

최근 리더십 개발의 동향과 초점

천상만 (한국생산성본부 전임교수, 중앙성결교회 협동목사)

모든 조직은 그 조직을 끌고 가는 리더의 그릇만큼 간다는 얘기가 있다. 교회이든, 기업이건, 정부나 공공기관이건 그 조직을 끌고 가는 리더가 누구이냐가 중요하다. 그러나 좋은 리더가 된다는 것은 참으로 어렵다. 우리는 좋은 리더에 목말라 있다. 우리의 정부, 기업, 사회단체에는 수많은 리더가 있다. 그리고 수많은 리더십 교육과 훈련 프로그램들이 있다. 그러나 우리 주변에 “저 사람은 정말 본받고 싶어, 저 사람이라면 내가 개인적으로라도 잘 모시고 싶어!”라는 그런 마음을 자아내는 리더는 많지 않은 것 같다. “저 사람이라면 이 시대에서 리더의 모본이 될만한 사람이다.”라고 우리 모두가 이구동성으로 내세울 수 있는 그런 사람을 우리는 갈망한다. 리더는 비전을 공감시키고 목표를 공유하는 사람이다. 리더는 비전 메이커이다. 그러나 그 비전은 자신만의 것이 되어서는 안된다. 비전을 퍼트리고 그 비전을 구성원의 비전으로 만들 수 있어야 한다. 비전 때문에 리더를 포함한 구성원들이 열정을 발휘할 수 있다면 리더는 그 조직을 이끌어 가는데 있어서 받은 성공한 셈이다. 비전을 제시한 리더는 구성원들에게 그 비전을 실현할 수 있는 목표를 설정하여야 한다. 비전은 장기적이고 가치지향적이며 조직의 존재 의미를 규정짓는다. 반면에 목표는 구체적이며 명확하며 실현 가능한 것이 되어야 한다. 그리고 조직 전체의 목표는 구성원들과 공감대를 형성할 수 있는 것이어야 한다.

I. 리더십을 둘러싼 환경 변화

세상은 변한다. 변하지 않는 것이 없다고 할 정도로 세상은 급격한 변화를 겪고 있다. 리더십도 환경 변화에 영향 받지 않을 수 없다. 세상의 변화는 시대적 특징을 새롭게 만들고 있다. 그리고 시대의 변화는 새로운 조직 문화를 만들어 내고 있다. 조직 문화의 변화는 새로운 리더십을 요구한다. 그리고 리더에게 새로운 능력을 요구한다.

1. 수직 조직에서 수평 조직으로

지식정보 혁명은 조직의 수평화, 민주화를 가속시켜 왔다. 과거의 관료적 피라미드형 조직 구조도 큰 변화를 겪고 있다. 그러면서 실무자와 최고 경영자 사이 중간 계층에 얹아 도장 찍으면서 통제 중심의 관리를 하였던 중간관리자들의 입지는 좁아지고 있다. 이미 조직 내 각종 경영 정보는 실무자나 최고위자를 불문하고 발생 실시간으로 공유되는 실정이다. 과거 중간관리자들이 했던 역할은 실무자들을 잘 지원하고 감독하면서 조정 통합하는 역할이었다. 그러나 이제 그 역할에는 긍정적이기 보다 부정적 효과가 커지고 있다. 그러다 보니 중간관리자 무용론이 확대되면서, 기업조직이 수직적 계층 조직에서 급격히 수평적 조직으로 변화되었다. 본부, 부서, 과 단위의 계층이 팀 단위로 개편된 것이다. 과거 5단계 이상에 걸치던 다단계 계층구조가 2~3단계의 플랫폼(Flat)형으로 바뀌고 있다. 나아가 도장 찍는 역할에 있었던 중간 관리자들은 실무자로 변화될 것을 요구 받고 있다. 그나마 실무자 역할을

감당하지 못하는 사람은 구조조정 대상으로 몰리고 있다. 선후배 간의 기수를 중시하던 공무원 조직에도 팀제 도입은 가속화되고 있다.

인간관계도 수직적 상하 관계에서 수평적 네트워크 관계로 달라지고 있다. 부모와 자식, 선생과 학생, 상사와 부하, 선배와 후배, 노인과 청년 간 관계에서 한 쪽은 가르치고 지시하는 반면, 한쪽은 가르침을 받고 명령을 수행하는 관계가 전통적 수직형 인간관계이다. 그러나 이제는 서로가 평등하게 상호 교류하는 관계로 바뀌어지고 있다. 한 쪽이 일방적으로 가르치기만 할 수 없다. 이제는 어른이라고 해서 옳고 젊은이라고 해서 어른의 말에 따라야 한다는 생각은 더 이상 통하지 않는다. 연장자라도 합리성이나 실력 면에서 떨어지면 이제는 연하(年下)의 사람 밑에서 그에게 따라야 하는 것으로 변화되고 있다.

2. 다양성과 빠른 변화

사람들의 가치관, 행동 양태, 생활양식 면에서 다양화 현상은 더욱 심화되고 있다. 생각하는 사고방식, 느끼는 감각, 행동하는 양태가 천태만상이다. N(Network)세대의 직장인들은 뭔가 자신을 다르게 연출하는데 관심을 쏟는다. 자신만의 독특한 것, 자신의 개성, 자신만의 특별함을 강조한다. 나만의 무엇인가를 찾고 싶어 한다. 그러니 엄격한 조직 규율 하에서 일률적이고 획일적으로 사고하며 행동하라는 군대식 지시는 통하지 않는다. 과거 산업화 사회에서는 개인의 의식과 행동에 있어서 통일성을 요구했다. 조직 내 구성원에게도 톱니바퀴와 같은 기능적 역할을 하기 원했다. 그러나 차별화 시대에서는 구성원 의식과 행동 면에서 다양성이 장려되고 있다. 소품종 대량생산체제의 제조업 주도 경제에서는 규격이나 품질 등에서 표준화를 추구하는 것이 경쟁력 제고와 비용 절감의 길이였다. 그러나 오늘날은 제조업도 다품종소량생산으로 바뀌었다. 주문자별로 차별화된 맞춤형 생산 성격이 지배한다. 그리고 서비스 산업 주도 경제에서는 뭔가 다른 것과는 다른 독특함, 특이함을 요구한다. 제품이 독특하던지, 서비스가 다르든지, 디자인, 브랜드 이런 면에서 뭔가 차별되는 점이 있어야만 경쟁력을 가질 수 있는 구조가 된 것이다.

다양성 시대에서 조직 문화는 구성원의 자율성과 차별성을 살리는 방향으로 나아가고 있다. 그리고 그런 방향에 맞는 관리시스템이 구축되고 있다. 과거 규율 중심으로 구성원들을 통제하려 했다면 이제는 보다 자율적인 근무 분위기를 만들고 있다. 그것이 생산성 향상에 도움이 된다. 일률적인 근태관리와 출퇴근 시간, 동일한 복장 착용, 억압적인 회사 규율 등은 조직원의 창의성 개발과 업무 성과 향상에 도움이 되지 않는다. 자율근무시간제, 재택근무 등이 오히려 성과 향상에 도움이 될 수 있다. 이는 표준화와 안전, 규율을 강조하는 제조업, 중화학 장치산업 분야 까지도 적용될 수 있는 얘기이다. 최근 CJ그룹 계열사와 같이 캐주얼 차림으로 출근하는 직장, 직위 호칭을 부르지 않는 기업 문화는 이런 개인 지향과 다양성 흐름을 잘 나타낸다.

3. 집권적 구조에서 분권적 구조로

조직 내 권력구조도 중앙 집중 형태에서 분권과 통합의 균형으로 바뀌고 있다. 과거 기업에서는 비서실이나 기획실, 구조조정본부 등에서 '한 말씀' 하시면 전사적으로 따라야 하는 집

권화를 추구하였다. 중앙의 본사에서 내리는 방침이 팀이나 지사, 지점, 현지 공장을 컨트롤 하였다. 국가적으로도 중앙정부 지시가 지자체를 좌지우지하였다. 권력자의 기준과 입맛에 맞추어 전체 조직원이 한 줄로 맞추어 서야 했다. 집권화는 통일성, 표준화 내지 획일화를 조장하는 경향이 강했다. 그러나 이제는 달라졌다. 인터넷 혁명으로 웬만한 정보는 중앙이나 지방, 본사나 공장이 동시에 공유하게 되었다. 거리적 간격이 사라졌다. 사이버 공간 아래에서는 중앙이나 지방, 본사나 지사, 한국이나 해외나 차이가 없다. 실시간으로 정보를 주고 받는 마당에 과거의 지시형 구조가 그대로 존속하기는 어렵다.

