

성공하는 리더의 7가지 특징

2004년 Wharton School과 미국 공영방송인 NBR이 공동연구를 통해 우리 시대의 가장 영향력 있는 리더 25인을 발표한 바 있다. 성공적인 비즈니스 아이디어를 창출하고, 사회·정치적 변화에도 커다란 영향력을 끼친 그들의 특성을 7가지로 분류하고 성공하는 리더가 되기 위한 조건을 살펴본다.

2004년 Wharton School은 미국 공영방송인 NBR(Nightly Business Report)과의 공동 연구를 통해, 지난 25년간 가장 뛰어난 리더십을 발휘한 비즈니스 리더 25명을 발표했는데, 그 명단에는 인텔의 앤디 그로브, MS의 빌 게이츠, GE의 잭 웰치 등과 같은 평소 우리 눈에 많이 익었던 인물들이 다수 포함되어 있었다.

이들은 성공적인 비즈니스 아이디어를 창출하고, 사회적·정치적 변화에 커다란 영향을 미쳤으며, 새로운 비즈니스 기회와 경쟁의 룰을 제시했다는 점에서, 그리고 산업 또는 기업 차원의 혁신적인 변화를 주도하고 다른 사람에게는 혁신의 전형을 제시했다는 점에서 높은 평가를 받았다.

그런데, 기업의 모든 리더가 성공하는 것은 아니다. 치열한 경쟁을 뚫지 않고서는, 그리고 남보다 탁월한 능력을 가지지 않고서는 그와 같은 자리까지 올라갈 수가 없기 때문이다. 그렇다면 과연 성공하는 리더가 되기 위해서는 어떠한 조건을 갖추어야 하는가?

◆◆ 성공 리더의 사례에서 나타난 7가지 특징

① Aggressive Risk-taker (위험 없이는 얻는 것도 없다)

성공하는 리더는 도전적이고 대담한 목표를 선정하고, 그 목표를 향해 과감한 투자를 주저하지 않으며 시간과 돈과 노력을 모두 쏟아 붓는다. 여기에는 프런티어와 같은 모험정신과 냉철한 판단력이 전제되어 있다.

그래서 성공하는 리더들은 자기 앞에 놓여진 위험을 그저 수동적인 자세로 대처하는 것이 아니라, 미래 지향적인 관점에서 자기 스스로를 불확실성과 위험에 적극 노출시키려고 애쓴다.

어느 연구결과에 따르면 관리자(Manager)와 리더(Leader)의 가장 두드러진 차이는 문제를 해결하려고 하느냐, 아니면 문제를 만들어내려고 하느냐에 있다고 한다. 관리자는 혼돈과 질서를 해소하고 직면하고 있는 문제를 어떻게든 빨리 해결하는 데 관심을 기울인다고 한다면, 리더는 미래에 대한 비전과 안목으로 현재상황을 이해하고 이를 통해 새로운 문제를 해결하는 데 역점을 둔다고 한다. 따라서 진정한 리더십은 자기 조직에서 적극적으로 문제를 제기하고, 불확실한 위험을 자주 만들어내는 것이라고 한다.

이러한 점에서 MS의 빌 게이츠는 대표적인 인물이라고 할 수 있다. 그는 기존의 하드웨어 중심의 비즈니스 환경에서 벗어나, 향후 소프트웨어 중심으로 비즈니스를 이끌어가겠다는 야심찬 그리고 매우 위험한



목표에 도전했었다. 델컴퓨터의 마이클 델 또한 기존의 오프라인 기반의 컴퓨터 시장에서 온라인 중심으로 새로운 비즈니스 룰을 만들었다는 점에서 프린터와 같은 개척 정신과 용기를 지닌 인물로 평가되고 있다.

‘위험 없이는 얻는 것도 없다’라는 비즈니스 세계의 진리를 현실에 살아 숨쉬게 한 장본인들이라고 할 수 있다.

