

**12차시 오기장군의 연저지인 고사와 조직단합을
위한 서번트리더십**

학습 내용

1. 팀성과 달성에 영향을 미치는 핵심요소_환경
2. 팀성과 달성에 영향을 미치는 핵심요소_팀 발달 단계
3. 팀성과 달성에 영향을 미치는 핵심요소_목표
4. 팀성과 달성에 영향을 미치는 핵심요소_팀 구성원의 역할
5. 팀성과 달성에 영향을 미치는 핵심요소_팀의 규모

■ 연저지인 ■

연저지인 : 장수가 자기 부하의 종기를 빨아서 고쳐 나았다는 말에서 유래된 말로 윗사람이 부하를 극진히 사랑함의 비유하는 말 혹은 목적달성을 위한 가면적 사랑.

기원전 395년 ~ 기원전 370년, 위나라의 오기는 이름 그대로 오기로 푹푹 뭉친 사람이었다. 그는 어려서부터 정치가를 꿈꿨다. 하지만 그의 신분이 걸림돌이었다.

오기로 푹푹 뭉친 오기

부농의 아들로 집은 부유하였지만 미천한 신분의 그는 재능을 펼칠 기회를 얻을 수 없었기에 정치가들을 만나면서 친분을 쌓는데 열중했다. 그러다가 아버지가 모아놓은 전 재산을 탕진하기에 이른다. 이에 그는 어머니에게 성공하기 전까지는 돌아오지 않겠다는 피의 맹세를 하고서는 고향을 떠나 오나라의 군대에 입대한다. 그는 병법을 배우면서 두각을 나타내게 되는데, 장군의 지위에까지 오르며 제나라 사람의 아내까지 맞이하게 된다.

하지만 이번에는 오나라의 적국 노나라 사람인 그의 부인의 출신지가 그의 발목을 잡았다. 그는 부인의 목을 베는 것으로서 자신의 충심을 증명하였지만 이내 또다시 위나라라는 자신의 출신이 문제가 된다. 이에 오기는 아내를 죽여 결백을 증명한다. 그리하여 오기는 아내의 목과 바꾸어 대장군에 자리에 오르게 된다.

1. 팀 성과 달성에 영향을 미치는 핵심 요소 1 - 환경

환경이란 팀의 외부적인 상황을 말한다. 환경은 팀에 영향을 미치는 다른 요소에 직접적인 영향을 미칠 수 있는 매우 중요한 요소이다. 예를 들면 업무 환경이나 인사고과시스템, 연봉수준 및 보상과 처벌 등이 있다.

오기는 정치가가 되고 싶었지만 자신의 신분 때문에 재능을 펼칠 수 있는 기회가 없는 환경에서 자랐다. 그래서 자신의 역량을 충분히 발휘하지 못할 수밖에 없었다. 또한 오기의 아내가 제나라 사람인 것도 환경 요인이다. 사실 환경은 개인의 동기에 직접적인 영향을 미칠 수밖에 없는 요인이다.

개인의 역량을 최대한으로 끌어올리기 위해서는 팀 구성원이 자기 자신에게 더욱 집중을 할 수 있도록 해야 한다. 그래서 팀 개개인의 보상체계를 기여도에 따라서 평가할 수 있도록 이루어져야 한다. 그 이유는 세 가지로 들 수 있다.

첫 번째는 개인이 업무역량을 개선하고자 하는 동기는 팀이 아닌 개인으로부터 나오기 때문이다. 두 번째는 팀원이 개발하고자 하는 역량의 발전과 적용은 모두 개인이 책임을 져야 하는 개인의 영역이기 때문이다. 세 번째는 팀에 있어서 공정성이란 모든 사람에게 똑같은 연봉을 지급하는 것은 아니기 때문이다.

연봉이나 급여수준은 구성원의 성과와 연결이 되어 있는 요소 중의 하나이다. 많은 기업에서 인센티브를 많이 주면 조직의 성과가 높아진다고 생각을 하는 경향이 있다. 하지만 결과는 매우 흥미롭다. 실제로 인센티브를 많이 주면 줄수록 성과가 높아지는 팀이 있는 반면에 인센티브 제도를 시행할수록 성과가 떨어지는 팀이 있다. 조립라인에서 똑같은 방식으로 나사를 조이는 것과 같은 단순하고 단기적인 업무에만 적합할 뿐이다. 따라서 오늘날 화이트칼라의 업무에는 인센티브 제도가 적합하지 않다고 봐야 한다.

