creative commons

COMMONS DEED

저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:

저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.

변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 이용허락규약(Legal Code)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

Disclaimer

dCollection

[UCI]I804:48009-200000503435

행정학석사 학위논문

진시황(秦始皇)의 리더십 연구

- 사마천의 사기를 중심으로 -

A Study on the Leadership of Qin Shi Huang

- Focused on Sima Qian’s Shiji -

울산대학교 정책대학원

공공정책학 전공

임 헌 택

진시황(秦始皇)의 리더십 연구

지도교수 편상훈

이 논문을 행정학석사 학위 논문으로 제출함

2021년 6월

울산대학교 정책대학원

공공정책학 전공

임 헌 택

임헌택의 행정학 석사학위 논문을 인준함

심사위원 김 재 홍

심사위원 도 수 관

심사위원 편 상 훈

울산대학교 정책대학원

2021년 6월

감사의 글

사람이 태어나서 꾸준히 해야 하는 것이 많이 있는데 그 중에 하나가 공부가 아닌가 싶다. 바쁘게 살다 보니 어느새 21년이란 직장생활이 정말 전광석화(電光石火)와 같이 흘렀다. 2019년에 울산광역시 공무원 중견관리자과정을 통해 정책대학원과 인연을 맺었다. 직장에 다니면서 수업을 병행하는 것이 쉬운 일은 아니었다. 특히, 코로나-19 팬데믹으로 인하여 대면 수업과 비대면 수업을 번갈아 하면서 철저한 시간 관리와 자기절제를 필요로 했다.

어쨌든 4학기까지 무사히 마쳤다. 5학기 째 논문을 제출하기로 마음을 먹었는데 논문 작성도 그리 호락호락한 것은 아니었다. 하지만, 내 삶에 도움이 되는 공부라 생각하고 꾸준히 노력한 결과 어느 정도의 완성품을 만들 수 있었다. 논문은 중국의 첫 번째 통일 군주 「진시황의 리더십 연구」이다. 다양한 정보를 얻기 위해 사마천의 사기를 포함해서 지금까지 읽은 책과 유튜브, EBS 등을 참고했다.

졸작(拙作)의 범주에서 벗어나기가 어렵지만 나름대로 최선을 다했다. 지도교수이신 편상훈 정책대학원장님께서 언제든지 자문을 해주신 덕분에 그나마 중심을 잡고 체계를 갖추어 나갈 수 있었다. 심사위원이신 김재홍 교수님과 도수관 교수님으로부터 많은 도움을 받았다. 사랑스런 아내 강혜자님과 몸과 마음이 건강한 동민, 동욱 두 아들, 가족이란 이름으로 함께 지내게 되어 무한한 영광으로 생각한다. 자신의 아집대로만 살아가고 못난 행동을 자주 했던 큰아들에게 끝까지 신뢰를 보내주신 어머니·아버지께 항상 감사드린다. 환생(幻生)이 존재한다면 다음 생(生)에는 부디 지혜롭고 현명한 아들을 만나기를 진심으로 바란다. 하나 뿐인 동생 운택이도 중심을 잘 잡고 사회와 어울리는 멋진 삶을 살아가길 바란다. 물과 공기 같은 가족에게 감사함을 느끼지 못한게 안타깝다.

이런 공부를 할 수 있고, 이런 논문을 쓸 수 있어서 너무 좋다. 이제 나이가 50이 넘었다. 살아갈 날이 살아온 날보다 많지 않을 것으로 보인다. 하루하루가 정말 소중한 날이 아닐 수 없다. 가끔씩 고집을 피우고 독선적으로 행동한 시간과 공간들이 떠오른다. 가족과 직장의 동료들, 그리고 가끔씩 인연을 맺었던 사람들에게 알게 모르게 감정을 상하게 하는 말과 행동을 기억하게 될 때 부끄러운 생각이 든다. 지나간 과거는 어찌 할 수 없기에 지금이라도 중심을 잡고 방향을 제대로 설정해야 한다. 언제 다가올 지 모르는 죽음을 멋지게 맞이하기 위해 하루하루 향상된 삶을 추구하고 오늘도 열심히 달릴 것이다.

2021년 6월

임 헌 택 拜上

국문요약

진시황(秦始皇)의 리더십 연구

리더십에 대한 논문들이 주로 리더십 이론들과 조직에서의 활용범위·효용가치 등을 중심으로 상당히 많이 게재되어 있다. 이에 반해 역사적인 인물의 리더십에 대한 논문은 상대적으로 흔하지 않다. 아마도 한 인물에 대해 리더십을 중심으로 학문적으로 접근하는 것이 쉽지 않은 것 같다. 하지만, 리더십 이론을 체계적으로 정리하고자 하는 마음과 중국을 최초로 통일한 진시황(秦始皇)에 대한 관심으로 진시황을 대상으로 리더십 연구 논문을 작성했다.

'리더십' 이란 미국을 중심으로 1900년대부터 생겨난 개념으로, 정의하는 학자들의 숫자만큼 다양하다. 1900년대에는 지배와 통치라는 개념이 중심을 이루었으나, 1960년대에 이르러 '영향' 을 미치는 것에 비중을 두게 되어 학자들 간에 어느 정도의 의견일치를 형성할 수 있었다. 1970년대 이후에는 리더와 성원들 간의 상호작용 과정이라고 보는 것이 대다수의 견해이다. 21세기에 이르러서는 진성 리더십, 심김의 리더십, 수퍼 리더십 등 새로운 접근방법들이 생겨나게 되었다. 리더십 이론의 흐름으로 봤을 때 리더십을 한 마디로 명백하게 개념지을 수는 없다.

진시황의 리더십을 살펴보기 위한 여러 자료들이 있지만 그 중에서도 사마천(司馬遷)이 기록한 사기(史記)에 비교적 방대한 양이 서술되어 있다. 사기는 중국의 최초 군주로 추측되는 황제(黃帝)로부터 사마천이 살던 시기까지 기록한 통사(通史)로서 현장실사를 통해 깊이 있는 자료들을 포함하고 있다. 물론 황제(皇帝)는 실존인물이 아니고 신화적인 인물이다.

진(秦)나라 진시황은 성씨는 '영' 이고 이름은 '정' 이다. 조국인 진나라가 아닌 조나라에서 태어나서 자라고, 9세가 되어서야 진나라로 올 수 있었다. 13세의 나이로 왕위에 올랐으나 부정(不貞)하고 타락한 생모 조희와 섭정을 하고 있는 여불위의 기세에 밀려 아무것도 하지 못하다가 드디어 22세가 되어 여불위의 섭정에서 벗어나 친정(親政)을 통해서 권력의 중심에 서게 되고 여불위를 물리치고 독립적으로 왕권을 확보할 수 있었다. 이후 지속적인 통일정책의 추진으로 중국 최초의 통일대업을 이루는 군주가 되었다.

리더십 이론적인 측면에서 봤을 때 진시황의 리더십을 역량연구 이론과 경로-목표 이론, 그리고 변혁적 리더십 이론에 연계시킬 수 있다. 역량연구 이론은 특성이

론에서 한 단계 발전된 이론으로서, 리더의 능력을 후천적으로 개발함으로서 리더의 역할을 확장할 수 있다는 이론이다. 이에 반해 특성이론은 리더의 자질을 선천적으로 타고난 뛰어난 자질을 기본요소로 하고 있어 리더는 아무나 되는 것이 아니라고 본다. 본국이 아닌 타국에서 태어난 진시황은 자신이 살아남기 위해서 숨죽이면서도 자기 자신과 사회를 바라보는 눈을 키웠을 것으로 보인다. 결재 서류를 하루에 120근 이상 처리하지 않으면 식음을 전폐했다는 것으로 보아서 자신이 처리해야 할 범위를 설정하고 완수했으리라 본다. 동생 성교의 난을 일사불란하게 평정한 것으로 보아 문제해결 역량을 발견할 수 있다. 또한 중앙집권제, 화폐·문자·도량형 통일을 통해 제도를 구축하는 것은 사회판단역량이 뛰어나다고 볼 수 있다.

두 번째로 진시황의 리더십을 경로-목표 이론과 연계시킬 수 있다. 한마디로 목표를 설정했으면 물불을 가리지 않고 집요하게 목표달성을 위해 수단과 방법을 가리지 않는다는 것이다. 이를 위해서 걸림돌이 되는 모든 제도와 사상을 배격하고 성과주의 원칙에 따라 상벌제도를 운영하였다. 또한 외국 인재에도 문호를 개방하여 인재운영의 장애물을 제거했던 것이다.

마지막으로 진시황은 자신과 구성원들 모두의 동기유발수준과 도덕수준을 높이면서 연결관계를 창조해가는 변혁적 리더십을 발휘하였다. 구성원에 대한 영향력을 최대화하고 동기부여와 창의성을 자극함과 동시에 개별적 상황에 맞게 대처하였던 것이다. 수리전문가 정국이 첩자로 밝혀졌음에도 불구하고 영감적 동기부여를 통해 저수지 공사를 마무리하게 하였다. 더구나 저수지 이름도 '정국거'라 불렀다. 자신을 신랄하게 비판한 위료의 경우에도 국위라는 군사책임 직책을 부여함으로서 개별적 배려를 통한 인사운영을 하였다.

진시황이 뛰어난 리더십을 발휘하여 춘추전국시대를 통일하였지만 통일 이후 시간이 지날수록 리더십이 변질되기 시작했다. 아마도 어린시절 부모의 사랑을 받지 못하고 불안정한 상태가 지속되고, 세 번의 암살위기를 겪음으로서 인간에 대한 불신이 팽배했을 것이다. 그 결과로서 분서갱유(焚書坑儒), 아방궁 축조 공사 등으로 진나라는 쇠락의 길을 겪게 된다.

현대 조직에 있어서 리더십의 중요성이 점점 부각되고 있다. 진시황의 리더십을 통해 문제해결 역량이나 사회판단 역량 그리고 변혁적 자세는 충분히 활용가치가 있다. 사기를 중심으로 하는 진시황의 리더십 연구를 통해 리더십 연구에 기초자료로 활용되고, 향후 깊이 있는 진시황의 리더십 연구를 기대한다.

주제어 : 리더십, 역량연구, 변혁적 리더십, 진시황의 리더십

【목　　차】

제 1 장 서　　론 ····· 1

제 1 절 연구의 배경 및 목적 ····· 1

제 2 절 연구의 범위 및 방법 ····· 2

제 2 장 리더십의 이론적 논의 ····· 4

제 1 절 리더십 정의 ····· 4

제 2 절 리더십의 구성요소 ····· 5

제 3 절 리더십 이론 ····· 6

1) 리더십 이론의 역사적 발달 ····· 6

2) 현대적 리더십 이론 ····· 10

제 4 절 동·서양의 리더십 비교 ····· 15

제 3 장 사마천(司馬遷)의 사기(史記)에서 본 진시황(秦始皇) ····· 17

제 1 절 사마천(司馬遷)의 사기(史記) ····· 17

제 2 절 진시황(秦始皇) 인물 연구 ····· 20

1) 진시황 이전의 중국 역사 개관(槪觀) ····· 20

2) 진시황의 출생 ~ 즉위 전(前) ····· 21

3) 진시황의 즉위 ~ 친정 전(前) ····· 22

4) 진시황의 친정 ~ 천하통일 ····· 23

5) 천하통일 이후 ~ 사망 ····· 24

6) 진시황에 대한 평가 ····· 25

제 4 장 리더십 분석틀 ····· 27

제 1 절 리더의 역량 연구 ····· 27

제 2 절 경로-목표 이론 ····· 29

제 3 절 변혁적 리더십 이론 ····· 30

제 5 장 진시황의 리더십에 대한 분석 ····· 33

제 1 절 리더십 역량 개발 ····· 33

제 2 절 목표지향적 리더십 ····· 38

제 3 절 변화지향적 리더십 ····· 41

제 6 장 결론 ····· 44

제 1 절 요약 ····· 44

제 2 절 시사점 ····· 45

참고문헌 ····· 47

【표 목 차】

【표 1】리더십 정의의 흐름 ····· 4

【표 2】리더십 특성연구 ····· 7

【표 3】경로-목표 이론의 리더 행동 ····· 30

【그림목차】

【그림 1】상황적 리더십 모형 ····· 9

【그림 2】문자 통일도 ····· 37

【그림 3】화폐 통일도 ····· 37

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 배경 및 목적

선사시대부터 지구상에 인간이 생존하게 되면서 군집을 이루어 함께 어울려 가는 삶을 추구한다. 예측하지 못하는 자연환경을 극복하고자 하지만 갑자기 몰아붙이는 비바람이나 태풍, 가뭄, 폭우 등은 인간의 힘으로서는 어찌할 수가 없다. 하지만 이러한 어려움을 극복하고자 서로 공유할 수 있는 가치를 공통분모로 지향한다. 이런 공통분모를 기반으로 하여 처음에는 모든 사람이 평등하였으나 소유할 수 있는 재원은 한정되고 구성원은 증가함에 따라 권력을 지닌 사람과 그렇지 못한 사람으로 구분이 생기고, 여기서 우두머리가 족장, 권력자 또는 지도자라는 이름으로 우위에 서게 된다. 이로써 계급이 발생하게 되고 지배층과 피지배층으로 나누어진다. 이러한 과정 속에서 우두머리가 등장하는데 우선 리더라고 부르고자 한다.

리더의 능력에 따라 구성원이 아주 안정되고 평화로운 삶을 영위할 수도 있고 아니면 날마다 죽을 고비를 넘겨야 하는 힘들고 괴로운 생활을 이어나가는 상황을 맞이할 수도 있다. 또한 다른 부족과의 싸움에서 이겨 조직의 규모를 확대할 수도 있지만 부족에 대한 통솔력에 문제가 있을 경우 조직의 일부 구성원이 사망하거나 전멸하여 소리없이 사라지기도 한다. 점차 사회가 안정화되어 국가가 생기고 왕족이 등장함으로써 백성을 지배하게 되었다. 현대에 와서는 리더를 국민이 선택할 수 있는 선거제도가 있어 구성원에게 가장 큰 도움을 주는 자를 선택할 기회가 주어지지만 선사시대에는 오직 물리적 힘이 있는 자만이 우위를 점할 수 있었다.

리더의 표현방법에 대해서는 그 인간의 인격이나 능력을 중시하는 위인이론(偉人理論, Great man theory) 또는 그 시대의 특징적인 사회·경제적인 상황에 주목한 시대정신설 등이 주창되고 있지만 어느 것도 단독적 개념으로는 완전할 수가 없고 여러 학설의 종합적인 접근으로 제대로 표현할 수 있다(묘효홍, 2010: 12~13). 상황적합 이론에 따르면, 상황이 아주 좋거나 나쁠 때는 과업지향 리더가 효과적인 반면, 보통 상황에서는 관계성지향 리더가 효과적이다(최두환, 2004: 23). 과업지향적 리더는 지시를 통해 목표를 설정하고 그에 따른 성원들의 역할을 확정하여 집단성원들의 공동목표 달성을 위해 매진하도록 하는 리더이고, 관계성지향적 리더는 집단성원들을 지원하여 성원들 자신에 대한 만족 뿐만 아니라 동료들과 일하는 상황에 대해서도 만족을 느끼게 하는 리더이다. 리더십은 '무리를 다스리거나 이끌어 가는 지도자로서의 능력'이라고 국어사전에 정의되어 있으며 '지도력'으로 번역되어 사용되기도 한다. 계층을 강조하여 권력에 기반하는 수직적 리더십보다는 구성원과의 관계에 기인하는 수평적

리더십과 다원적 소통이 필요한 시대라고 할 수 있다. 따라서 리더(leader)는 혼자 존재할 수 없다. 따르는 사람(follower)이 아무도 없다면 리더가 될 수 없기 때문이다. 따라서 리더는 항상 '따르는 사람들'의 존재를 전제해야 한다. 그렇게 해야지만 리더와 구성원간의 조화를 통해서 조직의 발전을 꾀할 수 있기 때문이다.

이와 같이 조직의 발전과 성장을 위해서는 반드시 리더의 역량이 필수적이라 할 수 있다. 이러한 리더의 역량을 높이는 방법으로 여러 학자들에 의해 수많은 방법이 있겠으나, 중국 역사서의 최고봉이라 할 수 있는 사마천이 지은 사기에 나오는 인물 중 최초로 중국을 통일한 진시황을 통해 그 방향을 찾아보고자 한다. 사기에는 수많은 인물들이 나온다. 조직에 대한 영향력이 미미한 사람도 있고, 막강한 힘을 지닌 지도자도 있을 것이다. 진시황을 통해 리더로서의 자질이 어떠한지 그리고 현 시점에서 볼 때 우리가 본받고 갖추어야 할 리더의 진정한 모습은 무엇인지 살펴보고자 한다. 아울러 군주제하에서는 백성들의 선택권 여부와 관계없이 왕위를 계속해서 이어왔으나, 공화제하에서는 시민들은 어떻게 지도자들을 바라보고 어떤 지도자를 요구하고 원하는지를 지도자들이 인식할 수 있는 정치구조라 할 수 있다. 이렇듯이 리더가 한 단계 업그레이드되어 시민이 요구하는 가치를 지니고 실행한다면 그러한 국가는 보다 나은 방향으로 나아갈 수 있을 것이다.

제 2 절 연구의 범위 및 방법

개개인의 저마다의 특성을 지닌 다양한 군집의 집합이 우리 사회라고 할 수 있어, 공통적으로 요구하는 리더십이 절대적으로 존재할 수는 없다. 하지만 전반적으로 최소한의 공유감을 갖는 리더십의 가치는 미세하나마 있을 수 있다. 리더십의 개념을 이론적인 측면과 연계해서 실질적으로 느끼고자 한다면 동·서양의 역사를 통해 수많은 왕들과 신하, 그리고 현대의 여러 지도자들의 행동과 가치에 대한 여러 접근방법으로 가능할 것이다. 역사 탐구란 지난 일들을 현재 시점에서 되돌아봄으로써 앞으로 다가올 일을 고민하는 고차원적인 인간 행위이기 때문이다. 우리는 근대사회에서 현대사회로 넘어가는 시기를 자립적으로 가꾸지 못하고 외세에 의해 우리의 의지와는 상관없이 맞이하였다. 우리나라 자체의 봉건적 잔재와 일제 강점기의 폐해, 급격히 흡수한 서양의 정치문화 등으로 인하여 우리의 뿌리정신에 맞는 체계적인 사회기반을 마련하지 못했다. 서양의 리더십이나 일제의 잔재가 무조건적으로 무익하고 치명적이라는 이야기가 아니라 우리 풍토에 맞는 것을 선별하여 받아들이지 못한 것이 가장 큰 문제라고 할 수 있다. 미국은 단지 300년의 역사를 지니고 있고, 우리는 10배 이상의 역사를 지니고 있어 경험의 시간차가 반드시 존재한다. 이러한 오랜 시간에 대

한 정확한 접근을 위해서는 고대사에 대한 연구와 노력이 필요하다. 너무 근현대사 위주로 역사, 문화, 저술이 집중되어 있어 고대사에 대한 진정한 연구는 부족한 실정이다. 이제는 이러한 시대적 한계를 뛰어 넘는 자질을 갖추어야 할 시점으로 역사가 주는 교훈과 지혜, 그리고 영감과 통찰을 제대로 흡수할 수 있는 진지한 자세가 필요하다. 우리나라가 현재 안고 있는 다양한 사회문제들에 대한 해결 뿐만 아니라 국가의 생존과 번영을 위해서 역사 탐구가 하나의 방법이 될 수 있다.

중국은 역사적인 측면에서 우리나라와 큰 줄기를 공유하고 있다. 게다가 우리나라 뿐만 아니라 일본, 몽골, 태국, 베트남 등 아시아권에서도 크게 보면 중국과 역사적인 흐름을 같이 한다고 볼 수 있다. 중국의 경우 약 5천년에 걸쳐 83개 왕조, 96개 도읍에 약 600명에 가까운 제왕들을 통해 그 자체로서 리더들의 역사라 할 수 있다(김영수, 2010: 23~26). 따라서 중국과 비슷한 체제를 수천년 간직한 우리나라도 그 자체로 참고할 만하다 하겠다. 사마천이 지은 사기는 중국 역사 3천년을 대상으로 하므로 시공간을 초월하는 방대한 지역과 시간을 포함하고 있어 사기 이후의 역사서는 직간접적으로 사기의 영향을 받은 것으로 볼 수 있다. 사기에서는 90여명의 제왕과 약 200명의 제후들을 다루고 있다. 이 중에서 진시황에 대한 세부적인 접근으로 진시황의 리더십이 어떠한 가치가 있는지 살펴보고 우리 사회에 본보기가 되는 리더십 가치는 무엇인지 찾아보고, 현 사회에 시사하는 바를 알아보고자 한다.

