



NMS 06-02

신경영전략

# New Management Strategy

2006. 02. 24.

- 三國志의 리더십論
  - 漁父(曹操)형 매니지먼트, 정원사(劉備)형 매니지먼트
- 바람직한 경영 참모의 행동 규범

## □ 三國志의 리더십論<sup>1)</sup>

### - 漁父(曹操)형 매니지먼트, 정원사(劉備)형 매니지먼트 -

삼국지를 보면 조조(曹操)와 유비(劉備)라는 두 영웅이 나오는 데 양자 간에는 서로 대비되는 리더십을 발견할 수 있음. 조조는 부하를 하나의 도구로만 생각하고 댓가(비용)를 지불함으로써 부하의 충성심을 얻고자 했으나 실패하였음. 반면 유비는 자애를 바탕으로 한 인간 본위 리더십을 발휘, 자신의 사후에도 가신들의 충성을 받을 수 있었음. 따라서 조조의 리더십은 漁父와 같이 주어진 도구들을 가지고 어떻게 어획량을 늘릴 수 있을까를 고민하는 ‘漁父형 매니지먼트’라 할 수 있음. 반면, 유비의 리더십은 정원사가 과실수가 열매를 맺을 때까지 돌봄으로써 과실을 얻듯이 부하들을 사랑하고 뒷바라지함으로써 성공으로 이끄는 ‘정원사형 매니지먼트’라 할 수 있음.

### ○ 漁父(曹操)형 매니지먼트

- 의미: 漁父(曹操)형 매니지먼트란 주어진 도구(비용)를 사용하여 얼마나 많은 고기를 낚을 것인가(富의 획득)란 목적만을 추구하는 매니지먼트임
- 특징: 漁父(曹操)형 매니지먼트의 특징은 수단과 비용을 중시하고 위선적인 이중 척도를 활용할 뿐만 아니라 부하의 충성을 경시함으로써 단기적인 경영성과를 얻어 내는 장점은 있으나, 상하 간에 진정한 신뢰 관계가 성립되지 않아 지속적인 경영성과를 얻기가 어려움
- 수단과 비용 중시: 관우(關羽)를 손에 넣은 조조가 그의 무예(수단)를 중시하여 장군에 봉하고 금은보화와 적토마 등(비용)을 주었음에도 불구하고 결국 신뢰를 중시하는 관우의 마음을 얻지 못함

1) 본 자료는 成君憶(泉京鹿 翻譯), ‘Confessions of a Trusted Counselor’, *Diamond Harvard Business Review*, February 2006, pp.24-37의 내용을 요약·정리한 것임.

- **부하의 충성을 경시:** 순혹(筍或, 조조의 성장기의 최고 공신)은 조조가 위왕(魏王)이 되려했을 때 이를 만류하고 天子를 위왕으로 봉하여 국가 일등공신이 되길 권유함. 그러나 성급하고 포악한 조조가 이를 받아들이지 않자 순혹은 군사전략 서류 모두를 태우고 결국 자살함
- **위선적 이중 척도 활용:** 조조는 실행력을 높이는 수단으로 모든 군사전략에 법치주의를 도입하였음. 그러나 종종 자신의 명령에 불복하는 신하라도 이용 가치가 있으면 활용하는 이중적인 인재 관리를 함

#### - 漁父형 매니지먼트의 결과

- 조조의 리더십은 부하들을 주어진 도구로 간주하고 이를 활용하여 얼마나 많은 고기를 낚을 것인지에만 고민하는 漁父형 매니지먼트임
- 그 결과, 漁父형 리더는 인간을 자본 또는 비용으로만 생각하기 때문에 부하의 진정한 충성심을 얻을 수 없음

#### ○ 정원사(劉備)형 매니지먼트

- 의미: 정원사(劉備)형 매니지먼트는 자애를 통한 인본주의를 바탕으로 조직 구성원들의 성장을 통해 富를 창조하는 매니지먼트임
- 특징: 정원사(劉備)형 매니지먼트의 특징은 신의를 중시하고, 인본주의를 실현하며, 일관된 자애를 통한 조직 관리를 기본으로 함
  - 信義 중시: 유비는 조조가 효심이 깊은 서서(徐庶, 유비의 부하로 뛰어난 전략가)를 손에 넣고자 문서를 위조하여 어머니가 계시는 자신의 영지로 오게끔 꾀한다는 사실을 알면서도 신의를 존중하여 서서를 낙향시킴

