

**14차시 조나라 조괄의 지담상병 고사에서 배우는
상황대응 리더십**

학습 내용

- 1. 권한을 위임할 강력한 리더 발굴하기**
- 2. 상황대응 리더십 4단계**

■ 지상담병 ■

지상담병 : 종이 위에서 병법을 말한다는 뜻으로, 실제적인 쓰임에서는 필요 없음을 비유한 말.

전국시대 조나라에서 유명한 장군이었던 조사는 조괄이라는 아들이 있었다. 조괄은 그의 아버지 조사를 통해 어릴 적부터 수많은 병법 책들을 읽었다. 그래서 병법 지식에 관해서는 그를 능가할 자가 없었다. 그러나 조사는 그에게 실제로 전쟁에 나가서 어떻게 해야 하는지 가르치지 않았다. 실전을 경험할 수 있는 기회도 주지 않았다.

그러던 어느 날, 조사가 죽고 진나라가 조나라를 쳐들어왔다. 진나라의 공격에 전혀 준비되어 있지 않았던 조나라는 다급했다. 그래서 급한대로 조사의 아들 조괄을 대장으로 임명하고 전쟁에 내보내기로 결정했다. 그런데 당시 최고의 현인이었던 인상여와 조괄의 어머니가 그것을 말렸다. 조괄은 머리로만 알지 전쟁 경험이 없다는 것이 그 이유였다. 그러나 왕은 그 말을 듣지 않고 조괄에게 40만 대군을 주었고, 결과는 참패였다. 결국 자신만만했던 조괄은 전쟁터에서 죽고 말았다.

조사, 그는 누구인가?

조나라의 장수 조사는 원래 세금을 거두는 하급 관리였다. 그런데 어느 날, 조나라의 재상 평원군의 집에 세금을 거두러 간 조사는 평원군의 식구들이 세금을 내지 않으려 하자, 법도대로 그 자리에서 세금 관련자 9명을 사형에 처하게 했다. 뒤늦게 이 소식을 들은 평원군이 크게 분노하며 조사를 죽이려 했다. 그러자 조사가 평원군에게 말했다.

“평원군은 우리 조나라의 얼굴이나 마찬가지입니다. 그런 평원군의 집에서 세금을 내지 않는다면 국법은 흔들리게 됩니다. 그리고 국법이 흔들리면 그 나라는 약해지고 맙니다. 그리고 나라가 약해지면 다른 나라에서 공격을 받을 겁니다. 그렇게 되면 조나라는 지도에서 사라지게 되겠지요. 안 그렇습니까?”

평원군은 아무 말도 할 수 없었다. 그는 조사가 예사롭지 않은 인물이라 생각해 왕에게 추천했다. 왕은 평원군의 말을 듣고 조사를 등용해 국가 세금을 관장하게 했다. 조사 덕분에 세금이 공평하게 징수되기 시작하자 백성들이 부유해졌고 국고가 가득 차게 되었다.

연여를 구할 자, 누구인가?

어느 날, 연여라는 지역에 있던 조나라의 군대가 진나라 군대에게 포위를 당해 위험에 처하게 되었다. 모두들 그 지역은 길이 멀고 험한 지역이라 구하기 어렵다고 말했다. 그래서 왕은 조사를 장군으로 삼아 연여를 구하게 했다. 조사는 군대를 이끌고 연여를 향해 나갔다. 조사는 방어벽을 단단하게 쌓고 28일 동안이나 군사를 움직이지 않았다. 그러자 진나라에서 첩자를 보내왔다. 진나라 첩자가 들어오자 조사는 음식을 잘 대접해서 돌려보냈다. 첩자가 돌아가 진나라 장군에게 이 일을 보고하자 진나라 장군은 기뻐했다.

그러나 조사는 진나라 첩자를 돌려보내자마자 병사들의 갑옷을 벗겨 급히 진나라 진영으로 가게 했다. 갑옷이 없으니 하루 이틀 사이에 금방 도착할 수 있었다. 조사는 활을 잘 쏘는 병사들을 연여에서 50리 떨어진 곳에 진을 치고 있도록 했다. 그리고 진나라 몰래 방어벽을

쌓아 완성했다. 그러던 중, 한 부하가 할 말이 있다며 조사를 찾아왔다.

“방어벽을 튼튼히 하고 병력에 집중한 후 그들을 맞아야 할 것입니다. 그렇지 않으면 반드시 패할 것입니다. 먼저 북산의 정상을 점령해야 합니다.”

