



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

석사학위논문

학생들에게 요구되는 새로운
리더십: 모범적인 리더들을 위한
다섯 가지 실천 항목

(The Student Leadership Challenge: Five Practices for
Exemplary Leaders • 번역논문)

제주대학교 통역번역대학원

한영과

고형심

2013年 7月

학생들에게 요구되는 새로운
리더십: 모범적인 리더들을 위한
다섯 가지 실천 항목

(The Student Leadership Challenge: Five Practices for
Exemplary Leaders • 번역논문)

지도교수 김 재 원

고 형 심

이 논문을 통역번역학 석사학위 논문으로 제출함

2013年 7月

고형심의 통역번역학 석사학위 논문을 인준함

심사위원장_____印

위 원_____印

위 원_____印

제주대학교 통역번역대학원

2013年 7月

The Student Leadership Challenge: Five Practices for Exemplary Leaders

Hyung-shim Ko
(Supervised by Professor Jae Won Kim)

A thesis submitted in partial fulfillment of the requirement for the degree of
Master of Interpretation and Translation

July 2013

This thesis has been examined and approved.

Department of Korean-English
GRADUATE SCHOOL OF INTERPRETATION
JEJU NATIONAL UNIVERSITY

학생들에게 요구되는 새로운 리더십

모범적인 리더들을 위한 다섯 가지 실천 항목

제임스 M 쿠지즈
&
배리 Z 포즈너

목 차

1	머리말: 조직 내에서 의외의 성과 이끌어내기	1
2	모범적인 리더십에 대한 다섯 가지 실천 항목	7
3	길을 만들다	23
	가치를 명확히 하라 25	
	모범을 보여라 32	
4	비전을 공유하다	42
	미래를 마음속에 그려라 44	
	다른 사람들의 협조를 얻어내라 50	
5	과정에 도전하다	62
	기회를 찾아라 64	
	실험을 하고 위험을 감수하라 71	
6	다른 사람이 일할 수 있게 하다	81
	협동심을 조성하라 84	
	다른 사람들을 강하게 만들라 93	
7	마음을 북돋아 주다	103
	공로를 인정하라 105	
	가치와 승리를 기념하라 114	
8	리더십은 모두의 일이다	121
	여러분은 교실에서 가장 중요한 리더다 121	
	리더십은 학습 된다 124	
	먼저 스스로를 리드하다 126	
	정신적인 리더십은 더 높은 목적을 요구 한다 128	
	겸손은 오만에 대한 해독제다 129	
	리더십은 지금 이 순간에 존재 한다 132	
	인생에서의 성공의 비밀 133	
	부록: 학생 리더십 실천 목록	139
	감사의 말	143
	작가소개	145

1

머리말:

조직 내에서 의외의 성과 이끌어내기

『학생들에게 요구되는 새로운 리더십』은 조직 내에서 리더가 어떻게 ‘다른 학생들로 하여금 의외의 성과를 이끌어 내도록 할 것인가’에 관한 내용이다. 말하자면 학생 리더십은 가치를 행동으로, 비전을 현실로, 어려움을 혁신으로, 분열을 단결로, 위험을 보상으로 바꾸는 과정에서 실행에 옮겨지는 것이다. 또한 새로운 기회를 놀라운 성공으로 바꿀 수 있는 분위기를 만들어 내는 리더십에 관한 것이다.

새로운 도전의 기회는 얼마든지 있다. 비록 그러한 도전이 우리가 사는 이 기상천외한 시대 속에서 그 수가 증가하고 복잡해지는 것처럼 보일지는 모르지만 모든 세대는 자신들만의 심각한 위협에 부딪치기도 하고 스스로 해결할 수 있는 환경을 접하기도 한다. 그러나 새로운 도전거리가 풍부한 것이 문제는 아니다. 중요한 것은 여러분이 그런 도전에 대응하는 방법이다. 대응하는 방법에 따라 공부하고 일하면서 살고 있는 세상을 심각하게 악화시킬 수도 있고 심도 있게 개선해 나갈 수 있는 가능성을 가질 수도 있다.

학생 리더가 기여할 수 있는 가장 중요한 일은 단순히 오늘의 문제나 목표에 있는 게 아니라 오히려 사람과 사회와 제도에 대한 장기적인 발전에 있다. 그렇게 하면서 적응해 나갈 수 있고 변화하고 번영하며 성장한다. 리더의 영역은 미래이다. 리더십은 몇몇의 카리스마 있는 남녀에게만 국한된 사적인 영역이 아니다. 리더십은 평범한 사람들이 자신과 다른 사람들에게서 최상의 것을 이끌어 내는 과정에서 사용되는 것이다. 누구나 가지고 있는 리더의 능력이 발휘될 때 놀라운 일이 일어난다.

리더십은 하나의 과정이다. 하나의 목적지가 아니라 여정이다. 어떠한 노력에

대한(의외적인 것을 포함해서) 성공적인 결과도 단지 다음 모험을 위한 시작일 뿐이다. 리더십의 새로운 도전을 접하게 되는 것은 누구에게나 개인적이고 일상적인 일이다. 최종 분석에서 리더십 개발은 곧 자기 개발임을 보여준다. 이끌어갈 의지와 방법이 있으면, 여러분은 리더가 될 수 있다. 여러분은 그 의지를 보여 주면 된다. 이 책은 그 방법을 제공할 것이다.

상황을 변화 시킨다

『학생들에게 요구되는 새로운 리더십』의 기본적인 목적은 학생들의 입장이 형식적인지 공식적인지에 상관없이 그들의 능력을 높여 다른 이들로 하여금 의외의 성과를 이루어 내도록 돕는 것이다. 지금까지 생각해 왔던 것 보다 훨씬 더 리더로서의 자신을 발전시킬 수 있다.

누군가는 일이 일어나게 하고,
누군가는 일어나고 있는 일을 지켜보는 반면,
일어난 일을 보고 놀라움을 금치 못하는 이들이 있다.
-게일 속담

개인적으로 경험한 수천 가지의 최고의 리더십 사례 연구에 대한 분석 결과들은 단체나 사회의 최고의 위치에서만 리더십을 찾을 수 있다고 하는 통념에 이의를 제기한다. 그런 사례는 어디에서나 찾을 수 있었다. 이러한 결과들은 또한 리더십이 단지 소수의 매우 특별한 사람들만을 위해 준비된 것이라는 생각을 거스른다. 리더십은 유전적이거나 상속 되는 것이 아니다. 리더십은 누구에게나 가능하고 알아볼 수 있는 일련의 기술이나 능력과 같다. 리더십에 있어서 ‘위대한 사람’이어야 한다는 이론은 순전히 잘못된 것이다. 우리는 다른 사람들로 하여금 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 이끌어 낼 수 있는 사람이 단지 몇몇의 선택된 남녀라는 이론 또한 분명히 잘못된 것이라고 말하는 것이다.

분명히 잘못된 또 다른 개념은 리더는 크거나 위대하거나 또는 작거나 획기적인 조직, 이미 자리를 잡은 경제나 시작하는 회사에서 나온다는 이론이다. 리더는 곳곳에서 나온다. 우리는 연구과정에서 비록 그들의 상당수가 자신들이 속한 대학이나 사회를 벗어나서는 아는 것이 거의 없음에도 불구하고 남녀 학생들이

모범적인 리더가 될 수 있을 것이라는 생각을 했고 그들과 함께 하는 사람들에게도 같은 생각을 가졌다. 그들은 세상에서 매일 매일의 영웅이다. 왜냐하면 너무나 많은 학생들이, 즉, 결코 적지 않은 학생들이 특히 이 변화무쌍한 시기에 규칙적으로 이외의 일들을 해낸다.

『학생들에게 요구되는 새로운 리더십』은 여러분의 능력을 튼튼하게 하기 위해서 뿐 만 아니라 정신을 한 단계 더 끌어올리기 위해 쓰였다. 우리는 이 책이 실용적임과 동시에 영감을 불러일으킬 수 있기를 바란다. 여러분에게 약속한다. 이 책의 모든 내용은 증거를 바탕으로 한 것이다. 우리가 기술한 모든 내용과 모든 조언들은 엄격하게 연구를 토대로 한 것이다. 물론 우리의 연구뿐 아니라 다른 전문가들의 연구가 함께 포함되어 있다. 이 책에 기술된 실천에 참여한다면, 여러분 개인 뿐 만 아니라 팀의 성과를 향상시킬 수 있을 것이다. 물론 문제점이 없지는 않다. 헌신적인 태도와 일관성 있는 모습을 가지고 임해야 한다. 리더십, 음악, 스포츠, 학문적인 것, 그 어느 것이든 간에 탁월해 지기 위해선 단련된 연습이 필요하다.

연습은 모든 지도자에게 있어 최고의 덕목이다.

--푸블리우스 시러스

이 책은 25년 전에 시작한 한 연구 과제에 그 뿌리를 두고 있다. 침대에서부터 회사의 중역이나 노년층에 이르기까지, 대학 캠퍼스에서부터 모퉁이 사무실에 이르기까지, 중앙로에서 천안문광장에 이르기까지, 사람들이 다른 사람들을 이끌어가는 과정에서 개인적으로 최고의 상태에 있었을 때 그들이 무엇을 했는지 알고 싶었다. 개인적인 최고의 상태라 함은 우리 연구의 응답자들이 스스로의 판단 하에 그들 개인의 우수함에 대한 리더십의 기준을 세웠던 경험을 말한다. 우리는 우수한 사례들을 찾아내기 위해 우수한 회사의 최고 경영진이나 스타 급 인물들을 인터뷰할 필요는 없다는 가정 하에 시작했다. 그 보다 의외의 리더십의 경험을 얘기할 수 있는 평범한 사람들에게 물어봄으로써 성공의 패턴을 찾을 수 있을 것이라 생각했다. 그리고 찾아냈다.

우리는 학생 리더들과 함께 이 조사를 반복했고 정확히 똑 같은 결과를 얻어냈다. 그들은 최선을 다할 때 알아볼 수 있는 일련의 실천을 보여주었다. 그것이 규모가 크든 작든, 공적인 것 사적인 것, 북쪽 남쪽, 도시든 농촌이든 간에 캠퍼스 마다 심지어 공동체에서나 나라들 간에 차이가 거의 없었다. 좋은 리더십은 이해할 수 있는 보편적인 과정이다. 비록 각 학생 리더가 다 독특한 개개인이긴 하지만 리더십을 실천하는 데에는 공통된 패턴이 있다. 그리고 이러한 실천들은 학습이 된다.

이 책은 어떻게 하면 대학생들이 리더십을 십분 발휘할 수 있는가에 대한 내용을 기술한 것이다. 여러분이 읽게 될 이야기들은 실제보다 큰 결실을 맺은 여러분과 다를 바 없는 사회각층으로 진출한 학생들의 실제 경험에 대한 내용이다.

성공의 공식은 단순하다.
연습과 집중, 그리고 더 많은 연습과 더 많은 집중이다.
-베이브 디데리크선 자카리아스

비록 우리가 여러 관점을 통해 리더십에 대해 살펴볼 수 있도록 다양한 분야의 인사들로부터의 짙막한 인용을 추가하긴 했지만 이 책이 유명하거나 높은 지위에 있는 사람들에게 대한 것은 아니다. 이는 중요한 변화를 이루고 싶은 용기와 정신을 가진 학생들에 관한 책이다.

리더십에 관한 가장 위험하고 무책임하고 근거 없는 믿음 중에 하나가 그것이 단지 소수의 사람들의 영역이라 여긴다는 점이다. 이는 리더십이 동화나 공상과학 소설 속의 특별한 개인에게만 주어지는 마법과 같은 능력이라고 생각한다는 것이다. 리더십이란 보통 사람들이 이해할 수도 없고, 배울 수도 없고, 실천할 수도 없을 정도로 불가사의 하거나, 신비스럽거나, 기묘한 어떤 것이 아니다. 단지 몇몇의 운 좋은 사람들만이 리더십의 암호를 풀 수 있다는 생각은 통념에 지나지 않는다. 변화를 이루기 위해 리더십의 새로운 도전을 받아들이고 껴안을 수 있는 능력이 여러분 안에 있다. 중요한 것은 여러분과 여러분이 하는 일이기 때문이다.

리더를 위한 현장 지침

함께 작업을 하면서 알게 된 학생 리더들은 리더십의 역량을 강화하는 방법에 대해 많은 질문을 했다.

*별다른 언급을 하지 않는 한 모든 학생들의 이야기, 사례, 인용구들은 개인의 인터뷰와 편지 혹은 대학생활을 막 마쳤거나 대학생활 동안에 리더로 활동을 했던 학생들이 쓴 개인적으로 경험한 리더십의 우수사례에서 참고 한 것이다. 그들의 리더십에 대한 경험을 작성하는 과정에서 학교나 위치를 명시하지 않았다. 왜냐하면 모범적인 리더십의 다섯 가지 실천항목은 완전히 캠퍼스 환경에 적용되기 때문이다. 미국과 해외 어느 곳이든 그 규모가 크든 작든, 사립이든 공립이든, 도시든 시골이든 적용이 된다.

『학생들에게 요구되는 새로운 리더십』은 다음을 비롯한 여러 가지 질문에 대한 답을 제공하고 있다.

- 어떤 신념과 가치가 리더로서의 나의 행동을 안내하는가?
- 다른 사람들을 이끄는데 필요한 자신감은 어디에서 나오는가?
- 다른 사람들에게 어떻게 귀감이 될 수 있는가?
- 상황을 예측할 수 없을 때 어떻게 내가 미래에 대한 비전을 분명하게 제시할 수 있는가?
- 사람들을 흥분시킬 수 있는 능력을 어떻게 향상시킬 수 있는가?
- 혁신적인 태도와 위험을 감수할 수 있는 환경을 어떻게 촉진시킬 수 있는가?
- 어떻게 화합하고 활기찬 팀을 구축하는가?
- 어떻게 하면 힘과 정보를 나누면서 동시에 책임을 유지하는가?
- 어떻게 하면 우리가 한 수고에 더 많이 기뻐하고 축하해줄 수 있는가?
- 나의 리더십 능력을 어떻게 향상시키는가?

이 책을 리더십 여정에 가지고 다니는 휴대용 도감이라고 생각해라. 여러분은 이번 장과 다음 장을 시작으로 탐험을 시작할 수 있다. 머리말 부분에선 리더십에 대한 관점을 제공한다. 2장에서는 연구에서 밝혀진 하나의 사례가 되는 리더십의 다섯 가지 실천에 대한 개요가 제공된다. 3장에서 7장까지 에서 그 과정을 심도 있게 살펴본다. 우리는 각 장에서 한 가지 리더십에 대한 실천을 묘사하고

학생 리더가 의외의 성과를 이뤄내기 위해 가져야 할 행동에 대한 설명으로 진행하였다. (리더십에 있어서 헌신해야 할 열 가지 사항에 언급되어 있다.) 실제로 리더십을 실천하면서 헌신적인 모습을 보여준 학생들의 사례를 설명하기 위해서 우리의 연구뿐만 아니라 다른 전문가들의 연구를 토대로 증거를 제시한다. 이는 또한 스스로 하나하나 실천을 하고 리더로서 계속해서 발전해 나갈 수 있도록 여러분이 할 수 있는 것에 대한 구체적인 권고사항을 처방해 주기 위함이기도 하다.

중요한 것은, 알게 된 후에 비로소 배우게 되는 것이다.
- 존 우든

우리는 계속해서 혼자 또는 다른 이들과 함께 더 나은 리더가 되는 구체적인 기술을 만들기 위해 취할 수 있는 단계들을 제시한다. 우리의 제안의 하나하나는 다 ‘작은 성과’이다. 여러분 자신의 학습에 초점이 맞춰지든 구성원들에게 맞춰지든 간에 여러분은 각각의 권고사항에 대해 즉각적으로 조치를 취할 수 있다. 그것은 예산이 거의 또는 전혀 들지 않는다. 즉, 그것은 공을 들인다거나 광범위한 동료들 사이의 토론이나 합의를 해야 할 필요가 없고 몇몇의 교수나 지도교수 또는 교직원의 승인도 필요 하지 않다. 그것은 단지 여러분 개인의 헌신과 훈련을 요구할 뿐이다.

마지막 장은 행동을 요구하는 것처럼 들릴지도 모르겠다. 마치 모두가 리더십의 역할 모델이 되기 위해 개인적으로 책임을 받아들여야 한다는 요구처럼 들린다. 연구에서 되풀이 되는 교훈들 중에 다음과 같은 것이 있다. 리더십은 모든 사람들의 일이고 리더십을 찾을 수 있는 첫 장소는 여러분의 내면이라는 것이다. 마지막 장에선 여러분이 만들고 싶은 변화와 남기고 싶은 유산을 깊이 생각해 볼 것을 요구 한다. 그리고 이 책의 맨 끝을 읽을 때면 인생에서의 성공의 비결이 드러나게 될 것이다.

2

모범적인 리더십에 대한 다섯 가지 실천 항목

우리는 개인적으로 경험한 최고의 리더십에 대한 오랜 연구 끝에 어떻게 해서 학생 리더가 다른 사람들을 동원해서 사실상 조직화된 모든 활동에서 의외의 성과들을 이루어 냈는지에 대한 무수한 예들을 발견했다. 학생 자치회를 비롯해서 남학생 동호회, 여대생 동호회, 기숙사, 지역 주민 학습 센터, 대학생 교내 운동부, 다문화 센터, ROTC, 학생 선교회, 학생회, 지역 봉사 활동, 클럽, 각 학급의 프로젝트에서도 그런 예들을 찾을 수 있었다. 학생 리더는 모든 캠퍼스에, 모든 도시에, 모든 나라에, 모든 위치, 모든 장소에 거주하고 있다. 그들은 직장인들이고 자원봉사자들이며 학업동료이자 같은 팀의 일원이다. 다시 말해 그들은 모든 교리와 국적을 막론한 남녀노소인 것이다. 리더십은 인종적이거나 종교적인 한계를 모른다. 민족적이거나 문화적인 경계도 없다. 모범적인 리더십은 여러분이 바라보는 모든 곳에서 찾을 수 있다.

우리는 개인적으로 경험한 수천 가지의 최고의 리더십에 대한 분석을 토대로 선구자들의 여정을 따라 다른 이들을 안내하는 사람들이 다소 비슷한 길을 걷는다는 것을 알아냈다. 우리가 검토한 개개의 경험이 표현에 있어서 독특하기는 했지만 모든 경우가 폭넓은 배경 속에서 상당히 비슷한 행동 양식을 따르고 있었다. 이러한 공통의 실례를 리더십의 모델로 구축하여 학생들이 리더로서 방향을 잡고 다른 이들이 최고의 성과를 낼 수 있도록 키를 조종하려고 할 때 하나의 안내서로 제공하려고 한다.

우리는 사례 분석과 질문지 조사를 통한 리더십의 역동적인 과정을 더욱 깊이 살펴보면, 학생들이 개인적으로 경험한 최고의 리더십에 있어서의 다섯 가지 실천 항목들을 알아낼 수 있었다. 조직 내에서 의외의 성과를 이룰 때 학생 리더는 이 모범적인 리더십에 대한 다섯 가지 실천에 맞춰진다.

- 길을 만들다
- 비전을 공유하다
- 과정에 도전하다
- 다른 사람이 일할 수 있게 하다
- 마음을 북돋아 주다

이번 장에서 미리 보고 3장에서 7장에 걸쳐 심도 있게 토론하게 될 ‘다섯 가지의 실천항목’들은 우리가 연구한 학생들이나 몇몇의 선택된 인기 배우들의 개인적인 재산이 아니다. 리더십은 성격에 관한 것이 아니다. 리더십은 행동에 관한 것이다. 리더십의 도전을 받아들이는 사람이면 누구에게나 이 다섯 가지의 실천이 가능하다. 리더십은 특별한 시간에 일어나는 사건도 아니다. 가장 최근의 연구에서 볼 수 있듯이 리더십은 과거에 죽 그랬던 것처럼 오늘날에도 밀접한 관련이 있다.

길을 만들다

칭호가 주어진다 하더라도 존경을 받을 수 있는가 하는 것은 여러분의 행동에 달려있다. 닐 쿠체라는 이런 말을 했다. “리더십은 일반적으로 여러분이 동료들에게 보여주는 행동을 말합니다.” 그가 속한 봉사 단체가 위협에 처한 청소년들과 함께 일할 책임을 받아들였을 때 그는 다음과 같이 설명을 했다. “우리는 아이들에게 행동하는 방법에 대해서는 좀처럼 말하지 않았습니다. 간단히 그들에게 행동을 보였지요. 그리고 그것은 전염성이 있었어요. 아이들은 항상 우리를 지켜보고 우리가 어떻게 행동하는지 공부하고 우리를 우러러 보기도 하고 그러다가 우리의 행동을 따라 하고 싶어 했습니다.” 이러한 정서는 우리가 수집한 모든 사례에 공유되고 있었다. 모범적인 모든 학생 리더들은 참여를 이끌어내고 가장 높은 기준에 이르기를 원한다면 다른 이들로부터 기대되는 행동에 대한 모델이 되어야 한다는 것을 알고 있다. 리더는 먼저 행동한다.

학생 리더가 다른 이들에게 기대하는 것을 효과적인 행동으로 보여주기 위해서는 그들 자신의 지침 원칙을 분명히 만들어야 한다. 그들은 ‘가치를 분명히’ 해

야 한다. 제이슨 텅은 학생회 대표로 선출되었을 때 다음과 같은 말을 했다. "저는 스스로, 저의 내면에서 무엇을 중요하게 생각했었는지 그리고 왜 그런지에 대해 알아내야만 했습니다. 그런 후에 제가 하는 일이 이러한 가치와 기준에 분명하게 일치하는 지 살펴봐야 했습니다." 제이슨처럼 학생 리더는 자신의 가치를 발견하기 위해 내면 깊이 파고들어야 한다. 그런 후에 분명하고 뚜렷하게 자신의 목소리를 내야 한다. 개인적으로 경험한 최고의 이야기들이 보여주듯이, 학생 리더는 그들의 신념을 지지해야 하기 때문에 그렇게 할 만한 신념을 가지는 게 좋다. 그러나 중요한 것은 리더들의 가치뿐 만이 아니다. 리더는 단지 자신만을 대표하는 것이 아니다. 하나의 큰 공동체를 대표해서 말하고 행동한다. 리더는 공동의 원칙과 생각들에 대한 합의를 이루어내야 한다.

그러나 공동의 가치에 대한 설득력 있는 연설만으론 충분하지 않다. 다른 사람들이 여러분이 말하는 것에 대해 얼마나 진지한지를 알고자 할 때 행동은 말보다 훨씬 중요하다. 말과 행동이 일관성이 있어야 한다. 모범적인 학생 리더들은 일상적인 행동에서 그들의 신념에 깊이 헌신하고 있다는 것을 보여주는 모범을 보였다. "저는 제가 하고 싶지 않은 일을 팀원들에게 결코 요구하지 않았습니다." 웨슬리 로드의 말이다. "그들은 그들이 내게 뭔가를 요구했을 때 내가 할 수 있는 똑같은 일을 나 또한 그들에게 요구하고 있다는 것을 알고 있었습니다." 마크 알메시도 이와 똑 같은 생각을 했다. 배구부 주장으로서 다음과 같은 말을 했다. "저는 연습에 항상 일찍 나타났습니다. 그리고 종종 늦게 까지 남았습니다. 제게 꺼려지는 일은 아무것도 없었습니다. 그렇다고 제가 대걸레로 바닥을 닦을 만큼 착하다거나 신입생에게 격려의 말 한 마디를 외쳐 줄 만큼 멋진 놈도 아니었습니다. 저는 무엇을 해야 하는지 사람들에게 말로 하는 대신에 행동으로 확실히 보여주었습니다." 라고 마크가 말 했듯이, 학생 리더는 행동이 말보다 더 큰 소리를 낸다는 것을 이해하고 있다.

우리는 우리가 보고 싶어 하는 모습이 되어야 한다.

-마하트마 간디

우리가 개인적인 최고의 프로젝트에 관해들은 것은 끊임없는 노력, 착실함, 능숙함, 세부적인 것에 대한 관심 등에 의해서 모두 구분이 되었다. 우리는 학생 리더가 본을 보이기 위해 택한 행동들이 종종 아주 단순하다는 사실에 놀랐다. 물론 그들은 계획을 세우고 있었다. 하지만 그들이 보여준 예시가 정교한 디자인에 관한 것은 아니었다. 모범을 보이는 것은 직접 참여하는 것과 행동을 통해 이끌어낼 수 있는 권리와 존경을 얻는 것에 대한 것이다. 학생들은 사람을 먼저 따른다. 그 다음이 계획이다.

비전을 공유하다

학생들이 개인적으로 경험한 최고의 리더십에 대해서 묘사를 할 때 그들은 단체, 팀, 조직을 위해 흥분되고 매우 매력적인 미래를 상상했던 시간에 대해 설명했다. 그들에게는 무엇을 ‘할 수 있을 것인가’에 대한 비전과 꿈이 있었다. 이러한 꿈에 대해 절대적이고 완전히 개인적인 신념을 가지고 있었고 의외의 일을 해낼 수 있다는 능력을 자신하고 있었다. 모든 프로젝트, 모든 기관, 모든 사회적 운동이 꿈으로 시작된다. 꿈 또는 비전은 미래를 발명해내는 힘이다. 리더는 ‘비전을 공유한다.’ 존 아이아르비는 개인적으로 경험한 최고의 리더십에서 다음과 같은 설명을 했다. "사람들로 하여금 그들의 성공을 마음에 그릴 수 있도록 영감을 주고 그 모습이 어떨지에 대해 상상할 수 있게 하는 것은 주위 사람들에게 원동력과 결단력을 심어주는 일입니다."

**리더십의 정수는 여러분이 비전을 가지고 있는가 하는 것이다. 어떤 경우에도
분명하고 강력하게 설명해 낼 수 있는 비전이어야 한다.
당신은 연주할 줄 모르는 트럼펫을 볼 수는 없다.
-시어도어 헤스버그**

학생 리더는 다른 학생들과 함께 저 먼 목적지에 다다랐을 때 준비되어 있을 멋진 기회를 상상하면서 시간의 지평선을 응시한다. 그들은 흥분되고 고귀한 가능성이 앞에 놓여 있는 ‘미래를 상상한다.’ 그들은 무언가를 실현하고 상황을 변화 시키고 이전에 누구도 해내지 못한 어떤 것을 만들고 싶은 열망을 가지고 있

다. 어떤 면에서 그들은 삶을 거꾸로 산다. 건축가가 청사진을 그리거나 기술자가 건물의 모형을 만들듯이 학생 리더는 프로젝트를 시작하기 전에 결과가 어떤 것인가에 대해 마음의 눈으로 그림을 그린다. 미래에 대한 분명한 이미지는 그들을 앞으로 나아가게 한다. 그러나 리더가 보여주는 비전만으로 조직화된 움직임이나 캠퍼스 또는 공동체 속에서 중요한 변화를 만들어 내기는 부족하다. 구성원이 없이는 리더가 될 수 없으며 사람들은 비전을 그들 자신의 것으로 받아들일 수 있을 때 따른다. 리더는 헌신하라고 지시할 수 없다. 다만 헌신을 불러일으킬 수 있을 뿐이다.

학생 리더는 공동의 비전속으로 ‘사람들의 참여를 요청해야한다.’ 하나의 비전에 사람들을 참여시키기 위해서는 구성원들에 대해 알아야 하고 그들의 언어로 말해야 한다. 사람들로 하여금 여러분이 그들의 필요를 이해하고 있고 진심으로 그들에게 관심을 가지고 있음을 믿도록 해야 한다. 리더십은 독백이 아니라 대화이다. 지지를 이끌어 내기 위해서 사람들의 꿈과 희망과 열망과 가치에 대해서 그들에게 친밀한 지식을 알고 있어야 한다.

‘나의’ 비전으로 시작된 것이 ‘우리의’ 비전으로 다시 드러난다. 이것이 지바에 일취가 학교의 관악 합주단 수석으로 있을 때 정확하게 배울 수 있었던 것이다. 밴드 지휘자가 갑작스런 질병으로 몇 달간 자리를 비우게 되었다. 대부분의 연주자들이 음악과 연습에 무관심 하게 되었고 지바는 편안히 앉아서 동료들이 그들이 한때 열정적이었던 것을 내팽개치는 것을 보고 있을 수만은 없었다. “저는 한 사람 한 사람 찾아가 얘기를 나누었고 우리 밴드가 나에게뿐 만 아니라 우리 모두에게 그리고 학교에 얼마나 중요한 것인지를 보여주었습니다. 저는 음악에 대한 그들의 사랑과 열정을 내던지고 있음을 깨닫게 해 주었습니다. 그들이 왜 밴드 자리에 앉아 있었는지, 왜 그들이 여기에 왔는지에 대한 이유를 찾을 수 있도록 도왔습니다. 우리 모두는 음악을 만들어 내기 위해 여기 있었습니다. 그 음악은 너무나 아름다워서 친구들과 부모님, 선생님들의 뺨에서 눈물이 흘러내리도록 만들 수도 있는 것이었습니다. 음악은 우리만의 열정이 아니라 우리의 일부였습니다. 더군다나 우리는 훨씬 더 많은 것을 이루어 낼 수도 있었습니다.”

학생 리더는 다른 이들의 희망과 꿈에 생기를 불어 넣고 미래가 품고 있는 신나는 가능성을 바라볼 수 있게 한다. 어떻게 그 꿈이 공익을 위하는 것인지를 구

성원들에게 보여줌으로써 목표의 통일성을 구축한다. 리더는 눈을 뗄 수 없는 비전을 열정적으로 표현하면서 다른 사람들의 열정에 불을 지핀다. 장소가 어디든 예외 없이 연구에 참여한 학생들은 그들의 개인적인 최고의 프로젝트에 열정을 보여주었다고 한다. 그들의 열정은 전염성이 있었다. 그들에게서 다른 학생들에게로 퍼져 나갔던 것이다. 비전에 대한 신념과 비전을 향한 열정은 영감의 불길에 불을 붙이는 불꽃이다.

과정에 도전하다

개인적인 최고의 리더십 사례 모두에는 몇 가지 새로운 도전이 포함되어 있었다. 그것은 느슨해지는 계절이나 실패하게 된 성급한 계획을 돌려놓는 것일 지도 모른다. 그 도전은 새로운 클럽을 시작하는 일이었을 지도 모르고, 사교 예절을 만들어 내는 일이거나 학생 기숙사의 정책을 개편하는 일, 환경 프로그램에 청소년들의 참여를 이끌어 내기 위한 캠퍼스에 활기를 띠게 하는 일, 재판에서 승소하는 일, 새로운 프로그램이나 제품, 서비스를 개시하는 일이었을 지도 모른다. 그것이 무엇이었던 간에 모든 최고의 경험은 현재의 상태에서부터 출발 하고 있었다. 한 명의 학생이 상황을 똑 같이 유지함으로써 개인적인 최고의 경험을 달성했다고 주장한 것은 아니었다. 모든 리더들은 ‘과정에 도전한다.’

학생 리더의 업무는 변화를 만드는 일이다. 그리고 그들은 항상 더 좋은 상황을 만들려고 한다. 운명 또는 행운이 그들에게 미소를 지으며 다가와 주기를 한가하게 앉아서 기다리지 않는다. ‘행운’ 또는 ‘적재적소에 존재하는 것’은 리더가 품고 있는 구체적인 기회 속에서 어떤 역할을 할 수도 있다. 그러나 다른 사람들을 훌륭하게 인도하는 사람들은 도전을 찾아다니고 도전을 받아들인다. 페트리샤화는 개인적으로 경험한 최고의 리더십에 대해 설명하면서 이런 말을 했다. “그 누구도 우리의 아이디어를 시도해 보려고 하지도 않았고 그 아이디어가 제대로 될 것이라도 생각하는 것 같지도 않았습시다. 모두들 성공의 가능성이 너무 미미하다고 생각을 해서 시간과 힘을 쓸 가치가 없다고 여겼기 때문입니다. 그렇지만 저는 우리가 전에 한 번도 시도해 보지 못한 일을 해낼 수 있다고 생각했습니다. 그것은 항상 가능한 일이었습니다.” 페트리샤는 다른 사람들이 하고 있었던 일의

흐름을 유지하는 방법을 찾으면서 동시에 새로운 것을 시도하면서 술선수범을 했고 끊임없이 팀을 향상시킬 수 있는 방법을 찾아 다녔다.

리더는 선구자이다. 리더는 미지의 세계로 기꺼이 들어가려는 사람이다. 리더는 혁신하고 성장시키고 향상시킬 수 있는 기회들을 찾아다닌다. 그렇지만 학생 리더들만이 새로운 제품이나 서비스 또는 절차상의 유일한 창시자이거나 시조는 아니다. 사실 그들은 그런 존재가 아닐 가능성이 더 크다. 다시 말해 혁신은 말을 하는 것에서 보다는 듣는 것에서 나온다. 학생 리더는 새롭고 혁신적인 프로그램과 절차와 서비스를 위해 그들 자신과 단체의 밖을 끊임없이 살펴보아야 한다. "저는 시행착오를 겪으면서 성공적인 리더에게 필요한 것이 무엇인지를 보는 새로운 시각을 갖게 되었습니다."라고 엘리슨 에이번은 설명 했다. 이러한 새로운 시각으로 그녀는 다음과 같은 조언을 할 수 있었다. "과정이 어려워질 때면 그 어려움에 맞서세요! 그것이 상황을 더 나아지게 하는 유일하면서도 간단한 방법입니다."

혁신에 있어서 학생 리더가 기여하는 주된 일은 실험을 할 수 있는 분위기를 조성하는 것, 좋은 생각을 알아보고 그러한 생각들을 지지하는 것, 새로운 프로그램, 과정, 서비스, 시스템을 채택하기 위해 기꺼이 제도를 바꾸는 것이다. 그런 후에 비로소 리더는 혁신의 발 빠른 후원자이자 수용자이지만 발명가는 아니라고 좀 더 정확히 말할 수 있을지 모르겠다.

혁신은 리더와 추종자를 구별 짓는다.

- 스티브 잡스

학생 리더는 혁신과 변화에는 '실험적인 것과 위험을 감수하는 것이' 수반된다는 것을 잘 알고 있다. 실수와 실패가 불가피함에도 불구하고 진행해 나간다. 실험에서의 가능한 위험과 실패를 다루는 한 가지 방법은 점진적인 단계와 작은 성과들을 통해 변화에 접근해 가는 것이다. 작은 승리도 쌓이면 가장 큰 도전과도 맞닥뜨릴 수 있는 자신감을 세울 수 있다. 그러한 과정 속에서 장기적인 미래에 대한 헌신이 강화된다. 모든 사람은 다 위험과 불확실함에 대해 편안하게 느끼지 않는다. 여러분은 어려운 상황을 지배할 수 있는 구성원들의 역량에 관심을

기울이고 변화할 수 있도록 전념해야 한다. 만약 그들이 안전하다고 느끼지 않는다면 여러분은 그들에게 위험을 감수하라고 권할 수 없다.

**문제는, 당신이 어떠한 위험도 감수 하지 않는다면,
당신은 훨씬 더 큰 위험을 감수하게 된다는 것이다.**

- 에리카 용

반복해서 실패를 거듭한 사람이 결국에는 리더로서 성공한다는 주장이 터무니 없어 보일 지도 모른다. 노력을 기울여서 이런 성공은 단순히 복권을 충분히 사는 과정을 일컫는 것이 아니다. 기회의 문을 여는 열쇠는 배움이다. 그래서 엘 리슨 에이번과 같은 많은 학생 리더들이 다음과 같은 말을 한다. "리더는 끊임없이 잘못과 실패로부터 배웁니다." 삶은 리더의 연구실이고 모범적인 리더들은 가능한 한 많은 실험을 하기 위해 이 연구실을 사용한다. '노력하라, 실패하라, 그러면 배우게 된다.' '노력하라, 실패하라, 그러면 배우게 된다.' '노력하라, 실패하라, 그러면 배운다.' 이것이 리더의 주문이다. 학생 리더는 배우는 사람이다. 여러분은 성공에서뿐만 아니라 실패에서도 배워야 한다. 그리고 다른 이들도 이와 같이 할 수 있도록 해야 한다.

다른 사람이 일할 수 있게 하다

커다란 꿈은 한 사람의 행동만으로 구체적인 현실이 되지 않는다. 큰 꿈을 이루려면 팀의 노력이 필요하다. 또한 탄탄한 신뢰와 강한 관계형성이 필요하다. 깊이 있는 능력과 멋진 자신감도 필요하다. 단체의 협력뿐 아니라 개개인의 책임도 있어야 한다. 조직 내에서 의외의 성과를 이루기 위해서 학생 리더는 다른 학생들이 행동할 수 있게 해야 한다.

당신의 큰 꿈을 하찮게 여기는 사람들을 멀리하라. 소인배들은 항상 그렇게 한다. 그러나 정말 위대한 사람들은 당신도 그들처럼 위대해질 수 있다는 생각을 갖게 한다.

-마크 트웨인

학생 리더는 ‘협동심을 조성’하고 신뢰를 쌓는다. 이러한 팀워크에 대한 생각은 소수의 구성원들이나 가까운 친구의 범위를 훨씬 넘어선다. 여러분은 그 프로젝트가 이루어지도록 한 모든 사람들과, 어떤 면에선 그러한 결과에 따라 살아가야 하는 모든 사람들을 참여시켜야 한다. 프란체스카 바타글리아는 이런 사실을 어렵게 배웠다. 정말 절실하게 배웠다. 많은 학생 리더들과 마찬가지로 그녀 또한 우리에게 다음과 같이 말했다. “만약 뭔가를 제대로 이루고 싶다면 스스로 그것을 해야 한다고 생각을 했었습니다. 저는 이것이 정말 불가능하다는 것을 어렵게 깨달았습니다. 하루는 혼자 더 이상 모든 일을 처리할 수 가 없었기 때문에 제 자리를 포기하려 했습니다. 저의 고문이 제가 격한 감정에 휩싸여 있는 것을 알아채고는 저에게 돌아서서 세 마디의 마법과도 같은 말을 던졌습니다. ‘위원회의 도움을 받으세요.’ 효과적인 리더가 되기 위해 내가 따를 수 있는 최고의 한마디의 충고는 일을 해내기 위해서 다른 사람들에게 의지해도 괜찮다는 것이었습니다.”

학생 리더는 다른 사람들이 일을 잘 할 수 있도록 한다. 리더는 성과를 낼 수 있는 사람들이 개인적인 힘과 주인의식에 대해 틀림없이 생각을 하고 있다는 것을 알고 있다. 그들은 지휘와 통제 방식의 전통적인 관리기술이 더 이상 적용되지 않는다는 것을 이해하고 있다. 대신에, 다른 사람들로 하여금 강하고 능력 있다고 느낄 수 있게 하며 그들이 헌신할 수 있도록 일을 한다. 여러분은 가지고 있는 힘을 모아서가 아니라 그 힘을 거저 줌으로써 다른 사람들을 행동하게 만들 수 있다. 학생 리더는 다른 사람들을 강하게 만든다. 지금까지 우리는 리더가 다른 사람들로 하여금 그들이 한 약속을 이행할 수 있는 역량을 향상시킬 수 있게 도울 수 있다는 것을 보였다. 김 와이저가 여학생 클럽 동기와 함께 일하면서 배운 것처럼, “이번 장에서 우리는 그저 중역들에게만 국한시키지 않고 모든 사람들을 참여시켰습니다.” 그녀는 확실히 모든 동기들의 의견을 수렴했고 이러한 의견을 역량 강화를 위해 뿐 만 아니라 자신의 정보와 시각을 일깨우고 높이는 데 사용했다. 김은 사람들이 신뢰를 얻고 보다 많은 재량과 권한과 정보를 가지게 될 때 의외의 성과를 얻어내기 위해 훨씬 더 힘을 기울이게 된다는 것을 알게 되었다.

만약 당신이 너무 믿으면 속을 지도 모른다. 그러나 당신이 충분히 믿지 않으면 당신은 고민거리를 안고 살게 될 것이다.

-프랭크 크레인

학생들이 함께 나누는 이야기와 사례들에서 그들은 노력의 필수적인 요소로써 팀워크와 신뢰와 권한 부여에 대해 자랑스럽게 토의를 했다. 구성원들은 자신들이 약하다고 느끼거나 의존적이고 소원해 졌다고 느낀다면 최선을 다하지 않을 뿐 아니라 그다지 오래 머무르려고도 하지 않는다. 그러나 마치 그들이 생각해 왔던 것보다 더 많은 것을 해낼 수 있을 만큼 기운이 생기며 할 수 있다는 느낌을 받게 된다면 그들은 열심히 자신들의 기대를 능가하게 될 것이다. 진정한 리더십은 신뢰 위에 세워진다. 그래서 더 많은 사람들이 자신들의 리더와 서로를 신뢰 할수록 더 많은 위험을 감수할 수 있게 되고 변화를 이루게 되며 조직이나 활동에 활기를 띠게 한다. 그러한 관계를 통해 리더는 구성원들 스스로를 리더로 변화시킨다.

마음을 북돋아 주다

정상에 오르는 길은 몹시 힘들고 길다. 사람들은 진이 다 빠지고 좌절하며 환멸을 느낀다. 종종 포기하고 싶은 유혹에 빠지기도 한다. 학생 리더는 구성원들이 계속 나아갈 수 있도록 마음을 북돋아 준다. 진심 어린 배려는 정신을 끌어올리고 앞으로 나아갈 수 있도록 끌어당긴다. 켄 캠퍼스는 개인적으로 경험한 최고의 리더십에서 많은 동료들과 함께 인정을 덜 받고 저평가되는 기분을 느낀 적이 있었다고 했다. 그래서 그가 교대 근무 감독관이 되었을 때 이러한 태도를 되돌리기 위해 많은 조치를 취했다고 한다. “저는 그들의 행동에 대해서 늘 칭찬을 아끼지 않았습니다. 더욱 중요한 것은 우리가 하나의 팀으로서 변화를 이뤄내고 있다는 것을 분명히 보여주기 위해 노력을 했다는 것입니다.” 그는 계속 말을 이었다. “저는 업무를 재미있게 할 수 있는 방법을 찾았습니다. 그리고 누구든 뭔가 특별한 것을 하면 모두가 하던 일을 멈추고 그와 하이파이브를 하거나 입을 모아 ‘잘했다’란 구호를 외쳤습니다.”

‘공로를 인정하는 것’은 일대 일로도 할 수 있고 여러 사람을 대상으로도 할 수 있다. 그것은 극적인 제스처나 단순한 행동으로도 표현될 수 있다. 크리스텐 코넬은 배구부 주장으로서 다음과 같이 말했다. “팀원들을 격려하는 것은 팀을 향상시킬 수 있는 가장 수월하고도 유익한 일이었습니다.” 데이비드 브레이버먼은 기숙사내의 문화를 바꾸는 과정에서 이러한 이해를 넓히면서 다음과 같은 사실을 알게 되었다. “당신이 누군가에게 관심을 가지고 있다는 것을 보여주는 것은 단순하지만 간과되고 있는 리더의 자질입니다.” 사람들의 공로에 감사를 표하는 것과 가치와 승리를 축하하는 문화를 만들어 내는 것도 리더의 일이다.

우리가 수집한 사례들을 보면, 개개인에 대한 공로인정과 단체로 축하를 하는 예들이 무수히 많다. 손으로 쓴 감사쪽지나 직접 맞대고 하는 찬사 그리고 개인적으로 혼합한 CD에서부터 세레나데나 행진하는 밴드 그리고 불꽃놀이에 이르기 까지 그것의 범위는 다양하다. 학생 리더는 함께 일하는 사람들이 자신들의 공로가 확실히 인정받고 있음을 알 수 있게 해야 한다. 왜냐하면 그들은 모든 사람들이 관심을 받고 진심으로 이해 받는 분위기를 만들고 싶어 하기 때문이다.

나에게 아부하면 나는 당신을 믿지 않을 수도 있다.
나를 비판하면 나는 당신을 싫어할 수도 있다.
나를 무시하면 나는 당신을 용서하지 않을 수도 있다.
나를 격려하라, 그러면 나는 당신을 잊지 않을 것이다.
 -윌리엄 아서 워드

학생 리더가 구성원들의 마음을 북돋을 때 사용할 수 있는 많은 즐거움과 많은 게임이 있겠지만 인정과 축하하는 즐거움이나 게임에 관한 것이 아니다. 동료에 대한 걸치레를 위해 있는 가식적인 격식도 아니다. 격려는 아주 진지한 비즈니스다. 학생 리더는 조직 내에서 사람들의 업적을 확실하게 축하해 주는 것을 통해 팀 정신을 만들어내고 지탱해 나간다. 핵심적인 가치와 획기적인 사건에 대한 성과를 축하하는 것을 기본으로 하고 계속해서 주의를 집중 시키고 동기를 강화해 나간다. 어떠한 극적인 변화를 일으키고자 노력할 때, 그것이 상황을 180도 돌려놓는 것이든 재앙으로부터 회복하는 것이든 또는 새로운 프로그램을 시작하는 것이든 간에 사람들은 여러분의 목표와 가치에 일치하는 행동이 유익한

것인지 확인하고 싶어 한다. 진실한 마음으로 행동할 때 그러한 축하와 의례는 격동의 어려운 순간을 이겨 나갈 수 있는 강력한 공동의 정체성과 공동체 의식을 세운다는 것을 알아야 한다.

