

군자적 리더십의 개념 및 측정도구 개발연구*

류 수 영†

서울시립대학교경영학부

이 경 목

서울대학교경영전문대학원

본 연구는 유교사회에서 이상적 리더로서 제시되었던 군자를 분석 및 측정 가능한 개념으로 체계화하고, 이를 측정할 수 있는 척도를 개발하는 것을 주요 연구목적으로 한다. 본 연구에서 군자적 리더십이란, 군자와 같이 인의예지신(仁義禮智信)의 도덕 품성을 바탕으로 일체지향, 정도지향, 조화지향, 최적지향, 그리고 신뢰지향의 관리행동을 통해 구성원들을 조직의 상위 목표달성에 동의하고 자발적으로 협조하도록 동기부여 하는 영향력행사 과정을 의미한다. 사서(四書)-논어, 맹자, 중용, 그리고 대학의 내용분석을 통해 군자적 리더십의 구조를 인의예지신, 즉 오상(五常)구조로 해체하고, 이를 측정할 수 있는 225개 문항들을 개발하여 154명의 데이터로부터 10개의 품성과 31개의 행동 문항들을 선택하였다. 이 자료에 대한 분석을 통해, 군자적 리더십이 인의예지신의 다섯 개념들로 구성되어 있으며, 이들 개념들은 통계적으로 유의하게 수렴 및 판별타당성을 지니고 있고, 상호 독립적이면서 높은 상관관계를 지니고 있음을 확인하였다. 그리고, 공자가 수신을 통한 치국을 주장하였듯이, 인의예지신에 근거한 리더 자신의 도덕적 품성과 이를 실행하는 관리행동이 높은 상관관계가 있음을 보였다.

주요어 : 군자(君子), 리더십, 사서(四書), 오상(五相)-인의예지신(仁義禮智信)

* 문항생성과정에 도움을 주신 성균관대학교 유교 동양학부 이기동 교수님과 연구방법론에 많은 조언을 해주신 서울대학교 심리학과 김청택 교수님, 그리고 논문작성에 많은 격려와 지도를 해주신 서울대학교 경영학과 신유근 교수님과 성균관대 동아시아학술원의 서준원 박사님께 감사드립니다. 그리고 심사과정에서 건설적 제안을 해 주신 익명의 세분의 심사위원께 진심으로 감사드리며, 제2저자에 대한 2007년 서울대학교 경영연구소의 연구비 지원에 대한 감사를 표합니다.

† 교신저자: 류수영, 서울시립대학교경영학부, (130-743) 서울시 동대문구 시립대길13(전농동90)
Tel: 02-2210-5330 E-mail: haidy7@uos.ac.kr

리더십 연구에서 행동이론이 등장한 이후 리더의 품성적인 측면은 상대적으로 소홀하게 다루어져 왔다. 최근 몇몇 연구들은 품성이 리더의 행동을 예측하고 설명하는 중요한 요인이며(Hogan, Curphy, & Hogan, 1994), 리더십 효과성과 밀접한 관련이 있음을 보여주고 있다. 예를 들어, 장재현과 탁진국(2004)의 MBTI 연구와 Judge와 Bono(2000)의 Big5 연구는 리더의 성격유형과 리더십 유형이 밀접한 관계성이 있으며, 집단성과를 예견하는 중요한 변수임을 밝히고 있다. 같은 맥락에서 Strang(2007)은 프로젝트 팀을 대상으로 기존의 리더십 이론에서 다루고 있는 리더의 특성, 기술, 역할 및 행동의 관계를 밝히는 연구를 수행하여, 리더의 품성과 행동이 정적인 상관관계가 있으며, 팀성과 혹은 조직성과를 예측하는 주요 변수임을 실증하였다.

그러나 최근의 행동과 품성을 동시에 고려하는 연구들은 이들 관계를 설명할 수 있는 통합적인 설명틀이 부재한 상태에서 통계결과에만 의존하여 해석하는 한계점을 보이고 있다. 예를 들어, 현대 사회과학분야에서 가장 많이 연구되고 있는 리더십 모형 중의 하나인 변혁적 리더십은 리더의 변화지향적인 특성 혹은 카리스마적인 특성과 변혁적 리더십을 구성하고 있는 4개의 구성개념(이상적 영향력, 영감적 동기부여, 지적자극, 개별적 고려)간의 관계에 대한 명료하고 통합된 틀을 제시하지 못하고 있다. 이와 같은 연구관행은 효과적인 리더 혹은 훌륭한 리더의 행동이 직접적으로 어떤 품성에서 비롯되며, 어떻게 육성될 수 있는가에 대한 함의를 제공하지 못한다는 한계점을 지니고 있다.

본 연구는 세 가지 측면에서 유교사회의 이상적인 리더였던 군자를 현대의 이상적인 리

더로서 주목한다. 첫째, 과거 바람직한 리더로서 강조되었던 군자의 자격요건이 수신(修身)을 통한 치인(治人)으로, 이는 서구의 리더십 연구처럼 품성과 행동의 상호관계에 대한 고려 없이 개별적으로 분석하는 접근방식을 취하지 않고, 일직선상에 있는 것으로 보는 통합적 접근방식을 취하고 있다. 이와 관련하여 유교를 정립한 공자(孔子)는 효과적인 리더가 되기 위해서는 먼저 도덕적 품성을 연마할 필요성이 있음을 2500년 전에 주장하였다¹⁾. 이는 리더가 먼저 신뢰를 유발할 수 있는 기본적인 품성을 갖추지 않을 경우, 그 혹은 그녀가 아무리 관리행동에 대한 지식을 쌓고 뛰어난 리더의 행동을 모방하려 해도 그 행동이 구성원들에게 영향력을 발휘하지 못할 가능성이 높다는 것을 지적한 것이다. 따라서 리더하고자 하는 사람 혹은 이미 리더의 위치에 있는 사람이 효과적인 리더십을 발휘하기 위해서는 먼저 리더로서 갖추어야 할 품성과 이와 일치된 행동의 실천에 힘쓸 필요가 있다. 이는 본 연구에서 품성과 행동을 함께 고려할 수 있는 통합적인 설명틀을 제시하고자 하는 연구목적에 부합된다.

둘째, 유교에서 강조한 이상적 리더로서의 군자는 현대사회에서 요구되는 이상적 리더십상과 부합되며, 오늘날에도 통용될 수 있는 리더의 핵심가치를 반영하고 있다는 점에서 리더십 이론개발에 공헌할 수 있을 것이다. 예를 들면, 군자의 핵심덕목인 인(仁)의 관용(tolerance)은 다양한 이해관계자들의 이익을 함

1) 『중용』, 20: 애공(哀公)이 정사를 물으니, 공자께서 “문왕과 무왕의 정사가 책에 실려 있으니, 그것을 행할 사람이 있으면 그러한 정사가 행해지고, 그것을 행할 사람이 없으면 그러한 정사도 없는 것입니다” 라고 답하셨다.

게 고려해야 하는 현실에서 특히 중요하게 요구되는 덕목이며, 의(義), 예(禮), 신(信)은 기업의 영향력 증대와 이에 따른 다양한 이해관계자들의 기업의 사회적 책임에 대한 요구에 효과적으로 대처하기 위해 필요한 리더십 역량이다. 또한 현대 지식기반사회에서 빠른 기술·정보·지식의 형성과 확산은 리더에게 자기 학습역량과 복잡한 경영환경 변인들 간의 관계질서를 추상화할 수 있는 고도의 개념화 역량을 요구하고 있다. 이는 군자가 되는 길이 평생학습에 기반 하여 끊임없는 자기개발과 지식습득을 통한 사물들 간의 근본 질서를 파악할 수 있는 지혜(智)함량을 추구한 것과 일치된다.

셋째, 품성개발을 바탕으로 두고 있는 군자의 리더십 접근은 비범한 특성을 지닌 개인에 의존하지 않는다. 즉, 누구나 자기개발에 힘쓰고 이를 실천하면 군자의 경지에 도달할 수 있고, 사람들에게 의해서 리더로 추앙된다는 것을 가정하고 있다. 이는 조직차원에서 관리할 수 있는 효과적인 리더의 품성과 행동개발 프로그램개발에 관한 아이디어를 제공할 수 있다는 점에서 경영실무적인 측면에서 기여할 수 있을 것이다.

최근 동양의 가치와 이것이 가정하고 있는 인간상 즉, 군자(君子)를 현대의 새로운 리더상으로 재발견하고자 하는 노력들이 일고 있다. 예를 들어, Fernandez(2004)는 새로운 리더십모형으로 공자에 의해 제안된 덕(德)에 의한 리더십과 그 실천자인 군자를 이상적인 리더상으로 제시하였고, 이경목(2006)은 사서의 분석과정을 통해 도덕적 품성을 바탕으로 한 관리행동을 실천하는 군자가 현대에도 통용될 수 있는 효과적인 리더십상임을 제안하였다. 이강옥(2005) 또한 기존의 서구중심의 리더십

이론들을 유교의 수신(修身)을 통한 치인(治人)의 개념을 빌어 설명하려는 노력을 하였다. 이들이 동양의 사회운영철학이었던 유교와 유교의 이상적인 통치자상인 군자에 주목한 이유는 크게 두 가지 측면에서 살펴볼 수 있을 것이다. 첫째, 서구의 인간본질에 대한 통찰과 개발이 고려되지 않은 채 행동기법에 의존하고 있는 연구모형이 실무현장에서 쉽게 응용하기 힘들다는 깨달음이다. 둘째, 리더십은 사회문화적 가치를 함축하고 있고 이러한 사회문화적 맥락과 분리하여 이해될 수 없다 (Biggart & Hamilton, 1987)는 사실에 대한 인식이다. 이는 특히, 국가단위의 비교연구를 통해 상이한 문화권에는 상이한 방식의 경영철학과 경영관행이 통용된다는 사실의 실증을 통해서 확인된다(예, D'Iribarne, 1989; Hofstede, 2007) 그러나, 군자를 동서에 통용될 수 있는 이상적 리더상으로 제시한 이들 연구들은 군자를 현시대의 새로운 리더십표상으로 제안할 뿐, 현대적 리더십으로서 존립하기 위한 이론적 설명근거와 구체적인 측정도구를 제시하지 못하고 있다. 본 연구에서는 리더의 품성과 이에 기반을 둔 행동들을 통합적으로 고찰할 수 있는 군사적 리더십의 개념을 제안하고, 이를 측정할 수 있는 도구를 개발하는 것을 주요 연구목적으로 한다. 이를 위해 본 연구에서는 동양사회에서 오랜 시간 동안 이상적인 인간상인 동시에 리더상으로 일컬어졌던 군자(君子)를 현대 리더십 연구영역에서 재해석하고자 한다. 구체적으로 유교의 핵심사상과 군자를 가장 잘 함축하고 있는 사서(四書)의 내용 분석을 통해 핵심개념과 문항들을 추출한다. 또한, 기존의 리더십 연구들이 이론보다는 경험적 연구를 통한 이론화의 과정을 채택함으로써 나타나는 개념들간의 논리적 연결성의

부재의 한계를 극복하기 위해 본 연구에서는 유교의 핵심가치를 가장 잘 반영하고 있는 동중서의 오상(五常)의 개념구조를 채택하여 군자의 품성과 이와 관련된 관리행동의 관계를 설명하고 이를 통계적으로 검증한다.

