



## 내적 동기부여와 토론문화는 조직을 활성화시키는 리더십의 근간 - 세종대왕과 매슬로우 그리고 핑크에게 배우는 리더십 교훈 -



송영수  
한양대학교 교수

- 미국 플로리다주립대 교육공학 박사
- 삼성인력개발원 상무
- 대한리더십학회 회장
- 한국산업교육학회 회장
- 한양대 교육공학과 교수
- 한양대 인재개발원장 겸 리더십센터장

### 다양한 계층의 인재 선발과 지식경영 실천

1392년에 조선을 세운 태조 이성계로부터 1910년 마지막 임금인 순종에 이르기까지 27명의 왕을 승계하면서 518년간이나 오래 지속된 역사부흥의 변곡점에는 세종이 우뚝 자리 잡고 있다. 우리 민족의 역사에서 가장 훌륭한 유교정치, 찬란한 문화가 이룩된 시대였기 때문이다. 이 시기에는 정치적으로 안정되어 정치·경제·사회·문화 등 전반적인 기틀을 잡은 시기였다. 세종은 1418년에 즉위하여 1450년까지 32년간을 왕위에 있었다. 세종 앞에 왕위를 이어온 태조, 정종, 태종이 모두 합쳐 26년간 통치를 하는데 반해 안정된 통치기간을 가질 수 있음도 다행이었다. 세종의 아버지인 태종은 권력을 유지하기 위해 피의 전쟁을 치르면서 왕권을 셋째 아들인 세종에게 넘겨주었다.

그렇다면 세종은 어떻게 위대한 업적과 수많은



세종대왕(조선 제4대 임금 (재위:1418~1450))

은 인재를 가질 수 있었을까? 우선 세종은 인재 경영, 지식경영, 기술중시 경영을 몸소 실천했다. 즉위 직후 신하들과 '함께 의논하자'고 했으며 재위기간 중에는 '국정대토론'의 장을 열어서



신하들로 하여금 말과 아이디어를 쏟아놓게 하였다. 그리고 황희, 최윤덕 등의 사례에서 보듯이 그는 반대자로 하여금 그 일을 책임지고 추진하게 하였다. 세종은 일상적인 일들은 신하들에게 위임했지만, 중대한 문제는 직접 계획을 세우고 추진과정을 확인하곤 했다.

그러나 분명한 것은 세종이 목표를 정할 때까지, 그리고 결단을 내릴 때까지 끊임없이 신하들과 의논하고 토론했다는 사실이다. 아버지인 태종 시대와는 달랐다. 무소불위(無所不爲)의 권력을 가지고 피의 전쟁을 불사했던 시대 직후에 토론문화가 생겼다는 점은 소통을 중시한 최고 지도자라고 볼 수 있다. 인재선발과 관련해 세종은 최윤덕의 기용에서 볼 수 있듯이, 능력만 있다면 문벌과 신분 고하를 초월해서 등용하곤 했다. 서얼 출신의 황희를 중용하여 ‘국가의 저울추’ 역할을 담당하게 한 것이라든지, 천민 출신의 장영실을 등용해 물시계를 비롯한 새로운 기술을 발전시킨 것 등이 그 예다. 이와 같이 다양한 계층에서 인재를 영입하고 육성했으며 집현전을 통해 지식경영을 실천했다. 이공계통과 인문 계통의 인재를 활용하여 융복합적인 일들을 추진했다. 결국 세종은 조선 건국 이래로 600년이라는 긴 역사의 기틀을 다지는 대왕이 된 것이다.

### 다시 주목받는 인간욕구 5단계

인간에게는 누구에게나 욕구가 있으며 크



매슬로우(Abraham Harold Maslow, 1908~1970)

게 5단계로 발달한다고 본 매슬로우(A. H. Maslow, 미국 심리학자, 1908~1970)는 생리적 욕구부터 안전의 욕구, 사회적 욕구, 존경의 욕구, 그리고 자아실현의 욕구가 있는데 이 가운데 하위 단계를 부족함을 채우려는 결핍욕구(deficiency-need)라고 불렀다. 반면, 가장 높은 단계인 자아실현 욕구를 가리켜 잠재력을 실현하려는 존재욕구(being-need) 또는 성장욕구, 고차욕구 등으로 다양하게 불렀다. 물론 인간의 욕구가 단계별로 반드시 진행되지 않는다는 비판은 있지만, 정작 매슬로우의 주장은 결핍욕구보다는 자기실현 욕구에 초점을 맞추고 있다. 인간은 고차원적인 가치를 경험하고자 하는 욕구를 갖고 태어났다고 본 것이다. 이는 태어나면서부터 배고플 때 먹고 마시고 싶은 생리적

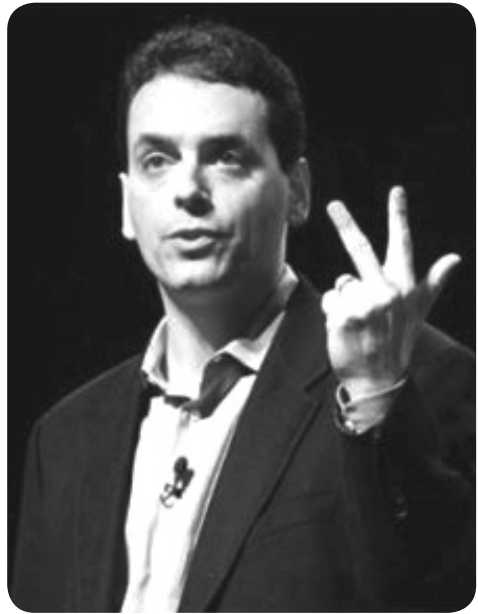
욕구가 있는 것과 같은 이치이다.

