

# 도산 안창호의 융합성 전략적 리더십 특성 연구

최 청 평\*·윤 천 성\*\*

## 초 록

본 연구는 한국의 근대 격변기, 일본 제국주의의 침략에 대항하며 독립운동을 격렬하게 전개했던 도산 안창호(安昌浩, 1878~1938)의 민족지도자로서의 지도력(Leadership)의 특성을 고찰하고자 하는 것이다.

민족의 선각자, 민족의 스승이라고 불리우는 도산 안창호(1878~1938년)는 그의 독립투쟁의 생애에 두 가지 큰 행보를 보인다. 하나는 직접적인 항일독립투쟁의 행보이며 다른 하나는 민족지도자 양성의 행보였다. 도산은 이 두 가지 큰 행보 속에 도산다운 독특한 리더십을 발휘한다. 본 논자는 도산의 이 두 가지 큰 독립운동의 행보 속에 나타난 리더십의 특성을 살펴보고자 하였다.

도산의 독립운동의 적극적인 항일독립투쟁은 정치, 외교, 교육, 군사 등의 총체적인 영역에서 발휘 되었다. 도산에게 있어 교육운동인 민족지도자양성사업은 매우 중요한 영역이었음에도 불구하고 도산의 궁극적인 목표는 독립국가 쟁취에 있었고 민족지도자양성사업은 이 독립국가를 쟁취하는데 필요한 주요 수단이었음을 알게 된다. 따라서 우리가 도산의 리더십을 보는 핵심도 직접적인 독립국가 쟁취에서 나타난 리더십의 유형과 특성을 보려고 시도하는 것이 마땅한 일일 것이다.

도산의 리더십을 리더십이론 정설에 비추어 연구해본 결과는 도산의 리더십의 원천과 도산의 민족지도자양성의 리더십 그리고 도산의 항일독립투쟁의 리더십으로 크게 분류될 수 있었다. 첫째 도산의 리더십의 원천은 자질론과 진정성추구리더십과 서번트리더십의 융합으로 보이며 이들의 융합으로 카리스마적 자질을 드높이고 있다 할 것이다. 이 융합성 카리스마 리더십은 도산의 모든 독립운동에 기본을 이루고 있음을 중시하게 된다. 둘째 도산의 민족지도자양성사업에서 나타나는 리더십유형으로는 도산은 자신은 물론 젊은 학습지도자들도 유능한 독립운동지도자가 되도록 훈련, 양성한 것이었다. 바로 학습형 슈퍼리더십과 셀프리더십이 융합적으로 작용한 특성을 지녔다고 할 수 있을 것이다. 셋째 도산의 적극적인 항일독립투쟁에서 나타나는 리더십은 변혁적 리더십과 전략적 리더십의 융합일 것이다. 특히 도산의 핵심적인 리더십 유형은 변혁적 리더십을 이끈 전략적 리더

\* (사)동북아교육문화협력재단 (E-mail : cpchoi7@gmail.com)

\*\* 서울벤처대학원대학교 융합산업학과 교수(교신저자) (E-mail : staryoun@hanmail.net)

투고일 : 2015년 6월 1일

수정일 : 2015년 6월 8일

게재확정일 : 2015년 6월 12일

십으로 취합된다.

도산의 위대한 리더십의 특성은 여타 모든 리더십 유형을 품고 융합적인 효과를 견인한 전략적 리더십에 있었다 할 것이다. 본 논자는 이를 “도산의 융합성 전략적 리더십”으로 정의한다.

주제어 : 도산 안창호, 리더십, 독립운동, 항일독립투쟁, 민족지도자양성, 융합성 전략적 리더십

## I. 서 론

어느 시대, 어느 사회, 어느 국가를 막론하고 도처의 인간사회는 특별한 지도자를 열망해 왔다.(모리야 히로시, 2012). 구한말 망국의 어두운 그림자가 드리울 때, 그리고 일제 식민이 몰아닥쳐 국운이 정지되는 때를 전후하여 조선도 이 불행한 국난을 극복할 탁월한 민족지도자의 등장을 갈망하고 있었다. 도산 안창호와 같은 민족지도자들의 독립운동, 구국운동은 후손인 우리들로서는 가히 상상을 초월할 만큼 죽음을 불사한 처절한 것이었다.

도산 안창호의 그 위대한 독립운동의 투신은 망국의 난세에 처한 조선말기와 대한제국의 국란 속에서 도산이 태생적으로 타고난 지도자적 자질과 그리고 그가 성장하며 스스로 깨닫고 또한 난세에 뛰어들어 참여하며 자각한 주인 정신으로부터 나타나기 시작한다. 도산은 유아, 소년시절, 한학과 유학을 익히며 타고난 영민한 인성으로 지성과 덕성을 깨우치며 한편으로 가사를 도울 겸 들판에 소 물고 노닐며 소년기를 넘기고 있었던 때에 도산에게 느닷없는 국란이 눈앞에 닥친다. 도산은 나라의 운세가 풍전등화에 처해있음을 깊이 감지하게 되고 힘없는 민족과 취약한 국력에 절망을 느낀다. 초 청년기 10대 말에 들어 서울로 상경하여 스스로 찾아간 언더우드학당에서 3년간 수학하게 된다. 이것이 도산의 전 생로를 독립운동에 투신하게 하는 동기가 되었다(주요한, 1999).

당시로서는 건강한 야심을 품은 열혈 청년 도산은 미국유학의 기회를 얻게 되고 실학정신(황의동, 2014)과 기독교 신앙을 기초로 하는 교육지도자, 민족지도자의 길을 결심하기에 이른다. 그러나 막상 미국사회에 임하고 보니 일제 식민하의 모국의 국권회복에 힘이 되어야 할 현지 동포사회의 무질서, 무기력, 무절제한 생태 앞에 미국에서 조차 국권회복의 지원기반의 부재를 실감하며 심각한 위기감을 느끼게 된다. 따라서 학업에 몰두 할 수가 없었고 이에 도산은 학업의 꿈을 잠시 접기로 한다(이광수, 1996). 이것이 영영 학업의 길로 돌아올 수 없는 길이 되고 말았지만 그러나 도산은 새로운 미국 동포사회의 질서를 조성하고 향후 독립운동의 기반을 구축하기 위한 한인사회의 자치 기구를 창안, 설립하여 한인동포사회의 숨은 저력과 긍지를 회복하고 독립운동 지원 세력의 힘을 키우는데 혼신을 다한다. 드디어 한인동포사회의 두터운 신뢰와 존경을 받으며 이후 전생을 거쳐 도산

이 그의 초인간적인 절연한 결의, 처절한 결단과 감행, 도처의 독립 운동가를 이끌고 가는 그 탁월한 지도력을 발휘하게 되는 것이다.

도산을 흔히 민족의 스승이라고 칭하거나 혹은 도산의 리더십을 서번트리더십으로 표현하는 것이 보편화 되어있는 듯이 보인다. 또한 또 다른 일반적인 표현으로 도산리더십에 관련한 리더십 유형으로 민주주의적 리더십, 애기애타(愛己 愛他)리더십, 민주적 리더십, 민족주의적 리더십, 실용주의적 리더십, 그 외에도 세계주의적 리더십, 미래지향적 리더십, 기러기 리더십, 21세기 창조경영 리더십 등으로 다양한 표현을 편의적으로 그리고 단편적으로 사용하고 있어 보인다.

그러나 이러한 보편적인 인식에도 불구하고 이러한 호칭들은 실은 도산이 지닌 총체적이고 핵심적이고 중심적인 덕목을 충분히 반영하고 있다고 보기에는 매우 아쉬운 점이 있다고 하겠다, 즉 도산을 민족의 스승, 서번트리더라는 호칭 등으로 도산의 리더십을 규정화하도록 방치하기에는 도산은 그 보다는 훨씬 큰 인물로 남아있고 여전히 살펴보아야 할 도산의 민족독립투쟁에 발휘되었던 리더십의 실체는 아직도 정립해야할 숙제로 남아있었다고 해야 할 것이다(김삼웅, 2013). 따라서 도산의 리더십의 실체는 어떠한 것이며 그 특성은 무엇인가를 국내외 리더십이론의 정설이론에 준하여 분석해 봄으로서 도산의 리더십의 본체를 정의해 보는 것은 의미가 있다고 할 것이다.

그리고 도산의 리더십 특성은 오늘날에도 여전히 우리 사회, 국가, 기업, 학교 등 모든 사회의 구조 속에 효율적으로 적용될 수 있는 것이 마땅해 보인다. 우리가 오늘에도 여전히 특별한 지도자를 열망하고 있다면 그리고 오늘날에 우리 사회, 국가, 민족에게 최적한 리더십을 열망하고 있다면 우리는 우리의 역사 속에 특히 근대사의 태동 속에 나타난 민족지도자의 리더십의 실체, 그 특성에 관심을 가지는 것은 당연한 일일 것이다.

## II. 도산의 리더십과 리더십 이론

### 1. 리더십 이론

최근 국내, 국제적으로 리더십연구방법에서 적용하고 있는 대표적인 리더십이론은 특성이론(자질론), 행동이론, 상황이론과 그리고 현대적 개념의 변혁적 리더십, 카리스마리더십, 전략적 리더십, 서번트리더십, 윤리적리더십, 진정성리더십 등의 리더십유형으로 분류할 수 있는데 도산 안창호의 리더십은 어떻게 분류, 유형화 할 수 있는지를 검토하는 방법으로 도산의 독립운동 행적에 나타나고 있는 다양한 리더십의 특성을 분석해내는 것이 가능한지를 시도해야 할 것으로 보았다(Burns & MacGregor, 1979; 윤천성 & 김미선, 2015).

도산의 리더십을 비추어 볼 수 있는 사회과학적 리더십 유형론은 다음과 같은 이론들이 있다.

