

도산 안창호의 수퍼리더십과 셀프리더십 특성 연구

최칭평*

초 록

도산 안창호(1868-1938)는 18세에 서재필의 독립협회 가담(1886년)을 시작으로 모든 독립투쟁을 전개하면서 끊임없이 인재양성 사업에 심혈을 기울였다. 청년 도산은 구한 말 사학의 효시인 점진학교(1899년)와 대성학교(1907년)를 설립 운영하였으며, 일제의 조선합방 전까지 청년학우회를 창립(1909년), 청년인재 양성에 착수하였고, 미주의 간호양성소(1919년)와 비행훈련학교(미주, 1920년), 중국에서의 신흥문관학교(1922년), 동명학원(1924년)등의 인재육성 사업을 지속적으로 전개하였다. 특히 도산은 1913년 미주에서 홍사단(1913)을 창단하고 중국의 원동위원부(1920)를 설치한다. 이는 당시 나라를 잃어 민족의 교육기관이 부재한 상황에서 독립운동과 독립국가 건설을 위한 청년엘리트와 청년민족지도자를 육성하려는 교육 훈련사업으로 독립운동기의 대표적인 인재양성 사업이었다.

도산의 인재양성사업의 리더십은 리더십이론인 수퍼리더십과 셀프리더십과 정확히 일치하는 사례임을 주목하게 된다. 도산이 홍사단 운동 등에서 보여준 수퍼리더십의 면모와 셀프리더의 양성사업은 치열한 독립운동, 독립투쟁의 전 행보 속에서도 치밀한 계획과 준비를 갖추며 끊임없이 지속적으로 병행하고 있었다. 그가 양성한 인재들은 당시의 독립운동가로서는 물론 해방 후에는 독립국가 건립의 중심적인 주력인력으로 활약하였다. 도산의 리더십 특히 그의 수퍼리더십과 셀프리더십의 특성은 시대를 초월하여 오늘 우리 국가사회의 중심적인 인재를 양성하고 교육하는 대업에 시사하는 바가 매우 크다 할 것이다.

주제어 : 도산 안창호, 인재양성사업, 홍사단, 셀프리더십, 수퍼리더십, 다차원적 리더십

* 동북아평화협력단 이사장, 서울벤처대학원대학교 HRD리더십전공 외래교수, 경영학박사
(E-mail: cpchoi7@gmail.com)

투고일: 2018년 11월 20일, 수정일: 2018년 11월 26일, 게재확정일: 2018년 12월 2일

I. 서론

본 연구자는 “도산 안창호의 다차원적 리더십에 관한 실증연구”(최청평, 2016)를 통하여 도산의 경우 전 독립운동 행보 속에서 나타난 리더십의 특성은 다양한 리더십유형을 통합과 융합을 통하여 발휘된 다차원적 리더십임을 이미 논증한 바 있다. 본 연구는 도산의 다차원적 리더십 속에서 셀프리더십과 슈퍼리더십은 어떻게 나타나고 있는가를 논하고자 하며, 본 연구를 통해 오늘날 우리 사회에 주는 주요 교훈은 무엇인지를 탐색하고자 한다.

도산은 60년 전 생애를 통해 초인적인 독립운동에 투신한 철저한 독립운동 투사였다. 도산의 독립운동 행보를 거슬러 보면 영민했던 소년 시절에는 서당에서 익힌 유학, 한학의 윤리 도덕과 철학, 사상 등으로 타고난 지도적 인성을 다듬으며 커가고 있었다. 도산에게는 처음 만난 선각자 슈퍼리더인 필대은이를 만나 구국운동의 동기 부여를 받고 이후 단신으로 서울로 상경하여 숙명적으로 밀려와 언더우드를 만나 서구 선진교육을 접하며 셀프리더십을 키운다. 다시 도산은 자신의 새로운 슈퍼리더로서 서재필, 유길준 등을 만나 교우하며 스스로 자각하면서 절절한 독립운동 학습기를 거쳐 스스로 슈퍼리더가 될 결의를 다져가게 된다.

도산은 모든 독립투쟁을 전개하면서 끊임없이 인재양성 사업에 심혈을 기울였다. 19세 어린 청년기에 사학의 효시인 점진학교 설립(1899년)과 운영이 그러하였고, 대성학교(1907년) 설립과 운영이 또한 그러하였으며, 청년학우회를 창립(1909년)함도 역시 그러하였고 여타의 크고 작은 독립운동의 행보에서도 젊은 인재를 중시하고 발굴하고 육성하는 사업에 남다른 심혈을 기울린다.

도산은 1913년 드디어 홍사단을 창단한다. 이는 독립국가 건설을 위한 청년엘리트와 청년민족지도자를 셀프리더로 육성하는 대업이었다. 도산은 이 사업에 심혈을 기울여서 도산이 슈퍼리더가 되어 홍사단의 회원을 셀프리더로 육성하고자 했던 것이다. 도산의 인재양성사업의 리더십은 리더십이론의 슈퍼리더십과 셀프리더십과 정확히 일치하는 사례임을 주목하게 된다. 도산이 슈퍼리더로 성숙하면서 남달리 인재양성에 심혈을 기울여 왔던 것은 당시 독립운동을 성공적으로 감당할 수 있는 인재가 부족함을 절감하고 있었고 또한 독립운동의 궁극적인 목표인 독립국가 건설에 필요한 전문인재가 양성되어야 할 필요가 절실하다고 보았기 때문이다. 즉 독립운동의 현실적인 필요와 새로운 독립국가 건립이라는 미래의 필요성을 누구보다도 절감하고 있었고 독립운동의 와중에 교육기관이 따로 있을 수 없는 형편이었기에 많은 악조건 하에서도 독립운동과 함께 인재양성을 동시에 병행할 것을 결행하고자 한 것이다.

당시 적지 않은 민족 지도자들이 인재양성의 필요성을 절감하고 있었으나 도산이 주창하고 실행한 인재양성사업은 매우 창의적이며 치밀한 계획을 가지며 끊임없이 지속되었고

100년이 넘는 지금에도 그 뜻이 이어지고 있다는 점에서 특이하다 할 것이다. 그동안 도산의 리더십을 논한 선행 연구자들은 자신들의 연구 분야에 치중한 카리스마리더십(이영석, 2014), 전환적 방향의 제시, 변혁적 리더십(이명화, 2004), 서번트 리더십(박의수, 2004), 비전리더십(박만규, 2010) 등으로 도산의 리더십 특성을 연구자의 연구 분야에 따라 편향되어 개념화하는 경향을 보인다. 일부 연구자들이 도산의 리더십을 총체적(이창걸, 2006), 혹은 통합주의적(손동유, 2004) 리더십으로 언급하고 있으나 “리더십 이론”의 뒷받침이 정비되어 있지 않다. 본 연구자는 지금까지 편향되어 있거나 이론의 뒷받침이 정비되어 있지 않은 “도산의 리더십의 현황”을 보다 폭넓게 조명하고 그간의 도산 안창호의 리더십 연구에서 정비 되어있지 않은 도산의 슈퍼리더십과 셀프리더십을 새롭게 탐색하고자 한다. 특히 도산의 대표적인 인재양성사업인 홍사단에 투영된 도산의 슈퍼리더십과 셀프리더십을 탐구, 정비함으로써 위인 도산 안창호의 리더십의 본질에 접근하고자 하였다. 따라서 본 연구에서는 도산의 리더십 속에서 셀프리더십과 슈퍼리더십은 어떻게 나타나고 있으며 그 특성이 오늘날 우리 사회에 인재 양성, 교육대업에 주는 교훈적 의미가 무엇인지를 탐색하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 리더십 이론

최근 리더십 연구 학계의 리더십이론은 리더십 기본개념으로 특성이론, 행동이론, 상황이론과 그리고 현대적 개념의 카리스마리더십, 변혁적 리더십, 전략적 리더십, 서번트 리더십, 윤리적 리더십, 진정성 리더십, 슈퍼 리더십, 셀프 리더십 등으로 분류되며 요약하면 다음과 같다(Burns, James & MacGregor, 1979; 윤천성, 김미선, 2015).

리더십 특성이론(trait theory, 1930년~1950년대)은 자질론 이라고도 하며, 리더는 타고난다고 보는 이론으로 혈통이나 운명을 중시하며 리더의 개인적인 자질이나 특성이 리더십에 영향을 준다고 보는 이론이다(윤천성, 김미선, 2015). 도산의 수제자였던 장리욱(2014)은 ‘도산의 리더십의 원천인 성인(聖人)다운 인성은 타고난 자질’이라고 평하고 있다. 행동이론(behavior theory, 1950년~1960년대)은 ‘리더는 만들어 진다’라고 보는 개념이다. 이는 리더십의 가장 중요한 측면은 리더의 타고난 특성이 아니라 여러 상황에서 실제 행하게 되는 행동이며 리더와 비리더의 구별은 리더십스타일에서 구별된다고 보는 이론이며 상황이론(contingency theory, 1960, 70년대 이후)은 ‘리더가 처한 상황에 따라 그 상황에 적합한 리더십이 존재한다’는 개념이다(박계홍, 김종술, 2013).

카리스마리더십(Charisma Leadership)은 20세기 중엽의 세계적인 저명한 사회학자 Max Weber(1864-1920)가 탐구한 개념으로 정치학, 사회학, 심리학 등에서 카리스마의 다양한 측면이 연구되어왔다. 카리스마(Charisma)라는 단어는 ‘신이 주신 재능’이라는 성경언어로써, 이 타고난 재능은 비전 제시와 근본적인 변화 추구를 주도하는 독특한 힘이 있음을 그 개념의 핵심내용으로 다루고 있다. 도산 연구가 황의동(2014)은 도산의 카리스마는 우리 민족의 역사, 현실, 미래를 보는 깊은 통찰력으로 독립국가와 민족개조를 이루기 위하여 무실(務實), 역행(力行), 충의(忠義), 용감(勇敢)의 4대 정신을 확고하게 수립했으며, 도산의 수제자 장리욱(1998)은 도산은 천부적인 영민한 인성과 품성에 도전적 기질을 품고 있는 지도자적 자질, 즉 태생적 리더의 자질인 카리스마적 리더십을 이미 품고 태어났다고 하였다.

변혁적 리더십(Authentic Transformational Leadership)은 Burns(1978)가 정치계 리더들을 대상으로 시작한 연구로서 윤리적 책임감이 리더십의 핵심적인 힘이 됨을 강조하는 특징이 있으며 변환적 상황에 유효적절하게 대처하는 리더십으로 리더십연구 분야에서 가장 많이 연구된 이론이다(Burns, James & MacGregor 1979; Cox & Sims, 2006; 윤천성, 김미선, 2015). 도산의 독립운동사의 대가인 이명화(2002, 2015)는 도산은 무장투쟁론, 교육산업우선론, 의열투쟁론, 무정부주의론, 외교론, 실력양성준비론 등 다양한 노선간의 사상적, 방법론적 갈등을 극복하기를 중시하였고, 각 노선 간에 조화를 이루며 서로 적정한 역할을 분담하면서 수시로 벌어지는 독립운동의 상황에 적절한 변환적 방향을 제시하고 통합적이고 융합적으로 대처해왔다고 하였던바, 도산의 변혁적 리더십의 면모를 보인 것이라 하겠다(이명화, 2002; 김삼웅, 2013).

서번트 리더십(servant leadership)은 리더의 개인적 헌신(personal integrity)과 구성원, 고객, 지역사회 등 다른 사람들을 섬기는 것을 강조하며 지역사회나 사회 전체 등 다양한 이해관계자들을 모두 섬기는 것을 포함하는 개념이다 (Laub, 1999; 남홍석, 2010). 도산은 임시정부 당시 국무총리로의 강력한 추대가 있었음에도 불구하고 이를 극구 사양, 중책을 여타 인사들에게 맡기고 본인은 노동국 총판의 낮은 자리를 맡으며 실제로는 임시정부의 숱한 난제들을 주도적으로 해결하며 헌신적으로 중심적인 역할을 감당하여 서번트 리더십의 표본을 보였던 것으로(박익수, 2004) 유사개념의 유가의 수기치인(修己治人)의 지도 사상을 보이는 실례라 할 것이다.

