

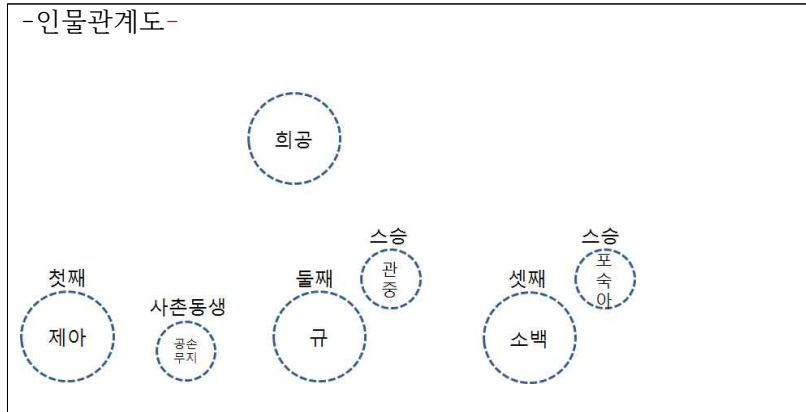
## 1차시 관포지교에서 배우는 리더십의 의미 통찰

### 학습 내용

1. 리더십의 구성요소\_리더와 추종자
2. 리더십의 구성요소\_변화
3. 리더십의 구성요소\_영향력
4. 리더십의 구성요소\_조직목표
5. 리더십 성장의 4단계

## ■ 관포지교 ■

관포지교 : 관중(管仲)과 포숙(鮑叔)의 사귄다는 뜻으로 서로 이해하고 믿고 정답게 지내는 깊은 우정을 나타낸다.



춘추시대 제(齊)나라에 관중과 포숙이라는 두 인물이 있었다. 당시 제나라는 폭군 양공으로 인해 혼란에 빠져 있었다. 결국 공자 규는 관중과 함께 노나라로 망명했고, 규의 동생인 소백은 포숙과 함께 거나라로 망명했다. 이후 양공이 권력 쟁탈전 끝에 살해되고 나라는 혼란이 계속되어 군주의 자리가 공석이 되었다. 그러자 두 공자는 서로 왕위에 오르기 위해 서둘러 귀국길에 올랐다. 이에 규는 관중을 보내 귀국길에 오른 소백을 암살하고 느긋하게 귀국길에 올랐다. 그러나 소백은 천만다행으로 관중이 쏜 화살이 허리띠에 맞아 목숨을 구했고 부랴부랴 귀국해 군주의 자리를 차지하였다.

### 훌륭한 스승 밑에 훌륭한 제자 나오지!

훌륭한 리더에는 훌륭한 추종자가 있게 마련이다. 규와 소백의 옆에 관중과 포숙이 있는 것으로 리더십의 요소를 갖추게 되었다. 훌륭한 추종자인 관중과 포숙이 리더의 자질을 갖추 수 있게 영향력을 행사할 수 있기 때문이다. 둘째 규왕자에게는 관중이라는 스승을 두게 하여 규왕자에게 올바른 영향력을 행사하게 했고, 셋째 소백왕자에게는 포숙이라는 스승을 두게 하여 올바른 영향력을 행사하게 했다.

#### 리더십의 요소 1 - 리더와 추종자들

리더십이란 리더와 추종자들이 변화를 통해 조직목표를 달성하도록 영향력을 행사하는 과정을 말한다. 리더십은 쌍방향인 것이다. 리더십을 발휘하는 방법을 알고 리더십 기술을 개발하게 되면 더 좋은 리더와 더 좋은 추종자가 될 수 있게 할 것이다.

조직은 두 가지 분류의 조직 구성원들로 구성되어 있다.

하나는 부하들을 관리하고 감독하는 관리자이자 리더이고, 다른 하나는 리더의 관리 감독을 받는 종업원들이다. 과거의 리더는 왕이었고 추종자는 왕의 명령을 받는 신하들이었다.

모든 관리자나 리더들은 기획, 조직, 지휘, 통제라는 네 가지의 중요한 기능을 수행한다.

