

## 퇴계(退溪)의 『고경중마방(古鏡重磨方)』과 ‘성찰적 리더십’의 교육적 의미 - 인성기반 리더십 수업 개발을 위한 시론

윤민향\*

### I. 고경(古鏡)과 중마(重磨)의 문제의식

자신이 만든 회사에서 서른 살에 해고되고 마흔둘이 되어서야 애플(Apple Inc.)로 돌아가게 된 스티브 잡스(Steve Jobs, 1955~2011)는 12년 만에 맞은 회한의 순간에 복귀의 달콤함보다는 인생은 돌고 돈다는 생각을 했다고 전한 바 있다. 이어서 잡스는 “나는 우리 모두가 성공할 때마다 문을 두드리는 오만함을 경계할 필요가 있다고 생각한다.”<sup>1)</sup>라고 하였다. 실패와 성공을 역동적으로

---

\* 성균관대학교 학부대학 겸임교수

1) “I think all of us need to be on guard against arrogance, which knocks at the door whenever your successful.” 스티브 잡스의 인터뷰(2016, <https://youtu.be/ny0WDSREbqU>)에서 발췌. 스티브 잡스의 창조-융합, 경영방식, 인성 등에 관하여서는 여러 가지 다른 시선이 존재하지만, 그렇기 때문에 그의 삶과 메시지는 리더십 연구에 있어 여전히 중요한 탐색 사례가 될 수 있다.

로 겪어온 그가 불혹을 넘겨서 하게 된 성찰의 내용은 다름 아닌 ‘오만함’에 대한 주의였던 것이다.

세속적 성공과 오만의 부절적인 비례관계는 오늘날 우리 사회를 쪼먹는 이른바 ‘갑질’ 문제 등과도 직결된다. 권력과 결합한 오만함은 자기 자신을 마비시키는 일종의 중독과도 같지만, 지위에 오른 오만함의 영향은 비단 자신뿐만 아니라 후속 세대의 일상과 삶에 심각한 영향을 미친다는 점에서 공적(公的) 문제로 확대된다. 대부분의 사람들이 성공한 리더가 되고 싶어 한다는 열망의 보편성에 비하면, 교육현장과 사회에서 리더의 자질과 역량에 대한 교육은 매우 부족한 실정이라 하겠다. 리더십 이론에서 필요로 하는 리더의 자질은 업무 능력만큼이나 사회생활에 있어 중요한 요소일 뿐만 아니라, 장기적인 노력으로 습득되어질 수 있는 것이기에 보다 적극적인 관심이 필요하다. 주위를 돌아보지 않고 달려 권력을 획득한 후에, 곧이어 공감과 역지사지(易地思之)의 능력이 마비되는 사례를 우리 사회에서도 적지 않게 마주할 수 있기 때문이다. 더욱이 특권층의 고차화와 같이 합당한 노력 없이 권력을 획득한 경우에는 연령이나 실질적인 지위와 상관없이 마비의 수준과 강도는 더욱 높아질 가능성이 크다.

이 같은 현상에 대하여, 심리학자인 대커 켈트너(Dacher Keltner)는 20년간의 연구를 통해 연구대상에게 권력이 주어졌을 때 그들이 마치 정신적 외상을 유발하는 뇌 부상을 당한 사람처럼 행동한다는 것을 증명했다. 권력을 얻은 연구대상들은 더 충동적이 됐고, 위협에 대한 인지도가 떨어졌으며, 가장 중요하게는 역지사지의 능력이 하락했음이 지표로 드러난 것이다. 심리학뿐만 아니라 뇌를 연구하는 신경과학자인 수크빈더 오비(Sukhviner Obhi)도 이를 뒷받침할 수 있는 연구결과를 발표했다. 오비가 권력자와 그렇지 않은 사람들의 두뇌를 자기장 뇌자극기를 통해 분석한 결과, 권력이 공감능력의 기초라 여겨지는 ‘미러링(mirroring)’이라는 특정 신경작동과정을 저해한다는 것을 밝힌 것이다. 데이비드 오웬(David Owen)과 조나단 데이비슨(Jonathan Davidson)은 2009년에 발표한 논문에서 이를 ‘오만증후군’(Hubris syndrome)’

이라고 명명했다.<sup>2)</sup> 그리고 이 증후군을 ‘권력자, 특히 굉장히 성공적으로 특정 기간 동안 큰 견제 없이 권력을 누린 지도자에게 생길 수 있는 장애’라고 정의했다. 오만증후군의 의학적 증상으로는 남에 대한 노골적인 경멸, 지극히 낮은 수준의 현실감각, 침착하지 않거나 무모한 행동, 무능함의 표출 등이 있다.<sup>3)</sup> 이러한 증상들을 지닌 사람이 영향력 있는 리더의 자리에 있다면, 한 개인의 마비가 주변에 끼칠 심리적·물질적 해악은 몹시 크다고 할 것이다.

우리가 오만증후군에 주의를 기울여야하는 까닭은 오만 증후군이 부(富)나 권력 상위 1% 같은 희소의 지위에서만 발생하거나 혹은 특별히 악한 사람에게만 생기는 증상이라고 할 수 없다는 데에 있다. 곧 리더로서의 자질을 다지 못한 상태에서 지위나 권력을 가지면 누구나 이와 같은 증상에 자기도 모르게 빠질 수 있다는 신경학적 함정 때문이다. 이 증후군이 더욱 두려운 것은 지금도 각종 리더십 교육에서 수도 없이 이 점을 강조하고 있지만 정작 본인들은 다른 사람을 떠올릴 뿐 자신에 대해서는 쉽사리 적용하지 않는 마비의 상태에 잠식되어 있다는 점이다. 이 맹목성은 사회라는 네트워크 안의 크고 작은 권력관계에 놓인 우리 자신 모두에게 해당한다는 의미가 된다.

현대의 심리학과 신경과학에서 밝혀낸 오만증후군에 관한 경계의 목소리는 한국사회의 주요한 문화적 토대 중 하나인 유교의 가장 기본적인 문제의식과 유사하다. 세습권력의 정점에 있는 왕에게 어린 세자시절부터 군주의 자질로서 끊임없이 덕성과 겸손을 강조하는 유교경전 중심의 교육과정이 이를 뒷받침한다. 예컨대 어린 임금 선조(宣祖, 1567~1608)에게 올린 퇴계(退溪 李滉, 1501~1570)의 『성학십도(聖學十圖)』, 임금에 의해 실현되기를 바라며 지어올린 울곡(栗谷 李珥, 1536~1584)의 『성학집요(聖學輯要)』 등은 모두 제왕의 길을 밝히는 것이면서 곧 인간다운 인격의 요체를 실

2) Owen, D., Davidson, J. (2009). Hubris syndrome: An acquired personality disorder? A study of US Presidents and UK Prime Ministers over the last 100 years. *Brain*, 132(5).

3) 이상 오만증후군과 관련된 내용은 이동환, 홍다현, 전종우 (2019). 사고경향, 설득지식, 오만증후군이 노스텔지어 인식과 영화태도에 미치는 영향. *광고학연구*, 30(4). 174-177을 참조하여 인용하였음.

현하는 길이기도 했다.

무엇보다 자기 자신에 대한 경계를 중시한 유학의 공부론 및 수양론의 성립 전제는 『서경(書經)』에서 말한 “인심(人心)은 위태롭고 도심(道心)은 은미하다.”<sup>4)</sup>라고 하는, ‘참을 수 없는 존재의 위태로움’에 대한 인식에 있었다. 이로써 도덕성의 은미함과 욕심의 위태로움에 주목한 유교적 인간이해는 “오로지 정밀하게 살피고 한결같이 지켜 진실로 그 중(中)을 붙잡는 것”<sup>5)</sup>을 일생의 과업으로 삼게 된다.

그러나 선인들이 남긴 이 절실한 옛 명제는 현대사회에서 더 이상 단순히 당위에 대한 순종으로 요청되기는 어려운 실정이다. 따라서 이 같은 오래된 거울을 꺼내보려는 시도에는 인간다움이란 무엇인가, 도덕적으로 살고 싶은 이유는 무엇이며 더불어 살아야 하는 까닭은 무엇인가, 또 그것이 나에게 어떤 의미와 만족감으로 귀결될 수 있는가 등을 묻는 비판적 사고와 교육의 과정이 동반될 필요가 있다.

미래를 지향하는 사회일수록 미지의 미래를 그려나가기 위해 인간이 축적해온 지혜를 돌아본다. 돌아봄의 도구는 인류의 문명과 역사의 다양한 분야에 다각도로 산적해있다. 그 가운데 인격의 도야를 인생의 제일 가치로 삼은 유학은 ‘사람다움’ 및 ‘리더다움’에 대한 성찰적 태도를 중심으로 하는 ‘성학(聖學)’의 연구와 실천에 많은 노력을 기울여왔다는 점에 다시금 주목해볼 수 있다. 그렇다면 오늘날 리더십 분야에서 미래사회의 리더십으로 강조되고 있는 ‘성찰적 리더십’과 인성에 기반 한 리더십교육의 필요성은 유학의 오랜 고민의 산물들과 직접적으로 관련될 수 있을 것이다.

