

**5차시 오나라 합려의 일모도원 고사와  
임파워먼트 리더십**

**학습 내용**

- 1. 동기부여 과정**
- 2. 강화이론으로 동기부여하기**
- 3. 위임이란?**

■ 일모도원 ■

일모도원 : 날은 저물고 갈 길은 멀다는 뜻으로, 할 일은 많지만 시간이 없음을 비유하는 말이다.

오나라	초나라
<p>*공자 광(오왕 합려): 서열상으로는 다음 왕이 되어야 하지만 할아버지의 유언 때문에 왕이 될 수 없었던 비운의 왕자.</p> <p>*수몽 : 공자 광의 할아버지. 죽기 전 왕위 계승에 대한 유언을 남기고 죽음.</p> <p>*제번 : 수몽의 첫째 아들이자 공자 광의 아버지.</p> <p>*피이 : 공자 광의 인사담당관.</p>	<p>*오자서 : 초나라 출신의 대박 인재. 하지만 초평왕이 그의 아버지를 죽인 뒤 초나라에서 도망쳐 오나라로 넘어옴. 초나라에 복수를 하기 위해 살아가는 남자.</p> <p>*오사 : 오자서의 아버지.</p> <p>*초평왕 : 며느리의 미모에 반해 자기 아들까지 내쳤다. 그 과정에서 아들의 스승인 오사까지 살해.</p> <p>*비무기 : 초평왕의 오른팔. 간신 중의 간신.</p>

원래 오자서는 초나라 사람이었다. 그런데 그의 아버지 오사가 초나라 왕에 의해 억울하게 죽임을 당하는 것을 보고 오자서는 오나라로 도망가서 초나라에 대한 복수를 다짐했다.

오나라에 도착한 오자서는 공자 광을 만났다. 공자 광은 원래 아버지를 이어 왕이 되었어야 하는 인물이지만 할아버지의 유언 때문에 4번이나 왕위를 물려받지 못한 비운의 왕자였다. 오자서는 공자 광과 운명을 함께하기로 결심했다. 이후 공자 광은 왕위를 찬탈하고 오나라의 왕 자리에 오르는데, 그가 바로 오왕 합려다.

마침내 오나라의 고위관료가 된 오자서는 오나라를 부국강병한 나라로 만들고, 오왕 합려를 설득해 초나라를 공격했다. 그리고 초나라 군대를 무찔러 아버지에 대한 복수에 성공한다.

초나라의 오자서는 아버지 원수를 갚겠다는 <동기>가 있었고, 공자 광은 본래 자신의 자리였던 왕위를 스스로 만들겠다는 <동기>가 있었다.

바로 이 동기가 있었기 때문에 오자서는 공자 광과 함께 오나라를 부국강병한 나라로 만들고 아버지의 복수를 할 수 있었다.

리더로서 종업원들을 더 열심히 일하도록 만들고 일하는 <동기>를 인식하고 행동하게 만들 수 있도록 하는 것이 리더가 해야 하는 것 중에 하나이다. 실제로 직원들 스스로 자신의 건강과 행복을 위해서 스스로 노력하는 것이 결국 회사에 기여하고 생산성을 향상시키기 때문에 리더는 직원들 스스로 만족하면서 직장에 다니고, 더 열심히 일하도록 동기부여하는 것이다. 만족한 직원은 자신의 직장을 더 오래 다니면서 고객을 만족시킬 수 있기 때문에, 리더는 종업원 스스로 자신의 일에 만족하면서 업무를 잘할 수 있도록 해서 성과 향상에 차이를 만들어 내도록 하는 것이 리더로서의 역할이다. 오나라의 공자 광은 오자서의 복수를 자신이 왕위에 오를 수 있도록 하는 열정으로 바꿨고, 오나라를 부국강병한 나라로 만들 수 있는 밑거름으로 활용을 했다. 바로 동기를 성과로 만드는 것이 바로 리더가 해야 하는 역할인 것이다.

## 1. 동기부여의 과정

욕구->동기->행동->결과->만족 또는 불만족->피드백->욕구

동기부여의 과정을 통해 사람들은 욕구에서 동기, 행동, 결과, 만족 또는 불만족으로 간다. 예를 들면, 목이 마른 욕구에서 물을 마시고 싶은 동기를 갖는다. 물을 마시는 행동으로 갈증을 해소하는 것으로 그 결과를 만들고 결과에 대한 만족과 불만족을 판단한다. 하지만 물을 마실 수 없거나 자신이 원하는 음료가 아니라면 불만족하게 된다. 하지만 만족상황은 오래가지 못하기 때문에 만족과 불만족에 대한 피드백 과정에서 성과를 도출해내게 된다.

