



리더십 패러다임 혁신과 전환

신제구(서울과학종합대학원, 교수)

I. 서론

세상의 변화는 리더십의 변화를 가져왔다. 조직이 리더에게 부여한 직급은 권한이고 권한은 곧 권력이었다. 그래서 직급이 높아지면 리더 노릇도 할만 했다. 개인차는 있겠지만 직급이 높은 리더일수록 경험도 많고 조직의 문제점들에 대한 해법을 어렵지 않게 제공하리란 기대로 존경과 권한을 보상받았다. 리더의 직급과 권력이 동일시되었다. 리더는 ‘성취’로 승부하고 구성원은 ‘성장’을 위해 일했으며 조직은 ‘성과’로 버텼던 좋은 시절이 있었다. 그러나 지금은 너무나 많은 변화가 우리의 의지와 상관없이 우리들 곁으로 먼저 다가왔다.

세상의 모든 것이 변하듯이 리더십 패러다임의 변화 또한 자연스럽게 변하고 있다. 변화관리가 리더십 분야에서 강조되는 주제와 무관하지 않다. 리더십 패러다임의 변화를 추적하고 점검하는 일은 환경변화에 대응하며 조직의 미래와 성과를 예측하는 중요한 과제 중 하나이다. 조직에서 구성원들은 자신의 리더를 관찰하고 학습하며 모방한다. 조직에서 리더가 어떤 리더십을 발휘하는 가는 구성원의 태도와 행동에 영향을 미쳐 궁극적으로 조직성과에도 큰 영향을 준다는 점에서 리더십 패러다임의 변화에 따른 리더십 개발은 인적자원개발 분야에서도 중요한 변수다.

따라서 불확실한 환경변화에 선제적으로 대응하기 위해 리더십 패러다임의 변화와 인적자원개발 관점에서의 개발방향을 모색하는 것은 매우 의미 있는 일이다.

II. 경영환경변화와 리더십 패러다임 변화

1. 디지털 트랜스포메이션의 도래와 리더의 선제적 대응

조직은 외부환경의 변화에 매우 민감한 오픈 시스템(open system)이라고 조직학자인 Scott(1992)이

주장한 바 있다. 환경변화의 속도가 점차 빨라지고 복잡해지고 있는 현시점에서 리더는 조직을 둘러싼 많은 변수들의 변화를 잘 파악하고 이러한 변화가 조직에 미치는 영향과 변화에 선제적으로 대응하기 위한 방안을 고민하고 준비해야 한다. 모든 것이 변수가 되었는데 변화를 해야 생존한다는 점만 상수가 된 상황에서 리더는 변화의 실행자가 되어야 한다. 리더가 변화의 실행자가 되지 않는다면 그 첫 번째 희생자는 변화를 거부한 리더가 될 수 있다. 그만큼 경영환경변화와 리더십의 관계는 긴밀하게 연결되어 있다.

최근 가장 큰 변화 중 하나는 바로 4차 산업혁명과 디지털 트랜스포메이션(digital transformation)이다. AI 기술의 발달은 사람이 하는 일을 로봇을 비롯한 디지털 기계가 대체한다는 점에서 조직에는 혁명이고 구성원들에게는 또 다른 공포이며 불안의 원인이 되었다. 무엇보다 숙련자들의 몰락이 현실화 되고 있다. 숙련자들의 역할을 기계가 점차 대신하고 있기 때문이다. 예를 들어 자동차 산업만 해도 화석연료를 이용하는 내연기관 자동차의 사용이 점차 줄고 전기차 혹은 수소차로의 전환이 가속화되면서 기존 자동차산업에 종사하던 숙련자들의 일자리가 위협받고 있다. 이러한 변화에서 구성원들의 역량을 어떻게 더 높일 것(up-skill)인가 그리고 무엇을 새롭게 학습(re-skill)해야 할 것인가에 대한 조직의 고민은 깊어지고 있다.

디지털 트랜스포메이션의 도래는 리더에게도 적지 않은 과제를 던져주고 있다. 예측하기 어려울 정도로 불확실성은 점차 높아지고 있는 가운데 현재의 문제를 해결하는 것도 중요하지만 미래를 준비하는 리더의 역할은 무엇보다 중요해졌다. 그렇다면 리더는 디지털트랜스포메이션 시대에 무엇을 준비해야 할까? 대략 리더의 5가지 역할에 대하여 살펴보고자 한다.

