

**13차시 추기의 문전약시 고사와 리더십을 위한  
팔로워십의 이해**

**학습 내용**

1. 조직의 성과를 달성하는 팔로워
2. 팔로워의 역할
3. 팔로워의 형태
4. 팔로워의 선택
5. 효과적인 팔로워가 되기 위한 가이드 라인
6. 리더와 팔로워의 이중 역할

## ■ 문전약시 ■

문전약시 : '대문 앞과 뜰에 사람이 많아 마치 시장(市場)과 같다'는 뜻으로, 찾아오는 사람이 많음을 비유한다. 요즘은 주로 문전성시(門前成市)라고 많이 사용한다.

제나라는 정치 개혁을 단행함으로써 강국으로 위엄을 과시하게 되었다. 그리고 위왕이 즉위하는 시기에 이르러서는 동방을 호령하는 맹주로 성장하기에 이르렀다.

그런데 위왕은 즉위한지 10년이 되도록 정사를 돌보지는커녕 밤낮으로 주색에 빠져 놀고 마시는데 몰두했다. 그 결과 주변국들에게 수시로 공격을 받았고, 위 부대는 패배에 패배를 거듭하게 되었다.

이렇듯 나라가 위기에 빠졌지만 위왕은 주변 충신들의 충언에도 도무지 향락에서 빠져나올 줄을 몰랐다. 군주를 향한 백성들의 원망의 목소리는 날로 높아졌고, 이때 추기가 거문고를 들고서 등장하게 된다.

평소 거문고 연주를 듣는 것을 즐겼던 위왕은 추기의 거문고 실력에 반하게 되었다.

## 정치도 해본 사람이 한다고...

위왕은 즉위 후 10년이 되도록 정사는 돌보지 않고 먹고 마시고 놀고 즐기는 데만 몰두했다. 모든 정사는 대부에게 맡기고 자신은 노는 데에만 집중한 결과, 주위의 한(韓), 조(趙), 위(魏), 노(魯)나라로부터 수시로 공격을 받아 패배를 거듭하고 있었다. 나라가 위기에 빠졌지만 위왕은 도무지 향락에서 빠져나올 줄을 몰랐다. 어질지 못한 군주는 나라의 혼란을 초해한다. 왕을 향한 백성들의 원망의 목소리는 날로 높아져만 갔다. 이러한 군주의 행각을 보다 못한 대신 순우곤이 죽음을 무릅쓰고 위왕에게 충언을 하기에 이른다.

순우곤은 몸집은 작았으나 말재주가 좋았다. 그는 타고난 말재주로 제나라를 대표하는 외교 사절로 자주 여러 나라를 방문하여 임무를 성공적으로 완수하는 등 능력 있는 신하였다.

순우곤의 충정 어린 권고는 마침내 위왕의 못된 습관인 밤새 술을 마시는 습관을 고치기에 이른다. 그리고 순우곤의 간곡한 충언으로 술 마시는 버릇을 고친 위왕은 정사에 매진하기 시작한다. 그러나 고기도 먹던 사람이 먹고 도둑질도 해본 사람이 한다고, 10년 넘게 정사를 돌보지 않던 군주가 하루아침에 정치를 잘할 수는 없었다.

위왕은 다시 술을 찾기 시작했고, 정치를 잘 해내겠다는 그의 결심은 작심삼일로 끝을 보는 듯했다.

### 1. 조직의 성과를 달성하는 팔로워

리더와 팔로워의 업무 실행과 성과는 각 개인의 성품 문제라기보다 역할의 문제이기 때문에 리더는 업무 효율을 높이기 위해 팔로워들의 업무 평가를 하고 지시를 하고 체크를 할 수밖에 없고 팔로워는 그 것을 받아들일 수밖에 없다. 중요한 것은 기업이 발전할 수 있는가 그렇지 못한가는 바로 여기에서 결정된다.

리더에 대한 불평불만과 비판은 있으면서 협조하지 않고 공동 작업에 대해서 거부하는 팔로워가 많은 조직은 성과를 낼 수 없을 뿐만 아니라 결국 도태되고 만다.

하지만 순우곤만으로는 역부족이었을 것이다. 성과를 내는 팀은 리더의 입장을 이해하고 팀의 성과에 적극적으로 기여하려고 하는 팔로워들이 많을수록 좋은 성과를 내게 된다.

