대한민국 직장인 리더십 진단

노용진 연구위원 yjrho@lgeri.com
김현기 책임연구원 hkkim@lgeri.com

Ⅰ. 머리말
Ⅱ. 한국 기업의 리더십 현 주소
Ⅲ. 대한민국 직장 상사 리더십 개선 포인트
Ⅳ. 대한민국 팔로워의 동반자 리더십을 위하여
Ⅴ. 맺음말

리더십의 중요성은 아무리 강조해도 지나침이 없다. 우리나라 직장인 843명을 대상으로 한 조사 결과에서도 상사에 대한 리더십 만족도는 직장 만족, 팀 성과 인식, 이직 의향 등에 많은 영향을 미치는 것으로 나타났다. 아쉽게도 현재 우리나라 직장인들의 직장 상사에 대한 리더십 만족도는 44.1점에 불과했다. 흥미로운 사실은 국내에 진출한 외국계 기업은 55.1점으로, 같은 한국인이라 하더라도 토종 한국 기업보다 높게 나온 것이다. 이를 놓고 볼 때, 우리 기업의 리더십 만족도가 낮은 이유를 한국인 고유의 문화나 기질적 특성으로 설명할 수는 없다. 기본 자질이 아니라, 리더로서 역량을 갖출 수 있는 기회가 부족한 데서 기인한 것으로 판단된다. 따라서 '알아서 잘 해 봐'라는 식이 아니라, 성공적인 리더의 역할과 특성에 대해 배우고, 자기를 진단하여 개발해 나가는 과정이 필요하다. 더불어 상사와 협력자 관계를 구축하기 위한 팔로워의 동반자 리더십도 개선되어야 할 부분이다. 협력자로서의 자질에 관한 조사 결과, 자기희생이나 용기, 그리고 창의적이고 주도적인 자세가 높은 사람일수록 직장 만족은 물론 리더십 만족도 높았다. 기업의 성공과 발전을 위해서는 좋은 시스템과 인프라와 같은 하드웨어적 역량을 높이는 노력도 중요하지만, 무엇보다 절실한 것은 개인과 조직이 갖춘 소프트한 역량이 극대화되는 것이 급선무이다. 그 핵심에 좋은 리더십과 건전한 팔로워십이 놓여 있다. 이를 위해서는 양질의 리더십 개발을 위한 기업 차원의 노력, 리더 자신의 자기 성찰과 훈련, 그리고 구성원들의 건강한 팔로워십을 제고하는 노력이 강화될 필요가 있다. 이런 측면에서 금번 설문 조사 결과는 우리 기업의 현 주소를 보다 객관적으로 파악하고, 향후 우리 기업의 개선 방향을 제시해 준다고 생각된다. ■

"직원들의 열정을 끌어내는 리더십은 기업 생존과 발전의 원동력이다."

I. 머리말

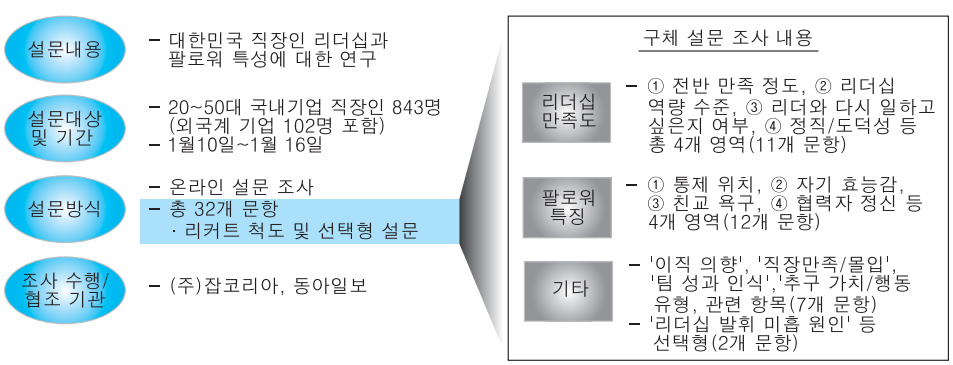
GE의 잭 웰치 전 회장은 그의 저서 「위대한 승리(Winning)」에서 "훌륭한 상사는 구성원들의 친구요, 스승이요, 동맹군이자 영감의 원천이다. 훌륭한 상사는 직원들의 삶까지 변화시킨다. 이와 반대로 나쁜 상사는 직원들의 신체를 병들게 하고 영혼까지도 파괴하는 주범이다. 따라서 리더십은 이 시대 최고 경영자들이 가장 먼저 신경 써야 할 경영 포인트이다. 아울러 직장인들도 고약한 상사에 대처할 수 있는 법을 알아야 한다"고 리더십과 팔로워십의 중요성을 강조했다.

그렇다면, 현재 우리 기업의 직장인들이 느끼는 직장 상사에 대한 리더십 만족 수준은 어느 정도일까? 아울러 리더와 뜻을 함께 하며 이들을 따르는 팔로워들은 어떤 특성을 보이며, 건전한 팔로워십을 위해 갖추어야 할 요건은 무엇일까? 실제 설문 조사를 바탕으로 대한민국 직장인들의 리더십과 팔로워십의 현 주소와 개선 방안을 모색해 보았다.

II. 한국 기업의 리더십 현 주소

금번 설문 조사는 한국 직장인들이 느끼는 리더십에 대한 만족도와 팔로워 특성을 파악해 보고자 하는 취지에서 실시되었다. 설문의 기획은 LG경제연구원이 담당하였고, 취업포털 업체인 (주)잡코리아와 동아일보가 공동으로 설문 조사를 진행했다. 설문은 1월 10일부터 1월 16일

〈그림 1〉 리더십과 팔로워 특성에 대한 설문 조사 개요



"대한민국 직장인들이 느끼는 리더십 만족도는 44.1점에 불과한 수준이다."