- **인본주의 리더십:** 유비가 서서를 보낸 까닭은 만약 서서를 보내지 않으면 포악한 조조가 서서의 어머니를 살해할 것이 당연하고 이를 대신하여 자신이 서서를 부하로 활용하는 것이 되니 이는 부모와 자식의 인연을 끊을 뿐 아니라 道義, 義理, 人情에 어긋나기 때문임
- **일관된 자애를 통한 조직 관리:** 유비는 관우, 장비와 함께 연회를 열고 의형제를 맺은 '도원결의(桃園結義)'를 통해 이 두 사람으로부터 영원한 충성심을 얻었음. 또한 삼고초려 등을 통해 제갈량을 영입하고 그를 신의와 극진함으로 대함

#### - 정원사형 매니지먼트의 결과

- 劉備의 가신들은 그의 생전 뿐 아니라 사후에도 劉備 일가의 성공을 위해 헌신적인 충성을 바쳤음
- 이는 劉備가 부하들에게 무대의 주인공 자리를 주고 대신 그들의 성장을 지켜보고, 뒷바라지하는 자애에 충만한 인본주의 리더십을 일관되게 발휘했기 때문임

#### ○ 漁父(曹操)형 매니지먼트와 정원사(劉備)형 매니지먼트의 시사점

- 최근 기업의 사회적 책임이 중시되고 있는 가운데 기업인이 사회로부터 존경받고, 종업원의 충성을 바탕으로 지속적인 경영 성공을 이루어가기 위해서는 정원사형 매니지먼트의 실천이 필요함
- **바람직한 기업 경영의 목적:** 경영자는 정원사처럼 기업과 종업원들을 가꾸고 육성하여, 지속적인 과실을 맺도록 노력하는 것이 중요함
- **바람직한 리더십:** 부하 직원들을 주어진 도구로만 인식하기보다는 동등한 인격체로서 대하며, 서로 간의 신뢰와 존중의 관계를 맺는 것이 필요함

## 2. 바람직한 경영 참모의 행동 규범<sup>2)</sup>

CEO들은 항상 중립적인 정보를 필요로 하며, 듣기 거북한 사실을 들어야 하고, 비판받기 쉬운 입장에 있음. 때문에 CEO들은 자신감 상실에 빠져들기도 쉬움. 결국 CEO들은 누구보다 신뢰할 수 있는 프로 참모를 얻고자 원함. 따라서 참모들은 충성심 딜레마, 커뮤니케이션 딜레마 등 각종 딜레마를 극복하여, CEO의 동료로서 임무를 충실히 수행할 수 있어야 함.

### ○ 기업 경영자로서 CEO가 직면한 5가지 입장

- CEO는 기업 경영자로서 항상 중립적인 정보를 원하고 있으며, 듣기 거북한 사실을 들어야만 하고, 가장 비판 받기 쉬운 입장에 있기 때문에 사내에서 자신감 상실에 빠질 위험이 가장 높음. 때문에 CEO는 늘 신뢰할만한 참모를 확보하고자 갈망하고 있음
- CEO는 항상 중립적인 정보를 필요로 함
  - CEO는 모든 사안에 대한 최종 의사 결정자이기 때문에 공정한 의사결정을 위해 항상 개인의 편견이 배제된 중립적인 정보를 원함
- CEO는 듣기에 거북한 사실을 들어야 함
  - CEO의 앞에서는 누구나가 保身하기에 급급하여 불편한 이야기는 피하는 경향이 있으나, CEO는 누구보다도 듣기 거북한 사실에 대해 듣고 이를 개선해나가야 함
- CEO들은 누구보다도 비판 받기 쉬운 입장에 있음
  - CEO들은 직무상 필연적으로 분노, 불평불만의 대상이 될 뿐 아니라 때로는 견디기 어려운 굴욕적인 취급을 받기 쉬움

2) 본 자료는 David A Nadler(鈴木泰雄 翻譯), 'Confessions of a Trusted Counselor', *Diamond Harvard Business Review*, February 2006, pp.24-37의 내용을 요약·정리한 것임.

- CEO는 사내에서 자신감 상실에 빠질 위험이 가장 높음
  - CEO들은 중립적인 정보의 부족, 잘못된 사실에 대한 개선 책임, 일상적인 비판 때문에 자신감 상실에 빠질 위험이 사내에서 가장 높음
- CEO는 신뢰할만한 참모를 원함
  - 따라서, CEO는 신뢰할 수 있는 프로참모를 확보하고자 갈망하고 있음