성찰적인 태도를 주제로 삼았을 때, 퇴계가 자기 성찰을 위하여 엮은 『고경중마방(古鏡重磨方)』은 형식과 내용적인 면에서 하나의 좋은 탐구 사례가 될 수 있다. 특히 일상적·실천적 리더십의 기초가 자기주도적인 끊임없는 성찰이라고 할 때, ‘고경(古鏡)’과 ‘중마(重磨)’의 문제의식은 현대사회에서도 유

4) 『書經』, 「大禹謨」: 人心惟危 道心惟微

5) 『書經』, 「大禹謨」: 惟精惟一 允執厥中.

효한 의미를 찾아볼 수 있을 것이다. 이에 『고경중마방』을 통해 미래사회에 요청되는 리더십 유형 중 ‘성찰적 리더십’에 초점을 맞추어 ‘되새김질하는 공부’의 교육적 의미와 현대적 의의에 대하여 고찰해보고자 한다.

## II. 『고경중마방(古鏡重磨方)』의 간행과 실천적 의미

『고경중마방』은 퇴계의 저술은 아니지만 퇴계가 탕(湯)임금부터 원나라 오징(吳澄, 1249~1333)에 이르기까지 24명의 글을 채록하여 편찬한 선집(選集)이다. 『고경중마방』의 내용은 벽 등에 붙여 마음을 다스리는 잠(箴) 13편, 기물 등에 새겨서 마음을 경계하는 명(銘) 53편, 대상을 칭송하는 글인 찬(贊) 4편 총 70편으로 구성되어 있다.

『고경중마방』의 정확한 편찬 시점은 알 수 없으나 이수연(李守淵, 1693~1748)이 편찬한 『퇴계선생속집(退溪先生續集)』에 실린 시 「고경중마방에 쓰다[題古鏡重磨方]」가 기미년(己未年) 작품이라는 점과 정석태의 『퇴계선생월일조록(退溪先生年表月日條錄)』 9월조에 의하면 퇴계 59세 때(1559년) 완성된 것으로 추정된다.<sup>6)</sup>

『고경중마방』은 퇴계 사후 1595년에 도산서원(陶山書院)에서 수고본(手稿本) 형태로 제자인 조목(月川 趙穆, 1524~1606)에 의해 처음 발견된 것으로 알려져 있다. 『월천선생문집(月川先生文集)』 「연보(年譜)」에 의하면, 퇴계는 자기수양의 도구로 삼기위해 『고경중마방』을 손수 초록(抄錄)하였을 뿐 남에게 보여주려고 만든 것이 아니었기 때문에, 사후 20년이 지나서야 제자에

6) 이광호 외 옮김 (2019). 퇴계 선생이 엮은 옛 사람들의 마음 닦기. 서울: 학자원, 13. 이 책은 상세한 번역과 주석을 통해 『고경중마방』의 의미를 밝힌 최신 역서로 잠명류의 운문적 특성을 살림으로써 가독성과 활용도를 높였다. 또 글마다 역자의 해설을 덧붙여 이해를 돕는 역서로는 박상주 역해 (2009), 고경중마방-퇴계선생의 마음공부 (서울: 예문서원이 있고, 퇴계의 행적을 일목요연하게 제공하고 있는 기초자료로는 정석태 編著 (2005). 退溪先生年表月日條錄 (서울: 퇴계학연구원) 등을 참고할 수 있다.

의해 발견되어 알려지게 된 것임을 찾아볼 수 있다.<sup>7)</sup> 이 같은 기록은 『고경중마방』이 지극히 실천적인 목적에서 지어지고 활용되었다는 특징을 보여준다. 퇴계가 자신을 돌아보기 위하여 특별히 마음을 기울여 모아놓은 옛 보물들이 바로 『고경중마방』이라고 할 수 있다. 퇴계가 뽑아 새롭게 구성한 이 옛 거울 [古鏡]은 ‘옛날’의 이야기이지만 퇴계 자신의 일상을 갈고 닦게 하는 [重磨] ‘현재’적인 도구일 뿐만 아니라, ‘미래’에 대한 그의 지향과 신념이 담긴 수신(修身)의 거울이었다.

이후 『고경중마방』은 퇴계의 선집으로 알려지면서 문도(門徒)를 중심으로 널리 읽히고 전파되었으며, 이와 더불어 학자들에게 실천을 위한 책 거울로서의 가치 또한 알려지게 되었다. 조목의 발견으로 세상에 나오게 된 『고경중마방』은 우리나라 최초의 잠명류 선집으로 알려져 있는데, 이후 조선 한문학에서 잠명류의 창작을 추동한 문학사적 업적을 남기기도 했다. ‘잠(箴)’은 주로 자신 혹은 타인에 대한 경계의 목적으로 쓰이는데, 우리나라 문집에 들어있는 잠 작품들은 퇴계가 그리하였듯 거의 대부분 자기 자신을 향한 경계의 내용을 담고 있다.<sup>8)</sup> 따라서 잠명류는 그 내용적·형식적인 면에서 두루 ‘성찰 공부’에 효과적인 학습도구라는 것을 알 수 있다.

『고경중마방』은 1600년을 전후하여 초학자들을 위한 교재로 쓰였을 뿐만 아니라 영조(英祖, 1724~1776)와 정조(正祖, 1776~1800)대에 이르면 경연에서 읽히는 등 군주의 수신서로도 중시되었다. 『고경중마방』에 대한 영·정조대의 관심은 사료들을 통해 구체적으로 확인할 수 있는데, 장헌세자(莊獻世子, 1735~1762)의 시 「심(心)」<sup>9)</sup>은 『고경중마방』을 중요한 소재로 삼아

7) 『月川先生文集』, 「年譜」: “23년 을미년(1595, 선조28) - 선생 72세 - ○ 직접 『古鏡重磨方』을 배웠다. - 선생이 책 뒤에 쓰기를 ‘이 책은 돌아가신 스승 遯陶 선생께서 평소 손수 抄錄하여 평상시에 수양하는 자료로 삼으셨는데 일찍이 꺼내어 남들에게 보여주지 않았다. 돌아가신 지 20년이 지나서야 도산서원에서 발견하였다. 마음으로 이 책을 매우 좋아하여 기록하여 전한다.’라고 하였다. 이에 날마다 외우고 완미하기를 그만두지 않았다.” (한국고전번역원 한국고전종합DB). 간행시기에 대한 보다 상세한 분석은 임기영 (2013), 古鏡重磨方의 간행과 판본 서지학연구, 56, 217-218을 참조할 것.

8) 김운조 (2019). 箴銘類 산문의 전통과 古鏡重磨方. 大東漢文學, 59, 198-209 참조.

서 읊고 있으며, 정조는 『고경중마방』을 탐독하고 장온고(張蘊古)의 「대보잡(大寶箴)」이나 이덕유(李德裕, 787~849)의 「단의잡(丹戾箴)」 등 추가로 수록할 작품들을 직접 거론하면서 증보하면 더 좋은 책이 될 것이라고 비평하기도 하였다.<sup>10)</sup>

이처럼 『고경중마방』은 세자의 강학 교재로 채택되고 왕명(王命)에 의해 관본으로 간행되는 등 조선 후기 전반에 걸쳐 심신수양서로 널리 활용되었다. 이에 따라 여러 차례 간행되어 현재까지 다수의 판본이 전하고 있다. 대표적인 전존본(傳存本)으로는 초간본으로 추정되는 정미년(丁未年, 선조 40년, 1607) 퇴계의 문하생이었던 정구(寒岡 鄭逵, 1543~1620)에 의해 안동도호부(安東都護府)에서 간행된 9행 14자본, 이후 을축년(乙丑年,肅宗 11년, 1685로 추정) 영변부(寧邊府)에서 간행된 10행 20자본, 갑자년(甲子年, 英祖 20년, 1744) 김재로(金在魯, 1682~1759)가 쓴 영조의 「어제편제(御製篇題)」가 포함된 8행 16자의 교서관본(校書館本), 갑진년(甲辰年, 高宗 8년, 1904) 노상직(盧相稷, 1855~1931)의 주도로 밀양(密陽) 뇌곡(蕾谷)에서 간행된 10행 20자본의 4종으로 분류할 수 있다.<sup>11)</sup> 간본(刊本)의 발행과 더불어 필사본(筆寫本) 또한 기관 및 개인소장으로 다수 전하고 있다.

