

1차시

[어떤 문제도 술술 잘 풀리는 회사의 언어, 대화의 공식]

관계와 성과 두 마리 토끼를 잡아라

학습 내용

1. 성과와 관계를 동시 달성하는 리더
2. 관계가 성과에 미치는 영향
3. 90% 리더의 비효과적인 대화

제 1장. 성과와 관계를 동시 달성하는 리더

직장인들을 대상으로 “어떤 사람이 좋은 상사라고 생각하는가?” 또는 “그 동안 함께 일했던 여러 상사들 중에서 어떤 사람이 가장 기억에 남는가?”라고 질문을 하면 어떤 대답이 많이 나올까? 다음은 리더십 워크숍에서 동일한 질문을 했을 때에 매우 빈번하게 나오는 내용들이다.

“나를 인정해주고 격려해주는 상사”
“겸손하고 권위적이지 않은 상사”
“고충, 애로사항을 경청해주고 해결해 주는 상사”
“화를 내지 않고 유머가 많은 상사”

이러한 내용은 한마디로 ‘인간적으로 잘 해주는 사람’이 좋은 상사라는 대답이다. 그런데 이러한 대답에 대하여 다음의 추가 질문을 하면 응답자들은 순간 혼란스러워 한다.

“만약 리더가 위와 같은 특성을 갖추어 인간적으로는 좋지만, 업무 추진력과 능력이 부족하여 성과가 낮고, 결국에는 직원들의 성과급 등 보상에도 손해가 된다면 어떻게 되겠는가?”이 질문에 대하여 직원들은 고개를 갸우뚱 하다가 ‘그것은 곤란하다’고 말한다.

세 번째 질문이다. “그렇다면 인간적으로는 단점이 많지만 업무 능력과 추진력이 좋아서 조직의 성과를 우수하게 달성하는 리더라면, 함께 근무하고 싶은가?” 그러면 “그것도 싫다”고 대답한다. 이 세 가지의 질문에 의하여 우리는 탁월한 리더가 되는데 갖추어야 할 조건은 “인간관계”와 “업무성과”의 두 가지 과제를 동시에 달성할 수 있어야 한다는 것을 알게 된다.

그런데 높은 업무성과와 직원들과의 우호적 관계는 서로 다른 방향으로 달리는 토끼에 비유할 수 있다. 그 이유는 긴 설명이 필요하지 않을 것이다. 조직 목표를 달성하기 위해서는 본의 아니게 직원들을 강하게 독려하지 않으면 안 된다. 그리고 리더의 이러한 행동은 직원들의 스트레스와 불만을 가져오고 결국 상사와 관계가 나빠지기 쉽다. 반대로 직원들에게 업무 독려를 하지 않으면 관계는 좋을 수 있지만 성과는 떨어지게 된다. 결국 업무성과와 인간관계의 두 가지 목표 중 한가지는 놓치기 쉬운 구조이다.

특히 오늘날의 경영환경은 리더들이 직원들과의 관계가 메마르고 경직되기 쉬운 상황이다. 대부분의 리더들은 자기 코가 석자이다. 1년 등 단기적 성과로 평가를 받고, 실적이 부진할 때에는 바로 책임을 져야 하는 처지이다. 이들에게 직원들과의 우호적 관계를 유지하는 것은 당장의 필수적 목표가 아니기 쉽다. 다음과 같은 리더들의 말이 이를 잘 보여준다.

1. 관계와 성과 두 마리 토끼를 잡아라

“성과 달성이 우선이며, 직원들과의 관계는 다음의 문제이다”

“직원들을 우호적으로 배려하면 성과는 떨어지게 된다”

“성과가 떨어지면 간부는 오리 알이 되고 만다.”