특성이론은 “리더는 타고난다” 고 보는 이론으로, 역사적인 큰 인물들에게 나타나는 특징들이다. 도산의 수제자였던 장리욱 박사(2014)는 "도산의 리더십의 원천인 성인(聖人)다운 인성은 타고난 자질"이라고 평하고 있다. 도산의 경우에는 1800년대~1940년대의 격동하는 세계사와 근대 한국사 속에서 갈망하던 지도자의 자질론으로 설명될 수 있을 것으로 보인다.(박계홍·김중술 2013년)

행동이론은 리더십이론의 “리더는 만들어 진다”라는 이론으로 1940년대~1960년대의 시대적 리더십 유형으로 정립되어온 이론이다. 이 행동이론은 학습리더십으로 구체화 되면서 지도자 자신의 리더십을 고양하는 수퍼리더십과 이와 함께 학습자의 리더십을 독립적으로 양성하는 셀프리더십으로 발전하여 상호 통합적인 에너지로 융합하여 상승효과를 기대할 수 있다는 이론이다.(박계홍·김중술, 2013). 도산의 각종 교육사업과 훈련사업 속에서 그러한 리더십 특성이 나타나는 것으로 보인다.

상황이론은 “리더는 상황에 따라 리더십 스타일이 다르게 보일 수 있다”라는 이론으로 1960년대 이후 21세기에 이르기 까지 중요시 되어온 리더십 이론이다(박계홍·김중술, 2013). 도산 안창호의 경우 독립운동가, 정치가, 교육운동가, 민족지도자, 애국계몽운동가 등 여러 호칭으로 불리어지는 것을 보면 상황에 따라 다양한 시각으로 평가되고 있다고 하겠다.(박계홍·김중술, 2013).

변혁적 리더십은 (Burns, 1978) 정치계 리더들을 대상으로 시작한 연구로서 윤리적 책임감이 강조되고 있는 특징이 있다. 구성원들에게 일상적이고 통상적인 과업에 연연하는 것을 벗어나 보다 장기적인 신념과 철학을 가지고 목표에 전념할 수 있도록 고무 발전시켜 나가는 리더십 유형을 말한다. 미국의 James Macgregor Burns가 미국을 변화시킨 리더들을 분석하면서 제시한 정치적 리더십의 유형이다. 조직구성원의 사기 고취, 미래의 비전과 공동체적 사명감, 조직의 장기적인 목표 달성, 조직 전체의 이익을 강조, 추진하는 방법으로 성공의 영감을 불어넣어 주며, 엄청난 영향도 미칠 수 있다고 보는 이론이다.(Burns, James L. MacGregor, 1979): 윤천성·김미선, 2015). 도산의 독립운동 행보 속에 끊임없이 강조되어온 호소와 맥을 같이하고 있다.

카리스마 리더십은 “신이 주신 재능”이라는 말로서, 타고난 리더십 자질을 지니며 비전과 변화를 핵심내용으로 다루어 조직의 목표를 효율적으로 달성해 내는 리더십 유형이다. 강열한 영향력을 미치는 뛰어난 리더십이라는 점에서 변혁적 리더십과의 공통적인 특징을 지니고 있다. 그러나 변혁적 리더십은 조직의 혁신이 유일한 목표인 반면 카리스마 리더십은 때로는 옳지 않은 목적으로 사용하기도 한다는 차이가 있다고 보았다(윤천성·김미선, 2015).

전략적 리더십은, 미래를 예견하고 비전을 만들고 단위조직의 유연성을 유지시키며 또한 전략적 변화가 가능하도록 구성원들을 임파워먼트시킬 수 있는 리더십을 말한다. 기초

적인 역량 통찰력, 직관력, 전략적 사고의 특성을 지니며 대표적으로 SWOT분석의 전략적 리더십 분석에 의하면 전략대안 수립, 전략실행, 전략실행결과의 평가가 중시되는 이론이다. 전략적 리더십은 실패를 두려워하지 않는 문화조성, 전략선택의 우선순위 원칙 공유, 신속한 의사결정과 대응, 지나친 원칙고수 보다는 유연한 대응 등이 발휘되는 리더십이다(윤천성·김미선, 2015). 이 전략적 리더십이 여타 리더십들을 총체적으로 품고 융합적으로 작용할 수 있는 개념이 가능하다면 도산의 리더십에 가장 부합할 것으로 사료된다.

서번트리더십은 솔선수범형이며, 민주적이고, 화합적이라는 점에 겹쳐하며 신뢰와 권위를 지니는 유형이라는 점에서 도산 안창호의 민족지도자의 인성적 리더십을 보이는 특성과 매우 가깝다고 할 것이다. 도산연구자들은 대체적으로 도산의 리더십을 직, 간접으로 servant leadership에 무게를 두고 있는 것으로 보인다(박의수, 2004).

진정성추구리더십은 리더의 자신의 정직성과 윤리성이 리더십으로 발휘되는 위력에 의미를 두는 리더십이론이다. 2004년, 2006년부터 미국의 새로운 리더십 이론으로 부가되어 왔으며 Luthans와 Avolio에 의하여 개발되었다, 기본적인 리더십 특성으로는 목표의 상호 이해, 높은 가치부여, 신뢰 관계 확보, 자제력과 가치관에 따른 행동, 사명에 대한 열정과 충심스런 행동 등으로 분류되고 있다. George의 진정성리더십의 다섯 가지 차원으로는 목적, 가치관, 관계, 자제, 동정심 등이다. 관련된 특성으로는 열정, 행동, 연결 관계, 일관성, 측은지심으로 분석된다. 진정성추구리더는 자신의 가치관을 이해하고 있고 그 같은 가치관에 근거하여 다른 사람을 상대한다는 특성도 지닌다(윤천성 & 김미선, 2015). 도산이 평생 만나온 모든 이들과의 관계에서 보여준 높은 덕성은 바로 이 진정성추구였다고 해야 할 것이다.

도산의 리더십스타일을 보는 시각도 이 외에 다양한 의견들이 있음을 알 수 있다. 따라서 도산의 리더십은 그 만큼 다양하게 보여질 수 있다는 것을 의미하며 연구의 필요성에 따라 새로운 리더십유형의 조작이 가능하다고 보아야 할 것이다.

### “융합성 전략적 리더십” 개념의 조작적 정의

로스트(Rost)는 “리더십의 정의에 정답은 없다”라고 리더십 정의에 한계점을 지적하고 있다. 리더십 연구의 기초이론인 특성이론에서는“우수한 리더들의 특성을 공통적인 유형으로 집약하는 것은 어려웠다”라고 그 한계점을 지적하고 있고 행동이론에서도“어떤 상황에서나 보편적으로 효과적인 리더십 행동유형을 찾아내지 못하였다”라고 해석하고 있으며 상황이론에서도 “각 연구마다 리더행동과 매개변수들의 정확한 척도가 결핍되어 있다”라는 점으로 그 한계를 지적하고 있다(박계홍 & 김종술, 2013).

또한 현대적 리더십이론들의 개념 속에서도 어느 지도자의 리더십을 어느 특정 이론의 유형 만에 맞추어 논하기에는 한계가 있음을 대체로 지적하고 있다. 현대 리더십이 대표

적 이론인 변혁적 리더십의 산물이기도한 카리스마 리더십은 “신의 은총”등의 의미로도 사용되나 때로는 독재자의 상징어로 사용될 수 있다는 개념 해석의 한계도 포함하고 있다. “변혁적 리더는 거래적 리더십과 대조적”이기도 하며, “변혁적 리더십은 거래적 리더십보다 구성원의 동기와 성과를 더 증가시키지만, 효과적인 리더는 두 가지 유형의 리더십 모두를 사용한다”라고 정의 하고 있다(박계홍 & 김종술, 2013).

도산의 전 생애를 거쳐 발휘했던 리더십의 특성도 어느 특정한 리더십 유형으로 설명하기에는 한계가 있는 것으로 보이며 보다 폭넓은 유형, 즉 복합적이고 총제적인 통합적 리더십으로 해석되어야 할 것이다. 즉 기존의 리더십이론을 적용하되 보다 융합적으로 분석, 해석될 수 있는지를 시도해 보고 그 적용되는 여러 가지 리더십 유형 중에 도산을 대표할 수 있는 중심적 리더십 유형은 어떠한 리더십인지를 분석, 해석할 필요가 있다고 할 것이다. 따라서 본 논문을 연구함에 있어 도산의 리더십 특성을 담을 수 있는 리더십유형의 조사가 불가피한 것으로 보인다. 도산의 리더십을 종합적으로 분석해 보면 도산은 리더십 이론에서 제시하는 다양한 리더십을 융합적으로 발휘해 왔으며 이 융합적 리더십을 품고 도산의 독립운동을 견인한 중심적인 리더십은 전략적 리더십이라고 할 수 있을 것으로 보이며 본 연구자는 이를 도산의 “융합성 전략적 리더십”이라고 하였다.

## 2. 시대적 배경

조선 말기, 대한제국의 초기 환경, 일제 식민침략기의 특수 환경 속에서 일본은 명치유신을 껴으며 내치 외치에서 막강한 내공을 쌓아온다(피터두오스, 1993). 이와는 달리 문약한 이씨조선의 왕권, 국력은 풍전등화와 같은 처지에 놓이게 되고 강화도조약, 을사보호조약, 한일합방으로 이어져가는 어려움에 빠져든다. 동학란, 갑신정변, 갑오경장, 아관파천 등의 국권유지에 몸부림을 치지만 일제의 식민야욕을 저지하기에는 총체적으로 허약하기 그지없었다. 고종으로 이어지는 말기의 조선은 내치를 장악할 통치력도 백성의 신뢰감도 잃고 있었고 더욱이 당시의 제국주의적 국제 관세도 읽을 줄 모르는 정도의 허약한 가신들만이 갈길을 잃고 있었다. 대원군, 명성황후 등의 수구적인 왕권이 뒤늦게 분발하는 듯했으나 이미 기우러진 국세를 일으킬 힘이 없었다. 신시대, 새나라, 새 정권을 창출하려고 개혁을 주도하려던 유길준, 김옥균 같은 젊은 선비들의 한과 꿈은 일제를 비롯한 외세의 공략을 막아내기에는 너무나 기초역량이 허약했다. 한마디로 당시의 엄청나게 밀려드는 외세, 외압을 당해내기에는 이를 감당할 만한 국가적인 통치력, 통솔력의 부재였다. 국가적인 리더십의 부재였던 것이다(이영석, 2014).

