면서도 결코 戰意를 상실하지 않았던 것 역시 롬멜 자신 술선 수범하여 최소한의 식사와 식수로 고생을 견디어 나가면서 부대 지휘를 하였기 때문이다.”⁷⁴⁾ “롬멜은 실로 무서우리 만큼의 스타르타식 생활을 강행했지만 롬멜은 결코 자기 생활을 부하들에게 강요하는 일은 없었고, 다만 50세가 된 장군도 이러한 생활을 할 수 있다는 사실을 보일 뿐이었다. 젊은 병사들에게는 그런 대로 그들의 생활을 인정해 주었고, 시찰 도주에는 느닷없이 젊은 병사들 속에 끼여들어 농담섞인 말을 주고 받기도 했다. 이러한 롬멜의 술선수범은 아프리카 군단

6만 명의 독일 군사들의 사기를 돋우고, 훈련의 성과도 올렸는데.....”⁷⁵⁾ “미국 독립 전쟁이 한창이던 어느날, 워싱턴 장군은 억수같이 쏟아지는 비속으로 진지를 순시하기 위해 사복을 입고 나섰다. 순시하다 전투 중 파괴된 진지를 보수하기 위해 몇 명의 병사들이 비를 흠뻑 맞으면서 작업에 전념이 없는 곳까지 이르렀다. 온몸이 진흙투성이인 채 병사들은 땅이 미끄러워 돌을 나르다 쓰러지며 진지 보수에 몰두 하고 있었는데 그들의 지휘관인 한 장교는 나무 밑에서 우의를 쓰고 움츠린 자세로 멍하니 부하들을 바라보고 있었다. 워싱턴 장군이 그에게 다가가 ‘자네도 함께 힘을 더하면 일이 쉽사리 끝날 것 같은데.’라고 말을 하였을 때 그 장교는 ‘난 지휘를 맡았지 작업을 맡진 않았요.’하고 통명스럽게 대답했다. 이 때 워싱턴 장군은 雨衣를 벗어제치고 병사들 속에 끼어 들어가 일을 거들었다. 곧 그의 옷도 비와 진흙투성이로 되었으나 즐거이 돌을 나르고 병사들을 도와 일을 마쳤다. 그 자리를 떠나면서 장군은 그 장교에게 ‘여보게, 앞으로 이런 일이 있으면 사령부의 워싱턴을 불러주게. 그는 아주 이런 일을 즐겨 하니깐.’라고 말했다. 이 말에 병사들의 놀란 가슴으로 감동의 전류가 흐르고 장교의 얼굴은 부끄러움으로 붉게 변하였다.”⁷⁶⁾

“야마모토 이소로꾸 장군의 부하에 대한 그의 인정어린 미담은 많은 세월이 지나도록 잊혀지지 않고 교훈으로 전해 오고 있다. 아까기 함장 시절, 훈련 중에 귀함(歸艦)이 늦은 파일럿이 있으면 언

71) 노병천, 도해세계전사, 한원출판사, 1996, p.579.

72) 국방부, 지휘/통제, 1980, p.201.

73) 국방부, 지휘/통제, 1980, p.201.

74) 국방부, 지휘/통제, 1980, p.290.

75) 정능일우, 지휘관, 중앙문화사, 1973, p.49,50.

76) 국방부, 지휘/통제, 1980, p.55.

제까지나 함교에 서 있었다. 혹시나 순직했다는 사실을 알게 되면 눈물을 흘리면서 애도하였고 늦게 귀환한 경우에도 눈물로 맞아 주었다.”⁷⁷⁾ “1912년 3월, 니미츠 원수는 신형 잠수함 스킵재크의 함장으로 해상훈련 중이었는데 이 때 월슈라는 이름을 가진 2등 수병이 파도에 밀려 바다 속으로 떨어졌다. 월슈는 기관실 근무의 보일러 火夫로 해임을 칠 줄 몰랐다. 그는 순식간에 익사 지경에 빠졌으나 파도가 심해 던져 준 구명대가 닿지 않았으며, 보트를 내릴 수도 없었다. 이쯤 되자 월슈를 위해 할 수 있는 일이 있다면 가슴에 십자를 그어 그의 명복을 빌어 주는 것밖에 없었다. 속수무책인 이 상황 속에 뛰어난 사람은 니미츠 함장이었다. 니미츠는 자신이 위기에 빠지면서도 월슈 수병을 구조했다. 니미츠 함장은 인명 구조 은성 훈장을 받았는데 동시에 그의 용감성과 부하를 사랑하는 마음은 전해군 장병에게 감명을 주었다. 그래서 전속원(轉屬願)을 제출했던 11명도 일제히 신청을 취소했다.”⁷⁸⁾ “1950년 12월 공산군에 밀려 퇴각 중이던 미 제8군의 사령관으로 부임한 리지웨이 장군은 다음과 같이하여 침체된 8군의 참모부는 너무 심하게 타격을 입어 아무런 결정을 못 내리고 있었다. 전투중의 사단을 방문한 리지웨이 장군은 총탄이 빗발치듯 날아오는 위험한 상황속에서 직접 명령을 내리기 시작했다. 그는 직접 최전선을 찾아가 그 부대의 실정, 특히 그 능력과 취약점을 파악하며 각급 지휘관이 무엇을 생각하고 있나를 알아본 뒤 명령을 내리기 시작하였다. 미국의 저명한 전투관계 저술가인 마샬 장군은 리지웨이 장군을

가리켜 역사에서 어떠한 지휘관도 그러한 위험 속에서 것처럼 훌륭히 지휘를 한 적이 없다고 높이 평가하고 있는 것이다.”⁷⁹⁾

“슈와츠코프는 솔선 수범하는 사람이었고 부하들에게 항상 신뢰감을 주었으며..... 슈와츠코프는 늘 부하들의 안전을 염려해 주고 함께하는 시간을 주면서 그들과의 신뢰감을 형성함으로써 결과적으로 엄청난 플러스 효과를 내고 있었다. 슈와츠코프가 해병대원들과 함께 한자리에서 작업복(전투복)차림으로 브리핑을 하는 모습을 기억하는가? 슈와츠코프를 그와 같은 복장으로 그 자신과 부하 병사들 사이의 거리를 한층 더 가깝게 해주었다.”⁸⁰⁾ “조선시대 임경업 장군은 남한산성 構築의 책임을 지고 있었다. 役事に 동원된 사람들이 돌을 나르면서 임경업 장군의 옥을 하자 허름한 차림으로 함께 돌을 나르던 한 건장한 사나이가 ‘임경업 이도 여기 있소.’하고 대꾸하였다. 그 소문이 퍼진 뒤로는 누구도 불평없이 산성 構築의 역사를 마쳤다 한다.”⁸¹⁾

3.2.4.1.3 참여적 리더십

미국의 명장 아이젠하워는 많은 경우 참모와 하급 지휘관의 의견을 존중하고, 그들을 의사결정에 참여시켰다. 문헌을 통하여 보면, “노르망디 상륙 작전은 1944년 6월 4-6일 사이에 실시하기로 예정되어 있었다. 그러나 예정일이 다가옴에 따라 기후는 날로 악화되어 폭풍우가 영불 해협과 북부 프랑스에 휘몰아쳐 왔다. 4,5일은 포기 상태였다. 만일 6일까지 놓쳐 버린다면 적어도 19일까지는 기

77) 정능일우, 지휘관, 중앙문화사, 1973, p.70.

