

# 군자리더십측정을 위한 문항개발연구

류수영

서울대학교 경영대학 박사과정  
서울 관악구 신림동 산 56-1 서울대학교 경영대학  
010-7221-2759, haidy7@snu.ac.kr

# 국문초록

## 군자리더십측정을 위한 문항개발연구

. 리더의 리더십이 팀 또는 조직의 효과성에 기여하기 위해서는 리더의 영향력을 구성원들이 수용하고 목표달성을 위해 노력하도록 구성원들을 동기부여시켜야 한다. 그런데, 리더의 영향력을 수용하고 추종하는데 구성원들간에 공유되어 있는 리더에 대한 표상에 리더가 일치하여야 한다. 이상적 리더에 대한 공유된 표상에는 그 사회문화에서 지배적인 가치규범이 중요한 역할을 하게 된다. 본 연구는 이러한 가치의 역할이 중요하다는 인식에 착안하여 한국인의 사고와 행동방식에 지대한 영향을 미쳐온 전통적인 유교적 가치에서 가정하고 있는 이상적인 인간상으로서의 군자를 현대 경영조직상황하에서 리더십의 관점에서 살펴볼 것을 제안한다. 이를 위해 사서(四書)-논어, 맹자, 중용, 대학에서 제시된 군자의 성격 또는 행동적 특징들을 내용분석하여 리더십 구조를 정의내리고 이를 측정할 수 있는 설문문장을 개발하였다. 그 결과, 군자리더십은 자기계발(思學), 인간존중(忠恕), 예절중시(禮), 공정함(義), 사람관리의 5개 요인구조를 가지고 있음을 발견하였다.

추후 연구에서는 개발된 설문문항의 신뢰성과 타당성을 검증하고, 본 연구에서 개발한 군자리더십이 실제 경영조직에서 경영자의 리더십효과성을 잘 설명해주는 변별력 있는 개념인지 검증하는 노력이 필요하다. 이는 서양의 보편적으로 효과적인 리더십 유형, 예를 들면, 변혁적 리더십 유형과 같은 경쟁모형의 도입을 통해 보다 더욱 생동감 있는 측정이 가능할 것이다. 아울러 유교적 가치와 현대적 가치로 대변되는 합리성에 기반한 서구의 가치가 군자리더십과 어떤 관계를 가지고 있는 지 살펴 볼 필요가 있다.

주제어 : 리더십, 군자, 제도화이론

# 1. 서론

리더십에 대한 기존연구들은 심리학의 고전이론들-성격이론, 행동이론, 동기이론, 교환이론 등에 크게 의존하여 발전되어왔다. 그러나 이러한 심리이론들에 근거를 두고 발전된 리더십 이론은 문화 비교연구에서 보여지는 리더십차이에 대한 이유를 설명하지 못하고 있다. 최근 리더십에 대한 비교문화연구들은 이상적인 리더십에 대한 표상이 사회문화마다 상이하게 형성되어 있고, 이러한 차이점은 사회문화적 가치차이에서 기인된 것임을 시사해주고 있다(Hofstede, 1980; House et al., 2004; Lord & Brown, 2001a, b; Russell, 2001; Krishnan, 2002). 이는 리더십이 리더의 부하에 대한 일방적 영향력 행사과정이 아니라, 리더와 부하간의 상호작용과정을 통해 일어나는 일련의 권력관계로서 특정인이 리더로서 인식되어지고 특정한 방향으로 행동하도록 리더의 영향력이 수용되어지는 과정에서 사회문화적 가치가 중요한 역할을 한다는 사실에 주목한 것이다. 최근 새롭게 등장한 서버트 리더십은 서구의 가치와 문화를 이해하는데 있어서 가장 기초가 되는 프로테스탄티즘과 자본주의를 리더십을 접목시킨 것으로서, ‘소명의식’과 ‘봉사’를 강조하고 있다. 즉, 경영조직에서 단순한 경력 또는 직업으로서가 아니라 사회에 필요한 상품을 제공하는 자신의 직업에 대한 소명과 봉사를 행하기 위해 기업조직에서의 리더는 중요한 의미를 가진다고 본다(Delbecq, 1999). 이처럼, 한 사회의 지배적 가치는 이상적 리더에 관한 표상에 영향을 준다는 점에서 기존의 서구중심의 리더십이론을 타문화권에 보편적으로 적용하는 것에 문제를 제기한다.

그럼에도 불구하고, 국내 리더십 연구경향(예, 백기복, 2004; 백기복, 신제구, 차동욱, 1998; 이상호, 2001; 차동욱, 2005 등의 리뷰논문)을 살펴보면, 서양에서 개발된 효과적 리더십에 관한 이론과 모형을 국내 상황에 응용하는 것에 치중하여 왔음을 알 수 있다. 이러한 연구경향에서 주요하게 간과되어져온 문제점은 수입한 이론과 연구의 구성개념들이 필연적으로 서구문화에 배태되어 있는 가치와 신념체계-예를 들면, 개인중심의 자유와 평등-만을 반영하고 있으며, 자국의 중심가치가 포함되어 있지 않다는 사실이다. 리더십이란, 사회적 구성개념으로서 특정 사회적 맥락에서 사람들간의 관계에 대한 당연시 되는 권력관계의 설정이다. 따라서 이러한 권력관계는 사회적 맥락이 다를 경우, 정당성획득 메카니즘과 효과성에서 차이를 보이게 된다. 예를 들어 리더의 승계방식을 살펴보면, 미국의 경우 전문경영자가 최고경영자로 선출되는 것을 당연한 것으로 받아들이는 반면에, 국내 대기업의 경우 혈연에 의한 경영승계를 조직구성원들의 저항없이 받아들이고 있다. 조직내 구성원들에게 이처럼 상이한 승계방식이 각각의 문화권에서 당연하게 여겨지는 것은 그 사회의 사회문화적 가치에 위배되지 않기 때문이다.

같은 맥락에서 북미중심으로 개발된 리더십개념은 국내의 사회문화적 가치체계에서 중요시되는 가치들을 포함하지 못할 수 있고, 반대로 국내에서 가치를 두고 있지 않거나 개념자체가 존재하지 않는 것들을 중요하게 여길 수도 있다. 그 이유는 한 사회에서 이상적인 리더표상에는 그 사회에서 지배적이고 바람직하게 인식되는 가치가 반영된 역할 모델이 함축되어 있기 때문이다. 일례로 국내 연구자인 정진곤·이관춘(1997)의 한국인들의 개인적 가치

와 한국기업들이 중시하는 가치조사는 서구의 가치측정에 가장 많이 인용되는 Rokeach의 목적-수단 가치척도에 포함되지 않은 애국심, 효도, 인화단결, 충성, 검소, 적응성, 협동, 진취성, 건강, 술선수범 등의 가치들을 발견하였다. 이에 관해 정진곤·이관춘(1997)은 연구에서 발견된 주요가치들이 집합주의적 가치항목들과 관련이 있으며, 이는 전통적인 유교적 가치가 아직도 한국인의 의식과 행동에 큰 영향을 끼치고 있다는 선행연구들(예, 김일곤, 1997)의 결과와 일치된다고 결론 맺고 있다. 이러한 결과는 유교적 가치가 한국인의 이상적인 리더십 표상에 영향을 주었고, 이를 반영한 이상적 리더십 표상이 존재하리라는 것을 함축한다.

이에 본 연구에서는 오랫동안 한국인의 사고와 행동에 지배적인 가치체계로서 영향력을 행사해온 유교에 주목하여 동양문화권인 한국문화에 잘 적용될 수 있는 효과적인 리더에 대한 표상을 발견하고자 한다. 이를 위해 유교사상의 정수인 사서-논어, 맹자, 중용, 대학에서 제시한 이상적인 인간상으로서의 군자를 리더십의 관점에서 내용분석하여 관련문항들을 추출한 후, 동양적 가치가 반영된 새로운 리더십으로서 군자리더십을 제시하는 것을 주된 연구목적으로 한다. 다음 절에서는 새로운 리더십패러다임을 제시하기 위한 이론적 배경으로서 제도화이론과 유가에서의 이상적인 인간상으로서의 군자를 현대경영조직에서 이상적인 리더로서 적용가능성 측면에서 살펴보고, 군자리더십구조와 기존의 리더십 이론과의 차이점에 대해 기술한다. 그런 후에 구체적으로 설문도구개발에 관한 절차과정을 언급하고, 결론 및 시사점에서 본 연구에서 제시된 군자리더십의 구조분석과 앞으로의 연구방향을 언급하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 2.1. 리더십과 제도화이론

기존의 리더십에 대한 정의는 리더의 관점에서 구성원들에게 특정목표 달성을 위해 영향력을 행사하는 것으로 이루어졌다. 예를 들면, Hemphill & Coons (1957)의 하나의 공유된 목표로 집단의 활동을 집중시키는 개인적인 행동, Stogdill(1974)의 “집단 구성원들로 하여금 특정목표를 지향하게 하고 그 목표달성을 위해 실제 행동을 하도록 영향력을 행사하는 것”, Richard & Engle(1986)의 비전을 제시하고, 가치를 부여하며, 일이 성취될 수 있는 환경을 창출하는 것, House et al. (1999)의 조직의 유효성과 성공을 위해 기여하도록 사람들에게 영향력을 행사하고 동기부여시킬 수 개인의 능력, Yukl(2002)의 “타인에게 무엇을 해야만 하고, 이를 어떻게 효과적으로 할 수 있는지를 이해시키고 동의하도록 영향력을 행사하는 과정으로, 공유된 목표달성을 위해 개인적, 집합적 노력을 촉진시키는 과정” 등이 리더중심의 리더십 정의를 잘 대표하고 있다.