### 3. 선행연구 고찰

#### 1) 연구 및 문헌 현황

지금까지 적지 않은 도산의 연구 자료들이 쌓아져 왔다. 그 중에는 그의 독립운동사록의 비중이 크고 이에 따른 업적들과 그에 따른 도산의 역할과 과업을 정비하였거나 평가하는 문헌들이 주류를 이루고 있다. 적지 않은 사록들이 분실이나 밝혀지지 않은 상태로 손실되었거나 묻혀있을 것이라는 안타까움이 있어 보임에도 불구하고 본 연구자가 현재 접할 수 있는 사록, 문헌들조차 모두를 소화하기에는 그 양은 방대하고 다양하다(심옥주, 2013; 이영석, 2014; 이명화, 2002). 더욱 다행스러운 것은 도산과 독립투쟁을 함께한 동료, 후학들이 그들의 생생한 기억으로 도산의 뛰어난 업적과 지도력을 글로 남겨 줄 수 있었던 것은 후학들에게는 너무나 다행스러운 일이 아닐 수 없다. 또한 도산의 사후 2세대 3세대에 속하는 후학들이 도산을 따르고 연민하는 마음으로 도산의 삶과, 도산의 정신을 끊임없이 연구하고 탐색하여 적지 않은 학술 자료들을 쌓아 올 수 있었음은 높이 평가되어야 할 것으로 보인다.

한편 도산의 비범함과 위대함을 볼 수 있는 그의 리더십의 연구 분석 결과물은 교육학, 철학, 정치학 등의 석·박사학위 논문, 그 외에는 홍사단이 출간하고 있는 월간 혹은 분기별 간행물의 기고문들이 주류를 이루고 있다. 그것도 교육학과 관련한 연구기록들의 비중이 압도적으로 많은 것이 두드러진 현상이라 하겠다. 도산의 1세대 후학인 장리욱 박사(2014)나 이광수(1996)가 도산의 정체성을 교육선각자, 민족의 스승, 교육자로 보았던 것도 그 현상의 하나라 할 것이다. 이는 도산이 인재교육의 중요성을 강조하면서 점진학교, 청년학우회로부터 대성학교 동명학교와 홍사단에 이르기 까지 독립국가 건설을 위한 인재양성에 매우 큰 열정을 쏟았으며 그의 철학과 사상이 깊이 담겨 있음을 인식한 교육 후학들의 자연스런 발로일 것이라고 보여진다. 그러나 도산이 인재교육 양성의 중요성을 강조하고 그와 관련한 사업에 특별한 열정을 투입했다고 하더라도 그 민족지도자양성은 도산의 독립운동, 투쟁의 범주 속에서 보면 일부에 지나지 않을 것이며, 전체 독립운동의 큰 틀을 아우를 수 있는 것은 아닐 것이다. 도산의 민족지도자양성은 장기적 안목에서 독립국가 건설을 위한 수단이었을 것이며, 따라서 도산의 독립운동, 투쟁의 총체적이고 균형 있는 평가 인식이 우선되어야 할 것이다. 도산의 사상, 철학, 정치관과 도산의 독립운동 전반에 나타난 총체적인 리더십 특성에 더 큰 관심을 가져야 할 것이다(심옥주, 2013; 이영석, 2014; 이명화, 2002).

#### 2) 도산의 리더십 연구 관련 문헌

도산 안창호에 대한 연구, 안도산 전서(주요한, 1999), 도산 안창호의 독립운동과 통일로선(이명화, 2002), 울곡에서 도산으로(황의동, 2014), 도산 안창호 신사와 투사(김삼웅, 2013) 등과 그 동안 연구된 석·박사 논문, 다양한 기고문들에서 도산에 관한 연구가 기존

의 교육학의 비중으로부터 보다 핵심적이고 근본적인 목적, 즉 도산이 궁극적으로 지향한 독립국가 건설을 위한 투쟁의 리더십 특성에 대해 강조되고 있었다.

도산의 리더십에 관한 문헌으로는 도산 안창호의 리더십(홍사단 출판사, 2004). 도산 안창호의 정치철학에 관한 연구(심옥주, 2013). 안창호의 정치적 리더십 연구(이영석, 2014). 안창호의 지도력과 독립혁명운동(이창걸, 2006). 도산의 인격과 생애(장리욱, 2014). 사랑, 그리고 나눔, 도산 안창호의 애기애타 리더십(서상목, 안문혜, 2011). 등이 있으며 미주에서 발간된 Heung-sadah International Movement(Youn Byung-wook, Lee Chang-hoon, 2013). 등이 대표적인 관련 문헌이라 할 수 있을 것이다. 글을 썼거나 문헌을 출간한 사람들의 대부분이 홍사단에 속해 있거나 도산이 열망한 민족지도자로서의 후배, 청년 단원들로서 비교적 쉽게 도산에 관하여 수록되어있다.

사록과 연구 문헌들을 통해보면 도산은 어느 특정부분의 전문가적 이력이 없었음에도 불구하고 독립투쟁을 위하여 필요한 분야라고 하면 그 투쟁방책을 위하여 최선을 다했고 결국에는 확신과 자신감으로 지도력을 발휘하였으며 이 또한 도산의 리더십의 중요한 특성인 것임을 인지해야 할 것이다. 도산의 독립투쟁은 정치, 외교, 군사, 교육, 경제 등 폭 넓은 영역에서 이루어졌으며 정도의 차이는 있으나 총체적인 투쟁의 영역을 역어 내는 협업의 리더십, 즉 통합적인 독립투쟁의 리더십을 전략적으로 발휘하는데 역점을 두고 있었음을 알 수 있다. 이에 본 연구자는 한국 독립투쟁에서 전 생애에 걸쳐 총체적, 통합적으로 발휘된 도산 안창호의 비범한, 위대한 지도력, 리더십의 특성에 대해 연구해 보고자한다.

### Ⅲ. 연구 방법

#### 1. 도산의 독립운동의 초반단계

도산의 독립운동기는 19세에 독립협회에 가입을 한 1897년부터 61세에 서거한 1938년까지 실로 40여 년간의 전 생애에 걸친 기간이었다. 오직 민족의 독립을 위하여 자신의 선각적 지도력으로 전 생애에 걸쳐 투신할 수 있었던 위대한 힘, 리더십에 대하여 도산의 독립운동 초반기부터 뜻을 펴기 시작한 청년기까지의 배경과 도산이 서울로 상경하여 언더우드학당의 학업을 수행하던 중 미국 유학을 결심하였으며, 미국에 도착한 이후 을사보호조약의 급보를 접하고는 학업을 중단하면서 급거 귀국하여 비밀결사단인 신민회를 결성하였다. 초기 도산의 독립운동가로서의 지도력의 형성과 지도력이 발휘된 시기이다. 본 연구에 이어 도산의 본격적인 상해 임시정부의 건정 기간과 홍사단 원동위원부 시기의 도산의 전 생애에 걸친 리더십의 특성을 연구하려는 전체 연구영역의 초반단계의 연구성격을 가진다.



## 2. 연구 범위

도산의 독립운동을 향한 동기의 자각과 도산의 독립운동 전반기라 할 수 있는 출생기(1878)로부터 비밀 결사단인 신민회를 결성하여 국권회복운동을 펼치고 이로 인한 일본의 압박으로 중국 상해로 망명, 임시정부의 수립을 논의하며, 임시정부의 가동을 뒷받침하기 위하여 미국의 한인사회를 재결성, 단합하여 독립운동의 강력한 지원 세력을 구축하기 위하여 미국으로 건너가는 시기(1911) 까지를 도산의 독립운동 투쟁의 초반단계로 보았으며, 이 시기의 도산의 리더십 특성에 대해 고찰하고자한다.

도산 안창호가 독립에 필연의 뜻을 깨닫기 시작한 청년기까지의 배경을 살펴보면, 필대 은과의 인연으로 서울로 상경, 언더우드학당에서 학업과정을 거쳐 미국 유학을 결심하게 되는 동기와 미국에 도착한 후 정작 학업은 중단하면서 미주 한인의 단합과 독립운동 지원단을 구성하게 되는 원인과 목적을 살펴보고자 한다. 당시 모국의 상황은 을사보호조약으로 외교권을 박탈당하고 풍전등화에 처했다는 조선의 망국의 소식을 접한 도산은 귀국을 결심하게 된다. 국내에 입국한 도산은 본격적으로 국권회복운동을 하기 시작하는데 그 일환으로 비밀결사대인 신민회를 조직하고 수양단체인 청년학우회를 결성하기에 이르렀고 민족지도자로서의 면모와 뛰어난 리더십을 발휘하기 시작한다. 그리고 일본은 한일합방을 목전의 목표로 설정하고 도산 안창호와 독립운동가들을 탄압하기에 이르렀으며, 사면초가가 된 도산 안창호와 동지들이 중국으로 망명, 상해에 모여들어 임시정부 수립의 필요성을 논의하기 시작한다. 이때 도산은 유럽을 거쳐 미국으로 들어가, 향후 임시정부 수립을 위한 지원자금조성의 필요성을 절감하며 미주 동포와 함께 정신적, 물질적 지원책을 위해 탁월한 리더십을 발휘하게 된다. 이러한 도산의 독립투쟁 초반기에 형성되고 발휘되는 리더십에는 매우 특유한 특성을 지니고 있었던 것으로 본 논문의 연구 범위로 삼고자 하였다.

