

인재를 만드는 리더십

어느 조직에서나 가장 중요한 것은 인재이다. 최근 기업의 경영 트렌드는 단연 ‘인재(Human Resource)’에 초점이 맞춰져 있다. 기업의 경쟁이 날로 치열해지는 상황에서 핵심 인재를 얼마나 보유하고 있는냐가 경쟁력과 직결돼 있기 때문이다. 이와 더불어 그 중요성이 부각되는 것이 인재의 관리와 활용이다. 누구나 공감하는 이야기 중에 “상사와의 트러블”로 인해 직장에서 스트레스를 받거나 일하기가 싫어지고, 심하면 직장을 그만두고 싶은 마음까지 들 수 있다는 것이다. 인재(부하)를 관리하고 활용하는 리더십에 대해 알아보자.

Listen 명령만 하지 말고 부하 직원의 이야기를 경청하라

리더가 지시와 명령에 익숙하면 부하 직원들이 자신의 역량을 충분히 발휘하기 어렵다. 이런 현상은 특히 피라미드형 조직에서 많이 볼 수 있다. 피라미드형 조직에서는 수평적 조직에 비해 쌍방향 커뮤니케이션이 아닌 위에서 아래로 진행되는 일방적 커뮤니케이션이 이루어지기 쉽다. 이처럼 커뮤니케이션이 주로 윗사람 중심으로 일방적으로 진행된다면 윗사람은 아랫사람의 생각을 읽을 수 없기 때문에 일 중심의 지시와 통제를 점차 강화하게 되고 이러한 관계가 일상적인 것으로 굳어진다. 그 결과, 부하직원은 자신의 능력을 발휘하기보다는 윗사람의 눈치를 보거나 지시에 따르는 수동적인 업무 수행만 하게 될 뿐이다. 이러한 현상은 상하간 심리적 거리감 때문에 발생한다. 켈의 법칙(Kel's law)에 따르면 피라미드형 조직에서는 직급이 한 단계씩 떨어질수록

심리적 거리감이 제곱으로 커져 직급 간 두터운 벽이 존재하게 된다고 한다. 심리적 거리감으로 인한 직급간 장벽을 제거하기 위해서는 리더가 적극적으로 부하 직원들의 의견을 구하고 경청하는 자세를 가져야 한다.

Express 관심과 기대를 표현하는데 인색하지 마라

사람의 행동은 주위의 기대에 따라 결정되는 경향이 있다. 따라서 리더가 부하 직원의 탁월한 성과 창출을 기대한다면 그들에게 관심을 보이고 잘 해낼 수 있을 것이라는 기대를 표현하는데 인색해서는 안 된다. 기대감이 성과에 미치는 영향을 ‘피그말리온 효과(Pygmalion effect)’라고 한다. 피그말리온 효과를 기업 상황에 적용해 보면, 리더가 부하 직원들을 업무 능력이 떨어지는 사람으로 대하면 실제로 성과 향상을 기대할 수 없지만 부하 직원들을 존중



하면서 뛰어난 능력을 지닌 사람으로 대하면 높은 성과를 창출할 수 있다는 것이다.

Applaud 못한 것을 질책하기 보다는 잘한 것을 칭찬하라

리더의 칭찬만큼 부하 직원을 신바람나게 만드는 것도 없다. 얼마 전 온라인 채용 사이트인 파워잡이 직장인 1,500여명을 대상으로 “직장 생활을 즐겁게 하는 리더의 한 마디는 무엇인가?”에 대해 조사한 결과에서도 “일 처리를 아주 잘했군”을 꼽은 사람이 27%로 가장 많았다. “역시 자넨 우리 회사의 핵심 인력이야”라고 응답한 사람도 전체 응답자의 20%를 차지했다.


누구나 리더와 부하 직원 사이에서 격려와 칭찬이 중요하다고 생각하지만 실제로 이를 실천하기란 쉽지 않다. 그래서 칭찬에도 기술이 필요하다. 가장 효과적인 칭찬은 구체적이고 즉각적이면서 공개적으로 하는 것이다. 칭찬하고자 하는 내용이 모호하거나 시기를 놓치면 칭찬의 효과가 감소될 수 있기 때문이다. 공개적으로 하는 것도 중요하다. 부하 직원들은 리더뿐만 아니라 동료들로부터 인정받을 때 사기가 진작될 수 있다.

Depend on 의심하지 말고 믿고 맡겨라

옛말에 ‘용인불의 의인불용(用人不疑疑人不用)’이라는 말이 있다. 사람을 쓸 때는 의심하지 말고 의심

가는 사람은 쓰지 말라는 의미이다. 그만큼 리더와 부하 직원 사이에 신뢰가 중요하다는 의미이다. 현대 경영학의 대가인 워렌 베니스도 상사 부하간 신뢰의 중요성을 역설하면서 리더와 관리자의 근본적인 차이점이 “관리자는 통제에 의존하지만 리더는 신뢰를 고취시킨다”고 말한바 있다. 리더가 부하 직원을 신임하지 못하면 이들도 자신이 맡은 일에 최선을 다하지 않을 뿐더러 실패에 대한 처벌이 두려워 적극성도 상실하게 된다.

Educate 일하는 방법을 가르쳐라

최근 온라인 채용사이트인 커리어(www.career.co.kr)에서 ‘가장 따르고 싶은 직장 상사는 누구인가?’에 대해 설문 조사를 실시한 결과, 응답자의 45%가 ‘일하는 방법(노하우)을 가르쳐 주는 상사’라고 답했다. 많은 직장인들이 상사의 친절한 가르침을 원하는 것이라 할 수 있다. 인재는 타고나는 것이 아니라 만들어진다는 말이 있다. 가르침과 배움 없이 인재가 만들어지기 어렵다는 의미이기도 하다. 그런 의미에서 리더의 중요한 역할 중 하나는 코칭을 통한 육성이라 할 수 있다. 하지만 어떤 리더는 자기 밑에 능력 있는 사람이 너무 적다고 푸념하며 아무것도 하려 하지 않는다. 인재가 부족하다고 불평하기 전에 일하는 방법을 가르쳐주는 리더가 될 필요가 있다. 

출처 : LG경제 연구소