본 논문은 두 가지 측면에서 현대 리더십 연구 분야의 발전에 기여할 수 있을 것이라 기대된다. 첫째, 품성과 행동의 관계에 대한 통합적인 리더십모형을 제안함으로써 효과적인 리더십에 대한 이론적 및 실무적 함의를 제공할 수 있을 것이다. 둘째, 군자라는 고전의 추상적이고 다의(多意)적인 개념을 분석가능하고 측정 가능한 현대적 개념으로 재정의하고 실증하는 과정을 통해 리더십분야에서 간과되어온 동양적 가치를 리더십 이론에 반영한다. 이는 그 동안 리더십이론이 서구중심의 연구모형에 의존하고 있는 한계점을 극복하는데 기여할 수 있을 것이다.

군자적 리더십의 구성개념

유교에서 이상적인 인간상으로 자주 언급되는 군자(君子)는 원래 벼슬자리에 있는 사람을 뜻하였다. 군주라는 표현도 있지만, 군자는 나라의 주인으로부터 면장·이장에 이르기까지 책임있는 지위에 있는 사람 모두를 가리키는 말이었다(陳舜臣, 1993). 이와 대조되는 용어로 자주 등장하는 소인(小人)은 사회적 신분계급으로서의 피지배층 일반, 즉 백성(民)을 총칭하는 것이었다. 사회계층을 일컫던 두 용어는 공자에 의해 군자는 덕성과 학문을 바탕으로 타인을 이끌 수 있는 선비계층을 지칭하는 것으로, 소인은 일신의 사익을 쫓아 도(道)를 저버리는 인간상으로 재정의 되었다. 공자는 이

러한 재해석 과정을 통해 군자와 소인을 사회계층의 것에서 개인 내부의 도덕성의 완성과 미완성으로 초점을 전환시켰다(조성열, 2006; Creel, 2004).

한편, 군자와 소인' 단어의 의미변천은 유교에서 제시하고 있는 '이상적·비이상적'인 인간상과 지도자상을 반영하고 있다는 점에서 중요한 의미를 지니고 있다. 『논어』에 드러난 군자와 소인으로 비유된 바람과 풀의 비유는 군자와 소인의 구별이 덕(德)의 유무로 판별되는 것에서 그치지 않고, 덕(德)이 있는 사람이 통치자가 되어야 하며, 이때 지도의 원리는 강제적인 법(法)이 아닌 덕(德)에 의한 교화(教化), 즉 리더의 솔선수범을 통한 도덕적 감화임을 주장 한다(『논어』, 안연, 192).

또한, 군자는 자신을 수양하고 사람들을 편안하게 해주는 사람(『논어』, 현문, 44)으로 묘사되고 있다. 여기서 드러나는 군자상은 스스로의 도덕적 인격수양에 그치지 않고 이를 일상의 생활에서 실천하여 모범을 보임으로써 구성원들을 교화하고 바른 길로 이끈다는 것을 함축하고 있다. 이러한 이유로 유교를 일반적으로 수기치인(修己治人)의 학'이라고 한다. 즉 선비가 타인을 이끌기 위한 준비로 먼저 자신을 바르게 할 것을 요구한다는 점에서 유교는 정치와 윤리가 일체화한 사상체계라 할 수 있다.

유교에서 개인의 수신(修身)과 사회적 리더

- 2) 계강자가 공자에게 정치에 관해 묻기를, 만약 무도한 자를 죽여 도를 지키는 방향으로 나아가게 하면 어떻겠습니까? 공자가 답하길 선생께서 정치를 한다면서 어찌 사람 죽이는 일부터 생각하십니까? 선생이 선(善)을 원하신다면 백성들은 선(善)하게 됩니다. 군자의 덕은 바람과 같고, 소인의 덕은 풀과 같습니다. 풀은 바람이 지나가면 눕게 되어 있습니다.

로서의 치인(治人)과정은 기본적인 인간관계(五者)-군신, 부자, 부부, 장유, 붕우에 바탕을 두고 있다. 즉, 개인을 포함하고 있는 관계망에서 철학적 사유와 현실적인 문제해결을 함께 모색하고자 한 것이다. 유교의 이러한 특징은 당시 유행했던 도가, 법가와 근원적인 차이를 보이는 점이고, 이러한 유교의 포용성-철학적인 형이상학적 측면과 현실적인 형이하학적 측면을 동시에 함축-이 수천 년의 검증과정에서 도태되지 않고 동양사회에서 사회운영원리로서 영향력을 행사해 올 수 있도록 하였다.

지금까지 살펴본 유교에서 바람직한 리더상으로서 제시되고 있는 군자에 대한 전통적인 정의는 덕(德)을 바탕으로 통치하는 사람이다. 이때 덕(德)이란 유자(儒者)들이 인간을 인간답게 하는 보편적 가치덕목으로 공자는 지인용(知仁勇)을, 맹자는 사람의 사지(四肢)에 비유한 인의예지(仁義禮智)를, 동중서(董仲舒)는 맹자의 사단(四端)을 발전시켜 사람이 항상 지켜

야 할 도리, 즉 덕목 일체로서 오상(五常)-인의예지신(仁義禮智信)을 제안하였다.

본 논문에서는 군자적 리더십의 개념을 정의하기 위해 동중서의 오상구조를 채택하였다. 그 이유는 현대 조직사회에서의 사회적 인간관계의 형성 및 발전이 과거 유교전통사회에서 보여 지는 군신, 부부, 부자, 붕우, 형제의 다섯 가지 유형의 강한 결속 망에 의존하기 보다는 무연고(無緣故)에 의한 약한 연결망에 더 크게 의존하기 때문이다. 실제 기업조직에서 업무는 약한 연결망으로 결속되어 있는 사람들의 협업으로 이루어진다. 따라서 리더의 타자에 대한 포용력, 윤리성, 겸손함, 지혜로움이 중요할 뿐만 아니라, 리더자체의 신뢰로움 즉, 믿을 수 있는 사람인가 혹은 의존할 수 있는 사람인가의 여부가 리더십 효과성에 결정적인 역할을 한다. 이에 동중서의 오상구조는 현대조직에서 요청되는 바람직한 리더상을 구조화하기에 적합하다.

그림 1은 유교의 핵심가치를 대표하고 있는

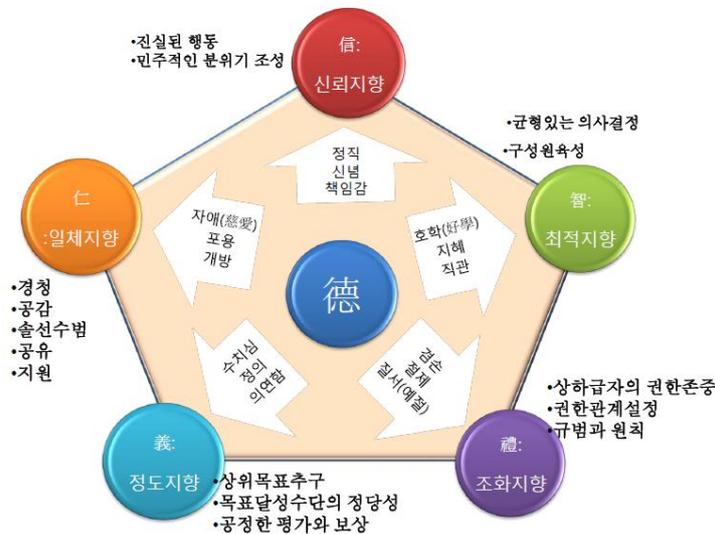


그림 1. 군자적 리더십의 구조

표 1. 용어의 조작적 정의

용어	조작적 정의
자애(慈愛)	아랫사람을 자기처럼 여겨서 사랑하고 베풀.
포용력	남을 자신처럼 여겨서 너그럽게 감싸 주거나 수용함.
개방성	자신과 다른 의견을 가진 사람의 생각과 행동을 배척하지 아니하고 수용.
수치심	옳지 못한 것을 스스로 행하거나 방관했을 때 부끄러워할 줄 앎.
정의	올바르고 정당한 것을 추구하고 지켜내려는 의지.
의연함	조급해 하지 않고 근심걱정하지 않으며 대범하게 대처하는 자세.
겸손	자신의 능력을 자랑하거나 으스대지 않고, 타인 앞에서 자신을 낮추는 태도.
절제	자신의 감정을 표현하는데 있어서 다른 사람을 불편하게 하지 않고, 지나친 욕심을 함부로 드러내지 않음.
질서존중	사물 또는 사회가 올바른 상태를 유지하기 위해 지켜야 할 규칙과 차례를 존중.
호학(好學)	배우는 것을 좋아하고 실천하려 하는 성향.
지혜	치우치지 않고 판단할 수 있는 능력.
직관	맹목적으로 주어진 자료에만 의존하지 않고 결정적 순간에 중요한 의사결정을 내릴 수 있는 능력.
정직	마음에 거짓이나 꾸밈이 없고 곧고 바름.
신념	자신이 뜻한 것에 대한 강한 확신과 쉽게 유혹 받지 않는 의지를 지님.
책임감	자신이 행한 결과의 잘잘못에 대해 남 탓을 하지 않고 자신이 스스로 받아들이려는 태도.
일체지향	경청, 공감, 솔선수범, 공유, 후원 등과 같이 구성원들이 하나됨을 이루기 위해 수행하는 관리행동.
정도지향	조직의 목표에 하위부서 및 구성원들의 목표를 일치시키고, 정당한 방법으로 목표달성을 시도하고, 공정한 평가와 보상을 시행하는 관리행동.
조화지향	이기심과功名심을 버리고, 자신의 역할을 올바로 이해하며, 상하급자의 권한을 존중하고, 권한관계를 명료하게 설정하며, 일의 절차와 순서, 조직의 규범과 원칙을 준수하는 관리행동.
최적지향	치우치지 않고 양극단의 결과를 고려하여 균형 있는 의사결정을 하고, 구성원의 장점을 고려하여 역량을 개발시키는 관리행동.
신뢰지향	표리부동하지 않고, 신념이 있으며, 리더로서 책임지는 행동을 통해 구성원들에게 믿음과 존경심을 가지게 하는 관리행동.

오상-인의예지신을 바탕으로 군자적 리더십을 발휘하는 리더의 품성과 행동을 표현한 것이다. 오각형 꼭지점은 인의예지신에 근거를 둔 각각의 관리행동을 나타낸 것이고, 꼭지점을 향한 내부의 화살표는 각각의 관리행동과 직접적인 관련이 있는 품성요인들을 의미한다.

인의예지신을 반영하는 주요 품성요인들은 사서 및 이를 분석한 연구문헌들과 전문가들과의 면담과정을 통해 추출되었다. 그리고 관리행동은 각각의 품성을 바탕으로 이를 실천할 때 나타나는 행동의 지향점을 명명한 것이다. 특히, 개별 관리행동들의 명칭은 경영현장에서 통용될 수 있는 현실적인 개념을 추출하려 노력하였고, 이를 위해 경영대 대학원생들과 직장인, 경영학 및 동양철학 전공교수들과의 면담내용, 그리고 30대 기업들의 홈페이지에 나타나 있는 기업의 핵심이념을 반영하여 작성하였다.

표 1은 그림 1에서 제시된 군자적 리더십의 구조를 형성하고 있는 요인들의 조작적 정의를 나타낸 것이다. 각 용어의 조작적 정의는 사서문헌에서 사용되는 고유의 뜻과 이를 현대적으로 해석하려는 연구논문들을 참조하여 조직생활에서 측정가능성을 함께 고려하여 작성되었고, 유교 및 경영학 교수들의 검토과정을 거쳐 여러 차례 수정하여 완성하였다.