## 3 연구 도구(리더십 연구 방법론)

리더십이론의 정론 중 도산의 리더십을 비추어 볼 수 있는 유형론은 다음과 같은 이론들이 있다. 특성이론, 자질론과 행동이론인 학습형, 참여형 리더십, 수퍼리더십, 셀프리더십, 상황이론 이외에 현대적 이론으로 변혁적 리더십, 카리스마 리더십, 전략적 리더십, 서번트리더십, 진정성리더십 등이다. 이러한 리더십이론에 준하여 도산의 대표적인 독립운동에서 보여진 리더십의 유형과 특성을 분류, 분석함으로써 도산이 지닌 리더십이 특성을 살펴보고자 한다.

도산의 리더십 특성을 연구하는 데에는 우선 도산의 대표적인 독립운동 행적에서 나타나고 있는 리더십의 유형에 따라 그때그때 그 행적에서 특정 지을 수 있는 리더십의 유형으로 보아야 할 것이다.

본 논문을 연구함에 있어 도산의 리더십 특성을 담을 수 있는 리더십유형의 조적이 불가피한 것으로 보인다. 도산의 리더십을 종합적으로 분석해 보면 도산은 리더십이론에서 제시하는 다양한 리더십을 융합적으로 발휘해 왔으며 이 융합적 리더십을 품고 도산의 독립운동을 견인한 중심적인 리더십은 전략적 리더십이라고 할 수 있을 것으로 보이며 본 연구자는 이를 도산의 “융합성 전략적 리더십”이라고 하고자 하며 이를 연구의 도구로 삼고자 한다.

#### 4. 연구 절차

도산 안창호의 독립운동과정에서 리더십 유형을 도출하기 위해서는 도산의 독립운동 행보를 추적하면서 각각의 행보에서 나타나는 리더십 유형을 분류해야 할 것이며, 도산의 독립운동사에 나타난 큰 행보에는 크게 두 가지 큰 특징이 있어 보인다.

첫째, 도산의 항일 독립투쟁의 행보이다. 필대은을 만나 나라에 비운의 현실을 깨닫고 서울로 상경, 밀러학당에서 언더우두를 접하고 미국 유학을 권유받아 미국으로 떠나고부터 다시 귀국하여 국권회복운동을 전개하고 일제 탄압으로 중국 망명길에 올라 다시 미국을 거쳐 상해로 귀환, 임시정부를 수립하고 필요한 조직을 구성하고 그에 적합한 인력을 발굴하고 적절한 임무를 부여, 수행토록 하는 독립투쟁의 중심지도자의 지도력을 발현하는 투쟁적 행보이다. 또한 항일무력투쟁을 준비하거나 상해임시정부 운영과 같이 직간접으로 독립운동을 정치, 경제, 외교적으로 관장하고 지원하는 특수한 리더십이 발휘되는 행보이다.

둘째, 독립투쟁과 건국을 이끌고 갈 민족지도자 양성의 길이다. 상해임시정부를 비롯한 각지에서 활약하고 있는 지도자의 자질과 역량은 각자의 열망과 결단, 의지만으로는 될 수가 없는 것이었다. 그에 합당한 자격과 덕목을 갖추도록 젊은 지도자들을 발굴, 양성할 필요가 있었으며 이러한 지도자를 양성하기 위해서는 인재들을 양성할 높은 지도력이 요망되었다. 또한 이렇게 양성되는 인재들은 필연코 다가올 건국지도자가 되어야 할 것이기에 이들을 육성하려는 도산의 의기는 남다른 것이었다.

이 두가지 큰 행보를 추적하면서 그 행보 하나 하나의 리더십유형에 대해 알아본다.

#### 5. 분석 방법

본 연구의 목적이 이루어지기 위해서는 이를 논리적으로 설명할 수 있는 문헌과 적당한 연구 방법이 뒷받침 되어야 할 것이다. 도산의 독립운동을 수록한 문헌들은 적지 않다. 그 속에 담겨있는 도산의 인격, 품성, 행태들 특히 그의 리더십이 발휘된 다양한 수록들도 적지 않다. 다만 사록과 문헌들은 그 자체로 매우 의미있는 자료들임은 틀림없겠으나 소수의 문헌들을 제외 하고는 매우 단문적이거나 정서적 서술형이라는 한계를 보이고 있음으

로서 도산의 총체적인 리더십을 논리적으로 인정, 입증하기는 한계가 있다고 할 수 있다. 도산의 전 생애를 거쳐 투신했던 리더십의 특성은 다양한 근, 현대적 리더십이론에 비추어 설명되어야 할 것이다. 그러나 도산의 리더십은 어느 특정한 리더십 유형론으로 해석하기에 유형의 다양성으로 볼 때, 복합적이면서도 총체적이고 융합적으로 해석되어야 할 것이다.

도산의 리더십을 연구하는 데는 먼저 여러 가지 유형의 리더십이론에 대한 개념을 충분히 이해하고 도산의 독립운동 행보를 리더십 유형에 비교 분석하며 분류하여 도산의 중심적, 핵심적인 리더십에 대해 설명하고자한다. 이로서 도산의 리더십을 서번트리더십, 혹은 민족의 스승으로 표현되는 학습형 리더십의 제한된 해석에서 벗어나 도산의 리더십의 중심과 핵심을 새롭게 정립해 보고자 한다.

도산의 전 생애를 거쳐 발휘했던 리더십의 특성은 어느 특정한 리더십 유형으로 설명하기에는 부족한 것이며, 보다 폭넓은 유형, 즉 복합적이고 총체적인 통합적 리더십으로 해석되어야 할 것이다. 기존의 리더십이론을 적용하되 보다 융합적으로 분석, 해석될 수 있는지를 시도해 보고 그 적용되는 여러 가지 리더십 유형중에 도산을 대표할 수 있는 중심적 리더십 유형으로 융합성 전략적 리더십이라고 정립될 수 있는지를 연구, 해석하고자 한다.

## IV. 연구 결과 및 해석

### 1. 초기 도산의 리더십 형성

#### 1) 도산의 유아기, 소년기의 인성, 인격형성

도산의 유년기, 소년기에는 서당, 한학, 유학, 조선학, 정약용의 실학 등을 터득하며 실사구시, 도덕성, 윤리성, 철학, 사상 등의 기초교육이 탄탄하게 이루어진 것으로 보인다. (김삼웅, 2013).

도산의 태생과 성장기에 한학과 유학을 배우는 영향으로. 개신교와 교분을 하게 되었다. 도산의 인격형성의 첫 단계인 유아기와 소년기, 초 청년기에 나라의 기운이 기우러져 가는 기간과 같이 가고 있었다. 1878년 11월 9일 평안남도 강서군 최리면 봉상도에서 안흥국의 3남으로 태어났으며, 1890년 평양으로 이주, 유소년기에는 타고난 영민함과 바른 성품이었으며, 서당에서 한학과 유학을 배우며 바른 인성을 키운다. 도산은 10세를 전후할 때까지는 섬마을에서 목동생활을 하면서 성장하였고, 그 시절 부친이 일찍 사망을 하게 되는 어려움을 겪게 되고 이웃 동진면 고일리의 큰아버지 안치호 선생의 생가에서 성장하게 된다. 안씨의 시조 문성공 안유는 중국의 정자와 주자의 성리학을 국내에 처음 들여온 사람으로 백운서원을 설립한 집안의 혈통을 가지고 있다. 청년기에 도산은 그의 생애에 커

다란 영향을 준 필대은과 교유하게 된다(주요한, 1999)

도산이 전 생애를 통해서 비취지는 인간다움, 인품은 도산의 태생적 성품에 성장기에 익힌 한학과 유학의 영향이 컸을 것이다. 이후 도산은 기독교의 교리와 만나고 새로운 세상을 접하면서 스스로 터득하며 형성해온 독특한 지도자적 인성을 지니게 되어온 것으로 보인다. 도산의 독립운동가로서의 숭고한 인격의 저변에는 소년기까지의 매우 탄탄한 한학과 유학의 도움이 컸으며 전통적인 학습의 힘이 강하게 뒷받침되고 있었다고 할 것이다(황의동, 2014). 이러한 학습은 도산의 윤리 도덕적이며 해학적인 숭고한 기초 인격을 탄탄히 형성하는 기반을 이룬 것으로 보아야 할 것이다. 도산의 철학과 사상의 기반 또한 여기서 비롯된 것이라 할 것이다. 도산은 기독교를 만나면서는 미국을 비롯한 당시의 국제사회의 험난한 생태를 경험하게 되었고, 이러한 경험을 바탕으로 조국을 위한 국권회복, 독립투쟁, 독립국가의 절대적 가치를 정립해 낼 수 있었던 것이다. 이러한 지도적 자질이 도산의 독립운동 전개과정에서 열정적이며 창의적으로 발휘할 수 있었으며, 변화무쌍한 상황에 대해 대처하면서 서재필, 이승만, 유길준, 김구, 필대은 등의 독립운동인사들과의 교분을 쌓아갔던 것이다(이광수, 1996). 도산은 태생적인 자질로 학습, 창의력, 투지력을 통하여 이룩한 지도자적 인성으로 도산만의 독특한 철학과 사상을 형성하게 되었다. 이는 도산의 독립운동 현장의 곳곳의 기록에서도 알 수 있다. 1970년 전후 서울대학총장을 역임한 장리욱 박사는 도산의 지도력의 기반은 뛰어난 천품, 타고난 지성 그리고 소년기까지의 유학과 한학의 학습, 또한 안 씨 집안의 전통적인 관습과 배움이었을 것이며 이것은 도산의 천품에 새로운 인격과 도산만의 독특한 리더십을 형성해온 초반기였다고 할 것이다(김삼용 2013; 이영석 2014).

