

Journal of Military History
2018, No. 108, pp.309-344
<https://doi.org/10.29212/mh.2018..108.9>
Printed in the Republic of Korea

병인양요 시기 양헌수의 리더십 분석

: Mumford의 기술모델을 중심으로

최근별*

1. 머리말
2. Mumford의 기술모델
3. 양헌수의 리더십 분석
4. 지식 및 개인특성 분석
5. 맺음말

1. 머리말

1866년의 병인양요는 개항을 전후한 시기의 조선이 서양세력과 무력 충돌을 한 최초의 사건으로, 이후 조선의 쇄국정책에 커다란 영향을 미쳤다는 점에서 역사적으로 커다란 의의를 갖는다. 그 중에서도 조선 군이 근대화된 서구열강의 부대를 패퇴시킨 정족산성(鼎足山城) 전투에서의 승리는 군사적으로도 큰 의미를 갖는다. 이러한 중요성에 걸맞게

* 육군사관학교 군사사학 강사

병인양요에 대한 연구도 꾸준히 진행되어 왔다. 특히 병인양요의 전반적 흐름이나 정족산성에서 양국 군대의 전투양상 등이 여러 학자들의 노력 끝에 비교적 상세하게 밝혀진 바 있다.¹⁾

하지만 정족산성 전투를 승리로 이끈 양헌수(梁憲洙)의 리더십에 관한 연구는 아직까지 미진한 부분이 많다. 병인양요와 관련된 기존의 연구들에서 양헌수와 관련된 단편적 사례들을 통해 그의 리더십에 대해 생각해 볼 수는 있지만,²⁾ 리더십을 전문으로 분석한 연구는 아직 발표된 바가 없다. 본고는 이러한 점에 착안하여 양헌수가 군대를 이끌고 출정하여 정족산성에서 승리하기까지의 과정에서 보여준 리더십을 Mumford의 기술모델(Skills Model)을 통해 분석하고자 한다. 이러한 분석은 국내에서 최초로 Mumford의 이론을 실제 인물에 적용하여 분석한다는 점에서도 의의를 갖는다.

Mumford의 기술모델은 그와 동료 연구자들이 1990년대 초, 미 육군과 국방부의 지원을 받아 체계화한 리더십 이론이다. 연구자들은 소위부터 대령까지 1,800명 이상의 육군 장교들을 대상으로 연구를 실시하였는데,³⁾ 연구에서 도출된 이론의 특성상 능력모델(Capability Model)로도 불린다.⁴⁾ 또한 능력의 발현은 리더의 문제인식으로부터

1) 김원모, 「로즈함대의 내침과 양헌수의 항전(1866)」, 『동양학』, 13호, 1983, pp.173-218.; 김원모, 「병인일기의 연구」, 『사학지』, 1권, 1983, pp.193-232.; 양교석, 「병인양요(丙寅洋擾)의 일고찰」, 『사총』, 29권, 1985, pp.1-44.; 이주천, 김진환, 「병인양요(丙寅洋擾)의 재조명(再照明) - 조선과 프랑스의 대격돌(大激突)」, 『열린정신 인문학 연구』, 제8집, 2007, pp.131-143.; 이상훈, 『전략전술의 한국사 - 국가전략에서 도하전까지』, 푸른역사, 2014, pp.285-311.

2) 기존의 연구들은 대부분 단편적 사례들을 통해 장수로서의 자질 등을 보여주긴 하나, 이론의 틀을 활용해 양헌수의 리더십을 분석하고 있지는 않다. 예를 들어 김원모는 출정 도중 양헌수가 부대를 방문한 대원군에게 보고한 내용을 “... 동원된 각영의 군대가 서로 갈등을 일으키면 군대의 사기가 떨어지므로 무엇보다도 화동을 강조한 것이다.”와 같이 평가하며 그의 리더로서의 면모를 보여주려고 하였다. 김원모, 「로즈함대의 내침과 양헌수의 항전(1866)」, p.191.

3) Peter G. Northouse, *Leadership Theory and Practice*, Sage Publications, 2007, p.43.

4) 모델은 문제를 해결하기 위해 리더가 발휘하는 기술이나 지식 등을 능력으로 보고, 그 능력들이 세부적으로 조직의 성과에 어떤 식으로 작용하는지를 밝혀려 시도하였다.

시작한다고 생각하기 때문에 큰 범주에서 기술이론은 인지접근에 기반을 둔 연구로도 구분된다.⁵⁾

이와 같은 Mumford의 모델이 갖는 장점은, 처음 겪거나 잘 정의되지 않은 문제상황을 리더십 발현의 시작점으로 다룬다는 점이다. 모델은 것처럼 어려운 환경에 처한 리더가 어떻게 해결방안을 도출해내고, 어떻게 조직을 이끌어서 성공적인 결과물을 창출해 내는지에 집중한다.⁶⁾ 때문에 서양 군대와외의 무력충돌이라는 새로운 상황에 놓인 양헌수가 문제를 해결하기 위해 어떻게 리더십을 발휘했는지를 분석하는 데에도 유용한 틀로 활용될 수 있을 것이다.⁷⁾ 특히 양헌수는 『병인일기(丙寅日記)』를 통해 부대를 지휘하면서 겪었던 일들과 자신의 생각, 어려움 등을 ‘전쟁일기(戰爭日記)’의 형태로 기록을 잘 남겨놓아,⁸⁾ Mumford의 이론에 따른 실효성 있는 분석이 가능하다. 그리고 이러한 분석을 통해 새로운 환경에 직면했을 때 리더가 발휘할 수 있는 효과적인 리더십에 대한 함의를 얻을 수 있을 것이다.

나아가 이러한 능력들이 직무경력을 거치며 개발될 수 있다고 여기는 특성을 보였다. Michael D. Mumford, Stephen J. Zaccaro, Francis D. Harding, T. Owen Jacobs, Edwin A. Fleishman, "Leadership Skills for a Changing World: Solving Complex Social Problems," *Leadership Quarterly*, Vol.11, No.1, 2000, p.12.

5) Ibid., p.26.; Michael D. Mumford ed., *Leadership 101*, 김정희 역, 『리더십 101』, 시그마프레스, 2011, p.34.; 인지접근은 1990년대 들어 현재까지 리더십 분야에서 활발히 연구가 진행 중인 접근방식으로, 여기에 해당하는 많은 이론들이 군 지휘관 및 지휘자들을 대상으로 한 조사를 바탕으로 정립되어 왔다. 김정희 역, 『리더십 101』, pp.34-36.; 186-194.

6) Michael D. Mumford, Stephen J. Zaccaro, Mary Shane Connelly, Michelle A. Marks, "Leadership Skills: Conclusions and Future Directions," *Leadership Quarterly*, Vol.11, No1, 2000, pp.156-157.

7) 다만 본고에서 진행한 분석은 현대적 개념의 리더십 이론을 전근대 지휘관에게 적용시키는 과정에서 도출된 산물이기 때문에 해석에 유의할 필요는 있다. 특히 양헌수의 말과 행동을 이론에 접목시키는 과정에서 본래 그의 의도나 실제와 다르게 해석되었을 여지가 있다.

8) 김원모, 「병인일기의 연구」, p.195.

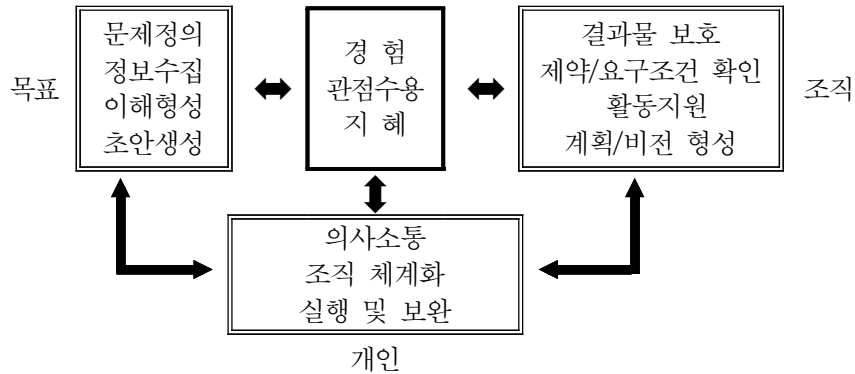
2. Mumford의 기술모델

리더가 문제상황을 어떻게 해결해 나가는지를 알아보기 위해 Mumford는 우선 그들이 처한 환경에 주목한다. 리더들은 달성해야 할 목표, 조직,⁹⁾ 조직원 개인이라는 요소들이 서로 다른 요구를 제기하는 복잡한 환경 속에 놓여있다. 그 속에서 리더는 각기 다른 요구들 간의 적절한 조화를 이루어 나가야만 한다. 예를 들어, 부여된 목표를 달성하기 위해서 리더는 환경, 기술, 가용자원의 급변에 따라 조직전체에 적절한 변화를 주어야 한다. 하지만 조직을 구성하고 있는 하부조직과 개인들은 변화보다는 안정성을 추구할 가능성이 높다. 혹은 각 하부조직들이 산물을 생산해 내기위해 함께 일은 하면서도 변화에 대응하기 위한 전략이나 목표에 대해서는 서로 다른 의견을 내는 상황이 야기되기도 한다. 조직은 이런 서로 다른 요구와 생각 사이에서 균형을 맞춰야만 생존할 수 있고, 리더는 그것을 조정하는 역할을 해야만 한다.¹⁰⁾ 이처럼 목표, 조직, 개인이라는 세 가지 축이 만들어 내는 역동적 환경에 대한 세부적인 분석을 통해 Mumford는 리더가 갖춰야 하는 능력을 이끌어 내려 시도했다. 여기서 가정하고 있는 리더가 처한 환경과 역할을 도식화 하면 다음의 <표 1>과 같은 표현이 가능하다.

9) 여기에서 말하는 조직은 상부조직을 구성하는 하부조직들 간의 관계 혹은 조직을 구성하는 구조 자체에서 발생하는 각종 역학관계를 지칭한다.