모범적인 리더십의 다섯 가지 실천에는 리드하기 위한 학습의 기초 역할을 하는 행동들이 들어있다. 우리는 이것을 리더십을 위해 헌신해야 할 열 가지 사항이라고 부른다(표 2.1 참조). 부록에서 묘사된 『학생 리더십 실천 목록(*The Student Leadership Practices Inventory, SLPI*)』은 학생들이 자신의 기술을 평가하고 리더십 능력을 향상시킬 수 있는 피드백으로 사용할 수 있도록 다섯 가지 실천에서 더 나아가 행동에 관한 진술로 옮겨놓았다.

리더십은 모든 사람의 일이다

전 세계 학생 리더들로부터 얻은 개인적으로 경험한 수천 가지의 최고의 리더십을 분석하고 나면 또 다른 이해가 더해진다. 리더십은 모든 사람의 업무라는 것이다. 리더십은 자리나 직위에 관한 것이 아니라 그것 보다는 이해하고 파악하고 학습할 수 있는 과정에 관한 것이다. 생활 속의 다른 모든 기술과 마찬가지로 리더십은 지도와 연습을 거쳐 강화될 수 있다. 그러나 다른 사람들뿐 만 아니라 여러분 자신을 위해 더 잘 하려고 신경 쓰지 않는다면 아무리 많은 지도와 연습도 그다지 큰 변화를 이끌어 낼 수 없다. 리더십의 개발은 기본적으로 자기개발이며 여러분의 내면세계를 탐구하는 것에서부터 시작한다.

여기에 리더십 개발 여행을 떠나기 위한 몇 가지 단계가 있다.

표 2.1 리더십에 있어서 실천해야 할 다섯 가지 항목과 헌신해야 할 열 가지 사항

길을 만들다	1. 자신의 목소리를 찾고 공동의 생각을 지지함으로써 가치를 분명히 하라.
비전을 공유하다	2. 행동과 공동의 가치를 일치시킴으로써 모범을 보이라. 3. 흥미진진하면서 품격 있는 가능성을 상상함으로써 미래를 마음에 그려라.
과정에 도전하다	4. 공동의 큰 꿈에 호소하면서 비전속으로 다른 사람들을 참여시켜라. 5. 주도권을 잡고 향상시키기 위한 혁신적인 방법을 찾아 밖으로 향해 기회를 찾아라.

	6. 끊임없이 작은 성과들을 이뤄내고 경험으로부터 배우면서 실험하고 위험을 감수하라.
다른 사람이 일할 수 있게 하다	7. 신뢰를 쌓고 관계를 촉진시킴으로써 협력을 장려하라. 8. 자기 결단력을 높이고 능력을 발전시킴으로써 다른 사람들을 강하게 만들어라.
마음을 복돋아 주다	9. 개인의 우수성에 대한 감사를 표시함으로써 공로를 인정하라. 10. 공동체 의식을 만듦으로써 가치와 성과를 축하하라.

1. 리더십에 대한 나의 개인적인 최고의 경험

생활 속 다른 많은 것들과 마찬가지로 리더십과 더불어 경험은 최고의 스승이 될 수 있다. 우리는 스스로 시도해 보거나 다른 사람이 하는 것을 보면서 우리가 무엇을 할지 배운다. 문제는 끝난 일이거나 알게 된 일이 다 효과적이거나 적절한 행동은 아니라는 것이다. 그러므로 사람들이 리더로서 최고의 상태에서 어떤 일을 하고 보았는지, 최고의 상태에 있는 사람들은 또 무엇을 보고 실천했는지를 관찰하고 거기에서 최고의 리더십 실천의 토대로 찾는 것이 중요하다.

여러분이 개인적인 최고의 리더십 경험에 집중할 수 있도록 이러한 과제를 만들었다. 여러분은 이러한 경험에 대해 몇몇 다른 사람들과 토론을 할지도 모른다. 그래서 그런 대화를 시작하기 전에 이 간단한 업무를 완성하는 것은 중요하다. 여러분의 개인적인 최고의 리더십 경험에 대한 이 사례 연구를 쓰는 데에 15분에서 한 시간 정도의 시간이 걸릴 것이다. 그러므로 한 번 더 깊이 생각할 시간이나 표현들을 검토할 시간은 나중에 미루는 게 좋겠다.

1. 리더로서 최선을 다했던 때를 기억하라. 개인적으로 우수성에 대한 표준을 세웠을 때를 생각해 보라. 여러분이 우수함을 발휘했던 때가 그때이다. 여러분은 리더십 경험을 학교에서 할 수도 있다. 교실이나 동아리, 팀 내에서 할 수도 있다. 사회적으로는 종교 단체, 운동모임, 직장에서도 할 수 있다. 그곳이 현재 관여되어 있는 곳이 될 수도 있고 과거 어느 시기에 속했던 곳일 수도 있다. 공공 분야에서 혹은 민간 분야에서 임명되거나 선출되었거나 떠오르는 리더였을 수도 있다. 돈을 받았을 수도 있고 자원 봉사자였을 수도 있다. 다음의 공간에 그러한 경험에 대한 아주 간단하면서 알아 볼 수 있는 묘사를 해 보라. 그렇게 함으

로써 당신은 모든 사람들에게 그 내용에 대한 이해를 제공할 수 있다. 예를 들면 이렇다. 언제 이 일이 일어났는가? 누가 관련이 되어 있었나? 당신은 어떤 도전에 직면 했었는가?

2. 여러분이 방금 선택한 사례에 대해 생각해 보고 리더로서 변화를 이룰 수 있도록 취했던 5~7 가지의 행동은 무엇인가? 즉, 단체나 기관이 의외의 성과를 낼 수 있도록 동원하기 위해 무엇을 특별히 했는지 말할 수 있는가?

가.

나.

다.

라.

마.

사.

3. 이러한 경험을 통해 리더십에 대해 배우게 된 두세 가지 주요한 교훈은 무엇인가? 자신의 경험을 바탕으로 누군가에게 리더가 되는 것에 대한 조언을 한다면 그들에게 무엇을 말할 수 있는가?

가.

나.

다.

II. 내가 따르는 리더

여러분은 리더가 되려고 하는 사람들과의 개인적인 경험들을 통해 생활 속에서 사람들이 만들어 내는 변화에 대해서 많은 것을 배울 수 있다. 여러분이 리더로서 우러러보는 사람들과의 경험에서 그들이 어떻게 여러분과 다른 사람들에게서 최고의 것을 끌어내는지 유심히 살펴볼 때 리더십에 대해서 배운다.

잠시 시간을 내서 여러분이 리더로서 경외하고 존경하는 누군가의 지시를 기꺼이 따랐을 때를 생각해 보라. (많은 학생들에게 그 사람은 선생님, 코치, 친척들 중 한 명이다.)

다음 질문에 답해 보자.

1. 이 사람과 관련이 되었던 상황(프로젝트, 프로그램, 활동)은 무엇이었는가?

2. 이 사람이 여러분의 기분을 어떻게 만들었는가? 이 사람과 관련이 되었을 때 기분이 어땠는지 그리고 이 사람은 여러분 자신에 대해서 어떻게 느끼도록 했는지 설명하기 위해 사용할 수 있는 두 세 단어는 무엇인가?

가.

나.

다.

라.

3. 여러분과 다른 사람들이 최상의 상태로 일을 수행하고 싶도록 하기 위해서 이 사람이 채택한 5~7 가지의 리더십 행동은 무엇이었는가? 여러분이 경외하고 존경하는 리더로서 이 한 개인이 한 일에 대해서 생각해 보라. 또한 여러분의 조직이나 기관이 의외의 성과를 낼 수 있도록 동원한 리더로서 그들이 특별하게 한 일은 무엇이었는가?

가.

나.

다.

라.

마.

바.

사.

III. 내가 리더로서 존경하는 인물은 누구이며 그 이유는 무엇인가?

우리는 살면서 많은 개개인과 상호 작용을 한다. 일부 사람들은 여러분에게 상당한 영향력을 끼치고 또 다른 사람들은 훨씬 덜 영향을 끼친다. 여러분이 생각하기에 리더라고 말할 수 있는 사람들에 대해서 생각해 보라. 그들이 누구나가 다 알 수 있는 그런 사람일 필요는 없다. 그리고 완벽한 역할 모델일 필요도 없다.

1. 적어도 세 사람 정도를 생각해 보고 여러분 자신에 대해 아래 공백에 기록하라. 그들은 여러분과 어떤 관계에 있었는가? 그 사람을 알고 서로 상호 작용을

하게 된 맥락은 무엇이었는가? 그들은 어떤 사람이었으며 그들이 보여준 행동은
그들을 리더라고 여길 수 있도록 했는가?

가.

나.

다.

2. 세 사람에 대한 기록에서, 여러분이 존경하는 리더가 무엇을 했는지를 살펴볼
때 여러분이 말할 수 있는 5~7 가지의 중요한 관찰내용은 무엇인가? 결론을 가
지고 다른 이들과 토론할 준비를 해라.

가.

나.

다.

라.

마.

바.

사.

3

길을 만들다

마이클 지블러는 마을에서 거의 지표 물이나 다름없는 레이저 태그 무대이자 아케이드인 울트라 존에 취직 했을 때 무아지경에 빠졌었다.

마치 저에게 완벽한 일인 것 같았어요. 거기에 있는 사람들은 느긋하고 친절했으며 의욕도 있고 정말이지 일을 즐기는 듯 보였어요. 전에 받았던 봉급보다는 적었지만 스케줄이 유연했고 출퇴근 시간도 짧아서 걸어서 다닐 수 있었어요. 말씀 드린 것처럼 거의 완벽에 가까웠지요.

처음 육 개월 동안은 그랬다. 마이클은 일을 빨리 배웠고 활기차게 생활했으며 동료들과도 잘 사귀었다. 그의 첫 번째 업무 성과 평가에서 그는 다른 직원들의 귀감이 된다는 말을 들었다. 오래지 않아 두 명의 대리가 떠났을 때 총괄 매니저가 그에게 공석 중 하나로의 승진을 제안했다. “저는 전율을 느꼈습니다.” 마이클은 말했다. “불과 육 개월 만에 승진을 제안 받은 것입니다. 더 많은 돈과 이력서에 꽤 괜찮아 보이는 무언가를 더하게 되는 것입니다.”

그러나 곧 흥분된 감정은 증발해 버렸다. 관리 근무를 하던 첫 날, 총괄 매니저가 현장을 떠나기 전까지는 모든 것이 아주 잘 돌아 갈 것만 같았다. “그때 혁명이 시작되었죠.” 그가 말했다.

저는 동료들에게 일을 하라고 요구하기 시작했습니다. 레이저 태그 게임을 관리하거나 간식 판매대를 다시 채워 넣는 것과 같은 간단한 일이었어요. 고작 한 명만이 제 말을 들었어요. ...그들을 일하게 할 방법이 아무 것도 없었어요. 아무리 협박을 하고 간청하고 애원해도 조금도 움직일 것 같지 않았어요. 그래서 그냥 집에 가라고 했습니다. 저는 유

일한 저의 협력자와 함께 청소를 끝내고 다음 날 업무에 대한 준비를 다 마치고도 일을 더 했어요. 자정이 훨씬 넘어서야 집으로 갑니다.

“동료들의 신뢰와 존경을 얻지 못했던 겁니다.” 마이클의 결론이었다. “신뢰를 쌓지 못했던 것입니다.” 동료들의 존경을 얻기 위해 그는 무엇을 할 수 있었을까? “제가 어떤 매니저가 되고 싶었는지 결정해야 했고 가치에 대한 분명한 태도를 취하고 그런 다음에 그들에게 충실해야 한다는 결론을 내렸습니다.” 라고 그는 말했다. 협조와 협력과 동료애에 대한 그의 헌신이 실천 목록의 우선순위에 놓였다. “저는 동료들에게 일을 하라고 절대로 지시 하지 않기로 맘을 먹었고 그들의 얘기에 귀를 기울이고 그들이 할지도 모르는 어떤 제안에 대해서도 전적으로 개방된 입장을 취하기로 했습니다.”

이윽고 동료들은 마이클이 효과적인 리더십을 발휘하는 과정에서 투명하게 일관성 있는 모습을 보여주고 있다고 보기 시작했다.

몇 주가 지나자 모두가 제자리로 돌아왔어요. 마침내 그들은 제가 남다른 매니저라는 것을 알게 되었죠. 그들이 함께 일하고 싶은 그런 사람... 저는 그들에게 일을 하라고 지시를 하는 대신에 요청을 했습니다. 하루가 끝날 무렵 모두가 청소를 하는 동안에도 저는 사무실에 가만히 앉아 있으려고 하지 않았습시다. 청소기를 돌리고 화장실을 청소하는 것을 도왔습니다. 결코 요구를 하지 않았고 저의 일이 아님에도 불구하고 동료들을 도왔습니다. 저의 임무 밖의 일을 함으로써 더 많은 존경을 얻게 되었고 저 자신이 더 행복하고 더 즐겁고 생산적인 일터에 있음을 알게 되었습니다.

마이클이 울트라 존에서 배운 것처럼 리더는 신뢰를 결코 당연시 여길 수 없다. 신뢰가 리더십의 토대이기 때문이다. 만약 사람들이 전달하는 사람을 믿지 못한다면 그가 전하는 메시지를 믿지 못할 것이다. 리더는 그들의 가치에 진실하고 신념에 영향을 끼침으로써 매일 존경을 얻어내야 한다. 솔선수범이란 리더가 비전과 가치를 분명하게 하는 방법이다. 여러분이 개인적으로 전념하고 있는 것을 어떻게 보여주는가. 여러분은 자신뿐 만 아니라 단체를 이끌고 있는 것이기 때문에 모범을 보이는 것은 여러분이 하고 있는 것을 따르는 사람들에게 대한 일

이다. 그들의 말과 행동은 얼마나 일치 하는가? 그들이 훈계를 받은 것을 얼마나 잘 실천하고 있는가? 리더로서 여러분은 그들의 행동에 대해서도 책임을 진다.

가치를 명확히 하라

여러분은 말한 것을 실천하기 위해서 무엇을 말하고 싶었는지 알아야 한다. 개인적으로 신뢰를 얻고 유지하기 위해서 깊게 박혀 있는 신념을 분명하게 설명할 수 있어야 한다. 그것이 왜 ‘가치를 명확히 하는 것’이 모범을 모이는 것에 대한 토론을 이끌어 내는가 하는 이유이다. 여기서 이 모든 것이 시작된다.

태미 레비는 고등학교를 졸업하자마자 일 년간 이스라엘에 가 있기로 결정했다. 친구들은 대부분 미국에 있는 대학에서 공부할 예정이었다. 그러나 그녀는 우리에게 다음과 같은 말을 했다. “저는 뭔가 다른 걸 하고 싶었고 그 문화에 정말로 푹 빠져보고 싶었어요.” 이스라엘에서 한 해를 보낸 후에 그곳에 머물면서 대학에 가기로 결심을 했다. 그 나라에 대한 열정이 생겨났고 이러한 열정을 쏟기 위해 가족과 친구들 곁을 기꺼이 떠나기로 했다.

2년 동안의 이스라엘에서의 생활을 통해 저는 한 사람으로서 저 자신과, 종교적인 믿음, 정치적인 신념, 행동 등에 대해 생각해 보게 되었습니다. 진정한 자기 성찰의 시기였지요. 이 이기적인 시간 동안에 저는 내 안에 있는 자신을 찾기 위해 노력을 게을리 하지 않았습시다. 미국으로 다시 돌아오면서 또 다시 저의 세계가 들썩거렸고 외국에 나가 있는 동안 잃어 버렸던 제 자신을 되찾고 저에게 맞지 않은 환경에서 벗어날 출구를 찾았어요.

태미는 수업도 듣고 가장 관심이 있는 특별 교육 활동에도 참여하기로 결정을 했다. 그 과정에서 산업 조직의 심리에 대한 열정이 자신에게 있음을 알았다. 그녀는 단체 프로젝트에 공을 들였고 에이 학점을 받았다. 그리고 독립 과제를 완성시켜 극찬을 받기도 했다. 산업체 대학원 연구소에서 일을 하기 시작했고 어엿한 연구 조교가 되었으며 누구나 자랑스러워 할 만 한 학점을 받았다. 그녀는 말했다. 중요한 것은 “제가 하는 일과 지금의 내 모습을 자랑스럽게 여기게 되었다”는 것이었다고.

일생을 통해 끊임없이 발전하고 배운다는 것을 알아요. 계속해서 자기 성찰을 하고 스스로에게 물을 것입니다. 저 자신에게뿐 아니라 단지 몇 년 전에 결정한 생각과 신념들도 늘 의문을 갖고 싶어요. 이렇게 지속적인 내적 싸움이 없이는 성장하지도 배우지도 못할 것입니다. 저는 언제나 개선의 여지가 있다는 것과 제가 결코 완벽할 수는 없다는 것을 알게 되었습니다. 그러나 또한 제가 강하고 자신감이 있으며 남에게 줄 것이 많은 것도 알고 있습니다. 저는 다른 사람들과 잘 어울려 일을 하고 리더로서도 잘 하고 있습니다.

연구에서 볼 수 있듯이 존경 받는 리더로서 가장 많이 언급된 사람들은 모두 원칙과 일련의 명확한 가치에 대해 꾸준히 헌신하는 모습을 보였고 그들의 대의명분에 대한 열정에 강한 신념을 가지고 있었다. 여기서 얻을 수 있는 교훈은 명확하다. 가장 존중을 받는 리더는 무언가에 강한 신념을 가지고 있는 사람이고 그들의 신념을 기꺼이 지지하는 사람이었다.

멈추지 않는 한 답을 찾을 수 있다. -조앤 바에즈

여러분은 자신의 신념을 지지하기 위해서 우선 그것이 무엇인지 알아야 한다. 마이클과 태미를 비롯한 많은 학생들이 알게 된 것처럼 배움은 내면의 영역인 여러분 자신을 탐구하는 것에서부터 나온다. 이것은 여러분을 움직이게 하는 가치와 가정을 충분히 검토하고 행동의 지침으로 사용할 원칙들을 선택하고 전달하고자 하는 메시지를 명확히 하는 것을 의미한다. 그리고 나서 여러분이 누구인지를 보여주는 독특한 방법으로 자신의 신념을 전달해야 한다. 다시 말해 여러분은 진실해야 한다.

여러분은 스스로에게 가장 중요한 원칙을 따라 이끌어 나갈 때에라야 진실해질 수 있다. 그렇지 않으면 그저 시늉만 하는 것이며 여러분이 이끌어 갈 진실성을 얻지 못할 것이다. 그리고 만약 자신의 목소리를 찾지 않는다면, 즉, 여러분이 하는 말이 여러분 자신의 것이 아니라면 여러분은 오랫동안 말과 행동의 일치를 이루지 못하게 될 것이다.

케빈 쿠는 대학 생활 초기에 사회를 변화시키는 리더로서의 자신의 목소리를

찾았다.

저는 뉴햄프셔라는 시골의 작은 소수 인종 집단에서 자라면서 애초부터 편견과 부딪치며 견뎌왔습니다. 그러던 1학년 시절의 어느 날, 이러한 긴장이 폭력으로 악화되는 현장을 목격하게 되었습니다. 두 명의 백인학생과 또 다른 두 명의 흑인 학생들이 피버린내 나는 주먹다짐에 휘말리게 되었어요. 싸우는 동안 피부색에 따라 그들의 친구들이 양쪽으로 나뉘어져서 응원을 했어요. 그 순간 저는 저와 친구들의 안전이 되돌릴 수 없이 위태로워질 수도 있다는 것을 깨달았어요. 수갑을 찬 경찰들과 보호관찰관들이 싸움을 말리기 위해 몰려왔을 때 저는 이러한 일시적인 대응을 더 이상 받아들일 수 없었어요. 그래서 장기적인 해결책을 만들어 내겠다는 다짐을 했습니다.

케빈의 해결책은 ‘의식의 가교 역할’을 위한 국제 사회의 시민(Citizens of the World, C.O.W.)이라 불리는 캠퍼스 모임을 만드는 것이었다. 그들의 고유한 다양성에 대해 서로에게 가르치기 위해 캠퍼스 전역에서 모임 단체들을 동원했다. 그는 말했다. “우리는 새롭게 알게 된 이러한 이해를 토대로 인종적 비방이 사회적으로 일반적인 것이 아님을 알림으로써 편견을 깨 나갔어요. 저는 친구들이 이 계획에 꽤 열정적으로 임하는 것을 보고 놀랐습니다. 이 일을 시작하고 그리 오래지 않아 그들이 인종적인 칭호에 단호히 ‘거기, 우리 학교에서 안 돼요!’라고 대응하는 것을 들었습니다.”

모범을 보인다는 맥락에서 가치관 일을 완성시켜나가는 방법에 대한 신념을 버티게 하는 것으로 정의된다. 여러분의 가치는 일상 활의 방향을 제시하는 도덕적인 잣대를 제공한다. 가치는 일상의 어려움들로 인해 쉽게 이탈할 수 있는 어려운 시기에 가장 중요하다. 가치를 분명히 세우는 것은 어려운 결정을 하고 확고한 의지를 가지고 행동하고 삶에 책임을 질 수 있게 하는 자신감을 심어줄 것이다.

달리기 선수인 스티브 혈은 시즌 내내 부상에 시달리면서도 여전히 리그 결승전을 마치고 싶어 했다. 특히나 그 해 경기에는 예전 보다 세 배나 많은 선수들이 참여를 했다. “저는 단지 제 경기를 뛰고 싶었을 뿐입니다.” 그가 말했다. “그렇지만 너무나 많은 선수와 너무나 많은 부상으로 인해 출전 자격을 얻을 기회

를 놓쳤어요.” 그가 덧붙여 말했다. “그런데 저의 멘토가 환경이 내 삶을 좌지우지하도록 할 필요도 없고, 내가 누구인지를 정의하도록 나를 필요도 없다고 말해주었어요.”

그래서 저는 최선을 다해야 할 일에는 최선을 다했습니다. 연습이죠. 하루도 거르지 않았어요. 올바른 식사를 했고 잠도 잘 잤어요. 제가 원했던 구간에서 뛰는 모든 주자들에게 응원도 해 주었어요. 리그 결승전이 다가왔을 때 경기 출전 자격을 얻지 못했어요. 그러나 제가 고참이었기 때문에 코치는 시즌을 끝내는 다른 두 경기에 저를 넣어주었고 저는 죽을힘을 다해 매 경기에 임했습니다.

MVP와 향상된 경기를 보여준 선수들에 대한 수상이 끝난 후 시즌 마무리 팀 만찬자리에서 코치는 마지막으로 한 가지 상이 더 있다고 말했다. 이 상은 뛰는 모습이 가장 좋고 이 운동을 늘 아주 진지하게 받아들이고 전념해온 선수에게 주어지는 것이었다. 스티브가 말했다.

그런 후에 코치는 리그 결승전 전에 몇몇 젊은 선수들이 자신을 찾아와서 이 특별한 선수에게 그들의 자리를 내 주도록 요청한 일에 대해서 언급을 했어요. 자신들보다 그가 더 그럴 자격이 있다고 하면서요. 젊은 선수들이 시즌 내내 부상을 잔뜩 입은 한 선수가 보여준 투지에 대한 존경의 표시로 영광의 자리에서 물러서겠다고 하는 이런 경험은 해 본 적이 없었다고 코치가 말했어요. 이 선수는 선발된 경기에서 결코 경쟁을 하지 않았어요. 그러나 진정한 선수가 어떻게 어려움을 극복하는지에 대한 예를 보여주었지요. 그리고 코치는 말을 이었다. “전체 육상 경기 팀 중 가장 감동적인 선수에게 가는 이 상은 스티브 헐에게로 돌아갔습니다.”

스티브는 자신에게뿐 아니라 다른 사람들에게 그의 가치와 행동을 일깨워주는 것에 대한 중요성을 보여주었던 것이다. “코치의 말은 놀라웠습니다.” 스티브가 말했다. “그리고 저는 그 말들이 사실이였음을 알게 되었습니다.”

누군가가 저를 지켜보고 있다는 것을 모르고 있었어요. 대수롭지 않은 순간에도 제가 알든 모르든 더 재능 있는 선수들이 저를 존중해 주었습니다. 그들은 제가 제 행동에 따른

뭔가를 몹시 탐내고 있다는 것을 알고 있었어요. 이 상은 팀의 주장이나 수상자들이 아니라 진정한 선수에게 주어지는 것이었습니다. 우리는 리더십에 있어서 우리가 이행하는 기본적인 역할을 무시할 수 없습니다. 저는 목표를 이루기 전에 먼저 선수가 되어야 했습니다.

가치는 개인적이고 조직적인 목표에 대한 약속을 보여주는 여러분의 결정에 경계를 정한다. 뿐만 아니라 행동에 대한 지침으로서의 기능을 한다. 가치는 여러분의 삶을 더 잘 통제할 수 있도록 도우며 왜 지금 이 일을 하고 있는지에 대해서 그리고 애쓰고 있는 목표에 대해 집중을 유지할 수 있도록 함으로써 동기 부여를 한다.

**길이 나있는 곳으로 따라가지 마라.
대신에 길이 없는 곳으로 가고 흔적을 남겨라.
-랄프 월도 에머슨**

"제가 처음으로 스케이트보드를 배우기 시작한 날은 제가 더 멀리 갈 수도 있다는 것을 알게 된 날입니다. 조르제 차베스가 설명했다. "저는 최고의 상태에 올 수 있을 때까지 멈추지 않았어요." 운동에서 최고의 성과를 내하고자 하는 그의 투지와 경쟁의식 그리고 헌신이 결실을 맺기 시작했다. 그는 다음 8년에 걸쳐 많은 스폰서를 알게 되었고 대회에서도 시연을 위해서도 스케이트를 탔으며 비디오도 찍었다. 어느 날 스케이트 비디오를 보고 난 후에 그의 말이다. "저는 팀이나 흔히들 말하는 스케이트 조의 일원이 된다는 생각에 정말 놀랐습니다." 그는 몇몇의 스케이트 타는 친구들을 모아 캘리포니아 레드우드시에서 YNII(You're Not in It'아직 가입을 안 하셨네요.)라는 유명한 팀을 만들었다.

처음 시작했을 때를 회상하면서 그가 말했다. "저는 친구들이 저를 우러러 보고 있다는 것을 알았어요. 저는 운동에서의 탁월함을 보여주는 것을 통해 친구들의 기대에 부응하고 그들도 최선을 다할 수 있도록 격려 해줄 수 있다고 생각했어요. 그래서 저는 그들 앞으로 나아가 모범을 보이기 위해 노력했어요. 대부분은 힘들어 했지만 우리 모두는 서로를 위해 함께 있었고 그것이 우리가 팀인 이

유이고 한 팀일 뿐 아니라 가까운 친구가 될 수 있었던 이유입니다.”

팀이 관심을 받기 시작하면서 폭넓은 인지도를 얻기 시작했으며 후원자를 모으기 시작했다. 조르제의 말에 따르면, 결국 YNII은 ‘성공을 거두고 운동에서 나를 뛰어넘는’다는 그들의 목표를 달성했다.

저는 사람들을 성공으로 이끌기 위해서 여러분 스스로가 그러한 성공을 달성해야 하고 그것을 전달할 수 있어야 한다고 생각해요. 여러분이 알고 있는 모든 것을 그들에게 가르쳐야 하고 어떤 것도 비밀로 해서 안 됩니다. 우리 모두는 어디에서든 출발을 해야 합니다. 그러나 성실함과 헌신으로 하는 일을 통달하고 그런 과정에서 우리를 가르쳐준 사람들을 넘어설 수 있습니다.

조르제가 개인적인 경험을 통해 배운 것처럼 여러분은 여러분의 가치를 행동을 위한 지침으로 이용해야 할 뿐 아니라 여러분만의 독특한 방법으로 이러한 가치에 대해 목소리를 내야 한다. 그렇게 함으로써 말하는 사람이 당신이라는 것을 사람들이 알 수 있도록 하는 것이다.

참되고 진정한 목소리를 내는 한 가지 방법은 소통을 하는 방법에 대해 더욱 신경을 쓰는 것이다. 마야 바부의 경우를 보자. 대학 초년생으로 수도권 지역에서의 젊은이들을 위한 멘토링과 방과 후 활동 촉진을 위한 대학 후원 프로그램을 맡아 달라는 요청을 받았다. 그녀는 이 새로운 자리에서 14명의 학부생과 대학원생들을 관리해야 했다.

제가 관리하는 14명의 학생들 중 한 명은 청소년 건강분야에서 특별 연구원을 수료한 소아과 의사였습니다. 이 사람은 저보다 나이가 꽤 많았고 공부도 더 많이 한 사람이었습니다. 우리의 관계는 처음부터 결끄러웠습니다. 헛되다는 것을 알면서도 이 메일과 전화로 여러 차례 연락을 취해 보았습니다. 그나마 드물게 온 답장은 의무적으로 참석해야 하는 동기들 모임에 올 수 없다는 공지였습니다.

저는 이러한 상황이 힘들었습니다. 왜 그가 단체 활동에 참가하기를 그렇게나 꺼리는지 이해할 수가 없었습니다. 그가 저보다 경력이 훨씬 더 많긴 하지만 이 특정 프로그램에 대해서는 제가 더 훌륭한 전문지식을 가지고 있었습니다. 이 상황에 대해서 몇 명의 가까운 멘토들과 얘기를 나누고 나서야 그가 저를 경험이 부족한 젊은이로 보기 때문에 저

의 리더십 능력에 대해 존경하는 마음을 갖지 못하고 있다는 것을 깨달았습니다. 이러한 새로운 깨우침으로 무장을 하고 이 문제를 다시 다루었습니다. 그와 그의 직속상관을 만나 이 프로그램에서의 저의 경험과 역할에 대해 얘기를 하고 그 사람의 경험과 일에 대해서는 여러 차례 존경을 표시했습니다. 이러한 만남이 있는 후에 우리의 소통은 개선되었습니다.

여러분이 하는 모든 말과 행동은 여러분이 세상을 어떻게 바라보고 있는가를 말해 준다. 여러분은 말하고 싶은 내용과 그것을 표현하는 방식을 자유롭게 선택한다. 사실, 즉각적으로 여러분이라는 것을 알아차릴 수 있는 진심 어린 태도로 구성원들에게 여러분 자신을 표현할 책임이 있다.

그러나 학생 리더가 결정과 행동을 안내하는 가치에 대해서 얘기할 때 단순히 자신들만을 위해서 말을 하는 것이 아니다. 리더는 몇 가지 핵심적인 가치에 대해서 열정적으로 약속을 표현할 때 그들은 단지 ‘저는 이것을 믿습니다.’라고 말하는 것이 아니다. 그들은 전체를 위해 헌신을 다하고 있다. 그들은 ‘우리 모두는 이것을 믿습니다.’라고 말한다. 그러므로 리더는 자신의 개인적인 가치를 분명히 해야 할 뿐 만 아니라 그들이 이끄는 모든 사람들 사이에서 일련의 공통의 가치에 대한 동의가 있음을 분명히 해야 한다.

**리더십은 단순히 편을 가르는 것보다 더 하기 힘든 일이다.
리더십은 양쪽을 하나로 모아야 한다. -제시잭슨**

예를 들어 마크 미슬린이 그의 남학생 클럽의 잠정적인 새 회원들과 얘기를 할 때 그들에게 클럽의 가장 중요한 원칙을 얘기하는 것은 물론 대학에서 지부 가입을 하는 일에 있어서 그들이 왜 중요한지를 설명한다. 그는 또한 그들의 지부가 대학 내 다른 클럽들과 어떻게 다른지에 대해 그리고 왜 캠퍼스에 참여하는 지부 회원들의 활동이 이러한 원칙들을 반영하는지 분명히 보여주기 위해 이러한 원칙들을 사용한다. 마크의 말이다. "우리 모두는 우리가 따라 살고 싶은 기준이자 클럽을 운영하는 기준으로 이러한 원칙을 받아들입니다."

모범을 보여라

브래들리 파는 가족들이 버지니아 아일랜드에서 미국으로 이사해서 돌아간 것을 계기로 다시는 부모님과 논쟁을 벌이지 않겠다고 의식적으로 결심을 했고 그런 결정이 기발하다고 생각했다. 네 명의 아이들 중 둘 짜인 브래들리가 말했다. “저는 자라면서 싸우는 모습을 충분히 보았습니다. 누구도 싸움을 통해 얻은 것이 없었고 일반적으로 상황이 결국 극복하기에 시간이 걸릴 수밖에 없는 악한 감정으로 마무리 되는 것도 보았습니다.” 브래들리는 그가 그 목표를 달성 할 수 있다면 어린 남녀 동생들에게 본을 보이는 것이 되고 가족 간의 관계를 상당히 개선시킬 수 있으리라 생각했다. 그리고 그렇게 되었다.

무언가에 대한 의견이 맞지 않으면 우리는 그것을 어른들이 그러는 것처럼 철저히 논의를 했어요. 이것은 우리가 결코 좌절을 하지 않았다거나 오해를 받은 것처럼 느꼈다는 의미는 아닙니다. 단지 우리가 서로에게 고함을 치거나 다른 사람들의 이름을 부르거나 혹은 그와 비슷한 일을 할 이유가 없었다는 의미였습니다. 저는 정말이지 그 점에 있어서는 모범을 보였다고 생각합니다. 그리고 어린 동생들도 그렇게 될 수 있다는 것을 알 수 있었고 점차적으로 그들은 어지간해서는 부모님과 논쟁을 벌이지 않았습니다.

리더는 자신이 전한 내용을 실천한다. 그들의 가치와 기준을 세상에 나타내기 위한 임무를 진지하게 받아들인다. 그리고 능력이 닿는 한 진지하게 기대에 부응하는 모습을 보인다.

“저는 훈련된 실천의 중요성을 압니다. 그래서 골프 연습을 하는 동안에 올바른 예를 보여주기 위해서 의식적으로 노력을 합니다.” 골프 팀의 협력코치인 마이클 헤넬의 설명이다. 그는 연습을 하는 동안에 공을 치면서 골프채를 조준하거나 쇼트 게임과 치핑과 퍼팅에 충분한 시간과 집중을 쏟는 것처럼 제대로 하기 위해 세세한 부분에 더 주의를 기울이곤 했다.

젊은 선수들뿐 아니라 심지어 동료들 까지도 저를 우러러 보고 있다는 것을 알았습니다. 팀의 1,2 학년생들과 다른 상급생들까지도 저의 진지하고 헌신적인 모습을 보았고 이것은 그들에게 엄격하게 연습하도록 고무시키면서 영향을 끼쳤어요. 팀은 연습 습관을 얻

격하게 향상시킬 수 있었고 그렇게 함으로써 모든 경기에서 개선된 모습을 보여주었습니다.

텐 썬 하우 베니는 리더의 술선수범이 얼마나 중요한지를 등반대의 캠프 단장으로 있을 때 깨달았다. 그는 리더십 개발 프로그램의 일환으로 말레이시아에 있는 오퍼산을 등반하는 60명의 중등학교 학생들과 함께 있었다. “아니나 다를까 저는 학생들에게서, 심지어 서브 그룹을 만드는 과정에서 저의 그룹에 속하지 않은 학생들에게서조차 흔히 볼 수 있는 그런 인물이었어요.” 그가 말했다.

그룹의 안전을 보장하는 것에서부터 소그룹 토의가 수월하게 진행되도록 하는 일에 이르기까지, “저는 끊임없이 리더십의 역할 모델이 되려고 애썼고 제가 하겠다고 말한 것은 실천하려고 했습니다.”

팀 전체에서 성실한 노력을 이끌어 내기 위한 최고의 방법 중 하나가 술선수범하는 것이고 정신 똑바로 차리고 최선의 노력을 다해야 한다는 것을 알게 되었습니다. 팀이 모방할 수 있는 기준을 세움으로써 팀이 하나의 응집력 있고 성실한 독립체로 남아있을 수 있도록 도울 수 있습니다.

학생 리더는 모범을 보일 때 전체 그룹(혹은 팀, 클럽, 지부, 노동 단체, 봉사 단체 등)이 무엇을 나타내는지에 대한 역할 모델이 된다. 그들은 또한 모두가 스스로를 공동의 가치에 맞추어 조정할 수 있는 분위기를 만든다.

어떤 일을 중요하게 만드는 것도, 어떤 일을 잊어버리게 만드는 것도 결국은 프레임이다. 그 알맹이는 모두 프레임에서 나오는 것이다. -이브 바비트

여러분의 조직에서 공동의 가치에 귀감이 될 수 있는 한 가지 방법은 여러분의 시간과 관심을 현명하게 쓰는 것이다. 소중하고도 재생 불가능한 이러한 자원을 가장 중요한 가치를 위해 써라. 예를 들어, 마이클 하넬은 골프 팀의 협력 코치로 있을 때 일부 친구들과는 달리 시즌 동안에는 파티를 하지 않았다. “이러한 행동은 공동의 목표를 달성하고자 하는 의욕이 있다는 것을 팀원들에게 증명해

보였던 것입니다.” 그가 말했다.

동기 부여는 나머지 팀원들 사이에서 전염성이 있었고 건강한 팀 환경을 만들어 냈어요. 또 저는 항상 연습과 팀 모임에 정시에 나타났습니다. 이러한 작은 행동들이 생산적인 팀의 화학 반응을 활성화시키는 큰 성과를 보였습니다. 팀은 행동을 통한 동기 부여의 예를 보여준 것 덕분에 하나가 될 수 있었고 최선을 다해 노력할 수 있었습니다.

이와 같이 행동을 통한 메시지 전달은 단체에 대한 여러분의 개인적인 헌신을 보여주고 그것의 가치를 가시적이고 분명하게 만드는 기회가 된다. 단순히 보일지도 모르지만 각 개인은 원칙의 중요성 어디쯤에 여러분이 서있는지 보여줄 수 있는 기회를 가질 여유가 생긴다. 모범적인 리더들은 그들이 보내는 신호와 신호를 보내는 방법에 대해 신경을 많이 쓴다.

월 조플링은 교회 식구들과 헝가리에서의 사랑의 집짓기 봉사 활동에 참여하면서 ‘행동을 통한 메시지 전달’에 대해서 알게 되었다. “저의 단체는 아파트 건물의 배관과 기초 공사를 위해 도랑을 파야 했습니다. 저는 연장자중 한 명이었는데도 불구하고 그다지 많은 책임을 맡고 있지 않았어요. 우리가 어느 지점에 있든지 우리의 모든 움직임을 감독하는 감독관이 있었어요.”

둘째 날에 비가 내리기 시작했다. 젖은 옷을 입고 일하는 게 불편했고 작업 시간 내내 진흙을 파야 했다. 월의 말에 따르면 비에 점점 질퍽해지면서 진흙이 도랑으로 흘러 들어가서 기초 공사를 망가뜨릴 까봐 조심해야 했기 때문에 일은 극도로 힘들어 졌다고 한다.

그들이 비참함을 느끼고 있다는 것과 젖은 진흙 속에서 땅을 파는 일은 결코 하고 싶어 하지 않는다는 것을 그들의 눈을 들여다보면 알 수 있었을 것입니다. 심지어 저는 느긋해지기까지 했죠. 그리고 그날 밤 저는 그날 했던 생각들을 떠올리면서 저의 노력에 대해 후회를 하게 되었어요.

실상가상으로 다음 날 아침 월의 단체는 계획보다 일이 많이 지연되었다는 얘기를 들었다. 그들이 태만했기 때문에 사랑의 집짓기에서 고용된 임금근로자들이

허비한 시간과 잘못된 일을 벌충해야 했다. "저는 교회에서 온 사람들을 살펴보고 그들이 거의 개의치 않고 있다는 것을 알았습니다." 월이 말을 이었다. "저마저 그런 태도를 보이고 싶진 않았어요. 저는 이곳에 가난한 헝가리 가족들을 돕기 위해 왔다는 것을 다시 한 번 생각했어요. 그리고 만약에 제가 열심히 하지 않으면 이 곳 가족들을 더 힘들게 할 거라는 것도요. 열심히 일해서 이곳의 가정들이 집을 수월하게 마련할 수 있도록 도왔다는 사실에 기분이 좋아질 겁니다."

월은 허비한 시간을 벌충하기 위해 새로이 영감을 받은 헌신하는 마음으로 다음날을 시작했다. "저는 누구든지 도움을 필요로 하면 가서 도왔습니다. 저는 아무도 하고 싶어 하지 않는 지루하고 고된 일을 했어요. 제가 본을 보이고 있었다는 것을 전혀 알지 못했죠. 어떤 한 사람이 제게 리드할 수 있는 능력이 있다고 인정해 주었어요."

프로젝트의 마지막 날 인 다음 날, 월은 감독관 없이 일하는 두 단체 중 한 곳을 맡으라는 요청을 받았다. "감독관이 제가 책임을 맡아 주길 원했고 중요한 일에 있어서 저를 신뢰하고 있다는 얘기는 충격적이었습니다."라고 그는 말했다. 그들의 임무는 전선 파이프를 놓을 깊고 좁은 도랑을 파고 도랑에 파이프를 심고 다시 흙으로 도랑을 메우는 것이었다. 전날의 우천 때문에 사기는 여전히 저하되어 있었다. 그렇지만 월은 우리에게 말했다. "그것은 지나갔고 저는 우리 모두가 거기에 앉아서 비참함을 느낄 수도 있고 실제로 일을 해내서 자신에게 만족할 수도 있겠다고 생각했어요. "

제가 팀을 한곳으로 모아놓고 삼을 들고 진흙을 파기 시작하자 모두가 일을 시작했어요. 단조롭고 지루한 일이었지만 멈추지 않았습니니다. 저는 점점 더 많은 사람들이 휴식 시간을 더 길게 가질 때 물 몇 모금 마시고는 얼른 제자리로 돌아왔습니다. 자신들이 그다지 열심히 일하지 않는 것에 대해서 그들의 기분이 언짢아지지 않기를 바랐고 그렇게 되었지요. 얼마 지나지 않아 나머지 인원들이 다시 일을 했습니다. 제가 더 열심히 일을 하기 시작했을 때 그들은 따라 할 수 있었고 날이 저물 무렵 우리의 목표를 달성해 냈습니다.

월은 헝가리의 진흙투성이 건설 현장에서 모든 학생 리더들이 모범을 보이는 것에 대해서 알아야 한다는 것을 깨달았다.

술선수법은 필요한 목표를 달성하는 데 단연코 가장 효과적인 방법이었습니다. 저는 그들에게 말을 걸거나 격려를 해 주려고 애쓰는 것으로써 그들을 압도하려 하지 않았습니다. 함께 일하기 위해 행동으로 표현을 했고 격려했습니다. 어떤 이들은 사람들이 일을 하도록 격려하기 위해 연설을 할 수 도 있습니다. 하지만 리더에게 있어서 누군가를 고무시키는 가장 좋은 방법은 행동하는 것입니다.

**모범을 보이는 것은 다른 사람들에게 영향을 끼치는 주요한 방법이 아니다.
그것은 유일한 방법이다. -앨버트 아인슈타인**

모범을 보이는 것이 여러분 자신의 말과 행동의 일관성을 보여주는 것만이 아니라 하는 것 또한 기억하라. 팀의 일원이든, 협력자이든, 동료이든, 여러분 단체의 모든 구성원들은 무엇이 가치 있는 것인지 신호를 보낸다. 또한 그들은 모범을 보인다. 그들의 행동이 여러분 단체의 공동의 가치와 일치하는지 확인 하는 것은 리더십의 한 부분이다.

‘국제 사회의 시민들’을 창설할 때의 케빈 쿠의 경험을 기억해 보라. 캠퍼스에서 그 단체가 성장해 가면서, 한때 다르다는 이유로 고립되었던 개개인의 학생들이 사회적 변화를 지지하는 일에 동참했다. “개인 간의 교육방법을 통해 받아들일 수 없는 것으로 알았던 것에 대한 생각을 이제는 달리고자 하는 젊은이들에게 개인적으로나 단체에서나 힘을 실어 주었습니다.” 그가 말했다. “이러한 새로운 사회적 지지 분위기 속에서 한때 식당 한쪽 구석에 있는 ‘저쪽 탁자’로 내몰렸던 저와 같은 소수 민족의 학생들이 피부색이 무엇인지 또 사는 동네가 어디인지에 상관없이 특별한 생각과 경험을 나누는 것을 환영했습니다. 우리는 캠퍼스에서 부상하고 있는 이러한 다양성에 대한 문제에 영구적인 변화를 계속해 나갈 수 있는 토대를 만든 것입니다.”

