

율리우스 카이사르(Julius Caesar)의 리더십에 관한 역사적 고찰*

김 경 현**

목차

서론

I. 카이사르는 타고난 리더인가?

II. 거래적 리더십과 카이사르의 성공

III. 변혁적 리더십의 결여와 카이사르의 죽음

결론

서론

2007년 미국 발 서브프라임 모기지(subprime mortgage) 사태는 미국을 포함한 국제금융시장에 총 1조 3천억 달러 정도의 손실을 끼쳤다. 이 금융위기가 실물경제에 미치는 영향이 장기화되어, 지금 세계는 꽤 오랫동안 지속될 것으로 보이는 저성장 시대로 진입해 있다.

* 이 논문은 2009년 정부(교육과학기술부)의 재원으로 한국학술진흥재단의 지원을 받아 수행된 연구임(KRF-2009-551-A00008).

** 고려대학교 역사연구소

경제규모 세계 13위, 외환보유액 세계 6위의 대한민국도 전 지구적인 경제적 위기에서 예외는 아니다. 대한민국은 이런 경제적 어려움 외에도 동북아의 평화와 질서를 위협하고 있는 잠재적인 위험들에 - 일본의 우경화 현상과 중국의 패권주의 그리고 북핵 위기 등 - 봉착해 있다. 전문가들은 이런 경제적·정치적·외교적 불안의 근원을 리더십(leadership)의 부재와 한계에서 찾고 있으며, 이 난제들을 지혜롭게 해결할 수 있는 리더와 리더십의 필요성을 역설하고 있다.

지식사회(knowledge society), 지식근로자(knowledge worker)와 같은 신조어를 만들어 낸 천재적인 리더십 이론가인 피터 드러크(Peter Drucker)는 조직의 경영에서 리더십을 대체할 만한 것은 아무 것도 없다고 주장했다.¹⁾ 그러나 리더십은 보통 생각하는 것처럼, 비즈니스와 관련된 조직에서만 필요한 것은 아니다. 리더십은 일종의 사회적 현상이다. 다시 말해서 리더십은 사회를 구성하는 다양한 조직의 비전과 목표를 효과적으로 달성하기 위한 중요한 자산이라 할 수 있다. 때문에 국가를 위시한 다양한 사회조직은 리더십을 필요로 하며 리더십의 부재와 한계는 그 조직을 혼란에 빠트릴 수 있다.

리더십에 관한 현실적 관심에도 불구하고, 리더십 연구가 역사와 철학을 위시한 인문학이나 사회과학 등의 전통 학술분야처럼 학문적으로 인정을 받고 있는 것은 아니다. 사실 리더십이 무엇을 의미하는지를 분명하게 정의하기도 어렵다. 리더십에 대한 정의는 연구자의 수만큼이나 다양한데, 이런 다양한 정의는 리더십을 정확하게 이해하는 데 도움을 주기보다는 그 의미를 오히려 모호하게 한다.²⁾

리더십에 대한 이해가 빈약한 수준에 머무르고 있는 이유는 리더

1) P.F Drucker, *Concept of the Corporation* (New Jersey, 1946), pp. 26-36.

2) 리더십에 관한 다양한 정의를 위해서는 백기복, 『리더십 리뷰: 이론과 실제』 (창민사, 2005), p. 16을 참조하시오.

십에 대한 두 가지 오해와 유관하다. 첫째, 리더와 리더십을 혼동하고 있다. 통상 리더는 조직에서 지도적인 자리를 차지하고 있는 간부란 의미로 사용되고 있으며, 그 직위와 리더십이 동일한 것으로 간주되고 있다. 이 경우에 중요한 것은 리더의 행동이 아니라 리더가 앉아 있는 자리가 된다. 리더가 공식적인 직위를 가지고 있는 경우가 대부분이지만, 사회를 구성하는 다양한 조직에서 중요한 직위를 갖고 있지 않더라도 실질적인 리더의 역할을 하는 경우가 많음을 염두에 둘 필요가 있다.

둘째, 리더십을 소수의 리더만이 가진 특질이라고 믿는 경향이다. 물론 리더십을 리더가 “조직 목적을 달성하기 위해 구성원들에게 영향력을 미치는 과정”이라 정의할 수 있다.³⁾ 그러나 『위대한 기업, 위대한 리더(2004)』의 저자인 크리스 로니(Chris Lowney)는 리더십이란 삶 전체에 해당되는 것으로 누구나 리더가 될 수 있다고 강조하고 있다.⁴⁾ 우리는 모두 자기 삶을 경영하는 주체적인 리더로서 리더십의 문제에 있어서 결코 수동적인 존재가 아니라는 뜻이다. 즉 리더십은 일반적인 통념처럼 특정 기업의 CEO나 국가의 지도자에게만 적용되는 자질은 아니라 할 수 있다.

국가적 문제 해결에 필요한 사회적 리더를 분별할 수 있는 능력을 키우는 동시에 자신의 삶을 주체적으로 경영하고 나아가 자신이 속한 조직과 사회에 적극적으로 참여할 수 있는 인간이 되기 위해서는 리더십이 무엇인지에 대해서 연구할 필요가 있다. 리더십 연구의 대상으로 역사적 인물들이 거론되고 있다는 점을 고려할 때, 리더십에 대

3) 민경호, 『리더십: 이론과 개발』 (무역경영사, 2010), p. 199.

4) C. Lowney, *Heroic Leadership: Best Practices from a 450-Year-Old Company That Changed the World*, 김이숙 역, 『위대한 기업, 위대한 리더십』 (휴머니스트, 2004), p. 16.

한 역사학적 연구도 의미가 있겠다. 리더십의 본질을 추구하는 과정에서 로마의 장군이자 정치가인 율리우스 카이사르(Julius Caesar)의 삶을 간과하는 데 많은 사람들은 동의하지 않을 것이다. 카이사르의 삶은 시공을 초월해 수많은 작가들과 정치가들 그리고 할리우드까지 매료시킬 정도로 매우 극적이고 이해하기 어렵기 때문이다. 카이사르는 갈리아 정복, 브리타니아 원정 등 전 시대를 통틀어 가장 탁월한 장군 중의 하나로 분명 성공한 리더였다. 그러나 카이사르는 내전에서 승리하였지만, 결국 일 년 만에 동료 원로원의원들에 의해 무참히 살해되었다는 점에서 실패한 리더이기도 했다. 따라서 본 연구는 카이사르의 성패를 리더십의 맥락에서 조명해 보고자 한다. 이런 접근은 그동안의 수많은 역사연구 및 대중매체에 의한 지식의 확대 재생산 과정을 통해 오히려 애매모호해진 인간 카이사르에 관한 연구에 새로운 지평을 제시할 것이다.

I. 카이사르는 타고난 리더인가?

리더십 연구의 역사는 장구하다. 플라톤의 『국가론』, 플루타르코스의 『영웅전』, 마키아벨리의 『군주론』 등은 고전적 의미에서 리더십 연구서이다. 대부분의 역사서도 같은 맥락에서 이해될 수 있다. 1960년대 독일을 기점으로 확대되었던 사회사의 등장으로 지도자와 엘리트들의 역할 및 특징은 역사연구에서 설자리를 점점 잃어갔음에도 그들이 오랫동안 역사서의 단골 주제였기 때문이다. 그런 점에서 19세기와 그 이후의 역사서술에 큰 족적을 남긴 토마스 칼라일(Thomas Carlyle)의 『영웅숭배론(On Heroes, Hero-Worship and the Heroic

in History)』은 리더십 연구의 결정판이라 할 수 있다. 그에 의하면 역사는 소수의 뛰어난 위인들에 의해서 만들어지며, 그런 위인들은 보통 사람들과 구별되는 훌륭한 자질이나 특성을 갖고 태어난다.⁵⁾ 이런 가정은 20세기 초 심리학의 발달, 특히 태도, 성격, 지능 등을 측정하는 기법의 발전과 더불어 리더십에 관한 체계적이고 과학적인 연구, 이른바 특성이론(trait theory)을 발전시켰다.