목판본(木版本)을 중심으로 조사하여 확인 또는 확보한 각 판본의 정보 및 주요소장처를 정리하면 다음과 같다.

9) 莊獻世子, 『凌虛閣曼稿』 卷1, 「心」: 心猿意馬苦難禁, 清野擎旗敵不侵, 古鏡重磨元有術, 百回莊誦藏齋箴.

10) 正祖, 『弘齋全書』 卷165, 「日得錄-文學」: 古鏡重磨方, 卽李文純所手錄, 而取朱子送林熙之詩古鏡重磨要古方之語, 以名篇者也. 所採箴銘, 猶爲未廣, 又專爲學子講誦, 凡要切於政教與道, 如張蘊古大寶箴, 李德裕丹戾箴之類, 槩所不收, 今若增益而輯廣之, 爲尤好耳. 이상에서 인용한 장헌세자와 정조의 기록은 김윤조의 아래 논문에서 밝힌 바 있다. 김윤조 (2019), 箴銘類 산문의 전통과 古鏡重磨方. 大東漢文學, 59, 230-231.

11) 초간본 외 3종은 모두 판하본(版下本)을 다시 쓰고 본문의 체제를 달리한 중간본(重刊本)의 형태이다. 임기영 (2013, 240). 이 논문은 『고경중마방』의 간행과 판본에 대한 대표적인 선행 연구로 서지학적 내용들이 상세하게 조사 분석하였다.

『古鏡重磨方』 주요 판본의 발행정보 및 소장처

발행처	발행시기	주요 소장처
安東都護府	丁未年(1607년)	계명대학교, 서울대학교 규장각 등
寧邊都護府	乙丑年 (1685년 추정)	국회도서관, 고려대학교 도서관, 버클리대학교 동아시아도서관(미국), 서울대학교 규장각, 연세대학교, 성균관대학교 존경각 등
校書館	甲子年(1744년)	국립중앙도서관, 서울대학교 규장각, 성균관대학교 존경각 등
密陽 菴谷	甲辰年(1904년)	경상대학교, 국립중앙도서관, 성균관대학교 존경각, 연세대학교, 충남대학교 등

위와 같이 『고경중마방』의 편찬 목적과 간행 과정을 정리하여 살펴보면, 초간본이 발행된 1607년 이후 1900년대에 이르기까지 지속적으로 널리 활용되어 왔음을 알 수 있다. 특히 교서관본과 현전하는 다수의 필사본들은 영조와 정조를 필두로 왕실뿐만 아니라 선비들이 자기 수양에 얼마나 일상적으로 매진하였는가를 짐작해볼 수 있게 한다. 또한 이 책을 구성하는 잠명·찬이 대부분 일상에서 접하는 세숫대야, 붓, 벼루, 베개, 벽, 지팡이, 거울 등 온갖 기물들에 새겨져 있다는 점은 이 책이 실천적인 수양을 목적에 둔 것임을 뒷받침한다. 『고경중마방』에 담긴 작품 한 편마다 군자다움의 자질과 덕성을 함양하는 경계의 글을 일상기물들에 새기고 붙이며 수양을 도모했던 선현들의 모습을 그려볼 수 있을 것이다.

이처럼 인심의 위태로움 가운데에서도 은미한 도심을 밝히기 위해서 노력하였던 유가적 인간관과 수양이론은 인문(人文)의 빛나는 이상이자 한편으로는 역사 속에서 이데올로기적인 교본으로 역할하기도 했을 것이다. 어떤 가치관이든 실제로 시행되면서 역사적으로 명과 암을 남기기 마련이지만, 그 명과 암이 결국에는 개인의 인격에 달려있다는 점에서 학습과 수양은 언제나 유효한 의미를 지닌다. 그리고 잠명에 담긴 경(敬)과 신(慎)의 내용에서 엿볼 수 있는 인간과 자연에 대한 존중, 상대에 대한 배려와 조심스러움과 같은 자기



성찰적 태도는 개인의 인권과 친밀한 관계맺음의 조화를 추구하는 현대사회에서도 재고해볼 가치가 있을 것이다.<sup>12)</sup>

### Ⅲ. 고경(古鏡)과 성찰적 리더십

인성교육과 리더십 교육은 지식이나 이론뿐만 아니라 자기주도적인 성찰의 태도가 공통적으로 중시되는 대표적인 분야라고 할 수 있다. 인성교육종합계획에서 “인성을 깨우치는 교육”이 거듭 강조되는 것도 이 때문이다. ‘제2차 인성교육 종합계획(2021~2025)’에서도 “혐오범죄, 기후변화 등 새로운 사회문제 해결을 위해 타인·공동체·자연과 더불어 살아갈 수 있는 인성 가치·덕목의 내면화”<sup>13)</sup>라는 사회적 필요성을 강조하고 있다.

조직이나 사회문제의 해결을 위해서는 구성원 모두의 인식과 실천이 중요하지만 그 중에서도 리더의 역할에 보다 주목하지 않을 수 없다. 대체로 조직과 집단의 문화는 리더의 영향력이 클 수밖에 없기 때문이다. 리더십에 관한 이론은 다양하지만 일반적으로 리더는 “조직이나 집단이 나아갈 방향을 제시하고, 구성원의 자발적인 노력을 유도하며, 구성원 상호간의 협력을 장려함으로써, 당해 집단이나 조직의 목표를 잘 달성할 수 있게 하는 역할을 한다. 그가 전개하는 이러한 과정이나 노력, 그리고 그가 발휘하는 역량이 바로 리더십”<sup>14)</sup> 이라고 할 수 있다.

리더의 자질과 역량, 즉 리더십에 대한 접근은 특정한 지위에만 한정되는

12) 김종철 (2015). ‘箴銘’에 나타나는 소통의 유형과 그 의미. 東方漢文學, 65, 193 참조 이 논문은 한문학의 유형으로서 ‘자아와 세계의 소통을 위한 반성적 글쓰기 매체’로서 잠명을 조명하고, 중세적 인간 정신의 소양으로 지니고자 했던 반성적 소통의식의 유형과 의미를 고찰하였다. 『고경중마방』의 수양론을 중심으로 고찰한 논문으로는 김성훈 (2009). 古鏡重磨方과 수양론 : ‘敬’을 강조한 箴·銘 작품을 중심으로. 崇實語文, 23.이 있다.

13) 교육부 (2020). 제2차 인성교육 종합계획(2021~2025), 4.

14) 허미승 (2019). 리더십이론과 개발. 서울: 윤성사, 29.

것이 아니라 우리자신 모두에 해당되는 것으로 폭넓게 탐색될 필요가 있다. 현대인은 모두 사회적 존재로서 어떤 집단이나 조직에 속해있거나 언젠가는 속하게 될 수밖에 없기 때문이다. 이것은 리더십이 교육적으로 접근될 필요를 의미하기도 한다. 실제로 세계나 국가와 같은 거시적 차원뿐만 아니라 친구간의 소모임 등에 이르기까지, 일상생활 속에서도 리더십의 중요성을 실감할 수 있다. 또한 한편으로는 팔로워로서 유능하고 존경할만한 리더를 기다리기도 한다. 다양한 집단 관계 속에서 리더이면서도 팔로워이기도 한 개인은 먼저 스스로 좋은 리더가 되기 위한 리더십에 관해 알아야하고, 그러한 리더십을 발휘할 수 있는 역량을 키우기 위해 자신을 연마해갈 필요가 있다.<sup>15)</sup>

이러한 고민은 리더십이라는 학문 영역에만 국한되거나 오늘날 갑작스럽게 대두된 것이 아니라 사회적 존재로서 인류의 역사에서 지속적으로 필요로 했던 자질과 역량에 관한 것이기도 하다. 따라서 복잡다단한 사회에서 리더의 자질과 역량에 관한 논의와 교육은 보편성과 시의성을 두루 감안해야한다. 현대사회는 오늘날 당면한 문제들을 해결하고 보다 나은 미래사회로 나아가기 위하여 ‘창조적 리더십’, ‘융합적 리더십’, ‘인본주의 리더십’, ‘시민중심 리더십’, ‘성찰적 리더십’ 등이 필요하다고 분석하고 있다.<sup>16)</sup> 미래사회에 요청되는 대표적인 리더십에 담긴 가치들 중 ‘인본’, ‘민주시민’, ‘창조·융합’을 가능하게 하는 실천적 토대는 바로 ‘성찰’에 있다고 하겠다.