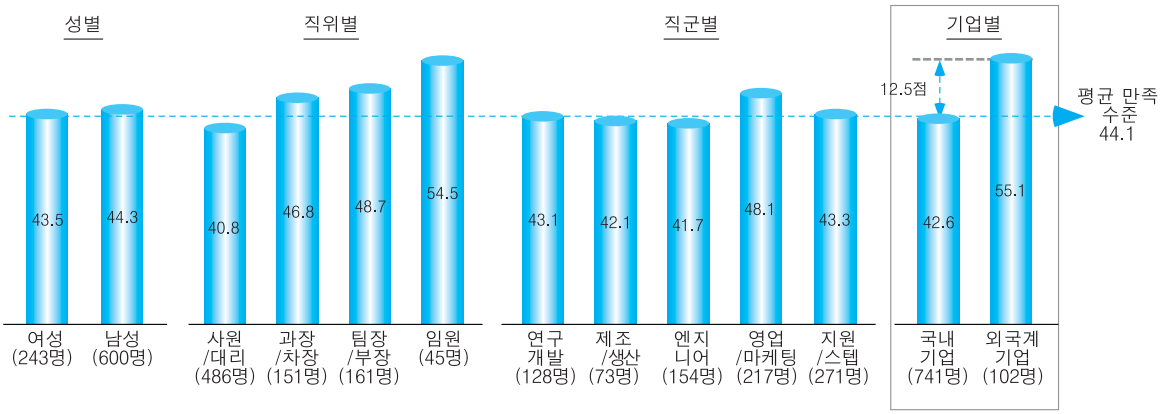
까지 일주일간 온라인 방식으로 이루어졌으며, 20~50대 직장인 843명이 참여하였다(〈그림 1〉 참조). 응답자 중에는 IBM, HP, 3M, 듀폰, 소니 등 국내에 진출한 외국계 글로벌 기업(300인 규모 이상)에 다니는 직장인 102명도 포함되어 있다. 설문은 총 32개 항목으로 '리더십 만족 수준', '팔로워 특성' 및 '주요 정성적 성과 요인 인식' 등을 묻는 내용으로 구성되었다. 특히, 경영학자 퀸(Quinn)이 리더십 평가 측정을 위해 개발한 경쟁 가치 측정 모델(Competing Value Model)에 나오는 8개 리더십 역량에 대한 기대와 만족 수준을 물어보았다.

한국 기업의 리더십 만족도 44.1점

대한민국 직장인들이 느끼는 리더십에 대한 만족 수준을 100점 만점으로 환산해 본 결과, 전체 리더십 만족도는 44.1점에 불과했다. 시험 성적으로 치자면 F학점이다. 따라서 만족도 측면만 놓고 본다면 한국 기업은 심각한 리더십 결핍 상태에 봉착해 있다는 해석도 가능하다(〈그림 2〉 참조).

집단별로 볼 때, 성별, 직군별로는 리더십 만족도에 큰 차이가 없었다. 하지만 계층별 비교에서 차이가 나타났다. 팔로워의 대다수인 사원/대리 계층이 40.8점으로, 하위직급으로 갈수록 리더십에 대한 불만 수준이 높게 나온 것이다.

〈그림 2〉 대한민국 직장인 리더십 만족 수준 종합(100점 만점)



> "외국계 기업 직장인의 리더십 만족도가 토종 한국 기업보다 높다."

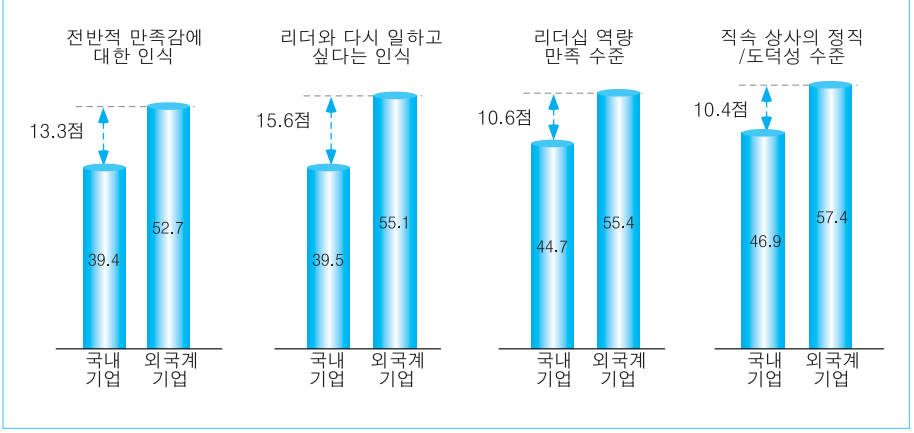
집단별 분석에서 또 하나 흥미로운 결과는 국내에 진출한 외국계 기업 구성원과의 차이이다. 외국계 기업에 다니는 직장인의 리더십 만족도는 55.1점이다. 반면 토종 국내 기업의 리더십 만족도는 42.6점으로 무려 12.5점이나 낮았다. 토종 국내 기업과 대비해 체계적으로 리더십 개발에 주력하고 있다는 외국계 기업과의 차이는 우리 기업에 시사하는 바가 크다. 같은 한국인이라 하더라도 회사가 리더십 개발에 얼마나 신경 쓰는가에 따라 큰 차이를 만들어낼 수도 있다는 점 때문이다.

10명중 6명, '지금 리더와 다시 일하고 싶지 않아!'

이번 설문 조사에서 리더십 만족도는 〈그림 3〉과 같이 크게 4가지 영역에 걸쳐 조사되었다. 이 가운데 흥미로운 부분은 마케팅에서 흔히 활용하고 있는 '재구매 의향'을 리더들에게 적용해 본 결과이다. '현재 같이 일하고 있는 직장 상사와 다시 일해 볼 생각이 있는가?'라는 질문에 대해 외국계 기업이 55.1점, 국내 기업이 39.5점으로 나왔다. 무려 15.6점이나 차이를 보이고 있다.

