Thursday Leadership 2009-11-12 no.509

# 위대한 리더로 재탄생하라

리더의 재탄생
론 크로스랜드 | 팩컴북스

## 리더십, 왜 중요한가?

'조류 새끼가 알에서 깨어난 직후에 눈에 비친 생물을 자기 어미로 믿고 그 뒤를 졸졸 따라다니는 현상'을 각인 이론(刻印理論, Imprinting Theory)이라고 말합니다. 조류들에 적용되는 이 각인이론이 우리들이 몸담고 있는 조직에도 적용될 수 있다고 생각하지 않으십니까? 첫 직장에 입사한 신입사원들이 첫 상사로부터 받는 영향이 얼마나 될까요? '윗물이 맑아야 아랫물이 맑다'라는 우리 속담처럼 리더십은 리더 개인만의 문제로 끝나지 않습니다. 자신의 영향권에 있는 사람들에게 미치는 영향이 큽니다. 그래서 리더십은 중요함을 깨닫고 대부분의 조직들에서는 리더들을 조기에 발굴하고 그들에게 올바른 교육과 훈련을 시키기 위해 많은 시간과 에너지를 투자하고 있습니다.

## 리더십 모형의 새로운 제안

그런데 그러한 교육과 훈련에 심각한 문제가 있다고 저자들은 말합니다. '첫째, 너무나 많은 리더십 프로그램들이 개인 리더십의 모형에만 초점을 맞추고 실제로는 적용할 수 없는 범위로까지 늘려서 조직을 이끌어가는 데 필요한 리더십의 문제를 해결하려고 한다. 둘째, 너무나 많은 조직리더십 개발 프로그램이 전략이나 전략적 사고, 조직 설계 가운데 어느 한 가지에만 노력을 기울인다. 게다가 흔히 이러한 조직 리더십 역량을 개인 리더십 이론과 결부시키지도 않는다.' 또한 '저자들이 생각하기에 개인 리더십에 관한 의문들은 거의 모두 밝혀졌지만, 한 개인의 리더로서의 역량을 가지고 조직 리더십 요구를 충족시키는 데에는 아직 어려운 문제가 남아 있다. 어떻게 하면 자신이 처음 들어왔을 때 보다 더 훌륭한 조직을 남기고 떠날 것인가 하는 문제로 고심하는 사람, 세상에 개인적인 발자취를 남길 뿐 아니라 사람들에게 조직에 동참하고픈 마음을 불러일으키고 건강하며 매력적인 조직을 만들려는 포부를 가진 사람들에게 이 책에서 제시하는 독특한 리더십 이론이 도움과 자극을 주리라 믿는다.'라고 이 책의 저술 목적도 명확하게 제시하고 있습니다. 저자들의 독특한 리더십 이론은 개인과 조직이 가져야 할 리더십의 두 영역을 리더들이 끊임없이 직면하게 되는 진실성, 진로 설정, 조직 설계와 공동체 의식이라는 네 가지 책무로 통합한 모형입니다.

## 리더의 책무 1. 진실성

진실성이라는 리더의 책무는 "나는 세상에 어떤 영향을 미칠 것인가? 내 삶은 과연 흔적을 남길 것인가? 나는 세상을 변화시킬 것인가?" 라는 질문으로부터 출발합니다. 이런 질문에 대한 대답은 리더십의 기회가 왔을 때 그에 대응하는 태도에 부분적으로 달려 있습니다. 리더의 역할을 맡기로 결정하면 개인적인 영향력을 발휘할 기회가 생깁니다. 이 때 리더는 "나는 내가 주장한 대로의 모습인가? 그리고 그 마크는, 그 개인 브랜드는 자신을 따르도록 다른 사람들을 자극하는가?"에 대해 스스로 답을 해야 합니다. 조직과 마찬가지로 리더들은 좋든 싫든 브랜드 이미지를 창출합니다. 고객이나 종업원들은 자신이 경험한 각 리더의 개별적인 행위를 보고 조직의 진실성에 대한 판단을 내립니다.