가. 역할1. 미래의 먹거리를 찾고 준비하는데 집중해야 한다. 리더십에도 수준이 있다. 과거의 성공에만 집착하고 변화를 회피하는 리더가 있고 현재의 문제에만 집중하는 리더도 있지만 현실을 직시하고 미래를 예측하고 준비하는 리더도 있다. 어떤 리더의 모습이 바람직한 가는 굳이 묻지 않아도 답은 명확하다. 진정한 리더라면 미래의 먹거리를 찾는 일을 게을리 해서는 안 된다. 그러기 위해서는 리더가 먼저 미래를 읽는 눈과 실력을 갖추어야 한다. 특정분야에 대한 전문성과 더불어 다른 분야에 대한 관심과 정보를 활용하여 지식의 확장성을 확보해야 한다. 즉 전문성과 다양성을 겸비해야 한다. 리더의 ‘학습 민첩성(learning agility)’이 더욱 중요해진 이유가 여기에 있다. 성공하려면 한 우물을 파야한다는 말은 이미 옛말이 되었다. 한 우물만 파면 그 우물은 그 사람의 무덤이 될 수 있다. 우물 밖 상황을 잘 읽어야 그 우물을 지킬 수 있다는 것이다. 따라서 리더는 현실에 안주하며 왕년의 추억만 떠들기 보다는 변하는 세상을 잘 읽고 필요한 실력을 갖추어 미래의 먹거리를 준비하는데 모든 역량을 집중해야 한다.

나. 역할2. 미래의 경쟁자에 대비해야 한다. 지금은 경쟁자가 많아진 것이 문제가 아니라 경쟁자가 다양해진 것이 더 위험한 일이 되었다. 최근 위기를 맞은 글로벌 기업들의 사례를 살펴봐도 같은 업종의 조직과의 경쟁에서 실패하는 것 보다 다른 업종의 새로운 경쟁자 때문에 실패하는 비율이 점차 커지고 있다. 새로운 경쟁자의 새로운 제품과 서비스가 기존 시장의 기존 제품과 서비스를 대체하여 시장을 장악하고 있던 기존 기업이 파산하는 경우가 많아졌다. 누가 미래의 경쟁자가 될지 아무도 알 수 없다. 무서운 일이다.

세계 최고의 필름회사였던 코닥이 같은 필름 회사가 아닌 전자회사에서 만든 디지털 카메라가 필름을 대체하면서 131년 만에 파산했다. 필란드의 노키아도 같은 폰(phone) 시장의 경쟁자가 아니라 PC를 만들던 애플을 비롯한 다른 업종에서 만든 스마트폰에 치명타를 맞았다. 이러한 추세는 지금도 진행 중이다. 금융권 또한 디지털 은행의 출현이 기존의 은행과 보험사들을 위협하며 금융권의 변화를 주도하고 있다. 디지털 트랜스포메이션이 이러한 변화의 속도를 앞당기고 있는 것이다. 따라서 리더는 변화는 시장의 흐름과 디지털 환경의 급속화 그리고 다양하고 복잡해진 고객의 요구변화에 민감하게 반응하고 판단하여 잠재적 경쟁자의 출현과 위험에 대비해야 한다.

다. 역할3. 미래의 내부결속을 강화해야 한다. 과거와 달라진 조직의 모습 가운데 하나가 바로 조직문화의 해체다. 조직문화의 다른 표현은 ‘공유된 가치(shared value)’라고 학계는 정의하고 있다. 즉 같은 가치를 전체 구성원들이 공유하고 있어야 조직문화는 형성되었다고 봐야 한다. 그러나 지금은 상황이 달라졌다. 조직 내부와 외부의 경쟁은 점차 심화되고 생존을 위한 단기실적주의 강요와 세대 갈등 그리고 연공보다 내공이 더 중시되는 초 경쟁 상황으로 조직문화가 변질되어 직원들 사이에서 과거와 같은 끈끈한 결속을 유지하기 어려운 상황이 되었다.

특히 주 52시간 단축근무제도가 시행된 이후에는 구성원간 관계를 연결해주는 기능이 현저히 상실되었다. 서로를 도와주거나 지켜줄 여력이 없다. 모두가 힘겨운 시절이다. 임원은 조급해졌고 팀장은 불안해졌으며 팀원은 영리해졌고 조직은 냉정해졌다. 이것이 현실이다. 이러한 상황에서 리더는 조직내부의 강력한 결속의 고리를 만들고 이를 조직문화로 안정화시켜야 한다.

