

茶山 思想에서 찾는 現代 리더십의 智慧

-고급제대 리더십과 牧民心書의 연계를 中心으로-

김 종 두*

목 차

- I 머리말
- II. 고급제대 리더에게 요구되는 리더십
- III 다산의 변혁적 삶과 리더십 메시지
- IV. 현대 리더십과 목민심서의 관계
- V. 맺음말

I. 머리말

현 시대를 일컬어 변화와 혁신 시대, 지식정보화 시대라고 한다. 그러면서 변혁적 리더십(Transformational Leadership) 용어가 등장했다 이는 리더가 가지는 지식과 정보, 도덕적 가치를 바탕으로 구성원의 가치·윤리·행동규범·비전 등에 영향을 주어 변화와 혁신을 추구하는 리더십이다. 그리고 그 과정에는 구성원의 동기를 평가하고 그들의 욕구를 충족시키며 인격체로 대우해 줌으로써 구성원들

* 국방대학교 교수

의 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 하는 리더십이 포함되는데, “변혁적 리더십을 보여준 리더의 고전적 사례로 마하트마 간디를 들고 있다.(김남현, 2004:202-203)”

고급세대 리더는 전략적 리더십을 구사한다. 때문에 VUCA¹⁾의 외부환경 변화에 대한 적응(김오현, 2005:33)과 함께 조직과 개인의 사명(mission)·가치(value)·비전(vision)을 전략(strategic)화 하여 목표와 방향을 제시해 줄 수 있는 리더십 철학과 역량이 요구된다. 특히 군대 리더십은 전투력 창출이라는 무형의 요소를 목표로 한다는 점에서 기업 등 유형적 요소에 목표를 두는 여타조직에 비해 리더십의 어려움이 있다. 또한 경우에 따라 구성원의 목숨까지도 요구해야 하는 조직의 특성상 상대적으로 높은 리더십 역량이 요구되는 것인데, 이런 점에서 다산이 제시한 리더십 철학과 사상이 필요한 것이다.

리더십은 궁극적으로 ‘행(行)함’을 목적으로 한다. “리더십은 행함에서 얻는 학습(Learning by Doing)”. “리더십은 가르침보다는 배움의 영역”이라는 표현들은 리더의 행동과 실천을 강조하고 있다. 그래서 리더십 학자들은 옳은 것을 옳게 행하도록 하는 이론을 계속 발전시켜 왔고 그 과정에는 ‘리더·구성원·상황’이라는 구성요소의 역동적 작용이 담겨져 있다 그리고 인격(Be)·지식(Know)·행동(Do)은 리더가 갖추어야 할 변할 수 없는 자질이자 기본요건(미 육군 교범22-100, 1999 3-4)이다.

이런 점에서 다산(茶山)의 변혁적 삶과 목민정신(牧民精神)이 우리에게 주는 리더십 가치는 실로 크다고 할 것이다. 다산은 당시 부란(腐爛)의 상태에 있던 조선(朝鮮)을 사유(思惟)체계의 변화, 법제(法制)의 개혁, 기술개발(技術開發)이라는 실사구시(實事求是)적 발상으로 세계열강들의 조류에 맞춰 변화와 혁신을 추구했고, 실제

1) VUCA Volatility(가변성), Uncertainly(불확실성), Complexity(복잡성), Ambiguity(모호성)를 의미한다

현장에서는 그러한 리더십을 발휘함으로써 백성들에게 용기와 희망을 주고자 했기 때문이다. 특히 억울한 누명과 함께 18년간의 유배 생활을 하면서도 유배기간 내내 “오직 나라와 백성을 위하는 것만을 추구한다(唯是是求)”는 ‘가치혁신(價値革新)’적 자세로 542권의 저서를 남기는 행동하는 지식인으로서의 삶을 보여주었다는 점에서 더욱 그러하다

따라서 본 연구는 이러한 맥락에서 고급제대 리더에게 요구되는 리더십 역량을 살펴보고 다산의 생애와 변혁적 삶을 고찰해 본 다음 이를 통하여 현대 리더십과 국민심서의 관계 속에서 리더십의 철학과 지혜를 찾아보고자 한다.

II. 高級梯隊 리더에게 要求되는 리더십

리더십이 한국에서 교육되기 시작한 것은 1950년대 초, 즉 8·15광복과 6·25전쟁이 끝나고 서구 문물이 들어오면서부터이다. 육군 보병학교가 1953년부터, 육군대학이 1958년부터 ‘통솔법’·‘통어법’ 등의 이름으로 교육하다가 1980년대부터 ‘지휘통솔’ 용어로, 2006년도부터 ‘리더십’이라는 용어로 교육하고 있다.

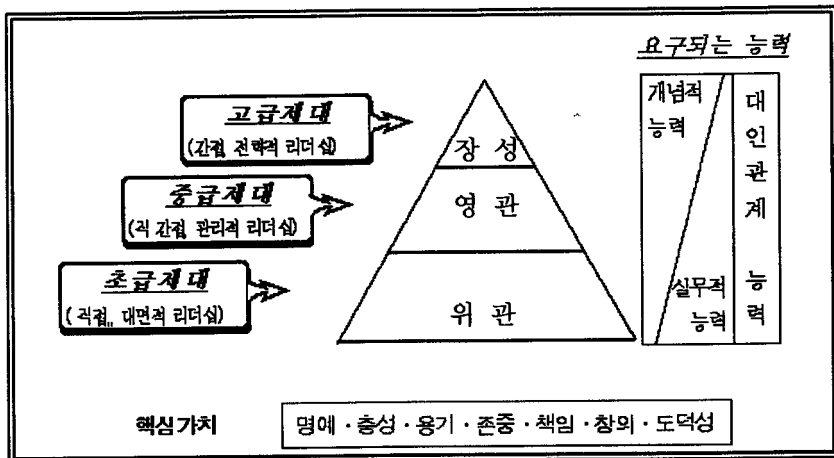
“리더는 태어나는가, 만들어지는 것인가?”, “리더십은 예술(art)인가, 과학(science)인가?”에 대한 문제가 이슈로 등장하고 있다. 그렇지만 분명한 것은 리더는 어느 정도의 특성은 부모로부터 타고 나지만, 대부분은 후천적 학습과 경험에 의해 형성된다는 것이 공통된 견해이다. 그리고 리더십은 정의만 해도 850여개가 될 정도로 넓고도 모호한 면이 있어 ‘예술(art)’로 표현하지만, 분명한 점은 리더십도 지식과 정보에 의존하지 않으면 안 된다는 점이다. 그리고 리더십은 실천적 지식과 이론적 지식이 결합된 성찰적 지식에 의해 발휘되어야

한다 특히 군대는 리더십의 본산(本山)이고, 장성급 리더는 리더십의 본보기가 되어야 하는 위치라는 점에서 그러하다.

따라서 장성급 리더가 구사해야 할 고급제대 리더십과 리더에게 요구되는 역량에 대하여 리더의 기본 요건 측면에서 개략적으로 살펴보기로 한다

1. 고급제대 리더십 개관

고급제대 리더십은 장성급이 지휘하는 제대에 해당하는 리더십으로 전략적 리더십·간접적 리더십을 구사하게 된다 리더십 체계의 구분은 리더십이 교육에 관계되느냐, 군사작전에 관계되느냐에 따라 달라지는데, 리더십 교육과 관련해서 분류하면 중대급 이하[초급], 대대 및 연대[중급], 사·여단급[고급] 이상으로 구분한다. 그러나 군사작전과 관련해서는 전술적 제대[초급·대대급 이하], 작전적 제대[중급·연대-군단], 전략적 제대[고급 군 이상]로 구분하는데, 이를 도표화하면 <그림 1> 과 같다 (국방부, 2004 97).



<그림 1> 제대 및 계층별 리더십 체계

리더십 교육과 관련해서 살펴보면, 리더에게 요구되는 능력은 <그림 1>에서 보듯이 초급제대 리더일수록 실무적 능력이 요구되고 중급 제대 리더는 실무·개념적 능력이 요구되며 고급 제대 리더일수록 개념적 능력이 요구된다. 또한 대인관계 능력은 제대·계층에 관계없이 공통적으로 요구된다.

고급 제대 리더에게 상대적으로 많이 요구되는 개념적 능력은 전문가로서 업무의 핵심과 방향을 파악해서 복잡한 업무를 단순·명료화할 수 있고 조직의 전체적 수준에서 조직의 목표를 달성할 수 있는 업무의 조화능력을 말한다. 이러한 능력은 제대·계급 별로 구분되고 단절되는 개념이 아니라, 계급이 올라 갈수록 점진적으로 발전되고 강화되는 연속적 과정으로 보아야 한다

2. 고급제대 리더에게 요구되는 리더십 역량

고급제대 리더에게 요구되는 리더십 역량에 대해서는 리더가 갖추어야 할 핵심요건인 Be(인격/품성)·Know(지식/역량)·Do(행동/실천)로 구분(국방부, 2004:103)할 수 있으며 다음과 같은 내용이 요구된다.

먼저 Be(인격/품성)요소는 초·중·고급 리더에게 공통적으로 요구되는 역량으로 가치 및 덕목과 자질로 구분되는데 첫째, 가치·덕목으로는 ‘충성·용기·존중 책임·창의·명예·도덕성’ 등이고 둘째, 자질은 신체적 자질 · 정신적 자질 · 정서적 자질이다

다음 Know(지식/역량) 요소는 통합적 사고능력과 실무수행 능력, 잠재역량 개발능력, 조직구성원에 대한 관리 및 운용 능력으로 구분되는데 첫째, 통합적 사고 능력은 국가차원의 비전제시 능력, 국가안보환경 변화 예측 능력, 군사력 건설과 운용을 연계한 목표 수립 능력이 요구되고, 둘째, 실무수행 능력은 직무통합 및 장기 예측 전문

능력, 정치적 목표의 군사적 목표로의 전환능력, 전략적 의사결정 능력, 위기 예측 및 관리 능력이 요구된다. 셋째, 잠재역량 개발 능력은 권한 위임을 통한 하부조직 강화능력, 조직원에 대한 잠재역량 발휘 여건 조성 능력, 전략적 리더십 역량 개발 능력이 요구되며 넷째, 조직구성원에 대한 관리 및 운용능력은 조직 구성원에 대한 영감적 동기부여 능력, 국가차원의 안보협상 능력, 외부부서와의 이해관계 및 갈등해소 능력이 요구된다

마지막으로 Do(행동/실천) 요소는 운영 및 실천 능력과 평가 및 발전 능력으로 구분되는데 첫째, 운영 및 실천 능력으로서는 리더로서의 표상적 행동, 법과 규정준수의 엄격한 신상필벌 풍토 조성, 노블리스 오블리주 발휘 등이고 둘째, 평가 및 발전 능력으로서는 조직의 통합 및 선도 차원의 리더십 개발능력, 현존전력의 주기적 평가능력, 군 현대화 프로그램 수립 능력 등이 요구된다.