본 논문에서는 사서 및 이를 분석한 연구문헌들과 동양학 및 경영학 전공 교수들과의 심층면담 결과를 바탕으로 군자적 리더십을 다음과 같이 정의 내린다. 군자적 리더십이란 군자와 같이 인의예지신(仁義禮智信)의 도덕적 품성을 바탕으로 일체지향, 정도지향, 조화지향, 최복지향, 신뢰지향의 관리행동을 통해 구성원들을 조직의 상위 목표달성에 동의하고 자발적으로 협조하도록 동기부여 하는 영향력

행사 과정을 의미한다. 아래에서는 군자적 리더십을 발휘하기 위해 요구되는 도덕적 품성과 이를 바탕으로 한 리더의 관리행동을 인의예지신의 오상(五常)구조로 설명한다.

인(仁): 자애(慈愛), 개방성, 포용력, 그리고 일체지향

인(仁)은 사람인(人)과 사람인(人)이 결합된 글자로서 사람에 대한 사랑을 함축하고 있다. 공자는 인(仁)을 유교에서 추구하는 궁극적인 가치덕목으로 다루었고, 맹자는 모든 사람은 남에게 차마 하지 못하는 마음이 존재하며, 리더가 인(仁)을 실천하면 천하를 손에 엮어놓은 것처럼 저절로 다스려진다고 하였다(『맹자』, 공손추상, 6).

공자는 종신토록 실천해야 할 인(仁)의 실천 원리를 서(恕)로 표현하였다(『논어』, 위령공, 23). 서(恕)란 자신이 원하지 않는 바를 남에게 하지 않는 것에서 출발하여, 적극적으로 내가 원하는 것을 타인에게 베푸는 것을 뜻한다. 서(恕)의 글자구성을 살펴보면 여(如)와 심(心)이 병렬결합된 것으로 타인의 마음을 내 마음 같이 살피고, 생각하고, 아끼고, 존중하는 것이다. 내 마음이 아픔을 내가 아파하듯이 남도 그 마음의 아픔을 똑같이 아파한다는 것은 이해의 마음이고, 내 자신의 단점을 내가 부끄러워하듯이 남도 그 단점을 똑같이 부끄러워한다는 것은 헤아려 생각한다는 것이다(김용재, 2004). 정용환(2002)은 인(仁)의 현대적 개념화 과정에서 부모가 자식을 대하는 사랑의 마음으로 타인을 대하고, 차이에 대한 인정과 포용을 바탕으로 한 인(仁)의 속성이 공동체주의의 이론적 근거가 될 수 있음을 논설한다.

고전과 그것을 현대적으로 해석한 문헌들에서 인(仁)을 사람에 대한 사랑이라고 정의할 때 바탕으로 인(仁)의 품성요인으로서 자애(慈愛), 포용, 개방을 도출하였다. 이는 인(仁)이 ‘나’가 주체가 되어 인간존중의 마음을 타인에게 무한히 확장한 것(이상은, 2007)으로서 타인에게 개방적이고, 다른 생각과 행동을 수용할 수 있는 포용력을 지님을 뜻한다. 그리고 이것의 실천적 모습은 나와 타인의 구분이 없는 일체의 마음(物我一體) 즉, 한마음을 지향하게 된다. 본 논문에서는 인(仁)의 군자적 품성을 지닌 사람이 리더의 위치에서 구성원을 하나의 팀 혹은 조직으로서 이끄는 방식을 일체지향이라고 명하고 그것의 구체적인 행동양식들을 경청, 공감 및 공유, 솔선수범 그리고 지원(후원) 등의 관리활동을 지향하는 것을 뜻한다.

경청은 타인의 의견을 귀 기울여 듣고 이를 존중하고 수용하는 것을 의미한다. “미천할 때나 제왕이 되어서나 남의 말에 귀 기울였다(『맹자』, 공손추장구 상, 8)”는 우(禹)가 일개 범부에서 전국을 통일한 제왕이 될 수 있었던 주요 원천이 그가 여론의 소재를 놓치지 않고 항상 귀를 열어둔 것에 있음을 지적한 것이다. 또한, 경청은 자신의 허물을 지적당할 때 이를 거부하거나 화내는 것이 아니라, 자신의 인격향상을 위해 기꺼이 수용하는 것을 뜻한다. 그리하여 우(禹)와 자로(子路)는 타인이 자신의 잘못을 지적하면 그 사람에게 절하였다고 한다.

공감 및 공유는 스스로 획득한 덕성을 혼자 자족하지 않고, 자신이 소속되어 있는 사회집단과 함께 나누려고 하는 것을 뜻한다. 여민동락(與民同樂), 즉 함께 즐거움을 나누고자 하는 마음과 행동이 리더로서 추대되는 힘이

다. 맹자는 양혜왕과의 문답을 통해서 “백성과 더불어 즐거움을 함께 한다면 천하의 왕 노릇을 할 수 있다(『맹자』, 양혜왕장구 하)”고 하였다. 이는 군자는 구성원들과 함께 동고동락(同苦同樂)하여, 구성원들이 좋아하는 것을 좋아하고 싫어하는 것을 미워함을 뜻한다. 그 결과 구성원들은 리더가 좋아하는 것을 좋아하고 싫어하는 것을 싫어하게 되어 리더와 구성원들은 하나됨, 즉 일체감을 형성하는 것이다.

솔선수범은 군자가 지도자이게 하는 주요 영향력 메커니즘으로 사서에 다음과 같이 제시되어 있다. “정치라는 것은 바로잡는 것으로, 솔선해서 바르게 행한다면 어느 누가 감히 바르게 행하지 않을 수 있겠습니까(『논어』, 안연, 17); 자기에게 선함이 갖추어진 이후에 다른 사람에게 선함을 갖출 것을 요구한다(『대학』, 전9장); 먼저 실천하고 말은 나중에 하는 사람이 군자이다(『논어』, 위정, 13); 먼저하고 애써 하여라(『논어』, 자로, 1); 군자는 말은 어눌하더라도 실행에는 민첩하다(『논어』, 이인 24)” 등은 군자의 솔선수범을 강조한 것이다. 일체를 지향하는 군자는 배운 것을 솔선수범을 통해 사람들을 교화(教化)한다. 박원재(1992)는 군자가 사람을 이끄는 방식이 통치가 아닌 솔선수범을 통한 교화였음을 지적하였다.

지원 혹은 후원은 도움을 요청하는 사람에게서는 차별을 두지 않음으로써 일체감을 조성하는 것을 뜻한다. 일례로, 공자는 출신지역 혹은 계급을 얽매이지 않고, 배우고자 하는 사람에게는 언제나 개방적인 태도를 취하였고, 노력하였으나 깨닫지 못하여 전전공공하는 사람에게겐 지식을 공유하는 것에 주저하지 않음으로써 그의 인(仁)을 실천하였다.

의(義): 수치심, 정의, 의연함, 그리고 정도지향

의(義)는 수오지심(羞惡之心)을 단서로 발현되는 것이다(『맹자』, 공손추상, 6). 먼저 의(義)는 부끄러움을 아는 것으로, 부끄러움을 안다는 것은 인(仁)을 실천하지 못하는 것을 부끄러워하는 것이다. 수(羞)는 원래 돼지나 소 등의 음식이라는 뜻으로 이들 가축은 사랑의 대상이 되어야 하지만, 인간의 삶을 위해서는 어쩔 수 없이 먹어야 하므로 미안하고 부끄러운 마음을 가지게 되는 것이다. 따라서 부끄러운 마음으로 음식을 먹는 것이 의로운 것의 시발점이라 할 수 있다(이기동, 2007b). 인(仁)이 사람이 거주해야 할 편안한 집이라면, 의(義)는 사람이 마땅히 가야할 길(『맹자』, 고자 상, 11)로서 사람이 지켜야 할 도덕 규범(蔡仁厚, 2000)이 된다. 그리하여 의(義)는 ‘마땅함’, ‘옳음’, ‘정당함’, ‘도리’를 뜻하며, 이는 재화 곧 이익의 공평한 분배와 연관된다(안용진, 2006). 이를 바탕으로, 본 연구에서는 인(仁)을 어긴 것을 부끄러워할 줄 아는 마음과 옳고 정당한 것을 추구하며, 불의한 방법으로 이익을 도모하지 않으려는 정의로움, 그리고 스스로가 유혹에 흔들리지 않는 부동심, 즉 의연함을 의(義)의 핵심품성으로 고려한다. 그리고 리더가 개인의 이익 혹은 목적을 넘어서 공동체의 이익을 고려(상위목표추구)하고, 윤리적인 방식으로 목표를 달성(목표달성수단의 정당성)하며, 공정한 평가와 보상하는 것을 의(義)의 품성을 바탕으로 한 정도 지향적 관리행동으로 명명한다.

상위목표추구란 리더가 공적 영역에서 권위의 정당성을 얻는 주요 메커니즘으로서 사익 추구의 욕망을 공동체의 이익으로 승화하고, 윤리적이며, 공평무사함을 실행할 수 있는 도

덕적 실천력을 뜻한다. 유미림(2004)과 김철운(2005)은 공맹의 경제사상 분석에서 리더로서의 군자는 ‘의로움’에 바탕을 둔 ‘전체의 이익’을 우선시하고, 공정한 분배가 이루어지는 경제 질서를 확립하여야 하는 의무를 지니고 있었고, 이를 실천함으로써 사회적 정당성을 획득할 수 있었음을 지적하였다.

목표달성수단의 정당성이란 의(義)의 품성에 바탕을 둔 군사적 리더는 이익을 추구할 때 “단 한가지의 불의한 일을 하거나, 단 한 사람이라도 죄 없는 사람을 죽여 천하를 얻는 일을 도모하지 않으며(『맹자』, 공손추 상, 2), 적법한 절차와 정당한 이유 없이 제공되는 재물에 흔들리는 일이 없다(『맹자』, 공손추하, 3)”를 실천하는 것이다. 이는 목적달성에 있어서 필연적으로 수반하게 되는 타인과의 경쟁에서 수단의 윤리성을 철저히 실천함으로써 정의를 실천하려 함을 뜻한다.

공정한 평가와 보상은 의리(義利)의 실천하는 방식으로서 정직한 사람을 등용하여 끈지 않은 사람의 윗자리에 앉게 하면 사람들이 따르게 되고(『논어』, 위정 19), 부정한 사람들도 정직하게 만들 수 있다(『논어』, 안연, 22)는 논리에 기반 한다. 그리하여, 군자는 사람관리에 있어서 구성원들의 잠재된 역량과 현재의 가치를 정확하게 평가하고 보상함으로써 치우치지 않은 공정함을 관리행동으로 나타낸다. 이에 관해 맹자는 존재하는 모든 것의 가치가 동등하지 않음이 진실이고, 리더는 이것의 가치를 공정하게 평가함으로써 의로움을 실천해야 함을 지적하였다(『맹자』, 등문공상, 4). 이러한 이유로, 군자는 정성과 믿음을 가지고 충분히 보상하여 인재를 권려(勸勵)하고(『중용』, 20), 혼자 이익을 독차지 하지 않음으로써 정도를 지향한다. 이는 또한 眞德秀(1983)

의 『대학연의』에 “적재적소에 인재를 배치하여 능력에 따른 관직분배가 이루어짐으로써 선비들이 그 정의로움에 동참하며, 백성들과 이익을 다투지 않음으로써 농상인들이 생업에 즐겁게 봉사할 수 있도록 하는 것”이 구체적인 의리(義利)의 실현방법이라 기술하였다.