전략적 리더십(Strategic Leadership)은 미래를 예견하고 비전을 만들고 단위조직의 유연성을 유지시키며 또한 전략적 변화가 가능하도록 구성원들을 임파워먼트 시킬 수 있는 리더십을 말한다. 주요 기본 역량으로 통찰력, 직관력, 전략적 사고가 중시되며 ‘전략적 리더십 분석(SWOT분석)’에 의하면 전략대안 수립, 전략실행, 전략실행결과의 평가를 중시되는 이론이다(윤천성, 김미선, 2015). Canella & Monroe(1997)는 이러한 관점으로 변혁적 리더

십, 카리스마리더십, 비전 중심적 리더십 이론 등을 포함하는 ‘네오 카리스마 이론’을 전략적 리더십의 하부 이론으로 자리매기만 바 있다. 도산의 경우, 대공주의(大公主義)(손동유, 2004)를 주창 한 범‘국민대표회의’에서 잘 나타나고 있다. 당시 어느 누구도 감행하지 못했던 최대 다수의 중국 원동과 연해주, 미주, 유럽제국 등 도처에 흩어져 있는 독립운동 지도자들을 상해로 초대하여 노선과 사상을 극복하는 대단합과 통합을 시도한 것이다. 이즈음 도산은 줄곧 주창해온 ‘민주주의 공화정체제’라는 정치체제 속에 일각의 사회주의 경제논리를 융합한 향후 한민족 독립국가 건설이라는 창의적인 정치 논리, 철학, 사상을 품은 거인다운 전략적 리더십을 발의했던 것이다. 또한 도산이 1920년대 초반부터 미주와 원동에서 독립 운동과 함께 오랜 숙원사업으로 구상, 추진해왔던 이상촌 건립 사업은 독립군을 지원하는 재정적 거점을 결합하여 독립군 지원 중심지, 독립군 훈련 기지화 까지를 내다보는 치밀하고 방대하며 장기적인 구상이었던바, 향후 중장기적인 독립 투쟁까지를 대비하며 독립 이후의 우리 민족의 번영까지를 겨냥했다는 점에서 시대를 뛰어 넘는 전략적인 리더십을 보였던 실례라 하겠다.

진정성리더십(Authenticity leadership)의 현대적 의미는 Avolio & Jung(2002)에 의하여 개발되어온 것으로 리더 자신의 리더십에 특별히 ‘정직성’을 중시하는, 즉 리더십의 정직성에 관한 것이 그 핵심이론이다(Bennis, 2007; 윤천성, 김미선, 2015). 도산이 평생 만나온 모든 이들과의 관계에서 보여준 높은 덕성은 바로 이 진정성, 진실정신을 바탕으로 한 무실(務實)의 일생이었다. 진정성리더십과 유사개념인 윤리적 리더십(Ethical leadership, McAdams)은 ‘좋고 나쁨, 옳고 그름, 그리고 올바른 목적을 위해서는 무엇이 되어야만 하는가(What ought to be)에 대한 판단’이라 정의되고 있다(Brown & Trevino, 2006; 백기복, 2016). 도산이 흥사단을 창단하면서 내건 4대 정신 이 무실(務實), 역행(力行), 충의(忠義), 용감(勇敢)의 정신으로 ‘건전한 인격자(健全人格者)를 추구하기로 한 것은 윤리적 리더십을 지향한 표본이라 할 것이다(장리욱, 2014).

2. 수퍼리더십(Super-Leadership)과 셀프리더십(Self-Leadership)

수퍼리더십(Super-Leadership)과 셀프리더십(Self-Leadership)을 이해하기 위해서는 두 리더십의 개념을 함께 접근할 필요가 있다고 보는 것이 일반론이다. 현대적 리더십 이론에서는 수퍼리더십과 셀프리더십 이론은 여러 리더십유형의 연구 단계를 거친 결과물로서 현대의 조직사회가 주시하는 효율적인 리더십이라고 보고 있다. 즉 기본 개념, 전통개념인 특성이론, 행동이론, 상황이론과 그리고 현대적 개념의 카리스마리더십, 변혁적 리더십, 전략적 리더십, 서번트 리더십, 윤리적 리더십, 진정성 리더십 등의 연구 개발 단계를 거치며 유형화 된 개념으로 분류되고 있는 것이다(Burns, James & MacGregor, 1979; 윤천성, 김미

선, 2015).

수퍼리더십(Super-Leadership)은 1989년 Manz와 Sims에 의해 처음 알려진 이론으로 육성론(rearing theory)이라고도 하며 사람들이 스스로 자신을 지휘하게 만드는 리더십이라고 하였다. 이는 논리학이나 개념적 표현이 아니라 행동과 실천에서 나타난다고 하였으며 구성원의 셀프리더십을 개발하는데 그 초점이 있다고 하였다. 또한 수퍼리더십은 다른 사람들의 의지를 리더의 의지에 굴복시키는 능력이라기 보다는 자신들이 처한 상황을 자신들이 효과적으로 처리해 갈 수 있도록 도움을 줌으로써 다른 사람의 공헌을 극대화 시킬 수 있는 능력이라고 정의하고 있다(Manz & Sims, 1989; 박계홍, 김종술, 2013). 즉 수퍼리더십이란 다른 사람을 뛰어난 리더로 만드는 지혜나 능력을 지닌 리더십을 뜻한다. 하위, 하급자들이 스스로를 리드해 나아가갈 수 있도록 인도한다는 뜻이며 이 ‘스스로를 리드해 나아가는 사람’을 셀프리더라고 정의한다(황완희, 2016). 수퍼리더는 결국 추종자, 하위, 하급자들을 셀프리더로 육성하는 인물이다.

일반적으로 리더십 이론에서의 카리스마리더십, 변혁적 리더십, 서번트리더십 등이 리더가 영향력을 미치는 개념이었다고 하면 수퍼리더십은 구성원에게 동기부여를 하여 셀프리더로 만드는 개념이라고 보고 있다. 리더의 입장에서 구성원들이 셀프리더십을 개발하도록 촉진하고 도와주는 리더십이며 이러한 개발, 육성된 개인의 셀프리더십은 팀에 영향을 미치는 ‘수퍼리더십’으로 향상, 확장되어 진다고 본다. 따라서 셀프리더가 육성되려면 구성원들이 스스로 결정하는 팀워크를 살려나가도록 분위기를 조성하며 임파워먼트(권한이양)가 이루어지는 수퍼리더십이 긴요한 것으로 강조된다. 이런 의미에서 수퍼리더십은 수퍼파워와는 다른 개념이다. 수퍼파워(super power)는 동서제국의 제왕들이나 오늘날 미국 대통령의 권한과 같은 막강한 권력을 의미하며 수퍼우먼 파워(super woman power) 역시 메르켈 총리, 힐러리 여사와 같은 영향력이 막강한 여성의 리더십을 말하는 개념의 차이가 있다 하겠다. 한편 수퍼리더는 수퍼파워와는 달리 영웅적 리더를 뜻하지는 않으며 “영웅을 만드는 리더”라고 할 것이다. 카리스마적 리더는 자신이 각광을 받고자 하지만 수퍼리더는 팔로워, 즉 셀프리더가 각광을 받도록 만드는 리더십인 것이다. 수퍼리더는 승인(permission)에 치우치지도 아니하고 그렇다고 자유방임(laissez-faire)을 일삼지도 아니한다. 수퍼리더는 팔로워의 행동에 지시나 통제하는 것을 자제한다. 팔로워가 스스로 리더가 되고, 자연스럽게 다른 팔로워들의 롤 모델이 되도록 만들어 주는 것이다(Davis, 2002).

셀프리더십(self leadership)의 개념은 Knowles & Knowles(1955)에 의하여 대두되기 시작하였다. 그들은 모든 집단은 처한 상황에 맞는 리더십 요구를 가지고 있는 역동적인 기관이라고 가정하였다. 따라서 집단적 차원의 성취를 위하여는 리더와 구성원의 경계가 분명하지 않아 여러 리더십이 공유된 역동적인 조직 분위기에서는 개별 구성원에게 요구되는 셀프리더십의 태동이 요청된다는 것이다. 이는 1980년대 들어 미국 기업들이 글로벌 경영

패러다임의 변화 속에 지리적으로 분산되어 일하는 상황에서 스스로 자신의 일을 지휘해가도록 하는 리더십이 필요하다는 주장과 함께 주목을 받게 되었다. Andrasik & Heimberg(1982)와 Latham(1989)은 셀프리더십을 학습으로 습득할 수 있는 일련의 행동이라고 정의하기에 이른다. Manz(1986)는 그의 초기 연구에서 셀프리더십을 자아발견과 자기만족을 지향하고, 스스로에게 영향력을 행사하는 방법이며, 자기효능감을 위한 기술이고, 행동 통제의 기초이며, 자아완성의 학습과정이라고 정의하였다. 셀프리더십은 또한 Manz & Sims (1991)에 의해 보다 구체적으로 주창된 리더십 모형이다. 이들은 셀프리더십은 자신이 스스로 할 일을 선택하고 자발적인 노력과 독립적 능력으로 무언가를 성취해 내는 리더십으로 정의되고 있다. 여기서 셀프(self)는 자아, 자신, 의미로, 인간의 기본 성향인 자율성과 자기결정권을 강조하며, 자율적인 성향의 리더십을 강조한다. 이러한 현상은 현대사회가 그 사회의 조직, 팀의 자율적 보장이라는 근본적인 가치를 선택한 결과(Manz, 1991)로서 오늘날의 경영환경에서 조직 구성원의 자율에 의한 셀프리더십의 함양의 중요성을 강조하는 것이라 할 것이다. 또한 급격히 변화하는 현대사회는 전 구성원들에게 임파워링이 가능하도록 하기 위해 모든 사람들이 리더십을 가지고 있어야 한다는 방향으로 리더십 패러다임의 전환을 요구하고 있다(김민정, 2007). Rost(1991)는 21세기를 위한 리더십은 한 명의 리더를 중심으로 이루어지는 과거의 명령, 통제, 구획화, 대결에서 구성원 모두의 의사소통, 협력, 코치, 촉매를 강조하는 방향으로 변화하고 있다고 했으며, 이후 Neck, Stewart, & Manz(1995)에 의해 기존의 셀프리더십 개념에 자기방향 설정과 동기부여를 포함하였고, Shelton(1997)은 셀프리더십이란 개인이 주도적으로 동기부여를 할 수 있도록 계획된 일련의 행동 및 인지적 전략이라고 하였다. Pearce & Manz(2005)는 셀프리더십을 자기 영향력에 대한 확장된 견해와 권한 위임에 기초한 리더십이라고 정의하였으며, Robinson(2005)에 의해서는 리더십 개발에 대한 연구를 통하여 리더십은 학습 될 수 있음이 강조되었으며, Yun, Cox & Sims(2006)는 자기 스스로의 행동을 통제하려는 의도 및 자신의 효율성을 제고시키기 위해 노력하는 영향력이라고 정의하였다(박용진, 2009).

국내의 연구에서 김정일(2005)은 지식 정보화 시대가 도래함에 따라 수평화, 전문화, 다원화의 물결 속에서 개인의 자율성과 창의성이 강조되는 환경에 이에 부합한 리더십, 셀프리더십이 필요하게 되었다고 하였으며 이기호(2007)는 셀프리더십은 개인의 잠재능력을 충분히 발휘할 수 있도록, 자율과 책임을 가지고 자신을 리드하고 취하는 책임 있는 행동이라고 정의 하였다. 송영수(2011)는 최근 사회조직에서 셀프리더십의 중요성이 제고되면서 조직의 비전과 자신의 가치체계를 연계한 목표를 바탕으로, 필요한 역량의 지속적이고 체계적인 개발 및 관리를 통해, 조직의 성과창출에 이바지하고 자신의 바람직한 변화를 이끌어가는 사고 및 행동전략이 강조되고 있다고 정의하였다.

