

4차시 재상 안영의 추기급인 고사와 리더의 역할 이해

학습 내용

1. 리더의 역할_정보전달자
2. 리더의 역할_의사결정
3. 리더의 역할_대인관계

■ 추가급인 ■

추가급인 : 제 마음을 표준삼아 남의 마음을 추측한다는 뜻

안영은 기원전 556년에 제나라의 대부가 되었다. 3대 임금을 섬기며 40년 이상 정치의 중심에 있었지만, 안영은 겸손하고 근검했다. 또한 뛰어난 외교력과 거리낌 없는 간언으로 임금과 백성들의 존경을 받았던 인물이다. 안영은 삶의 자세 또한 벼슬아치와 백성들에게 모범이 되었다. 안영은 자리가 높을수록 본이 되어야 한다고 여겼기에 누구보다 검소했고 겸손했다. 안영은 부덕한 리더를 3명이나 모셨음에도 불구하고 제나라를 올바른 방향으로 이끌고 리더를 잘 이끌 수 있는 숨어있는 리더였다.

리더십은 사람과 조직의 효과를 높이는 데 있어서 그 지표가 되는데, 안영의 리더십으로 40년 이상 정치의 중심에서 누구보다 겸손한 리더의 모습을 보이면서 적절한 리더로서의 역할을 했다. 안영은 겸손하지만 강력한 리더십으로 조직을 이끌었는데, 리더십이 강하면 강할수록 그 효과는 커진다. 그러나 리더십이 강하지 않으면 그 조직은 제한적일 수 있다. 이것이 바로 리더십 수준의 법칙이다.

저(안영)에게 사직지신에 걸 맞는 업무를 주시죠!

어느 겨울날, 아침 추위를 느낀 경공이 안영에게 몸을 녹일만한 음식을 가져오라 했다.

이에 안영이 “저는 봉궐지신이 아닙니다. 명령에 따를 수 없음을 용서 하십시오”라고 답했다.

봉궐지신이란 왕의 식사를 담당하는 관리이다. 안영은 자신의 직책에 맞지 않는 일이라고 거절한 것이다.

잠시 후 왕이 또 명령을 내린다. “날씨가 차구나. 가서 두툼한 옷 좀 가져 오너라”

“저는 인석지신이 아닙니다. 명령에 따를 수 없음을 용서 하십시오” 안영이 답했다.

인석이란 왕골이나 부들로 만든 돗자리를 가리키는 것으로 인석지신이란 왕의 가마를 따르는 시종을 일컫는다.

거듭되는 불복종에 경공이 노하여 소리쳤다. “도대체 그럼 너는 뭐하는 놈이냐?”

“저는 사직지신입니다” 안영의 대답에, 경공은 “사직지신이 무얼 하는 자리냐?”고 비웃었다.

“제가 말하는 사직지신이란 네 가지 조건을 갖춘 사람을 뜻합니다. 첫째, 국민민안을 책임질 수 있는 자. 둘째, 위아래의 잘잘못을 바로 잡을 수 있는 자. 셋째, 적재적소에 인재를 배치할 수 있는 자. 넷째, 외교에 능한 자. 이런 능력을 갖춘 자가 사직지신입니다” 안영이 차분하게 대답했다.

이후 경공은 안영에게 잡무를 시키지 않고 위치에 걸 맞는 대우를 하기 시작했다.

* 리더의 관리적 역할

대인관계 관련 역할	정보 관련 역할	의사결정 관련 역할
대표자 리더 연결자	정보수집자 정보전달자 대변인	문제해결자 자원분배자 협상가

우두마옥, 소머리를 걸고 말고기를 팔다

안영이 처음으로 섬긴 군주인 제 영공 때, 도성의 여성 사이에 남장 풍습이 유행하였다. 영공이 남장미인을 좋아하였기 때문인데, 그러자 도성 안의 모든 여성들은 남장을 하게 되었다. 이에 영공은 관리에게 명하기를

“여사이면서 남자의 복장을 한 여자는, 그 옷을 찢어 버리고, 그 허리띠를 잘라 버릴 것이다” 이렇게 하여 그 법에 걸려 옷이 찢기고 허리띠가 잘린 자가, 서로 마주 보아 끝이 없을 정도였다. 이와 같은 풍조는 좀처럼 없어질 기미가 보이지 않았다.

자신의 금령이 지켜지지 않는 것을 괴이쩍게 여긴 영공은 그 이유를 안영에게 묻기에 이른다. 이에 안영은, “군께서 하고 계신 것은 소의 머리를 간판에 걸고 말고기를 파는 것과 같습니다. 궁정 안에서부터 금한다면 유행은 곧 사그라들 것입니다” 라고 간언하였다.