10) Michael D. Mumford et al., "Leadership Skills for a Changing World," pp.12-14.

<표 1> 문제해결 과정에서 리더가 처하는 환경과 역할



출처 : Michael D. Mumford et al., "Leadership Skills for a Changing World,"
p.16을 참조하여 수정·보완

분석은 주로 목표의 측면에 무게중심을 두고 있다. 리더가 임무를 부여받으면 그것을 달성하기 위해 ‘무엇을 해야 하는지’를 고민하면서 부터 리더십 활동이 시작된다고 보기 때문이다. 여기서 발생하는 최초의 문제는 리더가 직면한 상황 자체가 무엇인지 정의하기조차 어려운 경우가 빈발한다는 것이다. 혹은 문제가 무엇인지는 이해하더라도, 다양한 해결방법이 존재해 무엇이 최선인지 알 수 없는 문제들도 있다. 이런 통상적이지 않은 문제 상황은 조직을 운영하는 과정에서 의외로 빈번히 발생한다. 나아가 리더는 문제에 대해 정의를 내리고 해결방법을 모색하기 이전에 그것을 위해 활용할 정보들을 어떻게 수집하고 처리해야하는지도 고민해야 한다. 그리고 그 모든 활동은 활용할 수 있는 시간과 자원이 제한적이고, 결정은 되돌릴 수 없다는 제약 속에서 이루어진다.¹¹⁾ 이렇듯 기술모델은 난해한 상황 속에서 리더들이 어떻게 문제를 해결하는지, 어떤 방식이 성공적인 결과를 도출해 내는지에 대한 연구를 통해 문제해결기술이라는 개념을 제시한다.¹²⁾

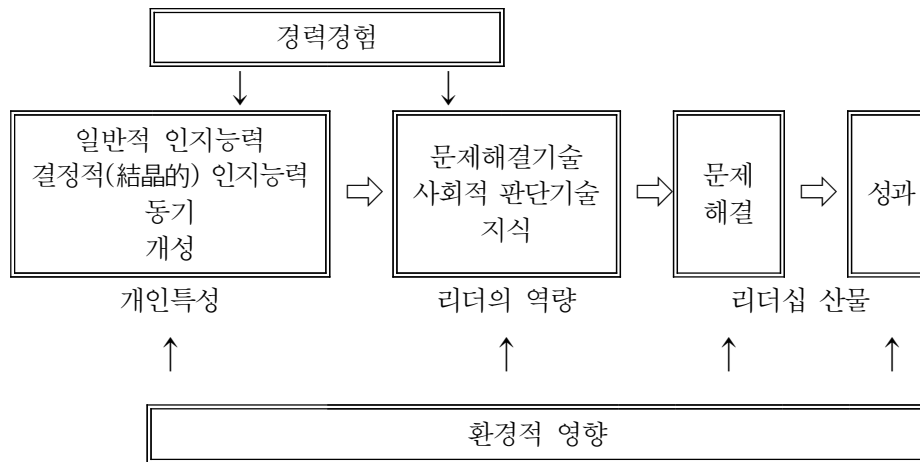
11) Ibid., pp.14-15.

12) Stephen J. Zaccaro, Michael D. Mumford, Mary Shane Connelly, Michelle A. Marks, Janelle A. Gilbert, "Assessment of leader Problem-Solving Capabilities," *Leadership Quarterly*, Vol.11, No.1, 2000, pp.37-60.

하지만 문제해결기술만으로는 <표 1>에서 제시한 환경의 역동성이 야기하는 문제를 해결할 수 없다. 이를 보완하기 위해 제시된 개념이 사회적 판단기술이다. 수많은 상호작용과 마찰이 일어나는 “현실세계”에서 목표달성을 위해 조직을 어떻게 움직일 것인지가 사회적 판단기술의 핵심이다. 여기에 덧붙여 Mumford는 문제해결기술이나 사회적 판단기술 같은 능력들을 발현 가능하도록 하는 리더의 또 다른 능력으로 지식이라는 개념으로 상정하고 있다.¹³⁾

이렇게 도출해 낸 문제해결기술, 사회적 판단기술, 지식이라는 세 가지 기술을 핵심으로, 기술모델은 리더가 어떻게 리더십을 발휘 하는지를 살펴본다. 세부적으로는 세 가지 핵심 기술들이 어떤 항목으로 구성되어 있고 어떻게 성과에 연결이 되는지, 그리고 핵심기술을 발휘하는데 영향을 끼치는 내·외부적 요소들에는 어떤 것들이 있는지 등을 분석하고 있다. 이를 도식화 하면 다음 <표 2>와 같은 정리가 가능하다.

<표 2> 리더십 기술모델



출처 : Mumford et al, “Leadership Skills for a Changing World,” p.23; Northouse, Leadership Theory and Practice, p.51을 참조하여 수정·보완

13) Michael D. Mumford et al., “Leadership Skills for a Changing World,” pp.17-21.; 김정희 역, 『리더십 101』, p.193.

크게 세 가지로 나누어 살펴보자. 첫째, 문제해결기술은 복잡한 문제 해결기술과 창의적 문제해결기술로 나뉜다. 여기서 이야기하는 복잡한 문제해결기술은 광범위하고 모호하며 새롭고 비일상적이면서 잘 정의되지도 않은 문제를 해결하는 능력을 의미한다. 한편, 창의적 문제해결 기술은 상황의 복잡성과 무관하게 기존의 해법과는 다른 창의성을 발휘해 문제를 해결하는 기술을 뜻한다.¹⁴⁾ 이런 문제해결기술을 발휘하기 위해서 리더는 직면한 문제가 어떤 것인지를 정의하고 그것에 대한 정보를 수집할 수 있어야 한다. 나아가 문제를 다각도로 점검하여 새로운 이해를 형성하고 해결을 위한 초안을 만들어 내야만 한다.¹⁵⁾ 이런 점에서 볼 때, 앞서 살펴봤던 <표 1>의 목표 분면이 주로 문제해결 기술과 직접적으로 연결되어 있다는 사실을 알 수 있다.

둘째, 사회적 판단기술은 ‘사람과 사회 시스템을 반영하는 기술을 뜻한다.’¹⁶⁾ 사람을 다루어 조직 내 자원을 결집시키는 역할을 하는 기술인 사회적 판단기술은 조망수용능력, 사회지각 능력, 행동유연성, 사회적 수행 등의 세부 능력들로 구성되어 있다. 이런 능력들은 <표 1>의 조직과 개인 분면에 주로 연관되어 있다. 그 중 조망수용능력은 다른 이들의 기대나 목표를 이해하는 능력을, 사회지각은 조직이 운영되어 가는 와중에 조직원들이 어떤 문제에 직면하고 있으며 그들이 왜 움직이고 변화에는 어떻게 반응하고 있는지 등을 통찰하고 인지할 수 있는 능력을 의미한다. 행동유연성은 리더 자신이 변화를 수용하고 다른 이들의 관심이나 기대에 따라 스스로의 행동을 변화시키는 것을 의미

14) 창의적 문제해결기술과 복잡한 문제해결기술에서 다루고 있는 문제 상황은 ‘복잡하고 새로우면서 애매’하다는 정의를 공유하지만, 그것의 해결 방법에서는 다소 차이가 난다. 예컨대 창의적 문제해결기술에서는 추가적으로 기존의 방법들과는 다른 참신한 해법을 제시하는 능력이 필요하다. 자세한 내용은 김정희 역, 『리더십 101』, pp.190-197.; Peter G. Northouse, *Leadership Theory and Practice*, p.44. 참조.

15) Peter G. Northouse, *Leadership Theory and Practice*, pp.44-45.

16) Stephen J. Zaccaro, et al., “Assessment of leader Problem-Solving Capabilities,” p.46.

하며, 사회적 수행은 리더가 가진 비전을 직원들의 기대에 맞춰서 소통해 내는 능력을 의미한다.¹⁷⁾

셋째, 지식은 문제해결기술과 사회적 판단기술의 효과적인 적용 여부를 좌우한다.¹⁸⁾ <표 1>을 놓고 본다면 목표, 개인, 조직의 모든 분면과 연관을 맺는 능력이다. 여기서 정의하고 있는 지식은 리더가 가지고 있는 단순한 정보들의 집산이 아니라 문제해결과 연관된 사안들이 포함하고 있는 핵심적인 사실과 원칙을 체계화하여 알고 있는 것을 의미한다.¹⁹⁾ 이러한 개념에 따르면 지식을 갖춘 리더는 ‘복잡한 조직문제를 다룰 수 있고 적절한 대응을 위한 전략을 개념화 하는 것이 가능한’ 사람을 의미하는 것으로 이해될 수 있을 것이다.²⁰⁾

지금까지 살펴본 세 가지 핵심기술에 직접적인 영향을 끼치는 것이 <표 2>의 개인특성이다. 여기서도 볼 수 있듯이 기술이론은 기본적으로 문제해결기술, 사회적 판단기술, 지식이라는 리더의 핵심 능력이 노력에 의해 개발될 수 있는 영역에 속해 있다고 여긴다. 그렇기 때문에 리더십을 타고난 재능의 측면에서 살펴보고자 한 특성이론(Trait based Model)과는 차이점이 있다. 다만 핵심 능력들에 영향을 미치는 요소들에 타고난 리더 개인의 특성들이 언급된다는 측면에서는 특성이론의 시각을 공유하고 있기도 하다.²¹⁾

<표 2>에서 제시된 개인적 특성에는 일반적 인지능력, 결정적(結晶的) 인지능력, 동기, 개성이 있다. 여기서 일반적 인지능력은 지각능력, 정보처리 능력, 추론능력과 같이 타고난 능력을 의미한다. 주의

17) Peter G. Northouse, *Leadership Theory and Practice*, pp.45-47.

18) Michael D. Mumford et al., “Leadership Skills for a Changing World,” p.20.

19) Edwin A. Fleishman, Michael D. Mumford, “Abilities as Causes of Individual Differences in Skill Acquisition,” *Human Performance* 2, 1989, pp.201-222; Michael D. Mumford et al., “Leadership Skills for a Changing World,” p.20.에서 재인용.