라. 역할4. 미래의 인재를 육성해야 한다. 조직간 인력이동이 빈번해지고 경력직 중심의 채용시장이 급성장하고 있다. 성과를 위해서는 필요한 스펙을 보유했다면 누구라도 외부에서 채용하는 것이 조직의 경쟁력처럼 인식되고 있다. 즉 언제부터 인가 직원의 능력을 키우기 보다는 능력이 있는 구성원을 외부에서 채용하는 것이 비용과 효율성 측면에서 좋은 선택이라는 인식이 보편화된 것이다. 그로인하여 미래의 인재를 키우기 보다는 외부에서 인재를 찾는 경우가 많아졌다.

그런데 엄청난 시간과 비용을 투자하여 외부 인재를 선발은 했지만 그들의 완전한 몰입까지 사울 수는 없다. 경쟁사에서도 유사한 인재를 찾기 때문에 필요이상의 비용을 지불하고도 그들의 잔류를 이끌어 내지 못하여 남 좋은 일만 시키는 경우도 왕왕 생기고 있다. 그래서 다시 외부에서 인재를 채용하는 낭비적이고 불안한 일이 반복되고 있다. 따라서 리더는 조직의 미래를 책임질 차세대 인재 그리고 조직문화에 적합하고 몰입하는 인재를 장기적이고 체계적으로 육성하고 확보하는데 집중해야 하며 핵심인재의 이탈 또한 경계해야 한다.

이상과 같이 급변하는 환경변화에 선제적으로 대응하기 위한 리더의 5가지 역할에 대하여 살펴보았다. 문제의 원인은 과거에서 왔으며 문제의 해법은 현재의 숙제이며 문제의 예방은 미래를 보는 것이다. 그 역할을 리더가 해야 한다. 리더가 미래에 대한 고민을 소홀히 해서는 안되는 이유가 여기에 있다.

2. 위기에 대응하는 리더의 자세

최근 리더십 패러다임의 변화에 영향을 미친 요인 중 하나가 바로 코로나 사태이다. 코로나 사태는 불확실성 높은 작금의 상황을 더욱 불안하게 만들었다. 더욱 당황스러운 것은 글로벌 롤 모델이 흔들리고 있다는 사실이다. 소위 글로벌 선진국 그 어느 나라도 롤 모델 역할을 제대로 하지 못하고 본인들이 먼저 혼란에 갇혀 있다. 모방할 곳도 없고 의지할 곳도 없다. 이런 상황에서 우리의 조직은 어디로 가야하고 리더는 어떤 선택을 해야 할까?

이러한 위기상황에서 리더는 3가지 부분에 집중하며 위기에 상시적으로 대응하는 자세를 가져야 한다. 리더가 먼저 마음의 각오를 단단히 하고 구성원들을 안정시키는 것이 첫 번째 일이다. 리더가 먼저 흔들리면 다 죽는다. 그 다음은 위기극복을 위해 조직의 보유역량 점검과 강화에 혼신을 다해야 한다. 위기는 입이 아니라 힘으로 극복해야 살아남기 때문이다. 마지막으로 불확실성이 높아진 만큼 의사결정 하나에도 리더는 신중을 기해야 한다. 기회가 많지 않기 때문이다. 이러한 위기극복을 위한 리더의 자세를 ‘3-UP 리더십’으로 풀어보고자 한다.

가. Mind Up. 리더가 먼저 독한 마음으로 중심을 잡아야 한다. 집안에 위기가 닥치면 가장은 강해져야 한다. 목숨을 걸고 가족을 지켜야 하기 때문이다. 그것이 가장의 사명이고 운명이다. 조직도 마찬가지다. 위기가 닥치면 리더가 먼저 강해져야 한다. 조직을 지키고 구성원을 보호해야 하기 때문이다. 그것이 리더의 사명이고 운명이다. 위기 때 일수록 리더가 먼저 자신의 정체성을 확고히 해야 한다. 리더가 구성원들의 의지가 되고 기준이 되어야 한다. 불안한 구성원들의 심리적 안전감을 먼저 챙겨야 하기 때문이다. 공포에 떠는 리더를 관찰한 구성원들이 할 수 있는 일은 아무것도 없다. 결국 리더의 강인한 마음가짐이 리더의 첫 번째 자세이다.

나. Skill Up. 조직의 보유역량에 집중하고 끊임없이 학습하라. 위기가 닥쳤는데 막연하게 버티기만 하려는 리더가 있다면 곤란하다. 완벽하게 극복하기는 어렵다 할지라도 적어도 위기의 속도를 늦추거나 강도를 완화시킬 수 있는 능력을 리더는 보유하고 있어야 한다. 따라서 위기가 오면 조직의 보유역량을 신속하게 파악하고 점검해야 한다. 또한 리더는 끊임없이 학습해야 한다. 학습을 통해 변화의 정보와 지식을 계속해서 수혈을 받아야 한다. 그리고 민첩한 학습을 통해 확보한 정보와 지식을 리더는 구성원들과 소통하고 공유해야 한다. 혼자 하면 불안하지만 함께 하면 안전하다. 새로운 정보와 지식에 대한 해석의 오류를 최소화할 수 있고 시너지도 창출할 수 있기 때문에 위기대응의 품질을 높일 수 있다.

