

군자적 리더십의 타당도에 관한 연구*

류 수 영†

서울대학교 노사관계연구소
경영학부

이 경 복

서울대학교
경영전문대학

본 연구는 군자적 리더십의 타당도 검증 목적을 한다. 이를 위해 연구 1은 군자적 리더십의 구성타당도를 확인하기 위한 것으로서 494명의 직장인들에게서 얻은 데이터를 활용하여 군자적 리더십과 변혁적 및 진실의 리더십의 구성개념들과의 관계성을 분석하였다. 두 리더십 변인들과 군자적 리더십의 구성개념들간의 높은 상관관계로 인해 발생할 수 있는 다중공선성의 문제를 피하기 위해 단계적 회귀분석(stepwise regression)을 수행하였다. 분석결과 신(信)이 변혁 및 진실의 리더십과 공통적으로 높은 상관관계가 있고, 비록 인(仁)과 지(智)의 요소가 변혁 및 진실의 리더십을 설명하는 요소로 포함되기는 하나 설명되는 부분이 약하며, 의(義)와 예(禮)는 변혁 및 진실의 리더십에 포함되지 않고 있는 군자적 리더십의 독특성을 내포하고 있음을 발견하였다. 그리고 세 리더십에 관한 확인적 요인분석 결과를 통해 군자적 리더십이 변혁적 리더십 및 진실의 리더십과 판별되는 개념임을 확인하였다. 연구 2는 군자적 리더십의 준거관련타당도를 확인하기 위하여 18개 기업의 90개 팀으로부터 얻은 자료를 활용하여 군자적 리더십의 구성개념들이 리더에 대한 신뢰에 미치는 영향을 검증하였다. 위계적 회귀분석 결과, 군자적 리더십의 구성개념들인 인의예지신이 각각 리더에 대한 신뢰에 정적인 영향을 미치고 있으며, 오상의 요인들을 회귀식에 모두 포함하여 상대적 기여도를 확인한 결과 인(仁)과 신(信)이 리더에 대한 신뢰에 긍정적 영향을 미치는 결정적인 하위구성개념임을 발견하였다. 본 연구의 결과와 시사점에 관해서 결론부분에서 자세히 논의하였다.

주요어 : 군자적 리더십, 변혁적 리더십, 진실의 리더십, 오상(五相)-인의예지신(仁義禮智信), 타당도 연구

* 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 감사드립니다.

† 교신저자: 류수영, 서울대학교 노사관계연구소, (151-811) 서울특별시 관악구 신림동 산 56-1
Tel: 010-8912-3125, E-mail: haidy7@snu.ac.kr

최근 리더십에 관한 새로운 접근방법 중의 하나는 사회문화적 가치와 리더십을 연결하여 문화에 따라 이상적 리더십이 달라지는지를 연구하는 것이다. 이는 비교문화연구가 확산되면서 한 사회의 지배적 가치가 리더에 관한 정의와 역할에 대한 표상에 영향을 줄 수 있음을 지지하는 경험 자료들의 발견과 이를 뒷받침하는 이론의 등장에서 비롯되었다. 리더십 범주화 이론은 사람들이 효과적인 리더에 관한 체계적인 지식, 즉 리더십 스키마를 형성하고 있다고 설명한다(Lord, 2000; Lord & Brown, 2001; Lord, Brown, Harvey, & Hall, 2001; Lord, Foti, & De Vadder, 1984). 즉, 개인은 리더가 필수적으로 갖추어야 할 지식, 기술, 특성 및 행동들에 관해 일관되고 체계적인 가정과 의견을 가지고 있다는 것이다. 리더십 범주화 이론에 따르면, 사람들이 가정하고 있는 리더의 원형에 가까운 사람이 리더로 지목될 가능성이 커지고, 효과적인 리더로 평가받는다. 리더십 범주화 이론을 사회문화적인 수준으로 확대적용한 문화적으로 승인된 암묵적 리더십 이론(culturally endorsed implicit leadership theory)은 효과적인 리더에 대한 표상이 그 리더가 활동하는 영역의 상위 시스템인 사회문화적 신념체계에 의해 영향을 받는다고 주장한다(House, Hanges, Javidan, Dorfman, & Gupta, 2004). 즉, 이상적인 리더로서 바람직하거나 금기시되는 행동들과 요구되는 특성들에 관한 기대에는 그 사회에서 바람직한 것으로 공유된 신념체계가 반영되어 있다는 것이다. 따라서 사회문화적 맥락이 다를 경우 상이한 상징체계, 관계시스템, 루틴과 가공물을 반영한 상이한 리더십 표상이 형성될 수 있다.

리더십 연구에서 있어서 사회문화적 가치의 역할과 중요성에 대한 관심은 국내외 학자들

에게 개인주의와 성과중심주의를 바탕으로 하고 있는 서구의 리더십이론들이 타문화권에서도 동일한 효과를 발휘할 것인가라는 의문을 낳게 하였다(신유근, 1996; 이경목, 2004; House & Aditya, 1997; House et al., 2004; Shin & Kim, 1994). 이들은 기존의 서구중심의 리더십 연구가 동양문화권에서의 중요한 가치개념들을 고려하지 못하고 있고, 실제 아시아 문화권에서 동일한 효과성이 나타나지 않을 수 있음을 지적한다. 게다가 몇몇 리더십 비교연구들은 성과중심의 리더십이 북미를 제외한 타 문화권에서 유효하지 않음을 보여주고 있다. 예를 들면, 의사결정시 구성원들을 참여시키는 참여적 리더십이 서구 사회에서는 일반적으로 수용되는 반면에, 동양 문화권에서는 의문시되는 것을 들 수 있다(예, Borseman, 1986; Dorfman, Howell, Hibino, Lee, Tate, & Bautista, 1997; Honnon, Huang, & Jaw, 1995). 이는 중국을 포함한 유교 문화권에서 나타나는 집합주의 문화와 높은 권력거리의 특성에서 그 이유를 찾아볼 수 있다. 전통적으로 권위에 대한 존중을 강조하는 아시아 문화에서 구성원들은 리더에게 직접적으로 자신의 의견을 제시하는 것보다 간접적이거나 우회적으로 자신의 의견을 드러내는 것이 바람직하다는 것을 사회적으로 학습하게 된다. 이러한 사실을 고려하지 않고 구성원들의 직접적인 참여를 주된 내용으로 하는 서구적 관점의 참여적 리더십은 아시아 문화에서 긍정적인 결과를 보이지 않을 수 있다. 이를 뒷받침하는 국내연구로서 Shin & Kim(1994)은 유교적 규범과 가치 중에서 예의, 조화, 충성이 리더십 스타일과 리더와 구성원의 관계방식에 영향을 미쳤음을 주장하고 있다. 예를 들면, Shin & Kim(1994)은 유교적 가치 중 예의중시가 조직에서 구성원들이 연

장자를 상사로서 대우하고, 존경심을 가지며, 상사의 견해에 복종하고 순응하며, 상사의 비공식적 지시를 수용하는 것을 당연시여기는 것에 영향을 주었다고 추론하고 있다. 그리고 유교문화에서 강조되고 있는 조화가 부하를 가족 구성원으로 취급하고, 구성원 및 관리자에게 집단에 대한 결속과 조화를 위해 노력하도록 하였으며, 충성의 강조는 구성원들에게 동료의 의견에 순응하고, 상사와 동료에 협력하며, 자발적인 초과근무를 하게 하는 등 기업을 제 2의 가족으로서 조직에 대한 자발적인 몰입에 정적인 영향을 미쳤음을 주장하였다. 전택수(1998, 2003)의 한국경제발전과 유교적 전통의 역할분석 또한 유교적 가치가 리더와 구성원들의 관계방식에 영향을 주었음을 설명하고 있다. 이러한 연구결과들은 문화에 따라 효과적인 리더십이 달라질 것이라는 점을 암묵적으로 지지해주는 결과들이라고 볼 수 있다.

본 연구는 최근의 리더십 연구들에서 제기되고 있는 사회문화적 특성을 반영한 리더십 분석의 필요성을 바탕으로 군자적 리더십의 타당도를 밝히는 것을 목적으로 한다. 새로운 리더십 개념이 타당도를 획득하기 위해서는 첫째, 군자적 리더십을 측정하기 위해 개발된 문항들이 군자적 리더십과 높은 수렴타당도가 있어야 하고, 기존에 제시한 유사한 리더십 개념과 판별타당도¹⁾가 있음을 밝힐 수 있어야 한다. 둘째, 제안된 개념이 기존에 제시된 유사한 개념보다 적어도 일부의 결과 변인을 더 잘 설명할 수 있거나 적어도 유사한 정도의 설명력이 있다는 준거관련타당도를 제시하여야 한다. 본 논문에서는 두 개의 실증연구를

통해 군자적 리더십의 타당도를 검증하고자 한다. 본 연구 1에서는 개인수준의 데이터 수집을 통해 군자적 리더십과 개념적인 유사성이 높은 변혁적 및 진실의 리더십과의 판별타당도를 확인하고, 연구 2에서는 군자적 리더십이 변혁적 및 진실의 리더십을 각각 통제했을 때, 리더에 대한 신뢰에 통계적으로 유의한 영향력을 미치는지와 각각의 하위구성 개념들과 리더에 대한 신뢰관계를 검증함으로써 군자적 리더십의 범칙타당도(nomological validity)를 확인한다.

본 논문은 다음과 같은 순서로 구성되어 있다. 첫째, 동양사회에서 오랜 세월동안 지배적인 가치체계로서 기능하고 있는 유교와 유교사회에서 이상적인 리더상으로 제시된 군자를 바탕으로 군자적 리더십이라는 개념을 제안하고, 군자적 리더십이 구성원들에게 영향력을 미치는 메커니즘을 설명한다. 둘째, 연구 1에서 군자적 리더십의 구성타당도를 검증하기 위해 개념적 유사성을 지니고 있는 기존의 리더십 모형인 변혁적 및 진실의 리더십과의 수렴 및 판별타당도를 검증한다. 셋째, 연구 2에서 군자적 리더십의 준거관련타당도를 검증하기 위해 리더에 대한 신뢰와의 관계를 이론적으로 검토하고 가설을 도출하여, 이를 탐 수 준에서 검증한다.

군자적 리더십

군자적 리더십의 정의

군자적 리더십이란 인의예지신(仁義禮智信)의 도덕적 품성을 바탕으로 일체지향, 정도지향, 조화지향, 최적지향, 신뢰지향의 관리행동

1) discriminant validity를 번역한 것으로 변별타당도라고도 한다.

을 통해 구성원들이 조직의 상위 목표달성에 동의하고 자발적으로 협조하도록 동기부여하는 영향력행사 과정이다.

그림 1은 군자적 리더십의 구조를 도시한 것이다. 오각형 가운데 덕(德)은 군자가 인의 예지신의 품성과 관리행동을 통해 궁극적으로 지향하는 덕에 의한 통치를 상징한다. 그리고 덕 밖으로 각각의 꼭지점을 향하고 있는 화살표는 각각의 꼭지점이 지향하고 있는 인의예지신의 품성의 구성요인들을 나타낸 것이다. 그리고 각 꼭지점의 외부에 있는 예들은 인의 예지신을 바탕으로 한 각각의 품성요인들이 관리행동으로 실천되었을 때의 모습을 묘사한 것이다. 군자적 리더십에서 인(仁)하다, 의롭다, 예의있다, 지혜롭다 혹은 신뢰롭다는 것은 각각의 품성과 행동이 일치되었을 때 비로소 가능하다.

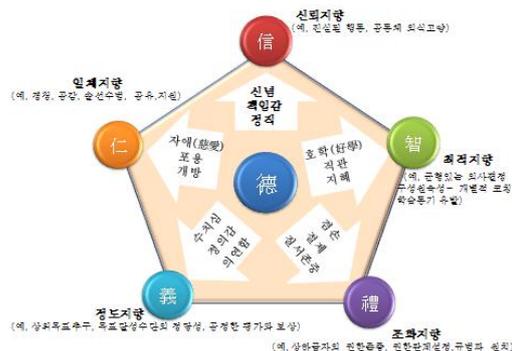


그림 1. 군자적 리더십의 구조

류수영, 이경묵 (2009). p.213에서 인용.

