

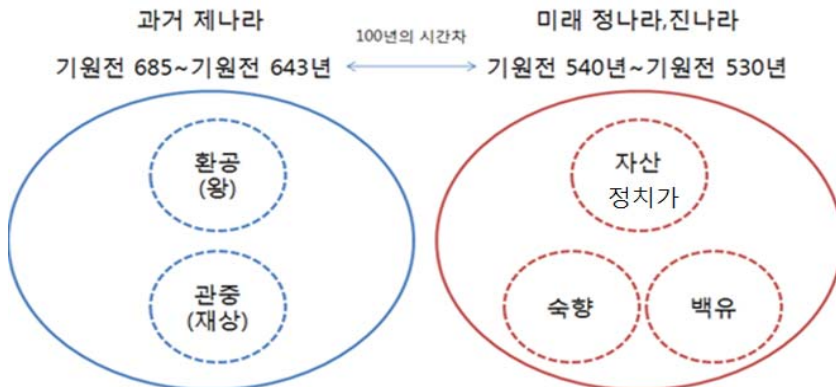
2차시 재상 자산의 관망상제 고사와 리더의 기본태도

학습 내용

1. 리더십의 태도_X이론
2. 리더십의 태도_Y이론

■ 관맹상제 ■

관맹상제 : 너그러움과 엄격함이 서로 조화를 이루어야 한다는 것을 이르는 말.



관중은 예절, 의리, 청렴, 부끄러움을 아는 태도가 말로 나라를 지탱하는 근간이라 하여 이를 구현하는 정치를 펼치고자 했다. 그리고 그 중심에는 백성이 있었다. 소위 ‘곡식이 가득 차야 비로소 예절을 알며, 의식이 풍족해야만 영욕을 안다’는 생각에서 백성들은 통제하고 관리해야 하는 대상이 아니라 넉넉하게 만들어 스스로 부강한 나라를 건설하는데 기여하게 만들어야 하는 대상이었다.

반면 정나라의 자산은 관중과는 다른 태도를 취함으로서 백성들을 다스린다. 춘추시기의 싸움의 무대는 중원이었다. 그 중원을 중심에 두고 동서의 축과 남북의 축이 **패권**을 향한 치열한 경쟁이 전개 되었다. 그런데 이 강대국의 경합에 끼인 작은 나라들은 강대국들의 입김에 의해 좌지우지됨으로써 자신들의 운명조차 스스로 결정할 수 없는 지경에 이른다.

뿔과 꼬리를 붙잡힌 암소, 정나라(기원전 536년~기원전 375년 멸망)

특히 춘추 중기부터 **북쪽의 진(晉)나라와 남쪽의 초나라가 패권**을 다투자 중원의 한가운데를 차지한 정(鄭)나라는, 아침에는 초나라에 항복하고 저녁에는 진나라를 찾아가는 것이 일상사가 되었다. 그래서 이 시기 정나라의 정치를 담당한 정치가들의 가장 중요한 정치행위는 바로 진과 초 어느 편에 붙는 것이 유리한지 판단하고 결정하는 것이었다.

리더십 태도1 - X이론

X이론은 인간의 본성이 ‘게으르고 일을 싫어하며, 야망과 책임감이 없고, 변화를 싫어하고, 자기중심적이고, 금전적 보상이나 처벌과 같은 외적 요인에 반응한다’고 가정한다.

자석이 바로 그런 사실을 보여주었다. 리더십 태도 중 X이론을 실행할 수밖에 없는 직원의 모습인 일하기 싫어하고, 책임을 회피하는 직원의 모습을 보자 자산은 X이론에서 주장하는 리더십 태도를 보여줄 수밖에 없었다.

자산이 철저한 감독과 통제를 해야만 하는 시대적인 상황이 있다. 국제 정세가 정나라를 가만히 놔두지 않았고, 주변 강대국에 의해서 나라가 좌지우지되는 상황에서 강력한 리더십이 필요한 상황이었다. 거기에 이기적인 자석의 모습에 X이론의 리더십 태도를 보일 수밖에 없는 모든 상황이 만들어지게 된다.