인센티브를 비롯해 ‘만약-그러면’ 방식의 조건부 보상체계의 문제는 돈이 아니다. 문제의 핵심은 ‘통제’에 있다. 내가 그 같은 보상을 당신에게 제공할 것이라는 뜻은 내가 당신의 행동을 통제하겠다는 뜻이다. 돈은 단순히 통제력을 행사하기 위한 수단일 뿐이다. 통제는 직원들을 순응하고 복종하게 만들지만 업무에 몰입하도록 이끌지는 못한다.

직원에게 동기를 부여하는 방법으로 자율성을 높이는 것이 매우 좋은 방법이다. IT 기업 구글은 업무시간 중 20%는 자신이 원하는 일에 쓸 수 있도록 한다는 ‘20% 타임’이라는 제도가 있다. 이는 직원들의 자율성을 높여 동기를 부여하는 방법이라고 볼 수 있다. 미국의 소프트웨어 회사인 인튜이티브에도 비슷한 제도가 있다. 기술자들은 업무시간 중 15%는 자신들이 하고 싶은 일에 쓸 수가 있다. 다른 회사들도 직원들이 개인 프로젝트에 2주에서 한 달의 시간을 자유롭게 쓸 수 있도록 허용하고 있다. 여기에서 자유롭게 쓸 수 있다고 하는 시간을 개인적인 시간으로 착각해서는 안 된다. 자율적으로 사용할 수 있는 이 시간에는 반드시 업무와 관련이 있는 것에 시간을 쓸 수 있다는 전제가 있다는 사실을 아는 사람은 많지 않다.

직원들의 업무 몰입도는 자기 주도에 달려 있다는 게 핵심이다. 따라서 정말로 직원들에게서 순응이 아니라 업무에 대한 몰입을 이끌어내고 싶다면 직원의 자율성을 높일 수 있는 방식을 찾아야 한다. 언제, 누구와, 무엇을, 어떤 방식으로 할지를 직원들이 스스로 결정하도록 해야 한다.

자기 스스로 업무에 몰입하게 할 수 있으면 오기장군이 전쟁에서 승리할 수 있는 것처럼 팀 원이 스스로 성과를 높일 수 있게 될 것이다.

오기의 부대사열

용병의 귀재로 소문이 자자한 오기가 새로운 태수로 부임한다는 소식을 들은 서하의 병사들과 백성들은 기대에 부풀었다. 하지만 이내 오기의 모습에 실망을 하기에 이른다. 위풍당당하며 기魄이 장대한 장수의 모습을 상상한 그들이지만 오기는 평범한 용모와 초라한 행색은 어느 한 군데도 대장군의 위엄을 찾아볼 수가 없었다.

또한 새로 부임했음에도 부대를 제대로 둘러보거나 살피지 않고 이따금씩 주위를 둘러보는 것이 전부였다. 이에 오기의 한 장수가 참다못해 그를 찾았다.

“장군께서는 왜 저희에게 아무런 명도 내리지 않으십니까? 모두가 장군께서 부대를 사열하기만을 기다리고 있습니다.”

그러자 오기가 미소를 지으며 대답했다. “부대사열은 이미 했다네. 내가 도착하던 날 원문을 지키는 한 병사를 유심히 지켜보았네. 그 병사는 눈빛이 살아 있고, 동작이 민첩하였으며, 창끝이 예리하더군. 한 사람의 병사를 보면 그 군대를 알 수 있는 법이네. 그래서 나는 요즘 이 곳의 물자를 점검하고 지형을 살펴보고 있었다네.”

이 말을 듣자마자 그 장수는 무릎을 꿇고 머리를 조아렸다. 이후 오기의 능력을 의심하는 사람은 없었다.