일처리도 현장 중시의 업무 처리를 지향하고 있다. 그래서 이제는 의사결정 권한도 현장의 실행 주체에게 넘어가고 있다. 중앙부처가 가지는 권한도 더 많이 지자체로 넘어갈 수 밖에 없다. 기업도 더 많은 의사결정 권한을 중간관리자나 현지 조직 책임자에게로 위양하고 있다. 임파워먼트(Empowerment)라 불리우는 권한위양은 조직개발의 중요한 과제이다. 힘 있는 자리라고 해서 권한을 쥐고만 있을 수 없다. 오히려 더 많은 권한을 풀어 주어야 새로운 차원의 권한이 생긴다고 볼 수 있다. 그리하여 최고경영자로부터 중간관리자에게로, 팀장에서 팀원으로, 본사 조직에서 현장 조직으로, 중앙정부에서 지자체로, 서울에서 지방으로 권력 이양은 지속되고 있다.

4. 이성, 논리 중시에서 감성, 관계 중시로

미래학자인 다니엘 핑크(Daniel Pink)는 최근 그의 저서 '새로운 미래가 온다'에서 향후 미래사회의 특징 3가지를 풍요, 아시아, 자동화의 키워드로 제시하고 있다. 그리고 이러한 사회에서 요구되는 리더의 핵심역량을 디자인 감각, 스토리 텔링(Story Telling, 이야기를 만들어내는 능력), 다양한 가치 간 조화이루기, 상대방 감정에 공감하기, 재미있게 놀기, 가치와 의미를 찾아내기로 제시하고 있다.¹⁾ 특히 우리 사회의 경제 구조가 서비스 주도로 바뀐에 따라 기업들은 고객만족에서도 내부고객 만족을 우선시하는 경향을 보이고 있다. 이와 아울러 직장 내 종업원들이 자신의 직장이 일하기 좋은 직장인지 여부를 평가하는 움직임이 부각되고 있으며, 이러한 일하기 좋은 직장 기준이 'GWP'(Great Work Place)로 제시되고 있다. 미국의 포춘(Fortune)지에서 선정하는 일하기 좋은 직장 모델에서는 3대 요소로서 일에 있어서의 자부심(Pride), 동료와의 관계에서의 즐거움(Fun), 상사와의 관계에서 신뢰(Trust)를 들고 있다.²⁾ 이러한 기준은 허즈버그(F. Herzberg)가 말하는 급여나 복지수준, 근무시간 등 근무 환경으로서 위생요인(hygiene factors)이라기보다, 동기요인(motivators)에 해당하는 것이라고 할 수 있다.³⁾ 이는 직장인들이 급여나 복지수준 등 직무불만족을 예방하는 불만족요인에 더 이상 동기부여 되지 않고, 일 자체가 주는 의미, 가치, 상사 및 동료와의 관계에서 일하고 싶은 직장 과 그렇지 않는 직장을 구분한다는 것을 말해준다. 우리나라에서 한국경제신문사가 실시하는 일하기 좋은 직장 선정도 이러한 직무요인 중심으로 구성되어가고 있다. 특히 감성리더십의 저자 다니엘 골만(Daniel Goleman)은 감성지능이야말로 이 시대 리더의 핵심역량이며, 이의 구성요소로서 자기인식 능력, 자기관리 능력, 사회적인식 능력, 관계관리 능력으로 제시하고 있다. ⁴⁾

II. 리더십의 특징 변화

1. 성과지상주의에서 연공, 능력, 성과의 조화

IMF 이후 많은 기업들이 성과급, 연봉제의 임금체계를 도입하고 있다. 한국기업의 연봉제 도입 추세를 보면 1996년의 1.6%에서 2007년에는 52.5%가 연봉제를 도입하고 있는 것으로 나타났다.⁵⁾ 특히 참여정부 하에서 공공부문이 균형성과관리모델(BSC, Balanced Score Card)을 적극 도입함에 따라 성과급 보상을 성과 평가에 따른 등급과 연계시키고 있다. 연봉제의 흐름은 성과에 따라 조직이나 개인 단위로 성과 수당, 상여금, 연봉 등의 보상 차등을 늘리는 것으로 나아가고 있다. 다만 그 폭과 방식을 어떻게 할 것인가에 대해서는 기업마다 상당한 차이가 있는 것이 현실이다. 제조업체는 조직 단위의 차등 성격이 강하나, 금융 분야에서는 개인 단위의 차등 폭도 상당하다. 그러나 최근 성과주의의 부작용으로서 단기적 성과집착, 조직 및 개인 간 팀웍 저해, 지나친 이기주의적 행동, 정성적 성과 측정의 애로, 핵심성과지표(KPI, Key Performance Indicator) 선정의 공감대 부족, 목표항목이 아닌 부수적 업무의 수행 경시 등이 나타나고 있다. 이러한 부작용의 발생으로 성과만을 지향하는 성과관리 방식에도 자성의 움직임이 나타나고 있다. 그리하여 삼성을 비롯한 여러 기업들이 성과지상주의에서 연공과 역량, 성과 간의 조화를 추구하는 방향으로 나아가고 있다. 이는 근속기간으로 나타나는 연공에 대한 고려, 역량평가와 성과평가의 분리 운용, 조직 및 개인 간 성과 등급에 따른 격차 폭 축소 등으로 나타나고 있다. 그리고 리더가 조직 구성원들을 이끌어가는 방식에서도 연공과 역량, 성과를 모두 고려하는 방향이 나타나고 있다고 할 수 있다.

2. 과업 중심에서 과업과 관계의 조화

리더가 조직 내에서 하는 행동은 과업지향행동(Task Oriented Behavior)과 관계지향행동(Relation Oriented Behavior)으로 구분될 수 있다. 과업지향행동은 리더나 조직에게 주어진 과업을 제대로 수행하기 위해 필요한 행동이다. 이는 목표 설정과 역할 배분, 명령과 지시, 통제와 감독, 성과 평가와 질책으로 나타난다. 커뮤니케이션 행태로는 리더 중심으로 말하는 성격이다. 과업지향행동은 합리성 추구라는 조직 행동에 바탕을 둔다. 반면에 관계지향행동은 부하와의 상호관계 형성 및 유지를 위한 행동이다. 이는 상대를 지원, 지지, 격려, 칭찬, 인정 해주며 공감과 경청, 동기부여의 형태를 취한다. 커뮤니케이션 행태로 상대의 얘기를 잘 듣고 이에 답하는 쌍방적 성격이다. 관계지향행동은 감성 추구라는 인간 행동에 바탕을 둔다. 조직 성과를 위해서 리더는 과업 행동만 잘하면 될 것 같지만 그렇지 않다. 감성 시대에서는 오히려 관계행동을 잘 해야 조직성과가 오른다. 즉 일만 가지고 부하를 쫓고 푸시(Push)한다고 해서 성과가 잘 오르는 게 아니라는 것이다. 오히려 칭찬과 격려해주며 마음을 잘 읽어 주어야 좋은 성과가 나는 것이다. 이처럼 많은 조직들이 리더 행동에서 칭찬과 격려, 배려 등 관계행동을 강조하는 방향으로 교육훈련을 실시하고 있다.⁶⁾

3. 상황대응적 능력 강조

리더십 이론의 큰 흐름을 살펴보면 특성이론, 행동이론, 상황이론, 교환이론 등으로 구분될 수 있다.⁷⁾ 특성이론은 위인들의 삶을 통하여 그들이 가지는 공통된 특성을 바람직한 교환으