X이론에서는 조직구성원들에게 동기를 부여하기 위해서는 금전적 보상이나 강제, 위협, 철저한 감독과 통제를 통해 관리해야 한다고 했다. 자산은 바로 철저한 감독의 한 방법으로 법에 따라 자석을 처벌했다고 볼 수 있다. X이론에서 가정하는 종업원에 대한 경영자의

태도는 다음과 같다.

- ① 원래 종업원들은 일하기 싫어하며 가능하면 일하는 것을 피하려 한다.
- ② 종업원들은 일하는 것을 싫어하기 때문에 바람직한 목표를 달성하기 위해서는 그들을 통제하고 위협해야 한다.
- ③ 종업원들은 책임을 회피하는 경향이 있고, 가능한 한 공식적인 지시를 해주길 바란다.
- ④ 대부분의 종업원들은 작업과 관련된 모든 요소에 대해서 안전을 추구하며, 야심이 거의 없다.

X이론적 팀원

- 연습에 참여하는 것을 꺼려하고, 계획에 없던 특정 상황이 생기면 불만을 표출하는 사람
- 시간을 준수하지 않고 자주 늦는 사람
- 리더나 팀원의 말에 귀를 기울이지 않는 사람
- 결과에 대한 책임을 회피하고 공식적인 지시만을 바라는 사람

X이론적 팀원에 대한 관리전략 : 기본적으로 팀원이 가지고 있는 불만에 대해 경청할 필요가 있고, 동기가 유발되도록 팀의 목적과 목표를 정확히 전달해줄 필요가 있다. 또한 개인의 저차원적 욕구가 무엇인지 파악해서 그것을 충족시켜 주어야 한다. 만약 팀원이 지속적으로 저차원적 욕구에 얽매이는 모습을 보이면 지적하거나 팀을 위해 탈퇴를 권한다.

나라를 살리려 번잡한 제도를 만들다

기원전 536년 자산이 한참 정치를 펼칠 때 정나라에서 형서라 하여 형벌 규정을 적어놓은 책을 금속으로 주조했다. 이는 역사적으로 대단히 중요한 의미가 있다.

일단 자산이 형서를 주조한 일은 당시 국제사회에 큰 반향을 일으켰다. 정나라가 형서를 주조했다는 말을 들은 진나라의 현자 숙향은 누구보다 자산을 이해하고 존중했지만 이번엔 이번에는 신랄한 말로 자산을 힐난했다.

“백성들이 쟁의의 단서(형법)을 알게 되면 장차 예를 버리고, 형법의 조항에 맞추어 바늘 같은 일만 어긋나도 끝장을 볼 때까지 다투게 될 것입니다. ‘장차 나라가 망하려면 반드시 제도가 번잡해진다’고 하는데 이를 두고 한 말인가 봅니다.”

하지만 그럼에도 자산은 자신의 방식을 고수했다. 그리고 숙향이 자산을 힐난한 지 겨우 26년 후, 자산이 이미 세상을 떴을 때 진나라의 대신들도 자산과 똑같은 행동을 한다. 조양과 순인이 사개가 만든 형서를 새긴 정을 진나라 방방곡곡에 배포한 것이다. 한마디로 엄격한 법이 오히려 사람들에게 도움이 된다는 말이다.

은혜로운 마음으로 매를 휘두르다

상앙, 한비자, 이사 등은 모두 자산의 법철학을 이어받았다. 그러나 그렇지 않은 소진, 장의, 상앙, 한비, 이사 등과 자산 사이에는 결정적인 차이점이 하나 있다. 바로 그들의 죽음이다. 소진은 제나라에서 귀족들의 미움을 사서 암살당했고, 장의는 자신이 몸담은 진(秦)나라 조정의 미움을 받아 위나라로 밀려나서 죽었다. 상앙은 자기가 만든 혹독한 법에 걸려 죽었고, 한비는 친구 이사의 모함으로 죽었으며, 이사는 자신이 신격화한 황제에 의해 처참하게 죽었다. 엄격하되 곧은 법과 가혹하되 굽은 법도 겉으로 보기에는 별 차이가 없다. 자산은 후임자의