좋은 리더는 기획, 조직, 지휘, 통제라는 네가지 기능을 수행하지만, 리더십을 발휘하지 못

하는 리더는 이 네 가지 기능을 제대로 수행하지 못할 수 있다.  
 다른 동료나 부하직원에게 영향력을 행사하는 과정에서 관리자라는 공식적인 직책과 권한을 갖고 있는 사람을 의미한다.  
 하지만 ‘관리자’와는 다르게 ‘리더’가 항상 공식적인 직책과 권한을 갖고 있는 것만은 아니다. 리더는 직책을 갖고 있는 관리자일 수도 있고 관리자가 아닐 수도 있다.  
 그렇기 때문에 규왕자와 소백왕자는 공식적인 리더이지만 관중과 소홀은 리더에게 영향력을 미치는 비공식적인 리더인 것이다. 리더는 다른 추종자들에게 영향력을 행사하는 능력을 갖고 있는 사람이기 때문에 반드시 공식적인 직책이 있어야만 리더가 되는 것은 아니기 때문이다.

여기에서 추종자는 리더의 영향을 받는 사람을 말한다. 훌륭한 추종자는 리더에게 좋은 영향력을 행사해서 리더가 올바른 방향으로 나아갈 수 있도록 도움을 주는 사람을 말하기 때문이다. 즉, 리더십의 첫 번째 요소인 리더와 추종자들의 관계는 리더와 추종자가 서로 영향력을 행사하는 관계를 말한다. 리더는 추종자들에게 영향력을 행사하고, 추종자들도 또한 리더에게 영향력을 행사한다. 리더십에서 필요한 자질은 효과적인 추종자에게 필요한 자질과 동일하다.

#### 수많은 인재가 제나라에 모인 이유!

환공이 나라 정세를 묻자 관중은 자신이 미천한 출신이라 명문 호족들을 다스리기 역부족이라고 답한다. 이에 환공은 그 즉시 관중을 상경으로 책봉하였다. 그리고 한참이 지났지만 정세가 나아질 기색이 보이지 않았고 환공은 관중을 불러 물었다.

“어찌 나라에 발전이 없는가?”

이에 관중이 “제가 가난하여 송곳 하나 꽃을 땅도 없는데 어떻게 부유한 계층을 다스릴 수가 있겠습니까?” 라고 답하자 환공은 그에게 일 년치 세수를 주었다.

그러나 여전히 국정은 나아지지 않았고 조급해진 환공은 또다시 관중을 불러 따져 묻는다.

“권력과 재물을 주었는데 어째서 나라가 여전히 이 꼴입니까?”

관중이 답한다. “대왕께서 아직 저를 믿지 못하는데 제가 어찌 대왕의 측근들을 다스릴 수 있겠습니까?”

환공은 즉시 관중에게 중보라는 호를 내리고 대신들로 하여금 그를 중보라고 부를 것을 지시하였다. 그리고 무슨 일이든 중보에게 먼저 보고한 다음 자신에게 오라고 일렀다. 이렇게 직위에 맞는 신분과 재산과 호칭을 얻은 관중은 자신의 역량을 마음껏 펼치며 제나라의 국력을 크게 신장시켰다.

#### 리더십의 요소 2 - 변화

지금의 경영환경이 급변하는 것과 같이 국제 정세가 급변하고 승자와 패자가 계속 뒤바뀌는 춘추전국시대의 시대상황이 현재 시대상황과 비슷하다.

조직은 급속히 변하는 글로벌 환경에 적응하기 위해서 지속적으로 변화를 해야 하기 때문이다. 춘추전국시대의 시대상황 역시 수없이 많은 전쟁과 왕권다툼과 권력다툼으로 인해서 환경이 계속 변화했다. 그 속에서도 제나라는 춘추전국 시대 초기에서부터 진시황제가 통일하기 전까지 유지되던 나라이다.

효과적인 리더들은 성과를 향상시키기 위해서 끊임없는 변화가 필요하다는 것을 잘 알고 있다.

다음 문장들은 성공적인 리더들의 사전에는 없다.

‘우리는 항상 이 방식대로 해왔습니다.’

‘이전에는 결코 그런 식을 하지는 않았습시다.’

‘그것은 할 수 없습니다.’

‘어느 누구도 그것을 해내지 못했습니다.’

‘그것은 예산안에 없는 것입니다.’

관중은 고개를 저으며 다시 입을 연다.

