**Reflection #2 :: 외적 요소가 동기가 될 수 있을까?**

지난 주 조직행동이론 수업에서 일의 동기에 대해서 배웠다. 동기의 기본적인 성질부터 동기의 종류, 일의 동기에 관한 여러 이론들까지 다뤘었는데, 예전에 외적 동기에 관한 영상을 봤던 적이 있어서 동기의 종류에 더 관심이 갔다. 동기의 종류에는 내적 동기와 외적 동기가 있다. 내적 동기는 일을 하는 것 그 자체에서 유발되는 동기이고, 외적 동기는 일을 함으로써 얻게 되는 보상에서 유발되는 동기이다. 그러나 과거에 봤던 영상에 의하면, 외적 요소가 늘 동기가 되는지는 의문이다. 정말 외적 요소가 동기로서 작용할 수 있는 걸까?

해당 영상에서는 한 실험을 소개한다. 실험은 다음과 같다. 일을 시키고 그에 대한 보상으로 각각 적은 돈, 중간 돈, 큰돈을 제시한다. 놀랍게도 큰돈을 제시할 경우에 오히려 일을 제대로 수행하지 못하는 결과가 나왔다. 조금이라도 머리를 써야 하는 일에 대해서는 오히려 큰돈이 부정적인 역할을 한 것이다. 그렇다면 회사는 직원들에게 적은 돈을 줘야 할까? 아니다. 역설적으로 더 충분한 돈을 줘야 한다. 그래야 돈을 신경 쓰지 않고 일을 할 수 있다. 그리고 나서 일에 대한 자치성과 지배력, 목적성들을 보장해줄 때 더 높은 동기로 일을 한다고 설명한다. 해당 영상을 통해서, 일정 수준 이상의 물질적 보상은 동기로서 작용하지 않는다는 것을 알 수 있었고 자치성과 지배력, 목적성 등 비물질적 요소들이 지속적으로 동기가 될 수 있음을 추론할 수 있었다.

하지만 교수님이 소개해준 다른 영상을 보면, 마치 물질적 보상이 일의 동기를 만드는 것처럼 보인다. 해당 영상에서는 한 회사의 경영자가 소득 격차에 대한 문제점을 인식하고, 직원들의 최저 임금을 높게 인상했다. 심지어는 자신의 봉급을 내리기도 하였다. 그러자 놀라운 일이 일어났다. 임금이 높아졌음에도 불구하고 회사의 수익이 커진 것이다. 결과적으로 사원들은 더 나은 삶을 살고 동시에, 회사도 더 높은 수익을 얻을 수 있었다.

상반되는 두 영상을 보면서, 해당 사례들을 지난주에 배운 욕구 동기 이론으로 해석한다면, 외적 요소가 동기로 작용하는지 확인할 수 있겠다고 생각했다. 메슬로우의 욕구 이론에 의하면, 인간의 욕구는 5단계로 이뤄져 있고 각 단계를 해결하기 위해, 동기가 생긴다고 설명한다.

첫 번째 영상을 메슬루우의 욕구이론으로 해석해보자. 실험에서 언급된 작은 돈과 중간 돈까지는 물질적 보상의 동기가 될 수 있었다. 이는 첫 번째 단계인 생리적 욕구를 해소하기 위한 수준에서 해석될 수 있다. 그러나 그 이상의 욕구인 사회적 욕구나 존경의 욕구, 자아실현의 욕구는 물질적 요소로는 채울 수 없기 때문에, 물질적 요소는 더 이상 동기로서 작용하지 않았다. 오히려 물질적 요소는 부담감이 되어 부정적인 역할을 하였다. 물질적 요소보다는 자치성과 지배력, 목적성이 동기로서 긍정적인 역할을 한다. 하지만, 이것들이 전부 내적 동기라고 보기는 힘들다고 생각한다. 첫 번째 영상에서 내적 동기를 설명하기 위해, 사람들이 보수 없이 위키피디아에 정보를 제공하는 것을 예로 든다. 분명 그 일 자체를 좋아해서 행동하는 것이기 때문에 내적동기가 있는 것은 사실이지만, 그로 인해서 얻게 되는 사람들의 인정, 존경, 소속감도 분명히 있을 것이다. 그리고 이 부분들은 메슬로우 욕구 이론의 존경(인정) 욕구, 사회적 욕구에 해당한다. 즉, 사회적 외적 보상이라는 것이다. 결과적으로 첫 번째 영상은 물질적 외적 동기를 부분적으로 부정하지만, 사회적 외적 동기와 내적 동기는 인정하고 있다.