군자적 리더십의 영향력 메커니즘

리더가 영향력을 행사한다는 것은 구성원들의 순응을 이끌어낸다는 것을 의미한다. 이때 순응은 자발적일 수도 있고 강제적일 수도 있

다. 리더는 구성원들이 자신의 가치와 주장을 수용하고 따르도록 하기 위하여 다양한 영향력 메커니즘을 동원한다. 기존 연구들에서 다루어진 리더가 구성원을 특정한 방향으로 행동하도록 하는 방법은 첫째, 구성원들의 욕구 수준을 상위로 끌어올려 자신과 동일시하도록 만들거나(Bass, 1985; Conger & Kanungo, 1992, 1994; Conger, Kanungo, Menon, & Mathur, 1997), 둘째, 자신의 직위 권한인 보상과 처벌을 활용하거나(Podsakoff, Todor, & Grover, 1984; Kerr & Jermier, 1978), 셋째 구성원의 즉각적인 욕구충족과 같은 1차적인 거래관계를 형성하거나 구성원의 자아실현과 같은 보다 고차원적인 욕구충족에 기반을 둔 교환관계를 형성(Dansereau, Grean, & Haga, 1975)하는 것이다.

사서(四書)에 제시되어 있는 군자(君子)의 치인(治人)의 원리는 리더의 도덕적 품성에서 비롯된다. 예를 들어, “백성을 법제로 이끌고 형벌로 다스리면 그들은 범망을 빠져 나가는 것을 부끄러워하지 않는다. 백성을 덕(德)으로 이끌고 예(禮)로 다스리면 그들은 부끄러움을 알게 되어 스스로 착해진다(『논어』, 위정 3)”와 “요(堯) 임금과 순(舜) 임금이 인(仁)으로 천하를 통솔하자 백성들이 그것을 따라 인(仁)해졌고, 겐(桀)왕과 주(紂)왕이 포악으로 천하를 통솔하자 백성들이 그것을 따라 포악해졌다(『대학』, 전 9장)”는 덕치의 우수성과 덕에 의한 리더십을 발휘할 것을 강조한 것이다. 사서에 제시된 덕으로 이끌고 예로써 다스린다는 것의 의미는 리더가 먼저 모범을 보이고 이를 성실히 수행함으로써 사람들이 그를 믿고 존경하게 된다는 것을 뜻한다. 이는 리더와 구성원은 바람과 풀의 관계로서 풀은 바람이 이끄는 방향으로 눕는 것 즉, 어떤 보상을 바라지 않고 자발적으로 따르는 것을 의미한다.

사서에 제시되어 있는 군자는 특정한 능력 또는 기예에 기반을 두고 리더십을 발휘하는 것이 아니라, 그의 도덕적 인격이 구성원들로 하여금 그를 믿고 따르도록 만든다. 이에 관하여 공자는 자신이 여러 방면에 능력을 보이는 것은 젊은 시절 등용되지 못하였기 때문에 익히게 된 기예(技藝)일 뿐, 군자가 다재다능할 필요는 없다(『논어』, 자한, 6)라고 한 것과 남궁괄(南宮适)이 공자에게 “예(羿)는 활쏘기를 잘하였고, 오(奭)는 육지에서 배를 끌 만큼 힘이 세었지만 모두 제명에 죽지 못했습니다. 그러나 우(禹)와 직(稷)은 몸소 농사를 지었으나 나중에는 천하를 소유했습니다(『논어』, 헌문, 6)”라고 말한 것은 모두 군자가 특정 기예에 의존하지 않음을 나타낸 것이다. 오히려 공자는 특정한 기예도 그것을 지닌 사람의 성품이 바르지 못할 경우, 스스로를 망치는 흉기가 될 뿐만 아니라, 사람들을 잘못된 방향으로 이끌고 중국에는 사람들에 의해 제거됨을 역사 속의 실증사례를 들어서 밝히고, 리더이고자 하는 사람은 먼저 자신을 바르게 세워야 한다고 주장한다.

위에 제시된 우(禹)와 직(稷)의 사례는 도덕적 인품을 갖추면 비록 미천한 지위에 있더라도 그 밝은 덕으로 인해 결국에는 리더의 자

리에 추대됨을 보여준 것이다. 즉, 리더가 되려고 조장해서 된 것이 아니라 덕을 행함으로써 자연스럽게 리더로 추대된 것이다. 이에 관해 맹자는 공손추 상 8장에서 순(舜) 임금의 천자가 된 경위를 설명하는 과정을 통해 보다 자세히 논증한다. 순(舜)은 밭 갈고 곡식 심으며 질그릇 굽고 고기 잡는 빈천한 시절 남과 더불어서 즐거워하고 슬퍼하였고, 항상 선(善)을 행하려 하였기 때문에 다른 사람들이 그와 함께 있는 것을 좋아하였으며, 그가 행하는 것을 따르려고 하였다. 그리하여 사람들의 추천에 의해 자연스럽게 황제가 되었고, 높은 지위에 올라서도 빈천한 시절 그가 사람들에게 보여줬던 선(善)함을 유지하였기에 다른 사람으로부터 존경을 받았다. 즉, 순(舜)이 황제로 추대된 것은 그가 항상 다른 사람과 함께 하려는 정신을 지니고 이것을 일상생활에서 실천하는 것, 즉 여민동락(與民同樂)의 실행과 이것이 가능하도록 만든 그의 도덕적 인품에 의해 결정된 것이지 생득적 승계 혹은 무력에 의한 왕위쟁탈이나 특출한 기예(技藝)에 의한 것이 아니었다.

군자의 덕이 효과적인 리더십 메커니즘임을 맹자는 공손추와의 대화에서 다음과 같이 설명한다. “사람됨이 선(善)을 좋아하면 사해(四海)안의 모든 사람이 모두 천리(千里)를 가버이 여기고 와서 그에게 좋은 계책을 말해줄 것이지만, 만일 선(善)을 좋아하지 않는다면 사람들은 ‘뺨기는 꼴을 내가 이미 알았다’고 할 것이니, 뺨기는 음성과 얼굴빛이 사람을 천리(千里)밖에서 막는다. 선비가 천리(千里)밖에서 발걸음을 멈춘다면, 참소하고 아첨하며 면전에서 아부하는 사람들이 올 것이니, 참소하고 아첨하고 면전에서 아부하는 사람들과 중앙에서 함께 거처한다면 다스리려고 한들

- 2) 유궁(有窮)의 임금으로 활을 잘 쏘았다. 하후(夏后)를 죽이고 왕위를 찬탈하였으나, 백성을 다스리지 않고 사냥을 즐기다가 결국 신하인 한착(寒浞)에게 죽임을 당했다. 신하들이 예(羿)의 고기를 삶아 예(羿)의 아들에게 먹이려 하자 예(羿)의 아들은 차마 먹지 못하고 자살했다고 한다.
- 3) 한착(寒浞)의 아들로 힘이 세어 육지에서 배를 끌고 다녔다고 한다. 한착(寒浞)은 예(羿)의 부인을 자신의 부인으로 삼아서 두 아들을 낳았는데 그 중 하나가 오(奭)이다. 한착(寒浞)과 오(奭)는 모두 하(夏)나라 사람에게 죽임을 당하였다.

되겠는가?” 여기에 제시된 맹자의 통치자상은 분명하다. 리더가 되기 위해 필요한 것은 용맹이나, 지혜와 해아림, 혹은 견문과 식견이 넓은 것 등의 부분적인 기예가 아니라 사람됨이 선(善)함을 갖추는 것이다.

지금까지 논의한 도덕적 품성이 군자의 권력의 원천으로서 기능하며, 군자를 공식적인 리더로서 영향력을 행사할 수 있도록 만드는 이유를 기존의 사회학적 권력이론과 심리이론을 바탕으로 하여 동일시와 상호성의 원리로 설명할 수 있다.

첫째, 도덕적 품성에 바탕을 둔 리더의 부하에 대한 영향력은 동일시과정으로 설명할 수 있다. French & Raven(1959)은 권력의 원천을 5가지로 분류하고 그 중에서 리더 자체의 매력에 의한 영향력행사를 준거적 권력이라 명명하였다. 과거 공자가 그의 3000여명의 제자에게 실제적인 어떠한 물질적 보상을 해줄 수 있는 능력이 없음에도 불구하고, 생존시 다수의 제자들이 그를 자발적으로 따랐을 뿐만 아니라, 사후에도 그의 철학과 이상을 현실화시키려 노력했다. 이러한 현상을 설명할 수 있는 것이 동일시이다. 공자가 이처럼 준거적 파워를 행사할 수 있는 이유는 그의 품성 및 행동과 그가 추구하고자 하는 목표 그 자체가 가진 사회적 정당성과 교화(教化)의 기능 때문이다. 예를 들어, 사람들이 공정성을 추구하는 것은 그 자체가 아름다운 미덕으로서 당위성을 갖추고 있기 때문이며(Cropanzano, Byrne, Bobocel, & Rupp, 2001), 같은 원리로 사람들이 공자를 따른 이유는 그의 인품과 행동 자체가 가진 아름다움 때문이다. 그리고 구성원들은 그를 따름으로써 공자처럼 자신도 인의예지신의 품성을 닦고 실천할 수 있기를 원했다. 과거 군자의 모습과 가장 유사했던 공

자는 그의 도덕의 실천자이자 교사로서의 역할로 인해 제자들로부터 존경받고 동일시의 대상이 될 수 있었다.

둘째, 도덕적 품성이 리더십을 발휘하는 원리는 소극적 맥락에서 리더가 자신의 이득을 위해 권력을 남용하지 않을 뿐만 아니라, 적극적인 맥락에서 공익을 추구함으로써 구성원들에게 호혜적인 기대감과 행동을 유발한 것으로서 이는 기존의 사회교환이론이론에서 설명하고 있는 상호성의 원리로 설명할 수 있다 (Blau, 1964). 이는 맹자 양혜왕편 제 1장에서 잘 드러나 있다. 양혜왕이 맹자에게 부국강병의 비법을 전수받길 원하자, 맹자는 “왕은 하필 이로우를 먼저 물으십니까? 인의(仁義)가 있을 뿐입니다”라고 대답한다. 그리고 맹자는 부연설명으로 왕이 자신의 이익을 먼저 생각하면, 이를 보고 제후 역시 자신의 이익을 최우선 순위에 두고 행동하게 되고, 이는 다시 일반 백성들에게 자신들의 군주가 스스로의 이익을 위해 자신들의 이익을 도외시할 뿐만 아니라 착취한다는 것을 인식하게 하여, 백성들 또한 스스로의 이익만을 쫓아 행동한다는 것을 양혜왕 전편을 거쳐 설명한다.

양혜왕의 일화를 현대 권력이론으로 재해석해보면, 이는 McClelland(1970)의 권력분류에서 사회화된 권력행사에 해당된다. 맥클레랜드는 권력을 개인의 이익을 위해 행사하는 개인화된 권력과 공공의 이익을 위해 행사하는 사회화된 권력으로 구분하고, 진정한 리더는 사회화된 권력에 기반하여 영향력을 행사해야 함을 주장하였다. 군자와 소인의 가장 분명한 경계선은 이익추구에 있어서 사익에 중점을 두는가 아니면 전체의 이익에 초점을 두는가에 있다. 이익추구는 모든 인간이 지니고 있는 기본적인 욕망 중의 하나이다. 그럼에도

불구하고 군자가 자신의 이익추구를 억제할 수 있는 것은 천인합일(天人合一)에 대한 자각과 대동사회(大同社會)를 지향하고자 하는 분명한 목표의식이 있기 때문이다. 즉, 원래 나와 타인이 하나의 뿌리에서 나왔다는 인식이 자신의 사익추구 욕망을 절제하도록 하고, 전체의 입장에서 생각하고 판단하며, 행동하도록 만드는 것이다. 도덕적 품성을 바탕으로 하나 됨을 실천하는 군자적 리더의 행동은 구성원의 이익과 리더 자신의 이익, 그리고 조직의 이익이 하나가 되도록 지향한다. 구성원들은 리더의 이러한 행동으로 말미암아 자신의 이익을 희생하여 전체를 위해 행동했을 때 리더에 의해 착취되거나 유용되지 않을 것이라는 기대를 형성하게 된다. 그래서 자신도 리더와 같이 전체를 위해 행동하더라도 손해를 보지 않는다고 믿게 되어 군자적 리더의 영향력을 받아들이게 된다. 즉 리더가 구성원과 전체를 위해 일하는 군자적 리더십을 발휘할 때는 상호성의 원리에 따라 구성원도 리더와 전체를 위해 일하려 한다는 것이다.