그러나 최근 들어 리더십을 리더중심의 일방향적인 접근에서 벗어나서 리더와 구성원간의 상호작용적인 관계(Greene, 1970; Green & Schriesheim, 1980; Griffin et al, 1987)에서 발생하는 영향력행사과정으로 파악하기 시작하였다. 대표적인 예로서 Burns(1978)는 리더십을 단순히 리더의 재능이나 행동으로서가 아니라 리더와 다양한 유형의 수많은 추종자들 사이에 형성되는 하나의 관계, 즉 동기와 목표를 하나로 통합시켜가는 상호의존적인 권력관계에서 파생된 영향력과정으로 파악하였고, Kouzes & Posner(1993) 역시 “이끄는 사람과 순응하는 사람간의 상호적 관계”로서 이 역학관계에 대한 이해 없이 전략과 전술, 스킬, 프랙티스 등을 고려하는 것은 공허하다고 지적하였다. 상호의존적인 권력의 관점에 따르면 리더십효과성의 핵심요소인 영향력은 리더뿐만 아니라 구성원들도 리더의 영향력을 수용 또는 저항을 통해 리더에게 행사할 수 있다. 그런데, 리더와 구성원들간의 상호작용의 내용과 방식은 이들을 포함하고 있는 사회문화의 가치에 의해 영향을 받게 된다. 즉, 일련의 군중 속에서 특정한 이 리더로서 지각되고 리더십을 발휘한다는 것은 그/그녀가 다른 사람의 행동과 태도에 자신의 가치와 주장을 내면화시키고, 궁극적으로 따르도록 영향력을 행사하는 과정이라 할 수 있다. 이 과정에서 리더가 영향력을 행사하기 위한 필수요건은 리더의 사고와 행동이 자신이 소속된 사회에서 바람직한 것으로서 여겨지는 가치체계에 근거한 것으로서 구성원들이 이를 당연한 것으로 받아들이도록 하는 정당성의 획득에 있다. 유사한 맥락으로 House와 Baetz(1990)는 리더십을 타인에게 영향력을 행사하려는 의도의 정도와 영향력 행사의 목표대상자가 그러한 시도를 얼마만큼 수용할 수 있는가라는 두 차원으로 설명한다. 즉, 리더의 행동이 되기 위해서는 행동이 영향력행사의 시도였음을 구성원들에게 지각되어야 하고, 지각된 영향력행사 시도가 집단내 다른 구성원들에게 수용 가능한 것이어야 한다. 리더의 영향력 행사에 대한 지각과 그것의 수용여부는 필연적으로 그 사회의 공유된 가치체계로부터 영향을 받게 된다. 즉, 리더에 대한 표상에 대한 정보처리과정은 개인이 속한 사회의 규범과 가치체계에 깊은 영향을 받게 되는 것이다.

최근 경제학, 정치학, 사회학 등에서 많은 반향을 일으키고 있는 제도화 이론은 조직이 단순기술생산시스템이 아니라 사회문화 특히 제도적 시스템임에 초점을 두고 있다. 제도론적 관점에서 사회적 행위자들의 행동은 도구적 합리성과 사익을 추구하는 합목적적인 동기에서만 이루어지는 것이 아니라 이와 별개로 한 사회에서 당연한 것으로 여겨지는 관행, 관습, 규범, 가치 등과 같은 제도적 속성에 기초하여 이루어진다는 사실에 초점을 두고 있다. 제도는 "프로그램화된 행동(Berger & Luckmann, 1967)" 또는 "상황에 대한 일상적 반응(Mead, 1972)" 으로 구체화되고, 제도화된 프로그램은 기대의 속박 또는 "상호기대의 예측가능성(Field, 1979)" 을 낳으며, 이러한 기대를 통해 제도는 당연한 것이 된다. 문화학자인 Geertz(1973)는 “인간은 자신이 친 의미의 망에 매달려 있는 사회적 동물이다. 나는 문화가 이 망이라 여긴다....문화는 사회적으로 형성된 의미구조로 구성되어 있다.”라고 했다. 이는

한 사회 구성원으로서의 개인은 자신이 속한 사회에서 당연시되는 바람직한 가치들을 사회적 상호작용을 통해 내재화하고, 이것은 하나의 법률처럼 개인의 행동과 태도를 지배하게 됨을 의미한다. 한편, Meyer et al.(1994)은 제도를 특정실체와 활동에 집합적 의미와 가치를 부여하고, 이를 보다 넓은 스키마에 통합시키는 문화적 규칙으로 정의하였다. 그리고 제도란 주어진 일련의 단위들과 활동패턴들이 규범적이고 인지적인 것이 되고 관행적인 것으로서 법처럼 당연한 것이 되는 과정으로 보았다. Scott(2001)은 여러 학자들이 언급한 제도의 여러 특징들을 가장 포괄적으로 정의내리고 있다. 그는 제도란 매우 고탄성을 지닌 사회구조로 문화-인지적, 규범적, 그리고 규제적인 요소들로 구성되어 있고, 이들이 함께 작용함으로써 사회적 삶에 의미와 안정성을 제공해주는 것으로 정의내리고 있다. 그는 또한 제도는 상징체계, 관계시스템, 루틴과 가공물과 같은 다양한 매개체를 통해 세대간 및 동일세대내, 전세계적범위에서부터 지역내 인간관계에 걸친 다양한 수준으로 전이되어지고 사람들에게 당연한 것으로 받아들여짐으로써 안정성을 부여받는 동시에 점진적 또는 단층적인 변화과정을 겪기도 하는 것으로 설명하였다. 한편, Nee(1998)는 제도 및 제도화 과정이 배태하고 있는 ‘계약내에서의 선택’에 주목하였다. 사회관계를 지배하는 상호 연관된 규칙과 규범 망으로서의 제도는 행위자의 선택안들의 집합을 형성하는 공식 및 비공식적 제약을 구성한다. 이런 점에서 제도는 인간관계에서 많은 불확실성을 감소시켜준다. 제도는 마치 게임의 규칙이 선수들의 구체적 행동과 포지션 등의 전략적 행동들을 결정짓듯이 정당한 행동의 한계를 규정한다. 규범은 암묵적 또는 명시적으로 기대된 행동 규칙으로서 집단구성원들의 이해관계와 선호도를 구체화한다.

사회문화적 제도 환경이 행위자들의 행동에 중요한 영향력을 행사한다는 제도론의 입장은 사회마다 저마다 다른 이상적 리더십 표상이 존재할 것이라는 본 연구의 가정에 중요한 이론적 근거를 제공해준다. 한 사회에서 이상적 리더십표상에는 그 사회에서 바람직하고 중요한 가치들이 반영되어 있다. 일례로 Lord et al.(1984, 2000, 2001a, b)은 그들이 개발한 리더십범주화이론에서 사람들은 효과적인 리더에 관한 체계적인 지식, 즉 리더십 스키마를 갖고 있어서 리더가 필수적으로 갖추어야 할 지식, 기술, 특성 및 행동들에 대해 일관되고 체계적인 가정과 의견을 갖고 있음을 주장한다. 그런데 사람들이 가지고 있는 효과적인 리더에 대한 체계적인 지식은 그 사회문화의 주요가치시스템에 영향을 받게 되고, 이러한 가치체계는 사회마다 상이하다. Gerstner & Day(1994)의 리더십원형에 관한 비교연구는 아시아 국가들이 리더의 지적능력(intelligent)을 중요한 자질요건으로 파악한 반면에 서양의 경우 리더의 결단력(determined)을 중요한 특성으로 인식하였다. 아시아 국가에서 지적능력이 리더의 요건으로서 이처럼 중요하게 인식되어지는 이유는 선비계층을 숭상하고 학습에 높은 가치를 둔 유교의 영향으로 볼 수 있다. 리더로서 이상적인 영향력을 발휘하기 위해서는 공식적인 지위를 넘어서서 리더로서 지각되어야 한다. 그런데, 이러한 지각과정에 사회문화적으로 공유

된 바람직하고 선호되는 가치를 리더가 얼마나 충실하게 따르고 있는지가 영향을 미치게 된다. 다음절에서는 지금까지의 논리적 추론을 바탕으로 한국사회에서 오랫동안 영향력을 행사해온 유교에서 이상적 통치자로서의 군자와 이를 현대경영조직에서의 리더로서의 해석가능성에 대해 살펴보기로 한다.

## 2.2. 군자

유가에서 군자란 원래 벼슬자리에 있는 자를 뜻하였다. 군주라는 표현도 있지만, 나라의 주인으로부터 면장이상에 이르기까지 책임있는 지위에 있는 사람 모두를 가리키는 말이었다(진순신, 1993). 이것이 후에 공자를 통해 학문과 덕성을 겸비한 선비계층을 지칭하는 것으로 의미가 확장되어 끊임없는 학문정진의 수양과정을 통해 안으로는 자아완성에 도달하고 밖으로는 타인의 귀감이 되어 사람들을 인도할 수 있는 덕성을 갖춘 사람을 뜻하게 되었다. 이러한 ‘군자’라는 단어가 지닌 의미변천으로 말미암아 유교를 일반적으로 ‘수기치인(修己治人)의 학’이라고 한다. 즉 선비가 ‘치인’을 하기 위한 준비로 ‘수기’를 한다는 점에서 유교는 정치와 윤리가 일체화한 사상체계라 할 수 있다. 유교는 이러한 본래적인 성격 때문에 철학적인 형이상학적 측면과 현실적인 형이하학적 측면을 동시에 함축하고 있다.

유교에서는 인간의 본질을 인(仁)한 것 즉, 선(善)한으로 파악하고 이것을 지키고 실천하는 것을 이상적인 인간상으로서 군자 혹은 성인, 현인 등의 용어로 표현하였다. 군자란 인간의 본질인 인(仁)을 체득하고 중용(中庸)의 도덕을 실천하는 사람으로 밥을 먹을 때나, 다급할 때나 위급할 때에도 인(仁)을 지키는 사람이라고 하였다(논어, 이인, 5: 君子 無終食之間違仁, 造次必於是, 顛沛必於是). 또한, 극기복례로 자신을 수기(修己)하여 백성을 편안하게 하는 것이 군자라고 하였다(논어, 헌문, 44: 修己以安百姓). 수신(수신)의 방법으로 공자는 ‘학(學)’과 ‘사(思)’를 제시하였다. 여기서 학(學)은 단순한 지식습득이 아닌 인격적인 수양이 포함되어 있다. 사(思)는 스스로 추리하고 사색함으로써 학습에 의하여 얻어진 것을 재구성하고, 경험이나 서적, 스승에게조차 얻을 수 없는 것들을 주체적 입장에서 독창적으로 만들어 내는 일이라 할 수 있다(정중, 1980). 수신을 위한 두 가지 방법은 어느 하나를 소홀히 할 수 없는 것으로서 논어에 “배우되 사색하지 않으면 이치에 어둡고 사색만 하고 배우지 아니하면 독단에 빠져 위험하다(위정, 15: 學而不思則罔, 思而不學則殆)”, “나는 일찍이 온종일 먹지도 않고, 밤새도록 자지도 않고 생각해 보았으나 아무런 유익함이 없었고, 배우느니만 못하였다(위령공, 30: 吾嘗終日不食, 終夜不寢以思無益, 不如學也)로 표현되어 있다(민황기, 2000).