다. Choice Up. 과거의 성공을 잊고 미래를 예측하고 대비하라. 이젠 ‘벤치 마킹(bench marking)’보다 ‘퓨처 마킹(future marking)’에 집중한 의사결정을 해야 한다. 옆을 보지 말고 앞을 봐야 한다. 과거의 성공경험 혹은 남들의 성공모델은 더 이상 의미가 없다. 미래에 집중해야 한다. 그리고 지나칠 정도로 위기를 예측하고 대비해야 한다. 변화관리 분야 권위자인 짐 콜린스(Jim Collins)는 불확실성 높은 상황에서 살아남았던 조직들의 특징 중에 하나가 ‘편집증적 점검(productive paranoia)’이라고 주장했다. 즉 의사

결정에 실패하지 않기 위해서는 조직을 위협하는 미래의 위기가 무엇인가를 편집증에 가까울 정도로 민감하고 혹독하게 미리 점검하고 대비하는 행동을 습관화 하라는 것이다.

Ⅲ. 변화가 필요한 리더십 가정(assumption)과 리더의 대응 전략

변하지 않는 것이 있을까? 리더십 패러다임 또한 세상이 변하면 변하기 마련이다. 그런데 변화가 필요한 리더십 가정(assumption)들이 있다. 리더는 이 가정들을 파괴해야 변화와 혁신에 성공할 수 있다. 조직, 직원, 개인 등 3가지 차원의 9개 가정들이 있다.

〈표 1〉 변화가 필요한 리더십 가정들(assumptions)

	변화가 필요한 리더십 가정들	변화된 현실
조직에 대한 가정	가정1. 조직이 크면 큰 만큼 안전하다(대마불사)	더 이상 조직만 믿을 수 없게 되었다(DT & Robot)
	가정2. 실적이 곧 생존이다	리더십 역풍의 대상이 될 수 있다(소탐대실)
	가정3. 경쟁은 성과를 위해 불가피한 선택이다	경쟁적협력(Coopetition)을 창출해야 한다
직원 에 대한 가정	가정4. 내 직원은 내가 통제할 수 있다	어쩌면 내 직원이 내 편이 아닐 수 있다
	가정5. 스펙 좋은 직원이 성과를 잘 낸다	지식을 공유하고 협업할 수 있는 직원이 기여도가 큼
	가정6. 승진과 보상이 가장 좋은 동기부여다	직원들이 바라는 것은 일의 의미와 성장이다
자신 에 대한 가정	가정7. 때가 되면 승진한다	연공(年功) 보다 내공(內工)이 더 중요해졌다
	가정8. 성공 경험이 많아야 성공이 반복된다	성공경험에 집착하면 성공의 저주에 빠질 수 있다
	가정9. 리더는 소신이 있어야 하다	소신이 없는 것 보다 잘못된 소신이 더 위험하다

1. 가정1. 조직이 크면 안전하다. 과거에는 규모가 큰 조직의 리더는 본인의 역량과 성과와 관계없이 안전했다. 잘나가지는 못한다할지라도 조직에 잔류할 수는 있었다. 그러나 요즘은 조직의 생존과 개인의 생존은 전혀 다른 이야기가 되었다. 앞에서도 언급했지만 소위 4차 산업혁명과 디지털 트랜스포메이션으로 로봇 혹은 기계가 사람의 역할을 대신하는 비중이 커졌다. 디지털 बैं킹 시스템이 은행의 수익은 높여주었지만 지점방문자의 감소로 직원을 줄여야 하는 딜레마가 발생하고 있다. 이러한 변화는 전 분야에 걸쳐 확산되고 있다. 이런 상황에서는 더 이상 조직만 믿고 있을 수는 없는 것이다. 청년은 기회가 없고 중년은 미래가 없으며 노년은 돈이 없다는 말이 나올 정도다. 따라서 조직에만 의존하기 보다는 리더 개인의 경쟁력을 키워야 한다.

