

## 스웨덴 베르나도트 왕조의 리더십 분석\*

김성건\*\*

본 연구는 스웨덴 베르나도트 왕조의 200년 역사적 전개를 분석하여, 정치적 권한이 거의 소멸된 군주제가 민주주의 사회에서 어떻게 안정적인 정당성과 사회적 신뢰를 유지해 왔는지를 규명한다. 스칸디나비아 사회는 평등주의, 낮은 권력거리, 합의 중심 의사결정, 강한 시민 자율성과 신뢰를 핵심 가치로 발전시켜 왔으며, 이러한 제도적·문화적 기반이 군주제 리더십의 구조적 형태를 결정짓는 중요한 요인으로 작용해 왔다. 본 연구는 질적 사례연구 방법을 활용하여 각 군주의 통치 맥락과 행동을 분석하고, 그 속에서 상징성·적응성·봉사성에 기반한 ‘권력 없는 리더십’의 패턴을 도출하였다. 분석 결과, 스웨덴 군주제는 정치적 권위보다 도덕성, 사회적 기여, 상징적 대표성 등을 통해 정당성을 형성하였으며, 이는 스칸디나비아의 제도적 논리와 일관되게 맞물려 작동해 왔다. 이러한 발견은 권한이 분산되고 가치 기반 리더십의 중요성이 커지는 현대 조직 환경에서 새로운 리더십 모델을 제시한다는 점에서 의의를 가진다.

**주제어:** 스웨덴 군주제, 베르나도트 왕조, 스칸디나비아 리더십, 권력 없는 리더십, 제도적 논리

\* 본 연구는 2025년도 인하대학교 학술 연구비의 지원으로 수행되었음.

\*\* 인하대학교 산업경영학과 조교수

## 1. 서론

현대 민주주의 국가에서 군주제가 어떻게 지속될 수 있는가는 정치학·사회학·문화연구 등 다양한 학문 분야에서 반복적으로 제기되는 질문이다. 특히 스웨덴은 정치권력의 분산, 강한 시민사회, 평등주의적 사회구조를 특징으로 하는 국가임에도 불구하고, 여전히 군주제를 유지하며 국민적 지지를 받고 있다는 점에서 독특하다. 『Democracy Index 2022』는 스웨덴을 완전한 민주주의로 분류하면서 정치 참여·정부 기능·시민 자유 측면에서 세계 최고 수준의 민주주의를 구현하고 있다고 평가한다(Economist Intelligence Unit, 2023). 이러한 민주적 정치문화 속에서 군주제가 생존할 뿐만 아니라, 사회적 신뢰와 상징적 역할을 유지하고 있다는 사실은 설명이 필요한 현상이다.

유럽의 입헌군주국들은 모두 민주주의 체제 속에서 군주제를 유지하고 있지만, 군주에게 기대되는 리더십의 성격은 국가별로 상이하다. 예컨대 영국의 군주는 관습헌법 체제 하에서 정치적 중립을 유지하면서도 총리 임명과 국정 자문 등 비공식적 영향력을 통해 제도 내부의 안정 장치로 기능해 왔다(Bogdanor, 1995; Trench, 2018). 벨기에에서는 연방제와 언어·지역 갈등이라는 정치적 조건 속에서 국왕이 연정 구성 과정에서 중재자 역할을 수행해 온 전통이 비교적 분명하게 나타난다(Deschouwer, 2012). 스페인의 경우, 민주화 이행 과정과 1981년 쿠데타 위기 경험을 통해 군주가 체제 수호자로서 위기 시 상징적 개입을 수행하는 존재로 인식되어 왔다(Encarnación, 2008; Powell, 2016). 이에 비해 스웨덴은 1974년 정부기본법 개정을 통해 군주의 정치적 권한을 거의 전면적으로 제거하였으며, 정치적 비개입과 절제가 민주주의의 성숙을 상징하는 규범으로 자리 잡았다(Larsson, 2002; Petersson, 2016). 이러한 비교는 동일한 입헌군주제하에서도 군주 리더십이 사회적·제도적 맥락에 따라 상이하게 구성될 수 있음을 보여주며, 본 연구가 스웨덴 군주제의 리더십을 권력 없는 리더십의 관점에서 분석하는 이론적 배경을 제공한다.

스웨덴 군주제는 1974년 개헌 이후 정치적 권력을 거의 전적으로 상실하였다. 군주는 국가 원수이지만, 정치적 권한은 전무하며 국정 운영은 전적으로 의회와 정부의 몫이다(Larsson, 2002). 그럼에도 불구하고 군주는 국가행

사·외교적 상징행위·문화적 후원·사회 문제에 대한 상징적 메시지 등을 수행하며 여전히 국민의 신뢰를 얻고 있다. 최근 SOM 연구소의 조사에 따르면, 공화국 전환을 지지하는 비율은 20%에 불과하며, 군주제는 여전히 안정적인 지지를 받고 있다(The Local Sweden, 2023). 정치적 권력이 없는 군주가 민주주의 사회에서 어떻게 정당성을 획득할 수 있는가라는 역설은 본 연구의 핵심 문제의식이다.

이 문제를 이해하기 위해서는 스웨덴 사회의 문화적·제도적 기반을 고려해야 한다. 스칸디나비아 사회는 평등주의(flat hierarchy), 합의(consensus), 투명성, 탈위계 문화를 핵심 가치로 발전시켜 왔다. 스칸디나비아 경영연구는 이러한 문화가 리더십에도 투영되어 상호신뢰 기반, 관계지향적 리더십, 권위의 최소화, 실무 중심의 실용주의가 강조되는 특성을 보여준다고 분석한다(Brodbeck et al., 2000). 이러한 리더십 가치가 스웨덴 군주제에도 동일하게 적용되었다는 점은, 군주가 권력 없이도 사회적 정당성을 획득할 수 있었던 중요한 문화적 기반을 제공한다.

그러나 군주제 연구는 전통적으로 정치사·법제사 중심으로 이루어져 왔으며(Derry, 1979), 왕실 제도를 조직 리더십의 관점에서 분석하는 연구는 거의 시도되지 않았다. 반대로 리더십 연구는 기업 조직 맥락을 중심으로 발전해 왔기 때문에(Bass, 1990), 권한이 없는 리더—군주와 같은 제도적 존재—를 다루는 이론적 틀은 상대적으로 부족하다. 따라서 본 연구는 이 두 연구 영역 사이의 공백을 메우고자 한다.

베르나도트 왕조(1818~)는 스웨덴 군주제가 절대주의·입헌주의·민주주의를 거치는 과정에서, 시대별로 리더십의 역할과 의미가 어떻게 변화해 왔는지를 보여주는 최적의 사례다. 외국인 출신 장군인 카를 14세 요한에서 시작된 왕조는 산업화, 복지국가 수립, 세계대전, 민주주의 심화, 정치적 권한 소멸 등 극적인 변화를 경험하였고, 각 군주는 권력 기반이 축소되는 과정에서 문화적 상징성, 봉사, 적응, 품위를 바탕으로 새로운 형태의 리더십 정당성을 구축해 왔다.

본 연구는 베르나도트 왕조의 군주들을 사례연구로 분석하여, 다음 세 가지 질문에 답하고자 한다.

첫째, 정치적 권한이 없는 군주는 어떻게 정당성을 유지하는가?, 둘째, 스칸디나비아의 문화·제도·조직 리더십 가치가 군주제에 어떻게 반영되는가? 그리고 베르나도트 왕조의 역사적 경험은 현대 조직 리더십에 어떤 함의를 제공하는가? 이다.

본 연구의 기여는 세 가지이다. 첫째, 전통적 군주제를 새로운 리더십 분석 단위로 제시함으로써, 권력 없는 리더십의 존재 가능성을 실증적으로 밝힌다. 둘째, 스칸디나비아 문화와 군주제의 교차점을 탐색함으로써 리더십 연구의 맥락적·문화적 확장을 제안한다. 셋째, 현대 조직에서 권한이 분산되는 환경을 이해하는 데 필요한 새로운 이론적 프레임워크를 역사적·경험적 자료로부터 도출한다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 스칸디나비아 리더십의 형성과 특징

스칸디나비아 국가들은 오랫동안 평등주의, 낮은 권력거리, 강한 시민 자율성, 그리고 높은 사회적 신뢰를 핵심 가치로 하는 독특한 정치·사회적 문화를 구축해 왔다. 이러한 문화적 기반은 조직과 리더십 전반에 영향을 미치며, 리더십 연구에서도 스칸디나비아 지역은 일관되게 비권위적 리더십 모델로 분류된다(Brodbeck et al., 2000). 북유럽 국가들의 조직 특징은 위계가 약하고, 구성원 간의 상호 존중과 자율성을 중시하며, 리더가 명령·통제 대신 조정·촉진·지원의 역할을 수행한다는 점에서 다른 유럽 국가와 뚜렷한 차이를 보인다(Lindell & Arvonen, 1996).

