

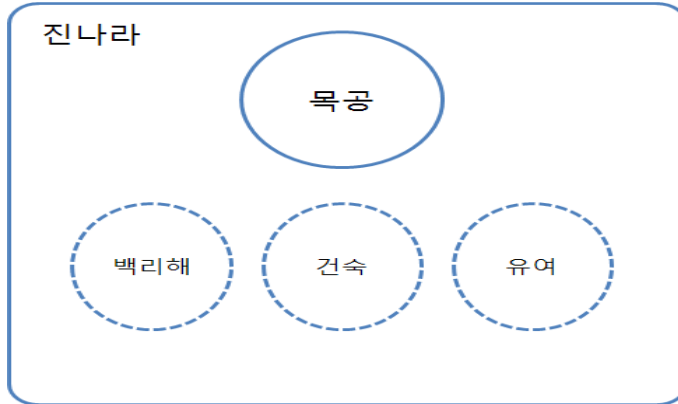
**9차시 관진나라 목공의 원입골수의 고사와
신뢰리더십**

학습 내용

1. 리더의 의사소통 역량_경청
2. 리더의 의사소통 역량_1:1대인관계
3. 리더의 의사소통 역량_라포 형성
4. 리더의 의사소통 역량_친밀감 형성

■ 원입골수 ■

원입골수 : 원한이 뼈에 사무친다는 뜻으로 원한이 마음속 깊이 맺혀 잊을 수 없다는 말.



듣고 행동하는 리더, 목공

목공은 탁월한 리더십과 커뮤니케이션 능력을 가진 왕이었다. 목공은 백리해의 명성을 듣고 백리해를 어떻게 해서든 자기 밑에 두고 싶었다. 그런데 그때 백리해는 어떤 사람의 하인으로 있었다. 백리해는 큰돈을 써서라도 백리해를 찾아내고 싶었지만 큰돈을 제시할 경우, 그 주인이 더 큰 돈을 벌 욕심으로 백리해를 돌려주지 않을 가능성이 높다고 생각했다. 그래서 목공은 작전을 바꾸어 오히려 헐값을 제시했다.

주인은 백리해가 다섯 마리의 양가죽 가치밖에 안 되는 하찮은 인물이라고 생각해 얼른 목공의 제안을 받아들였다. 이로 인해 백리해는 이후 계속해서 오고대부(‘다섯 마리 양가죽의 사람’이라는 뜻)라 불리게 됐다.

목공은 백리해를 데려와 그에게 국정을 맡아줄 것을 당부했다. 그러나 백리해는 자신은 그런 중책을 감당할 수 없다며 자신의 친구인 건축을 추천했다. 그러자 목공은 건축을 불러 상대부에 임명했다. 목공은 백리해와 건축이라는 당대 최고의 현인을 옆에 두고 나라를 다스려 훗날 춘추시대의 패권을 거머쥐게 되었다.

1. 리더의 의사소통 역량 1 - 경청

그리스 철학자 제논에 따르면 경청의 황금 비율은 8:2 이다. 여기서 8은 듣는 것이고, 2는 말하는 것이다. 이 법칙을 잘 따르면 많은 말을 하지 않아도 뛰어난 의사소통 능력을 가진 사람이 될 수 있을 것이다.

목공은 백리해의 의견을 듣고 백리해가 진나라에 필요한 인재라고 생각하고 데리고 오면서, 백리해가 추천한 인재인 건축도 자신의 나라에 인재로 등용을 하게 했다. 바로 이것이 목공의 커뮤니케이션 역량 중의 하나인 경청 역량이다.

사회생활을 하다보면 많은 사람들을 만나고 직장 동료들을 만나지만 모두가 나와 같은 생각을 품고 있지는 않기 때문이다. 그래서 우리는 때때로 나와 의견이 다른 사람에게 나의 의견을 주장해야 할 일이 생긴다. 이 때 발생하는 의견차이 때문에 갈등이 벌어지기도 하지만, 갈등이 빚어지는 원인은 단순히 의견 차이 때문만은 아니다. 서로 커뮤니케이션을 할 때 공격적으로 임하기 때문일 수도 있다. 따라서 상대방의 말을 먼저 경청하고 그에 맞게 메시지를 잘 전달하는 것이 매우 중요하다.

