

SERI 경영 노트

2010. 6. 24. (제61호)

목계(木鷄)를 만드는 경청(傾聽) 리더십

목차

1. 경청 리더십이란?	1
2. 경청 리더십의 긍정적 연쇄효과	3
① 신뢰 형성: 리더와 구성원 간의 공감대	3
② 기회 제공: 새로운 도전을 위한 초석	5
③ 자발적 몰입: 성과를 이끌어내는 창조적 원동력	7
3. 시사점	8

작성 : 주세영 수석연구원(3780-8343)
jugoon@samsung.com

《 요 약 》

최근 소통이 기업문화와 리더십의 주요 화두로 부각되면서 그 시작점인 '경청'에 대한 관심 또한 높아지고 있다. 超경쟁, 超스피드의 시대에 상대방의 말을 귀 기울여 듣기란 쉬운 일이 아니다. 특히 리더가 자신보다 직위가 낮은 사람의 말에 귀를 기울인다는 것은 더욱 어려운 일이다.

이렇게 경청의 중요성이 강조되는 만큼 효과적인 경청을 위한 다양한 방법들이 제시되고 있는데, 스티븐 코비는 『성공하는 사람들의 7가지 습관』에서 '공감적 경청(Empathic Listening)'을 제안하고 상대방을 이해하면서 듣는 덕목을 강조하였다. 수직적 상하관계를 중시하는 동양에서 리더의 경청은 '듣기' 그 이상의 의미와 효과가 내포되어 있다. 리더의 경청은 귀로 듣고 공감하는 차원을 넘어 부하직원에게 대한 신뢰를 쌓고 기회를 부여하는 것을 의미한다. 그러면 직원은 경청과 신뢰에 대한 보답으로 자발적 몰입을 통해 기대 이상의 성과를 도출해낼 수 있다.

『장자(莊子)』의 "달생(達生)" 편에 나오는 목계(木鷄) 고사는 그 해석에 따라 여러 가지 덕목을 찾을 수 있다. 그중 무엇보다 장인(匠人)의 의견을 경청하고 네 번의 기회를 준 주(周)나라 선왕(宣王)의 '경청 리더십'과 그 결과 최고의 명작을 만들어낸 장인의 자발적 몰입을 통해 리더의 경청이 이끌어내는 긍정적 파급 효과를 엿볼 수 있다.

경청의 리더십이 이끌어내는 파급 효과는 신뢰 형성, 기회 제공, 자발적 몰입의 세 가지로 요약할 수 있다. 리더는 경청을 통해 직원과 신뢰를 형성하고 그 결과 기회를 제공한다. 기회를 얻은 직원은 자발적 몰입을 통해 기대 이상의 노력을 경주하게 되고 그 결과 최고의 성과를 만들어낼 수 있다. 즉, 경청의 리더십은 신뢰-기회-몰입의 발전적 상호작용을 촉진하는 시작점이고 최고의 성과를 창출하기 위한 리더의 기본 덕목(德目)이다.

최근 많은 글로벌 기업들이 미래 수종사업 발굴을 위해 혼신의 힘을 다하고 있다. 경청의 리더십은 신사업의 성패를 좌우할 만큼 중요한 결정요인이 될 수 있다. 아무리 자원이 풍부하고 훌륭한 전문가가 많다 하더라도 리더가 그 의견을 경청하지 않고, 비록 귀로는 듣지만 마음으로 신뢰하지 못해 기회를 부여하지 않는다면 리더가 원하는 쓸만한 투계(鬪鷄)는 만들 수 있지만 싸우지 않고도 이길 수 있는 '목계'와 같은 명작은 탄생시키지 못할 것이다.

1. 경청 리더십이란?