성과가 조직의 목표와 일관되면서 조직의 목표를 달성하게 되면 리더는 목표달성에 대한 결과로서 보상을 주고, 결과에 대한 만족으로 성과를 더욱 증가시킨다.

공자 광의 욕구는 자신의 자리라고 생각했던 왕좌에 앉는 것이었다. 하지만 자신의 자리라고 믿었던 왕좌에 자신의 작은 아버지들이 앉게 되자 자신의 욕구가 왕이 되어야겠다는 동기로 바뀌고 그 결과 자신의 부하들을 키우며 자신의 세력을 넓혀가는 행동으로 연결되게 된 것이다.

어떤 욕구나 바람은 모든 행동에 동기를 부여한다. 그러나 욕구와 동기는 복잡하다. 욕구가 무엇인지 알 수 없거나 왜 그 일을 하려는 것인지도 알 수 없다. 하지만 욕구를 이해하면 동기부여와 행동을 이해하기가 쉬워진다. 동기는 관찰될 수 없기 때문에 직원이 하는 행동을 관찰하고, 행동의 동기가 무엇인지 추론해볼 수 있다.

## 잡히면 죽는다! 도망자 오자서

이때 오나라의 적국 초나라에서는 문란한 왕의 스캔들이 한창 사람들의 입에 오르내리고 있었다. 초나라의 왕 초평왕이 자기 아들의 아내가 될 공주의 미모에 반해서 강제로 잠자리를 같이 하고 아들에게서 공주를 빼앗았기 때문이다. 그것도 모자라 그는 자신의 아들을 태자의 자리에서 폐위시킨 뒤, 궁 밖으로 내쫓아버렸다. 이에 당시 여론은 “어떻게 아버지가, 그것도 한 나라의 왕이 이런 짓을 할 수 있나?” 분노하고 있었다.

그러나 단 한 사람, 비무기는 초평왕의 행동을 더욱 부추기며 초평왕에게 달콤한 말만 하고, 그의 비위를 맞추는 데 신이 나 있었다. 그러던 어느 날, 비무기는 초평왕에게 이렇게 말했다.

“반발을 잠재우기 위해서는 태자의 스승인 오사도 죽여야 합니다.”

초평왕은 오사를 죽이기 위해 일단 옥에 가뒀다. 그러자 초나라가 발각 뒤집혔다. 오사는 초나라를 든든한 반석 위에 올려놓은 오거의 아들이자 많은 사람들이 인정하는 충신이었다. 더욱이 그는 오자서의 아버지였다. 사실 초평왕은 다른 어떤 이유보다 그것이 두려웠다. 오사가 오자서의 아버지라는 것. 초평왕은 그런 그가 두려워서 차마 오사를 죽이지 못하고 오사를 3년 동안 감옥에서 보내게 한 것이다. 그러나 초평왕은 결국 오자서의 아버지와 형을 끔찍하게 살해한다. 그리고는 오자서까지 살해하려 한다. 하지만 오자서는 온갖 고생 끝에 간신히 초나라에서 도망쳐 오나라로 피신을 온다.

## 2. 강화이론으로 동기부여하기

많은 조직들은 생산성과 효율을 증대시키기 위해서 강화를 사용한다. 일반적으로 긍정적인 강화는 최고의 동기부여방법이다. 특히 강화를 연속적으로 하게 되면 리더가 원하는 바람직한 행동을 할 수 있도록 하고 유지하는 데 있어서 매우 효과적이다. 하지만 언제나 그런 것만은 아니다.

초평왕의 옆에서 조언을 하는 비무기는 초평왕이 원하는 말을 하고 초평왕이 듣고 싶어 하는 칭찬만 함으로써 결과적으로 초평왕이 원하는 강화제를 사용했다. 초평왕이 듣고 싶어 하는 말이 원하는 말인지 아닌지는 관계없이 긍정적인 강화를 지속한 결과 오사를 죽게 만들었다.

리더가 직원의 행동을 반복하게 하고 리더가 원하는 행동을 하도록 강화를 사용하는 데 있어서 체크해야 하는 것이 있다.

