

# SERI 경영 노트

2010. 5. 27. (제57호)

## 긍정에너지를 끌어내는 힘, 감성리더십

### 목차

1. 조직관리도 감성의 시대	1
2. 감성리더십 구축의 4단계	3
1단계: 자기 통제	4
2단계: 조직 내 신뢰 구축	5
3단계: 개별적 관심과 배려	7
4단계: 긍정적 집단감성 형성	8
3. 시사점	9

작성 : 예지은 수석연구원(3780-8285)  
jieun.ye@samsung.com

## 《 요 약 》

최근 조직구성원이 다양해지고 가치관이 빠르게 변하면서 직원들에 대한 감성 관리가 더욱 중요해지고 있다. 이와 함께 직원들의 감성을 이해하고 배려하며 구성원과 긍정적인 관계를 유지하는 감성리더십도 재조명되고 있다. 감성리더십은 직원들을 배려하는 한두 번의 이벤트로 구축되는 것이 아니다. 따라서 기반을 다지며 순차적으로 직원들과의 관계를 강화하는 단계적 접근이 필요하다.

본 보고서에서는 조직 전반에 감성리더십을 확산시키기 위해 반드시 거쳐야 하는 4단계 감성리더십 구축방안을 제안하고자 한다. **첫 번째** 단계는 '**자기 통제**'이다. 감성리더십을 제대로 발휘하기 위해서는 리더 스스로가 자신의 감정상태를 정확히 알고 통제할 수 있어야 한다. 동일한 집단에서 함께 일하는 사람들은 서로 감성이 전이(Emotional Contagion)되므로 리더의 분노, 증오 등 안 좋은 감정은 직원들에게도 부정적인 영향을 미친다. **두 번째** 단계는 '**조직 내 신뢰 구축**'이다. 직원들을 진심으로 존중하고 대우하는 진정성을 표현함으로써 전 조직구성원과 신뢰관계를 구축해야 한다. 직원들에 대한 신뢰와 존중을 경영철학으로 공표하고, 이를 실제 리더의 행동으로 가시화하는 것이 중요하다. 또, 신뢰관계를 바탕으로 조직과 직원이 함께 성장하는 선순환 구조를 구축해야 한다. **세 번째** 단계는 '**개별적 관심과 배려**'를 보이는 것이다. 직원들은 리더가 개별적인 관심을 표현하면 조직구성원 중 하나가 아닌 남과 다른 특별한 존재로 대우받는다는 느낌을 갖게 된다. 특히 직원 개개인의 상황에 따라 일상적이지 않은 맞춤형 배려를 제공하는 것이 효과적이다. 또, 리더의 개인적인 칭찬과 격려는 직원들의 업무열정을 높인다는 점에서 매우 중요하다. 마지막으로 **네 번째** 단계는 '**긍정적 집단감성 형성**'이다. 감성리더십은 조직 전체가 긍정적 감성을 공유할 때 완결된다. 리더 혼자만 직원들의 감성을 이해하고 공감하는 것이 아니라 직원 간에도 서로 관심을 보이고, 배려하도록 독려해야 한다. 이를 통해 직원들은 서로 우호적인 관계를 맺고 상호 협력할 수 있다.

기업경영은 조직성과를 위해 반드시 직원의 희생이 뒤따라야 하는 제로섬(Zero-sum) 게임이 아니다. 직원들의 고충을 공감하고 배려하는 감성리더십을 발휘해 조직과 구성원이 함께 성장하는 기반을 구축할 수 있다. 이를 위해서는 리더가 먼저 진정성을 갖고 긍정의 전도사가 되는 것이 중요하다. 리더가 앞장서서 긍정에너지를 발산해야 조직구성원들도 긍정적이고 우호적인 관계를 맺을 수 있음을 명심해야 할 것이다.

## 1. 조직관리도 감성의 시대

### 감성리더십에서 길을 찾다

- 고객의 마음을 사로잡는 것뿐 아니라 조직관리에서도 직원의 마음을 사로잡는 감성경영이 필요
  - 조직구성원이 다양해지고 가치관이 빠르게 변하면서 일상생활에서 직원들이 느끼는 감성을 이해하고 구성원과 긍정적인 관계를 유지하는 감성리더십<sup>1)</sup>의 중요성이 확산
    - 업무관리만으로는 신세대, 여성인력 등 다양한 직원들의 몰입과 열정을 끌어내는 데 한계
  - 기업들은 CEO 자필편지, 소규모 조찬 간담회, 수험생 자녀 격려선물 전달, 신입사원 가족초청행사 등 다양한 방법으로 직원들의 감성을 관리하기 위해 노력
- 감성리더십은 직원들의 협력을 이끌어내고 새로운 방식으로 문제를 해결할 수 있도록 촉진함으로써 창조적 조직성과 창출에 기여
  - 창조경영을 위해서는 직원 상호 간 지식공유와 협업, 모험적인 시도를 용인하는 조직 분위기가 필수
  - 감성리더십을 통해 직원들의 느낌을 이해하고 편안하게 의견을 나누며, 새로운 시도에 대해 심리적 안정감을 제공함으로써 창조적 성과창출의 기반을 마련

