

나보다 똑똑한 부하를 리드하는 방법

현실적으로 많은 리더들이 자신보다 유능하고 똑똑한 부하 직원을 리드하는데 어려움을 겪는다고 한다. 리더보다도 똑똑한 부하 직원을 잘 이끌어가면서 높은 성과를 내는 방법에 대해 알아보았다.

박지원 선임연구원 jwpark@lgeri.com

시카고 불스의 감독을 역임했고 현재 L.A.레이커스 감독을 맡고 있는 필 잭슨은 마이클 조던, 코비 브라이언트, 샤킬 오닐, 스카티 피펜 등 NBA 스타들을 이끌었던 명장 중의 명장으로 칭송받은 바 있다. 그 누구도 다루기 힘들 것처럼 보이던 농구의 천재들이자 농구계의 악동들로 구성된 팀을 리드하면서, 완벽한 팀워크를 이끌어내어 9차례의 우승을 거두었기 때문이다. 필 잭슨은 이기적이었던 농구 천재 마이클 조던의 성격을 고치는데 결정적인 역할을 했고, 빼적거리던 코비 브라이언트와 샤킬 오닐을 명콤비로 만들어 우승의 신화를 이루었다. 역시 스타 선수였던 스카티 피펜의 경우에는 시카고 불스에서 책정한 연봉에 불만이 있었음에도 불구하고, 필 잭슨 감독이야말로 자신을 가장 뛰어난 선수로 성장시켜줄 수 있다며 그의 결을 떠나지 않기도 했다. 필 잭슨은 위대한 선수들의 능력을 꽃 피우고, 그러한 선수들을 어떻게 활용하는 것이 중요한지를 보여준 것이다.

기업에서도 이러한 리더의 역할은 매우 중요하다. 리더들이 성과를 높이기 위해서는 무엇보다도 뛰어난 인재들을 육성하고 활용하는 능력을 갖추 수 있어야 한다. 대표적인 예

로 ‘여기 자신보다 우수한 사람을 어떻게 활용하는지 아는 사람이 잠들어 있다’는 묘비명이 쓰여진 앤드류 카네기를 보자. 카네기는 남보다 능력이 뛰어난 인물이 아니었다. 그는 스스로 중기 기관에 대해 아무런 지식조차 없었다고 말했다. 그랬던 그가 성공할 수 있었던 이유는 자신보다 더 많이 알고 있는 사람을 발견하고 활용하는 재능이 탁월했기 때문이었다.

오늘날 많은 기업의 리더들은 조직의 성과를 올리기 위해서는 필 잭슨 감독이나 앤드류 카네기처럼 우수한 인재들을 확보하고 이들을 적절히 활용하는 것이 필요하다고 인식하고 있다. 그러나 생각과 달리, 현실적으로 우수 인재를 관리하는 것은 어렵다고 말하고 있다. 이에 리더보다 우수한 부하 직원을 리드하는 방법에 대해 알아보고자 한다.

똑똑한 부하 직원이 많아지는 이유

최근 일부 리더들을 만나보면, 과거에 비해 우수한 자질을 갖춘 똑똑한 인재들이 많아졌다는 이야기를 한다. 심지어는 리더인 자신보다도 우수한 부하 직원들이 있어 깜짝 놀랄 때도 있다고 한다. 리더보다도 우수한 부하 직원들이 왜 이렇게 늘고 있는 것일까?

다양한 경험, 첨단 지식으로 무장한 똑똑한 부하 직원이 늘고 있다.

우선, 평생 직장의 개념이 사라지면서 경력 사원의 채용이 증가한 데 그 원인이 있다. 과거에는 경영 환경의 변화 속도가 지금처럼 빠르지 않았다. 한 직장 내에서 오랜 경륜을 쌓은 리더들이 가장 우수한 인재로 인식되는 것이 당연했다. 그러나 오늘날 상황은 180° 달라졌다. 빠르게 변화하는 세상이다 보니, 기업은 다양한 경험과 경력을 많이 쌓은 인재들을 필요로 하게 되었다. 경력과 경험이 풍부한 경력 직원들을 채용하여 이들의 노하우를 활용하는 것이 기업 경쟁력의 핵심으로 자리 잡았다. 물론 리더들도 한 조직 내에서 인적 네트워크를 구축하고 경륜을 쌓았지만, 다양한 외부 경험과 이를 통해 검증된 숙련된 실력, 탄탄하고 넓은 인적 네트워크를 기반으로 한 경력 직원들이 리더보다도 조직에 더 크게 기여하는 경우가 생기기도 한다.