2. 가정2. 실적이 곧 생존이다. 지금까지 통용되고 있는 흔한 가정이다. 실적을 내지 못하면 리더의 생존은 보장되지 않는다는 것이다. 맞는 말이다. 그런데 실적을 내더라도 리더가 조심해야 할 점이 있다. 바로 구성원들이 변했다는 점이다. 과거에는 리더의 권한은 권력이고 그 권력은 구성원들을 통제하고 이끄는 원동력이었다. 리더의 강압적이고 권위주의적 행동을 수용하고 인내했던 과거와 달리 지금 구성원들은 자

신의 리더가 자행하는 갑질과 통제에 직간접적으로 반드시 저항을 한다. 리더가 역풍을 맞는 사례가 점차 늘고 있다. 예를 들어 사내 SNS 블라인드를 통해 리더의 갑질 혹은 불평등한 행위를 공개적으로 오픈하거나 상위 조직에 리더를 통제하기 위한 투서 등의 강력한 저항을 한다. 따라서 실적만 강조하고 사람을 잃는다면 오히려 리더가 먼저 위험해질 수 있다. 사람관리를 먼저 하면 성과관리가 가능하지만 성과관리를 먼저 하면 사람관리에 실패한다는 점을 리더는 명심해야 한다.

3. 가정 3. 경쟁은 불가피한 선택이다. 경쟁은 과거에도 있었고 지금도 존재한다. 그런데 지나친 경쟁이 갈등으로 변질되어 부서이기주의와 상하간 혹은 동료간 갈등을 촉발하는 원인이 되고 있다. 그래서 최근 협업에 대한 관심이 커지고 있는 이유이기도 하다. 그렇다면 경쟁을 하지 말아야 할까? 결코 아니다. 경쟁은 불가피한 선택이지만 경쟁만 해서는 안된다. 리더는 경쟁이 경쟁으로 끝나는 것이 아니라 경쟁을 긍정적 가치로 전환시키는 노력을 해야 한다. 그 노력의 핵심개념이 바로 ‘경쟁적 협력(coopetition)’이다. 경쟁적 협력은 ‘경쟁(competition)’과 ‘협력(cooperation)’의 합성어다. 즉 경쟁적 행동과 협력적 행동을 동시에 하는 것이다. 경쟁을 하더라도 경쟁만 하는 것이 아니라 협력하는 것이 더 유리하다고 판단되면 기꺼이 협력을 하는 것이다. 리더는 이러한 점을 고려하여 경쟁에 개입하여 구성원간 혹은 집단간 경쟁과 협력을 동시에 추구해야 한다. 협력만 한다고 좋은 것만도 아니다. 협력에는 시간과 에너지의 비용이 든다. 그리고 모든 일을 협력할 수는 없는 일이다. 경쟁할 일과 협력할 일을 구분하는 것도 중요한 일이다. 따라서 리더는 경쟁과 협력의 적절한 균형감을 유지할 수 있는 경쟁적 협력으로 조직을 이끌어야 한다.

4. 가정4. 내 직원은 내가 통제할 수 있다. 매우 위험한 가정이다. 요즘은 자기 자식도 마음대로 안 되는 시절이다. 자기가 관리하는 구성원이 자신을 맹목적으로 따를 것이라는 생각은 이미 철 지난 일이다. 오히려 구성원을 필요이상으로 믿고 있다면 그 리더가 먼저 실망하는 경우가 많을지도 모른다. 예를 들어 믿었던 구성원이 경쟁사 혹은 다른 조직으로 갑자기 이직을 하는 경우가 그렇다. 그렇다면 요즘 구성원들의 인간성에 문제가 있거나 의리가 없다고 봐야할 것인가? 이 문제는 도덕적 관점 보다는 인식의 차이로 봐야 한다. 요즘 구성원들은 자신의 조직이 싫어서 떠나는 것이 아니라 단지 더 좋은 선택을 위해 떠나는 것이라고 봐야 한다. 즉 리더와 구성원간의 가치관에 차이는 점차 극명해지고 있다. 따라서 리더는 구성원들의 인식의 구조와 방향을 잘 읽어야 한다.

5. 가정 5. 스펙 좋은 직원이 성과를 잘 낸다. 얼마 전까지 ‘인재 전쟁(talent war)’이라고 까지 표현되며 스펙 좋은 구성원을 확보하기 위해 거침없이 외부 인력을 흡수하거나 그들에 대한 보상의 수준을 확대해왔다. 그렇다면 스펙 좋은 직원들로만 조직이 구성된다면 괄목할만한 성과를 창출할 수 있는 걸까? 이 질문에 당당히 ‘아니다(No)’라고 주장한 학자가 있다. 바로 미국 하버드 경영대학원 린다(Linda) 교수다. 그는 자신의 저서 ‘집단지성의 천재성(collective genius)’을 통해 스펙 좋은 구성원들을 확보만 하는 것이 아니라 리더가 자신의 의사결정에 그들을 참여시키고 그들의 창의적 아이디어와 지식 그리고 정보를 공유하고 시너지를 내도록 유도하는 것이 중요하다고 주장했다. 즉 리더가 스펙 좋은 구성원을 확보하는 것에

만 집중하지 말고 그들의 참여와 협력의 문화를 창출하는 것이 무엇보다 중요하다고 강조한 것이다.