변혁적 및 진실의 리더십 이론

변혁적 리더십

변혁적 리더십은 Weber(1947)의 카리스마에 근거한 권위의 개념을 바탕으로 Burns(1978)가 리더십 이론으로 발전시킨 것이다. Burns(1978)는 대부분의 리더와 구성원의 관계는 교환에 근거한 거래적 관계에 기초하고 있다고 가정한다. 즉, 서로의 이익을 극대화하고자 하는 리더와 구성원은 각자가 원하는 결과물을 얻기 위해 리더는 구성원들이 원하는 기대 혹은

욕구를 충족시켜주고, 구성원은 리더에게 순응하는 것이다. 따라서 만일 리더와 구성원들 중 하나가 더 이상 교환할 가치있는 유인물을 제공할 수 없을 경우에는 관계가 지속되지 못한다. 반면에, 변혁적 리더십은 리더가 구성원의 현재의 기대 혹은 욕구뿐만 아니라 잠재된 동기까지 파악하고, 구성원들의 욕구, 가치, 목표 등을 보다 상위수준으로 변화시킴으로써 구성원이 리더가 되고, 리더는 도덕적인 대리인이 될 수 있는 상호자극과 상생을 초래하는 관계로 정의하였다.

Burns(1978)는 변혁적 리더십에서 특히 리더의 도덕적인 속성을 강조하였다. 정치학자였던 번즈가 정의한 변혁적 리더가 갖추어야 할 도덕적인 속성이란 첫째, 리더와 구성원과의 관계가 권력뿐만 아니라 공동의 욕구, 포부, 그리고 가치에 기초하여야 하고, 둘째, 구성원들은 리더 후보들과 그들의 주장을 뒷받침할 실천 프로그램들에 대한 지식을 충분히 갖고 리더를 선택할 수 있어야 하며, 셋째, 리더는 자신이 약속한 것에 대해 책임질 수 있는 것을 의미한다. 즉 단순히 설교나 신앙심에 호소, 혹은 사회단결을 강조하는 것이 아니라, 구성원들의 기초적인 욕구들과 포부, 그리고 가치를 채워줌으로써 궁극적으로 사회를 변화시킬 수 있는 사람이라 정의하였다. 그러나 Burns(1978)의 변혁적 리더십의 핵심 구성요소였던 리더의 윤리성은 경영학자인 Bass(1985)가 변화를 주도하는 “카리스마”로 초점을 바꾸면서 크게 주목받지 못하였다.

Bass(1985)는 기존의 리더십 이론들인 지시대 참여, 과업 대 관계중심, 혹은 구조주도 대 배려 등에서 보여지는 리더십의 궁극적인 지향점이 구성원, 집단 혹은 조직의 “변화”에 있음을 주목하였다. 이때, 변화의 정도는 리더와

구성원간에 교환관계로 설명된다. 만일 리더와 구성원이 성과에 따른 보상과 같은 즉각적인 구성원의 욕구충족인 1차적인 계약관계 수준에 머물 경우, 이를 거래적 리더십이라 하였고, 즉각적인 이익보다 자아실현과 같은 상위수준의 변화를 위한 교환관계일 경우 변혁적 리더십이라 구분하였다. Bass(1985)는 리더 자신이 목표에 대한 가치와 중요성, 그리고 목표달성 방법에 대한 자각과 인식수준을 높이거나, 개인의 이익을 팀, 조직, 또는 국가와 같은 상위조직의 이익으로 전환시키거나, 매슬로우 또는 앨더퍼의 욕구수준의 상향 전환 혹은 다양한 형태의 욕구들로 확장시킴으로서 변혁적 리더십이 실현될 수 있다고 주장하였다. 그리고 이것을 가능하게 하는 변혁적 리더십의 주요 구성개념으로 카리스마(후에 이상화된 영향력으로 변경), 영감적 동기부여, 지적자극, 개별적 고려를 제안하였다.

Burns(1978)와 Bass(1985)에 의해 이상적 리더십으로 제안된 변혁적 리더십의 영향력 메커니즘은 매슬로우 혹은 앨더퍼의 욕구 단계설에 기반을 두고, 상위단계로의 욕구이동(변화)은 리더십 과정에서 구성원들이 리더와의 동일시과정을 경험함으로써 이루어진다고 설명한다. 그러나 최근 변혁적 리더십이 리더의 개인화된 영향력행사 과정을 통해 구성원들의 욕구, 가치, 이익 등을 리더 자신 또는 조직의 이익을 위해 조작 혹은 착취할 수 있다는 문제가 제기되고 있다(예, Conger, 1988; Conger & Kanungo, 1998). 이와 관련하여 Bass(1999)는 자신의 초기 변혁적 리더십이론(Bass, 1985)에서 도덕성에 대한 가치중립적 태도가 사이비 변혁적 리더십을 변별하지 못하는 한계를 지니고 있음을 인정하며, 진실된 변혁적 리더십을 “도덕성을 갖추고 사회적으로 정당성을 획득

할 수 있는 가치에 기초한 것”으로 재정의하였다. 이는 사이비 변혁적 리더, 예를 들면, 히틀러나 후세인과 같은 사람들이 추종자들을 자신의 이기적이고 비도덕적인 가치실현의 도구로 이용할 수 있다는 사실을 인식한 것으로, “진실성(authenticity)”을 리더십의 가장 중요한 요소로서 인식한 결과이다.

진실의 리더십

변혁적 리더십에서 최근 지적되고 있는 리더의 윤리성에 대한 가치중립적 태도와 카리스마의 어두운 측면은 이미지 경영에 대한 반발(Goffman, 1959)과 리더의 “진실성”을 핵심개념으로 한 진실의 리더십이라는 새로운 리더십모형의 형성에 기여하였다. 진실성이란 자아를 발견하는데 요구되는 자신의 생각, 정서, 욕구, 기호, 신념, 프로세스 등의 경험들을 지니고 자신의 진실된 생각과 신념에 일치되게 행동하는 것을 의미한다(Harter, 2002).

진실의 리더십이란 개인의 자아에 초점을 둔 자아인식과 자기규제로 구성된 개인수준의 리더십 모형이다. 자아인식은 리더가 자신의 가치, 정체성, 정서, 동기과 목표에 일치되게 행동하는 것을 의미한다. 그리고 자기규제는 타인과의 관계에서 자신의 강점과 약점에 객관성과 수용성을 지니고, 언행을 일치시키며, 가까운 관계에서 개방성과 진실성을 추구하고, 긍정적인 모델링을 제공하는 것을 뜻한다(Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005). 진실의 리더십은 모든 개인은 저마다 고유의 강점과 덕성을 지니고 있으므로, 개인수준에서 자신의 자아에 대한 바른 인식을 바탕으로 타인과의 관계에서 언행이 일치된 행동 즉, 진실된 행동을 통해 긍정적 심리의 생

산과 이 과정을 통한 긍정적 팀 분위기 조성
에 궁극적인 지향점을 지니고 있다(Avolio &
Gardner, 2005; Gardner et al., 2005; Ilies,
Morgeson, & Nahrgang, 2005).

진실의 리더십에서 제안하고 있는 리더의
진실성은 그리스 격언의 “너 자신 스스로에게
진실(충실)하라(To thine own self be true)”라는
명제에서 출발한다(Avolio & Gardner, 2005). 강
조되는 주요 개념으로서 ‘자아인식’은 리더 또
는 구성원 스스로의 가치, 인지, 정서 등에 대
한 민감성과 자신의 가치, 인지, 정서에 일치
된 행동을 하는 것을 강조하고 있으며(Gardner
et al., 2005), 개인의 진실성을 방해하는 사회
또는 외부의 압력에 저항하는 성격을 띤다
(Erickson, 1995). 즉, 다른 사람 이전에 개인
자체에 초점을 두고 있다. 이러한 특징을
Sparrowe(2005)는 나르시즘적 요소로 지적하고
있다.

진실의 리더십은 서구의 개인주의와 최근
심리학에서 새롭게 부상하고 있는 긍정의 심
리에서 던지고 있는 “나는 누구인가?”의 화두
와 결합하여 그 동안 리더십이론 모형들에서
간과되었던 리더의 진실성뿐만 아니라 리더의
품성에 대한 관심을 일으켰다는 점에서 주요
한 의의가 있다. 하지만, 개인주의 사상의 핵
심을 이루고 있는 개인의 자아를 지나치게 강
조한 것은 자칫 변혁적 리더십이 범했던 우
(愚), 즉 비도덕적인 리더의 카리스마에 의해
구성원들이 수단으로 전락하는 것처럼 ‘우리’
라는 전체 관계망 속에 놓인 개인을 놓칠 수
있는 한계점을 지니고 있다.

군자, 변혁, 그리고 진실의 리더십 비교

표 1은 지금까지 논의한 군사적 리더십, 변

혁적 리더십, 그리고 진실의 리더십을 정의,
인간관, 영향력 메커니즘, 구성개념, 그리고
리더십의 지향점의 관점에서 정리한 것이다.
먼저 리더가 구성원을 바라보는 관점을 살펴
보면, 군사적 리더십과 진실의 리더십이 공통
적으로 성선(性善)의 입장을 취하고 있음을 확
인할 수 있다. 맹자는 인간이 선한 의지를 가
지고 있음을 우물가에 빠진 아이를 목격한 사
람이면 누구나 그 아이를 구하려한다는 것을
예로써 논증한다. 사서에서 추출된 개념인 군
자적 리더십 또한 이러한 견해에 동의하고 있
다. 구성원은 최선의 것을 추구하려는 단서를
지니고 있고, 군사적 리더는 구성원들이 최선
의 경지에 도달할 수 있도록 환경을 조성하고,
자신이 술선수범해 보임으로써 구성원들을 이
끈다. 즉, 구성원은 감화의 대상이고, 이때 감
화의 수단은 본보기를 통한 술선수범이다.

성선설을 지지하고 있는 진실의 리더십 또
한 유사한 주장을 하고 있다. 진실의 리더십
은 사람은 저마다의 고유한 강점과 덕목을 지
니고 있으며 훌륭한 리더는 구성원 개개인이
가지고 있는 강점과 덕목을 긍정적으로 발현
될 수 있는 환경을 조성해주는 사람임을 제안
하고 있다. 진실의 리더십에서 리더는 구성원
들에게 진실된 행동을 보임으로써 긍정의 심
리를 이끌어내는 것이 주요 영향력 메커니즘
이라 할 수 있다.

한편, 변혁적 리더십은 리더와 구성원의 관
계는 기본적으로 거래적 관계에서 출발하고
훌륭한 리더는 구성원의 욕구수준을 변화시키
는것이다(Burns, 1975; Bass, 1985). 즉, 구성원은
변화의 대상인 썸이다. 따라서 리더와 구성원
의 관계는 동등한 관계이기 보다는 리더의 비
범한 카리스마적인 역량을 요구하고 이를 통
해 구성원들에게 영향력을 행사한다.

표 1. 군자적 리더십, 변혁적 리더십, 그리고 진실의 리더십 비교

	군자적 리더십*	변혁적 리더십**	진실의 리더십***
정의	리더가 인의예지신(仁義禮智信)의 도덕적 품성을 바탕으로 일체지향, 정도지향, 조화지향, 최적지향, 신뢰지향의 관리행동을 수행한 결과 구성원들이 조직의 상위 목표달성에 동의하고 자발적으로 협조하도록 동기부여하는 리더의 영향력 과정	교환관계를 넘어서 리더가 구성원의 잠재된 욕구와 가치를 자기실현 등과 같은 상위수준으로 끌어올림으로써 성과향상에 기여하는 리더의 행동	높은 자의식, 내면화된 도덕성, 정보의 조화로운 처리, 그리고 구성원들과의 업무활동에서 관계적 투명성을 조성하고 긍정적인 자기개발을 촉진함으로써 긍정적인 심리역량과 긍정적인 윤리환경을 산출하고 촉진하는 리더의 행동
인간관	사단(四端)의 단초를 지닌 선한 존재 → 본보기(role model)를 통한 감화의 대상	경제적 인간관: 사익(私益)의 극대화를 추구 → 변혁의 대상	성선설 지지: 개인마다 대표강점(signature strength)과 덕목(virtues)을 지님
영향력 메커니즘	도덕적 감화: 인의예지신의 품성과 실행을 통한 본보기	비일상적인 사람의 카리스마를 통한 욕구이동: 투사와 동일시	자아인식과 자기규제에 근거한 진실된 행동
구성개념	오상: 인(仁) 일체지향 의(義) 정도지향 예(禮) 조화지향 지(智) 최적지향 신(信) 신뢰지향	이상적 영향력 영감적 동기부여 개별적 고려 지적자극	자아인식 내면화된 도덕성 정보의 조화로운 처리 관계적 투명성
리더십의 지향점	대동(大同)의 구현	변화를 통한 성장	긍정의 심리자산과 긍정적 윤리환경 조성

* 류수영(2009), 류수영, 이경목(2009)과 이기동의 사서강설을 참조하여 정리.