- 최근 소통이 기업문화와 리더십의 주요 화두로 부각되면서 그 시작점인 '경청'에 대한 관심이 고조
 - 서양에서는 '경청'을 리더와 구성원 간 소통의 시작점으로 보고, 정보의 명확한 이해를 위한 기능적 관점 및 상호 간 공감대 형성을 위한 선행 단계로 인식
 - "공감적 경청이란 상대의 내면에 들어가 그의 방식대로 세상을 바라보면서 이해하려고 노력하는 것"(스티븐 코비, 리더십 석학)
 - "내가 만일 경청의 습관을 갖지 못했다면 나는 그 누구도 설득하지 못했을 것" (피터 드러커, 석학/미래학자)
 - 수직적 상하관계를 중시하는 동양의 경청은 듣고 이해하는 단계를 넘어 리더와 구성원 간의 상호작용과 관계형성으로 확대
 - '以聽得心(이청득심)'은 '귀를 기울여 들으면 사람의 마음을 얻을 수 있다'는 의미로 경청을 통한 공감과 신뢰 형성을 내포
 - <報任少卿書(보임소경서)>에서 사마천은 '士爲知己者死(사위지기자사)'라는 말을 통해 자신을 알아주고 신뢰를 주는 사람에 대한 강한 충성과 몰입을 시사
- 경청 리더십이란 구성원의 의견을 마음으로 경청하고 권한과 기회를 제공해 자발적 몰입을 촉진하는 Win-Win 리더십
 - 리더의 경청은 귀로 듣고 공감하는 차원을 넘어 구성원에 대한 신뢰를 쌓고 기회를 제공하는 것을 의미
 - 구성원은 리더의 경청과 신뢰에 대한 보답으로 자발적 몰입과 기대 이상의 성과를 창출

□ 동양 철학을 통해 경청의 리더십과 이에 따른 시너지 효과를 재조명

- 『장자(莊子)』의 '목계(木鷄)' 故事는 세 가지 시사점을 통해 경청 리더십의 시너지 효과를 제시하고 있음
 - 장인(匠人)의 의견을 경청하고 기회를 부여한 선왕(宣王)의 리더십
 - 최고의 성과를 위해 지속적 몰입을 보여준 장인의 德
 - 덕을 갖추면 싸우지 않아도 이길 수 있는 목계의 威容
- 선왕은 경청을 통해 장인에 대한 신뢰를 쌓게 되자 기회를 제공하였고, 그 결과 장인은 몰입을 통해 최고의 성과를 창출

