

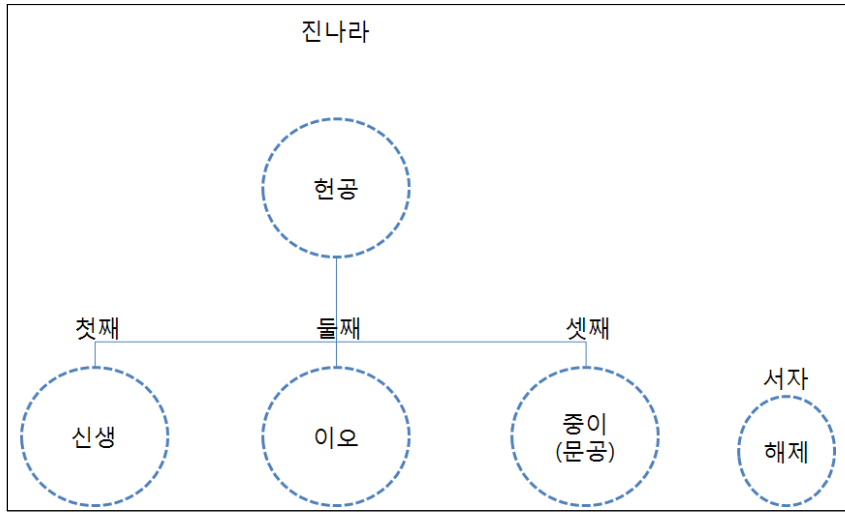
**3차시 진나라 문공의 공원특위 고사와
리더십 영향력 발휘**

학습 내용

1. 가치중심 리더십과 영향력
2. 리더의 가치와 신뢰 리더십
3. 윤리적 행동에 영향을 미치는 요소

■ 공원득위 ■

공원득위 : 원나라를 공벌 나섰다가 위나라를 전쟁 없이 얻게 되었다는 교훈



문공은 춘추시대의 5패(五霸)의 한 사람인 진(晉)나라의 군주(BC 635~BC 628)로, 주나라의 양왕을 복위시키고 초나라의 세력을 부수어 전후 제후들과 동맹을 만들었다. 그리하여 춘추시대의 제 2의 패자가 된 인물이다.

문공은 아버지 현공의 세 아들 중 셋째였다. 현공의 애첩인 여희는 자신의 아들인 해제를 왕위에 올리고 싶어 했다. 여희의 전략으로 왕위를 물려받을 자격이 부여된 큰아들 신생이 자살하는 비극이 발생했다. 이오와 중이는 하는 수 없이 망명의 길을 선택했다. 이때 중이는 어머니의 나라인 적(翟)을 시작으로 무려 여덟 나라를 전전하는 고난에 찬 망명 생활을 보냈다.

중이의 망명은 장장 19년이나 계속되었다. 망명길에 오를 때의 나이가 42세였고, 기나 긴 망명을 끝내고 조국으로 돌아와 최고 통치자의 자리에 올랐을 때의 나이가 61세였다. 장년에 길을 떠나 노년에 돌아온 것이다.

유례없는 고령의 즉위였으나, 문공의 등장은 ‘준비된 집권’이었다. 그는 적(狄), 제(齊), 위(衛), 조(曹), 송(宋), 정(鄭), 초(楚), 진(秦) 등 여러 나라로 거처를 옮기면서 때론 굶주리고 때론 모욕을 참아내면서 아슬아슬하게 위험을 피해 다녔었는데 이는 도피에만 급급한 허송 세월이 아니었다. 그는 각국의 다양한 정치현실을 심도 있게 비교 연구했다. 나아가 귀국에 대비해 미리 정책 청사진의 대강을 마련했다. 적재적소에 등용할 인재에 대한 연구도 게을리 하지 않았다.

그렇기에 귀국하자마자 시행착오 없이 즉각 효율적인 국정을 펴나갈 수 있었다. 그는 구시대 정치의 폐해가 혼란과 불신에서 비롯된다는 데 착안했다. 그러니 새 정권의 급선무로 안정과 신뢰가 부각되고 협동과 화합을 표방했다.