78) 정능일우, 지휘관, 중앙문화사, 1973, p.88.

79) 정능일우, 지휘관, 중앙문화사, 1973, p.98.

80) 국방부, 지휘/통제(上), 1980, p.77,78.

81) 공군본부(결프전쟁분석위원회), 결프전쟁분석, 1991, p.229,-231.

상 조건도 맞지 않고 장기간의 연기가 불가피하였다. 기상반은 6일 아침 일시적인 好天候를 기대할 수 있으나 그 후에 다시 惡天候가 계속될 것이라고 말했다. 그 후 그는 노르망디 상륙작전을 예정대로 할 것을 결정했다”로 묘사되어 있다.

3.2.4.1.4 성취지향적 리더십

나폴레옹은 부하들이 불가능하다고 생각하는 목표를 제시하고 그들에게 불가능에 도전하는 용기와 정열을 불어넣어 일에 도전하였다. 이를 극복했을 때 부하들은 자신감으로 충만 되었다는 한가지 사례를 들면 다음과 같다. “처음에 용맹을 떨쳤던 나폴레옹의 장병들도 나폴레옹의 무리한 계획(불리한

상황에서 나폴레옹 군이 오스트리아 군을 공격하는 것)에 놀라 ‘곤란하다! 교상돌격(橋上突擊)은 무모하다!’라는 소리가 여기 저기서 들려왔다. 나폴레옹은 ‘우리 불란서인에겐 고난이란 단어는 없다!’고 외치고 그의 특유의 웅변으로 장병의 자신과 정열을 불러 일으켜 ‘나가자! 死地로 돌입하자!’라고 격려했었다. 나폴레옹은 호기를 이용하여 돌격 명령하고 자신은 자기가 직접 선발한 정예 6천의 선두에서 적의 맹렬한 포화를 무릅쓰고 죽어 넘어진 死地를 넘으며 용진하여 다리를 건너 드디어는 적진의 중앙을 돌파하였다. 이리하여 나폴레옹은 로디에서 대승을 거두었다.” 역대 명장들의 리더십을 이 이론에 비교 분석해 보았을 때 <표 7>과 같다.

<표 7> 제4유형의 리더십 사례

구분	인원	명장	상황에 따른 효과
지시적 리더십	3	- 나폴레옹 - 롬멜 - 최영	- 전투 실시 단계에서 사용 - 부대 규모가 적은 경우 주로 사용됨 - 추종자(부하)들이 독단으로 작전 수행하는 능력이 부족하게 되어 연락 수단이 힘든 경우 작전에 실패한 경우 많음(예) 워털루 전투(나폴레옹 패배)
후원적 리더십	12	- 프레드릭, - 나폴레옹, - 워싱턴, - 롬멜, - 아이젠하워, - 니미츠, - 몽고메리 - 야마모토 이소로쿠 - 모세다얀, - 김유신, - 이순신, - 임경업	- 추종자(부하)들이 여러번의 전투에서 패배하여 자 신감을 잃었을 때 후원적 리더십이 긍정적으로작용하였음 예) *롬멜이 아프리카 군단을 최초 지휘하였을 때 *몽고메리가 패전하고 있던 아프리카 전선에 투입되어 지휘할 때 *니미츠가 진주만 공격을 받아 패배감에 사로잡힌 부대를 지휘할 때
참여적 리더십	1	- 아이젠하워	- 지휘관(리더)이 참모(추종자)에게 리더십을 발휘할 때 긍정적으로 작용하였음 - 연합 부대를 지휘할 경우 긍정적으로 작용하였음 (아이젠하워가 연합군 사령관 임무 수행시)
성취지향적 리더십	1	- 나폴레옹	- 지휘관(리더)과 하급 지휘관(하급 리더)을 지휘 통 제할 때 긍정적으로 작용하였음

3.2.4.2 분석 결과

House가 주장한 경로-목표이론을 역대 명장들이 발휘한 리더십에 적용한 결과는 4개의 리더십 중에서 후원적 리더십을 발휘한 명장이 22명 중 12명으로 가장 많았으며, 명장들은 상황과 추종자에 따라 다른 리더십을 구사했음을 알 수 있었다. 특히, 나폴레옹은 상황에 따라 지시적, 후원적, 성취 지향적 리더십을 발휘하였다.

3.2.5 변혁적 리더십 이론

Bass(1985)의 변혁적 리더십이론에 따르면, 변혁적 리더는 카리스마, 지적자극, 그리고 개별화된 고려행동을 보여야 한다. 또한 Kim 등(2002)이 주장한 카리스마적 리더십이론에 따를 경우 카리스마적 리더는 비전관련 행동, 희생행동이나 모범행동, 그리고 위임행동을 보인다고 한다. 따라서 본 연구에서는 명장들이 이러한 행동을 보이고 있는가를 분석하였다.

역대 명장들의 카리스마적 리더십 혹은 변혁적 리더십을 비교하여 보면 아래와 같다.

3.2.5.1 역대 명장들의 리더십 사례

역대 명장들이 변혁적(혹은 카리스마적) 리더십을 구사하여 성공한 경우는 많다. 변혁적 리더십이 리더십 유효성간에 유의한 상관관계가 있음을 전쟁사를 통하여 알 수 있다. 몇 가지 예를 들면 다음과 같다. “아이젠하워 사령관은 부대 내의 정신 교육의 강화를 지시했다. 특히 그는 미국이 민주주의를 수호하기 위해서 전체주의 나치와 싸우고 있으

며 이를 중국적으로 나타나는 것이 그 목적이라고 하는 사명감을 철저히 이해 시키도록 하였다. 또한 미국 군인과 영국 군인간에 빈번한 충돌로 영국 국민에게 미국 군인에 대한 악평을 초래하게 되자 아이젠하워는 미국 군인에게 미국이 무엇을 위해 싸우는지, 전쟁 목적이 무엇인지에 대한 교육을 강화했다. 아이젠하워의 이러한 지휘 통솔에 대하여 휘하 부대 지휘관 중에서는 노골적인 불만을 표명하는 자들도 있었다. ‘실례가 되겠습니다만 각하, 민주주의 대 전체주의니 하는 아카데미한 문제에 대해서 머리를 쓰라고 해서 병사들이 새삼스럽게 강해지는 것이 아닙니다. 그보다도 자기 부대에 대한 자랑, 전우에 적에 대한 증오감 이런 것들이 병사들의 사기를 북돋우는 것으로 생각합니다.’ ‘귀관들은 자기 부하들을 지성(知性)을 갖춘 인간으로 보지 않고 그저 제복만을 입은 로봇 아니면 교양 없는 불량배로 간주한다 말인가?’ 아이젠하워는 정신 교육을 철저히 하라는 지시를 휘하 지휘관들에게 거듭 강조했다. 한편 영국 정부와도 연락 협조하여, 미군들의 일반 영국인 가정 방문을 통하여 상호 이해의 폭을 넓혔다. 동시에 여러 부대에 대해서 엄격한 배급 제도 하에 있는 영국 시민 생활에 부담을 주지 않도록 하라고 강조함과 아울러, 방문 시에는 반드시 휴대 식량을 지참하라는 자세한 지시를 했다. 그의 이러한 조치는 곧 큰 성과를 거두게 되었다. 나날이 영국 시민들의 미국에 대한 감정은 호전되어, 앞으로 미국 군이 영국에 집결할 때에 대비하는 심리적 환경이 조성되어 갔다.”⁸²⁾

“이순신의 일기에 의하면 진해루⁸³⁾에 앉아서 명령이나 지시만을 내리지 않았다. 그는 관하의 5개 진(鎭)을 수시로 순시하여 전선, 무기, 병사(兵舍)

82) 정능일우, 지휘관: 아이젠하워, 중앙 출판사, 1973, p.316-319.