그러므로 중요한 것은 단지 리더가 하는 일만이 아니다. 학생 리더들은 구성원들의 행동이 어떻게 공동의 가치와 일치하는가에 의해서 평가되기도 한다. 그래서 리더는 본을 보이는 것에 대해 가르쳐야 한다.

검토와 실천

신뢰할 수 있는 리더십으로 가는 길의 그 첫 번째 단계는 여러분의 가치를 분명하게 하는 것이다. 즉 성공과 의미 있는 길로 향해 가는 길에 여러분의 결심과 행동을 안내할 이러한 기초가 되는 신념을 발견하는 것이다. 여러분의 개인적인 가치는 신뢰받을 수 있는 리더가 되기 위한 헌신을 이끌어 낸다. 자신이 무엇을 믿고 있는지 알지 못한다면 여러분이 말한 것을 실천 할 수 없다. 여러분이 말하는 것을 스스로가 믿지 못한다면 말한 것을 이행할 수도 없다.

개인적인 가치를 분명하게 보여주는 것이 모든 리더에게 필수적인 요소이긴 하지만 그것만으로는 충분하지 않다. 그래서 학생 리더가 자신만이 아니라 구성원들을 대변해야 하는 이유이다. 모두가 헌신적으로 지지할 수 있는 공동의 가치에 대한 동의가 있어야 한다.

학생 리더는 자신이 지지하는 가치에 열정적으로 헌신하는 모습을 보여주기 위해 모범을 보인다. 이것이 시간이 지나면서 신뢰를 얻고 유지하는 방법이다. 모범을 보이는 것은 실행과 행동에 관한 모든 것이며 말한 것을 실천 하는 것에 대한 모든 것이다. 본인들이 연설한 것을 실천으로 보여준 학생 리더들은 그러지 못한 리더들보다 더 효과적이다.

리더가 되려고 할 때 가장 힘든 부분 중에 하나는 여러분이 항상 무대 위에서 있다는 것이다. 사람들이 항상 여러분을 쳐다보고 있고 여러분에 대해 얘기를 한다. 그들은 언제나 여러분에 대한 신뢰를 테스트 한다. 그러므로 올바른 본을 보이는 것이 아주 중요하고 그러기 위해서 여러분에게 가능한 모든 도구를 활용하는 것이 필수적인 이유이다.

여기에 본을 보이기 시작하는 당신을 도울 수 있는 몇 가지 활동이 있다.

I. 나의 가치 발견하기

지난 몇 년을 되돌아보고 여러분이 관여한 프로젝트나 학교 숙제나 클럽이나 팀, 혹은 프로그램을 떠올려보라. 여러분이 리더였든 아니든 상관없다. 가장 의미 있고 힘이 넘치고 풍요롭고 재미있었던 두세 가지를 선택하라. 이러한 경험에서 볼 수 있는 특징은 무엇인가? 무엇이 여러분으로 하여금 계속해서 그것에 관여하도록 하였는가? 이러한 특징에 대한 목록을 만들어라.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.

이제 여러분이 작성한 특징을 살펴보고 여러분이 찾은 가장 의미 있고 힘이 넘치고 풍요롭고 재미있는 활동에서 그들이 가치에 대해 무엇을 말하는지 생각해 보라. 가령 여러분은 이렇게 말할 지도 모른다. "제가 가장 좋았던 것 중 하나는 이전에 해보지 못했던 일을 할 기회를 가진 것입니다." 이것은 도전과 혁신과 탐구가 여러분에게 중요하다고 말해 주는 것일 지도 모른다. 작성된 특징을 검토하는 또 한 가지 방법은 스스로에게 물어보는 것이다. "어떤 가치와 행동이 동기 부여가 되고 흥미롭고 성취감을 느끼는 분위기를 만드는데 중요한가?" 자세히 살펴보면서 한 번 더 생각해 보고 여러분에게 기저를 이룰 수 있는 가치에 대한 목록을 작성해라.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

II. 어떤 가치가 나에게 중요한가?

여기에 작성된 목록은 70여 가지가 넘는다. 이러한 목록을 살펴보고 여러분에게 가장 중요한 8~10가지 목록에 동그라미 해라. 틀린 답은 없다. 그리고 만약 여러분이 여기에서 올바른 가치를 찾지 못한다면 제공된 빈 공간에 여러분의 중요한 가치를 가장 잘 표현할 단어들을 추가해라.

성취 효과
 자율성 공감
 미 평등

배려	공정성
주의	가족
도전	가족과의 시간
의사소통	융통성
능력	자유
경쟁	우정
협력	재미
용기	성장
창의성	행복
호기심	조화
고객 중심	건강
단호함	정직과 청렴
의존성	희망
투지	인간관계
원칙	유머
다양성	독립성
개인주의	다른 이를 위한 봉사
혁신	간소화
지능	속도
관여	영성과 믿음
학습	장점
사랑과 애정	성공
충성심	일 중심
열린 마음	팀워크
기관	신뢰
인내	진리
힘	독특함
생산성	다양성
수익성	승리

번영과 부 지혜

품질

양

인지

존경

책임

위험부담

안전

동그라미를 했거나 추가한 목록을 살펴보자. 그런 다음 여러분에게 가장 중요한 다섯 가지 목록을 고르고 다음 빈 칸에 적어 넣어라. 가능하다면 중요한 순서를 매기되 가장 중요한 가치에 #1을 붙여라. 각각의 목록 옆에 이 가치를 선택한 이유를 기술하라.

가치 이것이 나에게 중요하다. 왜냐하면.....

1.

2.

3.

4.

5.

한 명 이상의 반 친구와 함께 중요한 가치에 대한 목록을 공유하라. 왜 그것들이 여러분에게 중요 한가?

III. 나의 가치를 실행에 옮기기

가치에 관한 한 리더들은 말만 번지르르하게 하지 않는다. 그들은 말한 대로 행동한다. 그렇다면 어떻게 여러분의 가치를 실행할 수 있는가? 중요한 가치를 선택하고 그 가치가 여러분에게 중요하다는 것을 보여주기 위해 취한 행동들을 간단한 시나리오로 정리하라. 예를 들어 만약 "다른 사람을 위해 봉사하기"가 중요하다면 여러분은 추수감사절에 보호소에서 저녁 봉사를 했을 때의 이야기나 혹은 허리케인 카트리나 이후 마을의 재건을 돕기 위해 친구들과 함께 루이지애나로 향해 갔던 이야기를 쓸 지도 모른다. 다시 말해 말한 대로 행동을 한 증거는

어디에 있는가?

더 생각하기

- 새로운 과제나 책임을 맡기 전에 결정과 행동에 도움이 되는 가치에 대해서 물을 수 있는 방법들을 찾아라. 여러분의 개인적인 가치와 이 과제 속에서 요구되는 가치들 사이에 잘 맞는 옷이 있음을 확신하라.
- 다른 사람들에게 새로운 과제나 책임을 맡기기 전에 다음 질문에 답하라. "왜 누군가가 나를 따라야 하는가?" 여러분이 어떤 사람인지 그리고 다른 사람들에게서나 관계 속에서 여러분이 가치를 두는 것이 무엇인지에 대해서 팀이나 단체의 구성원들과 반드시 소통하라.
- 여러분이 어떻게 시간을 쓰는지 늘 살펴라. 여러분의 행동이 가치와 일관성이 있는지 그리고 다른 사람들과 합의한 것이 중요한지 아닌지 검토하라. 만약 불일치 하다는 것을 알게 되면 여러분의 행동과 그러한 가치들을 맞추기 위해 무엇을 해야 하는 지 찾아내라. 아니면 스스로를 솔직하게 들여다보고 이러한 가치들이 여러분의 행동과 일치하지 않는다면 외치지 마라.
- 실수를 인정하라. '저는 모릅니다.'라고 말해라. 누군가가 더 나은 생각을 내놓을 때 여러분의 마음을 기꺼이 바꿀 수 있음을 보여라.

4

비전을 공유하다

젠 마쉬는 아이들의 읽기 학습을 돕는 특별 프로그램에서 자원봉사를 했었다. 그녀는 도착했던 첫 날에 있었던 이야기를 들려주었다.

제가 아주 작은 의자를 차지하고 앉았는데 한 꼬마 녀석이 다가 와서 묻더군요. "왜 여름을 여기서 낭비하고 있나요?" 처음엔 그 질문에 놀랐어요. 그러나 그 애는 그저 제가 여기에 머물 것인지 아닌지 알고 싶었을 뿐이라는 것을 곧 알게 되었습니다. 저는 진심으로 그곳에 왜 있고 싶은지 말을 해주는 것으로 대답을 대신했어요. 그리고 내가 그날 하루 독서 친구가 되어줄 수 있다고도 했지요. 이 말에 그 아이의 눈이 커지면서 옅은 미소를 짓기까지 하더군요.

오래지 않아 젠은 리더십에 대한 이해를 하게 되었다. "그들이 글을 읽기를 원했던 게 저였기 때문에 2, 3학년짜리 아이들에게 책을 읽힐 방법이 없었습니다. 대신에 아이들 스스로 성취하고 싶도록 도울 수 있는 뭔가를 해야 했습니다. 아이들이 독서에 흥미를 갖도록 해야 했고 이러한 성과가 나중에 그들의 삶에서 얼마나 중요한지를 보여주어야 했습니다."

모든 아이들이 독서를 힘든 일로 알고 있어서 될 수 있는 한 독서를 많이 하지 않으려고 기를 썼다. "처음엔 이 아이들로 인해 절망을 했고 정말이지 짜증이 났어요." 라고 그녀는 말했다. "그러나 곧 나의 비전이 우리의 비전이 되기까지는 시간이 필요하다는 것을 알았어요. 저는 아이들의 마음을 더 잘 이해해야 했고 이것은 그들과 눈높이를 맞추는 것으로 인해 완벽해 질 수 있는 것이었어요."

젠은 그녀가 첫 날에 만났던 어린 꼬마가 스스로 책 한 권을 끝내는 것을 목격했을 때의 흥분을 절대 잊지 못할 것이라고 말한다. "그 아이가 내 눈을 바라보면서 내가 얼마나 행복해 하는지를 보았을 때 마침내 그는 내가 왜 학교에 자

원봉사를 왔는지 이해하게 된 거예요.” 그녀가 설명했다.

그 애는 제가 얼마나 자랑스러워하는지 금세 알아차렸어요. 그리고 반 친구들에게 그의 학습을 확대하면서 보답을 했습니다. 공동의 비전으로 하나가 되자 리더십은 학생들의 손으로 들어갔어요. 주초에 아이들은 항상 그림이 좀 있는 가장 짧은 이야기책을 읽을거리로 선택을 했습니다. 그러나 주말이 되었을 때 그들은 저와 더 어려운 책을 읽을 수 있는 나머지 아이들에게 자랑을 하기 위해 노력하는 모습이었어요. 학생들이 새로운 단어를 접하게 될 때면 또래에게 도움을 구하거나 점차적으로 스스로 뜻을 더듬어 보게 되었어요. 전체적으로 우리는 한때 불가능했던 일을 새롭고 재미있는 활동으로 바꾸어 놓았습니다.

젠이 아이들과 눈높이를 맞춰야 할 필요를 깨달았을 때 그녀는 모범적인 학생 리더들이 공유하는 통찰력을 얻게 되었다. 다시 말해 비전은 다른 사람들과의 관계에서부터 온다. 여러분은 남기고 싶은 유산이나 여러분이 다른 사람들을 위해 원하는 세상에 대해서 열의를 느낄 때 훨씬 더 앞으로 나아갈 수 있게 된다. 리더십은 단순히 여러분 자신만을 위한 것들의 얘기가 아니다. 리더십은 다른 사람들이 자신들을 위해 원하는 것에 관한 것이다. 모범적인 리더들은 구성원들의 희망과 꿈을 이해하고 모두의 열망이 하나가 될 수 있게 한다. 사람들은 바람직한 미래에 대한 서로의 이해를 바탕으로 미래를 향한 비전을 공유한다.

모범적인 학생 리더들은 ‘마음속에 미래를 그릴 수’ 있고 시간의 지평선 너머를 응시하며 다가올 더 큰 기회들을 상상할 수 있다. 그들은 의외의 위업을 달성할 수 있다는 것과 평범한 것이 고귀한 무언가로 변할 수 있다는 것을 상상한다. 그들은 공동의 선을 위해 미래에 대한 이상과 특별한 이미지를 발전시킬 수 있다.

그러므로 중요한 것이 단지 리더의 비전만이 아니다. 중요한 것은 비전을 공유하는 것이다. 모두들 꿈과 열망을 가지고 있다. 우리 모두는 미래에 대한 생각을 한다. 즉, 우리 모두가 내일이 오늘 보다 더 나아지기를 바란다. 학생 리더는 그들이 본 것을 다른 사람들도 분명히 볼 수 있도록 해야 한다. 비전을 공유할 때, 그들은 더 많은 사람을 끌어 들일 수 있고 더 높은 수준의 동기부여를 유지할

수 있으며 홀로 이겨낸 것 보다 더 많은 어려움을 이겨낸다.

미래를 마음속에 그려라

젠이 읽기를 배우는 2, 3학년 학생들과 함께 하면서 보여준 것처럼 학생 리더는 가능성을 생각하는 사람들이다. 크든 작든 모든 기업들은 단순히 오늘 상상한 일이 미래에 현실이 될 수 있다는 상상과 믿음을 가지고 시작한다. 특히 상황이 놀라운 속도로 변하는 어려운 시기에 가능성에 대한 생각을 공동의 비전으로 분명하게 바꾸어 놓는 것이 리더에게 요구 되는 새로운 리더십이다.

이렇게 생각해 보라. 여러분이 태평양 해안의 고속도로를 따라 운전을 하고 있다고 상상한다. 어느 맑고 쾌청한 날에 샌프란시스코에서 남쪽을 향해 가는 중이다. 왼쪽엔 언덕이 있고 오른쪽엔 바다가 보인다. 커브 길에선 절벽이 바다를 향해 몇 백 피트의 급경사가 쳐있다. 여러분은 끝없이 몇 마일이고 펼쳐진 모습을 볼 수 있다. 제한 속도로 순조롭게 달리고 있다. 음악이 요란하게 울리고, 위에서 아래로 머리카락이 바람에 날리고 세상에 근심 걱정이 없다. 그러다 갑자기 아무런 경고도 없이 굽은 도로를 돈다. 전에 본적이 없었던 질게 드리운 안개가 깔려 있다. 여러분은 뭘 할 수 있을까?

우리는 아주 여러 번에 걸쳐 이 질문을 했고 똑같은 대답을 들었다.

- 속도를 늦춘다.
- 전조등을 켜다.
- 양손으로 운전대를 부여잡는다.
- 긴장을 늦추지 않는다.
- 똑바로 앉거나 앞으로 구부린다.
- 소리를 잘 듣기 위해 음악을 끈다.

그리고 여러분은 도로의 다음 커브를 돈다. 안개가 걷히고 다시 시야가 깨끗해진다. 여러분은 어떻게 하는가? 마음을 진정 시키고 속도를 높이며 전조등을 끄고 음악을 다시 켜고 경치를 즐긴다.

이 비유는 특히 여러분이 빠른 속도로 가고 있을 때 시야 확보가 얼마나 중요

한지를 보여준다. 안개 꺾을 때와 화창한 날, 언제 더 빠르게 갈 수 있는가? 여러분 자신이나 다른 사람들의 생명을 위협에 빠뜨리지 않고 안개 속을 얼마나 빠르게 달릴 수 있는가? 다른 사람이 안개 길을 빠르게 운전하는 차를 타고 얼마나 편안할 수 있는가? 대답은 분명하다. 그렇지 않은가?

여러분은 비전이 명확할 때 더 빠르게 갈 수 있다. 여러분이 앞을 볼 수 있을 때 도로의 지그재그 모양의 커브와 요철을 더 잘 예상할 수 있다. 태양이 구름 뒤로 숨어 있거나 안개가 운전을 어렵게 하는 시간은 언제나 있게 마련이다. 하지만 빠르게 이동하는 것에 관한 한 분명히 더 멀리 볼 수 있는 것을 선호할 것이다.

요지는 다음과 같이 간단하다. 리더가 되기 위해서는 미래를 마음에 그릴 수 있어야 한다. 변화의 속도는 리더십에 대한 이 기본적인 진리를 바꾸지 않는다. 사람들은 오늘의 문제 그 이상을 볼 수 있고 더 밝은 내일을 마음속에 그려볼 수 있는 사람들을 따르기 원한다.

**우리는 우리의 꿈이 우리를 어디로 데려갈지 모른다.
그러나 꿈이 없이 우리가 어디로 갈지는 아주 분명히 알 수 있을 것이다.
-메릴린 그레이**

여러분의 가치를 분명히 하듯 비전을 분명히 하는 것은 직관적이고 감성적인 과정이다. 여기에 종종 어떤 논리가 있는 것은 아니다. 비전은 세계에 대한 여러분의 기본적인 믿음과 생각을 반영한 것이다. 이를 떼면 인간의 본성, 기술, 경제, 과학, 정치, 예술, 윤리를 반영하는 것이다. 문학이나 음악의 주제 에서와 같이 비전은 여러분이 전하고자 하는 폭넓은 메시지로 사람들이 기억해 주기를 바라는 중요한 멜로디이다.

미래를 마음에 그리는 것은 열정과 감정, 관심 또는 할 만한 가치가 있는 일에 대한 영감에서 시작한다. 구성원들에게 분명하게 설명이 될 때 까지 여러분이 행동하고 집중하고 경험하고 거기에 몰입하면 비전은 더 분명해 진다.

알리사 줄리아니는 신입생이었을 때 대학 팀의 트랙경기와 크로스컨트리 경기를 뛰었다. 그리고 그들의 첫 시즌이 끝날 쯤에 신입 회원들과 얘기를 나누었던

것을 기억했다. 그들은 신입생 부 선수권 경주에서 우승을 했었고 알리사는 팀의 미래의 모습에서 무엇을 보았는지 그들에게 물었다. 그들은 그들에게 미래가 있다는 생각을 하지 않았다고 대답했다.

그때 그들은 알리사에게 같은 질문을 되물었고 그녀는 다음과 같이 대답했다. "저는 굉장한 가능성이 보입니다. 그것은 선수권 대회에서 우승을 한 우리 학교 역사상 최초의 여자 팀이 되는 가능성이고 리그 선수권을 우승하고 부 선수권에서도 우승할 가능성입니다." 그녀는 우리에게 이러한 목표는 팀원들이 결코 생각해 보지 못했던 것이었다고 말했다. "저는 미래의 팀원이 될 신입생들이 이러한 생각을 이해하고 아주 높은 목표를 이루기 위해 기꺼이 열심히 임해 주었다는 걸 알 수 있었어요."

알리사는 4학년 때 끔찍한 자동차 사고로 허리를 다치고 무기폐 증상에다 다발성 다리 골절 등 생명을 위협받는 부상을 입었다. 의사는 그녀가 그날 밤 살아난 것은 행운이라고 생각했다. 분명히 그녀의 트랙과 크로스 경기의 날은 지났다. 팀원들은 그녀 없이는 시즌을 끝낼 마음이 없다고 했다. 이 얘기를 전해들은 알리사는 어리둥절했다. "우리는 시즌의 챔피언십 단계에 와 있었어요. 단 한 달의 기간이 남아 있었어요. 그런데 그들이 멈추고 싶어 했던 것입니다. 저는 어떻게든 그들은 고무시켜야 한다는 걸 알았어요."

그녀는 병실 침대에 누워 있었지만 그만 두려고 하는 팀원들의 생각에 동의하지 않는다는 것을 주저하지 않고 표현했다. "저는 저의 신념을 강력하게 피력했어요." 그녀가 말했다. "그들이 만약 시즌을 마무리 하겠다면 그들과 함께 경기 당일에 출발선에 걸어 나가겠다고 타협을 했어요. 내 의견을 이해시키려고 한 이 방법으로 인해 팀원들은 그들이 시작한 것을 그들이 마무리 해주길 바라는 저의 열정을 알게 되었어요."

저는 경기 당일이 다가오자 경기에 참가할 수 없어서 실망스럽기도 했지만 팀을 격려하고 열정을 결집시키기 위해 최선을 다해 노력했어요. 저의 열의와 응원이 팀 전체로 퍼져나갔고 그들은 마치 오로지 목표에만 집중하는 것 같았어요. 경기 전 저마다의 얼굴에는 성공에 대한 열정이 담겨있었어요. 저의 긍정적인 태도는 그들이 그날의 결승점을 통과하도록 도왔습니다. 팀 동료들은 일 년이라는 과정 속에서 얼마나 멀리 왔는지를 깨닫

게 되었고 목표를 향해 곧장 달릴 수 있는 힘을 얻게 되었어요. 우리는 세계 선수권 대회에 진출하고 메이저 대회에서 우승을 차지한 학교 역사상 첫 여자부 크로스컨트리 팀이 되었어요.

알리사처럼 학생 리더는 무엇이든 의미 있는 일을 하고 싶어 한다. 다시 말해 누구도 여태껏 성취하지 못한 일을 하고 싶어 하는데 그 의미와 목적에 대한 생각은 틀림없이 내면에서부터 나왔을 것이다. 연구에 따르면 스스로 동기를 부여하는 사람은 개인적인 보상이 없다고 하더라도 결과를 향해 꾸준히 나아간다고 한다. 반면에 외부의 통제를 받는 사람들은 보상이나 벌칙이 없으면 노력을 멈춘다고 한다.

모든 사람에게는 관심, 바램, 의문, 제안, 안전, 열망, 희망 그리고 꿈이 있다. 무엇이라고 부르든 간에 이것들은 다른 이들에게 보다는 우리에게 훨씬 더 중요한 것들이다. 여러분 스스로가 그런 것들을 말할 수 있어야 하고 그렇게 함으로써 다른 이들과 그것에 대한 얘기를 나눌 수 있다.

혜택을 받지 못한 아이들에게 과학과 공학 그리고 의학의 세계에 대해 문을 열어주고 배움에 대한 그들의 사랑에 불을 붙이는 일에 전념하는 비영리 기구인 미국 대학생 교육 봉사단체(United InnoWorks Academy)를 창설한 윌리엄 환이 떠난 여정을 생각해 보라. 그의 열정은 고등학교 시절에 생겨났다. 그때 그는 사회, 경제적으로 열악한 환경에 있는 3,200명의 학생들이 다니는 학교에 참가하게 된 자성 프로그램의 400명의 학생 중 한 명이었다. "저녁 뉴스에나 나올 법한 투옥된 아버지, 싱글 맘, 그 외의 열악한 환경의 인물들이 갑작스럽게 그들의 냉혹한 현실이 되어 있었습니다." 그가 우리에게 말했다.

저는 운동을 통해 많은 지역의 학생들과 친구가 되었어요. 그 중에 저의 스프린팅 파트너인 토니도 있었죠. 그는 성실했고 영리했어요. 그런 그가 연습 후에 가석방 담당자를 만나러 가야 한다고 말했을 때 제가 얼마나 놀랐을 지 상상해 보세요. 그의 눈을 통해 저는 혜택을 제대로 받지 못하는 이 아이들이 직면한 보이지 않는 고통과 부족한 기회에 대해 알게 되었어요. 그들이 똑똑하고 부지런 한 것만큼이나 그들의 미래는 암울했고 현실과 학교 학습을 연관 시킬 수 없었어요. 제가 시험 때문에 연습에 나가지 못할 때면

토니는 항상 이 ‘다른 세계’에 대해 속마음을 드러내지 않은 채 관심을 보였어요. 그는 더 좋은 기회를 가질 자격이 있었고 어떤 면에서 그 역시 자신의 삶이 달라지길 바라고 있다는 것을 알아요. 졸업 후에 그와 연락을 하겠다는 약속을 지켰을 때 “더 이상 여기 살지 않습니다.” 라는 무뚝뚝한 대답에 이어 힘껏 전화기를 내려놓는 소리는 저를 슬프게 했습니다. 하지만 그날 이후로 제 친구 토니는 저의 마음에서 떠나질 않았어요.

윌리엄의 토니와의 우정은 그로 하여금 봉사 단체를 위한 흥미진진하고 고귀한 가능성을 분명히 설명할 수 있게 했다. “우리가 비록 학생이지만 리더로서 그리고 자원 봉사자로서 세상을 바꿀 수 있어요. 정착을 하고 자리를 잡을 때까지 기다릴 이유는 없어요.”

교육은 미래이며 모든 아이들이 수준 높은 교육의 기회를 받을 자격이 있다고 생각합니다. 교과 이외의 교육 프로그램은 새롭고 흥미로운 가능성들에 집중할 수 있도록 하면서 놀라운 방법으로 저를 바꾸었고 다시 만들었으며 의욕을 갖도록 해주었습니다. 이러한 프로그램은 종종 그런 것들이 가장 필요한데도 서비스를 충분히 받지 못하는 아이들에게는 미치지 못하고 있습니다. 저는 그것을 바꿔서 그들이 장애물을 극복하도록 돕고 싶었고 배움에 대한 저의 열정도 나누고 싶었습니다. 몇몇 친구들에게는 너무 늦은 감이 없진 않지만 저는 뭔가를 하려 해도 좀처럼 기회를 잡지 못하는 모든 아이들과 함께 있어 줄 수 있습니다.

2003년 단일 프로그램으로 시작을 한 단체는 세계적으로 여덟 곳의 대학지부에서 500명이 넘는 학생들을 육성했고 계속해서 그 수가 빠르게 증가하고 있다. CNN은 이 단체를 2007년 브릭스 어워즈에서 ‘오스카 오브 유스 서비스(the Oscar of youth service)’ 부문에 선정했다.

**여러분은 갈 곳을 가리키거나 말해줌으로써 사람들을 안내하지 못한다.
그곳으로 가서 납득 할 만 한 증거를 보임으로써 이끌어 간다. -켄 키지**

미래를 위한 흥미로운 가능성을 마음에 그리는 것이 여러분 자신의 열정과 헌신 못지않게 중요하듯이 리더가 다른 사람들에게 자신들의 비전을 강요할 수 없

다는 것을 아는 것 역시 중요하다. 비전은 구성원들에게도 반드시 의미를 두고 있어야 한다. 다른 학생들이 정말로 듣고 싶어 하는 것은 그들 자신들의 열망이다. 그들은 어떻게 꿈이 실현되고 희망이 충족될 수 있는지에 대해 듣고 싶어 한다. 그들은 리더가 그리는 미래의 그림 속에서 그들 자신을 보고 싶어 한다. 최고의 학생 리더는 그들의 주요 임무가 자신들의 세계관을 파는 것이 아니라 비전을 공유하는 것임을 이해하고 있다.

3장에서 대학에서의 인종 갈등에 대응해서 국제사회의 시민(C.O.W)을 창설한 이야기를 들려준 케빈 쿠를 살펴보자. "저는 다양성의 문제가 대두 되면서 간단히 또래들이 안내하고 채택하고 이로 인해 영구적인 변화를 지속할 수 있는 토대를 만든 것입니다." 초창기의 개인 간의 교육프로그램을 시작으로 C.O.W는 한 때 그들이 다르다는 것 때문에 소외되었던 개개인의 학생들이 '의식의 가교역할하기'운동에 동참 하면서 번성해 나갔다. 케빈은 다음과 같은 말을 했다.

C.O.W는 소수 민족의 목소리를 이해하고 응원하는 가교의 역할에 헌신하는 기관으로써 뿐만 아니라 긍정적인 행동을 위한 발판으로 부상했습니다. 자신의 예술적인 유물을 공유하고 싶은 한 학생의 생각이 만 명의 참가자를 끌어들이는 공동체 범위의 연례행사로 꽃을 피웠어요. 자원이 열악한 학교에 혜택을 주는 C.O.W의 후원을 받은 미디어 습득 계획은 세계적인 문맹률 낮추기 운동으로 발전했습니다. 그리고 지역 사회의 도움으로 폭력과 범죄를 두 배로 줄이는 학교 정책 변화 이면의 자극제가 되었습니다. C.O.W는 위험한 환경에 처한 젊은이들에게 다가가고 경쟁 집단을 생산적인 토론에 참여시키고 갈등 해결의 수단으로 봉사 학습을 촉진시켜 나갔습니다. 이를 통해 더 나은 미래에 대한 약속으로 고무된 젊은이들의 힘에 대한 증거이자 다른 캠퍼스에서 모방하는 모델이 되고 있습니다.

케빈과 그의 동료들이 분명하게 해 주었듯이 리더는 다른 이들에게 어떻게 미래에 대한 장기적인 비전으로 인해 그들이 대우 받을 수 있는지와 그들의 구체적인 요구가 어떻게 만족될 수 있는지를 보여주어야 한다. 리더는 구성원들에 대해서 알고 그들에게서 듣고 그들에게 의미 있는 것이 무엇인지를 찾아내는 것을 통해 구성원들의 감정에 호소할 수 있고 공유하는 비전이 헌신을 위한 대의명분임을 밝힐 수 있다.

학생들은 그들에게 중요한 어떤 것의 일부가 되었을 때 매우 특별한 것에 대한 소속감을 향상시킨다. 상황이 힘들어질 때 특히 중요한 이러한 소속감은 헌신을 얻어내는 중요한 열쇠가 된다.

다른 사람들의 협조를 얻어내라

학생 리더는 어떤 것이 가능하다는 생각으로 시작을 한다. 힘든 시기를 헤어나게 하는 것도 이러한 믿음이다. 리더에게 있어 새로운 도전은 그러한 생각을 고무적이고 공유하는 비전, 즉, 공동의 선을 위한 이상적이고 특별한 미래의 모습으로 바꾸는 것이다.

방대한 양의 힘과 열기를 비축해 두는 것이 아직은 멀리 있는 꿈에 대한 헌신을 지속해 나가기 위해 필요하며 리더로서 여러분은 그러한 힘의 주요 근원이 될 수 있을 것이다. 리더는 의외의 성과를 거두기 위해서 모두에게 공동의 목적에 대한 식지 않는 믿음과 헌신이 있어야 함을 알고 있다.

모범적인 학생 리더들은 리더십이 독백이 아니라 대화라는 것도 알고 있다. 사람들의 삶과 희망, 그리고 꿈에 대한 대화는 사람들이 공유하는 목적의식을 향상시키기 위해 필요하다. 리더는 다른 학생들로 하여금 그들이 하고 있는 일이 자신들 보다 더 큰일이며 의욕과 동기 부여를 한 단계 더 끌어올리는 것임을 알 수 있도록 도움을 준다. 그것이 바로 우리가 리더는 다른 사람들의 협조를 구해야 한다고 말할 때 의미하는 바이다.

연보편집자 세리 리는 힘든 일임에도 불구하고 연보를 만드는 일을 왜 그렇게 즐겁게 했는지 직원들에게 설명할 때 다른 사람들의 협조를 얻었다.

우리는 남은 일생 동안 보물이 될 수 있는 무언가를 만들고 있었어요. 학기 동안에 일어나는 모든 추억거리를 보존하는 책임을 맡고 있었습시다. 연말에 연보를 만드시 나누어 줄 수 있도록 하는 것 또한 우리에게 달려 있었어요. 생각해 보세요. 한 해의 연보를 볼 때 마다 여러분의 모든 성실함이 여러분이 만들어낸 페이지 속에서 성과를 보이고 있다는 것을 볼 수 있게 되죠. 그리고 동문이 되었을 때, 되돌아보고 뭔가 아주 특별한 것을 책임지고 만들었다는 것을 자랑스러워하게 됩니다.

특히 어려운 시기에 학생들을 진심으로 끌어당기는 것은 그들이 하고 있는 일이 가족과 친구, 동료들 캠퍼스 그리고 사회의 미래에 변화를 가져오도록 할 수 있는 흥미진진한 가능성들이다. 그들이 하는 일이 중요하다는 것을 그들은 알고 싶어 한다.

**대부분의 사람들에게 있어 가장 큰 위험은 목표가 너무 높고 그래서 그것을 놓치는 것이 아니라
목표가 너무 낮고 그것을 이루는 것이다.**
-미켈란젤로

모범적인 학생 리더들은 또한 무엇이 그들의 그룹이나 조직, 그리고 그런 그룹이나 조직의 제품이나 서비스를 특별하게 만드는지에 대해 소통을 한다. 강력한 비전은 우리를 다른 사람과 구별시킨다. 우리가 자원봉사자들, 팀원들, 고객들, 기부자들, 후원자들을 끌어 들이고 유지시켜야 한다면 비전은 우리를 다른 사람과 차별화 시킬 수 있는 것이어야 한다. 그것이 정확히 데이비드 찬 타르 웨이와 그의 위원회가 했던 일이다.

데이비드가 설명했듯이, 그들은 더 훌륭한 학교 정신을 이끌어 내고 학교생활과 문화에 더 많은 다양성을 추가할 경쟁력과 협력을 불러일으키기 위해 다섯 가지 '하우스'의 새로운 체계를 알리기 시작했다.

우리는 계속해서 창의적인 태도로 전에는 결코 생각해 보지 못했을 혁명적인 생각들을 탐색하도록 스스로를 상기시켰습니다. 하우스들은 그들을 나타낼 수 있는 상징이 없었습니다. 그래서 하우스 셔츠와 하우스 문장이 신분의 공식적인 상징으로 사용 되고 받아들여질 수 있음을 강하게 느꼈습니다. 그리고 우리는 우리가 추구하는 활기찬 하우스 문화를 만들기 위해 스승의 날에서 오픈 하우스와 오리엔테이션에 이르기 까지 하우스의 모든 면을 거의 모든 학교 행사에 포함시키기 위해 노력했습니다. 또한 이것이 학생들의 안녕을 보살피고자 하는 우리의 비전과 연관이 되어 있기도 하고 더 나은 하우스의 협력과 통일을 얻고자 하는 우리의 열망을 보여주는 것이기도 했습니다.

여러분의 그룹이나 조직 내의 학생들이 어떻게 진실로 특색이 있고 무리 속에

서 두드러질 수 있는지 이해하게 될 때 그들은 훨씬 더 열의를 갖고 등록 하고 자신들의 힘을 투자하려고 한다. 독특함은 또한 큰 조직 내의 작은 그룹들이 공동의 비전 내에서 자신들만의 비전을 가질 수 있도록 해준다. 각각의 가장 뚜렷한 자질을 찾음으로써 차별을 둘 수 있다. 각자 더 큰 조직의 공동의 미래를 향해 그것이 작용을 할 때 각각 이상적이고 독특한 미래의 모습을 자랑스러워 할 수 있다.

인생에서 가장 힘든 일 중 하나는 말할 수 없는 말을 마음속에 간직하는 것이다.
-제임스 얼 존스

공유된 비전속에서 다른 사람들의 협조를 얻기 위해서 학생 리더가 할 수 있는 가장 효과적인 일 중에 하나는 그것을 '활성화'시키는 것이다. 그들은 그러한 비전을 그릴 수 있고 그렇게 함으로써 다른 사람들이 그것을 보고 듣고 맛보고 만져보고 느껴보게 한다. 그들의 비전에 생기를 불어 넣으면서 보이지 않는 것을 볼 수 있게 하기 위해 상징적인 언어와 긍정적인 의사소통 방법과 비언어적인 표현들을 사용한다. 그들은 예들 들고, 이야기를 하고, 일화를 얘기 하면서 그림을 보는 듯한 서술을 하고 인용이나 슬로건을 사용하는 등 은유와 연설의 다른 형태를 사용한다.

이 예술품의 장인에게서 보다 더 좋은 예를 찾을 수 있는 더 나은 장소는 없다. 그는 마틴 루터 킹 주니어 이다. 그의 '나에게 꿈이 있습니다'란 연설은 20세기 미국 최고의 대중 연설문이다.

1963년 8월 28일, 워싱턴 D.C의 링컨 기념관 계단 위에서 2십 5만 여명의 군중 앞에서 그는 세상을 향한 그의 꿈을 선포했다. 그가 연설을 하고 수 천 명이 박수를 치고 큰 소리로 외칠 때 한 나라는 감동했다.

이 글을 읽을 때 8월의 그 날 킹의 연설을 들으면서 그 군중들 속에 여러분이 있다고 상상해 보라. 킹이 어떻게 사람들을 감동시키고 있는지 더 잘 이해하면서 거기에 서 있다고 상상해 보라. 연설 내용뿐 만 아니라 단어와 구의 유명한 전달에 집중하라. 리듬과 억양 그리고 잠시 멈춘 부분에 대해서도 생각해 보라. 링컨 기념관 계단 위에 당신을 세우고 군중들이 이러한 말을 들을 때 어떻게 반

응을 하는 지 느껴보라.

친애하는 여러분께 오늘 이 말씀을 드리고 싶습니다. 우리는 지금 비록 역경에 시달리고 있지만 나에게는 꿈이 있습니다. 나의 꿈은 아메리칸드림에 깊이 뿌리내리고 있습니다.

나에게는 꿈이 있습니다. 언젠가 이 나라에서 모든 인간은 평등하게 창조되었다는 자명한 진실이 받아들여지고, 그 진정한 의미가 신념으로 실현되는 날이 오리라는 꿈입니다.

나에게는 꿈이 있습니다. 이글거리는 불의와 억압이 존재하는 미시시피 주가 자유와 정의의 오아시스가 되는 꿈입니다.

나에게는 꿈이 있습니다. 내 아이들이 피부색을 기준으로 사람을 평가하지 않고 인격을 기준으로 사람을 평가하는 나라에서 살게 되는 꿈이 있습니다.

지금 나에게는 꿈이 있습니다!

나에게는 꿈이 있습니다. 지금은 지독한 인종 차별주의자들과 주지사가 간섭이니 무효니 하는 말을 떠벌리고 있는 알라바마 주에서, 흑인 어린이들이 백인 어린이들과 형제자매 처럼 손을 마주 잡을 수 있는 날이 올 것이라는 꿈입니다.

지금 나에게는 꿈이 있습니다!

골짜기마다 돋우어지고 산마다, 작은 산마다 낮아지며 고르지 않은 곳이 평탄하게 되며 험한 곳이 평지가 될 것이요, 주님의 영광이 나타나고 모든 인류가 그것을 함께 보게 될 날이 있을 것이라는 꿈입니다.

이것이 우리 모두의 희망입니다. 저는 이런 희망을 가지고 남부로 돌아갈 것입니다.

이런 희망이 있다면 우리는 절망의 산을 토막 내어 희망의 이정표를 만들 수 있습니다. 이런 희망이 있다면 우리는 나라 안에서 들리는 시끄러운 불협화음을 아름다운 형제애의 교향곡으로 바꿀 수 있습니다.

이런 희망이 있다면, 언젠가는 자유를 얻을 수 있다는 확신이 있다면, 우리는 함께 행동하고 함께 기도하고 함께 투쟁하고 함께 감옥에 가고 함께 자유를 위해서 싸울 수 있습니다.

내 꿈이 실현되는 날이 반드시 올 것입니다. 주님의 모든 자녀들이 이 구절을 새로운 의미로 암송할 수 있게 될 날이 올 것입니다. "나의 조국은 아름다운 자유의 땅, 나는 조국을 노래 부르네. 나의 선조들이 문헌 땅, 메이플라워호를 타고 온 선조들의 자부심이 깃들어 있는 땅, 모든 산허리에서 자유의 노래가 울리게 하라!" 미국이 위대한 국가가 되려면 우리의 꿈은 반드시 실현되어야 합니다.

뉴햄프셔의 높은 산꼭대기에서 자유의 노래가 울리게 합시다.

뉴욕의 거대한 산에서 자유의 노래가 울리게 합시다.

펜실베이니아의 웅장한 앨러게이니 산맥에서 자유의 노래가 울리게 합시다.

콜로라도의 눈 덮인 로키 산맥에서 자유의 노래가 울리게 합시다.

캘리포니아의 구불구불한 산비탈에서 자유의 노래가 울리게 합시다.

조지아의 스톤 산에서 자유의 노래가 울리게 합시다.

테네시의 록아웃 산에서 자유의 노래가 울리게 합시다.

미시시피의 수많은 언덕과 둔덕들에서 자유의 노래가 울리게 합시다.

전국의 모든 산허리에서 자유의 노래가 울리게 합시다.

이렇게 된다면, 모든 주, 모든 시, 모든 마을에서 자유의 노래가 울린다면, 흑인과 백인, 유태교도와 기독교도, 신교도와 구교도를 가리지 않고 모든 주님의 자녀들이 손에 손을 잡고 오래 된 흑인 영가를 함께 부르게 될 그날을 앞당길 수 있을 것입니다.

"마침내 자유를 얻었네, 마침내 자유를 얻었네.' 전능하신 주님의 은혜로, 마침내 우리는 자유를 얻었네."

여러분은 킹이 보여준 것처럼 다른 사람들의 협조를 얻기 위해서 그들 자신의 이익과 열망이 비전과 어떻게 일치하는지 그들이 '보고' '느낄 수 있게' 도와야 한다. 여러분은 구성원들이 흥분되고 희망이 있는 미래를 실제로 경험하고 참여하는 것이 어떨지에 대해 본능적으로 경험할 수 있도록 미래에 대한 강력한 그림을 그려야 한다. 그것이 그들의 개인적인 힘을 실현시키기 위해 내면적으로 동기부여를 시키는 유일한 방법이다.

배를 만들고 싶다면 나무를 모으기 위해 사람들을 한데 모아서 그들에게 일과 업무를 할당하지 마라. 대신에 끝없는 바다의 광대함을 그들이 동경할 수 있게 하라. -앙투안 드 생텍쥐페리

"하지만 저는 킹과 달라요." 라고 말할지도 모르겠다. "저는 그가 한 것을 할 수 없을 거예요. 게다가, 그는 설교자이고 저는 그냥 평범한 사람이잖아요." 처음에 대부분의 사람들이 이와 같은 반응을 한다. 다섯 가지 모범적인 리더십 실천 항목 중에서 비전을 공유하라는 부분은 학생들이 그들 스스로가 거의 영감을 일으키지 못한다고 여길 때 많이들 가장 불편하게 느끼는 부분이다.

그렇기는 하지만 학생들은 미래에 대한 그들의 비전에 대해서 얘기를 할 때

거의 항상 감성적으로 표현하게 된다. 엘리사 리가 신입생이었을 때 아무도 미래가 있다는 생각을 하지 않았던 학교 테니스 팀의 주장이 된 후의 그녀의 경험에 대한 이야기를 들어보라.

일 학년 시절 테니스 코트에서 테니스를 치면서 리더십을 통해 나를 발견하게 되었습니다. 제가 리더의 책임을 맡은 첫 번째 사람이었을 지도 몰라요. 하지만 시즌이 끝난 무렵 팀의 모든 여자 선수들 또한 자신의 권리로써 리더가 되었습니다. 우리는 하나의 공유된 비전을 가지고 하나의 공통의 목표를 가짐으로써 오늘까지 기록 갱신을 보이는 목표를 달성할 수 있었어요.

그들이 당신을 믿고 있고 당신이 할 수 있다는 것을 말할 수 있는 사람을 얻는다는 것보다 더 좋은 기분은 없어요. 비전을 공유하는 것이 딱 그런 것 같아요. 당신과 나 둘 다 목표를 가지고 있고 우리가 함께 목표를 이룰 수 있다고 말하는 것과 같습니다. 그것은 나의 인생에 만나게 되는 어떠한 리더십 경험에서도 늘 받아들이게 되는 것입니다.

비전을 공유하기 위해 영감을 불러일으키는 과정이 다소 신비스럽고 초자연적이라는 생각은 사람들로 하여금 영감을 일으키는 뭔가 특별한 존재가 되어야 한다고 느끼도록 만들면서 사람들을 억제시킨다. 하지만 정말로 필요한 모든 것은 엘리사가 그녀의 테니스 팀과 그랬던 것처럼, 마틴 루터 킹이 링컨 기념관 단상에서 그랬던 것처럼 공통의 이상에 호소하는 것이고 헌신과 열정을 가지고 공유된 비전을 나누기 위한 기술을 발전시키는 것이다.

여러분이 다른 사람의 역량에 대해 열정적이고 진정한 믿음을 보여줄 때 학생들을 참여시켜 대의명분에 함께 하도록 끌어들이 수 있다. 즉, 사람들의 의지를 강하게 만들어 주고, 성취를 위한 수단을 제공하고 낙관적인 미래의 모습을 표현할 때 그렇게 된다. 구성원들은 어려운 문제와 방해물 앞에서도 열정이 식지 않는 학생 리더를 원한다. 오늘날과 같이 불확실한 시기에 구성원들은 다른 학생들이 자신들에 대해서 그리고 그들이 하는 일에 대해서 좋은 생각할 수 있도록 이끌며 할 수 있다는 태도를 가지고 있는 리더를 원한다.