현실과 이상의 딜레마에서

기원전 632년 성북 전투에서 초나라 군대를 물리치고 천하의 패자로 자리 잡은 문공은 강을 건너고 있는 초나라 군대에 대한 대책을 신하들에게 물은 적이 있었다. 이때 선진이라는 대신은 초나라가 강을 다 건너기 전에 공격해야 한다고 했고, 호언은 그것은 대의에 어긋나는 행동이라고 반대했다. 문공은 선진의 의견을 받아들여 초나라 군대를 공격해 대승했다.

귀국 후 문공은 승리에 따른 논공행상을 벌였는데, 뜻밖에도 선진이 아닌 호언이 1등 상을 받았다. 그러자 대신들 중 누군가가 나서서 “성복의 싸움은 선진의 책략으로 이긴 것이 아닙니까?” 이의를 제기했다.

그러자 이에 대해 문공은 이렇게 대답한다.

“성복의 싸움에서 호언은 과인에게 신의를 잃지 말라고 했소. 하지만 선진은 ‘군사란 이기는 것이 최선입니다’라고 말했고, 나는 그 말을 받아들여 승리를 얻었소. 그러나 선진의 말은 어떤 한 때에 들어맞는 말일 뿐이고, 호언의 말은 만세에 남을 공이요. 그러니 어찌 한때의 이익을 만세의 공보다 위에 둘 수 있겠소? 그래서 호언을 앞에 둔 것이요.”

인의를 밝힌 사람을 나라를 지킨 사람을 앞에 둔다는 것은 쉬운 일이 아니다. 문공은 현실과 이상 사이에서 절묘한 균형 감각을 발휘했던 셈이다.

1. 가치중심 리더십과 영향력

가치중심의 리더십에 대해 연구한 학자들의 말에 따르면, 리더의 가치와 행동은 부하들의 가치와 행동에 영향을 미친다고 말한다. 즉, 조직의 가치관을 이루는 핵심은 리더에게 달려있다는 것이다.

문공의 가치중심 경영은 초나라와의 전쟁에서 빛을 발한다. 문공은 단기적인 관점에서 선진의 말을 받아들여서 초나라와의 전쟁에서 이기기는 했지만, 호언의 말은 장기적인 관점에서 중요한 가치를 갖고 있다는 사실을 알고 있었다. 이런 가치기준을 갖고 있지 않았다면 문공은 초나라와의 전쟁에서 잘못된 의사결정으로 전쟁에서 질 수도 있었다.

마틴 루터킹은 카리스마적 리더십, 변혁적 리더십 및 가치중심의 리더십의 대명사였는데, 그는 도덕적 가치를 세우는 것에 대해 “의사를 밝히고 그대로 행동하라”는 말을 했다. 그리고 그는 이러한 가치를 가지고 조직을 이끌었다. 그런데 어떤 경우에는 CEO가 주창하는 조직의 가치가 사회의 윤리기준에 어긋나거나 조직 내의 다른 CEO들의 가치와 일치하지 않는 경우도 있다. 이와 같이 조직에서 가치에 대한 불일치가 나타나게 되면 구성원들은 업무 또는 인간관계에서 갈등을 겪게 되고, 조직 내 만족도와 몰입도에 부정적인 영향을 받을 수 있다.