영공이 이를 옳게 여기고 그대로 시행하자, 도성 내에서 남장 풍습은 곧 찾아볼 수 없게 되었다.

1. 정보관련 역할

정보관련 리더십 역할은 정보수집가 역할, 정보전달자 역할, 대변인 역할을 포함한다.

안영은 국민의 생활상을 체험하고 정보를 수집하여 리더에게 적절한 때에 정보를 전달했다. 예를들어, 영공 시절에 남장 여자의 풍습을 없애기 위해서 궁정 안 유행을 없애도록 조언하였고, 경공이 여우털을 입고 날씨가 따뜻하다고 말하는 것을 보고 경공의 오류를 깨우칠 수 있게 국민의 대변인 역할을 적절히 수행했다.

1) 정보수집가 역할

- 메모, 보고서, 전문 학술지, 신문 등을 읽기
- 조직 내/외부의 모임에 참석하고 사람들과 대화하기
- 관찰하기(경쟁업체를 방문하여 제품, 가격 및 업무방식을 비교하기)

2) 정보전달자 역할

리더는 조직 내부에 정보를 전달할 때 정보전달자 역할을 한다. 관리자는 일반 종업원들이 접근할 수 없는 정보에 접근할 수 있다. 따라서 최고경영진에서 하달되는 정보는 관리자를 통해 원래 형태 또는 부연설명이 추가된 형태로 종업원들에게 전달된다. 최근 널리 사용되는 말 중 ‘지식경영’이란 조직의 성과를 향상시키기 위해 정보를 변형해서 사용하는 것을 뜻한다.

3) 대변인 역할

리더가 조직 외부의 사람들에게 정보를 제공할 때 리더는 대변인 역할을 수행한다. 사람들은 자신의 상사(이사회, 소유주, 관리자 등)에게 정보를 보고해야 하고, 조직 외부 사람들(외부부서, 고객, 공급자 등)에게도 정보를 알려주어야 한다. 이때 리더는 조직을 대표하여 정보를 제공하는 봉사를 한다.

- 성과에 대한 논의를 위해서 상사와 회의를 갖고 예산안을 심의하기 위하여 예산 담당 관리자와 미팅을 갖기
- 편지에 답변하기
- 정부기관에 정보를 보고하기

왕이 너를 죽임으로서 비웃음을 당하실테니 말지기 너, 사형!

하루는 경공이 아끼던 말이 돌연사 했다. 분노한 경공은 말지기를 능지처참하라 명령하였다. 안영이 이를 저지하고 나섰다.

“신의 외람된 질문을 용서하십시오. 옛적 요순임금께서 죄인을 능지처참할 때 어떤 부위부터 시작했습니까?”

“음... 그러니까... 과인부터...” 경공은 말문이 막혔다. 본디 요순이 사람을 능지처참했다는 말은 들어본 적이 없기 때문이다. 여기서 과인이란, ‘덕이 부족한 사람’이란 뜻으로 제후들이 자신을 낮추어 부를 때 쓰는 말이다.

경공은 안영의 뜻을 헤아리고 말지기를 죽이지 않고 감옥에 가두라 명령했다.

이에 안영이 (말지기에게) “지금부터 내 말을 잘 듣거라. 너는 사형에 해당하는 죄를 세 가지나 저질렀다. 첫째, 업무를 태만히 하여 말 한 마리도 제대로 못 지킨 죄는 죽어 마땅한다. 너는 주상께서 가장 아끼시는 말을 죽게 함으로서 주상께서 너를 죽일 수밖에 없게 하였다. 이 소식이 밖으로 퍼져 나간다면 모든 비난이 주상에게 쏟아질 것이니 이것이 두 번째 이유이다. 세 번째로 제후들이 이 소식을 들으면 모두 주상을 비웃을 것이니 어찌 죽을 죄를 저지르지 않았단 할 수 있겠느냐. 이제 네 죄를 똑똑히 알렸다!”

안영이 말을 마치자 경공이 길게 한숨 쉬며 말했다.

“그만 놓아 주거라. 내 어찌 말지기 하나 때문에 어질지 못한 군주라는 오명을 쓴단 말이냐!”

2. 의사결정 관련 역할

안영은 리더인 경종이 화가 난 상황에서 불필요한 말이 나오지 않도록 문제를 해결하는 역할을 자처했다. 그래서 말을 죽게 해서 경종을 불편하게 하여 경종이 능지처참을 명한 말지기도 살렸을 뿐만 아니라 올바른 의사결정을 할 수 있었다.

특히 중간관리자로서 경종과 말지기 사이에서 양쪽에서 만족할만한 결과를 내 놓은 것으로 충분히 협상가로서의 역할을 했다.

