

4차 산업혁명 시대에 꼭 필요한 '진성리더십'

•유경철 소통과 공감 대표 pkm297xo@naver.com

현실주의자들은 진성리더십을 환상에 불과한 거품 같다고 평가하기도 한다. 그러나 장기적인 관점에서 조직의 성장을 생각하면 진성리더십은 리더에게 있어 가장 강력한 성과 창출의 도구이자, 직원들이 스스로 성장하여 성과를 배가시키는 놀라운 결과를 가져오게 될 것이다.



최근 조직에서는 리더에 대한 신뢰, 자신의 일에 대한 의미, 조직에 대한 애착이 점점 낮아지고 있는 추세이다. 성과는 내지만 부하직원들을 힘들게 하며 내는 성과는 진정한 리더십이 아니라고 생각하는 사람들이 많아지고 있기 때문이다. 성과를 포함하여 부하직원들이 스스로 따르며 존경할 수 있는 리더의 탄생을 기다리고 있는지도 모르겠다.

이러한 리더에 대한 시각은 리더십에 새로운 대안을 요구하고 있다. 이런 의미에서 진성리더십은 기존 리더십 이론들이 중요시 다루었던 리더십 스킬이나 스타일이 아니라 리더 본인의 사명과 진솔한 품성, 가치관, 일관성을 강조한다(Avolio & Gardner, 2005).

진정성이 결여된 리더는 도덕적 해이와 부패를 저지르고, 조직에 치명적인 문제를 초래하기 때문이다(윤정규, 2015 : Luthans & Avolio, 2003).

시대 변화 따른 리더십 인식의 변화

사회가 급격하게 바뀌면서 리더십에 대한 인식도 많이 바뀌고 있는 것이 사실이다.

대기업에서 흔히 일어나는 리더의 갑질이나 폭력적인 언사, 비인격적인 대우는 사회적으로 큰 물의를 일으키고 대중의 공분을 사기도 했다. 이렇게 사람들의 변화된 인식은 리더십이 이론적인 정리와 스킬로서는 도저히 감당할 수 없다는 의미가 된다.

2000년대 초반 미국을 중심으로 리더의 '진정성'이 학자들과 실무자들에게 큰 관심을 일으켰다. 진정성을 나타내는 'authenticity'는 그리스어 'authento'(to have full power)를 어원으로 갖는 단어이다(Trilling, 1792). 이것은 '너 자신을 알라', '자신에게 진실하라'로 표현되는 고대 그리스 철학에서도 유래한다(Avolio & Gardner, 2005; Harter, 2002). 개인이 '자신의 내면세계에 대해서 주인이'

된다는 의미도 갖는다(Kernis & Goldman, 2006). 이러한 개념은 '진성리더십' 이론의 기반이 되었다.

다른 학자인 Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing과 Peterson(2008)은 진성리더십을 '긍정적 심리 역량과 윤리적 분위기를 함께 이용하고 촉진하여 구성원들과 함께 일하는 리더들이 더 높은 수준의 자아인식, 내재화된 도덕적 관점, 균형 잡힌 정보처리, 관계적 투명성을 통해 긍정적인 자기 개발을 촉진하도록 하는 리더의 행동 유형'이라고 정의하기도 했다.

이러한 진성리더십의 기원에 바탕을 두고 많은 학자들은 리더의 진정성이 중요한 이유는 '리더십의 홍수' 속에서 리더들에게 하나의 나침반으로 작용하면서 다른 리더십 스타일의 바탕을 제공하고 있기 때문이다(이영수 & 송영수, 2014)고 말한다.

감동이 있는 진성리더의 3가지 조건

그렇다면 진성리더는 어떤 사람인가? 이렇게 변화의 속도가 빠르고 조직의 높은 성과를 추구하는 세상에서 그들은 어떤 사람이어야 하는가? 학자 Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans와 May(2004)는 진성리더를 아래와 같이 3가지로 정의했다.

첫째, 내면에 대한 성찰을 통해 자신의 강점 및 약점에 대해 잘 인지하고 있는 리더

진성리더는 누구보다도 자기인식을 잘하고 있는 리더이다. 자신이 무엇을 잘하는지 못하는지 잘 알고 있으며 명확한 자기인식을 통해 옳고 그름을 판단할 수 있다.

따라서 자신의 강점을 중심으로 조직을 운영하고 약점은 보완하려고 노력하며 일이 잘못되었을 때에는 솔직하게 부하직원들에게 실수를 인정하고 도움을 요청한다.

둘째, 도덕적 가치를 바탕으로 윤리적이며 솔직하게 의사결정을 내리는 리더

진성리더의 가장 중요한 특징 중에 하나는 도덕적인 가치를 가진 윤리적인 리더라는 것이다. 주변에서 일어나는 수많은 부정합 압력이나 청탁에 굴하지 않고 윤리적인 기준에 맞춰 옳지 않은 결정은 하지 않는다. 공정한 평가를 하기 때문에 함께 일하는 부하직원들은 리더를 신뢰하며 끝까지 그의 결정을 지지한다.