제 2 장 리더십의 이론적 논의

제 1 절 리더십 정의

【표 1】리더십 정의의 흐름

구 분	정 의
1900 ~ 1929	- 지배와 통치라는 공통된 주제로 통제와 권력의 집중을 강조 - 리더십이란 복종과 존경, 충성 및 협동을 끌어내는 능력(Moore)
1930년대	- 리더십은 '지배와 통제'라기 보다는 '영향'을 미치는 것이라고 보고, 특성(traits) 즉 리더십의 특성이 리더십 정의의 초점이 됨 - 리더십은 한 개인의 독특한 성격특성과 집단의 특성 간의 상호작용
1940년대	- 집단접근법이 리더십 정의에 중심을 이룸 - 리더십은 집단활동을 지도하는 리더 개인의 행동(Hemphill)
1950년대	- 리더십은 집단의 목표를 달성하기 위한 리더가 하는 일 - 전체적인 집단의 효과성에 영향을 미치는 능력 중시
1960년대	- 리더십 정의에 대해 학자들간에 어느 정도 의견일치 형성 - 리더십은 사람들이 공유된 목표를 달성하도록 영향을 미치는 행동이라고 정의(Seeman)
1970년대	- 집단이나 조직의 목적을 달성하기 위해 조직의 업무수행을 촉진하고 조직을 유지·발전시키는 행동(Rost) - 리더와 성원들이 공유한 목적을 실현하기 위해 가치, 경제적·정치적 및 그 밖의 자원을 동원하여 실행하는 상호작용의 과정(Burns)
1980년대	- 학술적인 연구 폭증으로 리더십에 대한 정의가 혼란스러워짐 - 성원들로 하여금 리더가 원하는 것을 하도록 하는 것 - 리더의 특성을 다시 강조함(Peters & Waterman)
21세기	- 과정을 강조하는 추세 - 진성 리더십은 리더의 진정성을 강조 - 정신적 리더십은 성원들의 동기유발을 위해 가치, 소명감 강조 - 섬김의 리더십은 다른 사람들(followers)을 섬기는 역할 강조 - 적응적 리더십은 당면한 도전 및 변화에 대응하는 해결책 강조

자료: 김남현(2018: 5 ~ 8)에서 재구성

리더십이란 무엇인가? 명확하게 정의하고 싶지만, 개념정의를 시도하는 학자들만큼 수많은 상이한 정의가 있음을 알 수 있을 것이다. 【표 1】에서 보는 바와 같이 리더십의 개념은 정말로 다양하다. 우리가 무엇인가를 정의할 때 그 의미가 무엇인지 직관적으로 알 수 있지만, 자세히 보면 사람마다 의미하는 바가 각기 다르다는 것을 보게 된다. 따라서 리더십을 연구하는 학자들과 실무자들은 한 세기 이상 리더십을 제대로 정의하려고 노력해 왔으나 보편적이고 일률적인 합의나 의견일치에 도달하지 못하고 있는 실정이다. 학자에 따라서 리더의 특성이나 역량을 강조하기도 하고 리더십의 관계적 측면을 강조하기도 한다. 글로벌시대의 영향, 세대간의 차이, 개인이 인식하는 사회현상의 특징에서 오는 여러 가지 사항들로 인해 리더십의 의미는 계속적으로 서로 다르게 인식될 것이다. 이러한 상황에 대해 스톡딜(Stogdill)은 리더십을 연구하는 사람들 수만큼이나 리더십 정의가 다양하다고 하였다(김효수, 2003: 8). 따라서 리더십 현상의 중심이 되는 몇 가지 구성요소들을 추출하여 리더십을 정의하고자 한다.

제 2 절 리더십의 구성요소

리더십을 정의할 때 집단과정에 초점을 두는 견해는 리더가 집단변화와 집단활동의 중심에 있고 집단의 의지를 통합하는 지위에 있다고 본다. 또 다른 정의로는 리더십을 성격의 시각으로 개념화하는데 리더십이란 타인으로 하여금 과업을 수행하는 행동을 유발하는 성격특성이나 그 밖의 특성들의 조합이라고 한다. 그 밖에 리더십을 리더와 성원들 간의 권력관계로 보는 리더십 정의도 있다. 이 같은 관점은 리더는 권력을 통하여 다른 사람의 행동변화에 영향을 미치는 존재이다. 목표달성에 초점을 두는 경우 리더는 집단성원들을 도와 그들의 목표와 욕구를 충족시키는 사람이라고 한다. 이는 비전설정, 역할모델 등을 통해 성원들을 변화시키는 리더십 개념을 포함하는 넓은 개념이다.

이와 같이 리더십을 개념화하는 여러 가지 다양한 정의에도 불구하고 리더십 현상의 중심이 되는 요소들을 찾을 수 있다. 첫째는 리더십은 하나의 과정이고, 둘째는 리더십과정은 영향을 미치는 과정이고, 셋째는 리더십은 집단에서 일어나는 현상이며, 넷째는 리더십은 목표달성을 위한 과정이다(김남현, 2018: 9).

과정으로서의 리더십이 의미하는 바는 리더 자체의 자질 뿐만 아니라 리더와 구성원들 간의 상호 관계를 포함한다. 리더가 일방적으로 구성원에게 영향을 미치거나 권력을 행사하는 것이 아니라, 상호작용적인 관계를 강조한다. 따라서 리더십은 리더뿐만 아니라 모든 사람에게 통용되는 개념으로, 공식적으로 임명된 리더에게만 제한적으로 적용되는 것은 아니다. 영향을 미치는 과정으로서의 리더십 정의는 리더가 구성원들에게 어떠한 영향을 미칠 것인가에 초점이 있다. 영향을 미치는 것이 리더십의 필수요건이고 영향력이 없다면 리더십 자체는 존재하지 않기 때문이다. 리더십

은 집단상황에서 일어나는 현상이라는 정의에는 공동의 목표를 가진 집단을 전제로 한다. 공동목적을 가진 집단은 소규모집단일 수도 있고 보다 큰 공동체집단일 수도 있다. 따라서 리더십 훈련에서 스스로에게 영향을 미치는 것은 리더십의 성격과는 다르다고 할 것이다.

리더십이 공동목표달성의 과정이라는 정의는 리더십이 집단의 공동목표를 위해 함께 나아가는 것을 말한다. 공동목표란 리더와 구성원들 간의 공동노력을 통해 달성해야 할 상호적인 목표를 말한다. 이와 같이 상호성을 강조하는 것은 리더의 일방적 권력행사로 인한 비윤리적이고 강제적인 방식을 줄여주는 기능을 하기 때문이다. 이 같은 리더십의 구성요소들을 토대로 리더십을 다음과 같이 정의하고자 한다. "리더십이란 일정한 상황에서 목표달성을 위해 개인이나 집단의 행위에 영향력을 행사하는 과정이다." (김진권, 2017: 3).

제 3 절 리더십 이론

1) 리더십 이론의 역사적 발달

전통적 리더십 이론의 출발점은 리더 개인이 지니고 있는 자질과 특성을 연구하는 것이었고, 리더는 보통의 능력을 가진 사람보다도 뛰어난 몇 가지 특성과 타고난 능력을 발휘하는 자라는 것을 전제로 한다(최두환, 2004: 16 ~ 17). 이러한 초창기 리더십 연구에 대한 이론은 1900년대부터 전개되었다. 1900년대 초 '무엇이 리더를 만드는가?' 에 대한 고민으로부터 시작하여, 1940년대 리더의 뛰어난 자질이나 특성에 초점을 두는 특성연구이론을 출발점으로 한다(김효수, 2003: 16). 특성연구(Traits Approach)는 20세기 전반에 학자들의 리더십연구를 위한 최초의 시도이다. 리더를 위대하게 만드는 원인이 무엇인지를 규명하기 위해 개발된 접근방법으로 소위 위인이론(great man thoery)에 근거하고 있다. 왜냐하면 정치·경제·군사적으로 뛰어난 리더들은 그들이 가지고 있는 탁월한 자질이나 특성을 지니고 있기 때문에 그러한 능력에 초점을 두는데 관심을 가진 것이다. 따라서 뛰어난 리더와 구성원들간의 명백하고 구체적인 차이를 규명하고 밝혀내는 것이 이 연구의 기본 방향이 된다.

하지만 리더의 자질이나 특성에 보편성이 없다는 주장이 제기되었다. 즉, 리더와 비리더들 간의 일관된 구체적인 차이가 없고, 특정한 리더십을 지닌 사람이 상황이 다른 환경에서는 리더가 되지 못할 수도 있다는 것이다. 리더십을 개인이 갖고 있는 능력이 전부가 아니고 사회적 상황 속에서 일어나는 사람들 간의 관계라고 볼 수 있는 근거가 된다.

이와 같이 상황이나 관계가 중요한 부분을 차지함에도 불구하고, 특성연구는 나

름대로의 존재가치가 충분하다. 성공한 리더들의 공통점을 살펴보면 자신을 관찰하고 조절하는 특성, 인상관리, 사회적 영향력에 대한 열망, 자기실현에 대한 열망 등을 지니고 있기 때문이다. 그러므로 사회적 관계나 상황의 변수를 인정하면서도 리더 개인의 중요한 역할을 여전히 강조하고 있다. 리더십의 특성연구에 대해 다양한 학자들의 견해가 표출됨에 따라 리더의 특성과 자질을 리더의 기본 조건으로 보는 성향이 분명히 존재한다.

【표 2】에서 보는 바와 같이 연구자들의 다양한 리더십 특성을 알 수 있지만, 어떤 특성이 결정적인 리더십특성인지 규정하기는 매우 어렵다. 이렇게 다양한 특성들을 볼 때 과연 이것을 리더의 특성으로 볼 수 있는지 의문시되기도 하지만 리더에게는 다양한 특성목록을 통해 자신이 갖추어야하는 특성을 소유하고 개발하는 것이 중요할 것이다.

【표 2】 리더십 특성연구

Stogdill 1948	Mann 1959	Stogdill 1974	Lord et al. 1986	Kirkpatrick & Locke 1991	Zaccaro,Kemp & Bader 2004
지 능 민감성 통찰력 책임감 진취성 지속성 자신감 사교성	지 능 남성적 기질 적응성 지배성 외향성 보수적 기질	성취욕 지속성 통찰력 진취성 자신감 책임감 협동성 참을성 영향력 사교성	지 능 남성적 기질 지배성	추진력 동기유발 성실성 자신감 인지적 능력 사업지식	인지적 능력 외향성 면밀성(양심성) 정서적 안정 개방성 동조성 동기유발 사회적 지능 자기관찰 및 조정 정서적 지능 문제해결력

자료: 김남현(2018: 34)에서 재인용

특성연구 이론이 리더에 대한 결정론적 시각을 지나치게 강조함에 따라 리더는 아무나 될 수가 없는 영역인지에 대한 의심을 가지게 된다(최청평, 2016: 15). 따라서 특성연구 이론과 달리 리더의 능력을 후천적으로 개발시키고 학습할 수 있다는 것을 전제로 하는 이론이 등장했다. 이것을 역량연구 이론이라고 하며, 리더의 타고

난 능력과 리더 자체에 초점을 두고 리더에 두는 것은 동일하지만 선천적이라기 보다 훈련이나 학습으로 인해 체득될 수 있다고 보는 점에서 차이가 난다. 최근 들어 리더 역량연구에 대한 새로운 관심이 나타나기 시작해서 많은 연구결과들이 발표되고 있다. 대체로 리더십 효과성은 복잡한 조직문제들을 해결하는 리더의 능력에 달려 있다고 주장한다.

리더십을 리더의 자질을 중심으로 접근하는 이론에 이어 리더의 행동을 분석해서 적정한 리더십유형을 분석하는 행태론이 나타났다. 행태론은 어떠한 리더십 유형이 리더십 유효성을 극대화할 수 있는지에 중점을 둔다. 이러한 리더 행동유형연구는 리더의 행동을 강조하는 연구로, 리더가 무엇을 하는가, 그리고 리더는 어떻게 행동하는가에 초점을 두고 있다(묘효홍, 2010: 9). 리더 행동유형연구는 이처럼 다양한 상황에서 성원들을 이끌어가는 리더의 다양한 행동들을 모두 포괄하는 연구로 확대되었다. 행동유형 연구론자들은 '리더십이란 기본적으로 두 개의 행동으로 구성되어 있다' 고 한다. 하나는 과업행동(task behavior)이고, 다른 하나는 관계성 행동(relationship behavior)이다. 과업행동은 조직의 목표달성을 지원해주는 리더의 행동을 말하며, 관계성 행동은 성원들이 상호 좋은 인간관계를 맺고 일터에서 과업수행에 만족과 행복을 느끼도록 도와주는 행동이라 할 수 있다. 리더의 행동유형연구는 다양한 이론이 있으나 대표적으로는 오하이오 주립대학교 연구, 미시간 대학교 연구, 블레이크(Blake)와 모튼(Mouton)의 리더십 그리드 연구 세 가지가 있다.

특성이론의 리더십연구가 성과가 없는 것처럼 보이자 오하이오 주립대학교 연구자들은 '리더가 조직에서 어떻게 행동하는가?' 를 분석하고 '리더의 행동에 관한 설문지' 를 작성하고 리더의 행동을 분석하였다. 무려 1800여 가지의 행동목록을 기초로 150문항으로 설문서를 작성하였다. 설문을 분석한 결과 두 가지 유형의 리더행동을 발견하였다. 구조주도(initiating structure)와 배려(consideration)가 그것이다(Stogdill, 1974). 구조주의행동은 기본적으로 과업행동으로, 그것은 업무의 조직화, 작업 구조화, 역할·책임의 분담 등과 같은 활동이 포함되며, 배려행동은 기본적으로 관계성행동으로 성원들간의 관계, 신뢰구축, 인간관계가 포함된다. 특이한 점은 두 가지 행동유형을 별도의 독립된 변수로 보아 구조주의 행동유형을 보이는 정도는 배려 행동유형을 보이는 정도와 관련이 없다는 의미다.

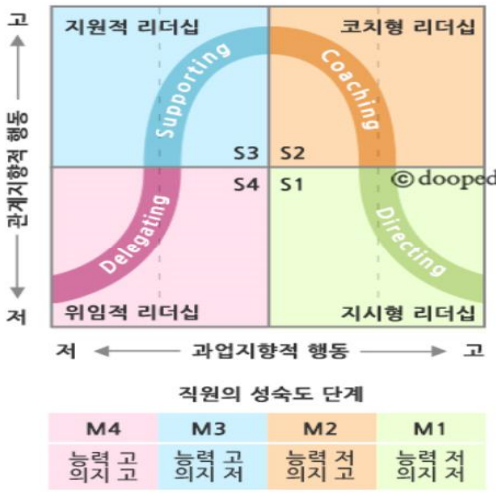
미시간 대학교 연구자들은 리더행동이 소집단의 업적에 미치는 영향에 특별한 관심을 보였다. 미시간 대학교의 연구에서도 두 가지 유형의 리더행동을 확인하였는데, 종업원지향(employee orientation)과 생산지향(production orientation)이 그것이다(최두환, 2004: 19). 종업원 지향은 종업원들에 대한 좋은 인간관계를 강조하는 리더의 행동유형으로 배려행동과 유사하고, 생산지향 행동은 직무의 기술적 측면과 생산측면을 강조하는 리더의 행동유형으로 구조주도 행동과 유사하다고 할 수 있다. 두 가지 유형이 독립된 별개로 보는 것이 아니고 단일연속체로 보고 있는 것이

오하이오 주립대학교 연구팀과 차이점이 있다. 즉, 생산지향적인 리더는 덜 종업원지향적이고, 종업원지향적인 리더는 덜 생산지향적인 리더라는 것이다. 하지만 많은 연구가 진행됨에 따라 두 가지 유형을 독립된 리더십지향으로 재개념화하였다.

블레이크(Blake)와 모튼(Mouton)의 리더십 그리드 연구 모델은 조직의 관리자훈련이나 리더십개발 분야에서 광범위하게 활용되고 있다. 이 모델은 생산을 위한 관심과 사람을 위한 관심(concern for production and concern for people)을 통해 리더가 조직의 목표달성에 어떻게 도움을 줄 것인가를 설명하기 위해 만들어졌다. 이 두 요인 역시 과업행동 및 관계성 행동과 밀접하게 일치하고 있다. 성과에 대한 관심만 높은 유형을 권한 순응형으로, 사람에 대한 관심만 높은 유형을 컨트리클럽형으로, 성과와 사람 모두 관심이 높은 유형을 팀형으로, 성과와 사람 모두 관심이 낮은 유형을 방관형으로, 성과와 사람에 대한 관심이 보통인 유형을 중도형으로 설정하였다(묘효홍, 2010: 18).

행태론이 리더의 행동 유형을 중시하는데 비해 1950년대부터는 조직의 상황과 구성원의 성향 등이 모두 상이하다는 전제하에 보다 효율적인 리더십을 강조하는 상황론적 리더십 접근법이 등장한다(최두환, 2004: 3~4). 상황론적 리더십 이론은 리더 중심에서 벗어나 상황변인 환경을 중시하게 되고, 허쉬(Hersey)와 블랜차드(Blanchard)에 개발되었다(김효수, 2003: 30). 명칭에서 알 수 있듯이 상황적 접근법은 다양한 상황에 따른 적정한 리더십 유형을 요구한다. 상황적 리더십 Ⅱ(SLⅡ ; Situational Leadership Ⅱ)는 리더의 행동유형을 지시적 차원과 지원적 차원으로 특정 상황에 따라 적정하게 활용하는 것이 포인트다. 지시적 차원의 유형은 과업지향적 행동과 같고, 지원적 차원의 유형은 관계지향적 행동과 같다. 지시적 행동은 조직의 목표달성을 중시하여 구성원들의 역할에 긍정적 영향을 미쳐 집단 공동목표에 매진하게 하는 것이다. 이에 반해 지원적 행동은 구성원들과의 적극적 인간관계를 통해 구성원 개개인이 만족감과 행복을 느끼도록 하고 자아실현, 적극적 소통 등의 방법을 통해 조직을 발전시키는 것이다. 지시적 행동과 지원적 행동의 高低(고저)에 따라 네 가지 유형으로 분류하였다. 【그림 1】에서 보는 바와 같이 첫 번째 S1 유형은 높은 지시적-낮은 지원적 행동유형으로 지시적 리더십 유형에 해당하고, 두 번째 S2 유형은 높은 지시적-높

【그림 1】 상황적 리더십 모형



자료: 김남현(2018: 129)에서 재인용

은 지원적 행동유형으로 코치형 리더십 유형에 해당하고, 세 번째 S3 유형은 낮은 지시적-높은 지원적 행동유형으로 지원적 리더십 유형에 해당하며, 마지막으로 네 번재 S4 유형은 낮은 지시적-낮은 지원적 행동유형으로 위임적 리더십 유형에 해당된다.

상황적 접근법의 또 다른 중요한 포인트는 구성원의 발달수준(the development level of subordinates)이다. 발달수준이란 구성원이 주어진 과업을 수행하는데 필요한 유능성(competence)과 헌신성(commitment)을 지니고 있는 정도를 말한다. 다시 말하면 유능성이란 과업을 수행하는데 필요한 전문적 능력이나 기술을 습득한 정도이고, 헌신성이란 과업 추진에 있어 구성원이 리더의 적극적인 간섭이 없이도 긍정적 태도를 지니고 자발적으로 업무를 처리하는 정도라 할 수 있다. 발달수준의 경우도 유능성과 헌신성의 고저(高低)에 따라 네 가지로 분류할 수 있다. M1 유형은 유능성이 낮고 헌신성도 낮은 경우이고, M2 유형은 유능성은 낮고 헌신성은 높은 경우이고, M3 유형은 유능성은 높고 헌신성은 낮은 경우이며, M4 유형은 유능성도 높고 헌신성도 높은 유형이다.