고급제대 리더에게 요구되는 역량에 대한 또 다른 견해는 “첫째, 고급제대 리더로서 리더십 자체와 그 영역의 포괄적 중요성을 정확히 아는 것이다. “리더십은 교육으로 되는 것이 아니라 태생적으로 타고 나는 것이다”라고 주장하는 경우는 리더십에 대한 이해의 부족에서 오는 것이므로 포괄적 이해가 필요한 것이다. 둘째, 전쟁에서 이기는 군대를 만든다는 군 조직의 핵심가치를 이해하여야 한다 군대의 존재가치가 전투에서 승리함으로써 국가를 보위하는 데 있고 전투력은 리더십에 의해 발휘되며, 그러한 리더십은 구성원 전원이 핵심가치를 공유하면서 구현의지가 있을 때 가능하다는 점에서이다. 셋째, 바람직한 리더의 품성을 갖추기 위한 부단한 노력을 통해 인간 중심의 리더십을 구현하는 것이다 계급이나 직책보다는 자질과 인격 등 역량에 기초하여 부하들 중에서 능력이 있고 소신이 있는 자를 끌어안을 수 있는 그릇이 큰 리더가 되어야 한다(조성호, 2006.2)“고 기술하고 있다.

이렇듯 고급제대 리더는 간접적이면서 전략적 리더십 발휘 능력을 구비해야 하며, 그렇기 위해서는 고매한 인격을 바탕으로 풍부한 지식과 행동을 결합할 수 있는 역량이 요구된다 따라서 이러한 리더십 역량에 대하여 조선시대 당시 변화와 혁신의 삶을 살았고, 실사구시(實事求是)를 추구했던 다산의 삶에서 찾아보고자 한다.

Ⅲ. 茶山의 變革的 삶과 리더십 메시지

다산이 살았던 시기(1762~1836)는 국제적으로 세계열강들의 많은 변화, 즉 영국의 산업혁명(1769), 미국의 독립선언(1776), 프랑스의 문화혁명(1789) 등이 있었던 시대이다.

이런 시대에 다산은 아버지 정재원(丁載遠)과 성호(星湖) 이익(李翼), 그리고 천주교를 통한 서양 학문을 접하면서 성장했다. 그러면서 주자(朱子)의 성리학(性理學)에 젖어 있던 일반 유생들과 달리 철저한 경학(經學)과 경세학(經世學) 연구를 통해 오직 나라와 백성을 위해 개혁해야 한다고 일관된 논리를 주장했다.

다산이 우리에게 주는 리더십 메시지는 인(仁)에 근거한 리더십으로, 변화와 혁신을 지향하면서 한편으로 가치중심·원칙중심·슈퍼 리더십·서번트 리더십 등 현대 리더십과 맥을 같이 하고 있음을 볼 수 있다. 효·제·자(孝·弟·慈)를 근간으로 하는 인(仁)은 보편적(普遍的)·이타적(利他的) 가치인 동시에 사람으로서 반드시 지켜야 할 원칙이며 사랑이다. 다산은 이러한 정신을 오직 나라와 백성을 위하는 변화와 혁신적 사고로 일관되게 주장하고 있는 것이다.

따라서 다산의 생애와 변혁적인 삶을 통해서 다산이 주는 리더십 메시지를 살펴보기로 한다.

1. 다산의 생애와 변혁적 삶

1) 다산의 출생과 가계(家系)

다산 정약용(丁若鏞)은 1762년(영조 38년, 壬午) 음력 6월 16일, 현재 다산 묘소가 있는 경기도 남양주군 조안면 능내리(당시 광주군 초부면 마현리)에서 아버지 정재원, 어머니 해남(海南) 윤씨(尹氏) 사이에서 4남 1녀 중 막내로 태어났다. 아버지 정재원은 연천군수와 화순현감, 예천군수, 울산부사, 진주목사 등을 지냈으며 첫째 부인 의령(宜寧) 남씨(南氏)와의 사이에 큰 아들 약현(若鉉)을 두었고 첫째 부인과 사별 후, 둘째 부인 해남 윤씨와의 사이에 약전(若鎰)·약종(若鐘)·약용(若鏞)과 딸 하나를 두었는데 약현은 병사하고 약종은 천주교 사건으로 순교하였으며 약전은 흑산도에서 자산어보(茲山漁譜)를 집필하고 약용과의 해후를 고대하다가 해배(解配) 2년 전에 사망하였다.

다산의 이름은 귀농(歸農), 미용(美鏞), 송보(頌甫), 약용(若鏞) 등인데, 이 중 '귀농'은 다산이 사도세자(思悼世子)가 사망한 해에 태어났다 하여 지은 이름으로, 사도세자가 죽어가는 모습을 본 다산의 아버지가 차라리 '귀향하여 농사나 지으면서 살겠다'는 마음에서 지었다고 한다. 호(號)는 한강변에서 태어났다 하여 열수(冽水), 천연두를 앓아 눈썹위에 마마 자국 3개가 있다하여 삼미(三眉), 백년 훗날 성인을 기다려도 미혹함이 없게 하겠다는 의미로 사암(俟菴 : 百歲以俟聖人而不惑), 전남 강진 굴동 마을 다산에서 유배생활을 했다하여 다산(茶山) 등 여럿이다. 본관은 나주(羅州 : 押海)이고 당호(堂號)는 39세 때 '겨울 내를 건너듯 신중하고(與兮若冬涉川) 사망을 두려워하듯 경계하라(猶兮若畏四隣)'는 의미로 노자(老子) 도덕경(道德經)에서 따서 여유당(與猶堂)이라 지었다. 정조(正祖) 임금의 즉위하던 해인 1776

년 열다섯의 나이에 풍산 홍씨(豊山 洪氏)씨와 결혼하여 6남 3녀를 두었으나 4남 2녀는 요절하고 아들 학연(學淵)·학유(學遊)와 서랑 윤창모(尹昌謨)를 두었다.

2) 다산과 서학(西學) 및 천주교

다산의 정신적 성장에 영향을 준 이는 아버지 정재원과 성호 이익이다. 다산은 결혼하던 15세까지 아버지에게 학문을 배웠으며 16세 때부터 성호의 영향을 받게 된다. 즉 결혼한 그 해 영조(英祖)가 승하하고 정조가 왕위에 오르면서 아버지가 병조좌랑(兵曹佐郎)으로 출사하게 되자 다산도 아버지를 따라 서울로 가게 되는데, 이 때 남인(南人)계 학자이자 성호 이익 선생을 조술(祖述)했던 권철신(權哲身), 이가환(李家煥), 이기양(李基讓), 이승훈(李承薰) 등을 만나 성호의 유고(遺稿)를 접하고, 이 때부터 사숙(私淑)하면서 성호의 실사구시(實事求是)적 사상에 영향을 받게 된다. 그러면서 고착되었던 정주성리학(程朱性理學)에서 벗어나 호대(浩大)한 학문세계와 열린 경학 세계로 들어서게 되는 것이다.

다산과 천주교(天主教)의 관계는 23세 때 만형 약현의 처남 이벽(李壁)에게 천주교에 대한 설명을 듣고 서적을 접하면서부터이다. 이 과정을 통해 서양학문에서 각종 지식을 얻게 되지만 30세 때 진산사건(珍山事件)²⁾과 함께 배교(背敎)하게 된다. 38세 때 대사간 신헌조(申獻朝)가 천주교와 연관하여 형 약전을 탄핵하자 다산도 사직서를 올리고 이듬해 처자를 데리고 낙향하여 여유당(與猶堂)이라는 당호를 짓고 학문에만 전념하게 된다.

2) 1791년 진산 출신 윤지충(尹持忠 정약용의 외사촌)이 그 외사촌 권상연(權尙然)과 함께 천주교를 신봉하였는데, 윤지충이 그 해에 어머니 혼백(魂帛)과 위패(位牌)를 폐지한 채 제사를 지내지 않았고, 권상연도 고모 제사를 지내지 않았으므로 일어난 사건이며 일명 신해박해(辛亥迫害)라고도 한다

그러나 정조가 갑자기 승하하고, 그 다음 해인 1801년 2월 형 약종이 천주교 관련 문서를 담은 책룡(冊籠)을 몰래 옮기다 발각되어 정약종·이가환·이승훈·권철신 등은 사형 당하고 정약용은 경상도 장기(현재 포항 장기)로, 정약전은 전라도 신지(현재 완도군 신지면)로 유배되는 신유사옥(辛酉邪獄)이 발생하였다. 그러나 그해 3월 도피 중이던 중국인 신부 주문모(周文謨)가 의금부에 찾아와 자수했고, 9월 신유사옥 전모를 중국의 주교에게 보고하면서 “천주교 신앙의 자유를 위해서는 반역행위도 서슴지 않겠다”는 등의 내용을 비단에 기록한 황사영(黃嗣永) 백서(帛書)사건이 일어났다.

이 사건으로 정약용 형제는 다시 서울로 압송되어 조서를 받았으나 무혐의가 입증되어 사형은 면했지만 11월에 형은 흑산도로 아우는 전남 강진으로 유배를 가게 됐다. 이 때 주요 인물과 다산의 관계를 보면 이승훈은 다산의 매형(여섯 살 위)이면서 성호의 조카이자 제자인 이용휴(李用休)의 외손이고, 이가환은 성호 이익의 종손(宗孫)이자 이승훈의 외삼촌이며, 권철신은 성호의 제자이다. 또한 황사영은 정약현의 사위다.

