leadership

실천적 리더십을 배양하라

CEO라고 다 유능한 CEO는 아니다. CEO는 남다른 의식과 열정과 능력을 지니고 전문성을 살려 우수한 기업성과를 실현하여야 한다. 때문에 유능한 CEO가 되려면 무엇보다도 자사의 사업에 대한 비즈니스의 패러다임을 정확하게 파악하고 있어야 할 뿐아니라 그 비즈니스 패러다임이 지니는 적합성이 어떠한가를 꿰뚫고 있어야 한다고 한다. 특히 주택건설업의 경우 끊임없이 변화하는 고객의 요구를 충족시켜야 하는데, CEO에게 요구되는 1차적 책무는 실천적 리더십으로 사업 패러다임의 적합성을 역동적으로 확보하는데 있다.

글 · 이관일 경영컨설턴트

비전을 제시하라

기업의 존립 자체를 위협하는 위기는 그 어떤 초일류 기업도 예외일 수 없다. 특히 주택건설산업은 정책, 경영, 기술 등의 면에서 철저한 전문성이 요구되는 산업이므로 CEO는 조직의 미래에 대한 신뢰를 심어주고 지속적인 성장으로 이끌 수 있는 비전을 제시하여야 한다. 이러한 비전은 명확한 사업적 판단에 바탕을 두면서도 직원들의 개인적인 목적의식과 일치하여야 한다.

인간은 이상을 공유하고 그 이상이 가치가 있다고 생각하면 그 이상을 위해 노력을 기울이는 것이 본성이다. 대부분의 사람들은 보다 가치 있는 사회의 이상을 실현하기 위하여 연봉 받는 것 이상의 의미있는 일을 하고자 한다. 뜻있는 일을 하고자 하는 인간의 기본적인 욕망을 자극하고 무엇이 직원들로 하여금 일상의 업무 그 이상을 위한 동기부여가 될 것인가? 그들은 기업에 대해 어떤 희망과 미래를 꿈꾸고 있는가를 분석하여 CEO는 동기 부여를 위해 직원들에게 명확한 미래 비전을 제시해야 한다.

목표가 확실하면 직원들이 그것을 공유할 경우, 그 목표는 전 직원들에게 동기를 부여하는 토대가 될 것이며, 이로 인해 직원들은 스스로 의사결정에 의한 새로운 변화를 이끌어내기 위한 노력을 기울이게 된다. 또한 비전의 공유로 인해 직원은 서로 단결하고 팀워크를 이루며 전략적 전술적 결정을 내릴 수 있는 상황을 스스로 만들어가며 소수의 핵심 인물이 아닌 많은 사람이 참여할 수 있는 기업으로 성장, 발전하게 된다.

건설은 생산시스템을 중심으로 정책주체, 경영주체, 수요자와 사업관리자, 인프라 주체 및 산업주체 간에 이루어지는 협력적 생산 활동이다. 따라서 이 모든 과정을 효율적으로 수행하기 위해서는 조직 내의 직원들에게 의사결정 기회를 제공하고 의사결정의 내용을 명확하게 파악하도록 하라.

실천이 우선이다

CEO가 제시한 비전을 조직원들이 지지하기 위해서는 리더에 대한 신뢰가 바탕되어야 한다. 그러기 위해서는 먼저 리더가 자신감을 가지고 솔선수범하여 실천함으로써 리더의 의사결정 방법이나 행동, CEO의 여러 가지 특징에 이르기까지를 따르게 된다. 즉 CEO는 참된 마음과 행동에 의해 기업의 주요 결정사항을 수행하고 일상적인 행동을 통해 가치와 믿음의 본보기가 될 때 직원들의 신뢰가 쌓이게 될 것이다.