리더십의 상황적 접근법은 지시적·지원적 행동유형과 구성원의 발달수준을 연속선상에 두고 조합하는 이론이다. 예를 들어, 구성원의 발달수준이 유능성과 헌신성이 모두 낮은 M1 유형일 경우 S1의 지시적 리더십 유형을 필요로 한다는 것이다. 만약 성원이 더 발전하여 유능성은 낮지만 헌신성이 높다진다면 S2의 코치형 리더십을 채택해야 한다. 즉, 구성원의 발달수준의 유형에 맞게 지시적 행동과 지원적 행동을 선별적으로 실행해야 한다.

2) 현대적 리더십 이론

전통적 리더십 이론은 리더십에 대한 다양한 접근을 통해 리더의 자질과 행동유형 그리고 상황변인에 대한 연구결과이다. 하지만 일관성 있는 긍정적인 결과를 추출하기에는 한계가 있다. 하지만 전통적 리더십 이론에 기초하여 새로운 유형의 발전된 리더십이론이 나올 수 있었다.

경로-목표 이론(Path-Goal Theory)은 리더가 구성원들을 어떻게 동기유발시켜 조직의 공동목표에 이르게 할 것인가에 관한 이론이다. 리더의 행동유형을 구성원들의 발달수준에 맞게 매칭해서 설정되어야 한다고 하는 상황이론과는 달리, 리더의 과업의 특성과 상황변인들간의 관계를 중시한다(묘효홍, 2010: 20). 즉 성원들의 동기를 자극하여 성과를 최대화할 수 있도록 리더십유형을 적절히 활용하라는 것이다. 경로-목표 이론은 동기유발을 위한 기대이론(the expectation theory of motivation)의 관점으로부터 개념화된 것이다. 기대이론의 아이디어를 활용하려는 리더에게는 각 성원의 목표와 그 목표 달성에 대한 충분한 보상을 이해해야 한다.

성원들에게 주어지는 보상이 또한 유용한 가치 있는 것들로 구성되어야만 목표달성율이 높아지는 것이기 때문이다. 경로-목표 이론은 실적에 따른 보상을 전제로 하는 것이어서 성과 도달을 최우선으로 하는 조직에서는 유용하게 활용될 수 있다.

리더-성원 교환이론(Leader-Member Exchange Theory)은 리더와 성원간의 상호작용을 중심으로 하는 이론이다. 리더십 특성연구와 리더 행동유형 연구는 리더를 중심으로 하고, 상황적 리더십이론과 경로-목표이론은 성원들과 상황의 관점을 중시하고 있는 것과 비교된다. 즉, 리더와 성원간의 개별적인 관계에 초점을 두고 리더십을 개념화하고 있다. 리더와 한 명의 성원과의 개별적 관계, 리더와 또 한 명의 성원과의 개별적 관계, 리더와 또 다른 한 명의 성원과의 개별적인 관계와 같이, 모든 각각의 성원들에 따른 리더와의 관계를 리더십을 결정하는 기준으로 보는 것이다(조신호, 2012: 68). 이러한 리더와 성원들간의 개별적인 짝관계를 조사한 결과 크게 두 가지 유형으로 구분되는 것을 알 수 있다. 하나는 내집단(in-group)관계이고, 다른 하나는 외집단(extra-group)관계이다. 내집단관계는 공식적 역할 이외의 역할에 근거한 관계유형으로 상호간의 신뢰와 존경, 호감 등의 특성을 가지고 있다. 이에 반해 외집단관계는 공식적인 고용관계에 명시된 역할에 근거한 관계유형으로 직무기술서에 근거한 공식적인 의사소통을 특징으로 한다. 조직의 목표를 수행할 리더십 형성을 위해서 연구자들은 리더십의 처방적 접근법으로서 리더가 일부 몇 사람의 성원보다는 모든 성원들과의 양질의 교환관계를 개발해야 한다는 것을 강조한다. 특히 내집단관계에 있는 성원들에게만 무한한 관심을 보여서 공정성을 잃지 않도록 외집단관계에 있는 성원들에게도 내집단관계로 이동할 수 있는 기회를 충분히 제공해야 한다.

리더십에 대한 지속적인 연구가 이뤄진 결과 변혁적 리더십(Transformational leadership)으로부터 진성 리더십, 섬김의 리더십 등 다양한 이론이 등장하였다.

새로이 등장한 변혁적 리더십(Transformational leadership)이라는 용어는 1973년 다운튼(Downton)이라는 학자에 의해 처음 만들어졌다. 이후 리더십의 중요한 접근법으로 등장한 것은 제임스 맥그리거 번즈(James MacGregor Burns)의 저서 리더십(Leadership,1978)을 통해서였다(최두환, 2004: 24 ~ 27). 그는 “리더란 성원들의 목표와 리더의 목표에 보다 더 효과적으로 도달할 수 있도록 성원들의 동기를 자극하는 사람” 이라고 하였다(김남현, 2018: 224). 권력을 휘두르거나 행사하는 것과는 아주 다른 접근이라 할 수 있다. 변혁적 리더십을 설명할 때 거래적 리더십(transactional leadership)과 비교하여 자주 언급된다. 거래적 리더십은 리더와 성원들 사이에 일어나는 교환관계에 초점을 두고 있으며, 변혁적 리더십은 리더가 성원들과 함께 일체감을 지니고 성원 개개인이 포트폴리오를 통하여 스스로를 변화시킬 수 있도록 자극하는 리더십이라 할 수 있다(NGWE KYI MYO NAING, 2016: 12). 기업 조직에서 변혁적 리더십의 예로는 공정성과 윤리성에 비중을 두고 기업의 윤리적 가치관을 스스로 변화시키려는 리더십을 들 수 있다.

진성리더십(Authentic Leadership)에 대한 연구는 '꾸밈없이 진실한가, 현실에 맞게 실질적인가'에 초점을 맞추고 있다. 용어 자체에서 인식할 수 있듯이 진성리더십은 리더가 조직을 관리하고 성원들과의 소통 속에서 표출되는 정직성을 리더십의 본질로 본다(최청평, 2016: 22). 지속적인 연구가 진행되고 있는 분야이며 아직 형성되고 있는 이론이라서 점진적으로 뒷받침되어야 하는 이론이다. 이론의 출현배경은 월드컴(Worldcom), 엔론(Enron) 등 많은 기업체들의 부정부패 스캔들, 금융기관의 심각한 경영실패 등으로 사회 불안이 가중됨에 따라 리더에 대한 연구 중심을 리더의 진정성에 둠으로서 생겨났다. 조지(George)는 실무적으로 어떻게 리더가 진정성을 갖출 수 있는지를 다섯 가지 특성을 통해 적시하고 있다. 목적지향적이고(purposeful), 가치중심적이며(value centered), 관계적이고(relational), 자제하고(self-discplined), 측은지심(compassionate)을 가져야 한다고 한다. 따라서 진성 리더십을 발휘한다는 것은 이 다섯 가지의 특성을 내면화해서 실행한다는 것을 의미한다.

섬김의 리더십(Servant Leadership)은 일반적으로 생각하는 리더십과는 전혀 다른 리더십 접근법이라고 할 수 있다. 그것은 리더십을 리더가 성원들에게 영향을 미치는 것이라는 거의 모든 리더십 이론과는 달리 리더는 성원들을 섬기는 사람으로 인식해야 한다고 개념기준을 설정하기 때문이다. 섬김의 리더십에서는 리더는 성원들 모두에게 세심한 관심을 기울이고, 그들과 공감하며 소통하고, 성원들의 역량에 맞게 리더의 권한을 위임하며, 성원들이 자신의 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 지원해야 한다(최청평, 2016: 18). 따라서 섬김의 리더십이란 우선 다른 사람을 먼저 섬기고 싶다는 자연스러운 감정으로 시작하여 그 같은 감정을 가지고 다른 사람을 지도하고 싶다고 의식적으로 변화해서 실행하는 것이라고 할 수 있다(김남현, 2018: 310). 섬김의 리더십은 경로-목표이론이나 리더-성원이론과는 달리 '성원우선'과 성원의 개발과 성장을 지원하기 위해 리더가 보여야 할 행동에 초점을 두고 있다. 따라서 섬김의 리더십을 실천하는 리더는 항상 성원들의 말에 경청하고 공감해야 하며, 성원들의 능력, 필요, 목표를 이해하고 성원들의 잠재력이 최상을 이룰 수 있도록 지원해야 한다. 나아가서 이러한 섬김의 리더십은 조직 내의 '배려와 공생의 문화'를 통해 조직외부에도 관심을 가지고 지역사회 공헌을 통한 이상세계 구축에도 나아갈 수 있는 기반이 된다.

적응적 리더십(Adaptive Leadership)은 조직 내·외부의 도전과 문제, 환경변화 등에 직면하여 그것들을 적절하게 잘 처리하고 대응할 수 있도록 리더가 성원들을 어떻게 고무시킬 것인가에 관한 리더십 접근법이다(윤홍근, 2001, 한국행정학회), 적응적 리더십은 리더를 중심으로 하는 이론이 아니라 성원들이 과업을 수행할 수 있도록 모든 변화요인들에 대한 적응을 지원하는 리더십이다. 다시 말하자면 리더의 행

동은 성원들의 삶에서 요구하는 중요한 변화에 역점을 두고 문제를 해결해가도록 고무하기 위해 리더가 취해야 하는 행동이다. 적응적 리더십은 상황의 변화, 리더의 행동, 적응을 위한 노력을 포함하여 여러 차원들로 구성된 복잡한 과정이다. 적응에는 리더 자신 뿐만 아니라, 변화에 대응하는 성원들에게 요구되는 적응도 포함하기 때문에 성원 개개인들도 환경에 적응하기 위한 노력을 기울여야 하며, 리더도 성원들이 적응할 수 있도록 지원할 수 있는 방안을 지속적으로 찾아가야 한다.

리더십에 대한 심리역학적 접근(Psychodynamic Approach) 방법이 있다. 인간행동의 역동성에 초점을 두어 인간은 동기유발을 촉진하는 수많은 요인들, 의사결정의 양식들, 상호작용의 양식들을 가지고 있으며, 불합리한 측면도 동시에 지니고 있는 역설적 존재라고 보고 있다(김남현, 2018: 404). 리더십은 인간의 행동에 관한 것으로, 무엇을 어떻게 왜 하는지에 대하여 조직내에서 리더가 취하는 행위에 대한 접근방식이다. 조직의 공동목표 달성을 위해 성원들에게 관심을 갖고 동기부여를 하며, 다양한 인력과 시설들을 이용하여 조직활동에 최적화되어 움직이도록 하는 것이라 할 수 있다. 이와 같이 인간의 행위에 대해 관찰가능하고 합리적인 현상에 초점을 두는 연구가 주류가 되므로서, 조직생활에서의 정서적·심리적 영역에 대한 연구는 전무하였다. 따라서 리더십에 대한 심리역학적 접근법은 조직이 처한 환경적 상황 못지 않게 성원들 간의 심리적, 사회적, 정서적 과정을 충분히 고려해야 한다고 강조한다.

윤리를 중심으로 리더십에 대해 접근하는 이론이 있다. 리더십 윤리(Leadership Ethics)는 하나의 단일한 리더십 이론에 초점을 맞추어 서술하는 것이 아니고, 리더십의 여러 다양한 측면을 서술하고 광범한 윤리적 관점들을 제시하고 있는 것이 특징이다(최청평, 2016: 23). 윤리라는 개념은 개인과 사회가 더불어 살아가는 세계에서 가치나 도덕성의 기준을 어떻게 설정하느냐와 관련이 있다. 윤리이론은 어떤 상황에서 무엇이 옳고 그른지, 가치가 있는 것인지 결정하는 기준을 제공해준다. 정경유착으로 인한 대규모 사기사건이나 금융사건의 발생은 지도자의 윤리적 리더십의 부재(不在)로 기인한 것으로 밖에 볼 수 없다. 시스템이 구조화되어가고 있는 현대사회에서 인간의 기본가치에 대한 인식이 공유되는 윤리가 확보되지 않는다면, 그로 인한 피해가 언제든지 수많은 구성원들에게 미칠 수 있다. 윤리적 리더십의 기본 가치는 섬김의 리더십, 변혁적 리더십, 진성 리더십에서 어느 정도 공유하고 있다. 기본적으로 리더로서의 역할을 수행할 때 인간에 대한 최소가치와 도덕성을 기본 바탕으로 해야 한다는 것이다. 윤리적 리더십에 관한 연구는 계속되고 있으나 아직 이론적인 기초가 확립되지는 않고 있어, 향후 체계적인 이론 형성이 있을 것으로 본다.

팀(team)은 조직에서 사용되는 단위로서 임시적으로 어떤 프로젝트를 수행하기 위해 만들어지는 경우가 많다. 팀리더십(Team Leadership) 이론은 목표달성을 완수하기 위해 상호의존적이고 공동의 목표를 추구하고, 행동들을 상호조정 해야 하는 것을 강조하는 리더십 이론이다. 조직에서 팀을 기초로 하는 구조는 급변하는 환경에 적응하고 신속하게 대응할 수 있는 기본능력을 제공해 주기 때문에 조직이 살아남기 위해 아주 중요하다. 반면에 협력적인 팀의 노력과 의사결정을 지원하지 않는 조직문화에서는 팀의 활동이 어려워지기 때문에 조직의 문화를 팀 활동을 지원하도록 변화시켜야 한다. 팀 리더십은 상황적 리더십이나 변혁적 리더십의 팀 상황 속에서도 적용될 수 있으나, 독특한 리더십 영역으로 매우 과정지향적인 리더십이다. 팀 리더를 선발할 경우 객관적이고 개방적이면서 훌륭한 진단능력을 보유한 사람으로 통찰력과 예리한 감각을 지니고 팀원들의 의견에 귀를 기울이는 사람을 선택하는 것이 가장 현명할 것이다. 훌륭한 리더는 팀의 문제를 정확하게 진단하고 장점이 무엇인지를 인지하여 그에 상응하는 적절한 조치를 실행할 수 있는 능력을 지니고 있어야 한다.

性(성)과 리더십(Gender and Leadership) 이론은 '여자도 리더가 될 수 있는가?'라는 의문으로 연구를 시작하였으나, 지금은 차별을 두는 것이 의미가 없는 것으로 받아들여지고 있다(김남현, 2018: 568). 남성 중심의 사회에서 '여성과 리더십'이란 주제에 대한 연구가 거의 이뤄지지 않았고, 사회적인 관심도 거의 없었다. 세계적으로 유명한 여성 리더들이 많이 있다. 그래서 최근에는 남자와 여자 간의 리더십 유형과 효과성의 차이가 어떠한지에 대해 관심을 가지고 있다. 현대사회에서 여성의 리더십이 보다 효과적이라고 주장하는 학자들도 있고, 성(gender)은 리더십 유형과 효과성과는 전혀 상관관계가 없거나 거의 없다고 하는 학자들도 있어 상관관계를 연구하는 실증이론들이 계속해서 나올 것으로 기대된다. 어쨌든 간에 성별과 리더십에 관한 연구결과들을 이해하는 것이 더 많은 여성들이 상위계층의 리더십 지위로 승진하는데 도움이 된다. 승진장벽을 제거하므로서 상위층 리더가 될 수 있는 기회를 균등하게 제공하여 조직의 발전 뿐만 아니라 개인의 능력을 발휘할 수 있는 계기가 된다. 결과적으로 성과 리더십에 대한 많은 연구들로 인하여 '성차별'이란 사회적 불평등을 제거하고, 눈에 띄지 않아 간과되었던 여성의 승진장벽의 여러 양상을 밝히고 있어 매우 고무적이다.

문화가 일정한 리더십 유형이 아니고,'문화와 리더십'과 관련된 다양한 개념들을 초점으로, 문화가 리더십에 미치는 영향에 대해 연구하는 것이 문화와 리더십(Culture and leadership) 이론이다. 문화란 일련의 사람들이 함께 공유하는 후천적 신념, 가치, 규정, 규범, 상징, 전통이라고 할 수 있다. 세계화가 점점 더 속도를 내

고 있어 글로벌 리더가 되기 위해서는 여러 가지 조직 문화에 대한 인식과 반응을 해야 한다. 다문화적인 역량을 키우기 위해서는 '전 세계의 경영·정치·문화 환경, 다문화적인 시각, 타 문화권에 대한 이해, 타문화권에 대한 문화적 평등'에 대해 적극적으로 인지하고 포용할 수 있는 자질을 가지고 있어야 한다. 문화와 리더십 연구를 통합하면 리더십에 대한 인식이 확대되어 리더십을 세계적 관점에서 이해하는데 큰 도움이 될 것이다.

제 4 절 동·서양의 리더십 비교

역사적으로 현대의 국가라는 개념은 근대 이후에 생겨나게 되었고, 그 이전에는 민족 중심으로 이합집산(離合集散)을 통해 지도자가 통치를 했다. 따라서 한 나라의 리더십을 규명하는 것도 어려운데 그 보다도 훨씬 넓은 범위의 동양과 서양으로 구분하여 리더십의 특성을 밝힌다는 것이 불가능한 일이다. 하지만 동·서양의 역사와 문화, 사회풍토를 통해 공유할 수 있는 가치를 통해 리더십에 대해 접근하고자 한다.

서양의 리더십 이론에 대한 학문적인 연구는 19세기의 토마스 칼라일(Thomas Carlyle)의 『Heroes and Hero Worship, 1841』과 프란시스 갈톤(Francis Galton)의 『Hereditary Genus, 1841』로부터 시작되었다(조신호, 2015: 165). 20세기에 들어와서 버드(Bird), 스톡딜(Ttogdill), 그리고 만(Mann)에 의해 리더십에 대한 연구가 본격화되었다. 서양의 리더십 이론은 초창기에 경영학의 한 분야로서 조직, 인사 등을 중심으로 발달되어 왔다. 그래서 특성이론, 역량이론, 행동주의 이론을 중심으로 연구모델이 발표되고 1970년대부터는 새로운 상황적 접근법에 따른 리더십 이론들이 다양하게 등장하였다. 하지만 노동력의 사용자와 제공하는 자의 종속관계를 벗어나지 못하고 경영을 중심으로 성과중심주의에 따른 결과물을 가치있게 하는 관점을 견지하고 있다(조신호, 2015: 171). 전통적으로 서양의 리더십의 핵심은 '인간'이 아니라 과업과 그 과업을 추진하는 과정에 있었다. 물론 변혁적 리더십이나 수퍼리더십 이론의 출현으로 인하여, 리더와 구성원들간에 단지 상하관계가 아닌 유기적으로 연결된 시각을 보여주는 것은 대단히 발전된 성과라 할 수 있다. 리더와 마찬가지로 구성원들에게도 동등하게 상황변수로 설정하여 조직에 대한 영향을 분석하는 것으로서 실적 중심주의에서 조직을 하나의 유기체로 접근하는 관점의 전환이 낳은 이론들이 20세기 후반에 등장하였다.

동양의 리더십은 서양과 달리 학문적·체계적 연구는 존재하지 않았다고 보는 것이 정확하다. 하지만 리더십을 지도력(指導力), 영도력(領導力), 지도능력(指導能力),

지휘통솔(指揮統率) 등으로 번역하였을 때 동양에서도 그러한 리더십 이론을 찾아낼 수가 있다. 동양의 리더십은 군주와 신하와의 관계에서 군주가 신하에게 미치는 영향력을 통해 찾아볼 수 있고, 군주·신하의 통치가 백성의 안녕(安寧)과 행복을 증진시킬 수 있어 태평성대 시대를 이룰 때 비로소 리더십이 제대로 실현된 것이고, 그 상호관계를 찾아가는 것이 리더십에 대한 연구라 할 수 있다(최두환, 2004: 32 ~ 41). 그래서 군대문화나 승리를 위한 장수들의 덕목과 그 실천행위가 바로 동양의 전통적 리더십 유형이 될 수 있다. 이러한 전통적 리더십에 절대적 영향을 주는 사상이 바로 유교사상, 불교사상, 도교사상이다. 이러한 사상들은 군주와 신하가 평생 공부해야 하는 덕목을 내포하고 있기 때문에 시대에 따라 다를 수는 있지만 대체로 지도자의 바이블로 취급했다. 리더십의 방향을 실질적으로 표현할 수 있는 용어로는 인의(仁義), 덕(德), 무위(無爲) 등이 있다.

