

### III. 카리스마는 죽었다(The Leader of the Future)

Hesselbein, Goldsmith, Beckhard 編著(김경섭 譯), 1997

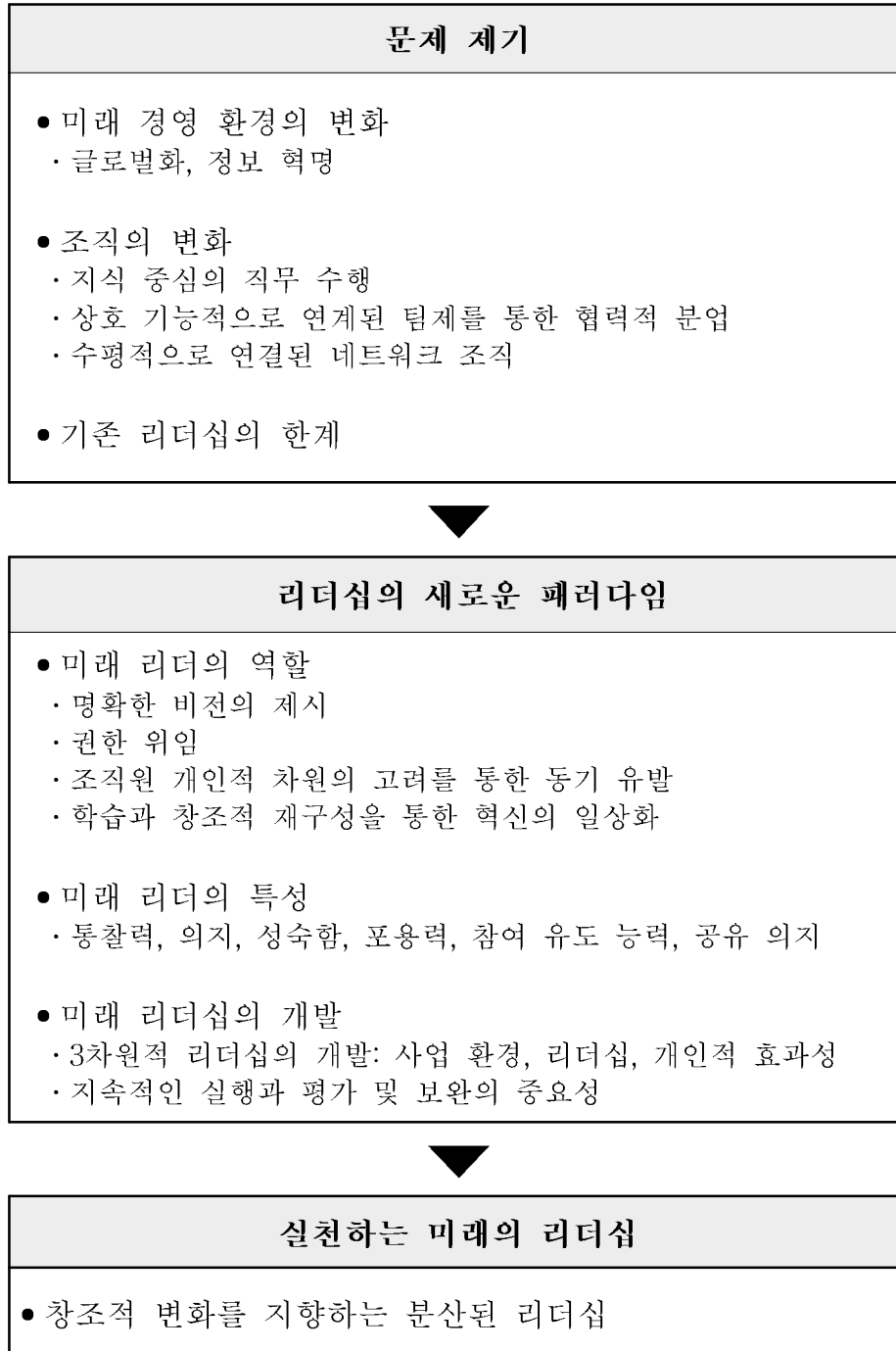
#### 1. 序

한국 기업들은 지금의 IMF 경영 난국을 돌파하고 본원적인 경쟁력을 강화하기 위해서 사업 구조 조정, 리엔지니어링, 벤치마킹, 고객 만족 경영, 신인사제도의 도입 등 대대적인 **경영 혁신** 활동을 추진하고 있다. 하지만 이러한 노력에도 불구하고 아직까지 성공적인 혁신 사례를 찾아보기는 쉽지 않다. 왜 그럴까? 본서의 저자들은 미국의 기업과 비영리 단체의 예를 통하여 이에 대한 해답을 조심스럽게 제시하고 있다.