특성이론은 리더인 사람과 일반 사람을 또는 성공적인 리더와 비 성공적인 리더를 구별하는 데 사용되는 리더의 특성이 무엇인지를 규명하려는 이론으로, 위대한 정치적·군사적·사회적 리더들이 지닌 선천적인 특성과 성격을 찾는 데 초점을 맞추었다. 그리하여 버나드(Barnard)와 스톡딜(Stogdill)을 필두로 하여 많은 리더십 학자들은 리더의 정의에 포함될 수 있는 특성들을 다양하게 제시하였다. 공통된 특성으로는 자신감, 결단력, 성실성, 사교성, 지적인 능력 등이 있다.⁶⁾ 리더십의 특성이론은 성공적인 리더의 공통된 특성을 이해하는데 그리고 조직체의 구성원 선발과 인력개발에도 실질적인 도움을 주었다. 그러나 성공적인 리더의 특성을 연구할수록 리더의 특성은 무한정 증가했으며, 또 리더의 특성과 리더십 효율성 간의 상관성에 관한 연구결과가 일관성이 없다는 문제점을 드러내고 있다.⁷⁾ 사실 특성이론의 대표적인 연구자인 스톡딜도 한 개인이 어떤 특성들을 가지고 있다고 반드시 리더가 되는 것은 아니며, 리더가 되기 위해 갖춰야 할 특성들은 추종자의 특성, 활동, 목표 등에 따라 달라진다고 했던 것처

5) T. Carlyle, *On Heroes, Hero-Worship and the Heroic in History*, 박상익 역, 『영웅숭배론』 (한길사, 2003)

6) 학자들이 제시하고 있는 특성들에 관해서는 강정에 외, 『리더십론』 (시그마프레스, 2010), pp. 30-32; 민경호, 『리더십: 이론과 개발』, p. 210; P.G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice* (London et al., 2007), p. 18을 참조하시오.

7) 민경호, 『리더십: 이론과 개발』, p. 210.

럼,⁸⁾ 리더십 자질은 보편타당성이 없다는 결론에 도달했다.⁹⁾

특성이론의 한계에도 불구하고, 최근의 리더십 연구자들은 여전히 카이사르를 리더의 공통된 특성들 - 자신감, 결단력, 지적 능력 등 - 을 선천적으로 가지고 태어난 리더로 간주하고 있다. 그리고 그들은 고대 사료들에 등장하고 있는 전설이나 일화와 같은 신뢰하기 힘든 이야기들을 그 근거로 제시하고 있다.¹⁰⁾ 먼저 자신감과 관련해서 자주 인용되고 있는 사건, 즉 카이사르가 술라(Sulla)의 이혼 요구를 묵살했던 사건을 살펴보자. 기원전 82년 권력을 장악한 술라는 카이사르와 코르넬리아를 이혼시키려 했으나, 카이사르가 거부하자, 카이사르의 플라멘 디알리스(falmen Dialis)직을 박탈하고 카이사르 개인의 세습재산과 코르넬리아의 결혼 지참금을 몰수했다. 숙청 대상자 명단에 오른 카이사르는 도주하다 술라의 병사들에게 붙잡혔지만, 뇌물을 주고 소아시아 지역으로 피신하는 데 성공했다.¹¹⁾ 20세도 채 안된 젊은이가 당대 최고 권력자의 명을 거역한 점이나 추적자들에게 체포되었지만 뇌물을 주고 풀려났다는 사실들은, 카이사르가 엄청난 용기와 자신감의 소유자였음을 암시한다. 그리고 이는 카이사르가 마르쿠스의 조카라는 사실에 의해 더욱 증폭될 수 있다. 그러나 재산을 몰수당해 빈털터리로 쫓기고 있었던 카이사르가 추적자들에게 과연

8) R.M. Stogdill, "Personal factors associated with leadership: A survey of the literature," *Journal of Psychology* 25(1948), pp.35-71.

9) 최근의 특성이론에서는 감정 지능(emotional intelligence)과 사회적 지능(social intelligence)이 활용되고 있다. 그것에 관해서는 강정에 외, 『리더십론』, pp. 34-36; P.G. Northouse, *Leadership*, pp. 22-23을 참조하십시오.

10) 김육, 『성공한 리더십 vs 실패한 리더십』 (뜻이 있는 사람들, 2006); 유필화, 『역사에서 리더를 만나다』 (흐름출판, 2010); S. Beesly et al., *Leaders and Leadership*, 이동진 역, 『지도자와 리더십: 역사를 바꾼 22명의 지도자들』 (해누리 기획, 2009); M.R. Polelle, *Leadership: fifty great leaders and the worlds they made*, 김수진 역, 『역사를 바꾼 50인의 위대한 리더십』 (말글 빛냄, 2008)

11) Plutarchos, *Caesar* 5.3; Suetonius, *Divus Iulius* 1.2.

뇌물을 줄 수 있었을까?¹²⁾

카이사르는 17세에 장인인 킨나(Cinna)에 의해서 플라멘 디알리스로 지명되었다. 내전에서 승리한 술라는 킨나의 조처들을 모두 무효화하면서, 카이사르에게 이혼할 것을 요구했다. 술라의 조처로 인해 카이사르는 아직 사제직을 시작하지 않은 상태였지만, 술라가 다른 결혼을 제안하였다는 사실은 카이사르에게서 사제직을 박탈할 생각이 없었음을 암시한다. 따라서 카이사르는 술라의 이혼요구에 대해 거부한 것이 아니라 술라의 결혼제안에 대해 거부했던 것이다. 그리고 이런 행동은 플라멘 디알리스직의 성격과 관련이 있을 수 있다. 유피테르(Jupiter)를 모시는 플라멘 디알리스는 준수해야 할 금기사항과 종교적 의무로 인해 정치·군사적 활동에 제약이 따르는 성직이다.¹³⁾ 카이사르는 자신의 야망을 실현하는 데 방해가 될 수 있는 성직을 수행하지 않기 위해서는 술라의 제안을 받아들일 수 없었을 것이다.

물론 카이사르의 행동이 술라의 분노를 초래할 수도 있겠지만, 사실 술라가 분노해서 카이사르를 추방했던 것 같지는 않다.¹⁴⁾ 이후 거의 10년 동안 카이사르는 마리우스파가 아닌 술라파에 의해서 실질적인 도움을 받고 있었기 때문이다. 카이사르는 소아시아의 총독인 마르쿠스 테르무스(Marcus Thermus) 하에서 군 경력을 시작했으며, 킬리키아의 총독인 세르빌리우스 이사우리쿠스(Servilius Isauricus) 하에서도 군 생활을 했는데, 그들 모두 술라파였다.¹⁵⁾ 게다가 기원전

12) E. Badian, "From the Iulii to Caesar," in M. Griffin ed., *A Companion to Julius Caesar* (Oxford, 2009), p. 17.

13) 플라멘 디알리스는 말에 올라타서도 안 되며, 군대를 바라보거나 시체를 봐서도 안 된다. 또 1년에 하루 또는 이틀 이상 로마를 떠나 있어도 안 된다.

14) E. Badian, "From the Iulii to Caesar,"에 의하면, 술라는 결코 동료 귀족(patrician)들을 처형한 적이 없다고 한다.

15) Suetonius, *Divus Iulius* 2-3. L.R. Taylor, "The Rise of Julius Caesar," *Greece & Rome* 4(1957), pp. 12-13.

73년에는 술라파에 의해서 폰티팩스(pontifex)로 선출되기까지 했다. 따라서 카이사르가 술라의 요구를 묵살하여 망명길에 올랐다는 이야기는 카이사르와 그의 지지자들에 의해서 후에 만들어졌던 전설일 가능성이 크다.¹⁶⁾

루비콘 강 도하는 카이사르의 결단력을 보여주는 사건으로 자주 인용된다.¹⁷⁾ 도하 직전의 망설임, “주사위는 던져졌다” 라는 외침 등은 카이사르의 행동이 불가피한 최후의 선택이었음을 암시한다. 당시 폼페이우스가 동원할 수 있는 군대와 재정의 규모를 염두에 둘 때, 1개 군단만을 대동하고 도하한 것은 무모한 선택처럼 보이지만 한편으로는 카이사르의 대담함과 결단력을 보여주는 단적인 예로 간주되어 왔다. 그러나 폼페이우스의 진영에서 전쟁도 불사하려 했던 원로원의 원들이나 현대 학자들의 예상과 달리 전쟁의 주도권을 쥐고 있었던 것은 폼페이우스가 아니라 카이사르였다. 폼페이우스가 이탈리아에서 보유하고 있던 2개 군단은 사실 그 전에 카이사르의 휘하에 있었기 때문에 신뢰하기가 어려운 군단이었음을 염두에 둘 필요가 있다. 게다가 카이사르는 이미 전쟁에 대비하고 있었다. 그는 기원전 51년

16) 자신감과 관련한 두 번째 전설은 다음과 같다. 로도스(Rodos) 섬으로 향하던 카이사르가 해적들에게 붙잡혔지만, 몸값을 지불하고 풀려난 뒤 군대를 모집해서 해적들을 소탕하고 그들을 십자가형에 처했다. 그 무렵 미트리다테스(Mithridates) 왕이 로도스 섬 주변을 공격해서 속주민이 어려움에 처하자 카이사르는 다시 원정대를 조직하여 미트리다테스 왕의 군대를 격퇴시켰다. 해적들에 의해 억류되었을 때 보여주었던 행동이나 젊은 나이에 자발적으로 군대를 모집하여 전쟁에 나갔다는 점들은 분명 카이사르의 용기와 자신감을 보여줄 수 있다. 그러나 이 이야기들도 카이사르의 용기를 미화하고 있는 또 다른 신화에 불과하다. 당시 군 경력이 거의 전무했던 카이사르가 미트리다테스의 정규군을 격퇴했다는 이야기는 믿기 어렵다. 또 공식적인 지위를 가지고 있지 않았던 카이사르가 군대를 지휘하고 또 생포했던 해적들을 스스로 처형했다는 것도 사실로 받아들이기 힘들다.