이렇게 경청하는 사람은 다른 사람의 마음을 얻는다. 한 심리학자가 스스로 행복하다고 믿는 미국인 부부 2만 쌍에게 왜 행복한지 물었다. 그 결과, 80% 이상이 '배우자가 내 이야기를 잘 들어주기 때문에 행복하다.'고 답변했다고 한다. 이를 통해 우리는 '잘 들어주는 것'이 사람들과의 의사소통에서 아주 중요한 역할을 한다는 것을 알 수 있다.

1) 아이컨택

상대방과 눈을 마주치면서 대화를 하는 사람들은 상대방과의 대화에 몰입을 하는 것을 알게 된다. 말하는 사람의 눈을 마주치고 이야기를 듣는 것은 상대방으로 하여금 잘 듣고 있다는 것을 직접 보여주는 것이다.

2) 맞장구

잘 듣고 있다는 사실을 상대방에게 알려주고, 말하는 사람이 더 즐겁고 신나게 말을 할 수 있게 도와주는 것이 바로 맞장구이다.

상대방이 하는 말에 추임새를 넣어서 듣게 되면 경청을 잘 하고 있다고 생각할 수 있다. 추임새에도 주의해야 할 점이 있다.

① 단순한 추임새

자신이 듣고 있다는 사실을 의미가 있던 없던 상대방에게 즐겁게 말을 할 수 있게 해준다.

② 고개 끄덕임

추임새를 넣기 힘들 정도로 상대방의 말이 끊이지 않는 경우에는 그냥 고개만 끄덕이더라도 상대방에게 잘 듣고 있다는 사실을 알려주고 있다.

③ 긍정적인 맞장구

대부분의 사람들은 부정적인 맞장구를 치고 싶어 한다. 예를 들어 상대방이 얘기하고 있는 내용에 대해서 '내 생각에는 그렇게 생각하지 않는데..'라고 말하면서 대화의 주도권을 가져가고 싶어 한다. 하지만 그런 방식은 상대방과 대화를 유지시키지 못한다. 그래서 맞장구를 치고자 한다면 상대방의 말에 동의한다고 하는 말을 계속 하는 것이 좋다.

3) 백트래킹 (Back Tracking)

상대방이 한 이야기를 다시 요약하고 공감해주는 기법을 백트래킹이라고 하는데, 상대방의 말을 요약 정리함으로써 잘 듣고 있다는 사실을 구체적으로 표현하는 방법이다.

4) 인정하기/칭찬하기

상대방의 말을 인정해준다는 의미는 상대방의 입장과 생각과 행동을 인정한다는 뜻이다. 그래서 상대방의 말을 인정해주면 더 많은 공감이 생기기 때문에 신뢰감을 준다. 상대방이 말을 하는 내용을 듣고 인정해주는 말을 하는 것이다. 단순한 듣기에서 끝나지 않고 그 사람의 이야기 중 잘한 일에 대해 인격적으로 칭찬해주는 것이다.

5) 질문하기

상대방의 말을 잘 듣고 질문을 하는 것도 좋은 경청 방법이다.

목공의 트라우마, 효산 골짜기

목공에게도 부끄러운 실수가 있었다. 목공 32년, 목공은 정나라를 정벌하고자 했다. 그러자 백리해와 건숙은 “그 어떤 나라도 먼 나라를 공격해 승리를 거둔 예가 없다”며 반대했다. 그러나 목공은 두 사람의 의견을 묵살하고 백리해의 아들과 건숙의 아들을 장수로 임명해 원정에 나서게 했다.

진나라 군대가 정나라를 정벌하러 가는 길, 진나라 군대는 정나라 상인을 만났다. 정나라 상인은 소를 팔기 위해 길을 가던 중 자신의 나라를 치러 가는 진나라 군사들을 보고, 얼른 자기 나라에 사람을 보내 진의 공격이 임박했음을 알렸다. 그리고는 피를 내어 자신의 소 12마리를 진나라 군대에 바치며 말했다.

“정나라 군주께서 원정길에 오른 진나라 군사들을 위로하라며 이 소들을 내주셨습니다.”

그러자 진나라 장수들은 자신들의 공격 계획이 탄로 난 것을 알고 정나라 공격을 중단했다. 그리고는 공격 목표를 진(晉)나라의 속국이자 약소국인 활(滑)나라로 바꾸어 진격했다.