3) 벼슬과 유배, 소요자적기(逍遙自適期)

다산의 공식적인 벼슬 생활은 28세에서 39세(1789~1800)까지였다. 18세 때 승보시에 합격하여 과거시험 응시자격을 얻은 이후 22세 되던 해에 초시와 복시에 합격하여 성균관에 들어갔다. 23세에 정조(正祖) 앞에서 중용 강의를 바치면서 발탁되어 측근에서 보필하였으며 28세에 석갈(釋褐)한 이후 경기암행어사(33세), 곡산부사(36세), 동부승지·형조참의(38세) 등을 통해 정조의 높은 신임을 받게 된다. 그렇지만 노론 벽파의 무고(誣告)도 점점 더 심해짐을 느끼게 되자 39세에 고향으로 돌아와 여유당(與猶堂)에 칩거하고 있었는데 다산을 아

끼고 감싸주던 정조가 갑자기 의문의 죽음을 당하자 다산도 유배를 떠나게 된 것이다.

그러나 다산은 누굴 원망하기 보다는 그동안 게을리 했던 학문에 전념할 수 있는 좋은 기회로 여겼다. 유배 초기에는 철학분야에 온 마음을 기울여 주역(周易) 등 사서(四書) 육경(六經)³⁾을 연구 끝에 232권의 경학 저술을 남겼고 유배 말년에는 일표이서(一表二書)⁴⁾ 등 경세학(經世學) 연구를 통하여 망해가는 조선을 재건하기 위해 사회 전반의 개혁을 주장했다(박석무, 풀어쓰는 다산이야기, 2005:17). 그러나 그는 죄인이어서 개혁을 주도할 수도, 청사진을 임금께 올릴 수도 없는 처지여서 차선책으로 마음속에 있는 개혁(안)을 저서로 남겼던 것이다.

그 후 57세 되던 해에 해배되어 고향에 칩거하면서 61세 되던 해 회갑을 맞아 지은 자찬묘지명(自撰墓誌銘)에 “육경사서로써 자신의 심신을 수양하고, 일표이서로써 천하와 국가를 다스리니, 이로써 본(本)과 말(末)을 갖추었다”고 했다. 다산은 유배기간 중 3회⁵⁾에 걸쳐 해배될 기회가 있었으나 반대파의 저지로 이루지 못했고, 해배 이후 벼슬 기회도 있었지만 경기 암행어사 시절 비위사실이 적발되었던 서영보(徐榮輔)의 방해로 기용되지 못했으며 75세 되던 해, 회혼일(回婚日)인 음력 2월 22일 자택에서 생을 마감하고 여유당 뒷동산에 안장되었다. 1910년(순종4년)에 정헌대부규장각제학(正憲大夫奎章閣

3) 사서(四書)는 논어(論語)·맹자(孟子) 대학(大學) 중용(中庸)을, 육경(六經)은 시경(詩經)·서경(書經)·역경(易經) 춘추(春秋) 예기(禮記)·樂經을 말한다.

4) 경세유표(經世遺表), 목민심서(牧民心書), 흠휼신서(欽恤新書)를 말한다

5) 첫 번째는 42세 때 정순왕후의 특명이 있었으나 다산의 경기 암행어사 시절 비위사실이 적발된바 있는 서영보(徐榮輔)의 방해로, 두 번째는 49세 때 큰 아들 학연의 호소로 순조의 허락이 있었으나 반대파의 저지로, 세 번째는 53세 때 장령 조장환(趙章煥)의 요청으로 의금부에서 관문(官文)을 보내려 했으나 강준흠(姜浚欽)의 반대로 발송하지 못함으로써 해배 기회를 놓쳤다 한편 세 번째 해배소식을 들은 형 약전은 아우를 힘들게 할 수 없다면서 흑산도에서 우이도로 나와 2년 동안 기다리다가 사망하였다

提學)에 추증되고 문도공(文度公) 시호를 받았다

다산의 삶을 정리해 보면 18이라는 숫자와 관련이 깊다는 점을 발견할 수 있다 4살 때 천자문 공부를 시작으로 22살 때 까지 18년간 수학(修學)했고, 22살 때 초시에 합격하여 성균관에 들어가 이 때부터 정조 임금과 함께 학문을 토론하는 등 40살 까지 18년간 환직(宦職)에 있었으며, 40세에 유배 길에 올라 57세 까지 18년 동안 유배를 살면서 18명의 제자를 키웠고, 57세에 해배되어 75세 까지 18년 동안 여생을 보냈다 또한 18세 때 성균관 대사성(大司成)에서 생원(生員)·진사(進士)과에 응시할 자격을 주는 승보시(陞補試)에 합격했으며, 18년(22~39세) 동안 정조를 보필하였다

2. 다산이 주는 리더십 메시지

1) 수기치인(修己治人)의 원칙중심 리더십

다산의 학문체계는 경학을 통해 자기의 인간됨을 수양(修己)하고, 경세학으로 천하와 국가를 경영(治人)해야 한다는 수기치인(修己治人)에 바탕을 두고 있다. 그리하여 다산은 “몸을 다스린 후 집을 다스리고, 집을 다스린 후 나라를 다스리고, 나라를 다스린 후 천하를 평화롭게 할 수 있다”⁶⁾하여 수신(修身)을 강조하였다

특히 청렴(淸廉)을 강조했는데 다산은 영암군수 이종영(李鍾英)에게 보낸 편지(박석무, 유배지에서 보낸 편지, 2005.269)에서 “중국황제(黃帝) 때 사람인 소현령(蕭縣令)이 부구옹(浮丘翁)에게 고을을 다스릴 방법에 답한 내용을 인용하면서 재물(財物)에 청렴하고, 여색(女色)에 청렴하며, 직위(職位)에 청렴 하라. 그렇게 함으로써, 청렴은 밝음(明)을 낳으니 정을 숨기지 못할 것이요, 청렴은 위엄(威)을 낳으

6) 修身以後齊家 齊家以後治國 治國以後平天下

니 백성들이 명령에 따를 것이요, 청렴은 곧 강직(強)함이니 상관이 감히 가벼이 보지 못할 것이다”라고 하였다. 또한 목민심서 율기육조에서는 “청렴은 목민관의 본무이며, 모든 선(善)의 근원이자 모든 덕(德)의 근본이다”라고 하여 청렴을 강조했는데, 수기치인(修己治人)이라는 공직자로서의 원칙중심 리더십으로 볼 수 있다.

2) 실사구시(實事求是)의 변혁적 리더십

다산은 『오학론(五學論)』에서 성리학에 관해서 그 폐단을 비판했다(정해림·박석무, 다산 논설선집, 2001.53-67) 당시의 지배적 학문이던 주자의 성리학에 안주하지 않았던 것인데, 관념화된 주자 성리학은 더 이상 시대를 이끌어갈 수 없다고 보았기 때문이다.

다산은 당시의 분위기상 주자를 정면으로 비판할 수 없어 공자(孔子)와 맹자(孟子)의 본래 정신으로 돌아가자는 표현을 썼는데, 이는 결코 복고(復古)를 의미하는 것이 아니었다. 단지 전통에 내재된 본래적 가치를 혁신함으로써 현재의 묵은 폐단을 제거해야 한다고 본 것이다.

이론 위주의 성리철학으로 윤색된 육경과 사서를 새롭게 재해석하여 공자, 맹자의 본 뜻이 무엇인가를 해명하기 위해 《논어고금주》 48권을 비롯하여 《맹자요의》 9권 등 육경사서에 대하여 많은 책을 남겼다. 여기서 다산은 성(性)·인(仁)·도(道)·덕(德)·명(命) 등 유교의 중심적인 명제(命題)들을 다시 해석했다. 이(理)라는 관념의 세계로 해석한 주자와 달리, 실행과 실천이 가능한 실학적 사고로 새로운 경전 해석을 시도한 것이 다산의 경학(經學)이다.

예컨대 인(仁)을 설명함에 있어 주자학에서는 “인이란 사랑의 이치요, 마음의 덕이다(仁者愛之理心之德)”라 하여 애매하게 해석하는 데 비해 다산은 “인이란 사람 인(人)자가 두 개이니, 두 사람 간에 각자

도리를 다하는 것이다(二人際盡己道也)”, 즉 인(仁)이란 부모와 자식, 남편과 아내, 스승과 제자, 형과 아우 등 두 사람의 관계에 있어 각자의 도리를 다하는 것으로 설명하고 있고(정일균, 2000:132), 덕(德)을 설명함에 있어서도 “하늘이 명하는 것과 하늘의 이치를 따르는 도로 인하여 성이라는 이름이 있고, 나와 남의 관계로 인하여 행이라는 이름이 있으며, 부모로부터 받은 성과 행으로 인하여 덕이라는 이름이 있는 것이다. 그러므로 성만으로 덕을 이루는 것은 불가능하다(因命與道 有性之名 因己與人 有行之名 因性與行 有德之名 徒性之不能爲德)”하여 ‘덕은 성품만으로 되는 것이 아니라 행동이 따랐을 때 이루어지는 것’임을 강조(다산 논설선집, 2001 341)했는데, 당시로서는 변화와 혁신을 주장했다는 점에서 변혁적 리더십이라 할 수 있다.

3) 인간중심(人間中心)의 서번트 리더십

다산은 인(仁)을 인간관계에 대한 결함을 이루는 사회질서의 이상(理想)을 제시하고 가정과 국가의 모든 인간관계를 지탱하는 도덕적 가치로서 효(孝)·제(弟)·자(慈)를 근간으로 삼았다 茶山은 그의 저서 「원교(原敎)」에서 “부모를 잘 봉양하는 것을 효(孝)라 하고, 형제끼리 우애하는 것을 제(弟)라 하고, 자기 자식을 교육하는 것을 자(慈)라 한다. 이것을 오교(五敎)라 한다(다산논설선집, 2001 . 339). 아버지 섬기는 것을 바탕으로 하여 임금을 섬기는 도리가 성립되고, 아버지 섬기는 것을 바탕으로 하여 어진 이를 어질게 섬김으로써 스승을 섬기는 도리가 성립한다.”고 하면서 효제(孝悌)를 강조하였다. 또한 다산은 성리학에서 벗어나 공자의 중심사상인 인(仁)이 바로 효제라고 주장 하였으며, 이러한 모든 것은 실천과 행위를 통하여 이루어진다고 강조하였다.

