

조직의 실질적 변화 이끄는 ‘변혁적 리더’가 되라

•유경철 소통과 공감 대표 pkm297xo@naver.com

조직이 무엇을 이뤄내야 하는지에 대한 분명한 비전은 조직원들의 목적, 목표, 우선순위를 이해하기 쉽게 한다. 이러한 비전은 내가 하는 일에 의미를 부여하고, 자부심의 원천이 되고 공동의 목표를 조성할 수 있다. 변혁적 리더의 첫 번째 특성은 명확하고 호소력 있는 비전을 보여준다는 점이다.



리더십이라는 커다란 화두를 갖고 한 해를 시작하고자 한다. ‘리더십’이라는 단어 자체가 가지는 에너지와 포괄적 의미를 품질경영에 있어 가치 있게 다뤄야 하는 이유는 명백하다. 품질경영을 추진함에 있어 리더의 리더십만큼 중요한 것이 없기 때문이다. 지난 100년 간 수많은 학자들의 이론적인 연구가 있어왔고 지금도 리더십에 대한 연구는 여전히 진행 중이다. 약 1900년 전에 쓰였던 플라투크 영웅전은 두 명의 리더를 비교하면서 리더십을 연구한 시초가 되었다. 동양으로 보면 사서(四書)와 삼경(三經)이 그 시작이라고 할 수 있을 것이다.

리더십에 대한 정의는 학자의 관점이나 리더마다 그 정의가 다를 정도로 다양하게 정의될 수 있다. 전체적으로 볼 때 많은 학자들이 정의하는 리더십은 한 사람이 집단이나 조직에서 활동과 관계를 인도하고 구조화하고 촉진

하기 위해서 다른 사람들에게 행사하는 의도적인 영향력의 과정을 포함한다는 가정을 가지고 있다.

그럼에도 불구하고 필자에게 리더십에 대한 정의를 내려 보라고 한다면 리더십의 대가 유클(Gary Yukl)의 정의를 뽑고 싶다. 그는 “리더십이란 무엇을 해야 하고 그것을 어떻게 할 것인가를 이해하고 합의하도록 타인에게 영향을 미치는 과정이며, 공유된 목표를 달성하기 위해 개인 및 집합적 노력을 촉진하는 과정이다”라고 정의하였다.

리더와 관리자

그렇다면 조직에서 리더와 관리자는 어떤 차이가 있을까? 리더십 연구로 유명한 워렌 베니스(Warren Bennis)에 따르면, 관리자는 통제를 하며 현재의 상태를 수용하고 책임을 수행하며 시스템과 구조에 초점을 맞추는

사람이라고 했다. 반면 리더는 혁신을 주도하고 창조적이며 인간과 신뢰에 초점을 맞추고 수평적인 관점으로 옳은 일을 하는 사람이라고 정의했다. 즉 리더와 관리자를 관점과 태도가 완전히 다르게 정의하고 있는 것이다. 행위론적 관점에서 관리자의 행위는 계획과 예산, 조직화와 인력 충원, 통제로 분류하고, 리더의 행위는 비전과 방향 설정, 조직원들에게 비전 전파, 동기부여와 사기 양양이라고 정의(Hellriegel, Slocum, & Woodman)하기도 했다.

그렇다면 리더십 개발 관점에서 리더는 타고나는 것일까? 아니면 육성될 수 있을까? 아직까지도 매우 첨예하게 대립하고 있는 문제다.

초기의 특성이론 관점에서는 리더의 자질이나 특성은 타고나는 것이지 육성될 수 없다는 논리를 펴기도 했다. 그러나 이후 연구에서는 리더의 타고난 특성도 있겠지만 많은 부분

은 교육될 수 있다는 연구들도 많이 나와 있다. 그러나 이러한 주장들은 학자들에 따라 다르기 때문에 특정하게 정의 내리기 어렵다. 단 리더는 타고나거나 육성되기 보다는 다른 사람에 의해 선택된다는 관점이 더 설득력을 갖고 있다. 왜냐하면 조직원들이 리더로 인정해줄 때 진정한 리더가 되는 것이다. 물론 일반적으로 조직에서 리더는 톱다운(Top-Down)으로 리더를 지정하지만 진정한 리더로 인정받는 사람은 조직원들에게 리더로 인정받는 사람일 것이다.