로 찾으려고 하였다. 행동이론은 리더의 행동을 유형으로 구분하여 이를 상호 비교하면서 바람직한 유형을 도출하려는 입장이었다. 반면 최근의 리더 행동 훈련은 상황에 따른 적합성, 유연성, 다양성을 강조하는 방향으로 나아가고 있다. 상황이론으로서 허쉬(Hersey) 모델은 부하의 특성에 따라 리더의 행동스타일이 달라져야 한다는 것을 제시한다. 능력과 의욕 모두가 부족한 구성원에게는 일일이 모든 것을 지시하고 통제하며 보고 받는 지시적(Telling) 리더십을 구사해야 한다고 한다. 그리고 의욕은 있으나 능력이 부족한 팀원에게는 지시하고 가르치되, 상대와 쌍방적으로 대화하면서 격려해주는 식의 설득적(Selling) 리더십을 구사하라고 한다. 반면에 능력은 있으나 의욕이 부족한 팀원에게는 격려와 동기부여를 하면서 참여를 북돋우는 참여적(Participating) 리더십을, 능력과 의욕 모두가 충분한 팀원에게는 업무 처리와 의사결정 모두를 맡기는 식의 위임적(Delegating) 리더십을 구사하라고 한다. 조직과 환경에 따른 다양한 측면이 부각됨에 따라 상황과 상대에 따른 리더 행동의 유연성이 강조되는 것이다. 그러나 한편으로 상황대응적인 점들만을 너무 강조하다 보면 도덕성, 정직성, 투명성, 인간미, 인간 중심 등 보편적으로 중요한 원칙들이 무시되는 방향으로 갈 수도 있다고 보여진다.

4. 균형과 조화의 강조

지금 시대는 'Or(양자택일)'의 시대가 아니고 'And(상호공존)'의 시대라고들 한다. 어느 한쪽에 치우치지 않고 상호 조화되는 것이 균형이라고 할 수 있다. 리더 행동의 조화와 균형은 조직 경영 및 리더십 전반에 요구되고 있다. 연공과 능력, 역량과 성과, 과업행동과 관계행동, 지위영향력과 개인영향력, 동양적 경영과 서양적 경영, 경쟁과 협력, 원칙 지향과 상황 대응, 장기적 관점과 단기적 관점 모두가 그렇다. 심지어 BSC에서 주창하는 4가지 관점- 재무관점, 고객관점, 비즈니스 프로세스 관점, 학습과 성장 관점 - 이란 것도 결국 일(재무와 내부 프로세스 관점)과 사람(고객과 학습 및 성장 관점)이라는 두 가지 요소를 균형과 조화의 정신으로 함께 고려해야 한다는 것이라고 할 것이다.

III. 개발이 강조되는 주요 리더십 능력

1. 창조경영의 실행력

최근 몇 년 간 리더십 분야에는 ‘혁신’이 주요 화두였으나, 앞으로는 ‘창조’가 핵심 화두가 될 것으로 보인다. 삼성그룹은 최근 몇 년간 ‘창조경영’을 기치로 내세우고 있다. 오세훈 시장이 리더로서 이끌고 있는 서울시는 ‘창의시정’을 시정 캐치프레이즈로 내세우고 있다. 이러한 배경에는 글로벌 경쟁이 치열해지는 마당에 주어진 시장에서 기존 기술이나 제품의 점진적 개선에 치중하는 존속성 혁신으로는 살아남기 어렵다는 점이 있다. 기존 것들에 대한 개선이나 향상 차원이 아닌 전혀 새로운 차원에서 무엇인가를 만들어 내야 한다는 것이다. 즉 기존의 것을 깨트리는 와해성 혁신을 통해 기존과는 다른 차별적 접근을 해야 한다는 것이다. 특히 선진국과의 기술 경쟁에서는 뒤처지고 중국 제품의 저가 공격에도 당해내기 어려운 지금, 우리나라 경제가 살아갈 길은 블루오션(Blue Ocean)을 통한 새로운 시장 창출 밖에 없기 때문일 것이다. 블루오션이란 고객들에게 전혀 새로운 가치를 제공하는 새로운

제품이나 서비스를 제공함으로써 고객들로 하여금 푸른 대양에서 물고기 떼와 같이 물려들게 하겠다는 전략이다.

창조경영이란 새로운 것을 적극적으로 만들어 내는 경영을 통칭한다고 할 것이다. 특히 성장동력 산업으로 일컬어지는 문화산업 분야는 창조적 상상력을 더욱 요구한다. 영화, 드라마, 뮤지컬, 애니메이션, 컴퓨터 그래픽, 관광과 같은 분야는 새로운 상품과 서비스를 끊임없이 창출해 내야 하는 곳이다. 창조경영의 전도사 조직인 삼성전자에서는 창조경영의 핵심요소로 美感遊創을 제시하고 있다.⁸⁾ 美에서는 디자인과 브랜드를 강조한다. 그리고 感은 감성적 접근을 말하는데 분위기와 이미지를 강조한다. 遊는 엔터테인먼트와 즐거움을 말한다. 그리고 創은 상상력, 꿈이라고 할 수 있다. 이제 우리 상품은 기능이나 품질 면에서는 세계 톱 수준에 이르렀다고 해도 과언이 아니다. 현대의 고급 중대형자동차는 토요타의 렉서스나 벤츠, BMW에 전혀 뒤지지 않는다. 한국 조선은 이미 전 세계 선박 건조량의 50% 이상을 점유하고 있다. 앞으로의 상품 경쟁력은 美感遊創을 살리는 창조경영에 있다고 할 것이다. 이런 점에서 삼성전자는 핸드폰, LCD-PDP TV, PC와 노트북, 각종 가전제품, 프린터 등의 모든 소비재 상품에서 美感遊創을 적용하고 있다.

창조경영에 앞장 서는 리더가 되기 위해서는 창의력 개발이 중요하다. 창의적 리더에게 요구되는 능력을 보면 첫째, 상상력 발휘이다. 상상력이 풍부해지려면 이색적이고 새로운 생각, 신선한 경험들을 자꾸 해보아야 한다. 가보지 못한 새로운 곳으로의 여행이나 새로운 사람들과의 만남, 새로운 지역을 방문하는 것도 좋은 방법이다. 두 번째는 떠오른 생각들이나 기존의 것들을 서로 결합하는 능력이다. 이질적인 요소들을 결합할 때 새로운 것이 탄생한다. 마늘을 소의 사료로 먹였더니 마늘 소 브랜드 상품이 나왔다. 돼지고기에게 마늘을 먹여서 판매하였더니 돼지 맛이 더 좋아졌다고 한다. 이렇게 하여 마늘 포크 상품이 만들어졌다. 이처럼 결합하면 새로운 것이 만들어지는 것이다. 셋째, 재미있게 하는 능력이다. 지루하지 않으면서 소비자들의 관심과 호기심을 유발시켜야 하는 것이다. 넷째, 이야기를 만들어내는 능력이다. 문화상품일수록 이야기, 시나리오가 중요해진다. 상품과 서비스에 사람들의 이야기를 연결시키는 능력이다. 역사, 사건 등 사람들 삶의 이야기에는 소재를 가져올 것이 무궁무진하다.

창의적인 리더가 되려면 고정관념을 깨어야 한다. 새로운 것에 대한 호기심, 영감과 통찰력이 요구된다 할 것이다. 이를 위해서는 굳어있는 자신과의 싸움, 자기 깨트리기를 해야 한다. 창의적인 조직에는 열린 생각, 열린 개방성이 살아 있다. 그리고 학습조직으로서 상호간에 정보공유가 활성화되는 특징을 보인다. 새로운 아이디어 제안도 자연스럽게 이루어진다. 대표적 기업으로서 구글(Google)을 들 수 있다. 직원들의 복장이나 근무시간, 사무실도 개인의 자유를 최대한 살려주려 한다. 근무시간에 혼자 휴게실에 가서 쉬거나 스포츠센터에 가서 운동을 즐길 수도 있다. 근무시간에 야자타임이 가능할 정도로 직원들을 편하고 자유롭게 풀어놓아주는 분위기이다. 그렇지만 한국의 조직문화에서는 여러 가지 구속적인 규율들로 인해 자유롭고도 신선한 분위기가 억제되는 경향이 있다. “이런 얘기해도 괜찮을까?”라며 주위 사람들 눈치를 보게 되는 것이다. 그러나 앞서가는 기업들은 감성경영, 다양한

고객만나기, 각종 마케팅 기법을 통해 새로운 이벤트들을 꾸준히 개발하고 있다. 교육훈련 분야에서도 새로운 프로그램을 시행하고 있다. 직원들과 함께 야외로 나가 밤 시간의 촛불 모임을 통해 눈물 흘리는 경험을 갖게도 만든다.