## 추기 거문고로 위왕과 밀당을...?

왕의 방향을 바로 잡아준 대신이 추기였다. 재상이 되고 난 이후에도 추기는 군주인 위왕을

대면할 때는 항상 거문고를 지니고 다녔다. 그렇다고 추기가 군주의 비위를 맞추기 위해 알아서 연주를 해주는 법도 없어서 위왕으로서는 속으로 안달만 날 뿐이었다.

“공은 어찌하여 거문고를 가지고만 다닐 뿐, 연주는 하지 않는게요?”

“대왕께서는 제가 거문고를 가지고만 다니고 연주를 하지 않으니 답답하시지요? 지금 제나라 백성들은 대왕께서 멋진 거문고를 가지고만 다니며 10년이 되도록 연주를 해주시지 않으니 대왕의 거문고 연주를 듣고 싶어 못 견딜 지경에 이르렀습니다. 그러니 대왕께서는 어서 한 곡조를 연주하시어 백성들을 기쁘게 해주시길 바랍니다”

위왕은 추기의 손을 잡으며 말했다. “그대의 마음을 잘 알았소. 거문고를 빌려 나를 정사에 매진하도록 할 계산이었구료. 과인은 앞으로 선생의 명령을 듣겠소. 선생이 곁에서 과인을 도와주시오”

그리고 위왕은 그날로부터 추기의 간언을 들어 주색을 멀리하고 음악을 건어치운 뒤에 충신을 가까이하여 백성을 굽어 살핌으로써 폐업을 닦아나갔다.

## 2. 팔로워의 역할

효과적인 팔로워는 두 가지의 서로 상반되는 팔로워의 역할을 조합하는 기술을 습득해야 한다. 상반되는 두 가지 역할은 바로 리더의 의사결정을 실행하는 것과 의사결정이 잘못된 방향으로 나아가거나 비윤리적일 때 의사결정에 대한 문제를 제기하는 것이다. 손우곤에 이어서 위왕의 술 마시는 습관을 바로잡도록 돕고 위왕의 행동에 문제제기를 한 추기가 바로 훌륭한 팔로워의 역할을 했다. 팔로워들은 피드백을 통해 리더의 기분을 상하게 할 수 있지만 그래도 기꺼이 피드백을 해주어야 한다. 효과적인 팔로워는 도덕적 순수함과 원칙에 기초해서 자신의 입장을 명확하게 표현한다. 이러한 방법으로 리더와 팔로워 사이에 높은 수준의 상호 신뢰와 존경이 형성될 수 있다. 그렇게 되면 리더는 팔로워의 비판과 반대견해를 개인적인 의견과 불충성의 표현으로 생각하기보다는, 손우곤과 추기와 같이 국가의 안위와 발전이라는 공동의 목표와 가치를 달성하기 위한 정직한 노력으로 생각하게 될 것이다.

처음부터 리더였던 사람은 없다. 아무리 뛰어난 리더에게도 팔로워 시절이 있었고, 팔로워를 훌륭하게 해 낸 사람이 분명 훌륭한 리더가 되었을 것이다. 아리스토텔레스는 “남을 따르는 법을 알지 못하는 자는 좋은 지도자가 될 수 없다”고 했다. 진정한 리더가 되려면 먼저 훌륭한 팔로워십을 배워야 한다. 리더십의 출발점은 다름 아닌 팔로워십이기 때문이다.

일을 잘하는 팔로워는 리더가 제시한 전략에 따라 정보를 검색하고 필터링하고 이를 적절히 재구성하는 능력이 필요하다. 즉 전체 틀 안에서 자신의 역할을 파악해 융통성 있게 자기 역할을 구축하고 수행하는 역량이 요구되는 것이다. 팔로워는 자신이 하고 있는 업무가 리더의 의도대로 잘 하고 있는지 확인하는 노력이 필요하다. 즉, 자신이 훌륭한 팔로워인지 자기를 분석하는 역량과 상황을 파악하는 역량은 좋은 팔로워가 되기 위한 기본 요건이다.

내(손우곤)가 제일인줄 알았는데,,, 추기가 짱이야!

추기의 재치는 위왕의 관심을 음악에서 정치 개혁으로 돌리는 기폭제 역할을 하였다. 그날부터 위왕은 추기와 의논하여 정사에 전념하기 시작하였다. 그리하여 제나라가 크게 발전해 가고 추기는 정승의 자리에 까지 오르기에 이르렀는데, 몇 마디 말로써 큰 권력자가 되었다 하여 그를 시기하는 사람도 많았다.

그 중에서 말솜씨가 아주 능란하여 변사를 자처하는 순우곤이라는 사람이 자신의 제자 한명을 데리고 추기를 찾아가 선문답을 했다. 함께 따라갔던 제자가 순우곤에게 물었다. “들어갈 때는 그렇게 당당하시더니 돌아 나올 때는 왜 그리 저자세가 되셨습니까?”