새로운 경영 환경에 적응하여 경쟁력을 갖추기 위해서는 **창조적 변화**의 과정이 있어야 하며 이러한 변화의 핵심은 **변화의 방향을 설정, 조직원의 몰입을 유도함으로써 변화를 실행**하는 리더십에 있는 것이다. 본서에서는 이와 같이 새로운 경영 환경에 적합한 **리더십 패러다임의 변화, 즉 미래의 리더십**을 논하고 있다.

본서는 제 1부 ‘미래의 조직을 이끄는 법’에서 조직의 미래상을 검토하고, 조직이 중심이 되는 상황에서 리더의 역할은 어떻게 달라져야 하는가를 살펴본다. 제 2부 ‘실천하는 미래의 리더’에서는 현재 혹은 미래에 있을 리더의 활동상을 자세하게 짚어 가고 있으며, 제 3부 ‘내일을 위한 리더십’에서 미래 리더십 개발 전략을 논하고 있다. 아울러 제 4부 ‘미래의 리더십에 대한 경영자들의 견해’를 통하여 실제 경영 현장에서 리더십을 실천하고 있는 리더들의 충고와 견해를 제시하고 있다.

## 2. 論理의 흐름



### 3. 本書의 主要 內容

#### (1) 未來의 組織을 이끄는 法: 리더십 패러다임의 變化

미래의 사회는 **변화와 창의성을** 요구하는 지식 사회이다. 이에 따라 기업의 조직도 **수평적인 구조와 관계로** 변하고 있다.

이처럼 수평적 구조와 관계로 변화하는 조직이 지배하는 미래 사회에서는 리더의 역할과 덕목이 변화되어야 한다. 과거와 같이 **강압적 권력이나 권위** 그리고 **카리스마**에 기반한 리더십으로는 더 이상 미래의 조직을 성공적으로 이끌 수 없다.

우선 조직원들의 성취 욕구나 자존 욕구를 무시한 채, **결과에 대한 보상을 조건으로 부하들을 관리**하는 리더들은 미래의 조직에는 전혀 적합하지 않다. 이들은 과업 수행에 있어 변화나 창의적인 아이디어를 요구하지 않고, 조직의 행동 양식을 일정한 형식적 틀 안에 고착화시킨다. 아울러 부하에게 어떤 권한도 위양하지 않음으로써 결국 부하의 업무 수행에 대한 자신감을 저하시킨다. 따라서 이러한 리더들은 변화와 창의성을 요구하는 미래 사회에는 적합하지 않은 리더인 것이다.

피터 드러커는 **미래 지향적인 성공한 리더들은 조직을 이끌어 나가는데 카리스마를 거의 동원하지 않고 있다**고 하였다. 이는 카리스마에 기반한 리더십이 합의보다는 변화를 강조함으로써 신속하게 변화를 추진할 수 있지만, 지속적인 변화를 통해 장기적인 성과를 달성하는 데는 한계가 있기 때문이다. 아울러 너무나 많은 권력이 리더에게 주어짐으로써 리더가 허황된 비전을 제시하는 경우 조직은 위협에 처할 수 있다. 따라서 창의적 사고, 지속적 변화가 요구되는 미래에는 카리스마는 순화되고 감춰져야 한다.

미래의 리더는 강압적 권한이나 카리스마에 의존하지 않는다. 오히려 비전을 현실화하고, 다른 사람들을 자신이 상상하는 미래로 이끌고 가야 하며, 공유된 가치와 확고한 신념, 그리고 실질적인 책임 위임을 통하여 조직원들로부터 성실성과 창의성을 이끌어 냄으로써 조직의 미래를 책임진다. **‘아래로부터**

의 리더십’, ‘봉사하는 리더’, ‘패러독스 리더십(paradoxical leadership)’, ‘분산된 리더십’ 등 미래 리더십에 관한 최근의 무수한 논쟁들은 이러한 측면에 있어서 본서의 주장과 본질적으로 동일한 맥락에서 이해될 수 있다.

