

**10차시 초나라 재상 손숙오의 음덕양보 고사와
소릉의 리더십**

학습 내용

1. 리더십의 기초_신뢰
2. 리더의 계획적 커뮤니케이션
3. 경청하기와 반응하기
4. 360도 피드백

■ 음덕양보 ■

음덕양보 : 남이 모르게 덕행을 쌓은 사람은 훗날 그 보답을 버젓이 받는다는 뜻

기원전 614년에서 기원전 591년까지 춘추시대 초나라를 다스렸던 초장왕 때의 인물인 재상 손숙오는 백성을 생각하고, 백성의 입장에서 정책을 시행했던 진정한 공무원이었다. 손숙오는 어릴 적부터 성품이 곱고 남을 배려하는 사람이었다. 그는 백성들의 필요와 요구들을 생각해 왕에게 전달했고, 왕이 그대로 일을 처리할 수 있도록 도왔다.

왕에게는 가볍게~ 백성에게는 무겁게?

돈의 무게가 가볍다고 생각한 초장왕이 돈을 크게 만들었다. 그러나 백성들은 이것이 너무 불편해 생업에까지 지장이 있을 지경이었다. 그래서 손숙오가 백성들을 위해 옛날 화폐를 다시 유통하기를 요청했다. 초장왕은 손숙오의 말을 받아들여 이를 따랐고, 3일 뒤 시장이 옛날처럼 활기를 띠게 됐다.

당시 초나라 백성들은 비거라는 수레를 즐겨 탔다. 비거는 바퀴가 작고 높이가 낮은 수레였다. 초장왕 역시 비거를 타고 다녔는데, 그는 수레가 너무 낮아 불편하다고 생각했다. 그래서 수레의 높이를 높이기로 하고 백성들에게 명령을 내리려 했다. 그러자 손숙오가 반대했다.

“명령을 너무 자주 내리면 백성들이 무엇을 따라야 할지 몰라 혼란스러워 집니다. 왕께서 꼭 수레를 높이길 원하시면 도성 안의 문지방을 높이십시오. 수레를 타는 이들은 모두 지위가 높은 자들인데, 이들은 번거롭게 수레를 자주 오르락내리락 하는 것을 감당하지 못하고 스스로 수레의 높이를 바꿀 것입니다.”

초장왕이 이를 좋게 여겨 허락했다. 그러자 과연 반년 만에 백성들 모두 스스로 수레의 높이를 높였다. 이는 백성들을 특별히 교화시키지 않고 백성들이 스스로 교화되도록 한 조치였다.

1. 신뢰는 리더십의 기초

신뢰는 리더십의 기초다. 리더는 신뢰를 쌓기 위해 유능함과 관계성, 인격을 갖춰야 한다. 손숙오는 초장왕의 신뢰를 받고 있으면서 백성들의 신뢰를 동시에 받고 있었던 재상이었다. 새 돈의 유통으로 생활이 힘들어진 백성이 직접 찾아와서 불편함을 호소할 때도 정확한 메시지를 파악하여 왕에게 전달함으로써 불편함을 없애고 그로 인해서 시장을 효과적이고 효율적으로 활성화시킬 수 있었다. 구성원들과 신뢰를 쌓기 위해서 리더는 다양한 역할과 행동을 하지만 정작 신뢰를 쌓기 위해서 구성원들과 많은 대화를 통해서 리더와 구성원간의 기대치를 설정하지 않는다는 사실이다.

구성원이 갖고 있는 리더에 대한 기대치를 확인하는 방법 혹은 리더가 갖고 있는 구성원에 대한 기대는 직접 물어보거나 비언어적인 메시지를 해석하는 방법이 있다. 이 두가지 모두 의사소통에 해당한다는 것을 이해해야 한다. 그리고 그 것을 통해서 신뢰를 쌓아나가는 작업을 지속해야 한다. 리더와 구성원이 서로의 기대치만 확인하는 것으로 끝나는 것이 아니라 서로 그 기대치를 조정하고 맞추어 나가면서 유지하고 지켜나가는 일이 필요하다. 바로 이

것이 신뢰를 쌓아 나가는 과정이다.