17) 루비콘 강 도하에 관한 논의는 김경현, 「율리우스 카이사르(Julius Caesar)의 쿠데타」, 『서양사연구』 45집(2011), pp. 19-22를 참조하시오.

전에는 키살피나 갈리아(Cisalping Gallia) 지역에 군대를 주둔시킨 적이 없었지만, 이후 제15군단과 카이사르의 최정예 부대인 제13군단을 차례로 주둔시켰다. 또 일부 군단들은 히스파니아에 있는 폼페이우스의 군대를 경계하도록 하였으며, 나머지 군단은 알프스 남쪽으로 와서 그와 합류할 수 있도록 한 곳에 집결시켜 두었다. 전쟁의 준비를 마친 카이사르로서는 자신의 결심을 어떻게 실행에 옮기는가 하는 문제만 남아 있었다. 그 때 호민관이 카이사르에게로 도주하는 사건이 발생했으며, 그것은 전쟁을 시작할 수 있는 절호의 기회가 되었다.¹⁸⁾ 따라서 루비콘 강 도하는 카이사르의 대담함과 결단력을 보여주는 사건이라기보다는 카이사르가 사전에 치밀하게 준비해 둔 고도의 정치적 퍼포먼스였다.

비슷한 전설은 기원전 47년 1월 초 캄파니아 지역에서 숙영 중이던 군대가 일으켰던 폭동에 대처하는 카이사르의 행동에서도 발견된다. 군대는 카이사르가 파견한 두 명의 특사를 죽이고¹⁹⁾ 로마의 캄푸스 마르티우스(Campus Martius) 광장으로 진군했다.²⁰⁾ 전설에 의하면, 담대한 카이사르는 측근의 만류를 뿌리치고 혼자 폭동을 일으킨 군사들 앞에 나서서, 그들을 시민이라 부름으로써 순식간에 폭동을 진압했다.²¹⁾ 사실 이 이야기는 자주 반복되고 있기 때문에, 신뢰성에

18) T. Frank, "Caesar at the Rubicon," *The Classical Quarterly* 1(1907), pp. 223-225.

19) Dio Cassius, *Historia Romana* 42.52; Plutarchos, *Caesar* 51. 살해된 특사는 코스코니우스(Cosconius)와 갈바(Galba)이다.

20) Appianos, *Bellum Civilia* 2.92.

21) Suetonius, *Divus Iulius* 70; Plutarchos, *Caesar* 51; Appianos, *Bellum Civilia* 2.93; Dio Cassius, *Historia Romana* 42.53; Tacitus, *Annales* 1.42; Lucanus, *Pharsalus* 5.357-60. Appianos *Bellum Civilia* 2.94에 의하면, 용서를 구하던 군인들은 자신들의 지도자들을 처형하라고 요구하였지만, 카이사르가 관대하게 거부했다.

의심이 간다.²²⁾ 또 2년 전 플라켄티아(Placentia)에서 발생했던 군대 폭동 때는 카이사르가 그 지도자들을 처벌했는데, 이 경우에는 처벌을 받은 자가 없기 때문이다.²³⁾ 카이사르 휘하 10개 군단 중 9개 군단이 폭동에 참여했으며, 당시 도시 로마에서는 시민들이 부채의 면제와 임대료의 감면 등을 요구하면서 소요를 일으키고 있었다.²⁴⁾ 또 아프리카에는 폼페이우스의 잔당들이 그대로 있었다. 사면초과였던 카이사르로서는 돌파구를 찾기 위해서 혼자서라도 군대 앞에 설 수밖에 없었을 것이다. 그러나 전설과 달리 카이사르는 군대의 폭동을 달래기 위해서 요구 조건들을 수용할 수밖에 없었을 것이다. 요구 조건에 따라 카이사르의 4개 군단(VII, VIII, XI, XII)이 해산되었던 것 같으며, 전에 약속했던 보너스가 지급되고 토지분배가 시작되었다.²⁵⁾

마지막으로 카이사르의 지적능력을 검토해 보자. 지적능력은 보통 언어능력, 지각능력, 추리력 등을 포함하는데,²⁶⁾ 카이사르는 특히 언어능력이 뛰어났다고 한다. 카이사르는 우렁찬 목소리로 동작과 몸짓에서 열기를 내뿜으면서도 기품을 잃지 않으면서 연설을 했다. 키케로(Cicero)는 자신의 저서에서 웅변가들을 하나하나 열거하면서 “카이사르를 능가할만한 웅변가를 나는 알지 못한다. 그의 스타일은 단아하면서도 광채로 빛난다. 또 장중하고 고고하기까지 하다”라고 극찬하고 있다.²⁷⁾ 물론 필자가 카이사르의 웅변술을 부인하려고 하는

22) 스키피오 아프리카누스(Scipio Africanus)와 게르마니쿠스(Germanicus)에게서도 비슷한 상황이 연출되고 있다. Livius, *Ab Urbe Condita* 28.24-32; Tacitus, *Annales* 1.31-44.

23) Plutarchos, Caesar 51; Dio Cassius, *Historia Romana* 42.55; Suetonius, *Divus Iulius* 70.

24) Cicero, *Epistulae ad Atticum* 11.16; Dio Cassius, *Historia Romana* 42.30.

25) S.G. Chrissantos, "Caesar and the Mutiny of 47 BC," *The Journal of Roman Studies* 91(2001), p. 73.

26) 강정에 외, 『리더십론』, p. 31.

것은 아니다. 그러나 언어적 능력은 물론 선천적인 측면도 있겠지만 후천적인 노력에 의해서도 얼마든지 고양될 수 있다. 로마의 정치 구조에서는 웅변술이 매우 중요하였기 때문이다.²⁸⁾ 로마의 귀족들은 어렸을 때부터 웅변술에 관한 체계적인 교육을 받고 있었다. 카이사르도 예외는 아니었다. 그는 집에서 안토니우스 그니포(M. Antonius Gnipho)의 가르침을 받았는데, 그니포는 훌륭한 문법 선생이었을 뿐만 아니라 언어와 문학에도 정통했다고 한다. 또한 웅변술도 뛰어난 키케로도 그를 자주 방문할 정도였다고 한다.²⁹⁾ 이후 카이사르는 로도스 섬에서 머물면서 훌륭한 웅변술 교사인 아폴로니우스 물론(Apollonius Molon) 밑에서 수학하기도 했다. 현재로서는 카이사르의 웅변술이 선천적이었는지 또는 후천적이었는지를 가늠할 수 없다. 사실 그럴 필요도 없는 것 같다.

필자는 카이사르가 리더로서 자신감, 결단력, 지적 능력과 같은 자질들을 갖고 있지 않았음을 주장하려는 것이 아니다. 다만 카이사르가 이런 특성들을 선천적으로 갖고 태어났을 것이라는 리더십 연구자들, 특히 특성이론 연구자들의 믿음에 문제를 제기하려는 것이다. 이런 자질들은 리더가 처한 환경적 요인이나 리더 자신의 후천적 노력에 의해서도 충분히 함양될 수 있음을 간과해서는 안 된다. 더욱 더 중요한 것은 리더십 연구자들이 근거로 제시하고 있는 전설이나 일화들은 역사 사료로서의 가치에 한계가 있음을 항상 염두에 두어야만 한다.

27) Cicero, Brutus 261.

28) 로마 정치구조에서 웅변술이 가지고 있는 의미와 중요성에 관해서는, 김경현, "The Public Speech as a Political Dialogue in the Middle Roman Republic," 『중앙사론』 32권(2010), pp. 273-306을 참조하십시오.

29) E. Fantham, "Caesar as an Intellectual," in M. Griffin ed., *A Companion to Julius Caesar* (Oxford, 2009), p. 144.

II. 거래적 리더십과 카이사르의 성공

카이사르는 공적인 경력도 남들보다 다소 빨리 시작했으며, 젊은 나이에 불구하고 폰티팩스 막시무스(Pontifex Maximus)에 선출되기까지 했다. 그리고 기원전 58년부터 거의 9년 동안 갈리아 총독으로서 800여개의 소도시와 300여개의 부족을 정복하여 갈리아 지역을 로마의 속주로 편입시켰다. 또 내전에서는 당대 최고의 정치가 폼페이우스에게 승리하여 결국 로마의 제 일인자가 되었다. 이런 카이사르의 성공을 결단력, 자신감, 지적 능력과 같은 특성들로 설명할 수 없다면, 과연 그것을 어떻게 받아들여야 하는가? 리더십 연구자들은 카이사르의 행동에서 그 답을 찾고 있다.