업무성과와 인간관계의 두 가지를 다 충족하고 싶은 것은 모든 리더의 마음이다. 하지만 이것은 마음뿐 현실은 성과달성에 매진할 수 밖에 없다는 것이 리더들의 하소연이다. 직원들과의 관계는 나빠지더라도 당장의 조직 성과를 달성해야 한다고 생각하고 있다. 결국 이러한 리더들은 직원들에게 지시, 독려, 통제의 리더십을 발휘하고 있다.

제 2장. 관계가 성과에 미치는 영향

조직이 존재하는 목적은 과업이나 목표를 이루기 위함이다. 따라서 리더가 성과를 달성하지 못하는 것은 변명의 여지가 없어진다. 이런 측면에서 많은 리더들이 직원들과의 관계를 희생해서라도 당장의 성과를 달성하겠다는 주장은 이해되어야 한다. 리더가 성과 달성에 초점을 맞추고 지시 통제형 리더십을 발휘하면 단기적으로 성과를 달성하는 데에는 성공하기 쉽다. 그러면 리더 자신의 목표, 즉 당장은 ‘살아 남는 것’을 달성할 수도 있다. 하지만 이러한 리더의 행동은 장기적으로는 통하지 않는다.

미국 Gallup의 조사에 의하면“일할 의욕을 좌우하는 가장 중요한 요소는 직속 상사와의 관계”이다(마커스 버킹엄). 인간관계를 악화시키면서 성과 달성에 매진하는 리더의 행동은 조만간 성과 자체를 떨어뜨리는 원인이 되고 만다. 관계가 나빠지면 직원들의 불만과 스트레스가 심해지고, 유능한 직원들은 조직을 떠나기도 한다. 단기성과 위주로 직원을 다그치는 통제형, 지시형 리더의 행동은 달리는 말에 계속 채찍을 가하는 것에 비유할 수 있다. 채찍을 맞은 말은 일정기간 동안은 열심히 달리지만, 매를 맞지 않기 위해 할 수 없이 달리기 때문에 마음속에서부터 우러나는 자발적인 에너지는 거의 없다. 또한 채찍에 맞은 상처 때문에 달리는 말은 더 빨리 힘이 약해지고 만다.

직장의 구성원들도 마찬가지이다. 성과가 부진한 직원에게 독려하는 지시, 통제형 리더십 행동을 계속하면 직원들은 급격하게 의욕을 잃어가며 피동적으로 바뀌고 만다. 자존감이 약해지며 의욕적으로 업무를 수행하는 것은 더 이상 기대하기 어렵다. 2~3년이 지나면 성과 자체도 점차 떨어지기 시작한다. 결국 두 마리 토끼 모두를 놓치게 되는 것이다. 진정으로 성공하는 리더는 단기적인 성과 달성은 물론 지속적인 성과 달성의 에너지를 잃지 않는 조직 분위기를 만드는 사람이다. ‘내가 있는 동안만 단기 성과를 달성하고, 다음 해에 다른 부서로 이동하면 그 뿐이다’라고 생각하지 않는다. 자신이 있는 동안의 단기 성과만을 생각하는 리더는 개인 차원의 이익을 챙기는 측면에서는 잘한다고 생각할지 모른다. 그러나 남아 있는 직원들은 새로 부임하는 리더에게서 또 다시 지시형 독려를 받는다. 3년~4년 정도가 지나면 그 직원들은 의욕도, 능력도 약해지는 C급 직원으로 전락하게 된다. 결국 단기 성과만을 추구하는 리더는 다음의 2 가지에 측면에서 조직에 해를 끼치고 있는 것이다(만즈 외).