둘째, 과거에 비해 교육의 질이 높아지고 교육 기회가 넓어지면서 학력이 높거나 첨단 지식으로 무장한 뛰어난 인재들이 늘고 있다. 기업에서도 우수 인재에 대한 관심이 높아지면서 최근 급속도로 해외 학위 소지자, 석박사 학위 소지자 등 학력 수준이 뛰어난 인재들을 대거 채용하고 있다. 신입사원이라 하더라도 새로운 첨단 지식이나 방법론, 어학 능력 면에서 리더들보다 우수한 경우도 종종 있다. 이들은 과거의 신입사원과 달리 업무 역량도 높고, 새로운 기법이나 방법론을 조직에 적용해보기를 시도하고 있어 종종 리더들에게 당혹감을 주기도 한다. 결과적으로 새로운 이론이나 방

법론 등에서 리더들보다 뛰어난 부하 직원들이 많아지고 있는 것이다.

셋째, 조직이 수평적으로 변하면서 부하 직원들도 과거에 비해 더 많은 업무 권한을 부여받게 되었다. 과거 위계적 조직 질서 하에서는 리더에게 책임과 권한이 집중되었다. 그러다 보니, 부하 직원들의 성장에는 한계가 있을 수 밖에 없었다. 그러나 최근 부하 직원들의 책임의 범위가 넓어지고, 권한도 커지면서 이들의 리더십 역량도 증대되고 성과 또한 부각되고 있다. 또한 과거에는 오래 근무한 리더에게 지식과 정보가 집중되어 있던 반면, 이제는 모든 지식과 정보들이 자유롭게 공유되면서 누가 어떻게 활용하느냐에 따라 성과가 달라지고 있다. 창의력으로 무장한 패기 넘치는 부하 직원들이 리더 못지 않은 성과를 창출하면서 회사의 인정을 받고 기대를 한 몸에 받는 경우도 생기기 시작한 것이다.

똑똑한 부하 직원 vs. 리더

이처럼 우수한 인재들이 많이 늘어나는 것은 조직 차원에서는 상당히 바람직한 일이다. 그러나 문제는 이렇게 우수한 부하 직원들과 리더 사이에 갈등이 생기면서 부하 직원이 떠나거나 보유역량을 제대로 발휘하지 못하는 등의 여러 가지 부작용이 발생한다는 데 있다.

우수한 부하 직원과 리더 사이에 어떤 갈등이 일어나는 것일까? 부하 직원 측면에서 보면, 우선 똑똑하고 우수한 인재들은 자신의 실력에 대한 자부심이 높은 특성을 보인다. 그

똑똑한 부하 직원과 이들에게 방어적인 태도를 취하는 리더 사이에서 많은 갈등이 생기기도 한다.

리더 보니 리더의 일방적 지시나 간섭을 싫어하는 경향을 보일 때도 있고, 의견이 다를 경우 거침없이 반론을 제기하며 고분고분하지 않은 모습을 보일 때도 있다. 심지어 리더가 전문 분야에 대해서 무시할 때는 속으로 리더를 무시하는 부하 직원들도 간혹 있다. 따라서 이러한 특성을 보이는 똑똑한 인재들은 리더와 갈등을 일으킬 소지가 다분히 높다.

그렇다면 리더들은 어떠한가? 일부 리더들은 자기보다 우수한 아랫 사람에 대해 쉽게 부정적 감정을 가질 수 있다. 일례로 어떤 리더들은 똑똑한 부하 직원에 대해 매사에 방어적인 태도를 취하거나 부하 직원이 자신보다 우수하다는 것을 자존심상 인정하지 않는 태

도를 보이기도 한다. 특히, 리더가 모든 업무나 사람을 컨트롤 할 수 있어야 한다는 권력적인 사고에 빠진 경우, 부하 직원이 리더의 의견에 반론을 제시하는 것에 대해 자신의 권위에 도전한다고 생각한다. 이로 인해 리더는 부하 직원에게 기회를 제공하지 않거나, 부하의 의견을 무시하거나 또는 자신의 잣대에 무조건 맞추기를 강요하며 부하 직원들의 개성을 죽이는 행동을 할 때가 있다.