그런데 활나라는 진(晉)의 속국이었다. 진(晉)나라 태자는 왕이 돌아가셔서 상중에 있었는데 이때 진(秦)나라에서 자신의 속국을 공격했다는 소식을 듣자 분개했다. 그래서 군사들을 효산 골짜기에 매복시켜 진(秦)나라 군대를 모조리 쳐부수었다. 그렇게 해서 진(秦)나라 군대는 몰살당하고 말았다. 이때 진(秦)나라 군대의 장군 세 사람은 포로가 되었다. 그들을 보며 진(晉)나라 태자의 어머니가 말했다.

“목공은 이 세 사람이 군사들을 다 잃었으므로 원한이 사무쳐 있을 것입니다(怨入骨髓). 그러므로 이들을 돌려보내 목공이 알아서 죽이도록 하십시오.”

태자는 이 말을 듣고 세 사람을 돌려보냈다. 그러나 목공은 별하거나 죽이지 않고 오히려 이들을 마중 나와 울면서 말했다.

"내가 백리해와 건숙의 말을 듣지 않아 너희를 욕보였다. 너희는 아무 죄가 없다. 너희는 그저 이 치욕을 씻기 위해 열과 성을 다하거라." 그리고 이들에게 관직과 봉록까지 후하게 주었다.

2. 리더의 의사소통 역량 2 - 1:1 대인관계

다른 사람과 친밀해지는 비결은 많은 사람들과 관계를 맺으려 하기 보다는 개별적으로 한 사람 한 사람과 관계를 잘 맺는 것이다.

목공은 전쟁에서 군사들을 다 잃고 살아 돌아온 장군 세 사람을 엄하게 꾸짖고 벌할 수 있었지만 오히려 그들을 다독이고 인정해주었다. 자신의 부하들이지만 그 앞에서 솔직하게 자신의 마음을 표현하고 그들을 격려하며 인격적인 관계를 맺은 것이다. 이와 같이 목공은 단 세 사람이라도 한 사람 한 사람을 인격적으로 대우하고 친밀감 있게 대하는 리더였다. 목공은 또한 왕으로서 앞으로 그들이 어떻게 행동해주기를 원하는지 얘기하며 그들을 격

려했다. 여기서 또 한 가지 중요한 것은, 리더는 직원들에게 자신을 따라오라고 요구하기 전에 먼저 그들과 관계를 형성해야 한다는 것이다. 결코 직원들과 관계를 형성하는 것을 과소평가해서는 안 된다.

노르만 쉬바르츠코프 장군은 유능한 지휘관이었다. 그는 소대 앞에서는 전체로서 부하들을 보았지만, 동시에 그는 44명의 부하들을 개별적으로 보았다. 그는 “위대한 지도자는 누가 영감이 있고, 누가 생기가 있고, 누가 올바르게 행동하는지를 본다.”고 말했다. 많은 그룹의 사람들과 친밀해지기 위해서는 그룹의 사람들과 개별적으로도 관계를 잘 맺을 수 있어야 한다.

더글라스 맥아더 장군의 경우 어려운 중책을 맡기기 전에 부대 장교에게 이렇게 말했다. “소령, 위에서 명령이 떨어지면 부하들의 맨 앞에 서서 당신이 지휘하기를 바라오. 그러면 모든 부하들이 당신을 따를 것이오.”

맥아더 장군은 이렇게 말한 후, 자신의 제복에서 훈장을 떼어내어 그 소령에게 달아주었다. 맥아더 장군은 소령에게 일을 시키기 전에 영웅으로 대접했던 것이다. 그래서 소령은 부하들을 맨 앞에서 잘 이끌고, 맥아더 장군을 적극적으로 따랐다. 그렇게 해서 그들은 세워놓았던 목표를 이룰 수 있었다. 또한 나폴레옹의 경우, 장교들의 이름을 하나하나 알고 애썼고, 그들이 어디에 살며, 어느 전투에서 자신을 도와 싸웠는지를 기억하려고 애썼다. 또한 로버트 리는 중요한 전투가 있기 전날 밤에는 막사에 있는 사람들을 방문하여 용기를 주었다고 한다. 도전이 거세면 거셀수록 친밀감이 더 생긴다. 목공 역시 전쟁 실패로 많은 군사를 잃었지만 그 상황에서 상황은 어렵지만 살아 돌아온 장군들과 친밀감을 형성하며 다음을 준비하게 했다. 따라서 리더들은 직원들이 자신의 리더가 얼마나 정이 많은지 알기 전에는 리더의 지식과 능력에 대해 크게 신경 쓰지 않는다는 사실을 기억할 필요가 있다.