6. 가정6. 보상이 가장 좋은 동기부여 수단이다. 이 가정은 가장 먼저 부정되어야 한다. 보상을 대가로 일을 하지만 궁극적으로는 일을 통해 구성원들은 자신의 가치를 높이거나 의미있는 일을 하기 원한다. 만약 보상이 가장 좋은 동기부여 수단이라면 보상을 많이 해주는 대기업 이직률은 제로에 가까워야 한다. 그러나 실상은 전혀 그렇지 않다. 기회가 있고 성장이 있는 곳으로 기꺼이 이직을 하는 추세다. 심지어 지난 2019년 Global HR Forum에서 강조된 주제 중 하나가 바로 ‘Talent Management’에서 ‘People Success’로의 전환이다. HR 분야에서도 이제는 재능있는 구성원을 확보하는 것만이 경쟁력이 아니라 구성원의 성공을 지원해주고 그들의 성공이 곧 조직의 생존과 발전으로 확대된다는 점을 조심스럽게 강조하고 있는 것이다. 따라서 진정한 동기부여 수단은 리더가 구성원에게 그들이 하는 일의 가치와 의미를 충분히 설명해주고 그 일을 통해 얻는 구성원의 성장기회를 제공하는 일이다.

7. 가정7. 때가 되면 승진한다. 이 가정은 설득력을 잃은 지 오래다. 이제는 연공(年功)보다 내공(內工)이 더 중요해졌다. 경험은 경력을 대변하지 못하고 경력은 실력을 방어하지 못한다. 이미 조직에서 연상부하 및 연하상사의 현상은 흔해졌다. 이에 대한 갈등과 시비는 남아있지만 과거로는 절대 돌아가지는 못할 것이다. 이제 리더는 몇 년 일했냐가 아니라 무엇을 할 수 있는가를 면밀히 점검하고 보완해야 한다. 조직은 냉정하고 합리적이다. 일반적으로 직장생활을 하면 길어야 30년이다. 그런데 퇴직을 한 후에도 30년정도 더 버텨야 한다. 무엇으로 버틸 것인가? 이제는 조직에서 ‘승진’보다 ‘승부’를 걸어야 한다. 조직에 있을 때 내공을 키워야 한다.

8. 가정8. 성공 경험이 많아야 성공이 반복된다. 이 가정도 일부분은 맞지만 일부분은 틀렸다. 물론 과거의 성공경험이 미래의 성공으로 이어질 수 있다는 미국 스탠포드 대학교 반두라(Bandura) 교수의 주장도 있다. 그런데 문제는 성공했을 당시의 상황과 지금의 상황이 달라졌음에도 불구하고 과거의 성공방식에 집착하여 과거의 방식을 그대로 적용하여 낭패를 보는 경우가 발생하게 된다는 점이다. 즉 좋은 성공경험이 오히려 독이 될 수 있다는 것이다. 그래서 ‘성공의 저주’란 개념도 있다. 불안한 리더가 선택할 수 있는 것은 과거의 검증된 성공방식을 반복하여 안정된 성공을 도모하는 것이라는 점에서 잘 나가는 리더가 범하기 쉬운 의사결정 오류라고 볼 수 있다. 따라서 실패 혹은 실수를 필하기 위해 과거의 성공모델을 막연히 반복하려 하기 보다는 늘 새로운 학습과 관찰을 통해 새로운 성공의 기회를 만들고자 노력하는 것이 중요하다.