리더의 자질에 관한 현대사회의 고민 가운데 특히 이 ‘성찰적 리더십’과 관련하여 주목할 만한 오랜 사상 중 하나는 유교의 성학(聖學)이다. 성학은 유교적 이상에서 훌륭한 리더가 되는 길에 집중한 고심과 신념의 결정체라고 할 수 있다. 이 때 성학이 목표로 하는 리더는 단순히 세상을 다스리는 권력을 가진 사람이 아니다. 맹자(孟子)가 말한 군자(君子)의 세 가지 즐거움에도 세

15) 하미승 (2019). 리더십이론과 개발. 서울: 윤성사, 25-28 참조

16) 미래사회가 필요로 하는 창조·융합 민주시민·인본주의 성찰 등의 요소들은 모두 인식의 전환 및 인성 자질과 관련되어 상호 밀접하게 연관되어있는 역량들이라고 할 수 있을 것이다. 미래사회가 필요로 하는 리더십에 관한 보다 자세한 내용은 하미승(2019)를 참조할 것

상을 다스리는 일은 포함되지 않으며,<sup>17)</sup> 『맹자』의 다음 구절은 보다 분명하게 성학을 실현하는 본질적 토대를 어디에 두고 있는가를 말해준다.

넓은 영토와 많은 백성을 군자가 바라기는 하지만 그것들은 그의 즐거움이 아니다.……군자가 본성으로 여기는 것은 사랑[仁]과 의로움[義]과 예의[禮]와 지혜[智]가 마음속에 뿌리 내려서 그 색이 드러남이 얼굴에 맑게 나타나고 등에 가득하며 사체(四體)에 퍼져서 굳이 말하지 않아도 사지에 펼쳐진다.<sup>18)</sup>

위의 구절을 통해 성학의 목표는 인의예지(仁義禮智)가 체화되어 그 사람의 모습과 행실에서 무르익은 덕성이 그대로 드러나는 데에 기초하고 있음을 알 수 있다. 그렇다면 유교에서 주장하는 왕도(王道) 정치 역시 개인의 인격수양의 완성인 성학을 전제로 했을 때 가능한 것이 된다. 올바른 인격을 갖추지 못한 지도자가 이상사회를 성취하기란 불가능하기 때문이다.<sup>19)</sup> 따라서 성학은 덕성이 체화된 인격의 실현과 그로 말미암은 왕도정치의 구현으로서, 리더의 진정성을 통한 혁신의 길이라고 할 수 있다.

성학의 이 같은 특성은 기존의 리더십이론들의 한계를 유기적으로 조망할 수 있게 한다. 예컨대 ‘변혁적 리더십(transformational leadership)’<sup>20)</sup>에서 내면의 진정성과 진실함이 결여되어 있고 언행의 심각한 괴리가 존재한다는 문제와 ‘카리스마적 리더십(charismatic leadership)’<sup>21)</sup>이 왕왕 자기도취적인 경

17) 『孟子』, 「盡心」: 孟子曰 君子有三樂, 而王天下不與存焉.

18) 『孟子』, 「盡心」: 孟子曰 君子有三樂 而王天下不與存焉.……君子所性, 仁義禮智根於心, 其生色也, 晬然見於面, 盎於背, 施於四體, 四體不言而喻.

19) 김기현 (2014). 선비의 수양학. 파주: 서해문집, 21-22. 김기현은 선비학의 본령으로서 성학을 강조하였다. 이 때 성학이 말하는 인격수양은 피상적인 수양만을 말하는 것이 아니라 인간과 자연에 대한 인식, 인간의 고유한 본질에 대해 탐구하고 답변된 내용을 자신의 삶 속에서 실천하는 것 등을 통합적으로 포함하고 있음을 밝히고 있다.

20) 변혁적 리더십(transformational leadership)은 2차 산업사회에서 3차 산업사회로 넘어가는 시점에서 발생한 것으로 베스(B.Bass)에 의해 체계화되었다. 기존의 거래적 리더십이 안정적인 성과와 거래적인 관계에 치중하고 있다는 점을 비판하고, 구성원들의 가치 체계를 변혁시켜 장기적으로 혁신을 자극하는 리더십이 필요하다고 주장하였다.

향성을 띄며 결국 리더 자신의 영달을 추구한다는 회의적인 물음들과 관련 하여, 일종의 연속적·통합적인 실마리를 제공할 수 있다는 점이다. 이러한 가능성과 관련하여 김동민은 ‘공자의 관계중심 리더십(relationship-based leadership)’은 ‘진정성 리더십(authentic leadership)’<sup>22)</sup>에서 말하는 리더의 진정성을 통해 ‘변혁적 리더십’의 문제점을 해결할 수 있는 발전적 방법을 보여 주고 있으며, 또한 여기에는 다양한 구체적인 사례들이 포함되어 있기 때문에 ‘상황적 리더십(situational leadership)’<sup>23)</sup>과 ‘진정성 리더십’의 보완적 구축 근거로 활용될 수 있을 것이라고 분석한 바 있다.<sup>24)</sup>

주지하다시피 공자사상은 관계의 조화에 주된 관심을 두고 있었다. 유교적 리더십 구조가 제시되고 있는 『대학(大學)』의 ‘수신제가치국평천하(修身齊

- 21) 막스 베버(Max Weber)는 『경제와 사회(Economy and Society)』에서 권위(authority)의 사회적 유형을 카리스마적 권위, 전통적 권위, 합리적·합법적 권위로 유형화하였는데, 그 중 카리스마적 권위는 보통 사람과 구별되는 비범한 능력이나 자질에 바탕한다고 보았다. 카리스마적 리더십(charismatic leadership)은 개인의 매력이나 천부적인 역량에 바탕을 둔 리더십으로 하우스(Robert House)와 베스(B. Bass) 등에 의해 정립된 이론이다. 카리스마는 리더에 대한 호감에 따른 충성도로 인해 높은 성과를 달성하게 하지만, 리더가 자신의 영달을 위하여 이용하거나 비판을 허용하지 않는 문화, 지나친 자신확신으로 인한 무모한 추진 등 부정적인 측면도 다수의 사례연구를 통해 제기되었다.
- 22) 진정성 리더십(authentic leadership)은 종종 카리스마적 리더십과 대비되어 논의되는데, 진정성은 자신의 내면의 생각과 감정, 가치관 등에 일치되도록 행동하는 것을 말한다. 진정성은 자기인식(self-awareness)과 자기규제(self-regulation)의 두 가지 요소에 바탕하며, 진정성 리더십은 리더가 추구하는 가치와 양심에 토대한 신뢰를 구축하고자 하며, 정직성·진실성·도덕성·관계적 투명성·균형적 의사결정 등을 핵심요소로 한다.
- 23) 상황적 리더십(situational leadership)은 허쉬(Paul Hersey)와 블랜차드(Ken Blanchard)에 의해, 리더의 유형과 리더십의 효과성 사이의 상황변수에 주목하여 제시된 이론이다. 행동이론의 관점에서 리더의 유형을 지시형(Telling)·설득형(Selling)·참여형(Participation)·위임형(Delegating)으로 나누고, 상황변수로 팔로워의 유형을 미성숙형·심리성숙형·지무성숙형·통합성숙형으로 구분하여 상황변수에 적합한 리더십 유형을 연계하는 것이 필요하다고 주장하였다.
- 24) 김동민 (2014). 공자의 관계중심 리더십(relationship-based leadership)과 현대 리더십의 접목과 그 학술적 의의. 大同哲學, 68, 54-55. 김동민은 유학과 리더십 이론과의 융·복합적 연구를 선구적으로 시도한 바 있는데, 관련 논문으로는 김동민 (2008). 한국 유학의 리더십과 그 현대적 특징 - 持敬에서 至善로, 지혜의 리더십, 한국철학논집, 23, 김동민 (2014), 변혁적 리더십(Transformational Leadership)에서 본 유학적 리더십(Confucian Leadership)의 현대적 가치, 동양철학, 41. 등이 있다.

家(治國平天下)’에서도 관계의 확장에 있어서 건강한 자기 수양을 근간으로 하고 있다는 것을 볼 수 있다. 관계의 조화에 기초한 자기수양이라는 학문적 특성은 근래 새롭게 제시된 미래사회에 필요한 리더십 가운데 ‘성찰적 리더십(reflective leadership)’과 다시 만나게 된다.

‘성찰적 리더십’은 리더들이 마치 팔로워들이 잘못된 생각과 행동을 하기 때문에 조직이나 사회가 발전하지 못하는 것으로 착각하고 팔로워에 대한 장악력만 중시하는 세태로부터 요청된 것이다. 성찰적 리더십이란 리더 자신의 가치관, 방향성, 사고방식, 능력, 행동양식을 스스로 되돌아보고 수정·개선할 줄 아는 리더십이다. 곧 자신에 대해 지속적으로 반성하면서 현 상태를 바람직한 상태로 혁신해나가는 리더이다.<sup>25)</sup>

자기성찰을 통해 보다 바람직한 방향으로 혁신해나가는 태도는 퇴계가 『고경중마방』의 첫 번째 내용으로 삼은 탕(湯)임금의 「반명(盤銘)」, 즉 세숫대야에 새겨진 ‘날마다 새로워지리라는 다짐’<sup>26)</sup>과 다르지 않다. 이는 서두에서 언급한 오만증후군의 마비 상태를 치유하는 데에도 필요한 근원처방이라고 할 수 있을 것이다. 이어서 『고경중마방』에 수록된 두 번째 글인 무왕(武王)의 「석사단명(席四端銘)」은 날로 새로워지기 위해서는 일상에서 매사 고경에 비추어 중마하는 태도가 필요함을 새기고 있다.