다산 경세학의 근저에는 민(民)을 근본으로 한, 백성에 대한 애정

을 바탕으로 하고 있음을 볼 수 있다. 다산이 남긴 시문들은 당시 민초의 피폐하고 참혹한 현실을 고스란히 그려내고 있는데, 경기 암행어사로 민간에 잠행하면서 농촌의 피폐상을 직접 보았고, 강진 귀양살이 때 국가권력과 아전의 횡포를 직접 들은 내용들로 작성한 글들이다. 다산은 백성의 주체성을 강조하고, 치자의 책무와 피치자의 권리를 각성시키고자 노력했다. 원목(原牧)이라는 글에서 “목민관이 백성을 위해서 있는 것인가, 백성이 목민관을 위해 생긴 것인가? 목민관은 백성을 위하여 있는 것이라(다산논설선집, 2001 : 345)”고 결말을 짓고 있다.

다산은 “참 선비의 학문은, 본디 나라를 다스리고 백성을 편안하게 하며, 외적을 물리치고 재용(財用)을 넉넉하게 하며, 문(文)에 능하고 무(武)에 능한 것, 이 모두 해당하지 않은 것이 없다 어찌 옛 사람의 글귀나 따서 글을 짓고, 별레나 물고기 종류의 해설을 하고, 소매 넓은 옷을 입고서 예모(禮貌)를 익히는 것만이 선비의 학문이겠는가(정해림, 다산논설선집, 2001 · 21).”라고 반박했다

그러면서 “백성을 중하게 여기고 국법을 존중해야 한다”, “백성이 목민관을 위해 생긴 것이 아니라 목민관이 백성을 위해 있는 것이다”, “백성은 땅으로 논밭을 삼는데 관리는 백성으로 논밭을 삼는 구나”, “그옥이 생각하건데 대개 털끝만큼 작은 것이라도 병들지 않은 것이 없으니 지금 이를 고치지 않으면 반드시 나라가 망하고 말 것이다”라는 등 다산 자신은 고난에 찬 삶을 살면서도 낡고 병든 나라를 개혁하여 새로운 조선을 만들고자 했던 것이다. 이는 “오래된 나라를 새롭게 하기 위해(新我之舊邦) 완전히 개혁하여 새로운 체제로 바꾸려는 의사로 이 책을 저작했다”라는 《경세유표》 서문과 “이 책을 지은 것은 법의 집행에서 억울한 백성이 나오지 않도록 하기 위함이다”라는 《흙흙신서》 서문에 밝히고 있듯이 백성을 생각하는 서번트 리더십으로 볼 수 있다.

이렇듯 다산은 성호 이익의 유고(遺稿), 그리고 천주교를 통한 서양학문을 접하고 나서 이를 조선(朝鮮)에 접목하여 변화와 혁신을 추구하고자 했으며, 또한 이를 구체화(具體化)·현실화(現實化)하기 위해 542권이라는 방대한 저서(著書)를 남기는 등 지행일치(知行一致)의 리더십을 볼 수 있었다. 또한 당파(黨派)를 초월해서 나라를 재건시키고자 했던 정조(正祖)를 보필함으로써 훌륭한 팔로어로서의 참모습을 보여 줬으며, 곡산부사 등 목민관 직무를 수행하는 동안 참다운 리더의 모습을 보여 줬다. 특히 그가 보여준 수기치인(修己治人)·실사구시(實事求是)·인간중심(人間中心)의 리더십은 오늘날 우리 군이 추구하고자 하는 변혁적 리더십(Transformational Leadership)의 표상이라 할 수 있다.

따라서 이러한 다산(茶山) 사상(思想)에서 발견할 수 있었던 현대 리더십의 메시지를 어떻게 접목할 것인가를 살펴봄에 있어, 목민심서(牧民心書)를 통하여 살펴보기로 한다.

IV. 現代 리더십과 牧民心書의 관계

현대 리더십은 대체로 1980년대 이후 변화와 혁신의 관점에서 제시된 리더십 이론들, 예컨대 변혁적 리더십을 비롯한 원칙 중심·가치 중심·슈퍼·서번트 리더십 등을 의미한다.

목민(牧民)이란 ‘목민관이 백성을 이끈다’는 의미로, 현대적으로 ‘리더가 구성원을 이끈다’는 뜻이다. 그리고 목민심서는 지방행정의 리더인 수령(守令)들의 행정 지침서이다. 목민심서에는 부임할 때부터 퇴임할 때까지 수령들이 지켜야 할 내용을 기록하고 있는데, 한국적 리더십의 기본서(基本書)라 할 수 있다.

다산은 목민심서 서문에서 “군자의 학문은 반(半)은 수신(修身)하는 것이고 반은 목민하는 것이다”라고 하면서 “심서(心書)라고 한 것에 대해 “지방 수령들이 목민에만 관심이 있을 뿐 몸소 실행하지 않으므로 그들로 하여금 마음에 새기도록 하기 위함이다”라고 적고 있다. 당시 백성들은 제도의 결함과 아전들의 농간 등으로 고통을 당하고 있었지만 경세유표에 제시한 것과 같은 제도 개혁은 어렵다고 보았기 때문에 목민관을 통해 백성들의 고통을 덜어 주려는 의도에서 목민심서를 저술한 것으로 리더십의 기본서라 할 수 있다.

따라서 리더십 이론의 변천과정에서 현대 리더십 이론의 흐름을 알아보고 목민심서를 현대 리더십과 연계시켜 보고자 한다.

1. 리더십 이론의 변천과 현대 리더십

1) 이론의 변천과정에 나타난 리더십 핵심가치

이집트 상형문자에 리더십 글자가 새겨진 것이 5,000여 년 전으로 알려져 있듯이, 리더십은 인류가 존재한 이래 중요한 주제로 다루어져 왔다. 그렇지만 리더십의 과학적인 연구는 20세기에 들어서면서 본격적으로 이루어지기 시작했는데 특성이론(1920-50)·행동이론(1960)·상황이론(1970)·변혁이론(1980) 추세⁷⁾로 발전해 왔다. 특성이론은 리더에 초점을 둔 이론으로 리더는 어떤 특성을 선천적으로 타고 난다고 본 이론이다. 그러나 이러한 리더의 특성만으로 리더십 발휘를 좌우한다고 보지 않게 되면서 리더의 행동에 대해서 관심을 가지게 되었다

7) 『리더십(김남현 외, 경문사, 2004)』, 『리더십의 이론과 실제(남기덕 외, 학지사, 1998)』, 『리더십 포커스(제정관, 교보문고, 2006)』에 제시된 내용을 요약하여 정리하였다

행동이론은 리더와 부하에 초점을 둔 이론이지만 리더의 행동 여하에 따라 리더십이 좌우된다고 본 이론이다. 특성이론이 리더의 성격을 강조한 반면에, 행동이론은 리더나 관리자들이 실제 그들의 직무에 임하는 행위를 강조한다. 이 분야 연구에 참여한 연구자들은 기본적으로 리더 행동이 '과업 중심'이나 '관계 중심'이냐에 중점을 두고 구성원들이 일터에서 만족을 느끼도록 도와주는 행동이 무엇인가에 초점을 두고 있다. 그러나 행동이론 역시 주변 상황과 여건이 허락했을 때 행동 선택이 가능해진다는 점에서 상황요인에 관심을 가지게 되면서 상황이론이 대두하게 되었다.

상황이론은 리더의 특성이나 행동요인이 리더십 발휘에 중요한 변수로 작용하기는 하지만, 상이한 상황은 상이한 유형의 리더십을 요구하므로 리더십을 다양한 상황에 적합 시켜야 한다고 본 이론이다. 그러나 세상의 변화 속도가 빨라지고 새로운 영향요인이 복합적으로 등장하면서 기존의 리더십 이론으로는 구성원을 변화시키는데 한계가 있음을 알게 되었으며, 변화와 혁신에 관심을 가지게 되었다.

변혁이론은, 특성·행동·상황 등 전통적 리더십 이론은 안정된 환경 하에서는 유효할 수 있으나 급변하는 환경 하에서는 조직이 성장·발전하는데 한계에 직면할 수밖에 없다는 관점에서 등장했다. 조직 내·외적 환경이 급격히 변화하면 '상황' 이외의 요소 즉, 신념·욕구·가치·지적자극·개인적 배려 등을 통해 외부환경에 적응토록 해야 한다는 주장에서 비롯된 이론이다.

리더십 이론의 변천과정을 통해서 발견할 수 있는 리더십의 핵심 가치는 '리더다움'이라 할 수 있다. 그리고 리더다움은 인격과 자질, 직분을 수행할 수 있는 지식과 역량, 알고 있는 것을 행동으로 실천하는 자세, 그 자체라 할 수 있다.