사람들은 인격적으로 잘못된 리더는 신뢰하지 않는다. 리더십에 있어서 인격부족은 치명적이다. 펄시콜라 사장인 그레그 웨더럽은 이렇게 말했다. "사람들은 실수에는 관대하지만 만약 신뢰가 무너지면 그것을 회복하는 데는 상당한 어려움이 있을 것이다. 이것이 바로 신뢰가 가장 귀중한 자산인 이유다.

또한 노르만 쉬바츠코프는 이렇게 지적했다. "리더십은 전략과 인격의 효과적인 결합이다. 그러나 이중에 하나를 버려야 한다면 인격이 아니라 전략을 버려라."

즉, 인격과 리더십은 항상 손을 맞잡고 가야하는 관계라고 할 수 있다. 인격은 신뢰를 만든다. 그리고 신뢰는 지도력을 낳는다.

2. 리더의 계획적 커뮤니케이션

신뢰를 유지하고 관리하고 성과를 내기 위해서 관리자는 직접 대면을 통하여 대화를 하기도 하고, 전화나 문서 등을 이용해서 지시사항을 전달하고 보고사항을 받아서 원활하게 업무를 처리하도록 하는 역할을 한다. 만약 리더가 지시한 사항을 부하직원이 잘 전달받지 못하고 리더가 원하는 방향과 다르게 처리가 되어 있다면 그 것은 바로 리더의 잘못이다. 왜냐하면 의사소통은 듣는 사람이 어떻게 듣는지를 고려해서 정확하게 전달하는 것이 중요하기 때문에 구성원이 정확하게 들었는지 파악하는 것도 리더가 해야 하는 일이기 때문이다. 초창왕이라는 리더가 부하 직원에게 업무지시를 하거나 동기유발에 영향을 미치는 것도 역시 리더가 해야 하는 일이고, 부하직원인 손숙오가 업무를 정확하게 처리하기 위해서 리더의 리더에게 전달하고 시스템이나 구조를 바꿀 수 있게 하는 것 역시도 리더의 역할로 리더의 커뮤니케이션에서 중요한 업무의 일부이다.

많은 관리자들이 메시지를 전달하고 전달받는 커뮤니케이션 과정을 계획해야 한다는 생각을 하지 못한다. 리더의 입장에서 전달해야 하는 전달사항만을 전달하면 그 이외의 의미나 메시지는 부하직원이 스스로 파악해야 한다고 생각하기 까지 한다. 하지만 리더라면 부하직원이 업무를 더욱 잘 할 수 있도록 구체적이고 치밀하게 커뮤니케이션 계획을 세워야한다.

리더는 자신의 상사 혹은 부하직원에게 메시지를 전달하기 위해서는 계호기를 세워야 한다.

1) 메시지의 목표

리더는 조직의 성과를 달성하기 위한 방법으로 메시지를 전달하기 때문에 누구에게 어떤 말을 전달할 것인지 정해야 한다. 지시를 하기 위한 것인지. 정보를 제공하기 위한 것인지 감성을 전달하기 위한 것인지 혹은 커뮤니케이션의 결과로 기대하는 것이 있는지 등 리더는 구성원에게 전달을 하는 메시지로 인해서 원하는 결과가 무엇인지를 설정해야 할 필요가 있다.

2) 메시지 수신자

메시지의 목표에 따라서 메시지를 받는 사람이 달라지게 된다. 업무에 따라 각기 다른 구성원이 서로 다른 내용을 전달받아야 하는 것인지 같은 내용으로 동시에 많은 구성원이 함께 메시지를 전달받아도 되는지에 따라서 메시지의 내용이 달라질 수 있다.