** Burns(1978)와 Bass(1985)를 참조하여 정리.

*** The Leadership Quarterly, 16(3)에 “진실의 리더십개발”의 스페셜 이슈로 출판된 논문들과 Walumbwa et al(2008)을 참조하여 정리.

다음으로 군자, 변혁, 진실의 리더십이 추구하는 궁극적인 지향점을 살펴보면 이들 세 리더십의 분명한 개념적 차별성을 확인할 수 있다. 군자적 리더십이 지향하는 바는 큰 하나(大同)을 조성하는 것이다. 이는 과거 유자(儒者)들이 리더에게 여민동락의 실천을 강조하고 이를 통해 궁극적으로 도달하고자 하던 상

태와 일맥상통한다. 한편, 변혁적 리더십의 경우는 현재의 수준을 벗어나서 새로운 상태로 나아가는 것을 궁극적으로 지향한다. 즉 끊임 없는 변화를 통해 지속가능성을 보장받기를 원하는 것이다. 그리고 진실의 리더십은 개개인의 강점과 덕목이 발견되고 이것이 개발된 개인들이 지니게 될 긍정의 심리와 이것이 조

직환경에서 이끌어낼 수 있는 다양한 긍정적인 가능성들을 조성하는 것에 초점을 두고 있다. 군자적 리더십과 변혁적 리더십이 집단 혹은 조직과 같은 상위수준에서의 바람직한 상태에 관해 직간접적으로 많은 언급을 하고 있는 반면에, 진실의 리더십의 경우 그것이 발현된 집단의 상태보다는 개인에 초점이 더 많이 두고 있는 것이 주요 특징이라 할 수 있을 것이다.

연구 1: 군자적 리더십의 구성타당도 검증

표본

군자적 리더십과 변혁적 및 진실의 리더십과의 관계성을 확인하기 위해 18개 국내 조직의 161개의 팀/작업집단에서 근무하고 있는 정규직을 대상으로 자료를 수집하였다. 설문지는 2008년 11월 28일부터 인사담당자를 통해 배포되었고, 12월 23일까지 수집된 설문지를 분석에 활용하였다. 회수된 600개의 표본 중에서 응답이 누락된 문항이 다수이거나, 특정 번호를 여러 페이지에 걸쳐 표기한 불성실한 응답 106개를 제외한 494개의 구성원들의 응답을 개인수준에서 최종 분석하였다.

응답자들의 인구통계적인 특성을 살펴보면 표 2와 같다. 데이터의 특성을 요약하면 응답자는 30~40대 사무·관리직 대졸 남성이 주를 이루고 있었다.

설문지 구성

설문지는 안내문, 인구 통계적 변인, 그리고

표 2. 인구 통계적 특성

성별	남자: 387명(78.66%) 여자: 105명(21.34%)
연령	20대: 87명(17.83%) 30대: 288명(59.02%) 40대: 100명(20.49%) 50대: 13명(2.66%)
교육수준	고졸 이하: 36명(7.41%) 전문대졸: 54명(11.11%) 대졸: 322명(66.26%) 대학원 이상: 74명(15.23%)
직위	사원급 144명(30.13%) 대리급 140명(29.29%) 과장급 136명(28.45%) 차장급 43명(9%) 부장급 15명(3.14%)
직종	사무·관리직: 298명(60.94%) 생산·기술직: 33명(6.75%) 연구·개발직: 28명(5.73%) 영업직: 128명(26.18%) 기타: 2명(.41%)

리더십 측정문항들로 구성되었다. 구체적으로, 인구통계적 변인에는 나이, 성별, 학력, 직위, 직종과 업종에 관한 질문이 포함되었다.

리더십 변인에는 군자적 리더십을 측정하기 위해 개발된 41문항(류수영, 2009; 류수영 & 이경목, 2009), 변혁적 리더십 12문항, 진실의 리더십 16문항이 선택되었다. 변혁적 리더십은 김남현⁴⁾이 번역한 것을 부분 수정하여 사

4) Northouse, P. G. (2004). *Leadership: Theory and*

용하였다. 그리고 진실의 리더십은 이를 개발한 연구자 중의 한사람인 Walumbwa 교수에게서 이메일로 받은 설문지 원문을 번역한 후, 이를 인사조직 전공 대학원생 7명에게 원문과 함께 제시하여 번역문이 원문의 의미를 제대로 반영하고 있는지 검토하여 수정하도록 하였다. 수정된 한글번역 자료는 영문학 전공자와 한글번역 교정에 참여하지 않은 대학원생 3명에게 영어로 재번역하도록 부탁하여 한글번역문이 설문지 본래 의미를 유지하고 있는지 확인하였다. 팀원들은 현재의 직속 상사가 제시되어 있는 문장과 어느 정도 관련성이 있는지를 “전혀 그렇지 않다(1)”에서 “매우 그렇다(7)”의 7점 척도로 평가하였다.

측정 및 분석방법

본 논문에서는 군자적 리더십의 하위 구성요소인 인의예지신의 오상을 구성하고 있는 품성과 행동의 관계를 사서원전에서 주장되고 있는 품성과 행동의 일치성을 반영하기 위해 7점 척도로 측정된 품성 점수와 행동 점수 중에서 낮은 점수를 취하였다. 즉, 아래의 인(仁), 의(義), 예(禮), 지(智), 신(信)은 각각의 Min(행동, 품성) 값을 대입한 것이다. 그 이유는 첫째, 공맹이 주장하는 도덕적 품성에 근거한 리더인 군자는 품성과 행동을 일치시키는 사람이기 때문이다. 따라서 품성과 행동의 공통부분을 나타내는 최소값을 선택하는 것이 단순평균값을 대입하는 것보다 원전에서 설명하고 있는 군자를 측정하는데 적합한 방법일 것이다. 둘째, 최소값을 사용함으로써 “품성 < 행동”의 경우 이미지 경영에서 나타날 수

있는 리더의 반진실성(inauthenticity)을 배제할 수 있다. 또한, “품성 > 행동”의 경우 품성이 행동으로 드러나지 않아 부하에게 영향을 미치는 것에 제약이 있을 수 있기 때문에, 사서에 제시된 군자의 이미지에 충실하기 위해 품성과 행동의 최소값으로 군자적 리더십을 측정하였다. 그리고 나머지 변혁적 및 진실의 리더십은 각각의 하위 구성개념들의 평균값으로 측정하였다.

군자적 리더십이 변혁적 리더십 및 진실의 리더십의 구성타당성을 확인하기 위해 Conger & Kanungo(1994)의 분석절차를 참조하였고, SAS 9.0 통계 패키지를 이용하여 상관관계 분석하였다.

주요 결과

표 3은 변혁적 리더십, 진실의 리더십 그리고 군자적 리더십의 평균, 표준편차, 표준화된 신뢰계수, 그리고 상관관계를 표기한 것이다. 군자적 리더십과 변혁 및 진실의 리더십과의 상관관계는 .84와 .83의 높은 상관관계를 있음을 제시하고 있다.

표 3의 하단에는 군자적 리더십의 구성개념들과 본 연구에서 비교하고 있는 변혁적, 진실의, 그리고 군자적 리더십과의 상관관계를 나타낸 것이다. 인(仁)은 세 리더십 모형들 중에서 군자적 리더십과 가장 높은 상관관계를 가지고 있고, 예(禮)는 변혁적 리더십과 진실의 리더십에서 공통적으로 가장 낮은 상관관계를 지니고 있는 반면에, 신(信)은 두 리더십과 가장 높은 상관관계를 나타내고 있다.

표 4는 변혁 및 진실의 리더십을 각각 종속 변인으로 하고, 군자적 리더십의 구성개념들

practices (김남현, 역). Thousand Oaks, CA: Sage Publication.

표 3. 리더십 변인의 평균, 표준편차, 신뢰계수 및 상관관계 (N=494)

변인	평균	표준 편차	표준화된 신뢰계수 α	1	2	3
1. 변혁적 리더십	5.09	.96	.94	-		
2. 진실의 리더십	5.25	.88	.95	.94	-	
3. 군자적 리더십	4.58	1.03	.98	.84	.83	-
하위 구성개념들						
인(仁)	4.95	1.09	.95	.82	.79	.92
의(義)	5.06	.95	.89	.83	.85	.87
예(禮)	5.03	1.00	.90	.78	.78	.89
지(智)	5.22	.95	.92	.86	.89	.82
신(信)	5.26	1.01	.91	.89	.91	.84

주: $|r| > 0.30$ 이면 $p < 0.01$ 에서 유의

을 독립변인으로 하여 회귀분석한 결과를 나타낸 것이다. 표 3에 제시되어 있는 두 리더십변인들과 군자적 리더십의 구성 개념들간의 높은 상관관계로 인해서 발생할 수 있는 다중공선성의 문제를 피하기 위해 단계적 회귀분석(stepwise regression)을 수행하였다. 분석결과 신(信)이 변혁 및 진실의 리더십과 공통적으로

높은 상관관계를 있고, 비록 인(仁), 의(義), 지(智)의 요소가 변혁 및 진실의 리더십을 설명하는 요소로 포함되기는 하나 설명되는 부분이 약하며, 예(禮)는 변혁 및 진실의 리더십에 포함되지 않고 있는 군자적 리더십의 독특성을 내포하고 있음을 발견하였다.

다음으로 군자적 리더십, 변혁적 리더십, 그리고 진실의 리더십의 수렴 및 판별타당성을 각각 확인하기 위해 확인적 요인분석과 χ^2 의 차이검증을 실행하였다. 그림 2의 하단에 제시된 모형적합도 지표들은 구조방정식을 분석하기에 위해 요구되는 최소한의 요건들을 충족하고 있음을 나타내고 있다.

먼저, 세 리더십을 구성하고 있는 하위구성 개념들의 수렴타당도를 살펴보면, 각각의 구성요인들이 모두 .74 이상의 높은 요인 부하량을 보이고 있다. 이는 각각의 하위구성개념들이 적어도 50% 이상 설명하고자 하는 리더십 변인들을 대표하고 있는 것으로서 각각의

표 4. 변혁적 리더십과 진실의 리더십을 종속변인으로 하고, 군자적 리더십의 구성개념들을 독립변인으로 한 stepwise 회귀분석결과 (N=494)

	변혁적 리더십		진실의 리더십	
	Partial R ²	F값	Partial R ²	F값
인(仁)	.04	100.93**	0	8.32**
의(義)	0	5.78*	0	31.24**
예(禮)	-	-	-	-
지(智)	.02	53.75**	.03	117.26**
신(信)	.78	1820.06**	.83	2460.48**

* $p < .05$, ** $p < .001$

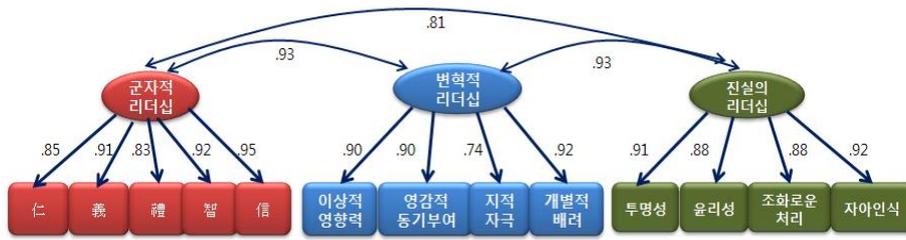


그림 2. 군자적, 변혁적, 그리고 진실의 리더십의 확인적 요인분석 결과 (N=494)

주: 잠재변인과 측정변수와의 관계를 나타내는 화살표에 제시된 값은 표준화된 회귀계수

모형적합도 - $\chi^2=192.05$, $df=52$, $TLI=.98$, $CFI=.98$, $RMSEA=.07$

잠재변인들간의 관계를 나타내는 화살표는 공분산값 반영

개념에 대한 수렴타당도를 지지하고 있음을 확인할 수 있다.

다음으로 세 리더십 모형의 판별타당도를 검증하기 위해 군자적, 변혁적, 그리고 진실의 리더십의 상관관계를 1로 제약한 후 확인적 요인분석하여 이전 모형과 $\Delta\chi^2$ 검증을 실행하였다. 그 결과 $\Delta\chi^2 = 28.65$ ($\Delta df=3$, $p < .001$)로서 세 개의 개념의 판별타당도를 지지하고 있다.

계를 유지하는 필수불가결한 요소(Blau, 1964; Deutsch, 1958; Korsgaard, Schweiger, & Sapienza, 1995)인 것으로 주장되고 있기 때문이다. 또한, 군자적 리더십의 이론부분에서 살펴보았듯이 군자적 리더십을 발휘하는 리더의 오상의 덕에 의한 리더십의 효과성은 구성원들의 리더에 대한 신뢰를 이끌어 냈는가로 측정될 수 있기 때문이다.

