

조직의 전략을 책임지는 고위층의 전략적 리더십

• 유경철 소통과 공감 대표 pkm297xo@naver.com

최근 리더의 역할이 중요해지면서 그들의 행동 패턴, 성과와의 관계 등에 대한 연구가 활발하다. 기업의 성패를 좌우하는 결정적인 의사결정에서 최고경영자나 임원들의 역할이 크기 때문이다. 이번 호에는 조직의 비전과 전략을 책임지는 최고경영자의 개인적 특성이 기업경영 성과에 얼마나 영향을 미치는지에 관한 이론인 '전략적 리더십'을 살펴본다.



팀장과 CEO의 리더십은 같은가. 다른가. 흔히 리더십이라고 하면 조직의 리더를 큰 범주로 해서 모두에게 통용되듯 사용되어 왔다.

위의 질문에 어떤 것은 같은 것이 있고 어떤 것은 다를 것이다. 리더십이라고 해서 조직의 리더급에 해당하는 모든 사람에게 똑같이 적용할 수는 없다는 의미이다. 그래서 나온 것이 '전략적 리더십'이다.

전략적 리더십은 조직의 최고경영자 또는 임원 등 최상층에 있는 리더의 리더십에 초점을 맞춘 리더십 이론이다. 그들의 경험, 가치관, 성격 등은 일정한 관점을 형성하고, 기업을 운영하고 의사결정을 함에 있어 이러한 관점이 기업의 전략적 선택과 조직 효과성을 결정한다고 학자들은 정리한다.

다시 말해, 조직의 비전과 전략을 책임지는 최고경영자들의 개인적 특성이 기업경영의 성과에 얼마나 큰 영향을 미치는지 확인하는 이

론이 전략적 리더십이다. 다양한 리더십 이론들이 있지만, 기업의 성패를 좌우하는 결정적인 의사결정은 최고경영자나 임원들의 역할이 크다. 따라서 그들의 행동 패턴에 대해서 연구하고 그 패턴을 성과와 어떻게 연계시켜야 할지에 대해서 고민하는 것이 중요하다.

최고경영자에게 필요한 15가지 경험

아일랜드&히트(1999)는 전략적 리더십을 "회사의 명성을 포함한 차별적 핵심 경쟁력 제고 수단들을 만들어내는 보이지 않는 능력"이라고 정의한다. 또한 로(Rowe, 2001)는 전략적 리더십을 비전리더십이나 관리적 리더십과의 차이를 강조하며 "조직 구성원들이 단기적 재무안정성을 유지하면서 동시에 조직의 장기적 생존을 높일 수 있는 일상의 의사결정들을 자발적으로 내릴 수 있도록 만드는 능력"이라고 정의했다.



기업의 경영층은 그 기업의 전략 수립과 실행을 책임진다. 기업의 전략은 일반적으로 팀장이나 파트장과 같은 중간 리더들이 다루는 리더십과는 그 사안이 매우 다르다. 따라서 리더십을 다룰 때도 일정 부분 다르게 바라보고 분석해야 한다. 최고경영자들은 조직 현장에서 내부 직원들의 평가보다는 외부 평가에 더 민감하다. 주주나 각종 이해관계자 집단들을 만족하게 하는 전략적인 의사결정을 해야 할 때가 많고 결국 그들의 평가에 따라 자신의 입지가 달라지기 때문에 리더십 결정에 있어 더 민감한 태도를 갖게 된다.

맥콜, 롬바르도, 모리슨(McCall, Lombardo, & Morrison, 1988)은 최고경영자들이 성공하기 위해 갖춰야 할 사전 경험으로 15개를 제시한다.

15개의 다양한 경험들은 리더가 성공적인 길을 갈 수 있는 조건이다. 만약 자신의 목표가

최고경영자나 임원이라면 몇 개의 경험이 있는지 확인하는 것도 도움이 될 수 있다.(다음페이지 참조)

최고경영자들의 리더십 스타일

리더의 가치관, 인지 모델, 성격 등이 전략적인 선택이 성과와 관련이 있다는 것이 학자들의 주장이다. 힘브릭(Hambrick, 1989)은 지식, 기술, 적성, 인구통계적 특성들(나이, 교육 수준 등)이 리더십에 영향을 미친다고 주장한다. 최고경영자들은 나이가 많을수록 위험을 회피하려는 성향이 강해지는 것으로 밝혀졌으며, R&D나 마케팅 경력의 리더일수록 진취적인 전략을 성공적으로 구현하는 반면 생산이나 재무 쪽의 경력을 갖는 경영자들은 보수적인 전략을 선택할 경우 성공할 가능성이 높은 것으로 나타났다. 또한 리더의 교육수준이 높을수록 조직혁신에 적극적이며 내부 승진으로

최고경영자가 성공하기 위해 갖춰야 할 15가지 사전 경험

1. 예전보다 새롭고 광범위한 직무를 수행했던 경험
2. 다른 사람들에게 리더의 능력을 입증해야 하므로 스트레스를 받았던 경험
3. 새로운 방향 개발 : 전략적 변화에 시급히 대응해야 하는 책임의 수행 경험
4. 물려받은 문제해결 : 다른 사람으로부터 떠넘겨진 난제를 해결했던 경험
5. 구조조정 결정 : 사업부 폐쇄나 인력 구조조정을 다룬 본 경험
6. 문제조직원 관리 : 능력이 없는 또는 저항적인 문제 조직원을 다룬 본 경험
7. 중책수행 : 최고경영자가 주시하고 데드라인이 급박한 중책수행 경험
8. 다양성 관리 : 직무의 영역이 넓어 여러 기능, 집단, 제품, 고객을 동시에 관리한 경험
9. 직무 과중 : 과중한 시간과 에너지를 요구하는 직무수행 경험
10. 외부압력 대처 : 정부, 노조, 해외 또는 지역사회와 관련된 문제를 다룬 본 경험
11. 동료, 최고경영층, 외부집단 등 다양한 사람들을 이끌며 일을 했던 경험
12. 단위 사업부나 제품이 경제적으로 어려운 상황일 때 해결해 본 경험
13. 최고경영층이 프로젝트에 대해 방향, 지원 등을 제공하지 않는 경우의 경험
14. 핵심 네트워크로부터 배제되고 사람들에게 격려받지 못하면서 일을 해내야 했던 경험
15. 상사가 결정적 결함을 갖고 있어 자주 충돌했던 상황을 극복했던 경험