따라서 우리 스스로에게 고차원적 가치에 대한 본능적 욕구가 있음을 받아들인다면 '창의성을 증진시키는 것은 무엇인가'를 묻는 질문이 아니라 그보다는 '도대체 왜 사람들이 창의성을 발휘하지 못하는가'가 핵심질문이 된다. 왜 우리는 사람들의 기여를 최대화하려는 조직 대신 우리의 통제욕구를 만족시키는 조직을 그렇게 많이 만들어 내는 것일까 하는 질문을 던지게 된다.

매슬로우는 지난 수백 년 세월 동안 인간의 본성은 과소평가 되어왔다고 강조하고 있다. 매슬로우는 말년에 인간욕구 5단계를 조직에 접목시키고자 노력을 하다가 1970년에 세상을 떠났다. 최근 미국 기업경영에서 50여 년 전에 소개된 심리학자 매슬로우의 이론이 재조명되고 있다. 미국의 어느 최고경영자가 매슬로우의 인간욕구 5단계를 조직차원에 접목시켜 3단계로 축소(생존단계-성공단계-변혁단계)하여 적용한 사례도 TED 등에 소개되고 있다. 발표에 따르면 상위욕구(존재욕구)를 자극할수록 조직에 대한 충성심(loyalty)이 높아지고, 이어서 조직 몰입(engagement)도가 상승하며 결국 성과(performance)가 개선된다고 강조하고 있다.

### 시대에 따라 진화하는 동기 단계

미래학자인 다니엘 핑크(Daniel H. Pink, 세계적 베스트셀러 「새로운 미래가 온다」저자)는 「드라이브(Drive, 동기)」라는 그의 저서에서 인



다니엘 핑크(Daniel H. Pink)

간이 가진 동기를 3단계로 나눈다. '동기1.0단계'는 생존을 위해 할 수 없이 일해야 하는 본능적 욕구 단계이다. 이는 5만 년 전 인간이 생존을 위해 모든 행동을 주도하는 차원에서 원숭이나 유인원과 다를 바 없다. 그러나 사회가 점점 복잡해지고 일을 해결하기 위해 협동이 필요해졌다. '동기2.0단계'는 보상을 추구하고 처벌을 피하려는 욕구로써 20세기 초 과학적 관리에서 그 유래를 찾을 수 있다. 우리가 알고 있는 가장 고전적인 동기부여 방식이다. 그러나 당근과 채찍의 동기는 더 이상 효과적이지 못하다는 주장이다. 20세기 후기 산업사회 시대에는 행동주의에 근거한 보상과 질책이 효과를 보았다고는 하나 인간에게는 그 이상의 욕구가 있으며 자율성을 보장하고 성장을 촉구하게 된다



고 강조한다. 20세기 중엽 ‘동기2.0단계’에 대한 저항이 생기기 시작하였다. 이는 외재적 동기(extrinsic motivation)에서 내재적 동기(intrinsic motivation)로 전환을 의미한다. 즉 즐거움에 기초하는 인간 내면의 동기, 즉 프로젝트에서 일할 때 얼마나 창의력을 느낄 수 있느냐가 가장 폭넓고 강력한 동기가 되었다. 자신의 내면으로부터 뿜어 나오는 자발적 동기를 말하며 ‘동기3.0단계’에는 자율성(self-autonomy, 스스로 자신의 삶을 주도한다는 욕구), 숙련(mastery, 하고 있는 일을 더 잘하겠다는 욕구), 그리고 목적(purpose, 더욱 큰일에 기여하고 싶다는 욕구)이 중요하다.

### 인간존중 경영의 리더십이 필요하다

최근 4차 산업혁명, Digital Transformation, Post Corona, 그리고 Untact(언택트) 시대 등 급격한 경영환경 변화에 따라 전략, 전술이 바뀌므로 리더십도 변화의 대상이 되었다. ‘나(리더)를 따르라’에서 조직의 ‘미션-비전-핵심가치를 따르라’로 전환이 되었고, 과업중심에서 관계중심으로 변화되고 있다. 또한 호통과 티칭에서 소통과 코칭으로 전환이 되고 있다. 한마디로 인간

존중 경영의 리더십이 필요한 시점이다.

600여 년 전 세종의 시대와 최근 50여 년 전 심리학자인 매슬로우와 21세기 미래학자 다니엘 핑크가 강조하는 공통점도 바로 인간중심의 경영이다. 디지털 시대, 창의의 시대, 다양성의 시대 그리고 글로벌 시대란 결국 구성원들의 잠재역량과 다양성이 기업의 경쟁력임을 강조한다는 점이다. 이를 위한 리더의 역할은 최고가 되겠다는 비전과 열정이 필수적이다.

이제 리더의 역할은 군림하는 것이 아니라 구성원과 대등한 수평적 관계에서 더 많은 열정을 보이는 사람이라는 구글의 정의를 성찰해 볼 필요가 있다. 리더십 측면에서 기업경영을 볼 때 인본주의적 리더십 패러다임으로 누가 역할 재무장을 할 수 있는가 하는 게임을 하고 있다고 볼 수 있다. 관리와 통제 중심의 전통적 산업 시대형 리더의 모습에서 비전을 바탕으로 아래로부터의 소통을 강조하는 리더의 모습으로 전환하는 것이다. 왜 유독 세종시대에 그렇게 많은 인재가 있었는가라는 질문에 대한 대답 가운데 하나는 백성과 인재를 중시한 세종의 리더십이라고 볼 수 있다. 오늘 회의부터라도 세종처럼 외쳐보면 어떨까? “자 함께 의논합시다”라고.

**KIIF**