- (1) 스트레스와 불만 등으로 리더와 직원들의 인간관계가 악화된다
- (2) 직원들의 능력개발과 의욕을 저하시켜 조직의 장기적 성과를 떨어뜨린다

세계 최고수준의 생산성과 품질 수준을 자랑하는 일본 도요타 자동차는 이미 20여년 전에 이것을 확인하고, 필요한 조치를 취하였다. 그 이전까지 철저하게 단기실적 중심으로 리더를 평가하다가 그것이 한계가 많다는 것을 경험하였다. 직원들은 피로감에 젖어있고 불량품과 고객 불만은 늘어나는 문제에 봉착한 것이다. 이 때에 도요타 경영진의 판단은 직원들의 일하는 방식이 180° 바뀌어야 한다는 것이었으며, 이를 위해서는 리더들의 행동을 변화시키는 것이 관건이었다. 결론

적으로 도입한 조치는 리더의 인사 평가에서 1년간의 업무 실적보다 “직원을 지도하고 육성한 정도”를 더 중요한 요소로 반영한 조치를 취하였다. 지시형 리더십이 아니라 코치형 리더십을 발휘하라는 조직문화 차원의 획기적인 조치였다.

▶ 리더의 5가지 유형과 탁월한 리더

관계를 놓치면 장기적으로 성과도 떨어질 수 밖에 없다는 점을 학문적으로 명료하게 한 연구가 있다. 미국 텍사스대학의 블레이크와 무튼 교수가 체계화한 매니지리얼 그리드(Managerial Grid) 이론이 그것이며 관리격자 이론으로 불리기도 한다.

매니지리얼 그리드에서는 ‘업무에 대한 관심’과 ‘인간에 대한 관심’의 두 가지 모두를 달성하는 리더를 ‘이상형(9.9형)’으로 부르고 있다. 거꾸로 말하면 이 두 가지를 동시에 달성하지 못하면 이상형 또는 탁월한 리더가 아니다.

이 연구는 먼저 탁월한 성과를 내는 리더들을 선별하는 방법으로 연구를 시작하였다. 그리고 ‘업무에 대한 관심’과 ‘인간에 대한 관심’의 두 가지 축에서 탁월한 리더들은 어떤 것에 치중하는가를 조사하였다. 이를 통하여 탁월한 성과를 지속적으로 달성하는 리더들은 ‘이상형(9.9형)’의 리더십을 발휘하고 있다는 것을 확인한 것이다. 9.9형은 업무에 대한 관심에서도 9점, 인간에 대한 관심에서도 9점을 달성한 상태를 의미한다. 10점 만점에 9점을 최대 점수로 간주한 것은 현실의 여러 제약조건 속에서 10점은 달성이 불가능한 수준이라고 생각한 것이다.

블레이크와 무튼 교수가 주창한 매니지리얼 그리드 이론이 우리에게 제시해 주는 시사점은 간단하고 명료하다.

- (1) 업무성과와 인간관계의 서로 상충되게 보이는 두 마리 토끼를 잡는 것이 가능하며,
- (2) 탁월한 리더의 소리를 듣고 싶다면 반드시 이 조건을 충족해야 한다

어떤 CEO가 중간 간부들에게 “직원들의 관계는 신경 쓰지 말고 조직 목표만 달성하면 최고다”라고 지시하는 경우가 있다고 가정해 보자. 즉 조직의 존재 이유가 성과 달성 한 가지뿐이라면 매니지리얼 그리드의 9.9형 리더는 어떤 대접을 받을까?

다시 말하면 리더가 직원에 대한 우호적 인간관계는 전혀 신경 쓰지 않아도 되며, 업무 성과만 높게 달성하면 되는 경우이다. 이런 경우에는 인간관계는 도외시하고 업무성과에만 신경 쓰는 ‘업무형(9.1형)’리더도 아무런 문제가 없다고 할 수 있지 않을까?

이 의문점에 대하여 매니지리얼 그리드의 시사점은 ‘인간적 관계가 악화되면 높은 업무 성과를 지속적으로 달성할 수 없다’는 것이다. 다시 말하면 업무 성과를 달성하는 것만이 궁극적인 목적이라도 이를 달성하기 위해서는 인간관계를 무시해서는 안 된다는 점이다.

