

2004 온누리 리더십 축제 “ 플러그인 (Plug-in) ”

패널 6 - 아름다운 바톤터치

진행: 최도성(서울대학교 경영대학원 교수)

패널: 조동성(서울대학교 경영대학원 교수) 강석진(한국 CEO컨설팅 그룹 회장) 유병진(관동대학교 총장)

최도성 : 어느 조직이나 리더십에 바톤터치가 있게 마련입니다. 조직은 영원하지만 한 사람이 영원히 리더 자리에 있을 수 없습니다. 조직이 발전하기 위해 리더십은 반드시 승계해야 하지만 이 바톤터치가 쉽지 않습니다. 미숙한 바톤터치로 갈등이나 반목이 생겨 조직 자체가 무너지는 경우도 생깁니다. 그러나 탁월한 리더는 후계자를 양성해 뒷 사람에게 물려줍니다. 그런 리더십 승계를 구축하는 것이 사실 조직 발전의 핵심이라 생각합니다.

강석진 : 어느 조직이든 사람은 영원하지 못하기 때문에 준비해서 바톤을 터치해야 합니다. GE는 최고 업무 책임자(이하 CEO)가 언제쯤 은퇴할 것인가 예정하고 은퇴 5년 전부터 리더십 승계를 준비합니다. 젊은 사람 중 차세대 지도자 후보들을 발굴해 어려운 임무를 주고 해결하게 하며 실력을 쌓는 힘든 훈련과 검증 절차를 통해 차세대 회장을 선출합니다.

최도성 : CEO가 물러날 때가 되면 후임 지도자를 훈련과 검증을 통해 뽑는 것이 감명 깊습니다. CEO의 걱정 임기가 있습니까? 언제가 물러날 때인지요?

조동성 : 조직을 둘러싼 환경과 조직의 성격에 따라 CEO 재임 기간은 달라집니다. 조직은 조직을 움직이도록 하는 매커니즘(mechanism: 작용 원리)에 의해 돌아갑니다. CEO는 조직 내 구성원들과 자원을 이용해 최대한 조직이 잘 굴러가도록 매커니즘을 조성하는 자리입니다. 이 매커니즘이 시간이 지나면서 외부 환경 변화와 여러 한계에 부딪쳐 최상의 효과를 내지 못하면 새 매커니즘을 만들어야 합니다. 그러나 기존 매커니즘을 만든 CEO는 자신이 만든 매커니즘의 한계를 벗어나기 힘듭니다. 새 CEO가 새로운 매커니즘을 제시하는 것입니다. 그렇기 때문에 그 매커니즘이 얼마나 오래가느냐가 그것을 만든 CEO의 재임 기간이라고 할 수 있습니다.

최도성 : 내부에서 승진시켜 CEO를 승계할 수도 있고 외부에서 영입할 수도 있는데 어떤 것이 바람직합니까?

유병진 : 요즘 대학에서 총장 직선제를 말하는 데 대학이 다양한 것처럼 총장직선제를 일률적으로 적용하는 것은 좋지 않은 것 같습니다. 때로는 이사회에서 선임하는 것도 좋고 기독교 대학의 경우 총장 후보자를 복수로 뽑아 하나님의 뜻에 따라 추천하는 것도 바람직하다고 생각합니다. 기업도 마찬가지로 CEO 외부 영입이 좋다 나쁘다 단정할 수 없습니다. 조직이 처한 상황과 문화에 따라 다를 것입니다.

강석진 : 저는 공채가 차선택이지 최우선택이 아니라고 생각합니다. 안에서 키우면 능력을 검증받을 수 있고 그 조직의 비전과 가치관을 확실히 승계 받아 조직을 이끌 수 있습니다. 또한 조직에 속한 사람도 내부에서 CEO가 선출될 때 주인의식을 더 가질 수 있습니다. 이것이 바람직하지만 내부에 인재가 없거나 특수한 상황에서는 외부 영입을 해야 할 것입니다.

최도성 : 세상 조직의 CEO승계와 교회 CEO승계는 어떤 점에서 달라야 하겠습니까?

조동성 : CEO의 권리가 의무보다 비대칭적으로 커서 이득이 발생할 때 이 기득권을 놓고 싶어하지 않기에 CEO승계가 사람들의 관심사가 되는 것입니다. CEO 승계를 논하기 전에 CEO의 권한과 책임이 균형을 이루도록 잘 디자인 한다면 아름다운 승계를 할 수 있을 것입니다.

강석진 : 교회는 신도들이 돈을 내어 지었건, 목사가 지었건 일단 만들어지면 하나님의 것이고 모든 신자의 것입니다. 그렇기에 교회는 어느 조직이나 기업보다 리더십 승계가 도덕적이고 투명해야 합니다.

최도성 : 혹독한 훈련과 검증을 거쳐 후계자를 양육하는 방법 외에도 차세대 지도자를 양육하기 위한 방법이 있으면 나눠주십시오.

유병진 : 리더는 기른다고는 길러진다고 표현하는 것이 맞는 듯 합니다. 리더는 스스로 자랍니다. 그러나 리더가 스스로 자랄 수 있는 배경과 토양은 조직에서 만들어 놔야 합니다. 이것이 현재 리더가 해야 하는 하나의 중요한 책무입니다. 우리 사회나 조직 분야를 보면 리더로 자랄 수 있는 토양을 만드는 문화가 부족합니다. 특출해서 눈에 띄면 따돌림 당하기 쉬운 분위기가 있어 재능을 가진 구성원이 사장되는 일이 많습니다. 현재 리더는 각 구성원이 가진 재능을 개발할 수 있도록 토양을 만드는 것이 선행 역할입니다.

조동성 : 미국의 전설적인 경영대학 학장 중 한 사람을 만나 학장으로 성공한 비결을 물으니 학장이나 총장이나 사장이나 똑같이 경영에 성공하기 위해 세 가지가 필요하다고 대답했습니다. 첫째 비전, 둘째 추진력, 셋째 구성원과 원활한 소통입니다. 이 중에서도 하나만 선택해야 한다면 구성원과 커뮤니케이션이라고 대답했습니다. 믿음과 소망과 사랑 중 가장 중요한 것이 사랑인 것처럼 지도자의 능력으로 가장 중요한 것은 구성원을 섬기고 이해하며 받아주는 커뮤니케이션 능력이라고 생각합니다.

최도성 : 기업이든 교회든 어떤 조직이라도 리더십을 아름답게 바톤터치하는 것이 중요합니다. 왜냐하면 사람은 영원하지 않지만 조직은 영원하기 때문입니다. 조직이 영원히 영속될 수 있도록 비전과 문화와 모든 것이 한꺼번에 전수되는 리더십의 아름다운 바톤터치는 중요합니다.

/ 정리: 전성희shee@onnuri.or.kr

*** 출처 : 온누리신문**