우려와 존경 속에서 떠났지만, 그의 후배들은 모두 명성을 얻었으나 비참한 말로를 맞았다. 자산이 천명을 다한 이유는 그가 춘추 귀족의 몸가짐, 곧 원시 유가들의 인생관을 잘 가꾸었기 때문이다. 소진, 장의처럼 거짓과 참을 뒤섞고, 상양처럼 법을 핑계로 편법을 추구하고, 한 비처럼 사람을 도구로 여기며, 이사처럼 아래로 가혹하고 위로 영합했다면 자산도 끝이 좋지 않았을 것이다.

자산은 매를 휘두르되 마지못해 하는 마음을 품었으나, 그 후배들은 매를 휘두르며 표독한 마음을 품었다. 자사는 엄격했으나 은혜로웠다.

공자는 자산이 은혜로웠음을 강조했다. “그는 네가지 군자의 도를 갖추었다. 자신의 행동은 공손했고, 위를 섬길 때는 공경했으며, 백성들을 기를 때는 은혜로웠으며, 백성들을 부릴 때는 의로웠다”

리더십 태도2 - 리더의 정체성과 자기신념

많은 리더들은 자신이 팀 혹은 조직의 리더라고 하는 정체성을 갖고 있어야 한다는 사실을 인지하지 못한다. 단순히 승진을 해서 팀을 이끄는 역할을 하고 있다고 생각하는 경우가 많이 있다. 그래서 자신의 생각과 태도가 조직의 방향과 문화를 만든다는 사실을 자각하지 못하는 경우가 많다.

리더의 정체성은 리더의 신념, 가치관, 행동에서 나타나는데 자신이 스스로 생각하는 자신의 역할과 자기 이미지의 종합이다.

리더에 따라서 자기 자신에 대해 갖고 있는 이미지가 긍정적인 사람이 있고, 부정적인 사람이 있다. 만약 개인이 자기 자신을 능력 있는 사람이라고 생각하는 긍정적인 관점을 갖고 있으면, 그 사람은 긍정적인 자아개념 특성을 가진 사람인 것이다. 성공할 수 있다고 믿는 것은 자신감을 갖고 있다는 것을 의미한다고 볼 수 있다. 성공적인 리더들은 강한 자아개념을 가지고 있고, 긍정적인 태도를 보이며 낙관적이다. 그들은 또한 자신이 긍정적인 결과를 만들 수 있다고 확신한다. 만약 당신이 “나는 성공적인 리더가 될 수 없다”고 믿으면, 정말 성공적인 리더가 되지 못할 것이다.

만약 리더가 자신의 부하직원이 훌륭하게 일을 성취해 낼 수 없을 것이라고 믿으면 그 부하직원은 성취해 낼 수 없을 것이다. 하지만 환공이 관중을 믿었던 것처럼 부하직원을 믿으면 관중처럼 조직을 부흥하는 역할을 할 수 있게 될 것이다.

예절은 곡식으로 다스리는 법!

관중은 예절, 의리, 청렴, 부끄러움을 아는 태도야 말로 나라를 지탱하는 근간이라 하여 이를 구현하는 정치를 펼치고자 했다. 그리고 그 중심에는 백성이 있었다. 소위 ‘곡식이 가득 차야 비로소 예절을 알며, 의식이 풍족해야만 영욕을 안다’는 생각에서 백성들은 통제하고 관리해야 하는 대상이 아니라 넉넉하게 만들어 스스로 부강한 나라를 건설하는데 기여하게 만들어야 하는 대상이었다.