1940~50년대에 걸쳐 유행했던 행동주의 심리학의 발달은 리더십의 행동이론(behavior theory)을 탄생시키는 데 일조했다.³⁰⁾ 물론 성격, 지능, 태도, 가치관 등 리더의 내면적 특성을 파악하는 것보다는 리더의 외면적 행동을 관찰하는 것이 더 수월했기 때문이기도 했다. 어떤 특성을 가진 리더가 효과적인 가보다는 어떤 행동을 하는 리더가 효과적인가를 규명하고자 하는 행동이론은 리더의 행동을 과업지향적 행동(task behavior)과 관계지향적 행동(relationship behavior)으로 구분하고 있다. 과업지향적 행동은 집단의 구성원들이 과업목표를 달성할 수 있도록 도와주는 행동이며, 관계지향적 행동은 “구성원 간에 호의적인 인간관계를 가지고 잘 지내도록 도와주며 일터에서 만족을 느끼도록 도와주는 행동이다.”³¹⁾ 행동이론은 크게 오히이오

30) 강정에 외, 『리더십론』, pp. 52-72; 민경호, 『리더십: 이론과 개발』, pp. 211-215; P.G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice*, pp. 69-89.

31) 민경호, 『리더십: 이론과 개발』, p. 211. 1939년 아이오와 대학의 리피트(R.

(Ohio) 대학의 연구,³²⁾ 미시간(Michigan) 대학의 연구,³³⁾ 블레이크

Lippitt와 화이트(R. White)는 집단역학 연구의 아버지라 일컫는 레윈(K. Lewin)의 지도하에 청소년의 행동을 관찰하여 집단 내에서 의사결정 권한이 어디에 있느냐에 따라 리더십을 민주적 리더십, 권위적 리더십, 자유방임적 리더십으로 구분했다. 민주적 리더십은 의사결정 권한을 부하들에게 진폭 위임하는 리더십이며, 권위적 리더십은 집단 내 모든 의사 결정을 리더 혼자서 행하는 리더십이다. 자유방임적 리더십은 리더가 가능한 의사결정 과정에 참여하거나 간섭하지 않고 구성원들에게 그 권한을 완전히 위임한다. 연구 결과 집단 구성원들은 권위적 리더보다는 민주적 리더를 더 선호하고, 집단 내에서의 적대행위는 민주적인 집단에서보다 권위적 집단과 방임적 집단에서 분명히 더 높은 것으로 나타났다. 또 집단의 생산성은 다른 유형의 리더보다 민주적 리더가 더 높은 것으로 나타났다. 이 연구는 20명 정도의 청소년만을 표본으로 사용했기 때문에, 연구 결과를 일반화하는 데 제약이 있다. 그러나 리더십 연구의 관심을 특성연구에서 행동연구로 진입하게 하는 계기가 되었다.

32) 미국 오하이오 대학의 연구자들은 특성이론에 반발하여 1945년부터 자체적으로 개발한 리더행동기술설문지(Leader Behavior Description Questionnaire: LBDQ)를 사용하여 여러 행태의 집단과 상황에서 리더의 행동을 분석했다. 그 결과 리더의 행동을 배려행 행동(consideration behavior)과 구조주도형 행동(initiating structure behavior)으로 구분했다. 전자는 근본적으로 관계지향적 행동으로 우정, 존중, 상호신뢰 및 부하의 복리후생에 대한 관심 등을 표시하는 행동으로서 인간관계에 더 큰 관심을 둔다. 반면 후자는 과업지향적 행동으로 직무나 인간을 조직화하는 것으로 리더가 과업을 정의, 할당하며 엄격한 감독을 통해 생산 실현에 보다 큰 관심을 둔다. 그러나 오하이오 대학의 연구는 리더의 행동을 단순 차원이 아닌 두 개의 다른 차원으로 표시하고 있는 것이 특징이다. 다시 말해서 배려와 구조주도라고 하는 리더의 행동 유형은 서로 독립적인 관계이기 때문에 리더는 이 두 가지 행동유형을 서로 다른 형태로 보인다고 할 수 있다. 예를 들어 구조주도형 행동이 높은 리더가 배려행 행동은 높을 수도 또는 낮을 수도 있다. 비슷하게 구조주도형 행동이 낮은 리더는 배려행 행동이 낮을 수도 또는 높을 수도 있다. 물론 두 중요한 척도에 대한 설문지 측정의 적절성에 대해 의문을 가질 수 있지만, 그럼에도 오하이오 대학의 연구는 리더십 연구를 경험적인 연구로 전향시키는 데 중요한 역할을 하였다고 할 수 있다.

33) 오하이오 대학과 거의 비슷한 시기에 미시간 대학의 조사연구센터에서는 리커트(R. Likert) 등이 중심이 되어 리더의 행동과 집단 생산성 및 구성원의 만족감과의 관계를 연구했다. Michigan 대학의 연구도 리더의 행동을 두 척도로, 즉 생산중심적인 행동(production orientation behavior)과 근로자 중심적인 행동(employee orientation behavior)으로 구분했다. 생산중심적인 행동은 리더가 생산과업을 중요시하고 생산방법과 절차 등 세부적인 사항에 관심을 가지며 공식 기원과 권력에 비교적 많이 의존하면서 부하들을 치밀하게 감독하는 반면, 근로

(Blake)와 무톤(Mouton)의 연구로³⁴)로 구분해볼 수 있다.

리더십의 행동이론은 리더의 개인적인 자질보다는 행동유형에 초점을 두고 리더의 행동을 과업지향적인 것과 관계지향적인 것으로 구분하여 관계지향적인 정도가 높은 리더나 양자가 모두 높은 리더가 집단에서 높은 유효성을 달성했다고 주장하고 있다.

카이사르는 직무를 조직하고 엄격한 감독을 통해 목적을 달성하는데 뛰어난 능력을 발휘했다. 그는 전투에 앞서 항상 정보원들을 파견하여 적에 대한 정보를 철저하게 수집한 뒤 작전을 세웠으며, 병사들을 아주 가혹하게 훈련시키곤 했다. 또 항상 군대를 빠르게 이동시켜 적의 허점을 노렸으며, 로마의 기술력을 최대한 활용하여 다리를 건설하거나 공성용 무기들을 만들어 적을 위협했다. 전투 지역을 직접 고른 후에는 주위를 방책으로 둘러싸게 하였으며, 전투가 발생하였을 때는 병사들로 하여금 자기 자리를 철저히 지키면서 전투에 임하게 했다.³⁵) 그렇다고 카이사르가 업무를 할당하고 엄격하고 감독하는 과업

자 중심적인 행동은 리더가 근로자와의 관계를 중요시하고 근로자의 욕구충족과 발전 등 이들의 개인적인 문제에 많은 관심을 갖고 권한을 이양하면서 근로자에게 자유재량을 많이 준다. 연구 결과 집단의 생산성과 구성원의 만족감 사이에는 높은 수준의 일관성 있는 관계가 나타나지 않았지만, 일반적으로 근로자 중심적인 리더의 태도와 행동이 집단의 성과를 높이는 데 효과적이었다고 할 수 있다.

34) 텍사스 대학의 블레이크와 무톤은 오하이오 대학과 미시간 대학의 연구들을 바탕으로 생산에 대한 관심과 인간에 대한 관심의 개념을 교차시킨 관리격자이론(managerial grid theory)을 정립했다. 그들은 인간을 고려한 수직적인 축과 생산을 고려한 수평적인 축으로 조직을 특성화했다. 그리고 각 축은 관심의 정도에 따라 9등급으로 세분화했다. 그 결과 이론적으로는 81가지의 리더의 유형이 나오지만, 이 중에서 기본적인 형태로 (1.1)형, (1.9)형, (9.1)형, (9.9)형, (5.5)형을 들 수 있다. 여기에서 가장 이상적인 리더의 유형은 (9.9)형의 리더로, 그는 생산과 인간에 모두 지대한 관심을 보여 근로자의 자아실현의 욕구를 만족시켜 주고 신뢰와 참여의 분위기를 조성하면서 과업달성을 강조한다.