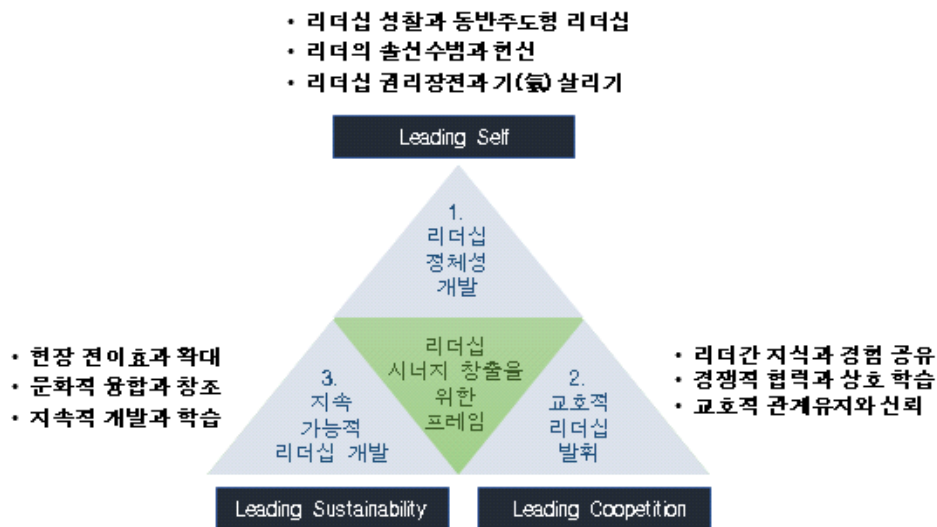
9. 가정9. 리더는 소신이 있어야 한다. 매우 매력적인 가정이 아닐 수 없다. 많은 리더가 위험해지지 않기 위해서 소신이 없거나 자신의 소신을 밝히기를 꺼려하는 일이 다반사다. 그런데 리더가 소신이 있고 없음보다 더 중요한 것이 있다. 바로 잘못된 소신이다. 만약 리더가 잘못된 소신을 갖고 이를 현장에서 발휘한다면 소신이 없는 것만 못하지 않을까? 리더의 왕고집을 면전에서 꺾을 구성원은 없다. 그대신 추종을 포기할지도 모른다. 따라서 리더는 자신의 소신을 습관적으로 점검하고 객관적인 평가를 경청하여 자신의

소신이 쓸데없는 고집으로 해석되지 않도록 하는 것이 중요하다.

이상과 같이 변화가 필요한 9가지 리더십 가정과 리더의 대응전략에 대하여 살펴보았다. 물론 이러한 가정에 대한 변화는 또다시 변화를 겪을 것이다. 세상은 계속해서 변하니까 말이다.

IV. 인적자원개발 관점의 리더십 개발과 과제

앞서 일관되게 언급했던 리더십 패러다임은 한마디로 정의하면 ‘끊임없는 변화와 혁신에 선제적으로 대응하는 리더의 역할강화’라고 할 수 있다. 또한 인적자원개발(HRD) 관점에서 뉴노멀 시대에 적합한 새로운 리더십 개발의 방향과 과제를 살펴보는 것은 매우 의미있는 일이다. 아래의 <그림1>은 리더십 시너지 창출을 위한 3가지 개념의 프레임을 탐색적으로 제시한 것이다.



<그림 1> 리더십 개발의 방향: 리더십 시너지 창출을 위한 프레임

1. 리더십 정체성 개발. 현재 리더십에 관한 가장 큰 문제는 조직의 성과를 창출하지 못하는 것 보다 리더 자신이 스스로의 정체성을 찾지 못하는데 있다. 권한은 사라지고 책임만 남은 현실, 패자부활전이 없는 조직에서 작은 의사결정에도 노심초사해야 하는 심리적 압박감, 대안도 없고 보장되지 않은 미래, 돌이킬 수 없는 나이와 역량의 역비례는 지금의 리더들을 힘들게 만드는 원인이고 이러한 원인들로 인하여 지금 리더들에게 가장 시급한 문제는 ‘학습된 무기력(learned helplessness)’이다.

조직의 리더들에게 단기실적의 압력을 주기 전에 현재의 리더십을 점검하고 성찰할 수 있는 기회와 교육을 제공하고 구성원들과 동반주도할 수 있는 권한을 부여하여 숭선수범의 명분과 용기를 심어주어야 한

다. 용기를 잃은 리더에게 조직의 어떤 성과를 기대할 수 있겠는가? 처음부터 무기력한 리더는 없다. 그들의 기(氣)를 살피주고 그들의 권리를 조직이 지원해주어야 한다. 리더가 스스로 정체성을 찾는 길만이 리더십의 변화는 가능해진다.

2. 교호적 리더십 발휘. 리더십 개발에서 주의해야 할 부분이 개별적인 리더십 개발도 중요하지만 조직 내부 리더들 간의 지식과 경험을 공유하고 강화하는 교호적 리더십의 기회가 필요하다. 유능한 리더들이 협력하지 못하고 반목과 경제 그리고 갈등의 중심에 서있다면 무능한 리더만도 못할 수 있다. 따라서 리더들 상호간의 긍정적인 교류와 상호학습 그리고 적절한 경쟁과 협력의 균형을 유지할 수 있는 기회를 제공하고 서로를 배우며 지혜를 학습하는 공간을 제공해야 한다.