이상의 연구를 종합해 보면, 셀프리더십이란 개인이 스스로 목표한 바를 이루기 위하여,

주도적이고 적극적으로 자신의 행동과 생각을 통제 관리하는 능력으로 정의할 수 있다. 또한 셀프리더십은 개인적인 인식과 전환을 통해서 인지와 개발이 가능하다는 것으로 해석되며, 이와 같은 이론은 셀프리더십은 리더십 패러다임의 새로운 전환을 나타내고 있어 보인다 할 것이다.

Ⅲ. 도산의 독립투쟁에 투영된 셀프리더십과 수퍼리더십

도산의 전 생애를 통한 독립운동에는 다양한 리더십의 유형들을 보여주고 있다. 도산이 전 독립투쟁의 행보에서 끈질기게 병행해온 인재양성사업을 향한 수퍼리더십의 면모와 셀프리더의 양성사업은 이러한 다양한 리더십의 숙성과 축적이 초석을 이루고 있다 할 것이다. 이러한 다양한 리더십(다차원적 리더십)은 도산의 인격 속에 자연스레 융합과 통합을 이루며 발휘되는 수퍼리더십으로 성숙되고 이에 의해 유능한 청년지도자들인 셀프리더들이 양성되게 되었다 할 것이다. 또한 이들은 스스로 셀프리더십을 단련하며 새로운 수퍼리더가 되는 자생력을 키워갔던 것이며 독립운동의 도처에서 독립국가 정부 수립의 현장에서 탁월한 리더십을 발휘하였던 것이다. <표 1>은 도산이 독립운동 전개과정에서 자신의 셀프리더십 형성과 수퍼리더십의 형성을 거쳐 강건한 셀프리더 등을 양성하며 이들이 독립운동과 건국을 위한 청년인재들로 활약하게 되었음을 보여주고 있다.

1. 도산의 셀프리더십 형성기(1878~1899, 독립운동 학습기)

1) 셀프리더십의 태동기, 도산의 유, 소년기의 지도적 인성

소년 도산은 지도적 인성을 지니며 태어난다. 즉 특성론의 카리스마 리더십을 지니며 서당에서의 유학(儒學)을 익히고 필대은과 교우하며 밀러학당에서 기독교 사상과 서구문화를 접하고 독립협회 회원이 되면서 독립운동을 학습하며 셀프리더십을 키운다. 이후 청일 전쟁과 일제 침략, 망국의 실상에 부딪쳐 변혁적 리더십을 발휘하는 단계로 접어들며 점진 학교를 설립하고 인재를 키우는 초기 수퍼리더십을 보이기 시작한다.

도산(島山) 안창호(安昌浩)는 1878년 11월 9일 대동강 하류의 도룡섬에서 태어났다. 도산은 소년시절 대동강변의 국수당(國水塘)과 남부산면 노남리의 한문서당에서 한문을 배우고 유학(儒學)을 학습한다. 도산이 어린 시절로부터 ‘성심(誠心), 성의(誠意)’로 “건전한 인격(人格)들 다듬고 다스리는 것”을 그의 일생의 좌우명으로 삼은 것은 그의 사고의 저변에 깊이 자리 잡고 있는 유학, 특히 실학적(實學的) 사고에 기인하는 것이었다. 유학(儒學)을 단단히 깨우친 도산은 젊은 선각자 필대은이를 만나 민족애를 깨우치고 16세 소년으로

스스로 서울의 구세학당을 찾아 입학하여 변화하고 있는 새로운 세상에 뛰어든다. 이 학당에서 밀러와 언더우드의 교훈을 받으며 학생과 조교로 6년을 배우며 일하면서 1998년 독립협회에서 서재필과 이승만 등과 접하게 된다. 이 독립협회에 가입함을 시점으로 도산은 조선의 구국, 독립운동을 위해 전 생애를 투신하게 되는 것이며 이는 또한 셀프리더십을 확립해 가는 과정이기도 한 것이었다.

도산은 소년기까지의 유학(儒學)의 윤리, 철학, 사상의 배움이 독립운동가로서의 숭고한 인격의 저변에 탄탄히 자리 잡게 되었으며 도산이 전 생애를 통해 나타나는 숭고한 인격과 인품은 도산의 태생적 성품에 성장기에 익힌 한학과 유학의 영향이 컸던 것이다(황의동, 2014). 이후 도산은 기독교의 교리와 만나고 새로운 세상을 접하면서 스스로 터득하며 형성해온 독특한 지도자적 인성을 지니게 된 것이다. 도산은 이후 미국을 비롯한 당시의 국제사회의 험난한 생태를 경험하게 되었고, 이러한 경험을 바탕으로 조국을 위한 국권회복, 독립투쟁, 독립국가의 절대적 가치를 정립해 낼 수 있었던 것이다. 이러한 도산의 유소년기의 행보와 청년기의 도전과 학습은 도산만의 독특한 철학과 사상을 품으로 단단한 셀프리더십을 형성하는 과정이기도 한 것이다.

도산은 이렇게 형성된 초기의 지도력이 독립운동 전개과정에서 강한 민족주의, 자강주의, 대공주의를 확립하며 특유의 리더십을 형성하는 기반이 되었고 이렇게 얻은 자신감으로 모든 독립운동에서 자의적이며 열정적이며 창의적으로 리더십을 발휘할 수 있었던 것이다(이광수, 1996). 도산의 수제자이며 1970년 전후 서울대학 총장을 역임한 장리욱 박사는 도산의 지도력의 기반은 뛰어난 천품, 타고난 지성 그리고 소년기까지의 유학의 학습과 또한 안 씨 집안의 전통적인 관습과 배움이었음을 피력한바 있다(장리욱, 1983). 이것은 도산의 천품, 즉 타고난 지도적 인성에 새로운 시대에 도전하며 초반기에 형성된 도산만의 독특한 리더십이었다고 할 것이며 리더십 이론의 셀프리더십형성의 전형이라 할 것이다.(김삼웅, 2013; 이영석, 2014).

도산의 이러한 독특한 리더십은 전 독립운동의 행보 속에서 도덕과 윤리적 가치를 중시하여 모든 이들과의 신의를 중시하게 되었던 것이며 밀러 학당 이후 미주, 서구의 생활을 통해 기독교와 서구사회의 영향을 크게 받았음에도 불구하고 여전히 한국적 사상과 정서가 기분을 이루고 있는 특성을 보이고 있는 것이다. 도산은 이렇게 이루어진 리더십이 인격으로 체질화 되면서 10대 후반으로부터 부딪쳐 오는 서구 문화, 기독교 문화와 이후 국내 국제적인 독립운동을 대처해가며 그의 소년기와 초창년기의 리더십이 숙성되면서 닥쳐올 험난한 독립투쟁의 행보에 뛰어든다. 이러한 도산의 윤리적 가치를 기반으로 하며 독립운동의 동지들과 신의를 중시하는 윤리적 리더십의 모형을 보이며 셀프리더십을 더욱 성숙시키고 있었다.

2) 셀프리더십의 형성기, 도산의 독립운동의 자각과 도전

도산의 나이 열네 살, 소년 도산은 이 때 자신보다 서너 살 위인 필대은(畢大殷)과 인연을 맺게 된다. 1894년은 도산이 열여섯 살이 되던 해에 평양인근에 청일전쟁을 목격하며 “외국이 마음대로 우리 강토에 들어와서 설레는 것은 우리나라에 힘이 없는 까닭이다”(주요한, 1999). 라고 자각한다. 동학군 참모 노릇을 하다가 쫓기게 된 선각자 필대은이 청년 안창호를 찾아오면서 풍전등화의 나라의 처지를 통감한다. 1895년 청일전쟁이 끝날 무렵, 도산의 됃됨이를 알아본 필대은의 권유로 서울로의 상경을 결심하게 되었으며, 새로운 인격형성기를 맞이한다(주요한, 1999). 도산은 우연이지만 필연적인 운명으로 미국 선교사 언더우드(Under-wood)가 세운 구세학당(밀리학당)에 입학, 당시 교장이었던 밀러(Miller)의 충애를 받아 현대 학문을 학습한다. 6년간의 구세 학당 시절은 도산에게는 현대 학문을 익히는 것만이 아닌 세상에의 눈을 뜨게 한 기회였다. 도산은 밀러학당(구세학당)에서 서구 선진 문화인 기독교 교리와 신세계의 격동적인 변화를 접하게 되며. 당시 국운의 초라함을 절감하면서 밀려오는 외세와 외압을 실감하고 자신과 민족과 나라를 하나로 생각하며 스스로에게 엄습하는 독립운동의 동기를 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(김삼웅, 2013; 장리욱, 2014).

도산이 언더우드를 만나 3년간 공부하고 밀러학당의 학교의 일꾼인 조교로 인정을 받고 지내는 6년 동안 독립협회의 서재필, 이승만과의 교우가 이루어지고 국란의 시대를 함께 겪어지고 나아가 정신적 교감을 이루게 된다. 도산의 인격형성과 지도자적 성향이 또 다른 인재들을 접하면서 꿈틀 거리기 시작한 때이기도 한 것이다. 도산은 미국 장로교계가 세운 언더우드의 밀러학당에서 기독교적 가치관, 세계관을 배움으로써 초 청년기 한학과 유학의 새로운 만남을 통해 도산의 새로운 인생관이 수립되는 계기를 이루며 이 또한 도산의 독립 국가를 향한 리더십 형성, 셀프리더십의 형성의 결정적인 동기가 되었던 것이다(이창걸, 2006; 장리욱, 2014). 이러한 도산의 초 청년기의 리더십 형성은 타고난 지도적 인성에 더하여 한학과 유학을 학습하며 쌓여진 셀프리더십에 한층 더 성숙한 셀프리더십의 형성을 보여주고 있는 것이다.

3) 셀프리더십의 성숙기, 평양 쾌재정의 연설, 독립협회 활동, 점진학교 설립

도산은 친구인 필대은과 함께 1897년에 독립협회에 가입, 관서지부를 설립하고 1898년 7월 25일 고종의 탄신일에 대동강가의 쾌재정에서 청중에게 감동을 주는 탁월한 연설로 널리 이름이 알려 지게 된다. 이듬해 도산은 서울 종가(鍾街)에서 열린 만민공동회에서 당

시 내각의 7대신을 탄핵하고 6개조의 정치개혁안을 건의하는 등 구국개혁의 목소리를 높여 정치지도력을 나타내기 시작한다(김삼웅, 2013).

도산은 밀러 학당에서 수업과 조교를 마치며 독립협회에 가담한 후 1899년 고향 땅인 평양 강서군 동진면에 인재양성을 위한 근대적 학교인 점진학교(漸進學校)를 설립, 운영한다. 이 점진학교는 한국인이 설립한 최초의 사립학교의 효시로서 강서지방 최초의 남녀공학으로 당시의 상황에서는 매우 진취적이고 파격적인 교학의 도전이었던 것으로 셀프리더십의 숙성기를 보이고 있었다.

이와 같은 독립협회의 참가와 관서지부 설치, 점진학교 설립 등을 통하여 도산은 창의적인 교육적, 학습적 리더십 즉 셀프리더십을 축적해가며 자기 자신 만이 아닌 학습자들 스스로 민족운동, 민족교육운동가가 될 수 있도록 지도하며 학습토록 하여 셀프리더십의 성숙도를 넘어서는 초기 슈퍼리더십의 면모를 보이고 있었다. 도산은 독립운동을 학습하며 쌓여진 초창년기의 리더십이 슈퍼리더십을 확립하며 이제 바야흐로 독립투쟁의 격랑기의 변화에 적응하여 적극적으로 도전하는 즉 변혁적 리더십을 발휘해 가고 있는 것이다.

2. 셀프리더십 성숙기, 슈퍼리더십 형성기(독립운동 준비기, 1902~1905).