『장자』 "달생(達生)" 편 '목계'의 故事

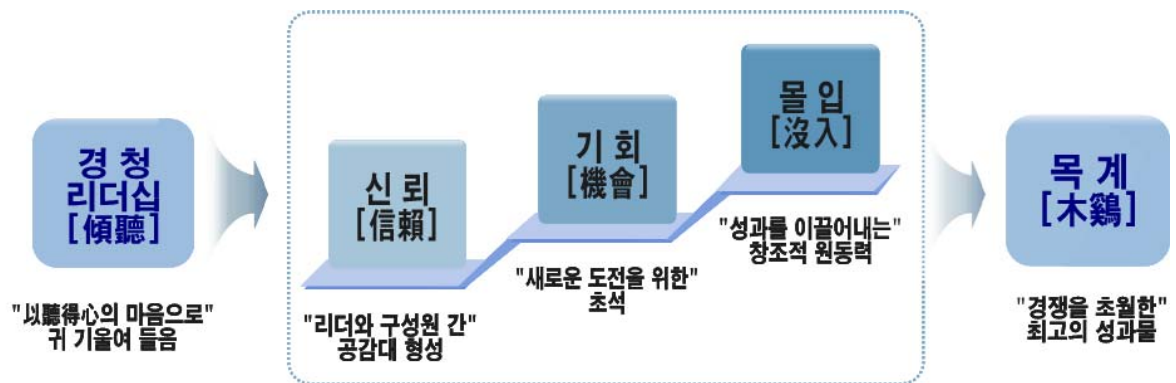
- ▷ 紀消子爲王養鬪鷄. 十日而問, 鷄可鬪已乎. 曰, 未也. 方虛憍而恃氣. (기성자위왕양투계. 십일이문, 계가투이호. 왈, 미야. 방허교이시기)
 - 十日又問. 曰, 未也. 猶應嚮景. 十日又問. 曰, 未也. 猶疾視而盛氣. (십일우문. 왈, 미야. 유응향경. 십일우문. 왈, 미야. 유질시이성기)
 - 十日又問. 曰, 幾矣. 鷄雖有鳴者. 已無變矣. 望之似木鷄矣. 其德全矣. (십일우문. 왈, 기의. 계수유명자. 이무변의. 망지사목계의. 기덕전의)
 - 異鷄無敢應, 見者反走矣. (이계무감응, 견자반주의)
- ▷ 닭싸움(투계, 鬪鷄)을 좋아하는 주(周)나라 임금 선왕은 쓸만한 투계가 생기자 '기성자'라는 당대 제일의 조련사를 찾아 최고의 투계로 육성해줄 것을 부탁
 - 10일 후 선왕이 "닭이 싸우기 충분한가?"라고 묻자, 기성자는 "아닙니다. 닭이 강하나 교만하여 아직 자신이 최고인줄 알고 있습니다. 교만을 떨치지 않는다면 투계용으로는 적합하지 않습니다"라고 답했다.
 - 다시 10일 후 묻자 "상대방의 소리와 그림자에 너무 쉽게 반응합니다."
 - 다시 10일 후 묻자 "상대방을 노려보는 눈초리가 너무 공격적입니다."
 - 또다시 10일 후 묻자, 기성자는 "예, 닭이 완전히 마음의 평정을 찾아 마치 목계 같이 보입니다. 닭이 덕을 완전히 갖추어 어느 닭이라도 그 모습만 봐도 도망칠 것입니다."라고 대답했다.

(자료: 『莊子』, "達生" 편.)

2. 경청 리더십의 긍정적 연쇄효과

- 경청의 리더십은 리더와 구성원 간 신뢰 형성, 기회 제공, 자발적 몰입의 단계적 확산을 촉진
 - 경청을 바탕으로 형성된 신뢰 - 기회 - 몰입의 발전적 상호작용은 최고의 성과를 창출하는 핵심 요인

경청 리더십의 연쇄효과



① 신뢰 형성: 리더와 구성원 간의 공감대

- 리더의 경청은 구성원에 대한 관심과 공감의 표현으로, 구성원은 자신을 존중하는 리더에 대해 강한 신뢰감을 형성
 - 경청하는 리더는 공감대 형성으로 빠르게 이슈를 파악하고, 조직 내에서 발생할 수 있는 문제점을 사전에 방지
 - "직원들과 이야기할 때 대화의 3분의 2를 듣는데 시간을 투자함으로써 반대하는 사람들의 목소리를 가라앉히고, 많은 사람을 내 편으로 이끌" (A.G 래플리, P&G CEO)

- 경청 리더십을 통해 리더와 구성원 간의 신뢰를 쌓고 공감대를 형성
 - "리더는 자기 자신에 대해 먼저 알고, 지속적인 경청을 통해 구성원들과의 공통점을 찾으면서 공감하고 신뢰를 형성할 수 있음"
- (워렌 블랭크, 美 The Leadership Group 대표)

경청을 통해 신뢰를 쌓는 메리케이

- ▷ 메리케이사는 종업원 중심의 경영과 신뢰를 바탕으로 미국 내에서 13년 연속 스킨케어와 메이크업 부문 베스트셀링 브랜드로 자리매김
 - ▷ 창립자 메리케이는 리더에게 가장 필요한 역량은 상대방의 입장에서 생각하고 의견을 경청하는 것이라고 주장
 - 부하 직원들의 말에 귀를 기울이지 않는 태도는 리더의 태만함을 보여줌
 - 고민이 있거나 제안사항이 있는 직원들과 직접 만나 대화를 나누었으며, 직원이 보내온 서신이나 메일에는 일일이 회신
 - 경청 리더십을 통해 활력 있는 조직문화를 조성하고 구성원의 동기 부여에 힘쓴 결과 비약적인 생산성 향상효과 창출
- (자료: 애시, 메리 케이 (2009). 『핑크 리더십』 (임정재 역). 씨앗을뿌리는사람.)

