

# 긍정적 카리스마 리더는 세상을 변화시킨다

•유경철 소통과 공감 대표 pkm297xo@naver.com

변화무쌍한 경영환경에서 조직은 어떤 리더를 원할까? 뭔가 파격적으로 조직에 에너지를 불어넣고 실질적인 성과를 내는 카리스마 있는 리더를 원할 것이다. 리더에게 카리스마는 가장 중요한 요소 중 하나이다. 그런데 카리스마만 있어서는 안 된다. 여기에 긍정적이란 전제가 필요하다. 긍정적 카리스마를 가진 리더가 필요하다.



'카리스마(Charisma)'는 기적을 행하거나 미래의 사건을 예언할 수 있는 능력과 같이 '하늘이 부여한 재능'이라는 의미를 가진 희랍어이다.

저명한 사회학자 막스 베버(Max weber, 1968)에 따르면, 사회적 위기에서 리더가 해결책으로 근본적인 비전을 제시하고 그 비전을 믿은 부하의 마음을 사로잡을 때 카리스마가 나타나게 된다고 한다. 그 카리스마는 비전을 달성하는데 중요한 역할을 하게 되고, 부하들은 비전 달성과 함께 그 리더를 비범한 존재로 인식하게 된다.

사회가 혼란스럽고 경제가 어려워질수록 사람들은 믿고 따를 수 있는 리더를 더 찾게 된다. 어디로 가야할지 잘 모르는 상황에서 명확한 방향을 알려주기를 원하기 때문이다.

막스 베버는 카리스마를 가진 리더를 다음의 4가지 관점으로 설명했다.

첫째, 카리스마 리더는 항상 숭고한 사명을 내세우며 다른 사람들로 하여금 그를 믿도록 하는 능력이 뛰어나다. 조직의 방향이 정해지면 방향성을 명확하게 설명하고 왜 우리가 그 방향으로 가야 하는지, 전략을 설정하고 목표를 실행할 수 있도록 설득한다. 방향성에 대한 의지가 명확하기 때문에 조직원들은 그 강렬함과 열정에 자연스럽게 이끌리게 된다.

둘째, 카리스마 리더는 비범한 성과나 사건을 만들어 냄으로써 자신의 카리스마를 조직원들에게 수시로 입증해야 한다. 흔히 카리스마가 강한 리더들을 살펴보면, 실제보다 부풀려진 이미지를 가지고 있는 경우가 많다. 따라서 그런 이미지를 불식시키려면 실제로 자신이 말한 미션을 따르고 목표에 대한 성과를 이뤄내야 한다. 그러한 실행이 없이 강렬한 말만 계속한다면 카리스마는 독선적이고 강압적으로 변질된다.

셋째, 카리스마 리더가 이끄는 조직의 구성원들은 리더에 준하는 카리스마를 갖게 된다. 실제 리더와 일을 하면서 리더의 모습을 따라가게 되는 현상인데 자신이 리더와 동일시되는 현상이다. 그리고 리더의 말을 믿고 추종하며 그와 같이 되고 싶어 하는 욕망을 갖게 된다.

넷째, 카리스마는 가치중립적이다. 카리스마의 결과는 긍정적일 수도 있고 부정적일 수도 있다. 간디, 알렉산더와 같이 긍정적인 리더도 있지만 히틀러, 무솔리니와 같은 부정적인 리더들도 카리스마 리더에 포함되기 때문이다. 따라서 카리스마를 어떻게 사용 하느냐에 따라 좋은 리더, 나쁜 리더로 나뉘질 수가 있다.

## 카리스마는 탁월한 커뮤니케이션에서

카리스마를 연구한 논문들을 토대로 카리스마 리더의 특성을 분석해 보면, 먼저 신체적인 특징은 매력적인 외모, 강렬한 눈빛, 매혹적

인 목소리, 위용 넘치는 힘 등이 있고, 심리적·행동적 특성을 보면 에너지가 넘치고 자신감이 있으며, 타인을 지배하려는 성향과 권력 욕구가 있다. 자신의 생각이 옳다는 것에 대한 강한 확신이 있고 고도의 커뮤니케이션 능력도 가지고 있다. 이러한 리더들을 카리스마가 넘치는 리더라고 말한다.

카리스마 리더를 따르는 사람들도 특징이 있는데, 리더에 대한 높은 존경심, 충성, 헌신, 애정을 가지고 있고 리더의 성과에 대한 기대감을 바탕으로 전적으로 복종을 하려는 성향을 가지고 있다. 우리가 존경하는 간디, 마틴루터킹 목사도 모두 이러한 추종자들이 있었다.

카리스마가 있는 리더는 강한 권력욕구, 높은 자신감, 그리고 자신의 신념과 이상에 대한 강한 확신을 가지고 있다. 따라서 카리스마 리더들은 조직원들에게 다음과 같이 강력한 영향을 미치는 행동을 하게 된다.



1. 매력적인 비전을 보여준다.
2. 비전을 설명할 때 강력한 의사소통 형식을 사용한다.
3. 비전 달성을 위해 개인적으로 위험을 무릎 쓰며 자신을 희생한다.
4. 높은 기대감을 전달한다.
5. 조직원들에게 낙관주의와 신뢰감을 표현한다.
6. 비전과 일치하는 행동의 역할 모델이 된다.
7. 인상(평판)을 관리한다.
8. 집단이나 조직에 동일시한다.
9. 조직원들에게 활력을 부여한다.