83) 사무실 또는 회의실과 같은 것.

등의 불비한 부분을 보수하게 하고, 군사들에게는 철저한 훈련과 점검을 실시하면서 앞으로 닥칠 문제들에 대책을 구상했다. 당시 좌수영 관하의 군사들은 거의 대부분이 고된 근무와 훈련에 대한 불평을 하고 있었으며, 또 제몸만을 아끼는 뜻에서 나라의 앞날을 모르는 체, 거의 피동적으로 움직이고 있었다. 이러한 일반적인 심리를 파악한 이순신은 이들에게 정신무장을 강화할 필요성을 절실히 느꼈다. 그는 수사라는 직책으로써 엄격한 명령과 지시를 내릴 수 있었고, 또 명령을 위배하는 군사를 중형에 처할 수도 있었다. 그러나, 모든 일을 명령과 지시만으로 수행하지를 않았다. 그는 위엄있는 몸가짐과 말로 보다 인간적인 면으로 접근하여 군사들의 그릇된 생각을 고치려고 노력했으며, 스스로 앞장서서 모든 군사들과 같이 일하면서 위로와 격려를 하기도 했다. 그리하여 전라 좌수영 관하의 군사들과 관리들은 점차적으로 스스로 맡은 직무에 충실하게 되고, 나아가서 자기에게 맡겨진 임무의 중요성과 더불어 나라의 앞날이 위급함을 뼈저리게 느끼면서 근무하는 것이었다. 또한 이순신은 무기나 전선 등을 준비하는데 있어서도 막연하게 옛 것을 따르지 않았다. 그는 '앞으로 왜군이 침범해 오면 어떤 형태의 해상전이 전개될 것인가? 하는 문제를 검토하여 보다 강하고 새로운 형태의 전선을 고안하여 만들게 하였는데, 이것이 역사상 유명한 거북선이었다.'⁸⁴⁾

제2차대전 당시 영국의 명장 몽고메리 장군은 독일 롬멜 군에게 계속 패배를 하고 있는 아프리카 군단에 부임되어 부하들의 패배 의식을 불식시키고 승리할 수 있는 영국군조직을 만들어 나갔다. 다음

은 문헌에 나타난 몽고메리의 리더십이었다. "중동 지역 사령관 오친렉의 후임에 알렉산더 대장을, 제8군사령관 리취의 후임에 몽고메리 중장을 각각 임명했다. 몽고메리는 제8군을 인수한 후 부대 제정비에 박차를 가하였다. 그는 부하와의 일체감 조성을 위해 노력했고 철저한 훈련과 사기 진작, 장병들의 복지향상, 지휘관들의 부대 지휘기법 교육 등을 통해 롬멜의 악몽으로 피폐해진 제8군을 서서히 회복시켜 나갔다. 사막 공군 사령부와 제8군사령부를 한 지역에 위치시킴으로써 공지합동작전에 만전을 기했고 롬멜의 아프리카 군단에 대응할 수 있는 기갑 예비 군단을 별도로 편성했다. 이는 곧바로 승리를 보장해 주었다. 몽고메리는 부하들에게 롬멜의 신화적 두려움을 불식시키기에 노력하는 한편 롬멜의 공격에 대비한 전투준비에 착수했다. 처칠은 '엘알라메인(몽고메리 장군이 제8군사령관에 부임하여 얻은 승리) 이전에 우리에게는 승리가 없었고, 엘알라메인 이후에 우리에게는 패배가 없었다.'라고 했다. 이 승리로 해서 동맹군의 증동 접근 위협이 제거되었고 연합군의 사기는 크게 高揚되었다."⁸⁵⁾

"12세기에 세계를 정복한 징기스칸은 그의 제1의 원수인 순록족 출신의 수베데이와 함께 몽골인과 그들의 동맹자들에게 전에는 이를 수 없었던 능력과 규율을 불어넣었고, 기마전의 신속성과 기마능력을 최고의 수준으로 끌어 올렸으며, 마침내 이를 바탕으로 이전의 어떤 민족이나 제국도 달성할 수 없었고 이후로도 달성할 수 없을 엄청난 규모의 승리를 얻어냈다."⁸⁶⁾ 나폴레옹이 이태리 전역 사령관으로 출정할 때 자료를 보면, "나폴레옹은 이태리

84) 조성도, 충무공의 생애와 사상, 명문당, 1989, pp.70-75.

85) 노병천, 도해세계전사, 한원출판사, 1996, p.369-380.

86) 노병천, 도해세계전사, 한원출판사, 1996, p.280.

에 있는 프랑스의 적인 피에드몬트와 오스트리아를 쳐부수기 위해 부르세외의 초기 제안에 근거한 계획을 이미 발전시켰다. 이 출정에서 나폴레옹은 불만에 차 있으며, 일부는 반항적인 약 37,000명밖에 안 되는 병력을 이끌고 적이 미처 반격할 수 없는 기동성과 기습 그리고 전략적 이동으로 완전한 승리를 추구하는 새로운 형태의 전투방식을 선보였다. 결과적으로 나폴레옹은 책략을 써서 적을 부적당한 위치에 있게 하여 부분적인 승리를 거두는 것이상을 거의 모색(摸索)하지 않던 구체계를, 적군을 전멸시키는데 주안을 둔 새로운 개념의 전쟁으로 순식간에 바꾸어 놓았다.⁸⁷⁾ “나폴레옹이 지휘한 이탈리아 제3군은 보급품도 나쁘고 병사들의 훈련 수준도 저조했다. 병사들의 눈에는 아직 나폴레옹의 모습이 키도 작고 창백하며 나이도 어리기 때문에 사실상 거의 같보고 있었다. 이 때 그는 특유의 나폴레옹 모자를 쓰고 나와 그 유명한 롬바르디 평야를 향한 훈시를 한다. ‘장병 여러분! 여러분은 험벗고 굶주렸으나 잘 참고 이겨냈다. 정부는 여러분들로부터 도움을 많이 받았지만 현 시점에서 정부는 여러분에게 아무것도 보답해 줄 수가 없다. 여러분의 인내와 용기는 실로 경탄할 만한 것이었지만 여러분에게 어떠한 희망과 영광도 주지 못했다. 나는 이제부터 여러분을 세계에서 가장 풍요한 평원으로 인도하고자 한다. 여러분들은 그곳에서 수많은 대도시와 비옥한 전원을 보게 될 것이며, 행복과 영광과 부(富)를 발견하게 될 것이다. 이탈리아 원정군 장병들이여! 여러분에게 용기와 인내가 부족할 리가 없다’ 이에 사기 충천한 부대를 이끌고 알프스 산맥을 횡단하게 된다.”⁸⁸⁾라고 기록되어 있다.

위의 내용을 요약하면 다음 <표 8>과 같다.