미국 유학, 독립운동 지원단 구성

1902년 24세의 도산은 밀러 학당에서 새로운 도전을 감행한다. 언더우드학당의 권고를 기다렸다는 듯이 받아들여 미국유학을 결심한 것이다. 미국 유학을 떠나게 되는 도산은 구국과 독립을 위한 비전과 전략적 리더십을 구사한다. 새로운 시대의 변화에 도전하는 개인의 목표도 있었을 것이며, 구국의 수단도 될 수 있겠다는 야심도 있었을 것이다. 도산은 점진학교의 운영을 동료들에게 맡기고 같은 해 이혜련 여사와 밀러 목사의 주례로 서울 제중원(세부란스병원 전신)에서 결혼식을 올리고 다음날 부부동반으로 인천항을 출발, 10월 14일 샌프란시스코에 도착, 미주 유학의 길에 접어든다. 하와이를 눈앞에 스쳐 가며 도산(島山)이라는 아호(雅號)를 지었으며 구국의 뜻을 새긴다. 도산 자신의 구국적 지도자로서의 생로를 결단하는 길이었으며 도산의 리더십, 셀프리더십을 숙성시키는 여정이었고 도산의 독립운동가로서의 거보를 내딛는 긴 행보이기도 한 것이다.

도산의 미국유학생생활 중 예기치 않은 동기로 주춤하게 된다. 미주의 한인동포들의 낮은 생활수준, 미국사회의 차별과 동포사회간의 불신과 비협조정신을 그냥 지나칠 수가 없었고 구국에 동참하고 힘이 되어야 할 동포사회를 계몽하고 단합해야만 했다. 여기서 도산은 범인을 뛰어 넘는 비범한 리더십이 발동한다. 지금까지 쌓아오고 태생적으로 품고 있던 지도력의 발현으로 이후 도산의 전 생애를 통하여 부르짖는“소아를 망각하고 대공복무의 정신”을 앞세우는 도산다운 결심을 하는 순간이었다(주요한, 1999). 조국의 내일이 없어

보이는 시급한 때에 유학을 우선하는 것은 자신의 작은 모습이라고 생각하였으며, 더 큰 뜻은 시급한 미주 동포의 단합에 우선 쏟아야 하고 향후 독립운동지원단으로의 역할이 기대되는 것이었다. 도산이 비전의 리더십을 자각, 실행하는 순간이었다. 도산은 공부하고 싶었으나 조국과 민족의 절박한 대공(大公)의 현안 앞에 작은 자신(小我)을 접어두고 민족의 비전을 향한 결단을 하는 순간이었다.

1903년 9월 23일 미주지역 한인친목회가 결성된다. 향후 독립운동 지원단 결성되는 순간이었다. 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. 미주한인동포사회는 도산을 중심으로 한인친목회를 조직하여 이 모임의 회장에 임하게 되었으며 미국 내 다른 지역의 동포사회에도 커다란 영향을 주게 되었다(주요한, 1999). 도산의 인격, 인품 속에 스며있는 민족사회를 위한 봉사, 헌신, 겸손의 리더십인 서번트 리더십이 표출되기 시작하는 것이었으며 이들 동포사회를 독립운동 지원단의 역군으로 교화, 개편하여 육성하고자하는 슈퍼리더십의 발로였던 것이다(박의수, 이순복, 2012).

도산이 일본 최초의 유학생이었던 유길준을 특별히 가까이 하고자 했던 것은 신학문을 익히는 것을 통하여 국란을 이겨내고자 했던 그를 슈퍼리더로 삼아 그의 이상을 동경했기 때문이었다(주요한, 1999). 그래서 그의 이상을 거울 삼아 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 자청하여 그곳의 동포사회와 같은 조건하에 뛰어 들어 그들의 높이에 맞추어 일하며 동포사회의 단결과 단합을 호소하며, 결국 한인친목회를 조직하고 교화하였으며 새로운 긍지를 되찾은 동포사회가 이후 조국의 독립운동을 위한 자금조달의 원천이 되는 위력을 발휘하게 한 것이었다. 그동안 독립운동을 자각하며 독립운동을 학습해왔던 셀프리더로서의 도산이 미국의 동포사회를 독립지원단으로 단합시키면서 그를 이끌 셀프리더들을 육성하는 슈퍼리더로서의 길을 결단하는 순간이었다. 도산의 지도력이 미국의 땅에서도 새롭게 창의적으로 꽃을 피게 된 것이었다. 이제 도산은 어떤 경우보다도 민족의 문제, 구국의 문제가 자신의 최우선 과제가 되고 있었다(주요한, 1999). 그 당시 표현에는 없었던 지금의 리더십연구의 슈퍼리더십, 서번트리더십의 전형적인 모형이며 또한 전략적 리더십과의 생생한 조합이었던 것이다. 1905년 이후 한인친목회를 공립협회로 발전시켜 독립운동 지원의 바탕을 다지며 1906년 4월 5일 초대 회장을 맡게 된 공립협회

창립 1주년을 맞은 연설에서 식민지 치하를 벗어나 독립을 쟁취해야 한다고 역설하였으며 한글판 “공립신보”를 발행하는 조직과 홍보를 전개하는 등 동포사회를 깨우치고 단합하고 육성하는 도산의 수퍼리더십이 보다 다양해지며 효율화되고 있음을 보여 주고 있다

3. 수퍼리더십 성숙기, 발취기(1907~1910, 독립운동 국내활동기)

1) 한인동포사회 규합, 독립운동 지원단의 구성. 을사늑약 후의 귀국, 유길준 회동, 인재양성 사업

도산이 미국에서 한인동포들을 단합하여 독립운동 지원단을 구축하고 있을 때 조선의 형편은 망국의 수렁에 깊이 빠져들고 있었다. 그야말로 외교권 박탈이라는 국제사회에서 국권의 부재를 들어내고 있었고 국운은 말기증세가 뚜렷했다. 도산은 더 이상 미주에 머무를 수가 없었으며 일본의 식민침략을 막아야 했다. 도산은 1907년 1월 8일 미주 동포들의 권유와 지원을 받으며 미국 한인동포사회의 단합을 당부하고 샌프란시스코를 떠나 2월12일까지 일본 동경에 들러 도산이 혼모하고 있었던 유길준 등과 초유(初有)의 회동을 한다. 이 회동에서 일본의 식민야욕의 강도를 파악하고 구국의 방책을 논의하며 귀국하게 된다 (이광수, 1996).

도산의 정치적 성향, 정치 지도력이 전략적 구상으로 유길준, 박영호 등과의 회동이 이루어진 순간은 슈퍼리더 유길준과 셀프리더 안창호의 만남이 민족대개(民族大開)를 겨냥하는 전략적 리더십의 사고(思考) 속에서 접목되고 있는 것이다. 도산은 구국과 개화의 뜻을 품고 일본과 미국을 최초로 유학하며 귀국 후에 “서유견문기”를 펴내고 개화운동을 전개해온 유길준을 존경해 왔으며 자신의 표본으로 삼고자 하였다. 도산의 정신적 수퍼리더인 유길준(兪吉瀟, 1856~1914)은 19세기 말 조선의 가장 외국사정에 밝은 선각자였다. 독립운동가로 접어든 도산에게는 유길준은 자신의 독립운동가로서의 행로에 누구보다 많은 조언을 기대할 수 있는 이상형, 수퍼리더로 여겼던 것이며 때문에 도산은 을사늑약의 비보를 듣고는 바로 귀국하면서 귀국길에 일부러 일본에 들러 유길준이를 만났던 것이다. 그간에 품었던 경의를 표하고 풍전등화에 놓인 망국의 현실을 논하며 도산은 유길준으로부터 깊고 넓고 높은 식견과 조언을 청해 들었던 것이며 또한 유길준은 구국과 독립운동의 폐기로 가득한 도산에게 크나큰 격려와 간곡한 구국의 여망을 부탁하였던 것이다. 도산은 이 대면으로 어찌면 유길준이는 미완으로 접어두게 될지도 모르는 흥사단(興사단)의 과업, 국민 개사(國民皆士)의 뜻이 담긴 흥사단(興士團)을 도산 자신의 과업으로 삼고자 했던 것이며 이 유길준의 국민 개사(國民皆士)의 뜻을 도산의 사상과 철학이 담긴 보다 실행적이고 실사구시(實事求是)적인 독립과 구국을 위한 인재양성 단체로 창립하게 된 것이다(주요한, 1996). 즉 수퍼리더로 성장한 도산이 셀프리더를 육성하겠다는 인재양성사업에 착수하는 것이다.

2) 신민회(新民會: 秘密決死團), 대성학교, 태극서관, 슈퍼리더십의 발휘

1907년 미국에서 급거 귀국한 도산은 바로 청년 선각자들을 규합(糾合)하여 비밀결사단인 신민회(新民會, 1909)를 조직하는 진정성을 지닌 카리스마와 변혁적 리더십을 가동한다.

도산은 이즈음에 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. 도산은 동경을 거쳐 1차 귀국하여 한일 합방을 서두르는 일본에 맞서 이 해 4월에는 신민회(新民會)를 창립한다. 도산은 당대의 구국운동의 선봉이라 할 수 있는 이갑(李甲), 이동휘(李東輝), 이동영(李東寧), 노백린(盧伯麟), 이승훈(李昇薰), 최남선(崔南善), 신채호(申采浩) 등과 함께 자신이 구사한 신민회의 조직과 강령, 사업계획을 중심으로 비밀결사단(秘密決死團)을 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 것이었다(李萬根, 1986). 이와 같은 거사(巨事)를 위한 결사의 뜻을 나누며 권한은 데는 강한 신뢰와 진정성이 따르지 않으면 결의가 될 일이 아니었다. 이 신민회에 동참한 구국인사들은 도산의 총체적인 인격을 절대적으로 신뢰할 수 있었기에 가능했던 것이다.

도산에게 있어 신민회 설립 활동은 지금까지의 점진자세에 변화가 일기 시작한 것임을 보여주고 있다. 그야말로 비밀결사를 하기에 이른 것으로 특히 신민회를 창설한 것은 도산의 향후 독립운동에 중요한 전기가 되는 행보로서 향후의 인재양성을 향한 슈퍼리더십의 발현이기도 한 것이다. 물론 그 동안에도 도산은 평양에서 대성학교를 세워 인재교육을 시도하고 평양, 서울, 대구에 태극서관을 개설하여 홍보, 출판, 국민교양운동을 벌이며, 평양의 마산동에 자기회사를 설립하여 경제운동을 전개하는 등 발 빠른 구국, 사회개혁, 혁신운동을 심어나갔다(李萬根, 1986). 그동안의 소프트웨어에서 하드웨어를 가동하는 단계로 접어드는 것으로 셀프리더십에서 슈퍼리더십을 발휘하는 단계를 의미한다고 해야 할 것이다. 신민회의 ‘신민’은 새로운 나라의 새로운 국민이라는 뜻으로서 민력을 양성하여 국민에게 민족의식과 독립사상을 고취하고, 동지를 발굴하여 조직함으로써 역량을 쌓고, 교육기관을 각지에 세워 청소년 교육에 힘쓰고자 하였다. 또한 상공업 기관의 설립을 통해 경제력을 키우고, 민중 운동을 통한 항일 독립운동을 추진하여 民主共和政을 수립하려는 목적을 두었다. 여기에는 양기탁(梁起鐸), 이갑(李甲), 유동설(柳東說), 이동휘(李東輝), 이동녕(李東寧), 전덕기(全德基)가 발기인으로 참여하였다. 신민회를 결성한 도산은 전국 각지를 돌며 애국정신을 고취하는 대중 계몽 연설에 나선다. 1908년 슈퍼리더인 도산은 이미 평양에 대성학교를 설립하였고 이승훈이 오산학교를 세우고 조신성은 평양 진명여학교를 인수해

교장에 취임하여 이들 셀프리더들이 구국 교육운동에 평생을 바치게 되는 동기를 부여하고, 진남포에서 교육활동을 하던 안중근 의사에게는 의병항쟁과 의혈 투쟁에 직접 나서는데 깊은 영향을 주었던 것이니 당시의 수퍼리더인 도산의 언변, 연설, 웅변이 얼마나 뛰어난 호소력이 있었는가를 짐작케 하는 대목들이다. 안중근은 1909년 10월 26일 하얼빈 역에서 이토히로부미(伊藤博文)를 사살하고 ‘대한독립만세’를 외쳤다. 그는 이듬해인 1910년 3월 26일 뤼순 교도소에서 순국한다. 이 사건을 계기로 애국지사들에 대한 탄압이 중국 산둥성으로 망명을 떠난다. 1910년 8월 22일은 총리대신 이완용과 데라우치 통감의 합병조약에 서명한 결과, 이를 계기로 한국은 독립국으로서의 지위를 완전히 상실한다. 미국에 돌아온 도산은 이듬해인 1912년 11월 대한인국민회(大韓人國民會) 총회장으로 선출되며 한인들을 단결하여 독립운동을 이어 나갔다. 도산은 대한인국민회 활동과 더불어 신한민보를 발행했으며, 흥사단과 북미실업주식회사를 설립했다. 이처럼 도산은 언제나 인재를 발굴하고 양성하여 인격과 지식과 경제력을 기르는 활동을 함께 추진했던 것이다(이명화, 2002).