예(禮): 겸손, 절제, 질서, 그리고 조화지향

공자는 하늘에 표하는 경외심을 발단으로 하여 보통의 사람들이 경험하게 되는 인간관계-부모와 자녀, 임금과 신하, 부부, 어른과 아이, 친구관계에서 효(孝), 충(忠), 별(別), 서(序), 신(信)으로 맺어지는 것을 예(禮)의 실현이라고 하였다. 즉, 내면의 인(仁)이 상황에 맞게 형식적으로 절제되어 표현된 것이 예(禮)인 것이다. 공자에게 예(禮)는 사람은 물론 천지(天地)자연의 분별이고 질서이며, 국가, 사회, 및 인간관계에서는 필수적인 법칙이고 행위규범이다(안용진, 2006). 그리하여, 공자는 기본적인 사회적 인간관계가 예(禮)에 의해서 이루어질 것과, 국가경영 역시 예(禮)에 의해 통치되는 것이 법과 같은 강제에 의한 것보다 우세함을 주장하였다. 또한, 공자는 예(禮)를 동물과 인간을 구분하게 하는, 즉 인간을 인간답게 만드는 행위규범인 동시에 사회 내 다양한 계급간의 긴장과 갈등을 통합하고 조화시켜주는 통제메커니즘으로서 위정(爲政)의 근본으로 여겼다(유교사전편찬위원회, 1990). 이를 바탕으로 본 연구에서는 겸손, 절제와 질서준중을 예(禮)의 핵심품성으로 파악하고, 리더가 예(禮)의 품성을 바탕으로 실천할 때 나타나는 상하급자의 권한존중, 권한관계설정, 그리고

규범과 원칙준수의 관리방식을 조화지향으로 명명한다.

예(禮)는 신(神)에 대한 공경하는 마음을 인간관계에 적용하여 타인을 존중하고 공경하는 마음을 표현하는 것에 그 본연의 기능이 있다. 겸손은 예의 내용을 외적으로 표현한 것으로 증자(曾子)는 군자가 귀하게 여겨야 할 도(道)가 세 가지가 있는데, 몸을 움직일 때는 거칠거나 거만하지 말고, 얼굴빛을 가다듬을 때는 진실 되게 하고, 말을 할 때는 비속하거나 도리에 어긋나지 않게 해야 한다. 제기(祭器)를 준비하는 것 같은 세세한 일은 유사(有司), 즉 담당자가 하는 것이다(『논어』, 태백, 4)라고 하여 예(禮)의 형식성에 얽매이는 것을 경계하고, 내용을 성실하게 실천할 것을 강조하였다.

예(禮)는 절제하는 것으로서 사람을 사랑하는 마음이 극단에 치우쳐 일으킬 수 있는 부정하고 불의한 결과를 제어하고, 그 마음이 손상되지 않도록 조절하는 기능을 지니게 된다. 이와 관련해서 공자는 공손함도 예가 없으면 헛수고가 되고, 신중함도 예가 없으면 두려워하는 것이 되며, 용맹함도 예가 없으면 난폭한 것이 되고, 정직함도 예가 없으면 박절한 것이 된다(『논어』, 태백, 2)고 하며 내용과 형식이 조화롭게 표현될 것을 강조하였다.

예(禮)는 기존의 질서(예절준수)를 존중함으로써 사익을 추구하려는 인간관계에서 빚어지는 사회적 긴장과 갈등을 완충한다. 이는 예(禮)가 각자의 역할과 지위에 따른 책임과 의무를 지키는 것을 강조함으로써 가능하다. 이와 관련해서 순자(荀子)는 예(禮)의 기원이 인간의 이기심과 이것으로 파생되는 사회적 긴장을 해소하고 질서를 유지하며 통합시키는 것에서 비롯되었음을 밝히고, 예(禮)에 의한 통치를 주장하였다(『순자』, 예론).

3) 맹자의 왕도정치를 계승하는 주희의 입장을 집대성함.

지금까지 언급된 예(禮)를 구성하는 기본 정신인 겸손과 공경, 절제, 그리고 질서(예절준수)는 모두 유교에서 강조하는 사회적 조화를 지향하기 위한 것이다(손홍철, 2004). 이는 『논어』 학이편에 “예(禮)의 쓰임은 화(和)를 가장 귀하게 여긴다.”로 제시되고 있다. 즉, 예(禮)를 개인과 개인, 개인과 공동체의 소통과 친화의 핵심적 요소로 파악한 것이다(김덕균, 2007). 한 집단 혹은 조직의 리더가 예(禮)로써 구성원들을 이끈다는 것은 신중한 말과 행동, 그리고 부드러운 얼굴표정과 같은 행동규범을 통해 구성원들을 존중함을 실천한다는 것을 의미한다. 또한, 리더가 자신과 구성원 각자의 역할과 책임을 분명하게 이해하고 담당자에게 맡긴 일에 대해서는 그 일을 할 수 있는 권한을 이양한 후에 월권하지 않는 것을 의미한다. 공자는 이를 가리켜 이름을 바로 잡는 것(正名)이라 하였다. 리더는 먼저 이름을 바로 잡고, 역할과 책임관계를 밝히고, 이를 통해 불필요한 갈등과 반목을 통제하여 질서와 화합을 도모해야 하며, 이것이 리더십의 본체라고 공자는 파악한 것이다.

지(智): 호학, 지혜, 직관, 그리고 최적지향

지(智)는 옳고 그름을 구분하여 바른 것을 취하고, 그렇지 않은 것을 버릴 수 있는 분별력을 뜻하는 것으로, 일반인이 군자가 될 것인가 소인이 될 것인가를 결정짓는 요인이다. 사서문헌에 나타난 지(智)의 중심특성은 배우는 것을 즐기고(호학), 이를 통해 사물들간의 관계에 대한 추상화된 관념을 도출할 수 있으며(지혜), 때(時)에 따라 인(仁)을 실천할 수 있는 판단력(직관)으로 정의될 수 있다. 본 논문에서는 지(智)의 품성을 바탕으로 리더가 상황

에 알맞은 균형 있는 의사결정내리고, 구성원 육성에 힘쓰는 것을 최적 지향적 관리행동이라 명명한다.

스스로가 군자였던 공자는 스스로를 배우는 것을 즐기고⁴⁾ 싫증내지 않으며 남을 가르치는 것에 지치지 않는 사람⁵⁾으로 묘사하고 있다. 맹자 또한 군자의 세 가지 즐거움 중의 하나를 천하의 인재를 얻어 가르치는 것(진심장상, 20)⁶⁾이라 하여 평생 동안 후학을 기르는데 매진하였다. 장병한(2003)은 군자의 호학적 특성이 개인수준의 도덕적 인격함양과 지혜의 확충을 뛰어넘어 사회수준에서 타인을 가르쳐서 상위수준으로 나아갈 수 있도록 이끄는 것을 궁극적으로 지향한다는 것에 착안하여 이를 교학(敎學)적 특성이라 명명하였다.

다음으로, 유교에서의 ‘학(學)’은 단순히 독서하고 연구하는 것이 아니라, 옛 것의 학습을 통해 주체적으로 재창조할 수 있는 능력, 즉 지혜를 갖추는 것을 의미한다. 예를 들면, “시(時) 삼백 편을 외우면서도 정사를 맡기면

- 4) 『논어』, 학이, 1: “공자께서 말씀하시길, 배우고 나서 수시로 익힌다면 이 역시 기쁜 일이 아니겠는가?”
- 5) 『논어』, 술이, 2: “보고 들은 것을 묵묵히 마음에 기억해 두고(간직해 두고), 배우면서 싫증을 내지 않으며, 남을 가르치는 데 게을리 하지 않으니, (이 세 가지 외에) 나에게 무엇이 있는가?”
- 6) 『맹자』, 진심장 상, 20: 『맹자』께서 말씀하시길, “군자에게는 세 가지 즐거움이 있는데, 천하의 왕이 되는 것은 거기에 들어 있지 않다. 부모가 모두 생존해 계시고 형제가 무고한 것이 첫 번째 즐거움이고, 위로 하늘에 부끄럽지 않고 아래로 사람에게 부끄럽지 않은 것이 두 번째 즐거움이며, 천하의 英才를 얻어 교육하는 것이 세 번째 즐거움이다. 군자에게는 세 가지 즐거움이 있는데, 천하의 왕이 되는 것은 거기에 들어 있지 않다.”

이를 처리해 내지 못하고, 사방에 사신으로 가서 혼자 응대하지 못한다면 비록 많이 외운 들 무슨 소용이오(『논어, 자로, 5), 『서경』의 내용을 그대로 전부 믿는다면 이것은 『서경』이 없는 것만 못할 것이다(『맹자』, 진심장 구 하, 3)와 같이 배운 것을 현실에 적용하여 실천하지 못할 때, 진정한 학습이 이루어졌다 혹은 지혜가 있다고 여기지 않았다. 진정한 의미의 학습은 배운 것을 바탕으로 사물들의 관계를 파악하고 응용하여 새로운 것을 창안해 낼 수 있는 것을 뜻한다.

군자는 인(仁)을 실천할 때 어느 하나만을 고집하지 않고 상황에 적합한 방식을 선택함으로써 균형을 추구한다. 이를 위해 군자는 인(仁)을 행할 때, 양극단을 잡고 저울질하여 지나치거나 모자람이 없는 중(中)을 실천할 수 있는 직관력을 필요로 한다. 군자가 중(中)으로써 덕을 실천하는 모습은 순수하면서 어느 하나의 의견을 고집함이 없이 때(時)에 따라 가장 합당한 견해를 취하는 것으로 나타난다. 그리하여, 나아가야 할 때 나아가고, 물러나야 할 때 물러나며, 살아야 할 때 살고, 죽어야 할 때 죽는다(이기동, 2007b).

지(智)의 품성을 바탕으로 군자적 리더십을 발휘하는 리더는 중(中)을 잡을 수 있는 지혜와 직관력을 바탕으로 언제나 최적의 상태를 지향한다. 군자가 배우기를 좋아하는(好學) 이유는 현재의 상태를 잘 판단하여 선(善)한 것을 고를 수 있는 능력, 즉 지혜를 기르기 위함이다. 이때, 선(善)을 고르는 방법으로 제시되고 있는 것은 널리 배우고, 자세히 물으며, 신중하게 생각하고, 명확하게 분별하여 돈독하게 실천하는 것이다.

또한, 『논어』, 위정 11에서는 옛 것을 파악하여 새로운 것을 알면 스승이 될 수 있다고

하여, 리더에게 새롭고 발전된 방향으로 구성원들을 이끌고 나갈 수 있는 능력을 갖추는 것을 요구하였다. 탕(湯) 임금의 목욕통에 새겨진 글에 “진실로 어느 날 하루 새롭게 변하였으면, 이를 계기로 나날이 새로워지고 또다시 날로 새로워지라(『대학』 전 2)와 『서경』 강고 편에 “새로워지고 있는 백성을 더욱 고무시키라” 라고 한 것은 리더가 구성원들을 발전된 방향으로 이끌고 육성할 수 있어야 함을 강조한 것이다.