이성준(2021)의 연구는 이러한 스칸디나비아 리더십을 다섯 가지 차원으로 정리한다. 첫째, 조직 의사결정은 강한 분권화 체계 안에서 이루어지고 구성원 참여가 강조된다. 둘째, 리더는 전통적 의미의 지시자가 아니라 구성원 사이의 협력을 이끌고 문제 해결을 촉진하는 촉진자(facilitator)로 여겨진다. 셋째, 공식적 커뮤니케이션보다 비공식적이고 개방적인 소통이 선호되며, 이

는 직급 간 상호작용의 장벽을 낮춘다. 넷째, 직원 훈련과 교육은 장기적 투자로 인식되어 실무 전문성을 강화하며 조직의 지속 가능성을 높인다. 다섯째, 북유럽 조직은 전략 및 목표 설정 시 합의(consensus)를 중시하여 갈등의 최소화와 집단적 정체성 강화를 목표로 한다.

이러한 리더십 특징들은 단순한 문화적 취향이 아니라, 수십 년간 구축된 복지국가 체제와 조합주의(corporatism), 강한 노동조합, 사회적 파트너십 구조에서 기인한다(Eskildsen et al., 2004). 즉, 스칸디나비아 리더십은 권한이 약한 리더가 오히려 더 높은 신뢰와 정당성을 획득하는 구조를 가능하게 하며, 리더십의 본질을 권력 행사가 아닌 사회적 관계 조정과 상징적 행위로 전환시킨다(Eva et al., 2019). 이러한 현상은 스웨덴 기업의 경영 스타일뿐 아니라 공공 행정, 교육기관, 그리고 나아가 군주제와 같은 정치적 제도에서도 일관되게 나타난다.

## 2.2 스칸디나비아 군주제: 정치 권력의 축소와 문화적 정당성의 강화

스웨덴을 비롯한 북유럽 군주제는 유럽 다른 입헌군주제와 비교해도 독특한 제도적 발전 경로를 보인다. 스칸디나비아 군주제는 역사적으로 점진적인 정치 권력 축소를 통해 민주주의와의 정합성을 강화해 왔으며, 특히 스웨덴은 1974년 정부기본법(Instrument of Government) 개정을 통해 군주의 정치적 권한을 거의 완전히 박탈하였다(Larsson, 2002). 이 개정 이후 군주는 국가원수이지만 정치적 결정권은 전무하며, 국정 운영에서 의례적·상징적 역할만 수행하는 체제로 전환되었다.

흥미로운 점은, 이러한 권력의 축소에도 불구하고 스웨덴에서 군주제에 대한 지지가 지속적으로 유지되거나 오히려 강화되었다는 사실이다. 2023년 SOM 연구소 조사에서 스웨덴 국민의 54%가 군주제 존속에 찬성한 것은, 스웨덴 군주제의 정당성이 정치 권력에서 비롯되는 것이 아니라 사회문화적 가치와 상징성에서 형성된다는 점을 시사한다(The Local Sweden, 2023). AP News(2023) 또한 스웨덴 군주를 위기 시 국민을 하나로 묶는 통합의 상징으

로 평가하며, 그의 역할이 정치적 권한이 아닌 사회적 신뢰를 기반으로 하고 있음을 강조한다.

스칸디나비아 군주제의 이러한 특징은 북유럽 고유의 평등주의·절제·합의의 문화적 기반 위에서 이해될 수 있다. 스웨덴 국민들은 강한 정치 권위를 행사하는 군주를 기대하지 않으며, 오히려 군주의 정치적 비개입(non-intervention)을 민주주의의 성숙으로 받아들인다(Wenander, 2022). 또한 북유럽 특유의 사회적 신뢰는 군주를 권력을 가진 인물이 아닌 국가 정체성을 상징하는 문화적 존재로 자리매김하는 토대를 제공한다. 즉, 스웨덴 군주제의 정당성은 정치적 기능이 아닌 상징·봉사·전통의 안정성에서 기원한다.

이러한 맥락에서 스웨덴의 베르나도트 왕조는 프랑스 출신 군인에서 출발하여 200년간 상징적·문화적 군주제로 진화했으며, 각기 다른 역사적 국면 속에서 군주의 역할을 정치적 권력 행사가 아닌 사회적·문화적 기능에 맞추어 재정의해 왔다. 이는 스칸디나비아의 리더십 문화와 그 배경적 구조가 군주제의 리더십 형태에도 직접적으로 작동했음을 보여준다.

### 2.2.1 입헌군주제 연구에 대한 선행 논의와 본 연구의 위치

기존 연구들은 입헌군주제를 정부형태로서의 헌정 구조, 권력 분점 메커니즘, 의회민주주의하에서의 상징적 국가원수 역할, 그리고 영국·덴마크·네덜란드 등 주요 유럽 국가의 비교 사례를 중심으로 분석해 왔다(Georgiou, Hazell, & Morris, 2022). 또한 대통령·총리·군주 간 권한 배분과 리더십 기능을 비교하는 연구들 역시 입헌군주제의 제도적 특성을 이해하는 데 중요한 기여를 해왔다. 이러한 연구들은 입헌군주제가 민주주의 체제와 양립 가능한 이유를 제도적·정치적 관점에서 설명하는 데 초점을 두고 있다.

그러나 본 연구는 이러한 제도 비교나 권력 배분 분석을 반복하기보다, 정치적 권한이 극도로 축소된 이후에도 군주제가 어떻게 사회적 정당성을 유지하는가라는 리더십 차원의 문제에 분석의 초점을 둔다. 즉, 본 연구는 입헌군주제를 권력 구조의 문제라기보다, 권력이 제한된 조건 속에서 정당성이 어떻게 재구성되는가라는 리더십 문제로 재정의하고자 한다.

### 2.3 Institutional Logic: 스칸디나비아 리더십과 군주제를 연결하는 분석 틀

스칸디나비아 리더십의 특징과 스웨덴 군주제의 비권위적 정당성은 우연한 유사성이 아니라, 동일한 사회적 가치·규범·제도에서 비롯된 구조적 산물이다. 이러한 분석을 이론적으로 규정하기 위해 본 연구는 Institutional Logic 이론(Thornton, Ocasio & Lounsbury, 2012)을 활용한다.

Institutional Logic 이론은 사회가 공유하는 가치, 규범, 제도적 원리들이 조직과 리더의 행동을 구조적으로 규정한다고 보는데, 이 이론은 특히 사회가 무엇을 정당한 행위로 간주하는가에 대한 공통의 인식이 조직과 리더의 역할 기대, 권위의 행사 방식, 그리고 행동 선택을 체계적으로 형성한다고 설명한다(Thornton, Ocasio & Lounsbury, 2012). 스칸디나비아 사회의 경우 평등주의, 합의주의, 낮은 권력거리, 복지국가 체제, 그리고 강한 사회적 신뢰가 사회 전체의 지배적 논리로 작용한다. 이 논리는 기업 리더, 공공조직 리더, 학교, 시민단체뿐 아니라 군주제에도 동일하게 영향을 미친다.

따라서 스웨덴 군주가 강한 정치 권력을 행사하지 않고도 정당성을 유지할 수 있는 이유는 개인의 성향이나 왕실 전통 때문이 아니라, 스웨덴 사회의 제도적 논리가 비권위적이고 절제된 리더십을 가장 정당한 리더십 형태로 규정해 왔기 때문이다.

본 연구에서 Institutional Logic은 단순한 문화적 배경 설명이 아니라, 사회가 공유하는 핵심 가치, 리더에게 요구되는 규범적 기대, 정당성의 주요 원천, 권위의 행사 방식, 관찰 가능한 행위 레퍼토리라는 하위 구성요소로 구체화 된다.

즉, 스웨덴 군주의 상징적 행위, 사회적 봉사, 문화적 후원, 환경·청년 분야 참여는 북유럽 사회가 기대하는 리더십의 제도적 논리와 정합성을 갖기 때문에 정당성을 획득할 수 있다는 것이다. 반대로 권위를 사용하거나 정치에 개입하는 군주는 사회적 규범에 반하는 행위로 인식되며 정당성을 잃게 된다. 이러한 구조는 스칸디나비아 기업 리더가 권한보다 조정·지원·절제를 통해 신뢰를 구축하는 방식과 동일한 원리에 기반한다.

이러한 제도적 논리의 하위 구성요소들은 이후 사례분석 장에서 군주의 정치적 비개입, 의례적 대표성, 사회적 봉사, 문화·환경·청년 분야 활동과 같은 구체적 리더십 행위로 연결되어 분석된다. 본 연구는 Institutional Logic 이론 자체를 확장하려는 것이 아니라, 해당 이론을 적용하여 정치적 권한이 극도로 제한된 군주제라는 제도 환경에서 리더십 정당성이 어떻게 형성되는지를 분석하는 데 목적이 있다.

따라서 본 연구는 스웨덴 군주제의 리더십이 상징적(symbolic), 적응적(adaptive), 봉사 중심(serving) 형태로 나타나는 이유를 외부 리더십 이론에 선형적으로 의존하기보다, 스칸디나비아 사회의 제도적 논리 속에서 귀납적으로 도출된 리더십 패턴으로 이해한다. 이는 군주제 연구를 스칸디나비아 경영·리더십 연구와 연결하는 학술적 기여점을 제공한다.

### 3. 연구방법

#### 3.1 연구 설계

본 연구는 스웨덴 베르나도트 왕조의 리더십을 분석하여, 스칸디나비아 사회의 제도적 논리 속에서 군주제가 어떻게 비권위적 정당성을 유지해 왔는지를 탐구하는 것을 목적으로 한다. 이를 위해 본 연구는 질적 사례연구(qualitative case study) 접근을 채택하며, 왕조 전체를 하나의 사례로 보되 각 군주를 시대별 분석 단위로 설정하였다.