이를 위해 버려진 땅을 개간해 농지를 넓히고, 가축들을 늘리고 잘 키우기 위해 노력했다. 제 환공이 즉위할 무렵 이미 중원에는 철제 농기구와 우경 기술이 널리 퍼져 있었다. 그는 이들 기술이 제나라에 안착되어 황무지 개간과 경작에 이용될 수 있도록 제나라에서 나는 철을 이용하여 호미, 쟁이, 낫, 도끼 등과 같은 농기구를 만들어 보급했다.

제도적으로는 정전(井田)의 경계를 타파해 생산기술의 발전이 농업생산 증대로 이어질 수 있도록 했다. 개인들에게 토지를 나누어 주어 백성들이 보다 적극적으로 신기술을 도입하고 생

산을 증대시키기 위해 열심히 일하게 만들었다. 개인들에게 나누어진 토지에 대해서는 비옥도에 따라 등급을 매기고 세금을 징수해 제나라 재정을 확충했다.

관중은 혁신 정책은 단지 농업 부문에만 그치지 않았다. 그는 제나라가 전통적으로 강점을 지녔던 소금과 철의 생산을 촉진하면서 동시에 나라 재정을 보충할 수 있는 정책을 도입했다.

원래 제나라는 동쪽 바닷가에 위치해 소금이 많이 생산되었고 주변국들에 널리 판매되고 있었다. 이 소금은 사람들이 생활하는 데 필수 불가결한 것으로 제나라는 다른 주변국들에 대한 소금 판매를 통제함으로써 간접적으로 주변국들을 통제하는 수단으로 활용했다.

리더십 태도3 - Y이론

맥그리거의 Y이론에서는 인간의 본성을 '일을 즐기고 책임 있는 일을 하기를 원하며, 문제 해결에 있어서 창의력을 발휘하고자 하며, 자율적 규제를 할 수 있고, 자아실현의 욕구를 가지고 있다'는 고급 욕구의 측면에서 이해한다. 그리고 그에 따라 동기가 유발된다고 가정한다. 따라서 Y이론은 개인이 능동적으로 자신의 잠재력을 발휘하도록 하는 관리전략을 처방한다.

환공이 관중에게 취한 리더십 태도는 Y이론이라고 할 수 있다. 환공은 관중이 능동적이고 책임감 있게 일을 할 것이라고 믿었고, 나라의 인사제도를 혁신하면서 유능한 인재를 등용하려 했다. 또한 관중 역시 당시 인재 등용은 명문 귀족을 중심으로 세습되고 있던 상황이었는데, 환공에게 파격적인 인재 등용책을 제안한 것으로 보아 Y이론 리더십 태도에 가까운 인물이었다는 것을 알 수 있다.

Y이론에서 경영자들이 종업원들에 대해 가지고 있는 가정은 다음과 같다.

- ① 종업원들에게 일하는 것은 놀이나 휴식처럼 지극히 자연스러운 것이다.
- ② 종업원들은 조직의 목표에 관여하면서 스스로 자기지향과 자기통제를 한다.
- ③ 보통의 인간은 책임을 받아들이고, 문제를 해결할 능력을 가지고 있다.
- ④ 훌륭한 의사결정 능력은 경영자들만의 영역이 아니라 모든 사람들이 가지고 있는 것이다.

Y이론적 팀원

- 열정적으로 참여하는 사람,
- 시간을 잘 준수하며, 적극적인 자세로 경청하며, 말하는 사람
- 계획에 없던 특정 상황도 잘 받아들이고 대처하는 사람
- 자신의 업무 외에 팀의 취약한 분야에도 적극적인 태도를 지닌 사람

리더십 태도 선택 - X형 리더십 태도와 Y형 리더십 태도

맥그리거의 XY이론에 따르면, 경영자는 조직의 목표를 달성하기 위해 종업원을 동기부여할 때, 우선적으로 종업원의 본성을 파악해야 한다고 주장한다. 즉, 종업원이 X이론적 인간인지, Y이론적 인간인지 파악해야 한다는 것이다.