군자는 또한 지인용(智仁勇)으로 표현되기도 한다. 여기서 지(智)는 사물의 본(本)을 파악하기 위해 필요한 능력을, 인(仁)은 사람에 대한 사랑을 언급한 것이며, 용(勇)은 인(仁)의 실천을 강조한 것이다. 공자에게 인(仁)은 모든 덕목을 총괄하는 덕목이며 완전한 인격자가 되

는 성인의 요건(장현근, 1997)으로 인(仁)의 실천에 있어서 의(義)를 바탕으로 밖으로 드러낼 때 반드시 예(禮)를 갖추는 것을 강조하였다.

공자는 자신의 도(道)가 하나로 관철되어 있다고 하였는데 논어 이인편에서 “그것은 바로 충서(忠恕)이다”라고 하였다. 이때 충(忠)은 자기의 도리를 다하는 것이요, 서(恕)는 나의 처지로 미루어 남의 입장을 이해하며 관용을 베푸는 뜻이다. 또한, 위령공편에서 자공이 “중신토록 실천할 만한 것이 있습니까?”라는 질문에 “그것은 서(恕)이다”라고 하였다. 이렇듯 군자가 되기 위한 덕성함양공부는 단지 개인의 인격완성을 위한 것에 그치는 것이 아니고, 수신제가 치국평천하에서도 드러나듯이 군자를 공공영역에서 인을 실천하고 전파하는 리더로서의 역할을 수행하도록 하였다(김미영, 2003에서 참조).

한편, 안외순(2005)은 군자의 중심특성을 호학(好學), 겸선(兼善), 도덕적 인격으로 설명하고 있다. 군자는 끊임없이 자기 자신을 새롭게 학습시키는 인간으로 이 과정을 내면깊이 즐길 줄 아는 자이다. 그리고 자신이 가진 goodness를 타인과 함께 공유할 마음과 능력이 준비되어 적극적으로 자신의 의견을 개진할 줄 아는 사람이다(순자, 비상: 君子心辨 凡人莫不好言己所善 而君子爲甚焉 是以小人辨言險 而君子辨言仁也 言而非仁之中也 則其言不若其默也 其辨不若其訥也 言而仁之中也 則好言者上矣). 그리고 자신을 알아주지 않는 것에 분노하거나 편법을 사용하지 않고 자족할 줄 아는 도덕성을 겸비한 사람이다. 안외순은 이러한 군자의 특성을 바탕으로 현대적인 맥락에서 군자를 공동체의 이익과 자신의 이익을 조화롭게 추구할 수 있는 공익의식과 강한 책임의식, 그리고 끊임없이 스스로를 성찰할 수 있는 도덕적 인격자이자 개방적 사고를 가진 인간으로 정의하였다.

이상의 문헌연구에서 살펴본 군자는 지배층의 반열에 있는 사람들이 인륜의 도를 강조하는 유교적 가치덕목을 성실하게 학습하여 도덕적 인격완성(內聖)을 꾀하고, 밖으로 이를 실천하는 사람을 뜻한다. 이처럼 리더에게 높은 수준의 도덕성을 요구한 것은 과거 유교가 대두되고 정립되던 고대사회에서의 정치적 혼란기에 팽배한 권모와 술수, 배신과 살인 등 인륜의 도(道)가 지켜지지 않는 세상에 대한 비판의식과 이에 대한 대안으로서 도덕적 인격을 갖춘 통치자에 의한 태평성대의 희망이 반영된 것이라 해석해볼 수 있다. 이를 오늘날 경영현장에 적용해보면, 세계화는 시장의 범위를 특정지역에서 국제사회로 확장시키고 기업들간의 무한경쟁을 가속화시키고 있다. 이러한 현실은 마치 과거 춘추전국시대에 많은 영웅들이 생존과 패권을 잡기 위해 무한경쟁에 참여한 것과 유사하다. 게다가, 최근 들어 기업을 경영하는 최고경영자에게 점차 다양한 이해관계자들이 윤리경영에 기초한 이윤추구와 기업경영의 사회적 책임을 요구하고 있다. 기업의 목적이 과거 경제적인 것에서 사회중시경영으로 옮겨가는 현대의 기업환경에서 도덕성에 기반을 두고 있는 군자는 이러한 사회적 기대에 부응하는 새로운 리더십 패러다임이 될 수 있다. 그리하여, 본 논문에서는 오늘날의 현대 경영조직에서 최고경영자 및 관리계층에 있는 사람들을 위한 이상적인 리더의 표상으로서 군자

를 제안하고자 한다.

### 2.3. 군자리더십구조

군자가 공적인 영역에서 이상적인 리더로서 리더십을 발휘할 수 있는 것은 기본적으로 내적 성숙에 기반을 둔 지위권한을 행사하기 때문이다. 이것은 서구의 최근리더십 이론들(예, 변혁적 리더십)이 리더와 구성원간의 교환관계에 기초한 관리자의 관리역량에 초점을 두고 있는 것과 중요한 차이점이 된다(부록1).

군자의 리더십 메카니즘은 크게 대내적 측면과 대외적 측면으로 살펴볼 수 있다. 군자리더십의 대내적 측면은 리더의 품성과 관련된 것으로 군자는 다른 사람 앞에 나서기에 앞서 자신 스스로를 수신(修身)하여 도덕적 인격을 완성하도록 노력한다. 이때, 내면의 덕을 쌓기 위한 기초방법으로서 자기성찰과 학습이 강조되며, 그 결과 스스로를 성인(聖人)과 유사한 경지에 이르는 것이 궁극적인 목표가 된다. 한편 밖으로 자기계발과정을 통해 내면화된 유교적 가치들을 공공영역에서 솔선수범함하여 널리 사람들을 이롭게 하는 것을 진정한 군자라 여겼다. 즉, 내적가치의 외적실천이 군자가 리더로서 공적인 영역에서 영향력을 행사할 수 있는 원천이다. 군자가 자신이 수신의 과정에서 습득한 덕을 공적영역에서 실현시키는 방식은 크게 네 가지로 살펴볼 수 있다. 군자는 유교의 핵심덕목인 인(仁)을 사람관리에서 인간존중과 예절중시(禮), 공정(公正)함과 인력관리로 실천함으로써 이상적인 리더로서 정당성을 획득하게 된다. 군자리더십의 대내적 측면과 대외적 측면에 관해 구체적으로 기술하면 다음과 같다.

첫째, 군자는 스스로 노력하여 만들어가는 인격이다(박미라, 2001). 군자와 소인의 차이는 학습에 의해 이루어지고, 군자는 수기를 통해 성취된 덕을 바탕으로 자율의지에 의해 행동할 수 있는 도덕적 인간을 의미한다(김미영, 2003). 군자의 수신(修身)은 지속적인 자기성찰과 학습을 통해 이루어진다(논어, 학이, 4: 曾子曰 吾日三省吾身 爲人謀而不忠乎 與朋友交而不信乎 傳不習乎). 군자는 스스로를 성찰하고 개선하려 끊임없이 노력한다는 점에서 도덕적 인격을 지향한다. 여기서 도덕적 인격이란, 군자의 윤리적인 측면만을 의미하는 것은 아니라, 끊임없는 자기반성과정과 학습을 통해 내면적 덕(德)의 함양을 통해 내성(內聖)실현을 추구하는 인간을 의미한다.

둘째, 인간존중(仁)은 유교의 궁극적인 목표로서 유교사회에서 이상적인 리더인 군자는 인을 실천하는 사람이다. 인의 실천원리는 충서(忠恕)로 표현될 수 있다. 내적으로 자신의 본분을 다하고(忠), 밖으로는 자신이 원하지 않는 바를 남에게 하지 않는 것에 출발하여, 적극적으로 내가 원하는 것을 타인에게 베푸는 것을 뜻한다. 관리자가 보상과 처벌에 의해서만 리드하려고 할 경우 구성원들은 법망을 빠져나갈 궁리만을 하며, 범법행위 자체에 대해 별

다른 부끄러움을 느끼지 않는다(논어, 위정, 2: 子曰 道之以政 齊之以刑 民免而無恥 道之以德 齊之以禮 有恥且格). 군자리더십은 리더의 수신과정에서 획득된 도덕성에 기반을 두고 이를 공적영역에서 실현시키는 것에 초점을 두고 있다. 인간존중은 유교 덕목의 가장 핵심인 인(仁, humanity or benevolence)을 구성원들과의 관계에서 표현하는 것으로써 자신의 지위에 맡은 책임을 다하고, 자애의 마음으로 구성원을 대하는 것을 의미한다.

셋째, 군자의 리더십은 예(禮)에 의한 통치에 기반한다. 유교의 덕치주의는 예치주의를 뜻한다. 예란 중정(中正)과 충신(忠信)을 바탕으로 한 사회적 준칙이다. 공자가 군자의 길로 이르는 길을 “극기복례(克己復禮)”로 표현한 것은 자신의 내면을 수양하여 사회적·윤리적·종교적 절차의 올바른 행위에 대한 규범과 기준에 능동적으로 참여한다는 것을 뜻한다. 다시 말해, 특정한 사회적 맥락 아래에서 인(仁)을 외부로 구체화시킨 것이다(뚜웨이밍, 2001).

넷째, 군자가 공적영역에서 권위의 정당성을 얻는 것은 그의 공정(公廷)함에 기인된 것이다. 이에 관해 주자는 논어에서 “인자만이 다른 사람을 좋아할 수 있고 다른 사람을 미워할 수 있다(이인, 3: 子曰 惟仁者 能好人 能惡人)”는 구절을 인용하여 군자의 공정함을 묘사하고 있다. 공적영역에서의 공평함과 바름의 덕목을 실천하는 것은 의사결정과정에서의 합리적 판단의 전제가 된다. 따라서 군자가 이상적인 리더로서 정당성을 얻기 위해서는 치우치지 않는 공정함을 갖추어야 한다.

다섯째, 군자는 인재등용을 통해 자신이 내면화시킨 유교의 주요 가치들-앞서 열거한 인(仁)과 예(禮) 등이 이에 해당한다-을 현실화시키고자 하였고, 그 부산물로서 얻어진 당연한 결과인 부국(富國)을 통해 구성원들의 복지에 힘쓰고자 하였다. 따라서, 리더의 수신 정도는 외현적으로 리더가 인재를 발굴하여 적재적소에 배치하여 자신이 체득한 도덕성을 시혜(施惠)할 수 있는가에 좌우된다. 따라서 인재를 알아보고 활용할 수 있는 리더는 구성원들이 함께 일하고자 함으로써 자발적인 복종과 협력을 유도해내며 정당성을 얻게 된다. 이에 관해 논어, 위정 19에는 “정직한 사람을 등용하여 곧지 않은 사람의 윗자리에 앉게 하면 백성들이 따르게 된다(舉直錯諸枉 則民服)로 표현하고 있다.