동양의 리더십과 서양의 리더십 이론을 간략하게 비교해 보면 몇 가지 차이점을 발견할 수 있다. 동양의 리더십은 유교·불교·도교 사상을 이념으로 하지만 서양의 리더십은 성과 중심의 경영학 이론을 기본 이념으로 하고, 동양의 리더십은 공존, 공유를 목표로 하지만 서양의 리더십은 사용자의 이익 증대를 목표로 한다.
동양은 덕(德)과 능력(能力)을 겸비하는 것을 리더의 선결조건으로 보지만 서양은 리더의 능력을 최우선으로 본다. 이러한 차이는 동양의 오랜 역사를 가진 철학에 뿌리를 둔 것과 서양의 산업혁명 이후 자본주의 경제 체제에서 대단위 생산을 위한 관리와 경영을 위한 이론으로 발달된 것에 기인한다(조신호, 2015: 173).

동·서양이 리더십 개념의 발생 환경이 달라 리더십 이론에 대한 접근방법과 적용에 차이가 있을지라도 1970년대 이후 등장한 리더십이론에서 공통점을 발견할 수 있다. 변혁적 리더십 이론은 리더가 조직 구성원의 사기를 고취시키기 위해 미래의 비전과 공동체의 사명감을 강조하며 구성원 개개인의 이익보다 조직 전체의 이익을 우선으로 하며, 서번트 리더십 이론은 리더로 하여금 구성원과 고객들을 위해 섬기는 덕목을 강조하고 있어 약자에 대한 관심, 불평등 해소, 구성원의 참여 유도 등을 기본요소로 한다. 또한 윤리적 리더십 이론은 리더가 조직 구성원들의 신뢰를 바탕으로 기업경영에 대한 윤리적 비전과 목표를 제시하여 윤리적 합리성을 추구하는 특성을 보여준다. 이와 같이 리더 중심이 아닌 구성원들과 고객들을 중심으로 리더십 개념이 변화하는 것을 볼 때 서양의 리더십 이론과 동양의 리더십 이론이 별개로 분리된 것이 아니라 상당히 공유하는 부분이 있는 것을 알 수 있다.

제 3 장 사마천(司馬遷)의 사기(史記)에서 본 진시황

제 1 절 사마천의 사기

중국의 역사에서 사마천의 사기를 빼놓고는 논할 수가 없을 정도로 범위나 비중이 크다는 게 많은 학자들의 일치된 의견이다. 물론 사기 자체를 부정적으로 보는 학자가 없지는 않지만 대체적으로 사기에 대한 평가를 비중 있게 하고 아울러 중국 역사에서 중요한 위치를 차지하는 것으로 본다.

사마천의 子(자)는 자장(子長)이며 BC 145년 섬서성 용문(龍門, 현재의 한성시(漢城市))에서 사마담의 아들로 태어났다. 사마천은 전한(前漢)시대의 역사가이며 사기를 집필하였고 중국의 최고(最高)의 역사가로 칭송된다. 아버지 사마담(司馬談)은 한 무제 때 태사령(太史令)[1]이었는데, 사마담은 세상을 떠나기 전에 사마천에게 반드시 역사서를 집필하라는 유언을 남겼다. 사마천의 가문은 대대적으로 역사가 집안이었다. BC 145년 경학의 대가인 동중서와 공안국에게서 학문을 배우고, 20세인 BC 126년 아버지 사마담의 권유로 전국 산천을 약 3년간 유랑하였으며, BC 108년 아버지의 뒤를 이어 태사령(太史令)이 되어 무제를 시중하였고, 아버지의 유언을 받들고자 국가의 장서가 있는 기록보관소에서 수많은 자료를 정리하고 수집하였다.

BC 99년 항상 골칫거리였던 한나라 외부세력인 흉노를 격파하러 간 이릉이 흉노에게 투항하자 다른 신하들과 달리 사마천은 이릉을 변호하다가 무제의 노여움을 받아 투옥되었고 사마천은 얼마 있지 않아 풀려날 것이라는 희망의 끈을 놓지 않고 담담하게 기다리고 있었다. 하지만 이릉이 흉노에 항복하고 군사교관을 자처했다는 소문이 나돌았다. 무제는 소문에 대한 진상을 조사하기는 커녕 이릉 가족을 몰살하고 사마천에 대해서는 사형을 선고하였다. 사형을 선고받은 사마천은 수많은 나날들을 사기를 완성하고자 하는 마음으로 보냈지만 목숨을 유지하기가 어려운 상황이었다. 다행인지 불행인지 옥에 갇힌 그에게는 사형을 면하기 위해서 두 가지를 선택할 수 있었다. 하나는 50만전의 금전을 내고 죽음을 면하는 것이고, 둘째는 궁형을 감수하는 것이다. 사마천은 50만전을 내고 사형을 면하고 싶었으나 그렇게 큰 돈도 없을 뿐더러 어느 누구도 무제의 심경을 건드리지 않기 위해서 도와주지 않을 것이란 것을 스스로 알았다.

결국 그는 궁형 밖에 선택의 길이 없어 목숨을 유지하기 위해 죽음보다도 비참한 궁형을 선택하였다.[2] 이후 한 무제의 사면으로 출옥한 후, 중서령(中書令)[3]이라

1) 한나라에서 천문과 역법 및 조정의 기록을 담당했던 녹봉 600석을 받는 관리

는 직책을 받았다. 자신에 대해 사형선고를 내리고 궁형을 자초한 무제 곁을 지키는 것이 인간으로서 참으로 힘들고 고된 시간이었을 것이나 사마천은 사기를 완성하기 위해 모든 것을 감수할 자세로 중서령의 임무를 맡았다. 사기를 완성한 시점은 아버지 사마담이 유언을 한 지 약 20년 만이었다. 사마천의 사망에 대해서는 여러 가지 주장이 있으나 확인할 수 있는 길이 없다. 다시 한 무제의 노여움을 사서 처형됐을 수도 있고, 사마천 자신이 사기 저술을 마치고 스스로 저 먼 곳으로 사라졌을 수도 있다. 사망 시기는 정확하게 알 수 없으나 대체로 BC 90년에서 85년 사이에 사망한 것으로 보인다.

중국 정통 민족인 한족(韓族)은 사마천의 생애나 역사서 사기(史記)에 대하여 깊이 있게 연구하거나 위상을 높이지는 않았다. 오히려 이민족이 세운 나라인 원나라나 청나라 집권시 사마천에 대한 역사적인 접근을 통해 문화적인 수준을 높였다. 왜냐하면 사마천이 쓴 사기는 권력자나 정권에서 특별히 좋아하는 글은 별로 없고 쓴소리로 권력자를 비판하는 내용이 많기 때문이다. 그래서 지금의 무덤과 사당도 대부분 이민족 정권인 원(元)과 청(淸) 시대에 보수되거나 확충되었다. 하지만 최근 2010년 정도부터 중국 정부는 대대적으로 사마천에 대해 긍정적으로 인식했다.
사마천 제사는 중국인의 조상이라 할 수 있는 황제(黃帝)에 대한 제사, 공자(孔子)에 대한 제사와 더불어 중국 3대 제사에 포함된다. 중국에서도 그 만큼 정신적이고 문화적인 수준을 향상시키려는 의도가 내포되었다고 할 수 있다.

사마천은 친구 임안에게 보낸 편지에서 “천지자연과 인류 사회의 관계를 탐구하고, 과거와 현재의 변화를 꿰뚫어 일가의 문장을 이루고자 했습니다.” 라고 했다(사마천, BC91/2020: 63). 이것이 바로 『사기』를 저술하게 된 출발점이다. 사기는 동양 역사서의 최고봉이며 탁월한 서사성을 간직한 작가의 숨결이 느껴지는 문학서임과 동시에 인간의 본질을 날카롭게 분석하였다. 한국, 중국, 일본 뿐만 아니라 전 세계에서 역사서로서 명작으로 꼽히는 사기는 역사서임과 동시에 문학적인 수준도 뛰어나며, 전설적 황제(黃帝)로부터 한 무제에 이르는 3000년의 시간과 공간을 다루고 있다. 시공간을 초월한 통찰력과 안목으로 집필한 중국 역사서의 전형으로 불후의 명작이라 할 수 있다. 사기는 또한 중국의 정사(正史) 24사(史)[4]의 필두로서 유일하게

2) 이릉지화(李陵之禍), 중국 한(漢)나라 무제(武帝) 때 흉노(匈奴)를 정벌하러 간 장수 이릉이 흉노를 맞아 싸우다가 중과부적(衆寡不敵)으로 패하고 항복(降服)했을 때 사마천이 이릉을 변호했다가 궁형(宮刑)에 처해진 일
3) 황가도서관을 책임지는 환관에게 주는 벼슬
4) 24사(二十四史)는 청(淸)의 건륭제(乾隆帝, 재위 1736~1796) 때 중국 역대 왕조(王朝)의 정사(正史)로 인정된 24종류의 사서(史書)들이다. 신원사(新元史)를 더하여 25사(史)로 부르기도 한다

국가기관이 아닌 개인이 편찬하였으며 중국 전설시대인 황제(黃帝)로부터 한(漢)나라 무제에 이르기까지 기록한 유일한 통사이다. 아울러 기전체(紀傳體)의 효시로서 수천 년 동안 역사서의 표준으로서의 위상을 지니고 있다. 이 뿐만 아니라 인간의 본질을 꿰뚫어보는 독자적인 서술 방식으로 인하여 인간학 교과서라 할 수 있을 정도로 현실과 밀착되어 있다.

사기는 총 130권으로 되어 있고 52만 6500자이다. 130권은 '본기(本紀)' 12권, '표(表)' 10권, '서(書)' 8권, '세가(世家)' 30권, '열전(列傳)' 70권으로 구성되어 있다(사마천, BC91/2015a: 17). 이같이 다섯 부분으로 나뉘어 있기는 하지만 다섯 체제의 실질적인 내용은 상호 보완적이므로 유기적으로 연결되어 있다. 이러한 유기적 체제로 인하여 역사학의 신기원을 이룬 '기전체'의 효시가 될 수 있었다.

『사기』의 체제와 대체적인 내용을 보면 다음과 같다.

첫 번째는 본기(本紀)로, 주로 제왕의 역사가 담겨 있다. 전설시대의 황제(黃帝)로부터 사마천이 살았던 시기까지 역대 제왕의 흥망과 중대한 정치적 사건이 기록되어 있다(사마천, BC91/2015a: 21 ~ 22). 기본적으로 제왕들에 관한 기록이지만, 제왕이 아닌 인물들도 포함하고 있는데 바로 항우와 여태후가 그 주인공이며, 제왕을 형식이 아닌 실질적인 의미로 인식하여 본기에 편입시켰다.

두 번째는 표(表)로 사건 위주의 본기를 알기 쉽게 이해하도록 배려한 부분이다. '표' 부분은 왕조 순서에 따라 역사를 약간의 단계로 나누고 이를 다시 세대·연·월로 나누어, 큰 사건을 간명하게 나타내는 동시에 사건 전체를 서로 연계시키고 보완했다(사마천, BC91/2020: 13).

세 번째는 모두 8권으로 된 서(書)다. 서는 예의(「예서」)·음악(「악서」)·천문(「천관서」)·달력(「역서」)·수리(「하거서」)·경제(「평준서」)·군사(「율서」)·종교(「봉선서」)에 관한 당시 사회의 주요 제도를 전문적으로 논술한 것이다(김영수, 2016: 82 ~ 84).

네 번째 세가(世家)는 30권으로 이루어져 있다. 춘추전국시대 이후 한대(漢代)에 이르는 주요 제후들의 역사 기록이 담겨 있다(김영수, 2016: 96 ~ 98). 유학의 창시자이자 사상가인 공자와 농민봉기군의 우두머리였던 진섭(陳涉)[5]은 제후가 아님에도 세가에 포함시키는 의미심장한 파격도 눈에 띈다.

다섯 번째는 『사기』의 5체제 중에서도 백미라 할 수 있는 열전(列傳)이다.

---

5) ? ~ BC 208, 중국 진 말기의 농민 반란 지도자로서 기원전 209년 '진승·오광의 난'을 일으켜 '장초'를 건국하였으며 자(字)는 섭(涉)이고, 이름은 진승(陳勝)이다

왕·제후 이외의 인물에 관한 기록인 열전은 모두 70권으로 그 분량이 방대하다. “정의롭게 행동하고, 기개가 넘쳐 남에게 억눌리지 않으며, 세상살이에서 기회를 놓치지 않고, 공명을 천하에 떨친 사람들의 일을 내용으로 열전 70편을 지었다.” 라고 사마천은 태사공자서에서 말했다(김영수, 2016: 116 ~ 117). 마지막 권인 「태사공자서(太史公 自書)」는 성격이나 특징으로 보아 별도의 열전 유형으로 분류할 수 있다. ‘자전(自傳)’이란 용어가 적절할 듯하다. 『사기』를 서술하게 된 동기와 취지 및 129편 전체의 핵심과 개략적 내용을 소개하고 있다는 점에서 별도의 유형으로 구분하는 학자들로 있다.

중국 최초의 통일제국인 진시황의 진(秦)나라는 주나라 서쪽 위치한 이적(夷狄)으로 불린 작은 변방의 나라였다. 하지만 양공의 개혁정치를 시작으로 목공, 헌공, 효공, 무왕 등 제왕들의 끊임없는 개혁을 거쳐 전국 7웅에 포함되는 강력한 국력을 구축하게 되었다. 진시황은 폭군으로 알려져 있으나 사마천은 통일제국 구축을 위한 여러 가지 업적을 세세하게 기록하고 있다. 통일 후에는 중앙집권의 기초가 되는 군현제, 도량형 · 화폐 · 문자 통일, 인재의 적극적인 활용 등 제국의 시스템을 구축해 나갈 수 있는 기반을 완벽하게 만들었다. 하지만 통일 이후 끊임 없는 정복욕과 아방궁 건설 등 대규모 토목사업으로 인하여 백성을 강제동원하므로서 죽음으로 내몰고 도탄에 빠지게 하는 잘못을 범했으며, 위대한 업적 이면에 드리워진 탐욕과 교만 등 빗나간 제국 운영으로 인하여 점차 쇠락의 길을 서서히 가게 되었다. 사기에는 이러한 진시황의 공(功)과 과(過)를 상세하게 서술하고 있으며, 진시황이 왕위에 올랐던 40여 년간의 중대한 사건에 대하여 복잡다단한 필치로 기록하고 있다.

제 2 절 진시황(秦始皇) 인물 연구

1) 진시황 이전의 중국 역사 개관(槪觀)

어느 나라나 그렇듯이 고대 신화로부터 역사가 출발한다. 중국도 전설적인 오제(五帝)로 시작되며, 황제(皇帝), 전욱(顓頊), 제곡(帝嚳), 요(堯), 순(舜) 다섯 명의 성군을 오제(五帝)라 한다.[6]

이어서 하(夏)나라, 은(殷)나라,[7] 周(주)나라가 차례로 일어서고 주나라는 유왕 때 망하자 유왕의 아들 태자가 즉위하여 동쪽 낙읍(洛邑)으로 도읍을 옮겨 겨우 침입을

6) 황제(黃帝) 이전에도 복희와 신농이 존재했지만 사마천은 ≪춘추≫와 ≪국어≫라는 역사서를 읽고 오제에 대한 관점을 명확히 했다

7) 사마천은 나라의 명칭을 은(殷)이라고 부르지만 상(商)나라로 부르는 것이 일반적이며, 은지역은 여러 도읍 중에 마지막 도읍지다

피했다.[8] 기원전 770년의 사건으로 이 시기부터 춘추시대라 한다. 주나라의 권위가 약해지고 주나라의 제후국들이 각자 주 왕실을 떠받드는 패자(霸者)로서 지위를 가진다.

이러한 패자로는 제나라 환공, 진(晉)나라 문공, 진(秦)나라 목공, 초나라 장왕, 송나라 양공, 오나라 합려, 월나라 구천 등이 있다.[9]

주나라의 권위가 완전히 땅에 떨어진 후에는 제후국들 중에 힘이 강한 자가 스스로 제왕이라 칭하는데 이를 전국시대라 하고, 이러한 나라들로는 진, 조, 한, 위, 연, 제, 초 7개국이 있는데 이를 전국 7웅이라 한다. 전국 7웅의 하나인 서쪽 변방의 진나라가 국력을 강성하게 하여 주위 6개국을 정복하였는데 이로서 최초의 중국 통일이 완성되었다. 이런 중국 통일의 과업을 수행한 사람이 바로 진시황이다.

2) 진시황의 출생 ~ 즉위 전

진시황의 성은 영씨(嬴氏)이고 이름은 정(政)이다. 영정이 태어나기 전에 조나라와 진나라는 치열한 전쟁 중에 있었고 전쟁을 중화하기 위한 방법으로 인질정책을 시행한 바, 이인(異人, 후에 '자초(子楚)'로 개명함)은 진나라 왕족으로 조나라에 인질로 잡혀 있었다. 이인이 바로 영정의 아버지다. 하지만 이인은 진나라에서 주목 받는 왕족이 아니었으므로 언제 죽을지 모르는 처지였다. 이런 보잘 것 없는 인질에 대해 눈독을 들이고 전 재산을 투자한 사람이 있으니, 바로 조나라의 대상인(大商人) 여불위다. 여불위는 자초에게 거금을 들여 식객을 보내고 음식과 돈을 제공하였을 뿐만 아니라 자신이 첩으로 데리고 있던 조희를 자초와 함께 지내도록 하였다. 기원전 259년, 타국 조나라의 수도 한단(邯鄲)에서 자초와 조희 사이에 태어난 자녀가 바로 영정(嬴政)이다.[10]

여불위는 애초부터 자초를 진나라의 왕으로 만들려고 모든 걸 갖다 바칠 각오로 정치적인 판단을 하여 서서히 계획을 시행하고 있었다. 당시 상황으로서는 자초는 절대로 태자가 될 수 없는 처지임에도 여불위는 자초 공자를 태자로 만들고자 여러 정보를 얻고 관리하고 있었다. 진나라 소양왕 42년 안국군(安國君)이 태자로 책봉되

---

8) BC 770년에 일어난 사건으로 이후를 동주라 하고, 그 이전은 서주라 한다

9) 중국 춘추시대 5인의 패자(霸者)를 일컫는 말로 춘추오패(春秋五霸)라 한다. 중국에서 제국간(諸國間) 혹은 제후간(諸侯間)에 맺어지는 회합이나 맹약을 회맹(會盟)이라 하며, 회맹의 맹주(盟主)가 된 자를 패자라고 한다. 《순자(荀子)》에 의하면 오패라 함은 제(齊)나라의 환공(桓公), 진(晉)나라의 문공(文公), 초(楚)나라의 장왕(莊王), 오(吳)나라의 왕 합려(闔閭), 월(越)나라의 왕 구천(勾踐)을 가리키는데, 한편 진(秦)나라의 목공(穆公), 송(宋)나라의 양공(襄公)이나 오나라의 왕 부차(夫差)를 꼽는 경우도 있다

10) 하지만 자초가 조희를 만나기 전에 조희는 여불위의 첩으로서 이미 여불위의 자녀를 임신하고 있었다는 것을 암시하는 바가 있어 영정은 여불위의 아들일 가능성이 상당히 높다.

었는데 안국군에게는 자녀가 없었다. 안국군이 화양부인을 총애했으나 화양부인에게는 자녀가 없어 여불위가 자초로 하여금 화양부인의 양자가 되도록 로비를 하여 자초는 화양부인의 양자가 될 수 있었다.