도산이 필대은과의 교분이야말로 일생일대의 조우라고 볼 수 있다. 소년기시절 서당의 선배 필대은을 만난 것은 도산에게 일생일대의 큰 사건이었던 것이다. 보통학교를 마치는 도산에게는 변화무쌍한 세상의 흐름에 커다란 호기심이 보였을 것이고, 도산의 영민함을 발견한 필대은은 도산에게 동기를 부여하였을 것이다. 필대은은 조선의 망국현상을 안타깝게 보고 조선의 젊은이들이 구국의 정신을 가져야 한다고 강론하였을 것이다. 도산에게는 필대은의 세상사에 관한 설파가 엄청난 충격을 주었다. 도산이 청년의 투사로서의 근성을 일깨우는 귀중한 동기가 되었을 것이다(이광수, 1996).

## 2) 도산의 청년 초기, 독립운동의 자각, 의기, 투지, 도전

도산의 됴됨이를 알아본 필대은의 권유로 서울로의 상경을 결심하게 되었으며, 새로운 인격형성기를 맞이한다. 서울로의 진출은 독립투사로서의 투혼의 발기이다. 도산이 16세 되던 해 필대은의 권고가 커다란 영향을 주었다. 도산이 이 시기에 형성된 인격이야말로 투사로서의 근성이 발동되기 시작한 것이다(주요한, 1999). 도산은 16세에 서울 언더우드

선교사를 면접하고 밀러학당(구세학당)에서 서구 선진 문화인 기독교 교리와 신세계의 격동적인 변화를 접하게 된다. 당시 국운의 초라함을 절감하면서 밀려오는 외세와 외압을 실감하고 자신과 민족과 나라를 하나로 생각하는 스스로를 발견한다, 이곳에서의 3년간 수학은 도산의 인생에 엄청난 변화를 예고하고 있었다. 이 시기의 도산의 인격이 형성되는 과정에서 향후 독립운동을 이끌어 갈 지도력이 축적되기 시작하는 기점이라고 해야 할 것이다(장리욱, 2014; 김삼웅, 2013):

도산은 평양에서 서울로 진출, 언더우두를 만나 밀러학당의 조교로 학교의 일꾼으로 인정을 받고 지내는 동안 독립협회의 서재필, 이승만과의 비록 짧은 만남이었지만 깊은 관계를 형성하고 국란의 시대를 함께 깊어지고 나아갈 정신적 교감을 이루게 된다. 도산의 인격형성과 지도자적 성향이 또 다른 인재들을 접하면서 질게 나타나기 시작한 때이기도 한 것이다. 도산은 미국 장로교계가 새운 언더우두의 밀러학당에서 기독교적 가치관, 세계관을 배움으로써 초 청년기 한학과 유학의 새로운 만남을 통해 도산의 새로운 인생관이 수립되는 계기를 이루며 이 또한 도산의 독립국가를 향한 리더십 형성의 결정적인 동기가 되었다(장리욱, 2014; 이창걸, 2006)

### 3) 독립협회, 평양 패재정의 연설, 정치지도력의 등장

도산은 19세에 독립협회에 가담하였으며 독립협회가 만민공동회로 발전하는 전환기에 만민공동회의 관서지부를 맡기하는 중역을 맡았다. 이 시기 전후에 이루어진 구국관이 평양 패재정의 만민공동회에서 청중을 감동시키는 열변을 토해낸다. 도산이 독립투사로서의 틀이 잡혀가는 순간이기도 한 것이다. 이듬해 도산은 서울 종가(鍾街)에서 열린 만민공동회에서 7대신을 탄핵하고 6개조의 정치개혁안을 건의하는 등 구국개혁의 목소리를 높이기 시작하였다. 정치지도력을 표출하기 시작한 시기였다(김삼웅, 2013).

도산이 21세 때 망국의 기운이 드세어있는 민족과 국가를 일으키기 위해서는 나라 안팎에서 활동할 수 있는 우수한 인재양성이 시급하다는 것을 알고 평양에 선진교육을 표방하는 점진학교(漸進學校)를 건립, 운영하였으며, 이는 창의적인 교육적, 학습적 리더십을 보여준 것이고, 자기 자신 만이 아닌 학습자들도 스스로 민족운동, 민족교육운동가가 될 수 있도록 지도하며 학습토록 하였다. 이 학교는 한국인이 설립한 최초의 사립학교의 효시로서 남녀공학으로 당시의 상황에서는 매우 진취적이고 파격적인 교학의 도전이었다(禹慶鳳, 1975).

1902년 24세의 도산은 밀러 학당에서 새로운 도전을 감행한다. 언더우드학당의 권고를 기다렸다는 듯이 받아들여 미국유학을 결심한다. 새로운 시대의 변화에 도전하는 개인의 목표도 있었을 것이며, 구국의 수단도 될 수 있겠다는 야심도 있었을 것이다. 같은 해 도산은 이해련 여사와 밀러 목사의 주례로 서울 제중원(세브란스병원 전신)에서 결혼식을

올리고 다음날 부부동반으로 인천항을 출발, 10월 14일 샌프란시스코에 도착, 밀러학당에서 키워온 미주 유학의 길을 시작한다, 하와이를 눈앞에 스쳐 가며 도산(島山)이라는 아호(雅號)를 지었으며 구국의 뜻을 새긴다. 도산 자신의 구국적 지도자로서의 생로를 결단하는 길이었으며 도산의 리더십에 불을 지피는 여정이기도 하였다. 도산의 독립운동가로서의 거보를 내딛는 행보이기도 하다.

## 2. 미국 유학 생활, 독립운동 지원단 구성과 도산의 리더십 유형

### 1) 미국 유학생 생활

도산의 미국유학생 생활 중 예기치 않은 동기로 주춤하게 된다. 이미 도산은 밀러학당, 독립협회, 만민공동회 시절의 구국운동이 체질화되어 있었던 것일까. 미주의 한인동포들의 낮은 생활수준, 미국사회의 차별과 동포사회간의 불신과 비협조정신을 그냥 지나칠 수가 없었다. 구국에 동참하고 힘이 되어야 할 동포사회를 계몽하고 단합해야만 했다. 유학의 큰 뜻은 잠시 유보하고, 꺼져가는 조국의 국력 회복을 위하여 미주동포의 도움이 필요하였고, 이들의 단합이 시급한 것이었다. 여기서 도산은 범인을 뛰어 넘는 리더십을 발휘한다. 지금까지 쌓아오고 태생적으로 품고 있던 지도력의 발현이었다. 이후 도산의 전 생애를 통하여 부르짖는“소아를 망각하고 대공복무의 정신”을 앞세우는 도산다운 결심을 하는 것이었다 (주요한, 1999). 조국의 내일이 없어 보이는 시급한 때에 유학을 우선하는 것은 자신의 작은 모습이라고 생각하였으며, 더 큰 뜻은 시급한 미주 동포의 단합에 우선 쏟아야 한다고 생각하였다(양한승, 윤병욱, 2012).

### 2) 독립운동 지원단 결성, 한인친목회,

도산이 창안한 동포사회의 향상을 위한 구상은 매우 봉사적이며 낮은 자세로 다가가 신뢰를 쌓아가는 겸허한 방식이었다. 이러한 방식은 동포들 스스로의 생활을 개선, 향상시키는 것이며 바로 그러한 생활의 개선과 협동이 나라를 건지는 힘이 된다는 자부심과 긍지를 일깨우는 것임을 호소하며 동포사회를 감동시키는 지도력을 발휘하였던 것이다. 미주 한인동포사회는 도산을 중심으로 한인친목회를 조직하여 이 모임의 회장에 임하게 되었으며 미국내 다른 지역의 동포사회에도 커다란 영향을 주게 되었다(양한승 & 윤병욱, 2012). 도산의 리더십의 특성 중 변혁적 리더십, 서번트 리더십, 진정성 리더십이 표출되기 시작하는 것이었다.

도산은 공부하고 싶었다. 국란을 극복하는 큰일을 위하여, 또한 자신의 인정받는 미래를 위하여 그래야만 자신과 국란을 이겨내는 최선의 수단을 지니게 되는 것이라고 생각하였다. 도산이 일본 최초의 유학생이었던 유길준을 특별히 가까이 하고자 했던 것도 신학문을 익히는 것을 통하여 국란을 이겨내고자 했던 그의 이상을 동경했기 때문이었다(주요한,

1999). 그래서 그 머나먼 만리타향을 결혼한 다음날 신혼부인을 이끌고 달려왔던 미국이었다. 구한말의 아메리칸 드림인 것이며 언더우두의 격려를 받으며 밀리학당의 기대를 어깨에 짊어지고 온 것이었다. 그러한 도산이 미국 유학 공부를 뒤로 미룬 것이었다. 풍전등화의 조국의 현실을 생각하며 또한 미국의 동포사회의 미력한 현상을 목전에서 보며 자신의 공부보다 더 시급한 동포사회를 깨우쳐야 했던 것이다. 굴밭의 노무자를 자칭하여 그곳의 동포사회와 같은 조건하에 뛰어 들어 그들의 높이에 맞추어 일하며 동포사회의 단결과 단합을 호소하며, 결국 한인친목회를 조직하였으며 새로운 긍지를 되찾은 동포사회가 이후 조국의 독립운동을 위한 자금조달의 원천이 되는 위력을 발휘하게 한 것이었다. 도산의 지도력이 미국의 땅에서도 새롭게 창의적으로 꽃을 피게 된 것이었다. 이제 도산은 어떤 경우보다도 민족의 문제, 구국의 문제가 자신의 최우선 과제가 되고 있었다(양한승 & 윤병국, 2002). 그 당시 표현에는 없었던 지금의 리더십연구의 서번트리더십의 전형적인 모형이며 또한 전략적리더십과의 생생한 조합이었던 것이다.

이후 한인친목회를 공립협회(1905년)로 발전시켜 독립운동 지원의 바탕을 다지며 한글관“공립신보”를 발행하는 조직과 홍보를 전개하는 등 도산의 리더십이 보다 다양해지며 효율화되고 있음을 보여 주고 있다.