신(信): 정직, 신념, 책임감, 그리고 신뢰지향

신(信)은 사람들에게 믿음감을 주는 것으로 윗사람에게는 신임을 아랫사람에게는 존경심을 얻는 것을 의미한다. 신뢰는 사람을 따르게 하는 가장 원초적인 원동력이다. 이를 김덕균(2007)은 무신불립(無信不立)이라 하여 리더가 자신의 존재에 대한 사회적 정당성을 지받기 위해 항상 의식해야만 하는 군자의 필수조건으로 파악하였다. 본 논문에서는 사서분석을 통해 정직, 신념, 책임감을 신(信)의 핵심적인 품성으로 도출하고, 이를 바탕으로 리더가 자신과 타인에게 진실된 행동을 하고, 민주적인 분위기 조성을 위한 관리행동을 신뢰지향으로 명명한다.

공자는 사람의 삶의 근본이 정직에 있음과 그렇지 않고 살아가는 것은 요행에 의해 화(禍)를 면한 것(『논어』, 용야, 17)이고, 하늘에 죄를 지으면 벌 곳이 없다고 하였다. 그리하여 공자는 정직이 인간의 길을 걷고자 하는 사람이 갖추어야 할 가장 기본적인 요소임을 강조한다. 맹자 또한 사람이 자신 스스로와 타인에게 진실되지 못하면 천재지변보다도 더 큰 재앙으로 돌아오며 이를 피할 길이 없다는

『태감』의 말을 인용하여 인간사의 길흉화복(吉凶禍福)이 모두 스스로 만든 결과임을 주장하였다. 정직은 자신이 아는 것을 안다고 하고, 모르는 것을 모른다고 할 수 있는 용기에서 시작하여 타인과의 관계에서 얼마나 최선을 다했는가를 성찰하는 것으로 확장된다. 그리하여 인간의 길을 걷고자 하는 군자는 날마다 자신이 남을 위해 최선을 다했는지, 친구와의 사침에 신의를 저버리지는 않았는지, 스승에게 배운 것을 열심히 익혔는지 성찰(『논어』, 학이, 4)하여 책임감 있는 인간으로 거듭나게 되는 것이다.

또한 군자는 자신의 의지를 성실하게 다지는 사람이다. 일을 맡았을 때 그것을 감당할 수 없을 때는 떠나야 하고(『맹자』, 공손추하, 5), 하는 일없이 급여를 받을 때도 떠나야 하며,윗사람에게 간언을 했을 때 이것이 수용되지 않아 옳은 것이 행해지지 않을 때도 떠나야 한다. 군자의 이러한 모습은 그의 신념에서 비롯된다. 이와 관련해서 김미영(2003)은 군자는 수기(修己)를 통해 성취된 덕(德)을 바탕으로 자율의지에 의해 행동할 수 있는 도덕적 인간을 의미한다고 하였다. 그리하여, 군자는 사람들과 화합하면서도 휩쓸리지 않는 꼴꼴함을 지니고 있다. 이러한 꼴꼴함은 그가 중(中)을 잡고 마땅한 도리에 따라 치우치지 않을 수 있는 지혜와 그것을 지켜낼 수 있는 신념이 있음으로 말미암은 것이다. 이로 인해, 자신의 처지가 높은 지위에 올랐을 때, 빈천하던 시절과 다르지 않고 겸손할 수 있는 것이며, 곤궁한 시절의 뜻이 변치 않을 수 있는 지조를 지닐 수 있는 것이다. 또한 상황이 어려워져 옳은 것이 지켜지지 않을 때에도 평소의 자신의 지조를 바꾸지 않을 수 있는 것이다(『중용』, 10장).

군자는 스스로에게서 이유를 찾는 사람이다(『논어』, 위령공, 20). 맹자는 “남을 사랑했는데도 친해지지 않으면 자신의 인(仁)을 반성하고, 남을 다스리는데 다스려지지 않으면 자신의 지혜를 반성하며, 남에게 예(禮)를 베풀어도 반응이 없으면 자기의 공경심을 반성한다. 그리고, 자신의 행위에 만족스러운 결과를 얻지 못하는 경우가 있으면 모두 자신에게서 그 원인을 찾아보아야 하는 것이니, 자기 자신이 바르게 되면 천하가 그에게 돌아간다(『맹자』, 이루 상, 4)” 하였다. 이처럼 스스로에게서 원인을 찾으려는 자세는 자신을 보다 성숙된 경지로 이끌기 위한 엄격한 수련과정으로, 이를 실천하는 모습은 타인에게 신뢰감을 주게 된다. 이러한 이유로 공맹은 스스로가 바르게 되면 천하가 자신에게 돌아간다 한 것이다.

신(信)의 품성을 바탕으로 한 군사적 리더십을 발휘하는 리더는 언행일치의 진실된 행동과 구성원들이 서로 믿음을 쌓아갈 수 있도록 후원하거나, 업무관련 의사소통을 촉진하는 민주적인 분위기 조성을 통해 구성원들의 리더에 대한 신뢰를 높이는 관리활동을 지향한다. 따라서 효과적인 리더십을 발휘하고자 하는 리더는 스스로가 정직하고, 책임감 있으며, 옳은 것을 지켜나갈 굳건한 의지를 지닌 신뢰할 수 있는 사람이어야 한다. 그리하여, 공맹은 신뢰할 수 있는 착한 사람을 높은 자리에 올리면 천하의 사람이 그를 따르고, 옳지 못한 사람을 옳은 방향으로 이끌 수 있다고 한 것이다.

종합: 인의예지신(仁義禮智信)의 관계

지금까지 살펴본 군자의 도덕적 품성을 나타내는 인의예지신(仁義禮智信)의 하위개념들

은 상호 독립적인 동시에 각각의 요소가 상호 내용(質)과 형식(文)의 정적인 상관관계를 지니고 있다. 인(仁)은 남을 나로 여기는 사람의 본마음이고, 지(智)는 시비를 구분할 수 있는 분별력으로서 인의예(仁義禮)의 보편적 근본이 된다. 의(義)는 인(仁)을 실현하는 현실적인 행동원리이며, 이 의(義)가 객관적 행동규범으로 구체화된 것이 예(禮)이다. 그러므로 인(仁)은 마음속에 존재하는 내면적인 것이고, 예(禮)는 객관적으로 드러나는 외면적인 것이지만, 의(義)는 외면적인 것에 나타나는 내면적인 것이다. 따라서 인(仁)을 강조하는 사람은 의(義)를 내면적인 것이라 하고, 예(禮)를 강조하는 사람은 의(義)를 외면적인 것이라 한다(이기동, 2007a). 그리고 신(信)은 모든 인간관계 형성의 근본원리로서 인의예지의 사단을 갖춘 사람의 성품과 행위는 믿음을 전제로 한다.

연구 방법

아래에서는 군자적 리더십의 개념을 측정하기 위한 설문항목개발 절차를 자세히 기술한다. 먼저 개념 및 문항생성 과정과 문항선택 절차를 기술한 후, 개념의 타당성 및 신뢰성 검증에 필요한 설문조사를 위해 참여한 표본, 설문지구성, 그리고 통계절차를 밝힌다.

연구절차

1단계: 구성개념 개발

군자적 리더십의 개념과 구성개념을 추출하고 정의하기 위해 사서(四書: 『논어』, 『맹자』, 『중용』과 『대학』)를 기본서로 선택하였고 이와 관련된 논문들과 책들을 보조 자료로

활용하였다. 사서를 기본서로 택한 이유는 유교의 독자적인 사상체계를 제시하는 가장 보편적이고 기본적인 저서로서 중요시될 뿐만 아니라(금장태, 1999), 군자와 군자가 되기 위한 실천방법에 관한 기본지식을 얻을 수 있는 기초자료로 평가되고 있기 때문이다. 그리고, 동양학 전공자들(한국학중앙연구원 동양철학 전공교수와 수석연구원, 성균관대 동양철학 교수 3명, 서울대 철학과 대학원생 1명)과 수차례의 인터뷰를 통해 개념들을 수정하는 작업을 반복하였다.

2단계: 설문항목 개발

설문항목의 개발과정은 다음과 같다. 먼저 군자적 리더십의 개념구조를 인의예지신(仁義禮智信)을 중심으로 군자의 품성과 행동을 이루는 요인들을 확인한 후(표 1의 ②), 이를 뒷받침할 수 있는 원문을 사서(四書)에서 내용 분석하여 추출하였다(표 1의 ①). 그런 다음 이를 측정할 수 있는 문장을 현대 조직의 상황에 맞게 개발하였다(표 1의 ③). 설문항목들은 수차례 전문가들과의 면담 과정을 통해 문항을 수정하는 과정을 거쳤고, 그 결과 최종적으로 225문항을 생성되었다.

3단계: 문항선택

5요인의 225개 문항은 각 요인마다 평균 45개의 문항들로 구성되었다. 이를 11 명의 서울대학에서 인사조직을 전공하고 있는 경영대학원생들에게 2개 요인씩 할당하여 의미의 중첩성, 모호성, 그리고 독립성을 기준으로 축소하도록 부탁하였다. 그 결과 147개의 가치, 태도, 혹은 행동을 나타내는 문항들과 16개의 성격 문항들이 추출되었다. 이를 동양철학을 전공한 교수에게 원문과 요인과의 관계, 그리

표 2. 설문항목개발과정 예시문

원문 ①	구성요인 ②	측정문항 ③
<p>맹자, 이루장구 하, 3: 임금이 신하보기를 자신의 수족과 같이 소중히 여기면, 신하는 임금을 자신의 심장처럼 여길 것이고, 임금이 신하를 개나 말처럼 천하게 여기면, 신하는 임금을 길가의 사람보듯 할 것이며, 임금이 신하를 흙이나 풀처럼 하찮게 여기면, 신하도 임금을 원수처럼 여길 것이다(君之視臣 如手足 則臣視君 如腹心 君之視臣 如犬馬 則臣視君 如國人 君之視臣 如土芥 則臣視君 如寇讐)</p>	<p>자애(慈愛)</p>	<p>구성원들을 수단시 여기지 않고, 동료로서 소중하게 여긴다.</p>

주: 원문의 해석은 성균관대 유교·동양학부의 이기동 교수님의 사설강설과 한국경학자료시스템(<http://koco.skku.edu>), 그리고 한국고전번역원(<http://www.minchu.or.kr>)을 참조하였다.

고 원문과 문항과의 관련성을 검토해줄 것을 부탁하였다. 그 결과 136개의 가치, 태도, 그리고 행동을 나타내는 문항과 16개의 성격문항으로 축소되었다. 이들 152개의 문항을 2명의 심리학과 대학원생에게 의미의 중첩성, 모호성, 그리고 용어의 적절성을 중심으로 점검하도록 부탁하였다. 그 결과 139개의 문항이 선택되었다. 그리고 나서 최종적으로 동양철학, 심리학, 그리고 경영학 전공교수에게 선택된 문항들을 다시 점검해 줄 것을 부탁하여 19개의 행동문항과 116개의 행동문항으로 구성된 총135문항이 채택되었다.

표본

서울대학교 경영대학의 산학협동과정에 참여하고 있는 직장인들과 방송통신대학 평생대학원 프로그램에 참여하고 있는 직장인 대학원생들, 그리고 일반직장인들 452명에게 2008년 10월 23일부터 11월 2일까지 설문지를 배포하였다. 설문지는 지면설문지 혹은 이메일

형식으로 배포되었고, 회수된 설문은 175(39%)개이며, 이 중에서 불완전 혹은 무성의한 응답 21개를 제외한 154개를 최종분석에 사용하였다.