2) 현대 리더십 이론들에서의 초점8)

(1) 변혁적 리더십

변혁적 리더십(Transformational Leadership) 이론은 조직 내·외적 환경이 급격히 변화되면서 기존의 ‘특성·행동·상황’이라는 측면 이외의 요소 즉, 신념·욕구·가치, 지적 자극, 개별화된 배려 등 내면적 요인에 의해 변화와 혁신을 추구토록 해야 한다는 데서 기인한다. 번스(Burns)는 변혁적 리더십을 “리더와 부하가 상호간 더 높은 도덕적 및 동기적 수준을 갖도록 만드는 과정”이라고 정의하면서 변혁적 리더는 ‘공포·탐욕·질투·미움’ 등과 같은 하등 수준의 감정을 이용하는 것이 아니라 ‘자유·정의·평등·평화·인본주의’ 등과 같은 고등 수준의 이상과 도덕적 가치에 호소함으로써 부하의 의식을 고양시켜 집단의 목표 달성을 추구해야 한다고 보았다. 또한 이 리더십을 거래적(Transactional) 리더십에 대비시키고 있는데, 거래적 리더십은 개인의 이기적 관심을 자극하여 부하를 동기화하는 데 비해 변혁적 리더는 고차원적인 가치관과 도덕성을 자극하여 동기화한다는 것이다. 변혁적 리더는 이러한 변혁적 목표를 달성하기 위하여 개인적 수준의 영향력에만 관심을 갖는 것이 아니라, 조직 전체의 구조적 수준에서도 체제의 변화와 기구의 개혁을 시도한다는 관점에서 접근하고 있다. 티치(Tichy)와 드반나(Devanna)는 리더가 조직을 변혁하는 과정을 세 단계로 구분했는데, 변화의 필요성을 인식시키는 단계, 새로운 비전을 창조하는 단계, 변화를 제도화하는 단계이다. 또한 베니스(Bennis)와 나누스(Nanus)는 “변혁적 리더는 먼저 비전을 개발하고 나서 참여와 신뢰를 발전시키며, 마지막으로 조직학습의 촉진을 강화한다”고 말한다. 한 마디로 정확한 현실인식의 바탕위에서 도덕적 가

8) 『리더십(김남현 외, 경문사, 2004)』, 『리더십의 이론과 실제(남기덕 외, 학지사, 1998)』, 『리더십 포커스(계정관, 교보문고, 2006)』에 제시된 현대 리더십 이론 중에서 목민심서와 관련되는 내용 위주로 요약하여 정리하였다

치를 바탕으로 변화와 혁신을 추구해야 한다는 것이다.

(2) 슈퍼 리더십

슈퍼 리더십(Super Leadership)은 다른 사람들(부하들)이 스스로 자신들의 일을 지휘(리드)해 가도록 하는 리더십이다. 현대 사회는 발전된 전자통신 기술에 의해 지식·정보의 확산 및 공유가 일반화됨에 따라 일선의 종업원들이 상급자보다 자신의 일과 관련된 지식·정보를 더 많이 보유할 수 있게 되었다.

따라서 종전의 리더에 대한 의존관계는 약화되고 부하들의 독립성, 즉 자율적 관리가 요구되고 있는 것이 현실이다. 또한 슈퍼 리더십은 다른 사람들(팔로워)이 스스로 자신들의 일을 리드해가도록 하는 리더십이므로 부하들의 독창성과 자율성을 최대한 부여해주고, 권한을 위임해주며 부하들이 성취해야 할 가치(values)를 설정해주며 스스로의 행동하고 사고방식을 개선하도록 도와준다. 한 마디로 역량 있는 팔로워를 키우고 그러한 팔로워를 활용해서 조직을 이끌어가는 리더십이라 할 수 있다.

(3) 원칙 중심 리더십

원칙 중심 리더십(Principle Centered Leadership)은 글자 그대로 '세상에서 변할래야 변할 수 없는 근본이 되는 법칙'을 바탕으로 발휘하는 리더십이다. 스티븐 코비에 의하면 원칙 중심 리더는 ①지속적인 학습노력 ②서비스 지향 ③긍정적 에너지 발산 ④타인에 대한 믿음 ⑤균형잡힌 삶 ⑥모험 ⑦시너지 활용 ⑧자기쇄신 노력 등 8가지의 특성을 가지고 있다고 한다(김경섭, 2001 42-52). 또한 원칙 중심 리더는 방향설정(Pathfinding), 조직의 한 방향 정렬(Aligning), 내적동기유발(Empowering), 본보기(Modeling) 등 4가지 역할(4ROLES)을 통해 리더십을 발휘해야 한다고 강조한다(한국리더십센터, 1999.13)

리더가 이러한 원칙을 바탕으로 리더십을 발휘할 때 리더 자신부터 끊임없이 배우고, 인생을 하나의 사명으로 여기며, 긍정적 에너지를 발산시킬 수 있다고 주장한다.

(4) 가치 중심 리더십

가치에 중심을 둔 리더십(Value-based Leadership)은 조직구성원들이 각자의 내면을 보게 하고 개인적 행동과 집단행동을 이끌 규범과 가치를 개발함으로써 함께 가치를 공유하고 추구하는 리더십이다. 인간은 가치에 따라 판단하고 행동방향을 선택하는 속성이 있다. 그리고 가치를 인간정신의 목표가 되는 보편타당의 당위적 성격이 가지기 때문에 인간행동의 기준을 제공해주는 기능을 가진다. 이런 이유에서 해병대는 1953년도에 4대가치(단결·애민·인내·임전무퇴)를, 육군은 2002년도에 5대가치(충성·용기·책임·존중·창의)를 선정한 바 있다. 가정에서는 가훈, 학교에서는 교훈, 회사에서는 사훈, 부대에서는 부대훈을 선정하는 이유도 가치의 기능을 리더십과 연계하기 위함인 것이다.

(5) 서번트 리더십

서번트 리더십(Servant Leadership)은 봉사와 헌신에 바탕을 둔 사랑의 리더십이다. 이를테면 어머니가 자녀를 대상으로 발휘하는 리더십과 같은 성격이라 할 수 있다. 우리의 리더십은 사랑을 잃었을 때 권력에 의존하게 되고, 권력에 의존한 리더십으로는 어떤 조화도 이룰 수 없으며, 어떤 문제도 해결할 수 없다는 데서 출발한다 또한 이 리더십은 부하직원 등 아랫사람을 부림의 대상이 아니라 섬김의 대상으로 보는 새로운 패러다임의 리더십 개념이다. 즉, 무조건 명령하는 자기중심적인 리더가 아니라 신뢰와 믿음을 바탕으로 개방적인

가치관을 지닌 리더를 의미한다. 이 리더십의 전형적인 유형은 예수, 간디, 테레사 수녀 등을 들 수 있다.

2. 목민심서에서 찾는 현대 리더십의 지혜

목민심서는 전체 12편[①부임(赴任), ②율기(律己), ③봉공(奉公), ④애민(愛民), ⑤이전(吏典), ⑥호전(戶典), ⑦예전(禮典), ⑧병전(兵典), ⑨형전(刑典), ⑩공전(工典), ⑪진황(賑荒), ⑫해관(解官)]으로 대분(大分)되고, 각 편을 다시 각 6조씩으로 세분하여 전체가 12강 72조로 되어 있다.⁹⁾

전체 내용을 다시 셋으로 구분하면 율기(律己)·봉공(奉公)·애민(愛民)은 총론(기본틀)격이고, 주례(周禮)에서 따온 6전(典·吏·戶·禮·兵·刑·工)은 각론(6개의 기둥)격이며, 부임(赴任)·진황(賑荒)·해관(解官)을 시작과 마무리로 구분할 수 있는데, 12개 요목을 현대 리더십과 연계시켜 보기로 한다

1) 부임하여 임무를 시작한다(赴任六條)

리더(목민관)가 부임하는 과정 단계에서부터 집무를 시작하는 단계에 이르기까지의 과정을 설명하고 있다. 부임이란 ‘임지(任地)에 간다’는 뜻이다. 리더가 임명을 받아 임지에 가서 처음으로 사무를 보기까지 명심해야 할 일들을 여섯 가지 조항으로 나누어 설명하고 있다.

세항으로 ①새로운 관직을 받아 부임할 때(除拜), ②부임하기 위해 물건을 꾸밈 때(治裝), ③부임하기에 앞서 상부 부서에 신고할 때(辭朝), ④부임하기 위해 임지로 가는 과정(啓行), ⑤관직에 취임할 때(上官), ⑥공직 리더로서 집무를 시작할 때(莅事) 유념해야 할 내용들

9) 이 내용은 노태준(홍신출판)이 편역한 내용을 중심으로 정해림 박사무(현대실학사), 남만성(삼중당), 이인철(고려원), 박일봉(육문사)의 목민심서를 참고하였다

이 잘 정리되어 있다.

이를 현대 리더십과 연관시켜 보면 “취임식이 끝나고 간부들이 참알(參謁)하고 물러서면 조용하고 단정하게 앉아 리더십을 적용할 방도를 생각한다. 너그럽게 할 것과 엄하게 할 것, 간결하게 할 것과 세밀하게 할 것은 미리 일정한 방도를 정하되, 다만 그 때 사정에 맞추어 확연히 스스로 지켜나간다¹⁰⁾”, “목민관의 직무를 시작하는 날 직원들과 백성들과 의사소통을 통해 어려움이 있는지를 물어보고 의견을 구해야 한다¹¹⁾”는 내용은 리더로서 해야 할 일(원칙)이라는 점에서 원칙 중심 리더십과 연관된다고 할 수 있다.

2) 자신을 먼저 다스릴 수 있어야 한다(律己六條)

율기는 자기 자신의 몸을 단속한다는 의미이다. 자기 자신을 바르게 관리한다는 것은, 정신자세를 바로잡고 몸가짐을 바르게 하며 행동거지를 올바르게 한다는 뜻이다. 자기의 몸을 바르게 관리하지 않고 남을 다스릴 수는 없는 것이다.

세항으로 ①목민관은 자신의 몸가짐부터 바르게 해야 한다(飭躬). ②청렴하지 않고는 참다운 공직 리더가 될 수 없다(淸心). ③가정을 잘 다스려야 고을을 잘 다스릴 수 있다(齊家). ④청탁하러 찾아오는 손님은 물리쳐야 한다(屏客). ⑤국가의 재물은 아껴 써야 한다(節用). ⑥백성들에게 즐거이 베풀어야 한다(樂施) 등의 6가지 항목으로 나누어 기술하고 있다.

이를 현대 리더십과 연관시켜보면 “그릇된 관례로 내려오는 것은 고치려는 의지를 가져야 하고, 혹 고치기 어려운 것은 나 자신만이라도 범하지 않아야 한다¹²⁾”는 내용은 잘못된 제도나 관행을 개선시킨

10) 參謁既退 穆然端坐 思所以出治之方 寬嚴簡密 預定規模 唯適時宜 確然以自守

11) 是日 發令於士民 詢廣求言

12) 凡謬例之沿襲者 刻意矯革 或其難革者 我則勿犯

다는 점에서 변혁적 리더십과 관계된다.