그렇다면 능력, 노력, 태도 중에서 리더에게 가장 중요한 것은 무엇일까? 일본에서 가장 존경받는 리더로 뽑힌 교세라의 이나모리 회장은 리더는 ‘태도’가 가장 중요하다고 강조했다. 그는 리더는 능력, 노력, 태도 중에서 가장 중요한 것은 태도라고 말하고 그 다음이 노력, 능력 순이라고 말했다. 사실 리더 뿐만 아니라

조직에서 일하는 모든 직원들에게도 태도가 중요하다는 것은 누구나 알고 있는 사실이다.

변혁적 리더십 연구 활발

학자들은 어떤 리더십 이론들을 가장 많이 연구할까? 2000년 이후 발표된 논문들을 분류해 보면 변혁적리더십, 카리스마리더십, 전략적리더십, 팀리더십 등의 논문들이 많았다. 그래서 리더십 학자들이 많이 연구하고 있는 분야를 중심으로 리더십 이론과 실제 조직에서 리더들은 어떻게 리더십을 발휘해야 하는지에 대한 다양한 이야기를 해보고자 한다.

초기의 리더십 이론들은 리더는 타고난 특성이 있다는 특성이론, 리더십을 특성이 아니라 후천적으로 교육과 개발이 가능한 행위나 스타일로 보기 시작한 행위론, 조직원들의 특성, 리더와 조직원의 관계, 과업의 특성, 조직 구조의 성격 등에 따라 달라진다는 상황이론 등의 연구가 활발했다. 그 중에서 최근에 가장 많이 연구되고 있는 리더십 중에 하나는 변혁적 리더십이다.

변혁적 리더십을 최초로 소개한 학자는 Burns(1978)이다. 그를 이어받아 구체적으로 변혁적 리더의 모습을 그려낸 사람은 Bass(1985)이다. 그는 기업에 적합한 변혁적 리더십 모델을 제시했는데 근본적 변화를 통해 고성과를 달성할 수 있는 것이 변혁적 리더십이라고 주장했다.

그런 관점에서 Bass(1985)는 변혁적 리더십 행위로 카리스마, 지적 자극, 개별적 배려를 주장했다. 카리스마는 영감적인 동기를 부여하는 사람으로 직원들에게 비전을 제시하며 긍정과 열정의 높은 기대감을 전파한다. 또한 이상적 역할모델로서 집단의 이익을 중요시하고 윤리규범을 잘 지키고 행동을 모범적

으로 하는 리더이다. 현상에 대해서 새로운 관점을 갖도록 지적 자극을 하며 구성원의 욕구를 파악하고 역량개발과 동기부여를 하는 배려심을 갖는 리더의 특성을 갖는다.

변혁적 리더는 현존하는 조직과 조직문화의 변화에 바탕을 두면서 기존의 조직문화를 변화시켜 새로운 문화로 바꾸어 나아가는 것이다. 다양한 학자들의 연구결과를 종합해 보면 변혁적 리더들은 다음의 몇 가지 특성들로 요약할 수 있다.

변혁적 리더의 특성과 시사점

첫째, 명확하고 호소력 있는 비전을 보여준다.

조직이 무엇을 이뤄내야 하는지에 대한 분명한 비전은 조직원들의 목적, 목표, 우선순위를 이해하기 쉽게 한다. 이러한 비전은 내가 하는 일에 의미를 부여하고, 자부심의 원천이 되고 공동의 목표를 조성할 수 있다.

둘째, 자신감 있고 긍정적으로 행동한다.

리더가 자신감을 보여주지 않는다면 조직원들은 리더가 말하는 비전과 목표를 신뢰하지 못할 것이다. 또한 비전을 말하면서 그것을 이룰 수 있다는 긍정적인 마인드는 너무나 중요하다. 설령 목표한 일이 잘못되었더라도 실패를 딛고 다시 일어나 우리가 잘 할 수 있다는 자신감과 긍정성은 직원들을 독려할 것이고 그들이 다시 협업을 통해 목표를 달성하는 원동력이 될 것이다.