리더가 직원과 좋은 인간관계는 그 뜻을 자칫 오해하기 쉽다. 직장에서 상하간에 좋은 인간관계라는 것은 친구간이나 사회의 동호회 등에서 존재하는 인간관계와는 다르다. 사회에서는 친하게

1. 관계와 성과 두 마리 토끼를 잡아라

대화하며, 듣기 싫은 소리 하지 않고, 실수나 부족함이 있어도 이해하며 포용해 주면 좋은 인간관계라고 할 수 있을 것이다. 그러나 직장이란 매출달성 등 과업 목표를 달성하지 않으면 안 되는 소위 “이익사회”이다. 구성원의 업무 실적에 따라 차별적인 보상을 할 수 밖에 없고, 실수와 부족함이 있을 때에는 상응한 불이익을 주지 않으면 조직이 정상적으로 작동되지 않는다. 만약 직장에서 리더가 직원의 부족함이나 실수를 이해하거나 책임질 일이 있어도 이를 마냥 용서하고 배려한다면 어떻게 되겠는가? 조직의 활력은 떨어지고, 열심히 일하는 직원들조차 근무의욕이 저하될 수 밖에 없다.

직장에서 리더가 직원과 좋은 관계를 유지한다는 것은 실적 부진이나 문제행동 등의 상황에서는 불이익을 주거나 질책을 하는 것을 포함하는 의미이다. 칭찬과 격려를 하는 것이 좋은 관계를 유지하는 하나의 바퀴라면, 질책 등의 어려운 대화를 비 폭력적으로 하는 것이 직장에서의 관계관리의 또 다른 바퀴이다. 직장에서 리더가 직원들과 인간관계를 악화시키지 않고 생산적인 수준으로 유지하는 것에 가장 큰 영향을 미치는 변수가 대화방법이다. 필요한 경우 질책이나 심한 경우 징계 등 불이익 조치까지 해야 하는 위치가 리더의 자리이다.

조직의 구성원으로서 리더는 출근부터 퇴근시간까지 수 많은 대화를 하게 된다. 이러한 대화에서 관계를 악화시키거나 갈등을 증폭시키는 것은 메시지 내용보다 표현 방법에서 더 많이 비롯된다.

이것은 비단 직장내 국한되지 않고 직장 밖의 인간관계라고 하여 다를 것이 없다. 평소 정리정돈을 잘 하지 못하는 아내가 오늘은 더욱 집안을 어지럽혀 놓았다고 생각해 보자. 퇴근한 남편이 이를 보고 “당신은 왜 항상 정리 정돈을 하지 못해요? 이것이 거실이요 돼지우리요?”라고 말하면 아내의 반응은 안 봐도 비디오다. “아니 내가 언제 항상 그렇다는 것이요? 남자가 제제하게..” “뭐? 남자가 제제하게...?”하면서 부부는 감정 섞인 싸움을 계속할 것이다. 주먹을 사용하는 폭력은 없었지만 “항상”이라는 언어가 아내의 화를 돋우는 불씨가 되었다.

직장은 업무성과를 달성하기 위하여 존재하기 때문에 리더는 직원을 독려해야 하는 등 개입의 필요성이 다른 어떤 인간관계에서 보다 더 많다. 친구 모임이나 심지어 가정에서는 상대의 부족한 행동에 대하여도 참고 기다려 줄 수 있는 여지가 많다, 하지만 직장의 리더는 직원의 문제 행동에 대하여 적기에 바로잡아 주지 않으면 안 된다.

수시로 발생하는 직원의 부족한 행동에 대하여 리더가 할 수 있는 방안은 무엇이겠는가? 바로 대화이다. 물론 이때의 대화능력은 유창한 연설가와 같이 청산유수로 말을 하는 것을 의미하지 않는다. 직원들과의 상호작용에서 대화를 잘 한다는 것은 직원에게 마음의 상처를 주지 않으면서 문제 상황을 개선할 수 능력을 말한다(만즈 외). 탁월한 리더가 되는데 이러한 대화 능력은 너무나 중요한 요소이다. 하버드 대학의 리더십 훈련에서도 “갈등 상황의 비폭력대화”가 대표적 강좌로 운영되고 있는 사실도 이를 반증하고 있다.