<sup>1)</sup> 감성리더십이란 리더 스스로 자신의 내면을 파악하고, 구성원의 감성을 이해하고, 배려함과 동시에 자연스럽게 조직구성원들과의 관계를 형성하여 조직의 감성역량을 높이는 능력 (골먼, D., 보이에치스, R. & 맥키, A. (2003). 『감성의 리더십』. 청림출판.)

## 일회성이 아닌 본질적, 단계적 접근이 중요

□ 감성리더십을 본질적으로 이해하고, 발휘하기 위해서는 감성지능 개발이 필수

- 감성지능은 자신의 한계와 가능성을 객관적으로 판단해 자신의 감정을 잘 다스리고 상대방을 진심으로 이해하며 타인과 좋은 관계를 유지할 수 있는 능력<sup>2)</sup>

### 감성지능(Emotional Intelligence)

구 분	정 의
자아인식력 (Self-awareness)	- 자신의 기분, 감정, 취향 등이 타인에게 미치는 영향을 인식하고 이해하는 능력
자기통제력 (Self-Regulation)	- 부정적인 충동과 기분을 통제하거나 바꿀 수 있는 능력 - 행동하기 전 판단을 위해 잠시 멈출 수 있는 절제력
동기부여 (Motivation)	- 돈, 지위를 초월해 직무를 성공적으로 수행하려는 열정 - 끈기를 가지고 목표를 추구하려는 성향
감정이입 (Empathy)	- 다른 사람의 감정을 헤아려 이해하는 능력 - 다른 사람의 감정적인 반응에 대응하고 처리하는 기술
사교성 (Social skill)	- 인간관계를 형성하고 관리하는 능력 - 공동의 입장을 발견하고 친밀한 관계를 형성하는 능력

자료: Goleman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 76(6), 93-102.

□ 조직 전반에 감성리더십을 구축하기 위해서는 직원들과 관계를 강화하는 단계적 접근이 필요

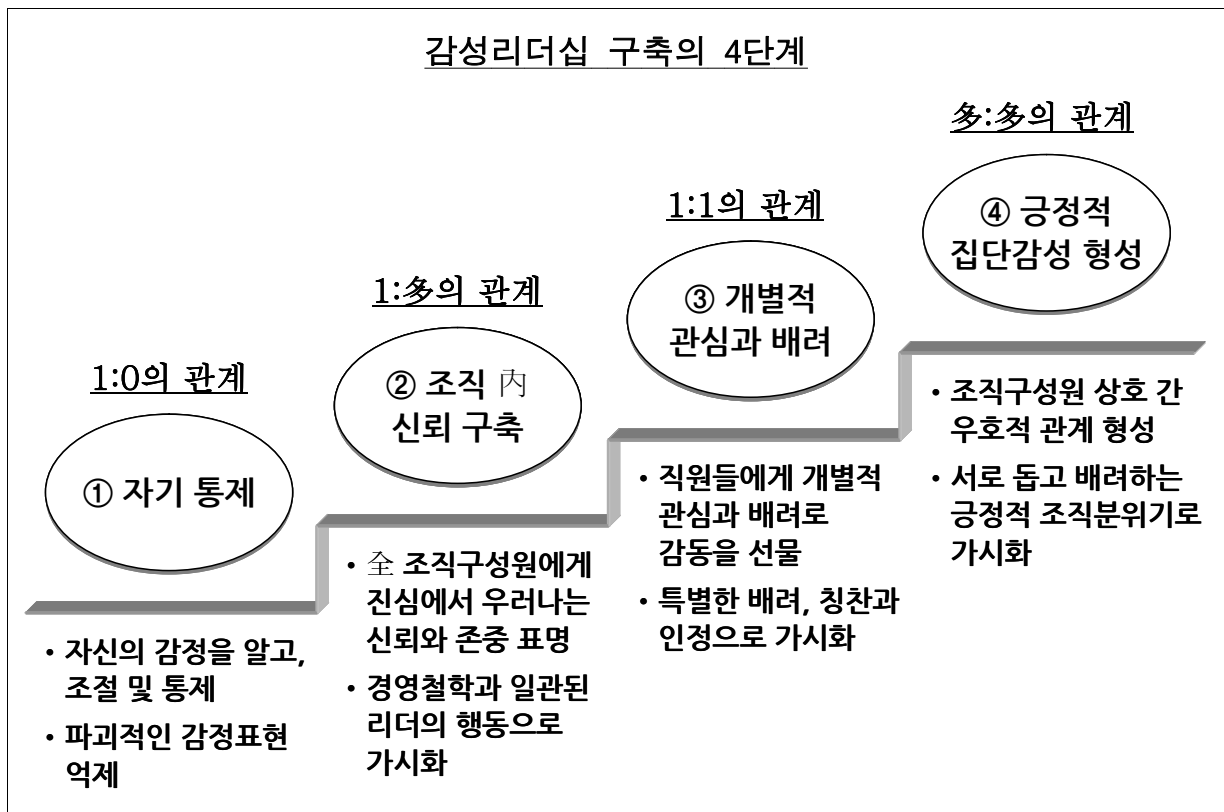
- 감성리더십에서 가장 중요한 것은 일관성과 지속성
- 직원 간담회 등 몇 번의 이벤트로 직원들의 감성을 이해했다고 생각하는 것은 큰 착각이며, 단계적인 접근을 통해 관계의 기반을 공고히 하는 것이 중요