환공과 자산 뿐만 아니라 많은 리더들은 부하직원이 어떤 동기로 일을 하고 있는지를 파악해야 한다. 다만 환공은 관중이라고 하는 훌륭한 재상이 옆에서 잘 보좌했기 때문에 Y이론의 자발적인 종업원 동기를 독려하는 리더십 태도를 보일 수밖에 없었고, 자산은 시대적

인 상황에 따라서 계속해서 부하직원들을 독려하고 동기부여하고 상황에 따라서 다른 리더십 태도를 보여줘야만 했다. 그래서 때로는 X이론의 통제적인 리더십 태도를 보여야만 했다.

이렇게 현대 사회에서도 직원들의 동기수준에 따라서 다른 리더십 태도를 보여야 한다. 만약 자신의 종업원이 X이론적인 인간이라면, 리더는 조직의 목표를 달성하기 위해 강제, 명령, 처벌 및 위협의 방법을 이용해야 한다. X이론적 인간의 동기는 보통 저차원적 수준의 욕구, 즉 생리적 욕구와 안전의 욕구수준에 머무르고 있다. 따라서 리더는 이들의 저차원적 욕구를 충족시킴으로써 이들을 동기부여를 시켜야 한다.

그러나 만약 자신의 종업원이 Y이론적 인간이라면 리더는 이들이 스스로 조직목표를 달성할 수 있도록 지원자적인 역할을 수행하는 것이 효과적이다. 왜냐하면 Y이론적 인간은 강압적인 명령과 통제 없이도 자기지향과 자기통제를 할 수 있기 때문이다. Y이론에 따르면 Y이론적 인간은 저차원적 수준의 욕구를 넘어서서 고차원적 욕구를 충족시켜야만 동기부여가 된다. 따라서 리더는 Y이론적 종업원의 고차원적 욕구를 충족시키는 방법을 모색해서 동기부여 시켜야 한다.

<태도에 기초한 리더십 스타일>

	Y이론 태도	X이론 태도
긍정적 자아개념	리더는 대개 긍정적 피드백을 주고 받으며, 다른 사람들이 성공하기를 기대하고 다른 사람들이 그들만의 방식으로 일하도록 한다.	리더는 대개 으스스하고, 나서기 잘하고 참을성이 없다. 비판은 많이 하지만 칭찬은 조금 한다. 또한 매우 독재적이다.
부정적 자아개념	리더는 대개 의사결정을 어려워하고 소극적이고 일이 잘못될 때 자기 비판적이다.	리더는 대개 일이 잘못되면 다른 사람을 비판하고 비관적이며, 추종자들에게 절망감을 조장한다.

긍정적인 리더십 태도와 리더로서 정체성 개발하기

태도와 성과는 자신이 스스로를 바라보는 방식과 관련이 있다. 예를 들어, 승자처럼 생각하고 행동하면 그렇게 된다. 따라서 태도와 생각의 변화는 매우 중요하다.

다음은 더욱 긍정적인 자아개념을 발전시키는 태도 변화를 위한 몇 가지 조언들이다.

1. 긍정적이고 낙관적인 태도를 가지고, 그것을 유지하기 위해 의식적으로 노력하라.
2. 자신과 다른 사람들에 대한 부정적이고 비관적인 태도는 아무 이득이 없다.
3. 긍정적 사고를 길러라.

4. 만약 자신이 불평하거나 부정적인 생각을 하고 있다면, 그것을 멈추고 긍정적 태도로 바꿔라.
5. 부정적인 사람이나 자신에 대해 부정적으로 느끼게 하는 사람들을 피하라.
6. 목표를 수립하고 성취하라.
7. 실패를 곱씹지 말고 자신의 성공에 집중하라.
8. 칭찬을 받아들여라. 누군가가 당신을 칭찬할 때, 고맙다고 말하라.
9. 성과를 과소평가하거나 다른 사람과 비교하지 마라.
10. 자신을 생각하라.
11. 긍정적인 역할 모델이 되어라.
12. 일이 잘못되고 기분이 우울해지면 자신보다 더 나쁜 상황에 있는 사람을 도와라.