응답자의 인구통계적 특성을 살펴보면, 응답자중 137(91%)명이 남자였고, 20대 6명(3.95%), 29명(19.08%), 40대 49명(32.24%), 50대 이상이 68명(44.74%)이었다. 그리고, 1명을 제외한 153명(99.35%)의 응답자는 대졸이상의 학력을 지녔으며, 직위는 사원13명(8.44%), 대리 13명(8.44%), 과장10명(6.49%), 차장7명(4.55%), 부장95명(61.69%), 이사 16명(10.39%)으로 설문응답자의 대부분은 관리직에 있는 사람들이었다. 다음으로, 응답자의 직종을 살펴보면 전문가 및 준전문가 65명(42%), 사무직 79명(51%), 그밖에 서비스 및 판매종사자가 10명(7%)이었으며, 소속된 회사의 업종은 제조업 77명(50%), 건설업 9명(6%), 통신업 16명(10%), 금융 및 보험 14명(9%), 교육서비스 4명(3%), 공기업 34명(22%) 등으로 다양한 산업을 포함하여 연구결과의 일반성을 추구하였다.

설문지 구성

설문지는 안내문, 인구통계적 변수, 현재 혹은 가장 최근의 직속상사와 자신이 평소 생각하고 있는 군자와의 유사성을 측정하는 문항, 그리고 군자적 리더십 측정문항들로 구성되었다. 구체적으로, 인구통계적 변수에는 나이, 성별, 학력, 직위, 직종과 업종이 포함되었다. 그리고, 군자와의 유사성을 측정하는 문항은 고전 텍스트에 의존하여 추출된 문항들이 실제 사람들이 생각하고 있는 군자 이미지와 어느 정도 관련성이 있는지 확인하고, 문항 추출시 지표로 활용하기 위해 포함되었다. 상사의 리더십과 군자와의 유사성은 1점(전혀 유사하지 않다)에서 7점(매우 유사하다)으로 평가되었다. 그리고, 군자적 리더십을 측정하기 위해 개발된 135문항이 측정되었다. 리더십 문항들은 평가자들에게 현재 혹은 가장 최근의 직속상사가 제시되어 있는 문장과 어느 정도 관련성이 있는지를 1점(전혀 그렇지 않다)에서 7점(매우 그렇다)으로 평가하도록 하였다.

통계방법

기초 통계치에 대한 분석, 신뢰성 검증, 그리고 데이터 구조를 확인하기 위해 SAS 9.0 통계 패키지를 이용하여 탐색적 요인분석을 실행하였다. 탐색적 요인분석시 연구에 사용될 최종 요인수 결정은 스크리(Scree) 도표를 검토하여 각인점을 기준으로 요인수를 증감하면서 이론적 배경을 가장 잘 지지해주면서 해석이 용이한 최적 요인수를 추출하는 전략을 취하였다(Cattell, 1966). 탐색적 요인 분석시 공통성(communality)추정은 다중상관제곱(squared multiple correlation: SMC)으로 하였고, 요인추출

방식은 최대우도법(Maximum Likelihood)을 이용하였으며, 요인회전 방식은 요인간의 상관관계를 가정하고 이에 대한 통계정보를 제공해주는 사각회전 방식을 택하였다. 그 이유는 문헌연구를 통해 군자적 리더십을 구성하고 있는 구성개념들이 상호독립적이기 보다는 밀접한 상호관련성을 가정하고 있음을 확인하였기 때문이다. SAS에서 사각회전의 알고리즘은 Harris-Kaiser(HK)의 계수값을 지정해 주어야 하는데, 이 계수값은 0.0에서 1.0 사이의 값을 지정할 수 있다. 본 연구에서는 HKP의 값을 1.0과 0.0사이의 다양한 수치를 대입해본 결과, 가장 해석이 용이한 단순구조를 보여주는 HKP=0.0을 최종 선택하였다. 그리고, 구성 개념들간의 판별 및 수렴 타당성을 AMOS 7.0을 이용한 확정적 요인분석을 통해 검증하였다.

결 과

아래에서는 문항축소를 위한 분석절차와 그 결과제시한 후, 최종 선택된 문항들이 군자적 리더십의 인의예지신으로 구성된 오상개념을 지지하는지 검증한다.

문항축소를 위한 분석절차와 결과

1단계: 탐색적 요인분석을 통한 요인구조 확인

사서의 내용분석과정을 통해 개발된 135개의 군자적 리더십 측정 항목들이 이론에서 도출한 것처럼 오상구조를 형성하고 있는지 확인하기 위해 SAS 9.0 프로그램을 이용한 탐색적 요인분석을 하였다. 요인수는 스크리 도표(scree plot)와 해석가능하게 묶이는 정도로

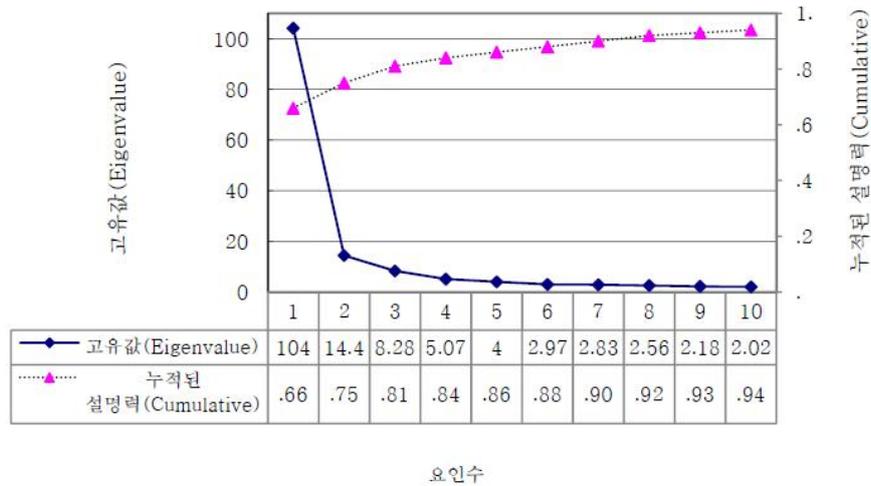


그림 2. 135문항에 대한 탐색적 요인 분석 결과(N=154)

결정하였고, 5개가 적절함을 확인하였다.

2단계: 인의예지신(仁義禮智信)의 5요인 구조 확인을 위한 확정적 요인분석

본 논문에서 검증하고자 하는 군사적 리더십은 군자가 수신(修身) 후 치인(治人) 혹은 안인(安人)의 이중구조를 형성하고 있는 것을 응용하여 품성과 관리행동의 이중구조로 형상화하였다. 수신의 결과이자 목적인 내적 덕성에 해당하는 품성과 그것이 밖으로 실천된 모습을 행동차원에서 개량화한 것이다. 본 연구에서 군자의 품성으로 제안하고 있는 인의예지신 각각의 품성요인과 그와 연관된 행동요인의 관계성을 확인하기 위해 품성과 행동을 나누어 각각 확정적 요인분석을 실행하였다. 이를 위해 먼저, 품성을 측정하기 위한 19개 각각의 문항들이 미리 선정된 단일범주에 속하는지 확인하였다. 이때, 단일범주란 하나의 묶음에 소속된 항목들이 내적 일관성과 외적 일관성을 유지하는 것을 뜻한다(Anderson & Gerbing, 1982). 본 논문에서는 Kishton &

Widaman(1994)이 수행한 방식을 채택하여 Cronbach $\alpha > .60$ 과 요인분석 시 단일요인으로 묶이는 것을 단일범주로 간주하였다.

표 3에서 품성의 묶음 1~5는 인의예지신을 반영하고 있는 19문항을 요인별로 탐색적인 요인분석과 신뢰성 검사를 실행한 것이다. 관리행동의 묶음 6~10 역시 요인별로 탐색적 요인분석을 실행하여 요인수를 확인하고 신뢰도 검사를 실행하였다. 요인 수 검증에서 나타나듯이 관리행동들에서 2~4개의 하위요인 구조가 있음을 확인하여 각각의 요인들의 하위구성개념들을 묶는 항목묶음(parceling)을 실행하였다. 항목묶음은 Cattell(1956a; 1956b)이 문항수가 많을 때 처리하기 용이한 요인구조를 얻기 위해 최초로 사용한 것으로, 개별문항의 요인분석 시 나타나는 낮은 신뢰성과 공분산성(communality), 그리고 정규분포가정의 위배문제를 해결하고 모형적합성을 증가시키는데 기여한다(Bandalos, 2002; Bandalos & Finney, 2001; Cattell & Burdsal, 1975; Kishton & Widaman, 1994).

표 3의 행동차원은 관리행동에서 확인한 각 요인별 하위요인들을 항목묶음(parceling)한 후, 각각의 항목묶음의 단일성과 신뢰성을 검토한 결과이다. 항목묶음과정에서 신뢰지향을 구성하고 있는 3개의 하위요인들 중 하나가 .55의 낮은 신뢰도를 보여서 제외하였다.

표 3. 항목묶음 과정의 타당성 및 신뢰성 검증(N=154)

차원	묶음	문항수	신뢰도	요인수 검증
품성	1(인(仁))	3	.85	1
	2(의(義))	3	.82	1
	3(예(禮))	3	.80	1
	4(지(智))	4	.73	1
	5(신(信))	6	.88	1
	6(일체지향)	29	.96	3
	7(정도지향)	22	.96	3
	8(조화지향)	22	.96	2
	9(최적지향)	27	.97	4
	10(신뢰지향)	16	.93	3
<u>행동차원</u>				
1(일체지향)	1	5	.89	1
	2	9	.94	1
	3	2	.74	1
2(정도지향)	1	2	.78	1
	2	4	.87	1
3(조화지향)	3	5	.89	1
	1	6	.85	1
4(최적지향)	2	9	.94	1
	1	5	.88	1
	2	10	.95	1
5(신뢰지향)	3	3	.82	1
	4	3	.85	1
	1	7	.90	1
	2	2	.82	1

3단계: 문항선택

문항선택은 문항축소의 과정이다. 이는 리더십 효과성을 측정하기 위한 후속연구를 위해 최대한 간명하고, 신뢰로우며, 타당성이 높은 척도를 개발하기 위한 목적에서 수행되었다. 본 연구에서는 오상(五常)구조의 군사적 리더십 모형을 가장 잘 설명해주는 변별력 있는 문항들을 선별하기 위해 첫째, 각각의 차원을 구성하는 하위구성요인의 요인 부하량(factor loading) 값이 높을 것; 둘째, 평소 일반인들이 생각하고 있는 군자와 상관이 높을 것; 셋째, 긍정적이고 적극적인 표현으로 작성될 것을 고려하였다. 요인 부하량이 높은 것에 우선순위를 둔 것은 문항의 설명력을 통계 지표로서 지지 받기 위함이고, 지각된 군자상과의 유사성과의 상관관계를 고려한 것은 최종 선택된 설문문항들의 안면타당성을 유지하기 위한 것이었다. 마지막으로, 부정적 표현을 제외한 것은 이상적 리더십이 옳지 않거나 바람직하지 않은 행동을 하지 않는 소극적인 것에 머물기보다는 발전된 방향으로 나아가도록 이끄는 긍정적이고 긍정적인 개념을 반영하고 있다는 보편적 사실을 반영하기 위해서였다. 그 결과 10개의 품성문항과 31개의 관리행동 문항들이 선택되었다.