1) 문제해결자 역할

경종이 말지기를 죽임으로써 생길 수 있는 상황을 미리 막고 문제를 해결함으로써 중간관리자로서 문제해결자 역할을 훌륭히 해냈다. 여기서의 문제해결자 역할은 예상치 못한 사건으로 인해 발생한 문제를 해결하기 위한 행동이다. 리더는 일반적으로 다른 역할보다 문제해결자 역할에 우선순위를 둔다.

2) 자원분배자 역할

안영이 말지기 사건에서 문제해결의 우선순위로 말지기를 옥에 가두고 죄상을 고함으로써 우선순위를 관리했다. 관리자에게 있어서 조직의 제한된 자원을 누구에게 할당할지 결정하는 것은 가장 중요한 과업이다.

-지금 해야 할 일, 나중에 해야 할 일, 하지 말아야 할 일 등을 결정(시간관리, 우선순위)

-초과근무 수당, 능률제 승급 등 결정(예산 편성)

-종업원들이 원자재와 장비를 사용할 때의 일정관리

3) 협상가 역할

리더는 조직을 대표해서 판매, 제품 구입, 임금 지불 등의 일상적이거나 비일상적인 거래를 한다. 중간관리자로서 안영은 적절한 순간에 개입해서 안영과 말지기 사이에서 서로 만족할 만한 결과를 만들어냈다.

-새로 들어온 전문가나 관리자와의 임금 협상

-노동조합과 협상

-고객과 공급업체와의 협상

리더의 역할은 그가 수행하는 직무에 따라 조금씩 다를 수 있다. 다시 말해 조직의 테크놀로지 기능과 리더가 직면하는 문제 및 조직의 과업 환경 등에 따라 상대적으로 강조되는 역할이 다를 수 있다는 것이다.

시장에서 짚신이 안 팔리는 이유, 독점공개!

안영은 높은 권좌에 올랐지만 서민들과 별반 다를 것 없이 검소하게 살았다. 경공은 격에 맞지 않게 너무 검소하게 사는 안영이 안타까워 봉록을 올려주겠다고 여러 차례 제안했지만 그럴 때 마다 안영은 거절했다.

“이곳은 제가 태어나서 자란 곳이라 불편함을 느끼지 못하겠습니다. 더욱이 저 같은 소인이 살기에는 장터 부근이 훨씬 편합니다”

경공이 웃으면서 물었다. “좋다. 그럼 요즘 무엇이 잘 나가고 무엇이 안 팔리는지 아는가?”

경공은 재상이 안영이 시세를 알 턱이 없다고 여기며 반격을 가했다.

“제일 비싼 것은 용이고 제일 싼 것은 구입니다”

‘용’은 월형 즉 발꿈치를 절단하는 형벌을 받은 사람들이 신는 신발이고, ‘구’란 일반인들이 신는 가죽신이나 짚신을 일컫는다. 당시 경공은 가혹한 형벌로 민중들을 다스려서 월형을 받는 사람들이 넘치고 있었다. 이 말을 들은 경공은 즉시 형벌을 경감하여 실행하라는 명령을 내렸다.

3. 대인관계 관련 역할

대인관계 관련 리더십 역할은 대표자 역할, 리더 역할 및 연결자 역할을 포함한다.

안영은 국민의 대표자 역할을 훌륭히 해 냈다. 그래서 국민의 민심이 안영에게 있었다. 민심을 만들 수 있었던 이유는 국민의 대표자 역할과 리더의 역할을 하면서 국민과 왕의 사이에서 훌륭하게 연결자 역할을 했기 때문으로 볼 수 있다.

국민들이 형벌로 민심이 악화될 때 경종에게 적절한 조언을 함으로써 리더가 올바른 의사결정을 할 수 있도록 했고, 국민의 신뢰와 믿음을 얻을 수 있었다.

1) 대표자 역할

-공식 문서에 서명하기(예산 이증, 수표, 보증서, 거래 등)

-공식적인 대표로서 클라이언트와 고객 접견 및 귀빈을 마중/배웅하기

-비공식적으로 사람들과 대화하고 조직 대외로서 외부 모임에 참석하기

-모임이나 시상식에서 사회보기(시상식, 은퇴 만찬 등)

2) 리더 역할

사람을 관리하는 행동이며, 리더가 다른 역할을 수행하는 방법에 영향을 준다.

-채용과 훈련

-지시와 코칭

-성과평가

3) 연결자 역할

리더의 연결자 역할은 부서 밖의 사람들에게 정보와 호의를 얻기 위해 네트워크를 만드는 것이라고 할 수 있다. 리더에게 조직정치는 연결자 역할을 함에 있어서 중요한 부분이다.

-외부 부서의 사람들과 위원들에게 봉사하기

-전문/동업자 단체 모임에 참석하기

-연락을 위해 사람들을 소집하고 만나기