본인이 섬기는 중앙성결교회는 주일 오후예배를 ‘테마가 있는 예배’로 하여 신선함과 함께 많은 이들의 참여를 불러일으키고 있다. 한기채 담임목사가 부임한 2004년 이후 매년 두 차례 씩 이러한 테마예배를 실시하고 있다. 테마도 크리스찬 문화사역, 상담, 서울 도심 교회간의 네트워크, 크리스찬 경제, 중보기도 등으로 다양하게 전개하여 왔다. 특히 이번 가을에는 ‘하나님이 함께 하시는 사업경영’이라는 주제 하에 ‘신앙과 기독교경영’, ‘그리스도인의 직업관’, ‘여성사업가로 자리 잡기’, ‘기업선교, 북한선교’, ‘경제 살리기와 힘 모으기’, ‘바닥에서의 창업과 도전’, ‘장인정신과 고객감동’, ‘투자와 금융 어떻게 해야 하나?’의 주제로 동 분야 실업인들을 강사로 모셔 신앙 간증과 함께 간담회 형태로 진행하고 있다. 본인이 사역하는 ‘외국어예배위원회’에서는 지난 7월의 주일 오후 예배시 영어목사님의 설교와 본인의 통역, 몽골 목사님의 기도와 성경봉독, 그리고 한국인, 미국인, 중국인, 몽골인이 함께 특별 찬양 하는 시간을 가졌다. 이러한 모습이 글로벌 시대를 살아가는 창의적인 프로그램이라고 할 것이다.

기독교경영연구원도 연구와 교육훈련, 컨설팅, 출판활동을 통하여 ‘기업 세계 위에 하나님의 나라가 임하도록’ 하자는 사명을 실현하려 하고 있다. 매월 열리고 있는 기독교경영 포럼에는 기독교경영과 관련하여 다양한 주제와 강사를 모시고 있다. 그리고 대학 및 대학원생, 직장인들을 대상으로 10주 동안 강의하고 토론하는 기독교경영아카데미가 년 2회 개최되고 있다. 최근에는 전국의 경영대학 및 대학원생들을 대상으로 한 기독교경영캠프를 개최하여 예배, 말씀, 강의, 상담 및 선배와의 대화 시간을 마련하였다. 앞으로는 목회자들을 대상으로 한 ‘목회자 경영경제과정’도 구상하고 있다. 이처럼 기존의 교회나 선교단체가 감당하지 못하는 영역에 새로운 비전과 프로그램을 가지고 사람들을 불러 모으려는 사역이야말로 창조 경영의 사례라 할 것이다.

2. 위기관리 능력

올해 서브프라임 사태로 발생한 금융위기는 자유방임적 자본주의의 부정적 단면을 잘 보여주고 있다. 신금융자본주의라 불리는 현재의 세계경제질서는 금융자산의 급격한 증가를 가져왔다. 전 세계적으로 주식, 채권, 파생 금융상품 등의 금융자산 규모는 전 세계 GDP 대비 기준으로 1980년에 109% 수준이었다가, 1990년에 205%, 2005년에 317%에 이르는 등 그 규모가 급속하게 증가하였다.⁹⁾ 개인들의 금융 행위도 저축 중심에서 투자로 변화되면서 전통적으로 은행 중심의 예금 대출방식에서 주식, 채권, 펀드가입 등을 통한 직간접 투자행위로 바뀌고 있다. 이 과정에서 다양한 금융 상품 간 갈아타기를 하면서 최고수익률을 추구하는 재테크가 사람들의 공통적 관심사가 되어 왔다. 은행, 증권사, 보험사, 자산운용사 등의 금융기관도 선진금융기법을 도입하며 각종 다양한 금융상품 개발에 열을 올리고 있다. 간접투자로 위탁받은 자금을 관리해야 하는 펀드매니저로서는 단 0.1%라도 더 높은 수익을 얻기 위해 혈안이다. 고위험 고수익(High Risk, High Return)이라는 기치 하에

주식, 채권, 선물 분야에서 미래의 불확실성을 감내하며 투자해 온 것이다. 투자자 개인으로서는 부동산, 증권, 현금 운용의 적절한 분할 보유 즉 포트폴리오를 통해 수익률 하락 위험에 대처하려 하였다. 이처럼 머니게임(Money Game)적 금융경제가 제조, 유통, 서비스 분야의 실물경제와 별도로 확대성장하다 보니 금리, 주가, 외환, 주요 원자재 가격 등의 증폭은 경제 전반에 불확실성 증가와 함께 안정성을 위협하여 왔다. 특히 IT 기술과 유무선 인터넷의 발전은 전 세계 곳곳에서 발생하는 각종 사건과 정보들을 실시간으로 전 세계에 동시 전달하였다. 앞으로 글로벌 차원 정보의 투명한 공개와 전 세계인들의 동시적 대응은 금융시장에서 가격의 널뛰기 현상을 빈번하게 할 것으로 보인다.

이번에 발생한 전 세계적 금융위기의 전개 과정을 보면 미국연방준비위원회(FRB)는 지난 2001년 IT분야 버블 붕괴에 따른 경기침체를 막고자 경기 부양을 위한 저금리 정책을 실시하였다. 이후 지속적으로 추구해온 저금리 정책은 모기지 대출을 쉽게 하였고, 특히 신용등급이 낮은 저소득층들에 대한 주택구입자금 장기저리 대출이 급증하게 되어 이것이 결국 부동산 가격버블을 형성하였다. 하지만 미국이 고질적으로 안고 있는 대규모의 무역적자와 재정적자 하에서 달러가치 하락과 고인플레이 압력으로 금리가 상승하자 이는 주택 가격 하락을 불러올 수 밖에 없었다. 이어서 경제성장을 둔화로 소득이 감소한 대출자들의 이자 및 원금상환 연체가 증가하자 모기지 채권을 가진 금융기관의 부실화가 발생하였다. 이는 모기지 채권을 금융시장에서 유동화한 증권에 투자한 리먼브라더스 등 미국 및 유럽의 투자은행들이 파산하는 사태로 이어지게 되었다. 결국 7천억불이라는 사상 최대 규모의 미국 정부 구제금융 조치를 불러오게 되었다. 그러나 정책 당국의 적극적 개입에도 불구하고 미국 및 유럽 금융기관의 부실 범위와 규모는 아직도 정확히 파악되지 않는 실정이다. 나아가 금융위기로 촉발된 실물경제의 침체는 소비심리 위축, 자금 흐름 경색, 파산 기업 급증, 전 세계적 경기침체로 이어질 전망이다. 10)

한국의 경우 2006년은 부동산 가격 폭등이 불었던 광풍의 한해였다. 2006년 수도권 주택가격 상승율은 전년대비 20%, 전국의 상승률은 10%를 상회하였다.¹¹⁾ 그런데 2007년에는 주식 시장과 펀드 상품으로 유동성이 몰렸다. 그 결과 2007년 하반기에는 주가지수를 2,100선 가까이로 올려놓았다. 그러나 2008년에는 금융위기로 인해 주가지수가 10월에 900대 까지 곤두박질하게 되었다. 향후 건설부문의 미분양 주택 증가와 이곳에 대출해준 저축은행의 프로젝트 파이낸싱 자금 부실화가 겹치면 일부 건설업체와 금융기관 부도 및 실물경제 침체가 깊어질 것으로 예상된다. 나아가 가계 부채와 소득 감소로 인해 파산하는 개인이 증가하면 사회적 심리적 파급효과는 더욱 부정적으로 커져갈 것으로 보인다. 이명박 정부의 경제 살리기 노력에도 불구하고 여건은 더욱 악화되는 실정이다.