셋째, 생각하는 비전과 그 의미에 대해 부하들과의 투명한 의사소통을 하는 리더

리더 자신이 생각하는 내용에 대해 모든 것을 부하직원들과 솔직하게 소통한다. 중요한 의사결정을 할 때에도 직원들의 의견을 경청하고 그들의 판단에 대해서 솔직하게 대화를 나누며 항상 수평적인 관계 속에서 함께 일을 해 나가려고 노력한다.

직원의 가슴을 뛰게 해야 '진성리더'

국내 대표 진성리더 연구자인 윤정구 이화여대 교수는 “진성리더십에서 말하는 진성리더란 조직이 존재해야만 하는 신성하고 근본적인 이유, 즉 조직의 사명을 되찾아 구성원들이 가슴 뛰는 조직생활을 할 수 있도록 임파워링시키는 리더”라고 정의한다.

직원들에게 강요되는 카리스마나 완벽한 지시만을 하는 리더가 아니라 그들이 이 일을 왜 해야 하는지에 대한 명확한 인식을 통해 일의 의미와 가치를 찾게 하는 것이 중요하다. 조직의 미션과 비전을 가슴으로 느끼게 하는 것이다. 자신이 하는 일의 의미와 가치를 찾지 못한다면 장기적인 성과를 가져올 수 없기 때문이다. 이런 의미에서 진성리더십은 직원들의 잡크래프팅과 밀접한 연관성을 갖는다.

잡크래프팅은 관리자 중심의 톱다운 형태의 직무설계 방식이 아닌 조직 구성원이 스스로 자신의 직무단위 및 수행에 변화를 주도하는 버팀업 형태의 직무 변화에 주목하며, 이를 잡크래프팅이라고 한다(Wrzesniewski & Dutton, 2001). 즉 일을 스스로 찾아서 하는 직원들이 늘어나는 것이다. 진성리더의 리더십은 직원들이 리더의 진정성을 믿고 신뢰를 바탕으로 스스로 일을 찾아서 하게 만든다. 끝없이 관리하며 감시하는 리더가 아닌 직원들을 신뢰하고 지지함으로서 업무 몰입은 강해지고 성과는 커지게 되는 것이다.

진성리더십을 만드는 4가지 요인

진성리더십은 투명성, 도덕성, 균형 잡힌 처리, 자아인식 등 4가지에 의해서 만들어진다.

먼저 투명성(transparency)은 자신의 진정성 있는 자아를 다른 사람에게 보여주며, 부적절한 감정의 표현을 최소화 하려고 노력한다. 또한 공개된 정보공유와 자신의 진실한 생각과 감정의 표현을 통해 신뢰를 촉진시킨다.

둘째, 도덕성(moral perspective)은 자기규제를 통한 통찰된 자아가 높은 도덕성을 가치로 하여 내면 깊숙이 내재화된 것을 의미한다. 즉 진정성 있는 리더는 단순히 도덕성을 지키려 노력하는 리더가 아니라 스스로가 도덕성이라는 가치를 자신의 삶의 규범으로 내재화하고 이와 통합된 행동을 하는 삶을 사는 사람이다. 이러한 리더는 조직이나 집단에서 뿐만 아니라 삶의 작고 일상적인 부분에서까지 이러한 도덕성을 원칙으로 지키며 살아간다.

셋째, 균형 잡힌 처리(balanced processing)는 의사결정시 모든 관련된 자료를 객관적으로 분석하고 자신의 위치와 상관없이 다양한 관점과 의견들을 수렴하는 것을 말한다.



조직의 성장이나 성과를 장기적인 관점에서 생각한다면 진성리더십은 리더에게 있어 가장 강력한 성과 창출의 도구이자, 직원들이 스스로 성장하여 성과가 배가되는 놀라운 결과를 경험하게 될 것이다.

마지막으로, 자아인식(self-awareness)은 자신의 강점과 약점, 자아의 다면성을 인정하고 다른 사람들에게 노출을 통해 자아에 대한 통찰력을 얻고 다른 사람들에게 자신이 영향력이 있음을 인지하는 것이다.

진성리더십은 갈수록 힘이 커진다

빛처럼 빠르게 변화하는 4차 산업혁명 시대에 진성리더십은 어쩌면 신기루 같아 보일지도 모른다. 경쟁자를 이겨야 하고 당장 성과를 내지 않으면 언제 내 자리가 없어질지 모르는 현실에서 어떻게 진성리더십을 발휘할 수 있을 것인가?

현실주의자들은 그래서 진성리더십을 환상

에 불과한 거품 같다고 평가하기도 한다. 그러나 그것은 모든 것을 단기적으로만 보기 때문이다. 조직의 성장이나 성과를 장기적인 관점에서 생각한다면 진성리더십은 리더에게 있어 가장 강력한 성과 창출의 도구이자, 직원들이 스스로 성장하여 성과가 배가되는 놀라운 결과를 경험하게 될 것이다. **QM**

유경철 소통과 공감 대표, 사람들의 변화와 성장을 돕는 컨설턴트로서 기업과 공공기관에서 리더십과 소통 강의를 하며 저술 활동을 하고 있다. 코오롱비엔티·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.