직관에 따라 결정할 때는 단호하라

우유부단해서는 훌륭한 CEO가 될 수 없다. 뛰어난 결정을 하는 CEO는 사전에 치밀한 분석도 하지만 직관에 따라 결정을 내린다는 것을 명심해야 한다. 사업상의 분석에 의한 결정은 똑같은 사실에 근거하고도 사람마다 다른 결론을 내린다. 사람마다 다른 생각을 가지고 사실을 바라보기 때문이다. 그렇다고 충동에 따라 의사 결정을 하라는 것은 아니다. 결정을 하려면 사실에 기초하여 분석하고 여러 가지 가능성을 타진해 보아야 한다. 분석 이후에는 결정을 하는 것이 중요하다. 그러나 직관에 의한 결정을 위해서는 문제의 본질 또는 문제에 담겨 있는 모든 요소에 얽매이지 말고 가장 핵심적이고 본질적인 요소로 줄여 본질을 추출한 후 결정하도록 하라. 결정을 했다고 해서 반드시 밀고 나갈 필요는 없다. 새로운 정보나 예기치 않은 환경에 부딪쳤을 때는 물론 그 상황에 맞게 대처해야 한다. 의사결정을 할 때 마지막 단계로 리더가 직원에게 결정을 위임한다. 직원들의 합의에 이르는 의사결정 과정에 리더는 해결책이 아닌 합의된 의견이 도출되도록 조율하고 자신의 의견을 타진하는 한편 의사 결정을 촉진하는 것이 중요하다. 또한 리더가 대안이나 해결책에 대해 의견을 물으면서 직접 참여하라. 이러한 과정은 CEO가 신속히 의사를 결정할 수 있다는 장점이 있다.

조직 내 네트워크를 이용하라

건설은 생산시스템을 중심으로 정책주체, 경영주체, 수요자와 사업관리자, 인프라 주체 및 산업주체 간에 이루어지는 협력적 생산 활동이다. 따라서 이 모든 과정을 효율적으로 수행하기 위해서는 조직 내의 직원들에게 의사결정 기회를 제공하고 의사결정의 내용을 명확하게 파악하도록 하라. 의사결정 과정에서 리더는 의견을 개진하되 개방적인 태도로 직원들이 의견을 기탄없이 말할 수 있는 분위기를 조성하고 좋은 의견을 항상 수용하는 자세를 견지하라. 사소한 결정이더라도 독단으로 결정하는 것은 훌륭한 리더라고 볼 수 없다. 만약 결과가 잘못된 결정이었을 경우에는 CEO가 책임을 지고 반대로 잘된 결정에 대해서는 직원들과 함께 나눈다면 CEO는 존경받는 리더가 될 것이다.