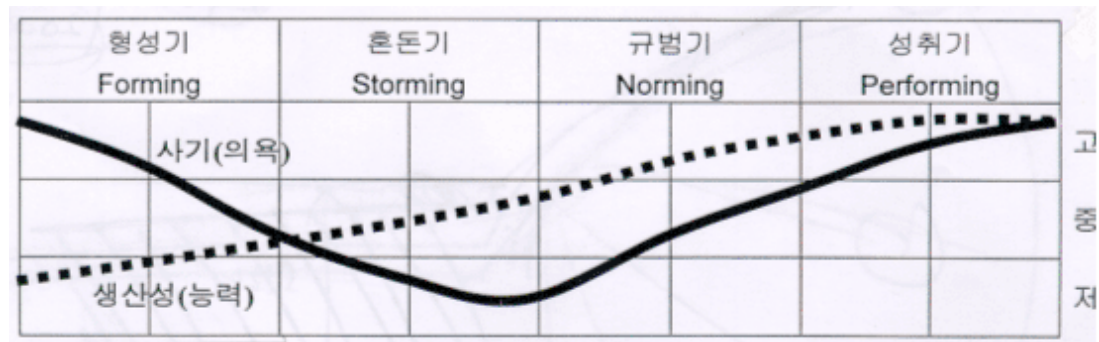
2. 팀 성과 달성에 영향을 미치는 핵심 요소 2 - 팀 발달단계

팀이 발전하는 과정에서 성공하기 위해서는 다양한 조건이 필요하다. 팀이 성과를 내는 팀으로 성장하기까지 팀이 개발되는 단계가 5단계가 있는데 각 단계별 팀원의 행동과

성과를 이해하는 것이 필요하다. 물론 팀이나 조직이 모두 발달단계에 따라 그대로 발전하는 것은 아니지만, 발달 단계에 따라서 팀원의 동기와 성과를 추정하는 데에 필요하다.

오기 장군이 서하지방의 태수로 발령받았을 때 이미 서하지방에 있는 팀원들은 자신들이 원하는 장군의 모습이 있었을 것이다. 그리고 오기장군을 맞이하고 나서 자신들이 생각하던대로 행동하지 않는 오기장군에 대한 실망도 있었다.

팀 발달의 각 단계(B.W. Tuckman)의 중요한 변수는 팀원의 생산성과 의욕인데 이들은 병행해서 진행되지 않는다. (J.R. Gordon) 다시 말하자면 생산성은 팀 발달 다섯 단계를 거치면서 지속적으로 점차 증대되지만, 개인의 사기(의욕)는 형성기 단계에서 높이 시작되었다가 혼돈기 단계에서 떨어지고 규범기와 성취기 단계에서는 계속 높아진다.



1) 형성기(forming) : 명확한 목표와 목적

형성기에는 팀원이 서로 적응을 하는 첫 단계로서 팀의 업무와 목표를 확인하고 기대를 명확히 해야 한다. 그리고 관계 형성을 시작한다.

집단의 목적, 구조, 리더십 등에 대한 불확실성이 높은 단계로 구성원들의 어떤 행위가 수용될 수 있을까 저울질한다. 팀의 리더는 집단과 그 과업에 대한 지식을 팀원들과 효과적으로 의사소통해야 한다.

2) 혼돈기 (storming) : 상호 의존성

혼돈기에는 도전과 부정적인 피드백으로 인해서 스트레스가 반복될 수 있는데 명확하게 의견 차이를 표현하고 팀원들이 갈등을 수용할 수 있어야 한다. 상황을 정리하기 위해서는 비전과 미션, 역할과 책임을 명료화할 필요가 있다.

업무 목표의 상대적 우선순위, 팀원 각자의 역할과 책임, 팀 리더의 지시 등 갈등목표를 설정하거나 이해하는 단계이다. 갈등으로 인한 적대감이나 강한 감정표현 등이 나타나고 의사결정이나 소통에 어려움을 겪는다. 혼돈기에서는 리더 역할이 매우 중요해진다.

3) 규범기 (norming) : 신뢰와 응집력

규범기에는 명확한 행동규범이 설정되어야 하고, 개방적인 분위기로써 팀원에 대한 지원과 격려를 보다 강화할 수 있어야 한다. 그리고 팀이 하나라는 공동체 의식을 형성할 수 있도록 해야 한다.