### 3. 한일합방, 귀국 독립운동기의 도산의 리더십 유형

#### 1) 을사보호조약, 귀국, 한일합방

유학을 하기로 결심하여 떠난 간 미국에서 유학을 유보한 채 한인친목회, 공립협회 등을 조직하여 한인동포사회를 계몽, 단합하게 하여 해외 한민족의 역량을 키우는 사업에 주력하는 도중 조선의 형편은 망국의 수렁에 빠져들고 있었다. 그야말로 외교권 박탈이라는 국제사회에서 국권의 부재를 들어내고 있었고 국운은 말기증세가 뚜렷했다. 도산은 더 이상 미주에 머무를 수가 없었다. 일본의 식민침략을 막아야 했다. 미국 한인동포사회의 단합을 당부하고 일본을 거쳐 유길준 등과 회동하면서 일본의 식민야욕의 강도를 파악하고 구국의 방책을 논의하며 귀국하게 된다(이광수, 1996). 도산의 정치적 성향, 정치지도력이 전략적 구상과 함께 신속이 가동, 정치적 리더십과 변혁적리더십, 전략적리더십이 발휘되는 때라 할 것이다.

#### 2) 신민회(비밀결사단) 조직

이즈음에 도산은 국권회복, 민족의 장래를 위한 전략적인 구상을 착수하기 시작한다. 이 시기에 시작되는 전략적인 구상들이야말로 도산이 어떤 독립운동가와도 비교될 수 없는 창의적이고 현실적이며 구체적이고 실천적인 방책을 모색하게 되는 것이다. 도산의 비범함이 극명하게 솟아나는 태동기이기도 한 것이다. 도산의 나이 27세, 급거 귀국한 도산은

신민회를 창설, 비밀 결사를 결단한다. 지금까지의 점진자세에 변화가 일기 시작한 것이다. 물론 평양에서 대성학교를 세워 인재교육을 시도하고 평양, 서울, 대구에 태극서관을 개설하여 홍보, 출판, 국민교양운동을 벌이고, 평양의 마산동에 자기회사를 설립하여 경제운동을 전개하는 등 발 빠른 구국, 사회개혁, 혁신운동을 심어나갔다. 특히 신민회를 창설한 것은 도산의 향후 독립운동에 중요한 전기가 되는 행보라 할 것이다. 그야말로 비밀결사를 하기에 이른다(李萬根, 1986). 그동안의 소프트웨어에서 하드웨어를 가동하는 단계로 접어드는 것이다.

귀국한 도산은 당대의 구국운동의 선봉이라 할 수 있는 이갑, 이동휘, 이동영, 노백린, 이승훈, 최남선, 신채호 등과 함께 자신이 구사한 신민회의 조직과 강령, 사업계획을 중심으로 비밀결사단을 착수하기에 이른다. 이때 도산이 보여준 강한 의기와 그리고 직위를 탐하지 않는 겸손이 어우러진 도산의 행보에 모든 동참자들의 마음을 움직여 신뢰를 두터이 하여 결사조직으로서의 단합이 순행을 한 것(李萬根, 1986), 으로 보이는데 이것은 변혁적리더십, 전략적리더십, 서번트리더십, 윤리적리더십의 발로라 할 수 있다.

신민회의의 운영과 조직은 실질적으로 비밀결사단이었음에도 불구하고 점진적 개혁주의를 표방함으로써 급진적 투쟁방식과 직접적인 대일투쟁방식은 전략적으로 유보하며 당시의 정황으로서는 최적의 독립국가로서의 국력과 국권을 회복하는 점진적 정책을 우선하였다. 이러한 판단과 실행은 매우 소극적이거나 느슨하거나 긴장감, 긴박감이 없어 보이는 듯 하나 실은 매우 현실적이며 치밀한 검토와 판단력이었고 전략적 결단이 없으면 내리기 어려운 것이었다. 흔히 투쟁조직에서는 급진적이거나 과격한 주장이 그 조직을 좌우할 가능성이 높은 것이어서 오히려 이를 자제시켜 가며 긴 호흡을 할 수 있도록 설득력을 발휘하는 것은 결코 평범한 지도력으로는 감당하기 어려운 것이었다. 여기서 도산은 국권을 상실해가는 당시의 국가사회의 절박한 환경 속에서 오직 비분강개(悲憤慷慨)할 수밖에 없는 많은 지도적 대표자들을 전략적인 접근방책으로 점진적인 개혁주의를 받아들일 수 있도록 조정할 수 있었던 것은 도산에 대한 믿음과 설득력이 발현된 리더십의 한 면모일 것이었다(주요한, 1999). 이러한 리더십은 전략적리더십, 변혁적리더십, 진정성리더십의 발로라 할 수 있을 것이다.

신민회의 국민운동을 창안, 추진하는 과정에서 사실상 중심역을 감당해온 도산은 공과가 드러나는 자리를 타인이게 양보하며 눈에 띄지 않는 역할만을 다하는 자신의 솔선수범을 보임으로써 더 큰 대업을 위하여 진정한 지도자로서의 면모를 보이고 있었다. 이즈음 도산이 신민회의 실질적인 중심인사인 것을 알고 있었던 일본의 총리, 이등방문이 “안 도산 내각안”을 제안했다는 설이 있으나 이를 받아들일 도산이 아니었다(김삼웅, 2013). 이것은 서번트 리더십, 윤리적 리더십, 진정성리더십의 발로라 할 수 있을 것이다.



### 3) 청년학우회 결성(흥사단의 전신), 도산의 새로운 시도

1909년 2월 도산의 주도하에 흥사단의 전신인 청년학우회를 창설하게 된다. 전국조직을 전제로 하여 중앙회장에는 윤치호, 중앙총무에 최남선을 새우고 본부는 서울에 두며 개성, 평양, 안주, 선천, 꾀산, 용천, 의주 등지에 분회조직을 두었으며, 교육기관의 발달지인 서북으로 부터 남부로 확산해가는 점진적 개혁주의의 취지의 제안을 마련, 최남선에게 취지문을 작성하게 하였다. 이 운동에서 나타나는 도산의 독립운동의 지도원리는 대한의 쇄망원인은 우리 국민이 국가, 민족, 역사에 대한 사회적 자각의 부재인 것으로 인식하고 애국적인 선각자의 자기수양에 의한 자신의 힘의 축적, 동지들의 단결에 의한 결집과 민족적 역량을 결집하여 민족의 독립을 성취하자는 원리를 분명히 하고 있다 (주요한, 1999; 김삼웅, 2013). 이것은 엘리트 양성, 카리스마리더십, 학습형리더십, 수퍼리더십의 발로인 것이다.

### 4) 망명, 중국 상해, 다시 미국으로

도산은 미국에서 급거 귀국한 순간부터 일제식민야욕에 맞서 국권회복을 시도해 왔다. 이미 왕권은 회복할 수 없는 지경에 처해 있었으며, 오직 기대를 걸 수 있는 희망은 백성들의 자각과 분발을 통한 일제야욕의 저지에 있었다. 이에 비밀결사조직인 신민회, 인재를 발굴하여 양성하려는 청년학우회 등을 조직하여 일제의 식민야욕에 맞서 저지하려 하였다. 그러나 도산과 추진요원들에 대한 억압이 점차로 강해지면서 신변을 보장받을 기미마저 사라져 가고 있었다. 도산의 영향력을 직시한 일제의 도산 내각설이 이등방문에 의해 제외된바 있었으나 물론 도산은 이를 거절했다. 한일합방을 코앞에 두고 일제의 체포로부터 탈출, 도산을 비롯한 주요 요원들은 망명을 택하는 길 밖에는 도리가 없었다. 유럽을 거쳐 미국행에 오르기 까지 곳곳에서 자각하고 단합할 것을 호소하는 한편 독립운동을 주도할 중심부를 형성할 것에 전념하였다. 그러나 사상과 이념으로 인한 갈등으로 인해 독립운동을 전개해나갈 재원 조달이 만만치 않음을 갇알게된 도산은 독립운동 지원의 발판을 다지기 위한 미국행 여정에 오르게 된다. 도산의 지도력이 크게 벽에 부딪치는 순간이기도 하였으나 국권회복, 독립운동을 위하여 무엇이 준비되어야 함을 절감하는 과정이기도 하였다. 러시아, 독일, 영국 등을 거쳐 도미, 기다리던 동지들과 재회한다. 1911년, 전략적인 접근이 기다리고 있는 것이다(국회도서관 편역, 1998).

## 4. 연구결과 및 해석, 도산 안창호의 리더십 특성

### 1) 도산의 리더십의 원천과 특성

도산은 지도자적 인성 즉 인품과 자질과 천성을 태생적으로 품고 태어났으며 또한 그의 영민성으로 유아, 소년기까지 가풍과 유학, 한학을 익혔던 것이 도산의 건강한 카리스마

를 형성하는 원천이 되었다 할 것이다(장리욱, 2014). 이러한 리더십 유형의 자질과 카리스마적 리더십이 형성되어 지는 시기에서 도산은 그 이후 초 청년기까지 인간관계의 진정성 추구를 체득하며 만사에 겸허와 섬김, 배려의 서번트리더십을 체질화 하게 되며 이러한 융합된 리더십이 그의 전 생애 속에서 상시적으로 발휘되고 있음을 인지하게 된다. 도산 안창호의 리더십의 원천이라 할 것이다(박의수, 2004; 박명규, 1984; 장리욱, 2014). 이러한 도산의 원천적 리더십은 도산의 전 생애 독립운동 영역에 한결 같이 모든 리더십의 근원을 이루고 있음을 발견하게 된다.