가장 존경 받는 학생 리더는 긍정적인 태도와 의사소통 방식을 가지고 있으며 활기차고 적극적이며 생기가 넘친다. 어떤 사람들은 그것을 카리스마라고 부른

다. 그러나 우리는 카리스마가 있다고 여겨지는 사람들이 단순히 다른 사람들 보다 더 생기 발랄 하다는 것을 관찰 했다. 그들은 더 많이 웃고, 더 빠르게 말하고, 더 분명하게 발음을 하고, 머리와 몸을 좀 더 자주 움직일 뿐 아니라 인사하는 동안에 신체적인 접촉을 더 하는 것 같다. 그렇다면 카리스마라고 하는 것이 힘과 표현이라고 하면 더 잘 이해될 수 있을 것이다. 열정은 전염성이 있다는 오랜 진리는 학생 리더에게도 분명한 사실이다. 다른 사람들의 호기심을 기대한다면 여러분의 호기심을 보여주어야 한다.

감성은 표현을 이끌어 낸다. 즉, 언어적인 것이든 비언어적인 것이든 만약 여러분이 공유하는 열망을 현실로 이뤄내기 위해서 사람들을 동원하기에 필요한 강렬한 열정을 만들고 싶다면 여러분에게서 가능한 모든 수단을 사용해서 감성을 전달하는 것이 중요하다는 뜻이다. 감성은 또한 상황을 좀 더 기억할 수 있게 해준다. 그러므로 여러분의 메시지가 기억되기를 원한다면 여러분의 말과 행동에 더 많은 감성을 더해라.

음악소리가 들리지 않는 사람들의 눈에 댄서는 미친 것처럼 보인다. 중국 속담

여러분이 스스로 말하고 있는 것을 믿지 않는다면 이러한 제안들 중 그 어떤 것도 가치 있는 것이 될 수 없을 것이다. 공유된 비전속에서 다른 사람들의 협조를 얻어내기 위한 전제조건은 진정성이다. 미래의 비전에 대해 다른 사람들에게 말을 하기 전에 먼저 보아야 할 곳은 여러분의 마음이다.

검토와 실천

조직적인 삶에서 비전의 가장 중요한 역할은 인간의 힘에 집중하는 것이다. 일을 걱정 하고 있는 사람들이 앞에 무엇이 있는지 분명히 볼 수 있도록 하기 위해서, 학생 리더는 흥미진진하고 고귀한 미래의 비전을 전달해야 한다. 비전을 분명히 보여주는 길은 사람들이 가장 깊이 신경을 쓰는 열정에서 나온다. 리더는 사람들이 개인적으로 가고 싶어 하지 않는 곳으로 효과적이면서 진실하게 인도할 수

없다.

비록 자신만의 비전을 분명히 해야 하지만 여러분의 기대에 앞서 사람들이 기꺼이 따르려고 하는 것은 한 사람만의 비전이 아님을 명심해라. 만약 그 비전이 적잖은 사람들의 관심을 끌려면 관련된 사람들 모두에게 호소력이 있어야 한다. 오직 공유된 비전만이 시간이 지나면서 헌신을 지속 할 수 있도록 강하게 끄는 힘을 가지고 있다. 여러분이 세 명으로 구성된 위원회를 이끌든 작은 공동체의 봉사 프로젝트나 스포츠 팀 아니면 학생회 전체를 이끌든지 간에 공유된 비전은 안전을 세우며 일의 방향과 목적을 제공한다. 그 과정은 듣는 것에서 시작하고 또 끝이 난다. 모든 구성원들의 목소리를 듣는 것이다. 그들의 희망, 꿈, 열망에 대해 듣는 것이다.

학생 리더는 공통의 이상에 호소한다. 그들은 공유된 비전속에서 가장 의미 있는 것으로 사람들을 연결시킨다. 더 높은 동기 부여와 도덕성의 단계로 사람들을 끌어 올린다. 그리고 끊임없이 세상을 변화시킬 수 있다는 사실을 강화해 나간다. 모범적인 학생 리더들은 다른 학생들로 하여금 훌륭한 무언가의 일부가 되는 것에 자랑스러움을 느끼게 하면서 그들의 그룹에 특별하고 이례적인 것이 무엇인지 알린다. 또한 우수한 리더들은 중요한 것이 미래에 대한 자신의 개인적인 색다른 견해가 아니라는 것을 이해하고 있다. 가장 중요한 것은 모든 구성원들의 열망이다.

리더는 비전에 생기를 불어넣을 수 있어야 한다. 그렇게 생기를 불어넣어서 다른 사람들이 이상적이고 특별한 미래에서 살고 일하는 것이 어떤 것일지 경험할 수 있게 해야 한다. 그것이 크로스컨트리 선수권 대회 시즌일 수도 있고 혹은 허리케인으로부터의 생존자들이 이웃을 재건하는 것을 돕는 것일 수도 있다. 그들은 자신들의 추상적인 비전을 구체적으로 만들기 위해서 다양한 표현의 방식을 사용한다. 학생 리더는 비유, 상징, 생동하는 문장, 긍정적인 언어 그리고 개인적인 힘의 능숙한 사용을 통해 공동의 비전을 위한 열정과 흥미를 만들어낸다. 그러나 무엇보다도 여러분은 공유된 비전의 가치에 확신이 있어야 하고 다른 사람들과 진정한 믿음을 나누어야 한다. 여러분이 말하고 있는 것을 믿어야 한다. 진정성은 확신을 갖게 하는 진실한 테스트이고 그래서 구성원들이 비전이 진짜라고 느낄 때에야 기꺼이 따를 것이다.

여기에 비전을 공유하는 기술을 개발시키기 위한 몇 가지 단계가 있다.

I. 나의 과거는 나의 미래로의 서막

비전에 대한 많은 유의어가 있다. 그러나 주요한 개념은 미래에 대한 여러분의 견해를 표현하는 것이고 어떻게 상황이 오늘 보다 특별하고 이상적으로 더 나아질 수 있는가 하는 것이다. 미래로의 여정을 시작하기 위한 한 가지 방법은 여러분의 과거를 탐구하면서 인생의 선택의 순간들 속에서 주요한 패턴과 주제를 파악하는 것이다.

여러분에게 전환점이 되었던 과거의 4~5 가지 경험에 대한 목록을 만들라. 이는 여러분이 인생에서 취했던 방향에 진정으로 영향을 끼쳤던 경험들이다. 각각의 경험을 간단히 묘사해 보라.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

이제 여러분이 작성한 목록에 있는 경험들을 검토해 보라. 일정한 패턴이 보이는가? 그것들을 연결하는 한, 두 가지의 주제가 있는가? 패턴이나 주제를 말해 보라.

이제까지의 여러분의 삶에서 얻은 패턴과 주제는 여러분에게 무슨 의미가 있는가? 미래를 위한 여러분의 희망과 꿈에 대해서는 무엇을 알 수 있는가? 당신은 무엇을 통해 앞으로 나아갈 수 있겠는가?

II. 가능성을 상상하라

여러분이 최근에 참여한 하나의 프로젝트, 활동, 과제 혹은 사건을 확인하라.

그 프로젝트나 활동을 위한 개인적인 목표는 무엇인가? 다시 말해 여러분이 최종적으로 얻고자 하는 목표는 무엇인가?

이 최종 목표(비전)가 다른 사람들이 이루고자 하는 것과 관련해서 어떤 점이 중요한가? 어떤 것은 여러분의 것과 똑같을 수도 있다. 하지만 어떤 것은 다를 것이다. 어떤 조치가 공통점을 찾기 위해 취해 질 수 있고 그렇게 함으로써 사람들이 비전을 공유하고 여러분이 활동을 하지 않을 때조차도 그들이 비전을 위해 열심히 일하고 싶도록 만들 것인가?

이러한 프로젝트, 활동, 과제 또는 사건이 끝날 때, 여러분은 다른 사람들로 부터 이것에 대한 어떤 말을 하는 것을 듣고 싶은가? 이러한 말들이 여러분의 비전과 어떻게 일치하는가?

III. 당신의 비전에 생기를 불어 넣어라

여러분이 은유, 이야기, 생생한 문장, 삽화와 보기들을 이용한 강력한 언어로 생기를 넣을 때 비전에 생기를 불어 넣어 주는 것이 된다. 여러분의 비전을 노래라고 생각해 보라. 대부분의 노래는 사랑에 관한 것이다. 그렇지만 하나의 단어가 계속해서 되풀이 되는 노래를 팔기란 꽤 어려울 것이다. 모든 노래에는 주제에 대한 변화가 있고 기억된 변화는 그들의 주제를 (사랑조차도) 표현하는 독특한 방법을 가지고 있다. 여러분의 비전도 이와 같을 필요가 있다.

프로젝트, 프로그램, 과제 또는 활동이 끝났을 때 여러분 자신이나, 팀, 속한 단체의 모습을 그려보라. 허황된 꿈을 뛰어넘는 성공적인 모습이었을 것이다. 이런 경우에 여러분은 무엇을 알게 되는가? 다음 질문에 대답을 하면서 자세한 내용을 다채롭게 묘사해 보라.

- 사람들은 무엇을 하고 있나?
- 사람들이 무엇을 말하고 있나?
- 사람들의 기분은 어떤가?

가장 강력한 비전은 은유를 (여러분의 프로젝트와 다른 어떤 것 사이의 유사성을 제시하는 연설의 특징) 또는 추상적인 생각을 분명하고 의미 있는 이미지로 바꾸기 위해 시각적인 비유를 사용한다. 예를 들어, 프로젝트를 위한 은유로서

고충빌딩은 ‘하늘을 찌를 듯한’, ‘많은 협동된 팀워크와 튼튼한 기초가 필요하다’, ‘다양한 재능을 한 데 모으다’ 와 같이 많은 가능한 주제를 보여주고 강조하기 위해 사용된다.

여러분의 팀원들이 마음에 새기도록 고무시킬 수 있는 프로젝트를 위한 은유로 기능을 할 수 있는 구체적인 목표와 활동을 확인하기 위해 잠시 시간을 가져 보아라. 예를 들어, 여러분의 프로젝트가 마치 마라톤과 같다 라든지 에베레스트 산의 오르막, 혹은 독수리의 비행, 혁명, 또는 스케이트보드와 같다고 말할 수 있을 것이다. 이것을 직접 해 보아라. 브레인스토밍을 하기 위해 3분을 투자하고 할 수 있는 한 많은 은유의 목록을 기록하라.

내 프로젝트는 마치~ 같다.

작성한 목록에서 여러분과 여러분의 프로젝트에 가장 적합한 은유를 선택하라. 프로젝트가 여러분의 은유적인 표현과 어떻게 같은지 설명하라.

은유 이 프로젝트는 어떤가?

더 생각하기

- 긍정적으로 말하라. 해 볼까라고 하지 말고 할 것이다 라고 말하라. 만약이라고 하지 말고 언제라고 말하라. 물론, 이런 저런 일이 일어나지 않을 수도 있는 이유는 많다. 그리고 당연히 그것은 힘든 일이 될 것이다. 하지만 사람들은 여러분이 머뭇거리거나 애매한 태도를 보이면 중요하지 않는다.
- 함께 일하는 사람들에 대해 알아라. 미래의 여러분의 비전에 협조해 주길 원하는 모든 개인이나 단체들의 목록을 만들라. 오늘 이해관계가 있는 사람들 뿐만 아니라 여러분이 상상하고 있는 결과 속에서 내일의 이해관계로 이어질 수 있는 사람들에게 대해서도 생각을 해라. 그들의 열망과 희망과 꿈에 대해서 그들과 이야기를 하라.
- 반복될 것이라는 두려움을 갖지 마라. 부동산에서 그것은 위치, 위치, 위치이다. 리더에게 있어서 그것은 항상 소통, 소통, 소통이다. 여러분이 완성하고자 하는 것이 무엇이든지 간에 여러분은 기꺼이 그것에 대해 얘기를 해야 하고 왜 그것이 중요한지 끊임없이 말해야 한다. 그렇게 함으로써 또한 여러분만

의 헌신을 전달하게 된다.

- 학창 시절 동안 여러분의 연설 능력을 향상시켜라. 연설 수업을 들어라. 단순히 그것이 누군가를 소개하거나 공표하는 것일 지라도 가능할 때 마다 군중 앞에 자원하여 서서 연설을 해보라. 광고와 공연 예술을 공부하는 데 약간의 시간을 투자해라. 두 분야다 어떻게 추상적인 개념을 전달하고 인간의 감성에 호소하는지에 대한 창의적인 생각이 나오는 풍부한 원천이다.

5

과정에 도전하다

“이력서 쓰기, 전화, 면접과 지원 과정에 몇 시간을 보낸 후에 마침내 시애틀에 있는 대규모의 텔리 스타일의 음식점에 접대부로 고용이 되었어요.” 해나 펼먼은 그녀가 개인적으로 경험한 최고의 리더십에 대해서 다음과 같이 회상했다.

저는 드디어 일자리를 얻고 돈을 벌 수 있게 되었다는 안도감에 일 자체에 대해서는 그다지 걱정하지 않았어요. 저는 제 할 일만 열심히 했어요. 미소로 손님을 맞이하고, 자리로 안내하고, 그 밖의 매니저가 요구하는 소소한 일들을 처리했어요. 그 이상도 이하도 아니었어요. 그 때 저는 끝내주는 20대의 동료들과 수다를 떠는 일에 훨씬 더 흥미를 가지고 있었어요.

그곳은 규모가 크고 바쁜 식당이었고 그래서 해나는 관리진의 좌석배치와 교대를 따를 것을 지시 받았는데 각 웨이터마다 특정 순서로 부과된 특정수의 테이블이 할당되었다. “제가 아는 한, 그 체계는 잘 돌아가고 있었고 개선의 여지가 없어 보였어요.” 라고 그녀가 말했다.

그러던 어느 날 저녁, “엄청 바쁜 저녁시간이 되자 동료들과 어울리는 시간이 갑자기 문제가 생겼어요.” 해나가 말했다.

저는 부엌을 들락날락 하는 웨이터들을 유심히 살펴보았어요. 그리고 그들 중 일부가 꽤 스트레스를 받고 있다는 것을 눈치 챘어요. 일의 속도는 성급했고 땀방울이 그들의 이마에 맺히기 시작했어요. 저는 잡담을 하고 농담을 건네면서 그들의 마음을 편하게 해주기 위해 노력을 했습니다. 그렇지만 저는 그들이 그럴 기분이 아니라는 것을 알 수 있었어요. 동시에 저는 걱정이 없어 보이는 다른 웨이터들도 거의 지루해 하는 모습인 걸 보았어요. 저는 저의 도표를 내려다보고 내가 좌석 배치를 정확하게 따르고 있었다는 것을

재차 확인을 했어요. 제가 계획에 따라 모든 것을 하고 있었다면 왜 직원들이 스트레스를 받고 있고 더 중요한 것은 어째서 손님들이 저에게로 와서 20분 동안이나 테이블에 앉아 있어야 하는지 묻고 심지어 음료조차 받지 못했다고 말하는 것일까요? 그 순간에 저는 제가 모든 것을 정확하게 하고 있다는 사실에도 불구하고 이것이 효율적이지 않다는 것을 알게 되었어요.

해나는 문득 그 문제를 이해했다. 평등주의 체계여야 한다는 것이 문제였다. 그러나 그녀는 말했다. "간단히 말해서 너무 평등했어요." 그렇게 만들어져 있어서 직원들은 적당한 시간 간격을 두고 대충 같은 수의 테이블을 관리하고 있었다. 하지만 일부 직원들은 수년간의 경험이 있는 사람들이고 다른 일부는 식당에서 그들의 첫 근무를 하는 고등학교를 갓 나온 신입이었다.

"교대업무가 기본적으로 좋긴 하지만 저는 직원들이 그들의 능력여하에 따라 업무를 할당 받아야 할 필요가 있음을 알게 되었어요. 그들이 강하다면 한꺼번에 많은 테이블을 주고, 반대로 그들이 아직 배우는 중이라면 더 강해질 때까지 테이블을 적게 맡아야 할 것입니다.

저는 처음에 은근하게 변화를 시도했어요. 모두들 너 나 할 것 없이 바빠 보였고 저는 어떤 불평도 받지 않았어요. 좌석 배치 도표의 규칙에 부족한 점이 있긴 하지만 완전히 잘못된 것은 아니었습니다. 저의 작은 계획은 매니저가 알기 전까지 꽤 매끄럽게 흘러가고 있었어요.

그가 제 행동에 대해서 논의하기 위해 저를 그의 사무실로 불렀을 때 두려운 순간이 다가왔어요. 그는 정면으로 요지를 말하면서 제가 회사 정책을 거스르고 있다고 했어요. 저는 상사들의 권위를 약화시키기 위해서가 아니라 모든 직원들이 좀 더 쉽게 지낼 수 있도록 하고 싶었기 때문에 이러한 특별한 행동을 취하게 되었다고 설명을 했습니다. 그는 여전히 불편한 심기로 저를 쳐다보았어요. 그때 저는 직원들의 경험과 그들의 능력 사이에는 많은 차이가 있고 그들 중 일부는 손님들에게 너무 압도되어 있다는 것을 알아채게 된 식당에서의 처음 몇 주간의 과정에 대해서 말을 계속 이어갔어요. 몇 분 동안 이러한 대화가 오갔고 굉장히 절망스러워 지기 시작했습니다. 마침내 저는 가장 적극적인 노선을 선택해 그에게 상의를 하지 않은 것에 대해 사과를 드렸어요. 저는 여전히 회사의 정책에 반대한다고 썼지만 그는 식당이 바쁠 때 제가 몇 가지 예외적인 규칙을 만들 수 있

도록 동의해 주었습니다. 저는 또한 이러한 계획을 여름철에 일할 직원들에게 적용할 수 있도록 허락을 얻어내었습니다.

해나가 식당에서 한 일은 모범적인 모든 학생 리더들이 하는 일이다. 그들은 새로운 제품과 서비스 체계를 채택하기 위해 기꺼이 기존의 체계에 도전한다. “저는 어떤 상황에서도 누구든 규칙과 체계를 만들어 낼 수 있다는 것을 깨달았어요.” 해나는 그녀의 경험을 간략히 말했다. “그렇지만 모든 체계의 뒤에는 실제 사람들이 있어요. 그들은 서로 다른 장점과 단점을 가지고 있는 사람들이죠. 저는 단순히 동료들의 장점과 단점을 인정 하는 것으로 체계에 도전하고 몇 가지 긍정적인 변화를 만들 수 있는 영감을 얻었습니다.”

기회를 찾아라

개인적으로 경험하게 되는 최고의 리더십에는 언제나 일종의 도전이 수반된다. 그것들은 과거에서 철저히 벗어나는 것에 관한 것이고, 전에 해보지 않았던 것을 하는 것, 아직 발견하지 못한 장소를 찾는 것에 관한 것이다. 리더의 일은 변화이다. 그리고 모든 변화는 리더가 상황을 더 좋게 만드는 방법을 활발하게 찾기를 요구한다.

“처음에 우리 팀은 대세를 거스르고 전통적으로 그랬던 것보다 ‘친선 주간(Friendship Weeks)’을 훨씬 큰 행사로 만들 자신이 없었어요.” 아만다 자인은 어떻게 그녀와 위원회가 맥없는 연례행사를 이 특별한 주간 동안에 대학을 성공적으로 하나로 모으는 극적인 행사로 바꾸어 놓았는지 설명을 했다.

“계획의 초기 단계에서 직면한 많은 장애물들 때문에 믿을 수 있다고 증명된 방법을 그대로 따르면서 행사를 준비하자는 제안들이 있었습니다.” 그녀가 말했다. 느리지만 분명하게 보다 많은 균형을 수용하기 위한 새로운 프로그램을 밀고 나가면서 메인행사인 탠트 타임 피날레(Talent Time Finale)의 장소를 쉬는 시간에 학생들이 모이는 매점으로 옮겼다. 관심을 불러일으키기 위해 눈에 띄일 만한 홍보 활동을 준비했고 ‘그런 유형으로는 처음으로’ 전체 행사를 수행했다. 아만다는 말했다. “그 주의 행사는 큰 성공을 거둔 것으로 증명이 되었어요. 그리고... 우리는 미래를 위한 훨씬 크고 더 나은 친선 주간의 선례를 남겼습니다.”

변화를 위한 원동력이 외부적인 도전에서 나오든지 여러분 자신이나 소속된 단체에서 나오든지 간에 학생 리더는 새로운 일이 일어나도록 만든다. 즉, 주도권을 잡는다. 그리고 새로운 일이 일어나도록 친숙한 경험의 경계 밖에서부터 적극적으로 혁신적인 생각을 찾는다.

학생들은 개인적으로 경험한 최고의 리더십을 도전하는 것, 보람 있는 것, 흥미진진한 것으로 묘사한다. 단조로운 상황은 단지 고 난이도의 업적과 관련이 없다. 리더는 뭔가를 만들겠다는 열정과 투지와 열망으로 앞장서 나간다.

**직면한 모든 것이 변할 수는 없다.
그러나 직면할 때까지 아무것도 변하지 않는다. -제임스 볼드윈**

그들은 어려운 경험에 도전하는 과정에서 힘을 얻는다. “마음만 있으면 정말이지 무엇이든 할 수 있어요.” 윌한스 타사니는 대학의 학생 자치회에서의 경험으로부터 배우게 되었다고 한다. “학업과 자치회 활동에 균형을 맞추어야 했고 스쿼시 팀의 초창기 회원이었는데... 저는 순수한 투지로 모든 어려움을 극복하고 언뜻 보기에 불가능해 보이는 최종기한을 맞추는 것이 가능하다는 것을 깨달았어요.” 연구에 따르면 리더십은 불가분하게 혁신의 과정과 연결이 되어있다고 한다. 이는 현 상태를 바꾸는 것을 의미한다. 학생 리더는 단체를 발전시켜나가고 경쟁력을 유지하기 위해서 혁신자가 되어야 한다. 그들에게는 리더십이 가장 요구되는 극도로 불확실하고 긴급한 상황에서 무언가가 일어날 수 있도록 상황을 앞서서 주도하는 능력이 있어야 한다. 앞장서서 상황을 주도하는 사람은 자신의 일을 더 열심히 하는 경향이 있고 목적을 달성하기 위한 고집이 있다.

리건 베르크만은 좋은 예이다. 그녀는 2학년 때 다른 대학으로 전학을 가면서 국제 어린이 건강 변호 단체인 어린이의 생존을 위한 학생 운동(Student Campaign for Child Survival, SCCS)의 새로운 지부를 만들 약속을 했다. 그 단체는 어린이 생존 프로그램을 위해 미국 정부의 자금 지원을 늘림으로써 세계적으로 아이들의 건강을 향상시키기 위해 일하는 기관이다. 회원들은 국회의원을 만나고 국제 건강 문제에 대해 동료 학생들을 교육하고 사설과 편지를 쓰며 ‘국

제적-지역적(global-local)' 프로젝트를 다루는 일에 참여한다.

“제가 SCCS의 국가 회의와 워싱턴 DC에서 의원 면담일, 그리고 많은 대학 행사를 준비하는 것을 도운 경험들에도 불구하고 새로운 학교에서 저 스스로 지부를 시작하는 일엔 주눅이 들었어요.” 리건이 말했다.

저는 캠페인 참여에 관심이 있는 학생들을 찾아서 그들이 양질의 변호 일을 할 수 있도록 만들어야 했어요. 행정적인 차원에서 단체를 등록시키고 만날 장소를 찾고 이 메일 목록을 작성하고 그 외에 많은 파분한 업무를 해야 했어요. 이런 일들은 캠퍼스에서의 운동의 시작의 일부입니다.

리건은 지금의 남편인 당시 남자친구 브라이언 베르크만을 지부를 공동창설하기 위해 설득했다. 그때 그들은 새로운 단체의 등록 절차가 적어도 두 달이 걸린다는 것을 알게 되었다. 등록된 단체가 되지 않고는 방을 예약할 수도, 자금을 얻을 수도, 이 메일 목록을 만들 수도, 기숙사 명단에 그 단체에 대한 이 메일 공지나 캠퍼스에서 어떤 활동을 개최할 수도 없었다. 그들은 관심사를 알아내고 그 해의 우선순위를 정하기 위해서 캠퍼스 밖에서 단체 모임을 갖기로 결정했다.

“우리는 ‘매 시간마다 1,140명의 아이들이 죽어갑니다. 아래 적힌 모임 장소와 시간을 확인하시고 여러분이 도울 수 있는 방법을 찾으세요.’라고 적힌 게시물로 캠퍼스를 도배 하다시피 했어요.”라고 리건은 말했다.

전학을 온 터라 한 손에는 캠퍼스 지도를 들고 다른 한 손에는 전단지, 테이프, 스테이플러를 들었지요. 이틀 후에 브라이언과 저는 다과와 유인물을 가지고 모임 장소에 일찍 도착을 했어요. 우리는 누가 올지 확신을 못한 채 시계만 바라보며 앉아 있었어요. 한 명, 한 명, 학생들이 하나 둘 들어왔어요.

상당수의 학생들은 국제 건강 분야에서 일해 본 경험이 전혀 없었다. 그래서 단체 모임에서 리건이 말했다.”우리는 기본적인 사실을 요약하면서 시작 했습니다. 가장 긴급한 통계와 매해 아이들을 죽게 하는 중요한 질병과 세계적인 질병

의 부담을 다루는 데 있어서 미국 정부의 역할이 그것입니다. 우리는 정보가 계속 관리될 수 있도록 노력했고 새로운 학생들이 책임을 맡기에 어렵지 않은 직접 편지 쓰기 운동을 시작했습니다.”

리건이 가장 큰 어려움들 중 하나에 대해서 말했다. “사람들이 효과적인 지지자가 되기 위해 서뿐 만 아니라 정부 관료를 만나고 신문에 의견을 올리고 세계 아이들의 건강 문제에 대해서 캠퍼스에 있는 또래들에게 교육적인 방법으로 편안하게 말할 수 있으려면 상당한 양의 정보 습득이 필요하다는 것이다.” 그렇지만 모든 세계 보건에 대한 수업은 다양한 전제조건을 가진 사람들에게만 열려 있어서 신입생과 이학년생은 이 수업을 받을 수가 없었다.

리건과 브라이언은 곧 해결책을 생각해 냈다. 국제 보건 수업을 ‘학생 주도형 강좌’ 프로그램을 통해 직접 가르치는 방법이었다. 그 수업을 대학에서 제공할 수 없으면 이를 통해 학부생이나 대학원생들이 수업을 가르치기 위해 청원을 할 수 있다. 리건의 말에 따르면, 그들을 후원해줄 두 명의 인류학 교수를 찾아서 그들이 학점 인정을 받는 그 수업을 가르칠 수 있게 되면서 대학 수업 강좌가 되었을 때 실행에 옮겼다고 한다.

삼학년 가을 학기 동안에 리건과 브라이언은 ‘국제 어린이 건강과 생존’이라는 수업을 가르쳤다. 신입생에서 졸업생까지 첫 수업에 20명의 학생들이 참석했다. 그들은 어린이의 영양에서부터 질병에서의 가난의 역할에 이르기까지 매주 다른 주제에 대해 배웠다. 다양한 부서에서 온 교수님들이 초청강연을 하고 토론이 수월하게 진행되도록 도왔다.

지식으로 무장을 한 이 새로운 SCCS 회원들은 이 기관이 발전할 수 있도록 도왔고 그렇게 함으로써 의료대학의 후원 프로그램에 함께 하고 열악한 건강상태에 있는 학생들이 있는 지역 초등학교와 함께 일을 하는 등의 점점 더 큰 프로젝트의 업무를 맡을 수 있었다.

리건과 브라이언처럼 모범적인 학생 리더들은 스스로 앞장을 서고 다른 학생들의 참여를 북돋운다.

사람들이 하기 싫은 것을 극복하고 평안할 때나 불행할 때나 준비하고 기꺼이 숭선수범을 할 수 있는 분위기를 만들 몇 가지 방법이 있다. 한 가지는 외부의 사물을 인식하는 능력인 여러분의 지각을 연마해서 여러분의 기관도 그 능력을

개발시킬 수 있도록 돕는 것이다.

배가 들어오기를 기다리지도 말고 배가 들어오지 않는다고 화를 내거나 속았다고 생각하지도 마라. 사소한 감정들을 잘 다스려야 한다. -아이린 카슬라

혁신은 어느 곳에서든 올 수 있다. 그래서 여러분은 캠퍼스 안 밖에서 지평선 위에 뭔가 새로운 것이 있는지 보기 위해서 주위에서 일어나는 일을 적극적으로 살펴보고 귀 기울여야 한다. 이는 단체가 단일하거나 생각과 경험에 다양함이 거의 없을 때 특히 적용된다. 연구에서 보여준 바로는 학생 단체가 캠퍼스 내에 소속되었든지 캠퍼스 밖의 단체나 기관 그리고 다른 학교의 학생이든지 간에 그들 자신의 단체 외의 사람들과 상당한 양의 소통을 한 단체가 더 높은 성과를 보였다. 외부적인 소통이 활발하게 장려되지 않으면 사람들은 외부 사람들과 점차 교류를 덜 하게 되고 새로운 생각은 점차 끊기게 된다.

현재의 상태에 도전을 하는 사람들은 그들이 직면한 상황에 대해서 뭔가를 할 수 있다고 믿으며 그러지 못하는 사람들 보다 더욱 더 많이 행동을 한다. 그러므로 학생 리더는 한 번에 한걸음씩 업무를 숙달해 가려는 사람들에게 기회를 주어야 한다. 리건과 브라이언 버크만은 직접 편지쓰기 운동을 시작으로 SCCS 지부를 열었고 회원뿐 만 아니라 다른 사람들도 질문을 하고 문제를 논의할 수 있도록 하고 또 어린이 건강 후원을 위한 공동체로서 발전해나갈 수 있도록 포럼을 만들었다. 그들은 사람들이 일을 하기 위한 지식과 기술을 가지고 있을 때 자신감이 상승한다는 것을 이해하고 있었다. 필요한 상황일 때 행동할 수 있는 자신감을 갖도록 돕는다. 리건, 브라이언, 그리고 모범적인 모든 학생 리더들이 이해하고 있듯이 앞장을 서는 것은 궁극적으로 여러분이 어떤 일을 이룰 것이라고 믿는 태도와 행동에 관한 것이다.

처음에는 어지러움을 느낄 수도 있지만 위를 바라보는 것은 빛을 보게 한다. -루미

과정에 도전하는 것이 도전 그 자체만을 위한 일이 아니라는 것을 기억하는 것

은 중요하다. 단지 사람들이 정신을 바짝 차리도록 상황을 뒤흔들어 놓는 것에 관한 것이 아니다. 이것은 의미를 위한 도전이다. 여러분의 삶을 계획적으로 살아가는 것에 관한 것이다. 산악인 알린 불룸은 말했다. "여러분이 하고 있는 일이 의미 있다고 믿는 한 여러분은 두려움과 피로를 헤쳐 나가 다음 단계로 나아갈 수 있습니다."

사실상 우리 모두가 힘들고 두려운 시기를 거치면서, 심지어 아침에 일어나지조차 못하거나 또 다른 조치를 취하지 못할 것이라고 생각되는 시기를 겪으면서 가져야 할 것은 의미와 목적의식이다. "저는 일을 하면서 때때로 아버지의 방법에 도전을 걸곤 했어요." 월슨 차이는 어려움을 겪고 있는 작은 규모의 가족 양식업을 공동으로 경영 했을 때의 경험을 들려주었다. "우리는 의견이 맞지 않는 상황을 부정적인 것으로 보지 않았어요. 서로가 다 다른 인식을 가지고 있었기 때문에 우리는 타협을 하곤 했어요. 양식업을 시작하는 것 때문에 그 전보다 생활이 훨씬 더 힘들어지긴 했지만 그 일을 하면서 수반되는 생활과 책임은 오늘 의 저를 만들었어요."

‘과정에 도전하는 것’은 혁신에 관한 것이고 혁신은 일상의 일에 비해 더 듣고 더 소통하는 것을 필요로 한다는 것이 핵심이다. 그러므로 내부의 소통을 촉진하는 것이 단체 밖에서 나온 생각들에 문을 열어놓는 것만큼이나 중요하다. 변화로 인도하는 학생 리더는 더 많은 관계를 확립하고 더 많은 정보의 근원과 연결하고 좀 더 자주 밖으로 나가서 걸어 다녀야 한다.

스테파니 수는 학생회가 사회적 문제에 관심을 갖도록 하기 위해 일하는 8명으로 구성된 클럽 이사회의 일원이었다. "우리 클럽은 우리가 이미 알고 있었던 것 이외의 것을 생각해 내야 했어요."라고 스테파니가 말했다.

문제를 제시하는 사람들은 이사진들 자신들이었고 그들 중 일부는 그 주제에 대해 직접 개인적으로는 관계가 없었어요. 그들은 모든 사실과 모든 통계를 알고 있었지만 이러한 모임에서 필요한 개인적인 견지는 없었어요. 그랬기 때문에 주제가 청중을 감동시키지 못했습니다. 다시 말해 마치 그 문제에 대한 교과서를 읽는 것처럼 냉담하고 시큰둥한 반응을 보였지요.

우리가 사용하고 있던 이사 초청 강연은 효과가 없었습니다. 그래서 우리는 과정 자체

에 변화를 시도해야 했습니다. 저는 개념에 도전하는 것이 쉽지는 않을 것이라는 것을 알고 있었어요. 왜냐하면 그것은 우리의 선배가 했던 모든 것을 무시하는 것이 되고 예전 과정과는 완전히 다른 것을 한다는 것을 의미하기 때문입니다. 우리는 클럽을 운영하는 방법과 우리의 모임을 운영하는 방식을 완전히 재정비해야 했습니다.

이사회는 경쟁상대의 바다에서 학생회의 관심을 얻어내기 위한 유일한 방법은 제시된 문제에 개인적인 연관이 있는 연사를 공급해 주는 것이라는 결론을 내렸다. "우리는 스테로이드, 성폭행, 마약, 그 밖의 여러 문제들에 부딪혔던 친숙한 이야기를 해줄 수 있는 연사가 필요했어요."라고 스테파니가 말했다.

때때로 그들에게는 의지할 형제자매나 친구가 있었다. 어떤 때는 성병과 음주 운전과 같은 문제 상담을 위해 병원을 찾기도 했다. 그들은 한 교수가 거식증을 초래했던 십대의 경험과 거식증 환자로 있을 때의 경험을 들려주도록 설득했다. 최근에 대학을 졸업한 한 학생이 자살시도와 자해에서 회복했던 3,4학년시절에 얼마나 스트레스를 받았는지 들려주기 위해 방문했다. 한 부모는 아들의 자살에 대한 얘기를 하러 왔고 청중들에게 어떻게 자살 충동을 느끼는 사람을 알아낼 수 있는지 가르쳐주었다.

"이러한 연사들의 영향은 즉각적으로 나타났어요." 스테파니가 말했다.

우리는 이런 문제에 대해서 교과서와 텔레비전 또는 잡지를 통해 알게 되지만 대부분의 학생회 회원들은 연사들이 제공하는 그대로의 자세한 이야기와 순수한 친밀감에 노출되어본 적이 없었어요. 클럽 명단이 수 백 명으로 불어났어요. 사람들은 연사들이 하는 이야기에 사로잡혀 모임에 나왔어요. 그들 자신이 똑같은 어려운 시기를 겪고 있기 때문에 연사들이 겪은 몸부림을 이해할 수 있었던 거죠. 가령 약물 남용, 성적이나 재정적인 압박감, 가족이나 친구의 죽음, 부모의 이혼, 신체적, 정신적 건강 문제 등등. 어떤 사람들은 그들의 가족이나 친구가 이러한 문제로 고생을 하고 있기 때문에 어쩔 수 없이 참석하기도 했어요. 결과적으로 우리 클럽은 참석자가 몰리는 바람에 두 달에 한번 하는 모임을 평상시 쓰던 교실에서 노조사무실로 옮겨야 했습니다.

스테파니의 이사회는 객관적으로 단체를 살펴봄으로써 클럽이 인식되고 운영되는 방식에 새로운 활기를 가져왔다. 그들은 자신들의 시련과 어려운 경험들이

주제와 실제로 연관이 되어 있어 진실하게 연설을 해줄 수 있는 사람들을 찾아냈다.

열린 마음을 가져라, 그렇지만 당신의 뇌가 빠져나갈 만큼 넓게 열지는 마라.
-미상

그 과정에서 그들은 리더십의 중요한 진리를 보여주었다. 의외의 성과를 내기 위해 전념하는 리더는 누구에게든 어느 곳에서든 생각을 받아들여려는 열린 마음을 가지고 있다. 그들은 새로운 생각을 찾는 과정에서 기술, 정치, 경제, 통계, 예술, 종교, 사회의 상황을 끊임없이 조사하는 일에 능숙하다. 여러분 주위의 상황에 대해 많이 알게 되는 것은 생각과 혁신의 통로를 향해 문을 늘 열어놓음으로 해서 가능하다.

이것은 결국 여러분 자신을 더 넓은 생각에 노출시키고 소속된 단체 밖에서부터 오는 생각에 기꺼이 귀 기울이고 생각하고 받아들여지게 하면서 여러분의 눈과 귀를 새로운 생각에 열려 있도록 한다. 결국, 이것은 처음부터 대학교육의 주요 목적이다. 여러분이 반드시 모든 변화를 시작해야 할 책임을 져야 한다는 생각을 해야 한다는 것은 아니다. 혁신과 향상은 모든 사람의 책임이고 변화를 위한 원동력은 많은 원천에서 올 수 있다.

실험을 하고 위험을 감수하라

과정에 도전함에 있어서 성공은 현 상태를 바꾸고자 하는 새로운 생각에 대한 끊임없는 탐구 그 이상을 요구한다. 또한 혁신적인 생각을 가지고 위험을 감수하고 실험하려는 의지를 필요로 한다. 물론, 여러분이 실험을 할 때 모든 것이 의도한 대로 되지는 않는다. 실수는 물론 잘못된 시작도 있다. 그것도 혁신의 과정의 일부이다. 그러므로 중요한 것은 학생 리더가 이러한 경험으로부터 배운 것을 향상시켜 나가는 것이다. 리더는 안전을 강구하는 대신에 사람들이 미지의 세계로 발을 들여 놓을 수 있도록 장려해야 한다. 작지만 눈에 보이는 조치는 폭발적인 노력보다 빠르게 성과를 낼 수 있도록 해주고 초기부터 지지자를 얻을 수 있게 한다.

학생 리더는 사람들로 하여금 기존의 행동을 바꾸고 훌륭한 성과를 이루고 싶도록 만들기 위해서 큰 문제를 작고 할 만한 단계로 쪼개고 사람들이 '예'를 반복할 수 있게 해야 한다. 작은 성과들이 나타남으로 인해서 구성원들은 눈에 보이는 할 만한 행동을 시작으로 그들이 다룰 수 있는 범위 내에서 헌신하는 모습을 보인다.

작은 성과들이 학생들의 자신감을 세워주며 성공을 느끼고 싶은 강렬한 열망을 만든다. 그것은 이익을 보전하고 예전의 방법으로 돌아가기 어렵게 만드는 안정된 토대를 제공한다.

성공의 비결은 시작하는 것이다. -샬리 버거

학생 리더는 사람들이 새로운 생각을 배우고 떠올리도록 돕기 위해서 변화를 멈추지 않는 혁신과 꾸준한 실험을 장려한다. 리더는 훨씬 더 큰 무언가를 이루어내기 위한 많은 작은 것들을 시도함으로써 끊임없이 작은 성과들을 위한 많은 가능성들을 만들어 낸다. 그리고 그러한 모든 가능성들은 큰 결과에 더해질 수 있다.

그것이 정확히 아만다 잇리옹이 미국 대학 장학생 클럽(National Society of Collegiate Scholars)의 대학 지부의 부 대표로 있을 때 알게 된 것이다.

제가 이 단체의 리더 자리에 있을 그 당시에 이 단체는 확실한 평점을 가진 학생을 가입시키고 그들에게서 회비를 걷고 다음해에 더 많은 학생들을 가입시키는 것을 제외하고는 별로 하는 일이 없는 명예 클럽 중의 하나였어요. 동료리더들과 저는 쓰지 않고 남아 있는 회비가 꽤 많다는 것을 재빠르게 알아차렸습니다.

우리는 이 돈으로 우리 단체의 의무를 다하면서 할 수 있는 일이 뭐가 있을지 고민에 빠졌어요. 우리는 단체의 설립 취지에 맞게 실질적으로 학업과 봉사에 영향을 끼칠 수 있도록 실제로 이 자금을 사용할 방법을 찾아 머리를 짜내기 시작했어요.

우리는 예술분야에서 학교가 학생들의 작품을 전시할 기회를 그다지 많이 제공하지 않는다는 것과 우리도시에서 공동체 예술에 대한 자금지원이 부족하다는 것을 알게 되었어요. 우리는 지역의 저소득층 아이들에게 예술과 기업가 정신을 가르치는 비영리 기구에

혜택을 주기 위해 학생들이 만든 의상과 예술 작품을 전시하는 소위 ‘방향 전환’이라 불리는 행사를 개최하기로 했습니다. 그 계획 때문에 정말 흥분되어 있었지만 다른 사람들을 모아서 참여 하도록 하는 과정이 어려울 것이라는 것을 알고 있었어요. 왜냐하면 우리 단체가 평상시에 어떤 일도 하지 않았다가 갑자기 큰 행사를 계획하는 것이었기 때문입니다.

“우리에게는 대규모의 예술 행사를 계획하는 것이 여러모로 위험을 감수하는 일이었어요. 아무것도 하지 않는 우리 단체에 익숙해 있는 사람들에게서 많은 승인, 절차, 지원, 그리고 자원 봉사자들을 얻어야 하기 때문이죠.” 아만다가 말했다. 그래서 그녀의 단체는 업무를 많은 작은 조각들로 분류했다.

먼저 그들은 총체적인 ‘꿈’에 대해서 사람들이 듣고 그들의 개인적인 생각을 진행 과정에 기여할 수 있도록 포럼을 개최하기 시작했다. 그들은 문자 그대로 행사 동안의 강당의 모습을 상상하는 방법에 대한 자세한 그림을 그려나갔다. 있을 법한 모든 가능성과 행사를 진행하는 모습이 어떨지에 대한 그림도 포함시켰다. 그런 다음 그들은 도움이 필요할 지도 모르는 다른 단체나 개인의 관심사와 가치에 맞는 방법을 찾기 위해서 캠퍼스 전반의 사람들과 함께 일하기 시작했다. 조금씩 그들은 사람들에게서 ‘예’라는 대답을 반복해서 얻어냈다. 아만다의 말이다.

우리가 전시회 전과 중간 휴식시간 동안에 작은 미술관을 열고 학생들에게 대학의 프로그램을 광고할 공간을 제공하겠다는 아이디어를 포함시켰기 때문에 예술부서도 말 빠른 합류를 했어요. 다문화 단체들도 그들의 음악과 춤에 대한 재능을 보여주면서 동시에 지역 자선 단체를 도울 수 있어서 신나 했어요. 아주 많은 사람들에게서 나온 조언과 브레인스토밍으로 우리는 정말로 놀라운 비전을 만들어 낼 수 있었습니다.

이러한 초기의 작은 성과를 시작으로, 아만다가 말했다. “우리는 모두가 재미있게 매진 행사를 개최했어요. 예술은 그 행사를 통해 아주 가치적인 것이 되었고 지역 자선단체는 상당양의 자금 지원을 받았어요. 우리는 모든 생산비용으로 우리 단체가 모아둔 자금을 썼기 때문에 표 판매를 통해 모은 모든 돈은 비영리 단체에게로 갔어요.”

멀리 갈 위험을 감수하는 자만이 그들이 얼마나 멀리 갈 수 있는지 알게 된다.
-T.S. 엘리엇

실험을 하고 위험을 감수하는 것이 항상 아주 좋게만 일어나는 것은 아니다. 학생 리더는 경험을 통해서 배울 수 있기 때문에 실수나 실패가 그들의 성공에 중요하다고 말한다. 사람들은 그들이 전에는 해보지 않은 일들을 함으로써 배운다. 그리고 그 누구도 처음부터 어떤 일을 완벽하게 해내지 못한다. 혁신의 과정에 대한 연구는 성공이 미래의 성공을 낳게 하는 것은 아니라고 강조한다. 그것은 실패를 낳는다. 성공을 위한 인큐베이터는 실패이다.

학생 리더는 어떠한 혁신적인 노력에서도 아주 중요한 목적은 배움이라는 것을 잘 알고 있다. 사람들이 성공과 실패 둘 다에 대해서, 무엇이 옳은지 그른지에 대해서 편하게 말할 수 있을 때 비로소 배우게 된다. 리더는 불가피한 실수가 혁신이라는 이름하에 일어났을 때 누구를 탓하지 않는다. 대신에 다음과 같은 질문을 한다. "경험을 통해서 무엇을 배울 수 있습니까?"

학생 리더는 사람들이 서로 다른 방식으로 배운다는 것을 인정하는 학습 분위기를 만든다. 예를 들면, 시행착오를 겪으면서, 읽고 생각하면서, 느끼면서, 다른 사람에게 접근을 하면서 배운다. 그들은 배우기 위해서 약간의 비효율성과 실패를 참아내야 한다는 것을 안다. 그들은 능숙함과 배움 사이에 필요한 균형을 받아들인다.