집중력을 키워라

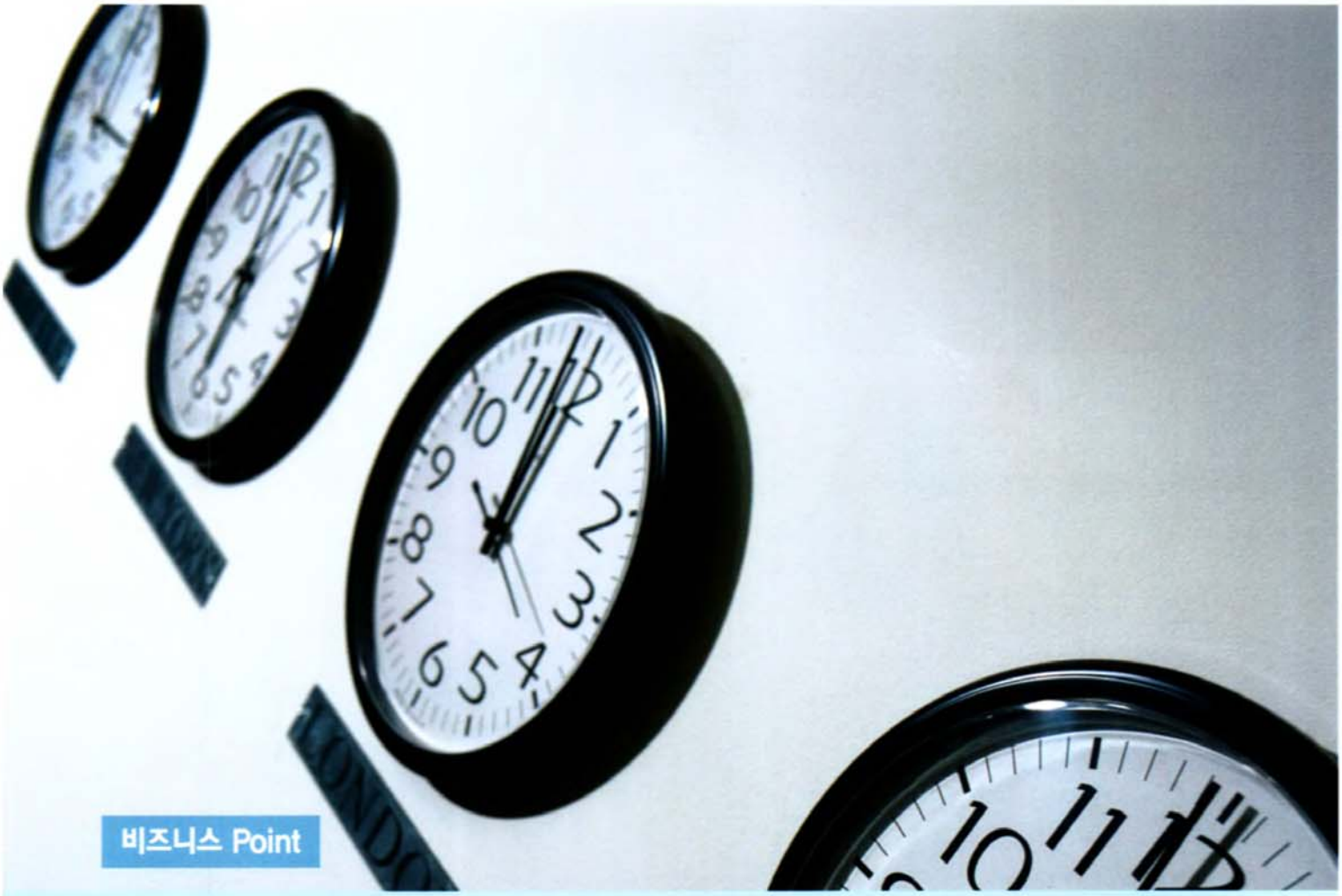
주어진 시간에 중요한 한 가지 일에만 집중하는 것이 중요하다. 해야 할 일이 많다는 것은 중요한 일이 하나도 없다는 것과 마찬가지이다. 기업의 리더는 사실 해야 할 일이 무한정 많아질 수도 있다. 그러나 그 일을 다 한다는 것은 불가능하다. 그 모든 일을 다 하기엔 시간이 모자란다. 때문에 시간을 슬기롭게 관리하는 CEO가 되어야 한다. 그러기 위해서는 시간이 어떻게 소요되고 있는가를 분석하라. 즉 제일 중요한 일에 시간을 보내고 있는가? 아니면 그렇지 않은 일에 시간을 보내고 있는가를 추적해 보라. 그 다음에 해야 할 일들 중 선택하기 힘든 최우선 사항보다 먼저 할 수 없는 일을 제외시켜라. 이때 어려운 선택이 될 수 밖에 없는 최우선 사항을 단호하게 재검토하여 바로 착수할 수 있는 일에 착수하고 집중하라.

자신의 생각을 알려라

CEO는 조회시간 혹은 화상비디오를 통해 메시지를 전달했다고 해서 직원들에게 의사를 전달했다고 생각해서는 안 된다. CEO는 조직원들에게 서면으로, 구두로, 비공식적으로 모든 수단과 방법을 가리지 않는 지속적인 의사소통을 통해서 리더로서 느낌과 생각을 알리는 것을 활성화해야 한다. 업무와 관련 있는 문서나 연설은 대부분 무미건조하여 의사소통의 효과를 기대하기 어렵다. 그보다는 사적인 교류가 효과적이며 그것이 어려울 때는 글로든, 혹은 다른 방법으로 기업이 역점을 두고 있는 사항을 전할 수도 있다. 조직 내 의사소통을 촉진하기 위해 간부회의에 참석하지 않더라도 중요한 회의 하나만은 모든 직원은 정기적으로 참석토록 하라. 조직 내의 신뢰성, 연대감 조성을 위해서도 의사소통망을 강화하라. 그렇게 함으로써 기업의 비전과 전략에 대한 대화가 원활해질 것이며 그런 과정을 통해 직원들은 기업의 비전에 대해 명확하게 인식하게 될 것이다.