리더에 대한 신뢰

연구 2: 군자적 리더십의 준거관련타당도 검증

본 절에서는 군자적 리더십의 준거관련타당도를 리더에 대한 신뢰의 측면에서 살펴보고 연구가설을 도출한다. 본 연구에서 리더에 대한 신뢰를 주요 리더십 효과변인으로 설정한 이유는 리더십에 관한 많은 연구들에서 유효한 리더십이란 구성원들과 신뢰관계를 형성하는 리더십이며(Bass, 1985; Bennis & Nanus, 1985; Eisenhardt & Fetter, 1990; Yukl, 1989), 리더와 구성원과의 신뢰관계는 안정적인 협력체

신뢰의 사전적 의미는 사람 또는 사물의 품성 혹은 속성에 대한 확신 또는 신뢰를 나타내는 것으로 기대 혹은 예측가능성을 포함하고 있다(Deutsch, 1958; Bhattacharya, Devinney, & Pillutla, 1998). 행위자들간의 신뢰관계는 상대방이 배반행위를 했을 때 감수해야 할 잠재적 불이익이 상대가 신의를 지켰을 때 얻을 수 있는 잠재적 이익을 초과할 수 있는 위험 상황에서 논의할 수 있다. 예를 들면, 부모에게 아이를 맡기고 외출하는 부부의 경우, 부모의 행동을 실시간 감시할 수 없기 때문에 부모가 아이를 잘 돌보지 않고 심지어 학대할 수 있

는 위험이 내포되어 있다. 신뢰는 이처럼 불확실하고 위험이 고려되는 상황에서 논의될 수 있는 개념이다(Deutsch, 1958). 부모와 부모의 관계를 조직상황에 적용하게 되면, 리더가 자신의 이익을 위해 구성원을 이용하거나 착취할 수 있는 불확실한 상황에서 구성원의 리더에 대한 신뢰를 논의할 수 있다.

조직상황에서 리더의 솔선수범적인 신뢰행동이 구성원들의 리더에 대한 신뢰수준을 높이는 메커니즘 혹은 과정에 관해 경제적, 사회적, 그리고 심리적 측면에서 많은 연구가 진행되어왔다. Lewis & Weigert(1985)는 신뢰를 정서기반 신뢰와 인지기반 신뢰로 분류하고 이 둘의 결합에 의해 신뢰행동이 유발된다고 주장한다(McAllister, 1995). 정서기반 신뢰는 개인들 사이의 정서적 유대를 기반으로 한 것으로 상대방에 대한 진정한 관심과 염려를 표현할 때 형성되는 것이다. 인지기반 신뢰는 타당한 정보에 기초하여 신뢰를 형성하게 되는 것을 뜻한다. 기존 연구결과에 의하면 상대방의 역량, 신뢰성, 성실함, 정직, 그리고 공정성에 대한 정보는 상대에 대한 신뢰수준에 긍정적인 영향을 미친다고 보고한다(Dirks & Ferrin, 2002; McAllister, 1995).

Lewicki & Bunker(1995)는 신뢰의 유형을 경제적 혹은 산술기반 신뢰(calculus based trust), 지식기반 신뢰(knowledge based trust), 그리고 동일시기반 신뢰(identification based trust)의 세 가지 유형으로 구분하였다. 산술기반 신뢰는 상대가 배반행위를 했을 때 그것이 밝혀짐으로 인해 지불해야 하는 비용과 배반행위로부터 얻게 될 이익을 계산하여 이익이 비용을 초과하지 않게 되면 상대가 배반행위를 하지 않을 것이라는 가정 혹은 기대가 형성되어 상대를 신뢰하게 되는 것을 뜻한다. 지식기반

신뢰는 상호 교류가 증가되면서 상대방에 대한 경험과 자료가 축적됨으로써 상대방의 행동에 대한 예측가능성이 높아져서 상대방을 믿게 되는 신뢰이다. 동일시기반 신뢰는 상대방의 가치, 신념, 비전 등에 대해 내재적 수용이 높아져서 형성되는 신뢰이다. 이는 상대방의 입장, 특성, 상황 등에 대해 아는 정도를 뛰어넘은 것으로서 서로에 대해 일체감을 느끼고 신뢰를 갖는 것을 뜻한다.

신뢰란 상호적인 것으로(Butler, 1991; Larzelere & Huston, 1980; Zand, 1972), 조직상황에서 리더와 구성원의 신뢰형성은 리더의 솔선수범적인 품성과 행동이 양자의 신뢰관계형성에 중요한 영향을 미친다는 일련의 연구결과들이 있다. 예를 들어, Butler(1991)는 84명의 경영자와의 인터뷰를 통해 리더의 활용가능성(availability), 역량, 일관성, 공정함, 성실함, 신의(loyalty), 개방성, 전반적인 신뢰, 약속이행, 수용성 등의 10가지 성격이 리더에 대한 신뢰형성에 긍정적인 기여를 하는 것임을 밝혔다. 유사하게 Whitener, Brodt, Korsgaard, & Werner(1998)는 리더와 구성원의 관계에서 행동의 일관성, 행동의 성실함, 통제권의 공유와 위임, 커뮤니케이션 능력(예, 정확성, 설명력, 그리고 개방성), 그리고 관심의 표시 등의 다섯 가지 행동범주가 리더에 대한 신뢰구축에 긍정적인 기여를 할 것이라 제안하였다.

본 논문에서 제안하고 있는 군사적 리더십은 리더가 인의예지신의 도덕적 품성을 바탕으로 이와 일치된 관리행동을 실천함으로써 리더십의 효과성을 발휘하는 것을 가정한다. 이는 Butler(1991)와 Whitener et al.(1998)의 연구에서 제안된 신뢰구축에 기여하는 리더의 솔선수범적 품성과 행동과 높은 관련성이 있다. 인(仁)의 측면에서 군사적 리더십을 발휘하는

리더의 구성원들에 대한 관심과 애정의 표현, 목표 및 목표달성 수단에 있어서 윤리적 올바름을 추구하는 리더의 품성과 행동은 구성원들에게 리더의 행동에 대한 예측가능성 혹은 확신을 높이게 되고, 이는 리더에 대한 정서 및 인지적 신뢰형성에 긍정적인 역할을 하여 리더에 대한 신뢰수준을 높일 것이다.

의(義)의 측면에서 군자적 리더십을 발휘하는 리더는 자신의 이익을 위해서 다른 사람을 이용하거나 착취하지 않는다. 이러한 리더의 품성과 행동으로 인해 구성원들은 리더가 자신의 이익이 아닌 구성원들과 팀의 이익을 함께 추구한다는 인식하게 되고, 리더와 강한 일체감을 느끼게 되며, 이는 리더에 대한 동일시기반 신뢰형성에 긍정적으로 작용하여 리더에 대한 신뢰수준을 높일 것이다.

예(禮)의 측면에서 군자적 리더십을 발휘하는 리더는 겸손하고, 규범과 원칙을 준수하며, 예의를 갖추어 구성원들을 대하고, 구성원들 각자의 업무범위와 역할관계를 명확하게 하여 팀내 질서가 유지될 수 있도록 한다. 이와 같은 리더의 일관되고, 공정하며, 성실한 품성과 관리행동은 구성원들에게 인지기반 신뢰를 형성하여 리더에 대한 신뢰수준을 높일 것이다.

지(智)의 측면에서 군자적 리더십을 발휘하는 리더는 구성원들에게 기존 작업방법이나 사고방식에 대한 새로운 관점에서의 접근과 지적자극을 고무시키는 관리행동을 하며, 구성원들의 수준에 맞추어 개별화된 멘토링을 제공한다. 그리고 업무와 관련된 문제에 대한 지식과 정보를 공유하고 공동토론을 주도하는 행동을 보임으로써 의사결정에서 구성원들의 의견을 수렴하고 업무를 할당한 후 그것을 스스로 해결할 수 있도록 권한도 함께 부여한다. 이러한 리더의 품성과 행동은 지식기반 및 동

일시기반의 신뢰형성에 긍정적인 역할을 하여 구성원들의 리더에 대한 신뢰수준을 높일 것이다.

신(信)의 측면에서 군자적 리더십을 발휘하는 리더는 말과 행동이 일관되며, 자신이 맡은 일을 성실하게 수행하고, 구성원들간에 의사소통을 촉진하며, 서로 믿음을 쌓아갈 수 있도록 지원한다. 리더의 이러한 품성과 행동은 인지기반의 신뢰 혹은 지식기반의 신뢰를 형성하여 리더에 대한 신뢰수준을 높일 것이다. 이상의 논리를 바탕으로 다음과 같은 연구가설을 도출한다.

가설 1: 군자적 리더십은 리더에 대한 신뢰에 정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1: 군자적 리더십의 구성요소인 인(仁)은 리더에 대한 신뢰에 정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2: 군자적 리더십의 구성요소인 의(義)는 리더에 대한 신뢰에 정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3: 군자적 리더십의 구성요소인 예(禮)는 리더에 대한 신뢰에 정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1-4: 군자적 리더십의 구성요소인 지(智)는 리더에 대한 신뢰에 정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1-5: 군자적 리더십의 구성요소인 신(信)은 리더에 대한 신뢰에 정적인 영향을 미칠 것이다.

표본

연구 2의 설문자료는 연구 1을 위한 자료수집기간에 같이 얻어졌다. 표본은 팀장과 6명

의 팀원으로 구성된 것을 기본 팀 데이터 수집단위로 설정하였다. 만일 팀원이 6명을 초과할 경우 팀장이 임의로 6명을 선정하여 설문지에 응답하도록 하였고, 6명 미만일 경우 팀원 전체에게 설문지를 배포하도록 담당자에게 부탁하였다. 그 결과 114개 팀 711명의 데이터를 획득하였고, 그 중에서 팀장의 응답이 없거나 팀원들의 부실응답으로 인해 팀원수가 3명 미만인 경우를 제외하여, 최종적으로 90개 팀에서 438명의 팀원들의 데이터를 분석하였다.

팀 데이터의 인구통계적 특성을 살펴보면, 리더 대부분은 40대 남성으로 대졸이상의 학력을 가진 부장급으로서 대부분이 사무·관리직이고, 현재 팀을 맡은 지 평균 2년 정도 되었다. 그리고 팀 구성원의 평균연령은 30대였고, 평균적인 교육수준은 대졸이었으며, 현재 직속 상사와 함께 일한 기간은 평균 29.08개월이었다. 그리고 설문에 응답한 팀의 팀원수는 평균 4.83명이었다.

설문지의 구성

설문지는 여러 개의 팀을 총괄하는 팀장의 상위평가자인 부문장을 통해 각 팀의 팀장과 팀원들에게 배포되었다. 본 연구에서 데이터 수집을 위해 접촉한 부문장은 이사 혹은 상무직급에 해당되었다. 설문지에는 팀장 및 팀원 공통으로 설문안내문과 인구 통계적 변인에 관한 질문이 포함되었다. 그리고 팀원용 설문지에는 리더십에 관한 질문이 추가되었다. 인구 통계적 변인에는 성별, 나이, 학력, 직위, 직종, 현재 소속된 팀의 리더로서 재임한 기간 혹은 현재의 직속상사와 함께한 기간이 포함되었다. 그리고 본 연구에서 채택한 통제

및 종속변인들은 7명의 인사조직 전공 대학원 생들에게 영어 원문번역을 검토하게 하였다. 그리고 나서, 영어 원문번역에 참여하지 않은 2명의 2개 국어 사용자에게 한글번역문을 영어로 재번역하는 과정을 거쳐 내용을 확인하였다. 그리고 본 논문에서 사용된 리더십 설문문항들은 응답자가 맥락을 파악함으로써 일관되게 반응하려는 경향에서 오는 오류를 제어하기 위해 문항들을 무작위로 섞어서 배치하였다.

변인의 측정

종속변인

본 연구에서 리더에 대한 신뢰는 공정성에 대한 믿음, 충성도, 그리고 만족도로 측정하였다. 팀 혹은 집단수준에서 리더에 대한 신뢰를 측정하기 위해 Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter(1990)이 사용한 6문항 중에서 역질문 문항 1개를 제외한 5문항과 Bass, Valenzi, Farrow, & Solomon(1975)의 2문항을 채택하여 팀원들에게 평소 팀/부서의 구성원들의 상사에 대한 생각 혹은 느낌을 7점 척도로 평가하도록 하였다.