어린시절 영정은 여불위의 도움으로 경제적인 풍요로움과 조희라는 여인을 얻는 즐거움을 만끽하고 있었으나, 조나라와 진나라와의 전쟁이 장기화되고 백성들의 피해가 커짐에 따라 나날이 불안한 시간을 보내고 있었다. 어린 시절 어머니 조희와 함께 9세까지 타국 조나라에서 항상 생명의 위협을 느끼면서 숨죽이며 살았다. 기원전 251년 소양왕이 죽자 안국군은 효문(孝文)왕이 되어 왕위에 오르게 되어, 자초는 태자로 책봉될 수 있었다. 하지만 이듬해 효문왕은 3개월만에 사망함으로써 태자 자초는 장양왕이 되고, 영정은 태자로 책봉되었다.

3) 진시황의 즉위 ~ 친정 전(前)

장양왕은 즉위 3년 만에 사망함으로 인하여 영정이 13세의 나이로 즉위하였으나 실재적인 권력은 여불위가 좌지우지하여 섭정을 했다. 진왕 정은 상국(相國)으로 있던 여불위를 중보(仲父, 아버지에 버금간다는 의미)로 높여 불렀다. 나라의 정사는 형식적으로 어머니인 조태후와 대신들에게 위임하고, 여불위의 식객으로 있던 이사를 발탁하여 자문역할인 객경으로 임명했다. 갑작스런 자초의 사망으로 왕위에 오르기는 했지만 안팎의 상황은 진왕에게 순탄할 수는 없었다. 여불위의 위세에 자신의 의견을 밖으로 표출하지도 못하고 여기에 방정치 못한 어머니 조태후도 권력에 대한 욕심을 불태웠다. 여불위의 섭정기간에 진왕은 객관적인 어려운 상황에도 불구하고 자신의 입지를 넓힐 수 있는 방안을 연구했으리라 본다. 왜냐하면 이후에 일어나는 반란에 대한 대응을 보면 사전 준비 없이는 도저히 처리하기 불가능하다고 보기 때문이다.

기원전 239년, 진왕 정이 21세 때 동생 장안군(長安君) 성교(成蟜)가 군대를 거느리고 조나라를 공격하다가 갑자기 모반했으나 둔류에서 죽었다. 추종하던 군관들도 모두 죽임을 당하고 이어 둔류에 살던 모든 백성들도 지금의 감숙성 임조로 옮겨지는 조치가 단행되었다. 성교의 반란을 누가 진압했는지 정확하게 알 수는 없으나 전후 기록들의 상황들을 살펴볼 때 진왕 정이 직접 참전하거나 또는 지휘했을 가능성이 높다(김영수, 2010: 232). 왜냐하면 다음해에 일어나는 노애의 반란을 무지막지하게 진압하는 것을 보면 성교의 반란도 미리 예측을 하였거나 많은 정보를 가지고 대처하였다고 볼 수 있기 때문이다.

4) 진시황의 친정 ~ 천하통일

진왕 정은 동생 성교의 반란을 진압한 후 이듬해 기원전 238년 22세가 되어 드디어 친정을 시작하게 된다. 하지만 그 해에 노애의 반란이 일어난다. 노애는 여불위가 조태후의 욕정을 채워주기 위해 환관행세를 하게 하여 입궁된 자이나, 조태후의 환심을 얻고 진왕 정으로부터 벼슬도 부여받아 권세가 점점 커지게 되었다. 여불위 자신도 단지 조태후와의 관계를 마무리하기 위해 데려온 자이나 정치적 꿈을 가진 인물인지는 몰랐다. 전후 역사 기록들을 감안했을 때 진왕은 노애의 동태를 관찰하고 있었으며 반란도 예측했을 것이다. 이렇게 철저한 사전 준비가 되어 있었으므로 노애는 반란을 일으키자마자 힘을 제대로 한 번 써보지도 못하고 도망치기 급급했다. 이에 진왕은 노애에 거금(巨金)의 현상금을 내걸었고 곧 잡을 수 있었다. 노애의 가신들과 일가족을 모두 몰살시키고, 두 아들도 처형했으며, 죄질이 무겁지 않은 자는 작위를 삭탈하고 촉 지방 방릉으로 쫓아냈다.

이제 진나라의 권력자는 모두 사라지고 오로지 상국 여불위만 남았다. 노애의 반란 책임을 물어 처벌하여 했으나 여불위의 가신들이 너무 많고, 선왕 장양왕을 받든 공로가 커서 차마 법대로 시행하지는 못했다. 여불위를 상국에서 파면시켰지만 계속 여불위의 세력들이 집요하게 로비를 하고 압박을 가하고 있었다. 이 때 진왕은 여불위에게 편지를 한 통 쓴다. “대체 그대가 진나라에 무슨 공을 세웠기에 진나라가 그대에게 하남 땅 봉지를 주고 10만 호씩이나 식읍으로 내렸는가? 도대체 당신이 진나라와 무슨 인척 관계에 있길래 중보라고 불러주는가? 당신은 이제 가족과 함께 촉 땅으로 옮겨가 살아라!” (김영수, 2010: 243). 스스로 물러나기를 아주 간곡하게 바란다는 표현이 아닐 수 없다. 진왕의 생부는 여불위 아니면 자초이다. 왜냐하면 자초가 인질로 있을 때 조희를 받아들일 때 이미 여불위의 자식을 잉태했을 가능성이 있다는 기록들이 있기 때문이다. 편지의 내용도 서로 알고 있음을 보여주는 암시적인 표현을 느낄 수 있다. 어쨌든 이 편지를 받은 여불위는 만감이 교차하는 착잡한 심경으로 스스로 목숨을 끊는다. 아마도 여불위는 진시황을 보면서 자신의 아들이 이렇게 장성해서 제국의 군주가 되어 가는 것을 보고 만족했을 것으로 보인다.

기원전 238년 친정을 개시(開始)하고 권력의 최정점에 있는 여불위를 몰아낸 진시황은 드디어 최고의 위세로 통치할 수 있었다. 드디어 전국 7웅을 통일하기 위한 발판이 마련된 것이라 할 수 있다. 이를 추진하기 위한 여러 조직들을 정비하고 위료(尉繚)와 이사(李斯) 등을 발탁해 전국을 통일할 수 있는 전략과 전술을 갖춰 나갔다. 여불위가 죽은 이듬해 진왕 정은 26세에 장군 환의로 하여금 조나라를 공격

하게 하여 조나라 장군 호첩을 죽였다. 바야흐로 천하가 진왕 정의 나라로 변화되어 가는 과정의 시작이었다. 그리하여 기원전 230년부터 221년에 이르는 동안 차례로 한 · 조 · 위 · 초 · 연 · 제 나라들을 멸망시키고 마침내 중국 최초로 전국을 통일하기에 이르렀다. 이렇게 10여 년만에 통일할 수 있었던 것은 진시황 이전에 통일정책을 추진하기 위한 기본 제도가 잘 갖춰져 있었던 것이 주요하게 작용했다. 목공 때 국가 · 민족 · 출신 · 나이에 얽매이지 않고 누구나 능력이 있으면 관리로 등용하여 인재를 관리하는 인사운영체제가 이미 시행되었다. 또한 효공 때 개혁가의 화신이라 할 수 있는 위나라 출신의 상앙을 발탁하여 법가사상을 기초로 하는 법치주의를 확립하였을 뿐만 아니라 국가 성장의 뒷받침이 되는 제도까지 구축하였다. 이러한 선대(先代)의 획기적인 정책들이 진시황이 통일 대업을 이룩하는데 크나큰 기본 바탕이 되었을 것이라고 본다. 진시황의 사후 군단이라 할 수 있는 병마용갱을 볼 때 군사적으로도 무기나 공격 시스템, 통솔력 등이 상당히 뛰어났기 때문에 어렵지 않게 통일할 수 있었을 것이다.

5) 천하통일 이후 ~ 사망

진시황은 중국 최초의 통일제국을 이룬 후 정치 · 경제 · 사회 · 문화 · 군사 · 사상 등 모든 분야에게 통일제국에 맞는 통치체제를 구축하려 했다. 우선 각종 문물제도의 통일을 추진했다. 화폐 · 도량형 · 문자의 통일을 비롯해 수레바퀴의 크기 및 축과 살의 숫자까지도 획일적으로 규격화하였다. 이와 함께 전국의 행정체제를 중앙집권적인 군현제로 실시하였는 바, 이는 천자의 후손들에게 제후국의 통치 지위를 주는 분봉제(分封制)와는 달리 전문 관료들을 통해 국가를 운영하는 시스템으로 운영하려는 의도가 보인다. 도로망의 정비도 특이한 정책인데 도로는 정치와 경제는 물론 군사와도 밀접한 관련이 있어 크게 정비하였다. 군대용 고속도로인 직도(直道), 황제 전용 고속도로인 치도(馳道), 서남 변방으로 통하는 오척도(五尺道)를 구축하였고, 도로의 유실을 막기 위해서 양쪽에 가로수를 심었다. 홍수와 가뭄을 조절하고 농업 생산력을 높이기 위해 각종 수리시설을 확충하고, 북방의 흉노 침입을 대비하기 위해 장성을 쌓았다. 6국의 지배층들을 진나라의 수도인 함양으로 이주시키는 대규모 인구이동을 단행하여 경제력을 수도에 집중시키고, 이로 인하여 6국의 문화를 한 곳으로 집적하여 문화적 효과를 누리기도 했다.

위와 같이 진시황은 거대한 제국을 운영하기 위해 각종 시스템을 구축하고 직접 점검하고자 하는 열정을 가졌다. 통일 후 5회에 걸쳐 전국 순시를 단행하였는데 순시를 1회 준비하는데만 1년 정도 소요된다는 연구 자료를 참고하면 진시황은 준비

기간과 순시일정을 감안했을 때 많은 시간을 전국 순시에 보냈으리라 보여진다. 진시황은 하루에 120근의 문서를 처리하지 않으면 업무를 손에 놓지 않는 워크홀릭이었으므로 업무적으로 상당한 과로가 쌓여 있었다. 그리하여 장년에 접어들자 몸에 이상이 있다는 것을 스스로 느끼고 불로장생(不老長生)에 집착하고 과대망상에 빠지게 되어 스스로를 관리하기에 어려운 지경이었을 것이다. 그러던 중 다섯 번째 순시 때 사구(沙丘, 지금의 하북성 광종 서북)에 이르렀을 때, 갑작스럽게 숨을 거두고 생을 마감한다(김영수, 2010: 282). 중국 최초로 대제국을 완성한 황제의 죽음 치고는 상당히 쓸쓸하게 떠났다.

6) 진시황에 대한 평가

진시황에 대한 평가는 사후 2000여년 동안 줄곧 부정적인 것으로 일관되어 왔다. 단지 명나라의 이단아 이탁오(李卓吾)[11]가 이 세상의 유일한 군주라는 의미로 천고일제(千古一帝)라 하여 절대적 군주로 높이는 평가를 내렸다. 역사의 기록은 후대의 사람들에 의해 전해지는 바, 특히 지도자의 시각에 따라 평가의 큰 줄기가 정해지고 일반 백성들은 그것이 진실인 것처럼 받아들일 수 밖에 없는 구조이다. 법가사상이 중심이 된 진나라는 유학을 중심으로 통치기반을 마련했던 중국의 역사에서 그리 달갑게 여겨지지는 않았을 것이다. 따라서 한나라부터 계속 비판의 대상이 될 수 밖에 없다. 부정적인 측면을 지나치게 강조하였기 때문에 아주 자연스러운 것이었다. 사상을 탄압한 분서(焚書), 400여 명의 유학자를 매장한 갱유(坑儒), 만리장성 · 여산릉 · 아방궁 · 도로 건설을 위한 수많은 부역 징발 등으로 진시황의 폭정을 주장하였기 때문에 아무런 생각의 여과 없이 누구나 그렇게 받아들이게 된다.

하지만 명나라의 이단아 이탁오가 주장한 것처럼 진시황의 행적을 국가란 시스템 속에서 살펴보면, 진시황이 시도한 모든 정책들을 무조건적으로 부정하는 것은 한계가 있다. 춘추전국시대를 최초로 통일하였고, China의 어원이 진(秦)에서 나왔으며, 전국시대 나라마다 다른 문물제도를 정비하였다. 문자도 나라마다 달라서 서로 알 수가 없었고, 길이 · 부피 · 무게 등 도량형을 통일하였으며, 화폐도 제각각인 것을 진나라 화폐 반량전(半兩錢)으로 통일하였는데 이는 경제생활을 포함한 모든 사회생활과 국가의 정책추진에 가장 기본이 되는 요소라 하겠다. 중앙집권제의 군현제를 실시함으로서 지금의 중국 · 일본 · 한국에서도 그 흔적이 남아 있다. 부정적인 비판의 근거가 되는 사항을 조금 유화적으로 보자면, 대규모 토목공사는 어느 순간

11) 탁오는 호, 성명은 '이지'로, 명나라의 사상가이며 유교적 권위에 맹종하지 않고 자아중심의 혁신사상을 제창하였다. 금욕주의·신분차별을 강요하는 예교(禮敎)를 부정하며 남녀평등을 주장했다. 반(反)유교적이라는 이유로 박해를 받아 죽었다

부터 진시황의 리더십이 변질되어서 시행된 조치였고, 책을 불태워 버리는 분서(分棲)는 모든 책을 불살랐는 것이 아니고 농업 · 의술 등 기술서와 진나라의 역사적 기록과 율법가들이 쓴 철학서는 제외되었다. 갱유(坑儒)의 경우도 불로장생에 집착한 진시황이 방사(方士)들에 대한 신뢰에 배신을 느껴 그들과 함께 일부 유학자들을 처단했을 것이라는 견해가 어느 정도는 합리성을 얻을 수 있다. 마이클 H. 하트가 지은 「랭킹 100, 세계사를 바꾼 사람들」 에서는 진시황을 마오쩌뚱, 칭기스칸 보다 앞선 18위로 분류하였다(마이클 H. 하트, 1993: 101). 이는 진시황의 행적들은 중국 뿐만 아니라 전 세계적으로도 영향력이 강했다는 것을 서구 지식인의 입장에서 바라본 것이 아닌가 싶다. 어쨌든 진시황에 대한 연구는 끝을 보기가 쉽지 않을 것 같으므로 이에 대한 계속된 학술 연구가 이어지리라고 본다.

제 4 장 리더십 분석틀

본 논문은 혼란스러운 춘추전국 시대에 종지부를 찍고 최초로 중국을 통일한 진시황의 자질과 리더십 유형이 어떠한지 알아보고, 또한 진시황의 리더십에 대해 재조명하여 현대적 시사점을 찾아보고자 하는 것이다. 제2장 제3절 리더십 이론에서 살펴본 바와 같이, 자질론, 행태론, 상황론과 같은 리더십 이론을 거쳐 변혁적 리더십을 필두로 새로운 경향의 리더십이 등장하였다. 리더십 이론과 진시황에 대한 정보를 통해서 볼 때, 진시황의 리더십 분석틀로서 역량연구, 경로-목표 이론, 변혁적 리더십 이론을 활용하고자 한다.

진시황의 경우 본국인 진나라가 아닌 조나라에서 태어나서 불안한 삶을 보냈는데 타고난 자질을 가진 것 같지는 않다. 생존을 위해서 독서를 통해 문제해결 역량을 키웠을 것으로 보이며, 제도의 구축을 통해 사회를 운용하는 사회판단 역량을 배양했을 것이다.

또 하나의 분석틀로서 경로-목표 이론을 적용할 수 있다. 전국시대 통일이라는 목표를 명확히 했으며, 이를 위해 모든 시스템을 효율적으로 운영하였다. 아울러 성과주의에 입각하여 상벌제도를 시행하였고, 신하들에 대한 교환적 관계로서의 보상을 분명히 하므로서 기대이론에서 보는 바와 같이 성원들의 동기를 무한히 자극하였다. 그리고 인재 운영에 있어서도 외국 출신이라는 장애물을 제거하므로서 경로에 이르는 방법을 성원들에게 알려주었던 것이다.

마지막으로 변혁적 리더십 이론을 통해 리더십을 분석할 수 있다. 진시황은 교환관계에 따른 인센티브 제공을 넘어서 구성원의 가치, 신념을 변화시키는 리더십을 실행하였던 것이다. 저수지 축조 책임자였던 정국이라는 자가 모반사건에 연루되었음에도 신뢰를 주어 저수지를 완성하게 하였을 뿐만 아니라, 저수지 이름도 정국의 이름을 빌려 정국거라고 부른 것을 볼 때 충분히 변혁적인 마인드를 지녔다고 볼 수 있다. 중앙집권제도를 비롯해 시스템을 구축하는 것도 이전의 유교 중심의 사회에 변화를 주고 효율적으로 통치하고자 한 것을 볼 때 넓은 의미에서 변혁적 리더십을 적용할 수 있을 것이다.

제 1 절 리더의 역량 연구(Skills Approach)

리더 역량연구도 특성연구와 마찬가지로 리더십을 리더 중심적으로 보는 시각의 접근방법이다. 차이로는 특성연구는 리더의 타고난 특성 자체에 중심을 두고 있다면, 역량연구는 리더의 능력에 초점을 두기는 하나 역량이나 능력이 학습될 수 있

고 개발될 수 있다는 전제를 출발점으로 한다.

역량연구에 대해서는 세 가지 기본적 관리기술 연구가 있다. 1955년에 카츠(Katz)가 설정한 개념이다. 카츠는 "효과적인 리더십은 리더가 가지고 있는 세 가지 기본적 기술(전문적, 인간관계적, 개념적)에 달려 있다."고 한다(김남현, 2018: 62). 또한 이러한 경영관리자의 역량은 리더의 성격특성이나 인품과는 매우 다른 차원이라고 한다. 여기서의 기술은 리더가 후천적 노력으로 습득할 수 있는 것을 의미하므로, 조직의 목표달성을 위해 자신의 역량을 활용하는 능력을 말한다. 전문적 기술은 구체적인 작업에 대한 지식이고 그러한 작업의 능숙성이며, 적절한 도구나 기법을 활용하는 능력이기도 하다. 이와 같은 전문적 기술은 상위관리계층보다는 하위관리계층과 중간관리계층에 가장 중요한 기술이다. 인간관계기술이란 타인과 더불어 살아가는 인간관계 속에서 함께 일해 나갈 수 있는 기술로 '인간기술'이라고 할 수 있다. 직무수행과정에서 다른 사람들과 더불어 업무를 추진하는 능력인 것이다. 낮은 계층에서 수많은 구성원들과 소통을 하는 것도 중요하겠지만, 중간관리계층이나 상위관리계층의 관리자들에게도 인간관계기술은 매우 중요하다. 따라서 인간관계기술은 거의 모든 관리계층에서 필요로 하는 기술이라 할 수 있을 것이다. 개념적 기술은 아이디어나 개념과 관련된 능력이다. 전문적 기술이 사물이나 어떤 현상을 다루는 기술이고, 인간관계기술은 사람을 다루는 기술이라면, 개념적 기술은 비전, 계획 같은 아이디어 창출이나 구상 같은 능력이라 할 수 있다. 개념적 기술은 조직의 방향과 비전을 설정하는 최고위층의 리더들에게 요구되는 능력이라 할 수 있다. 리더는 이러한 세 가지 기본기술을 모두 갖추는 것이 필요하지만 리더의 관리계층에 따라서 중점적으로 지녀야 할 능력이 조금씩 다른 것을 알 수가 있다.

역량연구의 장점은 특성연구의 자질이나 특성과 같이 리더 중심의 모델이기는 하지만, 리더십과정을 구조화하고 리더십이 모든 사람들에게 습득가능할 뿐만 아니라 조직에서 필요한 능력들을 학습·개발할 수 있는 것으로 보는 것이다(김샛별, 2020: 22~26). 또한 역량모델은 리더십 교육 프로그램 과정과 상당히 유사한 내용을 포함하고 있어 갈등해결, 팀워크 등 리더십 관련 프로그램을 구성하는데 본보기가 될 수 있다. 하지만 역량연구는 그 범위가 광대하여 리더십의 경계를 넘어서는 문제를 안고 있다. 리더십 이외의 일반적 인지능력이나 구체적 인지능력을 포함하고 있어 역량모델은 리더십을 설명하는데 너무 일반적이고 비구체적이라는 단점이 있다. 또한 역량연구의 중심이 성격특성과 유사한 개인속성을 담고 있으면서 특성모델이 아니라 역량모델이라고 하고 있으나 인지능력, 동기유발, 성격 등은 성격특성의 성질을 지니고 있어서 엄격하게 말해서는 구분이 명확하지 않다.