<sup>2)</sup> 신정길, 문승권, 문형남 (2004). 『감성경영 감성리더십』. 넥스비즈.

## 2. 감성리더십 구축의 4단계

□ 감성리더십은 다음의 4단계를 거쳐야 진정한 효과를 발휘

- ① 자기 통제: 리더의 감정표현이 조직 전체에 미치는 영향을 명확히 인지하고 파괴적인 감정을 스스로 통제 (1:0의 관계)
- ② 조직 내 신뢰 구축: 조직구성원을 대상으로 조직 전반에 탄탄한 신뢰를 구축함으로써 감성리더십의 기반을 마련 (1:多的 관계)
- ③ 개별적 관심과 배려: 직원들에게 개별적인 관심을 보이고 배려를 함으로써 감동을 선물, 신뢰 기반이 형성된 후에야 비로소 직원들에 대한 개별적 관심과 배려가 진가를 발휘 (1:1의 관계)
- ④ 긍정적 집단감성 형성: 리더와 직원 간의 개별 관계를 넘어 조직 구성원 상호 간 긍정적이고 협조적인 관계 구축 (多:多的 관계)



## 1단계: 자기 통제 - 자신의 감정을 알고 이를 조절하라

- 리더 스스로가 자신의 감정상태를 정확하게 알고 통제하는 것이 감성 리더십 발휘의 전제조건
  - 리더의 사소한 언행과 감정표현이 직원들의 감정과 조직분위기에 막대한 영향을 미친다는 것을 인식
  - 동일한 집단에서 함께 일하는 사람들 간에는 시기, 불안, 행복 등의 감성이 전이(Emotional Contagion)
    - 상대방의 감정변화에 따라 자신의 감정도 유사하게 변한다는 사실이 뇌영상 촬영을 통해 과학적으로 입증
- 리더가 자신의 감정을 명확히 인식하는 것은 단순히 개인적인 문제가 아니라 조직의 성패를 좌우할 정도로 중요
  - 최고의 성과를 낸 CEO와 적자를 낸 CEO 그룹을 비교 분석한 결과, 적자를 낸 CEO들은 자신의 감정이 타인에게 미치는 영향력을 잘 인식하지 못하고 있음<sup>3)</sup>
- 따라서 리더는 파괴적인 감정표현으로 조직에 악영향을 끼치지 않도록 주의
  - 어려운 상황에서도 긍정적인 태도와 기분을 유지하는 리더는 직원들과 공감대를 형성하고 조직의 안정을 유지하는 역량도 탁월
  - 리더가 스스로 감정을 통제하지 못하고 직원들에게 분노와 비난을 쏟아붓는 공포경영은 직원들을 방어적으로 만들어 조직성과에도 악영향

<sup>3)</sup> 콜먼, D., 보이애치스, R. & 맥키, A. (2003). 『감성의 리더십』. 청림출판.