이러한 연구 설계는 단일 사례 내에서 정치·제도적 환경이 변화하는 장기적 과정을 추적함으로써, 정치적 권한이 축소되는 조건 속에서 군주의 역할과 리더십 정당성이 어떻게 재구성되어 왔는지를 분석하기 위한 것이다.

또한 기존 리더십 이론을 기계적으로 적용하는 방식에서 벗어나, 스칸디나비아 리더십과 군주제의 제도적·문화적 특성을 출발점으로 삼아 군주들의 리더십 패턴을 귀납적으로 도출하는 접근을 취한다. 구체적으로, 본 연구는 Institutional Logic 이론을 분석의 참조 틀로 활용하되, 이를 개별 군주의 행

위에 직접 대입하기보다는 각 시대의 역사적·제도적 맥락 속에서 반복적으로 관찰되는 리더십 행위의 공통된 패턴을 도출하는 데 초점을 둔다. 이 방식은 스웨덴 사회의 가치—평등, 질제, 합의, 신뢰—가 군주의 역할과 리더십 형태를 구조적으로 규정했다는 연구의 이론적 가정을 반영한다.

### 3.2 자료 수집

본 연구는 2차 자료(secondary sources) 중심의 분석을 수행하며, 자료는 크게 네 가지 범주에서 수집되었다.

본 연구는 문헌분석에 기초한 질적 사례연구(qualitative document-based case study)로서, 서로 성격이 다른 문헌 자료를 교차적으로 활용하였다.

첫째, 역사학·정치학 연구에서는 베르나도트 왕조의 즉위 배경, 군주제의 제도적 변화, 시대별 군주의 역할을 다룬 주요 저작과 학술 논문을 활용하였다(Derry, 1979; Upton, 1998; Söderman, 2024; Holmqvist, 2024).

이를 통해 왕조의 장기적 역사 맥락과 함께, 정치적 권한이 축소된 이후 군주제의 사회적 의미에 대한 최근 학술 논의를 반영하고자 하였다.

둘째, 제도 및 법률 자료에서는 스웨덴 정부기본법(Instrument of Government), 왕위 계승 규정, 의회(Riksdag) 문서를 통해 군주의 정치적 권한 축소 및 제도적 위치를 분석하였다(Riksdag, 2024).

이 범주의 자료는 1974년 헌법 개정 이후 군주의 정치적 권한과 역할이 헌법상 어떻게 규정되었는지를 공식적으로 확인하기 위한 참고 자료로 활용되었으며, 개별 군주의 리더십을 직접 분석하기보다는 분석의 제도적 맥락을 설명하기 위한 기초 자료로 사용되었다.

셋째, 언론 및 사회 인식 자료는 AP News(2023), The Local Sweden(2023), SOM 연구소 조사(2023) 등을 활용하여 군주제에 대한 현대 스웨덴 국민의 인식을 파악하였다.

이들 자료는 군주의 상징적·사회적 역할이 대중적으로 어떻게 인식되고 정당화되는지를 보조적으로 확인하기 위한 자료로 활용되었다.

넷째, 스칸디나비아 리더십 연구는 본 연구의 이론적 배경을 구성하는 핵

심 근거로 사용되었으며(Brodbeck et al., 2000; Smith et al., 2003; 이성준, 2021), 북유럽 조직문화와 리더십 특징이 군주제에 미치는 구조적 영향을 설명하는 데 기여하였다.

이들 연구는 동일한 사회적·문화적 논리가 군주제의 리더십 형태에도 적용될 수 있음을 해석하는 분석 기준을 제공한다.

이와 같은 다원적 자료군을 통해, 군주제의 역사적 발전과 스웨덴 사회의 제도적 가치가 어떻게 상호작용했는지 종합적으로 분석할 수 있었다.

이를 통해 본 연구는 각 군주의 리더십을 역사적 서술 차원을 넘어 제도적·문화적 맥락 속에서 해석할 수 있는 자료적 기반을 확보하였다.

### 3.3 분석 방법

분석 과정은 맥락 해석(contextual interpretation)과 패턴 도출(pattern identification)이라는 질적 연구의 핵심 절차에 따라 이루어졌다.

이러한 분석 절차는 연대기적 기술에 그치지 않고, 군주 개인의 행위와 그가 속한 제도적·문화적 맥락 간의 관계를 해석하는 데 초점을 둔다.

첫 단계에서는 베르나도트 왕조의 주요 군주 6인을 시대 순으로 정리하고, 각 군주의 즉위 배경, 재위 당시의 사회·정치적 환경, 왕실의 제도적 위치, 군주 개인의 사회적 역할과 이미지 등을 기반으로 자료를 구조화하였다.

이 과정에서 각 군주를 하나의 분석 단위(unit of analysis)로 설정하고, 동일한 분석 범주를 적용함으로써 분석의 일관성과 해석의 체계성을 확보하고자 하였다.

두 번째 단계에서는 이러한 군주의 행위가 스칸디나비아 사회의 제도적 논리(평등주의, 낮은 권력거리, 사회적 신뢰, 합의 중심 문화)와 어떻게 일치하거나 갈등했는지를 분석하였다. 군주들의 정치 비개입, 상징적 역할 수행, 검소함·절제, 사회적 봉사와 같은 특징은 모두 북유럽적 리더십 기대와의 정합성 속에서 해석되었다.

특히 군주의 주요 공적 활동과 상징적 실천은 해당 시기의 헌정 질서와 사회적 규범을 반영하는 제도적 행위로 간주하여 분석하였다.

마지막 단계에서는 개별 군주 사례에서 반복적으로 나타나는 리더십 요소를 귀납적으로 도출하였다. 분석 결과, 스웨덴 군주제의 리더십은 상징적(symbolic), 적응적(adaptive), 봉사 중심(serving)이라는 세 가지 패턴으로 요약되었으며, 이는 스웨덴 사회의 제도적·문화적 구조가 자연스럽게 만들어낸 리더십 형태라는 점이 확인되었다.

이러한 패턴은 단일 시점의 인상적 특징이 아니라, 장기간에 걸쳐 반복적으로 관찰된 리더십 실천의 공통 요소라는 점에서 분석적 의미를 갖는다.

## 4. 사례분석

### 4.1 베르나도트 왕조의 리더십과 스칸디나비아 리더십 문화의 상호작용

스웨덴의 베르나도트 왕조는 1818년 카를 14세 요한의 즉위 이후 오늘날에 이르기까지 200여 년 동안, 강한 권위나 정치적 권력이 아닌 상징성, 적응성, 봉사성을 중심으로 리더십을 형성해 왔다. 이러한 리더십의 궤적은 결코 왕실 내부의 전통에서만 비롯된 것이 아니며, 오히려 스웨덴 사회가 공유하는 스칸디나비아적 리더십 문화를 반영하고 있다는 점에서 독특한 의미를 갖는다. 스칸디나비아 매니지먼트 연구는 스웨덴을 비롯한 북유럽 국가의 리더십이 낮은 권력거리, 수평적 의사소통, 합의 중심 문화, 그리고 높은 사회적 신뢰를 기반으로 형성된다고 분석한다(Grenness, 2003; Daun, 1998). 즉, 권위를 강조하기보다는 구성원과의 관계, 공동체적 감정, 상징적 존중, 실천적 봉사를 통해 리더십 정당성이 구축되는 구조다. 이러한 제도적·문화적 기반은 군주가 실질적 권력을 상실한 이후에도 왕실이 사회적 존경과 상징적 영향력을 유지할 수 있었던 근본 배경이 된다.

이 장에서는 베르나도트 왕조의 주요 군주들을 중심으로, 각 시대적 상황 속에서 이들이 어떠한 방식으로 스웨덴식 리더십 문화와 상호작용하며 리더십을 재구성해 왔는지를 서술한다. 이를 통해 군주들의 리더십은 단순한 개

인적 능력이나 가족적 전통이 아니라, 스웨덴 사회의 가치 체계 속에서 문화적·상징적 리더십으로 재해석되고 진화해 왔음을 확인할 수 있다.

#### 4.2 적응적 리더십의 정초: 카를 14세 요한 (Carl XIV Johan, 1818~1844)

프랑스 남부 포(Pau) 출신의 장 바티스트 베르나도트(Jean-Baptiste Bernadotte)는 프랑스 혁명군에서 군사적 능력을 인정받으며 빠르게 승진했고, 나폴레옹 시대에는 프랑스의 원수로 활동한 인물이다. 스웨덴 역사학자 Upton(1998)은 베르나도트의 등장이 단순한 왕위 계승 사건을 넘어 스웨덴 정치문화의 중대한 전환점이었다고 평가한다. 스웨덴은 1809년 국왕 구스타브 4세를 폐위한 후 새로운 헌법을 채택하며 정치적 안정성을 모색하고 있었고, 왕세자 자리를 외국인 장군에게 맡기는 선택은 스웨덴 정치 엘리트가 국제정치 환경 속에서 국가 생존 전략을 추구한 결과였다.

즉, 그의 즉위는 개인적 카리스마에 의존한 선택이 아니라, 입헌질서 하에서 안정과 조정을 중시하는 새로운 군주 역할을 제도적으로 실험한 사건으로 해석될 수 있다.