목공은 전쟁에서 실패하고 돌아온 세 명의 장군을 꾸짖거나 벌하지 않고 오히려 그들을 후하게 대접했다. 왕으로서 전체 군대를 바라보면 잃어버린 수많은 군사들을 보고 장군들을 꾸짖을 수 있지만, 목공은 가까스로 살아 돌아온 장군들 개개인을 바라보고 그들을 인격적으로 친밀하게 대한 것이다.

목공은 유여 같은 훌륭한 신하를 둔 융나라가 두려웠다. 그래서 신하들을 불러 계책을 상의했다. 신하들은 미녀 가무단을 보내 융나라 왕의 혼을 빼놓자고 제안했다. 그 계책은 큰 효과를 발휘했다. 유여가 귀국해서 보니 융나라 왕은 정사는 뒤로 한 채 미녀 가무단에 빠져 정신을 못 차리고 있었다. 그 때 목공은 다시 유여를 진나라로 초청했다. 그러자 융나라의 현실에 크게 실망한 유여는 진나라로 갔고, 진나라가 융나라를 토벌하도록 도와주게 되었다.

바로 그때, 융나라를 치러 가던 목공은 효산 골짜기를 지나게 되었다. 그리고 그곳에서 예전에 진(晉)나라와의 전투에서 죽은 병사들이 생각나 그들의 시신을 거두어 매장했다. 그리고 병사들 앞에서 눈물을 흘리며 이렇게 말했다.

“내가 백리해와 건숙 두 나이 많은 신하들의 의견을 묵살해 수많은 병사들을 죽음으로 내몰았다. 모든 것이 내 잘못이다.”

3. 리더의 의사소통 역량 3 - 라포형성

라포(Rapport)란 '마음의 유대'라는 의미로 서로의 마음이 연결된 상태, 즉 서로 마음이 통하는 상태를 뜻한다.

라포형성은 원활한 의사소통의 기본 단계다. 효과적인 리더는 손을 잡자고 요구하기 전에 먼저 사람의 마음을 감동시켜야 한다는 것을 알고 있다. 목공이 또 한명의 인재를 발견했는데, 그 것이 바로 유여이다. 유여를 데리고 오기 위해서 유여가 기대하는 왕과 나라에 대해 파악하고 용나라에 미녀가무단을 보내서 용나라 왕에 대한 실망감을 주게 했다. 그리고 유여를 데리고 올 때 왕에 대한 실망감을 중심으로 라포를 형성하여 드디어 진나라로 데려올 수 있었다. 이것이 친밀감의 법칙이다. 모든 훌륭한 설교자들은 거의 본능적으로 그렇게 행동한다. 사람들을 감동시키지 못하면 그들을 행동하게 할 수 없다. 가슴이 머리보다 앞선다.

사람들은 누구나 대화를 할 때 처음부터 심각한 이야기나 딱딱한 이야기로 접근해오면 마음을 열지 못한다. 그러므로 상대방의 마음을 열기 위해서는 먼저 그 사람에게 관심이 있다는 것을 알려주어야 한다. 사람은 누구나 자기 자신을 알아주기를 바라는 마음, 인정받고 싶은 욕구가 자리 잡고 있기 때문이다. 따라서 먼저 관심을 적절하게 표현하면서 함께 공유할 수 있는 이야기들로 대화를 열어야 한다. 인사와 같은 small talk가 있어야만 중요한 일에 대해 깊이 있게 나눌 수 있다.

특히 목공은 전쟁을 하러 가는 길에 지난날 자신의 과오로 효산 골짜기에서 많은 군사들이 죽은 것을 진심으로 반성하며, 죽은 이들을 애도했다. 그 모습에 그 자리에 있던 많은 군사들이 눈물을 보였다. 이는 목공과 군사들 사이에 라포가 형성된 것이라 볼 수 있다. 군사들은 목공의 말을 들으면서 자신의 왕이 비록 실수를 저질렀지만, 군사 한 사람 한 사람을 귀하게 여기고 있다는 것을 깨달았다. 목공은 이와 같이 커뮤니케이션을 통해 자신의 부하들과 라포를 형성하고 그들의 마음을 얻 리더였다.