다음 “술을 끊고 여자를 멀리하며 노래와 음악을 물리쳐서 공손하고 단정하며 엄숙하기가 큰 제사 받들 듯 해야 한다. 감히 놀고 즐김으로써 거칠고 방탕해서는 안 된다¹³⁾”, “청렴은 목민관의 본무이고 모든 선(善)의 원천이며 모든 덕의 근본이다. 청렴하지 않고 목민할 수 있는 자는 없다¹⁴⁾”, “수령이 청렴하지 않으면 백성들이 도적으로 지목하여 마을을 지날 때에는 더럽다고 욕하는 소리가 비등하니 또한 수치스런 일이다¹⁵⁾”, “배푼 것은 소리 내어 말하지 말고 덕(德)을 생색내지 말며 다른 사람에게 이야기하지도 말라. 또한 전임자의 과실도 말하지 말라¹⁶⁾”, “수신(修身)한 후에 제가하고 제가한 후에 치국(治國)하는 것은 천하에 공통된 원칙이다. 고을을 다스리려고 하는 자는 먼저 그 가정을 잘 다스려야 한다¹⁷⁾”는 내용은 리더로서 당연히 지켜야 할 도리라는 점에서 원칙 중심 리더십과 관계된다.

다음 “옛날부터 무릇 지혜가 깊은 선비는 청렴을 교훈으로 삼아 탐욕을 경계하지 않음이 없었다¹⁸⁾”는 내용은 ‘청렴’의 가치를 강조하고 있으므로 가치 중심 리더십, “목민관 노릇을 잘 하려는 사람은 반드시 자애로워야 한다. 자애로워지려는 사람은 반드시 청렴해야 하고, 청렴하려는 사람은 반드시 절약해야 한다. 절약해서 쓰는 것이 목민관의 으뜸가는 임무이다.¹⁹⁾”라는 내용은 백성을 사랑하는 마음이므로 서번트 리더십과 연계된다고 할 수 있다.

13) 斷酒絕色 屏去聲樂 齊邀端掩 與承大祭 罔敢游豫 以荒以逸

14) 廉者 牧之本務 萬善之源 諸德之根 不廉而能牧者 未之有也

15) 牧之不清 民指爲盜 閭里所過 醜罵以騰 亦足羞也

16) 凡有所捨 毋聲言 毋德色 毋以語人 毋說前人過失

17) 修身以後齊家 齊家以後治國 天下之通義也 欲治其邑者 先齊其家

18) 自古以來 凡智深之士 無不以廉爲訓以貪爲戒

19) 善爲牧者 必慈 欲慈者 必廉 欲廉者 必約 節用者 牧之首務也

3) 봉사공의 자세로 직무에 임한다(奉公六條)

봉공은 공무를 통해 국민에게 봉사(奉仕)한다는 의미이다. 즉 국가와 사회를 위하여 이바지한다는 뜻이다 여기에서는 리더의 직무수행상 가장 근본적인 복무규율 여섯 조항을 들고 있다.

세항으로 ①국가 최고 지도자의 덕과 뜻을 널리 편다(宣化), ②국민관으로서 지켜야 할 법도를 잘 지킨다(守法), ③예의를 잘 갖추어 사람을 대한다(禮際), ④문서는 일정한 격식과 처리방식에 준한다(文報), ⑤세금을 받아 나라에 바친다(貢納), ⑥차출되어 가서 임무를 수행한다(往役) 등 6개 항을 제시하고 있다.

이를 현대 리더십과 연관시켜보면 “이(利)에 유혹되어서도 안 되고 위세에 굴하여도 안 되는 것이 지도자의 도리이다. 비록 상사가 독촉하더라도 경우에 따라서는 받아들이지 않는 것이 있어야 한다²⁰⁾”, “상사의 명령이 나라의 법에 어긋나고 백성의 삶을 해치는 것이면 마땅히 굽히지 않고 확연히 자기 소신을 지켜 나가야 한다²¹⁾”, “공적으로 보내는 문서는 마땅히 정성들여 생각해서 자신이 작성해야 하며 아전에게 맡겨서는 안 된다²²⁾”는 내용은 당시 그릇된 분야에 대한 변화와 혁신을 주장한 내용이므로 변혁적 리더십, “예(禮)는 공손하지 않으면 안 되고 의(義)는 깨끗하지 않으면 안 된다. 예와 의를 다 갖추고 온화한 용모가 도(道)에 적합해야 이런 사람을 일러 가장 이상적인 리더(君子)라고 한다²³⁾”는 내용은 리더가 지켜야 할 규범이자 덕목이므로 가치 중심 리더십과 연계된다고 볼 수 있다

20) 不爲利誘 不爲威屈 守之道也 雖上司督之 有所不受

21) 唯上司所令 違於公法 害於民生 當毅然不屈 確然自守

22) 公移文牒 宜精思自撰 不可委之於吏手

23) 禮不可不恭 義不可不潔 禮義兩全 雍容中道 斯謂之君子也

4) 백성을 내 몸과 같이 사랑한다(愛民六條)

애민(愛民)이란 백성을 사랑하라는 뜻이다. 백성을 사랑한다는 것은 노인공경, 고아, 소년·소녀 가장 등 어려운 가정환경에 처한 사람을 돕는 것을 의미한다.

세항으로 ①노인 봉양의 예를 일으킨다(養老), ②고아들을 거두어 정치를 편다(慈幼), ③불쌍한 백성을 돕는다(振窮), ④상을 당한 사람을 애처롭게 여기고 보살핀다(哀喪), ⑤병으로 고통 받는 사람들을 잘 보살핀다(寬疾), ⑥재난으로부터 백성을 구한다(救災) 등의 내용을 기술하고 있다.

이를 현대 리더십과 연관시켜보면 “양로의 예(禮)에서는 반드시 노인들에게 좋은 말씀을 해달라고 청하여야 하며, 괴로움과 질병을 여쭙어 보는 것이 예에 맞아야 한다²⁴⁾”, “때로 노인을 우대하는 혜택을 베풀면 이로써 백성들은 노인을 공경할 줄 알게 된다²⁵⁾”는 내용은 경로효친(敬老孝親)의 원칙을 강조한다는 점에서 원칙 중심 리더십, “고아들을 기르는 것은 선왕(先王)들의 큰 정치로서 역대 왕들이 이를 잘 가다듬어 법으로 삼아 왔다²⁶⁾”, “늙은 홀아비·과부·고아·늙어 의지할 곳 없는 사람, 이들을 일러 4궁(窮)이라 한다. 궁한 사람들은 스스로 진(振)하지 못하고 다른 사람에게 의지하여야 일어날 수 있다. 진(振)이란 일어나는 것을 뜻 한다²⁷⁾”, “혼기가 지나도록 혼인을 하지 못하는 사람은 마땅히 관에서 혼인을 시켜야 한다²⁸⁾”, “재해가 모두 제거되면 백성들을 어루만지고 편안히 모여 살게 하는 것이 또한 리더가 인자한 모습으로 이끌어가는 것이다²⁹⁾”는 내용은 백성을 어루

24) 養老之禮 必有乞言 詢瘼問疾 以當斯禮

25) 以時行優老之惠 斯民 知敬老矣

26) 慈幼者 先王之大政也 歷代修之 以爲令典

27) 鰥寡孤獨 謂之四窮 窮不自振 待人以起 振者舉也

28) 過歲不婚娶者 官宜成之

만지는 사랑에 기초하고 있으므로 서번트 리더십과 연계된다고 할 수 있다.

5) 조직을 활용한다(史典六條)

이전(史典)에서는 규정된 사항을 분담하여 문관(文官)의 인선(人選), 훈봉(勳封), 고과(考課)등 주로 인사(人事)에 관한 사무를 설명하고 있다.

세항으로 ①아전을 잘 활용해야 한다(東吏). ②위엄과 믿음으로 부하를 통솔해야한다(馭衆). ③인재를 잘 써야 한다(用人). ④현명하고 유능한 인재를 천거해야한다(舉賢). ⑤고을의 물정을 소상히 살펴야 한다(察物) ⑥아전들의 공적을 사심 없이 정확하게 고과해야 한다(考功) 등 여섯 가지 항을 제시하고 있다.

이를 현대 리더십과 연관시켜보면 “나라를 다스리는 일은 사람 쓰기에 달려 있다. 군현이 비록 작기는 하나 사람 쓰는 일은 나라일과 다를 것이 없다³⁰⁾”는 내용은 인재육성에 대한 변화와 혁신을 주장한 내용이므로 변혁적 리더십, “아침을 잘하는 자는 충성스럽지 않고 간쟁하기를 좋아하는 자는 배반하지 않는다. 이 점을 잘 살피면 실수하는 일이 드물다³¹⁾”는 내용은 ‘용기’ 가치와 관련되므로 가치 중심 리더십, “타이르고 감싸주며 가르치고 깨우치면 저들 역시 사람으로 태어났기에 바로잡아지지 않는 자가 없다 위엄부터 먼저 베풀어서는 안 된다³²⁾”, “진실로 사람을 얻지 못하면 자리만 채워 놓는 격이고 그에게 여러 가지 정사를 맡기는 것은 옳지 않다³³⁾”는 내용은 부하들로

29) 其害既去 撫綏安集 是又民牧之仁政也

30) 爲邦 在於用人 郡縣雖小 其用人 無以異也

31) 善諛者 不忠 好諫者 不倍 察乎此則鮮有失矣

32) 誘之掖之 教之誨之 彼亦人性 未有不格 威不可先施政

33) 苟不得人 備位而已 不可委之以庶政

하여금 셀프 리더십을 발휘토록 돕고 올바른 팔로우가 되도록 해야 한다는 점에서 슈퍼 리더십과 연계할 수 있다.