3) 메시지 발신 방법

메시지를 받을 사람이 정해지고 나면 전달받을 구성원에 따라서 메시지를 보내는 방법

이 달라진다. 메시지를 전달할 수 있는 방법이 많이 있는데, 전화, 문자, 구두, 이메일, 편지, 페이스북, 트위터, 사내포털 등 IT 기술이 발전함에 따라서 전달할 수 있는 경로가 매우 복잡하고 많아지고 있다. 그렇기 때문에 리더는 메시지의 목표와 수신자에 따라서 방법을 선택하는 것이 좋다.

메시지의 내용이 어려울수록 구두로 전달하는 것이 좋고, 단순하고 명료할수록 문서로 전달하는 것이 적합하다.

4) 메시지 발신 일정

리더에게 있어서 구성원들과 대화하는 타이밍은 매우 중요한 것 중의 하나이다. 구성원이 바빠서 더 이상 업무를 진행하기 어렵거나, 개인적인 일이 있어서 마음의 여유가 없거나, 퇴근 5분 전일 경우 등 리더가 전달하고자 하는 메시지는 구성원이 잘 받아들일 수 있는 타이밍에 전달하는 것은 중요하다.

5) 메시지 발신 장소

구성원과 의사소통을 할 수 있는 장소를 선택하는 것 역시 리더가 해야 할 일이다. 리더의 책상 옆에서 할 것인가, 둘이서 대화할 수 있는 적절한 장소가 좋을 것인가, 프레젠테이션이 끝난 후 회의실에서 할 것인가, 다른 구성원이 있는 장소에서 공개적으로 대화할 것인가도 리더가 결정해야 하는 것이다.

전설적인 도인 견오, “손숙오, 지켜보고 있다. 아니, 지켜봐왔다.”

어느 날, 전설적인 도인 견오가 찾아와 손숙오에게 물었다.

“그대는 세 번이나 재상이 되었으나 그 자리에 집착하지 않고 세 번이나 그 자리에서 물러났습니다. 전혀 근심하는 기색 없이 말입니다. 사실 저는 처음에는 그대가 괜찮은 척을 하는 줄 알았습니다. 그런데 그대의 얼굴을 보니 지금도 한결 같이 평안해보입니다. 어떻게 그럴 수 있는 겁니까?”

손숙오가 대답했다.

“나는 특별히 남보다 뛰어나지 않다고 생각합니다. 나는 그저 그 자리가 세 번 주어진다면 세 번 모두 받아들였고, 세 번 내려와야 하면 세 번 다 조용히 내려왔을 뿐입니다. 내가 그런 자리에 관여할 자가 아니라고 생각해 태연할 뿐입니다. 제가 어떻게 특별히 남보다 뛰어나다 말할 수 있겠습니까? 저는 그저 유유자적하며 백성과 사방을 두루 살피는 것이 좋습니다. 그래서 그런 귀천의 문제에 신경을 쓸 겨를이 없습니다.”

손숙오, 통련의 비결?

“나는 세 번이나 초나라 재상의 자리에 있으면서 마음을 더욱 낮추고, 매번 봉록이 더해질 때마다 더욱 널리 베풀었고, 자리가 존귀해질수록 예의를 지켰습니다. 그래서 초나라 선비와 백성들로부터 미움을 받지 않은 것입니다.”

3. 경청하기와 반응하기

1) 경청하기

대화는 말을 하는 행위와 말을 듣는 행위로 이루어진다. 그런데 대화과정에서 우리의 감정을 결정하는 것은 나의 말에 대한 상대방의 반응이다. 우리는 상대방이 내 말을 경청

해주고, 수용적으로 잘 이해하면 긍정적 감정을 느끼게 된다. 그래서 인간관계에 성숙한 사람들을 보면 대부분 자기 이야기를 하기보다 오히려 상대방의 말을 잘 경청하는 사람들이다.

경청에 대해서 살펴보기 전에 스스로에게 할 질문

-나는 다른 사람과의 대화에서 내 말을 많이 하는 편인가?

-나는 상대방의 말을 많이 듣는 편인가?