개인에게서 얻은 데이터를 팀 수준으로 합치는 것의 적합성을 평가하기 위해 각각의 변인들에 대한 구성원들의 평가동의도(agreement)인 $rwg(j)$ 와 개인분산의 신뢰성(reliability)을 나타내는 ICC(1), 그리고 집단평균차이의 신뢰성을 나타내는 지표인 ICC(2)를 검토하였다. $rwg(j)$ 는 단일범주를 나타내는 j 항목에 대한 구성원들의 평가동의도를 나타내는 것(Podsakoff, MacKenzie, Podsakoff, & Lee, 2003)으로, $rwg(j)$ 의 값이 높다는 것은 특정 대상에 대한 집단내 개인들의 동의도가 높다는 것을 의미하며, .70

이상의 경우 집단변인으로 합산하는 것이 합당함을 나타낸다(James, Demaree, & Wolf, 1984). ICC(1)은 변인에 대한 구성원들 반응의 신뢰도를 나타낸다. ICC(1)의 경우 제안된 기준점은 없지만, 수치가 높을수록 집단내 구성원들의 목표대상에 대한 평가의 신뢰성이 높은 것으로 해석된다. ICC(2)는 집단분산 중에서 집단간 차이에 의해 변동되는 것에 대한 신뢰성을 나타내는 것으로, ICC(2)의 값이 높을수록 집단변량 중에서 집단차이에 의해 변동하는 부분이 크다는 것으로 해석되며, Klein et al.(2000)은 개인데이터를 집단데이터로 만들기 위해서는 최소 .50 이상이 될 것을 주장하였다.

본 연구에서 구성원들로부터 얻은 리더에 대한 신뢰의 데이터를 집단수준의 데이터로 변화시키기 위해 $rwg(j)$ 의 평균값, ICC(1), ICC(2)를 계산한 결과 각각 .99, .32, .67로서 최소한의 요건들을 만족시키고 있음을 확인하였다.

독립변인

군자적 리더십의 구성개념인 인의예지신(仁義禮智信)은 류수영(2009)과 류수영, 이경목(2009)에서 검증된 41문항으로 측정되었다. 측정방법은 팀원들에게 제시된 문항이 현재 자신의 팀장과 어느 정도 관련되는지를 1점 “전혀 그렇지 않다”에서 7점 “매우 그렇다”로 평가하도록 하였다. 인의예지신 각각의 개념들은 연구 1에서 산술한 방식대로 인의예지신을 구성하고 있는 품성과 행동 중에서 최소값을 대입하였다. 본 연구에서 팀 리더의 리더십을 확인하기 위해 구성원들로부터 얻은 데이터를 집단수준의 데이터로 변화시키기 위해 $rwj(j)$ 의 평균값, ICC(1), ICC(2)를 계산한 결과 각각 1.0, .22, .56; 1.0, .22, .57; 1.0, .18, .50; 1.0, .24,

.59; 1.0, 27, .62로 최소한의 요건들을 만족시키고 있음을 확인하였다.

통제변인

Kerr & Jermier(1978)는 보상체계와 집단의 공식화 정도가 리더의 관계지향적 행동, 지원적 행동 그리고 배려 행위 등을 대체할 수 있다고 제안하였다. 본 연구에서는 그 동안 팀 연구에서 주요하게 다루어져 왔던 통제변인들 중에서 집단변인으로서 리더십 효과에 영향을 미칠 수 있는 팀 크기, 집단의 공식화 정도, 리더의 재임기간, 변혁적 및 진실의 리더십을 채택하였다.

팀 크기. 팀 크기는 팀원수로 측정하였다. 팀장에게 자신이 책임지고 있는 팀/부서의 구성원수를 직접 기입하도록 하였다.

집단의 공식화 정도. 집단규범은 구성원들이 따라야 할 업무목표, 목적, 의무, 권한관계, 그리고 책임에 대한 규정이 공식화되어 있는 정도를 의미한다. 집단공식화 정도는 Podsakoff & MacKenzie(1994)의 연구에서 사용된 문항들 중에서 3문항을 채택하여 구성원들에게 제시된 문항이 현재의 팀/부서의 특성을 어느 정도 반영하고 있는지 7점 척도로 평가하도록 하였다. 개인수준의 데이터를 집단수준으로 변화시키는 것의 정당성을 확보하기 위해 $rwj(j)$ 의 평균값, ICC(1), ICC(2)를 계산한 결과 각각 .93, .21, .55으로 최소한의 요건들을 만족시키고 있음을 확인하였다.

리더의 재임기간. 리더의 재임기간은 현재의 팀을 맡아온 기간으로 리더에게 직접 기입하도록 하였다.

변혁적 리더십. 변혁적 리더십이란, 교환 관계를 넘어서 리더가 구성원의 잠재된 욕구와 가치를 자기실현 등과 같은 상위수준으로 끌어올림으로써 성과향상에 기여하는 리더의 행동을 뜻한다. 변혁적 리더십 설문문항은 김남현⁵⁾이 번역한 것을 부분 수정하여 사용하였고, 측정방법은 팀원들에게 제시된 문항이 현재 자신의 팀장과 어느 정도 관련되는지를 1점 “전혀 그렇지 않다”에서 7점 “매우 그렇다”로 평가하도록 하였다. 그리고 변혁적 리더십은 이상적 영향력, 영감적 동기부여, 지적 자극, 그리고 개별화된 배려의 평균값을 대입하였다. 개인데이터를 집단데이터로 변환하기 위해 $rwg(j)$ 의 평균값과 ICC(1), ICC(2)을 측정한 결과, 1.0, .29, .65로서 집단변인으로 전환하는 것에 문제가 없음을 확인하였다.

진실의 리더십. 진실의 리더십이란, 높은 자의식, 내면화된 도덕성, 정보의 조화로운 처리, 그리고 구성원들과의 업무활동에서 관계적 투명성을 조성하고 긍정적인 자기개발을 촉진함으로 인해 긍정적인 심리역량과 긍정적인 윤리환경을 산출하고 촉진하는 리더의 행동을 뜻한다. 진실의 리더십 설문문항은 2007 Version 1.0을 번역-재번역과정을 거쳐 사용하였다. 측정방법은 팀원들에게 제시된 문항이 현재 자신의 팀장과 어느 정도 관련되는지를 1점 “전혀 그렇지 않다”에서 7점 “매우 그렇다”로 평가하도록 하였다. 그리고 진실의 리더십은 변혁적 리더십과 동일하게 하위 구성개념들인 자아인식, 내면화된 도덕성, 정보의 조화로운 처리, 그리고 관계적 투명성의 평균값

을 대입하였다. 개인데이터를 집단데이터로 변환하기 위해 $rwg(j)$ 의 평균값과 ICC(1), ICC(2)을 측정한 결과, 1.0, .25, .60으로 집단변인으로 전환하는 것에 문제가 없음을 확인하였다.

분석방법

팀 수준에서 군사적 리더십의 효과성을 확인하기 위해 3명 이상의 응답자로 구성된 99개의 팀을 대상으로 팀원 전체를 활용하여 가설 검증을 시도하였다. 잔차항 분석결과 9개의 팀 자료에서 이상치가 발견되어 제거하였다.

본 연구에서는 Podsakoff, MacKenzie, Podsakoff, & Lee(2003)가 동일방법오류(common method bias)문제를 해결하기 위해 수행한 십자설계(criss-cross design)를 채택하였다. 구체적으로 각 팀에 난수표를 생성하여 무작위로 집단 1과 집단 2로 나눈 후, 집단 1의 리더십변인과 집단 2의 리더에 대한 신뢰변인을 결합시켜 위계적 회귀분석을 위한 팀 자료로 활용하였다.

분석결과

표 5는 독립변인, 종속변인, 그리고 통제변인들간의 상관관계를 나타내고 있다. 상관표를 통해 집단의 공식화 정도가 인의예지신과 모두 강한 정적인 상관관계가 있음을 보여주고 있다. 그리고 변혁적 리더십과 진실의 리더십간의 1에 가까운 높은 상관관계($r=.93$)가 있음을 확인할 수 있다. 군사적 리더십의 구성개념들과 변혁적 리더십과의 상관관계는 .47~.64 사이에 존재하였으며, 진실의 리더십과는 .45~.65 사이의 정적인 상관관계가 있음

5) Northouse, P. G. (2004). *Leadership: Theory and practices* (김남현, 역). Thousand Oaks, CA: Sage Publication.

표 5. 변인들의 평균, 표준편차, 그리고 상관관계(N=90)

변인	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. 실제 팀 크기	11	6.14	-											
2. 집단의 공식화정도	5.33	.59	.08	(.71)										
3. 리더의 재임기간(년)	2.30	1.67	.14	.05	-									
4. 변혁적 리더십	5.18	.59	.15	.49	.08	(.94)								
5. 진실의 리더십	5.36	.53	.18	.48	.03	.93	(.94)							
6. 군자적 리더십	4.82	.65	.20	.37	.07	.83	.82	(.98)						
7. 인(仁)	5.04	.68	.01	.38	.11	.64	.55	.71	(.94)					
8. 의(義)	5.1	.64	.01	.37	.09	.55	.60	.63	.68	(.87)				
9. 예(禮)	5.04	.75	.03	.39	.13	.47	.45	.48	.72	.7	(.89)			
10. 지(智)	5.27	.64	.06	.36	.16	.60	.60	.51	.64	.79	.66	(.91)		
11. 신(信)	5.32	.60	.07	.43	.16	.63	.65	.61	.71	.8	.68	.81	(.90)	
12. 리더에 대한 신뢰	5.45	.73	-.16	.57	.15	.54	.47	.50	.62	.52	.51	.48	.65	(.94)

주: $|r| > 0.18$ 이면 $p < 0.1$ 에서 유의; $|r| > 0.20$ 이면 $p < 0.05$ 에서 유의; $|r| > 0.30$ 이면 $p < 0.01$ 에서 유의.
()안의 수치는 신뢰계수 α .

을 확인할 수 있다.

표 6은 군자적 리더십의 구성개념들 각각이 리더에 대한 신뢰에 미치는 영향을 위계적 회귀분석한 결과이다. 독립변인들의 다중공선성을 확인한 결과 변혁적 및 진실의 리더십간에 VIF(variance inflation factor)와 Tolerance 값이 각각 10 이상, .01 이하가 발견되어 표 6에서 제시한 것처럼 각각 분리하여 회귀분석하였다. 그리고 인의예지신간의 VIF와 Tolerance 값이 각각 2~4와 .2~.4사이로 이상치가 발견되지 않아서 모형 8과 모형 16의 회귀식에 모두 포함시켜 각각의 상대적 기여도를 확인하였다.

모형 1과 모형 9는 통제변인의 효과를 검증한 것으로서, 팀 크기가 리더에 대한 신뢰형성에 부적인 영향을 미치고, 집단의 공식화

정도가 강한 정적인 영향을 주고 있음을 확인되었다. 그리고 변혁적 및 진실의 리더십이 리더에 대한 신뢰에 정적인 영향을 미치고 있음을 보였다. 모형 2와 모형 10은 군자적 리더십의 주효과를 검증하기 위한 것으로, 결과는 가설 1인 군자적 리더십이 리더에 대한 신뢰에 정적인 영향을 미칠 것이라는 것을 통계적으로 유의하게 지지하였다. 그리고 변혁적 및 진실의 리더십이 군자적 리더십의 구성요인들과 함께 고려될 때 그 효과가 모두 상쇄되는 것을 확인하였다. 이에 관해서는 추후 결론부분에서 다시 논의하기로 한다.