정보를 공유하고 서로 다른 조건들을 수용하는 단계로 집단 내의 규정이나 규칙이 제정된다. 공감과 관심 그리고 긍정적인 감정 표현이 집중되고 구성원들 간의 밀접한 상호관계가 형성된다. 집단에 대한 정체성을 갖고 강한 응집력을 갖는 단계다.

4) 성취기 (performing) : 잠재력

성취기에는 높은 생산성을 갖게 되지만 신뢰감을 충분하게 서로 표현할 수 있어야 하고
 술선수범과 협동심이 요구된다. 또한 서로 성장을 지원하고 지지해줄 수 있어야 한다.
 팀원은 서로를 알고 이해하는 데서 업무를 수행하는 것으로 옮겨지면서 업무 수행을 위
 해 충분히 잠재력이 발휘되고 팀원들이 자신의 역할을 이해하고 적극적으로 업무를 수
 행한다. 서로 협력할 때와 개별적으로 일을 할 때를 구분할 수 있다.

5) 휴식기 (adjourning) : 마무리 업무(초기의 목표와 목적 비교)
 휴식기(adjourning)는 목표를 성취한 후에 해산을 준비하거나 최종 목표물이 나온 결과
 를 피드백하는 단계로 프로젝트를 정리하고 최종적인 성취에 대해서 평가하며 만족감을
 갖는 단계다.

오기의 인간 감정의 이해

오기는 용병을 잘하고 청렴 공평하였고, 능력을 다하여 병사들의 마음을 얻었다.
 오기는 신분이 가장 낮은 사졸과 함께 똑같은 옷을 입고 음식을 먹으며 하고 잘 때도 누추
 한 막사에서 병사들과 함께 자면서 깔 것을 쓰지 않고 말이나 수레를 타지 않고 외출하고
 식량을 손수 짊어질 정도로 술선수범하면서 전쟁에만 집중했다.

이런 면에서 보면 오기는 인간의 감성을 확실히 이해했던 오기였다. 그는 조직 구성원 즉,
 병사들의 신뢰를 얻는 것이 무엇보다 중요한 일이라는 것을 알았고, 그래서 행동으로 병사
 들의 신뢰를 얻으려고 노력했던 것이다.

3. 팀 성과 달성에 영향을 미치는 핵심 요소 3 - 목표

개인의 목표와 조직의 목표 사이에서 팀의 목표를 달성하는 데에 매우 중요한 영향을
 미친다. 팀의 목표는 팀원이 이루고 싶은 개인의 목표를 모아 놓은 것이 아니라 조직의
 목표를 달성하기 위한 작은 단위의 목표가 팀의 목표이다.

오기장군이 이끄는 조직의 목표는 바로 전쟁에서 승리하는 것이다. 이 목표 안에서 오기
 장군도 개인의 목표가 있었고, 병졸마다 각기 다른 목표가 있었을 것이다. 달리말해서
 병졸의 개개인의 목표를 모아놓은 것이 오기장군 군대의 목표가 아니라는 사실이다.

팀 원으로서의 업무 목표만을 인식하지 않는다. 대인관계의 목표도 함께 갖고 있을 수밖
 에 없다. 효과적으로 운영되고 있는 팀원의 시간관리를 살펴보면 2/3는 업무 성과를 내
 기 위해서 쓰지만 1/3 정도는 팀 원과의 관계를 유지하기 위해서 사용한다.

팀의 성과를 더욱 높이기 위해서는 각 개인의 업무가 독립되고 분산되어서 각기 다른
 목표를 달성하는 것 뿐만 아니라 팀원간의 협력과 도움 없이는 성취하지 못하는 상위
 목표를 달성하는 것이 매우 중요하다. 팀의 상위목표는 개인의 목표를 방해하거나 대체
 하지 못하는 상위의 목표여야 더욱 효과를 발휘하게 된다. 그리고 이 목표를 달성하게
 되면 팀원 전체에게 공동의 노력의 결과로서 포상이 주어지게 되면 더욱 강력하다.