안락할 때에도 반듯이 삼가며, 후회할만한 일을 행하지 말라. 뒤척이는 사이에도 반드시 기억해야 한다. 은나라 거울이 멀지 않으니, 그대가 하는 일을 비추어보라.<sup>27)</sup>

25) 이 때 성찰의 구체적인 내용은 리더십의 근본이라고 할 수 있는 ‘인본주의적 리더십(humanistic leadership)’에서 추구하는 내용들이 잘 실천되고 있는가에 대한 반성이 될 수 있을 것이다. 인본주의적 리더십은 구성원의 인격을 존중하고, 진심으로 사랑하며, 구성원의 의사가 존중될 수 있도록 조직의 구조와 과정을 설계해야하며, 직무에 대한 자율성을 부여하고, 인간다운 삶을 영위할 수 있는 여건과 실질적인 복지를 통해 풍요로운 생활이 가능하도록 하는 역할을 말한다. 하미승 (2019, 361-366)

26) 李滉 編著 (1607). 『古鏡重磨方』 「盤銘: 苟日新, 日日新, 又日新. 원문은 『大學章句』 등에 실려 있다.

27) 李滉 編著 (1607). 『古鏡重磨方』 「席四端銘: 安樂必敬, 無行可悔. 一反一側, 亦不可不志. 殷

위의 「석사단명」에는 후회할만한 일을 행하지 않기 위해서 편안할 때조차 삼갈[敬] 수 있도록 항상 깨어있음[常惺惺]을 유지하려는 무왕의 결기가 드러난다. 주지하다시피 무왕은 은(殷)나라 폭군 주(紂)를 몰아내고 세운 주나라의 2대 왕이다. 왕조 수립 초반이라는 불안정한 상황에서 먼저 자기 스스로를 경계하기 위하여 ‘은나라의 거울[殷鑑]’을 빗대어 도구로 삼는 무왕의 성찰적 태도를 볼 수 있다.

일종의 은유로 쓰인 ‘거울’은 어떤 사물을 그대로 드러내거나 보여주는 것을 의미하기도 하지만, 모범이나 교훈이 될 만한 본보기의 뜻으로 사용되기도 한다. 거울의 기원이 되는 물거울[水鏡]은 동양의 경우 ‘맑은 거울과 고요한 물’이라는 ‘명경지수(明鏡止水)’의 심층적이고 이상적인 마음상태를 가리키는 의미로 유전되어 쓰였다. 맑고 깨끗한 이상적인 심성은 곧 범인들의 마음을 밝히는 거울[鑑]에 비유되어 ‘귀감, 본보기’로 풀이되는 것이다.<sup>28)</sup> 정자(程子)가 “성인(聖人)의 마음은 명경지수이다.”<sup>29)</sup>라고 한 것을 떠올리면, 자신의 일상을 매사 고경(古鏡)에 비추어가며 새겨졌던 노년의 퇴계의 학문이 진실로 성학의 이상과 실천을 향하여 응집되고 있었음을 알 수 있다.

『고경중마방』과 더불어 자신이 제자들에게 보냈던 편지들을 모아서 편집한 『자성록』 역시 퇴계가 스스로를 성찰하기 위한 노력의 진정성을 엿볼 수 있게 한다. 퇴계는 58세 무렵 엮은 『자성록』의 머리말에 다음과 같이 썼다.

옛사람들이 말을 함부로 하지 않은 것은 실천이 미치지 못함을 부끄러워했기 때문이다. 지금 벗들과 더불어 학문을 강구함에 말을 하게 되는 것은 부득이 한 것이지만, 스스로 그 부끄러움을 이기지 못하겠다. 하물며 이미 말한 뒤에 상대방은 잊지 않았는데 내가 잊은 것이 있는가 하면, 상대방과 내가 모두 잊어버린 것도 있다.……그 동안 옛 상자를 꺼내 남아있는 편지

鑑不遠 視爾所代. 원문은 『大戴禮記』 등에 실려 있다. 이하 『고경중마방』에 수록된 내용의 번역은 모두 이광호 외 옮김 (2019). 퇴계 선생이 엮은 옛 사람들의 마음 닦기. 서울: 학자원을 참조하고 필자가 약간의 수정을 가하였다.

28) 최재목 (2009). 退溪思想과 ‘거울’의 隱喻. 陽明學, 24, 272-273.

29) 李珣 (1814), 栗谷先生全書, 卷26, 『聖學輯要』, 「修己功效: 程子曰……聖人之心, 明鏡止水.

의 원고를 베껴 책상 틈에 두고 때때로 살펴보고 거듭 반성하기를 그치지 않았다.…… 30)

퇴계는 말을 함부로 하지 않기 위해서 자신이 썼던 편지들을 모아 책상 곁에 두고 잊지 않으려는 노력을 기울였다. 말과 행동은 관계 속에서 자신을 드러내는 총체이자 상대와의 직접적인 상호작용이기도 하다. 더욱이 실천으로 이어지지 않는 말은 상호간의 존중과 신뢰를 약화시키기 때문에 종종 조직 내에서 구성원들이 느끼는 안정감을 저해하는 습관적 요인이 된다. 언행의 불일치는 조직 내에서 주로 리더나 상사에 의해 때때로 별다른 문제의식 없이 일어나는데, 구성원들이 조직에 대하여 느끼는 '안정감'의 영향력과 관련하여 주요하게 성찰해볼 수 있는 대목이다. 『자성록』에 담긴 글들이 편지임을 감안하면 이는 상대와 나눈 말에 대한 책임감을 무겁게 여긴 것이고, 상대를 존중하는 공경과 정성스러운 마음자세로부터 기인하는 것이다. 더욱이 편지의 대상들이 대부분 아랫사람으로 분류되는 제자들임을 감안하면 리더이자 어른으로서 퇴계가 보여주는 일관된 존중의 태도는 오늘날 수직적·권위적·자기중심적인 리더십 문제에 있어 주목할 필요가 있는 사례이다.

또한 『언행록(言行錄)』에는 다른 사람을 향한 퇴계의 사랑과 존중의 안정된 마음이 묻어나는 실천의 기록들을 다수 찾아볼 수 있다.

무릇 사람들과 온종일 이야기할 때에는 간절하고 측은히 여기시는 마음이 갈수록 더해갔다. 그래서 혹 남의 말이 마음에 맞지 않는다 하더라도 말이나 얼굴빛이 변하는 일이 없으셨고, 그렇다고 또한 거만하거나 희롱하거나 업신여기는 마음도 없으셨다.<sup>31)</sup>

30) 『退溪先生續集』 卷8. 「自省錄(序)」: 古者言之不出, 恥躬之不逮也. 今與朋友講究往復, 其言之出, 有不得已者, 已自不勝其愧矣. 況既言之後, 有彼不忘而我忘者, 有彼我俱忘者. …… 間數故篋手寫書藁之存者, 置之几間, 時閱而屢省.

31) 『退溪先生言行』 卷2. 「三起居語默之節」: 凡與人終日商論, 懇則之意, 愈久愈篤, 就有未合, 未嘗變其辭色, 亦未嘗有傲有訛侮之意. 【禹性傳】

선생은 사람을 대하는 것이 매우 너그러워 큰 허물이 없으면 절교하지 않고 모두 용서하여 그가 스스로 고쳐 착하게 되기를 바랐다.<sup>32)</sup>

고경을 통한 성찰의 자세는 인간다움의 이상을 실현하려는 열정, 자신의 존엄을 지키는 삶을 향한 신념, 상대를 아끼고 존중하는 사랑의 감정이 통합적으로 깃들어 실천될 수 있는 것임을 살펴보았다. 인(仁)으로 집약되는 사랑과 존중의 마음을 함양하려는 노력은 곧 서로를 지킬 수 있는 안정감 있는 사회를 향하는 리더십 교육의 목적과도 부합한다. 이는 우리가 속한 조직과 집단, 사회의 분위기를 주체적으로 형성해나가는 실천의 리더십이라고 할 것이다. 그리고 그 실천은 끊임없는 자기성찰적인 자세와 태도에서 시작한다고 하겠다.