감성경영을 하라

효과적인 기업의 리더십 요소 중에 직원들의 생산성 향상을 위해 요구되는 것이 피드백이며, 특히 긍정적인 피드백이다. 조직 내 몸담고 있는 사람들을 진심으로 보살피고, 그들의 입장에서 생각해보고 더 나아가 그들을 존중해야 한다. 직원들에게 관심을 기울이고 기를 살려주는 방법을 함께 찾으려 할 때 CEO는 자신의 비전을 효과적으로 전달할 수 있다. 또한 비판적인 피드백을 할 경우에는 책임자로서가 아닌 스승이나 조언자, 조력자가 됨으로써 진정으로 자신에게 도움이 되는 것이라고 여기게 된다. 직원의 용기를 북돋워주고 실수에서 오히려 배우도록 함으로써 자신을 증명하고 발전하기 위해 최선의 노력을 다할 수 있도록 기회를 제공하라. 직원들을 자극하기위해 강하면서도 부드럽게 대하는 것이 중요하다. 자신의 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 힘이 되어주고 높은 성취 목표를 유도함으로써 직원의 성과가 향상되고 기업의 목적도 성취된다. H2



비즈니스 Point

손님을 기다리게 할 때의 매너

바쁜 일의 연속으로, 혹은 드물겠지만 습관적으로 손님을 기다리게 하는 CEO가 있다. 내 시간이 소중한 만큼 남의 시간도 소중한 법이다. 피치 못할 사정으로 손님을 기다리게 할 때 현명한 CEO의 매너는 무엇일까?

1. 방문한 손님을 피치 못하게 기다리게 할 경우, 직접 접견실로 가 인사를 나누고 사과와 함께 지체 이유를 설명하라.
2. 직접 손님을 대면할 시간마저 없을 경우는 비서를 통해 손님의 도착을 당신이 알고 있음을 전달하라.
   아무런 통보 없이 무작정 기다리는 것만큼 곤욕스럽고 상대방으로부터 무시 당하고 있다는 불쾌한 감정은 없다.
3. 만약 30분 이상 기다리게 할 경우에는 당신의 곤란한 상황을 진솔하게 직접 설명하고 정중히 사과하라.
   이는 비서의 몫이 아니다.
4. 부득이 미팅이 불가능하게 된 경우는 방문자의 편리한 시간에 맞춰 약속을 다시 정하는 옵션 등을 제공하라.
5. 손님이 기다리는 대기실 분위기는 편안하고 쾌적하게 조성하라.
   편리한 의자를 설치하고 편안한 조명과 흥미있는 읽을 거리를 제공하라.

When You Keep Someone Waiting

Often an executive must keep someone waiting who has an appointment, either because the executive is badly organized or has a series of emergencies with which he must cope. Time is equally valuable to everybody, thought. What could be the best manners CEO have to show visitors who are to be waited.

1. When you must keep a visiting executive waiting in your office, go out to the reception area to greet him or her, apologize, and explain the delay.
2. If you can't go out to talk to him, have your secretary let him know you are aware of his arrival. What really aggravates a visitor is to feel no contact has been made with the person he has come to see.
3. If you are going to keep someone waiting longer than thirty minutes, explain your predicament yourself(this is not the secretary's job), apologize.
4. In case there are no chances to meet him, give your visitor the option of waiting or rescheduling the appointment at his convenience.
5. Make certain that your waiting area is equipped with comfortable chairs, good reading lights, and interesting reading material.

– 'Complete Guide To Executive Manners' 에서–