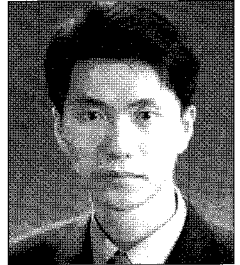


# CEO님들! 주위를 둘러보세요

(원제 : "When Followers Become Toxic")



신 홍 섭 윤용역

동양투자신탁 운용

이 글은 리더쉽에 관한 글로서, 저자인 Lynn R. Offermann은 CEO를 포함한 여러 리더들에게 조언하는 컨설턴트로서 직접 경험했던, 얼마나 쉽게 리더들이 주위에 있는 추종자들에 의해 휘둘러서 성공적이지 못한 일들을 했는 지에 대해 보여주고 그 원인 및 해결책을 제시한 것이다.

## 먼저, 언제 이런 일들이 발생하는 지에 대해서 알아보자.

첫째, 미국의 케네디 대통령도 참모들의 압력에 못이겨 베트남 추가파병에 동의 하였듯이, 훌륭한 리더라 할 지라도 유능하고 선한 추종자들이 단결되고 말씨가 능란한 경우 그들의 말을 따름으로서 결과적으로는 잘못된 결정을 내리는 경우가 많다. 특히, 이런 문제는 뛰어난 추종자들을 끌어들이고 권한을 위임하는 리더들에게 많이 일어나는 경우다.

둘째, 아침하는 추종자들에 둘러싸여 현실을 제대로 직시하지 못하는 경우이다. 카리스마가 강한 리더가 이런 문제에 가장 쉽게 걸려들 수가 있다.

## 그럼, 이런 상황은 왜 일어나며 리더는 어떻게 대처해야 하는 지에 대해서 알아보자.

1958년 심리학자인 Asch는 피실험자들에게 먼저 직선(기준선) 하나를 보여주고 그 후 3가지의 각기 다른 직선을 보여 주며 어떤 선이 기준선의 길이와 같은가 라는 질문을 하였다. 이 때 피실험자들 가운데는 진짜 피험자 한 명을 제외하고는 나머지 실험 협조자로 정답이 아닌 다른 번호를 함께 답하도록 하였다. 이 실험에서 놀랍게도 1/3 이상이 실험 협조자들의 의견에 동조하였다.

이런 경우에 진짜 피험자는 다른 실험 협조자와 전혀 무관한 관계이므로 답변 선택에 있어 아무런 압력을 받을 필요가

없는 일 인데도 불구하고 상당히 높은 확률로 동조한 경우이다.

이처럼 음식점에 가서 주문할 때에, 일터에서는 계속적인 인관 관계와 체면 등으로 동조화의 경향이 더 심하다. 게다가 대부분의 경영 관련 의사 결정은 신속함을 요하고 복잡하고 애매모호한 경우가 많아서 다른 사람들의 의견에 더 의존하는 경향이 깊다.

즉, 인간은 원래 심사숙고하기를 귀찮아하는 본능이 있어 빨리 빨리 지름길을 찾고자 하는 경향이 강하다. 제품 디자이너들의 경우 우리가 좋아하니까 다른 사람들(소비자)도 좋아할 거야 라는 식의 생각을, 실제로 소비자 조사를 통해 그들이 원하는 바를 찾는 심사숙고적인 방법이 아닌, 간단하게 하고는 끝내버리는 경우가 많다는 것이다. 또한, 이런 본능은 문화적으로도 장려되는 가운데 브레인스토밍 같이 자신의 생각을 빨리 간단히 표현하고 정리함으로써 일을 빨리 끝내려고 하는 문화가 그 일례라고 할 수 있다.

이런 경우에 리더는, 추종자들에게 그들 자신의 의견을 다시 한번 좀더 자세히 검토하도록 강요하고 시간을 주는 노력을 해야만 한다.

다만, 대다수의 단결된 의견이라고 해서 무조건적으로 다시 생각해 보도록 강요하는 것만이 옳은 상황은 아니다.

예를 들어, 새로 처음 부담하게 되는 사업체의 경우 기존 추종자들의 지지를 끌어내고 단결을 이루어 내기 위해서 자신의 의견과 반대가 되는 경우라도 그들의 의견을 존중해야 할 상황인지를 잘 판단해야 할 것이다.

한편, 아침에 약한 리더들은 그들 자신에 대해 자아도취증에 빠져 '나는 특별한 사람이니까 이런 특권을 누려야 해' 라고 생각하며 한 걸음 더 나아가 주주나 구성원보다 리더 자신의 특권을 찾는 데 더 몰두하는 경향이 있다. 카리스마적 리더쉽으로 유명한 GE의 잭 웰치의 경우도 그 어마어마한 퇴직 포상에 비난을 받은 적이 있다.

