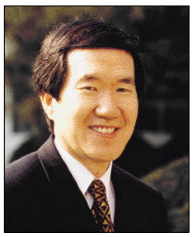
리더가 지녀야 할 9가지 품성



김종섭
한국건설산업연구원 연구위원
antonio@cerik.re.kr

품성(character)이란 리더가 조직을 운영하고 사람을 관리하는 데 있어서 기본적으로 소유하고 있어야 할 인성적인 요소이다. 지금까지 일반적으로 리더 교육에서 강조되어 온 것은 업무 수행에 필요한 성격(personality) 중심의 외적 능력 분야가 대부분이었다. 그러나 리더는 혼자서 일을 하여 성과를 내는 것이 아니고 구성원의 아이디어, 즉 창조성과 협력을 통하여 보다 큰 조직의 시너지 효과를 발휘할 수 있는 것이다. 따라서 리더는 조직을 발전적이고 창조적으로 이끌어 갈 수 있는 인간의 내면적인 성숙을 통하여 리더십을 발휘할 수 있어야 한다.

리더로서 지녀야 할 품성적인 요소를 갖추지 못한 리더는 비전 제시 및 흐름 관리, 그리고 조직 문화 구축 등 업무 추진 능력이 아무리 뛰어나다 하더라도 성공적인 리더가 될 수 없는 것이다.

지난 오랜 기간 동안 우리 사회에 일어났던 각 분야별 사회 지도층의 무차별적 도덕적 해이(moral hazard) 현상을 보면서도 품성적인 요소의 중요성이 더욱 절실함을 느낄 수 있다.

뿌리가 튼튼해야 줄기와 잎이 무성하며 꽃이 피고 열매를 맺을 수 있듯이 리더의 내면 속에 지니고 있어야 할 품성이 무엇인지를 알고 실천하는 일은 매우 중요하다.

그러면 리더가 지녀야 할 품성에는 어떠한 것들이 있는가.

리더십의 으뜸 덕목은 겸손이다

삼류의 지도자는 자기 힘으로 성과를, 이류의 지도자는 남의 힘으로 성과를, 일류의 지도자는 남의 지혜를 이용하여 성과를 이룩한다는 말이 있다. 천하장사 항우가 동네 건달 같은 유방에게 패한 이유와 TV 드라마 '태조 왕건'에서처럼 궁예가 신하들의 충언을 귀담아 듣지 않아 결국 몰락하게 된다는 것을 고전을 통해서도 알 수 있다. 리더가 자기 고집만 앞세우고 아랫 사람의 의견이나 주위의 충고를 받아들일 줄 모른다는 인식이 조직 내부에서 생겨날 때 문제는 발생한다. 결국 조직 내에는 예스맨의 부하들만 존재하고 일이 잘못되었을 경우 타인에게 전가시키는 요령주의만 활개를 치게 되는 것이다. 회사의 중요한 의사 결정 과정에서 부하 직원의 창의적인 의견을 받아들이지 않고 리더의 독단적인 판단으로 결정될 경우 실패할 확률이 높고 창조적이고 생산적인 경영이 불가능하게 되는 것을 우리는 인식하여야만 한다.

리더는 정직해야 된다

미국의 대통령이 정직성이나 도덕성에 문제가 생겨 중도 사퇴한 일을 우리는 기억할 수 있다. 사람과 사람이 거짓이 없고 정직하게 진솔한 언행을 하는 것은 인간 관계에서 매우 중요한 일이다. 특히 리더는 부하 직원과 주위로부터 신뢰성을 확보함으로써 어려움이 있을 때 도움을 받을 수 있다. 따라서 정직은 이러한 신뢰성을 확보하는 데 가장 필요한 요소이다.

신뢰성을 확보하는 데 있어서 가장 중요한 것은 인사의 공정성과 의사 결정 과정에 있어서의 투명성이다. 열심히 정당하게 일하고 성과를 이룬 직원에 대한 보상 관리 체계에 공정성이 없다고 판단하면 다른 모든 사안에 대해서도 불신을 하게 되는 것이다. 회사가 일시적으로 어려움에 처해 있을 때 조직 구성원들이 자기 희생을 감수하고 회사를 살려낼 수 있도록 하는 힘도 바로 리더의 정직성에서 나온다.

한 조찬 강연에서 전문 경영인의 자격과 요건을 주제로 강의를 한 원로 경영인에게 참석자가 리더에게 가장 필요한 덕목이 무엇이라고 생각하느냐고 질문했을 때 강연자는 한 마디로 '정직성'이라고 대답했던 적이 있었다.

절제된 생활은 개인과 조직 발전의 엔진이다

건국 후 역사가 200년 정도밖에 안 된 미국이 오늘날 세계 속

의 대국으로 자리매김한 근본적인 원인은 어디서 비롯된 것일까? 그것은 절제와 겸손을 최고의 미덕으로 삼은 청교도 정신이 미국의 건국 초기부터 미국인들의 마음속에 자리잡고 있었기 때문일 것이다.

절제된 생활은 개인과 조직의 성장 및 발전의 엔진이 된다. 과식, 과음, 과속, 탐욕, 사치, 방탕 등은 곧바로 파멸로 이어진다. 따라서 절제하지 않으면 조직과 개인의 명예를 실추시키고 건강을 잃는 원인이 되며 부하 직원들로부터 존경의 대상이 될 수 없어 리더십을 발휘하기 어렵다.