결국 자부심이 높고 의사 표현이 다소 직설적인 똑똑한 부하 직원과, 똑똑한 부하 직원으로부터 방어적인 태도를 취하는 리더 사이에서 갈등이 발생하게 되는 것이다. 더구나 리더들은 자신보다 우수해 보이는 뛰어난 인재들

을 다루어 본 경험이 없기 때문에 둘 간의 오해와 갈등의 골이 더 깊어질 수도 있다. 문제는 이러한 갈등이 지속될 경우, 우수한 부하 직원들은 리더의 통제와 억압으로 인해 하나 둘 조직을 떠난다는 것이다. 설사 이직을 하지 않더라도, 우수 인재들이 결국 평범한 인재로 전락하는 경우도 발생할 수 있다. 스탠포드 대학 교수인 로버트 서튼(Robert I. Sutton)은 '포라이제로 조직(The No Asshole Rule)'이라는 저서에서 '우수한 구성원을 리더가 엄격하게 통제할 경우, 창의성을 말살시켜 그들을 멍청이로 만든다'고 말하기도 했



필 잭슨 감독은 마이클 조던같은 농구의 천재들로 구성된 팀을 리드하면서 여러차례 우승을 거두었다.

**똑똑한 부하 직원에게는 일방적 지시를 지양하고,
쌍방향 커뮤니케이션을 활성화하는 것이 더 효과적이다.**

다. 창의성은 사라지고 더 이상 조직의 발전이나 성장이 일어나지 않게 된다는 뜻이다. 결국 조직은 탁월한 인재를 뽑아 놓고도, 부하 직원과 리더간의 현명하지 못한 관계로 인해 개인과 조직이 모두 퇴행하는 부작용이 발생하게 되는 것이다.

**나보다 똑똑한 부하 직원,
이렇게 관리하면 효과적 !**

그렇다면 리더가 자신보다 우수한 부하 직원을 리드하기 위해서는 어떻게 해야 할까? 리더십 상황 모형을 제시한 허시와 블랜차드(Hersy & Blanchard, 1980)는 부하 직원의 성숙도에 따라 각각의 부하 직원에게 다른 리더십을 적용할 필요가 있다고 말한 바 있다. 성숙도가 높은 부하 직원 즉, 전문적인 지식을 갖추고 있고 기술의 깊이도 뛰어나며 자신감이나 자부심이 강한 부하 직원에 대해서는 보다 차별화된 리더십을 발휘할 필요가 있다는 것이다. 리더보다도 더 똑똑하고 우수한 부하 직원을 리드하는 방법은 다음 5가지로 요약된다.



건설적 논쟁을 활성화하자

가끔 리더 입장에서는 빠른 시간 내에 성과가 나오도록 하기 위해 자신이 일방적으로 업무를 지시하는 것이 더 효율적일 때가 있다. 그러나 우수한 부하 직원에게 일방적으로 지시하는 것은 오히려 역효과를 낼 수 있다. 우수한 부하 직원들은 일방적 업무 지시보다는 리

더와의 커뮤니케이션이 원활할 때, 이슈를 보다 명확하게 이해하고 효과적인 대안을 찾아낸다. 또한 이들은 리더와의 커뮤니케이션하면서 자신의 의견을 자유롭게 피력하는 과정에서, 자신이 리더로부터 존중 받고 있다고 느낄 뿐만 아니라 신바람이 나서 업무에 몰입하게 된다.

따라서 리더는 이들과의 커뮤니케이션을 활성화시키고 건설적인 논쟁을 통해 성과를 창출할 수 있도록 해야 한다. 이를 잘 실천한 리더의 좋은 예로 인텔(Intel)의 앤디 그로브(Andy Grove)를 들 수 있다. 그는 자신의 아이디어에 도전하는 사람은 누구든 자신의 방으로 초대하여 건설적인 논쟁을 즐긴 것으로 유명하다. 이때 앤디 그로브는 결코 그의 지식이나 지위로 상대방을 굴복시키지 않았으며, 논쟁을 통해 아이디어를 발전시키고 보다 현명한 의사결정을 하는데 많은 도움을 받았다고 한다.