다음으로 모형 3~모형 7과 모형 11~모형 15는 가설 1-1~가설 1-5인 인의예지신 각각이 리더에 대한 신뢰에 미치는 영향을 살펴보기

표 6. 리더에 대한 신뢰에 대한 위계적 회귀분석(N=90)

변인들	모형 1	모형 2	모형 3	모형 4	모형 5	모형 6	모형 7	모형 8	모형 9	모형 10	모형 11	모형 12	모형 13	모형 14	모형 15	모형 16
통제변인																
팀 크기	-.27**	-.29***	-.23**	-.24**	-.26**	-.26**	-.25**	-.24**	-.27**	-.29***	-.22**	-.24**	-.25**	-.25**	-.23**	-.22**
집단의 공식화 정도	.40***	.41***	.37***	.37***	.35***	.38***	.34***	.33***	.44***	.45***	.37***	.41***	.38***	.42***	.37***	.35***
리더의 재임기간(년)	.14†	.14†	.11	.13	.11	.12	.09	.09	.16†	.14†	.11	.14	.12	.13	.09	.09
변혁적 리더십	.37***	.12	.14	.26*	.26**	.27*	.13	.09								
진실의 리더십									.30**	.05	.09	.15	.18†	.17	0	0
독립변인																
군자적 리더십		.30*								.43**						
인(仁)			.38***					.23†			.42***					.28*
의(義)				.23*				-.09				.27*				-.09
예(禮)					.27**			.06					.30**			.03
지(智)						.18†		-.20						.23*		-.18
신(信)							.43***	.49**							.49***	.51**
Model F	18.05	15.88	20.07	16.52	17.75	15.49	21.75	13.56	15.59	15.67	19.66	14.74	16.14	14.04	20.93	13.35
R Square	.49	.51	.57	.52	.54	.51	.59	.63	.45	.51	.57	.50	.52	.48	.58	.63
Adj R Square	.46	.48	.54	.49	.51	.48	.56	.59	.42	.48	.54	.46	.49	.45	.55	.58

주: † < .10, *p< .05, ** p< .01, *** p< .001; 모든 결과는 표준화된 회귀계수로 표시.; 양측검증

위한 것이다. 군자적 리더십의 구성개념인 인의예지신은 변혁적 리더십과 진실의 리더십을 각각 통제한 상태에서도 리더에 대한 신뢰에 정적인 영향을 미치고 있음을 보여주고 있다. 따라서 가설 1의 하위 가설들인 가설 1-1 ~ 가설 1-5가 모두 통계적으로 지지되었다.

모형 8과 모형 16은 리더에 대한 신뢰에 대한 군자적 리더십의 하위개념들 각각의 상대적 기여도를 확인하기 위한 것이다. 통계결과는 인의예지신을 모두 회귀식에 포함했을 때, 인(仁)과 신(信)이 공통적으로 리더에 대한 신뢰에 각각 가장 중요한 영향을 미치는 하위구성개념임이 발견되었고, 이때 신(信)이 인(仁)보다 약 2배의 강한 설명관계가 있음이 확인되었다.

결론

주요 연구결과 및 함의

본 연구는 군자적 리더십의 타당도를 확인하기 위한 목적으로 수행되었다. 이를 위해 첫째, 개인수준에서 군자적, 변혁적 그리고 진실의 리더십과의 상관관계분석과 군자적 리더십의 하위구성개념들과 변혁적 및 진실의 리더십과의 단계적 회귀분석을 통해 군자적 리더십과 비교 리더십모형과의 관계성과 군자적 리더십의 고유설명부분을 검토하였다. 그리고 구조방정식 모델을 이용한 수렴 및 판별타당도 검증을 통해 군자적 리더십이 기존의 리더십 모형인 변혁적 리더십 및 진실의 리더십과

독립된 개념인 것을 확인하였다.

연구 1에서 군자적 리더십의 개별요소들을 독립변인으로 하고 변혁적 및 진실의 리더십을 종속변인으로 하여 단계적 회귀분석한 결과는 군자적 리더십의 신(信)의 요소가 변혁적 및 진실의 리더십에서 공통적으로 주요하게 다루어지고 있음을 밝히고 있다. 이처럼 신(信)이 강조되는 이유는 세 리더십 모형이 바람직한 리더십모형을 제안하고 있기 때문이며, 리더가 효과적인 리더십을 발휘하기 위해서는 먼저 리더 자신이 진실되고 신뢰롭다는 단서들을 구성원들에게 제공해야하기 때문일 것이다. 즉 리더 자신의 신뢰로움이 전제되지 않고서는 구성원들로부터 리더가 의도한 바람직한 예외적인 행동들을 이끌어낼 수 없을 것이다. 그리고 의(義)의 부분은 비록 단계적 회귀분석에서 변혁적 및 진실의 리더십을 설명하는 변인으로 선택되었으나, 그 설명효과가 '0'에 근접하는 미세한 관계성을 보이고 있다. 따라서 의(義)의 요소가 군자적 리더십의 독특성을 대표하는 요인이라 할 수 있을 것이다. 표 4에서 밝혀진 예(禮)의 역할은 변혁적 및 진실의 리더십에서 고려되지 못한 요소로서 군자적 리더십의 독자성을 나타내고 있다.

한편, 연구 1에서 군자적 리더십과 변혁적 및 진실의 리더십은 각각 .84와 .83의 상관관계를, 변혁적 및 진실의 리더십의 상관관계는 .94의 높은 수치를 보여주고 있다. 그러나 이를 통상적인 해석방법에 따라 세 개념이 동질적이라고 해석할 수는 없을 것이다. 이는 비록 세 리더십 개념들이 표면적으로 높은 상관관계를 보일지라도 앞서 군자적, 변혁적 및 진실의 리더십 개념의 설립배경, 지향점, 영향력 기제 등의 비교에서 살펴보았듯이 이들 개념들간에 주요한 이론적인 차별성이 존재하기

때문이다. 이러한 이론적 차별성은 연구 2의 군자적 리더십의 준거관련타당도 검증과정을 통해 밝혀진 군자적 리더십의 고유 설명영역의 존재를 통해 보다 명료하게 확인되고 있다.

둘째, 팀 수준에서 군자적 리더십의 준거관련타당도를 검증하였다. 이를 위해 연구 2에서 변혁적 및 진실의 리더십을 통제 후 군자적 리더십의 독자적인 설명부분의 존재가능성을 확인한 후, 인의예지신의 하위구성개념들 각각이 리더에 대한 신뢰에 통계적으로 유의하게 영향을 미치는지와 이들 다섯 요인들의 상대적 기여도를 확인하였다. 그 결과 변혁적 및 진실의 리더십을 군자적 리더십과 함께 고려했을 때, 이들 변인들의 효과가 상쇄되고 군자적 리더십만이 리더에 대한 신뢰에 강한 정적인 영향을 미침을 발견하였다. 그리고 인의예지신의 개별구성개념들이 각각 리더에 대한 신뢰에 강한 정적인 영향을 미치는 것과 이들 다섯 요인을 함께 고려하여 상대적인 기여도를 비교하였을 때, 인(仁)과 신(信)이 리더에 대한 신뢰에 정적인 영향을 미치는 결정적인 하위개념임을 발견하였다.

인의예지신을 함께 고려했을 때 다른 요인들의 효과가 상쇄된 주요 원인은 군자적 리더십에 대해 높은 수렴타당도를 보인 이들 다섯 요인들간의 높은 상관관계로 인해 종속변인에 가장 결정적인 영향을 미치는 요인으로 다른 변인의 효과가 수렴되었기 때문으로 해석할 수 있을 것이다. 특히, 신(信)이 인(仁)의 두 배에 가까운 영향력을 나타내고 있는 것은 표 5에서 신(信)과 리더에 대한 신뢰의 두 변인들 간에 $r=.65$ 의 상관관계에서도 나타나듯이 신(信)에 내포되어 있는 리더의 진실성과 성실함이 구성원들의 리더에 대한 신뢰에 강한 정적인 영향을 미친 것이라 해석할 수 있다. 하지

만, 신(信)이 리더에 대한 신뢰에 이처럼 강한 정적인 영향을 미치는 것이 혹시 동일하거나 상당히 유사한 개념을 원인과 결과변인으로 상정하여 얻은 결과일 수 있다는 가능성을 배제할 수 없기에 추후분석으로 군자적 리더십의 구성요소인 신(信)의 7문항과 리더에 대한 신뢰의 7문항을 두 개념 각각에 배타적으로 연결한 후 확인적 요인분석을 실행하였다. 그 결과 모형 적합도는 $\chi^2 = 248.05$, $df=73$, $TLI=.97$, $CFI=.97$, $RMSEA=.07$ 이었고, 두 개념간의 공분산은 .6으로 두 개념이 명확히 독립된 것임을 통계적으로 확인하였다.

셋째, 본 연구에서 상정한 주요 통제변인들이 리더에 대한 신뢰에 미치는 영향에 관해 살펴보면, 팀 크기가 리더에 대한 신뢰에 부적영향을 미치고 있음과 집단의 공식화 정도가 강한 정적인 영향을 미치는 것을 확인하였다. 그리고 변혁적 및 진실의 리더십이 군자적 리더십과 함께 고려되었을 때, 각각 통계적으로 유의하게 리더에 대한 신뢰에 영향을 미치지 않음을 발견하였다. 이것이 의미하는 바는 본 연구의 서론에서 제기한 문화적으로 승인된 암묵적 리더십의 입장에서 리더십을 고찰할 필요성을 지지하는 결과로 해석할 수 있다. 변혁적 및 진실의 리더십 또한 군자적 리더십과 마찬가지로 이상적이며 바람직한 리더십 모형이다. 따라서 모형 1과 모형 8에서 처럼 변혁적 혹은 진실의 리더십 단독만을 고려했을 때는 리더에 대한 신뢰에 정적인 영향을 미친다. 그러나 모형 2와 모형 10에서 확인되듯이, 군자적 리더십과 함께 고려했을 때는 그 효과가 상쇄되는 것은 리더에 대한 신뢰에 있어서 군자적 리더십이 적어도 한국의 문화적 배경 하에서 리더에 대한 신뢰 획득에 더 설명력이 있는 것으로 이해할 수 있

을 것이다.

한편, 군자적 리더십의 준거관련타당도를 검증하는 과정에서 통제변인인 집단의 공식화 정도는 군자적 리더십의 모든 하위구성개념들과 일관되게 높은 상관관계를 보였고, 리더에 대한 신뢰에서 또한 강한 정적인 영향을 미치고 있음이 발견되었다. 이것이 시사하는 바를 두 가지 측면에서 해석해볼 수 있을 것이다. 첫째, 과거 군자는 권력을 행사할 수 있는 리더의 신분을 지니고, 도덕적 인품을 바탕으로 영향력을 행사하는 사람을 칭하는 말이었다. 즉, 이상적인 리더로 간주되었던 군자는 정당한 영향력을 행사할 수 있는 일정한 지위를 필요로 하였다. 이러한 관점에서 유교를 주요한 모티브로 하여 생성된 군자적 리더십 또한 비공식적 리더십이 아닌 공식적 리더십을 발휘하는 주체로서 파악한다면, 집단의 공식화 정도는 군자적 리더십과 정적인 관계를 보일 것이며, 이를 구성하고 있는 개별 구성개념들과도 정적인 상관관계를 갖는 것이다. 따라서 집단의 공식화는 군자적 리더십이 잘 발현되기 위한 위생요인으로 해석해볼 수 있을 것이다. 둘째, 규범과 원칙이 제도화되어 있을 경우 리더의 행동에 대한 구성원들의 기대 혹은 예측가능성이 높아져서, 이것이 구성원들의 리더에 대한 신뢰에 정적인 영향을 미쳤을 수 있는 가능성이다. 이는 변혁적 및 진실의 리더십에서도 집단의 공식화 정도가 이들 리더십 변인들과 강한 정적인 상관관계를 가지고 있는 것을 확인할 수 있으며, 이러한 사실은 조직 상황에서 신뢰구축과정에 제도적 요인의 역할에 관한 정보를 제공한다는 점에서 의의가 있을 것이다.

본 연구는 세 가지 관점에서 주요한 연구의 의의가 있다. 첫째, 북미에서 개발된 변혁적 및

군자적 리더십모형과 동양사회의 지배적인 가치가 반영된 군자적 리더십 모형을 비교분석함으로써 유사점과 차이점에 대한 함의를 제공한다. 이 과정을 통해 본 연구는 특정 사회의 사회문화적 지배가치가 그 사회에서의 이상적인 리더상에 영향을 준다는 암묵적 리더십이론을 계승한다는 점에서 기존 리더십 이론과의 연계성을 확립하는 동시에 그 동안 간과되어 왔던 동양의 이상적인 리더상을 구체화했다는 점에서 주요한 의의가 있다.

둘째, 본 논문에서 제안하고 있는 군자적 리더십은 리더의 도덕적 품성과 그와 일치된 행동을 강조하고 이를 통합적으로 분석할 수 있는 틀을 제시하고 있다. 이는 그동안 리더십분야에서 행동주의적 접근의 대두이후 연구자들의 관심에서 상대적으로 소외되었던 리더의 특성의 중요성에 대한 관심을 재귀시킨다는 점에서 의의가 있다.

셋째, 본 연구는 군자적 리더십의 준거관련 타당도를 검증하는 과정에서 기존의 리더십 모형과 차별화된 군자적 리더십의 개념적 독립성을 실증하였다. 그리고 군자적 리더십의 하위구성개념들과 리더에 대한 신뢰의 관계분석과정에서 리더에 대한 신뢰에 직접적으로 기여하는 주요 원인변인을 밝혔다는 점에서 의의가 있다.