이는 리더십 역량이나 정직/도덕성을 묻는 질문에서는 외국계 기업보다 10점 정도 낮게 나온 점을 감안할 때 상대적으로 두드러진 차이이다. 즉, 구성원들이 직장 상사의 개별적 역량을 묻는 질문에 비해 전반적인 느낌을 묻는 감성적 요인에 더 부정적인 평가를 하고 있다는 얘기이다. 여기서 우리는 구성원들이 리더의 개별적 능력이 모자라서 다시 일하기 싫은 경우보다는, 감정적으로 싫은 느낌을 더 받고 있을 수도 있다는 해석도 가능하다.

〈그림 3〉 주요 항목별 비교(100점 만점)



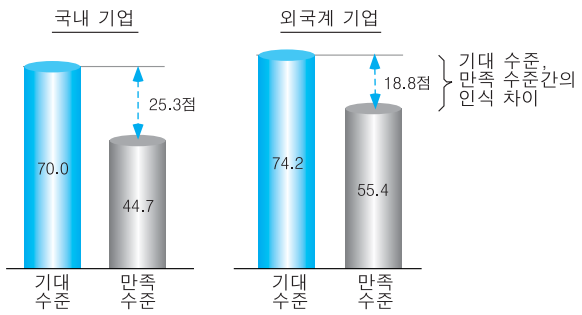
"직장 상사에 대한 전반적인 느낌에 대해 더 부정적인 평가를 하고 있다."

토종 한국 기업의 리더십 역량 '이대로는 안 돼!'

그렇다면, 구성원들은 리더들에게 어떤 역할을 기대할까? 그리고 상사들은 그 기대에 얼마나 부응하고 있을까?

먼저, '회사의 성공과 구성원 만족을 위해 직속 상사의 리더십 역량은 얼마나 중요한가?' 라는 리더십 기대 수준을 물어보았다. 그 결과 국내 기업이 70.0점, 외국계 기업은 74.2점으로 약간 차이는 있지만, 통계적으로 의미 있는 차이를 보이고 있지는 않았다. 즉, 리더십이 특정 기업에 더 중요하거나 덜 중요한 것은 아니라는 얘기다. 그런데, 여기서 문제는 상사의 리더십 역량 발휘에 대한 구성원들의 만족 수준이다. 외국계 기업이 55.4점인데 비해 우리는 44.7점으로 리더십에 대한 기대 수준과 만족 수준간의 차이(Gap)가 큰 것으로 나왔다(〈그림 4〉 참조).

〈그림 4〉 리더십 역량* 수준 비교(100점 만점)



* 퀸(Quinn)이 개발한 경쟁 가치 모델(Competing Value Model)에서 제시한 8개의 리더십 역량을 기준으로 기대 수준과 만족 수준을 설문/점수화함.

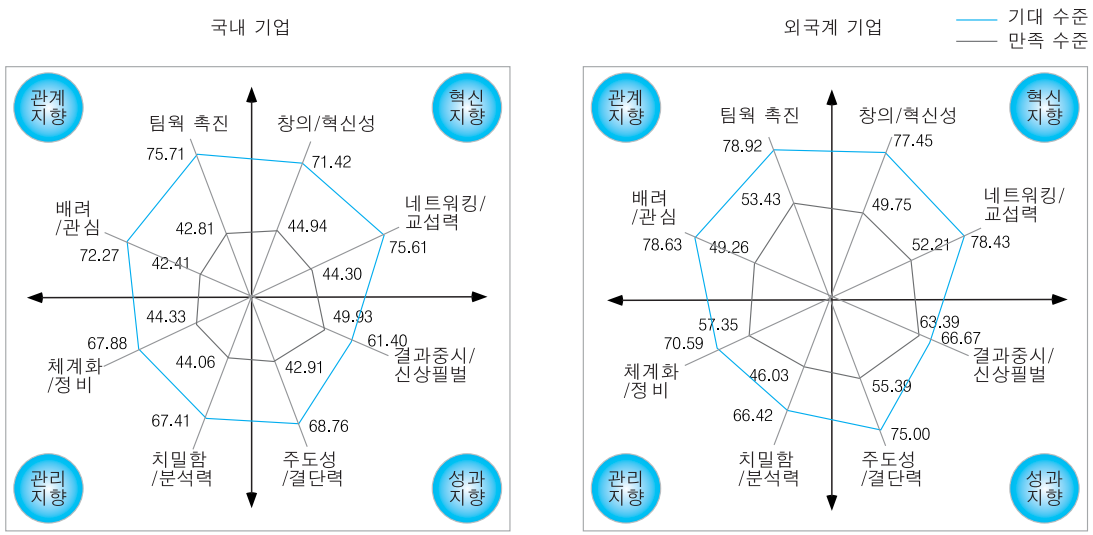
결과만 놓고 볼 때, 토종 국내 기업 리더들의 자질이 그만큼 모자란 것으로 보일 수도 있다. 하지만 그 원인이 꼭 개인에게만 있을까? 그렇지 않다. 문제의 근본 원인은 좀 더 다른 곳에서 찾아봐야 할 것으로 보인다. 우리 기업의 리더들이 기본적인 자질은 갖추고 있지만, 이를 제대로 계발하고 발휘할 수 있는 체계나 시스템, 기업의 풍토 등이 문제가 될 수도 있기 때문이다.

우리 리더에게 필요한 건 '창의적 감성 관리'

그럼 향후 리더들에게 절실하게 필요한 역량은 무엇일까? 어떤 점을 특히 보완해야만 제대로 된 리더십 역량을 발휘했다 할 수 있을까?

이와 관련해서는 앞서 언급한 것처럼, 경영학자 퀸이 제시한 '관계 지향', '혁신 지향', '성과 지향', '관리 지향'의 4가지 영역에서 각각 2개씩 8가지 세부적인 리더십 역량을 조사했다. 결론부터 얘기하자면, 대한민국 직장인들이 가장 부족하게

〈그림 5〉 리더십 역량 기대 및 만족 수준간 차이 상세 비교(100점 만점)



느끼고, 향후 리더들이 적극적으로 키웠으면 하는 역할은 "창의적 감성 관리자(Creative & Emotional Leader)"인 것으로 확인되었다. 〈그림 5〉에서 볼 수 있듯이, '관계 지향'과 '혁신 지향' 측면의 리더십 역량에 대한 기대가 상대적으로 높은 반면, 이에 대한 만족 수준은 부족한 것으로 나왔기 때문이다.