-나는 인내심을 가지고 상대방의 말을 잘 듣는 편인가?

-나는 진정으로 상대방의 마음을 깊이 이해하려는 노력을 하는가?

-나는 상대방의 이야기를 들을 때 어떻게 행동하는가?

-나는 내 말에 경청하는 사람을 좋아하는가?

-나는 본인의 이야기를 많이 하는 사람을 좋아하는가?

-나는 상대방이 나의 말을 어떻게 경청할 때, 관심 받고 이해받는다고 느끼는가?

-나의 이야기를 하고 있을 때, 상대방이 진지하게 듣지 않으면 어떤 기분을 느끼는가?

2) 반응하기

사람들은 대부분 상대방의 이야기를 경청하기보다는 서로 자신의 이야기를 하는 데에만 열중한다. 그래서 사람들은 열심히 대화를 나누고도 공허감을 느낀다. 상대방으로부터 이해받았다는 느낌을 받지 못하기 때문이다. 그러나 인간관계는 상대방의 이야기를 진지하게 경청하고 공감적으로 반응함으로써 깊어진다. 상대방의 이야기를 잘 경청하기 위해서는 여러 가지 노력이 필요하다.

① 상대방의 말에 주의를 집중하려고 노력해야 한다.

② 상대방의 말을 잘 따라가는 것이 중요하다.

③ 경청에는 상대방의 말에 대한 자신의 이해를 전달하는 것도 포함된다.

이상에서 소개한 세 가지의 노력, 즉 상대방에게 주의집중하기, 이야기를 따라가기, 적절히 반응하기는 적극적 경청의 필수요소다. 경청하는 일은 곧 상대방에게 화제의 주도권을 맡기는 일이라고 할 수 있다. 따라서 상대방의 이야기가 지나치게 길거나 부적절하지 않는 한, 당신은 그의 이야기를 끝까지 잘 들어주어야 한다. 대인관계가 좋지 못한 사람들은 보통 이야기 도중에 갑자기 화제를 돌리거나 엉뚱하게 새로운 주제를 꺼내서 상대방을 불쾌하게 한다. 그러나 가장 중요한 것은 상대방의 이야기를 수용적인 태도로 이해하려는 노력이다. 상대방의 의견이 나와 다르다고 성급하게 반박하거나 비판하지 말고, 수용적인 태도로 충분히 들어주려 노력해야 한다. 상대방의 이야기를 충분히 듣지 않고 선불리 이의를 제기하고 비판하는 행동은 원활한 대화를 방해하므로 주의해야 한다. 그렇게 상대방의 입장과 상황을 고려하면서 듣는 것을 성숙한 경청이라고 한다. 이와 같이 경청을 잘하면 나중에 자신의 의견을 피력할 수 있는 기회도 얼마든지 가질 수 있다.

땅 거절, 자식에게까지

손숙오는 초장왕을 도와 초나라를 강대국으로 만들어 장왕은 손숙오에게 비옥진 땅을 하사하고 그 공을 높여주려 했다. 그런데 검소한 손숙오는 매번 그 땅을 거절했다. 어느 날, 중병에 걸린 손숙오는 죽음을 앞두고 아들을 불러 당부했다.

“내가 죽으면 왕이 네게 땅을 주려 하실 것이다. 하지만 절대 땅을 받지 말아라. 만약 거절해도 소용없다면 비옥한 땅이 아닌 황폐한 땅을 받거라.”

손숙오가 세상을 떠나자 예상대로 왕이 그의 아들에게 땅을 주려 했다. 하는 수 없이 아들은 왕이 제안한 기름진 땅 대신 국경 지대에 있는 황폐한 땅을 달라고 했다. 그 뒤, 외적의 침입을 받아 초나라는 어지러워졌고 권력 투쟁에 휘말려 몰락하는 가문들이 속출하기 시작했다. 그런데 이때 손숙오의 후손들만은 흔들리지 않았는데, 그 비결은 다른 사람들의 질투를 사지 않았던 것이다. 본래 사람은 자신보다 많이 가진 이를 부러워하고 시기하기 때문에 좋은 땅을 가지고 있으면 주변에서 그것을 갖고 싶어 할 것이 분명했다. 손숙오는 후손들의 장래를 생각해 기름진 땅을 받지 말도록 했고, 덕분에 손숙오의 후손들은 흉흉한 시대에도 잘 지낼 수 있었다.