베르나도트는 즉위 이전부터 스웨덴 병사들에게 관대한 대우를 했다는 평판을 얻었고, 이는 그의 왕세자 선출을 정당화하는 중요한 요인이었다(Upton, 1998). 즉위 이후 그는 스웨덴의 대외정책을 근본적으로 재정립했다. Derry(1979)는 베르나도트가 전통적으로 전쟁에 반복적으로 휘말렸던 스웨덴을 안정된 중립국으로 전환한 첫 번째 군주라고 분석하며, 특히 나폴레옹과의 결별, 러시아와의 실리적 외교, 그리고 노르웨이 병합(1814)을 하나의 전략적 연속선으로 본다.

이러한 정책 선택은 개인적 외교 취향의 문제가 아니라, 1809년 헌법 이후 국왕의 권한이 의회와 내각에 의해 제약되는 입헌적 질서 속에서 이루어졌다는 점에서 주목할 필요가 있다. 국왕은 더 이상 독자적 군사·외교 결정을 내릴 수 있는 주체가 아니라, 헌정 체제의 안정과 대외 신뢰를 관리하는 상징적 조정자로서의 역할을 수행해야 했다.

따라서 이러한 외교 전략은 군주 개인의 군사적 성향보다는, 1809년 헌법 이후 형성된 입헌군주제의 제도적 제약을 수용한 결과로 이해될 수 있다.

그의 치세에서 가장 중요한 리더십 특징은 적응(adaptation)이라고 볼 수 있다. 혁명 장군에서 입헌군주로 전환해야 했던 그는 군주로서의 역할을 새로운 헌정구조에 맞추어 재정의했고, 스웨덴 국내 정치에 깊숙이 개입하기보다 안정과 질서를 유지하는 방향으로 움직였다. 이는 Upton(1998)이 강조한 것처럼, 스웨덴 국왕이 권력의 직접적 행사자가 아니라 국가적 생존의 조정자(coordinator)로 기능하게 되는 과정의 출발점이었다.

이 점에서 카를 14세 요한의 리더십은 이후 베르나도트 왕조 전반에 반복적으로 나타나는 권력 절제와 역할 재정의의 원형을 형성했다고도 볼 수 있다.

또한 그는 귀족 세력과 충돌하기보다 점진적인 행정 안정화를 추구하고, 외교에서는 충돌보다 균형을 중시했다. Derry(1979)는 그의 외교를 현실주의적 안정전략으로 명명하며, 스웨덴의 장기적 평화가 그의 결정들에 의해 제도화되었다고 보았다. 이러한 외교적·정치적 선택은 베르나도트가 외부 출신 군주라는 약점을 극복하는 데 핵심적으로 작용하였다.

그의 통치에 대한 국민적 평가는 복잡적이었지만, 대체로 긍정적이었다. 외국인 출신이라는 점은 초기에는 불신 요소였으나, 노르웨이 병합의 성공과 평화적 대외정책은 그의 정당성을 강화했다(Derry, 1979). 경제적 기반 또한 그의 재위 동안 점차 안정되었으며, 농업 개혁과 교육제 정비는 19세기 중반 스웨덴 사회의 기반 형성에 기여했다.

정리하자면, 카를 14세 요한의 리더십은 오늘날 조직 리더십에서 제한된 권한 속 전략적 적응이라는 개념으로 해석될 수 있다. 정치적·사회적 구조가 급변하는 상황에서, 그는 자신이 가진 권력보다 더 넓은 의미의 조정자 역할을 수행함으로써 정당성을 만들어냈다. 그의 사례는 권한이 약화된 리더가 어떻게 전략적 현실주의와 안정 지향적 적응을 통해 장기적 신뢰를 구축할 수 있는지를 보여주는 대표적 모델이다.

이는 스웨덴 군주제에서 권력 없는 리더십이 역사적으로 형성되기 시작한 출발점으로 평가될 수 있다.

### 4.3 서번트 리더십의 형성: 오스카르 1세 (Oscar I, 1844 ~ 1859)

오스카르 1세는 베르나도트 왕조 최초의 스웨덴 출생 군주로, 아버지 세대에서 구축된 안정 기반 위에서 보다 개혁적이고 사회지향적인 통치를 시도한 왕이었다. Derry(1979)는 오스카르 1세를 유럽 중부의 자유주의적 흐름을 북유럽 현실에 맞게 조정한 군주로 평가한다. 그의 통치는 19세기 중반 유럽에서 확산되던 사회개혁, 인권 논의, 법제 현대화의 영향 아래 전개되었다.

오스카르 1세의 개혁은 여러 분야에서 이루어졌다. 그는 법률 체계를 정비하고 기초 사회복지 정책을 도입했으며, 스웨덴과 노르웨이 양국에서 사법제도 현대화를 추진했다(Upton, 1998). 노예제 폐지, 교도소 개혁, 그리고 공공복지의 초기 토대를 마련한 조치는 스칸디나비아 복지국가 발전의 선구적 조치로 평가된다. 그의 입법 개혁은 이후 의회민주주의 확립을 향한 전단계로 작용했다는 점에서 의회주의 발전사 연구에서도 중요하게 언급된다(Derry, 1979).

이러한 개혁은 군주의 정치적 주도권 강화라기보다, 점차 제도화되어 가는 입헌질서 속에서 군주가 도덕적·사회적 방향성을 제시하는 역할로 기능했음을 보여준다.

대외적으로 그는 크림전쟁 시기 강대국 간 균형 외교를 유지하면서도 국제적 연대를 모색하는 등 개방적 외교 노선을 선보였다. 그러나 스웨덴-노르웨이 연합 내에서는 자치 문제를 둘러싼 긴장이 서서히 확대되었으며, 이는 그의 후계자 시기까지 이어지게 된다.

리더십 측면에서 그는 사회적 약자 보호, 점진적 개혁, 제도적 도덕성을 강조한 인물이었으며, 이는 오늘날 서번트 리더십과 연결되는 특징을 보여준다. Eva et al.(2019)가 말한 공동체 중심·윤리 중심 리더십과도 맥락적으로 유사하다. 특히 권력 행사보다 공동체적 가치 창출을 우선했다는 점에서 그는 북유럽 복지국가의 윤리적 기초를 마련한 군주로 이해될 수 있다.

그에 대한 국민적 평가는 전반적으로 긍정적이었으며, 스웨덴 출생 군주라는 점은 친근성과 정당성 확보에 유리하게 작용했다. 그러나 개혁을 둘러싼 귀족층의 반발 등 정치적 긴장도 존재했다.

요약하면, 오스카르 1세의 리더십은 사회적 책임과 점진적 개혁의 결합이라는 측면에서 현대적 의미의 서번트 리더십과 매우 유사하며, 북유럽 리더십의 핵심 가치인 평등·복지 지향성을 역사적으로 보여준 군주라고 할 수 있다.

#### 4.4 상징적·문화적 리더십으로의 재구성: 카를 15세 (Carl XV, 1859~1872)

카를 15세(노르웨이에서는 Karl IV)는 오스카르 1세의 장남으로, 19세기 중반 북유럽의 급격한 사회·정치적 변화를 군주로서 마주한 인물이다. 그는 예술·문학에 대한 열정으로 잘 알려져 있으며, 스웨덴 낭만주의 문화의 후원자로 적극적으로 활동했다. Derry(1979)는 카를 15세를 문화적 군주(cultural monarch)로 묘사하며, 그의 후원이 스웨덴 예술의 자생적 성장에 중요한 기여를 했다고 평가한다. 이는 당시 북유럽 사회에서 나타난 민족문화·대중적 교양에 대한 관심과 맞물린 흐름이었다.

19세기 중반 스웨덴에서는 의회 권한의 확대와 행정부 책임 강화가 진행되면서, 군주의 직접적 정책 개입이나 정치적 발언은 점차 제도적·관습적으로 제한되고 있었다. 이러한 변화 속에서 군주에게 요구된 역할은 정치적 지도자가 아니라, 국가 정체성과 사회적 연속성을 상징적으로 구현하는 존재였다. 이러한 문화 후원은 개인적 취향의 발현이라기보다, 정치적 개입이 제한되는 입헌군주제 환경 속에서 군주에게 허용된 핵심적 공적 역할로 기능했다.

그의 통치에서 가장 중요한 정치적 배경은 입헌주의적 전환기였다. 오스카르 1세 시기부터 진전된 개혁은 1860년대에 이르러 더욱 가속화되었으며, 스웨덴과 노르웨이 모두 의회 권한이 확대되는 방향으로 헌정질서가 재편되었다. Derry(1979)는 19세기 중반 입헌주의·의회주의 발전을 군주권 축소의 핵심 맥락으로 설명하며, 카를 15세 시기를 군주권 약화와 의회민주주의 가속화의 시점으로 규정한다.

특히 언론 자유 확대, 지방자치 강화, 법률 제도 현대화 등의 조치는 군주제의 성격을 절대주의에서 입헌주의로 전환시키는 핵심 요소였다. 이 과정에

서 군주는 정책 결정자가 아니라, 제도 변화의 상징적 안정 장치로서 역할을 재조정할 필요에 직면했다.

경제적 측면에서는 1860년대 유럽 전역이 농업위기와 기근을 겪으며 큰 타격을 입었다. 스웨덴 역시 1867~1869년 대기근을 겪으며 수만 명의 이주자를 북미로 떠나보냈다(Upton, 1998). 이는 농민과 하층민의 삶에 큰 피해를 주었고, 국가 정책에 대한 불만이 증가하면서 군주제에 대한 신뢰 역시 일정 부분 흔들렸다. 이러한 상황에서 카를 15세의 리더십은 구조적 제약 속에서 상징성과 조정 기능을 수행하는 방향으로 나타났다.