신민회의의 운영과 조직은 실질적으로 비밀결사 단이었음에도 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 듯하나 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 안목을 일깨우며 점진적인 개혁주의를 받아드릴 수 있도록 조정할 수 있었던 것은 도산에 대한 두터운 믿음과 도산의 진정성이 깃든 설득력이 발현된 리더십의 위력이라 할 것이었다(주요한, 1999). 신민회의의 국민운동을 창안, 추진하는 과정에서 사실상 중심역을 감당해온 도산은 공과가 드러나는 자리를 타인에게 양보하며 눈에 띄지 않는 역할만을 다하는 자신의 술선수법을 보임으로써 더 큰 대업을 위하여 진정한 지도자로서의 면모를 보이고 있었다. 이 또한 도산의 진정성 리더십의 열매였던 것이며 인재양성을 병행하고 있었던 수퍼리더의 숙성된 면모이기도 한 것이었다.

이즈음 도산이 신민회의의 실질적인 중심인사인 것을 알고 있었던 일본의 총리, 이토히로부미(伊藤博文)가 “안 도산 내각안”을 제안했다는 설이 있었으나 이를 받아드릴 도산이 아니었다(김삼웅, 2013).

3) 靑年學友會 결성(興士團의 전신), 도산의 새로운 시도, 셀프리더 양성기

1909년 2월 비밀결사인 신민회를 결성, 가동하게 한 도산은 흥사단(興士團)의 전신인 청년학우회(靑年學友會)를 창설하게 된다. 전국조직을 전제로 하여 중앙회장에는 윤치호(尹致昊), 중앙총무에 최남선(崔南善)을 새우고 본부는 서울에 두며 개성, 평양, 안주, 선천, 광산, 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 지도 원리는 대한의 쇠망원인은 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). 이 청년학우회 운동은 당장의 구국운동은 물론 향후 독립국가 건설에 필요한 우수청년지도자를 양성하자는 분명한 목적을 가진 것이며 청년인재들을 민족지도자가 되도록 분발시키고자 한 것이다. 이 청년학우회 운동은 도산이 손수 일찍이 1899년 점진학교를 건립운영하며 인재교육을 시작하였고 1907년 대성학교와 태극서관을 개설하며 전국 곳곳에 학교를 세우도록 독려하며 셀프리더가 되어야 할 전국 곳곳의 청년세대에게 구국운동의 동기를 부여한 수퍼리더십의 발로였던 것이다.

4. 수퍼리더십 발휘기(1910~1913, 독립운동 중국, 미국 망명기/ 1919~1932, 독립운동 상해정부 활동기)

중국 상해로 망명한 도산은 망명정부 수립 준비에 동참하며, 잠시 미국에 들러 미주동포 사회의 단합을 재정비하여 인적, 재정적으로 한인사회를 견고한 독립운동 지원단으로 구축하는 한편 본격적인 독립운동과 독립국가건설을 위한 청년인재양성의 핵심적인 사업으로 흥사단을 창단한다(1913). 미국의 대한인국민회를 창립하고(1912), 중앙총회장을 맡으며 독립운동지원단으로서의 기반을 단단히 구축하고 3·1 운동(1919)의 급보를 듣고 동포사회의 지원들 받으며 상해로 향한다. 다시 상해로 와서는 흩어져 있는 독립운동가들을 귀합하여 상해임시정부 수립(1919)하고 그 운영을 주도하기에 이른다. 도산은 독립운동기의 병폐인 노선과 사상의 대립을 극복하기 위하여 이들의 단합과 통일을 겨냥한 국민대표회의(1923), 대독립당(1927)과 유일당(1928), 한국독립당(1928) 등의 개최와 창당을 시도한다. 안타깝게도 도산은 독립운동가들의 단합과 통일에 실의를 격게 된다. 이후 도산은 오랜 숙원이었던 독립기지인 이상촌 건설사업에 혼신을 기우리던 중 윤봉길의사의 폭탄투하사건(1932)으로 연루되어 체포되어 일제에 의해 국내 대전감옥으로 호송되어 투옥되었다가 병보석으로 석방되나 다시 수양동우회 사건에 연루되어 서대문형무소에 구금된체로 “나는

다시 태어나도 대한의 독립운동을 할 것이오”라는 유훈을 남기며 사실상의 옥고로 경성대학 부속병원에서 서거한다.

5. 슈퍼리더십 성숙기, 셀프리더 육성기, 홍사단 창단(1913)

도산은 처절한 독립운동의 행보 속에서도 특별히 인재양성의 핵심적인 사업으로 홍사단을 창립한다(1913). 이는 험난한 독립운동을 승리로 이끌며 향후 독립국가 건설을 위해서는 특별한 젊은 인재들의 육성이 절대로 필요하다는 투철한 신념에 의한 것으로 그간 축적된 탁월한 슈퍼리더십을 발휘하는 것이다. 도산이 초기의 구국운동, 독립운동에 투신하면서 망국의 근원이 나라에 “힘”이 없음을 통렬하게 자각하며 이 힘을 키우기 위해서는 젊은 민족지도자를 양성해야 한다는 강한 뜻을 새운 것이다. 망국에 처한 조선 민족의 민족성을 철저하게 개조하며 독립국가를 이끌 실력을 키우자는 것으로 이를 위한 정신개조와 단합훈련을 그 목적으로 하였다. 무실(務實), 역행(力行), 충의(忠義), 용감(勇敢)의 정신으로 덕체지(德體地) 삼육을 동맹수련(同盟修練)하여 신성한 단체(神聖團體)를 이루어 민족(民族) 전도번영(前途繁榮)에 기초(基礎)를 수립(樹立)하고자 한 것이다. 도산의 홍사단 창단은 점진학교, 동명학원, 청년학우회, 이상촌건립운동 등에서 일관되게 나타나는 인재양성사업의 연장선에 있는 사업으로 그들 사업의 최 정점에 달하는 사업이라 할 것이다. 도산이 독립운동 학습기에서 축적되어 온 셀프리더십이 독립운동 준비기를 거쳐 미주 및 상해에서의 독립투쟁기로 접어들며 성숙된 슈퍼리더십이 독립운동과 독립국가 건설의 인재양성을 향해 보다 적극적으로 발휘되는 단계임을 보여주고 있다 할 것이다.

구국을 위한 슈퍼리더십의 발로인 것이다. 도산이 최초의 구국운동의 행보로 볼 수 있는 독립협회 가담(1907년), 관서 독립협회 혹은 평양독립협회를 이끌며 채재정의 연설을 감행하면서도 한편으로는 점진학교를 건립 운영하였고, 미주에서 유학을 유보하며 한인들을 교화, 단합하도록 창립한 한인친목회(1905)를 가동하면서도 청년지도자 교육사업을 계속하였다(주요한, 1999; 박의수, 2004). 슈퍼리더십을 가동하기 시작한 것이다. 일본 군국주의에 의한 을사늑약의 급보에 접한 도산은 급거 귀국하여 비밀 결사 조직인 신민회(新民會)의 창설과 운영(1907년)에 착수하는 등 구국운동의 긴박한 와중에도 평양에 대성학교(大成學校) 설립을 비롯하며 서울, 평양, 대구에 태극서관(太極書館)을 두어 교육문화운동을 펼치며 자기회사(磁器會社)를 설립, 구국운동 자금을 위한 경제활동을 전개하면서 급기야는 “청년학우회”를 결성(1909)하여 청년인재양성에 착수함으로써 인재양성 즉 셀프리더를 육성하는 슈퍼리더십을 발휘하기 시작한다. 청년학우회는 도산이 1909년 8월 국내에서 인격수양과 애국심 함양을 위하여 뜻있는 청년학우들을 조직한 것으로 지방색을 불식하기 위하여 8도 대표를 발기인으로 하여 민족 지도자 수련에 착수한 것이다. 이 운동은 경제적 자립

을 위한 실업운동을 또한 강조하는바 청년조직운동과 실업운동을 병행하는 것이 그의 셀프 리더를 육성하는 주된 활동방식이었다(유준기, 2004). 1911년 도산은 망명지 상해로부터 원동과 러시아 유희를 거쳐 도처에 있는 독립 운동가들과 교우하며 곳곳에서 젊은 민족지도자의 부재를 절감하며 미주로 돌아온다. 이듬해인 1912년 미주의 한인사회를 보다 단단히 재결속하여 대한인국민회(大韓人國民會, Korean National Association) 중앙총회를 조직하여 초대 회장에 선임되고 이에 독립운동의 후원기능을 보다 강화시킨 도산은 본격적인 민족지도자, 젊은 청년지도자 육성을 목적으로 착수하여 샌프란시스코 국민회관에서 흥사단(興士團, 1913년)을 창립하게 된다. 도산은 1년여에 걸쳐 송종익(경상도)을 비롯한 경기도 홍인, 충청도 조병옥, 강원도 염만석, 전라도 정원도, 평안도 강영소, 함경도 김종립, 황해도 김항작 등의 8도 대표를 물색하여 발기인으로 삼아 1913년 5월 13일에 샌프란시스코 강영소 댁에서 창립하게 된다(주요한, 1999; 이순복, 2012). 당시 도산의 나이 36세의 왕성한 활동기였다.

흥사단은 단순한 수양단체가 아니었다. 독립을 쟁취하고 독립된 이후의 건국 일꾼을 체계적으로 양성하기 위한 구체적인 실천 조직이었다. 실제로 도산이 미주에서 민주주의 공화정을 지향하며 창단한 흥사단은 상해에서 ‘원동위원회’를 설립(1920)하고 사상적으로도 민족주의, 민주주의 공화정 틀에만 갇혀있지 않고 사회주의도 학습할 만큼 유연한 면모, 즉 변혁적 리더십을 보였다 할 것이다. 이와 같은 그의 활동은 1919년 3월 1일 만세운동 이후 여러 지역에서 동시다발적으로 활발하게 진행된 정부 수립 논의에서 공히 안창호를 중심인물로 천거하게 된 배경이 되기도 하였다(손동유, 2004). 그의 명성은 국·내외로 퍼져 나갔으며, 자연스럽게 독립운동 세력 전체를 규합할 수 있는 탁월한 지도자로 우뚝 서게 되었다. 해방 직후 미군정 하의 신흥 독립국가의 정부 수립 시에 중심적인 역할에는 흥사단 우들의 참여가 절대적이라 할 만큼 큰 몫을 하였다. 상기에서 볼 수 있듯이 흥사단은 도산의 역사적인 통찰력의 산물이며 전략적인 리더십, 수퍼리더십의 산물이라 할 것이다.