## 2) 도산의 민족지도자, 인재양성운동에서 발현된 리더십 유형과 특성

도산의 인재양성운동에서 휘현된 리더십은 자신의 수퍼리더십과 학습자의 셀프리더십을 함께 수립하고 발휘하고자 한 것으로 볼 수 있을 것이다. 도산이 미국 유학 전에 독립협회 운동을 전개하면서 점진학교(1899년)를 세웠던바가 있었거니와 미주에서 을사늑약에 분개하여 급거 미국에서 귀국하여 일제의 견제와 탄압에도 불구하고 신민회를 창립(1907)하고 바로 대성학교(1907년)를 세우고 이어 청년학우회(1909년)를 결성하였던 것은 일제에 의해 조국이 멸망해(김용달, 2004)가는 모습을 보면서 민족교육이 절심함을 통감한 도산의 모험적 결단이었다.

이후 도산이 일제의 탄압에 못 이겨 중국 상해로 망명, 임시정부수립의 필요성을 절감하고 있었으나 상해를 비롯한 각지에서 활약하고 있는 지도자의 자질과 역량은 임시정부를 수립하기에는 정신적으로나 물질적으로 안정되고 유능한 인력을 보유하고 있었다고는 할 수 없었다. 각자의 열망과 결단과 의지만으로 될 리가 없었다. 그에 합당한 자격과 덕목을 갖추도록 젊은 지도자들을 발굴, 양성할 필요가 있었고 이러한 지도자를 양성하는데는 인재들을 양성할 높은 지도력이 요망되었다. 또한 이렇게 양성되는 인재들은 기필코 다가올 건국지도자가 되어야 할 것이기에 이들을 육성하려는 도산의 꿈은 남다른 것이었다(양한승 & 윤병욱, 2002).미국으로 돌아온 도산은 독립운동의 지원기반인 한인사회의 결속을 다지며 본격적인 젊은 민족지도자 양성을 위한 흥사단을 창립하기에 이른다(주요한, 1999; 高挺然, 1996). 이것이 수퍼리더십, 셀프리더십, 학습형리더십의 발로인 것이다.

이러한 독립운동에서 나타나는 도산의 리더십은 자신의 인격과 리더십을 스스로 높이는 것은 물론 젊은 인재들을 민족지도자로 양성하여 이 또한 스스로 독립적인 독립운동가로서의 자질을 키움으로서 개별적인 지도자 즉 셀프리더십을 형성하게 하는 수퍼리더의 리더십을 발휘했다고 할 수 있을 것이다. 이상촌 건설, 군사학교 구상, 공군학교 구상, 협동조합 구성 등을 통한 인재양성, 훈련 등도 수퍼리더십의 발로라고 할 것이다.

### 3) 도산의 독립항일투쟁에서 발현된 리더십 유형과 특성

도산의 독립투쟁의 행보는 평양에서 서울로 상경하여 밀러학당에 입교한 후, 독립협회에 가담하여 서재필 이승만 조유한다. 평양 채재정의 연설로 국권회복에 뛰어들며 서울 독립협회 시정연설로 사실상 본격적인 독립운동의 행보를 시작한다. 미국 유학을 결심하여 미주에 동착한 도산은 미주 한인사회 결속을 다지며 유학공부를 유보하며 한인친목회를 조직하여 독립운동 지원단을 구성한다. 이상의 도산의 행보는 가히 위대한 선택이었으며 이러한 선택속에는 끊임없는 변혁적 리더십이 전략적으로 발휘되고 있다고 해야 할 것이다.

을사보호늑약의 비보를 접하고 급거 귀국, 비밀결사인 신민회 결성, 독립국가의 인재양성을 시도한 청년학우회 결성으로 이어지며 동명학원과 태극서관의 출범 등의 지략적인 독립운동을 펼치고 있었던바 전략과 변혁의 융합의 향상을 보이고 있다 할 것이다.

일제의 극한탄압으로 중국으로 망명, 극동러시아와 유럽의 독립투사들의 회동하며 미국으로 귀환한다. 이후 한인사회 재 단합하여 독립운동 지원의 발판을 더욱 굳건하게 구축하는 등에서 보이는 것 역시 도산이 독립운동은 변혁적 리더십과 전략적 리더십의 융합적 발로인 것이다. 도산의 독립항일투쟁의 전 영역에서 발휘한 리더십의 유형은 변혁적리더십이 그 핵심을 이루고 있다고 할 수 있다. 그러나 이 변혁적 리더십을 품고 그 방향을 이끄는 전략적 리더십이야 말로 도산의 리더십을 집약적으로 표현할 수 있는 중심적 리더십이라 해야 할 것이다. 이러한 전략적 리더십의 전형적인 유형을 도산 안창호의 리더십에서 발견하게 되는 것이다(윤천성 & 김미선, 2015),

## V. 논의 및 결론

### 1. 연구 목적, 연구 결과 정리

본 연구는 독립운동의 선각자로 불리는 도산 안창호의 리더십의 특성을 고찰해 보았다. 도산의 리더십의 핵심은 독립국가를 쟁취하는데 발휘되었던 것이며 도산의 리더십을 보는 핵심도 직접적인 독립국가 쟁취에서 나타난 중심적인 리더십의 유형과 특성을 보려고 시도하는 것이 마땅한 것이다.

따라서 도산의 리더십을 리더십이론 정설에 비추어 연구해본 결과, 도산의 리더십의 원천을 이루는 리더십과 인재양성교육사업에서 나타나는 리더십 그리고 직접적인 항일투쟁의 행보에서 나타나는 리더십으로 크게 나눌 수 있을 것이다.

도산의 리더십 원천으로는 카리스마적 리더십에 있으며 진정성추구리더십과 서번트리더십이 이 카리스마적 리더십에 융합적으로 작용하고 있어 카리스마적 리더십을 드높이고 있다 할 것이다. 이 융합적 리더십을 지닌 도산의 카리스마적 리더십은 도산의 모든 독립

운동의 행보 속에 근간을 이루고 있음을 알 수 있다.

도산의 인재양성교육사업에서 나타나는 리더십유형으로는 도산 자신은 물론 젊은 학습 지도자들에게도 유능한 독립운동가로서의 지도자가 되기를 기대하였다는 점에서 학습형 스피리더십과 셀프리더십이 융합적으로 작용한 특성을 지녔다고 할 수 있을 것이다.

도산의 직접적인 항일투쟁에서 나타나는 리더십은 변혁적 리더십과 전략적 리더십의 조화와 융합일 것이다. 특히 도산의 인재양성사업과 항일투쟁 즉 전 독립운동의 행보에서 보여준 리더십의 가장 핵심적인 유형은 변혁적 리더십과 전략적 리더십의 융합이라 해야 할 것이며 도산이 발휘한 모든 리더십을 품고 융합적인 효과를 견인한 것은 역시 전략적 리더십이라 해야 할 것으로 보인다.

이와 같이 도산의 리더십을 종합적으로 분석해 보면 도산은 리더십이론에서 제시하는 다양한 리더십을 융합적으로 발휘해 왔으며 이 융합적 리더십을 품고 도산의 독립운동을 견인한 중심적인 리더십은 전략적 리더십이라고 할 수 있을 것이다. 본 연구자는 이를 도산의 융합성 전략적 리더십이라고 하였다.

## 2. 본 연구의 의의, 한계, 추후 목표

도산의 독립운동에서 나타난 리더십의 유형과 특성을 분석해 본 것은 매우 흥미스러운 과정이었다. 도산 안창호라는 거인을 제대로 인지해 본다는 것은 어쩌면 교만일지도 모른다. 다만 이 논문이 또 다른 사람들에게 도산을 보는 새로운 동기가 되기를 바라는 마음이 있을 뿐이다.

도산이 미주에서 국민회의를 구성하고 흥사단을 창립한 후 상해로 진입하면서 전개한 독립운동, 독립투쟁은 그야 말로 생사를 불문한 혼신의 투신이었으며 독립운동의 절정기였다. 그러나 상해임시정부의 분열과 독립운동가들의 분파는 해방과 독립 이후에 남과 북으로 갈리는 민족의 비운을 예고한 냉전시대를 태동하고 있었던 것으로 이는 당시의 비장한 국제정치의 현장에서는 이미 국력을 상실한 패망국의 약체를 극명하게 드러내고 있었던 것이라 할 것이다. 이미 치유할 수 없는 한 나라의 허약한 약체는 일본을 필두로 도처의 제국주의 수탈에 휘말려 있었으며 이미 국권의 회복, 독립운동의 발기는 우리 독립운동가들의 역량을 뛰어넘는 난제였음에도 불구하고 우리의 선각 독립투사들은 어느 누구고 독립투쟁을 포기하지 않았다. 역사의 순리는 물리력을 크게 뛰어넘는 불가사의가 있는 것으로 국제정세를 이끄는 보이지 않는 거대한 물결이 일본 제국주의를 몰아내고 한반도에 새로운 국가탄생을 예고하고 있었다. 도산은 비록 1945년 광복 7년전 1938년 비운의 생을 마감했으나 국내외의 극한의 악조건 속에서 전 생을 쏟아온 독립정신과 독립투쟁 그리고 민족인재양성운동 등을 통하여 도산의 리더십이 이루어낸 그의 위대한 과업들은 광복을 확신하고 생을 마감한 도산에게는 그의 생사를 불문하고 오직 독립을 완성하는 승리의

과정일 뿐이었다.

본 연구에서는 도산이 중국 망명길(1911년) 에 오르기 전까지의 독립운동 행보의 특성을 모색하였고, 향후 도산의 독립투쟁의 초반단계를 넘어 중반, 후반 단계에 이르기까지 도산의 독립운동, 투쟁의 극치에서 나타내는 리더십의 특성에 대한 연구는 추후에 확장해 나갈 것이다. 미주의 한인 국민회의의 결성과 가동, 홍사단의 창설을 거쳐 또다시 귀국을 감행하고 상해임시정부를 중심으로 한 그의 생사를 건 독립투쟁의 길을 펼쳐가는 도산의 리더십 특성 연구는 보다 흥미롭고 무게가 있을 것이다. 본 연구는 도산의 전 생애의 독립투쟁에 나타나는 도산의 리더십의 특성을 연구하려는 전체 연구영역의 초반단계의 연구 성격을 가진다.