“아닐세. 자네는 역시 소백 공자를 보좌하는 것이 나을 것 같네”

포숙이 어째서 그리 생각하냐고 다시 묻자, 관중이 답하기를 “내가 지금 비록 규 공자를 섬기고 있기는 하지만 그는 권력에 대한 욕심이 너무 많네. 뿐만 아니라 그 어머니가 노나라 공녀인 관계로 많은 사람으로부터 미움을 받고 있네. 반면 공자 소백은 약삭빠르지는 못해도 인품이 온화하고 마음 씩씩이가 넓은 사람이네. 만일 제나라가 위기에 빠진다면 그것을 타개해 나갈 사람은 소백 공자뿐이라고 나는 단언하네. 만일 내 안목이 맞아. 소백 공자가 왕위에 오르면 그때는 자네가 나를 등용해야 하네”

소백은 말했다. “지금 세 공자 중 임금이 될 만한 자격을 갖춘 사람은 오직 규 공자뿐이네. 더욱이 자네는 지금 공자 규를 섬기는 사람이네. 만에 하나 소백 공자가 군위에 오른다 해도 규 공자를 배반할 수 없네. 어찌 주군을 배반하고 다른 공자를 주군으로 섬길 수 있겠는가? 우리는 이미 왕자와 생사를 함께 해야 할 운명이네”

그러자 관중은 차분한 음성으로 “나는 그렇게 생각하지 않네. 불사이군(不士二君)은 어리석은 자들의 생각이네. 진정한 신하라는 것은 주군을 섬기는 것이 아니라 나라를 섬기는 것일세. 어찌 규 공자 한 사람을 위해 나의 목숨을 바칠 수 있겠는가. 나는 그렇게 할 수 없네. 나는 제나라를 위하고 천하를 위해서만이 내 목숨을 바칠 것이네. 내가 죽고 없다면 제나라도 천하도 안정되지 않을 거란 말일세”

관중의 말을 듣고 포숙은 깨달아 지는 바가 있어 소백의 스승으로 마음을 정하게 되었다.

### 리더십의 요소 3 - 영향력

영향력이란 리더가 전략과 아이디어를 전달하고, 리더가 원하는 방향에 맞게 추종자들이 리더의 생각을 수용하도록 하여 추종자가 스스로 리더의 아이디어를 지원하고 실행하도록 동기부여시키는 실행의 과정을 말한다.

관리자들은 강압적으로 추종자들의 행동에 영향력을 행사할지 모르지만 리더는 그렇지 않다. 리더는 리더의 영향력을 기꺼이 수용하려는 추종자들의 몰입과 열정을 얻는다. 대부분의 리더십 연구는 리더와 추종자들 간의 관계와 관련된 것이다. 효과적인 관리자는 언제 리더십을 발휘하고 언제 따라야 할지를 잘 알고 있다. 그러므로 리더와 추종자들은 영향력 행사과정에서 역할이 바뀔 수 있다.

## 내(양공)가 짱이니까 내 마음대로 할 거야!

왕위에 오른 양공은 희공의 우려대로 제나라가 가장 으뜸이라고 생각하고 자만하기 시작했다. 그리고 폭정을 일삼기 시작했다. 자만과 사치로 넘지 말아야 할 선을 넘나들고 있었다.

처와 첩들을 수없이 두면서 사치스러운 생활을 즐기기 시작했다. 송사가 있어도 제대로 처리하지도 않고 벌을 내려서 부당하게 사람을 죽이는 일이 많아졌다. 대신들과의 약속을 손바닥 뒤집듯이 뒤집기는 다반사이고, 일을 지시할 때 지시하는 일의 일관성이 없어서 혼란이 생기는 일도 종종 발생했다.

양공은 사치스러운 생활과 국가를 경영할 때 일관성이 없는 처리와 폭정으로 추종자들에게 좋은 영향력을 미치지 못했다. 또한 리더 자신의 비윤리적인 행동으로 인해서 리더에 대한 신뢰가 땅에 떨어져 있었다. 특히 아버지와 할아버지가 만든 안정된 나라가 양공의 폭정으로 무너지기 시작했다.

### 리더십의 요소 4 - 조직목표

효과적인 리더는 공유된 비전을 통하여 추종자들로 하여금 추종자들의 관심뿐만 아니라 조직의 관심도 함께 고려하도록 영향력을 행사한다. 추종자들이 조직과 자신들에게 이롭고 윤리적인 것을 하도록 영향을 받을 때 리더십은 발휘된다.

