



변화의 시대가 요구하는 리더십

송영수

한양대 교육공학과 교수 · 리더십센터장



· 미 플로리다주립대 교육공학 박사

- 삼성인력개발원 상무
- 대한리더십학회 회장
- 한국산업교육학회 회장 역임

- 한양대 교육공학과 교수
- 한양대 인재개발원장 겸 리더십센터장

들어가면서

최근 기업이나 사회에서는 인문학의 열풍이 뜨겁다. 고전과 역사 속의 리더에게서 배우는 교훈이 중요하기 때문이다. 기업 조직에서 지속적인 성과(Sustainable Performance)를 창출하기 위해서는 일반적으로 4가지를 강조한다.

첫째는 업무에 대한 전문성(Personal Mastery)이다. 빠른 환경 변화와 IT 혁명에 따른 적응력(Adaptation)도 포함된다. 해당분야의 최고 전문성을 갖추기 위해서는 과거 경험도 중요하지만 새로움과 동향에 대한 학습 민첩성(Learning Agility)이 요구된다.

둘째는 몸담고 있는 조직의 방향을 공유, 실천하는 것이다. 경영마인드(Management Mind)라고 한다. CEO의 전략과 방향을 면밀히 파악, 공감하고 실천으로 옮겨야 하는 것이다.

셋째는 글로벌 역량(Global Competency)이다. 세상이 어디로 가고 있는지, 세계 경제와 한국 경제는 회복이 되는지 등을 파악하고 있어야 한다. 위기가 과거에는 십 년 또는 백 년 단위로 와서 세기말적 환경 변화라고까지 일컬었는데 최근에는 그 주기가 빨라지고 충격도 커지고 있으며, 변화에 대응하지 못하는 국가나 기업은 위기에 빠지게 된다는 데에 있다.

네 번째는 조직 내 관계, 즉 조직 구성원을 움직이는 용병술(People Leadership)이 중요하다. 지금은 다양성, 창의성 등이 절대적으로 요구되는 질(質)을 넘어 격(格)의 시대가 되었다. 또한 M세대들의 특성은 기성 세

대와는 많이 다른 양상을 보이고 있다. 따라서 이러한 변화 속에서 발휘해야 할 리더십 또한 변화하고 있다.

조직 운영의 용병술(People Leadership)은 다시 다음의 네 가지 영역으로 구체화 될 수 있다.

1. 원칙과 가치 중심의 리더십(Value-based leadership)

조직을 이끌어 나가기 위해서는 왜 이 일을 하는지(미션, why), 어디까지 갈 것인지(비전, what), 어떤 신념과 실천 정신으로 지켜야 하는지(핵심 가치, how)가 필수적으로 요구된다.

어느 조직이든지 존재 이유가 명확해야 구성원들이 직무 몰입을 할 수 있다. 생각해 보자. 지난 연말 수많은 송년 모임 가운데 참석을 하고자 하는 모임의 목적과 이유가 명확하면 그 모임은 지속력과 응집력을 갖게 된다.

특히 비영리 조직일수록 미션(경영 이념, 사명, 업의 본질 또는 존재 이유)이 명확해야 한다. 조직 규모가 커지기 시작하면 한 방향 구심력이 중요하게 된다. 자신이 몸담고 있는 기업이나 조직의 존재 이유가 무엇인가를 명확히 해야 한다는 의미이다.

자신에게 질문을 던져보자. 내가 속한 조직의 미션은 무엇인가? 그 내용은 상위 조직과 어떻게 연계되어 있는가? 그리고 당신은 이 일을 왜 하는가?

또 다른 한 가지는 조직 구성원들이 공유하고 행동의 원칙이 되는 조직차원의 가치관(Principle 또는 Core Value)이다. 가치관이 행동으로 이어지고 결과를 만들기 때문에 세상을 바라보는 세계관(Mental Model)은 매우 중요하다.

기업에는 핵심 가치(Core Value 또는 Credo)가 있다. 일류 조직과 비일류를 가늠하는 것은 이러한 조직 가치관이 있는가도 중요하지만 결국 실천력이 가늠한다. 선진 조직일수록 그리고 전통이 깊은 조직일수록 이와 같은 정신과 행동 원칙은 매우 강조된다. 조직의

정신과 가치관은 어떠한 상황에도 구성원들이 지켜야 할 정신이요 행동 원칙이다.

이와 같이 조직의 미션과 핵심 가치를 공유하고 실천하여 내재화가 되면, 옆자리에 앉아있는 직장 동료가 동지로 바뀐다.

2. 솔선수범과 역할 모델의 진성 리더십(Authentic Leadership)

조직 구성원들이 리더와 함께 지속적인 임무를 수행하기 위해서는 리더가 솔선하고 모범을 보이는 진정성(Authenticity)이 중요하다.

우선 정직(Integrity)이다.

지난 20여 년간 리더에게 요구되는 필요 역량의 중요도를 조사한 「리더십 챌린지(Leadership Challenge)」라는 조사보고서에 따르면, 동서양을 막론하고 리더의 정직성(Honest)은 225개의 리더십 역량 가운데 부동의 1위로 자리매김이 되고 있다.