흥사단은 도산의 필생의 사업이었으니 이 사업은 도산의 민족운동의 근본이며 실천 그 자체였다. 이 민족에게 남기고자 했던 흥사단운동은 도산에게는 마치 이 땅에 태어난 사명 과도 같은 것이었다. 민족 전도 번영을 누리게 하고 인류의 평화의 대 사명을 달성하는 오직 하나의 길은 곧 흥사단에 있으며 한국 민족이 이를 굳게 깨달을 것이라는 투철한 수퍼리더의 신념이 있었다. 한국의 민족성을 다시 세우는 것이 민족의 부흥의 유일한 길이라는 것이요 이를 위하여 무실(務實)과 역행(力行), 충의(忠義)와 용감(勇敢)의 4대 정신을 근본으로 하고자 한 것이다. 도산이 일본을 경유하며 만났던 도산 자신의 수퍼리더인 유길준이를 통하여 한층 더 확고한 신념이 된 것으로 보이며 그가 신민회를 조직하거나 대성학교를 창립함에도 언제나 일관된 근본이념은 같은 것이었으니 이는 도산이 흥사단 창단을 통해 이루고자한 셀프리더십과 수퍼리더십의 절묘한 조합이라 할 것이었다.

도산이 양성한 인재들, 셀프리더인 홍사단우 들은 당시의 독립운동가로서는 물론 해방 후에는 독립국가 건립의 중심적인 주력인력으로 활약하였던 것이다. 상해임시정부 당시의 주요직 21%가 홍사 단우의 헌신에 의한 것이었으며, 여타 단우 500여 명 중 174명이 적극적인 독립운동가로 활약하였고, 해방후 미군정 정부수립준비 요직의 23%, 건국기 장관관의 37%가 도산이 육성한 홍사단우로 구성것(홍사단 자료실, 2018)인바 도산의 인재양성관이 얼마나 조국의 미래를 겨냥한 선각적인 출중한 안목이며 탁월한 실천적인 구상이었던가를 웅변하는 사례라고 할 것이다. 이같이 도산이 독립운동 행보 속에서 끈질기게 병행한 인재 육성사업은 수퍼리더십과 셀프리더십이 유효하게 적용되고 있는 특성을 보여준 구체적인 실례라 하겠다.

홍사단은 2018년 현재 105주년 창단기념을 맞으며 전국에 17개의 지부를 두고 있으며 약 1,800여명의 통상 단우 들이 도산의 정신과 뜻을 지니며 우리 국가 사회의 발전과 민족 전도 번영을 견인하고자 하고 있다.

6. 여타 교육운동에 나타난 수퍼리더십

도산 안창호가 언론활동과 더불어 문치주의자라는 공격을 받으면서도 소신을 갖고 독립투쟁과 병행하여 끊임없이 추진한 것은 교육운동, 인재양성 운동이었다(이순복, 2012). 도산 자신이 스스로 세워 운영한 점진학교(1899), 대성학교(1907)는 물론 전국 곳곳에 혹은 중국 원동의 동지, 청년후예들에게 민족교육을 일으킬 것을 독려했다, 1917년 인성학교(人城)는 상해 유일의 초등학교로 출발하여 1921년 11월 안창호가 교장으로 대부분 홍사단원들에 의한 운영된바 있고. 구한말에 애국창가운동의 무궁화가(無窮花歌)를 골격으로 국민가(國民歌)를 만들어 애국가(愛國歌)로 보급해 국가의 국민의례화를 시작, 정착하도록 시도하였다. 도산은 “ 독립운동 기간일수록 더욱 교육에 힘써야 하며 지력을 키워야만 독립할 수 있다”고 언제 어느곳에선 강조하였다. 도산의 수퍼리더십은 홍사단을 창단 운영하였던 것 외에도 임시정부 총괄로 미주, 만주, 등지에 군사훈련학교를 설립하여 운영된 바 있었던바, 도산을 깊이 따르던 젊은 재미동포 백만장자 김종립(1884~1973)으로 하여금 언젠가 감행해야할 독립전쟁을 대비한 군사교육의 일환으로 1920년 2월 20일 미주의 캘리포니아-샌프란시스코 북쪽 윌로우수(Willows)에 훈련비행장과 수대의 비행기를 마련토록 하여 독립투쟁에 대비하게 하였던 것으로 이곳에서 2년간 19명의 비행사를 양성하였고, 이후 1922년 41명의 학생이 수업하고 1923년 1명이 졸업하였던 것이다(독립신문, 1920. 4. 27(2): 광립대, 1973. “못 잊어 금수강산”). 임시정부는 도산의 주도하에 대한적십자사(大韓赤十字社)를 설립(1919)하고 일본과의 단절을 선언하였으며 간호원양성소(看護員養成所, 1919)도 개설하였다(심옥주, 2013). 도산은 당시의 험난한 독립투쟁의 와중에도 변함없는

투철한 결의를 지니며 청년지도자 양성사업에 심혈을 기울여 엘리트 청년들인 셀프리더를 키워내는 거인적 슈퍼리더십을 다양하게 발휘하였던 것이다.

<표 1> 도산의 독립운동에 나타나는 슈퍼리더십과 셀프리더십

번호	독립운동	학습 및 활동 요지	주요 리더십 유형
셀프리더십 형성기(1878~1899, 독립운동 학습기),			
1878 ~ 1884 (14세)	유, 소년기 한학, 유학 학습	전품, 지도적 인성, 국수당, 서당, 유가의 덕목, 성인 및 군자의 도	자질론, 윤리적 리더십 카리스마리더십, 셀프리더십 형성
1891 (14세) ~ 1896. (18세)	필대는 교우 밀리, 언더우드학당 독립협회 운동	신사조, 애국, 애족학습 밀리학당 입교, 서구교육 서재필, 이승만 교우, 독립협회 관서지부 받기	셀프리더십 형성
1898 (20세)	쾌재정 연설 만민공동회 연설	정치개혁 열변, 18조의 쾌재, 18조 불쾌 7대신 탄핵, 6개조의 정치개혁안	카리스마리더십 변혁적 리더십
1899 (21세)	점진학교 설립	최초의 사립학교, 남녀공학, 선진교육	셀프리더십 형성
셀프리더십 성숙기, 슈퍼리더십 태동기(1902~1905, 독립운동 준비기)			
1902 (24세) ~ 1905 (27세)	미국 유학, 결혼, 아호(雅號) 도산(島山) 미주한인친목회, 공립협회 창립.	시대의 변화에 도전 밀로 교장, 구국 결심 미주한인 단합, 상부상조, 독립운동지원, 공립협회장	전략적 리더십 변혁적 리더십 진정성 리더십 서번트 리더십
1905 (27세) ~ 1905	외교활동 통신선전, 언론 공립순보, 태극서관, 신한 민보,	이승만 친미 외교 이동휘 친소 외교 안창호 실리자주 외교 (역사, 문화, 출판)	전략적 사고 변혁적 리더십
1907 (29세)	귀국, 유길준 회동.	을사늑약, 선각자 유길준 조우, 서우견문, 사회진화론	변혁적 리더십 셀프리더십 성숙 슈퍼리더십 태동
슈퍼리더십 성숙기, 셀프리더 육성기(1907~1910, 독립운동 국내활동기)			
1907 (29세) ~ 1909 (31세)	신민회, 대성학교 전국순회강연 안도산 내각 청년학우회	비밀결사단, 인재양성, 이토히로부미(伊藤博文) 제안, 거절 청년지도자 양성, 육당 최남선 중앙총무	카리스마, 진정성, 서번트 리더십 슈퍼리더십, (셀프리더 육성)
	안중근, 이등박문 피살 동기부여	안중근 의사 하얼빈역 암살 사건 배후 혐의	슈퍼리더십, 진정성 리더십

<표 1> (Continued)

번호	독립운동	독립운동 요지	주요 리더십 유형
수퍼리더십 발휘기, 셀프리더 육성기 (1910~1813, 독립운동 중국, 미국 망명기)			
1910 (32세) ~ 1912 (34세)	망명. 청도, 상해 청도회의. 상해 임정 미주, 대한민국민회.	망명 직전, 신민회 독립전쟁론 최고구국전략 임시정부수립 합의 국민회 중앙총회장. 미주 동포 단합,	변혁적 리더십, 전략적 리더십
1913 (35세)	홍사단 창립.	청년지도자 양성 (셀프리더)(홍사단 단우)	수퍼리더십 발휘 셀프리더 육성
수퍼리더십 발휘기, 셀프리더 육성기, 셀프리더 활동기 (1919~1932, 독립운동 상해정부 활동기)			
1919 (41세)	상해임시정부,	임시정부 재정립, 국무총리 서리, 노동총판 자임,	진정성 리더십, 서번트리더십
1919 (41세) ~ 1920 (42세)	간호양성소 개설 홍사단 원동위원부, 군사학교, 비행훈련장	간호양성(셀프리더) 청년인재양성(셀프리더) 군사교육, 훈련, 비행훈련, 19명 양성,	수퍼리더십 발휘 수퍼리더십,셀프리더 육성(홍사단우) 전략적 리더십
1922 (43세) 1923 (45세)	신흥무관학교, 총군부, 군사독립운동단체 국민대표회의,	실력양성론, 의혈투쟁 대회 부회장, 회의주도 독립운동 세력 통합,	수퍼리더십 발휘 행동론, 변혁적 리더십 진정, 서번트 리더십
1924 (46세)	동명학원, 인성학교 설립	중국 남경, 교육 훈련	수퍼리더십 발휘
1926 (48세) ~ 1932 (54세)	이상춘사업추진, 미주-원동, 대독립당, 대유일당 추진, 한국독립당 결성, 대공주의 제창, 윤봉길 의사 상해 폭탄사건, 피체.	1931년 만주사변으로 단념, 남경에 토지매입, 독립운동 세력 통합, (사상, 노선 갈등 해소), 독립운동 세력 통합, 이동녕, 이시영, 김구 일본 요인 암살 연류	전략적 리더십 카리스마 리더십, 비전 리더십
수퍼리더십 영향기, (1932~1938, 독립운동 국내 투옥기)			
1935 (57세) ~ 1938 (60세)	대전 교도소 투옥 수양동우회 사건 피체,서거 경성대학 부속병원	“나는 다시 태어나도 독립운동을할 것이오” 대보산 송대 산장 은거 서대문 형무소 수감, 간경화로 서거	진정성 리더십, 카리스마 리더십, 수퍼리더십 영향
홍사단우의 셀프리더 활동기(1913~1950)			
	상해, 미주, 연해주 상해임시정부 한국(미 군정) 한국 정부 초기	적극 독립운동가 다수 상해정부 주요직 21% 정부수립 주요직 27% 건국기 창차관 37%	홍사단우의 셀프리더십

7. 도산의 슈퍼리더십, 도산이 육성한 셀프리더십

일제 식민하의 조선 민족은 여전한 약육강생의 제국주의 성향과 새로운 민족자결주의의 포용주의가 태두 되는 혼재된 국제 환경에 처해있었다. 때문에 독립을 되찾아야 하는 조선 민족에게는 민족자결주의가 태두되고 있는 국제사회의 조류를 감당해낼 수 있는 지도자와 지도력이 절실한 때라고 도산은 보았다.

도산은 반드시 독립은 온다고 확신하고 있었다. 도산은 일본제국주의의 야욕이 일본 자국의 역량을 이미 넘어서고 있었으며 국제 정세가 이를 용납하지 않겠다는 환경이 무르익고 있다고 판단하며 그 시대흐름을 통찰하고 있었다. 때문에 탁월한 새롭고 강건한 유능한 청년 지도자들의 양성이 시급하다고 보았고 여기에 도산의 슈퍼리더십이 발동하는 것이었다.

도산은 일제의 탄압에 못 이겨 중국 상해로 망명, 임시정부수립의 필요성을 절감하고 되었으나 당시의 독립운동의 인력이 임시정부를 수립하기에는 정신적으로나 물질적으로 유력한 인력을 보유하고 있지 못함을 절감하였다. 각자의 열망과 결단과 의지만으로 될 리가 없었다. 그에 합당한 자격과 덕목을 갖추도록 젊은 지도자들을 발굴, 양성할 필요가 있었고 이러한 지도자를 양성할 높은 덕망과 지도력이 요망되었다.