혁신의 불가피한 실패는 스트레스를 야기 시킬 수 있다. 하지만 스트레스는 사람들에게 힘을 줄 수 있고 심지어 열정과 즐거움을 만들어낼 수도 있다. 중요한 것은 어떻게 사람들이 반응을 하는가이다.

더 세계 떨어질수록, 더 높이 튕겨져 나간다.
-중국 속담

스트레스를 긍정적으로 다루는 학생 리더는 심리적으로 강인하다. 어려운 경험에 의한 스트레스로 심신이 약화되는 대신에 변화를 도전으로 바라보고 그것으

로 인해 힘을 얻는다. 그들은 일어나고 있는 일에 대한 통제력과 영향력이 강하다. 즉, 스트레스를 받는 상황에서 무엇인가 가치 있는 것을 찾을 수 있을 거라 믿는 강한 의지, 그리고 도전하는 힘에 대한 강한 믿음을 가지고 있는 것이다. 강인한 태도를 가진 사람들은 변화, 혼란, 그리고 삶의 부담을 당연한 일로 받아들인다. 그들은 스트레스가 되는 일을 처리할 수 있거나 바람직한 상황으로 변화시킨다.

그의 대학 학생들을 위한 사회봉사 현장 실습을 준비 했던 덴 스티파를 보라. 그가 설명했듯이 매해 3주간의 겨울 방학 동안 학생들은 ‘전국적으로 어느 곳이든 도움이 필요한 사람들을 돕기 위해’ 자원봉사를 한다.

학생들은 지난 2년 동안 계속되는 허리케인 카트리나로 인해 입은 피해 복구 노력을 돕기 위해 멕시코 만 연안, 모바일, 알라바마, 루이지애나의 뉴올리언즈로 떠났어요. 예전엔 대학 교직원들이 몇몇 자원하는 학생들과 함께 이런 봉사활동을 계획하고 실행했어요. 그렇지만 올해는 완전히 달랐습니다.

대학의 직원들이 계획을 한 것이 아니라 저를 포함한 여섯 명의 학부생들이 직원들에게 조언을 받고 겨울 방학 여행을 계획 했어요. 이러한 큰 변화와 더불어 우리위원회는 대학의 적은 자금지원과 학생들에게 일 맡기기를 주저하는 직원들 그리고 대학의 요구와 학생들의 바람사이의 균형을 맞춰야 하는 등의 많은 어려움에 직면하게 되었어요.

많은 학생들이 새로운 곳에서의 사회 봉사경험을 원했기 때문에 멕시코 만 연안으로 돌아가고 싶어 하지 않았다. 그래서 그 팀은 그들의 노력을 반겨줄 수 있는 노스캐롤라이나의 한 단체를 찾았다. 훨씬 적은 대학의 자금지원과 더불어 설상가상으로 더 어려운 일은 팀이 후원자를 찾기 위해 지역 공동체를 도와야 했고 자금모금에 참여를 해야 했던 것이었다. 덴의 팀은 자금을 창의적으로 사용하는 방법과 일해보지 않았던 완전히 새로운 사람들과의 관계를 만드는 것 사이에서 과거에 했던 방식을 완전히 버렸다. "직원들은 당연히 망설였죠." 덴이 말했다.

가장 큰 반대에 부딪혔던 것 중의 하나는 새로운 지역을 선택해서 겨울 방학 동안 봉사

활동을 계속하는 것이었습니다. 그러나 우리가 이 일에 열정을 가지고 있다는 것을 과제를 수행하면서 직원들에게 보여줄 수 있었어요. 기획 위원회의 모든 학생들은 우리의 친구들과 얘기를 하고 결과를 직원들에게 보고했어요. 게다가, 우리는 아주 상세한 부분의 예산까지도 만들어내고 많은 회사들로부터 건적서를 받는데 솔선수범을 보였지요. 직원들이 우리의 예산과 조사 결과, 그리고 새로운 장소에 대한 연구를 보고 우리가 대의분에 얼마나 헌신적인지를 일단 알고 나자, 그들은 우리가 철저하고도 완벽하게 계획하고 준비하고 있다는 것을 인정 했어요. 우리는 방향 없이 움직이지 않았고 그들은 우리가 목표를 세우고 달성하는 것을 보았어요. 이것은 그들에게 우리의 능력에 대한 자신감을 보여준 것이 되었고 그래서 그들은 학생들에게서 가능한 최고의 기억할 만한 하나의 경험을 만들어내는 우리의 비전을 받아들였습니다.

텐과 그의 팀처럼 여러분은 통제력을 구축하고 그들의 능력범위 안에서 도전적인 업무를 하도록 함으로써 사람들이 스트레스가 되는 상황을 다룰 수 있도록 도울 수 있다. 여러분은 다른 학생들이 변화를 기회로 보도록 격려하면서 도움을 줄 수 있다. 사람들은 무엇이 그들을 강하게 만드는지, 무엇이 그들은 약하게 하는지에 대한 직관을 가지고 있다. 도전은 이러한 교훈들을 일상의 삶에 적용하는 것이다. 학생 리더는 규칙적으로 강인함을 만드는 환경을 만들어낼 책임이 있다.

검토와 실천

리더십은 변화와 혁신에 밀접하게 연관되어 있다. 학생들이 개인적으로 경험한 최고의 리더십에 대해서 묘사할 때, 그들이 기업가, 관리자, 사회 활동가, 교육자, 자원봉사자나 개인적인 공헌을 한 사람, 젊은이이거나 노인이거나 조직의 피라미드의 꼭대기에 있거나 중간 혹은 바닥에 있는 사람이거나 간에 그들은 변화의 어려움에 대해서 이야기를 한다. 우리가 리더들을 살펴볼 때, 그들이 크고 작은 변화에 연관되어 있음을 보게 된다. 리더가 역사를 변화시킬 필요는 없다. 그렇지만 ‘늘 같은 행동’을 변화시켜야 한다.

변화의 속도가 빨라지고 기회는 나노초로 오고 갈지도 모른다. 그러므로 학생 리더들은 사전 준비가 되어있어야 한다. 그들은 적극적으로 새로운 기회를 찾고 만든다. 항상 단체가 잘못된 경계심을 갖게 만드는 어떤 것도 세심히 살핀다. 즉,

그들은 끊임없이 새로운 계획을 받아들이고 만든다. 정의상, 리더는 뒤에서 따라잡기 위해 애쓰는 자가 아니라 변화의 앞에 서는 사람이다.

나의 성공의 비결은 욕심을 많이 가져보고 그것을 가능한 한 빨리 실천해 보는 것이었다.-폴 호간

변화를 위한 탐구는 모험과도 같다. 이것은 여러분의 의지와 능력을 테스트한다. 어렵지만 또한 고무적인 것이기도 하다. 변화는 잠재적인 재능을 꺼내게 한다. 자신을 만나게도 해준다. 여러분 자신에게서나 다른 사람들로부터 최고를 얻어내기 위해서 무슨 의미와 목적이 작용하는지 그리고 무엇이 본질적으로 자극이 되는지 이해해야 한다. 여러분이 공동의 포부를 위해 혼신의 노력을 기울일 때 외부에서부터 오는 보상으로 충분하지 않다.

혁신과 리더십은 거의 비슷하다. 리더는 혁명가이고 혁명가는 곧 리더이다. 리더는 정례적으로 해나가는 일 보다는 검증되지 않고 시도되지 않은 것에 훨씬 더 관심을 집중한다. 학생 리더는 ‘무엇이 새로운 것이지? 다음 단계가 무엇인지? 무엇이 더 나은 것이지?’를 항상 묻는다. 그리고 여러분이 성장하고 향상될 기회를 찾을 때 대부분 가장 혁신적인 아이디어는 여러분 자신의 것이 아니고 심지어 여러분 단체의 것도 아니다. 아이디어는 어디에나 있다. 그리고 최고의 리더는 돌파구가 되는 아이디어들이 숨어 있는 모든 주위를 살핀다. 모범적인 리더십은 단순한 통찰력만이 아니라 외부 관찰력을 요구한다. 그곳에 미래가 있다.

모든 리더의 주된 업무는 자발적인 통제와 조직적인 관례가 혁신적이고 창의적인 생각을 가로막는지를 확인하고 필요하면 제거하는 것이다. 혁신에는 항상 위험이 따른다. 그러므로 리더는 실패를 혁신적인 삶의 필요한 사실로 인정한다. 그들은 그것을 처벌하는 대신에 장려한다. 실수에 대한 변명을 하려고 애쓰는 대신 실수로부터 배운다. 또한 규칙을 추가하는 대신에 유연성을 장려한다.

학생 리더는 실험을 하는 사람들이다. 그들은 모든 문제에 새롭게 접근하며 실험을 한다. 창의적이면서 위험을 감수할 수 있는 해결책을 가지고 일상과 실험의 한계 밖으로 나가는 모험을 한다. 그들은 다른 학생들로 하여금 변화의 어려움을 받아들일 수 있게 하는 분위기를 만든다.

리더는 어떤 결말을 향해 가는 변화로 인해 종종 정신없이 바쁘게 돌아가는 사람의 행동을 안내하고 때론 통로가 되어 준다. 리더는 상황이 나빠지는 것처럼 보일 때 구성원들에게 허물어진 조각으로 만들어 낼 수 있는 흥미진진한 새로운 세계를 보여준다. 리더는 변화에 대한 불확실성과 혼돈에서 나와 지금의 어려움이 더 나은 미래에 도움이 될 거라는 자신들의 믿음을 보여주기 위해 일어난다. 이것은 헌신의 단계에서 사람들이 최선의 노력을 기울일 가치가 있는 고귀하고 의미 있는 미래를 만드는데 자신들이 헌신하고 있음을 믿어야 할 때 더욱 중요하다.

여러분은 심리적으로 강인한 태도를 키워 나가면서 혁신의 과정에서 잠재적인 혼란을 겪을 수도 있고 스트레스를 받을 수도 있고 그것을 모험으로 바꿀 수도 있다. 여러분은 작은 성과를 위한 기회를 만듦으로써 학생들이 새로운 모험을 시작할 수 있도록 만든다. 성공과 실패 둘 다에서 배우기 위한 한 단계 한 단계의 방법을 세워 나가면서 구성원들을 리더로 변화 시키는 분위기와 조건을 만든다.

여기에 과정에 도전을 시작하는 몇 가지 단계가 있다.

I. 제한하고 있다고 생각되는 것들을 확인하라

하나의 프로젝트나 과제를 시작하기 전에 조차 여러분이 할 수 있는 것에 한계가 있을 수 있다는 것을 아는 것은 특별한 것이 아니다. 일부 한계는 현실적이며 합리적인 것이고 어떤 것은 가상적이고 감정적인 것이다.

혼자 또는 다른 사람들과 함께 하면서 ‘...때문에 내가 또는 우리가 할 수 없다’는, 즉 프로젝트를 제한하는 설명에 대한 목록을 작성하라.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.

이제 목록을 훑어보고 다음을 따라 해보라. 더하기 표시를 사실인 진술 옆에

넣고 이것에 대해서 당신이 무엇을 할 수 있는지 찾아내라. 마이너스 표시를 사실이 아닌 것(또는 사실일 수 있지만 가능성이 적은 것)에 넣고 이것을 어떻게 다룰 수 있는지 생각해 보라. 여러분이 프로젝트를(어떤 프로젝트를 망라하고) 계획하고 수행하는 데 분명히 도전할 필요가 있는 가정들 옆에 표시를 하라.

II. 밖을 보라

최고의 학생 리더와 그들이 이끄는 단체는 그들이 필요한 모든 생각이나 정답을 얻을 것이라고 가정하지 않는다. 그들은 일을 다르게 하는 방법에 대한 창의적이고 혁신적인 생각의 근원이 그들의 경계 밖에 있을 가능성이 크다는 것을 안다.

평가를 하고 있는 사람들 가운데 어떤 사람이 멋있고, 놀랍고, 대담한 사람이라고 생각하는가? 그들의 생각을 창의적으로 만들어서 여러분 자신의 환경에 맞게 맞추기 위해서 여러분은 무엇을 할 수 있는가? 예상치 않은 아이디어를 발견하기 위해 여러분의 프로젝트나 과제의 범위 밖에서 찾을 수 있는 세 가지의 구체적인 목록을 작성하라.

- 1.
- 2.
- 3.

III. 소규모로 시작하라

여러분이 하고 싶어 못 견디는 것이나 시도해보고 싶은 것은 없는가? 그것을 해 보라! 그게 쉽지 않다고? 그렇다면 여러분이 행동을 못하도록 막고 있는 것이 무엇인지 생각하고 그 장애물을 제거하거나 (혹은 적어도 그 장애물을 피하는 데) 집중하라. 무엇이 여러분을 제지하는가? 여러분 자신과 단체의 평안한 공간 밖으로 움직이기 위해 필요한 자신감을 쌓기 위해서 무엇을 해야 하는가? 성공을 위해서는 누구의 도움이 필요한가? 그리고 그것을 어떻게 얻어낼 것인가? 앞으로 7일에 걸쳐 이러한 목표를 향해 적어도 한 발짝 다가갈 수 있는 노력을 하라.

여기에 여러분이 할 일과 어떻게 이 제안된 첫 번째 단계로 인해 여러분이 앞으로 나아갈 수 있는지 그리고 두 번째 단계로 나아갈 수 있는지 설명하라.

나는 -- 할 것이다.

더 생각하기

- 훌륭한 리더는 훌륭한 학습자이다. 물론, 여러분은 예전에 몰랐던 것을 배우기 위해 학교에 있다. 하지만 어떻게 이러한 인식을 여러분의 클럽이나 팀, 학교 기숙사나 일터에서 리더십을 제공하는 일에 적용할 수 있을까? 여러분이 현재 참여하고 있는 것을 가지고 돌아가서 그것의 기원을 찾아보라. 이러한 일이나, 목표, 활동, 정책은 처음에 어디에서부터 왔는가? 누가 이것을 생각해냈는가? 무슨 문제를 해결하기로 되어있었나? 어떤 기회를 이용하기로 되어 있었는가? 이러한 지식을 바탕으로 일은 어떻게 해결이 되는가? 그리고 여러분은 이러한 과정을 더 뺏어나가도록 하기 위해 무엇을 할 수 있는가?
- 여러분의 팀이나 프로젝트에 관여하는 사람들이 ‘예’라고 말할 수 있도록 편하게 해주어라. 사람들이 편하게 참여하고 의견을 말할 수 있도록 해라. 입구의 장벽을 낮추어서 효율과 성공을 지향하는 한 참여하지 않을 이유가 없도록 하라.
- 이런 묘사에 맞는 단체에서 여러분이 할 수 있는 모든 것을 적어라. ‘그것이 우리가 항상 우리 주변의 일을 해온 방식입니다.’ 이러한 것 하나하나를 위해 스스로에게 물어라. ‘최선을 다하는 이러한 실천이 얼마나 유용한가?’ 만약에 대답이 ‘절대적으로 필요하다’이면 계속하라. 그렇지 않으면 그것을 변화시킬 방법을 찾아라. 비슷한 방법으로 여러분의 토론에서 ‘그것이 작년에 우리가 했던 방법입니다’라는 구문을 제거하라.
- 여러분이 무언가를 할 수 있는지 없는지 알 수 있는 방법 중에 하나는 그것을 해보는 것이다. 그러므로 어려운 과제에 자원하라. 여러분 자신이 뺏어나갈 기회를 찾는 일에 늘 준비하고 새로운 것에서 배워라. 이러한 기회와 지지를 함께 일하는 다른 사람들에게 어떻게 적용할 수 있는지 생각하라.

6

다른 사람이 일할 수 있게 하라

"아마도 제 인생에서 가장 행복한 순간 중 하나였을 거예요." 제스프리트 상헤라는 작은 학교의 첫 신문을 위한 사진 편집자로 뽑혔을 때를 되돌아보면서 이렇게 말했다. 그는 자격을 갖춘 많은 다른 신문방송학과 학생들과도 경쟁이 붙었었다. "하지만 제가 사진 정리 담당자로 뽑혔습니다. 그리고 그것은 경쟁 상대가 없는 느낌을 갖게 했어요."

그의 처음의 회열이 사라지고 나서, 그는 조금씩 불편한 감정이 들기 시작했다고 한다.

문제를 구성하는 사진을 정리하고 찍는 일에는 힘든 일이 많았습니다. 옯친 데 덮친 격으로 학교에는 실제적으로 신문에 사용이 가능한 사진 장비가 없었어요. 제가 그 작업을 오로지 혼자서 할 수 있을 것이라는 끔찍한 실수를 했던 게 그때였어요.

제가 카메라를 가지고 있었기 때문에 오로지 저 혼자서 모든 사진을 찍어야 한다고 생각했어요. 저는 이렇게 일하는 방법에 익숙해 있었어요. 저는 주도권을 잡고 누구의 도움도 허용하지 않은 편이었어요. 그리고 그것이 이런 상황에서도 하고자 노력했던 방법이기도 하구요. 신문의 첫 기사가 성공적이길 원한다면 적어도 사진만큼은 제대로 된 것이기를 원한다면 사진을 제가 찍어야 한다고 생각했어요. 저는 이 일에 누구도 신뢰할 수 없었던 것 같습니다.

처음에는 일이 순조로웠다. 누군가가 사진 요청을 할 때 마다 제스프리트는 스케줄을 이리저리 만지작거리다가 가능한 한 빠르게 처리를 하곤 했다. 이야기가 느리게 진행되었기 때문에 일이 그다지 어렵지는 않았다. 그리고 아직까지는 사진에 대한 요구가 그다지 많지 않았다. "저는 사실 모든 것을 혼자서 처리 하고자 했던 결정이 오히려 즐거웠어요. 그 무엇도 방해할 수 없을 거란 느낌이었지

요.” 그가 말했다.

그렇지만 그때 장해물이 나타났다. 포토 에세이인 사진의 양면기사에 대한 요청이었다. “이것은 업무설명에 없었던 거예요.” 그가 말했다. “저는 다른 사람들이 저에게 찍으라고 한 사진은 제가 온전히 찍어야 한다고 생각했습니다. 저는 포토 에세이의 주제에 대한 많은 생각을 가지고 있었어요. 그러나 실제로 그것들 중 무엇도 잘 풀리는 것 같지 않았습시다. 가장 걱정이 되는 것은 시간적인 제약이었습니다.”

제가 어떻게 괜찮은 다수의 주제별 사진을 모으고 기사가 인쇄되기 전에 준비를 했냐구요? 저는 누군가에게 도움을 요청할까 생각도 해 보았지만 제가 뭔가를 알아낼 수 없다면 다른 누구도 알아낼 수 없을 것이라는 결론을 내렸습니다.

그는 너무 늦게 리더십에 대한 다음과 같은 격언을 알게 되었다. 여러분은 조직 내에서 다른 누구보다 더 특별하지 않다. “저는 사진을 찍거나 포토 에세이를 만들기 위한 혁신적인 방법을 생각함에 있어서 급우들보다 더 잘하지는 못했어요. 그러나 놀랍게도, 진작 그런 사실은 깨닫지 못했던 거예요.” 그래서 포토 에세이가 없는 채로 첫 번째 기사에 대한 편집을 마감했다.

저는 아주 면목이 없었어요. 이것은 순전히 저의 잘못이었고 저 자신을 탓할 수밖에 없었죠. 그때 저는 자존심을 버리고 다음 기사에는 도움을 요청하기로 결심했습니다. 다음 기사가 완전히 끝나져 지지 않은 채 인쇄되는 일이 없도록 했습니다.

저는 이야기가 까다롭거나 포토에세이에 도움이 필요할 때 마나 사진을 찍고 싶어 하고 또 찍을 줄 아는 사람들의 협조를 구해야겠다는 결정을 했어요. 그리고 저는 어디를 봐야 할지 알고 있었어요. 사진 편집자 자리에 후보가 된 동료들은 나만큼이나 자질이 있었고 그래서 그들의 도움에 의지할 수 있겠다고 판단했습니다. 우리는 모두가 함께 일할 필요가 있었고 최고 품질의 사진을 얻을 수 있다고 확신했습니다. 이러한 문제가 잘 풀리도록 할 수 있었던 것은 팀워크였습니다.

이 단체는 수십 개의 훌륭한 생각들을 쏟아놓았다. 그런 다음에 그들은 신문방송학과 전체에게 그들이 선호하는 것이 어떤 것인지 물어보기로 결정했다 제스

프리트는 회상했다. "비록 작성자들이 사진과 거의 관련이 없다 하더라도, 저는 그 어느 때 보다는 모두의 의견이 중요했다는 것을 느꼈어요." 마음을 끄는 발상은 학교의 많은 다른 사회적 네트워크를 묘사하는 포토 에세이였다. 사진을 담당 한 팀이 일을 시작했고 포토에세이는 큰 성공을 거두었다. "학생들은 친한 친구들이 찍은 사진을 보고 또 그것이 신문에 실리는 것을 보고 열광했어요."

그 후에 각각의 이슈 또한 '환상적인'이었다고 그는 말했다. 그가 얻은 교훈의 결과는 팀워크, 신뢰, 자율권을 통해 배운 것이었다. 협력해서 해야 할 일이 무엇인지를 알아내고 다른 사람들이 할 수 있도록 하는 것이 "마치 꿈처럼 이루어졌습니다."

사진 편집 일을 해 본 경험은 리더십에 대한 저의 관점을 상당히 바꾸어놓았습니다. 이전에 같이 일하던 사람들을 제압했던 많은 경우를 생각하면 부끄럽습니다. 저는 다른 누구보다도 제가 훨씬 더 일을 할 수 있다고 항상 생각했고 그들에게 어떤 도움조차 구하지 않았습다. 그러나 이제 저는 그것이 항상 틀렸다는 것을 알게 되었고 제가 도움을 구하거나 구성원들에게 자율권을 준다면 모두들 더 나은 일을 해내고 훨씬 많은 성과를 거둔다는 것을 깨달았어요. 단 한 사람만으로는 진실로 헌신하는 사람들이 해낼 수 있는 것만큼 실제로 절대 해낼 수 없습니다.

제스프리트는 혼자서는 할 수 없다는 교훈을 (힘들게) 배웠다. 여러분은 다른 사람들이 행동할 수 있게 해야 한다. 연구에서 보면, 우리는 적극적인 참여와 많은 사람들의 지지가 없이 훌륭한 성과가 일어나는 단 하나의 예도 찾아내지 못했다. 다른 사람들이 일할 수 있도록 하는 것은 학교신문, 캠퍼스 모금운동, 승리하는 스포츠 시즌, 성공적인 기숙사 행사, 사랑의 집짓기 활동 등 그 노력이 무엇이든 간에 훌륭한 일을 해내기 위해서 필수적인 것이다.

*만약 내가 다른 이들 보다 더 멀리 보고 있다면,
그것은 내가 거인의 어깨 위에 서있기 때문이다.*

-아이작 뉴턴

협동심을 조성하라

어떤 단체를 막론하고 학생 리더는 오늘날의 다양한 24 곱하기 7 곱하기 365의 세상이 훨씬 더 많은 협동과 신뢰를 요구하고 있다고 말한다. 5장에서 대학의 새로운 사회봉사활동을 준비했던 덴 스티파를 떠올려 보라. 그의 팀의 전략의 일부가 협동심을 발전시키는 것, 그의 말대로라면, ‘다른 사람들에게 자율권을 주는 것에 열정을 갖는 것’ 이었다.

우리는 서로의 장점을 토대로 팀의 접근 방법을 만들어냈습니다. 우리 여섯은 특정한 사람이 특정한 자리에 왜 적합하다고 생각하는지에 대해 생산적인 토론을 했습니다. 비록 모두가 자기만의 책임분야가 있었지만 우리는 하나의 팀으로 일을 하고 있었고 서로에게 도움을 구하는 것을 두려워하지 않았어요. 예를 들어, 대외활동 담당자가 사회활동에 대한 아이디어를 위해 어떻게 지역 대학들과 접촉을 해야 할지 확신이 없었을 때가 있었어요. 그때 위원회 회원 중 한 명이 자신이 반드시 해야 할 책임이 아니었음에도 불구하고 대학 방문활동을 돕겠다고 나섰지요. 포괄적이고 개방적인 환경을 구축해 놓을 것이 모든 사람이 질문도 하고 일도 함께 할 수 있도록 했어요.

덴을 비롯해 모범적인 학생 리더들이 알고 있듯이 여러분은 의외의 일을 해내기 위해서 협동심을 조성하는 환경을 만들어야 한다. 이를 통해 단체 내에서 신뢰와 강한 유대를 쌓고 서로 의지할 수 있다는 것을 사람들에게 알릴 수 있다. 신뢰는 조직 안 밖의 인간관계에 있어서의 중심적인 문제이고 일을 훌륭하게 해내기 위해서 필수적이다. 다른 사람을 믿지 않는 학생 리더는 제스프리트가 사진 편집을 하던 초창기에 그랬던 것처럼 결국 모든 일을 자기 스스로 한다. 아니면 그들이 너무 가까워서 일을 감독해서 지나치게 통제를 하게 된다. 어느 쪽도 결과적으로 사람들의 신뢰를 얻지 못한다.

제스프리트가 신문에 실을 포토에세이를 만드는 과정에서 다른 사진사들이 그를 도울 수 있도록 협조를 구하기로 결정을 했을 때조차도 그는 뜻밖의 장애에 부딪혔다. “아무도 실제로 적당한 사진기를 가지고 있지 않았어요.” 그가 말했다. “제가 할 수 있는 유일한 일은 그들이 필요할 때 저의 소중한 사진기를 빌려주는 것이었어요. 제가 그런 희생을 해야 했어요. 일단 사진기 문제가 처리되자 새

로운 사진사와 저는 함께 일했습니다. 그리고 포토에세이를 위해 창의적인 생각을 하기 시작했어요. ” 그들은 중요한 작업을 계속해 나갔다.

의심 많은 환경을 만드는 사람들은 지시적이고 힘을 엄격히 통제한다. 그래서 그들과 함께 일하는 사람들은 정보를 주지 않고 왜곡할 가능성이 있다. ”리더가 다른 사람들이 할지도 모르는 제안들에 마음을 열어두지 않으면 더 이상 사람들을 이끌지 못합니다. 리더가 사람들은 통제하는 것이 되므로 변화를 위한 가능성들로부터 스스로를 차단하는 것입니다.” 그래서 헤더 매켄지는 학교 졸업반 한 명 한 명에 대해 칭찬거리를 적어 보는 연간 프로젝트를 진행할 때 그녀가 보여 주었던 리더십을 돌이켜 보면서 알게 되었다. “제가 만약 이 프로젝트를 진행하면서 소규모의 팀의 노력을 3학년 모든 학생들이 참여하는 큰 팀의 노력으로 바꾸지 못했다면 그 결과는 긍정적인 것이 될 수 없었을 것입니다.”

우리는 4-5개의 그룹으로 나누고 학생들을 알파벳 순서대로 나누었어요. 저는 팀의 다른 회원들이 제가 의논 사항을 아무렇게나 관리하고 있다고 생각하길 원치 않았어요. 그래서 다른 그룹을 '감독'하지 않았습니니다. 저는 단순히 다른 사람들이 하듯이 각 그룹에 참여했어요. 저는 팀의 다른 회원들이 중요하게 느껴지길 원했어요. 저는 자신들이 강하고 자발적으로 더 행동할 수 있다고 느꼈으면 했고 제가 그들과 그들의 생각을 신뢰하고 있다는 것을 그들이 알기를 원했습니다.

헤더는 주로 이 프로젝트에 대한 훌륭한 성공을 팀원들이 보여준 신뢰의 공으로 여긴다.

다른 사람과 협력하고, 냉소가 아닌 신뢰를, 이기심이 아닌 관대함을 선택하는 작지만 용감한 행동은 뇌를 큰 즐거움으로 빛나게 한다.

-나탈리 안기에르

연구에 따르면, 사람들은 더 신뢰를 받고 있다고 생각할수록 더 혁신적이게 된다고 한다. 신뢰는 그들의 클럽, 팀, 직장동료, 그 밖의 단체에 대해 사람들이 만족하고 있는지 여부를 보여주는 중요한 요소이다. 리더를 신뢰하는 것은 열린 마

음, 참여, 개인적인 만족, 우수성을 위해 헌신하는 태도를 갖게 한다. 그리고 신되는 신뢰를 부른다.

그들이 신뢰하기 때문에 모범적인 학생 리더는 대안이 되는 관점을 고려하고 다른 사람들의 전문지식과 영향력을 활용하며 그들의 결정에 영향을 끼칠 수 있게 한다. 서맨사 모로와 그녀의 친한 친구는 지역 초등학교에서 환경 클럽을 시작하기 위해 대략 70여명의 학생들로 구성된 그룹의 대표가 되어달라는 요청을 받고는 수업 계획을 작성하고 활동을 계획하고 클럽을 완전히 그들 스스로 준비하기 시작했다.

"그 해 초에 모든 것을 하기 위해 계속해서 일하고 노력하는 사람은 저랑 저의 파트너였어요." 서맨사가 우리에게 말했다. "그것은 비참한 현실이었어요. 저와 친구들만의 힘으로 프로젝트에 필요한 양의 업무를 하기란 불가능했습니다." 그래서 그들은 적절한 업무와 책임을 충분히 잘 제시한 그 프로젝트에 할당된 다른 학생들에 대해 알아가기 시작했다. 어떤 일이 각자에게 가장 잘 맞는지 알아내는 과정에서, 그녀는 말했다. "우리는 그들이 일을 해낼 수 있다고 믿을 수 있는 최고의 자신감을 개발시켰어요."

다른 역할을 통해 그룹의 멤버들을 시험해보고 실제로 그들을 신뢰하고 나서 스트레스와 작업량이 줄어들기 시작했어요. 결국에 우리 그룹이 역동적으로 일할 수 있다는 사실을 발견했고 우리는 실제적이고 기능적인 방법으로 책임을 나눌 수가 있었습니다. 최종 결과는 아이들이 사랑하는 재미있고 교육적인 클럽이었고 저의 부모님과 저는 우리의 노력에 대해 전국적으로 시행되는 젊은이 환경 수상(Youth Environmental Award)의 상을 받았습니다.

여러분이 신뢰를 보여줄 수 있는 몇 가지 구체적인 방법으로는 다른 사람의 이야기를 듣고 그들에게서 배우고 정보와 자원을 공유하는 것이 있다. 다른 사람이 해야 하는 말을 듣고 그들의 견해를 이해하는 것은 그들과 그들의 생각에 대한 존경을 보여준다. 그리고 사람들은 자신들의 이야기를 듣는 사람들의 이야기를 신경 써서 듣는다. 여러분은 다른 사람들과 상의를 하고 그들과 정보를 공유함으로써 사람들이 자신들에게 영향을 끼치는 결정을 하는데 참여하고 있다는

느낌을 확실히 받을 수 있게 한다.

말하는 사람이 씨를 뿌리고 듣는 사람이 거둔다. -터키 격언

여러분은 다른 사람들에게서 신뢰를 요구하기 전에 그들에 대한 여러분의 신뢰를 보여주어야 한다. 여러분이 의미를 두고 있는 것이 무엇인지, 가치 있다고 여기는 게 무엇인지, 무엇을 원하고 또 바라고 있는지 뿐 아니라 여러분이 무엇을 기꺼이 하고자 하는지 또 무엇을 꺼리고 있는지를 드러내 보이는 위험을 감수한다는 것을 의미한다.

조나스 폴리우고니스가 개인적으로 경험한 최고의 리더십을 되돌아보았을 때 그가 얻은 주요한 열쇠는 내어 놓는 것과 사람들을 신뢰 하는 것을 배우는 것이었다. 그는 캵 스카우트의 8살에서 10살, 11살 신입생들로 이루어진 쿠거 패트roller의 리더가 되었던 경험을 회상했다. 그는 그 단체를 ‘거친 사람들의 무리’였다고 표현했다. “쉽게 산만해지고 선배들의 얘기를 들으려고도 하지 않았죠. 때때로 저는 실망하고 리더로서의 능력을 의심 하면서 집으로 돌아오곤 했어요. 어떤 때는 포기하고 싶기도 했습니다.”

그 단체가 보이스카우트 지방대회(Camporee)를 준비하고 있을 때 전환점이 찾아왔다. 그 대회는 대도시에서 온 스카우트들이 함께 모여서 그들의 기술을 보여주고 일련의 도전과제들을 놓고 경쟁을 해서 표창을 하는 것으로 전 지역에 걸쳐서 치러지는 행사이다.

저는 스카우트 팀과 일을 계속해 나가면서 제가 점점 더 일을 맡기고 있다는 것을 알게 되었고 제가 했던 것처럼 그들도 점점 믿음직스러워 지고 있다는 것을 알았어요. 저는 어린 스카우트들이 함께 일을 하고 개인적으로나 하나의 팀으로 기술을 연습하도록 함으로써 그들의 능력을 발전시킬 수 있는 기회를 만들어 주었습니다.

보이스카우트 지방대회에서 더 쿠거스(The Cougars)는 최고의 순찰 부문에서 우승을 했다. 이번 도전과제에서 그들의 점수가 우수했다는 것이 판명이 난 것이다. “그렇지만 실제로 심사위원들을 설득한 것은, 모든 경쟁에서 보여준 우리의

단결과 스카우트 정신이었습니다.” 조나스는 말했다.

더 쿠거스의 성공 이면에 있는 마법은 의사결정의 위임과 신뢰에 놓여있습니다. 순찰 멤버들이 진행 과정에서 주인의식을 가졌다는 사실이 우리로 하여금 기발한 결과를 만들어 낼 수 있게 한 것이었습니다. 그들은 팀으로서 그들이 할 일을 이루었기 때문에 성공했습니다.

저는 순찰 팀이 스카우트 정신을 실천하도록 격려했고 각 멤버가 그가 그들에게 가져다 준 기술을 깨닫도록 도왔으며 각자가 최선을 다할 수 있도록 격려하고 그룹이 하나가 되어 기능을 할 수 있도록 그 과정을 바꾸어 놓았습니다. 비록 단 한 사람도 순찰에서 두드러지지 않았지만 더 쿠거스는 분명히 다른 순찰 팀에 비해 두드러졌습니다.

조나스 와 더 쿠거스가 알게 되었듯이 협동과 협력에 있어서 가장 중요한 요소 중의 하나는 독립심이다. 이러한 조건에서는 각각의 팀원은 다른 모두가 성공하지 않으면 그들 또한 성공할 수 없다거나 또는 적어도 그들의 노력을 하나로 합치지 않으면 성공할 수 없다는 것을 알고 있다. 상호의존 없이는 사실상 긍정적인 팀워크를 위한 조건을 만드는 것은 불가능하다.

나의 운명이 당신의 운명과 연결되어 있지 않다고 말하는 것은 마치 '보트의 당신 쪽 끝이 가라앉고 있다고' 말하는 것과 같다. -휴 다운즈

누구든지 혼자서는 일을 할 수 없다. 학생들은 긍정적인 경험을 함께 하기 위해서 하나 된 목표와 역할을 가지고 있어야 한다. 공동의 목적에 집중 하는 것은 사람들이 협동해서 노력 할 수 있도록 묶어준다. 각 사람의 업무는 기여를 해야 한다. 즉, 업무는 결과를 위해 각 사람이 특별한 뭔가에 기여할 수 있도록 만들어져야 한다.

브라이언 리스가 대학 4학년 이었을 때 핵심 공학 기술 수업에서 교수님이 그들을 그룹으로 나누고 각 그룹이 학기 말까지 그들의 과목 성적의 거의 30 퍼센트가 될 만한 최종 프로젝트를 제출하라고 했다.

“요구사항이 애매했어요.” 브라이언이 설명했다. “그리고 모든 일이 외부의 도

움 없이 그룹의 구성원들에 의해서만 완성이 되어야 했습니다. 저는 비록 프로젝트의 기술적인 범위를 완전하게 이해를 하지는 못했지만 앞으로 나가서 몇 가지 제안을 하기로 결심했어요.”

“제가 처음으로 리더십에 대한 생각을 했을 때, 행동을 통해 시간이 지나면서 존경을 받는 진정으로 역동적인 사람을 상상했어요.” 하지만 이런 상황에서 교수는 그룹의 리더를 정하지 않았고 학생들은 규칙적으로 매일매일의 스케줄을 맞추기에 시간이 부족했으며 리더가 나올 여지도 없었다. “그 그룹은 누군가 리더할 사람을 기다리고 있었어요.” 브라이언이 말했다. “그래서 제가 도전에 응하기로 마음먹었죠.”

브라이언이 알게 된 도전은 그룹의 상호작용을 자극하면서 프로젝트를 각 회원의 개인적인 장점을 바탕으로 나누는 방법을 찾는 것이었다. “저는 학교 도서관에서 그룹모임을 갖기로 했고 곧 다른 팀의 회원들이 광범위한 지식을 소유하고 있다는 것을 알게 되었어요.” 브라이언은 프로젝트를 해결하는 최고의 방법을 자신이 논평기사와 발표를 담당하는 동안에 다른 팀의 회원들이 공식과 스프레드시트를 개발하기 위해 그들의 수학적 능력을 사용하도록 하는 것으로 보았다.

그는 그의 경험을 설명했다. “저는 어디서부터 시작해야 할지 확신이 없었어요. 그럼에도 시작을 했어요. 첫모임을 준비하고 다른 그룹의 회원들을 행동하게 함으로써 그들이 중요하게 여겨진다고 느낄 수 있도록 했고 이것은 그들이 참여하도록 했습니다. 이것은 일이 계속 진행 될 수 있도록 하기에 충분했고 결국 학기 말까지 그룹을 이끌게 되었어요.”

개인적 또는 경쟁적인 성과에 보상을 하는 문화에서 자란 사람들은 사람들이 그들 개인적인 노력에 대해서만 보상을 받는다면 더 잘 할 것이라는 인식을 가지고 있다. 그러나 브라이언과 그의 동료 공학도들이 배웠듯이 협동은 보다 더 큰 보너스로 제공한다. 왜냐하면 사람들은 프로젝트나 업무가 조성이 되고 그들의 공조의 노력이 보상을 받게 된다면 더욱 더 협동을 하기 때문이다. 브라이언이 그 경험에 대해 다음과 같은 얘기를 들려주었다. “다른 사람들을 일할 수 있게 하는 것은 하나의 강력한 개념이고 리더는 그들이 최고의 발상을 가진 가장 영리한 사람이 아닐 수도 있다는 것을 깨달아야만 합니다. 함께 일하는 것에 대

한 중요성을 인식하는 것은 새롭고 더 나은 생각을 이끌어내는 그룹의 상호작용을 만드는 긍정적인 작업 환경을 조성하게 합니다.”

**좋은 선수를 얻는 것은 쉽다.
그러나 그들이 함께 경기하도록 하는 것은 어렵다. -케이시 스텐젤**

학생 리더는 긍정적이고 직접적인 상호작용이 협동을 이끌어내기 위해 중요하다는 것을 알고 있다. 직접 사람들을 규칙적으로 모이게 하는 것 보다 신뢰를 구축하고 팀워크를 향상시키는 것이 더 효과적인 방법이다.

“저는 모든 사람들에게서 꾸준히 흘러나오는 아이디어를 이용하지 못하고 기여를 한 사람만 쉽게 믿는 어리석은 상태에 있었는지도 몰라요.” 칸탈리나 구엔은 4명으로 구성된 학교 신문의 편집자로 일했을 때의 이야기를 들려주었다. “동료애를 조성하기 위해서 우리가 해야 했던 일은 모두가 함께 있는 것이었습니다.” 그녀가 덧붙였다.

저를 비롯해 나머지 세 명의 편집자에게 신문을 만드는 작업은 강박관념이 되어버렸어요. 그 당시 우리가 신이 나 있었기 때문에 나머지 직원들도 신이 났다는 것을 알았어요. 결과적으로 그들은 우리가 점점 일에 열정적이 되어가고 있는 것 등을 보았어요. 우리가 할 일과 개선시킬 일들을 더 많이 찾으려 하면 찾을수록 우리 모두는 점점 더 빠르게 벽을 튕겨져 나오는 고무공과도 같은 모습이었습니다. 공짜 피자나 번덕스런 복사기처럼 늘 상 집중을 방해하는 것들에 이따금씩 굴복을 하면서도 함께 일할 수 있었기 때문에 일이 순조롭게 풀렸습니다.

하지만 문제나 위기가 있었을 때 우리 넷은 그것을 해결할 때까지 몇 시간을 씨름하며 그 자리에서 문제를 줄여 나갔습니다. 그런데도 우리는 결코 혼자가 아니었습니다. 우리와 함께 하기를 원하는 다른 직원들이 일이 마무리 될 때까지 컴퓨터 앞에 앉아서 말했어요. “점심때까지 있을 것이고 오늘 밤 늦게 다시 오겠습니다.” 비좁은 신문사 사무실에서 우리 모두가 함께 일했다는 사실은 참 아름다운 일이었습니다.

그렇지만 여러분이 함께 일하는 사람들 옆에 직접 앉아있을 수 없을 때 프로젝트를 진행하는 건 어떨까? 학교신문 편집자이자 『새로운 나의 인생: (아주)짧

은 사장이 실리콘 벨리에서 알게 된 것(My Start-Up Life: What a (Very) Young CEO Learned on His Journey Through Silicon Valley)』의 저자인 벤 카스노차가 전하는 얘기에 귀 기울여 보라. 자신이 화가 나 있다고 생각을 한 공동 편집자가 그에게 전화를 한 적이 있었다.

우리는 학교 신문의 결정사항들에 대해 하루 종일 메일을 주고받고 있었어요. 저는 이 메일을 주고받는 것을 효과적인 방법으로 생각하고 있었고 그녀는 이 앵그리 벤이 일이 진행되는 상황에 대해 불쾌감과 실망감을 표현하는 것으로 보고 있었습시다. 다시 말해 저의 정확하지 않고 무관심한 어조 때문에 상대방과 저는 완전히 다른 페이지를 보고 있었고 다시 정상궤도에 올려놓기 위해서 다시 수차례 전화하고 만남을 가져야만 했습니다.

“아 이 메일,” 벤은 나중에 이렇게 회상을 했다. “일부 전문가들은 적어도 보낸 메일의 50퍼센트의 어조를 상대가 잘못 이해한다고 말합니다. 그러니 사실상의 의사소통의 효율성에 신경 쓰는 사람이 저 뿐만이 아닙니다.”

이것은 점점 더 많은 학생들이 직면하게 되는 어려움이다. “우리 세대의 학생들은 무지하게 바쁘고 모든 것을 섭렵하고 있어요.” 벤이 말했다. “우리는 과도한 업무량을 가진 기대이상의 성취자라고 데이비드 브룩스가 언급한 말을 사용하기 위해 엘리트 대학생(Organization Kid)에 대한 고정관념을 포함합니다.”

다음날 중요한 수학 시험이 있다는 것을 생각하면서도 축구 경기에서 드라마 리허설까지 끊임없이 일하면서 클럽 모임을 준비해보십시오. 빠르면 고등학교나 대학교 때, 학생들은 고도의 긴장이 요구되는 높은 부담을 느끼는 상황에서 리더가 되려고 노력 합니다.

우리는 복잡한 생활을 관리하기 위해 자연스럽게 과학기술에 의지합니다. 좀 더 구체적으로 말해서 우리의 다양한 노력에 관련된 사람들과 의사소통을 하기 위해 과학기술을 사용합니다. 인스턴트 메시징, 이메일, 전화, 문자, 페이스북을 비롯해 아직 발명되지 않은 형태들이 그것입니다.

여러분이 동료와 여러분을 따르는 사람들과 물리적으로 같이 있지 않는 상황에서 어떻게 이런 기술들을 사용하면 그들을 행동할 수 있도록 만들 것인가?

"이 질문은 이 메일과 그 외의 다른 구체적인 매체에서 폭넓게 쓰이고 있고 리더십의 '의사소통' 부분을 고심해 보면 더 깊이 생각할 필요가 있습니다," 라고 벤은 말한다.

최소한 항상 많은 프로젝트에 연관이 되어있어서 꼭 예 하듯이 그 일들을 처리하려고 노력하는 젊은 학생들이 정확하게 글을 쓰는 법을 배우는 것은 가장 중요한 기술인 것 같습니다. 그러나 현명한 리더의 궁극적인 모습은 우리가 자라온 멋지고 새로운 기술을 통해 의사소통을 언제 하는지 아는 것이고 우리의 부모님들이 사용했던 느리지만 감성적으로 풍부한 수단에 언제 의지하는지를 아는 것입니다.

그리고 언제 더 새로운 기술을 사용해야 하는지, 언제 오래되었지만 '감성적으로 풍부한' 노선으로 가야 하는지를 여러분은 어떻게 결정하는가? 벤의 조언이다.