20) Peter G. Northouse, *Leadership Theory and Practice*, p.48.

21) Michael D. Mumford et al., “Leadership Skills for a Changing World,” p.21.

할 점은 기술이론에서는 일반적 인지능력을 효과적인 리더십 발현의 절대적 요소로 보지는 않는다는 것이다. 기술이론에서 일반적 인지능력은 리더가 복잡한 문제해결 기술이나, 지식을 습득하는데 긍정적 영향을 끼치는 정도의 요소로 정의된다. 결정적 인지능력은 경험을 통해 쌓아가는 인지력을 뜻한다. 더 많은 경험을 하게 됨에 따라 축적되기 때문에 시간이 갈수록 쌓이는 능력이라는 특징을 갖는다. 동기는 리더의 입장에서 조직을 이끌어 나가는데 필요한 마음가짐을 의미한다. 이것은 복잡한 문제에 천착하여 해결하고 싶어 하는 리더의 성향, 리더로서 조직에 영향력을 행사하고 싶어 하는 성향, 공공선을 위해 헌신하고자 하는 성향이라는 세가지 영역으로 다시 세분화 된다. 개성은 리더십 스타일과 연관된 개인의 성격적 특성을 의미한다.²²⁾ 덧붙여 리더의 경력경험은 개인의 특성과 문제해결과 관련된 능력들에 영향을 끼치며, 환경적 영향은 리더십이 발현되는 전 과정에 영향을 끼친다고 기술이론은 보고 있다.²³⁾

본고는 이와 같은 기술이론의 틀에 맞춰 양헌수의 리더십을 분석해보고자 한다. 먼저 문제상황을 살펴봄으로써, 출정 명령을 받고 난 이후 목표, 조직, 개인의 측면에서 양헌수가 어떤 어려움에 놓였었는지를 분석해 볼 것이다. 이후 그러한 상황 속에서 리더십을 어떻게 효과적으로 발휘했는지를 문제해결 기술, 사회적 판단 기술, 지식의 측면에서 분석한다. 그리고 이러한 핵심적 능력에 영향을 끼친 양헌수의 개인특성들에 대해서도 간략히 살펴볼 것이다.

22) Peter G. Northouse, *Leadership Theory and Practice*, p.49.

23) Ibid., pp.51-53.

3. 양헌수의 리더십 분석

가. 문제상황

1866년 청에 주둔 중이던 프랑스 극동함대의 사령관 로즈(Pierre Gustave Roze) 제독은 병인박해에 대한 응징을 명분으로 조선에 대한 침략을 감행한다. 최초의 침략은 9월 18일부터 10월 1일 사이에 일어났다. 이 기간 동안 로즈는 3척의 군함과 함께 강화도를 거쳐 한강을 거슬러 올라가며 주변일대를 정찰하고 항로를 탐측하였다. 이후 10월 11일에 7척의 군함과 1,000여 명의 병력을 이끌고 2차 침공을 감행하였고, 10월 16일에는 강화부를 점령한다.²⁴⁾

이에 대응하기 위해 조선은 10월 16일 금위영(禁衛營) 아래 순무영(巡撫營)을 설치하고, 대장(大將)에 이경하(李景夏), 중군(中軍)에 이용희(李容熙), 순무천총(巡撫千總)에 양헌수를 임명한다.²⁵⁾ 이어서 새롭게 설치된 순무영에는 “프랑스군을 엄히 단속하여 며칠 이내로 승리하라”²⁶⁾는 임무가 부여된다. 이때 조정에서 순무영에 하달한 명령은 그 자체로는 단순하고 명확해 보인다.²⁷⁾ 하지만 실행에 옮기는 사람의 입장에서 스스로 판단하고 해결해야 할 사항들이 과도하게 많이 발생하는 명령이었다. 먼저 엄히 단속하라는 것이 공격을 하라는 것인지, 더 이상 진출을 하지 못하게 막으라는 것인지가 모호하다. 또한 무엇이 승리인지에 대한 정의도 없다. 당연히 적의 의도, 적 전투력, 전투 이

24) 이주천, 김진환, 「병인양요(丙寅洋擾)의 재조명(再照明) - 조선과 프랑스의 대격돌(大激突)」, p.136.

25) 김원모, 「병인일기의 연구」, pp.196-197.

26) 『고종실록』 3권, 고종 3년 9월 8일 13번째 기사.

27) 명령은 순무영 대장 이경하로부터 천총 양헌수에게까지 순차적으로 하달되었을 것이다. 이 과정에서 이경하가 작전에 관련된 세부적인 지침을 하달했을 가능성이 없는 것은 아니다. 하지만 관련 사항이 양헌수의 기록에서 언급되지 않았으며, 이후 지속적으로 작전을 어떻게 펼쳐나가야 할지를 고민한 양헌수의 모습을 통해 미루어 볼 때, 양헌수 역시 프랑스군을 막으라는 막연한 명을 받은 것으로 보인다.

후 순무영이 달성해야 할 최종상태 등과 같은 추가적인 지침의 제공도 없었다.²⁸⁾

오늘날 육군의 작전명령 하달시 흔히 사용되는 항목²⁹⁾에 비추어 볼 때, 성공적인 작전수행을 위해 양헌수에게 제공되어야 했던 사항은 다음과 같다. 첫째, 적에 관한 정보이다. 사실 조정은 적에 대한 제대로 된 정보를 취합하지 못한 상태였기 때문에 양헌수에게 무엇을 하달할 만한 능력이 되지 않았다. 당시 조정에 종합된 정보로는 양헌수가 출정을 하는 10월 16일을 기준으로 했을 때, 영종첨사(永宗僉使) 심영규(沈永奎)나 덕포첨사(德浦僉使) 이두현(李斗賢) 등이 보고한 선박의 수와 크기 정도 밖에 없었다.³⁰⁾ 때문에 프랑스군의 의도, 전체 규모, 사용하는 무기의 위력 등에 대한 대략적인 정보도 기대하기는 어려운 상태였다. 심지어 10월 17일 강화부의 함락 소식이 전달되기 전까지는 프랑스군 위치도 유동적이었다.³¹⁾ 결국 어디서, 어떤 상태 혹은 어떤 활동을 하고 있는 적을 상대해야 하는지는 전적으로 선봉인 양헌수가 탐색해 봐야 하는 임무가 되고 만다.

둘째, 인접 부대 및 기타 아군에 관련된 사항들도 명확하지 않았다. 강화도에 남아있는 아군 부대가 있는지, 이용 가능한 시설물들이 얼마나 되는지, 추가로 지원받을 수 있는 병력이 있는지 등에 대한 정보들도 주어지지 않았다. 물론 피아의 상황이나 기타 필요한 정보 등을 순무사

28) 사실 전근대 조선군의 지휘관에게 이와 같이 모호한 지시의 하달은 특별한 일이 아니었다. 당시에는 국왕이 장수에게 편의종사권(便宜從事權)을 부여하는 것이 일반적이었다. 예를 들어 임진왜란 초기 삼도순변사(三道巡邊使)에 제수된 신립이 하달 받은 명령도 “이일(李鎰) 이하 그 누구든지 명을 듣지 않는 자는 경이 모두 처단하라. 중외(中外)의 정병을 모두 동원하고 자문감(紫門監)의 군기(軍器)를 있는 대로 사용하라.”는 것으로 작전에 대한 세부적 지침이 존재하지 않았다. 『선조실록』 26권, 선조 25년 4월 17일 병오 2번째 기사. 다만 여기서 문제로 부각시키고자 하는 것은 양헌수가 처한 상황 자체의 모호성과 그에 따른 어려움이 어떤 것인지에 대한 부분이다.

29) 상황, 임무, 실시, 작전지속지원, 지휘 및 통신으로 정형화되어 있다.

30) 『고종실록』, 3권, 고종 3년 9월 7일 6번째 기사.

31) 김원모, 「병인일기의 연구」, p.197.

이경하가 중군 이용희와 천총 양현수에게 하달했을 가능성이 없는 것은 아니다. 하지만 순무영이 설치된 당일 야간에 양현수의 부대가 출정을 했기 때문에 이러한 정보를 주고받기에는 시간적 여유가 부족했을 것으로 보인다.³²⁾ 『병인일기』 에도 관련된 사항에 대한 언급은 없다.

셋째, 작전을 통해 달성해야 하는 목표와 목표달성 이후 군의 최종적인 모습이다. 전투력을 효율적으로 투사시키기 위해서는 반드시 달성해야 하는 목표 등을 제시해 주어야 한다. 그렇게 하달된 지침을 바탕으로 지휘관이 당장 일전을 벌여 적을 패퇴시킬지 혹은 현 위치에서 적의 진출만 최대한 지연시킬 것인지 등과 같은 전투력 투사 시기와 방향 등을 결정하기 때문이다. 하지만 양현수에게 주어진 것은 편의종사권(便宜從事權)이었지 세부적인 지침이 아니었다. 출정을 지시하기 전의 어전회의에서 좌의정(左議政) 김병학(金炳學)이 고종에게

“먼저 중군(中軍)을 보내어 정예군을 영솔하고 그때그때 상황에 따라 대처하도록 하며 방비를 더욱 엄격하게 하소서.”³³⁾

라고 고한 것과 같은 진술이 이를 뒷받침한다.

이런 점들을 종합해 볼 때, 작전에 필요한 각종 정보수집과 부대 운영에 관련한 초안의 제시는 양현수에게 일임되었던 것으로 보인다. 즉, 양현수는 Mumford가 기술모델에서 제시한 문제에 대해 정의하기조차 어려운 상황에 놓여 있었으며, <표1>의 목표 분면에서 요구하는 리더의 역할을 기초자료가 거의 없는 상태에서 수행해야만 했다고 이야기 할 수 있다. 이런 상황은 다른 조선의 군 지휘관들도 일반적으로 겪어야 하는 현상이었다. 하지만 양현수의 사례가 보다 특별한 것은 지금까지 싸워 본 적이 없었던 근대화된 서양 군대를 상대해야 한다는 점이다.