다음은 평소 직원의 근무 태도나 일 처리가 마음에 들지 않던 팀장이 화를 내며 직원에게 말하는 내용이다. 팀장이 화가 난 이유는 직원이 작성한 사업계획서를 부장님에게 보고하는 자리에서 꾸지람을 받았기 때문이다.

1. 관계와 성과 두 마리 토끼를 잡아라

팀장 : “당신, 능력이 그것 밖에 안돼?”

직원 : “뭐, 실수한 것이 있습니까?”

팀장 : “사업계획서에 오타가 한 두 개가 아니고...”

“자기 하는 일에 그렇게 책임감이 없는 거야?”

“도대체 당신은 무슨 생각으로 근무를 하는 거야?”

“근무 5년 차나 되는 사람이 후배들 보다 못하니 원...”

직원 : “예? 제가 무슨 잘못을 했다고 그렇게 말씀하십니까?”

팀장 : “뭐야? 사람이 잘못했으면 반성할 줄이라도 알아야지 말이야..”

직원 : “그렇다고 보고서에 오타 좀 있는 것이 뭐 그리 큰 잘못입니까?”

팀장 : “당신 이런 실수가 한 두 번이야? 오타 좀 있는 것이 문제가 아니라 일을 하는 자세가 문제란 말이야. 당신처럼 일한다면 차라리 없는 것이 우리 팀에 낫겠어”

-----중략-----

부장님으로부터 질책을 받은 후 팀장은 그 화를 직원에게 쏟아내고 있다. 아마도 팀장이 하는 이러한 질책은 직원의 가슴에 상처를 주었을 것이며, 기억에서 쉽게 지워지지 않을 것이다. “칼에 의한 상처는 3개월이면 치유되지만 언어에 의한 상처는 30년을 간다”고 하지 않는가?

팀장이 직원을 질책하는 그 자체가 문제가 되는 것이 아니다. 목소리를 높여서 말하는 것도 별 문제가 아니다. 직원의 가슴에 잊지 못할 상처를 주는 것은 말의 표현 방법에 문제가 있기 때문이다.

“능력이 그것 밖에 안돼?”

“하는 일에 그렇게 책임감이 없는 거야?”

“당신은 무슨 생각으로 근무를 하는 거야?”

“후배들 보다 못하니 원...”

“일을 하는 자세가 문제다”

“차라리 없는 것이 낫겠어”

이러한 표현법을 언어에 의한 폭력이라고 한다. 상대방에게 마음의 상처를 주기 때문이다. 오늘날 직장의 리더가 직원에게 주먹을 쓰는 등의 물리적 폭력을 사용할 가능성은 없다. 상처를 주는 것은 주로 말에 의해 저질러진다.

제 3장. 90% 리더의 비효과적인 대화

선생님이 학생의 잘못을 고치기 위하여 스승의 마음으로 회초리를 드는 것을 ‘사랑의 매’라고 부른다. 직장에서 리더가 하는 질책도 직원의 행동을 바람직한 방향으로 이끌기 위한 사랑의 매와 같다. 대화의 목적이 리더의 감정분출이 아니라 상대방의 행동변화를 이끌어 내는 것이며, 직원을 ‘가르친다’는 요소가 포함되어 있다. 학교 선생님이 감정적인 체벌을 가하는 것이 ‘사랑의 매’가 아니듯이 질책도 방법이 잘못되면 언어폭력일 뿐 제대로 된 질책이 아니다.

생산적인 질책은 화내는 것과 전혀 다른 개념이다. 질책을 일방적으로 상대방에게 화를 내거나 혼내는 것이라고 오해하는 사람들이 있다. 그러나 생산적 질책은 전혀 다른 차원의 행동이다. 직원의 행동을 바람직한 방향으로 이끌 수 있는 생산적인 행동이다. 화를 내는 것은 분노(Anger)를 분출하는 것이며, 감정적인 질책이 되어 상대방에 상처를 주는 행동이다.