상상력과 창의력을 중시한 일본 자동차 기업 혼다(Honda)는 자유로운 의사소통을 강조하는 '와이가야 문화'를 만들었다. 와이가야란 시끌벅적하게 떠든다는 일본어 의성어인 '와이와이가야가야'에서 유래된 말이다. 와이가야 문화는 뛰어난 구성원들이 개인의 창의성을 발휘하기 위해서는 열린 공간 속에서 자유로운 커뮤니케이션이 일어나야 한다는 생각에서 비롯되었다. 그래서 혼다는 사무실마다 토론 공간을 만들고, 작은 일이라도 리더가 부하 직원들에게 아이디어를 구하고, 자유롭게 토론하도록 유도하고 있다.

똑똑한 부하 직원의 단점을 지적하기보다 그들의 장점을 찾아 부각시키고 최대한 육성해야 한다.

2 단점은 덮어주고, 장점은 활용하자

리더는 똑똑한 부하 직원들의 장점을 어떻게 하면 극대화시킬 수 있는지 고민하고, 성과에 크게 영향을 미치지 않는 단점은 덮어주는 현명함이 필요하다. 모든 것에 완벽한 사람은 없기 때문이다. ‘리더의 비판을 받고 나서 일을 더 잘하거나 더 열심히 노력하는 사람을 본 적이 없다’고 말한 찰스 슈왁(Charles R. Schwab)의 말처럼, 리더의 비판만큼 의욕을 꺾는 일도 없다. 리더가 유능한 부하 직원의 장점을 인정하면, 부하 직원들의 동기가 제고되고, 리더로부터 인정 받고 있다는 생각에 업무 만족도가 높아지게 됨을 간과해서는 안된다.

세계 최초로 컴퓨터 게임으로 큰 성공을 거둔 아타리(ATARI)의 예를 보자. 동사에는 최고 수준의 기술력과 아이디어를 가진 개발자들이 있었다. 그런데 이들 중 일부는 말이 어눌하거나 사회성이 다소 떨어지는 개발자들이 있었다. 심지어 한 개발자는 안면 근육을 습관적으로 쥘그려 커뮤니케이션 시에 상대방에게 다소 불쾌감을 줄 수 있는 사람도 있었다. 그러나 아타리의 창업자 놀런 부시넬(Nolan Bushnell)은 이들의 개발 역량과는 전혀 관계 없는 이러한 단점들에 대해 크게 개의치 않았다고 한다. 만약 개발자들이 갖고 있던 이상한 습관이나 단점들을 고치라고 지적하거나 이를 평가에 반영했다면, 이는 창조적인 성과물 창출에 오히려 부정적인 요소가 되었을 것이라는 것이 그의 생각이었다.

3 어떤 아이디어라도 칭찬하자

남들이 생각하지 못한 새로운 생각이 사업 성공의 핵심이 되는 때이다. 이러한 아이디어는 똑똑하면서 창의적이며 톡톡 튀는 직원들에게서 많이 나오는 경향이 있다. 이들은 남들과 다른 시각에서 접근한 기발하거나 때로는 기이한 생각을 많이 하기 때문이다. 이들에게 불쑥불쑥 튀어나오는 다듬어지지 않은 아이디어를 가공하는 데는 리더의 역할이 매우 중요하다. ‘새로운 아이디어는 연약해서 비웃음이나 하품을 받으면 쉽게 죽어버린다’고 말한 미국 작가 팔스 브라이어의 말처럼, 만약 리더가 우수한 부하 직원의 아이디어를 말도 안된다고 무시한다면 그 아이디어는 곧바로 사장되기 때문이다. 게다가 리더가 ‘지금 하는 일이나 잘해’라며 인정해주지 않을 경우, 부하 직원들은 더이상 창의적인 아이디어를 떠올리지 않게 된다.

또한 리더는 부하 직원이 도출한 아이디어를 스스로 더욱 발전시킬 수 있도록 조력을 아끼지 말아야 한다. 똑똑한 부하 직원들은 관심있는 아이디어를 연구할 때 시키지 않아도 깊이 몰입하게 되고, 힘든 일이라 하더라도 즐기는 특성을 보이기 때문이다. 따라서 창의적인 아이디어가 떠올랐을 때, 이를 생각하고 연구할 수 있는 여건을 마련해줄 필요도 있다.