상황의 모호성뿐만 아니라 활용할 수 있는 자원이 한정적이었다는

32) Ibid.

33) 『고종실록』, 3권, 고종 3년 9월 8일 5번째 기사.

점도 문제였다. 특히 프랑스군의 정확한 규모를 모르고 있는 상태였기 때문에 양헌수로서는 융통성을 발휘하기 위한 충분한 수의 병력이 절실했다. 하지만 출정 당시 양헌수가 지휘할 수 있었던 인원은 훈련도감(訓練都監)에 속해있던 보병 500여 명, 기병 100여 명으로 제한적이었다. 이후 10월 20일 훈련도감의 기병 200여 명, 10월 24일 한성군이 지휘하는 광주 별파진(別破陣) 군사 50명, 10월 28일에 관동 기읍산 포수 370명 등의 병력들이 추가로 배치되었다. 하지만 우수한 무기로 무장하고 있는 미지의 적을 상대로 유연하게 부대를 운영하기에는 부족한 숫자였다. 여기에 병력들을 수송할 선박도 턱없이 부족했다. 프랑스군이 강화도 일대의 선박들을 대부분 불태워 조선군의 이용을 거부하려 했기 때문이다.³⁴⁾ 무기나 탄약, 식량 및 기타 군수물자도 부족한건 마찬가지였다. 10월 17일 출정하는 부대를 방문한 흥선 대원군에게 기기(器機)의 미흡함을 보고한 건, 양헌수가 중군에게 11월 6일 군량의 보급을 원활히 해 줄 것을 요청한 사실, 11월 9일 정족산성 전투간 탄환이 다 떨어져 심각한 위험에 처할 뻔 했던 상황 등이 이를 뒷받침한다.³⁵⁾ 이런 사항들은 Mumford가 언급한 제한적인 시간과 자원, 그에 따른 되돌릴 수 없는 결정이라는 제약의 개념과 일치한다.

나. 문제해결기술 분석

이처럼 양헌수에게 내려진 ‘승리하라’는 명령의 이면에는 자체적으로 해결해야 하는 수많은 복잡하고 모호한 문제들이 산적해 있었다. 양헌수는 그러한 상황 속에서 부여된 임무를 완수하기 위해 Mumford가 제시한 것과 같이 정보를 수집하고 문제를 정의하며, 그것의 해결을 위한 초안제시를 시도한다. 무엇보다 적에 대한 파악이 급했다.

34) 김원모, 「병인일기의 연구」, pp.200-202.

35) Ibid., pp.197-211.

적을 파악하기 위한 첫 정찰은 10월 18일 오전에 이루어졌다. 10월 16일 야간에 부대이동을 시작한 양헌수의 부대는 대진(大陣)을 설치하기 위해 통진부(通津府)로 향했다. 18일 오전에는 김포에 도착했고, 프랑스군이 전날 통진부까지 진출했다는 소식을 접한다. 접적(接敵)의 가능성이 높아졌다고 판단한 양헌수는 군관 두 명을 선두로 보내 부대이동로에 대해 정찰을 지시한다. 정찰결과 프랑스군이 철수한 것을 확인한 양헌수는 교전 없이 통진에 대진을 설치할 수 있었다.³⁶⁾

적에 대한 본격적인 정보수집활동은 대진을 설치한 10월 18일 이후부터 도섭(渡涉)³⁷⁾을 시도하는 11월 6일 사이에 주로 이루어진다. 이 기간 동안 양헌수는 작전계획을 구상하고 작전실시를 준비하는 등의 활동을 수행했고, 그에 필요한 정보를 확보하기 위해 다양한 활동을 병행했다. 정보수집은 양헌수가 직접 정찰을 통해 적의 개략적인 능력 등을 확인해 보거나, 소규모 부대를 매복시켜 김포반도 내부로 진입하려는 적의 의도와 능력을 파악하는 형태 혹은 강화도 내부로 병력을 보내 적 방비태세를 점검해 보는 등의 형태로 이루어졌다.

세부적으로 살펴보면, 먼저 양헌수가 직접 수행한 정찰은 10월 19일, 10월 29일, 11월 4일에 이루어졌다. 정찰결과 그는 프랑스 함대가 7척의 대선(大船)과 수많은 소선(小船)으로 구성되어 있으며 대선들이 갑곶, 인천, 월곶 앞바다에 분산되어 있음을 알게 되었다. 또한 그들이 포격하는 모습을 보며 프랑스군의 화포가 사거리, 운용의 용이성, 탄의 위력 등의 측면에서 조선군보다 월등히 우수하다는 점을 확인한다. 이외에도 적병의 대략적인 수, 아군활동이 관측되었을 때 보이는 대응 방식 등도 정찰을 통해 파악한다.³⁸⁾

36) Ibid., pp.197-198.

37) 현대 육군이 사용하고 있는 개념상의 도섭(渡涉)과 차이는 있지만, 양헌수가 『병인일기』에서 염하수로를 건너는 행위를 도섭으로 표현한 것을 그대로 따른다. 이후 도하(渡河)로 표현되는 경우도 인용한 글에서 사용한 단어를 그대로 사용했을 미리 밝힌다.

38) Ibid., pp.198-204.

10월 23일, 24일, 28일에는 예하부대들을 매복시켜 적의 상륙을 저지하도록 지시한다. 매복은 김포반도 내에서 적이 자주 출몰하는 지역이나, 적선이 출현해 상륙을 감행할 것으로 예상되는 지역을 중심으로 이루어졌다. 그 결과 10월 26일에는 문수산성 일대에 매복시켜 두었던 한성근(韓聖根)의 부대와 프랑스군 사이에서 교전이 일어나기도 했다. 교전은 접근해오던 프랑스군에 대한 한성근의 기습과 이후 프랑스군의 반격으로 진행되었는데, 결과적으로 전투에서 한성근의 부대는 패배한다.³⁹⁾ 하지만 이 전투를 통해 양헌수는 프랑스 지상병력의 전투력을 체감할 수 있었다. 나아가 그들이 전투에서 승리한 이후 산성 내부를 방화하고 약탈 후 철수하는 모습을 통해 프랑스군이 적극적인 상륙작전에 대한 의지가 높지 않다는 판단을 내렸을 가능성이 높다.

10월 22일에는 초관(哨官) 민상현(閔尙鉉)을 시켜 염하수로 대안(對岸)의 월곶진(月串津) 일대 적의 동정까지 확인하는 과감한 정찰까지도 수행한다.⁴⁰⁾ 이처럼 다양한 정보수집 활동을 통해 양헌수는 복잡했던 문제상황 중 적에 대한 부분을 상당부분 해소할 수 있었다.

능력 측면에서 프랑스군은 조선군보다 화포, 개인화기, 전투능력의 측면에서 우월했다. 하지만 그러한 능력을 바탕으로 내륙으로의 진출을 꾀하고 있지는 않았다. 오히려 그들은 강화부성을 점령한 이후 대규모 지상병력의 기동은 자제하고 있었다. 해협을 봉쇄하고 강화도 내의 방화 및 약탈에 집중을 하고 있는 모습만 보일 뿐, 김포반도에 대한 본격적인 상륙이나 한양으로의 진출을 시도하거나 그럴 조짐을 보이지 않고 있었던 것이다.⁴¹⁾ 이처럼 적의 추가적인 진출 가능성이 낮은 상태를 확인했기 때문에 양헌수는 수세적 태도에서 벗어나 적극적인 공세행동을 고려할 수 있게 된다.

39) Ibid., pp.200-202.

40) Ibid., p.200.

41) 김원모, 『로즈함대의 내침과 양헌수의 항전(1866)』, pp.173-218; 양교석, 『병인양요(丙寅洋擾)의 일고찰』, p.193.

강화도로 진격하는 것과 관련된 개략적인 계획은 10월 26일에서 27일 사이에 마련된 것으로 보인다.⁴²⁾ 당시에는 아직 점령해야 할 목표를 선정하지 못한 상태였지만, 공세적인 작전을 수행한다는 개념을 실현시키기 위한 방책의 구상은 이루어지고 있었다. 최초의 구상은 가용한 선박을 활용한 도섭작전이였다. 하지만 프랑스군이 인근 선박들에 불을 지르고 다녀 당장 가용한 선박이 없었다. 10월 28일에 양헌수를 지원하기 위해 조강(祖江)에 도착한 경강선(京江船)도 병력을 수송하기에 부적합해 병력 수송이 가능한 선박을 구해야만 했다. 이처럼 즉각적인 도섭이 제한되자, 양헌수는 상륙과 화공작전을 병행하는 방향으로 방책을 수정하기도 한다.⁴³⁾

경강선을 점검한 직후 양헌수는 백의별군관(白衣別軍官) 이중윤(李

42) 날짜는 10월 28일 한강을 타고 내려온 16척의 경강선(京江船)들의 도착을 통해 추론하였다. 이때 도착한 경강선들이 정황상 양헌수가 병력수송을 위해 불려들인 것으로 보이기 때문이다. 우선 양헌수는 10월 16일 주교도청(舟橋都廳)으로 임명되었기 때문에 경강선들을 움직일 수 있는 권한이 있었다. 경강선이 군량을 운반하기 위해 동원되었을 수도 있으나, 프랑스 함대라는 위협에도 불구하고 양헌수가 병력수송가능 여부를 판단할 때까지 대기하고 있었다는 점에서 단순 군량 운반이 목적이었다고 보기는 어렵다고 판단했다. 또한 양헌수가 경강선을 점검한 이후 곧장 백의별군관(白衣別軍官) 이중윤(李重允)을 시켜 민간 선박을 모으도록 지시한 점 등을 살펴볼 때, 경강선에게 최초 하달된 주임무는 군량수송 등보다는 병력수송을 위한 집결에 가까운 것으로 추정된다.