실제 대다수 한국 기업들이 그간 위계적 조직 질서 안에서 성과주의를 외쳐온 탓인지 '성과 지향'이나 '관리 지향' 측면의 기대 수준과 만족 수준 간의 차이는 상대적으로 크지 않았다. 이러한 생각은 외국계 기업이라고 별반 다르지 않아 보인다.

이 결과로 볼 때, 향후 글로벌 경쟁에서 우리 기업이 생존하고 지속적으로 성장하기 위한 최우선 요건이 '창의적 인재가 넘쳐나는 혁신 기업'이어야 한다는 점에 구성원들도 공감하는 듯하다. 이는 10년 후의 미래에 더욱 중요해질 리더십 역량으로 '창의/혁신성'과 '글로벌 감각'이 높게 나타나고 있는 결과와도 일치한다(〈그림 6〉

〈그림 6〉 현재와 미래에 중요한 리더십 역량 (%)

현재 중요한 리더십 역량은?		10년 후 중요해질 리더십 역량은?	
1. 커뮤니케이션	38	1. 커뮤니케이션	26
2. 인재 육성	16	2. 창의/혁신	20
3. 전략 수립	13	3. 인재 육성	19
4. 사업 감각	10	4. 글로벌 감각	10
5. 창의/혁신	9	5. 사업 감각	9
6. 성과주도	8	6. 전략 수립	8
7. 도덕성	4	7. 성과주도	4
8. 글로벌 감각	2	8. 도덕성	4

"리더십에 대한 불만은 직원들의 열정을 저하시키고 이직을 부추긴다."

참조).

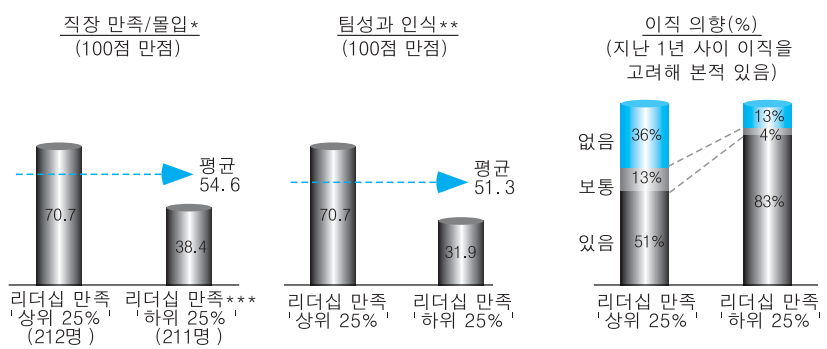
아울러, 최근 성과주의 인사에 따른 내부 경쟁과 '월화수목金金金'의 '3金 시대'를 헤쳐 나가느라 우리나라 직장인들의 육체적, 심리적 피로도는 점점 늘어가는 상황이다. 이를 고려해 볼 때, 직장인들이 리더의 배려와 관심, 팀웍을 독려하며 직원들의 기(氣)를 살릴 수 있는 감성 관리자의 역할을 필요로 한다는 인식이 높게 나온 것은 어찌보면 자연스런 결과가 아닐까 싶다.

긍정 에너지를 넘치게 하는 리더십이 필요

리더십 만족도가 높은 상위 25%와 만족도가 낮은 하위 25%의 응답을 비교해 본 결과, 상위 25%의 경우, '직장 만족과 몰입도'가 70.7점인데 반해 하위 25%는 38.4점이다. 마찬가지로 '팀 성과 인식'도 상위 25%가 70.7점인데 비해 하위 25%는 31.9점으로 절반 수준에 불과했다. 또한, 지난 1년 사이 이직을 고려해 본 적이 있는지의 여부를 묻는 '이직 의향'도, 리더십 만족도가 낮은 하위 25%는 '그렇다'라는 응답을 83%나 했다. 반면, 상위 25%는 그 보다 낮은 51%를 보이고 있다(〈그림 7〉 참조).

이를 놓고 볼 때, 리더십에 대한 불만은 회사에 대한 만족감이나 몰입도를 낮추고, 열정을 저하시키며, 이직을 부추길 수 있다는 얘기가 된다. 결국 기업 성과에도 부정적 영향을 미칠 수 있을 것이다. 따라서 우리 기업의 성과를 끌어올리기 위해서는 조직 구성원들의 긍정 에너지를 높일 수 있는 리더십 역량부터 한 단계 끌어 올려야 할 것으로 보인다.

〈그림 7〉 리더십 만족 상/하위 집단간 정성적 성과 요인 비교 분석



* '회사에 대한 자부심', '회사에서의 성장감', '동종 회사 대비 만족감'의 3개 항목 합산
** '팀의 회사 성과 기여 인식', '팀 운영 효율성 인식'의 2개 항목 합산
*** 리더십 만족도 상위 25%(평균 72.5점)와 하위 25%(평균 14.3점)로 구분

"철저한 자질 검증과 리더 교육이 병행되어야 한다."

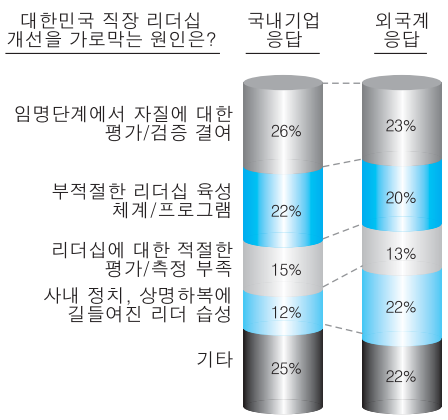
III. 대한민국 직장 상사 리더십 개선 포인트

그렇다면 어떻게 우리 기업의 리더십 수준을 개선해 나가야 하는 것일까? 설문 결과를 토대로 그 해답의 실마리를 찾아보자.

