



어떻게 따르게 만들 것인가 : 리더들의 탁월한 언어 습관

케빈 머리 지음

장세현 옮김

출간일 : 2012년 5월 10일

정가 : 14,000원

페이지 : 328쪽

ISBN : 978-89-97379-03-3 (03320)

야전에서 단련된 61인의 글로벌 기업 CEO에게 물었다.
당신은 지금 ‘리더의 언어’를 사용하고 있는가?
외국어를 배우듯 리더의 언어를 배우고 연습하라!

숫자만으로는 미래를 보여줄 수 없다. 영감을 주는 리더와 함께할 때면 우리는 더 많은 것을 성취하고 싶어진다. 뛰어난 리더는 끊임없이 소통한다. ‘리더의 언어’는 우리에게 이상을 납득시키고, 지지를 이끌어내며 미래를 제시한다. 전략 커뮤니케이션 전문가인 벨 포팅거 그룹(Bell Pottinger Group) 회장 케빈 머리(Kevin Murray)는 이 책 《어떻게 따르게 만들 것인가》에서 유니레버, 에어버스, 아비바 생명, 골드만삭스 등 세계적인 기업의 61인의 리더들을 만나 그들이 경험한 생생한 야전의 지혜를 물었다. 그들은 가장 중요한 리더의 자질로 ‘전략적 사고’와 함께 ‘커뮤니케이션 능력’을 꼽았으며 정상에 오른 리더들이 고수하는 리더십 커뮤니케이션의 열두 가지 원칙을 밝히고 있다. 어떻게 따르게 만들 것인지 고민하는 리더들에게 저자는 묻고 있다. ‘당신은 리더의 언어를 사용하고 있는가?’ 그리고 답한다. 외국어를 배우듯 리더의 언어를 배우고 연습하라.

1. 책 소개

가슴을 설레게 하는가? 진정성은 전달되었는가?

숫자만으로는 미래를 보여줄 수 없다.

1961년 5월, 케네디 대통령은 이렇게 말했다. “저는 미국이 1960년대가 끝나기 전까지 인간을 달에 착륙시키고, 다시 지구로 무사히 귀환시키는 목적을 달성하는 데 전념해야 한다고 믿습니다.” 나사 본부를 방문한 케네디 대통령은 한 남성이 대걸레를 들고 있는 것을 보고 이렇게 물었다. “자네는 무슨 일을 하는가?” 그러자 청소부가 대답했다. “저는 인간을 달에 보내는 일을 돕고 있습니다.” (106~107쪽)

브리티시 항공은 새로운 사명 선언을 만들기 위해 다양한 그룹과 대화를 했다. 그 결과 직원들이 가장 감탄한 사명은 NASA가 달 착륙 계획에 사용한 것이었다. 반대로 나쁜 사명 선언은 ‘내일을 생각하라, 바로 오늘’, ‘10년 내에 10억 파운드’ 등이었다. 리더들은 동기부여에 재정적 혹은 수치적 목표를 이용하려 들 때가 많다. 그러나 부하들은 재정적, 수치적 목표를 이루고 싶어서 아침마다 잠자리에서 일어나는 건 아니라고 말한다. 조직을 휩쓸고 있는 혼란과 동요를 극복하게 하는 튼튼한 방패는 리더의 언어이다. 당신은 리더의 언어를 사용하고 있는가? 그리고 가슴을 뛰게 하고 영감을 주고 있는가? 저자는 이 책에서 현재를 바꾸고 내부를 변화시키는 무기이자 뛰어난 성과를 만들어내는 도구인 ‘리더들의 언어 습관’을 제시한다.

