



리더를 실패로 이끄는 치명적인 오류들



송영수
한양대학교 교수

- 미국 플로리다주립대 교육공학 박사
- 삼성인력개발원 상무
- 대한리더십학회 회장
- 한국산업교육학회 회장
- 한양대 교육공학과 교수
- 한양대 인재개발원장 겸 리더십센터장

잘나가는 기업들은 저마다 성공요인이나 특징이 다르지만, 사라져 간 실패기업들은 비슷한 특징을 보여준다. 그렇다면 수많은 기업이 한 시절을 풍미하다가 불타는 승강장에 내몰리는 이유는 무엇인가? 전통적인 리더십에서는 정직하지 못하거나 성실하지 못한 것을 치명적 약점으로 여긴다. 그러나 조사해 보면 정직이나 성실이 문제가 되어 실패를 이끄는 사례는 그리 많지 않다. 정직하지 못한 기업이나 리더가 오래 살아남는 경우는 드물 것이다. 좀 더 근본적으로 리더를 실패의 나락으로 떨어뜨리는 치명적인 오류를 정리해 본다.

1. 활동적 타성(active inertia)에서 벗어나지 못한다

잘나가던 기업이 경영악화로 실패의 나락으로 빠지는 사례가 종종 발생한다. 여러 가지 이유 중 하나는 리더들이 게으르거나 멍청해서가 아니라 과거 성공에 안주하여 오히려 지금까지 하던 방식

으로 그것도 너무 열심히 하는 것이다. 이를 활동적 타성(active inertia)이라고 부른다. 지금까지 잘해 온 까닭에 기존의 경쟁방식을 고수하려는 태도를 말한다. 즉, 기업이나 리더가 시장의 변화를 무시하고 과거 자신들이 성공해 온 발자취나 방식을 너무나 열심히 답습하려는 경향을 말한다. 역사학자 아놀드 토인비는 이를 Hubris(휴브리스)라고 불렀다. 과거에 성공한 사람이 자신의 능력과 방법을 우상화함으로써 오류에 빠지게 된다는 의미이다. 비슷한 용어로 Active Inertia, Hubris, Insanity, Icarus Paradox 등이 있는데, 이들 모두 과거에 안주하며 자만심에 빠져 위기를 초래한다는 의미로 사용된다. KODAK, Motorola, 잃어버린 10년의 주인공 SONY(지금은 회복) 등의 기업들이 맞이했던 위기에서 교훈을 얻어야 하는 이유다.

‘리더는 늘 깨어 있어야 한다’는 말은 리더는 시장과 고객의 변화를 읽고 그 변화에 능동적으로 또는 민첩하게 대응해야 한다는 것을 말하며, 민첩성



(agility)이라고 부를 수 있다. 결국 경쟁우위를 유지하기 위해서는 경쟁자보다 빨리 학습하는 방법이 필요하다. 노동력의 변화, 경영현장의 변화, 기술의 변화 등을 빠르게 읽고 대처하는 민첩한 리더십(agile leadership)이 요구되는 시점이다.

2. 실패로부터 배우지 못한다

처음 실패를 했을 때는 도전과 자율의 의미가 강하므로 질책이나 처벌보다는 오히려 격려나 시상을 하고, 같은 실패를 반복하는 실수는 근절해야 한다는 말이 있다. 즉 관리가 안 된 반복된 실수는 곤란하다는 의미이다. 흥미로운 조사결과가 하나 있다. 경쟁이 치열한 기업에서 중도에 승진하지 못하고 밀려난 임원들과 최고경영층에 이른 사람들을 비교·분석해 보니 두 그룹 모두 비슷한 실패를 경험했지만 밀려난 사람들은 좌절이나 실패를 배움의 기회로 삼지 못한 것으로 나타났다. 승진에서 밀려난 이들은 오히려 자신의 실패를 숨긴 채 계속해서 실패를 되풀이하였고, 승승장구하는 사람들은 그와는 반대의 행동을 취했다는 것이다. 이러한 결과는 실수를 통해 배우지 못하는 것이 실패의 가장 중요한 원인이라는 교훈을 준다. 변화에 능동적으로 대응해 나가는 학습조직은 실패로부터 배우는(learning by failure) 조직이라고도 볼 수 있다.

3. 열정(passion)이 차갑게 식었다

세계적인 경영학자인 게리 하멜(Gary Hamel)

은 『경영의 미래(the future of management)』라는 그의 저서에서 조직에 기여하는 인재의 6 단계를 다음과 같이 말했다. ① (시키는 것만 하는) 순종, ② (특근, 야근 작업이 습관이 되어버린) 근면, ③ (과거 경력에서 얻은) 경험, ④ (일이 주어지면 결과를 만들어내는) 추진력, ⑤ (새로움에 도전하는) 창의, ⑥ (최고가 되겠다는) 열정이 그것이다. 이 중에서 추진력과 창의, 열정, 이 세 가지를 새로운 시대의 ‘주인의식’이라고 부른다. 물론 리더에게는 열정이 가장 중요하다. 위기와 불황에서도 파이팅을 외치는 리더의 열정은 중요하다. 그런데 열정의 범위는 “1~100”이 아니라 “-100 ~ +100”이라고 볼 수 있다. 즉 리더의 열정이 마이너스 수준이라면 조직은 정체 되는 것이 아니라 병들거나 망가지게 된다. 리더라면 열정도 식지 않도록 관리해야 한다.