미국으로 돌아온 도산은 독립운동의 지원기반인 한인사회의 결속을 다지며 본격적인 젊은 민족지도자 양성을 위한 홍사단을 창립하기에 이른다(주요한, 1999; 高挺傑, 1996). 이것이 도산의 슈퍼리더십이 셀프리더를 양성하고자 하는 최고의 방책이 된 것이다. 도산은 또한 홍사단 창단 이외에도 점진학교, 대성학교, 태극서관(문화운동), 수양동우회, 간호사훈련원, 신흥문관학교, 비행사 훈련원, 이상촌 등 민족의 청년지도자 양성운동사업을 중단 없이 창설, 운영해 왔다. 일제에 의해 조국이 멸망해가는 모습을 보면서 민족교육이 절심함을 통감한 도산의 모험적 결단 들이었다. 이렇게 양성되는 인재들은 기필코 닥아올 건국지도자가 되어야 할 것이기에 이들을 육성하려는 도산의 구상은 남다른 것이었다.

이러한 독립운동에서 나타나는 도산의 리더십은 현대 리더십이론에서 강조되고 있는 슈퍼리더십과 셀프리더십이 개념이 두텁고 넓게 투영되어있음을 발견할 수 있으며 젊은 인재들을 민족지도자로 양성하여 이들 스스로가 독립운동가로서의 자질을 키움으로서 새로운 셀프리더로 성장, 독립국가의 유력한 인력이 되도록한 거인적 슈퍼리더십을 발휘했다고 할 수 있을 것이다.

IV. 결 론

도산 안창호(1868-1938)는 18세에 서재필의 독립협회 가담(1886년)을 시작으로 모든 독

립투쟁을 전개하면서 끊임없이 인재양성 사업에 심혈을 기울였다. 청년 도산은 구한 말 사학의 효시인 점진학교(1899년)와 대성학교(1907년)를 설립 운영하였으며, 일제의 조선합방 전까지 청년학우회를 창립(1909년), 청년인재 양성에 착수하였고, 미주의 간호양성소(1919년)와 비행훈련학교(미주, 1920년), 중국에서의 신흥문관학교(1922년), 동명학원(1924년)등의 인재육성 사업을 지속적으로 전개하며 거인적 슈퍼리더십을 발휘하였다.

도산은 구국과 독립투쟁을 위해 투신하면서도 국민, 민족정신 개조의 필요성을 강조하여 건전한 인격과 신성한 단합을 중시하며 몸소 타고난 지도적 인성과 덕성을 다듬으며 함께 한 모든 투사들과 만사에 신뢰를 최우선하는 인격과 도리를 보여주었다. 도산은 일제하에 재판에 임하거나 감옥에 투옥되는 동안에도 저들에게 죽음을 불사한 정의로움과 의연함으로 인격적인 감화를 느끼게 하는 진정한 리더의 모습을 보이며 애족의 정신과 인간애를 몸소 실천하는 거인적 슈퍼리더십을 실천하고 있었다.

도산의 슈퍼리더십은 전 독립운동기에 걸쳐 원숙히 숙성된 다차원적 리더십(최청평, 2016)이 그 초석을 이루고 있다. 독립운동 사건 사건에 따라 리더십 이론에서 논하고 있는 카리스마리더십, 변혁적 리더십, 서번트리더십, 진정성리더십 등의 다양한 리더십이 통합적이며 융합성을 보이며 조화를 이루어 다양한 리더십이 상승효과이루며 발휘하고 있었으며, 당시 독립운동과 독립국가 건설에 절실히 필요한 청년인재인 셀프리더를 양성하는데 남다른 심혈을 기울였다. 이는 리더십 학계가 슈퍼리더십과 셀프리더십은 이전의 여러 리더십 개념들의 연구 결과물이라 정의한바와 같이 도산의 경우 독립운동을 깊이 전개할 수록 궁극적으로 청년인재의 양성이 절실히 필요하다는 결과를 가져왔다는 점에서 슈퍼리더십과 셀프리더십 개념의 적합한 실례라고 할 것이다.

특히 흥사단 창단은 도산의 슈퍼리더십이 이루어낸 최고의 인재, 셀프리더의 양성사업이었다. 도산은 1913년 미주에서 흥사단을 창단하고 중국에서도 흥사단 원동위원부(1920)를 설치, 운영한다. 이는 당시 나라를 잃어 민족의 교육기관이 부재한 상황에서 독립운동과 독립국가 건설을 위한 청년엘리트와 청년민족지도자를 육성하려는 교육 훈련사업으로 한국 독립운동 투쟁기의 대표적인 인재양성 사업이었다. 도산이 흥사단 운동 등에서 보여준 슈퍼리더십의 면모와 셀프리더의 양성사업은 치열한 독립운동, 독립투쟁의 전 행보 속에서도 치밀한 계획과 준비를 갖추며 끊임없이 지속적으로 병행해 내고 있는 특성을 지닌다. 이 도산의 흥사단 운동을 통한 인재양성사업의 리더십은 리더십이론의 슈퍼리더십과 셀프리더십과 정확히 일치하는 대표적인 사례임을 주목하게 된다.

도산이 양성한 인재들, 셀프리더인 흥사단우 들은 당시의 독립운동가로서는 물론 해방 후에는 독립국가 건립의 중심적인 주력인력으로 활약하였던 것이다. 상해임시정부 당시의 주요직 21%가 흥사 단우의 헌신에 의한 것이었으며, 여타 단우 500여 명 중 174명이 적극적 독립운동가로 활약하였고, 해방후 미군정 정부수립준비 요직의 23%, 건국기 장차관의

37%가 도산이 육성한 흥사단우로 구성되었던 것(박화만, 2018)인바 도산의 인재양성관이 얼마나 조국의 미래를 겨냥한 선각적인 출중한 안목이며 탁월한 실천적인 구상이었던가를 응변하는 사례라고 할 것이다. 이같이 도산이 독립운동 행보 속에서 끈질기게 병행한 인재 육성사업은 슈퍼리더십과 셀프리더십이 유효하게 적용되고 있는 특성을 보여준 구체적인 실례라 하겠다. 도산의 인재양성 사업은 그것이 일제하의 격렬한 독립투쟁기였음에도 불구하고 가장 발전적인 현대적 리더십개념과 직결되고 있다는 점에서 당시의 도산의 인재양성의 리더십이 얼마나 민족사회의 미래를 위한 탁월한 착안이었는가를 발견하게 되는 것이다.

오늘날 우리사회는 정치, 경제, 사회, 교육, 등 전반적으로 심각한 리더십 부재의 혼란을 겪고 있다. 특히 우리 사회, 교육계는 미래 지향적인 인재양성에 적지 않은 혼란과 곤혹을 치르고 있다. 도산은 지도자는 무릇 소아(小我)를 망각하고 대아(大我), 대공(大公)을 위한 삶이 되어야 한다고 주창하며 독립운동과 인재양성사업에 이 뜻(大公服務, 大公主義)을 평생 실천해 왔다. 도산이 험난한 독립운동 시기에 민족 전도를 위한 인재양성 사업에서 보여준 슈퍼리더십과 셀프리더십의 거인적인 탁월한 리더십은 오늘의 우리 국가 사회의 중심적인 인재 양성과 교육 대업을 위한 새로운 리더십 모형을 재발견할 수 있다는 점에서 그 의미가 크다 할 것이다.

참고문헌

- 강동진(1979). 일제의 한국침략 정책사. 서울: 한길사.
- 강정인 역(1994). *The Prince* 군주론, Niccolo Machiavelli, 서울: 도서출판 까치.
- 高挺杰(1996). 이승만의 상해방문과 임정의 진로문제, 임시정부 초기 세 지도자의 노선 비교: 이승만, 이동휘, 안창호의 독립운동 방략. 제16회 도산사상연구 발표회, 서울도산회관 3층 강당.
- 구익균(1980). 안창호선생의 대공주의사상. 기러기 6월호.
- 국사편찬위원회편(1990). 『韓民族獨立運動史資料集』 1-10.
- 국회도서관 편역(1998). 항일독립운동관계 도산 안창호 자료집(II). 국회도서관
- 國會圖書館編(1997·1998). 『島山安昌浩資料集』 <I>·<II>.
- 島山安昌浩先生紀念事業會(2000). 島山安昌浩全集. 제1-15권
- 김구(1947). 백범일지. 광명출판사.
- 김남현 역(2011). 리더십 이론과 실제. 서울: 경문사.
- 김도훈(2003). 1910년 전후 미주지역 공립협회·대한인국민회의 민족운동 연구, 박사학위논문, 국민대학교.
- 김민정(2007). 대학생의 셀프 리더십 개발에 영향을 미치는 학습자 변인 연구, 박사학위논문, 이화여자대학교.
- 김방(1996). 이동휘의 항일독립운동 연구, 박사학위논문, 건국대학교.
- 김삼웅(2013). 투사와 신사 안창호 평전. 서울: 현암사.
- 김선량(1981). 도산과 백범과 나. 기러기 4월호.
- 김용덕 역(1993). 일본근대사(The Rise of Modern Japan, Houghton Mifflin Co., Boston, 1976). 서울: 지식산업사.
- 김일성(1992). 김일성 회고록-세기와 더불어. 조선로동당출판사.
- 김준엽·김창순 편(1979·1980), 韓國共產主義運動史資料篇. 고려대 아시아문제 연구소
- 김호연(2006). 한국적 리더십모형에 관한 탐색적 연구: 백범 김구의 리더십을 중심으로, 박사학위논문, 서강대학교.
- 김효숙(1966). 윤봉길의사와 도산선생. 기러기 7월호.
- 릴리어스 호턴 언더우드(2015). 언더우드. 한국기독교학생회출판부
- 민족운동연구소(1956). 民族獨立鬪爭史史料. 輿論社
- 박결순(2011). 국가지정기록물로서 도산 안창호 관련 자료의 역사적 가치. 박결순 인터넷자료, 대전, 국가기록원.
- 박계홍·김종술(2013). 변화와 혁신을 위한 리더십. 서울: 학연사.
- 박만규(2004). 도산 안창호의 리더십. 도산아카데미연구원, 홍사단 출판사.