6) 토지 행정·조세·인구관리를 잘 한다(戶典六條)

호전(戶典)은 호구(戶口)의 숫자와 관련된 토지행정·조세·인구관리에 관한 업무분야이다.

세항으로 ①토지행정이 제대로 돼야 한다(田政). ②조세를 공평하게 거두어야 한다(稅法). ③환곡의 폐단을 바로잡아야 한다(穀簿). ④호적은 엄정하게 기록하고 관리한다(戶籍). ⑤세금을 물리는 일과 백성에게 부여하는 노역은 고르게 시행한다(平賦). ⑥힘써 농사를 권장한다(勸農)등을 제시하고 있다.

토지관리 및 조세, 인구과약 등을 관리함에 있어 백성의 입장에서, 백성의 불편함이 없도록 업무가 추진되어야 한다 그리고 이와 관련된 각종 제도를 시행함에 있어서 근본을 중시하고, 기본 질서 확립에 대한 필요성을 강조하고 있는데, 이런 내용들은 현대 리더십 중에서 원칙 중심 리더십과 슈퍼 리더십, 서번트 리더십에 가까운 내용으로 볼 수 있다.

7) 교육과 예의범절을 중히 여긴다(禮典六條)

예전(禮典)은 백성에 대한 가르침과 예의범절, 그리고 과거제도에 관한 내용을 담고 있다.

세항으로 ①조상 제사는 경건하고 정성스럽게 지낸다(祭祀). ②손님 접대는 예에 맞게 한다(賓客) ③백성을 교화하는 데 힘써야 한다(教民) ④학문과 교육을 부흥시킨다(興學). ⑤신분으로 인간을 차별하지 않는다(辨等). ⑥과거 공부를 권장한다(課藝)등 6개 항을 제시하

고 있다.

이를 현대 리더십과 연관시켜보면 “백성을 기르는 직분은 백성의 교화(敎化)하는 데 있다. 그 토지와 재산을 균등히 하여 교화하고, 부세와 요역을 고르게 하여 교화하며, 관을 설치하고 목민관을 설치하여 교화하고, 형벌을 밝히고 법규를 갖추어 교화한다. 이 모든 정사가 정비되지 않아 교화를 일으킬 겨를이 없었다. 이것이 오랜 동안 좋은 정치가 없었던 까닭이다³⁴⁾”라는 내용은 리더가 해야 할 원칙을 제시하고 있으므로 원칙중심 리더십, “옛 사람들의 말과 행동을 아래 백성에게 권하고 깨우쳐 그들로 하여금 귀와 눈에 습관이 되게 하면 또한 교화하고 지도하는 데 도움이 된다³⁵⁾”, “가르치지 않고 형벌을 가하는 것을 일러 망민(罔民, 백성을 기만함)이라 한다. 비록 흉악한 불효자라고 하더라도 일단 가르치고 고쳐지지 않으면 엄히 다스려야 할 것이다³⁶⁾”, “아이가 총명하고 기억력이 좋은 경우에는 별도로 가려서 선 발하고 가르친다³⁷⁾” 는 내용은 훌륭한 팔로우를 키움으로써 백성을 보살피고 스스로 바르게 살아갈 수 있도록 한다는 점에서 슈퍼 리더십과 연계할 수 있다.

8) 국가 안보를 중시한다(兵典六條)

병전은 군정(軍政)과 군사(軍事)에 관한 일체의 사항을 규정한 법전이다 특히 기밀유지와 유언비어 단속 등을 강조하고 있다.

세항으로 ①나라를 위하는 병역과 노역에 대한 부과방식을 개선한다(簽丁). ②군졸의 훈련을 중요시한다(練卒). ③무기를 철저히 관리

34) 民牧之職 敎民而已 均其田産 將以敎也 平其賦役 將以敎也 設官置牧 明罰飾法 將以敎也 諸政不修 未遑興敎 此百世之所以無善治也

35) 前言往行 勸諭下民 使之習慣於耳目 亦或有助於化導

36) 不敎而刑 謂之罔民 雖大慙不孝 姑唯敎之 不悛乃殺

37) 童蒙之聰明強記者 別行抄選 敎之誨之

한다(修兵). ④무예를 권장해야한다(勸武). ⑤변란에 미리 대비해야한다(應變). ⑥외적의 침입에 방어할 수 있도록 대비해야한다(禦寇) 등 6개 항을 제시하고 있다.

그러면서 병역을 기피할 목적으로 족보를 위조해서는 안 되며, ‘백골징포(白骨徵布 · 이미 죽은 사람에게 세금을 부과함)’, ‘황구첨정(黃口添丁 · 갓난아이에게 세금을 부과함)’ 등 관청의 횡포가 있어서는 안 된다는 점을 강조하고 있다. 이 내용을 현대 리더십과 연계한다면, 리더로서 국방력 향상을 위해 변화와 혁신해야 하고 법과 질서를 지키는 가운데 국가안보를 소중히 여기도록 해야 한다는 점에서 변혁적 리더십과 원칙·가치 중심 리더십과 연계할 수 있다.

9) 백성을 위하는 마음으로 법을 집행한다(刑典六條)

형전(刑典)은 법률·소송·형벌 등에 관한 일에 대하여 목민관이 대처해야 할 일들을 제시하고 있다.

세항으로 ①소송을 재판할 때는 성의를 다해야한다(聽訟). ②투명하게 죄인을 처리한다(斷獄) ③신중하게 형벌을 내린다(愼刑) ④죄수를 불쌍히 여기고 돌본다(恤囚). ⑤죄인을 다룰 때 비인격적인 행위를 금한다(禁暴). ⑥백성들에게 해로움을 줄 수 있는 것을 사전에 제거해야한다(除害)등 여섯 개 항을 제시하고 있다.

이를 현대 리더십과 연관시켜보면 “법으로 용서할 수 없는 것은 마땅히 의(義)로써 결단해야 한다 악(惡)을 보고도 미워할 줄 모르는 것은 이 또한 부녀자의 인(仁)이다³⁸⁾”라는 내용은 옳고 그름에 관한 가치 기준과 관련된다는 점에서 가치 중심 리더십, “늙은이와 어린이를 고문하지 않는다는 것은 법률조문에 실려 있다³⁹⁾”, “설날과 명절

38) 法所不赦 宜以義斷 見惡而不知惡 是又婦人之仁也

39) 老幼之不拷訊 載於律文

에 죄수가 자기 집으로 돌아가는 것을 허락하면 은혜와 신의가 생겨 도망가는 자가 없을 것이다⁴⁰⁾”, “오랫동안 감옥에 갇혀 집을 떠나 자식생산이 결국 끊어지게 된 경우에는 그 정상과 소원을 받아들여 자비와 은혜를 베풀어 준다⁴¹⁾”는 내용은 백성을 가족이나 자식처럼 사랑한다는 점에서 서번트 리더십과 연계할 수 있다.

10) 공공시설을 잘 관리하고 활용한다(工典六條)

공전(工典)은 산림정책과 수리(水利)시설, 관아의 건물을 아끼는 주인정신, 도로망 관리, 생산성 향상 등에 관한 내용이다.

세항으로 ①산림정책을 중요하게 다룬다(山林). ②수리·전담 시설을 잘 관리한다(川澤). ③관아의 건물을 잘 수선한다(繕廡). ④성곽을 구축하여 나라를 튼튼히 한다(修城). ⑤도로를 잘 닦아 사람들이 다니게 한다(道路). ⑥물품을 제대로 생산해 내도록 한다(匠作)등 여섯 개 항을 제시하고 있다.

이 내용을 현대 리더십과 연계한다면, 사무 행정을 정비하고 팔로우를 잘 육성해서 백성들을 보살피고 불편하지 않도록 해야 한다는 점에서 슈퍼 리더십, 서번트 리더십과 연계할 수 있다.

11) 어려운 백성을 걱정하고 보살핀다(賑荒六條)

진황(賑荒)이란 흉년에 빈민을 구제할 수 있는 목민관으로서 조치 사항이다 이를테면 흉년을 대비해서 물자를 비축하는 일에서부터, 백성을 구원하는 방법 등에 대하여 기술하고 있다.

세항으로 ①물자를 미리 비축해서 백성을 구제할 수 있어야 하고

40) 歲時佳節 許其還家 恩信既孚 其無逃矣

41) 久囚離家 生理遂絕者 體其情願 以施慈惠

(備資). ②흉년을 맞으면 서로 나누어 먹도록 권한다(勸分). ③백성을 구원할 때는 그 규모를 정하고(規模). ④구원시설을 설치하고 백성을 구한다(設施). ⑤백성들에게 힘을 북돋아주어야 한다(補力) ⑥백성을 구하는 일에 수고한 사람들을 위로한다(竣事) 등 여섯 가지 내용을 제시하고 있다

흉년이 들었을 때 백성을 어떻게 구제할 것인가, 재난 당한 백성과 주민에게 구호활동을 어떻게 할 것인가, 흉년 이듬해의 영농지도는 어떻게 할 것인가, 재해 복구지원 활동간 유의사항 등에 대하여 기술하고 있는데, 이 내용을 현대 리더십과 연계하면 원칙 중심 리더십·서번트 리더십 등과 연계할 수 있다.

12) 임기 마칠 때 부끄러움이 없어야 한다(解官六條)

해관(解官)은 목민관으로서의 임무를 마칠 때에 관한 것을 뜻한다. 따라서 목민관으로서의 총결산을 더욱 깨끗하게 하여 유종의 미를 거둘 수 있어야 함을 강조하고 있다.

세항으로 ①관직은 서로 번갈아 맡아 하기 마련이다(遞代), ②관직을 마치고 이사 갈 때의 물건은 간소해야 한다(歸裝), ③목민관 자신이 아니라 백성들 편에서 유임하기를 청하도록 집무해야 한다(願留). ④목민관이 죄를 지었을 때 백성들에 의해서 목민관의 죄를 용서해 달라고 관아에 말할 수 있어야 한다.(乞宥), ⑤백성들이 목민관의 죽음을 슬퍼할 수 있게 집무해야 한다(隱卒). ⑥비록 떠나더라도 사랑은 남겨 놓아야 한다(遺愛)등을 제시하고 있다.