이 가정이 참이라면, 양헌수가 경강선을 모으라고 명령을 하달한 일자 10월 26일 혹은 27일 정도가 될 가능성이 높다. 28일에 배들이 도착하기 위해서는 주교소(舟橋所)에서 늦어도 당일 새벽이나 그 전일 임무지시를 해야 하는데, 여기에 양헌수가 주교소로 보낸 전령의 이동시간도 감안해야 한다. 병인양요 당시 『고종실록』에 등장하는 순무영 중군의 보고가 거의 대부분 사건발생 하루 뒤에 올라온다는 점을 감안한다면, 도섭과 관련된 개략안은 26일이나 27일에 확정되었을 가능성이 가장 높다. 경강선과 관련된 내용은 김원모, 「병인일기의 연구」, pp.196-202 참조. 물론 10월 25일 이전에 이미 결심을 했을 가능성도 있지만, 지금까지 살펴본 바와 같이 정보가 부족했기 때문에 강화도로 들어가겠다는 결심을 내리기는 어려웠을 것으로 보인다. 관련하여 이상훈도 문수산성 전투(10월 25일) 이후 프랑스군 화력의 우세를 확인한 양헌수가 기병작전(奇兵作戰)을 펼쳐 적을 제압하기 위해 염하수로 도하를 계획했다고 보고 있다. 이상훈, 『전략전술의 한국사 - 국가전략에서 도하전까지』, p.286.

43) 김원모, 「병인일기의 연구」, p.202.

重允)에게 수송선을 확보하는 임무를, 백의별군관 안명호(安明鎬)에게는 화공을 위한 뗏목의 확보 임무를 부여했다. 선박 문제는 이중윤이 11월 1일에 민간의 배 5척을 마련하는데 성공하며 해소된다.⁴⁴⁾ 하지만 작전간 활용할 화포의 준비 상태가 미비했고, 화공을 위한 뗏목 또한 아직 준비를 하고 있는 상황이어서 도섭은 11월 1일에는 바로 시행되지 못한다. 이후 화포의 준비가 11월 4일에 완료되며 양헌수는 도섭작전 진행을 결심하게 된다. 뗏목은 이때까지도 준비가 완료되지 않아 작전에 활용할 수 없었다.⁴⁵⁾

하지만 염하수로를 건너는 것만으로는 프랑스군에게 직접적인 타격을 입힐 수 없었다. 프랑스군에게 피해를 강요하기 위해서는 어떤 식이든 전투가 이루어 져야 한다. 그리고 전투가 일어나기 위해선 공격해야 할 적부대나 점령해야 할 중요지형 등의 목표선정이 필요하다. 목표는 다양하게 선정될 수 있었다. 가장 직접적으로는 프랑스군이 점거하고 있는 강화부성에 대해 공격하는 방법도 있다. 하지만 이 방법은 그들의 방비태세나 무기의 질적인 차이 등을 판단해 봤을 때 양헌수의 부대만으로 고려할 만한 계획은 아니었다. 양군의 전투력 차이를 고려했을 때, 직접 공격하는 것보다는 적에게는 물리적, 심리적 타격을 입히고 아군에게는 장차작전을 계획하는데 도움이 될 수 있는 지형을 선정하여 점령을 하는 편이 유리했다.

중요지역을 선점하고 적에 대한 방비를 갖추려는 노력은 이미 통진에 도착하고 난 직후인 10월 19일부터 지속되고 있었다. 양헌수는

“무릇 진(陣)에 머물면서 적의 내침에 대응하려면 반드시 먼저 요해처(要害處)를 지킴으로써 불우(不虞)의 변에 대비해야 하는데, 객지(客地)에 처음 왔기 때문에,

44) 이중윤이 구해온 배는 70인 수용 가능한 배가 2척, 30인 수용 가능한 배가 3척이었다. 이 중 70인용 1척과 30인용 1척은 수리가 필요했으나, 도하가 시작되는 11월 7일에는 수리가 완료되었다. 이상훈, 『전략전술의 한국사 - 국가전략에서 도하전까지』, pp.295-296. 참조.

45) 김원모, 「병인일기의 연구」, pp.203-205.

형편을 채득(採得)하는데 어두웠다.”⁴⁶⁾

와 같이 언급하며 작전지역 내의 중요지형지물을 파악하기 위해 노력해왔다. 그러한 노력의 끝에 도섭을 결심한 이후인 11월 5일, 손돌무덤 인근에서 염하수로 대안상의 정족산성을 발견할 수 있었다. 그곳이 방어에 유리한 지역이라는 점을 확인한 양헌수는 정족산성을 도섭 이후 점령해야 할 목표로 결정하며 작전계획을 완성한다.⁴⁷⁾

다. 사회적 판단기술 분석

계획을 완성한 다음 그것을 실천에 옮기는 과정에서 양헌수가 보여준 리더십의 무게중심은 문제해결기술에서 사회적 판단기술로 옮겨가게 된다. 양헌수의 부대는 기존까지 서로 다른 조직에 속해있던 이들이 순무영 선봉이란 이름으로 편조된 부대였다. 때문에 양헌수가 이들을 지휘하기 위해선 각 조직원들의 서로 다른 생각을 이해하고 리더인 자신이 원하는 방향으로 끌고나가는 사회적 판단기술의 발현이 필요했다. 사회적 판단기술은 조망수용능력, 사회지각능력, 행동유연성, 사회적 수행 등으로 구성된다.

첫째, 조망수용 능력이다. 편조된 양헌수 부대의 특성상, 하부 집단을 구성하는 구성원들의 각기 다른 기대와 목표에 대해 이해하고 수용하는 조망수용능력이 필요했다. 그의 부대는 훈련도감과 별파진의 군사, 향포수(鄉砲手) 등이 혼재되어 있었다. 양헌수 본인도 10월 16일이 되어서야 훈련도감 우도천총(右道千總) 및 순무영 천총으로 임명되었기 때문에 휘하 부하들 중 원소속이 같은 훈련도감의 병력들조차도 완전히 장악하기는 어려운 상황이었다.

특히 향포수들은 정규군이 아니어서 더욱 지휘하기 어려웠다. 양헌수가

46) Ibid., p.199.

47) Ibid., pp.204-205.

“대개 300년 동안이나 전쟁을 모르고 살아왔으므로 경군(京軍)도 사율(師律)을 알지 못하고 있거늘 하물며 이러한 군대는 말할 것 없다. 향포수는 오합지졸이라...”⁴⁸⁾

라고 지적하듯, 그들은 전장에서 받는 스트레스에 대한 내성이 약했다. 군사훈련을 전문적으로 받지 못했기 때문에 생존과 안전에 대한 욕구가 커지면 조직보다는 개인의 안위를 위해 움직일 가능성이 경군이 나 표하군보다 높았다. 이런 가능성은 향포수들이 모군(募軍)에 응한 동기가 돈이 아니라 나라를 위해 양이(洋夷)들과 싸우는 것이었다 할지라도 마찬가지였다. 실제로 그들은 작전에 투입되자 승선 및 상륙을 거부하고 임의로 철수하기도 하며, 일부는 탈영을 한다.⁴⁹⁾

목전에 타도해야 할 적을 앞둔 상태에서 일어난 부대원의 이탈시도는 지휘관으로서 용납하기 힘든 사태로 엄벌을 처해야 하는 사안이었다. 하지만 양헌수에게는 여의치 않은 일이었다. 도섭작전을 수행하기 위해 양헌수는 순무영 선봉의 병력 중 향포수 367명, 경초군 121명, 표하군 38명을 추려 작전지휘에 나섰는데, 병력 구조상 향포수들이 부대의 주력을 이루고 있었기 때문이다.⁵⁰⁾ 과도하게 엄한 태도는 향포수들의 집단적인 반발이나 대규모 탈영 등을 야기할 우려가 있었다.

이런 상황에서 임무완수와 조직유지라는 두 축을 함께하기 위해선 엄벌과 포용 사이의 적정선을 찾는 것이 필요했다. 양헌수의 기본적인 태도는 11월 7일 승선을 거부하는 병력들을 보며

48) Ibid., p.207.

49) 이후에 다시 다루겠지만, 당시 병사들의 이탈행동을 종합하면 다음과 같다.

1. 11월 7일, 승선 및 상륙 거부
2. 11월 7일, 도섭 간 거짓으로 소리를 질러 회군 시도
3. 11월 8일, 도섭을 위해 대기 중이던 선격(船格)이 배를 끌고 도주
4. 11월 8일, 정족산성으로 이동하는 과정에서 탈영병 18명 발생

Ibid., pp.205-207에서 정리

50) Ibid., p.205.

“갑자기 사지(死地)로 들어감에 있어서 엄명을 함부로 실시할 수도 없었다.”⁵¹⁾

와 같이 고백한 것에서도 볼 수 있듯 그들의 행동을 이해하고 수용하는 것이었다. 물론 그렇다고 그들의 행동을 마냥 용납해 준 것은 아니다.

도섭작전이 개시된 11월 7일 야간의 사건은 양헌수가 찾아간 적정선에 대해 가장 명확하게 보여준다. 당시 그의 부대는 부래도(浮來島)에서 광성진(廣省鎭)으로 1차 수송을 하고 있었다. 이제 막 배들이 출항하여 이동하고 있을 때, 후미선박의 군졸이 큰소리로 철수를 지시하며 군령을 어지럽히는 사건이 발생한다. 이때 양헌수는 “배를 만약 되돌린다면 내 손으로 칼을 빼어 모조리 참하리라”고 크게 외쳐 병력들이 동요하지 않도록 조치만 취하고 해당 병력에 대해서는 누구인지 알면서도 묵인한다.⁵²⁾ 이처럼 양헌수는 조직의 목표 달성에 결정적인 장애가 되지 않는 범위 내에서 병력들의 생존에 대한 욕구를 이해하고 인정해주는 모습을 보였다. 그 결과 부대 전체의 사기가 현저히 저하되거나 부대가 와해되는 등의 상황을 피할 수 있었다.