② Breakthrough Catalyst (5%는 불가능해도, 30%는 가능하다)

지난 80년대 말, LG전자의 김쌍수 부회장은 세탁기, 냉장고와 같은 백색가전 사업의 미래에 대해 깊은 고민에 빠졌다. 이미 성숙기를 지나 사양길에 접어든 사업을 어떻게 다시 부활시킬 수 있을 것인가?

그러나 해답은 보이지 않았다. 게다가 계속되는 노사 분규로 생산성은 극도로 악화되고 있었다. 그에게는 이처럼 막막한 상황을 뚫고 나갈 획기적인 돌파구가 필요했다. 그는 혁신만이 살 길이라는 절체절명의 상황에서 구성원을 설득하고 그들과 함께 혁신의 가시밭길에 들어섰다. 하지만 기존의 사고방식과 패러다임으로는 5% 개선도 어려운 일이었다.

그러나 지속적으로 혁신 활동을 추진하면서, 그는 새로운 패러다임과 발상의 전환을 통해서라면 30% 개선도 충분히 가능하다는 것을 알게 되었다. 여기에서 ‘5%는 불가능해도 30%는 가능하다’라는 말이 탄생한 것이다.

이처럼 성공하는 리더는 변화와 혁신에 대한 강한 열정을 가지고 있으며, 기업의 성장을 촉진하는 강력한 엔진 역할을 담당한다. 그 대표적인 인물이 바로 GE의 잭 웰치이다. 그는 워크아웃(Workout)과 6시그

마(6σ)활동과 같은 혁신 프로그램을 통해, 거대 조직을 변화시키고 그 안에 활력을 불어 넣어주었다. 혁신의 기치 아래 도전적인 목표를 제시하고 변화를 주도한 결과, 취임 초기 구조조정으로 작아진 조직 외형에도 불구하고 20년이 지난 후 GE의 시장 가치는 무려 40배가 넘게 되었다.

이와 같이 조직의 변화와 혁신을 가속화하는 촉매제로서의 리더의 역할은 기업에 있어 아무리 강조해도 지나칠 수 없다.

③ Customer Advocate (고객의 말은 항상 맞다)

시장과 산업의 큰 흐름을 바꾸었던 글로벌 기업의 성공리더들은 고객의 작은 불만에서 비즈니스 아이디어와 힌트를 얻고 있다.

마이클 델은 컴퓨터를 구매하는 사람들이 조립형 컴퓨터의 낮은 품질과 납기 지연 문제, 그리고 완제품형 컴퓨터의 높은 가격 등에 대해 상당한 불만을 가지고 있다는 것을 알고 있었다.

그러나 대부분의 사람들은 이러한 고객의 불만을 너무나 당연하게 여겼고, 이를 어쩔 수 없는 제약 조건으로 받아들였다. 하지만, 여전히 고객들은 원하는 스타일, 원하는 가격대에, 원하는 부품으로 이루어진 조립형 컴퓨터를 좀더 빠른 시간 내에 가지고 싶어했다.

그는 이러한 고객의 요구와 불만에 귀를 기울였고, 이를 비즈니스로 연결하여 성공을 거두었다. 오프라인 점포 판매라는 기존의 비즈니스 방식에서 벗어나, 전화나 인터넷을 통해 주문을 받는다면 고객이 기존보다 더 많은 사양의 부품을 선택할 수 있게 되고, 더 낮은 가격과 더 신속한 납기로 컴퓨터를 구매할 수 있게 된다는 사실을 알았던 것이다.

④ Deliberate Strategist (가는 길에는 이정표가 필요하다)

기업의 전략은 이정표와도 같다. 내가 가고 있는 길에 이정표가 있다면, 비록 잘못된 이정표일지라도 사람들은 큰 두려움을 갖지 않는다. 그리고 길을 떠날 수 있다. 특정 목적지에 가는 길은 하나만 있는 것이 아니기 때문이다.