35) D. Armstrong, "Caesar's Art of War," *The Classical Weekly* 32(1939), pp. 291-293; N. Rosenstein, "General and Imperialist," M. Griffin ed., A

지향적인 리더만은 아니었다. 그는 부하들과의 관계에도 꽤나 신경을 쓰는 리더였다. 그는 병사들을 신분과 관계없이 항상 공평하게 대했으며, 티투리우스(Titurius)의 부대가 참패했다는 소식을 듣고는 복수할 때까지 머리와 수염을 깎지 않을 정도로 병사들을 애지중지하였다.³⁶⁾ 언젠가 길을 가다 폭풍우 때문에 가난한 시골집에서 하루 밤을 묵게 되었을 때도 아팠던 오피우스(Oppius)에게 잠자리를 양보하고 자신은 다른 부하들과 처마 밑에서 밤을 새우기도 했다.³⁷⁾ 또 전투에서도 부하들과 함께 직접 위험을 감수하는 것을 마다하지 않았다.³⁸⁾

이처럼 카이사르는 장군으로서 카이사르는 과업지향적인 측면과 관계지향적인 측면에서 모두 뛰어난 능력을 보여주었다고 할 수 있다. 그러나 이런 행동이 카이사르에게서만이 아니라 로마의 군 사령관들에게서 공통적으로 발견된다는 사실을 간과해서는 안 된다. 카이사르는 로마 군대의 전술 교본에 따라 행동했던 것이다. 로마의 장군들은 전투가 진행되는 동안 군대의 이동을 통솔해야 하기 때문에 항상 전장에서 직접 군대를 지휘할 필요가 있었다. 특히 또 군대가 위험에 처했을 때 부하들을 격려하기 위해서 항상 용기와 투지를 보여 주어야만 했다.³⁹⁾ 따라서 카이사르의 행동은 다른 장군들의 그것보다 월등했다고는 할 수 있지만, 독특한 것은 결코 아니었다. 사실 카이사르가 뛰어난 능력을 발휘할 수 있었던 것은 그가 로마에서는 거의 예외적으로 오랫동안 군대를 지휘했기 때문이기도 하다. 따라서 그가 전장에서 보여준 행동으로 그의 업적들을 모두 설명하기는 어려울 수

Companion to Julius Caesar (Oxford, 2009), pp. 85-99.

36) Suetonius, *Divus Iulius* 67.

37) Suetonius, *Divus Iulius*, 72.

38) Suetonius, *Divus Iulius* 62; Plutarchos, *Caesar* 17.2.

39) N. Rosenstein, *Imperatores Victi: Military Defeat and Aristocratic Competition on the Middle and Late Republic*(Berkeley, 1990), pp. 114-152.

있다. 즉 카이사르의 행동이 리더십의 유효성을 완전하게 결정할 수 있는 것은 아니다.⁴⁰⁾ 뿐만 아니라 이런 설명은 카이사르 개인의 특징만을 고려하고 카이사르의 추종자들을 고려하지 않고 있다는 문제점을 내포하고 있다.

아리스토텔레스가 인간을 정치적 동물(homo politicus)이라 언급했던 것처럼, 인간은 사회적 존재이다. 인간은 태어나면서부터 어머니와의 폐쇄적인 관계를 청산하고 죽을 때까지 사회와 관계를 맺으면서 살아간다. 인간은 이런 관계에서 결코 벗어날 수 없는 사회적 존재이다. 개인이든 조직이든, 중요한 것은 이들 상호 상호간에 어떤 관계를 맺느냐이다. 따라서 필요한 것은 리더와 추종자 간의 관계이다.

로마에서 군사적 능력을 발휘할 수 있는 기회는 그것을 원하는 자의 군사적 능력이 아니라 고위 정무관직으로의 선출이 제공한다. 카이사르는 동료들보다 약간 빨리 공적 경력을 시작하였으며, 20대 동안 장래의 정치적인 성공과 군사적인 명예를 얻기 위한 단계를 착실하게 밟아나갔다. 군사호민관, 콰이스토르, 폰티팩스 막시무스, 프라이토르, 콘술을 선출하는 선거에서의 승리가 보여주는 것처럼, 유권자인 로마 시민의 지지를 얻는 데 성공하였다. 프라이토르와 콘술로 선출되어 군대를 지휘하게 되었을 때에는 병사들이 카이사르에게 충

40) 보편타당한 리더십 특성과 이론을 규명하려는 연구가 실효성을 잃어감에 따라 1960년대 후반부터는 리더십의 유효성은 상황에 따라 달라진다는 전제하에서 상황을 고려한 연구, 이른바 상황이론(Contingency Theory)이 활기를 띠게 되었다. 상황이론에서는 과업의 구조화 정도, 리더-구성원간의 관계의 질, 리더의 직위 권한, 부하의 역할 명확성, 집단규범, 정보의 이용가능성, 리더의 결정을 부하가 수용하는 정도, 부하의 성숙도 등 다양한 상황요인들을 연구했다. 상황이론도 여러 가지 차원에서 분류할 수 있으나 연구자에 따라서 허시(Hersey)와 블랜차드(Blanchard), 피들러(Fiedler), 그리고 하우스(House)의 연구로 구분될 수 있다. 그러나 상황이론은 상황의 속성상 이론의 유용성을 제한하는 개념적 약점을 내포하고 있기 때문에, 리더십을 실제적으로 적용하는 데는 어려움을 갖고 있다고 할 수 있다.

성을 바쳤다. 내전이 발생했을 때에도 각 군단의 백인대장들은 자신들의 호주머니를 털어 한 명씩을 기병으로 차출하고, 병사들 전원이 곡식이나 봉급도 받지 않은 채 충성을 다했다.⁴¹⁾ 갈리아의 동맹들은 카이사르가 필요로 하는 곡물과 다른 보급품들을 제공하는 역할을 하였으며, 특히 갈리아의 기병대는 카이사르 공격부대의 중요한 부분을 차지했다. 심지어 내란이 발생하자 갈리아인들이 카이사르 군대의 핵심을 차지하게 되었다.⁴²⁾

로마의 시민들과 군인들은 왜 카이사르를 지지하였는가? 이를 위해서는 카이사르와 시민 그리고 카이사르와 군인들 간에 어떤 교환관계가 있었을까 라는 질문을 해 볼 필요가 있다. 1980년대에 들어오면서 새로운 리더십 이론으로 등장했던 거래적 리더십(transactional leadership)이 해결의 실마리를 제공할 것 같다. 그것은 리더가 추종자에게 교환적 의도를 갖고 접근하는 것으로서, 리더가 가지고 있는 어떤 가치를 추종자가 가지고 있는 가치와 교환하여 거래이익을 얻고자 하는 리더십이다. 즉 거래적 리더십은 리더가 조건적 보상이나 인센티브를 사용해서 추종자들이 바람직한 행동을 하도록 만드는 과정이라 할 수 있다.⁴³⁾ 군인으로서 카이사르는 부하들의 충성심을 얻기 위해 부와 명예를 골고루 분배하는 것을 잊지 않았다. 카이사르의 병사들이 자신들의 돈을 우호적인 도시들에게 맡겨 둘 정도로 갈리아 전쟁은 병사들에게 두둑한 보따리를 안겨 주었다.⁴⁴⁾ 또 카이사르는 내전이 발발했을 때, 그리스로 출발하기 전 브룬디시움(Brundisium)

41) Suetonius, *Divus Iulius* 68.1.

42) 카이사르의 군대와 그 구성에 관해서는, S.G. Chrisssantos, "Caesar and the Mutiny of 47 BC," pp. 66-69를 참조하시오.

43) J.M. Burns, "From transactional to transformational leadership, Learning to share the vision," *Organizational Dynamic* 18(1990), p. 319.

44) Caesar, *Bellum Gallicum* 5.47.

에서,⁴⁵⁾ 그리고 파르살루스(Pharsalus)에서 폼페이우스와의 결전을 앞두고 병사들에게 현금 보너스를 약속하기도 했다.⁴⁶⁾ 물론 앞에서도 보았듯이, 그리스에서의 전쟁은 갈리아에서의 전쟁처럼 많은 전리품과 상여금을 제공하지 못해 군단병들의 폭동을 야기시켰지만 말이다. 이후 군단의 고참 병사들에게는 내란 초기에 지급한 3천 세스테르티우스 외에, 전리품 명목으로 보병 한 사람에게 2만 4천 세스테르티우스를 나누어주었으며, 농지도 분배하였다.⁴⁷⁾ 카이사르는 자신을 지지하는 갈리아 인들에게도 혜택과 특권을 부여하는 것을 잊지 않았다. 그는 아이두이족(Aedui)과 같은 우호적인 부족들을 지지하여 다른 부족들에 대해 사법권을 행사할 수 있도록 하였으며,⁴⁸⁾ 갈리아 부족 내의 지배자들에게 부와 명예를 제공하여 그들의 충성을 확보하였다.

카이사르는 정치가로서 시민들의 지지를 얻기 위해서라면 뇌물을 제공하는 것도 주저하지 않았다. 기원전 65년 아이딜리스로 선출되자, 코미티움(Comitium)과 포룸(Forum)을 장식하고 카피톨리움(Capitolium)에도 임시 회당을 지어 값진 물건들을 진열하였다. 또 각종 경기와 공연을 개최했으며, 특히 검투사 경기를 제공하기도 했다.⁴⁹⁾ 또 폰티팩스 막시무스 선거에서 승리하기 위해 거액의 뇌물을 뿌렸는데, 그 돈이 다 빛이었기 때문에 선거 당일 자신의 어머니 아우렐리아(Aurelia)에게 “폰티팩스 막시무스가 되지 못하면 다시는 집으로 돌아오지 않겠다” 라고 말했다고 한다.⁵⁰⁾ 또 카이사르는 정책 입안을 통해 시민, 퇴역병, 숙주민들에게 보상을 했다.⁵¹⁾ 기원전 59년

45) Casar, *Bellum Civile* 3.6; Appianos, *Bellum Civilia* 2.47.