1. 리더십도 배워야 한다.

대한민국 직장인들이 지적하는 리더십 역량 부족의 원인은 〈그림 8〉에서 볼 수 있듯이 '충분한 자질 검증의 결여와 육성 프로그램의 부재' 그리고 '리더십에 대한 평가와 측정 부족' 등으로 나타났다. 즉, 리더를 선발할 때 그 역량과 자질에 대해 제대로 검증을 하지 않고, 이후에도 체계적 리더십 교육과 관리가 제대로 이루어지지 않는다는 것이다. 반면 외국계 기업에 다니는 직장인이 사내 정치, 상명하복 등 한국적인 관행(22%)이 대한민국 전체의 리더십 수준을 가로막는 주요한 요인의 하나라고 지적하고 있는 점도 주목할 필요가 있다. 사실 국내 기업과 외국계 기업은 체계적이고 의도적 육성 노력의 정도에 있어 차이가 나고 있다. 그렇다면, 외국계에서는 어떻게 리더를 선발하고 육성하고 있는지 좀 더 구체적으로 살펴보자.

〈그림 8〉 리더십 수준 개선을 가로막는 원인



* 기타 : 리더들의 과중한 업무 로드, 리더에 대한 충분한 보상 부족, 경영층의 관심/지원 부족 등

리더십 개발을 위한 투자를 아끼지 않는다

먼저, 글로벌 선진 기업들은 리더십 개발을 위한 투자를 아까워하지 않는 모습이다. IBM의 경우, 'Basic Blue for Managers'라는 프로그램을 통해 신규 관리자가 효과적으로 팀을 이끌고 관리할 수 있도록 돕는 리더십 교육을 진행하고 있다. 이 프로그램은 12개월이라는 긴 시간이 소요되며, 비용도 만만치 않은 것으로 알려져 있다.

세계 최대의 항공특송업체인 FedEx사의 사례도 눈여겨 볼 만하다. 이 회사는 매출액의 3%를 교육훈련비로 투자할 정도로 교육을 많이 시키고 있다. 그래서 '기업대학교'라고 불리기도 한다. 이 중 대표적인 리더 교육프로그램으로

"단계적인 육성 노력과 주기적인 피드백도 요구된다."

'LEAP(Leadership Evaluation Assurance Program)'이 있다. 이 프로그램은 관리자가 되고 싶은 사람은 반드시 거쳐야 하는 과정이다. 그러나 교육만 이수하면 되는게 아니다. 본인의 역량을 입증해야 한다. 일종의 자격 인증 과정이라고 할 수 있다. 요구 수준이 높기 때문에 합격률은 약 63% 정도에 불과하다고 한다. 우리 기업들 대부분이 관리자로 승진시킨 이후에 '신임관리자 과정'을 이수하게 한다는 것과는 매우 대비되는 부분이다.

리더 육성은 1회성 이벤트가 아니다

선진 기업의 경우, 리더십 교육은 1회성이 아니라 지속적으로 리더의 성장 단계에 맞추어 순차적으로 이루어진다는 점도 주목할 만한 부분이다. 대표적인 기업이 맥도널드와 GE이다. GE는 입문 단계의 '리더십 이해 과정'에서 시작해서 '셀프 리더십 과정'을 거쳐, 임원 대상의 '고급 매니저 양성 과정'과 '임원 역량 개발 과정' 등으로 이어지는 일련의 리더 육성 프로그램을 운영하고 있다.

전 세계에 흩어져 있는 수많은 매장을 책임지고 관리할 인재를 양성하기 위해, 맥도널드 역시 8단계의 순차적인 교육 과정을 정립하여 운영하고 있다. 처음 '간부 후보(Manager Trainee)'로 선발하여 '관리자 개발(Manager Development Program)' 1단계 과정을 이수한 후, 부부점장이 되면 2단계, 부점장 시기에 3단계, 마지막으로 점장이 되면 총괄적인 매장관리를 학습하는 4단계 과정 및 4단계의 운영 스킬 과정을 이수하게 된다.

끊임없이 리더십에 경종을

세계적인 제약회사 Merck사는 여기서 한발 더 나아가 리더십 평가를 실시하고 그 결과를 리더 개인의 인사고과에 반영한다. 즉, 리더십에 대해 '상, 중, 하' 3단계의 평가를 하고, 만약 '중' 이상을 받지 못하면 6단계의 성과 평가(Performance Rating)등급 중 최상위 2단계 고과를 아예 받지 못하도록 해놓고 있다. 또한 리더 사관학교인 존슨 앤 존슨도, '글로벌 리더십 표준지침(GSOL, Global Standards Of Leadership)'을 기준으로 필요 수준 대비 현재 수준 그리고 향상된 성과를 주기적으로 점검하고 평가하고 있다.

> "좋은 리더가 될 수 있는 가이드와 기법을 가르쳐야 한다."

좋은 리더가 되는 길에 왕도는 없다

결론적으로, 좋은 리더가 되려면 리더들도 훈련받아야 한다. 최근에는 아빠 학교도 생겨나고 있다. 과거에는 어린 시절 보아왔던 아버지 모습만을 유일한 역할 모델로 하여 아빠 노릇을 해 왔었다. 당연히 첫 아이는 아빠가 성숙한 아버지가 되는 실험 대상이 되는 경우가 많았다. 리더십도 마찬가지다. 지금까지는 '관리자가 되었으니 잘 해 보라' 는 식이었다. 이제부터라도 좋은 리더가 될 수 있는 가이드와 기법들을 가르쳐야한다.