병사들과는 반대로 작전수행에 열의를 가지고 있고, 보다 적극적 참여를 통해 공을 세우고 싶어 하는 군관들에 대해서는 그들의 의견을 전폭적으로 수렴한다.⁵³⁾ 이처럼 양헌수는 생존에 대한 욕구와 공을 세우고 싶은 욕구 등과 같이 하부조직원들의 다양한 기대와 목표를 이해하고 수용해 나갔다. 그러면서도 목표 달성을 위해 조직을 운영해 나갔다는 측면에서 그가 보여준 리더십의 모습은 Mumford 이론의 조망수용

51) Ibid., p.207.

52) Ibid., pp.207-208.

53) 사례로는 10월 28일 안명호가 뗏목을 만들어 화공작전을 펼치고 싶어 하자 이를 승인하고 준비시킨 건, 11월 5일 이기조가 작전계획을 발전시키고 싶어 해 이를 맡긴 건이 있다. 안명호는 10월 28일 양헌수가 염하수로를 건너 병력을 상륙시킬 수 있는 선박들을 점검했으나 마땅한 선박을 찾지 못하는 모습을 본 후, 스스로 강령포에서 화공에 필요한 뗏목을 준비하겠다고 건의하였다. 이기조는 덕포진에서도섭을 위한 화포상태를 점검하던 중 양헌수에게 작전계획을 세우고 싶다고 건의하였다. Ibid., pp.202-204.

능력에서 제시한 모습과 일치한다.

둘째, 사회지각능력이다. 양헌수는 자신이 하달하는 지침에 따라 병력들이 어떻게 움직이고 그 과정에서 처하는 문제가 무엇인지에 대해서도 깊이 있게 이해하는 모습을 자주 보인다. 예를 들어 부대가 이동하면 식량과 체력을 소모하며 그것이 소진될 경우 부대원의 사기도 함께 저하된다는 사실을 잘 인지하고 있었다. 또 그는 자신의 결정과 말 한마디가 병력들에게 미치는 파급효과가 크다는 것을 잘 알고 있었다. 때문에 늘 이런 부분에 대해 신경 쓰고 병력들이 급양에 있어서 부족함을 느끼거나 전투외의 활동으로 체력적 한계에 도달하지 않도록 유의했다. 나아가 자신의 지시와 말에 의해 병력들이 좌절하지 않도록 조치들을 취했다.

사회지각능력과 관련된 세부적인 사례들로는 먼저 작전계획을 완성한 11월 5일에 내린 지시를 내린 건을 들 수 있다. 양헌수는 부대를 덕포진(德浦鎭)으로 이동시키기에 앞서 각 병사들에게 2명당 1개씩 면포대(綿布袋)를 만들어 2일치 식량과 절편을 준비해 두도록 지시한다. 그리고 그것을 2인이 교대로 짊어지도록 조치하여 부대이동 간 병력들이 과도하게 지치는 것을 방지하려고 노력했던 것이다.⁵⁴⁾ 당연하고 생각하기 쉬운 일들인 것 같지만, 장수가 임무달성만 신경을 쓰거나 병사 개개인의 신체활동에 대한 깊은 이해를 하지 못한다면 나오기 어려운 조치들이다.

또 부대가 통진부에서 덕포로 이동을 시작한 11월 6일에는 표하군(標下軍)들만 거느리고 먼저 이동해, 도섭 가능여부를 살피고 병력들을 위한 식사 준비에 관련된 사항을 사전 조치하였다. 이는 병사들이 불필요한 행군을 하는 것을 최소화시키고 중단없는 급양을 통해 체력저하를 방지하기 위한 행동이었다. 이외에도 11월 7일에서 8일로 넘어가는 새벽, 자신은 깨어서 후속병력들을 기다리면서도 먼저 도섭해 지쳐있

54) Ibid., p.205.

는 병력들은 충분한 휴식을 취하도록 하는 등 항상 병사들의 체력을 신경쓰는 모습을 보인다. 나아가 11월 8일에는 정족산성에서 주민들로부터 군량으로 받은 쌀과 소고기 등으로 병사들을 배불리 먹였으며, 백성들이 바친 흑우(黑牛)로는 제사를 지내 심적 안정을 취할 수 있도록 해 다음날 전투에 대비시켰다.⁵⁵⁾ 이처럼 양헌수는 식사와 휴식이라는 기본적인 욕구를 충족시키고 전투를 앞둔 상태에서 오는 심리적 압박은 해소해 주려고 노력했다.

사회지각능력에 대해 살펴볼 수 있는 보다 극적인 사례로는 양헌수가 중군의 회군지시를 거부한 사건을 들 수 있다. 회군 거부는 다음과 같은 상황 속에서 발생한다. 통진부에서 덕포까지 부대를 이동시킨 양헌수는 이동 당일인 11월 6일 야간에 바로 도섭을 시행하려 했다. 하지만 바람이 심해 도섭이 어려웠고, 이를 보고하자 중군 이용희는 다음날 아침 영전사(令箭使)를 보내 회군하라는 지침을 하달한다. 못마땅했지만 명령을 어길 수 없었던 양헌수는 중군의 지침에 따라 회군을 시작하는데, 10리도 못 미친 지점에서 덕포로 다시 이동하라는 지시가 하달된다. 두 차례의 반복되는 지시를 받은 병력들은 이미 “발걸음이 느리고 힘이 빠져서 거의 모두가 지쳐있었다.” 양헌수는 지친 병사들을 다독여 다시 통진으로 이동했고, 이동 후 도섭을 위한 준비를 마친다. 하지만 중군은 양헌수가 저녁이 되어 병력들의 점호를 마치고 병력들을 승선시키고 있을 때, 다시금 회군을 하라는 지시를 하달한다.⁵⁶⁾ 이에 양헌수는

“군대가 이미 승선했으니, 중지시킬 수 없다. 만약 다시 회군한다면 이로부터 앞으로는 다시 용병할 수 없다.”⁵⁷⁾

고 답한 후 도섭을 강행해 버린다. 반복되는 지시로 병력들의 불만이

55) Ibid., pp.205-210.

56) Ibid., pp.206-209.

57) Ibid., p.209.

고조되고 있으며, 사기도 떨어지고 있다는 사실을 알고 있었기 때문에 내릴 수 있는 조치였다.⁵⁸⁾

위의 사례들에서 살펴본 것과 같이 양헌수는 부하들의 기대와 목표를 잘 이해하고, 그들이 처한 매 상황마다 어떤 상태에 놓이게 되는지에 대한 이해가 깊었다. 때문에 양헌수는 매 고비마다 병력들의 상태에 맞게 유연하게 대처하는 행동유연성을 보이거나, 부하들과 소통하면서 계획을 보완하고 때로는 자신의 뜻대로 병력들을 끌고 나가기도 하는 등의 사회적 수행도 할 수 있었다.

셋째, 행동유연성이다. 관련된 사례들로는 다음과 같은 것들이 있다. 11월 6일 불어온 태풍으로 작전 강행이 위험해 보이자 도섭일자를 변경시키는 모습, 앞서 사회지각능력에서 예를 든 것과 같이 도섭이 시작된 11월 7일 중군의 번복되는 명령에 대해 거부하는 모습에서 찾아볼 수 있다. 또 도섭작전이 시작되고 난 이후 조수의 흐름으로 인해 같은 자리에서 수차례 도섭하는 것이 제한된다는 덕포첨사의 조언에 따라 출발지점을 부래도, 손돌목, 적암포로 나누는 모습이나, 같은 날 병력들이 풀숲에 적이 매복해 있는 것 같다며 상륙을 거부할 때 먼저 배에서 내려 풀숲을 헤치며 안전을 확인해 주는 모습 등에서도 행동유연성을 찾아볼 수 있다.⁵⁹⁾

넷째, 사회적 수행이다. 이는 그가 부하들과 소통하거나 병력들을 다독이는 장면에서 자주 나타난다. 소통의 예로는 11월 5일 정찰간 정족 산성을 발견한 이후 별군관 이현규(李鉉奎), 이병숙(李秉淑)에게 산성을 보여주며 점령목표로 선정하는 것에 대한 의견을 나누는 모습이 있다. 병사들을 다독이며 보여준 사회적 수행은 11월 6일의 반복되는 회군으로 지친 병사들에게

58) 이러한 조치는 동시에 양헌수가 행동유연성을 발휘한 사례로도 볼 수 있다.

59) Ibid., pp.207-208.

“어젯밤 날씨가 몹시 차고 바람마저 세차게 불었는데, 너희들이 바깥에서 노숙했다니 내 마음이 아프다. 이제 또다시 찬바람을 안고 북행하게 하니 몸을 선뜻 되돌려 가면 더욱 추워서 입이 다물어지게 될 것이다. 그러나 나라의 신민으로서 어찌 이 같은 수고스러움을 사양하겠는가. 모름지기 걸음을 재촉하여 나를 따르라”⁶⁰⁾

며 그들의 상황을 이해해주고 다독이는 한편 구국의 신념을 다지도록 독려하는 모습이 대표적이다. 또 도섭을 위해 덕포에서 승선을 지시했으나 병력들이 탑승을 거부할 때는 칼을 빼어 들고 “너희들은 배 타기가 겁나는가. 비겁한 병졸은 비록 10만이 된다 해도 아무런 소용이 없도다. 겁이 나면 모두들 가거라. 내 장차 홀로 건너가겠다.”며 독려하는 모습에서도 사회적 수행의 특성을 찾아 볼 수 있다.⁶¹⁾ 이처럼 양헌수는 활약을 하고 싶어 하는 부하들을 위해서는 의사소통을, 힘들어 하고 두려워하는 부하들을 위해서는 독려를 통해 프랑스군 타도라는 비전을 부하들에게 이식해 갔다.

4. 지식 및 개인특성 분석

지금까지 살펴 본 것과 같이, 근대화된 프랑스군의 내침이라는 새로운 문제상황에 대응하는 양헌수의 모습은 Mumford의 문제해결기술과 사회적 판단기술이라는 개념이 제시하는 리더의 상과 상당부분 일치한다. 이처럼 양헌수가 문제해결기술과 사회적 판단기술을 발휘할 수 있었던 것은 그가 부대를 운영하고 전투를 수행하는데 필요한 핵심적인 원칙들을 체계적으로 이해하고 있었기 때문이다. 즉 Mumford가 제시하는 지식을 갖추고 있었다고 말할 수 있다.