- ① 리더는 직원에게 기대하는 것이 무엇인지 명확한 목표를 세우고 확인시켜야 한다.
- ② 리더는 직원이 하는 행동의 결과에 대한 적절한 보상을 해야 한다. 하지만 그 직원 한 사람만에 대한 보상은 그 상황을 보는 다른 직원에게는 처벌이 될 수 있으니 직원의 욕구를 확인해야 한다.
- ③ 강화를 할 타이밍을 선택하라.
- ④ 직원의 성과가 모호하거나 좋지 않을 때는 보상하면 안 된다.
- ⑤ 부정적인 결과를 피드백하기보다 긍정적인 사항을 갖고 칭찬을 하라. 그래서 직원들이 스스로 리더의 말을 경청하게 하고 스스로에 대해 좋게 느껴지도록 만들어라.
- ⑥ 매일 칭찬하고, 칭찬을 할 때는 진심어린 마음을 담아서 하라.
- ⑦ 리더가 직원을 위해서 일을 하면 직원은 저절로 그들의 생산성이 증가하게 될 것이다.

긍정적인 강화는 관리자와 조직뿐만 아니라 직원들의 욕구를 충족시킴으로서 긍정적인 선순환 상황을 만들기 때문에 진정한 동기부여 방법이다. 하지만 긍정적인 강화만 사용하는 것이 언제나 좋은 결과만을 만들어 내는 것이 아니다. 긍정적인 강화를 사용한다면 반대로 부정적인 행동에 대해서 처벌을 하고 명확한 가이드라인을 만들어야 한다. 리더가 강화와 처벌에 대한 원칙을 어기게 되면 상황은 더 악화될 것이다.

오사가 리더십에서 실패한 이유는 바로 이 것이다. 오사는 왕의 잘못된 행동에 대해 강력하게 말하지 않았다. 그는 자신이 옳다고 한 행동에 대한 자신의 판단 결과인 처벌을 차일피일 미룸으로서 자신의 의사결정의 정당성을 스스로 훼손하고 말았다.

리더는 긍정적 강화와 처벌을 적절히 사용하면서 조직을 이끌어 나갈 수 있어야 한다.

## 공자 광, 오자서를 만나다

당시 오나라에는 인물감별가로 유명한 피이라는 사람이 있었다. 그는 사람 보는 안목이 대단해서 얼굴만 보아도 그 사람의 앞날을 점칠 수 있었다. 그런 그가 우연히 공자 광을 만났다. 피이는 그를 보고 첫눈에 그가 장차 큰 왕이 될 것을 직감하고, 그 앞에 절을 했다.

“저는 그 쪽을 해칠 사람이 아닙니다. 걱정 마세요. 저는 오나라 조정에서 작은 벼슬을 하는 사람입니다. 제가 사람을 좀 볼 줄 아는데 그 쪽 얼굴을 보니까 보통 사람이 아닌 듯해

서 물어본 겁니다.”

오자서는 놀라움과 기쁨을 감추지 못했다. 왜냐하면 오자서는 초나라에 복수하기 위해서는 오나라 조정에 들어가야 한다고 생각했고, 오나라 조정에 자신의 이름을 알리고자 일부러 미치광이 흉내를 내며 거리를 떠들썩하게 한 것이기 때문이다!

오자서는 바로 자신의 사정을 털어놓았고, 오자서의 말을 들은 피이는 기쁨을 감추지 못하며 오자서를 공자 광에게 데려갔다. 그렇게 공자 광과 오자서는 한 편이 되었다.

#### 동기 강화 칭찬모델

직원이 하는 일의 결과가 조직에서 원하는 목표의 방향과 일치파고 성과를 달성하게 되면 종업원이 더 열심히 일하고 더 즐겁게 몰입할 수 있도록 동기를 강화해줄 수 있어야 한다. 피이와 오자서의 대화에서 피이가 오자서에게 처음으로 한 말이 칭찬이었다. 그리고 그것을 강화하기 위해서 피이는 오자서를 공자 광에게 데리고 갔다.

리더는 동기를 강화하는 칭찬 프로세스를 활용하는 방법을 익히는 것이 좋다.

- ① 1단계 : 직원에게 리더의 원칙과 올바른 방향에 대해서 명확한 기준을 제시하라.
- ② 2단계 : 직원에게 왜 그 행동이 중요한지에 대해 이유를 말하라.
- ③ 3단계 : 침묵을 활용하라.
- ④ 4단계 : 지속적인 성과를 낼 수 있도록 격려하라.