도산의 리더십을 보다 심도 있게 분석하기 위해서는 선행연구의 한계는 있었다 하더라도 독립운동가들의 리더십을 연구하는 방법에 더 넓고 깊은 성찰을 했어야 했을 것이며 또한 동 시대의 다른 독립운동가들의 리더십과의 비교연구도 중요할 것으로 보았다. 오늘날 한반도의 통일 문제와 관련한 남북의 민족적, 국가적, 국제적인 난제들을 쾌척해 나아가는 것이 도산 생전의 이상과 꿈의 연장일 것임을 상기하며 이제라도 도산의 융합성 전략적 리더십이 큰 지표가 될 수 있기를 바라마지 않는다. 도산 안창호가 구사했던 리더십의 특성이 그의 생전은 물론 생후에도 위대하게 생동하고 있었음을 살펴보고자 하였으며 이 사회, 국가, 민족의 난제를 극복하고 미래와 세계를 향한 민족 전도에 생산적인 리더십으로 작용할 수 있을 것이며, 본 연구자의 작은 시도가 도산 안창호의 리더십을 보다 폭넓게 연구하는 계기가 되기를 바란다.

## 참고 문헌

- 高挺傑(1996). 이승만의 상해방문과 임정의 진로문제, 임시정부 초기 세 지도자의 노선 비교: 이승만, 이동휘, 안창호의 독립운동 방략, 제16회 도산사상연구발표회, 서울도산회관 3층 강당.
- 郭林大(2003). 증보 조선 민족혁명당과 통일전선, 역사비평사.
- 구익균(1993). 상해에서의 도산, 기러기 11월호, 홍사단 출판부.
- 구치모(2005). 21세기 홍사단과 시민운동, 홍사단 출판부.
- 국회도서관 편역(1998). 항일독립운동관계 도산안창호 자료집(II), 국회도서관.
- 김삼웅(2013). 투사와 신사 안창호 평전, 주식회사 현암사.
- 김영래(2004). 시민운동과 도산의 리더십, 도산 안창호의 리더십, 도산아카데미연구원, 홍사단 출판사. pp.101-121.
- 김용달(2003). 안창호와 박은식의 민족운동론, 도산학 연구, 제9집, 도산학회.
- 김형관(2007). 원칙의 힘 초일류국가 미국의정신 링컨의 원칙주의, 삼림출판사.
- 남홍석(2010). 유가의 인간경영 리더십에 관한 연구, Servant Leadership의 시각을 중심으로, 원광

- 대학교 대학원, 박사학위논문.
- 니콜라마키아벨리 작, 강정인 역(1994). *The Prince* 군주론, Niccolo Machiavelli, 도서출판까치.
- 릴리어스 호턴 언더우드(2015). 언더우드, 한국기독교학생회출판부.
- 모리야 히로시 작·박화 역(2012). 지도자의 격(格), 중국 3천년의 인간학, 청년정신.
- 박계홍·김종술(2013). 변화와 혁신을 위한 리더십, 학연사. 8, 60. pp1-3, 9.
- 박명규(1984). 도산안창호의 사회사상, 眞鏞廈 編, 한국현대사회사상, 지식산업사.
- 박영국(2013). 1920년대 중바 동명학원의 설리와 운영, 국민대 석사학위 논문.
- 박의수(2004). 도산 안창호의 리더십, 도산 안창호의 리더십, 도산아카데미연구원, 홍사단 출판사. pp.9~39, 13.
- 박사학위 논문.
- 서상목·안문혜(2011). 사랑 그리고 나눔 도산 안창호의 얘기애타 리더십, 북코리아.
- 신일철(1962). 민족성 개혁의 선구자, 사상계 3월호.
- 심옥주(2013). 도산 안창호의 정치철학에 관한 연구, 동의대학교대학원 철학박사논문. pp.5, 6, 10, 11.
- 안외순(2012). 茶山 丁若鏞의 최고 정치지도자론 탐색, 東洋哲學研究. 제70집.
- 양한승, 윤병국(2002). 미주 한인 이민 100년사, 한미동포재단, 이주100주년 남가주기념사업회.
- 禹慶鳳(1975). 듯한 안창호의 교육방법론에 관한 연구, 고려대학교 교육대학원,
- 유한준(2013). 조국을 사랑하라, Book Star. p15.
- 윤무학(2012). 荀子の 指導者論, 東洋哲學研究. 제69집 pp.41-68 1930년대 전반기.
- 윤천성·김미선(2015년). 인간행동과 관계, 무역경영사. pp.1-3, 8, 9.
- 이광수(1996). 도산 안창호, 홍사단 출판부. pp5, 10.
- 李光洙(2007). 指導者論과 파시즘, 修養同友會, 機關誌<東光>을 중심으로, p16.
- 李萬根(1986). 島山餘錄-島山 安昌浩 新資料集, 홍사단출판사.
- 이명화(2002). 도산 안창호의 독립운동과 통일로선, 경인문화사.
- 이영석(2014). 안창호의 정치적리더십 연구, 고려대학교대학원 정치학박사논문.
- 이진호(2011). 도자가 갖추어야 할 자질과 리더십, 한국학술정보: 이담Books.
- 이창걸(2006). 안창호의 지도력과 독립혁명운동, 한국인물정보연구소. p.13.
- 장리욱(2014). 도산의 인격과 생애, 홍사단. pp.5, 10, 11.
- 주요한(1999). 안도산 전서, 홍사단 출판사. pp.10, 15.
- 최진영(2010). 도산 안창호의 교육사상과 교육운동, 한양대학교대학원 석사학위논문.
- 최청평(2006). 홍사단 100주년에 대비한 경영과제와 재정사업방향, 홍사단연구소.
- 秋憲樹(1975). 자료 한국독립운동 제4권(하), 연세대학교출판부.
- 황의동(2014). 울곡에서 도산으로, 충남대학교출판문화원.
- 홍사단 출판사(2004). 도산 안창호의 리더십, 도산아카데미연구원 역음, p.13.
- Burns, James L. MacGregor(1979). *Leadership*, First Harper Paperback, New York: Harper &

- Row, Publishers. (2003). Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness, New York: Grove Press.
- Day, David V., ed.(2014). The Oxford Handbook of Leadership and Organizations, New York: Oxford University Press.
- Gardner, Arthur Leslie(2979). "The Korean Nationalist Movement and An, Cahng Ho, Advocate of Gradualism", Ph. D. diss., University of Hawaii.
- Nye Jr., Joseph S(2008). The Powers of Lead, New York: Oxford University Press.
- Peter Duus 저, 김용덕 역(1993). 일본근대사 The Rise of Modern Japan, Houghton Mifflin Co., Boston, 1976.
- Weber, Max(2004). The Vacation Lecture: "Science as a Vacation""Politics as a Vacation",ed., David Owen and Rracy B. Strong, and trans.. Rodney Livingstone, Indianapolis: Hackett Publishing Company, Inc.
- Youn, Byung -wook and Lee, Chang-hoon(2013). Heungsadahn International Movement. Baum Publishing Co.

## ABSTRACT

Dosan Ahn, chang ho's fusible satrategic leadership study

Chung-Pyung Choi \* · Chun-Sung Youn \*\*

\* Northeast Asia Foundation for Education & Culture (E-mail : cpchoi7@gmail.com)

\*\* Professor, Department of Convergence Industry, Seoul Venture University  
(Corresponding author) (E-mail: staryoun@hanmail.net)

"Dosan" Ahn Chang Ho (1878 - 1938) devoted his entire life to the independence movement. unfortunately he passed away seven years prior to liberation at the age of 61 due to an illness developed under Japanese oppression. "Dosan" Ahn Chang Ho, along with compatriots, Rhee Syungman and Kim Goo were the most respected leaders and independence activists.

Dosan was called the "people's teacher" or the "people's pioneer" as he was recognized as an educational thinker and activist; many documents and papers on Dosan give credence to this. However, when one looks at his political, diplomatic, educational and militaristic

contributions to the independence movement, his nurturing of leaders was a vital element to obtaining liberation. In the end, his ultimate goal was to establish an independent nation. By examining his leadership styles, one can understand the methods and appreciate the skill sets he relied upon to obtain his ultimate goal.

Dosan's struggle for liberation could be divided into two paths: active participation in the independence movement and gradual nurturing of young leaders. His unique leadership revolved around these two paths. This paper examined the leadership that manifested from these two paths.

Dosan's leadership was examined using the established "leadership theory." The result: the origin of Dosan's leadership, Dosan's nurturing of talent, and Dosan's anti-Japanese efforts could be divided into three groups.

Firstly, the source of Dosan's leadership is his charismatic talent. His "authentic" and "servant" leadership styles complemented his charismatic gift. This cohesion strengthened his charismatic quality. This multi-faceted charismatic leadership served as the foundation for all the independence movement activities.

Secondly, the type of leadership behind Dosan's nurturing of young talent comprised of "super leadership" and "self leadership" working in unison. Dosan's expectations were that young leaders mature and partake in the independence movement as well.

Thirdly, the type of leadership Dosan relied upon to combat the Japanese imperialists was a fusion of transformational and strategic leadership. More specifically, his entire participation in the independence movement revolved heavily around the fusion of his transformational and strategic leadership; however, his strategic leadership held everything in place, allowing his other styles of leadership to work in cohesion.

This dissertation researched the way Dosan was able to rely on many different styles of leadership to be fusible with one another. This multi-faceted leadership comprised of his charismatic gift, authentic leadership, super leadership, transformational leadership, and strategic leadership. Out of all these, the strategic leadership model was the key element that played a vital role in his independence movement activities. I would like to call this model of multi-faceted leadership, "Dosan's Fusible Strategic Leadership.

Key words : Dosan Ahn, Chang Ho, leadership, independence movement, anti-Japanese independence struggle, the cultivate of national leaders, fusible Strategic Leadership