



## 리더십에도 봄, 여름, 가을, 겨울이 있다.



**송영수**  
한양대학교 교수

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

우리는 4계절의 뚜렷한 변화를 느끼며 살아왔다. 즉, 자기성찰(self-reflection)과 존재 이유의 본질을 다지는 겨울, 새로운 탄생과 성장 그리고 도전을 시도해 보는 봄, 조화로운 삶과 열정과 낭만이 뜨거운 여름, 그리고 뿌린 씨앗의 열매를 맺고 리더십을 발휘하여 성과와 관계를 증진시키는 가을이다. 어김없이 계절은 바뀌고 변한다. 이와 같이 대부분의 자연이나 살아있는 유기체는 대개 유사한 성장 또는 발달단계를 거치게 된다. 심리학자 피아제(Jean Piaget)와 에릭슨(E. H. Erikson)에 따르면 인간의 발달단계는 영아기, 유아기, 아동기, 청소년기, 그리고 성인기로 나뉜다. 또한 기업이나 기관도 성장단계는 창업, 성장, 성숙 그리고 쇠퇴 및 재구축 단계를 거친다. 우리는 살아가면서 계절과 날씨 변화에 맞추어 옷을 갈아입는다. 계절 변화에 적응하기 위한 것이다.

리더십도 마찬가지이다. 환경이 바뀌면 전쟁의 양상이 바뀌고 전략과 전술이 바뀌며 개인차원에

서는 전투방식이 연이어 변해야 한다. 기업이나 조직의 존재목적(미션)이 바뀌면 리더십의 정의가 바뀌고 요구되는 리더십의 역량도 바뀌게 된다. 예로 지나간 100년간의 산업혁명시대에는 조직을 하나의 기계(machine)로 인식을 해 왔다. 이런 시대에 필요한 관리자의 역할과 역량이 지시와 통제, 일사불란, 획일성 등이었다면, 디지털 변혁시대와 재택근무로 인한 리모트(remote) 시대, 그리고 Digital Native인 MZ세대가 본격적으로 등장하는 현시대에 과거의 전통적인 리더십으로 조직을 관리한다면 지속가능성장형 리더(Sustainable Growth Leader)로 성장이 가능할까? 리더십에도 4계절이 있으며 각 계절은 리더십의 여정에서 배움의 시간을 의미한다. 자연의 생명주기와 마찬가지로 우리의 인생에 대한 질문들, 예를 들면 나는 누구인가, 내가 존재하는 이유는 무엇인가, 꿈과 비전은 있는가 등 근본적인 질문을 바탕으로 리더가 실천해야 할 과제들을 정리해 본다.

우선 겨울이다. 사계절의 시작이 생물학적으로 대개 봄이라고 하지만 준비 기간은 겨울이라고 볼 수 있기 때문이다. 달력에도 일요일이 한 주의 시작인 것과 같은 이치이다. 매미는 나무에 구멍을 뚫고 알을 낳은 후 겨울을 거치면서 애벌레가 되면 땅속으로 들어가 6년간을 지내다가 세상으로 나오게 되고 2주간 어른 매미로 바깥 생활을 하다가 일생을 마치게 된다. 결국 7년 준비 기간으로 겨우 2주간을 소리 내어 울다가 생을 마감하는 것이다. 우리가 깨달아야 할 것은 아름다운 인생과 리더십의 유산을 만드는 데는 많은 수고와 인내가 필요하다라는 것이다. 정원을 가꾸려면 손에 흙을 묻혀야 하고 뿌린 씨앗을 돌봐야 하듯 리더십과 인생 목표를 위한 씨앗인 인품과 성품 즉 인성을 갖추어야 한다. 겨울은 성찰(reflection)의 시간이며 인생의 사명과 목표를 정립하는 기간이다. 추운 날씨와 긴 밤 때문에 겨울이 휴식과 재충전의 계절임을 종종 망각한다. 성장의 계절에 영향을 공급하기 위해 땅에 자양분과 미네랄을 공급해 주는 기간이 겨울이다. 때가 되면 이 기간 동안의 재충전 결실을 기대하기에 겨울은 소망의 계절이다. 특히 이 기간 동안에는 자신과 조직의 비전과 중장기 목표, 사명(미션), 핵심가치 그리고 꿈의 실현을 위한 열정에 대해 성찰할 것이다. 그래서 겨울은 재생의 시간이며 삶의 토대를 구축하고 본질을 깨우치는 기간으로 볼 수 있다. 이 계절을 거치면서 세상을 바꾼 꿈과 비전을 갖춘 인물로 거듭나게 된다. 새해의 중요한 일 가운데 시간 여유가 있는 것부터 경영층부터 수립하여 중간 리더에게 전달하고 다시 구성원

들과 공유하면 조직의 중장기 비전부터 팀원 개인의 KPI까지 전략적으로 연계가 되어 실행력을 높일 수 있다.

