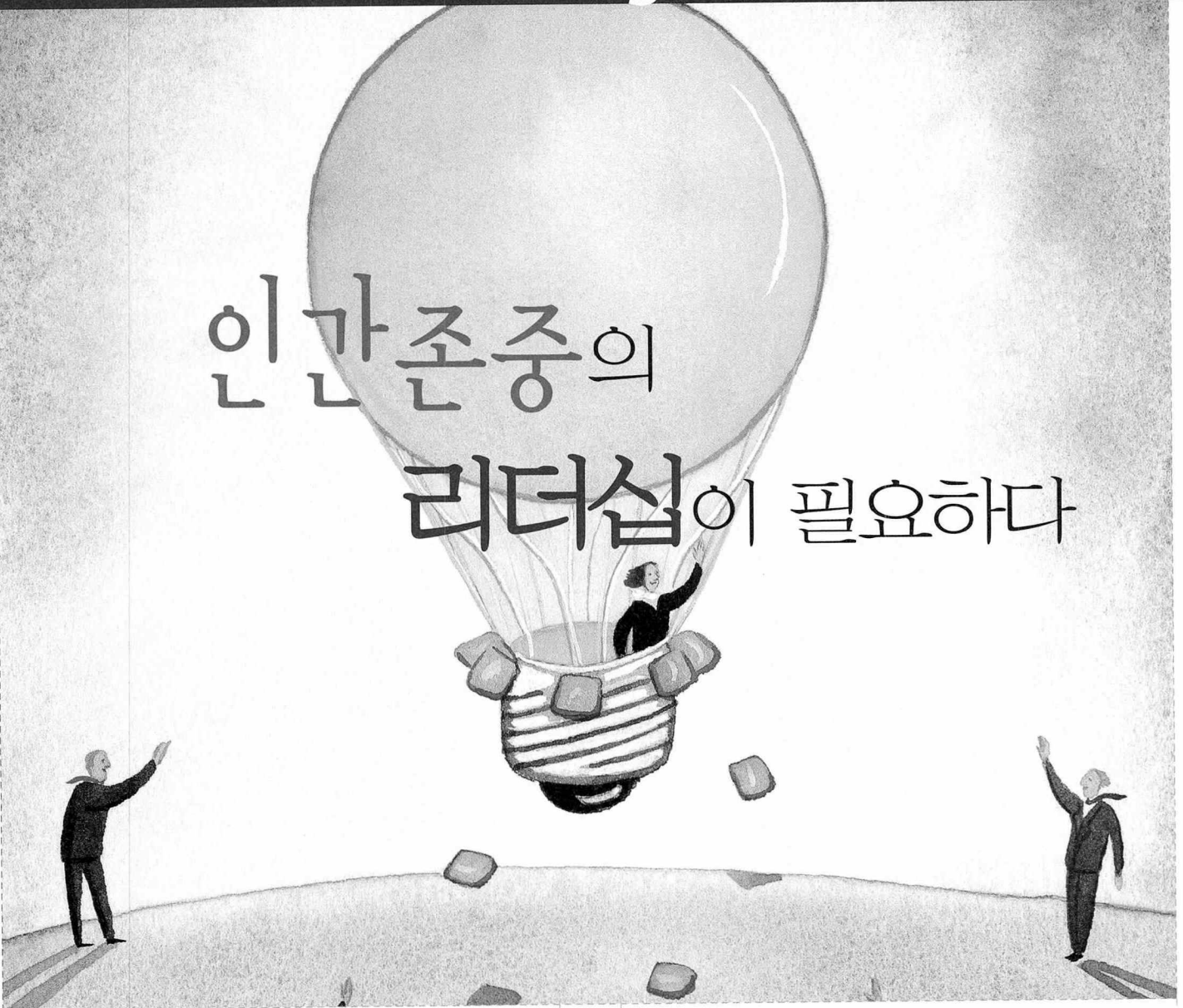


인간 존중의 리더십이 필요하다



“조직과 부하에 대한 따뜻한 배려없이 카리스마만 넘치는 최고경영자(CEO)는 복종하는 직원(servant)을 만들 수 있을지 몰라도 마음으로 따르는 추종자(follower)를 얻진 못할겁니다”

2006년 12월 14일 조선경제 B3면에 실린 세계 3대 헤드헌팅업체인 스위스계 이곤젠더의 존 그럼바(John Grumbar)회장의 ‘CEO론’이다.