미국 공군사관학교의 리더십 교본에 “상관은 잘못을 꾸짖기만 하고, 리더는 잘못을 고쳐준다”는 말이 있다. 이것은 리더는 ‘화를 내는 것을 자제하고, 직원의 잘못된 행동을 고칠 수 있도록 침착하게 방법을 깨우쳐 줘야 한다’는 것을 강조하는 것이다.

아래의 대화 내용은 직장에서 상사와 직원 사이에 수시로 이루어지는 질책 대화의 한 부분이다.

부 장 : “김대리, 기안문서가 이게 무엇인가? 오타가 한두 군데가 아니야”

김대리: “죄송합니다”

부 장 : “이렇게 무성의하게 일해도 되는가? 몇 번을 말해야 알아듣겠는가?”

김대리: “죄송합니다. 다음부터 잘 하겠습니다”

부 장 : “죄송하다면 다야? 어떻게 믿고 일을 시킬 수 있겠어? 나가 봐!”

이 대화에서 부장은 김대리에게 일방적으로 화를 내고 있을 뿐 생산적인 결과를 만들어내지 못한다. 김대리에게 앞으로 어떻게 개선하라는 가르침은 전혀 제시하지 않기 때문이다.

위와 같은 방법은 직장의 리더가 감정적으로 화를 직원을 나무라는 방법은 크게 두 가지 측면에서 문제점을 파생시킨다.

첫째, 행동 변화에 구체적 도움을 주지 못한다.

상대가 무엇이 잘못되었는지, 어떻게 개선해야 하는지에 대한 구체적 의견 제시가 없기 때문에 직원은 무엇을 고쳐야 할지를 알지 못한다. 보고를 받으면서 “그것도 의견이라고 내는 거야?”라고 리더가 화를 낼 때에는 직원은 어떻게 해야 할지 몰라 당황해 할 수 밖에 없다. 위 사례에서도 보고서의 오타가 많은 것에 곧장 화를 내기 때문에 김대리는 ‘오타 몇 군데 있는 것이 뭐가 그리 문제인가? 내용의 본질이 더 중요한 것 아닌가?’라고 생각하며, 부장의 질책 내용에 대하여 마음으로 동의를 하지 않을 것이다.

둘째, 직원과 인간관계가 결정적으로 나빠진다.

친절하며 음식도 맛있는 곳이라 단골로 다니는 식당이 있다고 가정해 보자. 그러다가 우연히 주방에서 먹다 남은 김치를 다른 고객에게 내놓는 것을 목격하면, 그 식당에 대한 그 동안의 호감은 한꺼번에 사라져 버린다. 마케팅 학자들의 연구에 의하면 고객만족은 상품의 가격, 품질, A/S 등 각 단계의 종합으로 좌우된다. 이때 만족도의 종합점수는 단계별 만족도의 더하기가 아니라 곱하기로 결정된다. 따라서 열 단계 중 아홉 단계가 만족하지만 한 단계만이라도 0이 되면 전체 값은 0이 되고 만다. 위 식당의 경우에도 김치를 재사용하는 한 단계의 행동이 전체 만족도를 제로로 만들어 그 식당을 다시 찾지 않게 만든다. 인간관계에서도 마찬가지로 공식이 작동한다. 리더가 직원에게 평소에 배려, 칭찬 등 우호적 행동으로 점수를 따 두어도 결정적인 실수 한번은 그 동안의 누적된 신뢰를 제로로 만들어 버린다. 한번의 칭찬으로 얻는 점수가 2점이며, 잘못된 정책으로 얻는 점수가 0점이라고 가정해 보자. 5회의 칭찬과 1회의 실수에 의한 인간관계 점수의 합계는 $2 \times 2 \times 2 \times 2 \times 2 \times 0 = 0$ 가 된다.