#### 2.4. 군자리더십과 기존리더십 이론과의 관계

앞서 살펴본 리더십에 관한 다양한 정의를 종합하면, 리더십은 리더의 지위에 있는 이가 공공의 목표달성을 위해 구성원들을 동기부여시키는 과정에서 발휘되는 영향력으로 정의내릴 수 있다. 리더가 구성원을 동기부여시키는 방법은 학자에 따라 상이한 주장을 하고 있다. 예를 들어, 구성원들의 욕구수준을 상위로 끌어올려 리더의 가치와의 동일시를 피하거나(Bass, 1985; Conger & Kanungo, 1992, 1994; Conger et al., 1997), 리더의 직위권한인 보상과 처벌을 통하거나(Podskoff et al., 1984), 상이한 수준의 교환관계를 형성하거나(Dansereau et

al., 1975), 조직의 위계(Kerr & Jermier, 1978)를 통해 구성원들을 바람직한 방향으로 조형하려 한다. 그러나, 군자리더십은 리더 스스로가 인격적인 완성을 추구하고 모범을 보임으로서 구성원들이 자발적으로 따르도록 한다(중용, 33: 君子不動而敬 不言而信). 즉, 리더가 되려고 해서 된 것이 아니라 덕을 행함으로써 자연스럽게 리더로 추대된 것이다(논어, 위정, 1: 子曰 爲政以德 譬如北辰 居其所 而衆星 共之). 이를 바탕으로 본 연구에서는 군자리더십을 리더의 위치에 있는 사람이 자기계발을 통한 도덕적 인격을 바탕으로 구성원들에게 인간존중과 예(禮), 공정함, 사람관리를 실천함으로써 영향력을 행사하고 이를 구성원들이 당연한 것으로 받아들여서 리더가 이끄는 방향으로 자발적으로 따르는 것으로 정의한다.

군자리더십에서 가정하고 있는 군자는 현대 경영학의 리더십 관점에서 서양의 리더십이론들에서 제기된 리더들과 몇 가지 점에서 차이가 있다. 첫째, 군자리더십은 특성이론의 ‘리더는 타고나는 것이다’라는 가정을 전제하고 있지 않다는 점에서 차이가 있다. 공자는 사람을 타고날 때부터 아는자(生而智之者), 배우서 아는 자(學而智之者), 어렵게 학습하여 깨닫는 자(困而知之者), 어리석으면서도 배우지 아니한 자(困而不學)의 4가지 등급으로 나누고 최상과 최하의 경우 학습효과가 희박한(無用)한 반면에, 중등급에 해당하는 사람들은 부지런히 학습하여 군자가 될 것을 강조하였다(논어, 계씨, 9). 유교에서 이상적인 인간으로서 제시되는 성인(聖人)은 보통 인간이 도달하기 힘든 상등급에 해당하는 인간으로 그보다는 하위이지만 노력에 의해 성인과 유사한 경지에 도달하려는 현실적인 바람직한 인간상으로서 군자를 가정하고 있다. 유교에서 군자는 지속적인 학습을 통해 완전한 인격을 구현해나가는 인간상을 띄고 있다는 점에서 특성이론에서 가정하고 있는 타고난 효과적 리더와 구별된다(논어, 헌문, 35: 子曰 驥不稱其力.稱其德也).

둘째, 군자리더십은 리더의 비범성을 전제하지 않는다는 것과 인격적 완성을 위해 학습을 강조한다는 점에서 행동이론의 ‘효과적인 리더는 모방과 학습에 의해 만들어지고 전이될 수 있다’는 가정과 유사한 점이 있으나, 행동의 진정성을 반드시 전제한다는 점에서 행동이론과 차이가 있다. 다시 말해서 학습이론에서 가정하고 있는 효과적인 리더의 행동을 모방(학습)한다고 해서 그가 반드시 효과적인 리더로서 인식되지는 않는다는 것이다. 이는 논어의 학이편에서 군자는 항상 교언영색(巧言令色)을 경계해야 한다는 문구에서도 잘 드러나듯이 군자의 행동은 반드시 진정성을 내포하고 있어야 함을 강조하고 있다. 예를 들면, 우리나라 대기업 총수들의 거액의 기부행위가 일반시민에게 사회적 책임의 수행으로 읽혀지기 보다는 부정부패를 무마시키기 위한 수단으로 해석되어지는 경우가 이에 해당될 것이다. 군자가 리더십을 발휘하기 위해서는 올바른 생각과 올바른 행동이 선행되어야 하고 이것을 목격한 구성원들은 규칙과 규범과 같은 법적인 힘이 없더라도 리더에게 신뢰와 존경을 바탕으로 자발적으로 따른다는 것이 군자리더십의 대전제이다.

셋째, 군자리더십은 상황을 중시한다는 점에서 상황주의와 유사하다. 그러나, 상황을 중시

하는 것은 군자의 도덕성을 잃지 않기 위해서이지 상황에 따른 상이한 리더십, 예를 들면, 과업중심 대 인간중심과 같은 리더십형태의 변화를 강조하는 것은 아니다. 오히려 군자리더십은 자신의 도덕성(본질)을 잃을까 두려워하며 리더십 형태의 변화보다는 상황이 유리하면 나아가고 그렇지 않으면 상황이 유리할 때까지 기다리는 것과 같이 행동함으로써 자신의 도덕성을 지킨다는 점에서 서양의 상황주의와 차이점을 보인다. 군자의 도덕적 인격은 상황과 무관하게 늘 지켜져야 한다는 점에서 보편성을 띤다.

한편, 군자의 학습은 현대적 의미의 인적자산의 측면 즉, 노동가치 측면에서가 아니라 개인의 도덕함양에 더 초점을 두고 있다. 이런 맥락에서 서양의 지식중심의 학습과 차이가 있으며 결과적으로 상황주의에서 흔히 분류하는 과업중심의 리더에서 강조되는 리더의 능력과 내용측면에서 차이를 보이고 있다. 또한 군자의 대인관계는 상호작용하는 주체가 대인(大人)이나 소인(小人)이나에 따라 분명한 친소구분을 함으로써 차등적 인간관계를 가정하고 있다는 점에서 LMX이론과 유사한 점이 있다.

### III. 연구방법

특정개념을 측정하기 위한 설문지개발방법은 크게 두 가지로 나뉘볼 수 있다. 첫째, 기존 문헌연구를 통해 구성개념의 정의를 도출하고, 이를 구성하고 있는 하위개념들을 뽑아낸 후, 이를 측정할 수 있는 항목들을 개발하는 것이다. 이처럼 개념으로부터 문항을 개발하는 방법은 주로 기존문헌에서 개념에 대한 명확한 정의와 하부구조가 있을 경우 설문문항생성방법으로 채택된다. 대표적인 예로, 변혁적 리더십의 연구가 이러한 절차를 거쳐 수행되었다. Weber(1947)가 리더십의 세 가지<sup>1)</sup> 메카니즘 중에서 카리스마를 언급하였고, Burns(1978)가 "Leadership"에서 변혁적 리더십의 핵심요소로서 카리스마의 개념을 차용하여 거래적 리더십의 차이를 분명하게 정의내렸으며, Bass(1985)가 이를 바탕으로 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 측정할 수 있는 항목들을 개발하여 오늘날 많은 후속연구들(e. g., Conger & Kanungo, 1992, 1994; Conger et al., 1997; Podscoff et al., 1990)을 촉발시키고 있다.

둘째, 특정 개념에 관한 기존연구가 충분하지 않고, 개념이 복잡하고 모호해서 연구자가 개념정의내리기 어려울 때, 구성개념과 관련된 항목들을 무작위로 작성하여 통계적 절차를 통해 축소하는 과정을 거쳐 개념을 도출한다. 이러한 탐색적 방식의 연구는 초기의 리더십 연구에서 주로 발견되어진다. 예를 들면, Kahn & Katz(1953)는 리더가 무엇을 어떻게 하는가를 리더의 관리행동의 관찰을 통해 사건들을 기록하고 그것의 주요패턴에 따라 과업지향과 인간관계지향으로 분류하였다. Fiedler(1967)의 LPC 모형 역시 특정집단의 구성원에게 가장

1) Weber가 분류한 파위의 3가지 원천은 전통적, 합리적, 카리스마적 권위이다. 전통적인 권위는 리더의 귀속지위에 의해 주어진 것으로 왕의 아들이 왕자로서 갖게 되는 권력을 의미한다. 합리적 권위란, 시험에 의해 전문적 지식 혹은 능력에 의해 특정 지위를 획득함으로써 얻게 되는 권력을 의미한다. 카리스마적 권위란 비범한 능력의 소유자가 얻게 되는 파워로서 특히 위기(危機)시에 위력을 발휘하게 된다.

선호/비선호하는 리더를 한명 정하고 이것을 묘사하게 하여 리더와 자신을 얼마나 유사하게 지각하느냐에 따라 과업지향형과 인간관계지향형으로 분류하였다.

본 논문에서 군자리더십을 측정하기 위해 사용된 설문문항개발방식은 먼저 군자에 대한 개념정의와 주요 구성체를 구조화한 후 항목을 개발하는 방식을 취하였다. 그 이유는 군자라는 개념의 추상성과 고전(古典)이라는 인식으로 인해 일반인에게 리더십관점에서 군자의 특징들을 사서에서 내용분석하여 관련항목들을 추출하게 하였을 때, 군자의 주요 특징을 뽑아내는데 어려움이 있었고, 고전을 연구하는 전문가들의 경우 역시 종교적인 측면이 아닌 리더십의 관점에서 군자의 특성을 도출하는 것에 어려움이 있었다. 그리하여 본 연구에서는 연구자가 군자와 관련된 연구문헌들과 사서(四書)를 숙독한 후, 동양철학을 공부하고 있는 전문가들과의 인터뷰를 통해 여러 차례의 시행착오를 거치면서 군자를 리더십 관점에서 정의내리고, 군자가 리더로서 정당성을 얻는 주요 메카니즘을 찾아가는 방식을 취하였다. 아래에서는 이에 관해 자세히 기술한다.