이번에는 두 번째 영상을 메슬로우의 욕구이론으로 해석해보자. 전반적인 임금 수준이 올라가서 직원들은 안정적인 생활을 할 수 있게 되었다. 그리고 더 높은 성과를 이뤄내어 회사의 수익을 증진시켰다. 이는 메슬로우의 욕구이론 중 안전의 욕구와 생리적 욕구에 해당하는 지점이다. 그렇기 때문에, 표면적으로만 보면 돈이라는 물질적 요소가 동기로서 작용한 것이다. 그러나 해당 사례처럼 지속적인 동기가 유지되기 위해서는 물질적 요소 외에 그 이상의 것이 필요하다고 생각한다. 과거에 썼던 Reflection #1의 내용을 상기해보자. Reflection #1에서 Simon Sinek의 리더쉽 이론을 설명하였다. Simon Sinek은 지도자가 자신을 희생하며 구성원들을 챙길 때, 구성원은 해당 조직에 소속감을 깊게 느끼고, 헌신할 준비가 된다고 얘기한다. 이를 토대로 생각할 때, 두 번째 영상의 경영자가 자신의 봉급을 내리면서 직원들의 최저임금을 높여주었던 행동은 구성원들로 하여금 깊은 소속감을 느끼게 했을 것이다. 이는 메슬로우 욕구이론의 3번째 단계인 사회적 욕구에 해당한다. 즉, 사회적 외적 동기를 의미한다. 결과적으로 두 번째 영상은 물질적, 사회적 동기를 포함한 외적동기를 인정하고 있다고 볼 수 있다.

위의 분석을 통해서, 두 영상이 모두 지지하는 결론을 내릴 수 있다. 사회적 외적 요소는 확실히 동기로서 작용할 수 있다는 것이다. 첫 번째 영상에서는 얼핏 외적 동기 전체를 부정하는 것 같지만, 외적 동기 중 사회적 요소인 인정, 존경 등은 동기가 된다는 점은 부정하지 않았고 오히려 지지하고 있다. 두 번째 영상에서도 사회적 요소가 동기가 된다는 점을 암시한다. 물질적 요소인 돈만 동기로서 작용하는 것이 아니고 사회적인 소속감이 동기로서 작용했다는 것을 유추할 수 있었다.

실제 나의 사례를 봐도 그렇다. 게임을 할 때, 실제 그 게임이 재밌어서 하는 것도 맞지만, 친구들로부터 혹은 팀원들로부터 잘한다고 인정받을 때, 더욱 게임할 맛이 난다. 학업에서도 마찬가지다. 공부 자체가 재밌어서 하기보다는 딘즈 리스트에 올라서 사회적인 인정을 받고 싶다는 욕구가 공부를 더 열심히 하게 만든다. 내 사례와 영상의 사례들을 종합해봤을 때, 사회적 요소가 적절한 동기가 된다고 주장할 수 있다. 그리고 그 사회적 동기는 외적 동기 중 하나이다.

다시 원래 질문으로 돌아와서, 외적 요소가 동기로서 작용하냐는 질문에 대한 내 입장은 작용한다는 것이다. 하지만 위에서 살펴봤듯이, 외적 동기를 물질적 요소와 사회적 요소를 나눌 필요가 있고 특히, 사회적 요소가 물질적 요소보다 긍정적이며 지속적인 동기가 될 수 있다는 점이 요지이다.