성공하는 리더는 자신의 깃발을 보고 부하들이 끼어 따라 나설 수 있도록 명확한 이정표를 제시하고 있다. 무모한 전진 나팔과 가혹한 채찍만으로는 사람들을 움직이게 할 수 없다. 지금 가고자 하는 곳이 어디고, 저기 언덕 너머에는 무엇이 있는지 알려 주지 못한다면, 아마도 직원들은 무서운 채찍을 피해 행군 대열에서 멀리 벗어나려고 할지 모른다. 부하 없는 장수는 전투를 치를 수 없다.

GE의 잭 웰치는 그런 면에서 탁월한 능력을 지녔다고 할 수 있다. 그는 구조조정의 서슬 퍼런 칼날을 휘두르면서도 모든 비즈니스에서 1, 2위를 해야 한다는 분명한 목표를 제시했다. 이러한 명확한 목표 제시가 구성원을 적극적으로 움직이게 만들었다.

⑤ Enthusiastic Consultant (나를 따르라)

리더는 열정을 가진 유능한 컨설턴트처럼, 치밀한 현상 분석과 엄격한 논리 구성을 통해 상대방이 무언가 행동으로 옮길 수 있도록 설득할 수 있는 능력을 가지고 있어야 한다. 따라서 핵심에 대한 깊은 이해와 치밀한 분석, 논리적이고 설득력 있는 커뮤니케이션 역량은 리더의 중요한 성공 조건 중 하나다.

세계에서 가장 영향력 있는 투자자로 손꼽히는 워렌 버핏의 경우, 뛰어난 회술을 지니지는 않았어도 투자 기업에 대한 깊은 이해와 치밀한 분석으로 다른 투

자자나 주주에게 자신의 투자 당위성을 설득력 있게 설명하는 것으로 유명하다. 그가 투자한 기업이 단기적으로 주가 하락을 보여도 그의 말과 그의 투자 전략을 전적으로 신뢰하는 시장과 주주들이 있기에 그의 투자 전략은 결국 시장에서 성공하게 된다.

⑥ Forceful Executor (말보다는 행동으로 보여라)

종업원들이 리더의 경영방침에 따라 움직이기를 바란다면, 그리고 주주나 다른 투자자가 리더가 가고자 하는 방향에 적극 동조하기를 바란다면, 리더부터 먼저 움직여야 한다. 리더가 움직이지 않고 망설이고 있다면 결코 남을 움직일 수 없다.

인텔의 앤드루 그로브는 미국 명문 대학에서 박사 학위를 받고 보통 사람들의 예상과는 달리 페어차일드라는 반도체업체에서 근무를 시작하였다. 평소 연구자가 아닌 비즈니스맨으로서의 자신의 미래를 계획하고 있었던 그는 세계 최고의 전문연구소인 벨연구소의 입사 요청을 뿌리치고 비즈니스맨으로서 페어차일드에 발을 들여 놓았다. 거기서 그는 인텔의 창업자 고든 무어를 만났고, 결국 그와 함께 나중에 인텔을 창업하게 된 것이다.

또한 그는 마이크로칩의 용량이 2년마다 2배씩 증가할 것이라는 무어의 법칙을 깨고 18개월로 그 기간을 단축하는데 성공하였고, 'Intel Inside' 라는 브랜드 전략으로 마이크로칩 시장의 80% 이상을 독점하는 개가를 이루었다. 이러한 그의 눈부신 성과는 특정 전략에 대한 집요한 실행력이 뒷받침되었기 때문이다.

열 마디 말보다 한번의 행동이 세상을 더 많이 변화시킬 수 있다는 것을 그는 너무나도 잘 알고 있었다.

⑦ Greedy Grinder (하루라도 책을 읽지 않으면 입안에 가시가 돋친다)



성공하는 리더들의 대부분이 욕심 많은 공부벌레에 가까우며, 특히 사람과 지식에 대한 욕심은 타의 추종을 불허한다. GE의 잭 웰치는 업무 시간의 80%를 사람과 관련된 일에 보냈으며, MS의 빌 게이츠는 새로운 아이디어와 영감을 얻기 위해서 학습과 독서를 게을리하지 않았다.