4. 360도 피드백

조직에서 리더가 리더십을 잘 발휘했는지를 알아보려면 리더를 따르고 있는 구성원들의 피드백에서 힌트를 얻을 수 있다. 과거의 인사고과시스템을 살펴보면 리더가 부하직원을 평가하는 시스템이었기 때문에 리더의 리더십을 평가하기보다 리더가 구성원을 평가했기 때문에 리더의 리더십을 확인하기가 어려웠다. 하지만 360도 피드백으로 인해서 부하직원이 리더를 평가하기 시작했다. 그로 인해서 리더의 리더십 역량은 매우 중요하게 여겨지고 있다.

춘추전국시대도 역시 왕이 백성을 평가하고, 재상이 백성을 평가하는 시대였다. 하지만 시대가 바뀌고 나라가 혼란스러운 시기일수록 재상에 대한 평가는 백성이 한다. 그 사실을 알고 있는 손숙오는 자신이 죽더라도 기름지고 비옥한 땅을 받지 않고 백성의 입장에서 리더를 바라봤기 때문에 손숙오의 자손들은 혼란스러운 시기에도 가문의 명맥을 유지할 수 있었다.

이렇게 조직에서 직무를 수행하면서 성과에 영향을 주는 정보들을 주고받으며 피드백을 하는데, 피드백은 메시지를 재확인하고 목표가 달성되었는지 파악하는 과정이라고 할 수 있다.

① 메시지를 재확인하는 과정에서의 피드백 역할

질문하기, 재표현하기(다른 말로 바꾸어 표현하기), 코멘트하기, 제안하기 등은 모두 피드백의 일종이며, 이를 통해 이해의 정도를 확인할 수 있다. 피드백을 통해 사람들은 동기유발되며 높은 성과를 달성할 수 있다. 때문에 많은 조직에서는 효과적인 피드백을 하는 방법을 훈련시킨다. 이처럼 피드백은 리더십 커뮤니케이션에서 중요한 부분을 담당하고 있다.

② 목표달성을 위한 피드백의 역할

피드백은 조직이 목표달성을 위해 어떻게 움직이고 있는지 파악할 수 있는 중요한 수단이다. 따라서 리더는 구체적이고 측정 가능한 목표를 세우고, 성과를 측정하기 위해 피드백을 활용해야 한다. 이때 피드백은 지속적으로 진행되어야 효과적이다.

③ 피드백 - 비판에 열린 자세

일반적으로 피드백을 '비판'이라고도 부른다. 대개 비판은 다소 부정적인 의미로 쓰이지만 조직에서는 성과를 향상시키고 발전하기 위해서 비판에 열린 자세를 가지고 있어야 한다. 즉 스스로 피드백을 요청해야 한다. 대부분의 사람들은 피드백을 받으면서 자신이 공격당하고 있다고 생각되면 감정적이 되거나 방어적인 반응을 보인다. 그러나 피드백을 받을 때 방어적 또는 감정적으로 반응하게 되면 주변 사람들은 더 이상 당신에게 피드백을 주지 않을 수도 있다. 그러므로 피드백을 받을 때는 그러한 감정들이 일반적인 반응임을 이해하고, 의지적으로 바람직한 태도와 행동을 보이려고 할 필요가 있다. 당신이 요청했든 하지 않았든 비판을 접하게 되면 그것은 자신을 향상시키기 위한 기회라고 생각하고, 감정을 자제해야 한다. 또한 방어적으로 행동해서는 안 되고, 다른 사람들을 비난해서도 안 된다.