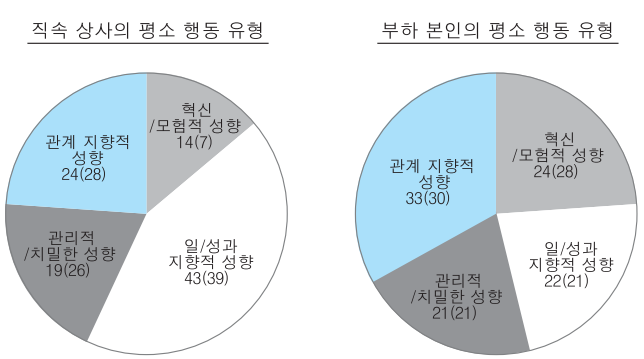
예를 들어, 한국IBM에서는 관리자들에게 '1 Minute 관리자' 가 될 것을 주문한다고 한다. '직원이 잘 했을 때 1분 칭찬, 잘못 했을 때 1분 꾸중' 하라는 원칙이다. 이런 작은 팁(Tip)을 포함하여 자기 성찰과 개선계획을 수립하는 프로그램은 훌륭한 리더가 되기 위한 가이드로서 요구되는 것들이다.

GE도 유사한 프랙티스를 갖추고 있다. 신규 관리자로 이제 막 승진한 사람은 부임 첫날 'Starter Kit' 라는 것을 받게 된다. 이것은 부임 초기 6개월 동안 신규 관리자들에게 도움이 될 만한 다양한 정보를 담고 있다. 예컨대, CEO와 다른 선임 관리자들의 조언이 담긴 오디오 테이프, GE의 관리 시스템과 프로세스에 관한 소책자, 관리자 행동 팁이 적혀 있는 달력 등이 그것이다.

2. 리더십에 균형 감각을 갖추어라.

지나치게 일 중심으로 편향된 리더십 스타일의 문제도 개선을 고려해 보아야 한다. 리더십에도 균형 감각이 있어야 한다. 그런데, 실제 설문 조사 결과를 보면, 우리 기업에는 일이나 성과 지향적인 리더 스타일이 43%로 가장 많은 것으로 드러났다(〈그림 9〉 참조). 부하들의 평소 행동 유형과 비교해 보아도 매우 대조적인 모습이다. 이런 결과는 일 중심적인 구성원들이 리더로 선택되어 승진하는 경우가 많거나, 리더가 되면서 일

〈그림 9〉 상사/부하의 행동 유형에 대한 응답 비율 (%)



* N=843, ( ) 괄호 안의 숫자는 외국계 기업 응답자 102명의 응답 비율

"지나치게 일과 성과만을 챙기는 리더가 아닌지 자문해 보아야 한다."

중심적으로 변한 탓일 것이다.

솔직히 회사에서 막중한 책임으로 어깨가 무거운 관리자들이 일 중심적인 행동을 보이는 것은 일견 당연한 결과라고 할 수 있다. 그러나 여기서 문제는 리더가 지나치게 일과 성과만을 챙기다 보면, 단기적으로 성과를 내는데는 성공하겠지만, 장기적으로는 부하를 지치게 하고 육성도 못하는 등의 결과를 초래할 수 있다는 점이다.

사실 '관계 지향', '혁신 지향', '관리 지향', '성과 지향'의 4가지 리더십 스타일 가운데 어느 것 하나 중요하지 않은 것은 없다. 따라서 제대로 된 리더십 역량을 발휘하기 위해서는 배려와 관심의 감성 터치는 물론, 창의적이고 혁신적인 모습도 균형 있게 갖추고 있어야 한다.

3. 독불장군은 '이제 그만!'

전통적으로 한국 사회는 부자(父子) 관계 중심의 수직적 문화로, 서구 사회의 부부(夫婦) 관계 중심의 수평적 문화와는 사뭇 다르다. 우리 기업들 역시 지금까지 그러한 수직적이고 위계적인 관계가 지배적이었다. 당연히 대부분의 주요 권한이 리더 한 사람에게 집중되는 구조다.

이렇다 보니 자칫 독불장군과 같은 리더가 많아지는 경향이 있다. 그러나 이는 기업에 있어서 심각한 문제를 낳을 수도 있다. 예컨대 중대한 의사결정시 주위의 의견을 충분히 경청하려하지 않고 독단적으로 결정해 구성원들의 불만을 살 수 있다. 더욱이 리더가 모든 방면에서 뛰어나거나 완벽한 사람일 수도 없다. 강점은 물론 약점도 있고, 실수를 범할 수 있기 때문이다.

참여와 임파워먼트가 해법

이런 상황을 개선하려면 참여와 임파워먼트가 그 해법이다. 이런 관점에서 수직으로 쌓아온 중층의 조직을 보다 수평적인 조직 구조로 개선함과 아울러, 실질적인 전결권한의 위양도 적극 고려하는 것이 필요하다.

최근 한 프로 농구팀의 감독이 독특한 리더십으로 관심을 끌고 있다. 감독의 말 한마디가 곧 법인 농구계의 기존 관행과 달리, 이 팀에서는 감독의 작전에 대해 선

> "미래에는 참여와 임파워먼트가 더욱 요구된다."

수들도 자기 의견을 낸다. 심지어 감독의 의견과 정반대의 의견이 채택되기도 한다. 일부에서는 감독이 너무 카리스마가 약한 것 아니냐는 얘기도 있다. 그러나 현 감독 부임 이후 플레이오프에서 4전 전승으로 2006년 우승을 거머쥐었다. 또한 올해도 시즌 7연승을 비롯해 8승 1패의 좋은 성적을 내고 있는 것을 보면, 최선의 성과를 내기 위해 어떤 리더십이 바람직한지 다시 한번 생각해 볼 일이다.

Ⅳ. 대한민국 팔로워의 동반자 리더십을 위하여

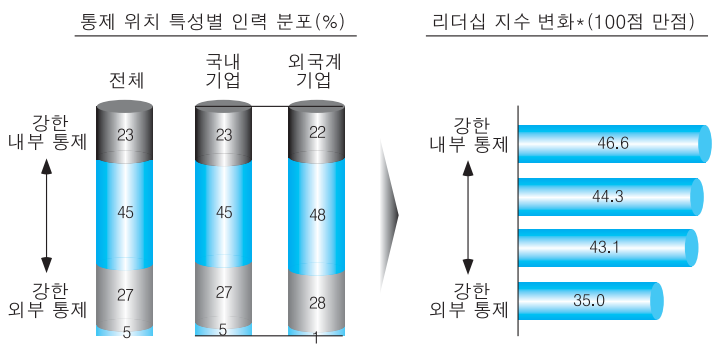
리더십은 리더와 추종자의 상호작용에 의한 결과물이다. 앞서 지적한 것처럼, 훌륭한 리더 못지않게 중요한 것이 건전한 팔로워십(Followership)이다. 실제로 동서고금의 가장 성공한 리더들에 대한 연구 결과에 의하면, 이들 성공 리더들의 공통점은 자신과 성공을 공유하는 동반자를 갖고 있다는 점이라고 한다.