이 내용을 현대 리더십과 연관시켜보면 ‘명예’·‘존중’ 등의 가치에 입각해서 처신해야 한다는 점에서 가치 중심 리더십, 떠날 때는 리더로서의 도리를 다해야 한다는 점에서 원칙 중심 리더십과 연계할 수 있다.

V. 맺음말

현대는 지식 정보화 시대인 까닭에 리더십 또한 예외 없이 지식과 정보에 의존하지 않으면 안 된다. 사람들은 흔히 지식과 정보를 논할 때, 최근 것이어야 좋은 것으로 생각하는 경향이 있다. 하지만 3,500여 년 전에 나온 성서(聖書)나 2,500년 전에 나온 논어(論語)가 세계적으로 가장 많이 읽혀지는 책인 점 등을 감안하면 리더십에 필요한 정보도 반드시 새로운 곳에 있는 것만은 아닐 것이다. 이런 점에서 200여 년 전에 쓴 목민심서를 비롯한 다산이 저술한 책들을 통해서 리더십 관련 지식과 정보, 즉 다산의 철학과 사상을 통해 리더십의 지혜를 얻고자 하였다.

고급계대 리더는 그릇이 커야 한다. 그릇이 크다는 표현은 리더가 고매한 인격(Be), 풍부한 지식과 역량(Know), 아는 것에 대한 행동 및 실천(Do) 등 기본요건을 균형 있게 구사할 수 있는 리더십 역량을 의미한다. 그러한 리더가 부하들로부터 존경과 신뢰 받고 리더십의 지혜를 발휘할 수 있을 것이다.

본고는 그러한 리더십 지혜를 다산의 사상을 통해 찾아보고자 하였다 그러나 이 분야에 대한 선행연구가 많지 않았던 탓에 어려움이 많았다. 그렇지만 깨달음도 많았던 점을 큰 보람으로 생각하면서, 다음과 같은 다산 사상의 리더십 메시지를 발견할 수 있었다.

첫째, 오직 국가와 국민을 위하는 마음에서 리더십이 발휘해야 한다는 점이다 위당(爲堂) 정인보(鄭寅普)와 매천(梅泉) 黃玹(황현) 선생이 다산을 평가하기를 “오직 나라와 백성을 위해서라면 당파를 초월해서 모든 것을 적용하려 했던 유선시사(唯善是師)의 표본이었다”라는 말에서 보듯이 다산과 같은 정신에 의한 리더십이 발휘되어야 하기 때문이다.

둘째, 수기치인(修己治人)이 바탕이 된 리더십이 발휘되어야 한다

는 점이다. 다산도 공자의 말을 인용해서 수신제가치국평천하(修身齊家治國平天下)라고 했고, 목민심서 서문에 “군자(君子 리더)의 학문은 반(半)은 수신(修身)하는 것이고 반(半)은 목민하는 것이다”라고 했듯이 리더 자신의 몸과 마음을 수련하고 부하를 이끌어 가는 자세가 필요하기 때문이다.

셋째, 군대의 본원적 가치를 공유하고 지향하는 리더십이어야 한다는 점이다. 다산은 목민관의 본원적 가치를 백성이 배불리 먹고 즐거운 마음으로 농사를 짓게 하는 것을 목표로 변혁을 주장했듯이 고종제대 리더는 국민의 재산과 생명을 보호하는 사명에 충실하면서 부하를 위하는 방향으로 변화와 혁신을 추구해야 하는 것이다.

넷째, 인간 중심의 리더십이어야 한다는 점이다. 다산이 효(孝)·제(悌)·자(慈)에 바탕을 둔 인(仁)이 목민의 기본철학이 되어야 한다고 했듯이, 부모가 자식을 사랑하는 마음으로 부하를 다루는, 가장 한국적이면서도 인간중심의 리더십이 발휘되어야 한다는 점에서도다.

끝으로 한국군에 적합한 리더십 개발을 위한 노력이 요구된다는 점이다. 리더십 이론이 서양에서 발전되어 왔다는 점에서 이론은 서양의 것을 받아들여 적용은 한국문화와 역사성에 맞아야 한다는 점에서 이다. 이런 맥락에서 목민심서 외에 병장설(兵將說)·무신수지(武臣須知) 등과 같은 한국 전통의 리더십 서적을 소개하고 교육함으로써 리더십 지혜로 승화되도록 해야 하기 때문이다.

다산은 목민심서 저술 배경을 “목민관들이 목민(牧民)할 마음만 있을 뿐 몸소 실행하지 않으므로 마음에 새기도록 하기 위함이다”라고 적고 있다. 오늘의 리더들도 이러한 현상이 나타나지 않으리란 법도 없을 듯하다. 북한의 핵실험, 동북공정, 독도문제, 낙후된 리더십 환경 등 극복해야 할 현안문제들을 놓고 볼 때, 우리 모두 리더십 발전을 위해 지혜를 모아야 하며, 여기에는 다산과 같은 유선지사(唯善是師)적 자세를 견지해야 할 것이다.

| 참고문헌 |

- 강세구. 1999. 「성호 학통 연구」, 서울 . 해안.
- 국방부. 2004. 『한국군 리더십 진단과 강화방안』, 서울 : 국방부.
- 금장태. 2001. 「다산 실학 탐구」, 서울 . 소학사.
- 김문식·김정호. 2004. 「성호 이익 평전」, 안산시청
- 김정진 편저. 정약용 저. 2005 「정약용 리더십」, 서울 새성
- 노태준 역. 정약용 저. 1998. 「목민심서」, 서울 . 홍신출판사.
- 박석무 2005. 「다산 정약용 유배지에서 만나나다」, 서울 . 한길사
- _____. 2005. 「풀어쓰는 다산 이야기」, 서울 . 문학수첩
- _____. 2006. 「새벽 초당에서 온 편지」, 서울 : 문학수첩
- 박석무 역. 정약용 저. 1980. 「유배지에서 보낸 편지」, 서울 . 창비
- 박정기. 1996. 「리더십」, 서울 : 문무출판사
- 신용섭·이재윤·남기덕·문양호·김용주·고재원 저. 2004.
- _____. 「리더십이론과 실제」, 서울 : 학지사
- 육군 교육사령부. 2006. 『육군(The Army)』, 대전 : 육군교육사령부.
- 이승주. 2005. 『전략적 리더십』, 서울 : 시그마
- 이익 저 . 최석기 편역. 1999. 「성호사설」, 서울 . 한길사.
- 이종인·오점록. 1999. 『한국군 리더십』, 서울 . 박영사.
- 정일균. 2000 「다산 四書經學연구」, 서울 현대 실학사.
- 정해림 역. 정약용 저 2004. 「역주 경세유표 1·2·3」, 현대 실학사
- 정해림·박석무 역 정약용 저. 2004. 「역주 흠흠신서 1·2·3」, 서울
현대 실학사
- _____. 2005. 「다산 논설선집」, 서울 . 현대 실학사
- _____. 2005. 「다산 문학선집」, 서울 . 현대 실학사
- 제정관. 2006. 「리더십 포커스」, 서울 : 교보문고

- 조성호. 2006. 『고급제대 리더십 교육 콘텐츠』, 서울 국방리더십
개발원
- 조은영. 1997. “다산의 성리학관”. 『육군사관학교 논문집』 53호, 육
군사관학교
- 한국리더십 센터. 1999 『THE 4ROLES OF LEADERSHIP』, 서
울 : 한국리더십센터
- 한국철학사 연구회. 2004. 「다산 경학의 현대적 이해」, 서울 : 심산
- Edgar F. Puryear Jr. 육군대학 교관단 옮김. 2004. 『아메리칸 제너
럴십』. 서울 : 국방부.
- Gary A Yukl 저. 김대운 역. 1996 『리더십의 이해.』 서울 : 삼성
기획.
- Gordon R. Sallivan. 강미경 역. 1998. 『장군의 경영학』, 서울 : 창
작시대사,
Headquarters Department of the Army(FM 22-100). 1999
Headquarters
- John P. Kotter. 현대경제연구원 역. 2004 『변화관리』, 서울 : 현대
경제연구원.
- Peter G Northouse 저. 김남현 · 김정원 역 1004 『리더십』, 서
울 . 경문사.
- Stephen R Covey저. 김경섭·박창규 역. 2001. 「원칙중심의 리더
십」, 서울 김영사.
- T. O Jacobs 저. 김오현 역. 2005. 『전략적 리더십』. 서울 국방
대학교 안보문제연구소

Modern Leadership Wisdoms from Tasan's Ideology

**-Centered Upon the Connection between Leadership
of Generals and MokMinShimSuh-**

Kim, Jong-Doo

This paper seeks to search for wisdoms that may be applied to modern leadership through Tasan Jeong Yakyong's ideology, ShilHak, from the Chosun Dynasty.

The present period is referred as the period of transformation and innovation or the period of knowledge information. The leadership appropriate for the current period is thus called revolutionary leadership. This leadership accomplishes its goals by influencing the constituent's values, ethics, behavioral norms, and visions based on the leader's moral values, knowledge, and information. Thus, the essence of this paper is in acquiring wisdoms of leadership by comparing revolutionary leadership with Tasan's life.

Tasan pursued change and innovation in a time where Chosun was in a state of decay by following the flow of world powers towards the concept of studying truth based upon facts such as changing the system of thought, reforming legislation, and

developing technology. Moreover, he gave courage and hope to the people by demonstrating such leadership in practice. In addition, despite false accusations and spending 18 years in exile, he showed revolutionary life as an active intellectual by leaving 542 volumes of writing through his 'value innovation' that he "pursue things only for the people and the state."

Consequently, the paper first deals with what kind of leadership is required for a leader in the position of a general and examines the kind of leadership capacity demanded. Subsequently, Tasan's revolutionary life and hints of leadership messages in MokMinSimSuh are examined. Thus, this paper is centered upon the leadership of generals regarding how MokMinShimSuh may be applicable to modern leadership.

Key Words : Tasan Ideology, MokMinShimSuh, Leadership of Generals, Transformational Leadership