리더에 오른 사람들은 외부에서 영입된 리더보다 더 현상을 지키려 해서 조직변화를 이를 가능성이 낮은 것으로 나타났다.

슈리바스타바&내크먼(Shrivastava & Nachman, 1989)은 27개의 경영사례들을 분석하여 실증적으로 최고경영자들의 리더십 스타일을 기업가형, 관료형, 정치가형, 전문가형의 4가지로 분류했다. 기업가형은 창업정신에 충만하여 조직의 전략을 주도하고 자신의 성격이나 카리스마를 통해 다른 사람들에게 영향을 미치며 하급자들을 밀착 관리하는 스타일이다. 관료형은 최고경영자 개인이 조직을 주도하는 것이 아니라 공식적 규칙과 시스템에 의해서 조직경영이 이뤄지도록 하는 유형을 말한다. 정치가형은 각 분야를 책임지고 있는 경영자들과 연합하여 전체를 이끌어 가는 최고경영자 유형을 말한다. 전문가형은 특정 분야에 있어 뛰어난 전문적 시견을 갖고 있어 자율과

직무에 대한 몰입, 그리고 조직 외의 전문가 동료들과의 교류를 중시하는 스타일이다.

나하반디&마렉자드(Nahavandi & Melekzadeh, 1993)의 모델은 다른 관점에서 최고경영자의 리더십 스타일을 구분했는데 도전추구와 통제 의지의 두 축을 기초로 구성한 스타일이다.

먼저, 고통제 혁신추구형(High Control Innovator : HCI)으로 조직에 대해서는 강력한 통제력을 발휘하면서 동시에 도전적인 전략을 추구하는 유형이다. 이들은 새로운 시장에 진입하고 새로운 지역으로 확장해 나아가며, 비관련 다각화를 추진하는 등 위험도가 높은 전략을 추구하려는 성향이 있다. 다음으로 현상 수호형(Status Quo Guardian : SQG)은 혁신을 추구하지 않으면서 동시에 통제의 고삐도 늦추지 않는 스타일이다. 과거의 성공에 안주하려 하며 방어형 전략을 주로 사용하고



부하직원들이 리더에게 가장 중요하다고 생각한 진실성, 용기, 사회적 지능이 리더의 성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 3가지 중에서 진실성이 리더의 성과에 가장 큰 영향을 미친다.

내적 효율에 의한 저비용의 달성을 최고의 목표로 한다. 일거수일투족이 모두 최고경영자의 관리 대상이 된다.

참여적 혁신추구형(Participative Innovator)은 외적으로는 도전적인 전략을 추구하고 내적으로는 통제보다는 조직원들의 참여와 창의를 강조하는 스타일이다. 첨단기술에 도전하거나 새로운 사업개념을 시도하는 경우에 이러한 스타일이 적합하다. 의사결정 권한은 아래로 위임되며 조직의 문화도 일체감이나 통일성보다는 다양성을 추구하고 존중하는 특성을 갖는다.

마지막으로, 과정 관리형(Process Manager)은 내적으로는 참여 중심의 스타일을 발휘하나 외적으로는 현상을 유지하려는 경우이다. 조직원들은 많은 권한을 갖지만 어떤 구체적인 지침이나 정해진 기준은 없다. 외적인 도전이나 새로운 영역을 개척하기보다는 현상에 초점을 두고 각자 알아서 유연하게 일을 처리해 가면 된다.

진실성, 용기, 사회적 지능 중요

소식, 젠트리&춘(Sosik, Gentry & Chun, 2012)은 미국의 191개 기업의 최고경영층과 그들의 부하들, 상사, 이사회 이사로부터 자료를 수집하여 최고경영층의 성격과 성과와의 관계를 연구했다. 그 결과는 부하직원들

이 리더에게 가장 중요하다고 생각한 진실성(integrity), 용기(bravery), 사회적 지능(social intelligence)이 리더의 성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 3가지 중에서 진실성이 리더의 성과에 가장 큰 영향을 미친다.

진실성이란 언행일치의 일관성, 모순과 갈등을 통합하는 포용성, 그리고 진실한 모습을 경영과정에서 보여주는 가시성 등의 요인들로 구성되는 개념이다. 전략적인 리더가 이러한 진실성을 보여줄 때 투자자나 고객들, 또는 구성원들이 신뢰를 보내고 명성을 얻게 된다는 것이다. 이 결과는 결국 리더에게 가장 중요한 것은 덕(virtue)이라는 결론이 나온다.

전략적 리더십은 결국 최고경영자나 임원 같은 조직의 성패를 가를 수 있는 의사결정자로의 리더십이 일반적인 중간관리자들의 리더십과 다르다는 것을 보여준다. 따라서 리더십 교육이나 코칭의 경우 전략적인 관점에서 다르게 접근해야 효과적인 결과를 낼 수 있다. QM

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