### 1단계: 구성개념 개발

유교사상의 핵심을 담고 있는 사서(四書: 논어, 맹자, 중용과 대학)와 군자와 관련된 기존 문헌들, 그리고 동양학 전공자들(학국학중앙연구원의 연구원, 성균관대 동양철학 교수, 서울대 철학과 대학원생)과의 인터뷰의 결과 군자의 요체가 사적영역의 수신(受信)에서 출발하여 공적영역의 치국(治國, 현대 경영학적 관점에서 기업경영)으로 확장된 것, 즉 내성외왕(內聖外王)임을 발견할 수 있다. 즉, 현대 경영학적 맥락에서 이상적인 리더로서의 군자리더십은 리더의 위치에 있는 사람이 자기계발을 통한 도덕적 인격을 바탕으로 구성원들에게 인간존중과 예(禮), 공정함, 사람관리를 실천함으로써 영향력을 행사하고 이를 구성원들이 당연한 것으로 받아들여서 리더가 이끄는 방향으로 자발적으로 따르는 것으로 정의한다.

<표 1>군자리더십 개념구조①

도덕적 성품(內)	자기계발(思學)
대외적 리더십행사방식(外)	인간존중(忠恕)
	예절중시
	공정함
	사람관리

### 2단계: 설문항목개발

설문항목의 개발과정은 다음과 같다. 우선 군자리더십의 개념구조를 확인한 후, 이와 관련된 원문을 사서(四書: 논어, 맹자, 중용, 대학)의 내용분석을 통해 추출하고, 경영학과의 소통을 위해 원문을 통해 이끌어 낼 수 있는 리더로서의 특징을 구성항목으로 표기하여 작성하였다②. 그런 다음, 구성항목을 측정할 수 있는 문장을 유교원문을 참조하여 개발하였다③. 이를 표로 도시하면 부록 2와 같다.

군자리더십을 측정하기 위한 원천으로서 사서를 선택하게 된 주요한 이유는 크게 두 가지이다. 첫째, 사서는 유교의 독자적인 사상체계를 제시하는 가장 보편적이고 기본적인 저서로서 중요시되고 있다(금장태, 1999). 둘째, 유교가 비록 삼국시대에 전해졌다고는 하나 우리나라에서 꽃을 피운 것은 조선시대에 이르러서이며, 당시 지배층에 의해 널리 보급되고 선호되었던 학풍이 주희의 성리학체계로서 그에 의해 해석되고 집대성된 유교의 경전 중에서 현재까지 한국인의 가치에 가장 많은 영향을 미친 것은 사서가 가장 대표적인 것이라 판단에 서이다.

### 3단계 문항선택

심리학과 경영학을 전공한 3명의 직장인과 대학원생이 참여하여 120여개 진술문을 생성하였다. 이 중에서 중복된 문장, 모호한 문장, 두 가지 이상을 질문하는 복합문장을 제거하기 위해 심리학과 대학원생 2명, 경영학과 대학원생 6명, 직장인 1명에게 문장을 검토하게 하였다. 그 결과 90문항이 선택되었다. 그리고, 성균관대 동양철학 전공 교수에게 선택된 90문항이 군자의 특성을 반영하고 있는지 문의하여 부적절한 문항은 제거하고, 수정이 필요한 문항은 교정하여 54문항이 선택되었다(부록 3 참조).

### 4단계: 문항 검증(앞으로의 계획)

첫째, 군자리더십구조를 경영학적 맥락에서 기존의 리더십연구와 비교하기 위해 5개의 하위구성개념의 명칭과 정의를 재정비.

둘째, 군자리더십을 측정하기 위해 개발된 54문항을 보완·수정.

셋째, 설문지로서 신뢰성과 타당성을 확인하기 위한 직장인들을 대상으로 한 사전조사.

넷째, MTMM(multitrait-multimethod)방식을 이용하여 군자리더십 측정문항들의 신뢰성과 타당성을 검증. 이를 위해 리더의 자기보고와 부하의 리더 관찰보고 두 가지 형식의 데이터 수집.

## IV. 결론 및 시사점

유교는 고대 삼한시대에 전래된 이래 조선왕조 500년 동안 통치이념으로 중요한 역할을 하였고 그 후, 한 세기가 지난 지금까지 우리의 가치체계와 행동방식에 지대한 영향을 미쳐 오고 있다. 예를 들면, 논어 위정편에 “군자불기(君子不器)”에서 알 수 있듯이 군자는 어떤 한정된 기능만을 담당하는 것이 아니라, 대국(大局)을 조망하여 전체를 아우르는 조정자의 역할을 강조하는 것으로 해석해 볼 수 있다(황준연, 2002). 이는 실제 우리나라 경영조직에서 신입사원의 선발과 승진에서 세부적인 전문지식을 갖춘 사람보다는 보편적인 능력을 갖추고 있는 인력을 선호하고 이를 양성해 온 인적자원관리 방식형태로 최근까지 영향을 미쳐 왔다.

본 연구에서는 오랫동안 한국인의 사고와 행동에 지배적인 가치체계로서 영향력을 행사해 온 유교에 주목하여 한국문화에 잘 적용될 수 있는 효과적인 리더에 대한 표상을 발견하고자 하였다. 이를 위해 유교사상의 정수인 사서-논어, 맹자, 중용, 대학에서 제시한 이상적인 인간상으로서의 군자를 리더십의 관점에서 내용분석 하였다. 그 결과 군자리더십은 5개의 요인으로 분석해볼 수 있었다.

자기계발이라 명명한 제 1요인은 이상적인 리더로서 구성원들로부터 자발적인 충성과 신뢰를 얻기 위해 선행적으로 요구되는 자질덕목들로서 자기성찰과 학습, 냉철한 분별력, 성실 등으로 구성되어 있다. 다음으로, 인간존중(仁)이라 명명한 제 2 요인은 인(仁)의 실천원리인 충서(忠恕)를 염두에 두고 추출한 개념으로 진실과 책임감로 대변되는 리더 자신의 본분에 충실할 것과 자애심, 배려와 포용력에서 드러나는 서(恕)의 하위개념들로 구성되어 있다. 예절중시라 명명된 제 3 요인은 리더가 예를 갖추어 구성원을 대할 때 구성원들이 리더를 믿고 따른다는 것을 추출한 것으로 이에 는 겸손, 바른 몸가짐, 원칙준수, 절제심이 포함된다. 제 4 요인으로 추출된 공정함은 군자가 리더로서 정당성을 얻는 파워의 주요 원천으로서 군자의 공정함에 기인한다. 이에 는 공정성, 신념, 일관성, 정의, 청렴, 정직이 포함된다. 제 5 요인으로 선택된 사람관리는 리더가 리더십을 발휘하기 위해서는 자신의 이상과 가치를 실현시킬 수 있는 사람을 발굴하고 육성하는 것이 중요함을 강조하고 있다. 이에 는 전체관리, 인재등용과 육성, 상황민감성, 솔선수범, 신중함, 공동체지향과 복지가 포함된다.

본 연구는 유교에서 궁극적으로 도달해야 할 이상적 인간상으로 강조해 온 군자를 현대경영조직상황에서 이상적인 리더로서 현대적으로 재구성해볼 필요가 있다는 생각에서 시작되었다. 이러한 생각은 리더란 결국 구성원들에 의해 리더로서 인식되어야 하고, 그러기 위해서는 리더로 분류된 사람의 생각과 태도 및 행동은 다른 사람에게 당연한 것으로 받아들여지고, 믿고 따를 수 있는 것으로서 정당성을 획득하여야 한다는 믿음 때문이다. 이러한 리더십의 정당성의 확보에 중요한 영향을 미치는 것 중의 하나는 바로 리더가 소속된 사회의 가치규범이다. 효과적인 리더란 자신이 소속한 사회구조의 가치규범을 잘 대표하고 있고, 그것에서 파생된 역할 규범들을 잘 수행함으로써 다른 구성원들의 기대와 요구를 잘 충족시켜 주는 사람이라고 할 수 있다. 본 연구에서 측정하고자 한 군자리더십은 이러한 논리적 추론을 구체화시킨 것으로서 한국인의 의식과 행동양식에 가장 큰 영향력을 행사하고 있는 유교

를 바탕으로 유교에서 이상적인 지도자상이었던 군자를 현대경영조직의 이상적인 리더로서 재개념화시켜보고자 한 것이다.

추후 연구에서는 개발된 군자리더십 구성개념이 실제 경영조직에서 경영자의 리더십효과성을 잘 설명해주는 변별력 있는 것인지 검증하는 노력이 필요하다. 또한 기존의 리더십 이론과의 리더십 모형경쟁을 통해 효과성을 검증한다면 이론적·실무적인 시사점이 클 것이라 기대된다.

## 참 고 문 헌

- 김장태. 1999. 「한국유학의 탐구」, 서울: 서울대학교출판부.
- 김미영. 2003. 성리학에서 공적 합리성의 연원-군자/소인 담론을 중심으로. 「철학」, 76: 57-77.
- 김일곤. 1997. 유교적 전통문화와 경제발전. 「경제사학」, 23: 85-111.
- 박미라. 2001. 중국 유교의 이상 인간형-성인과 군자를 중심으로. 「종교와 문화」, 215-239.
- 백기복·신제구·차동욱. 1998. 한국경영학계의 리더십 연구 30년: 문헌 검증 및 비판. 「경영학 연구」, 27(1): 113-156.
- 백기복. 2004. 한국과 미국 경영학계의 리더십 연구: 추세와 과제. 리더십학회 발표논문.
- 민황기. 2000. 공자의 인간관. 「철학연구」, 73: 65-78.
- 안외순. 2005. 세계화·정보화시대에 동아시아 전통가치의 계승과 변용: 유교와 자유주의를 중심으로. 「동양철학연구」, 41: 350-375.
- 이상호. 2001. 경영학계의 주요 리더십이론 및 국내 연구동향: 세 가지의 리더십 관점에서의 검토 및 제안. 「인사관리연구」, 24(2): 1-40.
- 정중. 1980. 「공자의 교육사상」, 서울: 집문당.
- 정진곤·이관춘. 1997. 한국인의 가치관 조사모형 개발을 위한 탐색적 연구-개인의 가치와 기업체의 가치를 중심으로. 한림과학원 (편), 「21세기를 여는 한국인의 가치관」: 85-172. 서울: 소화.
- 진순신. 1993. 「공자왈 맹자왈」(서석연 옮김.), 서울: 고려원.
- 차동욱. 2005. 리더십 연구의 최근 동향: CEO리더십을 중심으로. 「인사관리연구」, 29(4): 205-258.
- 황준연. 2002. 논어 위정편 군자불기장의 전통적 해석에 대한 검토. 「동양철학연구」, 29, 313-338.
- 뚜웨이밍. 2006. 「뚜웨이밍의 유학강의」(정용환 옮김.), 서울: 청계.
- Bass, B. M. 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. NY: Free Press.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. 1967. *The social construction of reality*. NY: Doubleday.