군사적 리더십의 개념타당성 확인결과

표 4는 최종 선택된 품성과 관리행동을 나타내는 41문항들 간의 상관관계를 나타낸 것이다. 표 4에서 대각선은 품성과 관리행동의 5요인별 신뢰계수 α 를 나타내고 있다. 상관관계 표에서 고전을 통해 개발된 41문항들이 일반인들이 생각하고 있는 군자의 이미지를 잘 반영하고 있고, 문항들간의 정 다음으로 수렴

타당성은 확정적 요인분석에서 각 문항의 요인 부하량으로 확인할 수 있다. 특정 개념을 측정하는 각 문항의 요인 부하량이 높다는 것은 그 문항이 설명개념을 잘 반영하고 있다는 것을 의미하며 .70이상이면 50% 이상을 설명하는 것으로 해석할 수 있다. 본 연구는 탐색적 성향을 띤 연구이므로 엄격하게 .70이상으로 제약함으로써 중요한 문항이 빠질 수 있는 것을 제어하기 위해 .60이상의 문항들을 보존하였다. 그리고, 요인들 간의 판별타당성을 확인하기 위해 Venkatraman(1989)이 수행한 방식대로 각 요인들의 관계를 1로 제약한 후 비제약 모델이 제약모델에 비해 χ^2 값이 유의하게 낮는지 확인하였다. 판별타당도 검증 시 제약 모델에서 구성 개념들 간의 관계를 1로 두는 것의 의미는 각각의 구성개념이 독립된 것이 아니라, 즉 차별적인 것이 아니라 동일한 것이라는 것을 의미한다. 따라서 비제약 모델과 제약모델의 χ^2 값의 차이가 크다는 것은 개념들간에 판별타당성을 지지하는 것으로서, Joreskog(1971, 1978)은 χ^2 값의 차이가 .05수준에서 유의하게 작을 것을 제안하였다. 본 연구에서 χ^2 검사를 시행한 결과 $\Delta\chi^2=81.827(\Delta df=10, p<.001)$ 으로 5개의 개념이 상호 독립된 개념임을 지지하고 있다(표 5의 하단에 제시된 모델적합도 참조).

표 6은 리더의 가치, 태도를 반영하고 있는 관리행동 116문항 중에서 선택된 31문항을 인의예지신의 5요인으로 확정적 요인 분석한 결과이다. 우선, 모델 적합성을 살펴본 결과 TLI와 CFI가 .90이상 높으며, RMSEA가 .05에서 .08의 괜찮은 적합도(reasonable fit)을 나타내고 있다. 다음으로 각 요인을 대변하고 있는 문항들의 요인 부하량이 .65에서 .89사이의 높은 수치를 보여주고 있으며, 5요인의 관계를 1로

표 5. 품성 10문항의 확정적 요인분석 (N=154)

요인명 구성요소	요인1: (仁)	요인2: (義)	요인3: (禮)	요인4: (智)	요인5: (信)	잔차항 분산
포용력이 있다	.91					.37(.10)
자애롭다	.81					.74(.11)
윤리적이다		.90				.34(.09)
정의롭다		.82				.66(.10)
양보심이 있다			.80			.58(.10)
절제력이 있다			.74			.85(.12)
분별력이 있다				.77		.54(.10)
지혜롭다				.61		.85(.11)
책임감이 있다					.64	.81(.11)
신념이 있다					.80	.50(.11)
요인별 공분산	1.39(.24)	1.48(.22)	1.03(.16)	.80(.15)	.90(.18)	

모델적합도 지표들								
	χ^2	$\Delta\chi^2$	df	Δdf	TLI	CFI	RMSEA	ECVI
비제약모델	36.40		23		.97	.98	.06	.66
제약모델	118.22	81.83	33	10	.86	.90	.13	1.06

주: 결과는 표준화된 회귀계수, 괄호 안에 표준오차 제시.

제약한 후 모델을 χ^2 검증한 결과 $\Delta\chi^2=28.63$ ($\Delta df=10$, $p < .001$)으로 상호 독립된 개념들임을 확인하였다(표 6의 하단에 제시되어 있는 모델적합도 참조). 따라서 군자적 리더십에 기초한 관리행동 역시 인의예지신의 다섯 개념들로 구성되어 있으며, 이들 개념들은 통계적으로 유의하게 수렴 및 판별 타당성을 지니고 있음을 확인하였다.

다음으로 군자적 리더십을 구성하고 있는 오상의 하위구조가 품성과 행동의 이원구조로 구성되어 있는지 확인하기 위해 위계적 요인 분석을 실행하였다. 이를 위해 품성과 행동을

나타내는 인의예지신의 5요인을 대표하던 문항들은 각각 인자함, 의로움, 예의있음, 지혜로움, 신뢰로움, 일체지향, 정도지향, 조화지향, 최적지향, 신뢰지향으로 유사한 항목들을 묶어서(parceling) 평균값을 단일지표로 사용하여 품성과 관리행동요인을 만들었다. 아래의 표 7은 5차원의 품성과 행동요인들의 상관관계를 나타내고 있다. 상관표에 제시되어 있듯이 인의예지신이 상호 높은 수준의 상관관계가 있고, 품성과 이를 반영하고 있는 행동이 높은 상관관계가 있음을 보여주고 있다.

표 8은 5차원의 품성과 행동의 위계적 요인

표 6. 관리행동 31문항의 확정적 요인분석 (N=154)

요인명 문항	요인1:(仁)	요인2:(義)	요인3:(禮)	요인4:(智)	요인5:(信)	잔차항 분산		
말보다는 행동으로 실천한다	.74					.59(.07)		
구성원들을 가족처럼 소중하게 대한다	.80					.67(.08)		
구성원을 수단으로 여기지 않고 동료로서 소중하게 여긴다	.86					.44(.06)		
자신의 입장은 물론 구성원의 입장까지 고려한다	.89					.45(.06)		
상대방의 이야기를 듣고 마음을 헤아려 준다	.83					.61(.07)		
성실히 일했으나 만족할 만한 성과를 내지 못한 구성원들도 포용한다	.76					.64(.08)		
자신뿐만 아니라 구성원들의 목표도 포함하여 이루려 한다	.79					.54(.07)		
구성원들간의 협력적인 분위기를 조성한다	.87					.41(.05)		
공사(公私)의 구분이 명확하다		.71				.91(.11)		
자신의 성과달성보다 부서 전체의 목표달성을 위해 헌신하는 사람을 우대한다		.65				.10(.12)		
단기적인 성과보다는 장기적인 성장을 우선시 한다		.72				.94(.11)		
조직의 공유된 평가기준을 일관성 있게 적용한다		.78				.56(.07)		
담당부서 혹은 팀의 목표보다 조직전체의 입장을 우선시 한다		.74				.73(.09)		
자신의 욕심을 절제할 수 있다			.72			.74(.09)		
자신이 속한 팀 혹은 담당부서가 처한 어려움을 구성원들과 함께 극복하려 한다			.76			.64(.08)		
아랫사람에게 예의를 갖추어 대한다			.73			.10(.12)		
자신이 승승장구할 때에도 겸손하다			.69			1.04(.12)		
구성원들 각자의 업무범위와 역할관계를 명확하게 한다			.65			.69 (.08)		
사내(社內)의 규범과 원칙을 지킨다			.69			.76(.09)		
문제의 근본적인 원인을 찾아 일을 추진 한다				.73		.70(.08)		
부분이 아닌 전체를 본다				.74		.62(.07)		
옳고 그름을 판단할 수 있는 냉철한 판단력이 있다				.77		.54(.07)		
사람의 역량을 알아보는 혜안을 가지고 있다				.75		.72(.09)		
과거의 것을 토대로 새로운 것을 만들어 내도록 한다				.67		.59(.07)		
자신의 능력과 노하우를 구성원들과 공유한다				.80		.60(.07)		
구성원들이 공(功)을 세울 수 있도록 돕는다				.88		.34(.04)		
말과 행동이 일치한다					.74	.78(.09)		
구성원들이 서로 믿음을 쌓아갈 수 있도록 지원한다					.81	.62(.08)		
리더로서 자신의 지위에 주어진 책무를 성실하게 수행한다					.77	.58(.07)		
옳고 그름에 대한 자신의 의지를 성실히 실천한다					.79	.52(.06)		
업무해결을 위한 구성원들간의 의사소통을 촉진한다					.81	.55(.07)		
요인별 공분산	1.21(.18)	.93(.19)	1.15(.22)	.90(.17)	.84(.15)			
모형적합도 지표들								
	χ^2	$\Delta\chi^2$	df	Δdf	TLI	CFI	RMSEA	ECVI
비제약 모델	727.49		413		.91	.92	.07	5.84
제약모델	756.12	28.63	423	10	.91	.92	.07	5.90

주: 결과는 표준화된 회귀계수, 괄호 안에 표준오차 제시.

표 7. 5차원의 품성과 행동 요인들간의 상관관계 (N=154)

변수	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.인자함	4.59	1.35									
2.의로움	4.86	1.30	.69								
3.예의있음	4.76	1.17	.72	.63							
4.지혜로움	5.39	.99	.46	.50	.62						
5.신뢰로움	5.34	1.03	.38	.55	.41	.61					
6.일체지향	4.62	1.08	.78	.70	.76	.65	.61				
7.정도지향	4.70	1.04	.65	.72	.68	.62	.71	.86			
8.조화지향	4.81	.98	.75	.69	.76	.63	.59	.90	.85		
9.최적지향	4.83	.98	.59	.63	.64	.65	.69	.86	.86	.82	
10.신뢰지향	4.87	1.05	.64	.68	.66	.66	.69	.91	.87	.85	.89

주: 밑줄은 인의예지신의 품성과 행동의 상관관계를 의미.

|r| > 0.30 이면 유의수준 0.01에서 유의.

표 8. 군자적 리더십을 구성하는 품성과 행동의 위계적 요인분석 결과(N=154)

1차 요인	요인 1: 품성	요인 2: 관리행동	잔차항 분산
인자함	.70		.92(.10)
의로움	.74		.77(.09)
예의있음	.74		.61(.07)
지혜로움	.69		.52(.06)
신뢰로움	.72		.50(.07)
일체지향		.93	.15(.02)
정도지향		.93	.14(.02)
조화지향		.88	.27(.04)
최적지향		.93	.12(.02)
신뢰지향		.93	.14(.02)
2차 요인: 군자	1.00	1.00	1.00
모형적합도 지표	TLI	CFI	RMSEA
	.97	.98	.09
			ECVI
			.76

주: 결과는 표준화된 회귀계수, 괄호 안에 표준오차 제시.

분석결과이다. 각 요인을 대변하는 문항들의 요인 부하량은 .70에서 .93사이의 높은 설명력을 보여주고 있으며, 모형 적합도 역시 모형을 지지하고 있다. 통계결과는 문헌연구에서 살펴본 군자적 리더십이 인의예지신에 근거한 리더 자신의 도덕적 품성과 관리행동으로 구성되어 있음과 두 요인의 관계가 완전상관을 지향함을 지지하고 있다.

논 의

본 연구는 품성과 이를 기반으로 한 관리행동을 함께 분석할 수 있는 통합적인 리더십 분석틀을 제시하고, 측정도구를 개발하는 것을 주요 연구목적으로 한다. 이를 위해 유교에서 이상적인 리더상이었던 군자를 현대 리더십연구에서 분석 및 측정할 수 있는 개념으로 해체하였다. 그 결과 군자적 리더십이 인의예지신의 다섯 개념들로 구성되어 있으며, 이 다섯 개념들은 리더 자신의 도덕적 품성과 관리행동으로 분석할 수 있음을 통계적으로 확인하였다.