여기서 이야기하는 카리스마란 업무추진력을 일컫는 말이며, 인간미란 직원들을 진심으로 아끼고 배려하는 인간존중의 리더십을 일컫는 말일 것이다. 업무능력은 뛰어나나 직원에 대한 관심이 부족한 리더는 분명히 한계가 있다. 반면에 업무능력이 부족하면서 인간성에만 기대는 CEO는 성공할 수 있을까? 그럼바 회장의 ‘CEO론’에 따르면 “카리스마와 인간미를 동시에 갖춘 사람이 CEO가 돼야 한다”는 것이다.

그렇다면 우리 벤처업계 CEO들의 리더십 스타일은 어떠할까?

내가 만나본 벤처업계 CEO들은 한결같이 인재의 중요성을 이야기했다. 경쟁력의 원천이 우수인재확보에 있다는 것이다. 그러나 이미 들어온 직원을 어떻게 유지하고 육성할 것인가에 대해서는 상대적으로 관심이 적은 듯 했다. 또한 직원들이 변함없이 애사심을 가지고 직무에 충실하기 위해서는 CEO의 리더십 스타일이 얼마나 중요한 영향을 미치는지에 대해서는 덜 민감해 보였다.

그보다는 오히려 기술 개발이나 판로 개척, 투자 유치 등에 더 많은 관심을 보였다.

인재는 조직의 브랜드를 보고 들어왔다가 리더의 리더십을 보고 떠난다고 한다. 직원에 대한 관심과 육성은 기술 개발과 판로 개척 못지않게 우선시 되어야 한다.

우수한 인재를 확보하고 유지하려면

우수한 인재를 확보하고 유지하려면 많은 연봉과 인센티브, 근무 조건 등에 앞서 먼저 리더십스타일을 바꾸어야 한다.

1988년도 갤럽의 연구조사에 의하면 우수인재를 확보, 유지하기 위한 조건에서 돈(Money)은 4위에 불과했다. 상위 3대조건은 모두 리더십과 관련된 것이었다. 그러면 리더십 스타일을 바꾸기 위해서는 무엇부터 변화시켜야 할까?

먼저 리더십에 대한 관점(Paradigm)부터 새롭게 정립할 필요가 있다.

첫째, 리더십은 이끌고 가는 것이 아니라 밀어주는 것이다.

'나를 따라라' 식의 리더십은 더 이상 절대적이지 않다. 우리가 처한 경영 환경은 시시각각으로 변하고 있으며, 구성원들의 능력과 욕구도 다양하다. 리더가 가지고 있는 지식과 경험에도 한계가 있다. 구성원들이 자기가 맡은 분야에서 최고의 능력을 발휘할 수 있도록 도와주고 밀어주는 것이 리더의 역할이다.

둘째, 리더십은 나 중심이 아니라 상대방 중심이어야 한다.

리더십이란 상대방에게 영향력을 행사하여 원하는 목표를 달성해나가는 행위이다. 결국은 내가 아닌 상대방이 움직여줘야 한다는 얘기인데, 직원들을 스스로 움직이게 하려면 직원의 눈높이에서 생각하고 도와주어야 한다. 직원들은 자신들을 한결같이 믿어주고 자신들의 입장에서 생각해주고 지지해주는 리더에게 무한한 신뢰를 보낸다.

셋째, 리더십은 상대방의 단점을 보는 것이 아니라 장점 위주로 보는 것이다.