향후 금리, 주가, 환율, 유가, 금값, 원자재 가격 등의 경제 변수들은 급등락 현상이 반복될 것으로 보인다. 생산, 소비, 투자, 저축 등의 경제 활동에 있어서 불확실성이 커짐과 아울러 각종 계획 활동에 있어서 예측과 전망의 어려움도 발생하고 있다. 이러한 요소들은 가계와 기업, 정부의 경제 주체 모두에게 리스크 요인으로 작용하게 된다. 미래 불확실성이 점증하는 조직 환경 하에서는 미래에 발생할 수 있는 모든 상황을 조합한 시나리오를 만들어 봐야

한다. 그리고 이런 상황이 실제 발생할 경우 어떻게 대응한다는 대응 계획을 미리 만들어 놓아야 한다. 이것이 시나리오경영이며, 대응 플랜이 바로 컨틴전시 플랜(Contingency Plan)이다. 나아가 경우에 따라서는 대응 계획에 따른 모의 실행까지 해 볼 필요가 있다. 예를 들자면 유가 상승이나 환율 절상, 금리 인상이 얼마 이상 될 경우 어떤 대응 조치를 취한다거나 하는 것이다. 리더일수록 모든 가능성을 염두에 두고 최악의 경우 까지를 예비하는 자세가 필요할 것이다. 이러한 철저한 사전 준비만이 갑자기 닥치는 불행한 사태를 최소화시킬 수 있을 것이다.

3. 변화와 혁신을 이끄는 능력

최근 참여정부 하에서 금과옥조로 내세웠던 ‘혁신’이라는 용어가 이명박 정부에서는 아예 쓰지 않는 분위기로 되고 있다. 그러나 정권이 바뀌었다고 해서 변화와 혁신이 필요 없다는 것은 말이 되지 않는다고 할 것이다. 특히 외부로부터의 자극이 없는 조직, 외부의 변화와 괴리되어 있거나, 내부가 편해서 외부와는 울타리를 쌓고 지내려는 행태를 보이는 조직은 내부에서 안주하려는 현상을 더욱 보일 수 있다. 외부의 변화들은 우리 바깥의 일이고 우리와는 상관없는 것이라는 식이야말로 우물 안 개구리와 같은 행태라 할 것이다. 리더는 외부 변화에 대응하고 대처하는 혁신에 앞장서는 사람이어야 한다. 나아가 리더의 술선수범과 모범 보이기는 구성원들이 그를 신뢰하고 따르는 데 있어서 필수적이라 할 것이다.

변화란 구성원의 공감대 형성과 전체 구성원이 함께 동참할 수 있느냐가 관건이다. 사회변동론에서 변화란 추진력(DF, Driving Force)과 거부력(RF, Restraining Force)간 힘의 대결로서 이해한다. 특정한 변혁을 추진하려 할 경우 이에 반대하거나 저항하는 거부 그룹이 당연히 생길 수 있다. 그래서 성공적인 변혁을 위해서는 고도의 안목과 전문성, 강한 추진력, 잘 갖추어진 시스템, 적절한 시기 선택, 필요한 조직 구축 등 여러 요소들이 함께 따라주어야 한다. 그런데 그 중 어느 하나라도 빠지면 변혁이란 실패할 수밖에 없다. 수많은 역사적 경험들이 이를 잘 보여주고 있다. 변혁에 성공하려면 열 가지 필요한 요소가 온전히 갖추어져야 한다. 최고 리더의 자리란 나에게 아홉 가지가 있다고 말하는 위치가 아니다. “나에게 아홉 가지가 있어도 다만 한 가지가 없기 때문에 실패하는 것은 아닐까?”라고 그 부족한 한 가지 대안을 치밀하게 마련해야 하는 자리가 되어야 한다.

변화란 근본적으로 감성적인 성격을 가지고 있다. 사람들은 새로운 것에 대한 두려움을 가진다. 적응하기가 쉽지 않은 것이다. 혹시 새로운 것이 자신이 현재 누리는 것을 앗아가지나 앗을까 하는 두려움도 가질 수 있다. 그리고 새롭게 이루어질 것들이란 미래에 이루어질 것이기 때문에 그대로 잘 될 것인지는 어느 누구도 보장할 수 없다. 이런 점에서 변화를 이끄는 리더는 모성적인 감성을 가질 것이 요구된다. 사람들의 불안감, 두려움, 실패에 대한 걱정 등 감성적인 연약함을 잘 극복하도록 도와주어야 한다. 인정과 격려, 칭찬 이런 것들이 더 요구된다고 할 것이다. 질책보다는 칭찬, 떠밀고 푸시하기 보다는 기다려 주면서 따뜻한 격려의 말 한마디라도 더해주는 그런 접근이 요구된다고 할 것이다.

4. 이질적인 요소들을 통합하는 능력

통합이라는 용어가 시대의 큰 화두가 되고 있다. 우리 사회에 다양하고도 대립적인 목소리들이 서로 부딪히지만, 서로가 같이 공존해야 할 필요성이 근본적으로 더 크기 때문이다. 정치적 측면에서 대립과 갈등 해결의 문제야말로 이명박 정부가 풀어야 할 가장 큰 과제గా 아닐까 싶다. 정치에서 통합이 요구되는 것은 갈등과 대립, 분열의 시대에서 화합과 하나됨을 이끌어내야 하기 때문이다. 그러나 통합의 과제란 생각보다 어려운 것이 현실이다. 이념적으로 갈등과 대립의 골은 너무도 깊은 것이 현실이다. 그러나 “보수는 부패로 망하고 진보는 분열로 망한다.”라고 한다. 서로가 서로를 적으로 대할 것이 아니라 통합을 지향하지 않으면 결국은 공멸로 갈 수 밖에 없을 것이다. 통합의 사고는 전체를 보는 사고이다. 부분에 매몰되지 않는 것이다. 결국 다양성 속에 일치와 통합을 어떻게 이루어 낼 것인가는 오늘날의 리더들이 가지는 공통의 과제라고 할 것이다

오늘의 시대는 분야간 경계가 무너지는 양상을 보이고 있다. 한 영역과 영역, 분야와 분야를 구분 짓던 경계선들이 희미해지거나 아예 사라지고 있다. 기술도 융복합이 대세이다. IT(Information Technology), BT(Biology Technology), NT(Nano Technology)를 통합해야만 새로운 기술이 나온다. 특히 디지털화의 진전은 컨버전스(융복합, Convergence)를 가속시키고 있다. 컨버전스의 대표적 사례가 휴대폰이다. 휴대폰은 더 이상 통신기기가 아니고 정보기기, 종합생활기기인 셈이다. 자동차 관련 기술은 이미 전통적인 기계 분야가 아니라 전자 및 정보통신 분야가 되고 있다. 방송과 통신이 결합되면서 유무선 통신, 전화, 인터넷, 컴퓨터, 방송케이블 간에도 통합이 이루어지고 있다. 이에 따라 인터넷 전화, 쌍방향 인터넷 TV(IPTV)가 등장하고 있다. 기술 뿐 아니라 상품과 경영, 학문 모든 면에서도 결합, 통합이 이루어지고 있다. 퓨전 음식이 부각하고 있으며, 인도와 중국, 태국 음식을 한꺼번에 즐길 수 있는 먹거리 장터도 등장하고 있다. 이는 동서양 문화와 가치의 통합으로 이어지고 있다. 금융기업이 공학 전공자를 채용하고 있으며, 이제는 대기업들이 MBA(경영학 석사)보다 MFA(미술학 석사)를 더 필요로 하고 있다. 대기업 마케팅 담당자들도 사내 강사로서 과거에 기피하였던 철학이나 심리학, 역사, 문학 등 인문학 분야 교수들을 더 많이 부르고 있다. 이명박 정부가 신성장동력으로 내세우는 관광산업에서의 창조경영도 결합으로 나타나고 있다. 관광상품의 5대 요소인 볼거리, 들을거리, 체험거리, 먹거리, 살거리를 창의적으로 결합시킨 상품이 곳곳에 등장하고 있다. 대표적 사례가 보령에서 여름기간 중 열리는 머드(Mud)축제이다. 보령의 머드 축제는 서해안에 풍부하게 널려있는 해변 진흙에 착안하여 이를 관광 상품화 시킨 것이다. 서해안의 해변과 낙조 등의 볼거리, 그곳에 설치된 머드체험장에서 바다진흙을 온몸에 바르고 재미있게 깔깔대며 즐기고 노는 체험거리, 머드가 만들어지는 과정과 보령의 역사에 대해 재미있게 이야기를 만들어 전달하는 들을거리, 그곳 해변에서의 해산물을 중심으로 한 먹거리, 머드 비누·머드 팩·머드 화장품 등 살거리를 다양하게 결합시킨 사례라 할 것이다. 이질적인 것들을 결합시켜 통합시키는 것이 지역개발의 좋은 전략 사례로 활용되고 있는 셈이다.