46) Appianos, *Bellum Civilia* 2.92.

47) Suetonius, *Divus Iulius* 38.1.

48) Caesar, *Bellum Gallicum* 4.13.

49) Suetonius, *Divus Iulius* 10.

50) Suetonius, *Divus Iulius* 13.

콘술이 되었을 때에는 지지를 약속했던 폼페이우스와 크라수스를 위해서 폼페이우스의 퇴역병에게 농지를 분배했으며, 조세징수업자(publicani)에게 원래 수주금액의 1/3을 반환해 주었다. 기원전 49년에는 포 강 너머와 알프스 이남에 정착한 갈리아인들과 히스파니아 남서부에 위치한 항구 도시인 가데스(Gades)의 주민들에게 로마의 시민권을 부여하였다.⁵²⁾ 또 카이사르는 기원전 44년에 암살될 때까지 도시 빈민과 퇴역병들의 정착을 위해 이탈리아 밖에 20개 이상의 식민지를 건설하여 8만 명의 이상의 식민자를 이주시켰다.

거래적 리더십에서 조건적 보상이 효과를 발휘하기 위해서는 4가지 상황이 전제되어야 한다. 첫째, 리더가 강한 권한을 보유하고 있어야 한다. 둘째, 추종자가 보상을 받기 위해서는 리더에게 의존해야 한다. 셋째, 보상을 기대하는 성과가 추종자의 노력과 능력에 의해 달성되어야만 한다. 넷째, 성과가 정확하게 측정되어야만 한다.⁵³⁾ 사실 카이사르와 추종자 간의 이해관계는 위의 4가지 전제조건에 정확하게 부합된다고 할 수 있다. 카이사르는 권력을 창출하고 유지하기 위해서는 시민들과 병사들의 지지가 절실하게 필요하였으며, 로마의 시민들과 병사들도 자신들이 원하는 바를 얻기 위해서는 카이사르의 도움이 필요하였다. 이것이 카이사르와 추종자 간에는 거래가 성립될 수 있었던 이유이다.

카이사르는 정적들에게 관용(clementia)을 베풀어 그들의 생명, 재산과 시민권을 박탈하지 않은 것으로 유명하다. 키케로도 허락을

51) 정책에 관한 내용은 김경현, 「율리우스 카이사르(Julius Caesar)의 쿠데타」, pp. 27-31; Z. Yavetz, *Julius Caesar and his public Image* (New York, 1983)을 참조하시오.

52) Cicero, *Epistulae ad Atticum* 8.12.2; Caesar, *Bellum Civile* 1.3.6; Dio Cassius, *Historia Romana* 41.24.1.

53) 강정에 외, 『리더십론』, p. 146.

받아 이탈리아로 귀환하였으며,⁵⁴⁾ 키케로의 청원으로 리가리우스(Ligarius)도 같은 사면을 받았다.⁵⁵⁾ 심지어 브루투스(Brutus)와 카시우스(Cassius)는 관직까지 받았다.⁵⁶⁾ 그러나 카이사르가 모두에게 관용을 베푼 것은 결코 아니다. 키케로의 청원에도 불구하고 카이키나(Caecina)는 귀환을 허락받지 못했다. 또 기원전 49년 스페인에서 패배한 폼페이우스파 군인들을, 비록 부하들의 요청이었다고는 하지만, 살려주지 않았으며, 기원전 46년 탐수스(Thapsus) 전투에서 승리한 후에는 생존자들을 학살하였다.⁵⁷⁾ 이어서 1년 전에 캄파니아에서 군대의 폭동을 주도했던 지도자들에게 잊지 않고 보복을 했다.⁵⁸⁾ 이처럼 관용의 미덕이 카이사르의 가슴 깊숙한 곳에 자리 잡고 있었던 것 같지는 않다.⁵⁹⁾ 그럼에도 카이사르는 동료 시민들이 자신의 관용을 두드러진 특징으로 받아들이길 원했던 것 같다.⁶⁰⁾ 또 살해되기 얼마 전에는 카이사르와 여신 클레멘티아가 공동으로 소유하는 신전을 봉헌한다는 법안이 가결되기도 했다. 이런 점에서 카이사르는 관용을 정치적 수준으로 끌어올린 최초의 인물이라 할 수 있다.⁶¹⁾ 이미 키케로는 카이사르가 코르피니움(Corfinium)을 함락한 후 보여주었던 관용의 정책적인 측면을 간파하고 있었다.⁶²⁾ 카이사르의 지지자였던 쿠

54) Plutarchos, *Cicero* 39.

55) Cicero, *Pro Ligario* 6,13.

56) Plutarchos, *Caesar* 57; Suetonius, *Divus Iulius* 75.

57) S.G. Chrissanthos, "Caesar and the Mutiny," p. 70.

58) Dio Cassius, *Historia Romana* 42.55.

59) 카이사르의 관용에 관한 논의는 D. Konstan, "Clemency as a Virtue," *Classical Philology* 100(2005), pp. 337-346을 참조하십시오.

60) Caesar, *Bellum Gallicum* 2.14; 2.28; 2.31; *Bellum Civile* 1.72; 1.74; 1.85; 3.98.

61) 김경현, 「율리우스 카이사르(Julius Caesar) 생전의 신격화(Apotheosis)」, 『서양 고대사연구』 19집(2006), pp. 53-57.

62) Cicero, *Epistulae ad Atticum* 8.13.

리오(Curio)도 키케로와의 대화에서, “카이사르가 잔인한 행동을 자제하는 것은 그의 선천적인 성향 때문이 아니라 카이사르 자신이 관용이 그에게 이득을 가져다 줄 것으로 생각하고 있기 때문이다”라고 밝힌 바 있다.⁶³⁾ 이런 점에서 카이사르의 관용도 거래적 리더십의 한 구성요소로 이해될 수 있다.

III. 변혁적 리더십의 결여와 카이사르의 죽음

기원전 44년 3월 15일 카이사르는 동료 원로원 의원들에 의해 무참하게 살해당하였다. 사실 카이사르의 암살에 관한 대부분의 설명은 사건이 있는 지 거의 150여년이 지나서 쓰여 졌기 때문에 서술의 목적에 따라 왜곡되고 윤색되었을 가능성이 크다. 따라서 음모자들이 카이사르를 왜 살해하였는지를 분명하게 규명하기는 어렵다. 카이사르의 신격화, 왕정의 회복, 선거의 조종과 무시, 원로원에 대한 경시, 심지어 동방으로의 천도에 대한 두려움에서 공화국을 부활시키려는 공화파의 순수한 의도에 이르기 까지 그 이유는 매우 다양하다. 물론 암살자들도 동일한 이해관계를 가지고 있지 않다. 카이사르에게 용서를 받은 폼페이우스파, 카이사르와 동고동락했던 정치·군사적 동반자, 카이사르의 처남 등 다양한 정치적 색깔과 이해관계를 가진 자들이 골고루 참여하고 있었다.⁶⁴⁾

조건적 보상, 인센티브, 관용을 매개로 하는 거래적 리더십의 본보기라 할 수 있는 카이사르는 왜 살해되었는가? 위에서 언급했듯이,

63) Cicero, *Epistulae ad Atticum* 9.7.2.

64) 카이사르의 암살자들에 대해서는 A. Lintott, "The Assassination," in M. Griffin ed., *A Companion to Julius Caesar* (Oxford, 2009), pp. 77-78을 참조하십시오.

종래의 역사적 접근을 통해서도 그 이유를 분명하게 규명하기 어렵다. 그런 점에서 1980년대 거래적 리더십과 함께 등장했던 변혁적 리더십(transformational leadership)이 그 답을 제공할 수 있을는지 모른다.