리더십 측면에서 그는 전통적 군사·정치 권력을 기반으로 하기보다 상징적·문화적 리더십에 초점을 두었다. 그의 후원 활동은 스웨덴 정체성을 문화적으로 재구성하는 데 중요한 역할을 했으며, 이는 오늘날 리더십 연구에서 말하는 상징적 자원(symbolic resources)의 활용 사례로 분석될 수 있다(Pfeffer, 1981). 또한 그는 의회권 확대와 군주권 축소라는 제도적 현실을 수용하며 군주의 역할을 조정하였고, 이는 노르웨이와의 연합 유지 과정에서도 중요한 적응적 태도로 작용했다.

국민적 평가는 다층적이었다. 그의 예술 후원과 교양 있는 모습은 긍정적 평가를 받았으나, 경제적 위기와 정책적 한계로 인한 불만도 공존했다(Upton, 1998). 그러나 결과적으로 그는 군주제가 급변하는 환경에서 생존할 수 있도록 정치적 권한 대신 상징성·문화 후원을 기반으로 역할을 재정립한 인물로 기억된다.

정리하면, 카를 15세의 사례는 군주의 권한이 축소되는 상황에서 어떻게 상징성과 문화적 후원을 통해 제도적 정당성을 유지하고, 새로운 입헌적 현실에 적응했는지를 보여주는 중요한 역사적 증거라 할 수 있다.

#### 4.5 조정자 리더십의 작동: 오스카르 2세 (Oscar II, 1872~1907)

오스카르 2세는 베르나도트 왕조의 대표적 지식인 군주(intellectual monarch)로 평가된다. 어린 시절부터 문학·역사·예술에 깊은 관심을 보였

고, 즉위 이후에도 학문과 문화 후원을 적극적으로 이어갔다. Derry(1979)는 오스카르 2세를 19세기 북유럽 군주 중 가장 지적 활동이 활발한 인물로 설명하며, 이는 그의 리더십 스타일이 정치적 권위보다 문화적 상징성과 지적 품위에 기반했음을 보여준다.

그의 통치기에는 스웨덴이 본격적인 산업화의 궤도에 진입하였다. 철도 건설, 통신망 확장, 제조업 성장 등 경제 기반이 크게 강화되었고, 19세기 말 스웨덴 사회의 도시화·근대화가 빠르게 진행되었다(Upton, 1998). 이러한 변화는 사회구조의 변동을 촉발시켰으며, 새로운 정치세력, 특히 자유주의와 사회민주주의의 영향력이 확대되었다. 이로 인해 군주의 정치적 영향력은 더욱 축소되는 반면, 사회 통합과 상징적 안정에 대한 기대는 오히려 강화되는 제도적 환경이 형성되었다.

정치적으로 가장 중요한 사건은 1905년 노르웨이 독립이었다. 노르웨이에서는 이미 1880년대부터 자치 요구가 고조되었고, 의회민주주의의 확대와 더불어 연합 해체 요구가 크게 증가했다. Riste(2001)는 노르웨이 독립과정을 군주제·의회·대중 여론의 역학이 결합한 정치적 타협의 결과라고 분석한다. 그에 따르면 오스카르 2세는 갈등 초기에는 연합 유지를 원칙으로 했지만, 충돌이 고조되자 무력 충돌을 피하고 평화적 해체를 수용하는 결단을 내렸다. 이는 양국 모두에서 이후 전쟁 없는 독립이라는 상징성을 부여받게 된다. 이 결정은 군주의 권한 행사라기보다, 입헌군주로서 갈등을 완화하고 제도적 전환을 관리하는 조정자의 역할을 선택한 사례로 해석될 수 있을 것이다.

리더십 측면에서 그의 가장 큰 특징은 조정자(mediator)로서의 역할이었다. 정치 권한이 점차 축소되는 입헌군주제 상황에서 오스카르 2세는 직접적 정치 개입보다 문화적 상징성과 갈등 완화라는 역할을 강조하였다. 이는 Pfeffer(1981)가 말한 상징적 리더십 개념에 부합하며, 오늘날 조직 리더가 직접적 권한 없이도 의미 부여와 상징적 실천을 통해 영향력을 행사할 수 있음을 보여준다.

국민적 평가는 대체로 긍정적이었다. 스웨덴 내에서는 경제 성장과 사회 안정의 상징으로 받아들여졌고, 그의 학문적 품위는 왕실의 도덕적 정당성을 높였다(Derry, 1979). 반면 노르웨이에서는 연합 체제에 대한 반감으로 인해

군주제의 평가는 낮았지만, 전쟁 없이 독립을 허용한 결단은 후대에 이르러 일정한 존중을 받았다(Riste, 2001).

요약하면, 오스카르 2세는 군주권이 약해지는 시대적 상황에서 상징성과 중재 능력을 활용한 리더십을 발휘했으며, 이는 현대 리더십 이론에서 강조하는 갈등 조정·상징적 역할·현실주의적 판단의 핵심 사례라 할 수 있다.

#### 4.6 상징적·적응적 리더십의 완성: 구스타프 5세 (Gustaf V, 1907~1950)

구스타프 5세의 재위는 스웨덴이 두 차례의 세계대전, 경제대공황, 의회민주주의의 완성을 동시에 경험한 시기였다. 그는 즉위 직후부터 군주권의 정치적 영향력이 급격히 축소되는 현실을 마주했으며, 이는 그의 리더십이 상징적·적응적 성격을 강하게 갖게 된 배경이었다. Derry(1979)는 구스타프 5세를 극도의 정치 변화 속에서 군주제의 상징성을 유지한 인물로 평가한다. 이 점에서 그의 재위는 스웨덴 군주제가 정치 권력의 주체에서 헌정 질서의 상징으로 완전히 전환되는 과정을 집약적으로 보여주는 시기로 평가할 수 있다.

재위 초기 가장 큰 사건은 1914년 보르크쇠 위기(Borggårdskrisen)였다. 구스타프 5세는 국방비 증액을 요구하며 자유주의 정부와 공개적으로 충돌했고, 이 문제는 정부 사임으로 이어졌다. Hadenius, Möller & Weibull(1994)는 보르크쇠 위기를 군주가 마지막으로 정치에 직접 개입한 사례로 규정하며, 이후 스웨덴 정치문화에서 군주의 비개입 원칙이 규범적으로 강화되었다고 설명한다. 이 사건은 군주 개인의 판단을 넘어, 군주의 정치적 개입이 더 이상 민주적 정당성을 확보할 수 없다는 사회적 합의를 형성한 분기점으로 기능했다.

이 사건 이후 스웨덴 사회에서 군주의 정치 개입에 대한 거부감이 크게 늘었고, 구스타프 5세는 입헌군주로서의 제약을 수용하며 정치 활동을 자제하게 된다(Upton, 1998). 그의 리더십은 이 시점을 기점으로 정책 영향력에서 상징적 존재감으로 명확히 이동하였다.

제1·2차 세계대전 시기 스웨덴은 중립을 유지했고, 이는 군주로서 구스타

프 5세에게 중요한 상징적 역할을 부여했다. Gilmour(2010)는 스웨덴이 나치 독일의 압력 속에서도 전면적 침략을 피할 수 있었던 이유 중 하나로 왕실과 정부가 현실주의적 외교전략을 공동으로 유지한 점을 지적한다. 구스타프 5세가 히틀러에게 보낸 편지는 논란을 불러왔으나, 역사학계에서는 이를 군사적 침공을 피하기 위한 외교적 제스처로 해석하는 견해가 우세하다. 이 사례는 군주가 외교 정책의 결정자가 아니라, 국가 생존을 위한 상징적 외교 행위의 매개자로 기능했음을 보여준다.

경제대공황(1930년대) 시기에는 사회민주당 정부가 복지제도를 확충하며 현대적 복지국가의 기초를 세웠는데, 구스타프 5세는 정치 개입 없이 상징적·통합적 역할을 수행하는 데 집중했다. Derry(1979)는 이 시기 그의 역할을 정치적 실권 없는 국왕이 사회적 안정의 상징으로 기능한 예라고 설명한다. 이는 군주 리더십이 정책 경쟁이 아닌 사회적 신뢰 유지의 차원으로 재배치되었음을 의미한다.

국민적 평가는 시기별로 차이가 있었다. 초기에는 정치 개입으로 비판받았으나, 전쟁 회피와 사회 안정 유지에 기여한 점은 긍정적 평가를 받았다. 특히 스포츠·청년 활동에 대한 후원은 국민적 친근감을 형성하는 데 도움을 주었다. 이러한 활동은 군주의 역할이 ‘지배자’에서 ‘사회적 통합의 상징’으로 전환되었음을 일상적 차원에서 체감하게 한 요소였다.

요약하면, 구스타프 5세는 상징적·적응적 리더십의 전형적인 사례이며, 위기 상황에서 군주가 권력 행사보다 사회 통합과 제도적 안정을 중심으로 역할을 수행할 수 있음을 보여준다. 그의 재위는 이후 스웨덴 군주제가 정치적 중립성과 상징성을 핵심 원칙으로 정착시키는 결정적 전환점으로 평가될 수 있다.