60) Ibid., p.207.

61) Ibid., pp.205-209.

우선 그는 지식형성에 필요한 충분한 수준의 일반적 인지능력을 지니고 있었다.⁶²⁾ 또한 전투 및 부대 운영과 관련된 직무 경험을 통해 쌓은 결정적 인지능력도 갖추고 있었다. 순무영 천총으로 임명되기 전까지 양헌수는 희천군수(熙川郡守)와 갑산부사(甲山府使), 제주목사(濟州牧使) 등 주로 변방의 행정 및 군무 관련 직무를 수행하였던 것이다. 이런 직무경험을 통해 양헌수는 군사 운영에 관한 결정적 인지능력을 충분히 쌓을 수 있었던 것으로 보인다.

이와 같은 그의 직무경험 중 제주목사 시절의 행적에서는 양헌수의 특성과 리더십 스타일이 잘 드러난다. 1864년 제주목사로 발령을 받은 양헌수는 재임기간동안 예하 관료들을 단속하고 백성들을 평안한 삶을 위해 다양한 활동들을 한다. 탐학을 저지른 관료에 대해서는 장계하여 처벌받도록 하고⁶³⁾ 폐단을 시정하거나, 백성들을 구휼하여 공이 큰 관료들은 포상을 받도록 장계를 올리는 등⁶⁴⁾ 공직의 기강을 바로 세우고 공이 있는 아랫사람들은 나서서 살피는 모습을 보인다. 또한 비나 바람으로 사고를 당한 현민들에 대해서는 그때마다 원휼전을 주거나 환곡등을 탕감받을 수 있도록 조치하고,⁶⁵⁾ 작황이 좋지 않아 조정으로부터

62) 양헌수는 13세에 학문에 뜻을 두고 이항로(李恒老)에게 사사를 받던 중, 가정형편이 어려워 비교적 관직 진출이 빠른 무관의 길을 택하였다. 무관의 길을 택한 이후에도 저녁에는 사서삼경을 공부하는 등 학문을 게을리 하지 않았다고 한다. 이런 사례를 통해 그가 정보를 수집하고 처리하는데 필요한 충분한 수준의 일반적 인지능력을 가지고 있었다고 추론해 볼 수 있다. 김원모, 「로즈함대의 내침과 양헌수의 항전(1866)」, pp.188-189.

63) 전판관(前判官) 백기호(白基虎)의 잘못을 전라감사(全羅監司) 정건조(鄭健朝)에게 보고하였다. 정건조로부터 보고를 받은 고종은 백기호를 흑산도로 유배보낸다. 『고종실록』 3권, 고종 2년 2월 15일 3번째 기사.

64) 현내 폐단을 시정하고 백성들로부터 신뢰를 받은 정의현감(旌義縣監) 이언길(李彦吉)은 양헌수의 장계에 따라 포상을 받고 1년 연임을 하게 되었다. 『승정원일기』 2690책, 고종 2년 윤 5월 28일.; 궁핍한 백성들을 사재를 써서 구휼한 대정군수(大靜郡守) 한홍일(韓弘一) 등도 양헌수의 장계로 포상을 받았다. 『승정원일기』 2703책, 고종 3년 6월 27일.

65) 『승정원일기』 2679책, 고종 1년 7월 27일.; 『승정원일기』 2686책, 고종 2년 2월 15일.; 『승정원일기』 2690책, 고종 2년 윤 5월 3일.

요구받은 진상품의 양을 다 채우지 못할 때는 이를 보고하여 경감시킴으로써 백성들의 부담을 줄이거나 환곡의 봉납을 연기시키기도 한다.⁶⁶⁾

이처럼 제주라는 고립된 공간에서 벌어진 여러 상황을 겪으며 양헌수는 관료 혹은 리더로서의 책무에 대해 생각하게 된다.⁶⁷⁾ 그리고 이런 경험들이 작용하여 아랫사람들의 어려움을 이해하고 유연하게 대처하고, 때로는 현장 지휘관으로서 독자성을 발휘하기도 하는 특유의 지휘방식을 갖추게 된 것으로 보인다.

마지막으로 다룰 양헌수의 개인특성은 동기이다. 그는 모든 어려움을 맞서서 조직을 이끌고 임무를 완수하겠다는 강렬한 동기, 즉 복잡한 문제를 해결하려는 의지와 조직을 주도적으로 이끌어가려는 의지, 그리고 공공선을 위해 헌신하려는 의지를 가지고 있었다.

문제를 해결하고자 하는 의지는 임금에 충성하고 국은에 보답해야 한다는 유교적 가치관에 기초하고 있었다. 그의 충정은 10월 28일, 염하수로를 건널 수단이 없다는 것을 실감한 직후 백의별군사 이중윤에게 선박을 어떻게든 구해올 것을 지시하며 한탄 한 것에서 잘 나타난다.

“이곳에 온지가 이미 10여 일이 지났는데도 한 발짝도 전진할 수 없으며 ... 공연히 나라의 곡식만 축내고 있을 뿐이다. ... 밥을 먹어도 목구멍에 넘어가지 아니하고, 등창이 나 죽을 지경이다.”⁶⁸⁾

조직을 자신의 의지대로 이끌어 나가려는 모습은 문제를 해결하는 방식을 통해서 살펴볼 수 있었다. 전반적으로 그는 부하들의 의견을 잘 수렴하고 필요에 따라 융통성을 보이기도 했다. 하지만 본질적으로는 늘 병력들보다 앞서 나가 선두에서 지휘하고 때로는 정찰을 위해 적 포

66) 『승정원일기』 2684책, 고종 1년 12월 5일.; 『승정원일기』 2684책, 고종 1년 12월 11일.; 『승정원일기』 2698책, 고종 3년 1월 3일.

67) 서신혜, 「조선후기 凶荒 현장과 제주 목민관의 생각-남구명의 『凶年記事』와 양헌수의 『惻棄兒說』을 중심으로-」 『온지논총』 제84호, 2015, p.137.

68) 김원모, 「병인일기의 연구」, p.202.

격의 위험도 마다하지 않는 등과 같이 조직을 주도적으로 이끌어가려는 의지를 가지고 있었다. 이미 살펴본 사례이지만, 11월 6일 부하들이 행군을 시작하기 전에 먼저 도섭지점을 점검하고 식사를 준비하는 모습이나, 도섭작전이 개시된 11월 7일 상륙을 거부하는 부하들에 앞서 먼저 물에 뛰어 내렸던 모습 등이 이러한 그의 의지를 잘 보여준다. 심지어 10월 29일에는 부하들의 만류에도 불구하고 홀로 정찰에 나서기도 했다. 야간에 수유현(水踰峴)에 올라간 그는 갑작스럽게 불을 밝혀 프랑스 함대의 포격을 유도함으로써 그들의 방비태세와 무기의 위력을 현장에서 확인하고 돌아왔던 것이다.⁶⁹⁾

위의 사례들에서 공공선의 달성을 위한 자기희생적 의지 또한 함께 찾아 볼 수 있다. 이처럼 부대지휘라는 공적인 임무에서 뿐만 아니라 사적인 부분에서도 양현수는 자기희생적 모습을 보인다. 그는 출정 이후 도섭 전까지 집으로 편지 한통 보내지 않았으며, 도섭 직전에 집에서 보낸 편지와 겨울옷이 도착하자 옷은 민가에 던지고

“말에 오르니 집을 잊어버리고, 성을 나오니 내 몸을 잊어버렸노라. 내 일신이 편하게 지내고 있기 때문에 편지를 쓰지 못했노라. 이제 장차 바다를 건너려고 하는데, 맹세코 살아 돌아오지 않겠다. ... ”⁷⁰⁾

는 답장만 남긴 채 도섭을 강행해 버리기도 했다. 이는 스스로가 도섭을 앞두고 마음이 흐트러지는 것을 방지하기 위한 행동이자, 부하들이 떠나온 가족을 생각하며 사기가 저하되는 것을 방지하기 위한 행동이었다.⁷¹⁾

69) Ibid., pp.202-203.

70) Ibid., p.210.

71) 이러한 행동은 삼국시대, 연이은 출정으로 병사들의 사기가 떨어질 것을 우려한 김유신이 본인의 집 앞을 무심히 지나간 것에 비견될 수 있을 것이다.

5. 맺음말

11월 8일 아침, 도섭작전에 참가한 전 부대를 정족산성에 집결시킨 양헌수는 다음날 프랑스군 올리비에(Olivier) 대령의 부대와 전투에서 승리를 거둔다. 병력들을 충분히 휴식시킨 후 주요 거점에 매복시켜 두었던 양헌수와 달리 올리비에에는 무방비 상태로 정족산성에 접근했던 것이다. 프랑스군은 화포 없이 개인화기로만 무장했으며, 매복에 대한 대비도 하지 않은 상태였다. 양헌수는 이러한 과오를 포착해 프랑스군에게 기습공격을 감행했다.⁷²⁾

이후 벌어진 전투는 기습을 감행한 양헌수의 군대에게 유리하게 진행되기는 했으나, 프랑스군의 우월한 무기와 훈련정도의 차이로 기습의 효과는 점차 반감되어 갔다. 양헌수에 따르면 프랑스군의 소총 사거리는 조선군 화승총의 5배 가량이 되었으며, 발사속도도 조선군에 비해 월등했다. 또 프랑스 병사들은 기습공격을 당했음에도 도망가지 않고 응전에 나섰으며, 동료가 쓰러지면 오른손으로 총을 쏘고 왼손으로 동료를 끌고 이동하는 등 숙달된 전투행동을 보여주었다. 그렇게 몇 시간에 걸친 전투 끝에 조선군은 탄환이 다 떨어지며 오히려 패배의 위기에 몰리게 된다. 하지만 갑작스럽게 프랑스군이 철수하면서 전투는 조선군의 승리로 끝이 난다.⁷³⁾

정족산성에서의 전투는 몇 시간에 걸친 회전자체도 중요하지만, 회전이 있기까지 적을 파악하고 작전계획을 수립하고 부대를 정족산성까지 기동시키는 과정에서의 어려움과 중요도가 더 컸다고 말할 수 있다. 지금까지 살펴본 것처럼 프랑스군에 대응하기 위한 조선군은 출정을 하는 순간부터 많은 문제에 시달릴 수밖에 없었다. 그럼에도 불구하고 양헌수는 모든 문제를 효과적으로 제어하며 결국에는 전투를 승리로

72) Ibid., pp.201-205.