- 박윤재(1996). 1920년대 초 민족통일전선운동과 국민대표회의, 學林17, 연세대 사학연구소.
- 박용진(2009) 교육학박사학위 청구논문학교장의 수퍼리더십과 교사의 셀프리더십, 교사의 학교 조직몰입 및 학교조직건강간의 관계 연구, 박사학위 논문, 인하대학교.
- 박의수(2004). 도산 안창호의 리더십. 도산아카데미연구원, 홍사단 출판사.
- 박의수 · 이순복(2012). 홍사단운동의 특징과 교육학적 의의. 한국교육학연구, 18(3), 293-314.
- 박찬승(1992). 한국근대정치사상사연구-민족주의 우파의 실력양성운동론. 역사비평사.
- 박화 역(2012). 지도자의 격(格), 중국 3천년의 인간학. 청년정신.
- 박화만(2018). 홍사단우의 독립운동기와 정부수립기의 중심적 인력현황.
- 반병률(1988). 대한국민의회(미주)와 상해임시정부의 통합정부 수립 운동. 한국민족운동사연구, 범우사.
- 백기복(2016). 리더십리뷰. 서울: 창민사.
- 백범 김구 선생 전집편찬위원회편(1999). 白凡金九全集. 대한매일신보사.
- 손동유(2004). 안창호의 정치활동 연구, 박사학위논문, 홍익대학교.
- 송영수(2011). 기업 내 셀프리더십 필요역량 탐색. HRD연구. 13(3). 51-74.
- 신일철(1998). 도산의 자강주의와 시장의 철학: ‘진정’ 자본주의의 정신. 기러기, 홍사단.
- 신철균(1986). 도산 안창호의 정치와 사상에 대한 평가. 기러기. 홍사단 정기간행물실(524호), 14-18.
- 심옥주(2013). 도산 안창호의 정치철학에 관한 연구: 그의 국가, 자유, 정의, 평화의 관점을 중심으로, 박사학위논문, 동의대학교.
- 김경섭 · 김원섭 역(2001). 원칙중심의 리더십. 서울: 김영사.
- 안도명(1979). 도산 안창호와 기독교사상. 기러기(1979.8).
- 안병욱(1981). 대한민국임시정부와 안창호. 한국사론 10 -대한민국임시정부-, 국사편찬위원회.
- 안외순(2012). 茶山 丁若鏞의 최고 정치지도자론 탐색. 東洋哲學研究. 70.
- 안창호(1931). 조선민족의 문화향상과 민족적 대계. 삼천리 12호.
- 안창호(1932). 인격완성과 단결훈련론. 평화와 자유.
- 안창호(1937). 기독교인의 갈길. 새사람 1호(1-1).
- 안필립(1986). 아버지 도산. 도산여록. 홍사단출판부.
- 양오공선 외 14인(1936). 안창호씨에게 어떤 무대를 맡기고 싶은가. 삼천리, 72.
- 유길준(1971). 홍사단 창립취지서. 유길준전서Ⅱ. 서울: 일조각.
- 윤경로(1994). 안창호의 국내 행적과 구국계몽활동(1907 - 10). 한성사학.
- 윤대원(1999). 대한민국임시정부의 조직, 운영과 독립방략의 분화(1919 - 1930), 박사학위논문, 서울대학교.
- 윤병국(2002). 미주 한인 이민 100년사. 한미동포재단, 이주100주년 남가주기념사업회.
- 윤병석(1996). 독립운동기지건설과 독립전쟁론. 근대한국民族運動의 思潮, 집문당
- 윤천성(2006). 카리스마적 리더십이 성과에 미치는 영향에 관한 연구, 박사학위논문, 국민대학교.

- 윤천성·김미선(2014). 인간행동과 관계. 서울: 무역경영사.
- 이광수(1996). 도산 안창호. 홍사단 출판부
- 이기호(2007). 교사가 지각하는 멘토링과 셀프리더십·변혁적 지도성 및 학교조직효과 성과의 관계, 박사학위논문, 건국대학교.
- 이만근(1986). 도산어록-도산 안창호. 홍사단출판부.
- 이만열(2007). 리더십의 대가 도산 안창호, “역사의 중심은 나다: 우리 역사를 말하는 푸른 화법”. 서울: 현암사.
- 이명화(2000). 중국에서의 안창호의 독립운동 연구, 1919 - 1932, 박사학위논문, 홍익대학교.
- 이명화(2002). 島山 安昌浩의 獨立運動과 統一路線. 서울: 경인문화사.
- 이명화(2010). 도산 연구의 현황과 과제. 도산 아카데미 창립 21주년 기념.
- 이상호(2015). 조직과 리더십. 서울: 북넷
- 이순복(2012). 도산 안창호의 성인교육연구, 박사학위논문, 강남대학교.
- 이순형(1977). 이상춘운동과 새마을 운동. 교육학연구.
- 이영석(2014). 안창호의 정치적 리더십 연구, 박사학위논문, 고려대학교.
- 이영일(1991). 상해 임정 국무총리 이동휘 전기(동아일보, 1991, 6. 13·17·19, 24·26일자에 게재).
- 이윤희(2002). 島山 安昌浩의 獨立運動思想에 관한 考察. 한국사상사학회. 서일대학교 민족문화과 부교수(한국독립운동사), 韓國思想史學. 18.
- 이용설(1986). 안창호-민족의 지도자 안창호를 추모함. 민족지성 6.
- 이은숙 역(1991). *Mastering self-leadership*. 서울: 한언.
- 이창걸(2006). 안창호의 지도력과 독립혁명운동. 한국인물정보연구소.
- 이태복(2012). 도산 안창호 평전. 파주: 동녘.
- 이혜련(1986). 도산과의 일생. 도산어록, 홍사단 출판부.
- 장규식(2000). 일제하 기독교 민족운동의 정치경제사상: 안창호·이승만 계열을 중심으로, 박사학위논문, 연세대학교.
- 장규식(2011). 미군정하 홍사단 계열 지식인의 냉전인식과 국가건설 구상. 한국사상사학. 38.
- 장리욱(1983). 도산의 인격과 생애. 홍사단.
- 장을병(1986). 도산 안창호의 정치와 사상. 도산사상연구. 1. 9-52.
- 정영국(1994). 안창호 사상에 대한 정치 변동론적 이해. 안창호학술논총, 4.
- 조병옥(1959). 나의 회고록. 민교사.
- 주요한(1999). 안도산 전서. 홍사단 출판사.
- 최기영(1998). 島山 安昌浩의 기독교 신앙. 도산사상연구회 정기간행물실(524호).
- 최청평·윤천성(2015). 도산 안창호의 융합성 전략적 리더십 특성 연구. 평생교육리더십연구. 2(1). 51-74.
- 최청평·윤천성(2016). 홍사단우의 도산 안창호 리더십 인식에 관한 연구. 리더십연구. 7(4).

5-34.

- 최청평(2016). 도산 안창호의 다차원적 리더십에 관한 실증연구, 박사학위논문, 서울벤처대학원 대학교.
- 秋憲樹(1975). 자료 한국독립운동, 자료한국독립운동 1·2, 제4권(하). 연세대학교출판부,
- 하수미(2014). 兪吉濬의 교육활동에 나타난 전통과 근대, 박사학위논문, 홍익대학교.
- 한국독립운동사연구소(1990, 91, 92). 島山安昌浩資料集(1), (2), (3). 韓國獨立運動史資料叢書 4집, 5집, 6집.
- 한국정신문화연구회편(1983). 韓國獨立運動史資料集. 박영사.
- 한규무(2011). 신민회의 역할과 역사적 의의. 협성대학교 한국교회연구소. 신민회의 창립과 역할에 대한 재조명.
- 황수영(2014). 도산 안창호의 사회철학 연구, 박사학위논문, 충남대학교.
- 黃義東(1987). 栗谷의 哲學思想에 關한 研究: 理氣之妙를 中心으로, 박사학위논문, 忠南大學校.
- 황의동(2014). 율곡에서 도산으로. 충남대학교출판문화원
- 홍사단 출판부(2004). 도산 안창호와 홍사단 운동. 홍사단.
- 홍사단 출판사(2004). 도산 안창호의 리더십. 도산아카데미연구원 역음.
- 도산아카데미연구원 역음, 김소선(1983). 도산 안창호의 리더십. 홍사단출판부.
- 홍사단100년사위원회(2013). 홍사단 100년사. 편찬: 서울 홍사단.
- Avolio, B. J., & Jung, D. I.(2002). Beneath the mask: Examining the relationship of self-presentation attributes and impression management to charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 217-242.
- Bennis, W. (2007). The challenges of leadership in the modern world: Introduction to the special issue. *American Psychologist*, 62(1), 2-5.
- Brown, M. E., & Travino, L. K. 2006. Ethical leadership: A review and future directions. *Leadership Quarterly*, 17, 595-616.
- Burns, J. M.(1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burns, J. M.(1979). *Leadership*. First Harper Paperback, New York: Harper & Row, Publishers.
- Burns, J. M.(2003). *Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness*. New York: Grove Press.
- Canella. A. A. Jr., & Monroe, M. J.(1997). Contrasting perspectives on strategic leaders: Toward a more realistic view of top managers. *Journal of Management*, 23(3).
- Cox, J., & Sims, H. P. Jr.(2006). The forgotten follower: A contingency model of leadership and follower self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4).
- Davis, K. & Newstrom, J.(2002). *Organizational behavior: Human behavior at work*. NY: McGraw-Hill.

- Kim, H.(1996). *TOSAN AHN CHANG-HO - A profile of a prophetic patriot*. 서울: 도산안창호 기념사업회.
- Knowles, M., & Knowles, H.(1955). *How to develop better leader*. New York: Association Press.
- Luthans F., & Avolio, B. J.(2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn(Eds.). *Positive organizational Scholarship* (pp.241-261). San Francisco: Barrett-Koehler.
- Manz, C. C.(1986). Self-leadership toward an expanded theory of self-influence process in organization. *Academy of Management Review*, 11(3), 585-600.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. Jr. (1989). Super leadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics*, 19(4), 1991.
- Manz, C.(1991). *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Neck, C. P., Stewart, G. W., & Manz, C. C.(1995). Thought self-leadership as a framework for enhancing the performance of performance appraisers. *Journal of Applied Behavioral Science*, 31(3), 176-206.
- Neck, C. P., & Manz, C. C., (1996), Thought self-leadership: impact of mental strategies training on employee cognition, behavior, and affect. *Journal of Organizational Behavior*, 17(5), 445-467.
- Peter G. Northouse(2010). *Leadership: Theory and practice*, (4th ed.). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Pearce, C. L., & Manz, C. C. (2005), The new silver bullets of leadership: The importance of self-and shared leadership in knowledge work. *Organizational Dynamics*, 34, 130-140.
- Robinson, J. J.(2005). Individual learning style and their relation to leadership styles. Unpublished doctoral dissertation, Claremont Graduate University.
- Rost, J. C.(1991). *Leadership for the twenty first century*. Westport: Praeger.
- Weber, M.(1947). *The social and economic organization*. The Free Press.
- Weber, M.(2004). *The vacation lecture: "Science as a vacation" "Politics as a vacation"*. ed., David Owen and Racy B. Strong, and trans. Rodney Livingstone, Indianapolis: Hackett Publishing Company, Inc.
- Youn, B., & Lee, C.(2013). *Heungsadahn international movement*. Baum Publishing Co.
- Yun, S., Cox, J., & Sims, H. P. Jr. (2006). The forgotten follower: A contingency model of leadership and follower self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 374-388.
- 國史編纂委員會編(1972~1976). 獨立運動史 資料集4-9. 韓國民族運動史料 중국편.

國會圖書館編(1974). 大韓民國臨時政府議政院文書.

雋南李承晩文書編纂委員會編(1998). 梨花莊 所藏 雋南李承晩文書 東文篇. 제 6·7·8권
(대한민국임시정부 관련문서(1-3), 제9·10·11권(구미위원부), 12권(하와이 교민단체),
16·17·18권 (간찰), 延世大學校 現代韓國學研究所.

ABSTRACT

The characteristics of Dosan, Ahn Chang Ho's Self Leadership and Super Leadership

Choi, Chung-Pyung*

*Ph. D in Business Administration. Adjunct Professor, Major in HRD Leadership, Seoul Venture University, The Chief Director of Northeast Asia Peace Cooperation Group (cpchoi7@gmail.com)

At the age of 18, Dosan Ahn Chang-ho (1868-1938) began independence struggle with Seo Jae-pil's independent association (1886). Even during the independence struggle, Dosan has been constantly engaged in the training of talented people. Under the Japanese invasion, Young man, Dosan established the Jeomjin School (1899) and the Daesung School (1907), which were the preliminaries of the private school, and founded the Young Korean Academy as a youth school society(1909). He also continued to develop human resources in the Americas, such as nursing schools (1919), flight training schools(Americas, 1920), emerging "Shinheung-Municipal Schools(1922) and Dongmyung Academy(1924)in China. In particular, Dosan established the Heungsadang(1913) in the Americas and established the Won Dong Branch (1920) in China. At that time, Chosun had lost its country and there was no national educational institution. Dosan embarked on an education and training project aimed at fostering youth erit and youth leaders for independence struggle and construction of an independent country, and this was a representative talent training program for the independence movement. The talented people he cultivated acted as a central manpower for the establishment of the independent country after liberation with the independence activists of that time. The characteristics of super leadership and self-leadership in Dosan are very likely to suggest to the cause of educating and educating the central talents of our nation's society today.

Keywords : Dosan, Anchang-Ho, Heungsadan, Self leadership, Super leadership, Multidimensional leadership, Human Resource Development