위의 전사상의 ‘예’에서 보듯이 이순신과 아이젠하워 같은 명장들은 부하들의 잘못된 의식, 가치관, 태도의 혁신을 추구하였고, 부하들에게 국가관 및 조직의 목표 등을 명확히 심어 주고 이러한 목표를 향하여 부하들이 모두 자발적으로 참여하도록 변혁을 주도하였다. 뿐만 아니라 부하들에게 가시적 보상보다는 부하들 스스로 얻는 내재적 보상을 느끼도록 하여 부하들이 조직에 몰입하도록 하였다. 또한 창의력을 발휘하여 새로운 전술/전략 및 무기개발을 통하여 조직의 힘을 강화하였다. 그 결과 부하들의 가치관을 변화시켜 전투에서 승리할 수 있었다. 징기스칸, 나폴레옹은 부하들에게 비전을 제시하고, 새로운 전술 등을 개발 할뿐만 아니라 훈련을 통하여 자신감을 부여하고 그들의 힘을 결집시켜 조직의 목표를 달성한 경우이다.

3.2.5.2 분석 결과

군 조직은 외부로부터의 침략을 대비하기 위한 목적 하에 형성된 조직이므로 무엇보다 강력한 정신적 무장을 요구하고 있다. 이것은 전쟁시에는 목숨을 희생해야 한다는 말도 포함하고 있다. 따라서 성원들 사이에는 긴밀한 상호신뢰가 요구된다. 이와 같은 군 조직에서는 역사 자료를 보았을 때 변혁적 리더십을 발휘하여 성공한 명장의 경우를 많이 발견할 수 있다. 이것은 비영리를 추구하는 군 조직에서는 변혁적 리더십이 효과를 발휘한다고 유추할 수 있다.

87) 국방부, 지휘/통제, 1980, p.204.

88) 노병천, 도해세계전사, 한원출판사, 1996, p.103-107.

〈표 8〉 변혁적 리더십을 발휘한 명장의 리더십

구분	인원	명장	내용
변혁적 리더십	5	이순신	- 부하들에게 국가관, 임무의 중요성, 닥쳐올 국가의 위기 등의 교육을 통해 부하들의 안일한 자세 및 가치관을 변화시킴 - 부하들에게 개별적 관심으로 일체감 조성 - 거북선, 신무기 등을 제작 및 새로운 전술연구 등을 통하여 부하들에게 지적 자극
		징기스칸	- 몽고인에게 능력과 규율을 부여하여 국가 체제 정비 및 국력 결집 - 몽고인에게 비전 제시 - 새로운 전술 개발과 새로운 세계에 대한 정보 수집 - 이러한 바탕 위에 정복 사업 실시함
		나폴레옹	- 부하들에게 비전 제시 - 새로운 전술 구사(집중과 기동) - 부하들과의 동고동락을 통하여 일체감 조성 - 이러한 바탕 위에 적은 병력으로 다수의 적을 격멸
		몽고메리	- 패배감에 젖은 부하들에게 패배 의식 불식 - 전투력을 효과적으로 발휘하도록 조직 개편 - 지휘관들에게 부대 지휘 기법 교육 - 가장 무서운 적인 롬멜에 대한 깊은 연구 - 이러한 바탕 위에 롬멜군 격파
		아이젠하워	- 병사들에게 국가관과 전쟁 목적 등의 교육을 통하여 병사들에게 사명감 부여 - 부하들에게 작전지역 국민(영국)을 이해할 수 있는 여건조성 - 작전 지역 주민과 일체감 유지 - 효과적인 연합 작전 분위기 조성

IV. 연구방법

4.1 연구방법 2

4.1.1 연구대상

내용분석을 통해 얻은 결과의 타당성을 검증하기 위하여 본 연구에서는 명장들이 가지고 있는 능력과 성격적 특성을 역량으로 정의한 후(물론 명장에

게 없어서는 안될 성과에 영향을 미치는 요인들을 찾아낸 후 역량으로 정의하는 것도 한가지 방법이 지만, 본 논문에서는 기존의 리더십이론에서 주장하는 성격과 특성을 다음의 두 가지 이유에서 명장의 역량이라고 정의하였다. 첫째, 연구방법 1에서 사용된 내용분석으로부터의 결과와 일치여부를 고려해야 하므로, 기존의 리더십 이론에서 주장하고 있는 성격과 능력을 역량으로 정의하였다. 둘째, 역량을 새롭게 정의할 경우 새로운 리더십이론이 등장할 수 있어 리더십이론의 발전에 도움이 되는

것이 사실이지만, 본 연구의 목적은 명장들이 가지는 특징을 기존의 리더십이론과 비교하는 것이므로 기존의 특성이론에서 사용한 능력과 성격을 역량으로 정의하였다.

물론 리더십이론에서 중하고 있는 모든 특징(특성과 행동 등)을 역량으로 정의하여 연구결과를 도출하는 것이 바람직하며, 많은 연구자들로 하여금 역량을 학습하게 하여 명장들이 가지는 역량을 응답하게 한다면 더욱 말할 나위 없이 좋지만 본 연구에서는 시간과 비용의 제약으로 인하여 3명의 명장에 대한 능력과 성격적 특성에 대한 정의를 3명의 대학원생들에게 학습하게 한 후 이들로 하여금 3명의 명장에 대한 능력과 성격적 특성에 대한 역량을 응답케 하였다(세 명의 명장 역량에 대한 연구자 세 명의 평균상관관계는 0.57($p < .05$)로 나타났다). 만일 이들이 응답한 결과가 내용분석의 결과와 일치한다면 내용분석의 결과가 타당하다고 볼 수 있다.

4.1.2 역량의 정의

본 연구에서는 명장들이 가지는 능력과 성격적 특성을 역량으로 보고 다음과 같이 정의를 내렸다.

- (1) 행정능력: 행정(行政)이란 국가 기관에서 법에 따라 행하는 정무(政務)를 말하고, 능력(能力)이란 어떤 일을 해낼 수 있는 힘을 의미한다. 따라서 행정능력이란 국가 기관에서 법에 따라 정무를 잘 처리할 수 있는 것으로 정의하였다.
- (2) 지략: 지략은 슬기로운 계략을 의미하는 것으로, 본 고에서는 적과의 전쟁에서 적의 공략에 대한 대비나 직접적으로 적과의 전쟁수행에 있어 적의 계획하고 있는 전략을 역이용한다든지 미리 예측하여 수적 열세에도 불구하고 전쟁을 승리로 이끌어 내는 것으로 정의하였다.
- (3) 어휘 구사력: 어휘는 어떤 사람 또는 어느 부문에서 사용되었거나 사용되고 있는 단어의 전체를 의미하고 구사력은 마음대로 다루어 쓸 수 있는 능력을 의미한다. 따라서 어휘 구사력은 어휘를 마음대로 다루어 쓸 수 있는 능력을 의미하고, 따라서 본 고에서는 구체적으로 어휘를 자유롭게 사용하여 결국은 상대(적이나 설득시켜야 할 대상)를 자기의 의지나 뜻에 따라 설득시키는 능력으로 정의하였다.
- (4) 전투감각: 전투는 전쟁에서 이기기 위해 온갖 병기를 써서 직접 맞붙어 싸움, 또는 그런 무력 행동을 말하고, 감각은 사물의 가치나 변화 등을 알아내는 정신 능력을 말하는 것으로 전투감각은 전투상황에서 사물의 가치나 변화 등을 알아내는 정신능력을 의미한다. 따라서 본 고에서는 전투상황의 변화에 따라 전투방식을 결정하여 전쟁을 승리로 이끄는 것으로 정의하였다.
- (5) 창의력: 창의력은 새로운 착상이나 의견을 생각해 내는 능력을 의미하므로 본 고에서는 새로운 병기의 발명이나 상황에 따라 전술을 새로운 방법으로 기획하는 것으로 정의하였다.
- (6) 책임감: 책임감은 책임을 중히 여기는 마음을 의미하므로 자신에게 불리한 상황 즉, 부하의 잘못이나 과실로 또는 오해나 누명을 쓴 상황에서 끝까지 자신의 그 모든 것을 받아들이는 마음으로 정의하였다.
- (7) 용기: 용기는 씩씩하고 굳센 기운을 말하므로 자신에게 이익이나 입지를 고려해 쉽게 나설