조직 구성원들은 리더가 정직한 사람인지, 원칙을 지키는지, 도덕적·윤리적으로 문제가 없는지를 늘 평가한다. 재미있는 사실은 부하가 리더의 정직성을 판단하는 것은 3일이나 길어야 일주일이면 알 수 있다는 말이 있다. 리더가 부하를 평가하지만 부하도 리더를 평가한다는 점을 인식해야 한다.

두 번째로 강조하고 싶은 것은 신뢰(Trust)이다.

같이 근무하는 동료들을 왜 믿지 못하는가? 어차피 오랜 기간 함께 근무하기 위해서는 상호 신뢰가 중요하다. 고전에 '의인불용(疑人不用)이요, 용인불의(用人不疑)'라는 말이 있다. 즉, 의심나는 사람이라면 채용하지 말고, 함께 데리고 근무하겠다면 의심하지 말라는 의미다. 신뢰의 중요성은 예나 지금이나 중요하다.

셋째는 Intimacy(의리 또는 정)이다.

어려운 상황에서 부하에게 보여주는 인간적인 의리



와 정이 신뢰를 만든다. 결국 배신을 할 수 없는 의리를 만드는 것이다.

정리하는 질문을 던져보자. 나는 정직한 리더인가? 나는 공사(公私)가 분명한가? 나는 조직 또는 개인의 원칙과 신명을 행동으로 실천하는 리더인가? 나는 인간적인 의리와 정을 보여주는 리더인가?

이러한 질문들은 결국 리더는 행동으로 말해야 한다는 것이다. 마음속으로만 갖고 있는 것이 아니라 몸으로 보여주는 습관이다. 한마디로 리더의 진정성은 원칙을 반복적으로 보여주는 습관된 행동의 결과수준이라고 볼 수 있다.

3. 소통과 코칭의 촉진 리더십(Facilitative Leadership)

현 시대가 요구하는 소통(Communication)이란 우선 사람을 신뢰의 대상으로 보는 시각이 중요하다. 상호 신뢰의 파트너가 되어 부하들의 의견을 경청하고 다양성을 인정하고 경청하는 소통, 열린 소통, 이래로부터의 소통을 말한다.

또한 부하들의 잠재력을 일깨우는 방식을 코칭(Coaching)이라고 하는데 가장 중요한 스킬은 질문 기술(Questioning Skill)이다. 질문을 던지면 행동만 하던 사람(Doer)도 생각하는 사람(Thinker)으로 바뀌게 된다. 또한 동기를 부여(Motivation)하게 되며 스스로 중요한 구성원이라는 생각이 갖게 된다.

이와 같은 소통과 코칭은 권한 위임(Empowerment)이 가능하며 때론 위기 상황 발생 시 대처 능력을 강화시킬 수 있다. 지시-코칭-지원-위임의 단계를 조직에 적용해 나가는 리더십이 필요한 시점이다.

지시 단계의 소통은 리더 중심인 반면 코칭, 지원, 위임은 부하 중심의 소통이며, 이는 결국 부하들의 조직 몰입을 강화하는 리더십 강화가 요구된다.

조직의 지속적인 성장을 위해 리더가 갖고 있는 기

본적인 가정(Assumption)은 무엇인가? 리더의 소통 방식은 리더중심인가 부하 중심인가? 리더는 질문을 통한 코칭(Coaching)을 하고 있나, 지시나 통제 중심의 티칭(Teaching)을 하고 있나? 등은 리더가 곱씹어 봐야 할 질문들이다.

4. 변화와 혁신을 이끄는 리더십(Change & Innovative Leadership)

최근 기업들은 눈에 보이지 않는 전쟁, 즉 경제 전쟁을 치르고 있다. 국내의 전선이 따로 없는 글로벌 전쟁인 것이다. 최근에도 글로벌 기업들의 위기가 빈번하게 벌어지고 있다. 노키아, 모토로라, 도요타, AIG, NEC, 닌텐도 등 세계적인 기업들이 불타는 승강장에서 이미 사라졌거나 살아남기 위해 필사의 노력을 하고 있다.

한 시대를 풍미하던 기업들이 위기에 빠지는 공통적인 이유는 무엇일까? 한마디로 과거 성공에 안주하여 변화에 능동적으로 대응하지 못하는 것이다. 이를 활동적 타성(Active Inertia)이라고 한다.

이를 막기 위해서는 리더의 변화에 대한 열정이 매우 중요하다. 리더가 변화의 선두에 서야 조직의 변화 속도가 빨라진다. 변화의 위기에서 살아남은 기업들은 열정과 용기가 중요하다는 교훈을 주고 있다.

경영은 끊임없는 혁신과 도전의 과정이라고 한다. 자전거 타기에 비유를 자주 한다. 일단 자전거를 타게 되면 페달을 계속 밟지 않으면 자전거는 쓰러지기 때문이다. 변화와 혁신도 같은 이치라고 볼 수 있다. 변화와 혁신은 끊임없는 도전의 과정이다.

리더십은 타고난 성격이나 스타일 또는 직위의 문제가 아니라 행동과 실천의 문제이다. 리더십은 알고 있는 것(Knowing)과 행동(Doing)하는 것의 차이(Gap)를 줄여나가는 것이라고 볼 수 있다.

한마디로 줄이면 '리더십은 실천이다.' 🍌