#### IV. 중마(重磨)와 되새김질하는 공부

유교적 거울의 은유에는 모범, 본보기로서 비추어보는 큰 거울의 의미도 있지만 내 안에 있는 실마리[端]로서의 작은 거울[明德]도 있다.<sup>33)</sup> 내 안에 있는 작은 거울을 평상시 얼마나 잘 닦았느냐에 따라 자신이 보고 듣고 접하는 일상이 다르게 채워질 뿐만 아니라 자신이 속한 집단의 분위기 또한 거울의 상태와 유사하게 만들어지게 된다. 피할 수 없는 ‘관계’라는 삶의 조건 하에서, 지극히 개인적인 수신(修身)은 사실상 공적 영역의 일부로서 밀접하게 교차되어 있는 것이다. 이는 곧 『대학(大學)』의 삼강령(三綱領)이 자신의 거울을 밝

32) 『退溪先生言行』 卷3 「一 交際: 先生待人, 甚恕, 苟無大故者, 則未嘗絕之, 皆容而教之, 冀其遷改而自新焉. 【金誠一】

33) 앞서 인용한 바 있는 최재목의 거울의 은유와 관련한 연구에서도 이 점을 밝히고 있다. “퇴계의 거울의 은유에는 내 내면의 작은 거울인 밝은 덕성, 그리고 그것을 비출 수 있는 큰 거울인 자연의 이치와 그것을 잘 서술하고 있는 성현의 말씀이 중첩되어 있다. 따라서 ‘나’의 덕성을 큰 거울과 성현의 말씀에 비추어 봄으로써 항상 자신을 일신시켜가고자 했다.” 최재목 (2009, 285).



히는 명명덕(明明德)으로부터 신민 혹은 친민(新民)·지어지선(止於至善)으로 연결되고, 팔조목(八條目) 역시 격물(格物)·치지(致知)·성의(誠意)·정심(正心)·수신(修身)·제가(齊家)·치국(治國)·평천하(平天下)로 유기적으로 교차되고 확장되어지는 논리와 같다.

따라서 리더십의 발현이 극대화되는 제가 치국 평천하의 관건은 일련의 수신의 과정에서 도모된다고 하겠다. 내 거울이 깨끗하면 다른 사람의 자질과 역량도 맑게 비출 수 있지만 내 거울이 지저분하고 위태롭다면 이유 없는 미움, 시기, 질투, 혐오, 편견 등으로 상대를 왜곡하여 비출 가능성이 커지는 것과 같다. 아무리 선하고 능력 있는 사람을 만나더라도 어긋나고 왜곡된 거울을 통하면 순식간에 반목의 대상으로 만들어버리는 우를 범한다. 더욱이 리더의 자리에서 이와 같은 의심과 욕심, 시기심의 거울로 직원들을 비추고 어긋나게 응대한다면 그 조직은 불신과 불안의 분위기가 팽배하게 될 것이다. 상호 간의 신뢰와 존경, 소속감, 안정감 및 유대감이 결여된 불안한 조직문화에서는 창의적인 시도나 헌신적으로 역량을 펼칠 의욕은 상실될 가능성이 크다. 개인의 녹슨 거울은 결국 소통을 가로막고 공적 영역을 병들게 하는데 일조하게 된다.

사회생활 속에서 소통의 문제와 관련하여, 에이미 에드먼슨(Amy C. Edmondson)은 조직 내에서 자신의 생각이나 우려, 질문 등을 자유롭게 꺼내지 못하는 것은 ‘인간관계에 대한 두려움 탓’이라고 지적한 바 있다. 불편해질 인간관계나 편견을 듣거나 동료에게 잘못 보이지는 않을지 등이 두려워서 침묵을 선택하는 것이다. 침묵의 분위기가 만연한 조직은 구성원 간의 정서적 친밀감이나 신뢰가 형성되지 않았다는 것을 반증한다. 관계에 대한 두려움과 침묵의 분위기는 리더그룹이 생각하는 것보다 그 폐해가 심각하다. 침묵은 눈에 보이지 않는 두려움의 크기에 비례하여 조직의 크고 작은 문제 역시 불어나고 있다는 것을 눈치 채기 어렵게 만들기 때문이다. 에드먼슨은 ‘심리적 안정감(psychological safety)’을 ‘인간관계의 위협으로부터 근무 환경이 안전하다고 믿는 마음’이라고 정의했다. 이것은 구성원이 서로를 진심으로 신뢰하고

존중하며 자기 생각을 솔직히 나눌 때 형성된다. 또한 에드먼슨의 연구결과는 ‘심리적 안정감’이란 구성원 개인의 성격적 특성이 아니기 때문에 각 팀의 리더가 만들어갈 수도 있고 또 구성원 전체의 부단한 노력으로 이루어질 수도 있다는 점을 보여준다.<sup>34)</sup> 사람은 불안함보다는 안정감을, 미움과 질투보다는 호감과 사랑을 희구한다. 우리가 바라는 조직의 분위기가 두려움이 아니라 안정감에 있다면, 우리는 우리 자신부터 어딘가의 리더로서, 팔로워로서 신뢰와 존중의 품성을 기르고 실천에 노력을 기울여야할 것이다. 이는 오늘날 넓은 의미의 리더십 교육이 지향해야할 가치이자 인성교육과의 접점이기도 하다.

서로를 배척하거나 함부로 대하지 않고 지켜주고 응원하고 있다는 심리적 안정감의 형성은 리더를 중심으로 구성원 모두의 인식 변화와 실천의 노력으로 가능한 것이다. 이 때 상대를 향한 애정에 기반 한 마음은 결국 일상에서의 말과 행동, 태도에 드러난다. 『고경중마방』 역시 마음 닦기에 있어 언행에 매우 주목하고 있으며, 오늘날 인성·리더십 교육에서도 시대를 넘어 보편적으로 적용할 수 있는 고전명구들을 다수 찾아볼 수 있다. 현대적 활용을 위한 기초 연구로서, 『고경중마방』의 내용 중 현대사회가 필요로 하는 리더의 자질과 덕목에 관한 탐구주제를 분류하여 보면 다음과 같다.

‘성찰적 리더십’ 교육을 위한 『古鏡重磨方』의 탐구주제 예시

제목	저자	탐구주제 : 리더의 자질	미래인재 핵심역량(4C)
반명(盤銘)	탕(湯)	성찰과 혁신	창의성
금인명(金人銘)	무왕(武王)	겸손함과 언행의 삼감	의사소통
좌우명(座右銘)	최원(崔瑗)	겸손함과 온화함	의사소통
화명(和銘)	오징(吳澄)	온화함	협력능력 의사소통

34) Edmondson, A. C. (2018). The Fearless Organization. 최윤영 옮김(2020). 두려움 없는 조직. 파주: 다산북스, 41~44.

좌우명(座右銘)	백거이(白居易)	오만함의 경계와 성찰	의사소통 비판적 사고
속좌우명(續座右銘)	이지(李至)		
동명(東銘)	장재(張載)	오만함과 무지의 경계	
좌우명(座右銘)	범충(范沖)	언행의 경계 시청언동(視聽言動)의 경계	비판적 사고 의사소통 협력능력
창명(窓銘)	주희(朱熹)		
사물잠(四勿箴)	정이(程頤)		
오잠(五箴)	한유(韓愈)	일상의 성찰과 실천	비판적 사고 의사소통 협력능력 창의성
좌우명(座右銘)	장역(張繹)		
속흥야매잠(夙興夜寐箴)	진백(陳柏)		
고재명(顧齋銘)	장식(張栻)		
경재명(敬齋銘)	장식(張栻)		
경명(敬銘)	오징(吳澄)	공경함	비판적 사고 창의성

위의 예시에서 제시한 『고경중마방』의 주제들은 미래사회의 리더에게 필요한 자질인 혁신, 온화함, 겸손의 가치를 탐구하고 사색할 수 있는 소재가 될 수 있음을 보여준다. 되새김질을 위하여 엮어진 『고경중마방』에 수록된 글들은 기본적으로 자기 성찰에 기초하여 비판적 사고, 창의성, 의사소통, 협력능력으로 확장 발전해나갈 수 있음을 역설하고 있다.

중마(重磨)에서 ‘중’은 ‘거듭한다’는 뜻으로 중마는 말 그대로 끊임없는 성찰을 의미한다. 끊임없다는 것은 곧 고경에 비추어 자신의 일상에 적용하는 것일 때 가능하다. 『고경중마방』이 수록한 잠·명·찬의 내용들이 일상에서 손쉽게 접하는 도구들에 새겨졌던 것도, 노래처럼 외우기 용이한 운문의 형식에 맞추어진 까닭도 바로 수신의 실천을 향한 노력에 맞추어진 것이다. 『고경중마방』은 일종의 잠언집이자 시집이라고도 할 수 있는데, 시는 화자의 깊은 ‘되새김질’을 통해 정제된 정수와도 같다. 고경중마는 글쓴이의 성찰과 깨달음의 깊이에 도달하려는 노력이며, 곧 인성기반 리더십이 추구하는 덕성의 ‘주체적 내면화’ 과정이다. 또한 이 과정에서 형성되는 안정감은 개인과 집단

이 공존할 수 있는 건강한 자존감 및 정체성과 직결된다. 퇴세김질은 공자가 말한 ‘위기지학(爲己之學)’과 ‘위인지학(爲人之學)’<sup>35)</sup>을 가르치는 주요한 갈림길이며, 주체성을 잃지 않는 배움의 길이다.

