



일의 본질과 목적(미션)을 일관성 있게 하는 진성 리더십

송영수

한양대 교육공학과 교수 · 리더십센터장



· 미 플로리다주립대 교육공학 박사

- 삼성인력개발원 상무
- 대한리더십학회 회장
- 한국산업교육학회 회장 역임

- 한양대 교육공학과 교수
- 한양대 인재개발원장 겸 리더십 센터장

지난 4회에 걸친 내용은 필자가 제시하는 네 가지의 리더십 영역, 즉 가치관 중심의 리더십, 진성 리더십, 참여 촉진 리더십, 변화와 혁신 리더십 가운데 가치관 중심의 리더십에 관한 것이었다면 이번 호부터는 두 번째 영역인 진성 리더십에 대하여 살펴보고자 한다.

2000년 매출 1,110억 달러 달성, 미국 내 규모 7위 기업. <포춘>지는 이 회사를 6년 연속 미국에서 가장 혁신적인 기업으로 선정하였다. 1985년 설립 이후 2001년까지 불과 16년 동안 1,700%라는 기록적인 성장률을 달성했다.

이 회사는 천연가스사업의 규제 완화로 인한 가격 변동성 확대로 생산자와 소비자의 부담을 제거하는 은행과 같은 역할을 하면서 시장 개척자로서 급격히 성장하였다.

그러나 조직 구성원들의 땅에 떨어진 윤리의식은 엄청난 회계 부정으로 나타났고, 임원들은 사내 정보를 이용하여 주식을 처분하였으며, 파산 보호 하루를 앞두고 임원과 직원들에게 특별상여금을 제공하는 등 극심한 도덕적 해이가 분출되기도 하였다.

이 사례는 한동안 세상을 놀라게 한 엔론(Enron) 사태를 말한다. 결국 이 사건은 경영 리더들에게 신뢰 경영과 윤리 경영의 중요성을 일깨워주는 계기가 되었다. 시장에서 신뢰를 잃은 기업은 생존할 수 없음을 보여 준 것이다.

이는 명확한 목적이나 미션 등을 중심으로 일관된 행위를 보임으로써 진정성(Authenticity)과 윤리성(Ethicality)의 중요성을 인식하게 되어 진성 리더십을 강조하게 된 사건이기도 하다.



진성 리더십의 요체

진성 리더십의 이해를 위해 진정과 진성의 의미를 바탕으로 정의된다. 진정성은 한 개인이 자기 스스로를 알고, 자신 내면의 생각과 감정, 가치관 등에 일치되도록 행동하는 것을 의미하며, 자기 인식(self-awareness)과 자기 규제(self-regulation) 등 두 가지 요소로 이루어진다.

자기 인식은 현재 자신의 진정한 자아를 인식하는 것으로 자신의 재능, 강점, 목표, 핵심 가치관, 믿음, 욕망 등을 지속적으로 이해하는 과정이며, 자기 규제는 개인이 그들의 가치관과 목표를 자신의 행위와 일치시키는 과정이다.

진성 리더십은 '리더와 조직 구성원들의 긍정적 자기 개발 촉진 측면에서 자기 인식, 내재화된 도덕적 관점, 정보의 균형된 프로세스(처리) 및 관적 투명성 등을 보다 발전시키기 위해 긍정적 심리 역량과 긍정적/도덕적 분위기를 만들어내고 증진하는 리더의 행동 양식'으로 정의된다.

진성 리더란 '자신이 누구인지, 리더의 역할과 책임은 무엇인지, 리더가 수행할 미션이나 목표/목적은 무엇인지 등을 명확히 하고 도덕적이고 윤리적인 특성을 갖추고 일관되게 실천하는 리더를 말한다.

최근 진성 리더십(Authentic Leadership)이 이슈가 되는 또 다른 이유는 사람들이 직장을 생각하는 패러다임이 전환되었기 때문이다.

전통적으로 직장은 '돈'을 벌기 위해 일정한 장소를 규칙적으로 다니는 곳이었다. 즉, 심리학자 Maslow가 제시한 인간 욕구 5단계 가운데 1~4단계인 생리적 욕구~존경의 욕구 단계를 말하는 것이었다.

반면에 최근 직장이란 의미는 자신들의 미션(Mission, 사명)을 바탕으로 꿈과 소망을 공유하고 도

전을 통해 '자아 실현의 장(場)'이란 의미로 빠르게 전환되고 있다. 인간 욕구 마지막 5단계인 자아 실현의 욕구에 초점을 둔 것이다.