워렌 버핏은 세상에서 가장 위대한 주식투자자, 펀드 매니저로서 칭송받는 것만큼이나, 공부를 많이 하는 사람으로도 유명하다. 그는 자본 시장의 판도를 바꿀 만큼 영향력이 큰 투자 전문가임에도 불구하고, 지금도 기업의 주식을 사면서 해당 기업에 대한 분석과 공부를 결코 게을리하지 않는다고 한다. 늘 배운다는 자세로 투자를 하고, 실패한 투자에서는 실패의 교훈을 배운다는 것이다. 이렇듯 그의 겸손하면서도 집요한 공부벌레 정신은 모든 사람들이 그를 세상에서 가장 위대한 투자자로 손꼽는 것을 주저하지 않게 만들었다.

◆◆ 성공하는 리더가 되기 위해서

그러나 이와 같은 7가지 성공 조건을 모두 갖추고 있는 리더는 세상에 없을지도 모른다. 그렇다고 이 중에서 빠져도 되는 조건은 없다. 따라서 리더는 우선 자신이 가지고 있는 자질과 역량에 대해 엄정한 평가를 내려야 한다. 그리고 자신에게서 부족한 부분이 무엇인지 명확히 알고, 그것을 메우도록 노력해야 한다.

만일 변화와 혁신의 촉매자(Breakthrough Catalyst)로서의 역량이 부족하다고 생각된다면, 이를 보완해줄 인물이나 조직을 곁에 두어야 한다. 그리고 그에게 리더 자신과 회사 전체를 호되게 채찍질할 수 있도록 강력한 권한을 주어야 한다.

고객 옹호자(Customer Advocate)로서의 역량 또한 마찬가지다. 고객의 가치를 최우선으로 하는 마인드가 부족한 리더라면, 고객의 불만과 목소리를 경청하고 이를 경영에 적극 반영할 수 있는 사람과 조직을 따로 두어야 한다. 이와 같은 조직과 사람은 물론 리더에게 강력한 견제자가 되어야 한다. 따라서, 그들에게는 리더와 당당히 맞설 수 있는 강력한 권한이 주어 져야 한다. 그러한 권한 부여는 물론 리더의 몫이다.

마찬가지로 리더 자신이 섬세한 전략가(Deliberate Strategist)로서의 자질이 부족하다고 생각된다면, 리더가 하고자 하는 바를 정확히 이해하고 이를 제대로 실행할 수 있도록 확실한 이정표를 제시할 수 있는 유능한 참모와 조직을 곁에 두어야 한다. 그리고 그와는 자주 커뮤니케이션을 해야 한다. 그래야 참모가 리더의 비전과 나아가고자 하는 바를 명확히 이해할 수 있기 때문이다.

이렇게 리더에게 요구되는 자질과 역량을 보완해줄 사람과 조직을 곁에 둔다면, 리더의 성공 가능성은 한층 높아지게 된다. 이것이 바로 조직을 구성하는 기본 원칙이다. 단순히 비즈니스를 수행하는 영업, 생산 등과 같은 기능 조직만으로는 기업이 성공하기 어려운 이유도 바로 여기에 있다. 그래서 리더에게 부족한 역량이 무엇인지 알고 이를 조직 차원에서 보완해주는 노력이 필요한 것이다.

그러나 유능한 참모와 조직의 도움만으로는 부족하다. 이 같은 차원에서 별도의 조직과 사람을 두는 것과는 별도로 리더 자신이 기본적으로 지금까지 언급했던 리더의 역량과 조건을 갖추었을 때, 비로소 성공하는 리더에 한 발짝 더 다가설 수 있을 것이다.

김종관 asunarou@shinhan.com