리더 역량연구는 리더십을 기술의 관점에서 설명하고 있기 때문에 성공적인 리

더십을 위한 처방을 제공하기보다는 효과적인 리더십 내용을 알 수 있는 구조를 제시하고 있다는 점에서 효용이 있다. 그리고 역량연구 모델은 리더 역량을 높여 조직 내 모든 계층이 활용할 수 있게 되어 있고, 미래의 리더십 역량 개발 프로그램의 본보기로 이용가능하므로 그 가치가 충분하다(배정미, 2019: 10 ~ 12).

제 2 절 경로-목표 이론(Path-Goal Theory)

경로-목표이론은 리더가 구성원들을 어떻게 동기유발시켜 조직의 공동목표에 이르게 할 것인가에 관한 이론이다. 1970년대 초에 등장하기 시작한 이론으로 리더의 행동유형을 구성원들의 발달수준에 맞게 매칭해서 설정되어야 한다고 하는 상황이론과는 달리, 리더의 행동유형과 성원들의 특성 뿐만 아니라 과업의 특성과 상황변인들간의 관계를 중시한다(묘효홍, 2010: 20). 즉 성원들의 동기를 자극할 수 있도록 리더십유형을 적절히 활용하라는 것이다. 경로-목표이론의 저변에는 동기유발을 위한 기대이론(the expectation theory of motivation)의 관점으로부터 개념화된 것이다. 기대이론에 깔린 가정은 세 가지로 정리할 수 있다. 첫째 성원들이 노력하면 과업을 성공적으로 수행할 수 있다는 기대, 둘째 과업수행의 결과가 어떠한 보상을 얻을 수 있다는 기대, 셋째 과업수행의 결과로 얻을 수 있는 그 보상이 성원들에게 가치있는 것이라는 기대이다. 성원들의 성격개념으로 내적 통제위치(internal locus of control)와 외적 통제위치(external locus of control)로 구분한다. 내적 통제위치의 성원들은 자기 주위에서 일어나는 거의 모든 일들이 자신에게서 기인한다고 믿는 반면, 외적 통제위치의 성원들은 외부의 환경에 기인하거나 우연에 의해서 발생한다고 믿는다. 이렇듯이 성원들의 특성에 따라 적절한 리더행동을 선택하는 것이다. 성원들의 특성 이외에도 과업의 특성(task characteristics)이 성원들의 동기를 유발하는데 주요한 영향을 미친다. 과업의 특성에는 과업의 설계, 조직의 공식적인 권한 시스템, 성원들의 집단의 특성 등이 포함된다. 성원들이 과업을 수행할 수 있는 동기를 유발할 수 있도록 이와 같은 과업특성들을 조정해야 한다. 리더 행동도 변화된 과업의 특성들에 맞춰 실행되어야지만 명확한 목표에 쉽게 도달할 수 있다.

경로-목표이론은 과업특성과 성원들의 특성이 ‘리더십과 성원들의 업적 간의 영향관계’에 어떤 영향을 미치는지를 설명하고 있다. 즉 과업상의 여러 가지 요구와 그 과업을 수행하기 위한 성원들의 유형에 따라 적절한 리더십 유형을 선택할 수 있는 방법을 제공하고 있다. 또한 리더가 성원들을 지원해줄 수 있는 방법들을 알려주고 동기유발을 일으키는 목표를 향해가는 경로를 제시하여 방해가 되는 장애물들을 극복하는데 도움을 준다. 하지만 성원들의 유형과 과업의 특성들을 상황변

수로 통합시키는 것이 상당히 어려울 뿐만 아니라 범위가 너무 광범위하여 어떤 특정한 조직에서 리더십을 개선하기 위한 활용이 곤란하다. 아울러 경로-목표이론은 리더십 행동과 성원들의 동기유발 간의 관계를 명확하게 설명하지 못한다. 즉 리더가 어떻게 하면 성원들이 신뢰감을 갖도록 하는 데 직접적으로 도움이 되는 리더십 유형을 선택할 수 있는지에 대한 설명이 부족하다.

그렇지만 경로-목표이론은 아래와 같이 유효한 의미가 있다. 즉, 【표 3】을 보면 알수 있듯이 성원들의 특성이나 과업의 특성에 따라 적절한 리더십 유형을 제시하고 있다. 리더십 효과성을 높이기 위해 성원과 과업의 특성들에 따른 여러 상황에서 리더가 어떻게 행동해야 하는지에 대한 일반적인 권고를 제공하고 있다.

【표 3】 경로-목표 이론의 리더 행동

리더 행동	성원들의 특성	과업특성
지시적 행동 지침과 절차의 제공 및 심리적 지원	독단적 권위주의, 독재	모호성 불분명한 규칙 복잡성
지원적 행동 교육 및 양육	우호관계 욕구의 불만 인간적인 접촉의 욕구	반복적 도전적이 아닌 평범한
참가적 행동 참여시킴	자율적 자기통제의 욕구 명확성에 대한 욕구	모호성 불분명 비구조화
성취지향적 행동 도전의 제공	높은 기대 뛰어나고자 하는 욕구	모호성 도전적 복잡성

자료: 김남현(2018: 165)에서 재인용

제 3 절 변혁적 리더십(Transformational leadership) 이론

변혁적 리더십 접근법은 1980년대부터 연구의 초점이 되고 있는 최근의 리더십 접근법 중의 하나로, 리더십의 폭넓은 범위를 설명할 수 있는 포괄적인 접근방법이다. 제임스 맥그리거 번즈(James MacGregor Burns)는 변혁적 리더십을 '구성원들이 보다 차원높은 성취를 위해 가치나 조직신념의 변화를 추구하는 것이라고' 하였다(최

청평, 2016: 17). 그래서 리더가 권력을 휘두르는 것 보다는 성원들의 필요와 욕구를 충족시켜주는 것이 그 역할이라고 할 수 있다.

번즈(Burns)는 리더십의 두가지 형태를 구분하였는데, 거래적 리더십(transactional leadership)과 변혁적 리더십(transformational leadership)이다. 거래적 리더십은 리더와 성원간에 일어나는 교환관계에 초점을 두고 있는데 성원들의 과업수행에 대한 보상으로 형성되며, 거의 모든 조직에서 관찰할 수 있는 현상이다. 반면에 변혁적 리더십은 리더가 리더 자신과 구성원들 모두 동기부여와 도덕성을 높일 수 있도록 연결고리를 만들어가는 과정이라 할 수 있다(묘효홍, 2010: 29). 이러한 변혁적 리더십은 카리스마적 리더십과 거의 동의어로 사용되기도 하지만, 카리스마가 초인간적인 어떤 능력을 포함한 성격특성을 나타낸다고 볼 때 변혁적 리더십의 구성요소 중의 하나라고 보는 것이 좋을 것 같다. 변혁적 리더십의 요인으로는, 첫째 성원들로 하여금 리더에 대한 강한 신뢰감을 가지도록 하고 조직에 대한 비전과 사명감을 심어줌으로써 리더와 동일시하고 리더를 본받으려고 하는 이상적인 영향력(Idealized Influence), 둘째 성원들에게 공유된 비전을 실현하는데 헌신하도록 동기유발을 통해 끊임없는 관심을 쏟아내는 영감적 동기부여(Inspiratoinal Motivation), 셋째 고착화된 조직문화 속에 매몰되는 것이 아니라 창의성과 혁신성을 발휘할 수 있도록 성원들 자신의 가치뿐만 아니라 조직의 신념과 가치까지도 긍정적으로 변화시킬 수 있는 지적 자극(Intellectual Stimulation), 넷째 조직의 공유된 목표를 향해 리더와 성원들이 상호 소통하면서도 성원들 개개인에 대해 세심한 관심을 가지고 지원적 분위기를 조성하는 개별적 배려(Indivisualized Consideration) 네가지가 있다(이승성, 2002: 22 ~ 27). 변혁적 리더십에 대한 연구는 배스(Bass), 베니스(Bennis)와 나누스(Nanus), 쿠제스(Kouzes)와 포스너(Posner) 등 여러 학자들에 의해 최근까지 계속되고 있다(임주형, 2020: 7).

변혁적 리더는 리더 자신과 성원들간에 동기부여와 도덕성을 높이기 위해 끊임없이 변화를 주장하고 있기 때문에 훌륭한 리더가 될 수 밖에 없다. 리더가 조직의 미래에 비전을 보여주는 것은 구성원들로 하여금 자발적으로 동참하게 하는 원동력이 되기 때문이다. 또한 변혁적 리더십은 리더와 성원들간의 단순한 교환관계에 그치지 않고 성원들의 가치관, 도덕성, 성장, 창의성에 적극적으로 반응하므로서 리더십기능의 확대된 모습을 보여준다.

하지만 변혁적 리더십은 비전, 동기, 신뢰, 가치 등 매우 폭넓은 범위를 포괄하고 있기 때문에 개념의 명확성이 부족하다. 리더십 요인을 네가지 언급하고 있으나 요인들 간에 상당한 중복이 있어 개별요인들이 별개의 명확성을 가지고 있지 못하다. 리더가 자신과 성원들의 동기부여와 가치, 도덕성 등에 맞게 조직의 방향설정

을 할 수는 있으나 이러한 모든 것이 리더 자신의 성격특성에 따라 달라진다는 것이다. 즉 엘리트를 중심으로 비민주적으로 이용될 수 있는 소지가 크기 때문에 영웅적 리더십으로 변질될 수 있다.

변혁적 리더십 이론은 몇 가지 단점을 가지고 있을지라도 변혁적 리더들은 변화를 이루기 위해 스스로가 성원들에게 역할모델이 되어 공유할 수 있는 도덕적 가치를 개발하고 정체성을 확립하여 리더와 성원들 사이에 협력적 분위기가 조성된다. 변혁적 리더는 일반적으로 비전을 제시한다. 조직의 다양한 구성원들에 대한 집단적 관심사를 통해 리더와 조직이 나아가야 할 방향을 함께 찾아가기 때문이다. 이와 같이 성원들과의 긴밀한 관계 속에서 모든 결정의 기본이 형성되기 때문에 외부의 위협요인이 발생할지라도 대응하는데 신속하며, 신뢰를 구축한 협동정신을 바탕으로 성원들에게 용기와 희망을 북돋워주므로 성원들이 스스로 행복을 느끼고 보다 큰 가치를 위해 헌신할 수 있는 분위기가 형성된다(이승성, 2002: 18 ~ 22).

제 5 장 진시황의 리더십에 대한 분석

진시황은 태어나면서부터 일반인과 달리 뛰어난 특성이나 자질을 타고난 지도자는 아니라고 생각된다. 진나라는 조나라와의 인질정책으로 인하여 진시황의 부(父)인 자초를 조나라에 보냈고, 자초가 조나라의 여인 조희와의 사이에 바로 진시황을 낳은 것이다. 자초를 진나라의 왕으로 만들려고 여불위는 자초를 극진하게 대접하고 더불어서 진나라에 로비를 하였다. 여불위는 상업으로 인하여 부유하였으나 모든 재산을 동원하여 자초에게 투자해서 진나라 왕으로 만드는 작전을 펼친다. 치밀한 계산으로 인하여 자초가 진나라의 장양왕이 되고 장양왕의 아들 영정도 장양왕의 갑작스런 죽음으로 인하여 진나라 왕이 된다. 유년시절을 타국 조나라에서 보냈으므로 군주가 되기 위한 교육을 제대로 받지 못했고, 불안한 상황 속에서 살아갔을 것이다. 진나라에 귀국한 이후에도 동생 성교와 노애, 그리고 여불위를 권력의 핵심에서 몰아낼 때까지 진시황이 가지고 있는 권력은 미미했다. 이런 측면에서 보면 진시황은 확실히 리더십에 대한 특성이론적 관점과는 관련성이 크지 않다고 할 수 있다.

따라서 진시황의 경우 특성이나 자질보다는 후천적인 능력들을 스스로 개발하였다고 보는 역량연구 이론이 적합하다. 또한 혼란스러운 전국시대에 통일에 대한 목표를 분명히 하고 있었으므로 오직 전국 7웅을 통일하는 것을 유일한 목표로 세웠다. 그러한 목표달성을 최적화하기 위해 신하들에게 무수한 동기를 부여하고 과업수행에 따른 상벌제도를 시행하였다. 또한 인재의 출신에 따른 장벽을 없애기 위해 외국 출신 인재에 대해서도 문호를 개방하였기 때문에 경로-목표 이론에도 연계시킬 수 있다. 마지막으로 목표를 위해 모든 정책을 추진하기도 하였지만, 구성원들의 의견을 듣고 취사선택하여 반영함으로써 구성원들의 동기를 자극하였다. 또한 정국, 위료 같은 신하들을 볼 때 구성원을 변화시켜 조직에 참여시키게 하는 변혁적 리더십도 실행하였다고 볼 수 있다. 이는 리더 자신과 구성원들 간에 동기부여와 도덕성을 높이기 위해 끊임 없는 변화를 반영하였던 것이다. 이와 같이 진시황의 리더십은 역량연구 이론, 경로-목표 이론, 변혁적 리더십 이론이 근간을 이루고 있다.

제 1 절 리더십 역량 개발

진시황은 진나라의 보잘 것 없는 공자로 어쩔 수 없이 버려진 목숨 같이 인질로 가 있던 자초의 아들이다. 또한 진시황은 앞일이 어떻게 될지 모르는 불안한 상황에서 항상 공포와 두려움을 느끼고 어린 시절을 보냈고, 여불위를 통하여 경제적인 도

움을 받고 어느 정도의 삶을 영위했으리라 본다. 하지만 9세까지 어머니 조희와 조나라에 머물렀고, 진나라에 와서 태자로 책봉된 후에 3년이 되지 않아 13세에 진나라 왕으로 즉위했다. 21세에는 동생 장안군 성교의 반란을 진압하고, 22세에 친정을 한 후에 어머니 조태후의 정부 노애의 반란을 진압하였다. 마지막으로 23세에 권력의 실세 여불위를 축출하여 그야말로 국가를 본인의 의지대로 통치할 수 있는 틀을 마련하였다(김영수, 2010: 226 ~ 237). 리더십 역량이론은 리더의 자질을 훈련과 연습을 통해 향상시킬 수 있다고 보아, 선천적인 타고난 자질보다는 후천적인 개발에 중점을 두고 있다.

진시황은 즉위하기 전까지 상당한 독서를 하였던 것으로 보인다. 그것은 진시황이 한비(韓非)가 쓴 책 중 고분(孤憤)과 오두(五蠹) 두편을 보고 '아! 이 책을 쓴 사람과 만나 교유할 수 있다면 죽어도 한이 없겠다.' 라고 한 것을 보면 추론할 수 있다. 이사와 한비는 동문수학하였기 때문에 이사는 진시황의 소원대로 한비를 만날 수 있게 하였으나, 한비는 글은 유창하나 말이 상당히 어눌하였다. 그래서 진시황은 한비를 등용하지 않고 보내려 하였으나, 이사가 한비를 그냥 보내면 진나라에 위험이 된다고 간언하여 옥에 가두었다. 이사는 한비로 하여금 자결하도록 독약을 주었고 한비는 영문도 모른채 자결하였다. 어쨌든 한비를 등용하지 않았으나 법가사상의 요체라 할 수 있는 한비의 책을 보고 통치에 활용하고자 한 것을 보면 법가사상에 심취해 있었고 독서도 수준 이상이었을 걸로 보인다. 게다가 여불위의 적극적 지원으로 책을 볼 수 있는 기회도 많이 가졌을 것이다. 진시황은 아마도 꾸준한 독서로 자신이 살아남기 위한 방법을 찾기 위해서 끊임없이 스스로를 관찰하고 외부상황에 대응하기 위한 방안을 찾았을 것이다. 생물학적인 부(父)가 여불위라고 본다면 선천적인 여불위의 능력과 아울러 스스로 높인 자신의 역량이 중국을 통일하는 발판이 되었다. 동생 성교의 난, 노애의 난을 평정할 때도 일사분란하게 처리했음을 볼 때 사전에 거의 모든 정보를 획득하고 대책도 마련하였을 것이다. 20세 전후에 이러한 자질을 갖춘다는 것이 누군가로부터 배우는 것이 아니고 스스로의 역량을 개발했을 것이라고 보는 것이 보다 합리적일 것 같다.

마지막으로 여불위를 축출할 때 편지 한 통으로 여불위의 마음을 흔들었으며, 기어코 스스로 자결하게 만들었다. 여불위의 권세가 워낙 컸기 때문에 섣불리 처단하기가 쉽지 않은데도 불구하여 자결하게 만든 것을 보면 여러 대안 중에 확실한 것을 실행했다고 볼 수 있다. 통일정책을 추진하는 과정에서도 전체 상황을 항상 주지하고 전쟁을 펼쳤으며, 통일 후에 국가시스템을 구축할 때도 신하들의 의견을 참고하여 스스로 창안해 내었다. 실로 자신의 역량을 최대한으로 높여서 실행하는 리더십을 발휘한 것이다.

진시황은 독서광일 뿐만 아니라 워크홀릭이라 할 정도로 일 중독자였다. 하루에 본인이 정해놓은 양의 문서를 분석하고 결재하지 않으면 식사와 잠을 거를 정도로 업무에 대해 철저히 자기통제적이었다(김영수, 2010: 226). 천하 순시 중에도 온갖 업무와 관련한 서류들을 살펴보았으며 중요한 사항에 있어서는 더욱 더 깊이 연구하고 고민하였다. 이러한 일 중독적인 성격 때문에 몸이 온전하지 못하고 신설술에 빠지거나 약물에서 헤어나지 못한 것으로 보인다. 어쨌든 자신의 불우했던 유년시절을 벗어나 대제국을 이루고 진나라를 경영할 수 있었던 것은 자신자신의 역량개발을 위해 모든 것을 감수하고 준비해왔기 때문일 것이다. 진시황의 특성이나 자질로만 바라보기에는 너무도 엄청난 업적을 남겼기 때문에 후천적으로 개발된 역량이 크나 큰 영향을 미쳤다고 볼 수 있다.

진시황의 역량 개발을 확인할 수 있는 또 하나의 요소로 사회판단 역량을 들 수 있다. 바로 사회적 통합을 위해 시스템을 구축하고, 제도를 통일하는 것이다. 아마도 한비자의 사상을 통해 유기체적인 시스템을 활용하는 것이 조직의 안정에 기여하리라고 볼 수 있는 통찰력을 지닌 것 같다. 진시황은 통일 후 국가의 통치방식에 대해 고민하였고, 조직을 구성하는 인간보다는 완벽한 시스템을 구축하여 그 시스템 안에서 인간이 역할을 맡는 것이 완벽하다고 확신했다. 이것은 진시황이 법가사상에 대해 신뢰가 깊었고, 어린 시절 불안정한 상황 속에서 부모의 정을 깊이 느끼지 못하는 불우한 시간을 보낸 것으로 인하여 인간에 대한 불신이 크게 작용했을 것이다. 또한 여불위의 그늘에서 숨 죽이며 하루하루를 보내고, 아버지 자초를 자신이 성인이 되기 전에 잃었으며, 바람난 어머니 조태후로 인하여 여성에 대한 신뢰가 낮았을 것이다. 진시황이 정식 황후를 두지 않고, 경제적인 능력을 발휘하여 상당한 부자가 된 과부 청을 위해 건물을 지어준 것을 보면 보통 사람과는 다른 여성관을 지니고 있었던 것으로 보인다. 어쨌든 진시황은 인간에 대한 불신이 있어 시스템을 맹신했고, 또 엄격한 규정에 의한 국가운영을 자신하고 있었기 때문에 사회제도의 통일적 운영으로 제국을 이끌어 나가고자 했다.

그러한 사회시스템을 구축하는 첫 번째 정책이 바로 널리 알려진 '중앙집권의 군현제 실시' 이다. 진시황이 통일하기 전에 주나라는 천자가 자제들을 제후로 두어 제후국을 다스리게 하는 분봉제를 지속적으로 시행하였다. 제후국을 다스리는 유형은 두 가지가 있다. 하나는 천자와 동성(同姓)으로 제후가 되는 것이고, 다른 하나는 나라에 크나 큰 공이 있어 왕족이 아니더라도 제후로 봉하는 경우로 이성(異姓) 제후다. 나라가 평안하고 안정될 때는 천자와 제후 뿐만 아니라 제후들 간에도 전쟁 없이 통치를 한다. 하지만 주나라의 권위가 약해질수록 후손들 사이가 멀어져 서로 정벌하고 다투는 일이 증가하여 적국이 되는 경우가 허다했다.