- 수 없는 상황(전쟁시나 임금의 앞)에서 올바르게 소신에 따라 행동하는 것으로 정의하였다.
- (8) 인간애: 인간애는 인간과 애가 합쳐 있으므로 둘을 분리하면, 인간(人間)은 사람, 인류(人類)를 의미하고, 애(愛)는 사랑을 의미한다. 즉 인간애란 사람을 사랑하는 마음을 의미한다. 본 고에서는 인간애를 백성을 사랑하는 마음으로 정의하였다.
- (9) 외향적: 외향적인 성격은 사회적이고, 활달한 것을 의미한다. 따라서 본 고에서는 남들과 잘 어울리거나, 호탕한 성격으로 정의하였다.
- (10) 침착: 행동이 들뜨지 않고 조용함을 의미한다. 따라서 조용하고, 생각이 깊으며, 앞을 내다 볼 줄 아는 것으로 정의하였다.
- (11) 주도적: 주도적은 주장이 되어 이끌거나 지도하는 것을 의미하는 것으로, 본 고에서는 모든 일에 선두에 앞장서는 것으로 정의하였다.
- (12) 추진력: 추진력이란 앞으로 밀고 나갈 수 있는 힘을 의미하므로, 본 고에서는 말은 일에 대해 계획을 세워 강력하게 밀어 부치는 것으로 정의하였다.
- (13) 학구적: 학구적이란 학문 연구에 몰두하는 것을 의미한다. 따라서 글공부를 게을리하지 않고 책을 많이 읽는 것으로 정의하였다.
- (14) 협동심: 협동은 어떠한 일을 함에 있어 마음과 힘을 합하는 것을 의미하므로 협동심은 어떠한 일을 하는데 있어 함께 마음과 힘을 합하려 하는 것(성질)으로 정의하였다.
- (15) 대인관계: 남(타인)의 관계가 좋은가 또는 좋지 않은가로 정의하였다. 본 고에서는 상사, 동료, 부하간의 대인관계를 각각 살펴보았다.

- (16) 인기중시: 시류에 영합하지 않고 소신을 다해 의견을 피력하는 것으로 자신의 인기를 다른 무엇보다 중요시 하는가로 정의하였다.
- (17) 청렴결백: 청렴결백은 마음이 맑고 깨끗하며 재물 욕심이 없는 것으로 정의하였다.

4.1.3 연구의 설계

대학원생들로 하여금 이러한 17가지의 역량에 대한 정의를 숙지하게 한 다음, 정확한 의미를 알게 하였다. 3명의 대학원생들로 하여금 각각의 정의에 대해 토론케 함으로써 보다 정확한 의미를 알 수 있게 하는 것도 바람직한 방법이지만 본 연구에서는 토론 후 나타날 수 있는 오류를 방지하기 위하여, 각자가 정의를 숙지한 후 이순신, 강감찬, 최영등 세 명의 명장에 관한 저서를 읽게 한 후, 이들이 17가지 각각의 역량을 어느 정도 가지고 있는가를 아주 많음, 보통, 아주 적음의 세가지로 응답하게 하였다. 이들이 응답한 결과를 수합하여 연구결과가 도출되었다.

4.2 연구결과 2

4.2.1 명장들의 역량(능력)에 관한 결과

<표 9>에서 보는 바와 같이 3명의 연구자들이 지각한 명장들의 능력(역량)은 이순신과 강감찬 장군들의 경우 지력이 매우 높은 것으로 나타났으며 최영의 경우 한명의 연구자는 매우 높게, 2명의 다른 연구자들은 보통인 것으로 응답하였다. 또한 전투감각의 경우 이순신 장군은 매우 높게 나타난 반면, 강감찬과 최영장군의 경우 한 명의 연구자는

〈표 9〉 연구자들이 지각한 명장들의 역량(능력)

명장	연구자	행정능력	지략	어휘구사력	전투감각
이순신	R1	△	○	△	○
	R2	○	○		○
	R3	△	○	△	○
강감찬	R1	○	○	△	△
	R2	○	○		○
	R3	△	○		△
최영	R1	△	○	△	○
	R2		△	△	△
	R3	△	△		△

○: 매우 높음, △: 보통, x: 매우 낮음
 공란의 경우는 연구자들이 문헌상 찾을 수 없는 경우를 말함

매우 높게, 나머지 두 연구자들은 보통으로 평가하였다. 또한 어휘 구사력의 경우 보통으로 응답한 결과가 많았지만 문헌상 언급이 없는 부분도 많은 것으로 나타났다. 행정능력 역시 이순신 장군의 경우 매우 높은 것으로 응답하였다. 이러한 연구결과는 내용분석에서 보여준 결과와 일치한다고 볼 수 있다. 예를 들어 내용분석 결과에 따르면, 이순신은, 행정능력과 지략 그리고 전투감각이 뛰어난 것으로 나타나 3명의 연구자들의 응답과 일치하였고, 강감찬의 경우 지략과 행정능력이 매우 높은 것으로 나타나 역량분석의 결과와 일치한다고 볼 수 있다. 또한 최영의 경우 지략은 보통으로 내용분석결과와 역량분석의 결과가 일치하는 것으로 볼 수 있다.

〈표 10〉에서 보는 바와 같이 3명의 연구자가 응답한 명장들의 역량(성격적 특성)은 이순신의 경우 창의력, 책임감, 용기, 인간애, 주도적, 추진력에 있어 매우 높은 것으로 나타난 반면, 강감찬의 경우 용기, 인간애, 주도적, 그리고 학구적인 면에서

매우 높은 것으로 나타났다. 책임감, 용기, 침착, 주도적인 특성에서 매우 높은 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 내용분석의 연구결과와 유사하지 않은 면도 있지만 대체로 유사하다고 볼 수 있다. 예를 들어 유사한 내용분석의 결과에 따르면, 이순신은 책임감, 용기, 인간애, 주도적, 추진력인 측면에서 매우 높은 것으로 나타났고, 강감찬의 경우 책임감, 용기, 인간애, 주도적, 학구적인 면에서 매우 높은 것으로 나타났다. 최영의 경우, 용기, 주도적인 면에서 매우 높은 것으로 나타났다. 그러나, 역량분석결과에 따르면 내용분석의 결과와는 달리 최영의 경우 인간적인 면과 추진력이 높은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 내용분석의 경우 중요한 점을 생략할 수 있다는 점에서 향후 역량분석을 수행하는 것이 보다 구체적일 수 있다는 점을 말해준다.