- Burns, J. M. 1978. *Leadership*. NY: Harper & Row.
- Chinese Culture Connection. 1987. Chinese values and the search for culture-free dimensions of culture. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 18(2): 143-164.
- 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
- Dansereau, F. 1975. A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13: 46-78.
- Delbecq, A. L. 1999. Christian spirituality and contemporary business leadership. *Journal of Organizational Change Management*, 12(4): 345-354.
- Fiedler, F. E. 1967. *A theory of leadership effectiveness*. NY: McGraw-Hill.
- Field, A. J. 1979. On the environmental characteristics on the structure of hospital clusters. *Administrative Science Quarterly*, 25: 484-510.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. 1994. Cross-cultural comparison of leadership prototypes, *Leadership Quarterly*, 5(2): 121-134.
- Greene, C. N. 1975. The reciprocal nature of influence between leader and subordinate. *Journal of Applied Psychology*, 60: 187-193.
- Green, C. N., & Schriesheim, C. A. 1980. Leader-group interactions: A longitudinal field investigation. *Journal of Applied Psychology*, 65: 50-59.
- Griffin, R. W., Skivington, K. D., & Moorhead, G. 1987. Symbolic and international perspectives on leadership: An integrative framework, *Human Relations*, 40(4): 199-218.
- Hemphill, J. K. & Coons, A. E. 1957. Development of leader behavior description questionnaire. In R. M. Stodill & A. E. Coons(Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement*(pp.6-38). Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Hofstede, G. 1980. *Culture's consequences: International differences in work related values*. Beverly Hills CA: Sage Publications.
- House, R. J. & Baetz, M. L. 1990. Leadership: Some empirical generalizations and new research directions. In L. L. Cummings & B. M. Staw(Eds.), *Leadership, participation, and group behavior*, London: JAI Press Inc.
- House, R. J., Hanges, P. J. Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M. &

- Associates. 1999. Cultural influences on leadership and organizations : Project GLOBE. In W. H. Mobley, M. J. Gessner and V. Arnold(Eds.), *Advances in Global Leadership*(pp. 171-233). London: Elsevier Ltd.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004), *Culture, Leadership, and Organizations*, Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Kahn, R. L. & Katz, D. 1953. Leadership practices in relation to productivity and morale. In D. Cartwright & A. Zander(Eds.), *Group dynamics*, New York: Harper & Row.
- Kerr, S., & Jermier, J. M. 1978. Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22: 375-403.
- Krishnan, V. R. 2002. Transformational leadership and value system congruence. *International Journal of Value-Based Management*, 15: 19-33.
- 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. 2001a. Leadership, values, and subordinate self-concepts. *The Leadership Quarterly*, 12: 133-152.
- Lord, R. G., Brown, D. J., Harvey, J. L., & Hall, R. J. 2001b. Contextual constraints on prototype generation and their multilevel consequences for leadership perceptions. *The Leadership Quarterly*, 12(3): 311-338.
- Meyer, J. W., Boli, J. & Thomas, G. M. 1994. Ontology and Rationalization. In W. R. Scott and J. W. Meyer(Eds.), *Institutional environments an organizations: Structural complexity and individualism*, Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Mead, G. H. 1972. *Mind, self, and society*. Chicago: University of Chicago Press.
- Nee, V. 1998. Sources of the new institutionalism. In M. C. Brinton and V. Nee(Eds), *The new institutionalism in Sociology*(pp. 1-16). NY: Russell Sage Foundation.
- Podsakoff, P. M., Todor, W. D., & Grover, R. A. 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., Moorman, R. H., Fetter, R. 1990. Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2): 107-142.
- Richards, D., & Engle, S. 1986. After the vision: Suggestions to corporate visionaries and vision champions. In J. D. Adams(Eds.), *Transforming leadership*, Alexandria, VA: Miles River Press.
- Russell, R. F. 2001. The role of values in servant leadership. *Leadership & Organization Development*

*Journal*, 22(2): 76-83.

Scott, W. R. 2001. *Institutions and Organizations(2nd)*, Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Stodill, R. M. 1974. *Handbook of leadership: A Survey of the literature*. NY: Free Press.

Weber, M. 1947. *The theory of social and economic organization*. (Translated by T. Parsons) NY: Free Press.

Yukl, G. 2002. *Leadership in Organizations (5th)*. NJ: Prentice Hall.

<부록 1> 기존연구와 본 연구의 비교

연구자	Hersey & Blanchard의 과업지향대 관계지향(10문항)	Bass& Avolio's 변혁적 리더십 MLQ-form 6	Conger-Kanungo의 카리스마적 리더십(20문항)	Podsokoff et al.의 변혁적 리더십(22문항)	본 연구
설문 항목	<p><b>과업지향:</b> 성취해야 할 목표를 명확하게 제시한다. 과업상태를 조직화한다. 업무마감시간을 명확하게 규정한다. 지시사항을 명확하게 제공 규칙적인 보고를 명확하게 규정&amp; 요구</p> <p><b>관계지향:</b> 지지와 격려제공 직무활동에 대한 토의 상호작용촉진 구성원의 의견과 관심사에 대한 관심 피드백 제공</p>	<p>이상적 영향력 영감적 동기부여 개별적 고려 지적자극 상황적 보상 예외의 관리 자유방임</p>	<p><b>전략적 비전수립(7)</b> 진취적 전략과 팀목표 제시 과업의 중요성과 동기부여 비전제시 자신의 의견제시 비전달성을 위한 노력 목표달성을 위한 기회포착 목표달성에 유리한 물리적, 사회적 기회 파악능력</p> <p><b>환경민감성(4)</b> 불리환경(물리적)에 대한 빠른 포착력 불리환경(사회/문화)에 대한 빠른 포착력 팀원의 기술과 능력에 대한 이해 팀원의 직무에 대한 한계 파악</p> <p><b>구성원육구민감성(3)</b> 타인에 대한 존중 팀원의 욕구와 감정에 대한 민감성 팀원의 욕구와 감정에 대한 개인적 관심</p> <p><b>위험감수행동(3)</b> 조직발전을 위한 사적위험감수 위기상황에서 솔선수범 조직발전을 위한 개인비용부담</p> <p><b>혁신적 행동(3)</b> 목표달성을 위한 혁신행동 목표달성을 위한 기존의 관습파괴 독특한 행동</p>	<p><b>비전 명확화(5)</b> 새로운 기회추구 비전제시 목표와 비전에 대한 이해 비전으로 타인고취 비전으로 타인설득</p> <p><b>적합한 행동모델제공(3)</b> 솔선수범 역할모델제공 사례를 통한 지도</p> <p><b>집단목표수용촉진(4)</b> 작업집단간 협력촉진 팀플 장려 협력을 통한 목표달성 촉진 팀태도와 정신 발달</p> <p><b>높은 성과기대(3)</b> 높은 성과기대를 공시 최상의 성과추구 차선책을 정착시키지 않음</p> <p><b>개별적 지원(4)</b> 배려행동 타인의 감정 존중 개인적 요구에 대한 사려깊은 행동 개인적 감정을 배려한 행동</p> <p><b>지적자극(3)</b> 난제에 대한 새로운 방안제공 당연한 것에 대한 회의적 사유촉구 난제에 대한 새로운 시각고취</p>	<p><b>자기계발(思學)</b> 자기성찰 냉철한 분별력 성실 학습중시 의연함</p> <p><b>인간존중(忠恕)</b> 진실 책임감 자애심 배려 포용력</p> <p><b>예절중시</b> 겸손 바른 몸가짐 원칙준수 절제심</p> <p><b>공정함</b> 공정성 신념 일관성 정의 청렴 정직</p> <p><b>사람관리</b> 전체관리 인재등용과 육성 상황민감성 솔선수범 신중함 공동체지향 복지</p>

<부록2> 군자리더십 측정문항개발과정

군자의 덕목①	출처②	측정문항③	구성항목 ②
리더의 도덕적 성품 (內)	자기계발	논어, 학이 4: 曾子曰 吾日三省吾身 爲人謨而不忠乎 與朋友交而不信乎아, 傳不習乎(하루에 세 번 반성한다. 남을 위하여 일을 피하되 최선을 다하였는지, 친구와의 사귄에 신의를 저버린 일은 없었는지, 스승에게 배운 것을 열심히 익혔는지.)	자기성찰
		맹자, 이루장구: 行有不得者 皆反求諸己(자기가 어떤 행동을 하고 그에 대한 보답을 기대하였으나 기대 외의 결과가 나오면 자기 자신에 대하여 돌이켜 보아야 하는 것이니.)	
	냉철한 분별력	맹자, 진심장구: 盡信書 則不如無書(서경의 내용을 그대로 전부 믿는다면 이것은 서경이 없는 것만 못 할 것이다.)	조직의 관행을 맹목적으로 따르기 보다는 옳고 그름을 분별하여 행동한다.
		맹자, 공손추장구: 是非之心 智之端也.(옳고 그른 것을 가리는 마음은 지의 단서가 된다.)	
	성실	대학: 誠子 物之終始 不誠 無物 是故 君子誠之爲貴 (성실함은 만물의 처음이요 끝이다.)	자신이 뜻한 바를 이루기 위해 꾸준하게 노력한다. 요행을 바라기보다는 일의 선후를 파악하여 차근차근 목표를 이루어간다.
		논어, 술이 18: 不知老之將至云爾(나이와 세월에 관계없이 끊임없이 노력하는 사람.)	
		대학: 有斐君子 如切如磋 如琢如磨(군자는 끊임없이 학식과 덕행을 쌓는다.)	
		중용: 學之 弗能 弗措也 (배울진대, 능숙해지지 않으면, 그만두지 않는다.)	
		중용: 君子之道 辟如行遠必自邇 辟如登高必自卑(군자의 도는 비유컨대 먼 곳을 가려면 반드시 가까운 곳에서 시작하고 또한 높은 곳으로 오르는 데는 반드시 낮은 곳에서부터 올라야 한다.)	
		맹자, 양혜왕장구: 權然後 知輕重 度然後 知長短 物皆然 心爲甚, 王請度之(일의 선후를 파악하여 무엇이 소중한지를 알고 처신하라.)	
		맹자, 공손추장구: 必有事焉而勿正 心勿忘 勿助長也 無若宋人然. (갑자기 이루려 애쓰지 말아라.)	
		논어, 위령공, 26: 小不忍則亂大謀(작은 것을 참지 못하면 큰일을 그르친다.)	
		논어, 위정, 11: 子曰 溫故知新 可以爲師矣(옛 것을 잊지 않고 새것을 배운다.)	
		논어, 위정, 17: 子曰 由 誨女知之乎 知之爲知之 不知爲不知 是知也(由야, 너에게 아는 것에 대해 가르쳐주마. 아는 것을 안다고 하고 모르는 것을 모른다고 해라. 이것이 아는 것이다.)	
의연함	논어, 술이, 36: 子曰 君子坦蕩蕩 小人長戚戚(공자께서 말씀하시기를 군자는 탁 트여 여유롭고 평탄	예상치 못한 어려운 상황에 직면할 때, 대범하게 업무를	