변혁적 리더십이란 번즈(J.M. Burns)가 처음으로 제시하였지만 1985년 베스(B.M. Bass)가 조직상황에 맞추어 구체화함으로써 널리 알려지게 된 리더십 이론이다. 그는 전통적인 거래적 리더십(transactional leadership)을 비판하면서, 리더가 추종자들로 하여금 개인적인 이해관계를 넘어서 기대이상의 성과를 달성하도록 하는 과정이 변혁적 리더십이라고 정의하였다. 변혁적 리더십은 4가지 하위 변수, 즉 카리스마, 영감적 동기부여, 개별적 배려, 지적 자극으로 구성되어 있다. 카리스마란 리더가 구성원들에게 제시한 비전을 따르도록 하는 특별한 능력을 의미한다. 이 때 리더는 공포, 탐욕, 증오 등의 감정에 의존하는 것이 아니라 자유, 정의, 평화 등과 같은 도덕적 가치에 호소한다. 영감적 동기부여란 구성원에게 비전을 제시하고 열정을 불러일으키며 격려를 통해 에너지를 북돋우고 업무에 매진하도록 만드는 행동이다. 개별적 배려는 구성원들이 가지고 있는 개인적인 욕구 및 능력의 차이를 인정하고 구성원들로 하여금 높은 성과를 올릴 수 있도록 잠재력을 개발해주는 리더십 행동을 말한다. 끝으로 지적 자극은 구성원들에게 문제해결을 새로운 방법으로 시도하도록 하거나, 구성원 자신의 신념과 가치관, 그리고 리더의 신념과 가치관에 대하여 의문을 가지도록 조장함으로써 구성원의 창의성을 개발하도록 하는 리더십 행동을 말한다.⁶⁵⁾

요약하면 변혁적 리더십은 도덕적 가치에 기반을 둔 비전을 제시하고 구성원으로 하여금 스스로 잠재력과 창의성을 개발하게 만드는

65) 강정애 외, 『리더십론』, pp. 148-154; 이덕로, 『리더십의 이해』 (문영사, 2008), pp. 94-95.

과정이라 할 수 있으며, 이런 점에서 변혁적 리더십은 현재의 새로운 리더십으로 떠오르는 카리스마 리더십⁶⁶⁾ 및 슈퍼 리더십⁶⁷⁾과도 일맥상통하는 것 같다.

5년에 걸친 내전에서 승리한 카이사르에게 가장 시급한 과제는 로마 재건을 위한 체계적이고 종합적인 청사진, 즉 비전의 제시였다. 아울러 이런 비전을 실행에 옮길 수 있는 소양과 책임감을 가진 정치적 파트너의 양성도 필요했다. 그러나 카이사르가 실제로 염두에 두고 있었던 정체가 무엇이었는지는 분명하지가 않다. 과거 많은 학자들은

66) 1920년대에 베버(M. Weber)가 하늘이 부여한 재능(charism)이란 의미의 카리스마를 권위의 한 형태로서 주목하였지만, 카리스마 리더십의 이론이 본격적으로 제시되기 시작한 것은 그리 오래되지 않았다. 그것의 이론적 기초를 제공한 학자는 하우스(R. House)이다. 그는 카리스마 리더를 자기 신뢰와 지배에 대한 욕구가 매우 강하며, 자신의 신념의 정당성에 대해 강한 확신을 가지고 있는 리더로 기술하고 있다. 또 그에 의하면, 카리스마 리더는 역할 모델링, 이미지 구축, 목표설정, 높은 기대치의 제시, 구성원의 능력에 대한 자신감 표현, 동기부여 등의 구체적인 행태를 보이는 반면, 구성원은 리더의 신념의 정당성을 무조건적으로 수용하고 리더에 대한 자발적인 복종과 애정을 보여준다고 한다. 한편, 콩거와 카눈고(Conger & Kanungo)는 카리스마는 귀인 과정의 결과라는 가정에 기초하여 다른 카리스마 리더십 이론을 제시하고 있다. 즉 구성원들은 리더의 행동과 결과를 관찰한 것에 기초하여 리더에게 카리스마적인 특성들을 귀인시킨다는 것이다. 카리스마의 귀인을 유도하는 행동에는 세 가지 차원이 있는데, 리더는 구성원이 수용할 수 있는 범위 내에서 현재와는 현저하게 다른 이상을 적극적으로 제시하며, 이상의 추구에 있어 자기희생과 자신의 지위, 돈 등의 손실을 감수한다. 마지막으로 리더는 공통의 이상을 실현하기 위해 비전통적인 방식으로 행동한다. 카리스마 리더십에 관해서는, J.A. Conger & R.N. Kanungo, "Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings," *Academy of Management Review* 12(1987), pp. 637-647을 참조하시오.

67) 슈퍼 리더십은 리더의 뜻을 무조건적으로 따르도록 하는 전통적인 리더십의 개념과는 근본적으로 다른 이론이다. 1980년대 중반 맨즈(C.C. Manz)가 처음으로 제시했으며, 이후 시مز(H.P. Sims Jr.)와 함께 수행했던 실증적 연구를 통해 구체화되었다. 그들에 의하면, 슈퍼 리더십은 리더십 조직의 구성원들로 하여금 스스로를 이끌도록 유도하는 리더십을 말한다. 다시 말해 슈퍼 리더십은 구성원 각자의 잠재적인 셀프 리더십을 고무하고 활성화하는 리더십이라 할 수 있다. 그러기 위해 슈퍼 리더는 조직 구성원들에게 권한과 책임을 위임함으로써, 구성원들 스스로가 목표를 설정하고 업무를 처리할 수 있는 기술과 역량을 키우도록 해야 한다. 슈퍼 리더십에 관해서는 C. Manz & P. Sims, Jr., *The New Super Leadership*, 김남현 역, 『슈퍼리더십』(경문사, 2002)을 참조하시오.

카이사르가 헬레니즘적 군주정을 수립하려 하였다고 주장했다.⁶⁸⁾ 물론 카이사르는 생전에 신적인 명예들을 체계적으로 부여받았음이 분명하다.⁶⁹⁾ 그러나 키케로의 글에서도 카이사르가 세습 군주정과 신격화를 완전하게 결합하려 했다는 암시를 발견할 수 없었다. 그렇다고 카이사르가 왕정을 획책하고 있었던 것 같지도 않다. 그는 로마인들이 왕에 대해 가지고 있는 증오에 대해 알고 있었다.⁷⁰⁾ 카이사르는 자신을 왕으로 환호하는 자들에게 자신은 렉스(Rex)가 아니라 카이사르(Caesar)라고 말하였으며, 루페르칼리아(Lupercalia) 축제에서 안토니우스가 자신에게 왕관을 바치자 그것을 거부하고 자신의 행동을 파스티(Fasti)에 기록해 둘 것을 요구했다.⁷¹⁾ 무엇보다도 카이사르는 자신의 종신 디타토르직을 로마 정체의 항구적인 장치로 전환시키려 하지도 않았다. 그렇지만 그는 어떤 대안도 제시하지 않았을 뿐만 아니라 동방으로 서둘러 떠나 자신에게 주어진 임무를 외면하려 했다.

그렇다고 카이사르가 권력을 공유하거나 위임하려고 한 것도 아니었다. 그는 기원전 48년 두 번째 콘솔로 선출되었으며, 파르살루스 전투에서 승리한 후에는 1년 임기의 디타토르로 지명되었고, 호민관의 권한을 부여받기 까지 하였다. 카토에게 승리한 이후에는 10년 임기의 디타토르로 추대되었으며, 기원전 46년과 45년에는 콘솔로 취임했다. 기원전 44년 초에는 종신 디타토르로 임명되었다. 카이사르는 기원전 47년부터 44년까지 정무관의 수를 계속 증가시켰으며, 원로원의 정원도 6백 명에서 9백 명으로 확대하였다. 정부의 확대는 비대해

68) L.R. Taylor, *The Divinity of the Roman Empire* (Philadelphia, 1931). 다른 견해들은 V. Ehrenberg, "Caesar's final aims," *HSCP* 68(1964), pp. 149-161; A. Alföldi, "Review of Gesche," *Phoenix* 24(1970), pp. 166-176을 참조하시오.

69) 김경현, 「율리우스 카이사르(Iulius Caesar) 생전의 신격화(Apotheosis)」, pp. 35-64.

70) Appianos, *Bellum Civiltia* 2.107.

71) Cicero, *Orationes Philippicae* 2.87.

진 공화국의 효율성을 제고하기 위한 조치일 수도 있지만, 원로원의 확대에 따른 후속조치에 불과할 수도 있다. 그러나 원로원의 확대는 원로원 내에서의 자유로운 토론을 불가능하게 하였으며, 실제로 카이사르의 원로원은 카이사르가 결정한 사항을 가결하는 기구로 전략해 버렸다. 이처럼 카이사르는 비전을 제시하지 못한 채 권력을 자신에게 집중시킴으로써, 동료 정치인들로부터 자신을 스스로 고립시켜 나갔다고 할 수 있다.

배스는 위기상황이나 사회적 변화가 일어났을 때 변혁적 리더십이 더욱 요구된다고 하였다. 그러나 카이사르는 그것을 인식하지 못했다. 다시 말해서 카이사르는 로마의 미래를 위한 비전을 제시하지 못하고 정치적 동반자들을 양성하지 못함으로써, 자신의 거래적 리더십을 변혁적 리더십으로 승화시키지 못했다고 할 수 있다. 암살자들이 분노한 것은 바로 카이사르의 실패한 리더십이었다. 암살자들 중의 대다수가 용서를 받았던 과거의 적들보다 카이사르와 함께 전장을 누비면서 동고동락 했던 자들었다는 사실이 이를 반영하는 것이 아닐까!