조직 내 인력관리 측면에서도 통합 능력이 요구되고 있다. 경영자에게 요구되는 중요한 능력은 조직의 각 부분들이 따로 따로 기능하지 하도록 이들을 유기적으로 연결시키는 역량이라 할 것이다. 기업간 인수합병(M&A)을 했지만 물과 기름처럼 어울리지 못하는 조직들이

많은 실정이다. 이런 조직일수록 조직과 조직, 개인과 개인 간을 상호 소통시키는 능력이 리더에게 더욱 요구되고 있다. 개인의 경력관리 면에서도 링커의 역할, 개별 역량들을 통합해주는 코치 역할이 중요해 지고 있다. 경력관리에 있어서 한 부류의 직장인들은 한 분야에서만 전문가가 되려고 한다. 이들은 다른 분야에 대한 호기심이나 멀티플레이어에는 관심을 보이지 않는다. 일부 전문 기술자들은 연구개발에만 매달리면서 영업이나 마케팅, 인사, 재무 등의 관리 분야 등에는 무관심하다. 그러나 이들은 자신의 전문 분야에 대한 어려움이 올 때 큰 위기를 겪을 수도 있다. 또 한 부류는 폭넓은 분야에 관심을 가지고 이것 저것 조금씩 다 해보려는 타입이다. 어느 특정 분야에서의 전문성은 상대적으로 약할 수밖에 없다는 것이 이들의 약점이기도 하다. 그러나 이들에게는 한 부분밖에 보지 못하는 좁은 안목이 아니라, 관련된 부분들을 폭넓게 볼 줄 아는 통찰력을 가지는 점에서 방향 제시와 대안 창출에 탁월할 수 있다는 장점이 있다.

학문에서도 한 분야만 알아가지고는 어려운 시대가 되고 있다. 학문에서도 통합이 필요한 이유는 IT 발전을 통해 엄청난 지식 폭발과 축적이 이루어지고 있기 때문이다. 어느 누구라도 인터넷을 통해 수많은 지식정보에 손쉽게 접근할 수 있게 된 시대에서 한 부분에만 특화되어서는 사물과 현상을 제대로 보기 어렵다. 세상의 지식과 정보는 대해(大海)와도 같이 펼쳐지는데, 좁은 지식과 안목으로는 세상과 사람들을 알고 이해하기 어렵게 된 것이다. 신학분야도 마찬가지이다. 중세 시대에 학문의 중심은 신학과 의학이었다. 그런데 오늘날 신학은 다른 학문에 그 영역을 빼앗기고 하나님이라는 한 분야로 쪼그라든 상태가 되고 말았다. 과거의 신학은 철학, 심리학, 언어학, 역사학, 정치학, 경제학을 아우르는 종합학문이었다. 그러다가 제반 학문들이 각 분야로 분화되어 발전을 거듭하면서 신학은 세상 학문들과는 분리되어 신(God)만을 연구하는 협소한 학문 영역으로 자리 잡고 말았다. 그러나 하나님이 어찌 세상과 분리되어 존재하실 수 있단 말인가? 타락한 세상이라는 하지만 그럴수록 하나님은 세상에 관심을 가지시고 그 세상 속의 인간을 향해 끝없는 러브콜(Love Call)을 보내고 계시지 않은가? 이제 신학도 철학, 심리학 등 인문과학 분야 뿐 아니라 경제학, 경영학, 사회학, 정치학 분야와도 연계되지 않으면 안 된다고 본다. 다른 분야 학문과의 연계, 통합을 얘기하면 그것이 혼합주의가 되고 신학과 신앙의 세속화를 불러일으킬 수 있다고 주장하는 이들도 있다. 그러나 신앙에서도 변할 수 없는 복음의 본질이 있는 반면, 복음을 전하고 표현하는 데는 문화라는 다양한 옷을 입지 않을 수 없다. 변할 수 있고, 변해야 하는 것을 변할 수 없는 것과 같은 선상에서 올려놓는 것은 올바른 자세가 아니라고 할 것이다.

신앙에도 다양한 컬러가 있다. 하나님이 한없이 넓고 크신 분인 것처럼, 신앙에는 다양한 모습이 있다. 목회에 있어서도 일터교회의 시대가 되고 있다. 이전에는 교회는 교회, 일터는 일터로서 분리되어 제각기 다른 영역으로 작용하였다. 그러나 이제는 일터와 교회를 통합하는 능력이 목회자에게도 요구된다. 이 시대의 목회자는 일터를 알아야 한다. 교인들이 살아가고 돈을 버는 현장으로서 컨텍스트(Context, 상황)를 알아야 하는 것이다. 목회자에게도 텍스트(Text, 성경 본문)와 컨텍스트(주어진 상황)를 연결 짓는 능력이 더욱 요구된다 할 것이다. 영과 혼과 육을 연결 짓는 사고, 신학적 이론과 실천을 연결 짓는 것이 바로 목회에서의 통합이라 할 것이다. 목회란 부분을 연결 지어서 전체를 만들어내는 능력이 되어야

한다. 이 시대의 문제를 예수님 시대와 모세 시대, 다윗 시대, 예언자와 선지자의 시대와 연결 짓는 안목이 요구되는 것이다. 좋은 목회자는 비전 제시자로서, 교사, 경영자, 코치, 동기 부여자, 치유자, 상담가, 신학자, 사회복지사업가로서 기능할 수 있어야 한다. 그야말로 오늘의 시대에는 목회에도 종합적 능력이 요구된다고 할 것이다.

통합을 하는 데 중요한 것은 네트워크 형성이다. 이는 뜻을 같이 하는 각 분야별 사람과의 연계이다. 선한 사람들과의 연대, 부분과 부분, 분야와 분야를 잘 연결시키는 사람들이 필요하다. 물론 특정 분야에 깊은 지식과 경험을 가진 전문가들이 필요하다. 그러나 특정 분야 전문가들이 자신들만의 지식과 경험을 최선으로 생각하고 고집할 때는 별도로 분리되어 쪼개진 조각 그림들만 있을 뿐, 이들을 조합하여 하나로 연결한 큰 그림으로서의 모자이크는 만들어지지 않는다. 진주목걸이도 개별 진주를 끈으로 잘 이어야만 빛나는 명품이 되는 것이다. 개별 개별들을 잘 연결 짓는 역할자가 바로 통합자이자 연결자이다. 이러한 리더가 바로 이 시대의 통합적 네트워크 리더들이다. 네트워크형 리더는 어느 곳에서나 필요하다. 정부, 기업, 지자체, 교회, 사회단체 모든 곳에서 필요하고 요구된다. 이들이 전체를 보고 큰 그림을 그리며 개별적인 전문 분야들을 잘 통합시킬 때 갈등도 치유되고 구성원들을 한 마음으로 묶어 내면서 해당 조직과 공동체를 발전시켜 갈 수 있을 것이다.

5. 사람을 키우고 세우는 능력

요즈음 리더십 개발에서의 화두는 코칭과 멘토링이다. 코칭은 코치(Coach)와 코치이(Coachee) 사이에서 일어나는 코치이의 역량 향상을 위한 관계 형성이다. 이에 반해 멘토링은 멘토(Mentor)와 멘티(Mentee) 사이에서 멘토의 전반적인 능력 배양을 위한 관계 형성이라고 볼 수 있다. 코칭이 단기적이고 직무 및 성과 지향적인데 반해, 멘토링은 보다 장기적이고도 일보다는 삶, 구체적인 과업 보다는 사람에 중심을 두는 경향이 있다. 반면, 상담이 심리적인 부분에 초점을 두면서 과거의 상처나 문제를 해결하고 돕는데 중점을 둔다면, 코칭은 미래지향적으로 일과 관련되어 요구되는 역량을 키우는데 중점을 둔다고 보아야 한다. 개발해야 할 역량(Competency)에는 3대 요소로서 지식(Knowledge)과 기술(Skill), 그리고 태도(Attitude)를 든다. 코치는 코치이가 자신의 직무 수행에 요구되는 새로운 지식을 습득하도록 지도하여야 한다. 그리고 직무 수행에 요구되는 기술로서 손과 발을 쓰는 특정 스킬, 외국어, 컴퓨터 사용 능력들을 업그레이드하도록 도와야 한다. 나아가 직무 수행상 요구되는 태도로서의 자신감, 적극성과 도전정신, 협조성을 높여가도록 도와주어야 한다. 그러나 코치는 이러한 역량들을 개발하도록 도와주는 자임을 명심하여야 한다. 즉 코치이(Coachee) 본인이 스스로 그러한 것들을 잘 습득하면서 스스로 자신에게 주어진 일이나 문제해결을 할 수 있도록 해야 한다. 즉 코치는 물고기를 직접 잡아주는 역할을 하는 사람이 아니라, 물고기 잡는 법을 잘 가르쳐 주는 사람이어야 하는 것이다.