조사는 부하의 말을 받아들여 병사 만 명을 급히 북산으로 보냈다. 진나라 병사들이 뒤늦게 도착해서 정상을 빼앗으려 했지만 실패하고 말았다. 그리고 그때 조사가 병사를 이끌고 공격하니 진나라 군사들은 뿔뿔이 흩어져 달아났다. 이렇게 해서 조사는 진나라 군대를 상대로 대승을 거두었다. 조사는 이 공적으로 높은 자리에 오르고 명성을 떨치게 됐다,

1. 권한을 위임할 강력한 리더 발굴하기

위대한 리더들은 의사결정권을 팀원에게 나누어줌으로써 오히려 권위를 얻는다. 조나라에서 조사가 성장해 나간 일을 보면 마치 왕이 현명하게 임파워먼트를 하고 있는 듯한 모습을 보인다. 조나라의 세금을 징수하던 조사가 일을 올바르게 처리하자 국가의 조세를 관리하게 했고, 나라를 구하는 장수가 되기까지 했다. 리더에게 있어서 권한을 위임할 때 중요한 것은 직원들의 역량에 대한 높은 믿음을 갖는 것이다. 즉, 유능한 리더는 뛰어난 자질의 사람들을 발굴하는 감각을 지닌 사람이다. 또한 직원들이 맡겨진 일을 수행하고 있을 때 간섭하지 않는 충분한 자기 통제력을 지닌 사람이다.

임파워먼트를 하기 위해서는 먼저 변화를 받쳐줄 만한 강력한 리더십이 필요하다. 이때 리더들은 다음의 세 가지를 실천해야 한다.

- 1) 정보를 공유하라.
- 2) 경계를 설정하여 자율공간을 만들어라.
- 3) 수평적인 조직구조로 변화하라.

완벽한 리더가 되기 위해 리더는 유연한 사고를 가지고 자신의 리더십 스타일을 상황에 맞게 적용할 수 있어야 한다. 따라서 ‘조직의 성과 달성을 위해 차별화된 리더십을 적용하라(Different strokes for different folks)’는 것이 상황대응 리더십의 핵심이라고 할 수 있다. 여기서 상황대응 리더십의 본질은 각각의 발달수준에 맞는 대응전략을 사용하는 것이다.

조사의 아들 조괄, “전쟁을 글로 배웠어요.”

조사가 죽고, 어느 날 진(秦)나라가 조나라에 쳐들어왔다. 그런데 조나라가 위기에 처했을 때마다 지혜롭게 문제를 해결하던 인상여가 병 때문에 누워있어 아무런 대책이 나오지 않았다. 그래서 조나라는 일단 다른 장군을 전쟁에 내보냈다. 그러나 조나라 군대는 방어벽만 튼튼히 할 뿐 나가서 공격을 할 수 없었다. 조나라의 조정에서는 마땅한 인물을 고르지 못해 고민했다. 이때 진나라 첩자가 퍼뜨린 말이 조나라 왕에게까지 들려왔다. 그 말은 이러했다.

“진나라가 두려워하는 것은 오직 조사의 아들 조괄이 장군이 되는 일뿐이다.”

조나라 왕은 이것이 진나라 첩자가 일부러 퍼뜨린 거짓 정보라는 것을 모르고 그 말을 믿어 염과 대신 조괄을 장군으로 삼으려 했다. 그 소식을 들은 인상여와 조괄의 어머니까지 조괄은 그럴만한 인물이 되지 못하니 왕의 명령을 철회해 달라고 간청했다. 왕은 끝내 말을 듣지 않고 조괄을 대장으로 삼고 40만 대군을 주었다.

결국 조괄은 전쟁에 나갔다. 조괄은 자신만만했다. 그러나 진나라의 군대가 먼저 보급로를 끊어놓은 다음, 40일간 포위하고 있다가 한 번에 조괄의 40만 대군을 섬멸했다. 조사의 예상대로 조괄은 대패한 것이다. 조괄의 군대는 몰살당했고, 조괄 자신도 전사하고 말았다.

2. 상황대응 리더십 4단계

권한 위임을 가로막는 장애물은 ‘권한 위임을 하지 않는 리더’다. 권한 위임은 지위에서 비롯된 권한을 없앴으로써 모든 사람들에게 리더십의 역할을 하도록 개방하고, 그들로 하여금 자신의 능력을 최대한 발휘하게 하는 것이다. 따라서 어떤 일에 대한 성취는 직원들에게 권한을 위임하는 리더의 능력에 따라 결정된다고 볼 수 있다. 또한 이렇게 권한을 위임받은 사람들만이 자신들의 능력을 최대한 발휘할 수 있다.

조사는 권한을 위임하지 않은 리더에 속한다고 볼 수 있다. 만약 조사가 자신의 아들 조괄의 병법 지식을 실전에서 활용할 수 있도록 역량과 의욕수준을 적절하게 관리하면서 리더십을 훈련시켰다면 진나라와의 전쟁에서 허무하게 전사하는 일은 없었을 것이다.