반면, 조직 리더는 수많은 상호 작용을 통합한 경험을 바탕으로 조직 진실성의 전체적인 수준을 평가합니다. 조직의 진실한 행동은 개인과 마찬가지로 즉각 평가를 받습니다. 조직이 평판을 얻는 과정은 개인이 평판을 얻는 과정과 별반 다르지 않습니다. 조직 리더는 조직의 진실성과 윤리성 문제, 그리고 단순한 이미지 조작의 수준을 넘어서는 조직의 브랜드에 관심을 갖고 지켜봐야 합니다. 그래서 항상 진실성으로 귀결되는 다음과 같은 질문도 답을 해야만 합니다.

"우리는 속속들이 진실한가, 아니면 브랜드 정체성은 그저 아름답게 꾸민 마케팅에 불과한가? 고객이 경험하는 브랜드는 사원이 경험하는 브랜드와 동일한 품질과 종류인가? 각각의 사원들은 회사 전체의 브랜드 유전자를 지니고 있는가, 그래서 일에 그것이 반영되는가?"

### 리더의 책무 2. 조직의 진로 설정

조직의 진로를 설정하는 리더의 책무는 우리가 어디로 가고 있는지, 또 어떻게 거기로 갈 것인지를 개념화하는 것입니다. 하지만 때로는 영감을 주고 의미 있는 방식으로 명확하게 표현하는 것 또한 필요합니다. 사람들을 일치단결하게 하려면 사소한 일상사에서 벗어나 최선의 노력을 바치고 싶은 마음이 솟구칠 정도로 목표가 중요합니다. 진로설정 책무와 관련하여 리더는 "우리 조직의 구성원들은 얼마나 많은 시간을 사소한 일상사에 빼앗기는가? 우리 조직에 부서 이기주의가 존재하는가? 적극적 참여의식에 아무런 문제가 없는가? 날마다 행하는 일상적인 업무가 무의미하다고 생각하는 사람은 없는가? 주로 외형적인 보상을 이용해 사람들을 목표로 향하게끔 조종하지는 않는가? 이런 요소들은 그들에게 최선을 다해달라고 청하기에 충분한가?"라고 스스로에게 묻고 답을 해야만 합니다.

### 리더의 책무 3. 양방향 조직 설계

조직 설계자로서의 리더의 책무는 목표를 실현할 사업모형을 세우고, 그 모형을 떠받칠 시스템과 작업 과정을 실행하며, 일의 흐름을 최적화하게끔 인적 구성과 역할을 창안하는 것입니다. 리더십을 연구하는 학자들은 조직 설계와 관련하여 보통 창조성이나 혁신, 업무과정의 개선이나 업무 실행 같은 자신이 좋아하는 주제에 특별한 관심을 쏟습니다. 그런데 이 가운데 리더십을 추진하기 위한 노력에서 반드시 필요한 것은 '지속적인 개선이 일어날 수 있는 환경을 어떻게 조성할 것인가?'입니다. 행동변화를 촉진하려면 일이 아닌 작업환경에 관심을 기울여야 합니다. 그리고 조직설계는 양방향으로 이루어져야 합니다. 전략을 실행하기 위해서 하향식 설계를 함과 동시에, 그 설계의 맥락에서 상향식 설계를 해서 기본적인 작업과정을 개선하고, 개인들을 위해서 의미 있고 동기를 자극하는 업무를 고안해야만 훨씬 역동적인 조직이 되기 때문입니다.

### 리더의 책무 4. 공동체 의식과 인재 양성

공동체 의식을 조성하는 리더의 책무는 "어떻게 하면 조직의 구성원들에게 최선의 노력을 펼치고 싶게끔 장래성 있는 환경을 조성할 것인가?"라는 질문에서 출발합니다. 리더-교사는 '사람을 변화'시키지 않습니다! 그 대신 리더-멘토-교사는 1. 환경을 제공하는데, 그 환경의 특징은 2. 의미 있는 기회를 풍부하게 제공해 준다는 것입니다. 3. 그 결과 사람들은 타고난 호기심을 충분히 표현하며, 4. 왕성한 탐사 항해에 적극적으로 참여하고, 그럼으로써 그들은 5. 자신들이 이전에는 존재한다고 생각해본 적도 없는 장소를 가거나 창조하게 되는데, 그러면 리더-멘토-교사는 6. 열렬히 박수갈채를 보내며, '기념사진 촬영 행사'를 베풀고, 조직의 종을 100 번 울려서 '구성원들이 한' 탐험의 용기에 찬사를 보내주어야 합니다. 이제는 조직 리더십이 전반적인 참여의식에서 영속하는 리더십 쪽으로 그 관심을 옮겨가야만 합니다. 조직 리더십의 공동체 의식 조성 문제는