이 때 현대사회에 필요한 주체적 중마의 길에는 민주시민적 덕성과의 접점을 찾는 과정도 간과되어서는 안 된다. 성찰적 리더십의 기초가 되는 ‘퇴세김질하는 공부’는 세계경제포럼(WEF)이 제시한 미래사회의 인재에게 필요한 자질 중 하나인 ‘비판적 사고’와도 연결된다.<sup>36)</sup> 비판적 사고는 공부의 과정에서 지나치게 자의적으로 해석한 것은 없는지, 혹은 권위에 의해 맹목적·강박적으로 강요되고 있는 것은 아닌지 등을 경계하는 역할을 할 수 있다. 고경에 중마가 붙은 것은 옛 거울을 보는데 그것을 있는 그대로 주입하거나 강박적으로 받아들이는 것이 아니라 ‘퇴세김질 하는 과정’ 자체를 중시하는 교육적 의미가 담겨있다고 할 것이다.

그렇다면 안정감을 추구하는 조직 문화는 리더는 솔선수범하고 팔로워 역시 주체적인 관심을 가지는 등 구성원 모두가 자발적으로 고경중마하는 노력이 지속될 때 실현될 수 있을 것이다. 또한 고경중마하는 리더십교육의 기초는 나의 상태[condition]를 가급적 최선으로 유지하고 이를 바탕으로 서로를 대하는 일상적 공경에 있다는 점을 간과하지 말아야 한다. 이 때 나의 상태란 몸과 마음의 건강과 평정을 의미한다. 몸과 마음의 유기적인 관계를 볼 때 몸의 이상은 마음과 태도에 영향을 미칠 수 있고 마음의 치우침은 몸의 균형과 언행에 영향을 끼칠 수 있기 때문이다. 이것은 평상시 마음의 거울을 잘 닦으며 몸이 너무 피로하거나 지치지 않도록 하여 심신이 조화롭고 여유가 있을 때 다른 사람에게도 잘 할 수 있는 것과 같은 이치이다. 퇴계 역시 문인들과의

35) 『論語』「憲問」：子曰 “古之學者爲己，今之學者爲人。”

36) 세계경제포럼(WEF)은 ‘미래인재의 핵심역량(4C)’으로 비판적 사고(Critical thinking)·창의성(Creativity)·의사소통(Communication)·협력능력(Collaboration)을 제시한 바 있다. 교육부 (2018). 민주시민교육 활성화를 위한 종합계획. 2-3.

서신을 주고받으며 학문의 과정에서 속박과 괴로움, 조급함 등이 지속성을 해칠 수 있음을 주목하고 경계한 바 있다.

구속하면 몸(氣體)이 피곤하고 손상되어 싫어하면서 괴로워하는 마음이 생기고, 너무 박절하면 정신(心神)이 번거롭고 조급해지므로 편안하지 못하니, 이 때문에 오래 지속하기 어려운 것이다.<sup>37)</sup>

학자군주로 알려진 정조의 언행이 기록된 「일득록(日得錄)」에서도 정조가 교육에 있어 ‘과정’이 중요함을 강조한 것을 볼 수 있다.

상이 이르기를, “공부를 하는 데는 과정이 가장 중요하다. 다만 나이 어린 사람을 교도하는 방법은 항상 폭 젖어 들게 하고 몰아대지 않아서 쓰고 외우는(記誦) 데에만 얽매이지 않도록 해야 한다. 그렇게 해야 활발하고 정대한 기상을 기를 수 있다.” 하였다.<sup>38)</sup>

소의 되새김질이 소화를 돕고 정기와 근기를 길러내듯이, 고전에 기반 한 리더십교육은 고경의 명구들을 주체적으로 ‘되새김질 하는 공부’를 통한 ‘중마의 과정’ 자체에 보다 포용적인 관심을 기울여야 할 것이다. 위의 문목에서 퇴계가 지적하고 있는 것처럼 인성을 닦는 학문에 있어서는 ‘지속성’이 매우 중요하기 때문이다. 퇴계 스스로 노년에 이르러서도 『고경중마방』, 『자성록』 등을 지어 지속적으로 경계하고 되새김질 하는 ‘성찰적 리더십’을 몸소 보여 주었기에 국왕이나 학자들뿐만 아니라 주변 사람들에게도 존경받는 리더가 될 수 있었을 것이다. 퇴계는 자신의 마음을 비추어볼 옛 잠·명·찬을 손수 골라 쓰고 ‘고경중마방’이라는 뜻을 담아 다음과 같이 시를 지었다.

37) 『退溪先生文集』卷36, 「答李宏仲問目」: 如何繫則氣體勞傷而生厭苦, 太迫切則心神散亂而不寧帖, 所以難久也.

38) 正祖, 『弘齋全書』卷165, 「日得錄-文學」: 工夫最貴課程, 而但冲年導迪之道, 常使優游不迫, 不專拘束於記誦然後, 方可養得活潑正大底氣象.

옛 거울이 오랫동안 묻혀 있었기에  
 거듭 닦아도 빛이 잘 나지 않지만  
 밝은 바탕이야 그래도 흐려지지 않는 법  
 옛 선현들이 방법을 남기셨다네.  
 인생이란 노소를 가릴 것 없이  
 스스로 노력하여 같고 닦음이 귀하다.  
 위나라 무공은 아흔 다섯 살에  
 아름다운 글을 규장에 새겨 간직했다네.<sup>39)</sup>

퇴계의 문하생이던 정구는 1607년 『고경중마방』을 간행하며 책의 마지막  
 에 퇴계의 위의 시를 신고 이어 발문(跋文)을 지어 “요즘 사람들 가운데 어려  
 서부터 자포자기하는 사람은 물론이거니와 늙어서 힘쓰지 않는 사람도 그만  
 일 뿐이니 어찌 슬프지 아니한가! 선생의 시는 실로 거울을 닦는 지극한 방법  
 이다.”<sup>40)</sup>라고 하였다. 퇴계는 『고경중마방』을 통해 되새김질 하는 공부는 지  
 위와 노소를 구분하지 않고 모두가 일생동안 노력해야하는 것임을 실천으로  
 보여주었다. 이상으로 ‘고경(古鏡)’에 비추어 재해석해본 ‘성찰적 리더십’은  
 오늘날 리더이자 팔로워인 현대인들이 충분히 사색해볼만한 교육적 의의를  
 가진다고 하겠다.

## V. 교육적 의미와 현대적 의의

유학은 사람다운 세상을 실현하기 위해서 ‘성찰적 태도’를 중심으로 하는  
 ‘성학(聖學)’의 연구와 실천에 많은 노력을 기울여왔다. 퇴계의 『성학십도(聖  
 學十圖)』, 율곡의 『성학집요(聖學輯要)』 등에서 집약적으로 밝히고 있는 ‘성

39) 『退溪先生續集』 卷2, 「題古鏡重磨方」: 古鏡久埋沒, 重磨未易光. 本明尚不昧, 往哲有遺方. 人生無老少, 此事貴自強. 衛公九十五, 懿戒存圭璋

40) 李滉 編著 (1607). 『古鏡重磨方』. 安東都護府, 鄭述, 「古鏡重磨方跋」: 今人少而自棄者固不足云, 老而不力者亦已矣, 夫寧不哀哉! 先生之詩實亦磨鏡之至方也哉

학’ 역시 리더의 가장 기본 자질로서 인격의 함양, 마음 바탕을 닦는 일과 수신(修身)을 기본으로 하고 있다는 것은 우연이나 관념적인 이상이 아니다. 오늘날 리더십 분야에서 미래사회의 리더십으로 강조되고 있는 ‘성찰적 리더십’과 인성기반-리더십교육의 사회적 요청이 유학의 오랜 고민의 산물들과 직접적으로 관련될 수 있는 까닭도 여기에 있다. 이에 실천적인 기초로 사색되고 활용될 수 있는 고경 중의 하나가 바로 퇴계가 스스로를 경계하기 위해 손수 써서 엮은 『고경중마방』이라고 할 수 있을 것이다.