## (2) 實踐하는 未來의 리더: 未來 리더의 德目

### ① 明確한 비전의 제시

미래의 리더는 부하들이 도전적 목표에 대해 느끼는 좌절감보다는 비전에 도전하여 이를 극복하려는 자신감을 더욱 고양시킴으로서 높은 성과와 성취감을 가질 수 있게 해야 한다. 미래의 리더는 다음의 내용과 역할을 포괄하고 있는 비전을 제시하여야 한다.

- 첫째, 모든 사람들은 자신이 몰입할 만한 **도전 목표**를 갖기 원하며, 제대로 된 비전은 이러한 욕구를 충족시켜 이들을 활력에 차게 한다.
- 둘째, 비전은 합리적이기도 해야 하지만 **정서적으로도 호소력**이 있어야 한다. 이러한 정서적 호소력은 조직 구성원들로 하여금 자신의 일에 대한 숭고한 목적 의식을 가지게 하며, 이것이 곧 그들의 일을 즐겁게 만든다.
- 셋째, 비전은 그 목적과 달성 방법, 그리고 성과 평가 기준을 **명확히 제시**해 주는 것이어야 한다. 즉, 각 개인은 비전 달성에 자신이 어떤 공헌을 했는지를 명확하게 알 수 있을 때 **동기 부여**가 되는 것이다.
- 넷째, 올바른 비전을 제시하는 리더는 **현재 발생하고 있는 것과 미래에 조직이 필요로 하는 것을 인식**하여 지금 무엇을 해야 하는지를 알고 있는 사람이다. 이러한 인식을 통해 리더는 미래 조직의 비전 달성을 위해 현재 어떤 행동과 기술, 능력이 강화되어야 하는지를 부하들에게 강조할 수 있는 것이다.

### ② 권한 위임

리더가 일단 비전을 소유하게 되면 이를 실현할 행동을 취함으로써 어떤 행동이 조직에서 높게 평가받는지를 조직내에 알려야 한다. 그리고 이러한 일련의 과정을 통해 개인들은 권한감을 소유하게 되며 역할이 진작되는 것이다.

이를 위해서는 조직원에게 적극적으로 권한을 이양시키는 것이 중요하다. 즉, 권력의 소유보다는 권력의 분배를 통하여 비전의 공유와 일체감 조성을 이루어야 하며 궁극적으로 조직내에 다수의 리더를 육성해야 한다.

### ③ 조직원 개인에 대한 고려를 통한 동기 유발

미래의 리더는 조직 구성원들을 모두 획일적인 기준으로 생각하는 것이 아니라 개인 한사람 한사람의 감정과 관심, 그리고 욕구에 대해 존중함으로써 부하들을 동기 유발시켜야 한다. 이를 통하여 팀원 개개인에 대한 세심한 관심을 통하여 변화 의식을 북돋우고, 새로운 기술과 능력 개발에 필요한 훈련을 제공함으로써 일에 대한 자신감을 가지게 할 수 있다.

### ④ 학습과 창조적 재구성을 통한 혁신의 일상화

과거의 구태 의연한 사고 방식과 업무 관습에서 벗어나 항상 새로운 업무 방식으로 부하들을 동기 유발시켜야 한다. 그리고 어려운 과업의 해결 과정에서 항상 부하들의 자유로운 문제 해결 방식을 허용하며, 합리적인 해결 방법을 찾을 수 있도록 자신의 전문적인 지식을 활용한다.

미래의 리더는 평상시의 관리자, 조직의 유지자로서의 리더가 아닌 위기 상황에서의 조직 창조자로서의 리더이다. 다음에 제시되는 미래 리더의 특성은 소수의 사람들에게서 항상 발견될 수 있는 것이 아니라, 많은 수의 사람들에게서 직무 상황에 따라 한시적으로 발현되는 것이다.