어떻게 하면 조직에 다음 세대의 리더십 후보자들을 원활하게 공급해 줄 프로그램이나 시스템을 확립할 것인가에 달려 있습니다. 진정으로 중요한 것은 인재를 개발하고 존속시키는 시스템, 인재를 양성하는 시스템입니다.

### 리더십은 수평적으로 통합하라

그러면 상기의 네 가지 책무는 어떻게 통합될까요? 먼저 전략이 바뀌면 공동체 의식 조성과 조직 설계에도 변화가 일어납니다. 조직을 재편성하면 그 효과가 공동체 의식 조성과 진로 설정에 나타납니다. 고용방식이나 팀의 역학관계가 바뀌면 조직 설계를 새롭게 해야 합니다. 어떤 경우에는 전략까지 수정해야 합니다. 진실성을 훼손하는 사건이 벌어지면 시스템 전체가 충격을 받습니다. 조직 리더십에는 시스템 전체를 통찰하는 시각이 필요합니다. 한정된 사람들로 개인적인 관계를 갖는 수준을 넘어서서 모든 개인이 서로 관계를 맺고, 또한 조직의 목적과 관계를 맺는 것이 필요합니다. 이런 상호교류에 내재하는 복잡성과 양자적인 불가사의함 때문에 조직의 리더는 수평적인 조직을 이루려고 노력할 필요가 있습니다. 수평상태란 조직이 제대로 움직이도록 해주는 네 가지 책무 사이의 균형과 추진력을 뜻합니다. 조직을 이끌어 가는 리더는 수평상태를 좀처럼 이루기 힘들다는 점을 잘 이해해야 합니다. 많은 요소들이 최적의 수평상태를 바꾸기 때문입니다. 이런 이유로 조직 리더는 큰 차이를 일으킬 수 있는 뜻밖의 기이한 일에 대한 열린 자세, 변경 사항이 효력을 발휘하기까지 기다리는 인내심, 불확실성에 대한 표용력 등을 더 많이 지녀야 합니다.

### 위대한 리더로의 재도약, 기회는 있다

건강한 리더는 열정적입니다. 동시에 그들은 자신의 삶에 중요한 영향을 미치는 사건들을 통제할 능력이 자신에게 있다고 강하게 믿습니다. 다시 말해, 책임을 떠맡을 능력이 있고, 일이 잘못되었을 때 언제나 남을 비난하거나 희생양으로 삼지 않는다고 믿습니다. 건강한 리더는 쉽게 자제력을 잃거나 충동적인 행동에 몸을 내맡기지 않습니다. 걱정과 동요를 헤치고 나아갈 능력도 있습니다. 자기를 관찰하고 분석하는 데 뛰어난 재능을 지닙니다. 건강한 리더는 어떻게 해서든지 자기성찰의 시간을 가집니다. 실망스러운 삶의 굴곡에 대처할 능력이 있습니다. 또한 우울한 감정을 인정하고, 견디며 극복해 나갑니다. 아주 중요한 사실은 그들이 인간관계를 형성하고 유지해 나갈 수 있는 역량을 지녔다는 점입니다. 그들의 삶은 균형이 잡혀 있으며, 마음에 여유가 있습니다. 창조적이고 창의력이 풍부하며, 체제에 순종하지 않는 역량을 지녔습니다. 그런데 잘 교육받은 조직 리더십 능력과 개인 리더십 능력을 융합시킨 건강한 리더 후보자 수는 조직 리더십을 필요로 하는 자리 수에 비해 턱없이 부족합니다. 이 책을 통해 건강한 리더로 재탄생하실 수 있는 귀중한 기회를 가지십시오.

**송경근 (하나컨설팅 대표)**