이를 위해서 리더는 자신이 누구인가(Who am I?), 무엇을 추구하는가, 자신이 중요시하는 원칙이나 가치는 무엇인가를 뚜렷이 인식하도록 한다. 가식이 아닌 자신의 내면에서 나오는 가치는 불필요한 갈등을 최소화하게 되며 사소한 것에 연연치 않고 업무의 본질에 몰입하게 된다.

진정성이란 원래 사람이 갖고 있는 본래의 진실하고 참된 모습을 말한다. 김OO 상무의 진정성이란 본래의 진짜 모습을 의미한다. 반면, 진성 리더십은 목적을 향해 리더로서 일관되고 진실된 성품과 정서를 가진 리더를 말하는 것으로 Authentic Leadership을 번역한 것이다.

일반적으로 진정한 리더는 개방성을 높이는 진실된 자아 개념을 인식하는 긍정적인 사람을 말한다. 또한 신뢰를 구축하고 부하 직원의 열정적인 지원을 통해 개인 및 팀의 성과를 향상시킬 수 있다고 본다. 아직 학술적으로 합의된 명확한 개념 정의에는 이르지 못했지만 이미 기업 현장에서는 그 중요성이 점차 증대되고 있는 것이 현실이다.

구성원들이 리더를 존경(Respect)하면 어떤 현상이 벌어질까? 존경하는 리더를 쳐다보는 순간 닮고 싶다(Role Model)라는 생각에 고개가 저절로 숙여지며 존경심을 표하게 된다. 즉 로열티(Loyalty)가 상승하게 된다. 이는 다시 직무 몰입도(Engagement Index)를 상승하게 하고, 결국 성과(Performance)의 창출로 나타나게 된다. 즉 존경받는 리더가 있음으로 해서 성과가 증진된다는 이야기다. 실제로 존경받는 리더와 함께 일할 때 구성원들이 많은 성장을 하게 된다. 일하는 방식, 태도, 사고방식, 행동, 나아가 가치관 등을 모두

습득하고 흉내도 내보고 하는 사이에 어느덧 자기 것이 되는 것이다. 그 만큼 리더십 역량이 개발되고 성장한 것이다.

진성 리더십에 요구되는 구성 요인

1. 리더의 자아 인식

진성 리더십에 요구되는 구성 요인은 우선 리더의 자아 인식(Self-awareness)이다. 내가 누구인지, 어떤 역할을 해야 하는가, 그리고 무엇이 중요하고 우선 순위가 높은가 등을 고려해야 한다.

이는 팀장의 임무와 역할을 통해 알 수 있다. 예를 들면, 팀의 리더가 되면서 업무 가치를 들어보면 첫째, 팀장은 성과로 말한다. 아무리 일의 진행과정이 중요하다고 해도 성과가 나오지 않으면 무용지물이기 때문에 성과가 중요하다. 둘째, 팀장은 팀원의 성장을 책임지는 사람이다. 차기 리더들을 양성하는 코치 역할을 수행해야 한다는 의미이다. 이는 팀장이 누구인지를 명확히 인식해야 한다는 의미이기도 하다.

리더들의 직책에 따라 요구되는 리더십 역량의 체계를 ‘리더십 파이프라인 모델’이라고 한다. 여기에는 각 리더의 수준에 맞는 역량을 제시하고 있는데 Work Value(업무 가치), Skill Requirement(리더십 스킬), 그리고 Time Management(시간 관리) 등으로 구성이 된다.

2. 내재화된 가치관

둘째는 내재화된 가치관을 갖고 있는가이다 (Internalized Morale Perspectives). 본인 스스로 자신의 가치관을 설명하는 것도 팀원들이 리더를 이해하는 데 큰 도움이 되기 때문이다. 물론 이 때 회사의 핵심 가치와 어떻게 연결이 되는가를 설명할 수 있어야

한다.

이것 이외에 조직 단위로도 요구되는 가치관을 정의하고 꾸준히 노력해 왔다면 새로운 행동을 취하지 않아도 좋다고 본다. 여기에 리더의 심리적 차원의 안정감 또는 자신감을 부여하는 것도 필요하다(핵심 가치의 상세 내용은 <원자력산업> 2018. 3월호를 참고 바람).

3. 정보 판단의 일관성

셋째, 정보 판단의 일관성(Balanced Processing of Information)이 있어야 한다. 리더는 자신의 Job에 대한 목적과 목표 등 ‘업의 개념’을 명확히 해야 한다.