오기의 백전백승

오기는 전쟁에서 한 번도 패한 적이 없다. 76번을 싸워서 64번을 이기고 12번을 비겼으니
 가히 전쟁의 신이라 할 만한 인물이다.

하루는 무후가 물었다. “용병에서 우선시해야 할 것은 무엇이 있소?”

이에 오기가 대답하기를, “먼저 사경(四輕), 이중(二重), 일신(一信)을 분명히 해야 합니다.
 이는 땅이 말을 가벼이 여기고, 말이 수레를 가벼이 여기며, 수레가 사람을 가벼이 여기고,

사람이 싸움을 가벼이 여기도록 해야 합니다. 지휘관이 지형을 잘 선택할 수 있다면 말이 경쾌하게 달릴 수 있을 터이니 땅이 말을 가벼이 여길 것이요, 제때에 먹이를 주면 힘이 넘치므로 말은 수레를 가벼이 여길 것이며, 바퀴 축에 기름칠을 충분히 하면 수레는 사람을 가볍게 여길 것이고, 병기와 갑옷이 예리하고 튼튼하면 병사들은 싸움을 가벼이 여길 것이니 이를 사경(二重)이라 합니다. 나아가 싸운 자에게는 큰 상을 주고, 뒤로 물러난 자는 무거운 형벌을 내려야 합니다. 이를 이중(二重)이라 하는 것입니다. 그리고 상벌의 시행이 공정하고 분명하여 신뢰를 주어야 합니다. 이를 일신(一信)이라 합니다. 이러한 이치를 헤아려 시행하는 것이 바로 승리의 원동력입니다” 그의 백전백승의 비법은 무엇보다 상벌을 효과적으로 활용했다는 점이다.

4. 팀 성과 달성에 영향을 미치는 핵심 요소 4 - 팀 구성원의 역할

팀원 간의 공통점이나 차이점 및 역학관계는 팀 행동에 영향을 미친다.

오기가 각 전투에서 승리할 수 있었던 이유는 오기의 팀 구성원에 따른 역할 설정에 잘 나타난다. 춘추전국시대에는 창과 활로 전투를 했기 때문에 팀원의 신체적인 특징에 따라서 적절한 무기를 사용하는 것은 매우 중요했다. 그래서 오기장군의 군대에서는 신체적인 특징에 따라서 다른 무기를 사용하게 했다. 이것을 현대 사회에서는 인사관리라고 한다.

팀원의 기본적인 성격이나 특성은 리더가 바꿀 수 있는 부분은 아니기 때문에 업무 중심적인 팀원, 관계 지향적인 팀원, 자기중심적인 팀원으로 구분해서 영향력을 발휘할 수 있다.

그리고 팀원들은 팀이 성공적으로 정착을 하고 나면 스스로 각 역할을 훌륭히 수행해 나갈 수 있다.

1) 업무 중심적 역할 : 업무와 관련된 의사결정을 촉진할 수 있도록 조정하고 팀의 성과나 목표에 대한 아이디어를 제시한다. 또한 업무와 관련되어 어려운 점에 대한 해결책을 제시한다. 제안을 하고 정보를 찾기 위해서 노력하고, 팀의 문제나 이슈 및 업무에 관련된 정보를 제공한다.

2) 관계 지향적 역할 : 팀을 중심으로 감성적이고 감정적인 대인관계를 만들어 나간다. 팀원을 지지하고 칭찬하면서 팀 전체의 조화를 만들어 나간다. 팀 내 커뮤니케이션에서 참여하지 않는 팀원들까지 참여할 수 있도록 하고, 팀원들과 좋은 관계를 유지해서 팀원에게 정신적인 지지를 보내는 역할을 한다.

3) 자기중심적 역할: 자기중심적인 행동으로 다른 팀원들을 자신에게 집중시킨다. 특히 자신의 성과나 업적을 자랑하고 관심을 끌기 위해서 성과를 내기 위해 노력하기도 한다. 자신의 개인적인 이익을 위해서 팀 내 갈등을 유발하기도 하고 갈등을 조장하기도 한다.