사람이라면 누구나 장점과 단점을 동시에 가지고 있다. 상대방의 단점에 포커싱하는 리더는 직원들이 늘 불만스럽다. 지적할 일도 많아지고 짜증날 일도 많아진다. 당연히 조직 분위기는 경직되고 신뢰는 떨어질 것이다. 반면에 장점에 초점을 맞추는 리더는 상대방에 대한 인정과 칭찬을 자주 하게 되고 조직 분위기는 자연스레 밝아지고 성과는 향상될 것이다. 활성화된 조직을 원하는 리더라면 직원들의 장점에 초점을 맞추어야 한다.

직원들의 자발성을 이끌어내기 위한 방법

조직의 활성화를 도모하고 직원들을 동기부여하려면 CEO의 코칭리더십에 대한 관심과 실천이 필요하다. 코칭이란 직원들의 잠재능력과 가능성을 이끌어내어 조직의 성과와 개인의 성장을 동시에 도모하는 21세기형 리더십으로서 국내 대기업과 글로벌 기업 사이에서 활발하게 적용되고 있다. 코칭 리더십으로 가기 위한 몇가지 스킬을 살펴보자.

❖ 지시에서 질문 위주로

지시하는 방법은 상대방을 수동적이고 소극적으로 만드는 반면, 질문은 스스로 생각하게 하고 자발성을 촉진시킨다.

예를 들어 업무실적이 기대만큼 오르지 않는 직원을 향해 "당신은 왜 열심히 뛰지 않는거야? 자주 고객에게 전화도 드리고 뭔가 발로 뛰는 모습을 보여줘야 할게 아닌가?"라고 질책성 지시를 하는 대신, "김 대리, 요즘 실적이 오르지 않아 속상하지? 실적향상 방안에 대해 같이 의논해볼까? 김 대리가 생각하는 장애요소는 무엇인가?"라고 문제해결을 위한 질문을 던져보자. 리더를 대하는 직원의 태도가 달라질 것이다.

❖ 진술 위주에서 경청으로

대부분의 조직에서 회의시간은 직원들에게 고역이다. 회의시간은 주로 리더의 질책이나 훈계를 듣는 시간에 다름 아니기 때문이다. 리더가 일방적으로 말하고 직원들은 머리 조아리고 있는 회의 시스템에서 직원들이 말하고 리더가 경청하는 시스템으로 변환해보자. 평소에 잘 몰랐던 현장의 소리, 고객의 소리 등 유용한 정보들이 쏟아질 것이다.

❖ 질책 위주에서 칭찬, 인정 위주로

칭찬은 사람에게 동기를 부여하고 조직분위기를 밝게 하고 인간관계에 신뢰감과 친밀감을 형성하는 마법 같은 행위이다. 그럼에도 우리는 유난히 칭찬에 인색한 문화를 가지고 있다. 예로부터 '잘한다 잘한다 하면 할아버지 수염 잡아당긴다'고 우려했던 어른들의 가르침 때문인가?

칭찬에는 인색한 반면, 질책에는 너무 강하다. 이러한 문화에서 애사심과 창의성이 꽃피기는 너무 힘들 것이다.

사람은 무한한 가능성을 가진 존재

인도를 여행하던 서양의 한 기자가 너무 그늘에서 한가롭게 코끼리 조각상을 만들고 있는 조각가를 만나게 되었다.

예사롭지 않은 손놀림에 반한 기자가 "당신은 어쩌면 그렇게 코끼리 조각을 잘 만들 수 있느냐?"라고 물었다. 이 얘기에 그 조각가는 한번 싱긋 웃더니 "코끼리가 아닌 것을 다 깎아내면 되지요"라고 말했다.

서양 기자의 눈에는 보이지 않던 코끼리의 모습이 조각가의 눈에는 선명하게 보였던 것이다.

사람은 무한한 가능성을 가지고 있는 존재이다. 사람은 자신이 가지고 있는 문제를 스스로 해결할 수 있는 능력을 가지고 있다고 한다. 다만, 고정관념과 장애 요소 때문에 효과적으로 능력을 발휘하지 못하고 있을 뿐이다.

조직의 리더란 구성원들이 가지고 있는 잠재능력을 개발하고 공동의 목표를 향해서 기꺼이 달려갈 수 있도록 자신감과 동기를 부여하는 역할을 맡고 있는 존재이다.