

전 방향 리더십과 결정적 순간의 대화법

홍정희

미국의 가구회사인 헤르만 밀러회사의 전 회장인 드 프리(De Pree)는 리더십은 재즈밴드와 같다고 말한다. 재즈 밴드를 이끄는 리더는 다른 음악가들과 함께 최상의 재즈를 연주할 기회를 가지지만, 그런 연주를 위해서는 리더 자신이 각 개인의 재능과 여러 가지 변수들을 적절하게 혼합할 수 있는 능력을 또한 익혀야 한다고 말한다. 마찬가지로, 최상의 리더십으로 단체를 이끌어 내기 위해서는 다양한 요소들을 고려해야 하는 게 현실이다. 리더십이란 "나 자신으로부터 시작되는 것으로, 공동의 목표와 목적을 이루기 위하여, 효과적인 과정과 시스템을 통하여 다른 사람들에게 영향력을 미치는 과정"이라고 정의된다. 아래와 같이 효율적인 리더십을 만들어 가기 위한 4가지의 중요한 요소들과 질문들이 포함하고 있다.

- 전 방향 리더십 혹은 나를 이끄는 리더십: 나는 누구인가? 나는 이끄는 사람은 누구인가? 나는 자신을 전략적으로 개발하는 시스템을 가지고 있는가?
- 영향력: 다른 사람들에게 영향력을 미치기 위한 나의 대화 기술은 어떠한가? 날마다 대면하는 사람들과 건강한 관계를 위한 대화의 기술들을 개발하고 있는가?
- 과정 혹은 시스템: 내가 속한 단체 안에, 영향력을 미치고, 공동의 목적을 이루어 가기 위한 분명한 절차와 시스템이 구축되어 있는가?
- 공동의 비전 혹은 목표 설정: 단체를 이끌어가는 분명한 미션과 비전이 있는가?

개인은 물론이고, 위의 요소들을 지속적으로 개발해가는 단체일수록, 외적인 성장을 경험하는 것을 보게 된다. 리더십 분야의 최고 권위자인 존 맥스웰은 개인을 이끄는 리더십과 단체를 이끄는 리더십이 얼마나 연관되어 있는지를 잘 설명하고 있다. 그는, 어떤 단체라도 책임자의 수준이상으로 성장하지 않는다고 말한다. "수준의 법칙" (The Law of the Lid)으로 알려진 그의 이론은 리더 자신의 성숙함, 인격, 그리고 능력의 수준이 단체의 효율성의 수준을 결정지어 준다고 설명하고 있다. 이 법칙은 효율적인 리더십의 가장 중요한 요소를 가르쳐 주는데, 즉, 좋은 리더는 단체의 성장을 위하여, 먼저 자신을 성장시키고, 개발하는데, 지속적으로 노력을 한다는 사실이다. 미국의 한 리더십 전문가는 미국 내의 최고의 리더들은 어떻게 그들의 시간과 에너지를 사용하는지에 대한 조사를 한 적이 있다. 아래의 결과는 우리가 전 방향 리더십을 어떻게 만들어 가야 하는 지를 알게 해준다.

- 50%: 자신을 이끄는 데
- 20%: 동료들, 친구들, 가족들
- 25%: 상사를 위하여
- 5%: 아래 사람들

이 전문가는 동일한 리서치를 한국 리더들에게 했는데, 많은 한국 리더들은 아래 사람들을 관리하고, 통제하는데 대부분의 시간과 에너지를 쓴다는 걸 알게 되었다. 이 결과는 한국 사회의 리더십 변화가 어디서부터 시작되어야 하는지를 알려주는 데이터이다.

변화를 이끄는 리더의 대화 기술은 효율적인 리더십을 이루어 가기 위한 두 번째로 중요한 요소이다. 실제로, 낮은 대화법은 어떤 인간 관계에서나 갈등의 가장 첫 번째 동기가 되기도 하다. 많은 사람들이 중요한 문제들을 처리하기 위한 대화법에 익숙하지 않기 때문에, 비 생산적인 두 가지 방법들을 선택한다. 첫째는 이름을 부르며, 협박하며, 고함을 친다. 둘째는 화를 내며 침묵하고 있다. 이런 대화법은, 특별히 비영리 단체들의 지도자의 갈등이 일어나서나 말싸움으로 번지는 이유가 된다. 결정적 순간의 대화법을 간단히 활용하면, 이런 오류에 빠지지 않고, 상호 존중하는 문화를 만들어서, 공동의 목적을 이루기 위한 효율적인 대화를 할 수 있게 도와 준다. 결정적 순간의 대화는, "두 사람 혹은 여러 사람들과 하는 대화법으로, 사람들의 의견이 다양하고, 감정이 매우 격하며, 결과에 따라서 큰 이익이나 손해가 발생할 수 있는 경우의 대화"를 의미한다. 이 대화법을 위한 전문코칭 과정은 결정적인 이슈들을 어떻게 상호 존중하며, 생산적으로 다루어 가는지를 돕게 고안이 되었는데, 첫 번째 단계는 나 스스로에서 시작되는 것이다. 즉 다른 사람들과 대화하기 전에, 먼저 아래의 질문에 답해 보면 그 해답이 나올 것이다.

- 내가 정말로 원하는 것은 무엇인가? 나 자신을 위하여, 다른 사람들을 위하여, 지금의 관계를 위하여
- 긴장 상태에서 나의 대화 스타일은 어떠한가?
- 이 관계에서 공동의 목적과 이익은 무엇인가?

위의 질문들은 대화에 임하기 이전에 리더 자신이 원하는 것을 분명하게 해주고, 특별히 감정을 통제하여서, 공동의 목적과 이익을 이루기 위한 대화에 집중 할 수 있게 해준다. 대부분의 기관이나 단체의 모임에서 결정적인 순간의 대화로 넘어가지 못하는 배경에는 이 첫 단계를 거치지 않기 때문이라고 본다.

결론적으로, 자신을 이끈 리더십 혹은 전 방향 리더십은 단체를 성장시키기 위하여 첫 번째 리더십 요소이다. 일본어로 카이젠(Kaizen)은 날마다, 작지만 지속적으로 성장하고 변화해 나가는 것 표현하는 단어인데, 개인과 조직의 변화를 위한 핵심단어이기도 하다. 즉, 좋은 리더가 된다는 것은 카이젠을 날마다 자신의 삶의 영역에 실현하는 것을 의미한다. 오늘 나는 Kaizen을 실천하고 있는지? 그리고 이 작은 실천이 나 자신과 내가 속한 단체를 어제와 다르게 성장하고 변화시켜 줄 것이다.