탐을 세우려면 수 많은 돌을 정성스럽게 쌓아가지만 한번의 실수로 공든 탑이 와르르 무너지는 것과 같다. 직장에서 매일 직원들과 상호작용을 하며 좋은 리더가 되고자 많은 노력을 기울이지만, 문제 행동을 만났을 때 감정적으로 화를 내는 한 순간의 실수는 두 사람의 심리적 거리를 결정적으로 멀어지게 만든다. 연구 결과 'IQ보다 감성 지능이 높은 사람이 조직의 성과가 2배가 높다'(다니엘 골먼, 2003). 그런데 감성 지능의 핵심 요소가 '화가 났을 때 감정을 통제하는 능력'이다. 감성지능이 높은 리더는 직원 때문에 화가 나려고 할 때에도 감정을 통제하는 능력이 있다.

직원을 계도해야 하는 상황에서 폭력적인 표현으로 화를 내는 사람들이 자주 하는 말이 있다. "나는 직원들에게 화끈하게 나무라고, 그 대신 뒤끝이 없다." 그러한 자신을 남자다운 사람이라고 생각하는 표현이다. 그러나 총잡이도 화끈하게 총을 쏘고 나서 상대방이 죽고 나면 뒤끝이 없다. 상대방에게 이미 상처를 주고 나서 뒤끝이 없다고 말하는 것은 '나는 인간관계의 원리에 대하여 무지합니다'라고 밝히는 것과 같다. 화끈하게 언어폭력을 사용하는 것을 남자다운 태도라고 생각하는 사람도 자신의 상사에게는 그렇게 행동하지 않는다. 모순이 아닐 수 없다. 유독 아랫 사람에게만 화끈하게 말하는 것은 지위를 이용한 폭력인 셈이다. 따라서 직원에게 폭력적인 표현법을 사용하는 것은 오히려 남자답지 못한 언어 습관이라고 해야 한다.

'말 한 마디가 천냥 빚을 갚는다'고 할 때의 천냥은 오늘날의 돈 가치로 볼 때 얼마나 될까? 사극에 등장하는 조선시대 관리들의 뇌물 액수를 보면 열 냥, 스무 냥이 보통이다. 이것을 오늘날의 100만원, 200만원 정도로 간주한다면, 천냥은 1억~2억 정도의 금액이라고 할 수 있을지 모르겠다. 물론 '천냥 빚'이라는 말은 상징상의 표현이기 때문에 이러한 환산은 객관성이 있는 것은 아니다. 다만 '천냥 빚'은 많은 양의 빚을 뜻하는 것은 분명하기 때문에, 억지로 오늘날의 돈 가치로 계산한다면 아무리 낮게 잡아도 1억원 정도는 넘는 금액이라고 할 수 있을 것이다.

직장에서 리더가 효과적인 대화방법으로 문제가 있는 직원을 바로 잡아 발전하도록 하였다면 그것은 얼마의 가치가 있는 행동일까? 이와 반대로 만약 리더가 지시형 대화로 일관하여 직원을 수동적인 사람으로 만들거나, 나무랄 때 마음에 상처를 주는 언어폭력이 된다면 이것은 직원과 조

1. 관계와 성과 두 마리 토끼를 잡아라

직에 얼마의 손해를 초래하는 것일까? 낮게 잡아도 1억원은 된다고 말해도 과장이라고 할 수 없다. 그런데 문제가 심각한 것은 리더의 약 90%가 지시형으로 말하거나 폭력적 대화를 하는 것으로 조사되었다(Whetton & Cameron). 직장인들이 다니는 직장에 사표를 던지는 사람의 50%가 “회사가 싫어서가 아니라 상사가 싫어서”이다. 상사가 싫다는 말은 관계가 나쁘다는 것이며, 나쁜 관계를 만든 1등 공신이 상사의 말하는 방법이다.