결 론

“카이사르는 전 세계에서 가장 탁월한 지도자로 영원히 남아 있을 것이다” 라는 셰익스피어의 찬사처럼, 대부분의 사람들은 카이사르에게 최고라는 수식어를 붙이는 데 대체로 공감해 왔다. 카이사르의 삶은 한 두 권의 책으로 집약할 수 없는 방대한 역사 그 자체라 할 수 있다. 때문에 개인에 대해 오래 전에 관심을 상실했던 역사학자들에게도 카이사르는 여전히 도전해 보고 싶은 거산이었지만, 이는 역설적이게도 카이사르에 대한 연구를 더욱 모호하게 만들었다. 한편 현

재 새로운 연구 분야로 빠르게 부상하고 있는 리더십 연구에서도 카이사르는 흥미로운 인물이다. 그러나 철저한 사료분석에 의존하지 않는 리더십 연구는 역사적인 인물을 자칫 전설적인 인물로 새롭게 가공해 낼 가능성이 크다. 그런 점에서 카이사르를 리더십이란 준거의 틀에서 검토해보는 것은 의미 있는 작업이라 할 수 있다.

대부분의 리더십 연구에서 초점을 맞추고 있는 것은 카이사르의 특성과 행동양식이라 할 수 있다. 물론 카이사르는 두 항목에서 매우 뛰어난 인물임이 분명하다. 그러나 기존의 리더십 연구가 보여주고 있듯이, 리더십의 특성이론과 행동이론은 리더와 리더십의 유효성 간의 상관관계를 설명하지 못하였다. 그것은 리더에 대한 연구로 국한되어 조직 또는 사회의 또 다른 축이라 할 수 있는 추종자(또는 구성원)에 대한 고려가 결여되어 있기 때문이다.

따라서 카이사르라는 리더와 그를 따르는 추종자 간의 관계를 고려할 필요가 있다. 필자는 1980년대에 등장했던 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 관점에서 카이사르의 성패를 설명해보자 했다. 카이사르는 전통적인 거래적 리더십을 발휘하는 데는 상당히 뛰어난 능력을 발휘하고 있었다. 그러나 거래적 리더십만으로는 국가의 궁극적인 문제를 해결할 수 없는 상황에서도 여전히 종래의 리더십에 안주하여, 거래적 리더십을 변혁적 리더십으로 승화 발전시키지 못하였다. 그 결과는 결국 믿었던 부하들에 의해 살해될 수밖에 없었던 냉혹한 현실이었다.

주제어 : 율리우스 카이사르, 로마, 리더십의 특성이론, 리더십의 행동이론, 거래적 리더십, 변혁적 리더십

(논문투고 : 2012.5.21 / 논문심사완료 : 2012.6.15 / 논문게재확정일 : 2012.6.18)

참고문헌

- 강정애 외, 『리더십론』 (시그마프레스, 2010)
- 김경현, 「율리우스 카이사르(Iulius Caesar)의 쿠데타」, 『서양사연구』 45집(2011), pp. 1-35.
- 김경현, "The Public Speech as a Political Dialogue in the Middle Roman Republic," 『중앙사론』 32권(2010), pp. 273-306.
- 김경현, 「율리우스 카이사르(Iulius Caesar) 생전의 신격화 (Apotheosis)」, 『서양고대사연구』 19집(2006), pp. 35-64.
- 김육, 『성공한 리더십 vs 실패한 리더십』 (뜻이 있는 사람들, 2006)
- 민경호, 『리더십: 이론과 개발』 (무역경영사, 2010)
- 백기복, 『리더십 리뷰: 이론과 실제』 (창민사, 2005)
- 유필화, 『역사에서 리더를 만나다』 (흐름출판, 2010)
- 이덕로, 『리더십의 이해』 (문영사, 2008)
- A. Alfoeldi, "Review of Gesche," *Phoenix* 24(1970), pp. 166-176.
- D. Armstrong, "Caesar's Art of War," *The Classical Weekly* 32(1939), pp. 291-293.
- E. Badian, "From the Iulii to Caesar," in M. Griffin ed., *A Companion to Julius Caesar* (Oxford, 2009), pp. 11-22.
- S. Beesly et al., *Leaders and Leadership*, 이동진 역, 『지도자와 리더십: 역사를 바꾼 22명의 지도자들』 (해누리 기획, 2009)
- J.M. Burns, "From transactional to transformational leadership, Learning to share the vision," *Organizational Dynamic*

- 18(1990), pp.
- T. Carlyle, *On Heroes, Hero-Worship and the Heroic in History*, 박상익 역, 『영웅숭배론』 (한길사, 2003)
- S.G. Chrissantos, "Caesar and the Mutiny of 47 BC," *The Journal of Roman Studies* 91(2001), pp. 63-75.
- J.A. Conger & R.N. Kanungo, "Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings," *Academy of Management Review* 12(1987), pp. 637-647.
- P.F. Drucker, *Concept of the Corporation* (New Jersey, 1946)
- V. Ehrenberg, "Caesar's final aims," *HSCP* 68(1964), pp. 149-161.
- E. Fantham, "Caesar as an Intellectual," in M. Griffin ed., *A Companion to Julius Caesar* (Oxford, 2009), pp. 141-156.
- T. Frank, "Caesar at the Rubicon," *The Classical Quarterly* 1(1907), pp. 223-225.
- M. Griffin ed., *A Companion to Julius Caesar* (Oxford, 2009)
- D. Konstan, "Clemency as a Virtue," *Classical Philology* 100(2005), pp. 337-346.
- A. Lintott, "The Assassination," in M. Griffin ed., *A Companion to Julius Caesar* (Oxford, 2009), pp. 72-82.
- C. Lowney, *Heroic Leadership: Best Practices from a 450-Year-Old Company That Changed the World*, 김이숙 역, 『위대한 기업, 위대한 리더십』 (휴머니스트, 2004)
- C. Manz & P. Sims, Jr., *The New Super Leadership*, 김남현 역, 『슈퍼리더십』 (경문사, 2002)
- M.R. Polelle, *Leadership: fifty great leaders and the worlds they*

made, 김수진 역, 『역사를 바꾼 50인의 위대한 리더십』 (말글
빛냄, 2008)

N. Rosenstein, "General and Imperialist," M. Griffin ed., *A
Companion to Julius Caesar* (Oxford, 2009), pp. 85-99.

N. Rosenstein, *Imperatores Victi: Military Defeat and Aristocratic
Competition on the Middle and Late Republic*(Berkeley,
1990)

R.M. Stogdill, "Personal factors associated with leadership: A
survey of the literature," *Journal of Psychology* 25(1948), pp.
35-71.

L.R. Taylor, "The Rise of Julius Caesar," *Greece & Rome* 4(1957),
pp. 10-18.

L.R. Taylor, *The Divinity of the Roman Empire* (Philadelphia,
1931)

Z. Yavetz, *Julius Caesar and his public Image* (New York, 1983)

A Historical Survey of the Leadership of Julius Caesar

Kim, Kyung-hyun

Along the same line of Shakespeare's statement that Caesar will eternally remain as one of greatest leaders of the world, most of people in this world would agree to the fact that Caesar was a very successful leader. Caesar's life story cannot be summarized by one or two books. Rather, it itself is literally, enormous history. Therefore his life story is a tempting historical challenge for historians, even to those who have long lost interest to topics related to the lives of individuals. Ironically, this in fact made studies concerning Caesar more obscure. Researchers in the rapidly growing field of leadership research are also interested in Caesar. However, if they are not based on facts, such researches may turn this historical figure into that of a fictional legend. Therefore, it can be said that examining Caesar within the frames of leadership would be a meaningful process.

Most leadership studies focus on Caesar's characteristics and behavior styles. It cannot be denied that Caesar distinguished himself in these two categories. However, as previous leadership studies point out, the trait theory and the behavior theory of

leadership fails to underline the concrete link between a leader and the validity of his leadership. That is because such studies focus only on the leader, undermining the importance of the followers(members) of the leader who forms one of the axis of an organization or a society.

Therefore, there is a need to shed light on the relationship of Caesar and his followers. I intended to evaluate Caesar's leadership using the terms the transactional leadership and the formational leadership, which have been introduced since the 1980's. Caesar was a very talented figure when it came to the subject of exhibiting the traditional transactional leadership. However, even though when it was evident that this was not enough, he failed to develop his leadership into what is known as the formational leadership. It resulted in him being murdered by his subordinates, a cruel fate for a man to face.

Key Words : Iulius Caesar, Rome, Trait Theory of Leadership, Behavior Theory of Leadership, Transactional Leadership, Transformational Leadership