4. 부정적 합리화에 익숙하다

전쟁을 치르고 있을 때 이야기이다. 전쟁 포로인 군인들끼리 서로 비방하고 비판하게 했고, 고자질을 하게 했으며 하극상도 인정했다. 결국 심리적 안정이 무너지면서 혼란과 갈등이 발생했다. 이럴 때 포로들은 네 가지 부류로 구분할 수 있었다. ① 근거 없는 긍정론자, ② 근거 있는 긍정론자, ③ 근거 없는 부정론자, ④ 근거 있는 부정론자 등이다. 이 중에서 위기가 찾아 왔을 때 가장 먼저 무너지는 부류는 ① 근거 없는 긍정론자였고, ③ 근거 없는 부정론자와 ④ 근거 있는 부정론자가 그 뒤를

이었으며, 가장 마지막까지 생존한 부류는 ② 근거 있는 긍정론자였다고 한다.

조직 내에서 회의를 하다 보면 평상시 신뢰를 잃은 부하가 상사에게 아이디어를 제안하면 상사는 그 의견을 끝까지 들어보지도 않고 말허리를 자르며 반대를 하는 경우가 있다. 부정적 사고를 넘어 ‘부정적 합리화’가 작용한 예다. 만약 부하가 부정적인 상황을 보고했다고 한다면, 이어지는 보고에 상사는 부정적인 것에만 관심을 둘 것이다. 긍정적인 결과를 얻고 싶으면 ‘긍정적 합리화’를 하라는 말이다. 인간은 합리적인 판단을 하기보다는 판단을 합리화하는 동물이다. 리더를 실패로 만드는 치명적인 것은 ‘부정적 합리화’인 것이다.

5. 진정성(authenticity)이 결여되어 있다

지난 2001년 미국을 휩쓸던 IT버블은 가라앉았지만 미국 경제는 회복을 시작했다. 하지만 이 시기에 미국 경제에 충격을 안긴 것은 엔론(Enron)사를 중심으로 한 대규모 회계부정사건이었다. 미국의 견실한 에너지, 물류회사로 알려진 엔론사는 2001년 3분기에 6억 1,800만 달러의 손실이 발생해 2억 달러 규모의 감자를 하겠다고 발표해 세상을 발칵 뒤집어 놓았다. 직전까지만 해도 엔론은 시가총액 660조 원, 전 세계 40개국에 2만 1,000명의 종업원을 보유한 글로벌 에너지 기업으로 널리 알려져 있었고, 자산 규모면에서 미국 제7위에 달했기 때문이다.

이처럼 진정성은 엔론사처럼 결과 속이 다른 경우에 쓰이기 시작하였으나 지금은 경영 전반에 널

리 활용되는 용어가 되었다. 특히 리더십에서 진정성은 일관성 있는 리더 모습을 보여주어야 신뢰가 생길 수 있다는 차원에서 언급되는데, 이때 필요한 것으로 자기 자신에 대한 인식(self-awareness), 미션 중심으로 결과에 초점을 맞추려는 노력, 감성을 바탕으로 사람을 대하는 능력, 단기보다는 중장기(long-term)에 초점을 맞추는 자세가 강조된다. 기업 리더십에서 말하는 진정성이란 성인군자가 되라는 것이 아니다. 일관성 있는 리더의 모습이나 행위를 보여줌으로써 신뢰를 확보하여 성과를 극대화하라는 것이다. 진정성의 부족은 신뢰의 부족으로 연결되어 거래 비용과 비즈니스 시간이 필요 이상으로 늘어날 것이다. 리더가 진정성을 갖추지 못하면 아무리 웅대한 비전을 선포해도 구성원들은 냉소적으로 바뀌게 되고, 결국 조직 내 성과에도 부정적으로 영향을 주게 된다. 스승이 제자들에게 한 자(漢字)를 가르칠 때 “스승은 바람퐁해도 제자들은 바람퐁하라”고 외치던 시절은 이미 지나갔다. 리더의 솔선수범(tone at the top)이 중요한 이유다.

맺으며

전쟁터에서의 리더의 역할로 “First In, Last Out(적진에 먼저 들어가고, 맨 마지막에 후퇴한다)”이라는 말이 있듯이, ‘불확실성의 시대(the age of uncertainty)’의 갈수록 치열해지는 경제 전쟁의 상황에서 변화의 선두에 서서 일관성 있는 실천을 보여주는 리더가 필요한 시점이다.

KAIF