순우곤이 답하기를, “이는 나는 그의 재주를 따를 수 없음을 알았기 때문이다. 내가 다섯 가지 문제를 비유적으로 들었는데 승상께서 나의 뜻을 간파하고 나의 말이 떨어지자 곧바로 대답을 하였으니 참으로 세상에 드문 인재다”

이러한 일이 있는 이후 추기가 제나라에 있는 동안에는 당시에 말로써 군주들을 설득시키던 유세객들이 감히 들어오지 못했다.

### 3. 팔로워의 형태

팔로워는 다양한 형태가 있다. 팔로워들을 개인적 특성과 동기, 행동에 기초해서 분류해 보면 어떤 팔로워들은 다른 팔로워들에 비해 좀 더 적극적이고 참여적이다.

이 때 팔로워를 구분하는 변수는 비판적 사고, 적극성 두 가지이다. 높은 비판적 사고는 중요한 일을 검토하고, 분석하고, 평가하는 팔로워의 능력을 의미하는데, 이와 반대되는 경우가 무비판적 사람이다.

두 번째 변수인 적극성 수준은 팔로워의 자발적이고 적극적인 참여도를 의미한다. 낮은 관여를 하는 팔로워들은 조직 내에서 거의 존재감이 없는 사람일 확률이 높다.

순우곤과 추기는 둘 다 효과적인 팔로워에 해당한다. 비판적인 사고와 적극성 두 가지 모두를 갖고 있는 이 두 명이 있었기 때문에 위왕이 더욱 리더십을 잘 발휘할 수 있었다. 특히 순우곤과 추기의 만남에서 누가 더 효과적인 팔로워인지 스스로 자기 분석을 한 대목이 매우 흥미롭다. 순우곤과 추기의 문답에서 비판적 수준과 적극성 수준에서 순우곤은 추기가 한 수 위라고 판단했다는 점이다.

[Kelley의 4가지의 팔로워 형태]

#### 1) 소외된 팔로워

업무에 대한 적극성과 관여는 낮지만 비판적인 사고를 하는 사람들이다. 그래서 소외된 팔로워는 조직에서 자신의 뛰어난 업적을 리더가 알아주지 않는다고 생각하거나 자신의 업적에 비해서 충분히 보상받지 못했다고 느낀다.

#### 2) 수동적 팔로워

업무에 대한 적극성과 관여의 수준도 낮고 비판적 사고수준이 낮은 사람이다. 수동적 팔로워는 리더나 다른 사람에게 의존하는 경향이 있고, 자신의 모든 생각과 행동을 수동적으로 한다. 리더의 입장에서 이들은 게으르고 동기부여가 되어 있지 않으며 무능하다고 판단한다. 이들은 리더의 지속적인 감독이 필요하다.

#### 3) 효과적 팔로워

비판적 사고와 업무에 대한 적극적인 관여의 수준이 모두 높은 사람이다. 효과적 팔로워는 위험을 회피하지 않으며, 갈등을 두려워하지 않는다. 또한 그들은 변화를 주도하고자

하는 용기가 있고, 조직의 최대 이익을 위해 주도적이다. 리더를 보완해주고, 리더의 많은 직무를 대신해줄 수 있는 신뢰할만한 사람이다.

#### 4) 중간형 팔로워

현재의 상황에 따라 네 가지 스타일을 모두 조금씩 보여준다. 긍정적인 측면과 부정적인 측면을 모두 다 가지고 있다.

### 즉묵대부에게 승진의 별을 주고, 아대부에게 상으로써 죽음을 내리다

왕의 측근 신하들 중 지방의 수령으로 나가 있는 즉묵현의 태수인 즉묵대부를 나무라고 아현에 나가 있는 아대부가 어질다고 칭찬했다. 위왕은 암행감사관을 보내어 두 고을의 업적을 조사한 뒤에 두 사람을 궁 안으로 불러들였다. 그러자 조정의 많은 신하들은 즉묵대부가 큰 별을 받고 아대부가 상을 받을 것이라고 생각하며 이를 보기 위해 조정으로 몰려들었다.

