



## 왜 지금 리더십 패러다임의 전환인가?

송영수

한양대 교육공학과 교수 · 리더십센터장



· 미 플로리다주립대 교육공학 박사

- 삼성인력개발원 상무
- 대한리더십학회 회장
- 한국산업교육학회 회장 역임

- 한양대 교육공학과 교수
- 한양대 인재개발원장 겸 리더십센터장

### 리더십 딜레마

본사에서 기획통으로 잔뼈가 굵은 신입 K팀장은 입사 때부터 지금까지 한 부서에서만 근무하다가 전문성을 인정받아 리더의 자리인 팀장으로 발탁되었다. 팀장이 되면서 CEO에게 보고도 해야 하고, 팀 성과도 만들어내야 하는 등 마음이 바쁘기만 하다.

신입사원 때부터 조직은 일시불란해야 하고 착착 돌아가는 톱니바퀴 같은 것으로 알고 몸에 배어 왔다. 게다가 완벽주의 성격이다 보니 팀원의 보고서가 마음에 들 리가 없다.

몇 차례 지시나 지적을 해보다가 그래도 마음에 안들면 팀장이 직접 보고서를 고치기 시작한다. 오랜 세월을 걸쳐 쌓인 팀장의 내공을 직접 보여 주며 팀장은 자신의 전문성에 흐뭇해 한다.

반면, 온통 지적사항으로 뒤덮인 보고서를 다시 고치려고 돌아가는 팀원의 가슴 속은 멍들기 시작한다. 야근이나 특근을 자주하는 M세대들에겐 불평불만이 쌓이기 시작한다.

K팀장의 완벽주의로 초기에는 반짝 성과가 있는 것처럼 보였으나 3개월이 지난 지금은 이미 성과가 하향곡선을 그리기 시작했고, 만족을 모르는 팀장에게 지쳐버린 팀원들은 타 부서 전배를 희망하며 팀장에게 면담을 신청하기 시작했다. K팀장은 자신의 열정과 전문성에 빠져 무엇이 잘못 되었는지도 모른 채 떠나가는 팀원들을 원망하고 있다.

이 사례는 리더십 연구와 조사를 하면서 리더들이 가장 많이 빠지는 리

더십 딜레마 사례 가운데 한 부분이다. 팀장으로서 갖추어야 할 리더십 역량을 간과한 채 과거 담당자 시절에 쌓았던 전문성만 갖고는 유능한 리더가 되기 어렵다.

필자는 리더들에게 종종 질문을 던진다. “당신의 리더십은 어느 시대 누구의 이론이나 모델에 근거하고 있습니까? 조직과 팀원을 어떤 시각으로 보고 있습니까?”라는 질문을 던지면 대부분의 리더들은 고개를 들지 못하는 경우가 많다.

아직도 리더십을 일사불란하게 움직이며 팀원들은 리더가 시키는 대로 해야 한다는 마인드를 갖고 있다면 100여 년 전 프레드릭 테일러(Frederick W. Taylor)가 주장한 과학적 관리(Scientific Management) 시절의 모델이다. 한마디로 제2차 산업혁명 시대의 리더십인 것이다.

환경이 바뀌면 전략이 바뀌고, 이어서 전술도 바뀌고, 결국 전투, 개인기까지 바뀐다. 리더십도 예외가 아니다. 오히려 지금은 가장 먼저 바뀌어야 할 대상이 리더라는 사례가 늘고 있다. 제4차 산업혁명 시대의 리더십 패러다임에서 요구하는 몇 가지 영향 요인을 살펴본다.

## 리더십 패러다임 전환의 영향 요인

### 테크놀로지의 폭발적·융복합적 발달

우선 첨단 테크놀로지의 폭발적·융복합적 발달이다. 2016년 세계경제포럼(WEC)에서 클라우드 슈발 회장에 의해 제4차 산업혁명 시대의 도래가 언급된 이후 폭발적인 테크놀로지의 혁명적 발달은 삶의 변화를 대대적으로 몰고 왔다.

디지털, 바이오 등 개별 기술들 사이의 융합의 시대

이며, 향후 빅 데이터 분석이나 인공지능(AI), 3D 프린터, 자율 주행 자동차 등 다양한 기술들이 모두 연결(Connected)이 되는 시대를 말한다.

이제 리더들도 제4차 산업혁명의 시대로의 변화를 간과하기 힘든 세상이다. 테크놀로지의 이해를 바탕으로 경영과 비즈니스에 활용 방안을 모색해야 하기 때문이다.