업의 개념은 다시 업의 본질과 특성으로 나뉜다. 예를 들어, 건설회사의 업의 본질은 누구에게나 행복감을 주는 공간 창조업이라고 하면, 업의 특성은 건축 설계 신기술의 변화가 빠른 변화 관리업, 업계 경쟁이 심한 입찰 주도업이라고 가정하자. 그러면 업의 개념은 ‘변화와 경쟁 심한 행복공간창조업’으로 기술할 수 있다. 그냥 고민 없이 건축업이라고 하는 것과 행복공간 창조업이라는 것은 발상부터가 다르고 최종 아웃풋(Output)과 성과는 더욱 크게 달라질 것이다.

4. 관계적 투명성

넷째는, 관계적 투명성(Relational Transparency)이 중요하다. 리더가 자신의 상사를 만날 때는 찢찢매매 어려워하다가 부하들에게는 호랑이 같은 리더, 회사에서는 자상한 리더가 가정에서는 가부장적 자세로 군림한다면 앞뒤가 다른 사람이라고 보는 것과 같은 이치이다. 누구를 만나던지 일정하고 겸손한 태도로 대인관계를 지속하는 것이 중요하다는 의미이다.

5. 긍정적 자기 개발

마지막으로는 긍정적 자기 개발(Fostering Positive



진성 리더십이란 리더가 진실된 성품과 정서를 바탕으로 조직의 목적을 향해 몰입하며 내재화된 윤리성과 도덕성을 일관된 행위로 보여주는 리더십이며, 또한 회사의 미션이 가장 핵심이고 이 미션에 도달하기 위한 윤리성과 도덕성으로 내재화되어 구성원들로부터 존경과 신뢰를 받는 리더십 행위라고 볼 수 있다.

Self-development)을 들 수 있다.

예를 들면 리더의 마음속에 긍정적인 면도 있고 부정적인 면도 공존하다면 어느 쪽이 우세할까? 이는 리더 자신이 어느 쪽에 힘을 실어 주느냐에 달려 있다. 리더의 긍정적인 태도가 중요하다는 의미이다.

긍정적인 태도가 상대적으로 더 큰 성과를 낸다. 임원이 출근을 하면서 기분이 좋아 인사도 잘 받아주고, 밝은 미소를 지으며 구성원들의 자리를 지나가면 임원의 기분을 동물적 감각으로 빨리 깨우치는 구성원들은 결재서류를 들고 따라 들어간다. 그러나 반대로 임원이 기분이 좋지 않아 불편한 얼굴로 출근을 하면 오전 시간에는 아무도 결재서류를 들고 들어가는 사람이 없게 만드는 결과이다.

리더의 긍정성도 중요하지만 위기의 상황에서는 ‘긍정적 합리화’가 더욱 중요하다. 가령, 부하가 부정적인 보고를 하면 리더의 머릿속이 부정적인 생각에 사로잡

혀 있게 된다. 이때에 어려운 상황을 바꾸고 싶다면 긍정적 합리화가 필요하다. 그래야 반전의 기회를 찾을 수 있게 된다.

따라서 평시에도 좋은 결과를 얻고 싶으면 긍정적 합리화를 하라는 것이다. 누구나 상황이 좋으면 긍정적일 수 있다. 중요한 점은 리더는 상황이 어렵더라도 긍정적 결과를 얻고 싶거나 기회를 찾고 싶으면 상황에 대해 ‘긍정적 합리화’를 하자는 것이다.

진성 리더십이 나를 만든다

정리하면 진성 리더십이란 리더가 진실된 성품과 정서를 바탕으로 조직의 목적을 향해 몰입하며 내재화된 윤리성과 도덕성을 일관된 행위로 보여주는 리더십이라 볼 수 있다. 이는 리더십 스타일이나 모형이 아니라 리더십 원형이 무엇인가를 묻는 리더십의 본질(뿌리)의 개념이다.

또한 진성 리더십은 회사의 미션(경영 이념, 사명)이 가장 핵심이고 이 미션에 도달하기 위한 윤리성과 도덕성으로 내재화되어 구성원들로부터 존경과 신뢰를 받는 리더십 행위라고 볼 수 있다.

강조하고 싶은 점은 이러한 진성 리더십이 요구하는 다양한 요인들은 습관이 중요하다는 것이다. 처음에는 내가 습관을 만들지만, 나중에는 습관이 나를 만든다. 즉, 처음에는 리더인 내가 ‘목적’을 명확히 하려고 노력하지만, 나중에는 ‘명확한 목적’이 나를 만든다.

한 가지 더 예를 들어 본다. 처음에는 내가 진성 리더가 되기 위해 노력하지만 나중에는 그 진성 리더십이 나를 만든다고 볼 수 있다. 당신은 내재화된 진성 리더인가, 포장만 진성 리더인가. 🍌