#### 4.7 리더십으로서 군주제의 사회적 안착: 구스타프 6세 아돌프 (Gustaf VI Adolf, 1950~1973)

구스타프 6세 아돌프는 베르나도트 왕조 군주 중 가장 학문적 기여가 두드러진 인물로 평가된다. 고고학·식물학 연구에 평생을 바쳤으며, 그의 연

구는 학술지에 실릴 정도의 전문성을 갖고 있었다. Frykman(1992)은 그를 학자 왕(Scholar King)으로 묘사하며, 그의 학문적 열정이 스웨델 왕실의 도덕성과 신뢰도에 중요한 영향을 미쳤다고 분석한다.

정치적으로는 입헌군주제의 완성기에 해당한다. 그의 통치 후반기인 1971년 단원제 의회가 확립되었고, 1974년 정부기본법 개정으로 군주의 정치적 권한은 완전히 상징적 수준으로 제한되었다(Larsson, 2002). 그는 이 헌정 변화 과정에서 어떠한 정치적 반발도 하지 않았으며, 오히려 입헌민주주의 발전을 군주의 역할 변화로 자연스럽게 수용하였다. 이 시기 스웨덴 정치체제는 의회 중심의 책임정부 원리가 확립되면서, 군주의 정당성이 권한 행사 여부가 아니라 헌정 질서에 대한 태도와 상징적 수용성에 의해 평가되는 방향으로 전환되고 있었다(Wenander, 2022).

이러한 태도는 군주가 헌정 질서의 수혜자가 아니라 조정자로 자리매김하고 있음을 보여주는 상징적 장면으로 해석될 수 있다.

리더십 측면에서 그는 상징적·서번트 리더십의 대표적 사례였다. 그의 검소한 생활 방식, 예를 들어, 대중교통 이용한다던 지, 사치 기피하고, 학문 연구 집중하는 것들은 국민적 신뢰를 크게 높였다. Larsson(2002)은 구스타프 6세 아돌프의 검소함이 군주제의 민주적 정당성을 강화한 상징적 실천이었다고 평가한다. 이는 군주가 권한 없이도 품성과 봉사로 정당성을 유지할 수 있음을 보여주는 대표적 예다. 이러한 실천은 개인적 성향의 발현이라기보다, 정치적 권한이 소멸된 제도 환경 속에서 군주에게 기대된 ‘적합한 리더십 양식’으로 이해될 수 있다.

그의 재위 시기 스웨덴 사회는 복지국가 체제와 민주주의가 안정적으로 정착되었으며, 왕실은 정치적 권한 상실에도 불구하고 높은 신뢰도를 유지했다. 이는 그의 개인적 품성과 학문적 기여가 군주제 정당성에 큰 기여를 했음을 보여준다.

정리하면, 구스타프 6세 아돌프는 군주권이 거의 소멸된 상황에서 봉사·격조·검소함·전문성을 기반으로 리더십을 구현함으로써, 권력이 아닌 도덕적 정당성에 기반한 리더십 모델을 제시한 인물이었다.

#### 4.8 상징적 · 적응적 리더십의 발현 · 수행: 칼 16세 구스타프 (Carl XVI Gustaf, 1973~)

칼 16세 구스타프는 1973년 즉위하여 현대 스웨덴의 최장기 재위 군주가 되었으며, 그의 통치는 완전히 상징화된 입헌군주제 하에서 이루어지고 있다. 1974년 개헌으로 군주의 정치 개입이 전면 금지되었고, 국정은 전적으로 의회와 정부가 담당하게 되었다(Larsson, 2002). 그러나 이 헌법 개정은 군주의 역할을 단순히 축소하거나 소멸시킨 것이 아니라, 정치적 중립성을 전제로 국가의 연속성과 헌정 질서를 대표하는 의례적 국가원수로서의 역할을 제도적으로 명확히 한 전환이었다. 1974년 이후 국왕에게 남겨진 역할은 의회 개원식에서의 개회 선언, 국무회의 개회 주재(의례적), 외국 사절의 신임장 접수, 국빈 방문 및 국빈 만찬 주최, 국가 기념일과 추모 행사 참석 등 정치적 결정권을 수반하지 않는 국가 대표 행위들로 구성되어 있다(Wenander, 2022).

이러한 제약 속에서 칼 16세 구스타프는 환경 · 청년 · 과학 · 사회공헌 활동을 중심으로 군주의 역할을 재정의하였다. 이러한 역할 인식은 즉위 당시 그가 제시한 공식 모토인 For Sweden - With the Times에서도 분명히 드러난다(The Royal Court of Sweden, n.d.). 이 모토는 군주가 정치적 방향을 제시하는 존재가 아니라, 시대 변화 속에서 국가 공동체와 함께 호흡하는 상징적 기준점이 되어야 한다는 자기 규정으로 해석될 수 있다.

환경 분야에서의 활동은 특히 두드러진다. 그는 1970~80년대부터 환경보존과 지속가능성 이슈를 지속적으로 제기해 왔고, 이는 스웨덴의 환경정책과 국제적 환경담론에서 상징적 역할을 했다. Wenander(2022)와 Brunnström(2019), 두 연구는 칼 16세 구스타프의 환경 메시지가 정치적 권한이 없는 군주가 상징적 영향력을 사회적 가치로 전환한 대표적 사례라고 분석한다.

청년 · 스포츠 활동 또한 그의 리더십의 핵심 영역이다. 그는 World Scout Foundation의 명예 의장으로 활동하며 글로벌 청소년 활동을 지원해 왔으며, 이는 스웨덴 왕실이 국제사회에서 긍정적인 이미지를 형성하는 데 기여했다(World Scout Foundation Annual Report(2022)). 이러한 활동은 단순한 명예직

수행에 그치지 않는다. 칼 16세 구스타프는 어린 시절부터 스카우트 활동에 직접 참여했으며, 10세 무렵 공식 스카우트 캠프에 참석한 이후 평생에 걸쳐 국내외 스카우트 행사에 지속적으로 참여해 왔다(World Scout Foundation, n.d.). 그는 1977년부터 World Scout Foundation의 명예 회장(Honorary Chairman)으로 활동하며, 전 세계 스카우트 운동의 재정적·상징적 후원을 담당해 왔다.

그는 2007년 영국에서 열린 제21회 World Scout Jamboree에 직접 참석하여 청소년들과 교류하고 현장 활동을 수행하였으며, 이 자리에서 스카우트 운동이 공동체 봉사과 가치 기반 리더십을 학습하는 장임을 강조하였다(World Organization of the Scout Movement, 2007). 이러한 사례들은 정치적 권한 없이도 군주가 청년 리더십과 시민적 가치를 촉진하는 상징적 역할을 수행할 수 있음을 보여준다.

외교 영역에서도 그의 역할은 구체적 행위를 통해 확인된다. 예컨대 2022년 네덜란드 국민 방문과 2025년 아이슬란드 국민 방문은 국왕 초청 형식으로 이루어졌으며, 국민 만찬 연설과 공식 일정 전반에서 국왕은 정치적 발언을 자제한 채 양국 관계와 공동의 국제적 가치를 강조하는 상징적 메시지를 전달하였다(The Royal Court of Sweden, 2022; 2025). 이는 현대 스웨덴 군주가 외교 정책의 결정자가 아니라, 외교 관계의 안정성과 연속성을 상징적으로 구현하는 존재임을 보여준다.

국내적으로는 예술·학술·공공봉사 분야에서 탁월한 기여를 한 개인과 단체에게 왕실 훈장을 수여하는 공식 행사를 직접 주관함으로써, 사회적으로 바람직한 가치와 행위를 국가 차원에서 승인하고 가시화하는 역할을 수행해 왔다(The Royal Court of Sweden, 2021). 이러한 행위는 군주가 정책 집행자가 아니라 가치 승인자(value endorser)로 기능하고 있음을 보여준다.

리더십 측면에서 그는 상징적·서번트·적응적 리더십을 복합적으로 보여준다. 정치 권한이 없는 상황에서도 다양한 사회문제와 공공가치에 대한 후원과 발언을 통해 사회적 영향력을 행사했으며, 이는 현대 조직 리더가 공식적 권력 없이도 ‘가치 기반 행동’으로 정당성을 구축할 수 있음을 보여준다. 이 점은 현대 서번트 리더십 연구의 핵심과도 정확히 연결된다.

국민적 평가는 대체로 안정적이다. 1990-2000년대 몇 차례 사생활 논란이 있었지만, 환경·청년·사회 문제에 대한 지속적 활동은 왕실에 대한 지지를 유지하는 핵심 요인으로 작용했다. 2023년 SOM 연구소 조사에서도 군주제 지지율이 54%로 나타나며(SOM Institute, 2023), 정치 권력이 없는 군주제가 여전히 높은 신뢰를 받는 이유를 보여준다.

정리하면, 칼 16세 구스타프는 정치적 권한이 완전히 제거된 입헌군주제 환경 속에서 군주 리더십이 어떻게 헌정 질서에 부합하는 의례적 행위와 가치 기반 실천을 통해 재구성될 수 있는지를 가장 분명하게 보여주는 사례라 할 수 있다. 그의 통치는 권력의 부재가 리더십의 부재를 의미하지 않으며, 오히려 제도적 제약 속에서 상징·봉사·적응을 중심으로 한 새로운 형태의 리더십 정당성이 형성될 수 있음을 시사한다.