73) Ibid., p.211.

이끌었다. 이 과정은 양헌수의 리더십이 발휘되었기 때문에 제대로 진행될 수 있었다. 본고는 이러한 점에 주목하여 양헌수가 왜 성공할 수 있었는지를 확인하기 위해 그의 리더십을 Mumford의 이론에 대입하여 분석하고자 했다.

양헌수군이 일자별로 겪었던 상황의 개략적인 흐름은 다음 <표3>에 정리된 것과 같다. <표 3>에서 볼 수 있는 것과 같이 출정을 하는 순간부터 양헌수는 Mumford가 제시한 것처럼 비일상적이고 잘 정의되지 않은 문제상황에 부딪혔다. 적에 대한 정보와 병력, 물자 등 모든 자산들은 부족했고, 양헌수에게 하달된 지침은 너무나 포괄적이었다. 가용 부대인 순무영 선봉진은 긴급하게 편조된 부대였으며, 특히 향포수와 같이 군무(軍務)에 익숙하지 않은 병력들이 주력을 차지하고 있었다.

<표 3> 양헌수군의 일자별 주요상황 정리

일 자	주요상황
10.16	출정
10.18	오전 김포 도착 / 오후 통진부 점령
10.19~10.24	적정파악
10.26	문수산성 전투 패배
10.28~11.5	도섭작전 준비
11.6~11.7	도섭작전 실행 (태풍, 번복되는 명령, 병력들의 이탈행위)
11.8	전투준비
11.9	정족산성 전투 승리

출처 : 김원모, 「병인일기의 연구」, p.197-213의 내용 정리

이런 상황을 타개하기 위한 양헌수의 노력을 Mumford가 제시한 문제해결기술의 측면에서 살펴보면 다음과 같이 정리될 수 있다. 첫째, 그는 적과 지형에 대한 정보를 수집했다. 둘째, 수집된 정보를 바탕으로 적의 대략적인 능력과, 당분간은 강화도에서 더 이상 진격할 만한

의지가 보이지 않는다는 점을 파악해냄으로써 문제 상황에 대한 정의를 내렸다. 셋째, 그러한 정의를 바탕으로 도섭작전이라는 해결책을 만들어 냈다.

사회적 판단기술은 도섭작전을 실행하는 과정에서는 주로 등장했다. 이때 보여준 모습으로는 첫째, 양현수는 조직원들의 서로 다른 욕구와 기대에 대해 잘 이해하고 포용할 줄 아는 조망수용능력을 갖추고 있었다. 그는 적극적으로 작전과 관련된 의사를 표현하는 부하들에 대해선 그의 의견을 채택했다. 반대로 이탈하려는 부하들이 등장하면 처벌은 최대한 피하면서도 부대의 군기는 유지하는 절충점을 찾아냈다. 둘째, 자신의 지휘 혹은 주변 여건에 따라 부하들이 어떠한 상태에 놓이는지에 대한 이해, 즉 사회지각능력이 뛰어났다. 그러한 능력을 바탕으로 부하들이 최대한 불편을 덜 겪고 사기가 최대한 떨어지지 않도록 하는 조치들을 취해나갔다. 이를 위해 때로는 상부의 명령을 거부하는 과감함까지도 보였다.

양현수가 이처럼 문제해결기술과 사회적 판단기술을 잘 발휘할 수 있었던 것은 1차적으로 군부대 지휘에 필요한 사항들을 체계적으로 이해하는 지식을 갖추고 있었기 때문이다. 그리고 그러한 지식은 양현수가 정보처리 능력과 다양한 생각수용력을 비롯한 일반적 인지능력을 타고났을 뿐만 아니라, 제주목사를 비롯한 각종 직무경력을 통해 얻은 교훈들이 양현수 자신의 개성과 연관되어 잘 축적되어 있었기에 적절하게 활용될 수 있었다.

정리하면, Mumford의 이론을 기준으로 봤을 때 양현수는 작전 성공에 긍정적이고 결정적인 영향을 미치는 주요 능력들을 모두 갖추고 있었다고 말할 수 있다. 그는 복잡한 문제상황의 본질을 찾아내어 그에 상응하는 문제해결책을 구상하는 능력을 가지고 있었으며, 해결책을 다듬고 실천으로 옮기는 과정에서 부하들의 마음을 하나로 이끌어 내는 능력을 갖추고 있었다. 따라서 그의 리더십은 오늘날의 리더들에게

도 현실의 복잡한 문제상황 속에서 조직을 어떻게 이끌어 나갈지에 대한 함의를 줄 수 있을 것이다.

다만, 서두에서도 언급했듯이 해석의 측면에서 볼 때, 현대적 분석의 틀로 전근대의 사례를 분석하는 과정에서 다소 매끄럽지 못한 부분이 있을 수 있다는 점은 유념할 필요가 있다. 또한 현실의 각 리더들이 처하게 되는 다양한 문제상황은 이론과 달리 매우 다양한 형태로 나타날 수 있기 때문에⁷⁴⁾ 이론의 천편일률적 적용도 주의해야만 한다. 나아가 이론 자체의 측면에서는 Mumford가 제시한 핵심능력 중 무엇이 리더의 성공에 결정적으로 영향을 미쳤는지에 대한 논증이 다소 미흡해, 리더들이 어디에 초점을 맞추는 것이 필요한지 알기 힘들다는 한계점이 있다. 이러한 한계점들은 동일한 이론을 또 다른 성공사례 혹은 실패한 사례에 적용하며 연구의 외연을 확장하면서 보완해 나갈 수 있을 것이다.

(원고투고일 : 2018. 6. 26, 심사수정일 : 2018. 8. 7, 게재확정일 : 2018. 8. 16)

주제어 : 양현수, 병인양요, 리더십, Mumford, 기술모델

74) Peter G. Northouse, *Leadership Theory and Practice*, pp.54-56.

<참 고 문 헌>

『고종실록』

『선조실록』

『승정원일기』

김원모. 「로즈함대의 내침과 양헌수의 항전(1866)」 『동양학』 13호. 1983.
173-218. UCI : I410-ECN-0102-2009-910-006393936

_____, 「병인일기의 연구」 『사학지』 17권. 1983. pp.193-232.
UCI : I410-ECN-0102-2008-910-001095719

서신혜. 「조선후기 凶荒 현장과 제주 목민관의 생각-남구명의 『凶年記事』 와 양헌수의 『惻棄兒說』 을 중심으로-」 『온지논총』 제84호. 2015.
pp.113-140.

UCI : I410-ECN-0102-2017-810-000452707

양교석. 「병인양요(丙寅洋擾)의 일고찰」 『사충』 29권. 1985. pp.1-44.
UCI : I410-ECN-0102-2008-910-000457597

이주천, 김진환. 「병인양요(丙寅洋擾)의 재조명(再照明) - 조선과 프랑스의 대 격돌(大激突)」 『열린정신 인문학연구』 제8집. 2007. pp.131-146.
UCI : G901:A-0002605683

이상훈. 『전략전술의 한국사: 국가전략에서 도하전까지』 서울: 푸른역사. 2014.

Mumford, Michael D. Stephen J. Zaccaro, Francis D. Harding, T. Owen Jacobs, Edwin A. Fleishman. "Leadership Skills for a Changing World: Solving Complex Social Problems." Leadership Quarterly. Vol.11. No.1. 2000. pp.11-35.

DOI : [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00041-7](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00041-7)

Mumford, Michael D. Stephen J. Zaccaro, Mary Shane Connelly, Michelle A. Marks. "Leadership Skills: Conclusions and Future Directions." Leadership Quarterly Vol.11. NO.1. 2000. pp.155-170.

DOI : [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00047-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00047-8)

Mumford, Michael D. ed. Leadership 101. 김정희 역. 『리더십 101』 서울:

시그마프레스. 2011.

Northouse, Peter G. Leadership Theory and Practice. California :
Sage Publications. 2007.

Zaccaro, Stephen J. Michael D. Mumford, Mary Shane Connelly,
Michelle A. Marks, Janelle A. Gilbert. “Assessment of Leader
Problem-Solving Capabilities.” Leadership Quarterly. Vol.11.
No.1. 2000. pp.37-64.

DOI : [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00042-9](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00042-9)

<Abstract>

Yang Heon-Su's Leadership During the period of
Byungin Yangyo(the War between Choseon and France)
: Focused on the Mumford's Skills Model

Choi, Keun-byul

The purpose of this study is analysing leadership of Yang Heon-Su who was commander in chief of Soon-moo-young during the period of French invasion of 1866. To achieve this purpose, this thesis examine Yang's behavior by Mumford's leadership theory named skills model.

Skills model suppose circumstances of organization could be easily stricken in the complex problems. Leaders confront ill-defined problems with no certain informations. And they solve these complicated problems in "real world": time is limited and demands are many. To overcome this situations, skills model propose three type leadership skills: problem-solving skill, social judgment skills and knowledge.

Thesis will check Commander Yang's situations with Mumford's theory. He was in the complex problems like theory indicated. There is no information about french troops. Government let him use his discretion without a guidance. After check this situation, thesis will find out how he can solve that complex problems; win the battle against french invaders who well-trained and armed with modernized weapons but his troops wasn't.

Key words : Yang Heon-Su, Byungin Yangyo, Leadership, Mumford,
Skills model