IV. 리더십 개발과 교육훈련

1. 교육훈련 분야의 동향

기업이나 공공기관, 대학, 병원, 노조 등 다양한 조직의 간부, 책임자, 관리자 등 리더의 위치에 있는 사람들을 탁월한 리더로 끊임없이 교육 훈련시키는 것은 국가적 과제라 아니할 수 없다. 리더는 자신부터 남보다 앞서 공부하고 학습하는 사람, 자기 관리에 철저할 사람이 되어야 한다. 다른 사람들에게는 “이래라 저래라!”하고 지시하면서도, 자신은 자기가 말한 대로 실천하지 않는 사람, 겉과 속이 다른 사람이 리더가 된다면 자기 뿐 아니라 그가 이끄는 조직은 불행하게 되고 말 것이다. 이런 점에서 자신의 학습 능력, 자기개발 능력은 바람직한 리더십 발휘의 기본이라 할 것이다. 대부분의 조직마다 탁월한 리더십 개발 훈련에 다양한 노력을 쏟고 있다. 탁월한 강사 및 교육훈련 전문가들을 통해 이론 교육과 실제적 체험 훈련을 실시하고 있는 것이다.

1) 성인교육의 영역 확대

평생학습 시대에 접어들면서 사회생활을 하는 성인들에게는 다양한 분야의 지식습득이 요구된다. 성인교육은 직업능력개발과 연결되어 급속히 확대되고 있다. 각 대학마다 평생교육원을 세우고 다양한 분야의 교육 과정을 제공하는 것도 이러한 일환이라고 할 것이다. CEO들 중에는 조찬세미나 모임에 참여하지 않는 분들이 별로 없을 정도이다. 바쁜 시간에도 짬짬이 시간을 내어서 경제연구소, 교육훈련 전문기관, 대학, 경영자 단체 등에서 제공하는 각종 세미나에 적극 참여하려 한다.

2) 교육훈련에의 투자 증대

각 조직마다 교육훈련에의 투자 증대도 현저하게 이루어지고 있다. 공무원의 경우 연간 100시간 정도의 교육훈련을 받아야 하는 것으로 되어 있다. 과거 중소기업의 경우는 회사형편이 어렵다거나 경기가 안 좋을 경우 교육훈련비를 줄이는 경향이 있어 왔다. 그러나 이제 경영자들은 교육훈련이야말로 조직경쟁력의 핵심이라는 것을 알고 교육훈련비는 비용이 아니고 투자라는 인식을 적극적으로 하고 있다.

3) 통합적 교육의 필요성 증대

교육기법에서도 공공, 민간 간의 경계 구분이 사라지고 있다. 정부, 지자체 등 공공기관은 민간기업에서의 교육기법을 적극 도입하고 있다. 직장인 교육에 있어서는 공공부문과 기업부문 간 경계 구분이 사라지는 것이다. 한 사례로 민간기업 대상의 전문교육기관으로 성장해 온 한국생산성본부는 2009년부터 전남공무원교육원 운영을 전남도청으로부터 위탁받게 되었다. 이 외에 대구대학교, 목원대학교 등 여러 대학이 취업 준비 및 직업교육과 관련된 영역을 한국생산성본부에 위탁 의뢰하고 있다. 교육훈련 콘텐츠 구성 및 사례 개발도 해당 조직에 대한 경영컨설팅과 연계시키고 있다. 특정 기업에 대해 경영컨설팅 한 결과를 직원들에 대한 교육훈련과 연결시켜 실시하는 것이다. 또한, 리더십 분야의 관리자 교육도 이론과 현장과의 실질적인 접목 차원에서 이루어지고 있다. 리더십 개발 교육에서는 경영학, 행정학, 심리학, 교육학, 사회학 등의 학문적 접목이 통합적으로 이루어지고 있다.

2. 리더십 개발 교육의 초점

1) 교육 대상에 따른 차별화 추구

리더십 개발 교육에서는 교육생 직위에 따라 요구되는 능력에 차이가 있다고 보아야 한다. CEO 및 임원, 실·국장급의 고급관리자에 대해서는 외부 상황 변화를 읽는 능력, 미래 전망 및 예측 능력, 유연한 상황 판단 능력, 전략적 사고 능력, 다양한 문제를 해결하고 질 높은 의사결정을 하는 능력 개발에 중점을 둔다. 중간관리자의 경우는 다양한 상황 대처능력, 문제 해결 및 창의적 사고 능력, 인간관계 및 커뮤니케이션 능력, 프리젠테이션 능력, 프로젝트 추진 능력, 기획력 개발에 중점을 둔다. 한편, 실무자들의 경우는 업무개선 능력, 상사 보좌 능력, 팔로워십, 창의적 사고, 보고서 작성 능력, 문제 해결 능력, 인간관계 및 커뮤니케이션 능력, 프리젠테이션 능력 개발에 중점을 둔다.

2) 참여형 교육 방식 확대

교육 방식에 있어서 일방적 강의 중심의 직무 교육은 줄어드는 대신 참여형 방식, 액션러닝(Action Learning) 방식이 증가하고 있다. 한국생산성본부의 경우도 강의 중심 교육과 워크숍(Work Shop) 중심의 참여형 교육이 7:3 정도의 비율로 구성되어 있다.¹²⁾ 참여형 교육의 특징으로는 과제 해결, 팀 공동작업, 쌍방향 커뮤니케이션을 들 수 있다. 이곳에서는 강사가 일방적으로 강의하기보다, 특정한 주제와 사례를 놓고 강사의 제안, 주제에 대한 팀 토의, 논의 결과 정리, 발표, 질문, 평가, 피드백의 다양한 방식으로 이루어지고 있다. 참여형 교육은 교육장의 하드웨어 자체가 강의형 교육과 차별화된다. 모든 교육생이 강사와 칠판, 스크린이 있는 전면만을 바라보는 책상 구조가 아니라, 그룹 테이블을 둘러싸고 5~6명의 팀원들이 서로 바라볼 수 있도록 책상과 의자가 배치된다. 의자는 360도 회전이 가능하기 때문에 교실 내 전후, 좌우를 다 볼 수 있게 되어 있다. 그리고, 테이블 마다 색지, 전지, 칼라펜 등의 문구용품이 배치되어 있다. 벽면에는 보드(Board)판이 부착되어 있어 작업한 결과물을 게시하도록 하여 교육생 간 지식정보의 상호공유가 가능하도록 되어 있다. 유치원생처럼 서로 얘기하고 놀면서 작업하고 발표하고 결과물을 게시하는 방식의 교육인 셈이다.

3) 대인관계 능력 업그레이드

심리 성격 진단을 통해 사람 성격과 기질의 다양성을 이해하고, 다양한 사람에 대한 접근과 관계 형성에 대한 이해 및 실천에 중점을 두고 있다. 심리성격 진단도구로서 MBTI, 에니어그램, 교류분석, DISC 등을 가지고 자기 진단하기, 그룹별 자기 이야기 나누기, 역할 연기, 기타 감성적인 모임을 도입하고 있다. 이를 통해 외부적으로 드러나는 성과나 행동개발 보다는 내면의 생각, 감정, 의지를 읽고, 이해하며 변화시키는 데 중점을 둔다. 특히 태도 요소로서의 자신감, 자긍심, 긍정적 사고, 적극성, 도전정신, 협조성, 팀워크, 자기혁신 능력을 배양하는 데 중점을 둔다. 이는 외적인 성과나 행동으로 나타나는 외면 지향 교육보다는 내면의 변화를 추구하는 교육을 지향하는 것이다.