실제 카리스마 특성을 가진 리더들은 매우 매력적이고 긍정적인 비전을 전달하는 커뮤니케이션 스킬이 뛰어났다. 미국 역대 대통령들의 연설문을 분석한 자료에 따르면, 리더들은 다양한 은유법을 사용해 사람들에게 강력한 동기부여를 하는 것으로 나타났다.

커뮤니케이션은 카리스마 리더에게 중요한

역량 중에 하나이다. 조직원들에게 자신의 생각을 명쾌하게 설명할 수 있고 실제 행동으로 갈 수 있도록 동기를 부여하는 첫 단추이기 때문이다. 논리적이면서도 감성적인 소통 능력이 뛰어난 리더는 조직원들의 변화를 이끌 수 있고, 움직일 수 있는 영향력을 발휘할 수 있다.

### 부정적 & 긍정적 카리스마 리더

카리스마 리더에 대해 부정적인 시각도 있다. 이에 대해 많은 학자들이 '긍정적인 카리스마 리더'와 '부정적인 카리스마 리더'를 구분하는 것에 대해 많은 연구를 해왔다.

가장 좋은 접근 방식은 조직원들에게 미치는 결과를 검토하는 것인데, 대부분의 리더들은 조직원들에게 긍정적인 영향력과 부정적인 영향력을 모두 가지고 있었다. 그러나 긍정적인 영향력이 더 큰 리더들이 조직의 성과에 더 크



긍정적 카리스마 리더는 세상을 변화시킨다. 최근 베트남 축구에 신드롬을 일으키며 베트남의 영웅이 된 박항서 감독은 기존의 틀을 깨고 긍정적 카리스마로 수평관계에서 선수들과 높은 신뢰를 형성한 것을 베트남 축구를 변화시킨 핵심으로 꼽았다.

게 기여한다는 연구결과가 많다.

그렇다면 어떻게 긍정적인 카리스마 리더와 부정적인 카리스마 리더를 구분할 것인가? 이와 관련된 한 연구에 따르면 리더가 가진 가치와 성격에 의해서 구별 된다고 한다.

먼저, 긍정적인 카리스마 리더는 사회화된 권력지향을 가지고 있다. 이들은 자신에게 헌신하기 보다는 조직에 헌신할 것을 강조한다. 권한을 위임하고 정보를 공개적으로 공유하고, 결정에 참여하도록 격려하며, 조직의 사명과 목표에 일치하는 행동에 보상을 해준다. 이러한 리더의 행동은 설령 성과가 좋게 나오지 않더라도 조직원들에게는 롤 모델이 될 수 있다. 또한 긍정적인 카리스마 리더와 일을 하게 되면 심리적인 성장을 경험하고 자신들의 역량을 개발할 것이며, 조직은 역동적이고 치열한 경쟁에도 잘 적응하게 된다.

반면, 부정적인 카리스마 리더는 개인화된 권력지향을 가지고 있는데 이들은 이상보다는 자신에게 헌신할 것을 의도적으로 강조한다. 카리스마를 권력을 획득하기 위해 사용하고 리더의 개인적 목표를 위해 조직원들에게 충성을 요구한다. 그들을 약하게 만들어 리더에게 의존하게 함으로서 조직원들을 지배하고 복종시키려고 애쓴다. 중요한 결정에 대한 권한은 리더에 집중되고, 보상과 처벌은 부하를 조종하고 통제하기 위해 사용한다. 이러한 리더들의 결정은 조직원들의 복지보다는 자기미화와 권력 유지에 더 큰 관심을 갖게 된다.

### 긍정의 리더십은 신념에 달렸다

카리스마 리더에 대한 다양한 시각이 존재하는 것은 사실이다. 물론 리더가 카리스마를 부정적으로 사용했을 때의 부작용도 많다. 그러나 부작용보다는 강점을 잘 살려 리더십을

너무나 빠르게 변화하는 조직에서  
리더의 역할은 그 어느 때보다 중요해졌다  
이렇게 복잡한 시대에는  
자신과 조직에 가장 적합한 리더십을 발휘하고  
가시적인 성과를 내는 것이 중요하다  
그리고 성과보다 중요한 것은  
조직원들에게 긍정적인 카리스마 리더로서  
얼마나 신뢰와 인정을 받고 있느냐는 것이다

발휘하는 지혜가 필요하다.

어떤 리더십이든 완벽한 것은 없다. 강점과 약점이 있고 중요한 것은 강점을 잘 살리는 일이다. 조직의 성공과 성과 창출을 위해서는 리더가 가진 강점을 극대화해야 한다. 리더가 발휘하는 리더십은 결국 자신의 신념에서 나온다. 어떤 리더십을 선택하든 명확하게 설명할 수 있고 결과에 대해서 책임을 질 수 있으면 된다. 그리고 그것이 진정 누구를 위한 것인가에 대한 답에 본인이 답을 할 수 있으면 된다.

너무나 빠르게 변화하는 조직에서 리더의 역할은 그 어느 때보다 중요해졌다. 이렇게 복잡한 시대에는 자신과 조직에 가장 적합한 리더십을 발휘하고 가시적인 성과를 내는 것이 중요하다. 그리고 성과보다 중요한 것은 조직원들에게 긍정적인 카리스마 리더로서 얼마나 신뢰와 인정을 받고 있느냐는 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.