많은 신하들이 모인 자리에 위왕은 먼저 즉묵대부를 불러 앞에 세우고 이렇게 말하였다. “우리 조정에서 경을 비판하는 사람들이 많기에 과인이 경의 업적을 살펴려고 경이 다스리는 고을에 암행감사관을 보내어 살펴보았더니 들판이 깨끗하게 정리되어 있고 백성들이 즐거운 마음으로 농사를 짓는 것을 확인하였소. 이는 경이 주위 사람들의 눈과 입을 의식하지 않고 오로지 백성을 다스리는데 힘을 쓴 결과이요. 다음부터는 경이 다스리는 백성의 수를 더 늘려 주겠으니 더욱 분발하여 잘 다스리게 하시오.”

그리고 이어서 아대부를 불러 앞에 세우고 이렇게 말하였다.

“경에 대한 칭찬이 하도 자자하기에 즉묵현과 같이 암행관을 보내어 살펴보았소. 그런데 그곳의 들판은 묵어 풀이 우북하고 백성들은 가난하여 살길을 찾아 다른 고을로 옮겨가는 자가 많았소. 이는 경이 백성을 다스리는데 정신을 쓰지 않고 오로지 나의 좌우에 있는 관리들에게만 잘 보이기 위하여 그들에게 뇌물을 먹인 결과이요. 수령으로서 가장 악질적인 처사라고 나는 생각하오.”

### 4. 팔로워의 선택

리더나 팔로워는 역할이 다를 뿐 ‘조직의 이익’이라는 점에서는 공통의 목표를 가진 ‘동반자’들이다. 과거에는 수직적인 조직 구조로 인해서 효과적으로 조직을 운영하기 위해 강력한 리더십이 필요했다. 하지만 수직적이었던 조직문화가 점차 수평적이고 유연한 조직문화로 바뀌면서 소통과 공감의 핵심적인 키워드로 떠오르고 있다. 그래서 지금은 리더십의 정의도 강력한 지배력이 아니라 좋은 팔로워십을 이끌어내는 능력을 말하게 되었다. 이는 리더와 팔로워의 관계가 더 이상 상사와 부하가 아니라 파트너의 관계라는 점을 시사한다.

파트너로 살 것인가 부하로 살 것인가. 결정은 지금 팔로워의 선택에 달려 있다

위왕의 주변에는 팔로워도 있었고 부하도 있었다. 즉, 추기와 손우곤과 같이 리더의 올바른 의사결정을 도와주는 사람은 파트너로서 성장을 돕는 관계였고, 아대부와 같이 위왕의 눈에 들기 위해서 노력하는 사람은 좋은 파트너가 아니라 부하의 역할에 충실한 것 뿐이었다.

팔로워들이 리더를 바라보는 시각은 리더의 성장과 성공에 있어서 핵심적인 역할을 한다. 리더들이 팔로워의 역량에 영향을 미치는 것처럼 추기와 손우곤과 같은 팔로워들도 리더의 역량과 동기에 영향을 미치기 때문이다. 팔로워들은 대개 리더의 의도가 자신의 개인적인 이익 또는 경력 상의 승진을 위한 것인지 조직의 번영과 직원들의 복지를 위한 것인지 평가한다. 그 이유는 리더가 자신의 개인적인 목적을 위해 팔로워들에게 일을 강요하는 것보다 자기희생을 할 때, 리더를 향한 팔로워들의 신뢰와 몰입이 강화되기 때문이다. 개인적인 이익에 의해서만 동기부여 되거나 불성실해 보이는 리더들은 팔로워들로 하여금 서로 상반되는 두 가지의 팔로워의 역할을 할 수 없게 만든다. 이러한 상황이 되면, 팔로워들은 어떠한 건설적인 비판도 하지 않고, 리더의 의사결정과 행동에 피드백을 주지 않으며, 리더의 기대에 동조만 하는 수동적인 태도를 취하게 된다.

### 주왕실을 섬김으로써 강력한 패국으로 우뚝 선 제나라

이리하여 제나라에는 쟁쟁한 인물들이 나라를 다스리는데 참여하였고 그러한 결과 주위에 있는 조그마한 제후들을 병합하게 되니, 확실한 패국으로 발돋움하였다.

이 때 추기는 이렇게 건의하였다.

“옛날 제환공과 진문공이 패국으로서의 지위를 확실히 가진 것은 주왕실을 높였기 때문입니다. 지금 왕실이 그 때보다도 쇠퇴하였다고 하나 왕통을 상징하는 구정을 가지고 있으니 대왕께서는 주왕에게 들어가 조회를 행하고 왕실의 권위를 등에 업고 다른 나라에 군림하게 되면 누구도 복종하지 않을 수 없을 것입니다.”

이리하여 제위왕은 후작이 왕에게 조회하러 간다는 내용으로 여러 제후들에게 알리고 몇 사람의 시위신만 인솔한 채 낙양으로 달려가 주현왕에게 조회를 하였다.