〈표 10〉 연구자들(3명)이 본 명장들의 역량(성격적 특성)

명장들의 성격적 특성	연구자	창의력	책임감	용 기	인간애	외향적	침 착	주도적	추진력	학구적
이순신	R1	○	○	○	○		○	○	○	○
	R2	○	○	○	○	△	○	○	○	△
	R3	○	○	○	○	△	△	○	○	△
강감찬	R1			○	○			○		○
	R2	△	○	○	○	△	△	○	△	○
	R3	△	○	○	○		△	○	△	○
최 영	R1		○	○	○		○	○	○	○
	R2	×	○	○	△	△	○	○	△	×
	R3	△	○	○	○	△	○	○	△	△

○: 매우 높음, △: 보통, ×: 매우 낮음

공란의 경우는 연구자들이 문헌상 찾을 수 없는 경우를 말함

4.2.3 명장들의 역량(대인관계)에 관한 결과

를 하였다. 이러한 결과는 내용분석의 결과와 일치한다. 또한 이순신, 최영, 강감찬은 협동심, 대인관계, 인기중시에 있어서 비록 한 두개의 특성은 일치점을 보이지 않으나 대체로 보통이거나 낮은 것으

〈표 11〉에서 보는 바와 같이 3명의 연구자들은 최영과 강감찬은 매우 청렴 결백하다는 점에 동의

〈표 11〉 연구자들(3명)이 본 명장들의 역량(사회적 특성)

명 장	연구자	협동심	대인관계			인기 중시	청렴 결백
			상관	동료	부하		
이순신	R1		△		○		△
	R2	○	△	△	△	×	○
	R3	△	△	△	△	×	△
강감찬	R1						○
	R2	○	△	○	○	×	○
	R3	△	△	△		×	○
최 영	R1						○
	R2	×	△	×	○	×	○
	R3	△	△	△	△	×	○

○: 매우 높음, △: 보통, ×: 매우 낮음

공란의 경우는 연구자들이 문헌상 찾을 수 없는 경우를 말함

로 3명의 연구자는 보았다. 이러한 결과는 내용분석의 결과와 일치하는 것이다.

V. 결론

5.1 연구 결과

본 연구는 기존의 리더십 이론들을 분석수준에 기초하여 정리 요약하였으며, 리더십 이론들 중 명장에게 적용될 수 있는 특성이론, 행동이론, 상황이론, 그리고 변혁적 리더십 이론을 중심으로 명장들이 가지는 특성과 행동에 초점을 맞추었다. 내용분석과 역량분석을 통하여 파악된 명장들의 공통된 특성과 행동은 다음과 같다.

첫째, 자질 면에서는 명장들의 특성은 다양하나 공통적인 특징은 대부분의 명장은 지략이 뛰어났다는 것이다. 지략은 슬기로운 계략을 의미하는 것으로 적과의 싸움에서 적의 공격에 대한 대비나, 적을 공격함에 있어서의 계획과 전략을 세워 전쟁을 승리로 이끌어 내는 것을 말한다. 이러한 지략은 명장이 되기 위한 필수적인 요인이 될 수 밖에 없다. 예를 들어 전쟁을 승리로 이끈 장군(수)들은 명장이 되지만 전쟁을 승리로 장식하지 못한 장군은 명장이 되지 못하기 때문이다. 따라서 명장이 되기 위한 첫 번째 자질은 지략이라고 볼 수 있다.

둘째, 명장들이 보이는 가장 중요한 성격적 특성으로는 주도성, 추진력, 학구적으로, 명장들의 경우 일을 주도적으로 수행하며, 추진력이 뛰어나고, 학구적으로 연구에 힘씀으로써 전략/전술 및 발전

된 과학기술을 전쟁/전투에 적용하였음을 볼 수 있다. 또한 대인관계에 있어서 비록 공통적인 요소는 아니지만, 부하와의 관계를 중시한 명장들도 있음을 보여 주고 있다.

셋째, 명장들이 발휘한 리더십은 상황에 따라 다르게 나타난 바, 주로 패배상황에서 명장들이 후원적인 리더십을, 연합부대를 지휘하는 경우 참여적 리더십을, 전투실시단계에서는 지시적 리더십을 발휘하는 것으로 나타났다. 예를 들어 롬멜이나 나폴레옹, 그리고 아이젠하워는 각각 다른 상황에서 다른 리더십을 발휘했지만(예를 들어, 나폴레옹의 경우 전투상황에서는 지시적 리더십, 패배상황에서는 후원적 리더십, 그리고 지휘관에 대해서는 성취지향적 리더십을 발휘했음), 그 외에는 대부분의 명장들이 후원적 리더십을 발휘하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 비록 상황에 따라 각기 다른 리더십을 발휘하는 것이지만 그 예가 많지 않아 일반화 시키기는 어렵다고 볼 수 있다.

넷째, 명장들은 변혁적 리더십을 구사하는 경우가 많은 것으로 나타난 바, 예를 들어 이순신, 아이젠하워, 징기스칸, 나폴레옹, 몽고메리 등은 국가의 비전, 지적자극, 새로운 전술의 개발, 일체감 조성, 국가관, 개별적인 배려 등을 통하여 전쟁을 승리로 이끌었다.

5.2. 추가적 발견

5.2.1 한국 명장과 외국 명장의 비교 분석

역사 자료를 통해서 본 역대 명장들은 각자의 개성차(個性差)가 나타나 있기는 하지만 동시에 국

적, 인종, 사상, 문화, 시대 등의 차이를 초월하여 리더로서의 공통성을 엿볼 수 있었지만 한국 명장과 외국 명장들의 리더십에 관한 사상적 배경(리더십에 관한 접근)이 다소 차이가 있음을 발견할 수 있었다. 외국의 명장들의 리더십에 관련된 공통된 사상은 보편적인 상식과 실용적인 행동 규범으로 규명하는 것을 바탕으로 한 반면 한국의 명장들은 리더십을 도(道)의 경지로 규정하고 행동규범으로 삼았다. 즉, 장군은 지(智), 신(信), 인(仁), 용(勇), 엄(嚴)을 갖추어야 한다고 생각하고 또한 지휘할동시 이를 기준으로 하여 행동했음을 볼 수 있다. 이 사상은 현재 장교를 배출하는 육군사관학교의 교훈이 지(智), 신(信), 용(勇)임을 보았을 때 아직까지 우리 군의 리더십에 관련된 사상으로 지, 신, 인, 용, 엄을 수용하고 있음을 부인할 수 없다.

참고로 손자(孫子)가 손자 병법에서 말한 장군의 갖추어야 할 여건으로서의 지, 신, 인, 용, 엄을 풀이하면 다음과 같다. 지(智)란 임기응변하여 스스로의 불리한 조건을 극복할 수 있는 능력 또는 기지를 말하는 것이고, 신(信)이란 부하들로부터 신뢰를 받아야 한다는 것이다. 그러기 위해서는 먼저 신상필벌(信賞必罰)을 해야 한다고 생각했다. 인(仁)이란 부하들의 노고를 이해하고 노약자를 동정할 수 있는 마음가짐을 말한다. 그렇게 했을 때 부하들은 그 지휘관을 위해 기꺼이 목숨을 바치게 되는 법이다. 용(勇)이란 적을 앞에 두고 두려워하지 않으며 어려운 처지에 놓이더라도 굴하지 않고 싸울 수 있는 마음가짐을 뜻한다. 엄(嚴)이란 명령을 엄격히 지켜 작전에 차질이 없도록 하는 것을 말한다.