1. 팔로워의 귀인(歸因) 특성을 고려하라.

이번 설문 조사에서는 이런 점에 착안하여 팔로워의 특성과 리더십 만족의 관련성을 살펴보았다. 사회학 분야의 연구 결과에서 입증되고 있듯이, 우리나라 사람들은 '정(情)', '체면', '한(恨)', '눈치' 등 몇 가지 독특한 특징을 갖고 있다. 이 중에서 '잘되면 내 탓, 못되면 조상 탓'을 하는 귀인 특성은 조직 내에서 상사와 구성원 관계에 적지 않은 영향을 미치는 것으로 보인다. 특히, 과제 할당과 결과에 대한 성과 평가에 대한 인식이 첨예하게 갈리게 만들 수 있기 때문이다.

이를 위해 '통제 위치(Locus of Control)'와 리더십 만족간의 관계를 한번 살펴보았다. 분석 결과, '내 탓이오!'라는 내부 통제 성향

〈그림 10〉 통제 위치와 리더십 지수 변화와의 관계



* 추가 분석 결과 통계적으로도 유의미한 결과

"구성원들도 스스로 '내 탓이오'라고 말할 수 있어야 한다."

이 강한 사람의 리더십 만족도가 46.6점인 반면, '남 탓' 하는 성향이 강한 사람은 35.0점으로 13.6점의 차이를 나타냈다(〈그림 10〉 참조).

이러한 조사 결과는 우리 기업 구성원들에게도 시사하는 바가 큰 것으로 보인다. 구성원 스스로도 남 탓만 하기보다 자기 책임으로 생각하고 행동하기 위한 노력을 기울일 필요가 있다. 또한 긍정적인 태도와 마인드를 가진 구성원들을 확보하고 코칭, 육성하는 노력도 우리 기업이 보다 신경 써야 할 포인트가 아닌가 싶다.

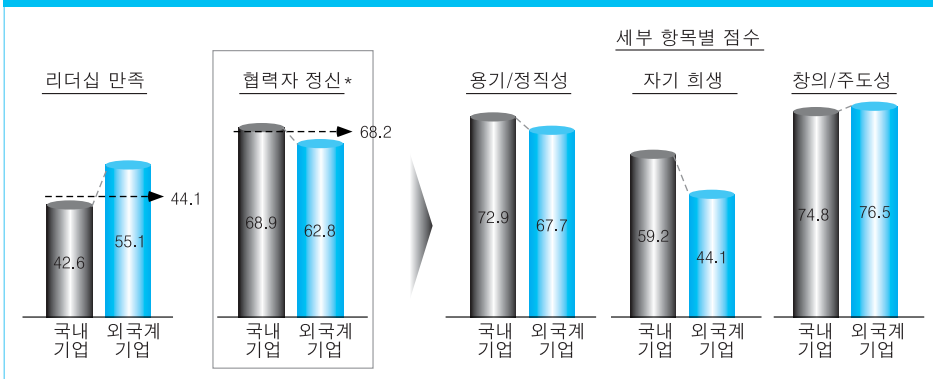
2. 팔로워들이여! 이제 협력자 정신이다.

리더십의 대가인 워렌 베니스와 데이빗 히넌은 여기서 한 발 더 나아가, 리더가 성공하기 위해서는 반드시 훌륭한 팔로워가 필요하다고 한다. 저명한 정치평론가인 멀 크로웰도 "어떤 사람을 앞서게 하는 것은 그 뒤에 있는 사람이다."라는 말로 건전한 팔로워 정신을 강조하고 있다. 어찌보면 리더보다 더 중요한 역할을 하는 사람이 자신의 팔로워요, 추종자일 수 있다.

당신의 팔로워십 수준은?

그렇다면, 우리 기업 구성원들의 팔로워십은 어느 수준일까? 이번 조사에서는 팔로워십을 평가할 수 있는 측정 도구로써 협력자 정신의 3가지 항목을 개발하여 조사해 보았다. 첫 번째가 듣기 싫은 말이라 하더라도 상사에게 진실을 말하는 '용기', 다음으로 정해진 방식이 아니라 스스로 가장 적합한 방법을 찾아내 실행하는 '창의성', 마지막으로 조직이 잘 되는 일이라면 자신의 공이 드러나지 않아도 괘념치 않는

〈그림 11〉 협력자 정신 지수(100점 만점)



* 3개 항목을 합산한 협력자 정신 지수는 직장 만족, 팀 성과 인식, 리더십 지수와 긍정적인 상관관계를 보임. 즉, 협력자 정신이 높을 수록 리더십 만족도가 높아짐(통계적으로 유의미한 결과)

"어떤 사람을 앞서게 하는 것은 그 뒤에 있는 사람이다."

'희생정신' 이다.

팔로워십 수준이라 할 수 있는 협력자 정신을 100점 만점으로 환산해 본 결과, 대한민국 직장인들은 68.2점인 것으로 나왔다(〈그림 11〉 참조). 리더십 만족 점수 44.1점과 비교해 볼 때 의외로 높은 점수가 나왔다. 재미있는 것은 리더십 만족과는 달리, 토종 국내 기업의 협력자 정신 점수가 외국계 기업보다 전반적으로 높게 나왔다는 점이다. 이러한 결과는 우리 기업의 구성원들이 스스로에게는 관대한 반면 리더에 대해서는 혹독하게 평가하는 경향이 있다는 것을 간접적으로 말해주는 것이다. 여기서 대한민국 직장인들은 지나치게 리더에 대한 불만만을 토로하는 성향이 있는 건 아닌지 스스로 한번쯤 반문해 볼 필요도 있다.

