

V. 글로벌 경영뉴스: 자발적 추종을 이끄는 리더십

이 글은 Harvard Business Review(2000년 9/10) 에 나오는 "Why Should Anyone Be Led By You?"를 요약·재구성한 것입니다

1. 논의 배경

- 오늘날의 경영 환경에서는 부하직원들이 진정으로 따르고 신뢰할 수 있는 자질을 갖춘 리더만이 시장에서 살아남을 수 있음
 - 기존에는 효과적인 리더의 조건으로 비전, 에너지, 권한, 전략적 방향 등이 필요하다고 제기되었으나 진정으로 부하의 자발적인 추종을 이끌기 위해서는 기존의 리더십 조건과는 다른 특성이 요구됨
 - 다음에 제시된 4가지 특성은 기계적으로 활용되는 것이 아니며, 경영자의 일하는 방식이나 성격의 일부분으로 흡수되어야 효과가 배가됨
 - 또한 특성간의 상호작용이 상당히 중요하므로 상황에 따라 4가지 특성들을 적절하게 혼합하거나 결합시킴으로써 시너지 효과를 볼 수 있음

2. 효과적인 리더가 되기 위해 갖추어야 할 4가지 특성

① 자신의 약점을 드러내라(Reveal Your Weaknesses)

- 모든 면에 있어 완벽한 사람으로 인식되게 되면, 혼자 모든 것을 다 할 수 있기 때문에 추종자나 도와줄 사람이 필요 없을 것이라고 판단하여 리더에게 접근하려 하지 않게 됨
- 리더가 약점 노출 등 자기자신의 인간적인 면을 있는 그대로 보여줌으로써 부하직원들로 하여금 리더에 대한 신뢰성과 협조 분위기를 창출할 수 있음
- 그러나 약점 노출에 있어 주의할 사항은 핵심적인 업무 수행에 악영향을 미치는 치명적인 결함을 드러내는 것은 피해야 함

② 예리한 상황 감지자가 되어라(Become a Sensor)

- 훌륭한 리더들은 환경 변화와 상황의 흐름을 빨리 감지하고 징후가 나타나기 전에 무엇을 해야 할 지를 파악하는 직관력이 있음
- 그러나 상황 감지력이 너무 앞서게 되면 사실이나 현실과는 동떨어진 판단과 의사결정을 가져오는 부작용도 발생할 수 있음
- 따라서 리더의 지각을 객관적으로 평가해 줄 수 있는 신뢰할 만한 조언자나 내부 조직을 확보하는 것이 필요함

③ 강인한 감정 이입을 실천하라(Practice Tough Empathy)

- 강인한 감정 이입이란 부하 직원들이 원하는 것(want)이 아니라 그들에게 필요한 것(need)을 제공함을 의미하며, 개인에 대한 배려와 과업에 대한 관심을 균등하게 유지하는 것이 중요함
- 훌륭한 리더는 대인관계 기법에 대한 교육을 받지 않았어도 부하직원들과 강력한 감정 이입을 행하며, 직원들이 수행하고 있는 과업에 많은 관심을 갖고 있음

④ 과감하게 차별화하라(Dare to Be Different)

- 훌륭한 리더들의 특징을 보면 남들과 다르다는 점을 그들의 강점으로 사용할 줄 아는 능력을 갖고 있는 것임
- 부하직원들을 가까이하여 그들과 공감대를 형성하는 동시에, 진정한 리더는 옷차림이나 외모, 전문성, 독특한 사고, 성실성 등 부하직원들과의 차이점도 부각시켜 그들을 이끄는 힘이 있음
- 그러나 너무 과도한 차별화는 부하직원들과의 간격을 벌어지게 하고, 상황 감지력과 감정 이입에도 악영향을 미치는 결과를 초래할 수 있으므로 차별화 정도 조절에 신경을 써야 함

3. 리더십에 대한 오해

- 많은 경영자들이 리더십에 대해 잘못 이해하고 있는 일반적인 통념은 다음과 같음

① 누구든지 리더가 될 수 있다

- 그러나 실상은, 많은 경영자들이 리더십에 대한 자각이나 필요성을 느끼지 못하는 경우가 있음

- 또한 리더로서 책임을 지는 것에 관심이 없는 사람도 많으며, 일보다는 개인적인 삶에 더 관심을 갖는 사람들도 많음

② 리더는 사업성과를 거둔다

- 사업성과가 리더십을 평가하는 잣대라면, 리더를 선정하는 것은 쉬운 일일 것임
- 준독점적인 사업에서는 훌륭한 리더십보다 유능한 관리능력이 더욱 좋은 사업성과를 가져오듯이, 경영에 있어 결과가 모든 것을 대변하는 것은 아님

③ 가장 높은 자리의 사람이 리더이다

- 높은 지위에 있는 사람들 중에는 진정한 리더십 자질보다는 정치적인 능력 발휘로 인하여 그 자리에 오른 경우도 많음
- 진정한 리더란 지위와는 상관없이 추종자가 많은 사람을 말하며, 조직내에 골고루 산재함

④ 리더는 훌륭한 코치이다

- 훌륭한 리더들이 훌륭한 코치인 경우가 있으나 이것은 일부분에 불과함
- 보다 전형적인 리더는 직원들을 코칭하는 능력보다는 비전 제시를 통해 직원들을 고무시키고 자발적으로 행동할 수 있도록 하는 통솔력을 가진 사람을 말함

4. 시사점

- 위에서 말한 4가지 특성 모두가 진정한 영감을 주는 리더가 되기 위해 가져야할 특성임
 - 그러나 이러한 특징들만으로는 영감을 주는 진정한 리더가 되기 어렵고 이 특징들을 자신 성격의 일부분으로 만들어야 함
 - 위의 특징들이 강조하는 핵심은 부하직원들이 신뢰하고 스스로 따르는 경영인이 되는 것임

(이주연 : joanne@hri.co.kr ☎3669-4058)