우선 저는 소통을 하고 있는 상대에 대해서 생각을 합니다. 만약에 상대방이 기술적인 것을 선호하는 사람이라면 저는 좀 더 빠르게 이 메일을 사용할 것입니다. 두 번째로 가까이 있는 문제를 생각합니다. 물류, 날짜, 숫자 등을 포함하는 사소한 문제들은 이 메일이나 웹 도구들을 이용하면 가장 잘 처리 할 수 있습니다. 반면에 성과에 대한 검토에는 '감성적으로 풍부한' 매체가 더 적합합니다. 기술은 분명히 최우선적으로 효율성을 제공합니다. 어조 역시 매우 중요합니다. 이 메일에 미소 짓는 모습의 이모티콘이 과도하게 사용될 수는 있겠지만 어조를 부드럽게 하기에 효과적일 수 있습니다. 저는 직접 또는 전화통화로 사람들이 너무나 쉽게 비난하는 듯한 어조에 빠진다는 것을 알고 있습니다. 사람들은 비난 받는 것을 싫어합니다.

벤의 경험에서 보여주듯이 그리고 칸탈리나의 신문사 직원들이 입증을 했듯이 계속 이어지는 상호작용은 서로에 대한 긍정적인 감정을 향상시키고 더 협력할 수 있게 하는 것 같다. 여러분은 사람들이 모일 수 있는 기회를 제공할 필요가 있다. 왜냐하면 긍정적인 면대면 상호작용은 목표의 달성 여부에 강한 영향을 끼치기 때문이다. "리더십은 하나의 장소가 아니라 과정이다," 라며 칸탈리나는 우리를 상기시켜 주었다. "모두가 매달 자랑스럽게 배부하는 신문을 준비하기 위한

'과정'속에서 함께 일을 한 것이었습니다."

조직 내에서, 실제적인 힘과 에너지는 관계를 통해 만들어진다. 관계의 양식과 관계를 형성하는 역량은 업무, 기능, 역할 그리고 직위보다 더 중요하다. -마거릿 휘틀리

한가 지 더 깊고 넘어갈 것은 비록 많은 인간관계가 졸업 후이나 심지어 현재 임기가 끝난 후에 지속되지는 않지만 중요한 모든 관계는 마치 평생 동안 지속될 것처럼 다루어져야 하고 마치 여러분과 주위사람들의 미래의 성공에 중요한 부분처럼 여겨져야 한다. 인간의 연결망은 일이 일어날 수 있게 하며 최고의 리더들은 그런 일들이 벌어지는 와중에 나타났다. 학생 리더는 인간관계의 그물을 만들고 키워가는 과정에 시간과 노력을 들일 필요가 있다.

다른 사람들을 강하게 만들라

다른 사람들을 행동할 수 있게 하는 일의 일부로서 학생리더는 또래들에게 자신감을 심어주고 자신들의 능력을 인식할 수 있도록 도와줄 필요가 있다. 모범적 리더들은 다른 사람들을 강하게 만든다. 그들은 구성원들의 능력과 그러한 능력에 대한 자신감을 강화 시키고 구성원들의 생각을 듣고 그것에 따라 행동함으로써, 그리고 그들은 구성원들을 중요한 결정에 참여시키고 공헌을 인정하고 믿어줌으로써 주인의식을 갖게 하며 그룹의 성공에 대한 책임을 갖게 만든다.

사람들이 적극적으로 참여하면서 그들 자신의 삶을 지배하고 있다고 느낄 수 있는 분위기를 만드는 것은 다른 사람들을 강하게 만드는 과정에서 가장 중요하다. 사람들에게는 그들이 믿고 있는 것이 확실히 이루어지리라는 토대 위에서 결정을 할 수 있는 자유가 주어져야 한다. 그들은 업무를 수행하거나 과제를 완성하는 그들의 능력을 개발할 수 있으면서 동시에 자신감을 쌓아갈 수 있는 환경에서 일해야 한다. 사람들은 자신의 성과에 대해 주인의식을 느낄 뿐만 아니라 결과에 대해서도 개인적으로 책임을 질 수 있어야 한다.

데이비드 찬 타르 웨이는 대학에서의 '하우스 시스템'을 새로이 시작 할 때의 경험을 돌이켜 보았다. "누군가가 바라는 행동을 또 다른 누군가에게 가르치고 지시하려고 하는 유혹이 항상 있었습니다. 반면에 그들을 돕고 그들에게 그렇게

할 수 있는 여지를 주면서 다른 사람들은 행동하도록 고무시키고 그들 자신도 행동하도록 하기에는 어려움이 있었습니다.” 그가 설명했다.

그것이 제가 꽤 강하게 받았던 느낌입니다. 결국, 다양성과 활성화를 이루는 것을 목표로 하는 지시적이고 상하적인 체계로 본질적으로 모순처럼 보일 수도 있습니다. 저는 각 하우스 조장이 진정으로 그들 자신만의 방법으로 훌륭한 리더가 될 수 있기를 바랐습니다. 그렇게 함으로써 우리의 최종적인 비전을 달성하는 것이었지요. 조장들에게는 하우스의 대표들과 멤버들을 이끌어갈 전적인 권한이 주어졌습니다. 그 모든 자유에도 저는 그들을 지지하고 필요한 자원을 찾는 것을 돕고 아마도 잊혀 지거나 소홀히 될지도 모르는 작은 세부사항들을 돌봄으로써 다른 사람들이 행동할 수 있도록 하는 것이 필요하다고 생각합니다.

그러나 본질적으로, 저는 또 다른 이가 행동하도록 하는 가장 진실하고 효과적인 방법은 제가 이전 조장이었을 때 노력했던 것처럼 현재의 조장들을 멘토링 함으로써 다른 사람들이 경험을 나누는 것을 통해 배우고 그것을 실행할 수도 있고 회피할 수도 있다는 기대 하에 누군가의 경험을 공유할 수 있게 하는 것이라고 생각합니다.

학생 리더는 힘의 역설을 받아들인다. 즉, 그들은 그들의 힘을 나눌 때 가장 강해진다. “4학년 과정의 칭찬목록 쓰기를 신뢰와 자신감을 바탕으로 쌓은 보다는 팀의 노력으로 바꾸는 데에는 약간의 위험이 따랐습니다.” 헤더 매킨즈가 말했다. “그러나 감수할 만한 가치가 있는 것이었습니다... 제가 힘을 나눠 주고 다른 사람들이 행동할 수 있도록 허용 했을 때 성공적인 결과를 확신할 수 있었습니다.”

나는 사람들을 따라야만 한다. 나는 그들의 리더가 아닌가? -벤저민 디스레일리

서로 나누게 되는 힘은 어떤 그룹에서도 더 높은 성과와 더 훌륭한 실행의 결과를 가져온다. 힘을 나누어 주는 학생 리더는 다른 사람들의 능력에 대한 깊은 신뢰와 존경을 보여준다. 그렇게 될 때 그들은 자신들의 책임을 이행하는데 더욱 헌신하게 된다. 즉, 그들은 그룹 내에서 그들만의 역할, 업무, 기능을 가지게 된

다.

‘힘을 실어 주기’란 실제로 사람들이 이미 가지고 있는 힘과 능력을 사용할 수 있게 자유를 주는 것이고 공동의 목적을 달성하기 위한 기능적인 면에서 자기 자신의 역량을 발휘할 수 있는 기회를 확장하는 것이다. 어린이의 생존을 위한 학생 운동의 새로운 지부를 만들기 시작했던 리건틀 기억해보라. “우리가 확장해 나갈 때, 저는 대부분의 시간을 다른 사람들이 리더십 기술을 개발하고 보다 큰 프로젝트를 맡을 수 있도록 돕는데 보냈습니다. 많은 경우 저는 이끌어가는 최고의 방법이 다른 사람들을 고무시켜 그들이 세계의 건강을 위한 운동에 유능한 리더가 되도록 돕는 것이라는 사실을 알게 되었습니다.”라고 그녀가 말했다. 리건처럼 모범적인 학생 리더들도 알고 있듯이, 또 다른 사람의 자결권과 자신감, 그리고 개인적인 효과를 증대시키는 어떤 리더십 실천은 그 사람을 더욱 강하게 만들어 성공의 가능성을 상당히 높이게 된다.

자결권은 여러 가지 방법으로 강화될 수 있다. 그 가운데 한 가지 방법은 사람들에게 더 많은 선택과 자율을 주는 것이다. 학생들은 그들이 선택할 수 있을 때에야 무엇을 이끌어 가면서 변화를 이루어낼 수 있다.

더 높은 단계의 성과를 이루어내고 더 훌륭한 계획을 수립하기 위해서, 여러분은 학생들이 독립적인 판단을 행사하고 스스로 결정을 할 수 있게 하는 방법을 찾을 필요가 있다. 그러면서 커지는 재량권은 그들의 재능, 훈련, 경험을 사용하고 확장할 수 있는 능력을 향상시킨다.

재량권을 선택하고 행사하는 힘은 책임을 지고자 하는 의지에 달려있다. 사람들이 선택할 수 있는 자유가 더 많을수록 그들은 더 많은 개인적인 책임을 받아들여야 한다. 사람들은 다른 사람들이 그들 자신들의 몫을 할 것이라고 생각할 때 자신들이 할 부분에 대해 더욱 자신감을 가지게 되는 것 또한 사실이다. 모든 사람들이 자신의 일에 대해 책임을 지고 있고 그 일을 하기 위한 자신감을 가지고 있다고 더 많은 사람들이 생각할수록 그들은 더 신뢰하고 더 협력할 것이다.

학생들이 개인적인 책임을 지지 않거나 그들 자신의 행동에 대한 책임을 지려고 하지 않는다면 다른 학생들도 그들과 함께 일하고 싶어 하지 않을 것이며, 대개는 협조하려고도 하지 않을 것이다. 개인적인 책임감은 함께 노력할 때 매우 중요하다. 모든 구성원들이 그룹이 효과적으로 기능을 할 수 있도록 하기 위해

각자의 몫을 해야만 한다. 사람들은 동료가 자신에게 의지하고 있다고 생각할 때 개인적인 책임감이 커진다. 학생 리더의 역할 중 하나가 각 멤버가 전체의 일에 대한 주인의식을 가질 수 있는 조건을 만드는 것이다.

선택, 재량권 그리고 책임감은 사람들의 힘에 대한 의식을 불러일으키고 그들의 생활을 통제한다. 다른 사람들의 자결권을 강하게 하는 것만큼이나 자신의 자결권을 강화시키는 것도 필요하지만 그것만으로는 충분하지 않다. 일을 잘 하기 위한 지식, 기술, 정보, 그리고 자원이 없이는, 또한 그것이 요구하는 선택을 능숙하게 이행할 능력이 없이는 사람들은 압도되고 불구가 된 것 같은 기분을 갖는다.

**자신감이란 보트를 타고 모비딕의 뒤편을 쫓아가면서
타르타르소스를 가지고 가는 것이다. -지그 지글러**

사람들은 능력이나 자신감이 있다고 느끼지 못할 때 그들의 지식을 사용하기를 꺼린다. 부분적으로는 그들이 그 중요한 업무를 어떻게 수행해야 하는지 모르기 때문이고 부분적으로는 실수를 하는 것에 대한 처벌이 두려워서이다. 여기에 모범적 학생 리더들이 개입해서 뛰어나게 잘 한 부분이 있다.

아르헨티나에서 폴로 팀을 우승으로 이끌었던 산티아고 에레라를 생각해 보라. 산티아고는 그룹에서 최우수 선수는 아니었다. 그렇지만 그는 팀을 이끌어갈 능력이 있다는 평을 받았다. 이는 그가 콜롬비아 보고타 외지의 폴로경기용 조랑말을 키우는 농장에서 지내면서 여덟 살부터 시작한 선수로서의 경험 때문이었다.

저의 자신감은, 이것은 위험성이 높은 스포츠에서는 중요한 요소이기도 한데요, 팀원들을 증가했어요. 변화를 이뤄 내는 것은 여러분이 하는 모든 일과 팀원들과 나누는 작은 대화들을 대하는 여러분의 태도입니다. 선수들 중 한 명이 실수를 할 때 그 실수를 알려주되 자신을 탓하거나 자신감을 잃도록 하지는 말아야 합니다. 이는 팀에 대한 억울함만 키울 수 있습니다.

저는 상황이 어떻든지 간에, 심지어 선수들이 실수를 했을 때도 그들을 격려해 주기 위해 노력을 하곤 했습니다. 한 선수가 우울해 있으면 팀 전체가 우울합니다. 우리는 서

로에게 기대어 있고 하나의 팀으로 함께 그것을 뚫고 나가야 합니다.

다른 사람들이 강해지는 것을 돕기 위해서 학생 리더는 구성원들이 기술과 경험을 쌓아갈 수 있는 일을 준비할 줄도 안다. 여러분은 구성원들과 함께 정보와 자원을 공유하면서 구성원들이 가능한 한 많은 정보에 접근할 수 있도록 한다. 그렇게 함으로써 구성원들은 자신들의 기술과 능력을 연마하고 개발시킬 수 있다. 여러분은 구성원들의 재능을 문제 해결과 중요한 목표에 기여하는 중심에 두고 해야 할 일이 무엇인지 알게 함으로써 그러한 재능을 좋게 사용할 수 있는 중요한 기회를 제공한다.

공학 수업에서 브라이언 리스의 그룹에게 주어진 과제를 떠올려 보라. 그 일을 맡기 전에 그는 그 프로젝트의 기술적인 면에 대해서 실제로 이해하지 못했고 어떻게 시작을 해야 할지도 몰랐다고 한다. 도서관에서 첫 번째 모임을 소집함으로써 그는 모든 팀을 그 프로젝트에 참여시킬 수 있는 효과적인 방법을 생각해 냈다.

브라이언은 그 프로젝트를 완성하기 위해 각 학생이 중요한 역할을 하는 구조를 만듦으로써 급우들이 필요한 것을 알게 하고 신뢰를 구축했을 뿐만 아니라 그 일을 해 내기 위해서 이용 가능한 큰 재능을 활용했다. 최종결과는 다른 사람들을 강하게 만든 그의 기술의 대한 증거가 되었다. "우리는 그 프로젝트를 평균 97퍼센트로 끝냈습니다. 처음 어디서부터 시작해야 할지도 모를 때를 생각해 보면 꽤 훌륭한 결과지요."

학생 리더는 또한 어떻게 사람들이 그들의 기술과 재능을 이용하고 어떻게 경험을 통해 배울 수 있는 지를 도와주면서 지도를 통해 사람들의 능력을 발전시키고 자신감을 키워준다. 대학 토론 팀의 신입회원들을 지도하던 경험을 들려주면서 그레고리 스미스는 말했다. "리더십은 그룹의 향상을 위한 필요를 찾아서 그것을 채우는 것입니다. 저는 격려를 하고 평가를 함으로써 향상을 원하는 사람들과 함께 일하면서 매주 목요일 밤마다 훈련을 인도했어요."

지도해 나가는 관계 속에서 여러분은 끊임없는 변화를 만든다. 자결권을 지도하고 교육하고 강화하는 것, 그렇지 않으면 다른 사람들과 힘을 나누는 것은 다른 사람들의 능력에 대한 깊은 신뢰와 존경을 보여주는 것이다. 여러분이 다른

사람들이 성장하고 발전하는 것을 도울 때 그러한 도움은 보답을 받는다. 자신들의 리더에게 영향을 끼칠 수 있을 거라 느끼는 사람들은 더욱 더 강력하게 리더를 중요시하며 자신들의 책임을 효과적으로 이행하기에 전념한다.

검토와 실천

‘혼자서는 할 수 없다’는 것이 모범적인 학생 리더들의 주문이며, 거기에는 다 이유가 있다. 간단히 말해 여러분 혼자서는 의외의 성과를 이루어낼 수 없다. 여러분의 업무나 프로젝트, 또는 목표가 무엇이든 간에 그것을 이루기 위해 다른 사람들로 하여금 협력하여 일할 수 있게 해야 한다.

협동은 팀이나 동업자들 그리고 다른 동맹들이 효과적으로 제 기능을 할 수 있도록 하는 숙달된 기술이다. 협동은 여러분이 신뢰하는 분위기를 만들고 구성원들의 효과적이고 장기적인 관계를 촉진 시켜 나갈 때 유지 될 수 있다. 여러분은 의외의 성과를 이루어 내기 위해서 상호 의존에 대한 생각을 향상 시켜야 한다. 이는 모두가 성공하기 위해서 서로가 필요하다는 것을 알고 그룹의 일원으로 생각한다는 의미이다. ‘우리 모두가 여기에 함께 속해 있다’는 생각이 없이는 효과적인 팀워크를 유지하는 것이 사실상 불가능하다.

신뢰는 협력하는 팀워크의 생명선과도 같다. 여러분은 오래 지속되는 관계를 위한 조건을 만들고 유지하기 위해서 다른 사람들을 믿어야 하고 그 사람들 역시 당신을 믿어야 한다. 신뢰가 없이는 이끌어 갈 수 없다. 신뢰가 없이는 여러분과 여러분의 팀은 의외의 성과를 이루어 낼 수 없다. 그러므로 정보와 자원을 팀원들과 자유롭게 공유하고 그들의 요구와 관심을 이해한다는 것을 보여주며 그들의 영향에 마음을 열고 그들의 능력과 전문지식을 현명하게 활용하라. 그리고 무엇보다도 그들에게 여러분을 신뢰하라고 요구하기 전에 여러분이 그들을 신뢰한다는 것을 보여주어라.

학생 리더는 어떤 한 멤버의 독립보다는 그들의 상호 의존의 진가를 알아보면서 어떠한 책임을 맡는 일에 참여하는 모든 사람들의 관계를 촉진시키는 도전을 받아들인다. 협력을 바탕으로 한 목표와 역할은 공동의 목적의식에 기여를 한다. 다른 사람들로 하여금 공동의 목표를 위해 일하게 하는 최고의 장려책은 여러분이 그들을 도우면서 결과적으로 보답을 한다는 것을 그들이 알도록 하는 것이다.

신뢰가 신뢰를 낳듯이 도움은 도움을 부른다. 훌륭한 리더는 사람들의 상호작용을 위해 무엇이든 한다. 사실상 신뢰만한 것이 없다는 것을 그들은 알고 있다. 그래서 인간관계의 지속과 역동성을 강화하기 위해 가능한 한 자주 면대면 상호작용을 장려한다.

학생 리더는 다른 사람들을 행동하게 하기 위해서 그들의 능력과 자신감을 발전시킬 수 있도록 돕는다. 여러분은 어떻게 위원회나 그룹 또는 기관이 운영되고 결실을 맺으면서 일을 잘 하는지 이해하기 위해 구성원들이 필요한 자료와 정보를 확실히 가질 수 있도록 할 필요가 있다. 배우는 분위기를 만들고 그들이 상상할 수 있었던 것 보다 더 나아가 도움을 주면서 그들이 알고 있는 것을 어떻게 실천으로 옮길 수 있는지 지도하라. 다른 사람들을 위해서 여러분의 힘을 사용하라. 왜냐하면 여러분은 능력 있고 자신감 있는 사람이 얼마나 일을 잘 하는지를 알고 있기 때문이다. 구성원들이 그들의 능력을 키울수록 힘과 재량의 양이 훨씬 더 멀리 뻗어나갈 수 있다.

그들이 있는 곳이 어디든 누구나 단순히 꽃을 피울 기회가 주어짐으로 인해서 백여 가지의 예상치 못한 재능과 능력을 꽃피울 것이다. -도리스 레싱

여기에 다른 사람들이 행동할 수 있도록 도울 수 있는 몇 가지 활동이 있다.

I. 힘을 만들어내다

리더는 다른 사람들을 강하고 자신감 있는 사람으로 만든다. 리더가 말했거나 했던 일의 직접적인 결과로서 (그들은 선생님, 코치, 부모 또는 동료일 수도 있다) 여러분이 개인적으로 강하다는 느낌과 할 수 있다는 느낌을 받았던 때를 생각해 보라. 가능한 한 그러한 언급이나 행동을 구체적으로 적어 보라.

이제 리더가 한 말 또는 행동의 결과로서 여러분이 무기력하고 힘이 없고 하찮게 여겨졌을 때를 생각해 보라. 개개인이 말한 것 또는 행동한 것을 구체적으로 적어라.

마지막으로 손발이 잘 맞았던 프로젝트나 팀에 참여했을 때를 기억해 보라. 마치 힘들이지 않고 모두가 순조롭게 함께 일을 한 것처럼 생각될 것이다. 사람들이 서로를 향해 어떻게 행동을 했는지 그리고 팀이 그렇게 잘 할 수 있도록 기여를 한 리더가 한 일은 무엇이었는지 묘사하라.

방금 기록한 여러분의 경험에서 얻은 교훈을 이용해서 (개인이었을 때와 팀의 일원이었을 때) 스스로에게 물어 보라, "어떻게 내가 다른 사람들로 하여금 강하다는 것을 느끼게 하고 그들의 개인적인 효과를 약하게 만드는 요인을 피하게 할 수 있을까? 내가 어떻게 하면 팀워크와 신뢰에 기여 할 수 있을까?" 여러분의 대답을 기록 하라.

II. 위임하는 것을 배우다

당연한 것에 대한 눈부신 섬광, 즉 여러분 혼자서 모든 일을 할 수 없다. 그리고 리더십의 역설은 리더들이 자신을 따르는 사람들을 리더로 변화시키는 것에 있다. 이러한 통찰을 겸비하여 놀라운 일을 이루기 위해서 여러분은 자신을 내려놓는 방법을 배우고 팀원들이 새로운 도전과 책임을 질 수 있는 방법을 찾을 필요가 있다.

그러나 특히 학생 리더의 보편적인 경향은 계속 버티면서 스스로 모든 일을 하려고 애를 쓰는 것이다. 여러분 생각에 왜 사람들이 (어쩌면 여러분을 포함해서) 왜 업무를 위임 하지 않는지에 대해 설명할 수 있는 목록을 작성하라.

어쨌든, 여러분이 위임을 해야 하는 이유는 무엇이라고 생각하는가?

업무와 과제에서 효과적으로 손을 떼 리더와 함께 했던 여러분 자신의 경험을 기억해 보고 다른 사람들을 성공시키기 위해 필요한 3~4 가지의 행동은 무엇이라고 생각하는가?

- 1.
- 2.
- 3.

4.

III. 질문 하고, 듣고, 조언을 받아들이다

리더십은 관계이고 좋은 관계란 신뢰를 바탕으로 한다. 신뢰는 상대에게서 듣고 그에게 주의를 기울임으로써 발전시킬 수 있다. 신뢰는 또한 새로운 발상과 경험에 마음을 여는 자기 개방과 의지에 의해 발전될 수 있다.

어떤 새로운 프로젝트나 과제를 시작하는 경우에 있어 팀원들과 가지게 될 만남을 상상해 보라. 여러분이 확실히 그들에게 할 5~6 가지 질문을 작성해 보라.

1.

2.

3.

4.

5.

6.

왜 여러분이 선택한 질문들이 중요한가?

더 생각하기

- 사람들이 공식적으로뿐 만 아니라 비공식적으로도 서로 상호작용을 할 때 팀워크와 신뢰는 구축될 수 있다. 여러분과 함께 일하고 있는 사람들 사이에 상호작용을 증대시킬 수 있는 방법을 찾아라.
- 리더십은 개인의 노력이 아니라 팀의 노력이다. 다음 2주 동안 '나'라는 단어를 '우리'로 바꾸는 데 전념하라. 우리는 협동과 팀워크에 전념한다는 신호를 보내는 포괄적인 말이다. '우리'를 자유로이 사용하라.
- 손실이 아니라 이득에 집중하라. 다른 사람들과 함께 일할 때 차이보다는 먼저 일치하는 부분을 찾아라. 동료들이 혼자 일하거나 서로 경쟁했을 때 기대되는 것 보다 함께 일함으로써 그들이 어떻게 더 많은 이득을 얻을 수 있는지 설명하라.
- 단체 내에서 리더십 재능을 성장시키는 일에 집중하라. 여러분이 리더로 있을 때 무슨 일이 일어날 것인가만을 생각하지 마라. 즉, 여러분의 팀이 끝났을

때 (졸업을 했을 때처럼) 무슨 일이 일어날지를 마음에 생각해두라. 여러분과 함께 일이 어떻게 행해지는데 대해서 그리고 다른 사람들을 이끌어 갈 조건을 배우기 위해서 그들이 책임을 맡기 전에 지금 그들에게 기회를 주기 시작해라. 역할 모델이 되는 것뿐만 아니라 실제로 앞으로 나아갈 때 적극적인 멘토가 되는 것에 대해서 생각하라.

7

마음을 북돋아 주다

"저에게는 우아하게 드리블을 하거나 완벽한 점프 슈트를 쓸 기술이나 조정력이 없습니다." 세라 버그가 말했다.

상관없어요. 저는 항상 운동을 너무 좋아했어요. 코트 아래로 속공을 하고 기량을 맘껏 뽐내고 리바운드를 하기 위해 상대선수와 싸우는 이 뒤섞인 흥분은 보람 있는 것만큼이나 예측이 불가능합니다. 이것은 공동의 목표를 위해 한 무리의 여성들을 한데 모으고 개개인의 선수로서가 아니라 하나의 팀으로서 그들이 할 수 있는 최선을 다하도록 정신적으로나 신체적으로 테스트 합니다.

세라는 경기에 대한 강한 열정과 팀에 대한 강한 신념을 가지고 있었다. 게다가 합류한지 2년 만에 팀의 공동 주장이 될 만큼 경쟁력이 있었고 부지런했다. "주장은 몸과 마음과 영혼을 더 가깝게 통합시키기 위해서 그녀의 말과 무엇보다 중요한 행동을 통해서 팀을 격려하고 고무시키고 밀고 나갈 책임을 지게 됩니다." 세라가 말했다. "저는 선수들의 마음에 집중을 했습니다."

저는 선수로서의 저의 결점에 집중하는 대신 팀원들의 노력과 장점에 초점을 맞췄어요. 만약 누군가가 좋은 슈터라면 그녀가 골을 넣도록 격려했습니다. 그들이 열심히 한다면 저는 그들이 코트에 들어오면서 보여준 예상외의 질주에 칭찬을 보낼 것입니다. 제가 보기에 모든 작은 향상이 다 승리였으니까요.

그녀는 주장으로서의 첫 해에 팀과 자신에 대한 높은 기대를 만드는데 집중했다고 한다.

제가 가장 강조한 것 중 하나는 모든 선수들이 팀원들의 성과에 서로 칭찬하도록 하는 것이었어요. 홈경기 전에 각 선수에게 그들이 팀에 기여를 할 수 있을 것이라고 전하고 행운을 빈다는 메모를 쓰곤 했습니다. 때때로 팀의 마음이 실제로 얼마나 중요한지에 대한 내용을 인용하기도 했습니다.

세라는 경기를 몇 분밖에 뛰지 못했을 때조차도 열심히 했다. "저는 실제로 제가 할 수 있는 한 열심히 선두 선수들을 밀어붙이고 경기 도중 그들을 격려하는 것이 저의 책임임을 분명히 했습니다," 그녀는 말했다. "저는 항상 훌륭한 골이나 멋진 차단, 훌륭한 시도를 칭찬하기 위해 그 자리에 있었습니다."

그리고 세라가 팀을 이끈 3년이란 기간 동안에 팀을 격려했던 일이 그것이 전부인 것은 아니다. 그녀는 한 선수도 빠뜨리지 않고 각 선수에게 집중하고 개인적인 격려를 아끼지 않았다.

팀이 운동할 때 만 집중한 것이 아니라 선수들과 개인적으로도 접촉을 하곤 했어요. 만약 누군가가 운이 나쁜 하루를 보내고 있었다면 무슨 문제인지를 묻고 미소나 농담을 섞어가면서 격려해 주었습니다. 선수를 개인적으로 만나 얘기 나눌 시간을 가지면서 그들이 팀에 더 많은 노력을 기울일 수 있도록 하는 변화를 만들어 냈다고 생각합니다.

두 사람은 사람들의 성과를 대중적으로 축하해줄 방법도 생각해 냈다. 세라가 말했다. "우리에게는 경기에서 보여준 뛰어난 성과에 대해 보상할 수 있는 포상 체계가 있었어요. 예를 들어 특히 고득점을 내거나 특정수의 리바운드나 도루를 한 경우입니다. 우리는 이러한 보상을 경기에서 열심히 한 것에 대한 작은 개인적인 트로피라 여겼어요."

세라는 모든 선수가 거기에 있음을 즐기고 편안해 하고 즐겁게 경기에 참여하고 있는지 확인해 보기로 했다.

우리는 모든 시즌을 함께 웃고 동료애를 나누는 시기로 만들었어요. 모두가 어울릴 수 있는 야외 연습 활동을 하면서 좀 더 편안한 배경에서 하나의 팀으로 함께 할 수 있었습니다. 저녁을 함께 먹고 야유회를 가고 수영 파티로 열었습니다. 팀을 웃게 할 노래와 춤을 만들어 내고 끊임없이 농담을 했어요. 우리는 경기 시간이 되면 항상 진지하고 경쟁

적이 되곤 합니다. 그러나 연습 때나 경기 전에 우리는 바보 같고 분명히 모두가 좋은 시간을 보냈어요. 그 누구도 즐기지 않거나 재미가 없다고 생각한다면 열심히 해서 많은 것을 쏟아내고 싶어 하지 않습니다.

세라는 그때를 되돌아보면서 팀을 이끄는 데 있어서 가장 중요한 것에 대해 다음과 같이 말했다. "저는 선수들의 마음에 집중을 하면서 배려했습니다. 모두가 실패에 대한 두려움 없이 최선을 다 해주었습니다. 주장으로서 우리는 그게 무엇이든 간에 그들을 응원했기 때문입니다. 그들의 인생에서 가장 최고의 경기를 뛰었던 아니든 간에 혹은 코트를 달려 내려가는 가장 힘든 시간을 가졌든 아니든 우리는 그들을 사랑했고 그들의 능력을 믿었습니다."

두 사람이 알게 된 것처럼, 배려는 리더십에서 중요하다. 열심히 일하고 오랜 시간 노력을 쏟아 붓고 까다로운 속도로 몇 달간 달릴 수 있으려면 사람들에게 격려가 필요하다. 사람들에게는 그들의 영혼을 보충할 감성적인 연료가 필요하다. 세라처럼 모범적 학생 리더들은 이점을 알고 있다. 즉, 그들은 사람들의 공헌을 인정하고 단체의 가치와 승리를 기념함으로써 팀원들의 마음을 격려해야 한다.

공로를 인정하라

공로에 대한 인정이란 모두의 공로가 확인 되고 환영 받는 환경을 만들면서 좋은 결과를 인정하고 긍정적인 성과를 강화해 나가는 것에 관한 것이다. 공로 인정은 의외의 노력이 필요할 때마다 최선을 다하도록 사람들을 자극하는 원동력이 될 수 있다. 이것은 여러분과 팀에 높은 기대치를 세우고 최고를 기대하면서 시작한다.

큰 생각이 훌륭한 성취보다 앞선다. -윌프레드 피터슨

모범적인 학생 리더는 기대가 실현될 수 있는 예언이라는 것을 이해하고 있다. 기대는 현실을 만들어가는 틀이기 때문에 강력하다. 사람들은 비록 지금 일어나고 있는 일과 다르다고 하더라도 그들이 보고자 기대하는 것을 보려고 할 것이

고 그 기대에 일치하는 방법으로 행동 할 것이다. 만약 그들이 실패하기를 기대한다면 그렇게 될 것이다. 또 그들이 성공하기를 기대한다면 성공할 것이다. 예를 들어, 만약 여러분이 과정 속에서 잘 될 거라고 기대하지 않는다면 그다지 열심히 연구를 하지 않을 것이고 또 업무가 힘들어진다는 사실은 놀랄 일이 아니다.

“팀원들을 고무시켜 향상시키기 원하고 열심히 뛰고 싶도록 만드는 것은 그들을 이끄는 데 있어서 중요한 부분이었어요,” 켈시 폴턴이 배구팀 주장으로서의 경험에 대해서 언급했다.

선수들은 종종 연습을 하기 위해 새벽 여섯 시에 일어나는 것을 기진맥진해 했고 과제와 다른 활동들에 부담을 느꼈습니다. 저는 이런 어려움이 있음에도 불구하고 선수들이 열심히 노력하고 방심하지 않도록 하기 위한 방법을 찾아야만 했어요. 매 시즌이 시작될 때면 선수들에게 그들이 항상 최선을 다해 주리라 기대한다고 설명을 하곤 했어요. 저는 그들에게 이것이 나에게 얼마나 중요한 것인지를 보여주었고 그들은 저의 기대에 못 미칠 것에 대해서 불편해 했기 때문에 저에게 귀 기울여 주었어요.

기대는 사람을 발전시키고 그들의 최고의 잠재력을 끌어내는데 있어서 중요한 역할을 한다. 비록 사람들이 밖으로 나가서 최선을 다하는 모습을 보이는 것을 불안해 할 수도 있지만 높은 기대는 그들로 하여금 직면한 도전에 대해서 기꺼이 맞서고 흥미를 갖게 한다.

학생들은 성공으로 가는 행동을 만들어내기 위해서 먼저 스스로를 유능하고 성공한 존재로 보아야 한다. 그들에게 무엇을 기대하는지 그리고 무언가를 이루기 위해 어떤 노력을 기울이고 있는지에 대해 분명히 하는 것은 특히 상황이 힘들어질 때 사람들이 끝까지 버틸 수 있도록 돕기 위해 필수적이다.

그것이 니콜 존스가 리틀 비츠 승마 치료센터(Little Bits Therapeutic Riding Center)에서 봉사 학습 프로젝트에 참여하면서 말을 타거나 말과 함께 하는 법을 배우는 다양한 장애를 가진 아이들과 십대청소년들의 마음을 격려하던 방법이다.

많은 아이들이 말을 처음 타 보는 거라 불안해했기 때문에 저는 말을 다루던 저의 재미

있는 경험을 말해줄 수 있었고 제가 가르치는 것을 도와주었던 학생들에 대한 기적과 같은 이야기와 호전을 보여준 이야기를 설명해 줄 수 있었어요. 저는 또 아이들의 어려움을 이해하기 위해 직접 그들의 상황에 뛰어들었고 두려움을 극복할 수 있도록 도왔습니다. 궁극적으로 저는 승마 강연이 열정적이고 재미있는 경험을 만들어 줄 수 있다는 낙관적인 생각을 갖기로 했습니다.

길을 따라 가면서 그녀는 그들이 잘하고 있다는 것을 알려주고 그들에게 잘 마무리 할 수 있는 능력이 있다는 것을 보여주기 위해 칭찬을 했다. 그녀가 그들이 말을 타는 기술과 자신감을 향상시킬 수 있을 거라는 그녀의 믿음을 학생들에게 보여주었기 때문에 "학생들은 상을 받고 그들의 놀라운 승리를 자랑하기 위해 세션 마지막에 있을 시상식을 학수고대했어요." 라고 그녀가 말했다.

**주인은 그가 당신에게서 기대하는 것을 말할 수 있다.
그러나, 선생은 당신 자신만의 기대를 일깨워준다. -페트리샤 닐**

여러분은 사람들이 자신의 모든 것을 내어 놓도록 하기 위해서 결과에 대한 긍정적인 기대에 집중해야 하고 경기를 진행하는 방법에는 몇 가지 일관성 있는 개념이 있다는 것을 분명히 해야 한다. 목표와 가치는 사람들에게 그들의 노력을 집중할 수 있는 일련의 기준을 제공한다. 기준이란 목표를 위한 기초를 형성하는 단기적인 목표와 장기적인 가치를 일컫는다. 가치는 행동을 하기 위한 무대를 꾸민다. 반면에 목표는 사람들이 '흐름'을 경험하도록 도우면서 힘을 내보낸다. 그 이상적인 상태에서 사람들은 순수한 즐거움과 그들이 하는 일에 수월함을 느낀다. 이상적으로 말하면 사람들은 그들 자신만의 목표를 세운다. 즉, 그럴 때 리더는 구성원들로 하여금 그들이 하는 일이 왜 중요한지 그리고 그것이 어떤 목표를 제공하는지에 대해서 분명하게 할 필요가 있다.

사람들은 어려운 목표를 가지고 진행 과정에 대한 피드백을 받을 때 잘 수행하고 싶은 의욕을 갖게 된다. 분명한 목표와 자세한 의견은 사람들 스스로 고쳐나갈 수 있도록 도우며 큰 그림 속에 있는 자신들의 위치를 이해하고 다른 사람으로부터 자신들에게 필요한 것이 무엇인지를 결정하고 그들의 도움으로부터 누

가 혜택을 받을지 알게 된다.

대학 토론 팀을 지도하면서 리더의 역할을 맡았던 그레고리 스미스를 믿어라. 팀이 너무 빠르게 성장해서 모든 학생들이 준비하고 경쟁하도록 돕기 위한 충분한 지도가 이루어지지 못했다. 두 명의 팀 선배가 어린 참가자들을 지도하고 격려하면서 돕고 나섰다. 또 그레고리는 학부생 수준의 말하기 수업을 가르쳐야 했고 주간 팀 토론 연습시간을 인도했다. 거기에서 그는 '긍정적인 격려의 근원'이 되었다고 했다.

팀에서 채운 가장 큰 필요중의 하나는 팀원들을 위한 실험 대상이 되는 것이었어요. 경기를 비평하는 것이든 아니면 단지 문제가 있는 팀원들의 얘기를 들어주고 격려하는 것이든 간에요. 왜냐하면 말을 안 하는 문제는 심지어 그들의 최고의 업무수행을 방해할 수도 있고 또는 무시하고 내버려 두면 팀을 몰들일 수도 있기 때문입니다.

"분명히 저 혼자만 팀의 이러한 필요를 보고 행동하는 것은 아닙니다." 그레고리는 인정했다. 그는 팀의 높은 의욕과 '함께 일 하고자 하는 의지'를 전국에서 보통밖에 안 되는 자신들을 내던지고 최고의 팀 중 하나가 되게 한 요소로 여긴다.

알렉스 본은 독자적으로 팀을 만들고 우리가 목표를 향해 매진할 때 길을 잃지 않도록 하면서 팀의 감성적인 리더의 역할을 했다. 그 때 그는 골프 회원들 사이의 긍정적인 반응을 격려하는 효과가 주는 가치를 알게 되었다.

"마음을 북돋우기 위해 첫 번째로 필요한 요소는 그것이 아무리 작은 것이라 하더라도 또는 겉보기에는 진행에 불필요한 것으로 보인다고 하더라도 팀의 모든 회원들의 공로를 인정하는 것입니다."라고 알렉스는 말했다. 그는 왜 이것이 특히 골프 팀에게 중요한지 설명했다.

단 다섯 명의 회원이 사실상 토너먼트 경기를 뛰고 있기 때문에 나머지 여섯은 직접 나와서 그들을 응원하거나 지도하는 것에서부터 진행 중에 긍정적인 반응이나 평을 해주는 것에 이르기까지 다른 방법들로 기여를 할 필요가 있어요. 또는 경기 전날 밤에 행운을 비는 전화 한 통과 같이 작은 일도 좋습니다.

이렇게 작지만 의미 있는 기여를 하는 회원들에게 보상하기 위해 알렉스는 대응 체계를 만들었다.

각 선수에게는 각각의 버디, 이글, 그 밖의 다른 골프코스에서의 성과에 대한 특정한 점수가 주어집니다. 그러나 토너먼트 경기에 나와서 선수들을 응원하고 혹은 팀 내 어떤 선수라도 돕기 위해 특별한 노력을 기울인 것에 대해서는 상대적으로 더 많은 점수를 받습니다.

MVP는 모든 회원들이 기여를 하는 것을 훨씬 더 가치 있는 것으로 여기고 그렇게 하는 사람들에게 보상을 하면서 단지 그들의 골프 성적에 의해서가 아니라 이러한 점수에 의해 이런 방법으로 결정을 하게 됩니다. 팀의 최고 선수에서부터 열한 번째 선수에 이르기까지 모두가 그들의 역할에 대해 만족을 하고 그들도 우리만큼 이나 퍼즐의 한 조각처럼 중요하다는 것을 알고 있습니다.

알렉스의 결론에 따르면, "좋은 리더십의 가장 중요한 점 중의 하나가 좋은 반응입니다. 긍정적인 반응이 없이 잘 마무리된 일은 종종 누구든 그것을 한 사람의 의욕을 방해합니다."

이 세상에는 빵에 대한 굶주림보다는 사랑과 인정에 대한 굶주림이 더 많다. 마더 테레사

피드백을 받으면서 분명한 방향 감각을 제공하는 것은 사람들이 최선을 다할 수 있도록 북돋아 준다. 대학의 주거 학습 공동체 중 한 곳에서 지역사회 조력자로 있는 레이첼 디키는 말했다. "거주자들이 도움을 요청 할 때다 저는 항상 제가 볼 때 그들은 이미 자신들만이 할 수 있는 일을 하고 있다는 것을 알려주면서 그렇게 하는 모습에 칭찬을 하곤 했어요. 사람들이 잘 하고 있는 것을 인정하고 저나 다른 사람들이 그들의 재능과 노력에 얼마나 감사하고 있는지를 그들에게 알릴 때 그들은 용기를 얻고 훨씬 더 열심히 일하고 싶어 하는 것 같았습니다. 그들은 자신들의 좋은 일이 알려지게 된 것을 자랑스러워했기 때문입니다."

격려는 사람들에게 그들이 향상되고 있고 올바른 자리를 유지하고 있으며 기준에 부응하며 나아가고 있음을 말해주는 긍정적인 정보다. 격려는 여러분이 신뢰에 관심을 가지고 강화해 나가고 있다는 것을 보여준다. 그러나 공로를 인정하는 모습이 흔하게는 예측이 가능하고 일상적이고 인간미가 없다. 개인에게 맞춘 공로 인정은 리더가 시간을 들여 성과를 알아내고 공유하는 가치에 일치하는 행동에 여러분이 집중하고 있다는 것을 다른 사람들이 분명히 알 수 있도록 하는 신호를 보내는 것이다.

레이첼과 같이 데이비드 브레이버먼은 여러분이 함께 일하는 사람들에게 관심을 가져야 하고 각 사람에게 필요한 격려의 말이 무엇인지를 알아내는 것 뿐 만 아니라 모두가 팀의 일원임을 분명하게 해야 한다는 것을 배웠다. 3학년과 4학년 사이에 데이비드는 아이오와에 있는 아버지의 유기농 농장에서 자신보다 나이가 많은 사람들이 토마토 수확을 하는 작업을 감독했었다. 가장 더운 여름기간 동안에는, "피곤하고 의기소침해진 사람들을 알아채고 그들에게 용기를 줘야 해요." 그는 더위와 일의 단조로움 때문에 사람들이 무기력해 질 때를 늘 주시하고 있었고 한 사람 한 사람의 의욕을 북돋울 수 있는 방법을 찾았다. 때로는 단 한 번의 미소나 한 두 마디의 격려의 말, 또는 일찍 휴식을 주는 것이면 되었다.

**리더의 첫 번째 책임은 현실을 규정하는 것이다.
마지막 책임은 감사하다고 말하는 것이다. -맥스 테프레**

"해를 거듭하면서 중요한 것은 몸동작의 크기가 아니라 누군가의 공로를 알아채는 단순한 사실이라는 것을 배우게 되었습니다," 윌리엄 황이 다시 한 번 우리를 상기시켜 주었다. 그는 혜택을 못 받는 아이들에게 과학, 공학, 기술의 세계를 열어주는 일에 헌신하는 비영리 단체를 설립했다. 그 단체에서 공로 인정은 대중적으로 배포되는 자료인 회의, 언론 신문, 소책자, 웹사이트 등에서부터 단체에 보내는 이 메일에서의 구체적인 감사의 표현까지 다양하다. "저희는 또한 대학에서 자원 봉사자 한 사람 한 사람이 총장의 자원봉사 상을 받을 수 있도록 지원을 합니다." 윌리엄이 말했다.

진심 어린 감사의 말, 공개적인 칭찬 그리고 작은 선물과 같은 자발적이고 예상치 않았던 보상은 종종 상이나 자격증과 같은 형식적인 보상보다 더 의미가 있다. 피어스 카발레리아는 일곱 살짜리 미국 유소년 축구 기구를 지도하고 있을 때 반복되는 훈련에서 잘 한 아이들에게 상을 주는 방법을 생각해 냈다. "가장 많은 골을 넣은 아이에게 연습 막바지에 하는 난투극과 같은 경기에서 '특별한' 땀 밴드를 착용하도록 했어요."

또는 신생 골프 팀의 일원인 알렉스 본의 또 다른 예를 살펴보자.

마음을 쓰는 코치라면 누구라도 같은 말을 하겠지만 특히 골프에서 모든 샷 후에 긍정적인 자기 반응은 매우 중요합니다. 다시 말해 우리는 팀원이기 때문에 다른 사람으로부터의 긍정적인 반응이 훨씬 더 도움이 될 수 있다는 것을 알았습니다. 그리고 서로 더 나아질 수 있도록 도울 것이 아니라면 우리가 거기에 왜 있었습니까? 저는 경기 중에 자연스럽게 말을 많이 합니다. 그리고 항상 다른 선수들을 칭찬하며 그들이 저의 계속되는 반응을 좋아하는 것 같아 보일 때를 일상적인 연습 방식을 바꿀 때라고 결정을 합니다. 저는 팀원들에게 경기 중에 서로를 긍정적인 제 삼자로 이용하라고 말했습니다. 그것은 과거에 거의 침묵 속에서 연습을 할 때 많이 부족했던 점입니다. 그냥 단순히 하는 '굿 샷', '나이스 스윙', '나이스 트라이' 등은 자신감을 회복하고 계속 유지할 수 있도록 하는 커다란 능력을 가지고 있습니다.