인내심과 근면

인내심이란 기다릴 수 있는 미덕을 말한다. 지시한 내용에 대해 너무 성급하게 성과를 요구하거나 기업의 단기적인 성과에 너무 집착하면 조직의 큰 목적을 상실할 위험이 커지게 된다. 장기적인 비전과 전략 목표를 달성하기 위해 중간 과정에서 일어나는 사소한 실수나 실패를 이해하지 못하고 담당자를 문책하거나 인사 조치 등을 단행할 경우 장기적인 전략 목표의 달성은 어렵게 된다. 때를 기다릴 줄 아는 인내심이야말로 보다 큰 성과를 달성하게 해주는 것이다. 또한 어떤 문제가 발생했을 때 인내심이 부족하면 발생한 문제가 더욱 확대되고 성급한 결정이나 행위로 많은 오류를 발생시킬 수도 있다.

미국 건국 초기 국민들의 정신적인 지주였던 프랭클린은 그의 자서전을 통해 " 근면이란 시간을 낭비하지 않고 언제나 유익한 일에 종사면서 무용한 행위는 끊어버리는 것 "으로 설명하였다. 특히 리더에게는 자신의 시간을 낭비하는 일보다 리더의 조직 관리 행위의 비합리성 때문에 조직원들에게 시간을 낭비하게 만드는 일을 조심해야 한다. 부하 직원들이 결재를 위해 대기하는 시간, 불명확한 지시 때문에 준비 시간의 과다한 낭비와 형식적이며 권위주의적인 의전, 장시간에 걸친 회의 주재로 인한 직원들의 시간 낭비 등은 조직 전체의 업무 시간 낭비를 초래하게 한다. 리더가 솔선수범하는 근면한 자세는 조직 구성원들의 모범이 되고 조직 구성원들에게도 근면성을 갖게 해준다.

소박한 생활을 하고 있는가

소박함이란 허세를 부리지 않고 검소한 생활을 한다는 뜻이다. 우리나라에서 개최하였던 2002 아셈 정상 회담에 참석하였던 각국 정상들과 그의 부인들이 호텔에서 생활하면서 보여준 소박한 생활 모습이 한동안 매스컴에서 화제가 된 적이 있다. 권위주의가 배척되고 소박하고 실용주의적 사고가 환영받고 있는 시대이다. 대통령도 탈권위주의적인 소박한 생활 태도로 국민들의 많은 지지를 받고 있다.

리더가 소박한 생활을 하지 않으면 주위에 사람이 모이지 않는다. 소박한 생활은 주위 사람들로 하여금 친숙함을 느끼게 하고 리더에 대한 신뢰감을 증진시킨다.

용기가 있는가

기업 경영 활동이나 업무 추진 과정에서 항상 존재하고 있는 것은 위기라는 것이다. 항상 잘되는 것보다는 잘 안 되는 것이 더 많고 절망적인 위기가 닥칠 때도 있다. 이러한 때일수록 리더에게 더욱 필요한 것은 위기를 타개할 수 있는 용기이다. 용기는 바로 이러한 시기에 슬기로운 위기 관리 능력과 추진력의 원천이 된다.

위기가 닥칠 때 조직 내 구성원들이 일체감을 가지고 협력하는 분위기를 조성할 수 있도록 하는 조직력의 제1차적인 원천은 리더가 보여주는 용기에 있는 것이다.

충성심…

충성심이란 개인의 이득이나 편리함을 좇아서 상황에 따라 처신하는 것이 아니고 자기가 속한 조직과 사회에 대하여 일관성 있는 태도를 가진다는 뜻이다. 리더가 자신의 이익을 생각하여 행동하고 재임시 본인의 업적에만 치중할 때에는 조직의 장기적인 발전을 기대하기 어렵다. 자신의 수주 실적을 올리기 위해 수익성을 엄정하게 검토하지 않고 무모하게 수주를 하였다가 3 4년 후 회사가 골탕을 먹도록 하면 안 된다는 것이다. 단기적인 업적보다는 경영 이념과 비전의 실천을 위해 장기적인 목표에 더욱 관심을 둘 수 있는 건전한 마음가짐이 리더를 만들어가는 것이다.

언행이 일치해야 한다

부하 직원에게 근면성을 요구하면서 자신은 근면하지 못하고, 부하 직원에게 경비 절감을 요구하면서 본인은 많은 경비를 지출하고, 부하 직원에게 정직성을 강조하면서 본인은 부하와 한 약속을 지키지 않는 등 말과 행동이 일치하지 않을 때 리더는 조직을 이끌어 갈 수가 없는 것이다. 솔선수범하는 적극적인 자세와 말에 대한 책임 있는 행동은 조직 구성원들의 존경의 대상이 되고 행동 양식을 규정한다. 마하트마 간디가 가르쳐준 리더십의 첫 번째 비결은 이중 기준을 버리고 모범을 보이라는 것이었다. 대부분의 리더는 이중 기준을 갖고 있는데 그 이중 기준 때문에 조직은 힘들어지고 자신도 도태한다고 했다. 공적 기준과 사적 기준이 다른 겉다르고 속다른, 이중 기준은 부정의 출발점이 되고 비밀주의와 밀실주의를 만들며 리더 자신도 결국 이러한 이중 기준의 희생자가 된다고 했다.