## 5. 결론

### 5.1 결론

본 연구는 베르나도트 왕조의 200년에 걸친 역사적 전개를 분석함으로써, 정치적 권한이 거의 소멸된 조건 속에서도 군주제가 어떻게 지속적인 정당성과 사회적 신뢰를 유지할 수 있었는지를 리더십의 관점에서 규명하고자 하였다. 특히 본 연구는 스웨덴 군주제를 단순한 헌정 질서의 잔존물이 아니라, 스칸디나비아 사회의 문화·제도적 맥락 속에서 재구성된 리더십 제도로 해석함으로써, 기존의 군주제 연구 및 리더십 연구를 연결하는 분석적 시도를 제안한다.

기존의 입헌군주제 연구들이 주로 헌법 구조, 권력 분점, 또는 민주주의 체제와의 제도적 정합성에 초점을 두어 왔다면, 본 연구는 정치적 권한이 축소된 이후 군주에게 요구되고 허용되는 리더십의 성격이 어떻게 변화하고 제도화되었는가에 주목하였다. 베르나도트 왕조의 사례는 군주제가 권력의 축소와 함께 약화된 것이 아니라, 오히려 상징성, 절제, 봉사, 도덕성을 중심으로

한 새로운 형태의 정당성을 축적해 왔음을 보여준다.

이러한 리더십의 지속 가능성은 특정 군주의 개인적 자질이나 카리스마에 의해 설명되기보다는, 스웨덴 사회 전반을 지배하는 제도적 논리(institutional logic)에 의해 구조적으로 규정된 결과로 이해될 수 있다. 평등주의, 낮은 권력거리, 정치적 비개입 규범, 그리고 높은 사회적 신뢰라는 스칸디나비아적 가치 체계는 군주를 정치적 결정자가 아닌 국가 정체성과 민주주의의 안정성을 상징적으로 대표하는 행위자로 위치 지워 왔다. 이러한 제도적 논리 속에서 군주에게 정당한 리더십으로 승인되는 행위는 권력 행사나 정책 개입이 아니라, 상징적 대표성, 의례적 수행, 사회적 봉사과 같은 역할로 제한되었다.

베르나도트 왕조의 역사적 궤적은 이러한 제도적 기대가 시간의 흐름 속에서 점진적으로 학습되고 내면화되는 과정을 보여준다. 카를 14세 요한과 오스카르 1세 시기에는 입헌군주제 환경에 대한 적응과 절제가 리더십의 핵심 요소로 작동하였으며, 오스카르 2세와 구스타프 5세 시기를 거치며 정치적 개입의 한계가 보다 명확히 인식되었다. 이 과정에서 군주의 역할은 점차 상징적 조정자와 사회 통합자로 재정의되었고, 이는 군주제가 민주주의 체제 속에서도 안정적으로 존속할 수 있는 제도적 토대를 형성하였다.

이러한 역사적 축적은 1974년 정부기본법 개정 이후 칼 16세 구스타프 시기에 이르러 하나의 완성된 리더십 형태로 수렴된다. 정치적 권한이 전면적으로 제거된 이후에도 그는 헌정 질서 속에서 의례적 국가원수로서의 역할을 충실히 수행하며, 외교적 대표성, 환경·청년·지속가능성 분야에 대한 장기적 헌신을 통해 군주의 사회적 의미를 재정의하였다. 이는 베르나도트 왕조 전체의 경험이 특정 개인의 리더십을 통해 집약되고 제도적으로 안정화된 사례로 해석될 수 있다.

이를 바탕으로 본 연구는 권력 없는 리더십(powerless leadership)을 다음과 같이 개념화한다. 권력 없는 리더십이란, 공식적인 의사결정 권한이나 강제적 통제 수단이 제한된 조건 하에서, 리더가 제도적으로 승인된 상징적 행위, 의례적 역할 수행, 그리고 봉사 중심의 활동을 통해 구성원 및 이해관계자들의 인식과 의미 부여 과정을 관리함으로써 지속적인 신뢰와 정당성을 형성·유지하는 리더십 형태를 의미한다. 이러한 리더십은 권한의 크기보다, 리더

가 조직적·사회적 맥락 속에서 허용된 역할 기대를 어떻게 해석하고 수행하는가에 따라 정당성이 결정된다는 점에서 전통적인 권력 중심 리더십과 구별된다.

이러한 분석은 현대 조직 리더십 연구에도 중요한 시사점을 제공한다. 권한이 분산되고 이해관계자가 다원화된 환경에서 기업의 CEO, 공공기관장, 대학 총장과 같은 현대적 리더들 역시 강제력보다 상징적 대표성, 가치 기반 행동, 도덕적 신뢰를 통해 정당성을 구축해야 하는 상황에 직면해 있다. 베르나도트 왕조의 사례는 권력의 축소가 리더십의 소멸을 의미하지 않으며, 오히려 제도적·문화적 조건 속에서 새로운 형태의 리더십이 재구성될 수 있음을 보여주는 역사적 경험으로 이해될 수 있다.

## 5.2 연구의 의의

### 5.2.1 이론적 의의

본 연구의 첫 번째 이론적 기여는 리더십을 권력 행사나 공식적 의사결정 능력으로 한정해 온 전통적 리더십 패러다임을 확장했다는 점에 있다(Bass, 1990). 베르나도트 왕조의 사례는 공식적 권한이 극도로 제한된 조건에서도 리더십이 지속적으로 작동할 수 있음을 보여주며, 이를 통해 ‘권력 없는 리더십(powerless leadership)’이라는 분석 범주를 경험적·이론적으로 구체화하였다. 이는 상징적 리더십과 서번트 리더십이 주로 조직 맥락에서 논의되어 온 한계를 넘어, 국가 제도라는 비조직적 맥락에서도 동일한 리더십 메커니즘이 작동할 수 있음을 시사한다.

두 번째로, 본 연구는 리더십을 개인의 성향이나 역량이 아니라 문화·제도적 맥락의 산물로 이해해야 한다는 맥락적 리더십 관점을 역사적 사례에 적용하였다(Uhl-Bien & Arena, 2018). 스웨덴 군주제의 리더십은 특정 군주의 개인적 덕성보다는, 스칸디나비아 사회가 공유하는 평등주의, 낮은 권력 거리, 정치적 비개입 규범이라는 제도적 논리가 군주에게 허용한 역할 기대의 범위 안에서 형성되었다. 이는 리더십 연구가 조직 내부 요인뿐 아니라,

사회적 제도와 문화라는 외생적 조건을 보다 적극적으로 통합할 필요가 있음을 시사한다.

마지막으로, 본 연구는 스칸디나비아 조직문화에서 반복적으로 확인되는 평등·합의·탈위계의 원리가 군주제라는 정치 제도에도 동일하게 작동했음을 보여줌으로써, 조직연구와 정치제도 연구 간의 이론적 연결 가능성을 제시한다. 이는 리더십 연구의 분석 단위를 기업이나 공공조직에 한정하지 않고, 제도화된 상징적 리더십 영역으로 확장할 수 있는 이론적 여지를 제공한다.

### 5.2.2 실무적 의의

실천적 차원에서 본 연구는 권한이 분산되고 이해관계자가 다원화된 현대 조직 환경에서 리더십이 어떻게 정당성을 유지할 수 있는지에 대한 시사점을 제공한다. 베르나도트 왕조의 사례는 CEO나 공공부문 리더가 더 이상 강한 통제 권한을 전제로 리더십을 행사하기 어려운 상황에서, 상징적 대표성, 가치 기반 메시지, 사회적 신뢰 관리가 핵심적 리더십 자원이 될 수 있음을 보여준다.

특히 칼 16세 구스타프의 환경·지속가능성 중심 활동(Wenander, 2022; Brunström, 2019)은 ESG 시대의 리더십이 정책 결정권보다 가치의 일관성과 상징적 행동을 통해 영향력을 행사할 수 있음을 보여주는 사례로 해석될 수 있다. 이는 기업 리더십에서도 CSR·ESG 활동이 단순한 평판 관리가 아니라, 리더십 정당성의 중요한 구성 요소가 될 수 있음을 시사한다.

또한 오스카르 2세의 평화적 연합 해체 수용(Riste, 2001)과 구스타프 5세의 전시 중립 전략(Gilmour, 2010)은 위기 상황에서 리더십의 핵심 역량이 강한 결단이나 권한 행사보다 갈등 조정, 현실주의적 판단, 그리고 제도적 안정 유지에 있음을 보여준다. 이는 불확실성과 복잡 위기가 일상화된 현대 조직 환경에서도 중요한 실천적 교훈을 제공한다.

### 5.3 연구 한계와 향후 연구과제

본 연구는 스웨덴 베르나도트 왕조의 역사적 전개를 분석 대상으로 삼고 있으며, 정치제도·헌정 질서·외교사 등 역사학과 정치학의 주요 논의를 폭넓게 검토하였다. 그러나 연구의 핵심 문제의식과 분석 목적은 정치사나 제도사 자체에 있지 않고, 경영학적 관점에서 리더십이 권력 없이도 어떻게 정당성을 유지할 수 있는가를 설명하는 데 있다. 이로 인해 본 연구는 필연적으로 몇 가지 한계를 지닌다.