처음 일을 배우는 신입사원이었을 때를 생각해보면 매우 설레이고 열심히 업무를 배우고자 열성적이었을 때를 기억할 수 있을 것이다. 바로 이 때가 바로 열성적인 초보자의 모습이다. 그러다가 어느 정도 시간이 지나면서 자신이 업무를 제대로 할 수 있을지, 잘 하고 있는 것은 맞는지 잘 모르겠다는 생각을 하게 되었을 것이다. 바로 좌절한 학습자 단계이다. 이 단계에서 리더의 격려가 필요하다. 하지만 여전히 자신감은 없지만 그래도 리더의 지원이 필요한 조심스러운 업무 수행가의 모습이다. 그리고 어느 정도 자신감이 생기면 자기 주도적으로 리더십을 발휘하는 성취자의 모습이 된다. 이렇게 각기 다른 리더십 발달 수준에 따라서 리더로서 부하직원을 어떻게 성장을 시킬 수 있는지 알아보도록 하자.

1) 열성 있는 초보자 - 지시형 리더십

열성적인 신입사원을 보면 어디부터 손을 대야 할지 모를 때가 많다. 특히 일을 하는 방법은 모르면서 열성적으로 업무를 배우고 싶어 한다. 이런 사람에게는 지시형 리더십이 적절하다. 리더는 신입사원에게 업무를 지시하면서 무엇을 우선적으로 처리해야 하는지, 어떻게 업무를 진행해야 하는지 구체적인 지시를 하고 주의 깊게 감독해야 한다. 리더나 선임은 구체적으로 일하는 방법을 알려주고 보여주면서, 문제가 없다면 신입사원이 직접 실습해볼 수 있게 해야 한다.

2) 좌절한 학습자 - 지도형 리더십

신입사원이 어느 정도 교육을 받고 나면 업무에 대한 이해는 가능하지만 실제로 자신이 그 업무를 잘 할 수 있다고 생각하지는 못한다. 업무를 계속 진행하면 할수록 예상하지 못한 문제에 부딪힐 때마다 좌절감을 느끼게 되는 단계가 바로 좌절한 학습자 단계이다. 팀원이 바로 이 단계로 진입했다면 리더는 지시도 구체적으로 해야 하지만 지원도 아끼

지 말아야 한다. 리더는 이 단계의 팀원에게 조언을 하는 동시에 자유롭게 질문이나 제안을 할 수 있도록 하는 쌍방향 커뮤니케이션을 강화해야 한다. 그리고 팀원에게 자신감을 심어주고 의욕을 되찾게 도와주기 위해서 칭찬과 지원을 많이 하는 것이 중요하다.

3) 조심스러운 업무 수행가 - 지원형 리더십

이 신입사원이 업무에 익숙해지고 있지만 여전히 자신감이 없는 상태일 것이다. 리더가 보기에 업무를 곧 잘 하지만 자신감이 부족해서 의욕이 생겼다가 떨어지는 불안정한 상태로 왔다 갔다 하기도 한다. 이 때가 바로 조심스러운 업무수행가의 단계가 되었다고 할 수 있다. 이 때 바로 리더는 지원을 더욱 강화해야 한다. 신입사원이 일하는 모습을 보면서 혹시라도 어려운 점이 있다면 언제든지 지원해주겠다는 의지를 보여줘야 한다. 이 때에 신입사원을 격려하고 칭찬을 하되 압력을 넣거나 업무에 대한 강도를 높이기 위한 칭찬을 하기보다는 협력적인 관계에서 피드백을 주고받는 형태로 커뮤니케이션을 해야 한다. 그리고 리더는 팀원이 더 적극적으로 업무를 수행할 수 있도록 격려함으로써 문제를 해결할 수 있도록 도와줄 때 성장이 일어날 수 있다.

4) 자기 주도적 성취자 - 위임형 리더십

신입사원은 벌써 업무를 익히고 리더가 알려주지 않아도 스스로 업무를 수행할 수 있는 역량을 갖게 되었다. 자신의 업무만 잘 하는 것이 아니라 팀원들의 자신감을 불러일으킬 수 있도록 지원하는 역할도 할 수 있게 되면 바로 이 단계가 자기주도적 성취자 단계라고 할 수 있다.

이 단계의 사람에게는 위임형 리더십을 적용해야 한다. 신입사원이 하는 일상적인 업무에 대한 문제를 해결하고 의사결정을 할 수 있도록 책임을 넘겨주고 스스로의 업무 영역은 스스로 관리할 수 있게 하는 것이다. 그리고 좋은 성과를 내고 업무 능력을 개발할 수 있도록 격려하고 더욱 어려운 업무에 도전할 수 있도록 격려하는 것이 중요하다.

리더는 팀원이 업무를 성공적으로 할 수 있게 하기 위해서 구체적인 업무를 지시하고 지원하고 성과를 낼 수 있도록 하는 역할을 하게 되는데, 팀원의 현재 상태를 진단하는 것은 매우 중요하다.

팀원이 스스로 자신의 상태를 이해하고 요구하면 좋겠지만, 실제로 자신의 상태를 알고 요구하는 팀원은 극히 드물다. 그렇기 때문에 리더가 먼저 팀원의 현재 상태를 관찰하고 업무에 따라서 각기 다른 상황대응 리더십 단계를 활용해야 한다.