- 리더와 신뢰가 형성된 구성원은 자신감을 가지고 창의적 아이디어를 제시
 - 리더의 경청하는 태도와 신뢰로 구성원은 더 많은 정보를 제공하고 새로운 아이디어나 개선안을 공유
 - "혁신이란 생각과 의견을 자유롭게 주고받는 과정에서 생겨나는 협력과 창의력, 통찰력이 어우러진 산물이고 창의를 촉진하기 위한 핵심 요소는 리더의 경청" (키스 소여, 워싱턴大 교수)

② 기회 제공: 새로운 도전을 위한 초석

□ 경청을 통해 공감대가 형성된 리더는 구성원의 제안을 채택하고 이를 시행할 수 있는 기회를 제공

- 좋은 리더는 신뢰를 바탕으로 구성원에게 지속적인 기회를 부여하여 잠재적 역량을 발굴

· "리더는 귀중한 인재에게 시간과 열정을 쏟는 만큼 좋은 기회도 제공해야 함. 기회는 사람들 속에 잠자고 있는 능력을 일깨우는 힘."
(톰 피터스, 경영학 석학)

· 구글은 직원의 창의적 아이디어를 촉진하고 신사업으로 육성하기 위해 'Google Lab'을 설치해 조직 서열에 관계없이 아이디어 제공자에게 기회를 제공하고 권한과 자원을 부여

리더의 경청으로 탄생한 Pixar 신화

- ▷ 스티브 잡스는 1986년 Pixar 인수 후 차세대 컴퓨터 개발을 시도하였으나 실패
- ▷ 이후 애니메이션 감독인 존 래스터가 3D 애니메이션 사업을 구두로 제안하였고, 스티브 잡스는 이를 주의 깊게 경청한 후 감독에게 기회를 제공
 - 존 래스터는 <틴토이>라는 3D 애니메이션 작품으로 아카데미 단편 애니메이션 상을 수상하고 3D 애니메이션의 거장으로 자리매김
 - Pixar는 이후 <토이스토리>, <벅스라이프>, <카> 등 수많은 3D 애니메이션 명작을 제작
- ▷ 스티브 잡스는 Pixar의 성공 이후 최고 경청자 CLO(Chief Listening Officer)라 불릴 정도로 구성원의 제안에 귀를 기울임

(자료: 김영한 (2006). 『스티브 잡스의 창조 카리스마』. 리더스북.)

- 기회를 통해 구성원이 자신의 생각과 아이디어를 업무에 적용할 때 성과 창출이 촉진되고 창의적 결과물이 도출
- 자신이 제안한 아이디어를 수행할 때 주인의식(ownership)과 책임감이 극대화
 - 인도 최대 정보통신사인 바르티 엔터프라이즈는 성공 비결을 구성원에 대한 과감한 권한이양과 주인의식 함양으로 꼽고 있으며, 주인의식이 충성심을 높이고 우수한 성과를 촉진하는 핵심 요인이라고 간주
 - 리더는 기회 제공 후 지속적으로 과정에 대한 보고를 경청하고 적절한 피드백을 통해 과제의 성공적 완성을 지원
 - "리더가 구성원에게 적절한 권한을 부여하고 수행 결과에 대해 빠르고 정확하게 피드백 할 때 성과가 발생" (미하이 칙센트미하이, 심리학 석학)

마쓰시타 그룹의 밑거름 '경청 리더십'