게다가, 아침에 익숙해 지면서 리더들이 반드시 알아야 할 회사의 나쁜 소식들에 대해 단절되는 경우가 생긴다. 이런 경우에 리더들은 추종자들에게 무엇이 문제인지에 대해 솔직히 이야기 해 달라고 부탁을 해야 한다.

다만, 이미 기존에 직언을 한 추종자가 자리를 잃는 경우를 본 경우는 추종자들이 좀처럼 이야기를 하지 않으려고 할 것이다.

따라서, 먼저 리더 스스로 아침과 비평에 대해 어떻게 반응했는지, 특히 그 말을 한 추종자의 선호도에 따라 반응이 달라졌는지에 대해 생각해 봐야 한다.

그리고 외부의 feedback이나 조언자를 찾도록 조직적인 시스템을 마련해야 한다. 특히, 오래된 친구나 가족한테 의지하는 경우가 바람직 할 수 있다. 그들은 조언 하는 일 자체를 즐길 수 있고 추종자들이 두려워하는 자리 상실에 대한 걱정 없이 올바른 조언을 해 줄 수 있다.

이크로소프트의 빌 게이츠의 경우 사업 관련한 이야기를 아내에게 매일 밤 이야기 해 준다고 한다.

여기 이 글을 마치며 마지막으로 추종자에 의지하는 좋은 방안을 제시해 본다.

**그렇다고, 오늘날 같이 복잡한 시대에 추종자들에게 의지하지 않을 수는 없다.**

첫째, 일을 맡기고 감독할 때 회사의 비전과 양심적인 사업 철학에 대해 계속 반복해서 끊임없이 주입시켜라.

둘째, 리더 스스로 좋은 모범이 되라. 리더가 직설적이면 추종자도 그렇게 되고 꿈을 부리면 추종자도 자신만의 꿈을 부리게 된다.

셋째, 추종자가 리더의 능력에만 기반하여 영향력을 행사하려고 하는 것을 차단하라. 비용절감에 관심있고 능력있는 리더에게 못된 추종자가 '당신이 비용절감을 좋아하는 것을 압니다. 이 프로젝트는 비용절감에 도움이 많이 될 겁니다' 라고 하면서 비도덕적인 일들에 대해 요구를 하면 단호히 거절하라.

넷째, 리더 자신의 직감을 믿어라. 추종자가 '이 일은 정말 급합니다. 어서 결정해 주십시오' 라고 하면서 별다른 정보 없이 재촉할 때, 본능적으로 뭔가 이상하네 라고 느끼면 본능을 믿고 좀 더 시간을 가지고 검토하는 방안을 생각하라.

다섯째, 정말 중요한 일은 리더 자신이 하라. 모든 추종자들은 자신 스스로 리더가 되려는 야망이 있다. 일을 맡기는 것은 중요하지만, 어떤 일을 맡겨야 하는 지도 정말 중요하다.

이 글은 Harvard Business Review 2004년 1월호에 실린 'When Followers Become Toxic' 이라는 글을 요약한 내용이다.

**Your Trusted Partner**

- Trusted Management
- Trusted Vision
- Trusted System

**주식투자신탁**

온국민 뜻 모아

환매수수료가 면제,  
가입후 언제 찾아도 수수료 무!

**투자 가이드**  
초보자를 위한 현명한 투자 지침서

**투자지문**  
전문가들에게 없는 투자 정보

KOSPI	963.80 ▲	13.57
KOSDAQ	439.52 ▲	2.20
DOW	10533.03	0097.48
NASDAQ	02064.01	0044.45

---

**신상품**

디펜스플러스 혼합 투자신탁  
지수 하락시 현금수준을 보존하면서도 지수 상승시에는 그에따른 이익을 향유...

골드러쉬 사모펀딩 투자신탁  
골드러쉬 투자신탁은 펀드내에 ELS를 편입하여, 실질일로 무더 8개월 이...

**추천상품**

온국민뜻모아 주식투자신탁  
환매수수료가 면제되는 특징을 지닌 성장형 주식 펀드로서 수익발생시 즉시 ...

큰만족 신종 MMF  
큰만족 신종 MMF는 국공채, 통안채 등 우량한 유가증권에 집중 투자함...

**What's New**

2004/02/05 2월 5일 NEWS SUMMARY  
2004/02/02 2월 2일 NEWS SUMMARY  
2004/01/27 1월 27일 NEWS SUMMARY

**Research**

[주식] 신종시장 평균 상승률에 못 미친 KOSPI  
[채권] 채권 시장 전망

---

**MODEL PORTFOLIO TOP 10**

투자의 성공 파트너,  
동양투자신탁의 운용전략

**동양투자신탁유용 Your Trusted Partner**