**노련한 리더들이 사용한 사고의 틀,
그들을 승리로 이끈 커뮤니케이션의 12원칙**

“새로 임관한 장교가 처음으로 훈련에 나갑니다. 1월의 어느 날 새벽 4시, 비바람이 몰아치는 와중에 장교의 뒤를 20명의 병사들이 따릅니다. 다들 옷이 흠뻑 젖었고, 춥고, 지치고, 몸서리를 치고 있습니다. 부하들도 말은 안 하지만 장교가 길을 잃었다는 걸 압니다. 진정성은 이럴 때 상황에 대처하는 자세를 결정합니다. 솔직하지 못한 리더라면 여기가 어딘지 잘 안다고 하면서 전술적 경로를 택한 것뿐이라고 할 것입니다. 당연히 부하들은 믿지 않겠죠. 따라서 장교는 이렇게 말해야 합니다. ‘일이 좀 꼬인 것 같아. 미안하네. 앞으로 이런 실수는 없을 걸세’ 이게 바로 진정성 있는 리더입니다.” (80쪽)

비즈니스 커뮤니케이션의 핵심은 행동을 변화시키는 것이다. 커뮤니케이션은 전략을 행동으로 바꾼다. 전장에서 단련되어 정상에 오른 그들의 이야기 속에는 성공한 리더들만이 아는 리더십 커뮤니케이션의 비밀이 가득하다. 리더는 명확한 사명과 가치관을 정립하고, 조직 내 곳곳에 리더를 만들어 동기를 부여하고, 미래에 초점을 맞추고, 민감한 축수를 뺀고, 몰입하며, 경청하고, 관점을 개발하며, 스토리를 만들어야 한다. 또한 리더의 신호나 성품은 그 자체로 부하들에게 영향을 끼친다. 리더들은 마치 오디오 기기의 이퀄라이저를 사용하듯 저마다 다른 방식으로 리더십의 정수인 이들 원칙의 다이얼을 올리거나 내린다.

리더라면 리더답게!

성공하는 리더들의 탁월한 언어 습관

만약 당신이 누군가와 이야기를 하면서 “그거 정말 좋은 아이디어네요. 그런데……” 라고 한다면 앞서 말한 칭찬은 무효가 되고 상대방의 귀에는 ‘그런데’ 뒤의 말만 들어올 것이다. 사실상 당신은 그 아이디어가 별로 좋지 않다는 신호를 보낸 셈이다. 메타 메시지란 커뮤니케이션을 할 때 자신도 모르게 전하는 무언의 강력한 암시로 발언자의 말을 전혀 다른 의미로 해석하게 만든다. 따라서 탁월한 리더는 ‘발신’ 모드 보다는 ‘수신’ 모드에 주로 있어야 한다. 서먼 경은 “저는 사람들의 이야기를 들을 때 나중에 조치를 취하기 위해 늘 그 내용을 받아 적습니다.” 라고 말한다. 그 메모를 다시는 사용하지 않는다 해도 그들의 말에 관심과 흥미를 가지고 있다는 신호를 보내기 위해서인 것이다.

하루 24시간, 일주일에 7일 내내 작동하는 뉴스, 블로그, 소셜 미디어, 이메일로 인한 투명성의 시대는 리더가 ‘어항 속의 삶’을 살게 만들었다. 리더는 언제나 리더답게 보이도록 행동하고 말해야하며, 리더 스스로가 이 사실을 인식하고 있어야 한다. 이 책의 목적은 모든 종류의 리더들과 크고 작은 조직 내에서 리더가 되고자 열망하는 사람들이 더욱 뛰어난 커뮤니케이션 능력을 갖춰 사람들에게 영감을 주는 유능한 리더가 되도록 돕는 것이다.

리더십은 타고나는 것이 아니라 연습하는 것이다.

2010년, 딥워터 호라이즌 원유 유출로 11명이 죽고 멕시코만으로 매일 수만 배럴의 원유가 유입되었다. 바다의 크기에 비하면 그 정도 유출은 ‘미미한 양’에 불과하다는 브리티시 페트롤륨의 CEO 토니 헤이워드의 발언은 많은 이들의 분노를 샀다. 사과의 뜻을 전하기 위해 루이지애나 주를 방문한 그는 “우선 죄송하다는 말씀씀을 드립니다. 생계에 막대한 지장을 일으킨 데 대해 사과합니다. 이 사태가 마무리되기를 저보다 더 간절히 바라는 사람은 없을 것입니다. 저도 제 예전 생활을 되찾고 싶습니다.” 라고 말했다. 회사를 경영할 권한과 신뢰를 순식간에 날려버린 그는 얼마 지나지 않아 CEO 자리에서 물러나야만 했다.