- ▷ 창업자 마쓰시타 고노스케는 경청 리더십을 바탕으로 '마쓰시타 그룹'을 만들고 구성원의 제안과 혁신을 사업의 가장 중요한 밑거름이라고 강조
- ▷ 마쓰시타 고노스케는 직원의 새로운 제안을 촉진하기 위해 직원들의 의견을 경청하는 것을 가장 중요한 업무 중 하나로 인식
 - 직원들이 사장과 소통할 수 있는 채널이 없었기 때문에 사장이 직접 현장 직원을 대면하는 방식을 활용
 - 아무리 직급이 낮은 직원의 말도 진지하게 경청하고, 아이디어를 현장에 적용할 수 있도록 다양한 기회를 제공
- ▷ 경청을 통해 형성된 구성원의 혁신 문화는 창의적 문제해결, 혁신 및 변화의 초석이 되었고, 이는 마쓰시타 그룹 성장의 원동력으로 작용

(자료: 야스토시, 기타 (2009). 『동행이인』 (박현석 역). 21세기북스.)

③ 자발적 몰입: 성과를 이끌어내는 창조적 원동력

- 경청을 통해 기회를 부여받은 구성원이 자신의 책임하에 역할을 수행할 때 자발적 몰입이 발생하고 업무 효율성이 증대
 - 몰입은 구성원이 리더와 구성원 간 신뢰를 바탕으로 기대 이상의 성과를 위해 자발적으로 노력하는 단계
 - Hewitt社は 몰입을 '조직 성과 향상을 위해 자발적이고 적극적인 노력을 기울일 정도의 유대 관계를 형성하고 있는 것' 이라고 표현
 - 자발적 업무개발보다 지시형 업무에 익숙한 동양 기업의 경우 낮은 몰입도를 보임
 - 한국 직장인 중 48%가 업무에 열의가 없으며, 완전히 몰입하는 경우는 6%에 불과 (Towers Watson(2010). 2010 Global Workforce Study.)
- 일방적·지시형 업무를 지양하고 기회를 제공해 자발적 몰입을 촉진할 때 열정과 창의가 발휘되고 기대 이상의 성과를 도출
 - 구성원의 몰입을 유도하고 혁신적 성과 창출을 위해서는 리더의 역량 및 업무 방식의 변화가 필요
 - "구성원이 만족한다고 생산성이 향상되는 것은 아니며, 만족을 넘어 몰입을 통해 성과 지향적으로 동기부여를 해야 함." (에드몬드 멜리나, Transitus 컨설팅 대표)
 - 리더가 구성원이 하고 싶어하는 일이 무엇인지 경청하고, 그에 맞는 기회를 만들어주는 것이 몰입의 기본 조건
 - 高매출을 올리고 있는 3M의 액정필름은 한 영업사원의 발상에서 시작되어 회사의 지원하에 2년간의 자발적 연구결과 탄생

- "직원의 이야기에 귀를 기울이고 책임과 권한을 위임하여 동기를 유발하는 것이 직원의 업무 몰입을 위한 첫걸음"
(얀 칼슨, 스칸디나비아항공 CEO)

직원을 춤추게 하는 CEO 호시노 요시하루

- ▷ 호시노 리조트는 일본 신세대가 선택한 가장 일하고 싶은 회사로 선정
 - CEO인 요시하루는 종업원의 의견을 경청하고 자발적 몰입을 촉진하기 위해 한 달에 한 번 직원들을 모아 회사 운영에 대한 전반적 회의를 진행하고 구성원의 의견을 경청하는 제도를 운영
- ▷ 연공이 높은 사람이 상사가 되는 것이 아니라 직원들이 스스로 팀을 이루고 리더를 결정하는 독특한 시스템
 - 팀원 모두가 팀장처럼 일하고 자신의 의견을 적극적으로 밝히며, 좋다고 생각되면 과감히 도전하는 창조적 몰입문화 형성
 - '피카소 제도'를 운영하여 피카소급의 독창적 핵심역량과 아이디어를 지닌 구성원에 대해 사장 이상의 파격적 보상을 제공

(자료: "[日本 '100년 기업'을 가다] 료칸 운영 호시노 리조트" (2008. 3. 21). 『동아일보』.)