따라서 한국의 명장의 경우 지휘통솔(리더십)을

할 때 신상필벌한 기록이 많이 나타났고, 신(信)과 인(仁)을 위해 솔선 수범(率先垂範)한 행동과 부하들과 동고동락(同苦同樂)한 행동을 많이 했음을 볼 수 있었다. 이는 한국과 일본 명장의 공통점이기도 하다. 앞으로 동양에서 추구했던 리더십에 관련된 사상을 보다 구체적으로 학문적으로 연구 발전시킬 필요와 주로 서양에서 주장되어 온 리더십 이론과 접목시킬 필요성이 있음을 지적해 두고 싶다.

조직속에서의 인간은 상관, 동료와 부하들과 인간관계를 맺고 살아가고 있다. 역대 명장들 또한 이러한 인간관계속에서 조직의 효율성을 증진하기 위해 노력하였다. 이중 특이한 것은 대부분의 명장들이 상관과의 인간관계보다도 부하와의 인간관계에서 좋은 관계를 유지한 경우가 많았다.

5.3 연구의 한계

본 연구에서는 역대 명장들의 리더십에 관한 자료의 제한으로 연구의 어려움이 있었다. 예를 들어 본 연구에서 사용된 40명의 명장 중 학자에 따라서는 명장으로 분류하지 않을 수도 있다는 점을 들 수 있다. 또한 한국 명장들의 기록은 실적 위주의 기록으로 리더십에 관련된 내용을 찾기에 많은 어려움이 있었으며, 아울러 역사 자료를 기술함에 있어서 한국의 역사 자료는 실질적으로 기록되어 있지 않는 경우가 많아서 아쉬움이 남았다. 또한 명장들의 리더십에 관련된 행위를 리더십 이론에 따라 분류하는데 있어 기업의 리더들을 중심으로 개발된 리더십이론과 맞지 않는 부분들이 많아 어려움이 있었다. 뿐만 아니라, 변혁적 리더십이론에서 카리스마는 일종에 특성으로 볼 수 있지만, 본 연구에서는 특성이론과 변혁적 리더십이론을 구분

하여 본점 또한 본 논문의 한계점이라 할 수 있다. 또한 질적인 자료를 양적인 자료로 전환하는데 있어 내용분석이 가지는 약점을 극복하기 위하여 두 명의 연구자가 관련자료를 각각 읽고 공통의 지적 사항을 토로하는 과정에서 가끔은 기억이 회미하여 다시 원저를 뒤적이는 경우가 많아 연구결과에 조금은 영향을 미쳤을 것으로 판단된다.

이러한 단점을 극복하기 위하여 본 연구에서는 명장들이 가지는 능력과 성격적, 사회적 특성을 역량으로 정의하고 3명의 연구자들로 하여금 이순신, 최영, 강감찬의 저서를 읽고 3명의 장군이 가지는 특성에 대해 응답하였다. 역량분석의 결과는 대부분 내용분석의 결과와 일치한다는 점에서 상당히 고무적이나, 명장들이 가지는 능력을 오직 능력과 특성측면에서만 정의하고 분석을 하였다는 점에서 본 연구는 한계를 가진다고 볼 수 있다. 또한 다수의 연구자들로 하여금 응답을 하게 한 후 응답을 비교했다면 얻은 결과가 보다 타당성이 있을 것이다. 그러나 비용과 시간의 제약상 3명의 연구자를 사용했다는 점 역시 본 연구의 한계라 할 수 있다. 또한 3명 연구자의 응답에 관한 상관관계가 비록 통계적으로 유의하지만, 높은 상관계수를 보이지 않는다는 점에서 측정오류를 범할 수 있고 따라서 향후 많은 수의 평가자로 하여금 평가를 하게 하여 신뢰도를 높이는 연구가 진행되어야 할 것으로 판단된다. 또한 본 논문이 가지는 한계점 중 평가자들이 3명의 명장만을 평가하도록 한 것 역시 모든 명장을 분석하지 않았다는 점에서 또 다른 한계점이라 할 수 있다. 따라서 향후 역량을 분석하는데 있어 보다 많은 연구자와 명장들을 분석할 필요가 있다고 보여진다.

또한 일부 리더십 이론은 군 조직이 아닌 다른 조직을 연구대상으로 하여 연구한 이론이므로 명장들의 리더십에 관한 특성과 행동을 이론에 적용시키는데 많은 한계가 있었다. 하지만 현재 많은 조직 가운데 인류 역사상 가장 오랜 조직이 군 조직임을 감안할 때 이에 대한 차후의 연구가 계속되어야 하리라고 판단한다.

5.3 결론

본 연구에서는 기업의 리더들을 대상으로 개발된 리더십이론 중 특성이론, 상황이론, 변혁적 리더십이론을 중심으로 명장들이 가지는 리더십에 대해 살펴 보았다. 이러한 연구결과를 토대로 명장이 되기 위해서는 다음과 같은 네 가지를 가지고 있어야 한다:

첫째, 지략을 갖추기 위해 항상 학구적인 습관을 견지하여, 불명확한 상황의 연속인 전투/전쟁시 해답을 줄 수 있는 능력(지략)을 구비하여야 한다.

둘째, 업무는 항상 주도적으로 추진력 있게 실시해야 한다.

셋째, 부하들과 동고동락하고, 어려운 상황에서는 진두지휘하여 부하들과의 신뢰를 구축해야 하고, 부하들이 지휘관에 대한 이미지를 강하게 갖을 수 있게 인기에 영합하지 말고 소신껏 지휘하여야 한다.

넷째, 상황과 부하에 따라 다양한 리더십을 구사할 수 있는 능력을 구비해야 한다.

다섯째, 부하들에게 국가관과 전쟁목적, 그리고 비전을 제시하고, 새로운 전술을 통하여 새롭게 사물을 보게 하는 지적자극을 주며, 개별적인 배려로 일체감을 조성하고 전쟁을 승리로 이끌 수 있도록 동기부여를 하며, 철저한 교육 훈련으로 전투력을 향상시키도록 해야 한다.