리더십과 관련하여 현대사회에서 제기되고 있는 공감능력과 역사사지의 마비 증상을 동반하는 ‘오만증후군’의 문제에 있어서도 자기 마음을 닦고 맑게 돌보는 ‘수신의 리더십’은 실제로 유의미한 사색의 주제이자 일종의 근원 처방이 될 수 있다. 특히 현대사회가 필요로 하는 일상적·실천적 리더십의 관건이 자기주도적으로 행해지는 끊임없는 성찰이라고 할 때, 시적 정수와 엮은 이의 진심이 오롯이 담긴 『고경중마방』은 성찰적 리더십 교육에 있어 ‘되새김질하는 공부’의 본보기로 활용할 수 있는 가치가 있다고 생각된다. 『고경중마방』의 사례를 통해 재고해본 인성기반-리더십교육은 큰 거울에 비추어 나의 작은 거울을 끊임없이 닦고 새로이 해나가는 수신의 현대적 적용이자 실천이라고 할 수 있을 것이다.

**【주제어】** 퇴계, 고경중마방, 성찰적 리더십, 리더십 교육, 되새김공부

[참고문헌]

- 김기현 (2014). 선비의 수양학. 파주: 서해문집.
- 김동민 (2014). 공자의 관계중심 리더십(relationship-based leadership)과 현대 리더십의 접목과 그 학술적 의의. 大同哲學, 68, 29-59.
- 김미영 (2020). 코로나19로 인한 대학 글쓰기 강좌의 원격화상수업화에 따른 문제점과 대응책 - 2020학년도 1학기 홍익대 <논리적 사고와 글쓰기> 강좌의 사례를 중심으로. 인문과학, 120, 5-49.
- 김성훈 (2009). 古鏡重磨方과 수양론: ‘敬’을 강조한 箴·銘 작품을 중심으로. 崇實語文, 23, 119-139.
- 김윤조 (2019). 箴銘類 산문의 전통과 古鏡重磨方. 大東漢文學, 59, 195-239.
- 김종철 (2015). ‘箴銘’에 나타나는 소통의 유형과 그 의미. 東方漢文學, 65, 181-196.
- 교육부 (2020). 제2차 인성교육 종합계획(2021~2025).
- 교육부 (2018). 민주시민교육 활성화를 위한 종합계획.
- 박영민, 이성흠 (2020). 대학 교양교육에서 고경중미방(古鏡重磨方)을 활용한 인성역량 함양 방안 탐색, 퇴계학논집, 27, 7-40.
- 신승환 (2019). 디지털 시대의 인간이해와 인문학. 인문과학, 116, 167-196.
- 이광호 외 옮김 (2019). 퇴계 선생이 엮은 옛 사람들의 마음 닦기. 서울: 학자원.
- 이동환, 홍다현, 전종우 (2019). 사고경향, 설득지식, 오만증후군이 노스텔지어 인식과 영화 태도에 미치는 영향. 광과학연구, 30(4), 159-199.
- 이영섭, 안남일 (2017). 중국(中國) 고전(古典)의 상호텍스트성 시론(試論). 인문과학, 110, 37-73.
- 李珣 (1814). 栗谷先生全書, 卷26. 한국고전번역원 한국고전종합DB.
- 李滉 編著 (1607). 古鏡重磨方, 安東都護府. 서울대학교 규장각 소장본.
- 李滉 (1843). 退溪先生文集, 卷36. 한국고전번역원 한국고전종합DB.
- 임기영 (2013). 古鏡重磨方의 간행과 판본. 서지학연구, 56, 213-247.
- 莊獻世子 (1814). 凌虛閣變稿, 卷1. 한국고전번역원 한국고전종합DB.
- 정석태 編著 (2005). 退溪先生年表月日條錄. 서울: 퇴계학연구원.
- 正祖 (1814). 弘齋全書, 卷165. 한국고전번역원 한국고전종합DB.
- 趙穆 (1666). 月川先生文集, 年譜. 한국고전번역원 한국고전종합DB.
- 최재목 (2009). 退溪思想과 ‘거울’의 隱喻. 陽明學, 24, 265-311.
- 하미승 (2019). 리더십 이론과 개발. 서울: 윤성사.
- Edmondson, A. C. (2018). The Fearless Organization. 최윤영 옮김 (2020). 두려움 없는 조



직. 파주: 다산북스

Owen, D., Davidson, J. (2009). Hubris syndrome: An acquired personality disorder? A study of US Presidents and UK Prime Ministers over the last 100 years. *Brain*, 132(5), 1396-1406.

Steve Jobs (2016), 출처: <https://youtu.be/ny0WDSREbqU>

書經

論語

孟子

大學

## [국문초록]

조직이나 사회문제의 해결을 위해서는 구성원 모두의 인식과 실천이 중요하지만 그 중에서도 리더의 역할에 보다 주목하지 않을 수 없다. 대체로 조직과 집단의 문화에는 리더의 영향력이 클 수밖에 없기 때문이다. 그러나 리더의 자질과 역량, 즉 리더십에 대한 접근은 특정한 지위에만 한정되는 것이 아니라 우리 자신 모두에 해당되는 것으로 폭넓게 탐색될 필요가 있다. 현대인은 모두 사회적 존재로서 어떤 집단이나 조직에 속해있거나 언젠가는 속하게 될 수밖에 없는 리더이자 팔로워이기 때문이다. 이것은 리더십이 보다 장기적인 교육으로 모색될 필요를 의미하기도 한다.

미래를 지향하는 사회일수록 알 수 없는 미래사회를 그려나가기 위해 인간이 축적해온 지혜를 돌아본다. 그 가운데 인격의 도야를 인생의 제일 가치로 삼은 유학은 ‘사람다움’ 및 ‘리더다움’에 대한 성찰적 태도를 중심으로 하는 ‘성학(聖學)’의 연구와 실천에 많은 노력을 기울여왔다. 오늘날 리더십 분야에서 새롭게 강조되고 있는 이론 중 하나인 ‘성찰적 리더십’과 인성에 기반한 리더십교육의 필요성은 유학의 오랜 고민의 산물들과 직접적으로 관련될 수 있다. 그 중 실천적인 기초로 사색되고 활용될 수 있는 옛 거울 중에 하나가 바로 퇴계(退溪)가 스스로를 경계하기 위해 손수 써서 엮은 『고경중마방(古鏡重磨方)』이라고 할 수 있을 것이다.

리더십과 관련하여 현대사회에서 제기되고 있는 공감능력과 역지사지의 마비 증상을 동반하는 ‘오만증후군’의 문제에 있어서는 성학(聖學)의 기초가 되는 수신(修身)의 리더십은 실제로 유의미한 사색의 주제이자 처방이 될 수 있다. 특히 현대사회가 필요로 하는 일상적·실천적 리더십의 관건이 자기주도적으로 행해지는 끊임없는 성찰이라고 할 때, 시적 정수와 엮은이의 진심이 오롯이 담긴 『고경중마방』은 ‘성찰적 리더십’ 교육에 있어 ‘되새김질하는 공부’의 본보기로 활용할 수 있는 가치가 있다고 생각된다. 『고경중마방』을 통해 재고해본 인성기반 리더십교육의 한 방향은 날마다 자신을 새로이 해나가는 수신과 혁신의 현대적 적용이자 실천에 있다고 할 수 있을 것이다.

[Abstract]

## A Study on the Educational Meanings of Toegye's *Gogyungjungmabang*(古鏡重磨方) and Reflective Leadership

Yun, Min-Hyang (SungKyunKwan University)

The recognition and contribution of all the members of a society are instrumental in solving organizational or social problems. In this context, leaders play the most influential role. In general, they greatly influence the culture of organizations and groups. However, approaches to leadership need to be extensively explored as their consequences are applicable to all. This is because all modern people are social beings who fall into the category of either leaders or followers, such that they eventually become a part of a group or organization. Furthermore, research related to leadership needs to be approached educationally.

The more future-oriented a society is, the more it reflects on past wisdom. In this aspect, Confucianism has greatly contributed to the research and practice of “Sage Learning(聖學)” that focuses on reflective attitudes toward “humanity” and “leadership.” Newly emphasized theories, such as “reflective leadership” and “personality education,” in leadership studies can be directly related to “Sage Learning.” Among these theories, one of the “old mirrors” that can be considered and used as a practical basis is the *Gogyeongjungmabang*(古鏡重磨方) which Toegye wrote to reflect on himself.

Self-cultivating leadership can constitute a significant theme and prescription for the problem of hubris syndrome. In particular, when the key to daily and practical leadership needed by modern society is self-directed reflection, *Gogyeongjungmabang*, which contains the poetic essence and sincerity of the party involved, constitutes a significant example of “reflective leadership” education. One direction of personality-based leadership education that has been reconsidered through *Gogyeongjungmabang* is the modern application and practice of self-cultivation, which renews its practitioner every day.

**【Keywords】** Toegye, Gokyeongjungmabang, reflective leadership, leadership education, reflective study.

논문투고일: 2021.3.30 / 논문심사일: 2021.4.12 / 게재확정일: 2021.4.22.

**【저자연락처】** lalala@skku.edu