지혜와 창의성을 갖춘 용기가 필요

마이크로소프트의 스티브 발머는 사업 초기에 추가 고용에 대한 이견으로 빌 게이츠와 몇 시간 동안 격렬하게 논쟁을 하고 심지어 같이 살던 집을 나가버리는 갈등을 겪은 끝에 17명의 신규 사원 채용에 대한 동의를 얻어낸 적이 있다. 당시 30명을 고용하던 신생회사로서는 파산할지도 모른다는 게이츠의 우려에도 불구하고 적극적으로 인재를 영입한 발머의 공이 없었다면 지금의 마이크로소프트는 없었을지도 모를 일이다.

그러나, 대부분 '처자식도 생각해야 하는' 구성원 입장에서 발머와 같은 용기를 가진다는 것이 쉬운 일은 아니다. 직접적이고 즉흥적인 대응은 상사의 반발과 분노를 일으키기 쉽기 때문이다. 따라서, 때로는 비유를 통해 은근히 접근하여 설득하는 지동설서(指東說西, 동쪽을 가리키며 서쪽을 말하라)의 고사를 응용하는 것이 좋은 방법일 수도 있겠다(〈박스 기사〉 참조).

희생정신이 뒷받침된 동반자 리더십(Co-Leadership)

1949년 10월 중국 정부수립을 이루어 낸 마오쩌둥(毛澤東)에게는 저우언라이(周恩來)라는 동반자가 있었다. 투박하고 거친 마오쩌둥이 갖추지 못한 덕목을 갖추고 있어 높은 인기와 명성을 얻었지만 결코 자신을 내세우지 않았다. 심지어 그는 최고 서열의 군 지휘관 자리를 스스로 사퇴하고 그 자리에 마오쩌둥을 추천하기도 했

"훌륭한 팔로워십은 용기, 창의성, 자기희생의 정신에 바탕을 두고 있다."

지동설서(指東說西)의 고사

제(齊)나라에는 안영이라는 재상이 있었다. 그가 제나라 왕인 경공(景公)을 모실 때 일이다. 경공의 사냥지기가 부주의하여 포획해 놓은 사냥감을 잃어버렸다. 이에 경공은 화가 나서 사냥지기의 목을 베라고 명령하였다. 주위의 신하들조차 모두 어쩌지 못하고 있을 때, 이 말을 전해들은 안영이 서둘러 경공을 만나러 왔다. 그런데, 정작 안영은 예상 밖으로 경공에게 이렇게 말하는 것이었다.

"사냥지기가 자신의 임무를 망각하고 게을리 했으니 죽어 마땅합니다. 제가 그의 죄상 세 가지를 지적하겠습니다. 그래야 세상 사람들과 사냥지기가 아무 반발도 하지 못할 것입니다." 안영은 사냥지기를 끌고 나오라고 해서 그에게 큰소리로 세 가지 죄목으로 추궁하기 시작했다.

"너는 세 가지 죄를 범했다. 너의 맡은 바 임무인 사냥감을 잃어버린 것이 첫 번째 죄이고, 둘째는 군주로 하여금 한낱 사냥감 때문에 사람을 죽이게 만든 것이고, 셋째는 우리 군주가 사냥감 때문에 사람을 죽였다는 소문이 퍼져 세상 사람들로부터 비난을 받게 만드는 것이 너의 죄다"

안영은 이렇게 세 가지 죄상을 말하고 나서 사냥지기의 목을 베라고 지시하였다. 이것을 보고 있던 경공은 자신이 사냥감 때문에 사람을 죽이는 우를 범하고 있다는 것을 깨닫고 사냥지기를 놓아주라고 지시하였다.

다. 항상 조국의 발전이라는 대의를 위해 자신의 욕심을 내세우지 않았던 것이다. 재미있는 사실은 비록 당대에는 조연이었지만, 오늘날 중국학 학자들이 그를 뛰어난 지적 능력과 열정으로 중국을 이끈 가장 위대한 지도자로 꼽고 있다는 점이다.

V. 맺음말

지금까지 대한민국 직장인들의 리더십과 팔로워십 현 주소와 개선 방안을 살펴보았다. 금번 조사 결과에서 우리 직장인들의 리더십은 44.1점에 불과한 것으로 나타났다. 리더십의 중요성을 감안할 때, 우려스러운 결과가 아닐 수 없다.

이를 개선하기 위해서는 우선 리더십 개발을 위한 회사 차원의 부단한 노력이 있어야 할 것이다. 그러나 무엇보다 중요한 것은 리더 스스로 자기를 돌아보고 리더십 함양에 나서려는 자세이다. 더불어 조직은 리더와 추종자의 상호작용에 의해 만들어져 가는 것이다. 훌륭한 리더는 훌륭한 추종자를 만났을 때, 더 좋은 성과를 만들어낼 수 있다. 한 손만으로 손뼉이 쳐지지 않는 법이다. 건강한 팔로워십을 가진 구성원들이 많을수록 그 조직의 미래는 밝다고 할 수 있을 것이다.

이제 우리 기업들이 경쟁사들이 두려워할 만한 리더십 역량과, 건전한 팔로워들의 동반자 리더십을 갖추어 나가길 기대해 본다. www.lgeri.com

> "우리 기업내 리더십과 팔로워십의 발전을 위해 더 많은 관심과 노력이 필요한 때다."

〈참고 문헌〉

"Beyond Rational Management : Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance", Robert E. Quinn, Jossey-Bass Publishers, 1988.

"Diagnosing and Changing Organizational Culture : Based on the Competing Values Framework", Robert E. Quinn & Kim S. Cameron, The Jossey-Bass Business & Management Series, 2005.

"Winning", Jack Welch & Suzy Welch, HapperCollins Publishers, Inc., 2005.

"위대한 이인자들", 데이빗 히난과 워렌 베니스, 좋은책 만들기, 2000.