이때가 주현왕 6년(BC 362년)이었다. 이와 같이 제위왕이 조회를 갔다가 온 이후로 그의 명성은 더욱 높아졌다. 이에 제나라는 전국시대 7개의 강국인 제(齊), 초(楚), 위(魏), 조(趙), 한(韓), 연(燕), 진(秦) 중에 서역지방으로 영토를 확장해 가던 진나라를 제외하고는 가장 강력한 패국으로 우뚝 섰다.

### 5. 효과적인 팔로워가 되기 위한 가이드라인

팔로워십에 관한 연구들은 대부분 팔로워들의 효과적인 행동과 비효과적인 행동을 구분하는 데 초점을 두었다. 그래서 어떻게 하면 효과적인 팔로워가 될 수 있는지에 대한 가이드라인을 만들게 되었다.

제나라 초기 환공이 중원의 리더로서 지위를 확고히 했었던 역사가 있었기 때문에 위왕 역시 비슷한 방식을 통해서 제나라를 강력한 패국으로 만들 수 있었다. 이렇게 역사를 통해서 가이드라인을 만들었다면 우리는 실제로 좋은 팔로워십을 만드는 가이드라인을 연구를 통해서 알아봐야 한다.

- 1) 가이드라인 1 - 적절할 때 리더를 상담하고 코치할 것
- 2) 가이드라인 2 - 리더의 부적절한 영향력에 저항할 것
- 3) 가이드라인 3 - 필요할 때 문제를 제기하고 관심을 보일 것
- 4) 가이드라인 4 - 리더에게 정보를 제공할 것
- 5) 가이드라인 5 - 자신의 역할과 기대를 명확히 할 것
- 6) 가이드라인 6 - 감사를 표시할 것

- |  |
|--|
| 7) 가이드라인 7 - 리더에게 지지를 표시할<br>8) 가이드라인 8 - 리더의 솔직한 피드백을 구하고 격려할 것<br>9) 가이드라인 9 - 주도권을 잡을 것 |
|--|

#### 뒷담화가 아닌 앞담화로 배출 된 문인들

제나라 위왕 시대의 수도였던 현재 산둥성에 있는 임치의 서문에는 ‘직문’이라는 이름의 학당이 설립되어있다. 이곳은 국적을 불문하고 학자와 문인들이 자유로이 출입하여 학문을 닦고 연구하였던 곳이었다.

이곳에서 배출된 문인으로 상대부의 높은 벼슬을 한 사람만 해도 70명이 넘고, 기록에 의하면 맹자와 순자 역시도 이곳에서 강학을 베풀었다고 한다. 이러한 풍경은 전국시대 다른 나라에서는 찾아볼 수가 없는 것으로, 위왕은 학문을 장려한 군주로도 제후들 간에 명망을 날렸다. 이를 통해 마침내 위왕은 천하 패권을 움켜쥐었고, 각 나라들은 앞 다투어 제나라에 사신을 보내어 비위를 맞춘 일화도 전해진다. 이것은 위왕에게 신하들의 말을 경청하고, 신하들은 백성의 말을 경청하게끔 언로 개방에 힘을 쏟은 추기의 역할이 큰 것으로 보여진다.

#### 6. 리더와 팔로워로서의 이중 역할

리더십은 일방적인 것이 아니다. 좋은 팔로워들은 좋은 리더십을 발휘하는 것을 볼 수 있다. 실제로 어떤 사람들은 리더로 있으면서 동시에 보조적으로 팔로워의 역할을 담당한다. 따라서 조직에서 리더의 역할과 팔로워의 역할을 바꾸어가며 일하는 것은 전혀 이상한 일이 아니다. 조직에서 중간 관리자들은 부사장에게 팔로워의 역할을 담당하고, 부사장은 최고경영자에게 팔로워의 역할을 담당한다. 또한 사장은 이사회 구성원들에게 팔로워의 역할을 담당한다. 조직 내 사다리 구조에서는 모든 개인이 다른 누군가에게 팔로워의 역할을 담당한다.

두 역할을 효과적으로 수행하는 것은 쉬운 일이 아니며, 하나의 도전이다. 왜냐하면 역할갈등과 역할모호성이 발생할 가능성이 높기 때문이다. 따라서 리더들은 자신의 작업단위에서 일어나는 모든 일에 책임을 지면서, 구성원들 스스로가 문제를 해결할 수 있도록 팔로워들에게 책임과 권한을 위임시키는 것이 중요하다.