연구의 한계 및 추후 연구과제

본 연구는 군자적 리더십의 타당도를 확인하기 위해 기존의 리더십 모형들 중에서 변혁 및 진실의 리더십만을 고려하였다. 특정 개념을 잘 이해하기 위해서는 본 연구와 같이 유사개념과의 비교하는 과정이 필요하지만, 명백하게 대조가 되는 개념과의 관계성을 확인

함으로써 더욱 분명하게 위치를 파악할 수 있을 것이다. 예를 들면, 군자적 리더십은 행동이론적 접근에서 구조주도와 배려에서 나타나는 리더의 행동들과 일맥상통하는 부분이 있다. 구체적으로, 리더의 인(仁)과 지(智)에 나타나는 구성원 개인에 대한 관심과 개별화된 피드백은 배려의 리더십을 발휘하는 관리유형과 유사하며, 예(禮)의 관리행동은 구조주도 유형에서 리더의 행동특성인 업무와 업무관계 및 목표를 조직화하는 것과 상당부분 일치한다. 따라서 추후 연구에서는 군자적 리더십의 리더십이론에서의 위치를 명확하게 밝힐 수 있도록 대조가 되는 기존의 연구 개념들과 비교하는 작업을 수행할 필요가 있다.

한 개념을 구성하는 하위 개념들간의 높은 상관관계는 당연한 결과이지만, 각각의 구성개념들을 판별할 수 있는 안면타당성 또한 충분히 갖출 필요가 있다. 따라서 추후 연구에서는 군자적 리더십의 독특성을 잘 반영할 수 있도록 구성개념들의 조작적 정의를 더욱 정교하게 하고, 이를 측정할 수 있는 문항들을 지속적으로 개발할 필요가 있다.

그리고 본 연구에서는 군자적 리더십의 효과성을 측정하기 위해 리더에 대한 신뢰변인만을 다루었다. 추후 연구에서 다양한 조직행동변인들 예를 들면, 조직시민행동이나 집단 효능감과 같은 팀 성과에 주요한 영향을 미치는 구성원들의 태도 및 행동변인에 어떤 영향을 미치는지 살펴볼 필요가 있다. 또한, 군자적 리더십이 조직시민행동, 집단 효능감, 혹은 집단 응집성과 같은 태도변인에 직접적으로 영향을 미치는지, 다른 변인의 조절 혹은 매개변인에 의해 영향을 미치는 지도 확인해 볼 필요가 있다. 이러한 검증과정은 군자적 리더십이 효과성을 발휘하는 메커니즘을 밝히는

데 기여할 것이다.

다음으로 사회문화적 가치를 바탕으로 개발된 군자적 리더십이 구성원들의 가치성향과 어떤 관계가 있는지도 확인할 필요가 있다. 이를 통해서 군자적 리더십이 동일 문화권내 다양한 산업에 보편적으로 적용될 수 있는 개념인지, 아니면 특정 산업분야에서만 유효한 개념인지 확인할 수 있을 것이다. 또한, 매우 도전적인 후속 과제로서 본 연구에서 제안하고 있는 군자적 리더십이 국가특수성(nation based specificity)을 지닌 개념으로서 국내에서만 유효하게 적용되는 것인지, 아니면 유교문화권인 다른 나라에서도 통용될 수 있는 개념인지 확인하는 작업이 필요하다.

참고문헌

- 류수영 (2007). 한국인의 유교적 가치측정 문항개발연구. 인사·조직연구, 17(4), 171-205.
- 류수영 (2009). 군자적 리더십의 개념·측정·효과성에 관한 연구. 서울: 서울대학교박사학위논문.
- 류수영, 이경목 (2009). 군자적 리더십의 개념 및 측정도구개발 연구. 한국심리학회지: 일반, 28(1), 209-237.
- 신유근 (1996). 한국기업 최고경영자의 행동특성과 리더십 스타일. 인사·조직연구, 4(2), 203-233.
- 이경목 (2004). 사서에 나타난 리더십. 리더십연구, 1, 83-140.
- 전택수 (1998). 한국경제 발전과정에서 보인 전통문화의 역할. 경제학연구, 46(2), 95-122.
- 전택수 (2003). 한국인의 경제적 성격과 한국 경제학 연구방법론. 정신문화연구, 26(1), 25-66.
- Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership, *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338.
- Bhattacharya, R., & Pillutla, M. M. (1998). A formal model of trust based on outcomes. *Academy of Management Review*, 23(3), 459-472.
- Bass, B. M., Valenzi, E. R., Farrow, D. L., & Solomon, R. J. (1975). Management styles associated with organizational, task, personal, and interpersonal contingencies. *Journal of Applied Psychology*, 60(6), 720-729.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
- Blau, P. M. (1964) *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Boseman, G. (1986). The Australian multinational: Parent and subsidiary relationships. *Management International Review*, 26, 43-51.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Butler, J. K., Jr. (1991). Towards understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory. *Journal of Management*, 17(3), 643-663.
- Conger, J. A. (1988). Theoretical foundations of charismatic leadership. In J. A. Conger and R. N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership: The*

- elusive factor in organizational effectiveness*, San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1992). Perceived behavioral attributes of charismatic leadership. *Canadian Journal of Behavioral Science*, 24(1), 86-102.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1994). Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 439-452.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., Menon, S. T., & Mathur, P. (1997). Measuring charisma: Dimensionality and validity of the Conger-Kanungo scale of charismatic leadership. *Canadian Journal of Administrative Science*, 14(3), 290-302.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 164-209.
- Dansereau, F., Jr., Grean, G., & Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.
- Dorfman, P. W., Howell, J. P., Hibino, S., Lee, J. K., Tate, U., & Bautista, A. (1997). Leadership in Western and Asian countries: Commonalities and differences in effective leadership processes across cultures. *The Leadership Quarterly*, 8(3), 233-274.
- Deutsch, M. (1958). Trust and suspicion. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 265-279.
- Erickson, R. J. (1995). The importance of authenticity for self and society. *Symbolic Interaction*, 18(2), 121-144.
- French, J. R. P. & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp.150-167). Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. O. (2005). Can you see the real me? A self based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16, 343-372.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Garden City, New York: Doubleday & Company, Inc.
- Harter, J. K. (2002). Authenticity. In C. R. Snyder & S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology*. Oxford: Oxford University Press, 382-394.
- Honnon, J. M., Huang, I. C., & Jaw, B. S. (1995). International resource strategy and its determinants: The case of subsidiaries in Taiwan. *Journal of International Business Studies*, 26, 531-554.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations*. Thousand

- Oaks, CA: Sage Publications.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes, *The Leadership Quarterly*, 16, 373-394.
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). Estimating within group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 85-98.
- Kerr, S. & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, 375-403.
- Klein, K. J., Griffin, M. A., Bliese, P. D., Hofmann, D. A., Kozlowski, S. W. J., James, L., R., Dansereau, F., Yammarino, F. J., Gavin, M. B., & Bligh, M. C. (2000). Multilevel analytical techniques: Commonalities, differences, and continuing questions. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*. San Francisco: Jossey Bass.
- Lewicki, R. J., & B. Bunker (1995). Trust in relationships: A model of trust development and decline. In B. Bunker & J. Z. Rubin(Eds.), *Conflict, cooperation, and justice*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 133-173.
- Lewis, J. D., & Weigert, A. J. (1985). Social atomism, holism, and trust. *The Sociological Quarterly*, 26, 455-471.
- Lord, R. G., Foti, R. J., & De Vader, C. L. (1984). A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 343-378.
- Lord, R. G. (2000). Thinking outside the box by looking inside the box: Extending the cognitive revolution in leadership research. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 551-579.
- Lord, R. G. & Brown, D. J. (2001). Leadership, values, and subordinate self-concepts. *The Leadership Quarterly*, 12, 133-152.
- Lord, R. G., Brown, D. J., Harvey, J. L., & Hall, R. J. (2001). Contextual constraints on prototype generation and their multilevel consequences for leadership perceptions. *The Leadership Quarterly*, 12(3), 311-338.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & R. Fetter (1993). The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of sales performance. *Journal of Marketing*, 57, 123-150.
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38, 24-59.
- McClelland, D. C. (1970). The two faces of power. *Journal of International Affairs*, 24(1), 29-47.
- Podsakoff, P. M., Todor, W. D., & R. A. Grover (1984). Situational moderators of leader reward and punishment behaviors: Fact or fiction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 21-63.
- Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (1994). An examination of the psychometric properties and nomological validity of some revised and reduced substitutes for leadership scales.

- Journal of Applied Psychology*, 79(5), 702-713.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Podsakoff, N. P., & Lee, J. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies, *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Shin, Y., & Kim, H. (1994). Individualism and collectivism in Korean industry. In G. Yoon & S. Choi (Eds.), *Psychology of the Korean people* (pp.189-208). Seoul: Dong-A Publishing
- Sparrowe, R. T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly*, 16, 419-439.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization* (T. Parsons, Trans.). New York: Free Press.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23(3), 513-530.
- Zand, D. E. (1972). Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly*, 17, 229-239.
- 1차원고접수 : 2009. 10. 10.
수정원고접수 : 2009. 12. 12.
최종게재결정 : 2010. 2. 24.

A Validation Study of Kunja's Leadership

Su Young Ryu

The Institute of Industrial Relations
Seoul National University

Kyungmook Lee

Seoul National University

This article aims to validate the concept of *Kunja's* leadership. In study 1, we investigated discriminant and convergent validity of *Kunja's* leadership by comparing it with transformational leadership and authentic leadership on the basis of 494 full-time workers' data. The result supported our argument that *Kunja's* leadership would be different from transformational leadership and authentic leadership. In study 2, we tested the subscale's effectiveness of *Kunja's* leadership with 90 team level data gained from 18 Korean business organizations. The results of regression analysis supported research hypotheses: Each subscale of *Kunja's* leadership would positively affect subordinates' trust in their leaders after holding for transformational leadership and authentic leadership respectively. The implications of these results would be discussed in the conclusion.

Key words : *Kunja's Leadership, Transformational Leadership, Authentic Leadership, Five Constants Humanity, Righteousness, Courtesy, Wisdom and Trust, Trust in Leader, Validation Study*

부 록

군자적 리더십 설문지

인(仁):

품성

포용력이 있다.

자애롭다.

관리행동

말보다는 행동으로 실천한다.

구성원들을 가족처럼 소중하게 대한다.

구성원들을 수단으로 여기지 않고 동료로서 소중하게 여긴다.

자신의 입장은 물론 구성원의 입장까지도 고려한다.

상대방의 이야기를 듣고 마음을 헤아려 준다.

성실히 일했으나 만족할 만한 성과를 내지 못한 구성원들도 포용한다.

자신뿐만 아니라 구성원들의 목표도 포함하여 이루려 한다.

구성원들간의 협력적인 분위기를 조성한다.

의(義):

품성

정의롭다. 윤리적이다.

관리행동

공사(公私)의 구분이 명확하다.

자신의 성과달성보다 부서 전체의 목표달성을 위해 헌신하는 사람을 우대한다.

단기적인 성과보다는 장기적인 성장을 우선시 한다.

조직의 공유된 평가기준을 일관성있게 적용한다.

담당부서 혹은 팀의 목표보다 조직전체의 입장을 우선시한다.

예(禮):

품성

절제력이 있다. 양보심이 있다.

관리행동

자신의 욕심을 절제할 수 있다.

자신이 속한 팀 혹은 담당부서가 처한 어려움을 구성원들과 함께 극복하려 한다.

아랫사람에게 예의를 갖추어 대한다.

자신이 승승장구할 때에도 겸손하다.

구성원들 각자의 업무범위와 역할관계를 명확하게 한다.

사내(社內)의 규범과 원칙을 지킨다.

지(智):

품성

분별력이 있다. 지혜롭다.

관리행동

문제의 근본적인 원인을 찾아 일을 추진한다.

부분이 아닌 전체를 본다.

옳고 그름을 분별할 수 있는 냉철한 판단력이 있다.

사람의 역량을 알아보는 혜안을 가지고 있다.

구성원들에게 과거의 것을 토대로 새로운 것을 만들어내도록 한다.

자신의 능력과 노하우를 구성원들과 공유한다.

구성원이 공(功)을 세울 수 있도록 돕는다.

신(信):

품성

책임감이 있다. 신념이 있다.

관리행동

말과 행동이 일치한다.

구성원들이 서로 믿음을 쌓아갈 수 있도록 지원한다.

리더로서 자신의 지위에 주어진 책무를 성실하게 수행한다.

옳고 그름에 대한 자신의 의지를 성실히 실천한다.

업무해결을 위한 구성원들간의 의사소통을 촉진한다.