너그러운 인정에서 나오는 따뜻한 커뮤니케이션 - 말을 잃은 목공

목공은 사냥을 하다 수레가 파손되는 바람에 말을 잃어버렸다. 목공은 잃어버린 말을 찾기 위해 직접 나섰다. 그런데 웬 시골 사람들이 이미 그의 말을 잡아먹고 있는 중이었다. 평범한 군주였다면 그들에게 큰 벌을 내렸을 것이다. 그런데 목공은 그들을 혼내지 않고 목공은 신하를 시켜 술을 가져오게 하여 그들 모두를 먹여 보냈다. 그 일이 있은 후 일 년 정도 시간이 지났다. 진(秦)나라의 목공은 동시대 경쟁국인 진(晉)나라와 전투를 벌였다. 그런데 이때 목공은 상대편 나라인 진(晉)나라 군사들에게 포위되고 말았다. 그가 입고 있던 갑옷이 여섯 조각이 났을 정도로 위험한 순간이었다. 목공의 목숨은 바람 앞에 등불과 같았다. 그런데 그때 어디선가 약 300여 명의 시골 사람들이 달려와 목공을 위해 힘써 싸우기 시작했다. 그 결과 목공은 전세들 뒤집어 진(晉)나라를 무찌를 수 있었다. 그런데 목공을 도운 이 시골 사람들이 바로 일 년 전 목공의 말을 잡아먹고 목공에게 술대접까지 받은 사람들이었다.

4. 리더의 의사소통 역량 4 - 친밀감 형성

1) 공적인 친밀감과 사적인 친밀감

친밀감은 다수와의 관계에서뿐만 아니라 개인적 관계에서도 마찬가지로 적용된다. 팔로워

한 사람 한 사람과 개인적으로 강력한 관계성과 친밀성을 가지면 가질수록 팔로워들은 리더들을 더 열심히 돕게 된다.

목공이 술까지 대접하고 난 후의 마을 사람들은 결국 목공이 죽을 위기에 처했을 때 목공을 구하는 힘이 된다. 이는 과거에 시골 사람들과 인간적인 신뢰감을 형성했기 때문이다. 리더가 팔로워들과 친밀하게 지내면서 그들을 돕기 원한다는 자세를 보여줄 때 리더와 팔로워 사이에 신뢰감이 형성되는 것이다.

훌륭한 지도자는 청중들과 친밀감을 갖기도 하지만 개별적인 사람들과도 친밀하다. 그 예로 로널드 레이건을 들 수 있다. 그는 청중들과 공감대를 형성하는 능력을 가진 대통령이였다. 그래서 그가 얻은 별명은 위대한 전달자였다. 그러나 그는 그와 가까이 있는 사람들의 마음도 사로잡을 줄 아는 능력을 갖고 있었다. 레이건이 백악관에 돌아오면 모든 직원들은 일손을 멈추었고, 특히 도나 엘리오프라는 직원은 “아빠가 오셨다!”라고 말하곤 했다. 이는 대통령을 가까이 보좌했던 사람들이 그에 대해 느낀 감정을 잘 보여주는 일화이다.

목공의 이야기에서도 볼 수 있듯이 리더는 다수의 팔로워들과 친해지는 것도 중요하지만 기회가 있다면 한 사람 한 사람과 개별적으로 친밀감을 형성하고 소통하는 것 역시 매우 중요하다. 당시 목공의 말을 잡아먹은 사람들은 왕인 목공에게 거리감과 두려움을 느끼고 있었을 것이다. 그러나 친근하게 다가오는 목공의 모습을 통해 마음을 열게 되었다. 이처럼 리더는 공적인 친밀감뿐만 아니라 개별적인 관계에서의 친밀감을 형성하는 것도 중요하다.

2) 친밀의 결과

리더가 자신의 사람들과 함께 친밀해지려고 하면 조직에서는 그 노력의 결과가 나타난다. 자신의 사람들과 친밀한 관계를 형성한 리더는 그들의 애정과 충성을 얻을 수 있다. 목공의 경우에도, 목공의 말을 잡아먹었음에도 오히려 용서받고 존중받은 그 시골사람들이 후에 목공이 진(晉)나라 군사들에게 포위되었을 때 목숨 걸고 목공을 구해낸 것을 볼 수 있다. 이와 같이 리더와의 친밀감은 놀라운 충성과 강력한 윤리와 가치가 형성된다. 그리고 리더의 비전이 사람들의 소원이 된다. 그 영향력은 매우 크다.