

리더십의 필수덕목



리더십이 누구라도 개발할 수 있고 발휘할 수 있는 '기술' 인 것은 분명하지만 그런 '재주' 만 갖고는 사람을 이끌 수 없다는 사실을 우리는 잘 알고 있다. 소위 "뻘질뻘질한" 사람, "자기 이익만 챙기는" 스타일, "말을 자주 바꾸는" 인물, 또는 "소신없고 변덕스러운" 성격을 가진 이, "결정적일 때 책임을 지지 않는" 상사 등의 경우는 아무리 그럴듯하고 대의명분이 있는 목표를 내걸더라도 다른 이들의 '자발적인' 동참을 이끌어 내기 어렵다. 그럴듯한 말재주와 분위기 조성으로 한두번 남들을 현혹할 수는 있으나 금방 드러나게 돼있다.

그러니 리더가 되고 싶은 사람은 혹 자신이 남들에게 이렇게 비치지 않고 있는지 반성해 볼 일이다. 사람 사이의 일들은 의외로 '하찮은' 것들에서 평가되는 경우가 많다. 지인 중 한 사람은 삼겹살을 같이 먹을 때도 상대방이 남을 배려하는 사람인지 아닌지를 금방 알 수 있다고 했다. 모두 같이 맛있게 먹기 위해 남 앞에 있는 고기까지 뒤집어 주는 이들이 있는가 하면, 남이 그렇게 뒤집는 것만 기다리다 먹는 사람도 있다는 얘기다. 특히 직장 생활을 제로섬(Zero-Sum) 게임, 즉 누군가 이득을 보면 반드시 누군가는 손해를 보는 시스템으로 보는 시각이 팽배한 이 때, 직장에서의 모든 일상은 삼겹살 먹는 것과 크게 다르지 않다. 손해를 볼 줄 아는 사람, 남의 것까지 뒤집어 줄 수 있는 사람이라야 그가 남 앞에 나설 때 사람들이 그의 말에 귀를 기울인다.

도덕적 행위를 '작위적인' 것으로 보는 사람도 적지 않지만, 그것을 지키기 위해 상당한 희생이 필요함을 생각할 때 지도자를 꿈꾸는 사람이 반드시 갖추어야 할 덕목은 적지 않다 하겠다.

무엇보다 중요한 덕목이 바로 '믿음성'이다. 아무리 그럴듯한 목표와 솔깃한 인센티브를 내걸어도 그 약속이 언제 없었던 일이 될지도 모를 인물에게 자신을 의탁하는 사람은 없다. 그 목표 자체가 의심 받는다. 목표가 확실히 지켜질 것이 분명할 때 사람들은 헌신할 수 있다. 믿음을 주는 가장 좋은 방법은 자신이 아는 것을 터놓고 공개하는 것이다. 부서 사정이 어려우면 어려운 대



로 밝히는 것이다. 여기서 ‘선의의 거짓말’도 피하는게 좋다. 실제 사내 정치꾼들이 자주 쓰는 수법이 ‘과장된 폭로’다. 여기에 당하지 않으려면 부서원들에게 모든 것을 공개하고 정보를 공유하는 게 낫다.


믿음성은 책임의 문제와도 밀접한 연관이 있다. 잘한 것은 자기 덕이요, 못한 것은 부하 탓이요 하는 책임전가형 상사에게 부하는 자신의 운명을 맡기지 않는다. 부하가 잘하려다 실수한 일에 대해 자신이 전적으로 책임을 지는 상사는 ‘윗쪽’에 찍히는 흠집을 남길지 몰라도 ‘아랫쪽’의 신망을 얻게 된다. 리더는 철저히 아래와의 인터랙션이다.

또 하나 빠뜨릴 수 없는 것이 공평무사 혹은 공명정대한 태도다. 사심없이 대하고 원칙을 갖고 일을 처리해야 한다는 얘기다. 추종자들을 차별대우하거나, 이 일 저 일 다른 기준을 갖다 대면 하나 둘 떠나기 시작한다.

리더 혹은 지도자가 되는 것이 기술로만 된다면 우리는 수많은 히틀러와 무솔리니의 출현을 막을 길이 없다. 직장 사회에서도 천부적인 재간을 가진 정치꾼들이 권좌를 잡을 것이다. 그러나 직장 사회가 아무리 이익사회라도 그 구성원들은 마음을 가진 인간이다. 마음을 움직이는 가장 쉬운 방법은 바로 ‘행동’으로 보여주는 것이다.

상사라는 권위로, 인사고과라는 무기로 부하들을 쫓아가며 실적을 올릴 수는 있다. 또는 무형 유형의 ‘당근’을 약속하며 헌신을 끌어낼 수도 있다. 실제로 많은 ‘유능한’ 경영자나 관리자들이 이런 방법을 택해 리더가 되기도 한다. 그러나 부하 직원의 ‘마음’을 사로잡지 못하면 이는 단기적인 성과에 그칠 가능성이 높다. 작은 성공은 가능해도 큰 성공을 기약하지 못한다. 당신도 똑 같이 어려운 일을 하면서 함께 견고 있다는 것을, 말이 아니라 행동으로 보여줄 때 사람들은 당신 뒤를 따른다.

그러니까 리더십의 자질을 얘기하자면 카리스마나 통솔력, 뛰어난 언변 등 우리가 당연시 했던 리더십 덕목 보다는 오히려 도덕적 품성이 훨씬 중요해진다. 이걸 억지로 기른다고 금방 얻어지는 것이 아니다. 회사 생활을 통해 더 높은 것, 더 중요한 것, 더 많은 사람들을 위한 것을 자기 개인을 위한 것 보다 더 신경을 쓸 때 점진적으로 쌓이는 것이다. 방법은 역시 겸허한 자기 반성과 수양이다.

회사를 떠나도 기억되는 그리운 사람으로 남을 것인가, 부서만 옮겨도 잊혀지는 평범한 상사로 남을 것인가. 해답은 당신 속에 예전부터 있었다. 신입사원 시절 첫 출근할 때의 설레임에 같이 묻어 있었다. 우리는 모두 잠시 그것을 잊었을 뿐이다. 

〈박재희 교수 “손자병법” 중에서〉