양공과 같이 비윤리적이라고 판단된 리더는 권력과 직급에 의해서 영향력을 행사할 수는 있지만, 실제로 많은 추종자들이 충성심으로 따르지는 않게 된다.

리더가 자신의 개인적인 목적을 위해서 추종자들을 이용하는 것은 리더십을 발휘하는 것이 아니다. 조직의 모든 구성원들은 리더와 추종자들이 모두 원하는 결과를 향해서, 또는 바람직한 미래나 더 좋은 성과를 위해 조직구성원들을 동기부여 시키는 공유된 목표를 향해서 다함께 일해야 한다. 리더는 방향을 제시해야 한다. 그리고 집단도 집단의 목표를 설정해야 한다.

제나라의 조직 목표와 방향을 제시하지 못하는 리더인 양공은 결국 사촌 동생과 측근에 의해서 시해당하고 말았다.

## 관중과 함께 천하를 얻게 되실 것입니다

환공은 관중을 즉시 죽이려했지만, 이를 포숙이 말린다.

"전하께서 제나라 일국만을 통치하실 생각이라면 고혜(포숙과 함께 소백의 스승이 된 자)와 저 둘만의 보좌로도 충분할 것입니다. 그러나 전하께서 중국을 운영할 리더가 되기를 바라신다면 관중 외에는 적임자가 없습니다. 관중을 쓰는 나라는 반드시 천하에 중시될 것입니다."

환공은 우선 관중의 역량을 테스트 해보고 싶었다. 그는 관중을 불렀다.

"술과 여자와 사냥을 좋아하는 내가 천하의 패주가 될 수 있겠느냐" 환공이 물었다.

"그런 것은 아무 문제가 없습니다. 지인(知人), 용인(用人), 중용(重用), 위임(委任)으로 사람을 알고 사람을 쓰되 소중하게 쓸 것이며, 켜면 의심하지 말고 권한을 위임하십시오"

이것은 현대에도 널리 쓰이는 '리더십 4단계'로, 환공은 과연 포숙이 천거해 마땅한 인물이라 여겨 관중을 죽이려던 마음을 바꾸어 그에게 대부라는 벼슬을 내린다.

한편 관중을 천거한 포숙은 오히려 관중의 아랫자리에 들어간다.

## 리더십 성장의 네 단계

### 1단계 -모른다는 사실을 모른다.

1단계 리더는 리더십이 오로지 리더십을 타고난 사람에게만 있고, 소수의 리더에게만 필요하다고 생각한다. 즉 삼각형의 가장 맨 위에 있는 사람들에게만 리더십이 필요하다고 생각한다. 하지만 리더십을 배우지 않으면 리더로 성장할 수 있는 가능성은 없다. 자신이 리더십이 필요한지 모른다는 사실을 모르는 한 성장할 수 없다.

### 2단계-모른다는 사실을 안다.

영국의 수상이었던 벤자민 디스라엘리는 "당신이 어떤 사실에 대해 무지하다는 것을 깨닫는 그때가 아는 것을 향한 위대한 전진이다." 라고 말했다.

자신이 리더의 자질이 있다는 사실과 그 자질은 배울 수 있다는 사실을 알고 있는 것 만으로도 위대한 성장을 할 수 있는 밑바탕이 될 것이다.

### 3단계-알고 있지만, 의식적으로 노력할 때 리더십이 발휘된다.

자신의 리더십 기술이 부족하다는 것을 깨달으면서 배우고 훈련하고 실천할 때 변화가 생긴다.

이 단계에서는 자신이 스스로 노력하고 의식적으로 리더십을 발휘하기 위해서 노력하지 않으면 리더십 기술을 사용할 수 없다.

쉽게 리더가 되는 것은 아니지만 리더가 되고자 노력한다면 책을 읽고 세미나를 듣고 좋은 글을 읽고 노력하면서 조금씩 리더십 역량이 향상될 것이다. 그렇게 계속해서 노력하다 보면 어느 순간 리더십 역량이 향상될 것이다.

### 4단계-알고 있고 무의식적으로 리더십을 발휘한다.

4단계가 되면 자신의 리더십 역량은 무의식적이고 자동적으로 발휘할 수 있게 된다. 리더십 역량을 발휘하는 것이 습관이 된다.