		<p>하며 소인은 꼭 막혀 근심하고 걱정한다.)</p> <p><b>논어, 안연, 4:</b> 君子不憂不懼(군자는 근심하지 않고 두려워하지 않는다.)</p> <p><b>논어, 자로, 17:</b> 無欲速 無見小利 欲速則不達 見小利則大事不成(급하게 서두르면 일이 제대로 이루어지지 않고, 작은 이익을 탐내면 큰일을 이루지 못한다.)</p>	<p>처리한다.</p> <p>어떤 일을 행할 때 매사에 조급해하지 않는다.</p> <p>급하게 서둘러 일을 그르치지 않는다.</p> <p>작은 이익을 탐내어 큰일을 그르치지 않는다.</p>	
리더의 대외적 리더십 행사방 식(外)	인 간 존 중	<p><b>논어, 학이, 3:</b> 子曰, 巧言令色 鮮矣仁(말을 좋게 하고, 얼굴빛을 잘 꾸미는 사람 중에 인한 사람이 적다.)</p>	<p>거짓된 말솜씨와 얼굴로 사람을 대하지 않는다.</p> <p>사람사귀기에 정성을 다한다.</p>	진실
		<p><b>논어, 헌문, 37:</b> 不怨天 不尤人(하늘을 원망하지 말고 남을 탓하지 마라.)</p>	<p>일이 잘못되면, 핑계대어 빠져나가려하기 보다는 결과에 대해 리더로서 책임지려 한다.</p>	책임감
		<p><b>논어, 위령공, 20:</b> 君子求諸己(군자는 자기 자신에게서 구한다.)</p> <p><b>논어, 위령공, 37:</b> 事君 敬其事 而後基食(임금을 섬김에 있어 자기가 맡은 일을 정성껏 하고 난 다음에야 녹을 먹는다.)</p>	<p>자신이 맡은 일에 최선을 다한다.</p>	
		<p><b>대학, 전 9장:</b> 慈者 所以使衆也(부모의 자애의 정신은 대중을 통솔하는 정신의 근본이다.)</p>	<p>구성원들을 가족처럼 소중하게 대한다.</p>	자애심
		<p><b>중용:</b> 子庶民則百姓勸(서민을 자식처럼 돌보면 백성들이 서로 좋게 힘쓰게 된다.)</p>		
		<p><b>맹자, 공손추장구:</b> 先王 有不忍人之心(선왕이 남의 어려움을 보면 차마 그냥 지나치지 못하는 것은...)</p> <p><b>대학, 치국:</b> 君子 有絜矩之道也(내 마음을 자로 삼아 남의 처지를 헤아린다.)</p>	<p>어려움에 처한 구성원에게 도움을 주려한다.</p> <p>자신이 하기 싫은 일을 다른 사람에게 떠넘기지 않는다.</p> <p>다른 사람의 현재 상태에 관심을 가진다.</p> <p>타인의 입장을 고려하여 신중하게 행동한다.</p>	배려
		<p><b>대학, 치국:</b> 秦誓曰 若有一个臣 斷斷兮無他技 其心休休言 其如有容焉 人之有技 若己有之 人之彥聖 其心好之 不啻若自其口出 寔能容之 以能保我子孫黎民 尙亦有利哉(마음이 너그러우면 남을 받아들일 수 있는 사람이다. 남이 지닌 재주를 마치 자신이 가진 것처럼 좋아하고, 다른 사람의 빼어나고 훌륭한 점을 마음으로 기뻐하되 이를 자기 입으로 말하는 것에 그치지 않고 진실로 포용한다면, 우리 자손과 백성을 지킬 수 있으니 나라를 이롭게 할 것이다.)</p>	<p>자신보다 재능이 뛰어난 사람을 시기하거나 경계하지 않고 진심으로 수용한다.</p> <p>자신의 지위가 높아져도, 다른 사람의 의견에 귀기울인다.</p>	포용력
<p><b>맹자, 공손추장구:</b> 自耕稼陶漁 以至爲帝 無非取於人者(미천한 때나 제왕이 되어서나 남의 말에 귀기울였다.)</p>				

예 절 중 시	<p><b>중용:</b> 在上位 不陵下(윗자리에 있으면 아랫사람을 업신여기지 않는다.)</p>	<p>자신보다 못한 상황에 있는 사람을 업신여기지 않는다. 자신의 능력을 거만하게 자랑하지 않는다.</p>	겸손
	<p><b>논어, 자로, 6:</b> 其身正 不令而行 其身不正 雖令不從 (그 몸가짐이 바르면 명령이 내리지 않아도 모든 일이 제대로 행하여지고, 그 몸가짐이 바르지 못하면 비록 명령을 내리더라도 따르지 아니한다.)</p>	<p>말과 행동을 삼가며 조심한다. 명분이 없는 일을 하지 않는다.</p>	바른 몸가짐
	<p><b>중용:</b> 齊明盛服 非禮不動 所以修身也 (정결하게 재계하고 복장을 정숙하게 하여 예가 아니면 움직이지 않는 것은 자신을 수양하는 길이요.)</p>		
	<p><b>논어, 용야, 12:</b> 有澹臺滅明者 行不由徑 非公事 未嘗至於偃之室也 (길을 갈 때 지름길을 가지 않고 일체 제 방에 오지 않습니다.)</p>	<p>규칙과 규범을 준수한다. 자신의 일이 아닌 타인의 업무에 지나치게 간섭하지 않는다.</p>	원칙준수
	<p><b>논어, 태백, 14:</b> 不在其位 不謀其政 (그 지위에 있지 않으면 그 정책을 의논하지 말아야 한다.)</p>	<p>희노애락(喜怒哀樂)의 감정을 상황에 따라 잘 조절하여 드러낸다. 분수 밖의 것에 욕심내지 않는다.</p>	절제심
	<p><b>대학, 정심:</b> 身有所忿懣 則不得其正 (마음에 분함과 노함이 있으면 그 마음을 바르게 할 수 없고.)</p>		
	<p><b>논어, 안연, 1:</b> 克己復禮爲仁 (자기를 이기고 예로 돌아가는 것이 인이다.)</p>		
<p><b>논어, 요왈, 2:</b> 欲而不貪 (仁한 일에 의욕을 가지되 탐욕을 부리지 않으며.)</p>			
공 정 합	<p><b>대학, 치국:</b> 辟則爲天下僂矣 (한 곳으로 치우치면 온 천하 사람들로 부터 벌을 받게 된다.)</p>	<p>자신의 이해(利害)에 따라 편파적으로 사람을 대우하지 않는다. 자신의 이해(利害)에 따라 편파적으로 업무를 처리하지 않는다.</p>	공정성
	<p><b>대학, 성의:</b> 君子必誠其意 (군자는 반드시 그 자신의 의지를 성실히 다진다.)</p>	<p>한번 세운 목표는 쉽게 포기하지 않는다. 타인과 조화를 추구하되 자신의 고유한 장점을 잃지 않는다.</p>	신념
	<p><b>중용:</b> 君子和而不流 強哉矯 (군자는 세상 모든 것과 어울리되 자신의 주체를 흘려버리지 않으니 강하다.)</p>		
	<p><b>논어, 자로 23:</b> 君子 和而不同 (군자는 조화를 이루되 동화되지 않는다.)</p>	<p>상황이 달라져도 한결같이 행동한다.</p>	일관성
	<p><b>맹자, 공손추장구:</b> 我 四十 不動心 (세속의 부귀영화에 동요되지 않는다.)</p>		
	<p><b>맹자, 진심장구:</b> 窮不失義 達不離道 (곤궁하여도 의리를 잃지 아니하며 영달하여도 도를 버리지 않는다.)</p>		
	<p><b>대학, 성의:</b> 君子必慎其獨也 (군자는 홀로 있을 때를 가장 조심한다.)</p>		
<p><b>맹자, 공손추장구:</b> 行一不義 殺一不辜而得天下 皆不爲也 (단 한 가지라도 불의한 일을 행하거나, 단 한 사람이라도 죄 없는 사람을 죽여 천하를 얻는 일은,</p>	<p>자신의 이익을 위해 편법을 사용하지 않는다.</p>	정의	