3. 시사점

- 경청 리더십은 최근 선진 기업들이 추진하고 있는 신사업의 성과를 좌우할 만큼 중요한 결정요인이 될 수 있음
 - 과거 중앙집권형(Centralization) 리더는 한정된 정보를 가지고 리더가 스스로 결정하는 역량이 필요
 - 현재의 분권형(Decentralization) 리더는 전문가와 구성원의 정보를 경청하고 적절한 권한 위임을 통해 경쟁력 있는 결과물을 만드는 통합적 사고 능력이 중요

- 超경쟁 시대에는 다양한 의견 청취를 통해 탄생한 창의적이고 획기적인 결과물만이 성공할 수 있음
 - "超경쟁 시대에 성공하기 위해서는 기존 제품에 대한 집착을 버리고 시장 판세를 흔들 만한 획기적 신제품을 개발하는 것이 필요."
(리처드 다베니, 다트머스大 경영학 석학)
- 우수한 장인이 넘치더라도 리더가 구성원의 창조적 의견을 경청하지 않으면 성공을 위한 종합적인 능력을 발휘하는 것이 불가능
 - "여러 분야에 정통한 인재들의 종합적인 기획능력을 경청하고, 여기에 기존의 경쟁력인 글로벌 정보력을 결합하면 기존과는 완전히 다른 창의적 신사업을 이끌어낼 수 있음" (사사키 미키오, 미쓰비시상사 CEO)

창조적 경쟁력을 가진 CEO의 요건: 질문과 경청

- ▷ 미국의 창조적 리더십 센터(Center for Creative Leadership)는 성공한 리더 191명을 조사한 결과 질문과 경청이 창조적 리더의 핵심요인임을 발견
- ▷ 창조적 리더는 지시하고 명령하기보다는 질문과 경청으로 무장해야 한다고 주장
 - 언론인 래리 킹과 오프라 윈프리는 질문과 더불어 창조적 경쟁력을 가진 CEO에게 필요한 첫 번째 덕목이 경청임을 강조
 - 경청은 비즈니스 종사자나 성공을 열망하는 일반인들이 가장 놓치기 쉬운 '핵심역량'임을 지적

(자료: "커뮤니케이션 능력이 CEO의 능력을 좌우한다!" (2010). 『리더십웹진』, STS-118호. <<http://zine.eklc.co.kr/default.asp>>

- 리더의 지속적 경청과 신뢰는 성과의 피그말리온 효과¹⁾를 유발하여 보다 나은 성과를 촉진

¹⁾ 타인의 기대나 관심으로 인하여 능률이 오르거나 결과가 좋아지는 현상

- 리더의 경청과 기회 제공에 대해 구성원은 자신이 긍정적인 방향으로 리더와 관계를 유지하고 있다는 믿음을 갖게 되고 그 결과 더 나은 성과를 보여주기 위해 노력
 - "100% 귀 기울여 듣는 경청은 話者가 무의식적으로 귀한 대우를 받고 있다는 느낌을 갖게 하고, 그 결과 話者는 聽者에게 더 몰입하고 좋은 인상을 만들기 위해 노력" (캐럴 바츠, 야후 CEO)
- 경청 리더십은 창의적 신사업을 발굴하고 최고의 성과로 이끌어내기 위한 긍정적 연쇄효과의 시작점
 - 독선적 리더는 자신이 원하는 쓸만한 투계(鬪鷄)를 만들 수는 있지만, 창의적이고 종합적인 경쟁력을 갖춘, 싸우지 않고도 이길 수 있는 목계는 만들 수 없음
 - 경청 리더십을 통해 구성원에게 도전의 기회를 부여하고 창의적 몰입을 촉진할 때 목계와 같은 최고의 신사업을 창출할 수 있음

-以 上-