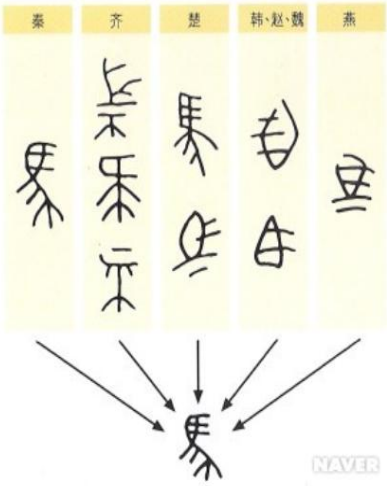
이에 따라 진나라는 전국 7웅을 통일한 후 분봉제를 유지할 것인지 아니면 새로운 통치체제를 구축할 것인지 결단을 내려야 했다. 진시황은 여러 신하들과 함께 이에 관한 회의를 가졌다. 승상 왕관의 경우, 넓은 진나라를 다스리기 위해 자제들을 왕으로 세워 제후국을 다스려야 한다고 주장했다. 그러나 이사는 왕관과 의견이 달랐다. 즉, 주나라에서 분봉한 자제들이 싸우는 것이 원수와 같았고 더욱이 서로 죽이고 정벌했는데도 주나라 천자는 막을 능력이 없었다는 것이다. 따라서 자제들이나 공신들에게 후한 상을 내려 모든 지역을 군현(郡縣)으로 삼는다면 천하를 편안하게 다스릴 수 있다고 하였다. 이에 진시황은 전쟁이 멈추지 않아 고통받는 백성이 생기는 것은 제후왕 때문이라고 보고 다시는 제후를 두지 않기로 하고, 전국을 36개의 군현(郡縣)으로 삼고 군마다 군수(郡守), 군위(郡尉), 감군(監郡)을 두었다. 군현제는 전국을 군주의 아래에 두는 중앙집권적인 정치체제로 정치와 행정기구를 일사분란하게 움직이게 할 수 있는 커다란 장점이 있다(사마천, BC91/2015a: 225~226). 현재까지도 중국의 행정체제는 이러한 군현제를 기본으로 하고 있으며, 일본의 경우에는 현(縣)이 있고, 한국의 경우에는 군(郡)이 남아 있는 걸로 보아 그 영향력이 어떠한지 짐작할 수 있다. 법률제도의 경우에도 6국이 모두 달랐으므로 진나라 법률을 기본으로 하고 나머지 6국의 제도를 일부 반영하여 정비하였다.

진시황은 안정적인 사회통합과 운영을 위하여 각종 제도를 통일해야 한다고 판단한 것 같다. 그래서 문자 · 화폐 · 도량형을 통일하는 정책을 추진하였다. 우리가 일상생활에서 사용하는 단위가 없다면 어떻게 될까? 물과 공기가 우리의 생명에 절대적으로 필요하지만 그 가치를 제대로 실감할 수 없듯이 통일된 단위를 사용하는 편리성을 느끼지 못하기 때문에 상상조차 하기 힘들 수도 있다. 하지만 단위가 정형화되고 통일되지 않는다면 경제생활을 포함해서 거의 모든 사회생활에 불편이 어마어마할 것이고, 국가가 통치하는데 있어서도 정부의 정책을 효과적으로 정확하게 전달하기가 상당히 어려울 것이다.

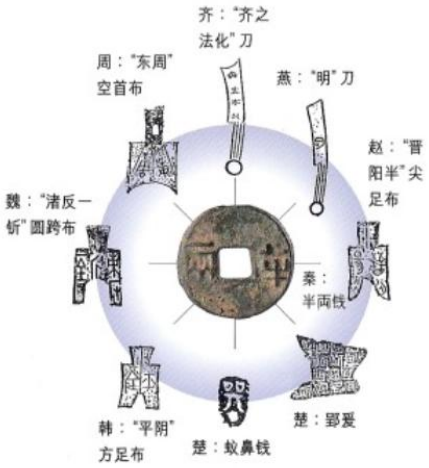
1625년 스웨덴은 발트해를 제패하고자 바사(Vasa)호를 건조하기 위해 국가의 모든 인력과 기술, 자금을 총동원하였다. 네덜란드의 수준 높은 조선기술자들까지 불러 길이 69m, 높이 52m, 함포 64문 규모의 최대 규모 전함을 제작하였다. 스웨덴 국왕 '구스타프 2세'는 1628년 8월 10일 성대한 진수식을 위해 여러 명사들을 초청하였다. 하지만 첫 출항이 있던 날 침몰했다. 침몰의 원인을 너무 많은 함포 적재로 인한 하중 때문이라고 생각했고, 몇 백년 동안 당연한 듯이 받아들여졌다. 그런데 1961년 스톡홀름 앞바다에 수장된 바사호를 인양한 후, 새로운 침몰원인을 찾아냈다. 좌현의 길이가 우현보다도 조금 길었으며 목재도 더 두꺼웠다는 것을 발견했다. 당시 좌현은 스웨덴 조선공들이, 우현은 네덜란드 조선공들이 작업을 했는데 양국의 인치와 피트가 일치하지 않고 약간 달랐다. 현재는 바사호가 인양되어 보관된

박물관은 세계적인 명소로 수많은 관광객들이 방문하는 곳이지만, 도량형이 얼마나 중요한지를 보여 주는 중요한 사건이라 할 수 있다(오후, 2019: 68 ~ 70).

【그림 2】문자 통일도



【그림 3】화폐 통일도



자료: 김영수(2010: 256)에서 재인용

진시황의 가장 대표적인 업적 중에 하나가 각종 문물제도의 통일이라 할 수 있다. 왜냐하면 통일 이전에는 화폐, 문자, 도량형이 모두 각각이어서 통일 이후에 하나의 시스템으로 운영되기에는 크나 큰 걸림돌이었기 때문이다. 그리하여 저울 · 무게 · 길이 · 용량을 통일하여 경제생활이 원활하게 이루어지도록 정비하였다. 문자의 경우에도 모두 달랐으므로 국가에서 정책을 시행하려고 해도 제대로 전달될 수 없는 구조이다. 【그림 2】문자통일도에서 알 수 있듯이 7개국의 마(馬) 글자가 모두 다르게 표기되었다. 따라서 전국시대 난립해 있던 문자를 진나라의 문자로 통일하도록 하였다. 【그림 3】화폐 통일도에서 보는 바와 같이 화폐의 경우에도 전국시대 7개국이 모두 달랐으므로, 진나라의 반량전(半兩錢)을 공식 화폐로 지정하였다. 도량형과 화폐는 경제생활에 지대한 영향을 미치는 매개라면, 문자는 국가의 행정에 막대한 영향력을 미치는 수단이라 하겠다. 이러한 각종 문물제도 규격화를 통하여 거대한 시스템의 틀 안에서 국가를 운영할 수 있는 기반을 구축하였다.

전국을 통일한 후 도로를 구축하거나 수레를 운영하는데 있어서도 규격 통일을 추구했다. 진시황은 시스템 제국 완성을 위해 각종 도로 구축사업을 시행하였다. 황제 전용도로인 치도(馳道)를 만들었는데, '넓고 넓은 도로'라는 의미로 진나라의 수도 함양으로부터 전국으로 통하는 도로로서 동쪽으로는 연나라와 제나라에 미치고 남쪽으로는 초나라와 오나라까지 통한다(사마천, BC91/2015a: 226 ~ 227). 지면보다 약간 높게 닦고 길 양쪽에는 가로수를 심어 도로의 유실을 방지하는 기능을

하게 했다. 치도는 군사적인 목적과 동시에 경제적 효과를 위해 만들어졌다고 볼 수 있다. 보다 군사적인 효과를 위한 도로로 직도(直道)를 건설했는데 감천궁에서 구원군에 이르는 직선 도로망이다. 대외적으로는 흉노를 방어하기 위한 것이고 대내적으로는 군사력 강화를 위한 것으로, 경제와 문화발전을 촉진시키는 효과를 나타내기도 하였다. 또한 서남 변방의 국방을 위해 오척도(五尺道)를 구축하였다. 그리하여 군사목적 뿐만 아니라 중원과 경제·정치·문화 관계를 강화할 수 있었다.

수레는 농업 뿐만 아니라 모든 운송수단의 기본이 된다. 따라서 수레의 크기를 규격화하여 제작이나 수리를 편리하게 할 필요가 있었다. 수레바퀴의 폭을 여섯 자로 통일하고 바퀴 살의 개수도 정했다. 이는 농업을 비롯한 경제생활에 도움이 되는 것은 물론이고, 행정에서나 군사적인 상황을 대비하기 위해서라도 반드시 필요하다 하겠다.

통일 이후 중앙집권제의 군현제, 각종 문물제도의 통일, 도로 구축을 통하여 국가시스템을 정비한 진시황은 무한한 자부심을 가졌을 것이다. 정치 · 경제 · 행정 · 문화 등 모든 분야에서 시스템을 구축한 이후, 관리를 위해서 진시황은 전국 순시를 단행했다. 따라서 전국 순시도 시스템을 관리하고 확인하기 위해 피드백하는 하나의 과정에 포함되었다. 기원전 221년에 통일 후 기원전 210년 사망할 때까지 5회에 걸쳐 전국 순시를 단행한다. 순시를 한 번 하는데 1년 정도의 준비가 필요하다는 연구를 참고한다면 통일 후 진시황은 상당히 많은 시간을 전국 순시에 배분하였음을 알 수 있다. 이러한 순시도 구축된 시스템을 점검하고 확인하기 위한 것으로 크게 보면 제도 운영의 연장선상에 있다고 보아도 무난하다.

제 2 절 목표지향적 리더십

진시황은 통일제국 달성이라는 목표를 위해 구성원들에게 동기를 유발시켜 과정을 만들어가는 리더십을 발휘하였다. 경로-목표 이론은 리더가 구성원들을 어떻게 동기유발시켜 조직의 공동목표에 이르게 할 것인가에 관한 이론이다. 목표지향적인 리더십의 저변에는 동기유발을 위한 기대이론이 그 출발점이 된다. 성원들이 노력하면 과업을 성공할 수 있다는 것과 그에 따른 보상을 해준다는 것 그리고 그러한 과업완성으로부터 부여받는 보상이 성원들에게 가치 있는 것임을 보여준다. 경로-목표 이론의 하위 분야로 리더행동, 성원들의 특성, 과업의 특성에 대한 연구가 있다(묘효홍, 2010: 20).

여기서는 리더행동의 특성에 따른 유형을 살펴보기로 한다. 첫째 지시적 리더행동의 특성은 구성원들에게 과업수행을 위해 직접 지시하고, 과업이 어떻게 수행되어 완성되어야 하는지, 그리고 분명한 업적기준을 설정하고 성원들이 지켜야 할 규

범들을 명화하게 밝힌다. 진시황이 전국 7웅을 통일하여 제국을 이룬 후 넓어진 나라를 다스리기 위해 승상 왕관, 어사대부 풍겁, 정위 이사 등이 모여 어전회의를 개최했다. 여기에서 진나라 왕인 자신에 대한 명칭, 조정의 하례식, 군현 설치, 도로설치 등 국가 운영의 틀이 되는 방향을 정했다. 자신이 만든 진나라 제국을 이끌어갈 구조를 명확히 밝힌다는 것은 자신의 의견을 전달해서 운영기준을 제대로 마련하므로서 신하들이 거기에 맞춰 정책을 펼칠 수 있는 환경을 조성하고자 하는 것이다.

둘째 지원적 리더행동의 특성은 성원들이 접근하기 쉽게 하는 리더행동을 말한다. 의도적으로 조직생활을 즐겁게 되도록 하고 모든 구성원들을 평등하게 대우하여 인격적으로 존중하는 것도 포함된다. 진시황은 어떤 정책결정 사항이 있을 때 반드시 신하들에게 의견을 물었다. 모든 다양한 의견을 청취한 후에 결단을 내린 것이다. BC 213년 분서갱유가 일어난 이후부터는 독단적인 군주가 되었지만 그 이전에는 항상 의견을 듣고 신중하게 결단하는 지원적 리더행동의 특성을 지니고 있었던 것이다.

셋째 참여적 리더행동의 특성은 성원들을 의사결정 과정에 참여시키는 것을 말한다, 이는 진시황이 평소에도 다른 사람의 의견을 듣고 난 후에 판단을 한 것으로 보아 참여적 리더행동의 속성을 지니고 있었던 것으로 보인다.

넷째, 성취지향적 리더행동의 특성은 성원들에게 일에 대한 도전적인 자세를 요구하고 최고의 업적을 달성하도록 유도한다. 저수지 축조를 맡았던 정국, 법가사상의 틀로 제국완성을 조력한 이사, 초나라 정벌의 노장 왕전 등을 기용할 때 성취목표를 명확하게 보여줌으로써 동기유발을 유도한 것을 보아 진시황도 그러한 성취지향적 리더행동을 지닌 것으로 볼 수 있다. 리더행동이 어느 하나의 유형만이 필요한 것은 아니고 여러 가지가 중첩되어 실행되기도 한다.

목표에 다가가기 위해서는 한가지 리더유형에 국한되지 않고 다양한 리더유형이 복합적으로 작용할 수 있고, 그것이 상황에 대처하기 위해 반드시 필요하다고 할 것이다. 진시황의 경우 목표에 대한 인식은 분명히 하였던 것으로 보아 여러 가지 행동유형을 상황에 맞게 발휘함으로써 통일의 기반을 다지고 궁극적으로 제국을 완성하였던 것이다.

경로-목표 이론을 적용할 수 있는 사례로는 성과주의에 따른 보상과 인재활용에 있어서 장애물을 제거한 것을 들 수 있다. 진나라의 경우 서쪽 변방의 오랑캐로 취급받았고 지리적으로도 치우쳐 있어서 중원으로의 진출이 어려웠다. 따라서 새롭게 변화되지 않으면 국가의 안위가 흔들릴 수가 있었다. 진나라는 효공 때부터 개혁의 화신 상앙을 통해 인센티브 제도를 확립했다. 누구라도 나라에 대한 공이 없으면 봉지를 받거나 승진을 할 수 없도록 했다. 이러한 동기부여와 보상체계의 긍정적인 작용으로 인하여 국력을 키울 수가 있었다.

진시황은 적극적인 인재 채용을 방해하는 장애물을 제거하여 목표에 도달할 수 있는 길을 선택했다. 이미 진나라는 목공 때 4불문(不問)이라 하며, 인재 확보시 국적, 민족, 신분, 연령을 따지지 않고 인재를 적극 활용하는 구조를 갖추었고, 진시황은 이를 계승하여 인재 확보에 비중을 둔 것이다(김영수, 2010: 203).

재해 예방과 농업을 위하여 저수지 사업이 국가안정에 필수적이었다. 저수지 축조를 담당하고 있더 정국이 간첩인 것으로 판명되는 사건이 있었다. 정국의 간첩사건으로 인하여 진나라의 수구 보수세력들은 외국에서 온 인재들을 쫓아내기 위해 안간힘을 썼다. 왜냐하면 진나라는 목공으로부터 벌써 인재에 대한 폭넓은 확보를 위해 외국인재에 대해 상당히 개방적이었고, 또한 능력이 있는 경우 중요한 직책에 바로 갈 수 있었다. 진나라는 이러한 정책으로 인해 전국시대 다른 나라들에 비해 외부 인재들이 많고 이것이 통일의 기반이 되었다. 이러한 인재들에 의한 정책들은 모두 개혁적인 것이어서 기득권 세력들에게는 눈의 가시가 아닐 수 없어 호시탐탐 제거의 대상이 되었던 것이다. 이러한 분위기에 기득권층에서는 외국 출신의 빈객(賓客)들은 하나같이 진나라를 이간질하므로 모조리 쫓아내야 한다고 주장했다. 이 때 한나라 출신인 수리전문가 정국이 진나라의 국력을 고갈시키기 위한 목적으로 수리사업을 하는 첩자임이 드러났다. 이에 기득권층에서는 객경을 축출할 것을 건의하였고 진시황도 축객령을 내릴 수 밖에 없었다. 축객령이란 '객경을 쫓아내는 명령' 이다. 객경(客卿)이란 외국 출신의 고위 자문직으로 진나라 정책 추진에 상당한 영향력이 있는 인재들이었다. 여기에는 진나라 통일 전후 제도적인 기반을 만들고, 법가사상을 국가 통치의 근본이념으로 정착시킨 이사도 당연히 포함되어 있었다.

이사는 초나라 출신으로 승상 여불위의 가신으로 있다가 주위의 제후국들을 뇌물, 이간, 암살 등으로 혼란에 빠뜨리게 할 계책을 내어 진왕이 받아들임으로써 객경으로 임명할 수 있었다. 이사가 워낙 개혁적인 인물이고 출세지향적이었으므로 기득권층에서 좋아할 리가 없어 당연히 축객령의 대상이 되었다. 따라서 축객령은 이사에게 죽음이나 거의 다름이 없었다. 이에 이사는 '축객령에 대해 드리는 말씀' 이라는 의미로 간축객서(諫逐客書)를 진왕에게 올린다. 내용은 다음과 같다.

『진나라는 서방에 치우쳐서 중원의 앞선 문물을 받아들이지 못하고 야만인으로 취급받았습니다. 기원전 7세기가 돼서야 목공이 외국의 모든 인재까지도 포용함으로서 지금의 진나라가 될 수 있었습니다. 목공이 융에서 유여를, 완에서 백리해를, 송에서 건숙을, 진에서 비표와 공손지 등을 받아들인 것은 국력 신장의 디딤돌이 되었습니다. 장의와 범수가 진나라 외교정책의 핵심 인재였습니다. 효공이 상앙의 변법을 채용하자 백성들이 번영하고 나라가 부강해졌으며 백성들은 스스로 부역에 쓰이기를 즐거워하였고, 제후국들이 복종하여 진나라는 영토를 확장하고 강성해졌습니다. 이러한 선왕들의 외국 인재에 대한 정책이 현재의 진나라와 연관이 있는데

어찌 진나라를 저버린다고 하십니까? 이러한 인재를 등용하지 않았다면 진나라의 강대국 명성은 존재하지도 않았을 것입니다.』 이어서 이사는 『태산은 한 줌의 흙도 마다하지 않기 때문에 그렇게 높은 것이고, 강과 바다는 작은 물줄기도 가리지 않기 때문에 그렇게 깊은 것입니다.(태산불양토양 고능성기대 하해불택세류 고성취기심, 泰山不讓土壤 故能成其大 河海不擇細流 故成就其深)』라고 간언했다(사마천, BC91/2015b: 650 ~ 652).

진왕은 이사의 간언을 듣고서는 진나라의 부국강병의 역사와 배경을 정확하게 통찰했다고 알아차리고 축객령을 취소하기에 이른다. 이것은 진왕이 현상을 제대로 볼 줄 아는 안목을 지니고 있었음을 간접적으로 추론할 수 있는 대목이다. 즉, 외국 출신 인재가 버려지는 것을 막고 적극적으로 활용할 수 있는 제도가 안착된 것이다. 축객령 사건 이후에 이사는 더욱 개혁적인 정책과 제후국 정벌을 위한 계책으로 진나라의 위업을 높일 수 있게 되었다.

이사는 축객령 사건 이전에도 여불위 사건으로 인하여 제거될 대상이었다. 왜냐하면 이사는 여불위의 천거에 의해 등용되었고 또한 여불위의 측근이었기 때문이다. 하지만 상식을 뒤엎고 진왕은 이사의 재능을 높이 평가하고 인재를 포용함으로써 이사의 더 큰 충성을 유도한 것은 고도의 인재 전략이 없이는 불가능할 것이다. 진나라가 통일을 이룩하는데 이사의 진시황에 대한 충성은 정말로 상상하기 힘들 정도였다.