### 밀레니얼 세대(M-generation)들의 등장

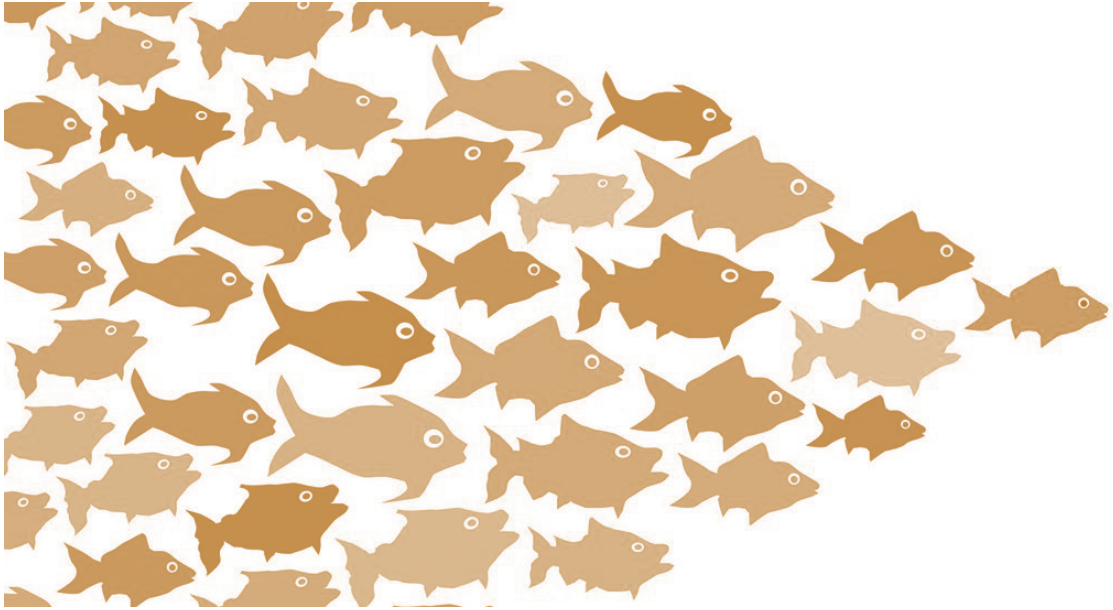
둘째, 젊은 밀레니얼 세대(M-generation)들의 등장이다. 1980년대 이후 태어난 세대로서 베이비부머 세대 그리고 X세대와는 근본적으로 다른 가치관과 문화를 갖고 있다.

종래에 세대라는 개념은 인간이 태어나서 독립할 때까지의 기간을 말한다. 1920년대나 또는 1950년대에 태어났거나 연령대별로 비슷한 생각을 갖는다는 의미로 인식되어 왔다. 대개 한 세대를 30년으로 보는 이 유가 여기에 있었다.

그러나 최근에는 IMF를 겪은 세대와 안 겪은 세대, 한일 월드컵을 붉은 악마로 참여한 세대와 참여해보지 못한 세대 등의 가치관이 다른 세대로 구분이 된다. 최근 2030세대로 부르는 M세대와 기성세대가 보는 시각, 가치관, 언행 등 여러 가지 면에서 갈등을 초래할 수 있다.

이제 M세대들이 경영의 전면에 나설 시간이 곧 온다. 문제는 이들의 리더십을 기성 세대의 전통적 리더십에 맞추어야 하는지, 아니면 기성 세대의 리더들이 M세대 리더들에게 맞추어야 하는가를 결정해야 하는 시간이 다가오고 있다.

행복에 대한 가치관이 다르고, 일의 의미가 명확해야 하나 집단의식은 떨어지고, 테크놀로지에 강한 면



제4차 산업혁명 또는 Industry 4.0의 시대가 되면서 우리의 삶을 획기적으로 바꾸어 놓고 있으며 많은 조직들이 M-세대 출현으로 가치관의 차이로 갈등을 겪고 있다. 새로운 이 시대는 '일 중심에서 사람 중심으로 변화를 요구하고 있다. 평가 방식도 상대 평가에서 절대 평가 또는 피드백으로 패러다임이 바뀌었다.

을 보이는 특징을 보이고 있는 세대이다.

결론은 명확하다. 리더들이 M세대를 포용하기 위해 그들의 이야기를 경청하고 동기 부여를 하되 내적인 동기 부여(Intrinsic Motivation)에 초점을 두어야 한다.