성공적인 팀의 대부분은 업무 중심적인 역할과 관계 지향적인 역할을 모두 잘 수행한다. 하지만 자기중심적인 역할을 하는 팀원이 많은 팀일수록 팀의 성과가 낮다. 어느 하나의 역할이 두드러지게 높은 것은 팀의 성과나 팀원의 만족도가 낮아지게 된다. 어느 정도는 세 가지의 역할이 모두 적절하게 드러나는 것이 팀의 성과에 좋은 영향을 미친다.

하루는 위나라 2대군주인 무후가 물었다. “전투에서 승리를 하기 위해서는 무엇을 해야 하오?”

이에 오기가 대답하였다. “잘 육성된 군대라면 승리 합니다. 만약 군법과 지휘체계가 명확하지 않고 상벌이 불공정하다면, 병사들은 징을 쳐도 멈추지 않고 북을 울려도 나아가지 않을 터이니, 백만 대군이라 한들 무슨 소용이 있겠습니까? 이른바 잘 육성된 군대란 평상시에는 예절이 깎듯하고, 일단 움직였다 하면 위풍이 당당하여 공격에 당할 상대가 없고, 후퇴하면 쫓아오지 못합니다. 전진과 후퇴에 절도가 있고, 좌우 이동이 명령에 따라 일사분란하게 이루어지면, 설령 부대가 단절되더라도 진을 유지하고, 분산되어 있더라도 대오를 갖추게 됩니다. 이러한 군대는 한 덩어리가 되어 흠어지는 일이 없으며, 전투가 벌어지면 지칠 줄을 모르므로 어디에 투입해도 천하에 당할 자가 없습니다”

5. 팀 성과 달성에 영향을 미치는 핵심 요소 5 - 팀의 규모

무후가 생각하는 것처럼 많은 군사가 있으면 전쟁에서 승리할 수 있을 것 같지만 실제로 성과를 낼 수 있는 팀 원의 규모는 이미 정해져 있는 것이 사실이다. 리더가 효율적으로 운영할 수 있는 팀의 규모는 보통 3명에서 최대 16명까지이다. 그래서 이 사실을 조직 구성에서 활용을 한다면 16명을 관리하는 초급 관리자를 둘 수 있을 것이다. 그리고 초급 관리자 16명을 관리하는 중간관리자 위에 중간관리자를 16명까지 배치하여 그 위에 고급 관리자를 두는 조직관리 시스템을 만든다면 최대 65,000명의 임직원을 효율적으로 관리할 수 있게 된다. 쉽게 계산을 하자면 고급 관리자인 본부장급 관리자가 만약 16명이 있다면 본부장 1명이 관리할 수 있는 중간관리자는 16명이 될 것이다. 중간관리자 1명이 관리할 수 있는 초급관리자가 16명, 초급관리자 1명이 관리하는 일반 사원이 16명이라면 이 조직의 전체 인원은 16명(고급관리자) \times 16명(중간관리자) \times 16명(초급관리자) \times 16명으로 계산하여 65,536명의 인원을 관리할 수 있게 되는 것이다. 즉, 관리자가 관리하는 16명만 잘 관리하고, 관리자가 자신과 같이 리더십을 발휘할 수 있는 관리자를 잘 키운다면 조직은 효과적으로 운영이 될 수 있을 것이다.

그래서 춘추전국시대와 같이 상호의존성도 높으면서 대면하는 팀원이 많음에도 불구하고 효과적으로 팀을 운영할 수 있었던 것은 바로 이런 팀 관리의 기술이 숨어 있었기 때문이다.

최근 IT기술의 발달로 인해서 프로젝트에 따라서는 16명보다 더 많은 인원이 프로젝트에 참여할 수 있고 효과적으로 업무를 수행할 수 있게 되었다. 팀 구성원이 함께 직접 대면해서 공동작업을 해야 하는 프로젝트일 경우 효율적으로 성과를 낼 수 있는 최대 인원은 12명이고, 팀이 일반적인 경우 최대 15명이다.

팀의 규모가 큰 경우, 업무에 대한 상호 의존성이 낮은 경우 인원이 많아도 팀의 성과를 달성할 수 있었지만, 업무 성과를 높이기 위해서 팀 원이 서로의 업무에 대한 의존성이 높을 경우에는 팀 원수에 제한이 있을 수밖에 없다.