이제 우리가 경기를 하고 연습하는 모습을 보면 놀랍습니다. 왜냐하면 4인조에서 매 번의 싱글 샷 후에 각 선수는 팀원들로부터 세 가지의 긍정적인 말을 듣습니다. 확실합니다. 저는 좋은 성적, 좋은 라운드, 좋은 샷, 심지어 좋은 의상과 같은 것들로 칭찬을 합니다. 이 모든 것이 저의 마음속에서 변화를 만들기 때문입니다. 다른 열 명의 친한 친구가 선례를 따를 때 이것은 강력한 것이 되고 문제를 뚫고 나갈 수 있게 하며 어느 때 보다 더 강하고 더 가깝게 해주는 것입니다.

여러분의 노력이 알려지고 인정받고 감사를 받는 것보다 더 기본적으로 필요한 것은 거의 없다. 그래서 학생 리더는 항상 사람들이 승리자가 된 것처럼 느낄 수 있게 하는 방법을 찾고 있다. 개인에 맞춘 인정은 구체적인 개인을 위한 특별하고 유일한 인정과 보상을 찾는 것을 의미한다. 시다스 조지가 학교의 크리켓 팀의 주장이었을 때 팀원들과 일대일로 시간을 갖은 것만큼 이것은 간단했다.

저는 훈련기간 동안에 선수가 잘 했다고 느끼거나 선수와 일대일 대화를 하고 싶으면 훈련 시간이 끝나는 대로 선수들을 위해 음료수나 아이스크림을 사곤 했습니다. 정말로 감탄할 만하다고 강조하면서 말이죠. 개인적인 칭찬은 조장이 관심을 갖고 있다는 것과 그들의 추가적인 노력에 감사하고 있다는 것을 보여줍니다. 또한 선수가 자신이 왜 칭찬을 받는지 아는 것도 중요합니다. 이것은 팀의 소중한 가치를 거듭 강조하는 것이고 사람들로 하여금 끊임없이 가치를 실천하도록 장려합니다.

여러분은 개인적으로 의미 있는 공로를 인정하기 위해서 구성원들을 잘 알아야 하고 그들에게 관심을 가지고 있다는 것을 창의적인 방법으로 보여주어야 한다. 토론 팀을 가르치고 지도하면서 그레고리 스미스는 그것을 '의사소통의 다리를 건설하는 것'의 문제로 보았다. "제가 의사소통하는 법을 관찰하면서 쓰는 어휘, 말의 속도, 심지어 얘기하는 상대에 따라서 문제를 표현하는 방법을 바꾸는 것을 배웠습니다," 라고 그가 말했다.

리더가 관심을 가지고 있다는 것을 보여줄 수 있는 또 한 가지 방법은 사람들이 일을 제대로 하고 있는지 집중을 하고 알아주는 것이다. 리더가 관심을 가지고 신경 쓰고 있다는 것을 보여주는 것이 진정으로 다른 사람들의 성공에 관심을 가지고 있음을 보여주는 것이다. 다시 말해 사람들은 배려하는 리더가 있을 때 자연스럽게 그들의 최선을 보여주고 싶어 한다. 켈시 풀턴은 그녀의 배구팀에 대한 기억을 떠올렸다. "비록 공을 놓친다 하더라도 만약에 공을 향해 뛰거나 몸을 던지는 선수를 축하해 준다면 그들은 다음라운드에서 똑같은 혹은 훨씬 더한 노력을 기울일 것이라는 것을 알았어요. 저의 팀원들은 무슨 일이 있어도 계속 열심히 해 줄 것입니다."

"저는 팀의 모든 선수와 만날 수 있었어요. "마크 소아레스는 수구 팀의 가장 경험이 없는 어린 선수들 중 한 명이었을 때의 경험을 떠올렸다.

저는 대기 선수들이 팀을 열심히 응원 하도록 격려하곤 했습니다. 그리고 그들이 대타가 필요해서 경기장을 나올 때 항상 처음으로 그들을 도왔습니다. 그들과 하이파이브를 하고 계속해서 수고해 달라는 말을 건네기 위해 거기서 기다리고 있었어요. 팀에 대한 저의 격려와 배려는 진심이었습니다. 선수들의 재능에 대해서도 그들이 어떻게 경기를 했는지에 대해서도 거짓말을 하지 않았어요. 만약 뭔가가 잘못되면 문제를 설명하고 다음

에는 그것을 어떻게 고쳐나갈 수 있는지 말해 주곤 했습니다. 그들은 이러한 격려의 말이 ‘그냥 하는 소리’가 아니라는 것을 알았고 그들이 더 좋은 선수가 될 수 있게 만들었습니다.

**남을 알려면 너 자신부터 알라,
그나 너나 다 같은 사람이기 때문이다.-중국 속담**

사람들은 자신들이 좋아하고 믿는 사람을 더 기꺼이 따른다. 여러분은 신의를 지키기 위해서 다른 사람들과 함께 하면서 믿음을 주어야 하고 열려있어야 한다. 그것은 여러분의 희망과 꿈, 가족과 친구, 관심거리와 추구하는 바에 대해서 말하는 것을 의미한다. 즉, 여러분이 사람들에게서 알고 싶은 똑 같은 것을 이야기 하는 것이다. 여러분은 또한 다른 사람들의 시각으로 상황을 이해하고 보아야 한다. 눈과 마음으로 듣는 것은 깊은 관심과 이해를 보여주는 것이고 멀리 떨어져서는 할 수 없는 일이다. 켈시 폴턴이 말했듯이 이것은 ‘모든 것에 마음과 관심을 쏟아 넣는 것’을 뜻합니다.

수고하라고 누군가에게 하이파이브를 하고 수고했다고 등을 토닥거릴 때 항상 그것이 마음에서 우러나온 것임을 확신했습니다. 만약에 그것이 진심이 아니었다면 전혀 의미가 없다는 것을 알고 있었습니다. 팀원들은 영리한 분들이고 제가 정직하지 않았다면 저를 꿰뚫어 볼 수 있었습니다. 그래서 전 항상 그들에게 제가 하는 모든 일에서 연민과 정직함을 보여주어야 했습니다. 진심으로 축하하고 동기부여를 하고 위로를 하고 그들의 문제를 이해하면서 마음을 북돋아 주었습니다.

개인에게 맞춘 공로인정은 개인적인 면에서나 문화적인 측면에서 무엇이 적절 한지를 알아야 한다. 다른 사람들을 위한 옳은 일이 무엇인지를 자연스럽게 알고 있다고 생각하기 보다는 물어보고 관찰하는 시간을 좀 가져라. 모범적 학생 리더는 누군가의 노력을 인정하는 것이 처음에는 불편하거나 당황스러운 일로 보일 수도 있지만 실제로는 어렵지 않다는 것을 알고 있다. 각 사람과 관계를 맺으려는 노력은 충분히 가치가 있다. 리더는 종종 무엇이 구성원들 한 사람 한 사람을 지지하는지, 어떻게 하면 그들의 마음을 최고로 북돋울 수 있는지에 대한 많고

작은 감사의 가벼운 행동으로부터 배운다.

가치와 승리를 축하하라

개개인의 또 다른 측면에서 보면 개인에게 맞춰서 공로를 인정하는 것은 축하해주는 행사이다. 중요한 이런 행사에서 존경과 고마움을 공개적으로 확실하게 표현하는 것이다. 축하하는 공동체 의식을 거듭 강조하고 여러분을 하나로 묶어주는 가치와 역사를 떠올리게 한다.

학생 리더는 공동체(‘통합 단위’)를 이해함에 있어서 특히 스트레스가 많은 시기에 필요한 사회적 지지를 세우고 유지하면서 소속감과 팀 정신을 만들어 낸다. 전문 대학시절 개인적인 최고의 리더십 경험으로 학부제의 관리와 문화를 하우스 체제로 변화시키는 일을 했던 데이비드 찬 타르 웨이를 떠올려보라. 그 때를 돌이켜보면서 그는 말했다. “실제로 리더가 되는 것은 업무 그 자체를 끝내는 것에 관한 것이 아니라 쌓아가는 관계와 감동과 영향을 주는 삶에 관한 것입니다.”

하우스 시스템은 사람들이 자신을 확인할 수 있는 하우스의 문장, 표어, 동물, 셔츠와 같이 구별할 수 있는 상징을 만듦으로써 그 자체로 학교의 문화와 전통의 핵심적인 구성요소로 발전 하였습니다. 다양한 협력 행사의 성공적인 준비와 하우스 간 챔피언 전 설립을 통해 다섯 곳의 새로운 하우스는 우호적인 경쟁으로 하우스 내에서도 소속감을 증가시킨 곳임을 꼭 짚어 언급했어요. 이것은 참으로 용기를 북돋우는 일입니다. 하우스의 조장은 자신들 스스로 공언을 했을 뿐 만 아니라 그들의 마음으로부터 진실하게 믿었던 하우스 간 경쟁과 대회 등 행사에서 하우스를 결집시키기 위해 열정적으로 앞장섰습니다. 그리고 나머지 학생들이 그들의 열의와 열정을 보았을 때 그들은 자연스럽게 자신들만의 독특한 방법으로 하우스를 위해 원기 충전하게 되었습니다.

최선을 다하는 리더는 모든 모임을 헌신을 다시 다지는 기회로 받아들인다. 축하행사, 기념행사, 그 밖의 비슷한 행사들은 의사소통의 기회를 제공하고 공유된 가치와 목표를 깨닫는데 중요한 행동과 태도를 강화시킨다. 축하행사는 또한 사회적인 지지를 제공한다.

크리켓 팀의 주장인 시다스 조지는 시즌 내내 예상치 못했던 성과를 기리기

여러분이 달성한 것을 축하하라,
그러나 여러분이 성공을 할 때마다 바를 조금씩 높게 올려라.- 미아 함

위해 ‘시즌 선수상’을 만들었다. “그 상은 모든 팀원들과 코치들이 참석을 하는 매년 총회에서 시상이 되었어요. “ 그가 말했다. “이것은 우수한 개인에게 아낌없는 찬사를 하고 좋은 성과를 함께 축하하는 것입니다.”

시다스가 알고 있었듯이 축하하는 행위의 모든 것은 그것의 목적과 일치되어야 한다. 여러분은 공유된 가치와 그러한 가치를 보여주는 행동 사이의 연관성을 분명히 하고 기억할 만하고 동기 부여가 되며 희망을 주는 방법으로 실천할 원칙을 연결해야 한다. 업무에 대한 축하를 하기 위한 것으로 그것은 특정한 주된 가치와 그러한 가치로 살아가는 사람들의 성실함과 헌신에 대한 정직한 표현이어야 한다.

성공에 대한 공식적인 축하는 헌신을 쌓는다. 왜냐하면 축하를 통해 동료들이 그들의 행동을 보게 되고 그렇기 때문에 부인하거나 취소하기 어렵기 때문이다. 또한 그들의 시정을 키움으로써 관련된 사람들의 헌신을 강화하도록 돕는다. 여러분은 공식적인 축하를 그들 모두가 이 일에 함께 하고 있으며 서로를 의지하고 있음을 사람들에게 상기시켜주는 방법으로 이용해야 한다. 그것은 의외의 성과를 이루기 위한 신뢰와 협조의 분위기 속에서 공통의 목적을 가지고 함께 일할 사람들이 필요하다는 사실을 강조한다.

헤더 매킨스가 졸업반 학생들에게 매년 칭찬을 쓰는 전통을 만들었을 때 그녀가 말한 그녀의 최고의 결정은 3학년생을 더욱 정확하게 대표할 수 있는 프로젝트 팀을 구성한 것이었다. “팀을 더 작은 그룹으로 나누는 것은 신뢰, 권한이양, 상호 존경의 환경을 조성합니다.”라고 그녀는 말했다. 세 번의 최종적인 점심모임을 위해 큰 그룹으로 다시 팀이 돌아왔을 때 그들은 각 사람을 칭찬하기 위해 “협력을 하고 최종 결정을 하면서 하나의 팀이 되어 진실하게 일을 했습니다.”

저는 마지막 모임에서 피자를 주문했고 우리는 함께 점심모임의 성공을 축하했어요. 우

리는 크고 어려운 업무의 성공을 축하하는 과정에서 단결했고 훨씬 더 좋은 친구가 되었습니다. 저는 제 자신을 보다 효과적인 과정을 만들어내는 변화의 도구로 사용했다고 생각합니다. 그렇지만 또 급우들의 행복 속에서 볼 수 있는 것처럼 보다 긍정적인 결과를 만들어 내도록 도왔습니다.

함께 축하해주는 것 이외에, 학생 리더가 구성원들의 노력에 고마움을 전하는 가장 중요한 방법 중에 하나는 그들과 함께 있어주는 것이다. 리더는 항상 돌아다닌다. 복도를 걸어 다니고, 모임에 참석하고, 파티에 가고, 벤치에 앉고, 시상식(심지어 수상자가 아닐 지라도)에 나타난다. 늘 접근이 가능하다는 사실은 여러분을 좀 더 현실적이고, 진실하고, 좀 더 이해하기 쉽게, 좀 더 인간적이게 만들 것이다. 그것은 여러분이 실제로 진행되고 있는 일에 계속해서 연결이 될 수 있도록 도와준다. 그리고 속담에도 있듯이 여러분과 구성원들이 공유하는 가치를 직접 행동으로 보여준다. 신뢰는 학생 리더가 직접 참여할 때 쌓이게 마련이다.

그러나 축하하는 것과 공동체는 단지 진실을 바탕으로 할 때 중요한 영향을 가지게 된다. 성의 없이 공들인 제작은 격려라기보다는 오락이다. 많은 사람들은 자신들이 존경하지 않거나 자신들과 관련 되어 있지 않은 누군가로 부터의 인정을 딱히 받고 싶어 하지 않는다. 그러므로 모두가 축하 받을 대상이 되어야 한다는 것이 얼마나 중요한지 알 수 있다. 마음을 북돋우기 위해 개인에게 맞춘 인정은 훨씬 더 중요하다.

검토와 실천

모범적인 학생 리더들은 스스로와 구성원들에 대한 높은 기대치를 가지고 있다. 그들의 목표와 기준은 분명하고 사람들이 해야 할 일에 집중하는 것을 돕는다. 리더는 분명한 방향, 반응, 격려를 제공한다. 사람들에게서 최선을 기대하고 어떻게 보통사람들이 이례적으로 우수한 행동과 결과를 만들어 낼 수 있는지에 대한 본인이 실현할 수 있는 예언을 만든다. 학생 리더는 긍정적인 견해를 유지하고 동기부여가 되는 반응을 제공하면서 사람들의 힘과 투지를 자극하고 되살리고 집중 한다. 이 모든 것들은 구성원들의 마음을 북돋아 주기 위해 필요한 것이다.

리더는 개개인이 단체의 비전과 가치에 기여한 것을 인정하고 보답한다. 그리

고 그들은 인정하는 공식적인 방법의 한계를 훨씬 뛰어넘어 고마움을 표현한다. 리더는 메모를 보내든지, 개인적인 상을 준다든지, 노래를 한다든지, 끼어들지 않고 들어준다든지, 아니면 인정을 표현할 수 있는 다른 무수한 형식들 중 하나를 시도해본다든지 하면서 자발적이고 창의적으로 즐겁게 고맙다는 인사를 전한다.

개인적인 공로를 인정함에 있어 개인적으로든 문화적으로든 무엇이 적절한지를 알아야 한다. 다른 사람들이 가치를 두는 것이 무엇인지 여러분이 자연적으로 알고 있다고 생각하기 보다는 이것을 관찰하고 다른 사람들과 함께 이야기 하는데 시간을 들이라. 학생 리더들은 다른 누군가의 노력과 성과를 인정하는 것이 아무리 불편하고 어색하게 느껴진다 하더라도 그렇게 하는 것이 그다지 어렵지 않다는 것을 알고 있다. 그리고 각 사람과 연계하는 노력은 충분히 가치가 있다. 종종 각 구성원들을 위해 많고 작은 감사의 가벼운 행동과 개인적으로 인정을 어떻게 하는 것이 최선인지를 배워라.

함께 축하를 함으로써 이례적으로 우수한 성과는 많은 사람들의 노력의 결과라는 사실을 강조한다. 여러분은 사람들의 성과를 눈에 띄게 하고 그룹의 내에서 축하함으로써 공동체를 만들고 팀 정신을 유지한다. 여러분은 기본적으로 중요한 가치와 획기적인 사건의 업적에 대해 일관성 있게 축하하면서 사람들의 집중을 강화시키고 유지시킨다.

학생 리더는 마음을 북돋우는 것이 모두가 해야 할 일이라는 것을 보여주면서 개인적으로는 축하하는 일과 인정하는 일에 반드시 관여한다. 또한 의외의 노력을 기울여서 놀라운 성공을 달성한 개인에 대한 이야기를 한다. 그 이야기는 그들이 상상해 보지 못한 방법으로 사람들의 성취를 기억하게 만든다. 그리고 다른 사람들이 모방할 역할 모델을 제공한다. 이러한 방법으로 그룹의 일에 대해서 함께 감사의 마음을 나누는 것은 마음을 북돋우는 것에 관한 모든 것이다.

우주는 원자가 아니라 이야기로 구성되어 있다. -무리엘 루케이서

중요한 것이 하나 더 있다. 마음을 북돋우는 일이 반드시 시즌 말에나 과제를 결론 맺을 시기에만 필요한 것은 아니라는 것이다. 또한 여러분이 리더가 하는

모든 일을 다 마친 후에 마음을 북돋우는 행동이 따를 필요도 없다. 이것은 과정의 끝이 아니다. 리더십 여정 속에 끊임없이 이어지는 부분이다. 여러분은 공로를 인정할 수 있고 언제, 어디에서든 가치와 승리를 축하할 수 있다. 그러니 그렇게 하라! 용기를 주어라, 기쁨을 퍼뜨리고 여러분이 항상 함께 하고 있는 사람과 하는 일에 관심을 가지고 있다는 것을 보여 주어라.

마음을 북돋우는 일을 시작하기 위해서 다음과 같은 행동들을 시도해 보라.

I. 내게 가장 의미 있는 공로 인정 경험

누군가가 개인적으로 여러분이 수고한 일에 대해서 인정을 하고 보상을 했을 때를 되돌아 생각해 보라. 여러분이 성취한 것에 대해 누군가가 진실하게 고마움을 표현한 시간들이다. 여러분이 가장 기억에 남는 인정받은 경험이라고 여겨지는 때를 선택해서 그 경험에 대한 간단한 이야기를 적어보라. 무엇이 이 시간을 기억에 남게 했는가? 왜 여러분은 그것을 기억 내지는 선택했는가? 여러분을 인정하기 위해 그 사람은 무엇을 했는가? 그 배경과 그 사람의 행동과 여러분의 감정을 묘사하라. 할 수 있는 한 최대한 생생하고 자세히 이야기를 써 보라.

II. 훌륭한 이야기를 들려주다

리더는 훌륭한 스토리 텔러다. 이야기는 사람의 얼굴을 성공을 향해 돌리게 한다. 딱 우리와 같은 누군가가 일을 실현시킬 수 있다는 얘기를 들려준다. 이야기는 모든 사람들이 관련될 수 있는 조직적인 역할 모델을 만들고 실제적인 맥락에서 행동하게 한다. 이야기는 팀이 활기를 띠도록 안내하는 가치와 프로젝트에 대한 목표를 만든다. 학생 리더는 이야기를 자세하게 하면서 가치에 부응하며 살고 목표로 나아가기 위해 모두에게 무엇이 필요한지 보여준다. 그들은 어려운 선택을 해결하고 열심히 일하기 위해 취해야 할 구체적이고 적절한 행동을 전달한다. 이야기는 사람들에게 들려주고 그들을 즐겁게 하기 위해서 ‘캠프파이어 주위로’ 사람들을 모으는 것을 의미한다.

프로젝트나 단체의 가치와 목표에 기여하고 있는 한 두 명의 회원을 관찰했을 때를 떠올려 보라. (과거 혹은 현재의 배경도 될 수 있다.) 다음의 다섯 가지 단계는 어떻게 여러분이 이야기를 써야 하는지 안내해 준다. 마치고 나서 이야기

를 할 기회를 찾아라.

1. 이야기의 배역을 찾아라. 여러분이 인정하고 싶은 사람 또는 사람들의 이름을 적어라.
2. 장면을 그려 보아라. 언제, 어디서 일이 일어났는가? 무슨 상황이었는가?
3. 행동을 묘사하라. 무슨 일이 일어났는지 그 사람 또는 각 사람이 무엇에 관여했는지 될 수 있는 한 자세히 이야기 하라.
4. 어떻게 끝이 났는지 말해 보라. 여러분의 청중이 대답을 기다리도록 절대 내버려두지 마라. 행동의 결과로 무슨 일이 일어났는가?
5. 놀라움을 포함시켜라. 모든 훌륭한 이야기는 일종의 놀라움을 포함한다. 그것이 아마도 즐거움의 요소일 것이다. 무엇이 이 이야기를 특별히 흥미롭게 만들고 독특하게 하고 기억에 남게 하는가, 혹은 재미있고 놀랍게 하는가? 이 이야기를 하는 여러분에게 다가오는 기회는 무엇인가?

III. 사회적인 지지를 구축하고 팀의 업적을 축하하다

공식적인 기념과 축하하는 사람들을 하나로 모으는 강력한 목적으로의 기능을 한다. 그것은 우수한 업적을 달성하기 위해 필요한 어려운 일을 계속해서 해나가게 하는 사회적인 지지 구조를 구축한다. 모든 프로젝트에서 중요한 단계는 팀원들이 자신들이 달성한 것을 축하하고 계속 이어갈 추진력과 힘과 정신을 모을 수 있는 기회다.

여러분이 최근 참여한 프로젝트나 과제에 대해서 생각해 보라. (또는 이전에 관여했던 것을 생각해 보고 돌이켜 생각해 봤을 때 무엇을 이룰 수 있었는지 생각해 보라.) 프로젝트의 단계를 확인하고 하나의 팀으로서 그러한 단계에 도달한 것을 축하하는 몇 가지 재미있고 의미 있는 방법에 대해서 묘안을 떠올려 보라. 나중에 팀과 함께 모여서 이러한 생각들을 나누고 어떤 것을 받아들이고 싶어 하는지 살펴보라.

프로젝트의 중요한 단계

팀으로서 이러한 업적을 축하하는 방법

더 생각하기

- 다른 사람이 수고한 일에 대해서 감사를 표시할 때 ‘감사합니다’라고 말해라. 다른 사람들의 업적을 인정하는데 인색하거나 망설이지 말라. 적어도 세 가지의 감사 노트를 매주 적어라(문자 메시지와 이 메일도 좋다. 하지만 실제적인 효과를 위해 손으로 직접 쓰도록 해라). 여러분이 단체를 대표해서 감사를 받을 때는 할 수 있는 한 모두와 그 감사를 확실하게 공유해라.
- 사람들에게 어떻게 인정을 받고 싶은지 물어보는 것도 좋다. 여러분의 단체나 기관의 사람들과 서로 어떻게 축하해주고 싶은지에 대해서 이야기를 나누어도 좋다. 물어보지 않으면 확실하게 알 수 없고 사람들은 항상 개인적이고 개인에게 맞춰진 감동에 고마워할 것이다. 창의적인 방법으로 인정을 하고 보상을 하도록 노력해라. 사진, 배지나 현수막, 색칠한 예쁜 돌, 독특한 티셔츠, 모자, 랩 송, 시, 그 밖의 여러 가지를 시도해 보라.
- 성과와 보상을 확실하게 함께 연결시켜라. 일반적으로 사람들은 보상받는 행동은 되풀이 하고 벌을 받거나 무시당하는 행동은 피하려고 한다. 사람들에게서 무엇을 기대하는지 그들로 하여금 분명히 알도록 해야 하고 성과에 대한 의견도 제공해야 한다. 분명히 기준을 충족시키거나 초과한 개인에게만 보상을 하는 것 역시 중요하다.
- 재미있게 하라. 물론 리더십은 진지한 작업이다. 그러나 누가 가끔씩 동료와 즐겁게 지내고 웃음을 자아내기 위해 몇 분 정도의 시간을 소요하지 않고 항상 열심히 일하고 싶어 하겠는가? 그렇게 하지 않으면 극도의 피로를 얻는 결과를 낳는다. 그리고 자신을 너무 심각하게 생각하지도 마라. 여러분도 실수를 하고 늘 최선을 다하지는 못한다는 점에서 지위와 상관없이 다른 모두와 똑같은 사람이다. 자신을 비웃는 법을 배우고 인간에 대한 용서를 실천하라.

8

리더십은 모두의 일이다

이 책을 통해 우리는 조직 내에서 다른 사람들이 일을 잘 해내고 싶은 마음이라도 만들든 평범한 학생들에 대해서 알아보았다. 이 이야기는 미국 내뿐 만 아니라 해외의 다양한 대학들, 공공 및 민간단체를 비롯한 크고 작은 단체의 사람들에게 관한 것이다. 전국적으로 퍼져있는 학생들의 배경뿐 아니라 개인적으로 경험한 최고의 리더십을 경험한 단체의 유형 또한 대학에서 얻을 수 있는 모든 기회를 나타낸다.

아마도 여러분은 이러한 모범적인 학생 리더들에 대해서 들어본 적이 없을 것이다. 그들은 신문의 제 일면 기사를 만들거나 대규모의 학생 켈기대회나 운동을 이끄는 것도 아니고 유튜브에 출연을 하거나 초대형 스타 급 운동선수나 기업가로서 기록을 세운 것도 아니다. 오히려, 그들은 옆집에 살고, 좁은 옆방에서 공부를 하고 학생회관에서 점심을 함께 먹고 있을지도 모르는 사람이다.

우리는 일상에서의 학생 리더에 집중해 왔다. 왜냐하면 리더십은 직위나 직급에 관한 것이 아니기 때문이다. 리더십은 조직적인 힘이나 권위에 관한 것도 아니다. 그것은 대표가 되고, 주장, 감독, 의장, 편집인, CEO, 장군, 국무총리가 되는 것에 관한 것도 아니다. 유명 인사나 부자가 되는 것에 관한 것도 아니고 가족이나 이웃에 관한 것도 아니다. 분명히 영웅이 되는 것에 관한 것도 아니다. 리더십은 관계에 관한 것이고 신뢰에 관한 것이고 여러분이 무엇을 하는가에 관한 것이다.

여러분은 교실에서 가장 중요한 리더다

우리는 수업과 워크숍에 정기적으로 참석하는 사람들에게 그들이 존경하는 리더에 대한 이야기를 해주기를 부탁하고 어떤 리더의 방향을 그들이 기꺼이 따르려

하는지 물어본다. 실제로 우리의 부탁을 받은 모든 사람들은 그들이 생각하기에 진정한 영향력을 가진 리더를 적어도 한 명쯤은 말할 수 있었다. 때로는 잘 알려진 인물이다. 아마도 과거의 자신의 역사의 경로를 바꾼 사람일 것이다. 때로는 성공의 본보기기가 동시대의 역할 모델이다. 그러나 아주 흔하게는 그들이 이룰 수 있을지 확신하지 못하는 일을 배우고 할 수 있도록 도와주는 선생님, 코치, 부모, 친척, 친구처럼 개인적으로 그들과 가까이 있는 사람들이다.

리더로서 여러분은 영향력이 있다. 여러분이 함께 일하는 사람들에게는 여러분보다 더 중요한 리더는 없다. 여러분은 단체에 속해 있는 사람들이 어떻게 사람이 어려운 목표를 다루고 힘든 상황에 대처하며 위기와 좌절을 극복하고 윤리적인 문제를 해결하는지에 대한 본보기로 주의하여 볼 것 같은 그런 사람이다. 다른 사람이 아니다. 바로 당신이다. 사람들에게 가장 큰 영향력을 가지는 리더는 그들과 가장 가까이에 있는 사람이다.

여러분이 대표나 의장 또는 주장을 해본 적이 있든 없든 상관없이 다섯 가지 실천 사례를 이용하면서 교실에 누가 있든 없든 솔선하는 리더가 될 수 있다. 여러분은 리더십은 직위와 힘에 관한 것이라는 통념과 끊임없이 맞서야 한다. 그리고 일단 그 통념이 도전을 받게 되면 사람들은 리더십을 전반적인 새로운 시각으로 볼 것이다.

연구에 따르면 다섯 가지 예시가 된 리더십의 실천을 사용하는 학생 리더들은 단체 내에서 다른 사람들에게 긍정적인 영향력을 끼친다고 한다. 그들은 더 나은 리더로 여겨진다. 그들과 함께 일하는 사람들은 그들의 행동에 더 만족해하고 더 헌신적이게 될 뿐 아니라 흥미를 가지고 힘이 넘치고 영향력이 있고 강력하게 된다.

모든 것을 할 수 없다는 것이 당신이 할 수 있는 모든 것을 하지 않는 것에 대한 변명은 아니다. -애슐리 브릴리언트

‘지위가 없는’ 상태로 대학 여학생 클럽에 일 년을 참여한 후에 새로운 시각으로 리더십을 보게 되었다는 사만다 모로를 보자.

지위가 없다는 것이 주도해가는 것을 막지는 못했어요. 제가 적극적으로 참여를 하고 상황이 잘 정리되도록 돕는 한 리더가 될 수 있습니다. 저는 끼어들어서 일을 하기 꺼려하는 사람들을 도왔습니다. 단순히 다른 회원들에게 동기 부여를 하고 아무도 하지 않는 곳에서 도움을 줄 수 있는 것만으로 실제로 리더의 직위를 가진 사람만큼 리더의 위치에 있는 것이나 다름이 없습니다.

아니면 세라 푸드의 얘기를 들어보자. 그녀는 대학 2학년 시절에 비전 치료 사무실에서 인턴으로 일할 때의 경험이 그녀의 리더십의 의미에 대한 견해를 어떻게 바꾸어 놓았는지 들려주었다.

비록 제가 리더라는 직급을 보유하고 있지는 않았지만 일과 환자들의 복지에 진실한 태도로 기여하고 있음을 알았어요.

어른, 아이를 막론하고 그들은 사무실을 운영하는 의사들보다도 저와 함께 훨씬 더 많은 시간을 보냈어요. 치료 경험에 대한 감정을 의사들에게 보다 저에게 더 의지했습니다. 저는 진정으로 그들의 긍정적이고 유쾌한 경험에 기여를 하고 있다고 보았어요. ... 비록 제가 그 곳에서 리더의 위치에 있지는 않았지만 진실한 리더가 되어 사무실의 성공에 기여를 하고 있었어요. 이러한 경험을 통해 영향을 끼치기 위해서 굳이 제가 대장이 될 필요는 없다는 것을 배웠어요.

보다시피 책의 시작부분에 소개된 기본적인 진리로부터 달아날 수는 없다. ‘리더십은 모든 사람의 일이다.’ 여러분이 속한 곳에서 여러분은 지위가 무엇이든간에 그곳의 리더십의 품질에 대한 책임을 져야 한다. 여러분에게는 여러분이 보여준 리더십에 대한 책임이 있다. 그리고 여러분과 가장 가까운 사람들에게는 여러분이 가장 중요한 리더이므로 실제로 할 수 있는 유일한 선택은 최고의 리더가 될 수 있느냐 없느냐 하는 것이다.

우리가 몇 년에 걸쳐 수집한 모든 개인적인 최고의 이야기가 보여주듯이, 리더는 영향력이 있다. 만약 여러분이 사람들에게, 공동체 모임에, 속해 있는 단체에 영향을 끼치고 싶다면, 할 수 있는 한 최고의 리더가 되는 것을 배우기 위해 현명한 투자를 할 것이다. 그렇지만 먼저 여러분은 세라, 사만다, 그 외 모든 모범적 리더들이 그랬듯이 리더는 우리 각 개인 안에 살고 있다는 것을 믿어야 한다.

리더십은 학습 된다

“리더는 태어나는 건가요, 아니면 만들어지는 건가요?”라는 질문이 나올 때마다 리더십은 극히 소수만을 위해 준비되어 있다는 유감스러운 개념이 강조된다. 우리가 이러한 질문을 받을 때 마다 거의 매번 수업을 하거나 연설을 하거나 워크숍을 진행할 때 항상 미소와 함께 제공되는 우리의 대답이다. “예, 물론입니다. 모든 리더는 태어납니다. 우리는 그렇지 아니한 리더를 만나본 적이 없습니다. 모든 회계사, 예술가, 운동선수, 부모, 교수, 동물원 관리자, 그 밖의 뭐든지 다 그렇습니다.” 우리는 모두 태어난다. 죽기 전에 우리가 가진 것으로 무엇을 할지는 우리에게 달려있다.

오로지 운이 좋은 몇 사람만이 리더십의 복잡함을 이해할 수 있다는 얘기는 단지 순수한 통념에 지나지 않는다. 리더십은 유전자도 아니고 평범한 사람들에게 의해 관독될 수 없는 암호도 아니다. 리더십은 어느 캠퍼스에서나 공동체나 일터에서도 유용한 것으로 ‘식별 할 수 있는 기술과 능력’ 이라는 것이 사실이다. 어떤 기술도 연습, 반응, 역할 모델, 지도 등과 더불어 강화될 수 있고, 연마되고 향상됨은 물론 동기부여와 열망을 얻을 수 있다.

나는 할 수 있다, 그러므로 나는 존재한다. -시몬 바일

우리의 증거는 다른 사람들로 하여금 의외의 성과를 낼 수 있도록 이끌어 낸 수천 명의 보통사람들을 25년 넘게 연구를 하면서 읽고 들은 이야기들이다. 그리고 수백만이 더 있다. 더 많은 리더가 성장하지 못하도록 한 것은 리더십 잠재력의 부재가 아니라, 리더십은 학습될 수 없다는 지속된 통념이다. 이러한 잊혀 지지 않고 있는 통념은 리드하고자 열망하는 사람의 성격이나 리더십 과정의 기초가 되는 리더십 개발을 훨씬 더 강력하게 억제한다.

모범적인 리더들은 리더십에 대한 통념에 맞서는 사냥꾼들이고 우리가 가장 좋아하는 예 중의 하나가 데런 블롱스키이다. 그는 대학 학부생이면서도 학생들에게 리더가 되는 법을 가르쳐야 한다는 것을 잘 알고 있었다.

많은 학생들이 세계 수준의 교육을 받고 있었어요. 하지만 어떻게 사람들과 함께 일하는가에 대한 명확한 소개는 없었어요. 캠퍼스의 200여 개가 넘는 학생 단체와 더불어 비록 학생 중 누군가가 그런 단체를 이끌도록 한다 하더라도 공식적인 리더십 훈련을 받을 기회를 가지고 있는 학생은 거의 없었습니다. 학생들에게는 리더십에 대한 생각을 하기 위한 기틀과 그것을 행동으로 실천할 도구가 필요했습니다.

데런은 학생 운동 선수인 윌 머처트와 함께 ‘역할 정하기(Building Roles)’라고 하는 단체를 만들었다. 모범적인 리더십의 다섯 가지 실천 항목이 리더십은 모두의 일이라는 것을 이해하는데 좋은 기초가 되었다. 이러한 접근은 이 단체가 세미나와 회의, 그 외의 학생 주도 개발 활동들을 준비할 때 사람들의 상호 교류의 세계에 대한 새로운 인식을 제공했다. 데런이 맡았을 당시에 빌딩 롤스는 200여 명의 학생들을 훈련시켰고 학생 팀워크의 우수성을 인정받아 캐플런 상을 받았다.

데런은 그 경험을 회상하면서 다음을 깨달았다고 한다.

리더십에 대한 중요한 교훈을 배웠습니다. 만약에 여러분이 리더로서 무엇인가를 만들어 낼 계획이라면 여러분이 차세대 리더를 확실하게 멘토링 할 수 있는 것이 아주 중요합니다. 리더가 하는 가장 큰 실수중의 하나가 다른 사람들을 동참 시키느라 너무 바빠서 때때로 다른 사람들이 도움을 제공하고 나설 여지를 만들어 주는 것을 잊는 것입니다. 리더십은 단순히 다른 사람들을 결집시켜 공유된 열망을 실현시키도록 하는 것일 뿐만 아니라 다른 사람들이 또 다른 사람들을 동원할 수 있도록 지도하는 것입니다.

데런처럼 모범적 리더들은 과제 요구가 단체에 소속된 모든 멤버로 하여금 리더의 능력을 발휘하도록 하는 것임을 알고 있다. 리더십을 일종의 타고난 성격적인 특징으로 보기 보다는 오히려 모든 사람이 배워서 익힐 수 있는 것이라는 생각이 더 건강하고 생산적이다. 리더십을 습득할 수 있는 것으로 생각함으로써 실제로 우수한 리더들이 얼마나 많은 지 알 수 있을 것이다. 언제, 어디서든 여러분과 그 개개인에게 속에 있는 리더의 능력이 앞으로 나아가기를 요구할 지도 모른다. 학교나 팀, 클럽, 신도모임, 마을 공동체, 회사 또는 가족을 위해서 말이다. 여러분은 자신뿐 아니라 배울 수 있는 능력을 믿음으로써 그런 요청이 들어

왔을 때 준비할 수 있는 확신을 갖게 된다.

여러분이 여러분 안에서 보는 것을 세상에서 보게 된다. -아프간 속담

분명히 그 누구도 사람들이 비현실적인 목표를 달성할 수 있다고 믿도록 잘못 이끌어서는 안 된다. 그렇지만 다만 몇 안 되는 사람들만이 리더십(또는 노력을 기울인 어떤 일)에서 뛰어난 성과를 낼 것이라고 생각해서도 안 된다. 다른 사람들에게서 가장 성공적인 최선을 이끌어 내는 사람들은 달성이 가능한 ‘도전적인’ 목표를 제시하고 자신들에게 다른 사람들의 재능을 적용하고 발전시킬 수 있는 능력이 있음을 믿는다.

효율적인 리더는 끊임없이 배운다. 교실에서나 워크숍에서의 학습 시간뿐 아니라 모든 경험을 배우는 경험으로 여긴다. 그들은 끊임없이 스스로와 속한 단체를 향상시킬 수 있는 방법을 찾는다. 여러분은 이 책을 읽고 수업이나 세미나에 참석을 하고 다른 개인적인 개발 활동에 참여를 하는 것으로써 리드할 수 있는 성향을 보여주고 있다. 비록 일부 사람들이 자신들은 리드할 능력을 배울 수 없다고 생각 한다 하더라도 여러분은 반드시 여러분과 그들이 배울 수 있다는 것을 믿어야 한다. 여러분 자신과 다른 사람들에 대한 여러분만의 신념과 더불어 거기서부터 이 모든 것이 시작된다. 만약 여러분이 더 나은 리더가 되고자 한다면 우선 리더십을 스스로에게 적용하고 여러분이 세상에서 긍정적인 힘이 될 수 있다고 믿어야 한다.

먼저 스스로를 리드하다

‘리더십 개발은 자기 개발이다.’ 기술자들은 컴퓨터를 가지고 있다. 화가에게는 캔버스와 붓이 있고, 음악가에게는 악기가 있다. 리더에게는 오로지 자기 자신만이 있을 뿐이다. 리더십의 도구는 자신이고 리더십이란 예술의 통달은 자신을 완전히 통제하는 것에서 기인한다. 자기 개발이 굉장히 많은 새로운 정보를 채우거나 가장 최신의 집단 과정의 기술을 시도해 보는 것에 관한 것은 아니다. 이는 여러분의 영혼에 이미 존재하는 것을 앞장서서 데리고 나오는 것이다. 여러분 안

에 있는 리더를 해방시켜주는 것에 관한 것이다. 여러분 자신을 자유롭게 하는 것이다.

리더십에 대한 탐구는 우선 여러분이 누구인지를 발견하는 내면의 탐구이다. 자기 개발을 통해 리더에게 요구되는 자신감을 끌어낸다. 자신감은 자신의 힘에 대해 실질적으로 인식을 하고 믿음을 갖는 것이다. 그러한 힘을 확실히 발견하고 개발할 때 이러한 힘은 분명해 지고 강해진다.

새는 해답을 알고 있다고 해서 노래를 하지 않는다,
새는 노래를 알고 있을 때 노래 한다.
-마야 안젤로

리드하는 법을 배우는 것은 여러분이 무엇에 관심이 있고 무엇에 가치를 두고 있는지를 발견하는 것이다. 여러분이 리더십에 대한 이러한 탐구를 시작할 때 몇 가지 어려운 질문과 씨름해야 한다.

- 나만의 확신과 가치에 대해 얼마나 자신하고 있는가?
- 실망, 실수, 장애물들을 어떻게 다룰 것인가?
- 나의 장점과 단점은 무엇인가?
- 단체를 이끌 수 있는 능력을 향상시키기 위해서 무엇을 해야 하는가?
- 팀원들과 동료들 그리고 구성원들과의 관계는 얼마나 견고한가?
- 어떻게 지속적으로 동기부여를 유지하고 고무시킬 수 있는가?
- 무엇 때문에 포기를 하지 않게 될까?
- 바로 지금 이 순간에 내가 리더로서 적절한 사람인가? 왜 그런가?
- 단체와 그것이 운영되는 이 세상에서 돌아가는 일에 대해 얼마나 이해를 하고 있는가?
- 현재 단체가 직면한 복잡한 문제를 해결하기 위해 얼마나 준비가 되어 있는가?
- 이 단체에서 사람들이 어떻게 행동을 해야 하는 지에 대한 나의 신념은 무엇인가?
- 향후 10년간 단체가 나아가야 할 곳이 어디라고 생각하는가?

이러한 질문(그리고 이로 인해 야기되는 질문들)에 대한 솔직한 대답은 좀 더 세계적인 시각으로 여러분의 마음을 열어야 한다는 것을 말해 준다. 세상에 대해서 더 잘 알면 알수록 자신감을 가지고 더 수월하게 세상에 다가갈 수 있다. 그러므로 정치적, 경제적, 사회적, 도덕적, 예술적인 힘으로써 그러한 세상을 만드는 이러한 힘에 대해 가능한 한 많이 배울 수 있도록 해야 한다.

가능한 한 효과적이기 위해서 다른 사람들에 대한 이해를 키워야 하고 더 높은 목적을 향해 사람들의 에너지를 동원할 수 있는 기술을 쌓아야 한다는 것이 또 하나의 솔직한 대답이다. 리더가 되기 위해서는 대인 관계에 능숙해야 하고 다른 사람들에 대한 신뢰와 존엄을 발전시킬 수 있어야 한다. 마야 바부가 말했다.

제가 아무리 많은 경험과 교육을 받았다 하더라도 원칙적으로 효과적인 리더십은 이끌어 가야 하는 사람들에 대한 신뢰를 얻어내고 유지하는 것에 달려 있습니다. 모든 개인은 새로운 도전을 제기합니다. 리더로서의 과거의 경험이 저를 판단하기에 충분할 지는 예상할 수 없습니다. 대신에 저는 계속해서 참여시키고 동기부여를 주기 위해 노력해야 합니다. 신뢰를 쌓고 건강한 작업 관계를 형성하는 방법으로 동료들을 참여시켜야 합니다.

마지막으로 이러한 질문에 솔직한 대답은 때때로 여러분 안에 있는 리더를 해방시키는 것이 불편할 수도 있다는 것이다. 그렇지만 결국 스스로 이러한 물음에 답을 하게 될 때 여러분 안에 있는 것이 여러분이 그 안에서 찾은 것이고 거기에 속해 있는 것이라는 것을 알게 된다. 그것은 타인에 의해 여러분의 내면에 놓인 것이 아니다. 그것은 여러분의 진정한 재능인 것이다.

도덕적인 리더십은 더 높은 목적을 요구 한다

리더십 실천은 그 자체로 도덕을 넘어서는 것이다. 그러나 실례를 사용하는 남녀를 막론하고 리더들은 도덕적이거나 또는 비도덕적이다. 리더나 구성원들이 가볍게 여기지 말아야 할 리더십에 대한 도덕적인 차원이 있다. 그래서 여러분의 가치를 명확하게 하고 어떤 특정한 원칙과 이상에 있어서 여러분의 진정한 목소리를 찾는 것에 집중하는 것에서부터 다섯 가지 모범적인 리더십에 대한 토론을

시작하는 이유이다.