첫째, 본 연구는 역사적 사실과 정치제도를 분석의 출발점으로 삼고 있지만, 연구자의 학문적 배경은 경영학에 있으며, 특히 리더십과 조직이론에 기반을 두고 있다. 따라서 정치학이나 역사학의 전문 연구에서 요구되는 미시적 사료 분석이나 해석사적 논쟁까지 충분히 포괄하지는 못했다. 스웨덴 헌정사, 군주제에 대한 정치적 평가, 외교사적 맥락에 대해서는 가능한 한 주요 선행연구와 공신력 있는 자료를 검토하였으나, 해당 분야 전문 연구자들의 축적된 논의와 동일한 깊이를 달성했다고 보기는 어렵다. 이는 본 연구가 정치사 연구라기보다 역사적 맥락을 활용한 경영학적 이론 확장 연구라는 성격에서 비롯된 구조적 한계라 할 수 있다.

둘째, 본 연구는 스웨덴이라는 단일 국가 사례에 집중한 심층 사례연구(single in-depth case study)로서, 이론적 일반화에 일정한 제약을 지닌다. 연구는 초기에는 스웨덴 군주제에 대한 학문적 관심에서 출발하였으나, 분석 과정에서 권력 없는 리더십, 상징적 정당성, 제도적 맥락과 리더십의 관계라는 보다 광범위한 이론적 쟁점으로 확장되었다. 이로 인해 연구의 범위가 예상보다 크게 확장되었으며, 모든 비교 가능 사례를 충분히 다루지 못한 점은 분명한 한계다. 특히 덴마크, 노르웨이, 네덜란드, 영국 등 다른 입헌군주국과의 체계적 비교 분석은 본 연구의 범위를 넘어서는 과제로 남아 있다.

셋째, 본 연구는 주로 2차 문헌과 제도 문서, 언론 자료에 의존한 질적 분석을 수행하였기 때문에, 군주제에 대한 사회적 감정, 미디어 담론의 변화, 대중 인식의 미시적 역동성을 충분히 포착하지는 못했다. 에켄대 군주의 상징적 행위가 대중에게 어떻게 해석되고 감정적으로 수용되는지에 대해서는

정성적 추론에 의존할 수밖에 없었다. 향후 연구에서는 여론조사 데이터의 장기 추세 분석, 미디어 프레이밍 분석, 담론 분석 등을 결합한 혼합연구(mixed methods) 접근이 유용할 것이다.

이러한 한계에도 불구하고, 본 연구는 역사적 제도를 단순한 배경이 아니라 리더십이 작동하는 장(field)으로 해석함으로써, 경영학적 리더십 연구의 분석 단위를 확장하려는 시도를 했다는 점에서 의의를 가진다. 향후 연구에서는 (1) 북유럽 국가 간 비교 군주제 연구를 통해 제도적 맥락의 차이가 리더십 정당성 형성에 미치는 영향을 분석하거나, (2) 기업·공공조직의 명목상 리더(예: 비상근 회장, 상징적 최고책임자, 창업자)의 역할을 군주제와 비교하는 조직 연구, (3) 상징적 리더십과 ESG·CSR 활동 간의 연결 메커니즘에 대한 실증 연구 등으로 확장할 수 있을 것이다.

결국 본 연구는 스웨덴이라는 역사적 사례를 통해 리더십 연구가 반드시 권력과 통제의 문제에 국한될 필요는 없으며, 제도·문화·상징·봉사라는 요소를 통해서도 충분히 설명될 수 있음을 보여주고자 했다. 이러한 시도는 정치사 연구의 완결성을 목표로 하기보다, 경영학적 리더십 이론의 지평을 넓히는 하나의 출발점으로 이해될 필요가 있을 것이다.

## 《참고문헌》

- 이성준 (2021). “스칸디나비아 매니지먼트 스타일에 관한 연구: 한국과 스칸디나비아 국가의 리더십 비교를 중심으로”. 『스칸디나비아연구』, 28, 29-64. <https://doi.org/10.26548/scandi.2021.28.029>
- AP News. (2023). Things to know about Sweden’s monarchy as King Carl XVI Gustaf celebrates 50 years on the throne.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill’s handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3rd ed.). Free Press.
- Bogdanor, V. (1995). The monarchy and the constitution. Oxford University Press.
- Brodbeck, F. C., Frese, M., Akerblom, S., Audia, G., Bakacsi, G., Bendova, H., ... Wunderer, R. (2000). Cultural variation of leadership prototypes across 22 European countries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(1), 1-29. <https://doi.org/10.1348/096317900166859>
- Brunnström, L. (2019). Royal environmentalism in Sweden: The monarchy and sustainability communication. *Scandinavian Journal of History*, 44(4), 567-589. <https://doi.org/10.1080/03468755.2019.1614910>
- Daun, Å. (1998). *Swedish mentality*. Pennsylvania State University Press.
- Derry, T. K. (1979). *A history of Scandinavia: Norway, Sweden, Denmark, Finland, and Iceland*. University of Minnesota Press.
- Economist Intelligence Unit. (2023). Democracy Index 2022: Frontline democracy and the battle for Ukraine.
- Encarnación, O. G. (2008). *Spanish politics: Democracy after dictatorship*. Polity Press.
- Eskildsen, J. K., Kristensen, K., & Westlund, A. H. (2004). Work motivation and organizational climate: A Scandinavian perspective. *Total Quality Management & Business Excellence*, 15(7), 921-931. <https://doi.org/10.1080/1478336041001680119>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019).

- Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Frykman, J. (1992). *Culture builders: A historical anthropology of middle-class life*. Rutgers University Press.
- Georgiou, G., Hazell, R., & Morris, B. (2022). *The role of monarchy in modern democracy*. Hart Publishing.
- Gilmour, J. (2010). *Sweden, the swastika and Stalin: The Swedish experience in the Second World War*. Edinburgh University Press.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Grenness, T. (2003). Scandinavian managers on Scandinavian management. *International Journal of Value-Based Management*, 16(1), 9-21. <https://doi.org/10.1023/A:1021951316546>
- Hadenius, S., Möller, T., & Weibull, L. (1994). *Svensk politisk historia: 1809-1994*. Bonnier Alba.
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Harvard University Press.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? *A meta-analysis. Journal of Management*, 44(2), 501-529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill.
- Larsson, S. (2002). *The Swedish system of government* (Rev. ed.). SNS Förlag.
- Lindell, M., & Arvonen, J. (1997). The Nordic management style in a European context. *International Studies of Management & Organization*, 26(3), 73-91. <https://doi.org/10.1080/00208825.1996.11656661>
- Petersson, O. (2016). *The government and politics of Sweden* (3rd ed.). Nordic Academic Press.

- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Pitman Publishing.
- Powell, C. (2016). *Spain's monarchy and democratic consolidation*. Palgrave Macmillan.
- Riksdag. (2024). The Instrument of Government: Constitution of Sweden.
- Riste, O. (2001). *Norway's foreign relations: A history*. Universitetsforlaget.
- Smith, P. B., Peterson, M. F., & Schwartz, S. H. (2002). Cultural values, sources of guidance, and their relevance to managerial behavior. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33(2), 188-208. <https://doi.org/10.1177/0022022102033002005>
- SOM Institute. (2023). SOM Survey Report 2023: Public attitudes toward monarchy in Sweden.
- The Local Sweden. (2023). Sweden sees lowest support for republic in 20 years.
- Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure, and process*. Oxford University Press.
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 89-104. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.009>
- Upton, A. F. (1998). *The Nordic countries, 1520-2015*. Hodder Arnold.
- Wenander, H. (2022). The Swedish monarchy and constitutional norms: Symbolic power in a parliamentary democracy. *Northern European Journal of Law and Politics*, 6(2), 145-162.
- World Scout Foundation. (2022). Annual Report 2022.
- World Organization of the Scout Movement. (2007). 21st World Scout Jamboree official report.

<Abstract>

## **The Leadership of the Bernadotte Dynasty in Sweden\***

Kim, Sung-gun\*\*

This study investigates how the Swedish monarchy has sustained legitimacy in a highly democratic and egalitarian society by analyzing the 200-year historical trajectory of the Bernadotte dynasty. Using the institutional logics framework, the research highlights how Scandinavian cultural values—such as egalitarianism, low power distance, consensus orientation, and strong social trust—have structurally shaped the monarchy’s leadership into symbolic, adaptive, and service-oriented forms. A qualitative case study approach was employed to examine each monarch’s role within the socio-political context of his reign, focusing on how constitutional limitations, societal expectations, and cultural norms interacted with royal behavior. The findings show that the Swedish monarchy maintained public support not through political authority, but through moral credibility, value-based engagement, and symbolic representation that aligned with Scandinavian leadership norms. These insights provide meaningful implications for contemporary organizations operating under dispersed authority, where trust, ethical conduct, and cultural resonance increasingly define effective leadership.

**Key Words: Swedish Monarchy, Bernadotte Dynasty, Scandinavian Leadership, Powerless Leadership, Institutional Logics**

---

\* This research was supported by the Inha University Research Grant in 2025

\*\* Inha University Dept. of Industrial Business Administration

---

성명: 김성건  
소속: 인하대학교 산업경영학과  
E-mail: kimssoo@inha.ac.kr

논문 접수일: 2025.11.23.

논문심사 완료일: 2025.12.21.

수정원고 접수일: 2025.12.28.

게재 확정일: 2026.01.02.