뉴욕 타임즈에 실린 「최고재무관리자(CFO: Chief Financial Officers)는 모두 어디에 있는가」라는 기고문에 따르면, 많은 재무담당 임직원들이 자신의 가치와 조직의 가치가 어긋날 때 딜레마에 빠진다고 말한다. 또한 최근에는 심각한 회계부정 사건들이 뉴스에 보도되면서, CFO들은 자신이 조직에서 윤리적으로 중요한 위치에 있다는 사실을 깨닫고 있다. 뿐만 아니라 시장에서도 윤리경영의 중요성이 대두되면서 조직문화와 조직의 핵심가치가 조직에 미치는 영향력이 부각되었다. 또한 구성원들의 자기계발 측면에서도 윤리와 신뢰, 정직과 같은 도덕성(Spirituality)이 중시되기 시작했다. 최근의 미국경영학회의 발표자료 주제들을 보아도 역시 매년 지식경영과 더불어 윤리경영에 대한 연구들이 비약적으로 증가하고 있음을 확인할 수 있다. 그러나 가치중심 리더십에서 무엇보다 중요한 것은 단순히 도덕적 가치에만 집중하는 것이 아니라, 카플란(Kaplan)과 노튼(Norton)의 BSC(Balanced Scorecard) 철학과 가치를 바탕으로 구체적인 성과를 측정하고 그것들을 접목시키는 데 있다.

신의는 나라의 보배다

유례없는 고향의 즉위였으나, 문공의 등장은 ‘준비된 집권’이었다. 그는 망명 기간 중 초나라에서 후한 대접을 받은 문공은 훗날 귀국하게 된다면 무엇으로 자신에게 보답하겠냐는 초성왕의 농담조 질문에 “부득이하게 우리가 싸움을 하게 된다면 ”삼사(三舍,90리)’를 양보하겠소이다”라고 약속했고, 실제로 그 약속을 지켰다.

또한 문공은 원나라를 치기 위해 출정하면서, 부하 장병들에게 7일 이내에 전쟁을 성공적으로 한다는 약속을 했다. 그러면서 만약 7일 이내에 성공하지 못하면 군대를 철수해서 돌아간다는 말까지 덧붙였다.

전쟁은 진나라의 계획대로 이뤄져 적군의 괴멸위기가 역력히 보였다. 그러나 문공이 약속한대로 7일 내에 전승으로 마무리하지는 못했다. 그러자 문공은 하루 이틀이면 승리를 할 수 있는 우위적 상황임에도 불구하고 결과적으로 약속대로 이행을 하지 못하자 철군 명령을 내렸다. 이에 참모들이 강력히 건의했지만 문공은“신의는 나라의 보배다.” 라고 말하면서 그대로 철군해 부하장병과의 약속을 지켰다.

이 소식이 전해들은 원나라는 “문공은 참으로 신뢰할 수 있는 군주”라며 자진 항복을 해왔고, 위나라 또한 스스로 진에 복속해 오게 됐다.

이를 공원득위라 하니, 원나라를 정벌하러 나섰다가 전쟁을 하지 않고 위나라를 얻게 되었다는 문공의 리더십을 상징하는 말이다.

그의 원칙은 명백했다. 상을 줄 자는 확실하게 상을 주었고 벌줄 자는 단호하게 벌을 주었다. 또한 전쟁과 전투의 차이를 구별 할 줄 알았으며, 또한 전쟁을 통치에 연결하는 방식도 잘 알고 있었다. 전투에서 이기는 것은 하요, 전쟁에서 이기는 것은 중이요, 정치에서 이기는 것이 상이라는 것이다.

2. 리더의 가치와 신뢰 리더십

리더십 가치는 리더십 성과의 다양한 측면을 보여준다.

문공이 초 성왕과의 대화에서 90리를 양보하겠다는 말을 지킨 것과 부하들에게 7일간만 전쟁을 하겠다는 약속을 지킴으로써 자신이 뱀은 말을 지킨 것은 곧 문공의 리더십 산출물이다. 문공의 가치기준 확립 프로세스는 콜버그의 도덕성 발달이론에서 확인해 볼 수 있다.

콜버그의 도덕성 발달이론

1. 관습 전 수준

관습 전 수준에서 개인은 처벌을 피하기 위해 규칙을 지키고 권위에 복종한다. 또는 보상을 받고 싶은 욕구를 충족시키기 위해 규칙을 따른다. 이러한 경우 리더들의 공통된 리더십 스타일은 자신의 지위를 사용하여 다른 사람들에게 독재적인 스타일을 보인다.