이 책에 나오는 리더들은 미디어 대응이나 연설에 관한 특별 훈련을 통해 ‘리더의 언어’를 향상시켰다고 말한다. 그들 모두는 훌륭한 성과를 내는 데 커뮤니케이션이 필수적인 역할을 하며, 휘하에 둘 리더들을 채용하거나 승진시킬 때 ‘대인관계 능력’을 중요하게 여긴다고 말했다.

현대 리더십의 목표는 ‘더 많은 부하가 아닌, 더 많은 리더를 배출하는 것’이다. 저자는 리더십은 타고나는 것이 아니라 연습을 통해서 얻을 수 있는 것이며, 동기를 부여하는 능력, 감성 지능, 커뮤니케이션 기술 등은 배워서 익힐 수 있음을 강조한다. 성공한 리더들의 탁월한 언어 습관을 배우고, 끊임없이 연습하고, 자신의 커뮤니케이션을 검토하고, 이를 개선한다면 마침내 탁월한 리더가 될 수 있을 것이다. 리더를 꿈꾸는 이들이라면 그들의 이야기를 통해 리더십의 철학에서부터 실무적인 커뮤니케이션 방법론까지 살아 있는 통찰과 지혜를

배울 수 있다.

2. 저자 소개

케빈 머리 (Kevin Murray)

리더십 커뮤니케이션 전문가이며 리더십 코치. 전략적 커뮤니케이션과 평판 관리를 주 영역으로 하고 있다. 에어버스, 영국항공 등 주요 기업의 CEO들에게 리더십 코칭을 해왔다. 현재 런던을 기반으로 한 국제적인 마케팅 서비스 기업 차임 커뮤니케이션(Chime Communications)에 속해 있는 PR 전문 회사인 벨 포팅거 그룹(Bell Pottinger Group)의 회장이다.

장세현

서강대학교에서 신문방송학과 정치외교학을 전공했다. 옮긴 책으로는 스타벅스 CEO인 하워드 쉘츠의 《온워드》(안진환 공역), 《우리는 어떻게 설득 당하는가》, 《서드 스크린》 등이 있다.

3. 목차

프롤로그- 리더의 언어, CEO 61인에게 직접 물었다.

1부 리더는 커뮤니케이션하는 사람이다

- 1장 - 나폴레옹이 남긴 리더십 유산
- 2장 - 모두가 당신을 지켜보고 있다
- 3장 - 리더의 언어를 위한 12가지 원칙

2부 리더는 진정성을 기반으로 미래를 보여주는 사람이다

- 4장 - 리더가 고용하는 리더의 자질, 진정성
- 5장 - 숫자만으로는 미래를 보여줄 수 없다
- 6장 - 현재를 변화시키는 미래 사용법
- 7장 - 내부를 변화시키는 외부 사용법
- 8장 - 몰입하는 대화의 힘

3부 사람이 따르는 리더의 언어 습관

- 9장 - 청중은 무엇을 원하는가
- 10장 - 경청은 눈과 귀, 그리고 마음으로 한다

- 11장 - 관점이 없으면 설득력도 없다
- 12장 - 두뇌와 심장에 영향력을 새겨넣는 기술
- 13장 - 말보다 강력한 부정적 신호
- 14장 - 준비 없는 '한 말씀'은 자살 행위
- 15장 - 배우고, 연습하고, 검토하고, 개선하라