지금까지 많은 리더십 교육은 리더 개인의 역량강화에 집중했지만 앞으로는 조직의 문제를 해결하고 미래를 준비하기 위해 리더들이 상호간의 경험과 정보를 공유하고 시너지를 창출할 수 있는 장을 마련해야 한다.

3. 지속 가능한 리더십 개발. 가장 뛰어난 리더십은 일관된 리더십 가치를 유지하면서 외부환경의 변화에 선제적으로 대응할 수 있는 민감성과 추진력이다. 현장의 성과를 주도하지 못하면 리더는 곧장 밀리고 만다. 그리고 현장의 문제를 해결하고 조직의 결속력을 강화할 수 있는 조직문화 구축은 리더의 중요한 역할이다. 그러기 위해서는 끊임없는 학습의 기회와 업그레이드된 콘텐츠 그리고 리더 스스로 ‘학습 민첩성 (learning agility)’에 대한 몰입과 역량강화에 책임감을 가져야 한다.

V. 결론 및 제언

지금까지 리더십 패러다임의 변화와 리더의 대응전략에 대하여 살펴보았다. 결국 리더십 패러다임은 세상의 변화와 함께 변해왔고 지금도 변하고 있다. 그래서 리더십을 연구하는 사람들도 변화에 민감하다. 이론은 검증의 시간과 노력의 과정을 거쳐야 안정되지만 현실은 그 보다 더 빨리 변한다. 따라서 리더십 패러다임혁신의 기준은 ‘변화(change)’에 있다.

오래 전에 리더의 역할을 강조했던 단어가 있다. 바로 ‘변화관리자(change agent)’라는 개념이다. 그 당시에는 변화를 주도하는 멋진 리더의 모습을 고대했는지도 모른다. 그러나 지금의 변화는 변화하지 않으면 생존할 수 없다는 절박함을 듬뿍 담고 있는 변화관리의 주체가 바로 리더인 것이다.

분명한 사실은 조직이 있다면 조직의 목적과 목표가 있을 것이고 이를 달성하려면 구성원이 있어야 하고 구성원을 올바른 방향을 이끌고 기대한 성과를 거두려면 리더의 존재는 없어서는 안 될 역할이다. 그 역할 누가하느냐는 다른 문제이고 리더의 몫은 조직의 몫이란 관점에서 리더십 개발은 조직의 미래를 결정한다고 결론을 내리고 싶다.

참고문헌

1. Scott, W.R. 1992. Organizations, Prentice Hall
2. 백기복. 2016. 리더십리뷰, 창민사
3. 백기복, 신제구, 김정훈, 2016. 리더십의 이해. 창민사
4. 신제구. 2019. 리더의 길. 책비.
5. 신제구. 2020. 위기극복을 위한 3-UP 리더십. 포춘코리아 6월호.
6. 신제구. 2020. 리더의 소통은 권력이 아니라 실력이다. 포춘코리아 2월호.
7. 신제구. 2019. 잊어야 할 3가지, 찾아야 할 3가지, 포춘코리아 12월호.
8. 신제구. 2019. 경험 많은 리더의 딜레마와 극복방안. 포춘코리아 10월호.
9. 신제구. 2019. 갈등관리 수준이 리더의 수준이다. 포춘코리아 6월호.
10. 신제구. 2018. 경쟁적 협력을 이끌어내는 리더십. 포춘코리아 10월호.
11. 신제구. 2018. 리더의 무력감은 무능함보다 더 무섭다. 포춘코리아 1월호.



신 제 구

신제구 교수는 현재 서울과학종합대학원 교수로 재직하며 주요 기업 등에서 리더십, 변화관리, 의사결정, 조직관리 등에 대해 강연을 하고 있다. 이외에도 한국교육컨설팅코칭학회 학회장, 대한리더십학회 부회장, 한국인력개발학회 고문 등을 맡고 있으며, IGM세계경영연구원 상무, 크레듀 HR연구소장, KB국민은행 인재개발원 HRD 컨설팅 팀장, 현대경제연구원 인재개발원 연구위원 등을 역임한 바 있다. 저서로는 리더의 길(책비) 외 12권이 있으며 50여편의 논문이 있다.



발행인 편집인 : 조대연
인쇄 : 고려대학교 HRD 정책연구소
이메일 : Kuhrd@korea.ac.kr

서울특별시 성북구 안암로5길 고려대학교 사범대학 본관 218호 | 02-3290-5213