2. 관습적 수준 (조직 가치 수준)

관습적 수준에서는 다수가 정의하고 인정한 행동양식에 따라 임무와 수행한다. 즉, 추종자들은 리더와 집단의 행동을 모방한다. 만약 집단(또는 사회/조직/부서 등)에서 고객/공급자/정부/경쟁자들과 거래할 때 비도덕적으로 행동하고 속이는 것을 허용하면, 개인도 마찬가지로 그렇게 행동한다. 그러나 만약 이러한 행동이 집단에서 인정받지 못하면 개인은 그런 행동을 하지 않을 것이다. 따라서 관습적 수준에서 동료들의 압박은 집단 규범을 강화하는 데 사용될 수 있다. 또한 일반적으로 직급이 낮은 관리자들은 직급이 높은 관리자

들의 행동을 모방하기 때문에 유사한 리더십 스타일이 나타난다.

3. 관습 후 수준 (신념 수준)

관습 후 수준에서 개인은 리더나 집단의 기대와 상관없이 보편적인 옳고 그름의 원칙에 따라 동기부여된다. 또한 다른 사람들이 추구하는 가치와 자신의 가치 속에서 공공의 선을 발견하고 그 사이에서 균형을 찾는다. 이때 개인은 경제적 손실이나 처벌의 위험을 감수해 서라도, 혹은 법을 어기더라도 자신의 윤리적 원칙을 따르려 한다. 추종자들이 이러한 수준이 되도록 하는 리더들의 공통적인 리더십 스타일은 비전이 있고 다른 사람들을 위해 헌신하며, 더 높은 이상을 가지고 있다는 특징이 있다.

외국인 인재를 모셔오자!

춘추 전국 시대에는 꼭두각시 주왕조 아래 우후죽순처럼 등장한 각 지방의 제후들이 중국 통일의 야망을 불태우며 서로를 잡아먹고 잡아먹히는 그야말로 양육강식의 세상이었다. 이 시기에는 서로를 견제하고 이기기 위해서 물론 강력한 무력이 필요하기도 했지만, 그 이상으로 나라를 잘 다스리고 효율적인 외교정책을 펼치기 위한 훌륭한 기술, 즉 뛰어난 정치 철학이 필요하던 시대였다.

군주의 첫 번째 자질은 바로 인재등용과 신상필벌이다. 사회가 급격한 기술의 진보나 집단적인 토론에 의해 지탱되지 않던 고대에는 인재집단이 바로 국가였다. 상과 벌을 정확히 내리면 당연히 지지자들이 몰려온다.

물론 다른 나라들을 합병할 수 있었던 외교술과 전쟁에서 이길 수 있었던 군사력도 바탕이 되었지만, 이들 패자들이 공통적으로 시행했던 적극적인 외부인재의 등용정책은 이들이 패권을 잡는데 있어서 큰 힘이 되었다. 출신과 배경을 가리지 않고 능력위주의 등용이 난세에 가장 큰 경쟁력이 되었던 것이다.

문공의 치세는 7년에 불과했지만 신하에 현인이 많았기 때문에 그가 죽은 후에도 오랫동안 그의 패업은 계속되었다.

3. 윤리적 행동에 영향을 미치는 요소

① 성격특성

개인의 윤리적 행동은 그가 가진 욕구와 성격특성과 밀접한 관련이 있다. 예를 들면, 외향성의 특성이 있는 리더의 경우 2가지 선택권을 갖는다고 볼 수 있는데 그 중 하나는 개인적 이익을 위해 자신의 권력을 사용하는 것이다.

그러나 문공은 자신의 왕권을 개인적 권력을 높이는 데만 사용하지 않고, 진나라를 성장시켜 나라를 부강하게 하기 위해 사용했다. 그래서 그는 인재를 등용하기 위해 자신의 권력을 사용해서 많은 노력을 기울이고, 그들에 대한 신의를 지키기 위해 노력했다.