	<p>성인 모두 하지 않는다.)</p> <p><b>맹자, :</b> 焉有君子而可以貨取乎(군자가 어찌 재물로써 끌릴 수 있겠는가?)</p> <p><b>논어, 안연 18:</b> 苟子之不欲 雖賞之 不竊(진실로 선생께서 욕심을 부리지 않는다면 비록 상을 준다 해도 백성들은 훔치는 일을 하지 않을 것입니다.)</p> <p><b>맹자, 등문공장구:</b> 賢君 必恭儉禮下 取於民 有制(현명한 군주는 공손하고 검소하고 마음으로 아랫사람을 예의로 대하며, 백성들의 재물을 취하는 데 있어서도 절도가 있었다.)</p>	<p>정당하지 않은 뇌물에 유혹되지 않는다.</p> <p>자신의 직위를 이용하여 부당한 이익을 취하지 않는다.</p>	<p>청렴</p>
	<p><b>논어, 용야, 17:</b> 人之生也直 罔之生也 幸而免.(사람이 살아가는 도리는 정직에 있으니 이것을 무시하고 살아가면 요행히 화를 면할 뿐이다.)</p> <p><b>논어, 위정, 19:</b> 子曰, 舉直錯諸枉 則民服(마음이 곧은 사람을 등용하여 곧지 않은 사람의 윗자리에 앉게 하면 백성들이 따른다.)</p>	<p>거짓을 꾸며 사람들을 기만하지 않는다.</p>	<p>정직</p>
사 람 관 리	<p><b>논어, 위정, 14:</b> 君子 周而不比(군자는 전체적으로 보고 대비적으로 보지 않는다.)</p> <p><b>논어, 위정, 12:</b> 君子不器(군자는 한 가지 일에만 쓰이는 그릇이 되어서는 안 된다.)</p>	<p>일의 부분이 아닌 전체를 고려한다.</p>	<p>전체관리</p>
	<p><b>논어, 위령공, 9:</b> 子曰 事其大夫之賢者 友其士之仁者(군자는 현명한 사람을 섬기고 어진 사람을 벗으로 해야 한다.)</p> <p><b>논어, 위정 19:</b> 舉直錯諸枉 則民服(정직한 사람을 등용하여 곧지 않은 사람의 윗자리에 앉게 하면 백성들이 따르게 된다.)</p> <p><b>논어, 자로, 2:</b> 舉爾所知 爾所不知 人其舍諸(우선 네가 아는 인재를 등용하여라, 네가 모르는 인재를 사람들이 버려두기야 하겠느냐?)</p> <p><b>논어, 안연, 16:</b> 君子成人之美(군자는 남의 좋은 점을 이루어 준다.)</p>	<p>구성원의 잠재된 역량을 파악하여 적절한 자리에 배치한다.</p> <p>구성원의 잘하고 있는 것에 대해 칭찬한다.</p> <p>구성원들의 장점을 발견하여 역량을 발휘할 기회를 제공한다.</p> <p>구성원의 부족한 부분을 지적하여 고치도록 이끌어준다.</p>	<p>인재등용 · 육성</p>
	<p><b>중용:</b> 君子之中庸也 君子而時中(언제 어디서나 최선의 타당한 입장을 취하는 시중으로서의 중용실천.)</p> <p><b>논어, 자로, 5:</b> 誦詩三百 授之以政 不達 使於四方 不能專對 雖多 亦奚以爲.(시 삼백편을 외우면서도 정사를 맡기면 이를 처리해 내지 못하고, 사방에 사신으로 가서 혼자 응대하지 못한다면 비록 많이 외운들 무슨 소용이오.)</p> <p><b>논어, 위령공, 36:</b> 君子 貞而不諂(군자는 곧으면서도 무턱대고 완고하지는 않는다.)</p> <p><b>맹자, 만장장구:</b> 可以速則速 可以久則久 可以處則處 可以仕則仕 孔子也(떠날만하면 빨리 떠나고, 머물만하면 오래 머물며, 은둔할만하면 은둔하고, 벼슬</p>	<p>자신의 지식을 응용하여 다양한 상황에서 효과적으로 대처할 줄 안다.</p> <p>칭찬할 때와 꾸짖을 때를 안다.</p> <p>나서야 할 때와 물러서서 관망해야 할 때를 안다.</p>	<p>환경민감성</p>

	<p>할만하면 벼슬한 이가 공자였다.)</p> <p><b>논어, 안연, 17:</b> 政者 正也 子率以正 孰敢不正 (술선 해서 바르게 행한다면 어느 누가 감히 바르게 행하지 않을 수 있겠습니까?)</p> <p><b>대학, 제가:</b> 君子有諸己而後求諸人 (자기에게 선함이 갖추어진 이후에 다른 사람에게 선함을 갖출 것을 요구한다.)</p> <p><b>논어, 자로, 1:</b> 先之勞之 無倦 (먼저하고 애써 하여라.)</p> <p><b>논어, 이인 24:</b> 君子 欲訥於言 而敏於行 (군자는 말은 어눌하더라도 실행에는 민첩하다.)</p> <p><b>맹자, 양혜왕자구:</b> 左右皆曰賢 未可也 諸大夫皆曰賢 未可也 國人皆曰賢然後 察之 見賢焉然後 用之 ~如此然後 可以爲民父母 (신중히 일을 처리한 뒤에야 국민의 부모가 될 수 있다.)</p> <p><b>논어, 술이, 10:</b> 子曰 暴虎馮河 死而無悔者 吾不與也 必也臨事而懼 好謀而成者也 (반드시 일에 임하여 두려워하고 잘 계획하여 성사시킬 이와 함께 행하겠다.)</p> <p><b>논어, 위령공, 11:</b> 人無遠慮, 必有近憂 (사람은 먼 앞일을 걱정하지 않으면 반드시 가까운 장래에 근심이 생긴다.)</p> <p><b>맹자, 양혜왕장구:</b> 今王 與百姓同樂 則王矣 (백성과 더불어 즐거움을 함께한다면 천하의 왕노릇을 할 수 있다.)</p> <p><b>논어, 옹야 28:</b> 子貢曰 己欲立而立人 己欲達而達人 (자신이 이루어함과 동시에 남을 이루게 하는 것.)</p> <p><b>논어, 자로, 9:</b> 子適衛 冉有僕 子曰 庶矣哉. 冉有曰 既庶矣 又何加焉. 曰 富之. 曰 既富矣 又何加焉. 曰 教之 (공자께서 衛 나라에 가실 때, 冉有가 수레를 몰았는데, 공자께서 말씀하셨다. “인구가 많구나.” 염유가 말하였다. “인구가 많아진 다음에는 또 무엇을 더해야 합니까?” 공자께서 말씀하셨다. “부유하게 해야 한다.” 염유가 말하였다. “부유해진 다음에는 또 무엇을 더해야 합니까?” 공자께서 말씀하셨다. “가르쳐야 한다.)</p> <p><b>맹자, 등문공장구:</b> 無恒産者 無恒心 (생업이 안정되지 못하면 도의심이 사라진다.)</p> <p><b>중용:</b> 忠信重祿 所以勸士也 (정성과 믿음을 가지고 봉록을 두터이 해 주는 것은 인재를 권려하는 길이요.)</p>	<p>매사에 술선수범하여 모범을 보인다.</p> <p>자신이 먼저 행하고 구성원들에게 요구한다.</p> <p>말을 앞세우기보다는 일에 민첩하다.</p> <p>행동하기 전에 미리 신중하게 일의 본말(本末)을 살펴 계획한다.</p> <p>팀원들과 희노애락(喜怒哀樂)을 함께하려 한다.</p> <p>구성원들의 성과에 대해 경제적 보상을 할 능력이 있다. 성과를 내어 인재(人才)를 유지할 수 있다.</p>	<p>술선수범</p> <p>신중함</p> <p>공동체 지향</p> <p>복지</p>
--	---	---	--

<부록 3> 군자리더십 측정문항

1	자신이 잘못된 것이 있는지 항상 경계하고 반성하려 한다.
2	자신에게 잘못된 점이 있으면 즉시 고치려 한다.
3	조직의 관행을 맹목적으로 따르기 보다는 옳고 그름을 분별하여 행동한다.
4	자신이 뜻한 바를 이루기 위해 꾸준하게 노력한다.
5	요행을 바라기보다는 일의 선후를 파악하여 차근차근 목표를 이루어간다.
6	자기계발을 위해 꾸준하게 학습한다.
7	자신이 잘 알지 못하는 것을 아는 척 하지 않는다.
8	예상치 못한 어려운 상황에 직면할 때, 대범하게 업무를 처리한다.
9	어떤 일을 행할 때 매사에 조급해하지 않는다.
10	급하게 서둘러 일을 그르치지 않는다.
11	작은 이익을 탐내어 큰일을 그르치지 않는다.
12	거짓된 말솜씨와 얼굴로 사람을 대하지 않는다.
13	사람사귀기에 정성을 다한다.
14	일이 잘못되면, 핑계대어 빠져나가려하기 보다는 결과에 대해 리더로서 책임지려 한다.
15	자신이 맡은 일에 최선을 다한다.
16	구성원들을 가족처럼 소중하게 대한다.
17	어려움에 처한 구성원에게 도움을 주려한다.
18	자신이 하기 싫은 일을 다른 사람에게 떠넘기지 않는다.
19	다른 사람의 현재 상태에 관심을 가진다.
20	타인의 입장을 고려하여 신중하게 행동한다.
21	자신보다 재능이 뛰어난 사람을 시기하거나 경계하지 않고 진심으로 수용한다.
22	자신의 지위가 높아져도, 다른 사람의 의견에 귀기울인다.
23	자신보다 못한 상황에 있는 사람을 업신여기지 않는다.
24	자신의 능력을 거만하게 자랑하지 않는다.
25	말과 행동을 삼가며 조심한다.
26	명분이 없는 일을 하지 않는다.
27	규칙과 규범을 준수한다.
28	자신의 일이 아닌 타인의 업무에 지나치게 간섭하지 않는다.
29	희노애락(喜怒哀樂)의 감정을 상황에 따라 잘 조절하여 드러낸다.
30	분수 밖의 것에 욕심내지 않는다.
31	자신의 이해(利害)에 따라 편파적으로 사람을 대우하지 않는다.
32	자신의 이해(利害)에 따라 편파적으로 업무를 처리하지 않는다.
33	한번 세운 목표는 쉽게 포기하지 않는다.

34	타인과 조화를 추구하되 자신의 고유한 장점을 잃지 않는다.
35	상황이 달라져도 한결같이 행동한다.
36	자신의 이익을 위해 편법을 사용하지 않는다.
37	정당하지 않은 뇌물에 유혹되지 않는다.
38	자신의 직위를 이용하여 부당한 이익을 취하지 않는다.
39	거짓을 꾸며 사람들을 기만하지 않는다.
40	일의 부분이 아닌 전체를 고려한다.
41	구성원의 잠재된 역량을 파악하여 적절한 자리에 배치한다.
42	구성원의 잘하고 있는 것에 대해 칭찬한다.
43	구성원들의 장점을 발견하여 역량을 발휘할 기회를 제공한다.
44	구성원의 부족한 부분을 지적하여 고치도록 이끌어준다.
45	자신의 지식을 응용하여 다양한 상황에서 효과적으로 대처할 줄 안다.
46	칭찬할 때와 꾸짖을 때를 안다.
47	나서야 할 때와 물러서서 관망해야 할 때를 안다.
48	매사에 술선수범하여 모범을 보인다.
49	자신이 먼저 행하고 구성원들에게 요구한다.
50	말을 앞세우기보다는 일에 민첩하다.
51	행동하기 전에 미리 신중하게 일의 본말(本末)을 살펴 계획한다.
52	팀원들과 희노애락(喜怒哀樂)을 함께하려 한다.
53	구성원들의 성과에 대해 경제적 보상을 할 능력이 있다.
54	성과를 내어 인재(人才)를 유지할 수 있다.