우수한 개발 인력을 많이 확보하고 있는 구글(Google)은 아예 회사에서 정책적으로 ‘구글렛(Googlettes)’이란 이름의 ‘20% 룰’을 적용시켰다. 우수한 인력들의 아이디어를 활성화

똑똑한 부하들이 실패를 두려워하지 않고 도전할 수 있도록 리더가 든든한 우산이 될 필요가 있다.

하고 개발하는 차원에서, 업무 시간의 20%를 개인 스스로 만든 프로젝트 연구에 활용하도록 한 것이다. 창의성을 중시하는 3M이나, 무(無)에서 유(有)를 창조하는 제약회사 제넨텍(Genentech) 역시 이러한 정책을 회사 차원에서 마련하고 있는 점을 주목할 필요가 있다.

부하 직원의 든든한 우산이 되자

조직은 우수한 인재들에게 새롭고 도전적인 업무를 맡긴다. 특히 이러한 업무는 난이도도 높아, 누군가의 도움을 받기도 어렵고 실패의 가능성도 매우 높다. 이 경우, 똑똑한 부하 직원들은 실패에 대한 두려움이 커지고, 도움을 받을 만한 사람이 없어 쉽게 외로움에 빠질 수 있다. 특히 조직이 유능한 인재에게 고난이도의 업무를 맡기면서 실패에 대한 책임까지 지우게 된다면, 제 아무리 똑똑해도 창의적인 해결안을 찾는 데는 소홀할 수밖에 없다. 실패가 두려워 새로운 도전을 시도조차 하지 않기 때문이다. 따라서 똑똑한 인재들이 성과를 창출할 수 있도록 리더가 실패에 대한 회사로부터의 질책을 어느 정도 막아줄 필요가 있다. 즉, 리더가 실패에 대한 책임을 스스로 지고, 실패를 장려하는 문화를 구축해야 한다.

예컨대 혼다의 전 CEO 소이치로는 ‘실패한 경험이 없는 사람은 시키는 대로만 일을 한 사람’이라고 하며 구성원들의 창의적인 도전을 적극 장려하고 오히려 실패를 하라고 말하기까지 한 바 있다. 따라서 실패 확률이 크지

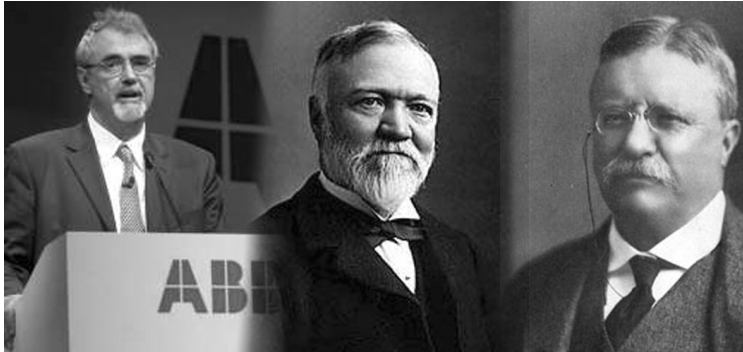
만 의미 있는 도전 과제가 있을 경우, 리더는 부하 직원에게 한번 해보라고 권유를 한다든지, 업무를 조정해주면서 새로운 시도를 할 수 있는 여건을 마련해줄 필요가 있다.

제넨텍의 CEO인 아더 레빈슨(Arthur Levinson)은 유능한 부하 직원들의 우산이 되어주었던 대표적인 리더이다. 제넨텍은 막대한 비용을 들여 개발하던 한 신약이 임상 3상 마지막 단계에서 실험에 실패하자, 한때 주가가 10%나 급락하는 등 상당한 위기 상황에 처하게 되었다. 이에 조직 내부에서는 신약 개발 중지 압력을 가했다. 그러나 당시 레빈슨은 신약 개발 중지 여부와 관련하여 신약 개발 전문가이던 연구원들의 의견을 수렴한 후, 자신이 모든 책임을 질 테니 연구원들의 능력과 가능성을 믿어보라며 다른 구성원들을 설득했다. 그 결과 프로젝트는 지속적으로 수행되었고, 결국 제넨텍은 2005년 아바스틴(Avastin)이라는 신약 개발에 성공하여 11억 달러 이상의 경이로운 매출을 기록하였다고 한다.