### ○ 참모가 직면하게 되는 6가지 딜레마

- 참모가 그 역할을 수행함에 있어서 빠지기 쉬운 딜레마로는 충성심 딜레마, 커뮤니케이션 딜레마, 인사 평가 딜레마, 과잉 일체감 딜레마, 야심 딜레마, 우정 딜레마 등이 있음
- 충성심 딜레마
  - 최근 예를 들어 CEO의 재직 기간 단기화, 이사회 권한 강화, 주주 발언력 강화 등에 의해 CEO의 권력과 자율성이 약화되고 있음
  - 이로 인해 CEO를 위함이 곧 회사를 위함이라는 등식의 성립이 곤란하게 되어, 많은 경영 참모들은 종종 회사와 CEO 가운데 어디에 충성할지 난관에 봉착하게 됨
- 커뮤니케이션 딜레마
  - 참모는 CEO에게 경영 전반에 관한 객관적이고 정확한 정보를 제공하여 CEO가 경영 현황 전체를 조망하고 조율하도록 해야 함
  - 그러나 사원들에 대한 배려와 자신에 대한 부정적인 소문 등에 의한 우려로 참모 본연의 커뮤니케이션 기능이 왜곡될 수 있음
- 인사 평가 딜레마
  - 참모들은 최종 의사 결정자인 CEO가 공정한 인사 평가를 내릴 수 있도록 자료를 제공해야 함
  - 그러나 상당수의 참모들은 자기 이해관계에 따라 정보를 제공하려는 유혹을 받게 됨

- 과잉 일체감 딜레마

- CEO와 밀접하게 되면 될 수록 조직으로부터 고립되어 사고방식마저 닮아 가게 됨. 따라서 CEO와 참모의 과잉 일체감이 발생할 수 있고, 이로 인해 객관성을 상실할 수 있음

- 야심 딜레마

- 사내 참모들은 종종 더 높은 지위를 얻고자하는 야심을 가지게 될 수 있음
- 결국 사내 참모는 이로 인해 발생하는 겸손함 부족 때문에 스스로 본연의 의무를 더 이상 수행할 수 없게 됨

- 우정 딜레마

- CEO와의 친밀한 관계 때문에 CEO와 우정의 관계가 형성될 수 있음
- 이로 인해 친구가 아니라 참모이길 원하는 CEO의 입장과 배치되어 참모로서의 가치가 상실됨

③ CEO에게 도움을 줄 수 있는 의사 소통법

- 유능한 참모들은 6가지 딜레마를 회피하면서 효과적인 의사소통 방법을 활용해야 함

- 사안에 대한 핵심을 제시하라!

- CEO는 긴 강의를 들을 시간도 없으며, 설령 시간이 있더라도 끝까지 들을 수 있는 참을성도 없음
- 따라서 CEO가 원하는 것은 리포트로 정리된 자세한 내용이 아니라 현안에 대한 핵심 내용임

- CEO가 쉽게 이해하도록 하라!

- 참모는 나무 한 그루 한 그루를 보고 숲을 만들지만 CEO는 숲을 보고 검토하므로, 참모는 방대한 소재를 통합하여 전체상을 CEO에게 보여줘야 함
- 즉, 참모의 역할은 CEO가 사업에 대한 의의나 실질적인 사업 응용 방법을 이해하도록 도와주는 것임

- CEO가 정보를 이해하는 수단을 파악하라!
  - CEO들은 프리젠테이션, 서면 보고, 개인적인 대화 등 선호하는 커뮤니케이션 방법 제각각이므로 이를 파악하고 이를 충족시켜 주어야 함
  
- CEO의 표현 방법을 모방하라!
  - CEO마다 자신의 지적 수준과 경력에 따라 사용하는 언어 습관이 다름
  - 따라서 CEO의 출신 배경에 대한 이해, 표현 방법의 모방 등을 통해 보다 효과적으로 참모 역할을 수행할 수 있도록 해야 함
  
- CEO와의 대화는 동료와의 대화라 생각하라!
  - CEO의 참모는 계층 조직에 있어서 CEO와 경영 현안에 대해 논의하고 CEO가 정당한 의사결정을 할 수 있도록 하는 조력자임
  - 따라서 CEO의 참모는 CEO와 동등하지는 않지만 업무상 일방적인 종속관계는 아님
  - 참모는 CEO와 접할 때 솔직함, 자연스러운 몸가짐, 너무 과하지 않을 정도의 존경심을 가져야 할 것임
  
- 모든 커뮤니케이션은 CEO의 스케줄에 맞추라!
  - CEO에게 회의 하루 전에 회의 자료를 제공하는 것은 사려가 없는 처사임
  - 따라서 참모는 적어도 회의 일주일 전에 CEO의 스케줄을 파악하고 CEO가 회의 자료를 읽을 수 있는 시간에 맞춰 제공해야 함
  
- CEO의 진솔한 대화 상대가 되라!
  - CEO의 모든 언동은 CEO 뿐 아니라 회사의 이미지에 결정적인 영향을 미치기 때문에, CEO의 언동이 극단적으로 조심성을 띄게 되나 CEO에게도 자신의 본연의 모습을 이야기 할 수 있는 상대가 필요함
  - 따라서 CEO와 가장 가까운 참모는 CEO가 자신의 내면을 이야기할 수 있는 진솔한 대화 상대가 되도록 노력해야 할 것임