

사람을 움직이게 하는 것

윤 행 순
한국남동발전(주) 사장

지금부터 약 2000년전 중국 漢나라 시대의 劉向이라는 사람이 쓴 新序에 “무릇 戰爭에서의 用兵術이란 국민 의 마음을 하나로 통일시키는데 있다(凡戰, 用兵之術, 在於一民)”라고 쓰여있는데 이는 趙 孝成王의 질문에 孫 卿이 답한 글이다. 劉向은 孫卿의 말을 빌어 국민의 마음을 움직여 하나로 일치시키고 단결한다면 어떠한 국가 적 難關도 克復할 수 있다는 점을 지적한 것이다.

나는 기업을 경영하는 사람으로서 經營의 要諦가 무엇인가를 자주 생각하게 되는데 그것은 곧 經濟的 成果創出 이 아닌가 생각한다. 그래서 나는 經營活動의 대부분을 成果創出을 이루어 내기 위한 노력에 집중시키고 있다.

기업의 성과창출에 영향을 주는 것은 여러 가지가 있겠으나 그 중 중요한 것을 언급하라면 두 가지를 들 수 있겠다.

첫째는 기업 내부적인 것으로서 소위 기업경영의 3요소라 할 수 있는 人的資源(Man), 物的資源(Material), 그리고 資金(Money)이 있는데 그 중 물적자원과 자금은 사람에 의해 運用되고 그 운용에 따라 效率性이 좌우 되기 때문에 기업내부에서는 인적자원이 가장 중요하다고 볼 수 있다.

다른 하나는 기업 외부적인 것으로서 自社의 상품이나 서비스를 많이 팔아 利益을 내야 하는데 이는 주로 消費者에 의해 좌우되는 일이다.

기업내부의 조직 構成員이나 기업외부의 消費者를 한마디로 표현한다면 경영자의 「顧客」이라 할 수 있다. 기업이 顧客없이 존재할 수 없듯이 經營者 또한 고객으로부터 자유로울 수가 없다. 경영자가 성과를 向上시키 고자 한다면 顧客의 마음을 사로잡아 이들로 하여금 經營效率을 향상시켜야 하고 한편으로는 상품이나 서비스를 많이 팔아야 한다. 그리고 보면 國家를 경영하던 企業을 경영하던 사람의 마음을 사로잡아 움직이게 하는 것이 큰 과제로 대두하게 된다.

그러면 어떻게 하여 사람의 마음을 사로잡고 사람을 움직이게 할 수 있는가?

곧 리더십에 관한 문제로 귀착하게 된다. 기업을 경영하거나 組織을 책임지고 있는 사람들이 리더십을 深刻 하게 받아들이는 이유가 바로 여기에 있다. 나도 어떻게 하면 훌륭한 리더십을 발휘할 수 있는가 늘 고민하고 있지만 전력사업의 한 軸을 책임지고 있는 경영인으로서 리더십에 관한 나름대로의 생각을 밝혀보려 한다.

첫째, 리더십을 발휘하려면 먼저 경영자 자신이 企業에 대한 비전과 目標을 분명히 가지고 있어야 하며 構成員에게 이를 분명히 提示하여야 한다고 생각한다. 경영인이나 조직의 長은 구성원들에게 共感할 수 있는 비전 과 目標을 밝혀서 그들로 하여금 이를 추구하고 실현할 수 있도록 하여야 할 것이다. 비전이나 目標이 불명확하 다면 힘이 분산되고 나아갈 방향이 曖昧模糊하여 經營 效率性이 떨어질 수밖에 없으며 따라서 經營성과를 제대

로 擧揚할 수 없을 것이기 때문이다.

둘째, 制度와 시스템이 適合하게 구축되어 있어야 하겠다.

사람의 마음을 지속적으로 움직이게 하고 熱情과 능력을 품어낼 수 있도록, 즉 조직이 능동적이고 生動感있게 작동될 수 있도록 制度나 시스템이 잘 구축되어 있어야 하겠다. 물론 제도나 시스템은 올바른 原則에 중심을 두고 있어야 지속적인 힘을 발휘할 수 있음은 自明한 일이다.

셋째, 信賴가 구축되어 있어야 한다.

顧客과 기업간의 신뢰는 물론이지만 經營陣과 구성원간, 구성원과 구성원간의 信賴水準이 높을 때 경영의 效率성이 오르게 되어 있다.

수년 전 기업교육에 관한 국제 회의에서 「成功하는 사람들의 7가지 習慣」이라는 책을 펴내 旋風의인 人氣를 끌었던 코비 박사가 리더십을 주제로 강연한 바 있다. 그는 어느 社會, 어떤 組織이든 신뢰가 구축되어 있지 않고서는 所望하고 노력해서 얻고자 하는 것을 이룰 수 없으며 리더십의 核心은 바로 信賴라고 힘주어 말하는 그의 주장에 크게 공감한 바 있다. 「프린시스 후쿠야마」도 신뢰는 社會的 資本이며 신뢰라고 하는 자본 蓄積 없이는 경제적 繁榮을 이룰 수 없다고 지적한 바 있는데 이는 드러커의 주장과도 다르지 않다.

우리 나라가 信賴社會를 구축하지 아니하고서는 先進國 대열에 동참키 어렵다는 후쿠야마의 指摘을 가볍게 넘겨서는 안될 이유가 바로 여기에 있다.

넷째, 率先 垂範이다.

어느 조직이든지 指導者가 솔선수범하지 않으면 構成員의 마음을 사로잡을 수 없으며 그가 바라는 대로 움직이지 않고 따르지 않는다.

로마의 「시저」가 수 없이 많은 戰爭에서 勝利할 수 있었던 秘訣은 병사들이 그를 믿고 따랐기 때문이라고 생각한다. 그는 힘을 行軍에서 兵士들에 앞장서서 걸었고 뜨거운 태양, 酷寒 눈보라 속에서의 苦楚를 같이 겪었으며 또한 승리의 戰利品도 그 功에 따라 공정하게 分配하였다. 때로는 위험을 무릅쓰고 앞장서서 칼을 들고 突進한 그였기에 兵士들도 목숨을 아끼지 않고 그를 따라 싸웠다.

역사에 훌륭한 將帥로 기억되는 사람들은 戰略과 戰術도 뛰어났지만 병사들의 마음을 사로잡아 이들의 士氣가 衝天하도록 하였는데 이는 병사들과 苦樂을 함께 나누고 말과 행동을 일치시키고 率先 垂範함으로써 가능한 일이었다.

리더십에 영향을 주는 위의 要素로는 正直性, 先導性, 능력, 一貫性과 可變性 등도 들 수 있겠으나 그중 가장 중하다고 여겨지는 네가지 要素에 대한 나의 생각을 다듬어 본 것이다.

리더십을 端的으로 말한다면 構成員들의 自發的인 動機를 끌어내는 힘이라고 볼 수 있다.

어떤 學者는 관리자와 리더를 구분하기도 하고 管理者가 되지 말고 리더가 되라고도 한다. 어찌되었든 조직을 책임지고 있는 사람들은 구성원들이 충성하고 열심히 일해서 큰 성과를 창출하여 줄 것을 바라고 있는데 이는 구성원들의 자발적인 動機를 끌어내지 않고서는 이룰 수가 없는 일이다.

따라서 이 時代의 경영자를 포함한 組織의 모든 책임자들은 구성원들로부터 충성과 성과창출을 요구하기에 앞서 지금 무엇을 해야 하고 어디에 努力을 集中해야 할지 깊이 생각하며 자신을 다시 한번 짚어보는 것도 世上을 살아가는 知慧일 것이다. ■