

# 논어와 오늘날의 리더십

## 「동양고전철학」과 「조직행위론」 강의페어링

### 경영학과 2학년 201221414 박희재, 홍성기 교수님 지도

#### 목적

유가(儒家)의 성전(聖典)이라고도 할 수 있는 논어에는 자신의 내적 수양을 쌓은 유자(儒者)들의 올바른 가르침, 또는 그 가르침을 믿고 따르는 사람들의 행동 원칙들이 있다. 경영학과 의 선수과목인 '조직행위론(Organizational Behavior)'은 조직 행동, 조직 내 인간 행동에 대한 개인, 그룹, 구조가 미치는 영향에 대해 학습하는 것이며, 근본적인 학습의 목적에는 조직 혹은 그룹 내에 사람들의 행동을 어떻게 이해하는 지에 있다.

유가사상에서 강조한 '행위'의 관점에서 볼 때, 공자가 오늘날 수많은 조직 내에 리더들에게 참된 리더의 모습은 어떠한지, 어떻게 행동해야 하는지 말해주는 것 같다. 논어에 나오는 공자의 가르침과 조직행위론의 주요 이론과 개념들을 통해 '21세기 군자, 리더'의 모습을 구상해보고자 한다.

#### 「동양고전철학」에서 나타난 군자의 모습

**논어 - 위정(爲政)** : 자왈(子曰) 군자(君子)는 불기(不器)니라. (공자께서 말씀하시기를 군자는 그릇처럼 국한되지 않는다.) 즉, 군자란 어느 한 가지 일에만 매달리는 기술자가 아니다. 항상 누구에게나 모범을 보이고, 옳은 것을 행함으로 모든 이의 귀감이 되는 사람이라 할 수 있다.

**논어 - 위정(爲政)** : 자왈(子曰) 군자(君子)는 주이불비(周而不比)하고 소인(小人)은 비이부주(比而不周)한다. (공자께서 말했다. 군자는 골고루 통하되 패를 지어 견주지 않으며, 소인은 패거리를 지어 서로 견주되 두루두루 통하려 하지 않는다.) 즉, 자신의 이익에 부합되는 짓을 일삼고, 그 이익을 위해 패거리를 이루는 짓은 소인의 모습이다. 군자란 어느 누구와도 소통할 수 있는 대범함과 넓은 아량을 지녀야 한다.

**논어 - 술이(述而)** : 자왈(子曰) 군자탄탕탕(君子坦蕩蕩)하고 소인장척척(小人長戚戚)니라. (공자께서 말씀하시기를 군자의 마음은 평탄하고 너그럽지만, 소인의 마음은 항상 근심에 차 있다.) 즉, 군자란 무릇 바다와 같은 마음씨를 갖고, 넓게 바라보며 헤아릴 줄 알아야 한다고 했다. 반대로 소인은 속이 좁고, 남을 이해할 줄 모르니 항상 마음의 병이 있다는 뜻이다.

**논어 - 안연(顔淵)** : 자왈(子曰) 군자성인지미(君子成人之美)고 불성인지악(不成人之惡)지만 소인반시(小人反是)니라. (공자가 말씀하셨다. 군자는 남의 좋은 점을 이루어주고 남의 악한 일을 못하게 한다. 하지만 소인은 그와는 정반대이다.) 즉, 군자는 정도(正道)에 반하는 일은 행하지 않는다. 소인은 그와는 반대로 남을 돕기보다는 스스로를 위해 노력할 뿐이니 군자는 이처럼 좁은 식견을 가져선 안 될 것이다. 만인을 두루 살필 줄 아는 아량과 배포, 그리고 옳은 것을 행할 줄 아는 곧은 의지가 있어야 할 것이다.

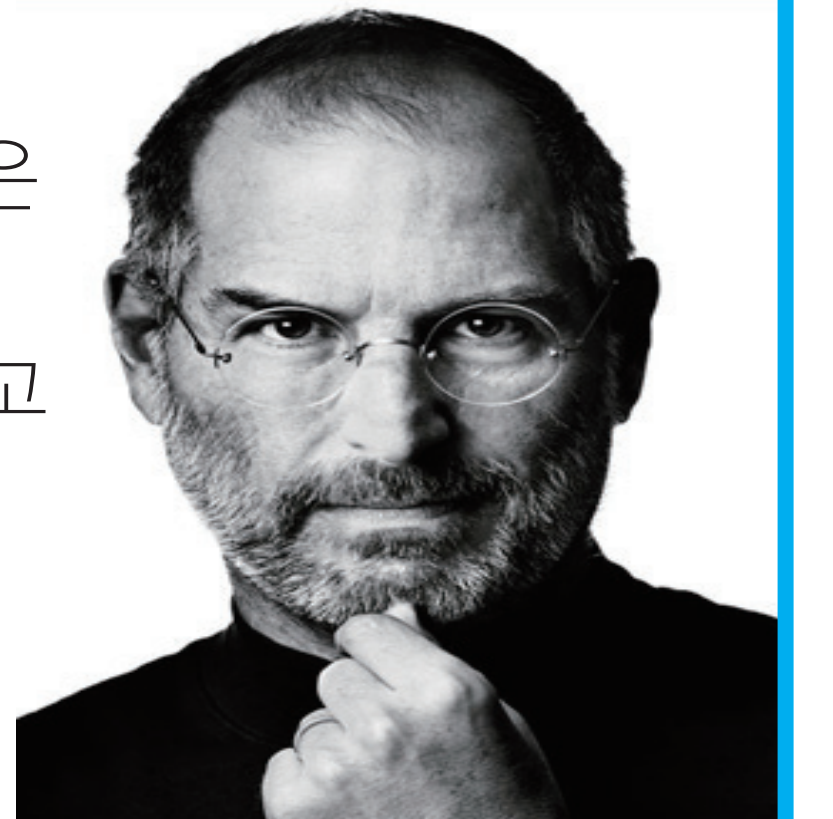


#### 강의페어링 적용가능 사례

조직행위론 에서는 'Path-Goal Theory'와 'Charismatic leadership Theory'를 통해 설명할 수 있다.