어떤 사람들의 경우, 권력과 높은 성취에만 신경을 쓴다. 그런데 이들은 쉽게 비윤리적 행동을 저지를 수 있다. 또한, 무책임한 사람은 절차를 무시하고 비윤리적인 행동을 함으로써 기준에 따르지 않는다. 그리고 타인과의 관계에 민감한 성격을 가진 사람들은 다수가 윤리적인 행동을 하든 비윤리적인 행동을 하든 다수를 따르려는 경향이 있다. 높은 자아개념을 가진 사람은 자신이 옳다고 믿는 것을 따르고, 다른 사람의 비윤리적 행동을 따르지 않으려는 모습을 보인다. 그리고 정서적으로 안정되지 않은 사람들이나 외부 요인에 강하게 의존하는 성격의 사람들은 비윤리적 행동을 더 많이 하는 경향이 있다. 새로운 경험에

대한 개방성을 가지고 있는 사람들은 일반적으로 윤리적인 모습을 보인다. 또한 윤리에 대해 긍정적인 태도를 가진 사람들은 윤리에 대해 부정적인 태도를 가진 사람들보다 더 윤리적인 경향이 있다.

개인이 실천하는 윤리 수준은 그의 성실성의 일부분이라고 할 수 있다. 하지만 개인의 성격특성을 윤리적 행동과 비윤리적 행동을 예측하는 유일한 변수라고 말할 수는 없다.

② 가치 발달 수준

옳고 그름을 분별하고, 옳은 일을 선택하는 것은 도덕성 발달과 관련이 있다. 따라서 윤리적 선택을 하는 능력은 도덕성 발달수준, 즉 가치 발달 수준과 관련이 있다고 할 수 있다. 개인의 도덕성 발달의 3단계를 살펴보면, 첫 번째 단계인 '관습 전 수준'에서 개인은 자신의 욕심과 결과를 토대로 옳고 그른 행동을 선택한다(상과 벌). 이 단계에 있는 사람들은 자신의 이익을 강하게 추구하고 자신의 행동에 정당성을 부여하기 위해 종종 비윤리적인 행동을 하기도 한다. 그래서 이들에게는 행동기준이 될 만한 윤리규범이 필요하다. 두 번째 단계인 '관습적 수준'에서 개인은 다른 사람들의 기대에 부응하는 삶을 살고자 그에게 기대되는 규범들을 준수한다. 즉, 개인은 타인이 하는 것을 따라한다. 세 번째 단계인 '관습 후 수준'에서 개인은 리더나 집단이 추구하는 가치와 상관없이 자신의 도덕적 원칙을 따르기 위해 노력한다. 약 20%의 사람들만이 이 수준에 도달한다.

③ 상황

상황은 개인의 윤리적 행동에 영향을 미친다. 사람들은 보통 윤리적인 행동을 결정할 때 상황적 요인을 고려하게 된다. 만약 경쟁이 치열하고 관리가 없는 상황에 처해있으면 개인은 비윤리적 행동을 할 가능성이 높아진다.

전쟁 상황에서 이길 수 있다고 하는 판단이 들었음에도 장수들과의 약속을 지키기 위해서 큰 것을 버린 문공을 국제사회나 정치적으로는 질타의 대상이었음에도 불구하고 많은 장수들의 신뢰를 얻음으로써 더 큰 것을 얻을 수 있었다.

요즘 기업 환경과 같이 경쟁이 심한 상황에서는 비윤리적인 행동을 할 가능성이 높아진다. 또한 비윤리적 행동은 공식적인 윤리규범이 없을 때 혹은 그에 대한 처벌이 없을 때 더 자주 일어난다. 만약 비윤리적 행동이 오히려 보상을 받을 경우, 그러한 경향은 더 심해진다. 뿐만 아니라 사람들은 본인이 느끼기에 비윤리적 행동이 심각하다고 느껴지지 않거나, 비윤리적 행동을 한 사람이 자신의 친구일 때 그것을 고발하지 않으려고 한다.