- 현실과 자기 자신을 꿰뚫어 볼 수 있는 뛰어난 자각과 통찰력
- 학습과 변화에 수반되는 어려움을 이겨 낼 수 있는 강한 자기 동기 부여
- 학습과 변화가 삶의 일부로 흡수되면서 발생하는 자신과 주위 사람의 불안감에 대처할 수 있는 감정적 성숙함
- 문화의 기본 전제를 분석하고, 기능 및 역기능적 전제들을 가려내며, 기능적 요소를 강화함으로써 문화를 진화, 확장시킬 수 있는 기술
- 다른 사람들과 함께 일하면서 참여를 유도해 낼 수 있는 능력
- 권력과 통제력을 다른 사람과 공유할 수 있는 의지와 능력. 즉, 리더십이

조직 전체에 내면화될 수 있도록 허용하고 격려할 수 있는 능력

#### ⑤ 來日을 위한 리더십: 未來 리더십의 開發

미래의 변화하는 환경에 대응하기에는 현재의 리더십은 위기 상황을 경험하고 있다. 이는 변화하는 환경에 맞지 않는 낡은 리더십 패러다임의 고수와 리더들의 실천력 부족 때문이다. 보다 근본적인 문제는 **리더십 개발의 위기**이며, 리더십 개발을 위한 교육 훈련과 개발의 문제이다.

지금까지의 리더십 개발 프로그램들은 단기적이고 깊이 없는 임기 응변식의 훈련과 시대에 뒤떨어진 타성적인 리더십의 적용하고 리더십의 본질보다는 기능적, 기술적인 측면에 대해 강조해왔다. 이는 결과적으로 훌륭한 관리자는 될 수 있으나, 결코 리더는 될 수 없는 **일차원적인 경영진을 양산한 것이다.**

따라서 이러한 일차원성을 극복하고 변화하는 사업 환경, 조직원 개인의 발전, 조직 전체 차원에 대한 효과적인 리더십을 포괄하는 **삼차원적인 리더십의 개발**이 필요하다. 리더십은 전문성만으로는 충분하지 않으며 능력과 성품이 결합되었을 때에만 조직을 이끌어 나갈 수 있는 것이다.

아울러 리더십 개발에 있어 가장 중요한 것은 과학적이고 합리적인 프로그램이나 시스템의 준비보다는 프로그램 자체의 올바른 **실행**이다. 일단 실행되고 나면 모든 개발 과정이 프로그램 도입 초기에 설계했던 대로 제대로 진행되는지, 그 문제가 무엇인지를 관찰, 조사, 그리고 분석해 나가면서 프로그램에 대한 지속적인 **평가와 보완**이 이루어져야 한다.

## 4. 示唆點

IMF 구제 금융의 충격을 극복하고 경쟁력을 강화하기 위해서는 무엇보다도 **리더들의 시각이 변화**해야 한다. 즉 대변혁의 21세기를 맞는 현 시점에서 ‘일을 올바르게 하는 것’을 강조하는 관리보다는 **‘올바른 일을 하는 것’**을 강조하는 리더십이 필요한 것이다.

본서의 기본 주장은 변화하는 미래 환경에서 조직을 성공적으로 이끌기 위해서는 권력과 카리스마에 기초한 과거의 리더십 패러다임이 변해야 한다는 인식과, 미래 리더십의 본질이 **창조적 변화 지향의 분산된 리더십**이라는 것이다. 아울러 미래의 리더십은 구호로서의 리더십이 아닌 **실천과 과정**으로서의 리더십인 것, 1차원적이 아닌 **다차원적인** 리더십의 개발이 필요하다는 것을 강조하고 있다.

ABB, IBM, GE, Motorola, Xerox, Sony 등 대부분의 선진 기업들은 정보혁명과 글로벌화라는 새로운 패러다임에 동참하기 위해서 구성원들간 비전 공유와 의식 전환의 리더십 개발에 노력하고 있다. 한국 기업들에 주어진 최우선의 과제가 IMF 난국을 극복하고 세계적인 기업으로 재도약하기 위한 기업 변신이라면, 본서는 이에 대한 해법중 하나를 제시하고 있는 것이다. 지금은 **지속적인 변화를 추진하고 창조를 촉진하는 새로운 미래 리더십 패러다임**이 그 어느 때보다 더욱 절실하게 요구되는 상황이다.

물론 본서에서 제시하는 리더십의 패러다임적 변화는 미국의 우수 기업과 조직을 통해 도출된 것이다. 따라서 역사·문화·사회·경제 등 여러 측면에서 다른 우리 기업들이 이를 단순한 모방하는 것으로는 한계가 있다. 이에 대한 해법은 한국 기업 스스로의 경영 철학과 비전에 알맞은 리더십 개발 시스템을 수립, 실천하는 데 있다.

(김정훈: jhkim1@hri.co.kr ☎724-4093)