리더도 끊임없이 실력을 기르자

에리히 프롬(Erich Fromm)은 합리적인 권위는 능력에 기초를 두고 있다고 말한 바 있다. 또한 런던 비즈니스 스쿨 학장인 로라 타이슨(Laura Tyson)은 리더가 똑똑한 부하 직원을 도와줄 수 있다는 것을 보여주거나 해당 분야 전문가라는 것을 증명해야 존경 받을 수 있다고 말했다. 리더가 우수한 부하 직원들로부터

뛰어난 인재를 많이 뽑는 요즘,
리더로서 이들을 제대로 육성하고 활용하는지
스스로 자문해볼 필요가 있다.



위대한 리더는 자신보다 유능한 인재를 발굴하고, 이들이 제 능력을 발휘할 수 있도록 돕는 사람이다.

존경을 받기 위해서는 리더 스스로도 실력이 있어야 한다는 것이다. 물론 최고 수준의 실력을 요구하는 것은 아니다. 하지만 최소한 우수한 부하 직원과 커뮤니케이션을 하고 아이디어를 줄 수 있을 정도의 지식 수준을 갖추어야 한다. 이러한 최소한의 실력마저도 없다면, 우수한 부하 직원들은 리더를 무시하게 되고, 이 경우 리더는 더 이상 부하 직원을 리드할 수 없게 된다. 부동산 재벌인 도널드 트럼프(Donald J. Trump)는 경영자가 공부를 가장 많이 해야 한다는 생각에 일주일에 28시간을 독서에 투자했다고 한다. 마이크로소프트의 빌 게이츠(Bill Gates) 역시 일년에 두 차례 '생각 주간'을 갖고, 자사의 전략, IT 업계 동향, 사업 아이디어 등이 담긴 보고서를 읽고, 집중적으로 연구하는 시간을 갖는다고 한다.

또한 리더는 우수한 인재들에게 조언을 해줄 수 있어야 한다. 예를 들어 연구 역량이 상당히 우수한 연구원이 새로운 아이템을 제시할 경우, 리더는 그것이 사업화에 성공할 수 있도록 관련된 다양한 아이디어와 의견을 제

시할 수 있어야 한다. 즉, 우수한 부하 직원들이 갖고 있지 못한 견해나 노하우 등을 제공할 수 있어야 한다. 제약회사 몬산토(Monsanto)의 전 CEO 로버트 사피로(Robert Shapiro)는 사내 주요 프로젝트에 직접 참여하여 함께 토론 및 논의를 하고, 직접 아이디어를 제시하기로 유명하다.

부하에게 관대한 후견인이 되어야

ABB사의 전 CEO인 퍼시 바네빅(Percy Barnevik)은 리더십이란, 리더가 자기보다 현명하고 유능한 인재를 모아서 그들의 잠재 능력을 100% 발휘하도록 하는 것이라고 말한 바 있다. 시어도어 루즈벨트(Theodore Roosevelt) 대통령은 가장 유능한 리더는 하고자 하는 바를 수행하는 뛰어난 자질의 사람들을 발굴해서 활용할 줄 아는 사람이라고 했다. 즉, 리더는 창의적이고 똑똑한 부하 직원들에게 군림하고 지시하는 보스가 아니라, 그들을 보호하고 인정하는 관대한 후견인이 되어야 한다. 뛰어난 부하 직원들이 제 기량을 충분히 발휘하도록 하기 위해서는 내가 어떻게 해야 하는지, 부하 직원들이 성공하도록 하기 위해 내가 어떤 도움을 주면 되는지에 대한 고민을 실천하면, 곧 똑똑한 부하 직원으로부터 존경 받는 유능한 리더가 될 수 있을 것이다. 우수 인재가 중요하다며 뛰어난 인재를 많이 뽑고 있는 요즘, 우리 리더들은 뛰어난 인재들을 제대로 육성하고 활용하고 있는지 스스로 자문해볼 필요가 있겠다. www.lgeri.com