'Path-Goal Theory'란 리더가 조직구성원들이 열심히 일하도록 동기부여 시킬 수 있는 리더의 행동을 설명한 이론이다. 이 이론의 첫 번째인 지시적(directive)리더십은 구체적 지침과 표준 그리고 작업스케줄을 제공하고 규정을 마련하여 직무를 명확히 해주는 리더 행동이다. 둘째, 지원적(supportive)리더십은 부하의 욕구와 복지에 관심을 쓰며, 이들과 상호 만족스런 인간관계를 강조하면서 후원적인 분위기 조성에 노력하는 행동이다. 셋째, 참여적(participative)리더십은 부하들에게 자문을 구하고 그들의 제안을 끌어내어 이를 진지하게 고려하며, 부하들과 정보를 공유하려는 행동이다. 넷째, 성취 지향적(achievement oriented) 리더십은 도전적인 작업 목표를 설정하고 성과개선을 강조하며 하급자들의 능력발휘에 대해 높은 기대를 갖는 리더 행동이다.

'Charismatic leadership Theory'란 조직구성원들이 카리스마가 있는 사람들 자신의 욕구나 기대를 해결시켜 줄 수 있는 비범한 능력자로 받아들여져 그가 제시하는 비전이나 지시, 행동에 적극 따르게 된다는 이론이다. 카리스마를 가진 리더는 무슨 일이든지 강력하게 추진할 수 있기 때문에 잘되어도 그의 탓이며 못되어도 그의 탓으로 돌아간다. 카리스마리더십 이론은 특히 리더의 영웅적 면모, 특출한 점을 부각시키고 있다. 카리스마 리더십의 특징은 다음의 7가지로 요약해 볼 수 있다. 즉, 카리스마가 있는 사람들은 정서적 표현력, 열정, 추진력, 설득력, 비전, 자신감, 그리고 다른 사람의 말에 귀를 기울일 수 있는 능력을 지닌 사람이라는 것이다.



#### 강의페어링

논어에서 공자는 '군자'의 모습을 술선수범(率先垂範)하며 역지사지(易地思之)의 태도와 남과 거리낌 없이 소통하고 남을 돕기 위해 힘쓴다고 하였다. '조직행위론'의 두 이론을 통해서 나타난 '21세기 리더'의 모습은 조직구성원들의 동기부여를 위해 그들의 상황을 이해하고, 그들과 소통하고 함께 일하는 분위기를 조성해주어야 한다고 한다. 또한 자신의 행동을 바르게 하여 타의 모범이 되는 모습까지, 두 과목은 '옳은 군자의 모습, 바른 리더의 모습'으로 아주 오래된 세월부터 지금까지 우리에게 '행동 지침서'를 제시해 준다.

오늘날 수많은 경영관리자들은 서양의 조직행위론의 이론 중 정서와 맞지 않는 부분을 '논어'를 통해 '조직 경영'의 길을 찾고 있다. 1988년 1월 파리에서 열린 노벨상 수상자 회의에서 75명의 수상자들은 '다가오는 21세기'를 주제로 나흘 동안 토론한 끝에 미래를 위해 준비해야 할 것 중 하나는, '2500년 전으로 돌아가 공자의 리더십을 배워야 한다'는 것이다. 또, 평생 500개에 달하는 기업을 일으킨 일본 기업계의 대부 시부사와 에이이치, 일본 경제의 아버지라 불리는 그는 <논어>를 자신의 행동지침서로 삼았다고 한다.



#### 결론

공자가 술이(述而)에서 말했다. "잡곡밥을 먹고 찬물을 마시며 팔을 베고 잠을 청해도 인생의 즐거움이 그 안에 있구나. 내게 부당한 방법으로 얻은 부귀영화는 하늘에 떠 있는 뜬구름에 지나지 않는다." 요즘 같이 물질지상주의 시대의 부패한 지도자들과 오로지 자신의 이익만 생각하는 지도자들에게 큰 깨우침을 주는 것 같다. 21세기 리더들은 공자가 누누이 언급했던 군자, 즉 현세의 리더에 관한 행실과 마음가짐에 대해 알아봐 이를 행동으로 보여줘야 할 것이다. 서양의 체계적이고 인상적인 리더십에 옛날 공자의 군자론(論)이 적절히 융합된다면, 아마 2500년 전 공자가 언급했던 사회가 도래하지 않을까 하는 생각이 든다.

교양과목인 '동양고전철학'과 전공과목인 '조직행위론'을 통해 리더십을 강의페어링 할 수 있어서 뿌듯하고 큰 성취감을 느꼈다. 시대를 막론하고 군자, 리더의 참된 모습이 어떤지 알게 되었고, 나 또한 그런 지도자가 되기 위해 노력해야 겠다.

#### 참고문헌

샤오위 외, 박혜린, 김영인 역, 『하루 한 장, 논어 경영』, 메디치미디어, 2012, p128~161

Jennifer M. George, Gareth R. Jones 외, 『Understanding and Managing Organizational Behavior 6th Edition』, PEARSON, 2012, p365~388