부록

- 부록1 - 반드시 기억해야 할 요점
- 부록2 - 인터뷰 대상 CEO 61인

4. 책 속에서

사람들에게 영감을 불어넣는 커뮤니케이션을 하려면 어떻게 해야 할까? 우리 자신의 리더십 커뮤니케이션을 계획할 때 생각해야 할 점은 무엇일까? 노련한 리더들이 이용하는 시스템, 즉 사고의 틀이 따로 있을까? 이것이 바로 유명한 조직을 이끌어가는 이들, 다시 말해 커다란 도전에 맞서서 극적인 변화의 시기를 헤쳐온 리더들을 직접 만나 내가 묻고 싶었던 질문들이다. - <프롤로그> 중에서

평판 관리란 자신의 강점을 파악하고 리더가 받게 될 스포트라이트 아래서 그것을 더욱 돋보이게 하는 것이다. 내가 인터뷰한 CEO들은 좋은 평판 그 자체를 목표로 추구하는 것은 잘못된 행동이라고 보았다. 좋은 평판은 말과 행동의 결과로서 뒤따라야 한다는 것이다. 차임 커뮤니케이션즈의 회장이었던 팀 벨에 따르면 평판은 리더의 언행에 뒤따르는 결과일 뿐만 아니라 다른 사람들이 리더에 대해서 하는 말을 뜻하기도 한다. - 리더가 고용하는 리더의 자질, 진정성 (85쪽)

어떤 이는 양손으로 뒤통수를 받친 채 허공을 응시하고 있었고 어떤 이는 창밖을 물끄러미 내다보고 있었다. 그들은 휴식을 취하는 중이라고 얘기하겠거니 생각했다. 하지만 그는 이렇게 말했다. '저들은 지금 누구보다 열심히 일하고 있네. 이야기를 어떻게 들려주는 게 최선일지 고심하고 있는 중이거든.' -두뇌와 심장에 영향력을 새겨 넣는 기술 (239쪽)

“저는 누군가가 사람들을 소개하면서 ‘이들이 제 사람들입니다’ 라고 하는 게 정말 듣기 싫습니다. 그 사람들은 그의 것이 아닙니다. 그들은 그들 자신의 것이고, 각자의 생활 속에서 늘 생사가 걸린 결정을 내립니다. 우리는 그들을 사무실로 데려와 갑자기 그들이 기업 언어를 쓰고 언제나 완벽하게, 정치적으로 올바르게 바라죠. 말도 안 되는 소리예요! 리더는 직원 한 사람 한 사람을 진지한 개인으로 대하고 그들이 자기 견해를 자유롭게 표현할 수 있도록 해야 합니다.” - 경청은 눈과 귀, 그리고 마음으로 한다 (219쪽)

오랫동안 고위직 리더들에게 커뮤니케이션을 지도해왔음에도 나는 그들 대다수가 더 나은 커뮤니케이션을 위해 많은 노력을 기울이는 모습을 보며 여전히 감동한다. 이 책에 소개된 리더들은 수십 년간 경험을 쌓아온 노련한 사람들이지만 그들이 자신의 커뮤니케이션 능력에 10점 만점을 주는 경우는 없었다. 그들 모두는 더욱 발전하기 위해 앞으로도 계속 노력해야 한다고 믿었다. - 배우고, 연습하고, 검토하고, 개선하라 (302쪽)

5. 추천평

“성공하는 리더들의 비밀은 직원들과의 공감을 불러일으키는 그들의 커뮤니케이션 능력에 있다. 따르게 만들고 싶으면 진정한 리더처럼 이야기하라. 저자의 이야기에 깊이 공감한다.” - <The Sunday Times>

“리더라면 자신의 커뮤니케이션과 대인 능력을 향상시키는 것을 제일 중요한 아젠다로 설정해야 한다. 케빈 머리는 바로 그 이야기를 하고 있다.” - <Director Magazine>

“좋은 리더가 되기 위한 핵심적인 내용이 잘 짜여진 구성으로 풍부한 인터뷰와 통찰력 있는 분석과 함께 제시된다. 많은 리더십 도서 중 이 책은 그 디테일이 그중 으뜸이라고 할 수 있다.” - <Inside Edge>