참고문헌

- 강창구의 (1978), 명장 명언집, 병학사.
- 김경수, 김공수, 최광신, 김순영 (2000), 허시와 블랜차드의 상황적 리더십 이론의 재고찰, *인사관리연구*, 24집, 289-318.
- 김선유 (1991), 걸프전쟁, 청림출판사.
- 김형배 (1995), 위대한 장군들은 어떻게 승리하였는가? 흥문당.
- 공군본부 (1991), 걸프전쟁분석, 공군본부.
- 국방부 전사 편찬 위원회 (1987), 海東名將傳, 국방부 군홍보 관리소.
- 국방부 (1980), 지휘/통솔(上,下), 국방부.
- 국방부 (1983), 정신전력 지도 지침서.
- 나가미테히데오 (1989), 제국의 혼, 을지서적.
- 노병천 (1996), 도해세계전사, 한원출판사.
- 노병천 (1992), 세계전쟁사, 병학사.
- 노병천 (1993), 도해 손자 병법, 병학사.
- 리텔 하이트 (1994), 발란타인-제2차 세계대전 시리즈(백아더, 롬멜, 패튼), 백조출판사
- 로저 H 나이 (김형모 역), 지휘의 도전, 한원출판사.
- 매튜 B 리지웨이 (1984), 김재관 역, 한국전쟁, 정우사.
- 보브 우드워드 (1991), 사령관들, 중앙출판사.
- 이이화 (1988), 인물 한국사, 한길사.
- 육군사관학교 (1982), 지휘론, 서울대명사.
- 육군사관학교 (1991), 나라를 빛낸 명장들.
- 육군본부 (1990), 몽고메리 원수(군사 연구), 육군본부.
- 육군본부 (1991), 걸프전쟁: 군사 연구 109호, 육군본부.
- 정은일우 (1973), 지휘관, 중앙문화사.
- 조성도 (1989), 충무공의 생애와 사상, 명문당.
- 천관우 (1987), 인물로 본 한국 고대사, 정음문화사.
- 홍량호 (1794), 해동명장전, 국방부 전사편찬위원회 번역.
- 황원신 (1988), 역사 인물 기행, 한국일보사.
- 황인수 (1987), 한국적 지휘 통솔, 국군홍보 관리소.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*, New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdills handbook of leadership: Theory, research and managerial expectation* (3rd ed.). New York: Free Press.
- Bass, B.M (1999). On the taming charisma: A reply to Janice Beyer. *Leadership Quarterly*, 10, 541-554
- Berson, Y., Shamir, B., Avolio, B. J., & Micha Popper, M. (2001). The relationship between vision strength, leadership style, and context. *Leadership Quarterly* 12, 53-73.
- Bevin Alexander (1993). *How Great Generals Win* W.W. Norton & Company
- Bommer, W.H., Rubin, R.S., & Baldwin, T.T. (2004). Setting the stage for effective leadership: Antecedents of transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 15, 195-210.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). Behavioral dimensions of charismatic leadership. In J. A. Conger & R. N. Kanungo (Eds.), *Charismatic Leadership* (pp. 40-77). San Francisco: Josey-Bass.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks: CA. Sage.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, J..(1975)..A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organization: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13 46-78.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership development of leader-member exchange (LMX) theory

- of leadership over 25 years: Applying a multilevel and multi domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Headerquarters (1990). *Military Leadership*. Department of the Army U.S.A.,
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1984). *The management of organizational behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- House, R. L. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-329.
- House, R. L. (1999). Weber and neo-charismatic leadership paradigm. A response to Beyer. *Leadership Quarterly*, 10, 563-574.
- Keller, T. (1999). Images of the familiar: Individual differences and implicit leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10, 589-608.
- Kerlinger, F. N. (1973). *Foundations of behavioral research*. London: Holt, Rinehart & Washington.
- Kent, T. W., John C. Crotts, J. C., & Azziz, A. (2001). Four factors of transformational leadership behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 221-229.
- Kim, K., Dansereau, F., & Kim I. S. (2002). Extending the concept of charismatic leadership: An illustration using Bass' (1990) categories. In B. J. Avolio & F. J. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*. Kidlington, Oxford, UK: Elsevier Science.
- Klein, K. J., Dansereau, F., & Hall, R. J. (1994). Levels issues in theory development, data collection, and analysis. *Academy of Management Review*, 19, 195-229.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1995). *The leadership challenge: How to keep getting extraordinary things done in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Price, T.L. (2003). The ethics of authentic transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 14, 67-81.
- Rafferty, A.E., & Griffin, M.A. (2004) Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *Leadership Quarterly*, 15, 329-354.
- Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2001). The transformational-transactional leadership model in practice. *Leadership & Organization Development Journal*, 383-393
- Schriesheim, C., Coglisier, C. C., & Neider, L. L. (1995). Is it trustworthy? A multiple-levels-of-analysis reexamination of an Ohio State leadership study, with implications for future research. *Leadership Quarterly*, 6, 111-145
- Shamir, B. (1999). Taming charisma for better understanding and greater usefulness. *Leadership Quarterly*, 10, 555-562.
- Sosik, J.J., Godshalk, V.M., & Yammarinom F.J. (2004). Transformational leadership, learning goal orientation, and expectations for career success in mentor-protégé relationship: A multiple levels of analysis perspective. *Leadership Quarterly*, 15, 241-261.
- Waldman, D.A., Javidan, M., & Varella, P. (2004). Charismatic leadership at the strategic level: A new application of upper echelons theory. *Leadership Quarterly*, 15, 355-380.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Mana-*

- gement Journal*, 40, 82-111.
- Yammarino, F.J. (1998). Multivariate aspects of the Variet/WABA approach: A discussion and leadership illustration. *Leadership Quarterly*, 9, 203-228.
- Yammarino, F. J., Dubinsky, A., Comer, L., & Jolson, M. (1997). Women and transformational and contingent reward leadership: A multiple levels of analysis perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 205-222.
- Yammarino, F.J., Dubinsky, A.J., & Spangler, W.D. (1998). Transformational and contingent reward leadership: Individual, dyad, and group-levels of analysis. *Leadership Quarterly*, 9, 27-54.
- Yukl, G. (1989). *Leadership in Organizations*, Prentice Hall International INC.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weakness in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10, 285-305.

Leadership for Excellent Soldiers

Kyoung-Su Kim* · Mi-Rye Seo** · Byoung-Ju Kim*** · Rae-hyo Park****
Young-Man Jo***** · Jeong-Ha Chang*****

Abstract

The purpose of this paper is to investigate leadership for excellent soldiers on the basis of current leadership theories such as traits, behavioral, situational, and transformational/charismatic. For accomplishing the purpose, this paper defines current leadership theories in terms of levels of analysis - person, dyad, group, and collectivity. In addition, two different methods are used to investigate leadership for excellent soldiers. First, content analysis is conducted, in which two researchers respectively read numerous books for 20 excellent Korean and 20 foreign soldiers and attempt to investigate whether excellent soldiers show special traits and behaviors. Second, competence analysis is performed to show whether the results from content analysis are valid, in which 17 different competences are defined and in which three different researchers evaluate three Korean excellent soldiers (i.e., Sunsin Lee, Gamchan Gang, and Young Choi) on the basis of those 17 competences.

The results from content analysis show that excellent soldiers have special traits such as resourcefulness (cleverness), taking the initiative, and drive. The results also demonstrate that excellent soldiers show behaviors depending on situations. For example, they tend to show directive leadership behavior in war, supportive behavior in a defeat, and participative leadership behavior in commanding the allied forces. The results also show that excellent soldiers are transformational leaders, i.e., try to establish innovation for new values.

* Professor, Chonnam National University.
** Doctoral Degree, Chonnam National University.
*** 268 Army General.
**** Doctoral Student, Chonnam National University.
***** Doctoral Student, Chonnam National University.
***** Doctoral Degree, Chonnam National University.

beliefs, and attitudes, create a vision, and inspire and encourage followers to participate in changes.

The results from competence analysis show that 3 Korean excellent soldiers are resourceful (clever), taking the initiative, and being drive. These results are congruent with the results from content analysis. In addition, the results from competence analysis show that 3 Korean excellent soldiers are courageous and taking responsibility.

The additional results from this study show that Korean and foreign excellent soldiers have different traits, in which Korean excellent soldiers are being upright and self-ossessed, but foreign excellent soldiers are academic.

These results suggest that soldiers, to become excellent soldiers, have special traits such as resourcefulness, taking the initiative and drive, show appropriate leadership behaviors depending situations, and are being transformational. The results also suggest that there are common characteristics for being excellent soldiers in Korea and foreign countries, but there are different characteristics in Korea and foreign countries. These results and limitations of this are discussed

Key words: leadership, level of analysis, content analysis, competence analysis, excellent soldiers.