베스트셀러인 <드라이브(Drive)>의 저자 다니엘 핑크(Daniel Pink)는 동기 부여를 크게 3가지 수준으로 구분했다. Drive 1.0은 생존을 위한 활동을 말한다. Drive 2.0은 채찍과 당근이다. 지난 오랜 기간 동안 우리에게 친숙한 방식이다. 문제된 약효가 거의 끝났다고 보는 시각이다. 그래서 제시한 것이 Drive 3.0이다. 즉, 내면의 요구를 자극하는 동기 부여 방식이다.

구체적인 실행 방식의 예를 들어보면 부하들이 일을 할 때 왜 그 과제 수행이 중요한지를 설명해 주는 것이다. 그리고 도전적인 업무를 부여하며 코칭을 하는 것이다. 또한 업무의 자율성을 부여(권한 위임)해 주고, 칭찬과 인정을 자주 표현하는 것이다.

### 사람 중심의 리더십

셋째, 일 중심에서 사람 중심의 리더십으로 바뀐 것이다.

제4차 산업혁명이 요구하는 핵심 역량은 문제 해결 능력(Complex Problem Solving), 비판 능력(Critical

Thinking), 창의력(Creativity), 소통(Communication), 협력(Collaboration) 등 5C 역량이다.

이러한 역량들은 교육장에서 일방적 티칭 방식만으로는 습득하기 곤란하다. 교육과 인재 육성의 전략과 전술이 모두 변해야 한다. 예를 들어 소통 스킬의 경우, 종래에는 소통의 의미는 상사의 의중을 알아차리는 상사 중심의 소통이었다면, 최근의 소통은 창의력을 이끌어내기 위해 구성원들의 의견을 들어주는 경청의 의미로 바뀌었고, 자기만의 독불장군식 고집이 아니라 팀워크를 통해 시너지 효과를 창출하는 연합형 인재가 필요한 시대라고 볼 수 있다.

이를 위해서는 리더들의 구성원들을 바라보는 시각도 차이가 많다. 기계로서의 조직이라기보다는 문화로서의 조직(Organization as a Culture)을 강조해 왔다. 이는 인간 관계에서도 팀워크의 중요성은 아무리 강조해도 지나치지 않기 때문이다.

### 성과 평가 방식의 변화

성과 평가의 방식도 최근 많은 변화를 일으키고 있다. 성과 평가 단계는 일정 기간 경과 후 실시하는 업적고과식에서 탈피하여 지속적인 피드백으로 전환되어야 한다는 것이다. 이 피드백은 중간 프로세스에 대한 상사의 코칭 역량이 요구되는 것이다.

조사에 의하면 미국 기업의 81%는 이미 평가 방식을 상대 평가에서 절대 평가나 피드백을 활용하고 있는 반면에 한국 기업은 75%가 상대 평가의 개념을 뿌리 깊게 유지하고 있다.

패러다임(paradigm)이란 한 시대의 사람들의 견해

나 사고를 근본적으로 규정하고 있는 인식의 체계, 또는 사물에 대한 이론적인 틀이나 체계를 말한다. 다시 말해 ‘지식’이 정리되면 ‘모델(Model)’이 되고 수많은 연구 조사에 의해 일반화된 것을 ‘이론’이라고 하며, 이런 이론들로 의사 결정의 판단 기준이 되는 것 또는 세상을 바라보는 관점을 패러다임(Paradigm)이라고 한다.

이를 바탕으로 업무에 적용하여 성과(Performance)를 내게 되는데, 문제는 이 성과가 한계에 부딪혀 더 이상 기대하기 힘들다면 패러다임을 전환해야 한다. 이는 그동안 알고 있던 지식, 정보, 모델, 그리고 이론을 버려야 한다는 의미이다.

그동안 발휘해 온 리더십으로 더 이상 기대한 성과가 한계에 왔다면 리더십 패러다임을 전환해야 한다는 의미이다. 이렇게 우물쭈물하는 사이에 우리는 이미 제4차 산업혁명의 기치 아래 들어와 있다.

### 경영이란 끊임없는 변화와 혁신의 프로세스

정리하면, 제4차 산업혁명 또는 Industry 4.0의 시대가 되면서 우리의 삶을 획기적으로 바꾸어 놓고 있으며 많은 조직들이 M-세대 출현으로 가치관의 차이로 갈등을 겪고 있다. 새로운 이 시대는 ‘일 중심에서 사람 중심’으로 변화를 요구하고 있다. 평가 방식도 상대 평가에서 절대 평가 또는 피드백으로 패러다임이 바뀌었다.

경영이란 끊임없는 변화와 혁신의 프로세스라고 한다. 또한 변하지 않으면 죽는다는 각오로 도전하는 것을 혁신(革新)이라고 한다. 기존 리더십에 대한 패러다임 혁신과 전환! 지금이 바로 그 때인 것이다. 🍀