#### “내가 바로 왕이다!” 공자 광, 오왕 합려가 되다

오왕 합려는 오자서의 능력을 알아보았고, 곁에 늘 오자서를 가까이 두며 그의 이야기에 귀를 기울였다. 그리고 마침내 공자 광은 오자서를 비롯한 부하들의 힘을 입어 공자 요를 죽이고 왕위에 오르게 된다. 이제는 공자 광이 아닌 ‘오왕 합려’로서 나라를 다스리게 된 것이다. 그는 오나라의 부국강병을 이루기 위해 오자서와 함께 국정을 운영하며 그의 실력과 재능을 활용하고자 했다.

“우리 오나라를 강하게 키우지 않으면 초나라를 이길 수 없다. 내가 먼저 나라를 부강하게 하고 반드시 너의 원수를 갚아줄 테니 너는 나를 도와주렴.”

이후 계속해서 오왕 합려는 초나라에 대한 오자서의 복수심을 이용해서 그와 함께 나라를 이끌어, 10년 뒤 오나라를 군사대국으로 성장시켰다.

#### 3. 위임하기

리더는 직원에게 직무를 위임함으로써 추종자를 성장시키는 것은 매우 중요한 일이다. 권한위임은 더 큰 조직의 목표를 달성하기 위하여 책임과 권한을 위임하는 과정이다. 오왕 합려는 오나라가 중앙의 선진국으로 성장할 수 있도록 오자서에게 성곽을 쌓도록 했다. 그리고 그를 총책임자로 임명해 책임과 권한을 위임했다.

위임하기에서 중요한 것은, 직무를 수행하도록 구성원에게 지시하는 것은 명령을 내리는

것이지 위임을 하는 것이 아니라는 것이다. 위임은 구성원이 직무에 대해서 스스로 의사 결정하고 책임을 지는 것을 의미한다. 그래서 리더는 위임될 수 없는 것과 위임 해야만 하는 것을 구별할 줄 아는 능력을 갖춰야 한다.

#### ① 위임의 장점

- 직무의 완성도를 높이고 생산성을 향상시킨다.
- 스트레스와 업무 부담을 감소시킬 뿐만 아니라 직원들의 자긍심을 향상시킨다.
- 업무 중요도와 우선순위에 따라서 업무에 더 잘 집중할 수 있다.
- \* 리더는 잠재적인 리더의 역량을 향상시키면서 자신의 일을 승계할 수 있도록 훈련시킨다. 그래서 리더와 추종자 사이의 더 많은 의사소통으로 이어질 수 있다.

#### ② 위임해야 할 것

- 서류작업 : 다른 사람들이 보고서, 메모, 편지 등을 준비하게 할 것
- 단순반복적인 작업 : 재고조사, 스케줄 짜기, 구매하기 등을 위임할 것
- 기술적인 일들 : 유능한 구성원들이 기술적인 질문과 문제를 해결하게 할 것
- 개발 잠재력이 있는 직무 : 구성원에게 새로운 것을 배울 기회를 줄 것, 그들의 직무를 충실화시켜서 승진을 준비시킬 것
- 구성원들의 문제들 : 구성원들이 자신들의 문제를 해결할 수 있도록 훈련시키고 그들의 능력이 떨어지지 않는다면 절대 그들의 문제를 해결해주지 말 것

#### ③ 위임하지 말아야 할 것

- 개인적인 일 : 인사고과, 상담, 훈계, 해고, 갈등해결 등
- 비밀이 요구되는 행동 : 위임에 대한 허락을 받지 않는 한 위임하지 말 것
- 위기 상황 : 위임할 시간이 없다
- 개인적으로 위임된 직무 : 리더이기 때문에 참여해야 하는 특별 포럼이나 자문 위원회에 배치되었다면 동의 없이 다른 사람을 그 포럼에 배정하지 말 것

#### ④ 누구에게 위임할 것인가에 대한 결정

위임을 할 대상을 선정할 때는 직원이 그 직무를 정해진 날짜 안에 수행할 능력이 있어야 한다. 그리고 직원의 재능과 흥미를 고려하는 것이 좋다. 자신이 없다면 자문을 할 수 있는 사람에게 물어보는 것도 좋은 방법이다.

#### 위임 모델의 4 단계

- 1단계 : 직원에게 위임의 필요성을 설명하고 위임할 직원을 선택한 이유를 설명할 것
- 2단계 : 책임감, 권한의 수준, 완료 일정이 포함된 목표를 정할 것
- 3단계 : 계획을 수립할 것
- 4단계 : 진행점검표를 만들고 구성원이 책임을 지게 함