두 번째는 소생과 성장의 시간인 봄이다. 잠에서 깨어난 다람쥐들이 돌아다니기 시작하고, 나무와 풀과 꽃도 기지개를 켜고 생기를 불어 넣는다. 리더의 봄은 배우고 새로워지며 성장하는 시간이다. 이 기간에는 실패의 경험도 포함이 된다. 실용적 관점에서 보면, 실패는 삶이나 상황이 저절로 바뀌길 기대하기보다 훨씬 더 유용하다. 기꺼이 실패를 무릅쓰는 것이야말로 삶의 주류로 입장하기 위한 자세이다. 실패는 인정하나 반복된 실수는 인정하기 어렵다. 이는 실패로부터 배우는 교훈을 놓친 것이기 때문이다. 성공은 인생의 딜레마에 맞서 그것으로부터 그 정보를 배우고 새로운 기회를 위한 디딤돌로 삼는 것이다. 이 기간에는 끊임없는 학습(Continuous Learning)에 주력해야 한다. 학습은 일반적인 공부를 의미하기보다는 격변하는 환경변화에 능동적이고 민첩하게 대응해가는 지속적인 프로세스라고 볼 수 있다. 피터 드러커(P. Drucker)는 리더가 트렌드를 안다고 해서 100% 성공은 보장할 수 없지만, 트렌드를 모른다면 실패는 100% 보장할 수 있다고 했다. 자기 주도형 학습 방식으로는 스마트 러닝과 최근 부상하고 있는 마이크로 러닝이 있다. 독서를 통하는 방법도 있다. 독서를 하거나 무엇을 배우는 것은 선택의 문제이다. 독서에는 시간이 들지만 그것은 우선순위를 정함으로써 해결될 수 있다. 일주일 가운데 가용한 자투리 시간을 재배치함으로써 필요 시간을 확보할 수 있다.



다음은 여름이다. 여름은 준비의 시간이다. 리더십의 여름은 성공적인 삶이라는 과실을 맺게 해줄 우리 마음속의 원칙들에 집중한다. 이 기간 동안 리더들은 변화에 대한 태도와 정직 그리고 그들이 도덕성을 유지하고 조화로운 삶을 사는 방식 등에 관심을 집중해야 한다. 리더십의 가을과 겨울은 악천후와 함께 찾아올 수 있다. 여름 동안 근본적인 대비를 해야 한다. 그렇지 않으면 게으른 베짚이의 모습이 될 것이다. 여름 동안은 인생의 핵심적 원칙이나 가치를 정립하는데 집중해야 한다. 이를 위해 스스로에게 질문을 던져야 한다. 어떤 리더가 되고 싶은지, 실천해야 할 원칙과 핵심가치는 무엇인지, 무엇을 지향하는 리더인지 등이다. 이 기간은 리더 '습관의 중요성'을 강조한다. 또한 변화를 추진할 수 있는 절호의 기회이기도 하다. 늘 마주하는 일상은 안정감을 주지만 반드시 변화해야 하는 순간에 거부하는 태도는 비전 구현에 큰 장애가 될 수도 있다. 계절이 바뀌면 환경이 바뀌듯 리더 자신도 변해야 산다. 변화에 대한 저항이 너무 크면 더 이상 성장을 기대하기 어렵다. 변화를 이루기 위해서는 인내와 끈기가 요구된다. 이 기간은 당신의 정직성, 품성, 그리고 무엇을 남겨야 할 것인가를 고민해야 한다.

마지막으로 가을이다. 그간 몸소 배우고 습관이 된 리더십의 내용을 실천하는 계절이다. 변화를 추진하는 시간이며 주위 사람들과의 관계에 집중하는 시간이다. 고려해야 할 사항은 협업, 다양성, 격려와 희망에 대한 믿음과 실천이 중요하다. 여러 가지 면에서 가을의 리더십을 발휘하는 일은 평생

토록 진행된다. 어쩌면 가을은 마지막 계절로 볼지 모르지만 가을은 시작에 불과하다. 그 시작 속에서 리더 자신과 다른 사람을 이해하는 것에 교훈을 얻어 실천하는 것이다. 인간관계에서 중요한 것은 정직(integrity)과 신뢰(trust)이다. 존경심은 신뢰에서 나온다. 스티븐 코비(Spephen M. Covey)가 집필한 *The Speed of Trust*(신뢰의 속도)에 따르면 비즈니스 상황에서 양자 간 신뢰가 생기면 거래비용(cost)을 낮추고, 소요시간(time)을 줄인다고 했다. 반대로, 일단 조직 내 동료들의 신뢰를 잃으면 그들의 존경과 존중은 되찾기 힘들다. 또한 리더는 언행일치와 솔선수범의 본보기가 되어야 한다. 특히 최근 MZ세대들을 이끌기 위해서는 '참자', '용서하자' 그리고 '기다리자'라는 리더의 실천을 강조하는 '참 용기' 리더십이 각광을 받고 있다.

정리하면, 리더십의 겨울은 성찰의 시간으로 인생의 사명과 비전 그리고 중장기 목표를 정립하는 것이며, 리더십의 봄은 소생과 성장의 시간으로 배움을 향한 부단한 정진을 강조한다. 여름은 준비의 시간으로 조직의 핵심가치를 정립 및 내재화에 주력하고, 가을은 변화와 실천(Change & Action)을 강조하고 있다. 리더십의 계절은 자연의 4계절과는 일정이 다를 수 있다. 7~8월에 리더십 역량을 키우고 자신의 미션과 비전을 정립하였다면 리더십의 겨울이라고 볼 수 있다. 당신의 리더십 계절은 어디인가. 계절마다 입어야 할 복장이 달라지듯 당신의 리더십 역량도 자신의 계절과 상황에 알맞게 갖추어져야 한다. 자신의 리더십은 어느 계절에 와 있는지 성찰해 보자. **KIIF**