셋째, 조직원에게 신뢰감을 준다.

리더가 동기부여 할 수 있는 가장 좋은 방법 중에 하나는 조직원들을 믿는 것이다. 우리의 비전을 그들이 잘 알고 있고 목표를 달성할 수 있다는 강력한 믿음은 조직원들에게 그대로 전달된다. 심리학연구인 피그말리온 효과에 대한 연구에도 사람들은 리더가 조직원에

게 높은 기대를 하고 자신감을 보일 때 더 일을 잘 수행한다는 연구 논문들이 많다(Eden, 1984). 특히 목표가 너무 높아서 조직원들이 자신감이 부족하고 힘들어 할 때 그들을 신뢰하는 자세가 중요하다. 조직원들의 강점이나 좋은 자원을 찾아 그들이 성공할 수 있도록 도와줘야 한다.

넷째, 핵심가치 습득을 위해 극적인 조치를 한다.

핵심가치와 비전을 이야기하고 그에 일치된 행동을 하는 것은 조직원들에게 비전을 더 강화시킨다. 리더가 어떤 행동을 하느냐에 따라 핵심가치나 비전은 구체적으로 습득된다. 말과 글로 쓰여진 내용들을 전달하고 스스로 이해하고 행동하라는 것은 하지 말라는 것과 같다. 리더가 앞장서서 변화를 이야기하고 언행일치를 스스로 실행해야 한다.

과거 삼성의 휴대폰 “애니콜 화형식”이 대표적인 사례다. 세계 최고의 품질 변화를 주장한 이진희 회장이 가시적인 품질변화가 없자 구미공장에 애니콜 15만대를 놓고 해머로 사정없이 내리친 일화다. 리더가 말 뿐만 아니라 행동으로 보여준 이 사건으로 삼성은 현재 세계에서 가장 많은 휴대폰을 파는 회사가 되었다.

마지막 특징은 “직접 모델을 보여줘라”이다.

말보다 행동이라는 말이 있듯이 리더가 조직원에게 할 수 있는 가장 강력한 것은 행동으로 직접 보여주는 것이다. 이렇게 직접 보여주는 것을 ‘롤모델링’이라고 한다. 이것은 특히 위험하고 어려운 상황에서 리더 스스로 행동함으로써 조직원들이 움직일 수 있게 하는 것이다. 조직원들에게 어떤 기준을 주고 위험한 행동을 하라고 한다면 리더도 동일한 조건에서 일을 해야 한다. 리더가 말하는 가치를 스스로 일상에서 보여줘야 하고 그 행동은 일관되



말보다는 행동으로 보여주는 리더,
조직이 어려운 상황에 처할 때
자신이 먼저 앞장설 수 있는 리더일 때
리더십은 변화로 보여 지게 된다.

어야 한다. 변화를 주도하고 직원들에게 비전을 제시하며 동기를 부여하는 변혁적 리더. 실제로 변혁적 리더는 조직에서 훌륭한 성과를 내고 인정받는다는 것이 많은 연구에서 증명되었다. 말보다는 행동으로 보여주는 리더, 조직이 어려운 상황에 처할 때 자신이 먼저 앞장설 수 있는 리더일 때 리더십은 변화로 보여지게 된다. 그리고 사람들은 그들을 훌륭한 리더로 인정하게 될 것이다. **QM**

유경철 소통과 공감 대표, 사람들의 변화와 성장을 돕는 컨설턴트로서 기업과 공공기관에서 리더십과 소통 강의를 하며 저술 활동을 하고 있다. 코오롱베니트 인재개발팀·KMAC·PSI컨설팅 등에서 근무했으며, 고려대학교에서 경영학 석사를 마치고, 서울과학종합대학원(aSSST)에서 경영학 박사 리더십을 전공 중이다. 2015년 한국HRD 명강사 대상을 수상했으며 저서로 《완벽한 소통법》, 《피터 드러커의 인재 경영 현실로 리트윗하다》, 《문제 해결자》 등이 있다.