스스로 이런 것들을 찾아서 다른 사람들을 상대로 실험을 해 봐야 한다. 도덕적인 가치에 주의를 기울이면 항상 더 높은 목적을 향하게 된다. 여러분은 될 수 있는 모든 것이 되기 위해 일할 때 사사로운 자기 이익을 내려놓게 된다. 여러분이 받은 것의 일부를 돌려줄 때 공동체를 다시 만들 수 있다. 자유, 정의, 평등, 배려, 품위에 대한 가치를 도모할 때 끊임없이 민주주의의 토대를 갱신할 수 있을 것이다. 여러분과 구성원들 개개인이 꿈의 세계를 만들어 내는 일에 각자의 책임을 다해 나갈 때 리드하는 일에 모두가 참여할 수 있다.

추구해 나갈 목표와 삶을 다스릴 원칙을 분명히 할 때 하루하루의 결정에 목적을 둘 수 있다. 어떤 종류의 단체에서나 개인적인 신념은 때때로 있을 수 있는 풍파 속에서 항해를 도와줄 평가의 기준을 제시한다. 일련의 그러한 신념이 없다는 것은 삶을 조종해 나갈 키가 없는 것이고 그래서 쉽게 유행의 흐름에 흔들리게 된다. 경쟁적인 신념을 해결하는 신조는 또한 인간적인 진실성을 이끌어 낸다. 진실한 학생 리더들은 집에서나 학교에서나 직장에서 가족과 친구와 동료들과 함께 하는 것을 즐긴다. 진실함이 없는 리더는 그저 시늉만 한다.

가볼 만한 가치가 있는 장소로 안내하는 지름길이란 없다 -베벌리 실즈

리더는 사람들이 전에 가본 적이 없는 곳으로 그들을 데려간다. 그러나 미래로 가는 고속도로도 없고 아직 탐험되지 않은 미지의 목적지로 가는 포장도로도 없다. 오로지 황무지만이 있다. 미지의 세계로 발을 들여놓기 위해서 내면의 영역에 대한 탐험부터 시작하라. 특히 리더를 비롯한 모든 사람들에게 가장 중요한 지식은 자기 이해로부터 나온다.

겸손은 오만에 대한 해독제다

주목할 점이 있다. 다섯 가지의 실천 사례가 언제, 어디에서나 모든 사람에게 통할 것이라고 말할 수 있는 절대적인 방법은 없다. 사람들이 이를 수 있는 훨씬 멋진 가능성들이 있지만 분명하게 완벽한 환불 보장이란 없다. 게다가 우리는 역

사 속에서나 지금이나 환경의 모든 면을 다 다룬 단 한 명의 리더를 결코 찾을 수 없다. 심지어 가장 설득력 있는 미래의 가능성에도 불구하고 가능한 구성원들의 100퍼센트를 다 참여시켰던 예도 찾을 수 없을 것이다.

또 한 가지 주목할 사항이 있다. 어떤 리더십 실천이라도 파괴적이 될 수도 있다. 미덕이 악덕이 될 수 있는 것이다. 다섯 가지 실천 사례 각각에서 극단적으로 흐르면 길을 잃는다.

명확한 가치와 술선수범이 모방 학습을 위해서 필수적이기는 하지만 역할 모델에 너무 몰두하는 것은 여러분 자신의 목소리와 일을 하는 방식에 지나치게 집중하도록 이끌 수 가 있다. 이것은 다른 사람들의 견해를 무시하고 반응에 닫혀 있게 만든다. 사생활을 잃을 거라는 두려움을 갖게 하거나 ‘드러날까’ 두려워 고립되게 둘 수 도 있다. 다시 말해 실체보다는 스타일에 더 신경 쓰도록 만들 수 있다는 것이다.

미래지향적인 것과 미래의 명확한 공동의 비전을 전달하는 것은 믿을 만한 다른 사람들과 리더를 구별 짓는 관례이다. 그러나 미래의 비전에만 유일하게 집중을 하는 것은 현실뿐 아니라 다른 가능성을 보지 못하게 만들 수 있다. 여러분의 통찰에서 나오는 흥미진진한 가능성들을 놓치게 하거나 낡고 식상하고 오래된 기술에 너무 오래 매달리게 한다. 영감을 불러일으키는 자신의 힘을 탐구하는 것은 다른 사람들로 하여금 자신들의 의지를 포기하게 만들 수 있다. 여러분의 에너지와 열정과 매력이 끄는 힘이 너무 강해서 다른 사람들이 그들 자신을 생각하지 못하게 할지도 모른다.

과정에 도전하는 것은 혁신과 진보적인 변화를 촉진하기 위해 필수적이다. 술선수범을 해서 위험을 감수하는 것은 학습과 끊임없는 향상을 위해 필요한 행동이다. 그렇지만 이것을 극단으로 이끌면 여러분은 불필요한 소란과 혼동 그리고 피해망상을 야기 시킬 수 있다. 통상적인 순서와 방법은 중요하다. 그리고 만약 여러분이 사람들에게 자신감과 능력을 얻을 기회를 좀처럼 주지 않는다면 그들은 새롭게 노력하려는 의욕을 잃을 것이다. 변화만을 위한 변화는 무사안일만큼이나 사기를 꺾는 일이 될 수 있다.

협동과 팀워크는 오늘날 의외의 성과를 해내는 데 필수적이다. 그렇지만 협동과 신뢰에 지나치게 의지하는 것은 중요한 결정에 대한 회피를 반영하거나 판단

의 실수를 야기 시킬 지도 모른다. 이것은 경우에 따라서 책임을 지지 않으려고 하는 방법이 될 수 있다. 권한과 책임을 위임하는 것은 준비가 철저히 되어 있지 않았는데 너무 많은 일을 떠넘기는 것이 될 수 있다.

개인적인 인정과 그룹의 축하를 심지어 가장 힘든 도전의 과정 중에도 앞으로 나아가게 만들 수 있는 정신력과 추진력을 만든다. 동시에 만약 여러분이 누가 인정을 받아야 하고 언제 축하를 해주어야 하는지에 대해서 끊임없이 걱정만 한다면 사교성이 좋은 음유시인과도 같이 인기를 얻는데 지나치게 치중하게 될 수도 있다. 여러분이 너무 재미있게 지내고 있어서 임무에 대한 시야를 잃을 수 있다. 모든 특혜와 기쁨을 만끽하느라 축하의 원래 목적을 잊을 수 있다.

그런 후에는 자만심에 대한 배반이 따른다. 감동을 줄 수 있다는 사실에 흐뭇해하고 많은 사람들이 여러분의 한마디 한 마디에 환호하는 것을 즐거워하며 리더가 되는 일은 재미있다. 여러모로 미묘하기도 하고 티가 나기도 하면서 힘과 중요성에 의해 유혹 받기는 쉽다. 모든 악랄한 리더들은 과장된 자아로 인해 비대해 지고 사악한 목표를 추구하면서 자신에 대한 자만의 질병에 전염되어 왔다. 그렇다면 어떻게 그것을 피할 수 있는가?

우리가 겸손한 모습으로 위대해질 때 우리는 위대한 사람들에게 가장 가까이 다가간다.
-라빈드라나트 타고르

겸손만이 리더십의 갈등과 모순을 해결할 수 있는 유일한 방법이다. 여러분도 사람이고 다른 사람들의 도움이 필요하다는 것을 깨달을 때 비로소 지나친 자만심을 피할 수 있다. 모범적 학생 리더들은 저 혼자 일을 할 수 없음을 알고 있어서 그에 따라 행동한다. 그들에게는 짧은 기간 동안에 성공을 하지만 떠난 후에 성공을 이어가지 못하는 약한 단체를 남겨두는 많은 리더들이 보여주는 자만심과 가식이 거의 없다. 그 대신에 겸손한 리더는 다른 사람들에게 자기를 내세우지 않는 유머와 너그럽고 성의 있는 신뢰를 바탕으로 점점 더 높은 단계의 성과에 영감을 불어넣는다.

우리가 조사한 바로는 리더는 완벽해야 한다는 암시는 하나도 없다. 그들은 성인군자가 아니다. 그들도 넘어진다. 본론에서 벗어나기도 한다. 실수도 한다. 아

마도 장차 리더의 열망을 품은 모든 사람들에게 줄 수 있는 아주 적절한 조언은 겸손하고 잘난 체 하지 말고 항상 마음을 열고 풍성한 경이로움을 간직하라는 것이다.

리더십은 지금 이 순간에 존재 한다

때때로 우리는 리더십이 장엄한 무언가가 된다고 상상을 한다. 가령 커다란 비전에 관한 것이라든가, 세계를 변화시키는 계획, 수백만 명의 삶을 변화 시키는 것에 관한 것으로 상상한다. 이 모든 것들이 고귀한 가능성이긴 하지만 실제적으로 리더십은 하나씩 한 순간에 일어난다. 실제로 리더십은 리드하는 기회로써 모든 상호 작용과 모든 상황에 다가가 있다.

젊은 기업가로서 더 나은 리더가 되기 위해 떠난 여정을 되돌아보면서 세르게이 니키포브는 묻는다. “더 나은 리더가 되려면 어디서부터 시작을 해야 하는가?” 자신의 물음에 대해 단순하지만 심오한 깨달음으로 답을 했다. “저는 매일 작은 변화를 이룰 수 있는 기회를 가졌었다는 것을 알게 되었어요.” 일 때문에 가끔은 주눅이 들 수도 있다. 그는 말했다. 하지만 어떻게 한 순간 한 순간을 대응해 나가느냐가 리더인지 아닌지를 궁극적으로 구분한다.

제가 남의 얘기를 좀 더 잘 들을 수도 있었다는 것을, 사람들에게 좀 더 긍정적으로 대할 수도 있었다는 것을, ‘고맙습니다.’라는 말을 좀 더 많이 할 수도 있었다는 것을 알았어요. 그 밖에 더 많은 것들이 있겠지요.

우선, 리더로서 하루에 얼마나 많은 기회들을 가질 수 있는지에 대해 알고는 조금은 압도되어 있었습니다. 하지만 이러한 생각들을 실천해 옮기면서 리더로서 행동하는 것에 대해서 좀 더 양심적이고 의도적이게 되었고 그로 인해 얼마나 많은 향상을 기대할 수 있는지에 놀랐고 기분 역시 좋았습니다.

세르게이는 그것을 바로잡아 나갔다. 하루하루는 변화를 이룰 수 있는 무수한 기회들을 제공한다. 그 기회는 팀원과의 사적인 대화에서 생겨날 수도 있고 동료들과 자원 봉사 프로젝트에 관한 회의를 진행하는 동안에도 생겨날 수 있다. 가족과의 저녁 식사 테이블에서 나올 수도 있고 학교 매점에서도 가능하다. 단

체의 미래에 대한 연설을 하는 강단 위에서도 또는 친구의 최근 갈등에 대한 고민을 듣는 와중에도 나온다. 세르게이와 같은 모범적인 많은 리더들이 지적하듯이 여러분이 리더가 되고자 선택할 수 있는 많은 순간이 매일매일 있다. 변화를 만들어 내기 위해 선택할 수 있는 순간 역시 많다. 이 한 순간 한 순간이 앞으로 오래도록 이어질 유산을 만들어낼 수 있다.

인생에서의 성공의 비밀

구성원들은 다른 사람들의 역량에 대해 열정적이고 진실한 신념을 보여주고 사람들의 의지를 강하게 만들어주면서 성공의 수단을 제공하고 낙관적인 미래를 표현하는 리더를 찾는다. 사람들은 어려움과 좌절 속에서도 언제나 열정적인 리더를 원한다. 불안정한 시기에는 긍정적이고 자신감 있고 할 수 있다는 삶의 접근 방식을 지닌 리더가 더욱 필요하다.

꿈꾸는 것에 대한 믿음을 멈추지 마라, 이루어질 것이라는 믿음에 대한 꿈을 멈추지 마라. 그것이 우리에게 희망을 주고 우리를 살아가게 만드는 것이다.

-미상

리더는 심지어 가장 어려운 시기에도 희망의 불꽃이 꺼지지 않게 해야 한다. 희망이 없으면 용기가 생겨날 수 없고 지금은 소심한 사람들을 위한 시간도 장소도 아니다. 지금이야말로 낙천주의와 상상, 열정과 결단을 위한 시간이자 장소이다. 만약 리더가 승산이 있는 개인이나 단체의 역량을 동원하고자 한다면 자신의 의지를 모아야 한다. 희망은 가장 높은 단계의 업무 수행을 이루기 위해 필수적이다. 희망은 사람들로 하여금 오늘의 어려움을 극복하고 내일의 가능성을 마음에 그릴 수 있게 한다. 희망은 스트레스를 받고 부담을 갖고 우울한 감정을 느끼고 난 후에도 회복할 수 있도록 해준다. 희망은 사람들이 우수함을 불러일으킬 수 있는 의지와 방법을 찾을 수 있게 한다.

그렇다 하더라도 희망이 전부는 아니다. 여전히 우리가 배운 궁극적인 리더십에 대한 교훈이 하나 더 있다. 그것은 인생에서의 성공의 비밀이다.

우리가 리더십의 우수함에 대한 연구를 시작했을 때 운이 좋게도 그 당시 미

육군 장군인 존 H 스탠포드와 마주쳤다. 그는 가난한 환경에서 자라서 6학년을 마치지 못했었는데 ROTC 장학금으로 펜실베이니아 주립대학을 졸업했다. 한국전과 베트남전에 참전하여 생존하였고 페르시아 걸프전에서는 미 육군 군 교통관리 사령부를 책임졌었다. 이처럼 그는 경력이 풍부했고 군에 대한 충성심이 보통 이상이었다. 전역을 하고 나서 조지아 주 애틀랜타시의 지방정부에서 중요한 리더십 역할을 맡았고 워싱턴 주 시애틀 시에서는 공립학교 교육에서 중요한 역할을 맡았다.

모든 이야기가 인상적이었지만 특히 리더십의 이해에 상당한 영향을 끼쳤던 것은 인터뷰 질문 중에 나온 그의 답변 중 하나였다. 우리는 존에게 대학이나 종합 대학에서, 군대나 정부에서, 비영리 분야에서나 민간사업 분야에서 리더십을 개발하려면 어떻게 해야 하는지 물었다. 그가 대답했다.

제가 그러한 질문을 받을 때면 늘 인생에서 성공하는 비밀을 가지고 있다는 말을 합니다. 성공의 비밀은 늘 애정을 가지라는 것입니다. 애정을 갖는다는 것은 다른 사람들에게 불을 붙이는 불씨가 되고 그들의 내면을 바라보게 하며 일을 더 잘 하고 싶은 큰 열망을 가질 수 있게 합니다. 사랑을 하지 않는 사람은 그들이 앞으로 나아갈 수 있고 다른 사람들을 이끌어 가고 성취하도록 돕는 일종의 흥분의 감정을 실제로 느끼지 못합니다. 저는 인생에서 사랑 보다 더 말할 수 없이 기쁘고 긍정적인 감정을 주는 어떤 다른 불씨도 알지 못합니다.

‘사랑을 잃지 않는 것’이 적어도 25년도 더 전에 우리가 리더십에 대한 연구를 시작했을 때 누군가로부터 얻고자 기대했던 대답은 아니다. 하지만 수년 동안의 인터뷰와 사례 분석을 하고 난 후에 나이가 많은 적든, 신입이든 경험자든 간에 그들이 리드하고자 하는 자신의 의욕에 대해서 이야기를 할 때 얼마나 많은 리더들이 사랑이란 말을 아낌없이 사용했는지 분명히 알 수 있었다.

성공적인 리더들의 일급비밀은 사랑이다. 함께 일하는 사람들과 더불어 그들은 이끌어 가면서 사랑을 유지하는 것이다. 자신들의 상품과 서비스에 대한 애정을 갖고 그것을 사용함으로써 그 단체를 인정하는 사람들과의 사랑을 지속하는 것이다. 만약 여러분이 일에 심혈을 기울이지 않는다면 매일 일찍 일어나서 정말로

열심히 일하는 것을 상상하기란 쉽지 않다. 이 모든 것을 고려해 볼 때 리더십은 머리의 문제가 아니다. 그것은 마음의 문제이다.

검토와 실천

자신의 소리를 찾는 것에서부터 시작해서 다른 사람들의 정신과 마음을 통해 가치와 비전을 실행해 옮기고 다시 원점으로 돌아왔다. 여러분은 이것이 결코 여러분에 대한 전부가 아니며 단지 깊이, 진심으로 믿고 있기 때문에 그것이 성공을 보장하기에 충분할 것임을 기억하고 있다. 그럼에도 여전히 빠져나갈 수 없는 사실은 여러분이 중요하다. 즉, 여러분은 변화를 만든다. 여러분 스스로를 잘 믿어서 비록 여러분을 따르는 유일한 한 사람이 본인이라 하더라도 기꺼이 자신의 목소리를 내고 행동을 하려고 할 때에야 비로소 리더십은 시작된다.

리더십은 학습된다. 리더를 비롯해서 그 누구도 처음부터 올바르게 이해시키지 못한다. 경험은 최고의 스승이다. 우리 자신의 경험들을 되돌아보면서 주위 사람들에게서 뿐 아니라 앞 세대의 경험으로부터도 많은 것을 배울 수 있다. 배움이라는 것이 결코 끝이 없고 그것을 다 알지 못한다는 것을 깨닫는 것은 오만이라는 병에 대한 강력한 해독제다. 경청하는 것, 새롭고 다른 경험들에 마음을 열어두는 것, 다른 사람으로부터 배우는 것은 겸손을 이루는 재료들이다.

변화를 이끌어 내는 기회들은 적잖이 있다. 리더십은 모퉁이 사무실, 중역실, 회의실, 회사의 직책에서 중요한 만큼이나 현관문에서도, 작업 현장, 최전방, 지하층 모두에서도 중요하다. 리더십은 회사, 지역사회, 관공서에서만만큼이나 대학 캠퍼스에서 각 개인이나 단체가 성공을 하기 위해 필요한 태도이자 책임감인 것이다. 리더십은 모든 사람의 일이다.

여기에 여러분의 리더십 여정 중에 이 구간에서 추가 된 몇 가지 단계가 있다.

I. 내가 남길 유산

여러분의 프로젝트나 과제가 성공적으로 마무리되고 일 년이 지난 후를 상상해 보라. (만약에 여러분이 지금 관여하고 있는 일에 대해 생각을 하고 있거나 미래에 하고 있을 일에 대해 생각 한다면 실질적으로 변화를 이루지 못한다.) 여러분은 어떻게 프로젝트나 과제가 다루어 졌는지에 대한 결과로 남겨놓은 유산에 대

해 몇몇 사람들이 이야기 하는 것을 우연히 듣는다. 그들에게서 어떤 얘기들을 듣고 싶은가?

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

만약 여러분이 이러 종류의 영향을 가지려 한다면 여기서 지금 주목해야 할 조언은 어떤 것들이 있는가?

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

II. 나의 리더십에 대한 인터뷰

직장 면접에서 면접관이 여러분에게 할 질문 중에 하나가 (막 대학을 졸업했거나 심지어 50년 후일 수도!) 여러분의 리더십에 대한 경험이라는 것을 확신할 수 있을 것이다. 다음의 질문에 어떻게 대응할 수 있는지 몇 가지 메모를 해두어라. 더 좋은 것은 반 친구들과 모여서 그러한 운명적인 면접을 준비하기 위해 이 질문들을 사용해 서로 모의 면접을 해 보는 것이다.

- 당신이 한 그룹을 책임지고 있었을 때에 대해서 설명하십시오.
책임을 맡는다는 것이 어떤 점에서 좋았는가? 또 어떤 부분이 좋지 않았나?
- 여러분이 리더로서 달성한 일에 대해서 설명하십시오.
- 여러분이 그룹의 일원으로서 이룬 업적에 대해서 설명하십시오.
- 소속된 그룹에서 꾸준한 변화를 수월하게 이끌어간 능력을 발휘한 예는 무엇인가?
- 어떻게 사람들을 하나의 팀으로 함께 일할 수 있도록 하였는가?
- 더욱 더 노력할 수 있도록 한 동기는 무엇인가? 그 상황에 대해 묘사하십시오.

- 문제를 해결하기 위해 사용한 창의적인 해결책을 설명하십시오.
- 여러분이 성취한 것으로 여러분의 진취성을 보여주는 것은 무엇인가?
- 마지막으로 위험을 무릅쓴 때는 언제인가? 그리고 무슨 일이 있었는가?
- 탄탄한 의사소통 기술이 필요했던 상황에 대해서 말해 보시오.
- 성공적인 리더에게 어떤 자질들이 필요한가?

III. 나의 리더십에 대한 사실

리더십은 목적이 아니라 여정이다. 리더들에게는 결승선이 없는 경주나 다름없다. 그리고 리더십의 과정은 여러분이 교실에 앉아 있거나 운동장, 기숙사, 지부 사무실, 사회봉사 현장, 학생회 회의실에 있거나 다 적용이 된다.

리더십에 관한 이 책을 다 읽고 교실 안팎의 사람들의 경험뿐 아니라 여러분 자신의 경험을 검토한 후에 학교 신문에 리더가 되기 위해 갖춰야 할 것이 무엇이라고 생각하는지에 대한 사실을 써라. 여러분의 경험과 조사를 바탕으로 리더가 되고 싶어 하는 학생들에게 어떤 조언을 할 것인가?

더 생각하기

- 리더십 공책이나 일지 작성을 시작해라. 매일 조용한 반성의 시간을 갖고 자신에게 물어라. ‘오늘 나의 행동과 가치는 얼마나 일관성이 있었는가?’ 여러분 자신에게와 다른 사람들에게서 무엇을 배우게 되었는지를 메모하고 앞으로 더 잘 하거나 다르게 할 수 있는 것은 무엇인지 메모해라. 행동을 통해 배우는 것을 대체할 만한 것이 실질적으로 없다.
- 연습, 연습, 또 연습이다. 좀 더 자주 연습을 한 사람들은 그렇지 않은 사람들보다 그들의 분야에서 전문가가 될 수 있는 가능성이 더 높다. 리더십은 기술이기 때문에 연습을 통해 향상시켜 나갈 수 있다. 그리고 연습은 배움에 있어서 필수적인 것이다. 마찬가지로 리더십의 역할을 할 기회를 찾아라. 멘토가 되거나 팀의 코치가 되어라. 기숙사, 아파트, 교실, 클럽을 위한 프로젝트에 자원하여 앞장서라. 그리고 캠퍼스 주위의 지역 사회에서 할 수 있는 활동의 기회도 잊지 마라.
- 실수를 하라. 만약 여러분이 어떤 실수도 하지 않는다면, 배우고 있는 것이 아

니다. 다시 말해 여러분이 이미 하는 방법을 알고 있는 것만 하고 있는 것이다. 실패는 언제든지 할 수 있다는 것을 명심하라. 여러분이 리더로서 하고 있거나 시도하려고 하는 모든 일이 의도한 대로 다 되는 것은 아니다. 정말로 하는 일에 실패하기를 꺼린다면 결코 훌륭하게 될 수 없을 것이다. 변화를 이루는 것을 여러분의 관점이다. 스스로에게 물어라. ‘이 경험으로부터 내가 무엇을 배울 수 있는가?’ 만약 여러분이 넘어져야만 한다면, 앞으로 넘어져라.

- 용기에 대한 대화를 나눠라. 시간을 내서 여러분의 인생에서 용기가 하는 역할을 탐험하라. 인생에서 어떠한 역경들이 여러분에게 상당한 고통과 고생을 안겨다 주었는가? 여러분이 가장 두려워하는 것은 무엇인가? 얼마나 희생하고 고생할 준비가 되었는가? 이러한 물음을 깊이 생각하는 것은 용기에 대한 이해를 풍요롭게 할 것이고 용기를 가지고 행동하는 능력을 가능하게 할 것이며 여러분의 흔적을 남기기 위한 불꽃을 제공해 줄 것이다.

부록

학생 리더십 실천 목록

우리는 다섯 가지 모범적인 리더십을 이루는 행동들이 학생들과 관련된 행동에 관한 진술로 해석될 수 있음을 입증했다. 그 결과는 『학생 리더십 실천 목록 (*the Student Leadership Practices Inventory, SLPL*)』으로 이는 학생들이 자신들의 리더십 능력을 향상시키기 위해 자신들의 행동을 평가하고 이러한 피드백을 사용할 수 있도록 한다.

SLPL은 개인의 최고 리더십 사례 연구에서 제공된 많은 자료에 대한 양적인 증거다. 학생 리더가 최선을 다할 때 이러한 것들을 실천할 수 있다면 이 다섯 가지 실천 사례에 참여한 학생들이 그렇지 않는 학생들보다 더 효과적이게 되어야 한다. 마찬가지로, 다섯 가지 실천에 참여하고 있는 학생들로 이루어져 있는 소그룹, 작업 팀, 클럽, 단체들이 더 의욕을 갖고 생산적이 되어야 한다. 그들의 헌신과 만족 단계는 다섯 가지 사례와 일치하는 행동을 보이는 학생 리더들과 함께 한 사람들에게서 더 높아야 한다.

그야말로 이것은 수백 명의 학자들과 박사 학위를 소지한 학생들이 실시한 연구 과제의 결과일 뿐 아니라 경험에 의거한 학생들로부터 나온 정확한 결과물이다. (이것의 요약은 www.theleadershipchallenge.com에서 볼 수 있다) 다섯 가지 학생 리더십의 예는 영향력이 있다. 이 연구를 통해 문서로 기록된 몇 가지 드러나는 결과들을 생각해 보라.

- 효율적인 남녀 동아리 지부 대표들의 SLPL 점수는 덜 효율적인 지부 대표들의 점수보다 상당히 높다.
- 대학 내 오리엔테이션 경험에 대한 신입생들의 만족도는 그들의 오리엔테이션 조연자가 SLPL에 의해 측정된 다섯 가지 실천 사례에 어느 정도 참여를 하는지에 상당히 관련이 있다.
- 기숙사 도우미들이 다섯 가지 실천 사례에 참여하는 횟수가 더 많을수록 그 층에 거주하는 더 많은 학생들이 생활환경에 만족한다고 보고하고 있다.
- 또래들이 효과적이고 믿을만하다고 여겨서 학생 자치회 리더로 선출한 학생들의 SLPL점수가 덜 효과적이고 덜 믿을만하다고 보는 학생들보다 더 높다.

이와 같은 결과는 공식적이거나 비공식적인 단체의 수많은 학생들에게서 뿐 아니라 여러 대학의 배경과 위치를 막론하고 찾을 수 있었다. 더욱이, 다섯 가지 리더십 실천 항목에 참여하는 능력은 일반적으로 학교 평점, 성별, 민족적 배경, 성격 변수, 특별한 수업이나 전공을 따르는 것과 관련 되어 있다고는 볼 수 없었다. 리더하고 변화를 이루고자 하는 바람은 내면에 있는 리더십의 불꽃에 불을 붙이는 스파크이다.

학생 리더십 실천 목록에 대한 서술

SLPL은 학생들이 리더로서 최선을 다하고 있다고 말 할 때 볼 수 있는 필수적인 행동을 다루는 30 가지의 진술로 구성되어 있다. ‘스스로’ 보는 것과 더불어 ‘관찰자’로 보는 것은 리더십 행동의 균형 잡힌 그림과 개선을 위한 건설적인 토론의 방법을 제공하기 위해 구성원들로부터 360도 다른 피드백을 얻을 수 있다.

대답은 행동에 기반을 두는 것과 함께 5점 단위로 기록 된다. 각 진술을 위해 응답자들은 특별한 행동이 개인에게 작용하는 횟수를 보여준다. 대답은 ‘거의 그렇지 않다’를 나타내는 1번에서부터 ‘매우 그렇다’를 나타내는 5번까지다. 다섯 가지 리더십 실천 기준의 각 항목은 여섯 개의 진술로 이루어져 있다. 소프트웨어에 점수를 매기는 것은 응답 목록이나 규범적인 데이터베이스, 빈도수, ‘스스로’와 ‘관찰자’의 점수 사이의 변화 등의 관계 비교를 포함해서 여러 가지 차원에서 피드백을 제공한다.

SLPL 학생용 워크북은 평가된 각 리더십 실천에서 개선을 위한 계획을 세우기 위해 유용한 해석적 피드백과 여지를 제공한다. 어떻게 추가적인 정보를 모으고 구성원들과 자료에 대해서 토의를 하는지에 대한 조언뿐 아니라 개인의 장점과 더욱 향상될 수 있는 분야를 확인하면서 피드백을 ‘이해하는’ 방법에 대한 섹션이 있다. SLPL 학생용 워크북의 지침서인 학생 리더십 플래너에는 시간이 지나면서 계속 이어지는 리더십 개발을 위한 과정과 어떻게 하면 좀 더 효과적인 리더가 될 수 있으며 리더십 역량을 끊임없이 향상시키고 연마할 수 있는지에 대한 구체적이고 다양한 조언과 전략들이 포함되어 있다.

SLPL에 대한 주문과 다른 정보는 이 책 뒤쪽이나 www.studentlipi.com에서 찾을 수 있다.

SLPL의 정신적 특징

SLPL은 현장에서 테스트가 되었고 학생 리더가 효과적으로 변화를 만들어 내는 행동을 보임으로써 믿을 만한 것으로 입증되었다. SLPL을 끝마치기 까지 약 10분 정도가 소요된다. 우리는 360도의 피드백을 만들어 내기 위해서 조연자 (감독관, 관리자, 대표)나 동료, 또래, 또는 직접적인 보고로부터의 응답을 모을 수 있다. SLPL은 만 명이 넘는 응답자로부터의 자료를 가지고 건전한 정신적인 특징들을 보여주었다. SLPL을 지지하는 연구에 대한 가장 최근의 정보는 www.theleadershipchallenge.com에서 찾을 수 있다.

SLPL의 신뢰도

내부 신뢰성은 (하나의 범위내의 항목들이 서로 연관이 되어 있는 정도) 강하다. 모든 다섯 가지 리더십 실천은 (크론 바흐알파를 가지고 통계적으로 측정이 된 것으로) 일반적으로 70에서 85 사이의 내부 신뢰성을 가지고 있다. 검사, 재검사 신뢰성 점수는 매우 탄탄하고 보고된 사회적 바람직성에 대한 편향이 거의 의미가 없는 일상적으로 90 플러스 범위이다. 학기, 전공, 평점, 성별, 민족성과 같은 다양한 인구 통계학적인 요인들은 리더십 행동을 설명하는 데 있어서 중요한 역할을 하지 못한다.

SLPL의 타당성

타당성은 그 질문에 대한 답이다. ‘그렇다면 SLPL에 대한 어떤 차이가 점수를 만드는가?’ 이 질문은 SLPL점수가 어떻게 전형적으로 만족, 생산성, 팀 정신, 자긍심, 명성 등과 같이 중요한 결과인 다른 기준과 상호 관련이 있는지를 살펴봄으로써 경험적으로 다뤄진다. 자기 보고 편견을 최소화시키기 위해 이 분석에 SLPL - Self 의 응답 보다는 SLPL-Observer들로부터의 응답이 사용된다.

구성원들 (지부 담당자, 팀원, 자원봉사자, 조연자 등)에 의한 학생 리더의 평가는 지속적이고 직접적으로 그들이 어느 정도 다섯 가지 학생 리더십에 참여하고 있는지에 대한 평가와 상호 관련을 맺고 있다. 다시 말해 학생 리더는 그들이 다섯 가지 실천 항목에 좀 더 자주 참여하고 있다고 보여 질 때 구성원들에게 (여러 가지 차원에서) 지속적으로 좀 더 순조롭게 평가된다. 이것은 강력한 규범이

될 수 있는 설명이다. 그러나 또한 리더십은 학습될 수 있다는 연구가 있다. 변화를 이루고, 좋은 지도와 피드백을 받고, 리더십을 규칙적으로 사용하기 위해 실천하고자 하는 어떤 학생 리더도 그들의 능력을 상당히 향상시킬 수 있고 다섯 가지 실천 항목에 참여하고 리더십 행동에 관련되는 단계를 안정시킬 수 있다.

감사의 말

책을 출간하면서 가장 기뻐던 일 중 하나가 재능 있고 성실하고 영감을 불러일으키는 많은 사람들과 함께 일할 기회를 가졌다는 것입니다. 글을 쓰는 작업이 종종 고독하고 지루하긴 하지만 동료들과 상호 교류를 하는 즐거움은 늘 재미있고 행복한 일입니다. 그들에게 깊은 감사를 드립니다. 그리고 우리는 이 여정에서 우리와 함께한 모든 분들께 ‘고맙습니다’라고 말할 수 있는 기회를 절대 놓치지 않을 것입니다.

여러 해 동안 함께 해준 수천 명의 학생들에게도 감사를 드립니다. 여러분은 우리에게 영감을 주고 희망을 가져다줍니다. 여러분은 우리의 미래가 능력 있는 손과 너그러운 마음에 달려있다고 하는 방대한 자신감을 전해 줍니다.

언제나처럼 가장 가까운 가족, Tae, Nick, Jackie, Amanda 에게 감사를 드립니다. 여러분은 우리의 생활에 큰 기쁨을 주고 우리가 함께 하는 시간을 영원히 기억하게 만듭니다. 우리는 리더십에 대한 여러분의 훌륭한 공적을 목격하고 경험했습니다. 그리고 우리가 여태 나눌 수 있었던 것 보다 더 많은 것을 여러분을 통해 배웠습니다.

우리는 특히 이 프로젝트에 도움을 주신 매우 특별한 몇몇 분에게 감사드리고 싶습니다. 우리의 몇 가지 원고를 이제 막 마무리 한 Leslie Stephen은 우리와 함께 면밀히 협조하면서 개념이나 조사한 내용 그리고 사례들을 산문으로 전개함은 물론 실용적인 아이디어로 바꾸었습니다. Leilie, 당신은 보석입니다. Erin Null은 처음부터 Wiley의 출판사인 Jossey-Bass의 그녀의 동료들과 함께 이 프로젝트를 지지해 주었습니다. 그녀는 타인을 배려하는 리더십과 품위 있는 도움의 손길로 우리가 앞으로 나아갈 수 있게 했습니다. Lisa Shannon의 천재성은 우리의 Jossey-Bass and Pfeiffer의 모험가들에게 실제로 적용이 되었고 그녀와 함께 일하는 것은 늘 즐겁습니다. 앞으로 그녀와 함께 하게 될 더 많은 프로젝트를 고대합니다. Karyn Bechtel, Karen Blonski, Amanda Crowell Itliong, Amelia Klawon, David Klawon, Laura Osteen, and Jackie Schmidt-Posner 모두가 이 원고 초기의 초안에 대한 시기적절하고 유익하고 도전적인 피드백을 제공해 주었습니다. 그들의 즐거운 조언과 현명한 충고는 최종 본의 내용과 분위기를 향

상시켰습니다. 우리는 그들의 통찰과 영향력에 깊은 감사를 드립니다.

끝으로 『학생들에게 요구되는 새로운 리더십』에 중심을 그들의 이야기, 경험, 교훈, 지혜로 채워준 모든 학생들에게 특별한 박수를 보냅니다. 여러분이 이론 것과 여러분이 있다는 것에 감사합니다. 모든 이야기를 책에 포함시키지는 못했지만 자신들의 경험을 함께 나눠준 많은 학생들에게도 감사를 전합니다. 이 책의 독자들이 여러분의 경험에서 비롯된 교훈을 읽고 더 좋은 리더가 될 것입니다.

우리는 각 사람 안에 있는 리더십을 꺼내기 위해서 책을 각자 공유하고 있듯이 이 책을 함께 집필했습니다. 그것은 우리의 의무이자 열정입니다. 우리 한 사람 한 사람이 다 중요합니다. 우리가 변화를 만듭니다. 우리 모두에게 있어 실질적인 도전은 우리가 의도한 데로 끊임없이 변화를 이끌어 내는 것입니다. 앞을 내다보며 살아가세요.

작가소개

Jim Kouzes는 워싱턴 D.C.에서 자랐다. 그는 수도인 그곳의 정치적인 분위기에 깊은 영향을 받았다. 그는 이글 스카우트의 지위를 획득하려는 가장 어린 소년들 중 하나였고 결과적으로 15살 때 John F. Kennedy의 의장대 근무를 위해 선발되었다. 그가 처음으로 평생을 리더십에 대한 연구를 위해 바치겠다고 영감을 얻었던 때를 1961년 1월 20일, 자신의 바로 앞에 그 역동적인 새로운 대통령이 서있던 그날이라고 생각한다.

그는 Fairfax고등학교를 다녔다. 그곳에서 2년 동안 축구를 했고 4년 동안은 고등학교 관현악단에서 제 2 트럼펫을 담당했다. 3, 4학년 시절에 연극을 공연하면서 토론학과 연극에 적극적으로 참여했다. 핵심 클럽 멤버로서 미국 국제 장학재단 (AFS)의 첫 교환 학생을 학교로 데려오는 책임을 맡기도 했다. 그의 가족은 핀란드의 Aaro Vakkuri를 초대했고 다른 나라에서 온 누군가와 함께 생활하는 경험을 통해 국제 문제에 대한 뜨거운 관심이 생겼고 대학에서의 전공으로 국제 관계를 선택하는 등 직접적인 영향을 받았다. 60년대 초 불안한 시기에 미시간 주립 대학을 나가면서 학생 자치회 활동을 했고 특히 시민권이나 베트남전과 같은 그 날의 이슈에 대해서 학생들을 교육하기 위해 사회 활동가들을 학교로 데려오는 위원회 활동에 적극적으로 참여했다. 우수한 성적으로 (정치학 학사) 졸업을 했고 평화 봉사단에서 일하기 위해 1961년에 불이 붙었던 꿈을 실현시켰다. 1967년에서 1969년까지 2년 동안 터키에서 자원 봉사를 했다.

그가 1969년 미국으로 돌아왔을 때 빈곤 퇴치를 위한 지역 사회 활동 프로그램 훈련 단체에서 첫 일자리를 잡았다. 우선적으로 미국 남부와 남서쪽 지역의 가난한 사람들이나 사회적으로 혜택을 받지 못한 사람들과 함께 지역 사회 활동을 계속 이어갔다. 그의 일생에 걸쳐 하게 될 일이 있는 곳으로 자신을 데려다 놓고 그곳에서 리더들을 훈련시킬 기회를 처음으로 갖게 되었다. 그의 학사 전공은 텍사스 대학의 사회사업 교육에서 계속되었고 그 다음으로는 산호세 대학으로 이어졌다. 그는 그곳에서 복지 사업 개발 공동 센터를 설립했다. 그는 조직 개발 네트워크의 샌 프란시스코 베이 에리어 지부의 공동 창시자였다. 그는 경영자 교육 센터를 이끌기 위해 산타클라라 대학으로 옮겼다. 그 후 8년이 지나서

그는 Tom Peters Company의 대표, CEO, 의장으로서 12년을 계속해서 근무했다. 그는 지금 산타클라라 대학 리비 경영대학의 정교수로서 리더십 강의를 하고 있다.

그는 리더십 학자이자 경험이 풍부한 경영진으로 인정받을 뿐 아니라 미국의 12명의 최고 경영학 교육자중 한 명으로서 월스트리트 저널에 인용이 되고 있다. 2006년에 Jim은 Toastmasters International에서 주는 최고로 영예로운 상인 Golden Gavel상을 받았다. 아내인 Tae는 몇 가지 리더십 프로그램을 함께한 경영학 코치이자 파트너이다. 의붓아들인 Nicholas는 현재 데이비스의 캘리포니아 대학 학생이며 테니스 수업을 받고 있고 NCAA Division I 테니스 팀에서 뛰고 있다. Jim의 이메일 주소는 jim@kouzes.com이다.

Barry Posner는 남부 캘리포니아에 위치한 포마나 고등학교를 졸업했다. 그곳에서 그는 테니스 팀의 조장이었고 연설과 토론에 적극적이었다. (토론 국가 결승전까지 갔고 전국 토론 연합에서 더블 루비를 받았다.) 산타바바라에 있는 캘리포니아 대학에서는 2학년 반장이면서 연합 학생 입법 위원회의 선출 의원, 동아리 지부의 회장이었다.

정치학 학사 학위를(우등으로) 받은 뒤에 Barry는 Sigma Phi Epsilon 클럽의 지역 대표로 일을 했고 차후에 가장 어린 멤버로 선출 되었다. 국가 이사회에 선출된 첫 번째 콘클라베 출신이었다. 그는 이사회에서 8년을 근무했다. 그는 오하이오 주립대학에서 행정학 석사를 받았고 학생회 회장으로 인턴 직 근무를 했다. 그는 애머스트의 메사츄세츠 대학에서 조직 행동이론과 행정이론으로 박사 학위를 받았다. 이곳에 있는 동안 그는 지역의 시그마 파이 엡실론 지부의 고문으로 있었고 아내는 대학 여학생 클럽 지부 중 한 곳에서 거주하는 관리인으로 일했다.

Barry는 산타클라라 대학에서 30년이 넘게 경영진으로 일하고 있다. 현재 그는 리비 경영 대학의 학과장이자 리더십 교수로 근무하고 있다. 우수 경영진 상 (여러 번)과 뛰어난 교수진에게 수여하는 대통령상을 비롯해서 많은 교수법과 방법에 관련한 상을 받았다. 세계적으로 유명한 학자이자 교육자인 Barry는 작가이면서 백 편이 넘는 연구와 전문성 있는 기사의 공동 저자이다. 그는 *Leadership and Organizational Development*, *Leadership Review*, *The International*

Journal of Servant-Leadership 의 편집 논평 위원으로 일하고 있다.

현재 Barry는 San Jose Repertory Theatre, EMQ Family & Children Services, Advanced Energy 의 이사회 의장직을 맡고 있다. 그는 이전에 American Institute of Architects(AIA), Junior Achievement of Silicon Valley and Monterey Bay, Public Allies, Big Brothers/Big Sisters of Santa Clara County, Center for Excellence in Nonprofits 와 그 외 여러 신생 기업의 이사회에 있었다.

그는 따뜻하고 호감이 가는 회의의 연사이자 역동적인 워크숍 협력자이다. 아내 Jackey는 공익사업을 위한 (스탠포드 대학) 하스 센터의 임시 이사이다. 딸 Amanda는 최근 사회 복지와 공공 정책 분야에서 석사 학위를 받고 시카고 대학을 졸업했으며 시카고 시가 주도하는 After School Matters에서 일하고 있다. Barry 의 이메일 주소는 bposner@scu.edu이다.

Jim과 Barry는 9권의 책과 12편의 기사를 함께 집필했으며 리더십 교육을 담당하는 지부들을 도왔다. 이 책은 160만부 이상 팔렸고 17개국의 언어로 번역이 되고 있다. 이 책은 많은 상을 받았다. 그 중에 James A. Hamilton Hospital Administrator's Book Award, the Critics' Choice Award, Amazon.com Best Business Books of the Year 가 있다. 그리고 Business Week의 베스트셀러이기도 하다. 그들은 또한 매우 호평을 받고 있는 리더십 실천 목록 (LPI)를 개발했으며 이는 리더십 행동을 평가하기 위한 360 도의 질문지이고 세계적으로 가장 널리 쓰이고 있는 리더십 평가 도구 중 하나이다. 350편이 넘는 박사학위 논문과 학문연구 프로젝트가 다섯 가지 모범적인 리더십 실천 항목 모델을 기초로 하고 있다.

Jim과 Barry는 국제 경영 위원회에서 뽑은 그 해의 경영/리더십 교육자가 되었다. 이것은 그들을 Ken Blanchard, Stephen R. Covey, Peter Drucker, Edward Deming, Frances Hesselbein, Lee Iacocca, Rosabeth Moss Kanter, Norman Vincent Peale, Tom Peters 과 함께 하는 영예를 갖게 했다. 『리더십을 위한 지도』 라는 책에서 그들은 최고의 리더십 교육자들과 함께 이름이 올랐고 2007년에 리더십 엑셀런트에 의해 리더십 개발에 기여한 탑 75인에 지명되었다.

Jim과 Barry는 종종 회의 연설을 하고 있고 각자 스탠포드, 데이튼, 플로리다

주립대학, 드레이크 대학, 신시내티대학을 포함한 많은 전문대와 종합대학에서 리더십 개발 프로그램을 시행하고 있다. 또한 전 세계적으로 수 백 여 개의 기관들과 함께 일하고 있다. Apple, Applied Materials, AT&T, Australia Post, Bank of America, Bose, Cisco systems, Community Leadership Association, Conference Board of Canada, Consumers Energy, Dell Computer, Deloitte Touche, Dorothy Wylie Nursing Leadership Institute, Egon Zehnder International, Federal Express, Gymboree, Hewlett-Packard, IBM, Jobs DR-Singapore, Johnson & Johnson, Kaiser Foundation Health Plans and Hospitals, L. L. Bean, Lawrence Livermore National Labs, Lucile Packard Children's Hospital, Merck, Mervyn's Motorola, Network Appliance, Northrop Grumman, Roche Bioscience, Siemens, Standard Aero, Sun Microsystems, 3M, Toyota, United Way, USAA, Verizon, VISA, The Walt Disney Company 가 이에 해당된다.

Jim Kouzes 와 Barry Posner의 작품과 그들의 연구, 리더십 도전과 관련된 제품이나 서비스에 관한 더 많은 정보는 www.theleadershipchallenge.com에서 확인할 수 있다.