4) 커뮤니케이션 능력 업그레이드

좋은 리더는 끊임없이 대화하는 사람이다. 특히 쌍방향 커뮤니케이션에 능한 사람이다. 일

방적으로 말하는 사람이 아니다. 특별히 좋은 리더는 잘 들을 줄 알아야 한다. 경청의 능력이 있어야 하는 것이다. 구성원 간 신뢰감 형성에 가장 중요한 것이 바로 커뮤니케이션이라 할 것이다. 그래서 리더 교육에 있어서는 커뮤니케이션 능력 개발에 강조를 둔다. 3분 스피치, 교육생 상호간의 피드백, 비디오 촬영을 통한 자기 점검을 실습한다. 특히 질문과 경청, 피드백 훈련을 실제 상황과 연결 지어 훈련시킨다. 팀이 공동으로 작업한 사례 및 과제에 대해 간결하게 정리 발표하게 하면서 짧고 인상적으로 말하는 능력, 타인 얘기를 경청하는 능력, 타인 의견에 피드백, 코멘트 하는 능력, 다양한 의견들을 조정, 통합하는 스킬을 배양하는 데 중점을 두고 있다. 특히 발표를 통해 효과적인 브리핑 및 프레젠테이션을 실습하게 함으로써 현업에서 이러한 능력이 실제로 발휘될 수 있도록 하는 데 중점을 두고 있다.

5) 집단 아이디어 개발 및 평가 훈련

교육생들 간 팀을 구성해서 특정 주제를 가지고 실시하는 브레인스토밍(Brainstorming)에 중점을 둔다. 브레인스토밍에서는 창의적 아이디어 및 대안, 의견 개발을 위해 멤버들이 모여서 자유로운 분위기에서 신선한 아이디어를 나누도록 유도한다. 대부분의 경우 우리나라 조직문화에서는 브레인스토밍이 제대로 실시되지 못하고 있다. 주된 이유로 보수적이고 집단적인 조직 문화 때문에 새로운 아이디어를 내는 것에 거부감을 가지는 것이다. 그래서 제안의 익명성을 보장함으로써 모든 멤버가 똑같은 개수의 의견을 제안하도록 하는 KJ법이나 브레인라이팅(Brain Writing)법을 자주 활용한다. 이를 통해 자신의 의견을 소신대로 책임감 있게 제안하도록 하면서, 솔직한 의견이 전체적으로 어떻게 나타나는지를 파악하는 데 중점을 둔다. 브레인스토밍 실습은 최대한 자유롭게, 편안한 분위기에서 약간은 장난적인 분위기도 창출해내면서 부담감 없이 창의적인 아이디어들을 도출해내도록 유도한다.

6) 사례연구 중심

일반적인 이론 강의보다는 특정한 사례를 던지고, 이 사례에 대한 질문과 함께 답을 창출하는 프로세스를 통해 토의, 질문, 평가, 발표, 피드백, 정리 작업이 활발하게 일어나도록 유도한다. 사례는 국내 및 외국기업, 공공기관 등 다양한 조직의 실제 사례를 원용하기도 하고 가상의 사례를 만들기도 한다.

7) 다양한 교육 매체 활용

대부분의 리더십 개발 교육에서는 동영상 많이 활용한다. 드라마, 영화, 음악과 시, 미술 작품들을 다각적으로 활용함으로써 오감을 자극하는 교육이 되도록 한다. 이는 에듀테인먼트(Eduainment, Education + Entertainment) 경향에 맞추어 재미있으면서도 유익한 교육이 되도록 하려는 노력의 일환이다. 방법으로서 게임과 영화 시청, 역할역기, 시뮬레이션 등을 실시한다. 이를 위해 보다 재미와 함께 교육적으로 유익한 다양한 게임도구들을 개발하려 하고 있다.

V. 크리스찬 리더의 서번트 리더십 개발

비기독교인들을 대상으로 하는 리더십 교육과 기독교인들을 대상으로 하는 리더십 교육은

그 내용과 방법에 있어서 어떤 차이가 있어야 할 것인가? 이는 기독교적 리더십 개발의 큰 과제라 할 것이다. 기독교적 리더십 개발의 큰 방향은 신앙과 전문적 실력 배양이라는 두 가지 모두의 추구라고 본다. 신앙이란 말씀과 기도를 통한 영적 깊이, 영성개발이라 할 것이다. 반면에 전문적 실력은 리더로서 자기 분야에서 요구되는 지식, 스킬, 태도 수준을 높이고 개발하는 것이 되어야 할 것이다. 예수님, 아브라함, 이삭, 야곱, 요셉, 모세, 여호수아, 다윗, 선지자들, 베드로, 바울, 요한 등 성경에 나오는 리더들의 공통된 특징으로서 크리스찬 리더십의 형성 과정을 보면 하나님과의 만남이 무엇보다 먼저라 할 것이다. 그리고 나서 리더에게는 하나님과의 관계 형성과 유지가 끊임없이 이어지는 과제라 할 것이다. 특히 크리스찬 리더에게 있어서 성령의 민감함은 무엇보다 중요한 자기관리 과제이다. 성령과의 교통(질문과 영감, 음성 듣기)을 통해 '성경에 기록된 말씀'(Written Word)을 '오늘 나에게 주시는 말씀'(Now Speaking Word)으로 받을 수 있어야 할 것이다.

결국 크리스찬 리더는 하나님과 구성원과의 섬김을 통하여 자신이 속한 조직과 세상을 하나님 나라로 변화시켜가는 역할을 감당하는 사람이다. 그러기 위해 크리스찬 리더는 하나님이 주시는 말씀에 근거한 비전과 방향을 구성원에게 제시하여야 할 것이다. 그리고 구성원들과의 지속적 교류를 하면서 하나님이 구성원들에게도 주시는 말씀과 비전을 통해 자신이 제시한 비전, 전략, 목표의 올바름을 확인하여야 할 것이다. 그럼으로써 구성원들과 긍정적 커뮤니케이션을 지속하여 올바른 성과를 창출하고 이에 대해 하나님과 구성원에게 피드백할 수 있어야 할 것이다. 결국 크리스찬 리더는 하나님과 사람에게 섬김의 가치를 실현하는 서번트(Servant) 리더인 셈이다. 이러한 크리스찬 서번트 리더십의 특징은 먼저 자기 정체성이 분명하다는 것이다. 자신을 하나님의 자녀, 예수님의 제자, 성령님의 동행자로서 인식하고 매일 실천해 가는 것이다. 그리고 크리스찬 서번트 리더의 핵심가치는 생명과 사랑이라 할 것이다. 이러한 서번트 리더의 특징은 나눔과 섬김, 돌봄과 솔선수범, 자기희생이 되어야 할 것이다.

<참고 문헌>

- 1) 다니엘 핑크, '새로운 미래가 온다', 김명철 역, 한국경제신문, 2007.1
- 2) 박재립 · 한광모, '일하기 좋은 기업-Great Work Place', 거름, 2007.3.
- 3) 임창희, '조직 행동', 학현사, 2004.2, p. 195.
- 4) 다니엘 골만 · 리처드 보이애치스 · 애니 맥키, '감성의 리더십', 장석훈 역, 청림출판, 2003.3, p 76.
- 5) 고현철, '한국형 신성과주의로 가자', 삼성경제연구소 CEO자료, 2008.5, p 2
- 6) 천상만, '탁월한 팀장의 성과혁신', 한국생산성본부, 2007.7
- 7) 박내희, '현대리더쉽론', 법문사, 1993.2
- 8) 신태균, '크리스찬의 창조경영', 기독교경영연구원 포럼 자료, 2008.2
- 9) 권순우, '신금융자본주의-새로운 금융패러다임과 세계경제', 삼성경제연구소, 2008.6,
- 10) 박경서, '서브프라임모기지 사태와 세계금융위기', 기독교경영연구원 포럼 자료, 2008.11
- 11) 부동산뱅크, '아파트 가격 동향, 2008.10.
- 12) 한국생산성본부, '2009년 교육 과정 안내', KPC, 2008.10.