제 3 절 변화지향적 리더십

진나라의 통일제국 완성을 위하여 진시황은 자신과 구성원들 모두의 동기유발수준과 도덕수준을 높이는 연결관계를 창조해가는 변혁적 리더십을 발휘하였다.
이러한 변혁적 리더는 성원들의 변화에 대한 욕구를 자극할 뿐만 아니라 능력을 최대화할 수 있도록 지원해 준다. 기업에 있어서는 높은 수준의 공정성과 윤리성이 경영에 반영되도록 기업가치관을 스스로 변화시키려고 시도하는 경영자라 할 수 있다. 변혁적 리더십은 성원들의 업적과 관련되어 있으며 성원들이 가진 잠재력을 최대한 발휘할 수 있도록 계기를 마련해주는 것과 관련이 있다(임주형, 2020: 7).

진시황이 보여 준 리더십이 변혁적 리더십의 요인이라는 측면에서 바라볼 때 어떻게 실행됐는지 알아보고자 한다. 첫째 요인은 카리스마 또는 이상적 영향력(Idealized Influence)으로, 성원들에게 강력한 역할모델이 되는 리더의 요소를 말한다(김남현, 2018: 232). 진시황은 자신이 만드는 제국이 강력한 법치주의를 기반으로 하는 통일제국이 되기를 바랐을 것이다. 이는 유년시절의 불우하고 불안정한 삶 속에서 인간보다는 구축된 시스템 내에서 인간의 결정을 통해 국가가 운영되는 것을 의미한다. 이러한 법가사상에 몰입한 이사와 여불위도 동일한 생각을 가지고 진시

황을 보필하였을 것이며, 서로 상당한 영향력을 미치면서 보다 나은 운영시스템을 마련하고자 하였을 것이다.

둘째 요인은 감화(Inspiration) 또는 영감적 동기부여(Inspirational Motives)로, 조직 구성원들간의 공동된 목표를 실현하도록 동기유발을 통해 성원들의 의욕을 끊임없이 고무시키는 것을 말한다. 이사의 경우, 권력욕이 강하여 통일을 위한 온갖 계책을 내어 진시황이 수용함으로서 능력을 인정받는다. 진시황은 이러한 이사에게 동기부여를 강하게 자극하는 신호를 주었고, 이사는 통일정책의 모든 발판을 만들어 통일 기반을 다졌다. 아울러 저수지 축조 책임자였던 정국이 간첩으로 드러났음에도 끝까지 신뢰를 보내 사업을 완성하도록 하므로서 영감적 동기부여를 제공하였다. 저수지 축조 완료 후에도 저수지 명칭을 정국거로 한 것을 보면 구성원의 신념과 가치를 변화시키는 변혁적 리더십을 떠오르게 한다.

셋째 요인은 지적 자극(Intellectual Stimulation)으로 성원들의 창의성을 자극하고 그들의 가치와 신념 뿐만 아니라 리더와 조직의 가치까지도 변화시켜 나가는 리더십 요인이라 할 수 있다. 통일 후에 공신들과 회의를 개최하여 국가 운영의 기본 틀을 논의할 때 모든 신하들의 의견을 전부 듣고 진시황이 스스로 결정하였던 바, 신하들이 창의적인 의견을 낼 수 있도록 하였다. 그리하여 자신을 시황제(始皇帝)라 부르게 하고, 36개의 군현을 두었으며, 각종 문물제도를 정비할 수 있었다. 구성원들에 대한 지적 자극이 없었더라면 이러한 체제 정비를 완벽하게 수행하기는 어려웠을 것이다.

넷째 요인은 개별적 배려(Individualized Consideration)로 성원들의 개인적 욕구에도 세심한 주의를 기울이고 지원적 분위기를 조성하려는 리더십 요인이다. 한마디로 맞춤형 리더십을 발휘할 수 있는 기본 전제가 되는 요인이라 할 수 있다. 진시황은 인재의 자질에 맞는 권한위임을 통해 개별적 배려를 실행하기도 했다. 인재활용에 있어서 왕전과 위료를 활용한 사례는 맞춤형 개별적 배려를 실행한 것이라 보아도 무방하다.

진왕 정은 한, 조, 위나라를 차례로 정복하고 남방의 초강대국 초나라를 정복할 계획이었다. 진왕이 노장(老壯)인 왕전에게 초나라를 정복할 군사 규모를 물으니 최소 60만 명은 필요하다고 했다. 진왕은 말도 되지 않는 수라고 여겨 젊은 장수 이신(李信)에게 다시 물으니 이신은 20만 명이면 충분하다고 하였다. 진왕은 이신에게 20만 명 군사를 주어 초나라를 정벌하게 했으나 결과는 대패였다. 사직하고 낙향해 있는 왕전에게 사람을 보내 초나라 정벌에 나서 줄 것을 요청했으나 왕전은 거부했다. 진왕 정은 다시 한번 왕전에게 간청했고 왕전은 60만 명의 군사를 지원해준다는 조건을 내걸고 초나라 정벌에 나서기로 했다. 진왕 정은 처음부터 왕전의 전략과 판단이 옳다는 것을 알고 있었는지도 모른다. 어쨌든 시험삼아 20만 명 군사로 시도해 보고 상황을 판단했을 수도 있고, 또한 왕전에 대한 믿음도 있었기에 가능

했으리라 본다(김영수, 2010: 254). 이 같은 실용적인 인재관이 통일이라는 대업을 이루는데 결정적인 요인으로 작용했음을 알 수 있다.

위나라 출신의 위료(尉繚)는 진왕 정에게 재물을 아끼지 말고 제후국들의 신료들을 매수하여 혼란스럽게 하자는 건의를 올렸는데 진왕이 그의 계략을 따르면서 발탁된 인물이다. 그러나 위료는 다음과 같이 말했다.

"진왕은 사람됨이 오뚝한 코, 가늘고 긴 눈, 사나운 새 같은 가슴, 승냥이 같은 음성에 은사를 베푸는 것은 적은 데다 호랑이나 이리 같은 마음을 품고 있어 곤궁에 처하면 쉽게 다른 사람 아래에 들어가고, 뜻을 얻으면 역시 쉽게 남을 잡아먹을 것이다. 나는 평민 신분인데도 그는 나를 만날 때 항상 스스로 몸을 낮춘다. 진실로 진왕이 천하에서 뜻을 얻는다면 천하는 모두 그 노예가 될 것이다. 그와 더불어 오래 교유할 수 없다." (사마천, BC91/2015a: 218). 그리고는 떠나려고 했는데 진왕이 이를 책망하기보다는 그를 설득하여 진나라의 국위(國尉, 군사 일을 통괄하는 벼슬)로 삼았다. 자신을 비난하는 사람까지 군사를 총괄하는 자리에 발탁하는 것은 쉽지 않은 일인데도 진왕은 위료를 적임자라 판단하고 활용했는데 개별적 배려를 통한 변혁적 리더십의 면모를 알 수 있다.

인재활용에 있어서 확실하게 변혁적 리더십을 보여주는 사례는 수리전문가 정국의 간첩사건이다. 중국에는 물의 흐름을 관리하는 수리전문가의 역할이 매우 중요했다. 홍수, 가뭄 등으로 인한 자연재해 발생시 백성들이 생활을 영위하는 것 뿐만 아니라 전쟁수행에도 크나큰 악재이기 때문이다. 진나라의 경우에도 기원전 246년부터 한나라의 수리전문가 정국이란 인물을 기용하여 농지에 대규모 수로를 건설하고 있었다. 그러나 이로부터 9년 후 기원전 237년 사건이 하나 발생했다. 대규모 수로사업을 책임지고 있는 정국이 진나라의 국력을 고갈시키기 위한 한나라의 첩자라는 사실이 드러났다. 하지만 진시황은 정국이 간첩 노릇을 하는 것을 알면서도 이를 역이용하여 저수지 사업을 마무리하고, 농경지를 확대해서 농업생산량을 늘리는 계기로 활용했다. 뿐만 아니라, 정국이 만든 저수지를 정국거(鄭國渠)라 부르도록 했다. 이는 정국의 수리전문가로서의 능력을 신뢰하므로서 영감적 동기부여를 통해 변혁적 리더십을 발휘한 것으로 볼 수 있다.

변혁적 리더십 이론에서는 리더를 통해 구성원이 여러 요인에 의해 변화되는 것을 포인트로 하고 있다. 하지만 변화의 활용범위를 넓힌다면 진시황 이전에 이어오던 유학사상을 버리고 한비자의 법가사상을 통치이념으로 구축하는 것도 진시황의 역량 뿐만 아니라 변혁적 리더십을 발견할 수 있다. 물론 엄격한 법가사상이 무조건 효과적이라는 의미는 아니다. 국가시스템의 안정적 운영을 위해서는 어느 정도 요구된다는 것이다. 새로운 시스템으로의 변화는 누구나 쉽게 할 수 있는 일은 아니다. 그런 의미에서 사회제도를 통일하는 등 정형화 틀을 만든다는 것은 분명 변혁적 리더십에 포함시켜도 무방하다고 할 수 있다.

제 6 장 결　　론

제 1 절 요　약

진시황에 대해 언급하는 것이 가벼운 주제는 아니다. 그것도 리더십의 개념에서 접근한다는 것이 상당히 생소하고, 이에 대한 이질적인 의견들이 많을 것이다. 따라서 극단적인 평가들이 있음에도 불구하고 학문적인 측면에서 리더십을 매개로 살펴보았다. 진시황에 대한 평가는 2000여 년 이상 긍정적인 업적 보다는 부정적인 실정(失政)을 중심으로 이어져 왔다. 아마도 가장 많이 떠올리는 사건이 기원전 213년에 단행된 분서갱유일 것이다. 의약(醫藥)ㆍ복서(卜筮)ㆍ종수(種樹) 등 실용서를 제외하고는, 법가 사상 이외의 어떠한 사상도 용인하지 않는 조치로서 서적을 불태우고 학자를 생매장하였다. 또한 기원전 212년 자신의 무덤인 여산묘과 아방궁 축조를 위해 무리한 인력동원을 함으로써 백성의 원성을 얻었다. 이러한 크나 큰 사건들로 인하여 진시황에 대한 평가는 폭군(暴君)의 범주에서 벗어날 수가 없었다.

하지만 명나라의 이단아 이탁오가 진시황을 천고일제(千古一帝)라 하여 이 세상에 하나뿐인 군주라 칭하였다. 아마도 진시황의 행적들을 살펴보고 통일제국을 이뤄 나가는데 긍정적인 측면을 발굴해 낸 것이 아닌가 싶다. 앞에서 춘추전국 시대를 마무리하고 중국을 최초로 통일하는 과정에서 진시황은 어떠한 리더십을 발휘했는지를 살펴보았다. 리더십 이론적 측면에서 진시황에 대해 아래와 같이 접근할 수 있을 것이다.

첫째, 진시황은 자신의 역량을 끊임없이 개발하였다.
타국에서 태어남으로 인해 유년시절 가족이 주는 안정감을 느끼지 못하여 불안한 삶을 이어나갔다. 하지만 동생 성교와 노애의 반란을 제압하고 권력의 정점에 있는 여불위까지 제거하여 친정(親政)의 기반을 다지기 위해 스스로 역량을 후천적으로 개발한 것이다. 아울러 사회제도를 안정적으로 구축하기 위해 중앙집권의 군현제를 실시하고, 화폐·도량형·문자 등을 통일하는 정책을 구현한 것도 자신의 역량개발의 결과로 볼 수 있다.

둘째, 진시황은 목표를 명확히 하고 목표달성을 위해 끊임없이 수단을 강구하였다. 즉, 중국의 통일이라는 목표를 설정 한 후 그에 도달하는 여러 가지 방안을 동원하여 과업을 완수할 수 있었던 것이다. 성과주의를 엄격하게 실행하여 상벌제도를 운영하였으며, 동기부여를 통해 인재를 활용하고 인재채용에 있어서의 장애물을 제거하였던 것이다.

셋째, 진시황은 변혁적 리더로서의 자질을 발휘하여 성원들의 동기와 욕구에 관심을 기울이고 성원들이 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 계기를 만들어주는 능력을 보여주었다. 즉, 인재를 활용함에 있어 구성원들로 하여금 신념과 가치의 변화로 인해 적극적으로 참여할 수 있도록 했다. 아울러 사회시스템 구축 정책을 펼친 것도 넓은 의미의 변혁적 리더로서의 자질로부터 출발되었다고 할 수 있다.

제 2 절 시 사 점

현대의 조직에 있어서 그 규모에 관계없이 리더가 가져야 하는 능력에 따라 조직에 미치는 영향은 크다. 리더의 실행능력에 따라 조직이 성장할 수도 아니면 완전히 와해될 수도 있을 정도로 리더의 역할에 대한 중요성이 높다고 할 것이다. 진시황의 경우 자신 이전부터 시행해 온 개혁의 끈을 놓치지 않고 적극적으로 활용하므로서 제국의 기반을 마련했다. 진시황에 대한 리더십 이론적 접근을 통해 실질적으로 활용할 수 있는 분야는 적극적으로 수용해야 한다. 따라서 현대조직적인 측면에서 진시황이 보여 준 리더십은 활용하기 유익한 부분을 발굴하는 것이 중요하다. 진시황을 리더십 측면에서 접근한 학술연구가 많지 않기 때문에 리더십 이론과 연계하여 분석한다는 것은 나름대로의 의미가 있다고 생각한다.

국가적인 측면에서의 활용방법으로는, 전 세계가 현재 유기적으로 연계되어 톱니바퀴처럼 돌아가는 현실을 볼 때 생존할 수 있는 방안을 찾아야 하고, 더 나아가 생존을 넘어 한 단계 더 높은 사회를 구축해야 한다. 법치주의가 모든 국민이 실천하는 가치가 되어야 하며, 경제적으로는 반도체, 2차전지, 바이오산업, 기업의 ESG 등 미래산업이 나아가야 할 방향에 대해 정부에서 현실을 직시하고 장기적인 안목을 가지고 지원해야 한다.

현대사회의 가장 큰 특징인 다양성으로 인해 국민 개개인이 처한 상황에 따라 요구하는 가치가 다르다. 이런 때일수록 국가가 나아가야 할 가치기준에 대해 지도자들이 방향설정과 아울러 대책도 동시에 마련해야 하고, 어려운 과정일지라도 그 정당성을 모든 국민에게 합리적으로 설득해야 한다. 동시에 정책을 추진하는데 있어 장애물이 있다면 제거하고, 규제가 걸림돌이 된다면 규제에 대한 냉철한 분석을 통해 완화 여부를 신중하게 결단해야 한다.

기업을 포함한 일반 조직에서도 무한 경쟁시대에 살아남기 위해서는 목표달성도 중요하지만 리더와 성원들이 함께 공유하는 자세를 통해 변화가 필요하다. 조직 내·외부의 여러 환경요인에 대한 적극적인 인식변화가 필수적이라 하겠다.

사회문제에 대해서도 현실을 냉철하게 분석해서 나아가야 할 방향과 가치를 구

축하고, 그에 따른 국민들의 동기를 유발하여 국가와 국민이 상생할 수 있는 사회를 만들어 나가는 계기로 삼아야 한다. 또한 기득권에 굴복하지 않고 지금 현재의 상황에서 불합리한 것을 고쳐 나가기 위한 개혁 과제는 무엇인지 끊임없이 성찰한 후에 실행에 옮기는 것만이 우리 사회를 보다 밝은 사회로 나아갈 수 있게 할 것이다.

진시황의 리더십에 대한 연구는 중국 전역을 최초로 통일한 진시황의 리더십을 살펴봄으로써 국가의 지도자가 갖추어야 할 리더십 가치에 대한 방향을 찾아가는데 큰 의의가 있다. 하지만 사마천이 지은 사기를 중심으로 진시황의 리더십을 규명하는 것에 한계가 있다. 다만, 향후 진시황의 리더십을 보다 더 깊게 연구하는데 최소한의 기초자료로 활용되기를 기대한다. 또한, 그 시대의 사회, 문화적인 환경에 대한 깊은 연구와 사기 외에도 다양한 역사자료들에 대한 분석을 통해 보다 체계적이고 깊은 연구가 지속적으로 이뤄지고, 리더십 이론을 통해 진시황의 행적들을 재조명해야 하는 과제가 남아 있다.

【 참 고 문 헌】

1. 국내문헌

강현정. (2007). 「司馬遷(사마천)의 人間觀(인간관) 硏究(연구)」. 석사학위논문, 울산대학교 교육대학원.

김샛별. (2020). 「조직 구성원의 리더십역량강화코칭모델 개발」. 석사학위논문, 숭실대학교 교육대학원.

김진권. (2017). 「박정희와 리콴유의 리더십 비교연구」. 석사학위논문, 고려대학교 행정대학원

김효수. (2003). 「이순신의 리더십에 대한 현대적 조명」. 박사학위논문, 경희대학교 대학원 행정학과.

노윤희. (2007). 「司馬遷(사마천)의 生涯(생애)와 作品(작품) 硏究(연구)」. 석사학위논문, 성균관대학교 교육대학원.

묘효홍. (2010). 「리더십 유형과 조직성과의 관계 연구」. 석사학위논문, 한남대학교 대학원 경영학과.

박창규. (2017). 「충무공 이순신의 리더십 특성과 현실 적용에 관한 연구」. 석사학위논문, 인천대학교 경영대학원

배정미. (2019). 「행정조직의 리더십 역량과 조직성과간의 구조적 관계에 관한 연구」. 박사학위논문, 금오공과대학교 대학원 경영학과.

이승성. (2002). 「변혁적 리더십이 조직신뢰와 팀 효과성에 미치는 영향」. 석사학위논문, 공주대학교 경영행정대학원.

임주형. (2020). 「변혁적 리더십 스타일이 서비스 기업 종사자의 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향」. 석사학위논문, 경희대학교 테크노경영대학원.

임 훈. (2019). 「직문화와 리더십이 조직몰입과 직무관여에 미치는 영향에 관한 실증 분석」. 박사학위논문, 국민대학교 일반대학원 행정학과.

정지만. (2015). 「史記(사기)와 漢書(한서)에 나타난 秦始皇(진시황)의 평가 비교 연구」. 석사학위논문, 공주대학교 교육대학원.

조신호. (2012). 「이순신 리더십의 성격과 교육적 가치」. 박사학위논문, 대구카톨릭대학교 대학원 교육학과.

최남석. (2016). 「세종대왕의 리더십이론」. 석사학위논문, 인천대학교 경영대학원.

최두환. (2004). 「충무공 이순신의 리더십에 관한 연구」. 박사학위논문, 경남대학교 대학원

최청평. (2016). 「도산 안창호의 다차원적 리더십에 관한 실증 연구」. 박사학위논문, 서울벤처대학원대학교 융합산업학과.

NGWE KYI MYO NAING. (2016). 「아웅산 수지와 박근혜의 리더십 비교 연구」. 석사학위논문, 부경대학교 대학원 국제지역학과.

김남현. (2018). 「리더십 이론과 실재」. 서울: 경문사
김영수. (2010). 「사기의 리더십」. 서울: 원앤원북스.
김영수. (2012). 「사기 1~6」. 서울: 애니북스.
김영수. (2014). 「사기(史記)를 읽다」. 경기: 유유.
김영수, (2016). 「절대역사서 사기」. 서울: 창해.
김영수. (2021). 「사기(史記) 정치와 권력을 말하다」. 서울: 북바이북.
마이클 H. 하트/김평옥. (1978/1993). 「랭킹100 세계를 바꾼 사람들」. 서울: 에디터.
사마천/김영수. (BC91/2020). 「완역사기 본기 1」. 서울: 알마.
사마천/김원중. (BC91/2015a). 「사기본기」. 서울: 믿음사.
사마천/김원중. (BC91/2015b). 「사기열전 1」. 서울: 믿음사.
오후. (2019). 「나는 농담으로 과학을 말한다」. 서울: 웨일북.
요코야마 미쯔테루/서현아. (2012). 「사기 1~11권」. 서울: 시공사.

2. 인터넷 자료

김영수. (2020). 「유튜브 사마천대학」.
EBS 기획시리즈. (2009). 「김영수의 사기와 21세기, 32강」.
EBS Docuprime. (2017). 「불멸의 진시황 1·2부」.
플라톤아카데미 TV. (2017). 「고전을 읽다, 사기 1편~19편」