본 연구는 두 가지 관점에서 주요한 의의가 있다. 첫째, 품성과 행동에 관한 통합적인 리더십 모형을 제안함으로써 기존의 리더십 연구들이 훌륭한 리더가 되기 위해 요구되는 바람직한 행동이 직접적으로 어떤 성품요인에서 비롯되는가에 대한 효과적인 설명을 제공하지 못하는 한계를 극복하게 한다. 또한, 기존의 리더십이론들에서 보여 지는 구성 개념들 간의 관계성에 대한 설명이 거의 부재한 상태에서 이들을 단순 나열하는 접근방식에서 탈피하여, 군자적 리더십의 개념설계 과정에서 인의예지신의 오상(五常)구조를 상보적인 인과관

계로서 가정하고 이를 통계적으로 증명하는 절차를 거침으로써 인과관계에 대한 설명틀을 제공하려 시도했다는 의의를 지니고 있다.

둘째, 동양에서 이상적인 리더로서 자주 인용되어온 군자(君子)의 개념을 차용하여 동양인의 관점에서의 이상적인 리더십을 제안했다는 점에서 의의가 있다. 이는 House(1997)가 지적하였듯이 리더십 이론의 약 98%가 서구가치에 기반한 리더십모형으로, 타문화에서의 중요한 가치가 고려되지 못하는 기존의 리더십 연구관행에서 크게 벗어난 것으로서 리더십 연구 분야에 학문적 기여를 할 수 있을 것으로 기대한다.

본 연구는 새로운 리더십모형을 제안하고 측정가능하고 분석 가능한 측정도구를 개발하여 개념의 타당성을 증명하는 탐색적 연구의 성격을 지니고 있다. 크게 세 가지 주요한 과제와 이를 해결할 수 있는 연구가 요구된다. 첫째, 기존의 리더십 연구들, 예를 들면, 변혁적 리더십이나 카리스마적 리더십 연구들이 후속 연구들을 통해 기존의 구성개념들과 문항들을 모형에 가장 잘 설명할 수 있는 것으로 수정·보완하는 절차과정들을 거쳤듯이, 본 논문에서 최종 채택된 구성 개념들과 41문항 역시 오상 즉, 인의예지신의 개념들 간의 관계성을 분명히 차별화할 수 있는 설명력이 높은 것들로 수정 및 보완될 필요가 있다. 특히, 품성-행동 간에 전반적으로 매우 높은 상관이나 나온 점은 고무적이거나, 연구자가 기대했던 짝이 아닌 다른 짝에서도 상관이 높아 이에 대한 조심스러운 접근이 필요하다. 따라서 후속연구에서 요인들 간의 변별력을 높일 수 있는 문항들로 개선할 필요성이 있다.

둘째, 후속연구에서 군자적 리더십의 측정을 어떻게 설정하는 것이 가장 적합한 것인가를

검토할 필요가 있다. 고전에서 가정하고 있는 품성과 행동의 상호보완적인 높은 상관관계를 반영하기 위해서는 품성과 행동의 관계를 기존의 연구들처럼 단순 평균하는 방식보다는 다양한 산출방식을 시도해보고 비교해보는 작업이 요구된다. 예를 들면, 인(仁)을 나타내는 품성과 행동 중에서 어느 하나에서 낮은 점수를 받는 것은 완전한 인(仁)이 구현된 것이라 보지 않는다는 점에서 둘 중의 최소값을 채택하거나(예, $\text{인(仁)} = \min\{\text{품성}, \text{행동}\}$), 품성과 행동이 일치될 것을 지향한다는 점에 착안하여 상호작용함을 가정하는 곱의 관계(예, $\text{인(仁)} = \text{품성} \times \text{행동}$)를 고려해 볼 필요가 있다.

셋째, 군자적 리더십의 효과성을 검증하는 연구가 필요하다. 그리고, 이 과정에서 군자적 리더십을 정의할 때, 구성하고 있는 5차원을 다양한 방식으로 단일 점수로 치환한 모델(예, $\text{군자적 리더십} = 1/5 \sum x_i$ 혹은 $\min |x_i|$ 혹은 $\prod x_i$, $x_i = \min\{\text{품성}, \text{행동}\}$ 혹은 $\text{품성} \times \text{행동}$, $i = \text{인}, \text{의}, \text{예}, \text{지}, \text{신}$)들을 비교하여 군자적 리더십을 가장 잘 반영할 수 있는 측정방식을 제안할 필요가 있다. 또한, 인의예지신 5차원 각각의 결과변수에 대한 설명력을 확인해봄으로써 이론 및 실무적인 함의를 제공할 필요가 있다.

참고문헌

금장태 (1999). 한국유학의 탐구. 서울: 서울대학교출판부.
 김덕균 (2007). 한국인의 삶과 문화에 나타난 공자의 인과 예 사상. 유교사상연구, 29, 247-267.
 김미영 (2003). 성리학에서 공적 합리성의 연원-군자/소인 담론을 중심으로. 철학연구,

76, 57-77.
 김용재 (2004). 동양사상과 보편주의 가치관. 유교사상연구, 20, 213-249.
 김철운 (2005). 공자와 맹자의 경제사상. 양명학, 14, 85-118.
 박원재 (1992). '대동(大同)'의 이상과 군주전제주의-한(漢)제국 통치이념의 형성배경. 중국철학, 3, 149-193.
 손홍철 (2004). 유학의 평화사상과 그 실현의 원리. 동서철학연구, 34, 301-319.
 안용진 (2006). 孔子의 義利思想 研究. 유교사상연구, 27, 293-328.
 유교사전편찬위원회 (1990). 유교대사전. 서울: 박영사.
 유미림 (2004). 지배의 정당성의 관점에서 본 맹자의 정치사상. 한국정치학회보, 38, 67-86.
 이강옥 (2005). 대학 리더십. 서울: 청람.
 이경목 (2006). 사서에 나타난 리더십. 리더십연구, 1, 83-140.
 이기동 역해 (2007a). 맹자강설. 서울: 성균관대학교 출판부.
 이기동 역해 (2007b). 대학·중용. 서울: 성균관대학교 출판부.
 이상은 (2007). 원시유가의 형성과 본질적 이념-공자의 천인고나과 예악사상을 중심으로. 동양철학연구, 50, 8-37.
 장병한 (2003). 공자의 교학사상. 동양철학연구, 35, 325-358.
 정용환 (2002). 다원주의 사회에서의 仁 개념. 동양철학연구, 49, 460-485.
 장재현, 탁진국 (2004). MBTI성격유형과 변혁적/거래적 리더십 행동 간의 관계. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 17, 467-483.
 조성열 (2006). 『논어』, 『맹자』에 나타난 군자/소인, 대인/소인 연구, 철학연구, 34, 1-26.

- 眞德秀 (1983). 대학연의. 서울: 정문사.
- 陳舜臣 (1993). 공자왈 맹자왈. (서석연, 역). 서울: 고려원.
- 蔡仁厚 (2000). 공자의 철학. (천병돈 옮김). 서울: 예문서원.
- Creel, H. G. (2004). 공자: 인간과 신화. (이성규 역). 서울: 지식산업사.
- Anderson, J. C. & Gerbing, D. W. (1982). Some methods for respecifying measurement models to obtain unidimensional construct measurement. *Journal of Marketing Research*, 19, 453-460.
- Bandalos, D. L. & Finney, S. J. (2001). Item parceling issues in structural equation modeling. In G. A. Marcoulides & R. E. Schumacker (Eds.), *New Developments and Techniques in Structuring Equation Modeling*(pp. 269-296). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bandalos, D. L. (2002). The effects of item parceling on goodness of fit and parameter estimate bias in structural equation modeling. *Structural Equation Modeling*, 9, 78-102.
- Biggart, N. W. & Hamilton, G. G. (1987). An Institutional Theory of Leadership. *Journal of Applied Behavioral Science*, 23, 429-441
- Cattell, R. B. (1956a). A shortened "basic English" version(Form C) of the 16 PF Questionnaire. *Journal of Social Psychology*, 44, 257-278.
- Cattell, R. B. (1956b). Validation and intensification of the sixteen personality factor questionnaire. *Journal of Clinical Psychology*, 12, 205-214.
- Cattell, R. B. (1966). The scree test for the number of factors. *Multivariate Behavior Research*, 1, 245-276.
- Cattell, R. B. & Burdsal, C. A. J. (1975). The radial parceling double factoring design: A solution to the item- vs. -parcel controversy. *Multivariate Behavioral Research*, 10, 165-179.
- D'Iribarne, P. (1989). La logique de l'honneur: Gestion des entreprises et traditions nationales. Paris: Seuil.
- Fernandez, J. A. (2004). The gentleman's code of Confucius: leadership by virtues. *Organizational Dynamics*, 33, 21-31.
- Hofstede, G. (2007). Asian management in the 21st century. *Asia Pacific Journal of management*, 24: 411-420.
- Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership and effectiveness. *American Psychologist*, 49, 493-504.
- House, R. J. (1997). The social scientific study of leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, 23, 409-473.
- Joreskog, K. G. (1971). Statistical analysis of sets of congeneric tests. *Psychometrika*, 36, 109-133.
- Joreskog, K. G. (1978). Structural analysis of covariance and correlation matrices. *Psychometrika*, 43, 443-477.
- Judge, T. A. & Bono, J. E. (2000). Five factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85, 751-765.
- Kishton, J. M. & Widaman, K. F. (1994). Unidimensional versus domain representative parceling of questionnaire items: An empirical example. *Educational and Psychological Measurement*, 54, 757-765.
- Strang, K. D. (2007). Examining effective technology project leadership traits and behaviors. *Computers*

in human behavior, 23, 424-462.

Venkatraman, N. (1989). Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement. *Management Science*, 35, 942-962.

1차원고접수 : 2009. 3. 20.

수정원고접수 : 2009. 4. 28.

최종게재결정 : 2009. 5. 18.

***Kunja's* Leadership Concept and Scale Development**

Su Young Ryu

University of Seoul

Kyungmook Lee

Seoul National University

This article aims to introduce the concept of *Kunja's* leadership, considered as an ideal leader in Confucian societies over 2500 years, and to develop a questionnaire to measure it. We defined *Kunja's* leadership as an influencing process that a leader motivates his/her subordinates to agree to and cooperate fully in reaching high level goals of an organization not by his/her position power but by subordinates' belief that the leader practices unifying people, following right path, maintaining balance, optimizing process, and abiding by sincerity. From the content analysis of the Four Books- Analects, Mencius, Doctrine of Mean, and Great Learning, we analyze *Kunja's* leadership with Wuchan's Five Constants: Humanity (仁), Righteousness (義), Courtesy (禮), Wisdom (智) and Trust (信). To measure the Five Constants, we extracted ten traits items and 31 behavioral items on the bases of the Four Books. Analysis of survey data, collected from 154 Koreans, shows that *Kunja's* leadership consists of the Five Constants that have convergent and discriminant validity. Furthermore, the analysis indicates that *Kunja's* leadership consists of virtual traits and behaviors based on the Five Constants and both have high correlation.

Key words : *Kunja*, leadership, Four Books, Five Constants- Humanity (仁), Righteousness (義), Courtesy (禮), Wisdom (智) and Trust (信)