### 로버트 크렌달의 공포경영(Management by fear)

- ▷ 아메리칸에어라인의 前 CEO 로버트 크렌달은 비행기가 연착하는 등의 문제가 발생했을 때 직원들을 거친 말로 몰아붙이는 공포경영으로 유명
- ▷ 직원들은 정시운항, 정확한 화물 운송, 고객만족에 주력하기보다 CEO의 분노와 비난을 피하기 위해 문제를 숨기는 데 급급
  - 직원들은 크렌달의 분노가 두려워 회사보다는 자신을 보호하는 데 전력을 기울였다고 고백
- ▷ 결국 아메리칸에어라인은 잦은 파업에 시달리며 재정위기에 빠졌고, 크렌달은 해고됨

(자료: 서튼, R. (2007). 『또라이 체로 조직』. 이실MBA)

## 2단계 : 조직 내 신뢰 구축 - 진심에서 우리나라는 신뢰와 존중을 표명하라

□ 직원들을 진심으로 존중하고 대우하는 진정성을 표현함으로써 모든 조직구성원과 신뢰관계를 구축

- 신뢰가 형성되지 않은 상태에서의 리더십 발휘는 효과가 반감

· "상하 간의 신뢰가 없다면 리더십은 껍데기에 불과하다"<sup>4)</sup>

- 직원들에 대한 신뢰와 존중을 경영철학으로 공표하고, 이를 실제 리더의 행동으로 가시화

· '직원 제일주의'라는 경영철학을 표방한 사우스웨스트항공의 前 CEO 허브 켈러허는 정당한 이유 없이 직원을 모욕하는 고객에게 항공료를 돌려주며 다른 항공사를 이용할 것을 정중히 권유

<sup>4)</sup> Waitley, D. (1995). (이관웅 (2002). 『신뢰경영과 서번트 리더십』. 엘테크.에서 재인용)

□ 신뢰는 하루아침에 만들어지는 것이 아니므로 일관되고 꾸준한 노력이 필요

- 지속적인 커뮤니케이션을 통해 직원들과 질 높은 관계를 유지하는 것이 중요

- 소프트웨어 회사 SAS의 CEO 짐 굿나이트는 CEO Web-Cast, CEO와 커피타임, SAS 리더십 라이브(토크쇼 형식의 CEO 인터뷰), CEO와 조찬 등 다양한 채널을 통해 직원들과 끊임없이 소통<sup>5)</sup>

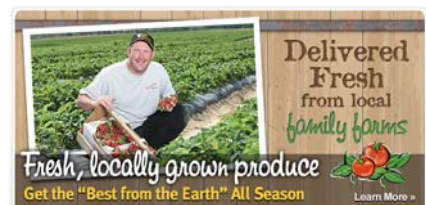
· 이러한 노력에 힘입어 SAS는 2010년 *Fortune*誌가 선정한 『일하기 좋은 100대 기업』에서 1위를 차지

□ 신뢰관계를 바탕으로 조직과 직원이 함께 성장하는 선순환 구조 구축

- 개인의 희생과 탈진(burn-out)을 담보로 조직의 성공을 끌어내는 것이 아니라, 직원의 역량 강화와 성장을 통해 조직성과를 창출

**웨그먼스푸드마켓의 '직원중심경영'**

▷ 미국 식료품 체인회사인 웨그먼스푸드마켓의 CEO 대니 웨그먼은 '직원이 첫째, 고객이 그 다음'이라는 경영철학을 표방



▷ 직원 교육과 자기계발에 투자를 아끼지 않으며 직원들의 전문성 강화를 통해 고객서비스의 질을 높인다는 것이 주요 경영전략 중 하나

- 매장에서 와인을 판매하는 직원은 와인산지에서 현지교육을 받음으로써 와인별 생산지와 빈티지(포도의 생산연도), 와인별로 어울리는 치즈까지 고객에게 안내할 수 있어 고객만족이 극대화

(자료: 박종세 외 (2008). 『21세기 경영대가를 만나다』. 김영사.; 웨그먼스 홈페이지 <[www.wegmans.com](http://www.wegmans.com)>)

<sup>5)</sup> Goodnight, J. (2010). The #1 Best company to Work for in America-SAS. *GPTW Conference*, April 14. L.A: Hyatt Regency.



### 3단계 : 개별적 관심과 배려 - 맞춤형 배려로 감동을 선물하라

- 직원들과 1:1의 개별적 관계를 구축하고 개인적인 관심과 배려를 표현
  - 리더의 개별적인 관심 표현을 통해 직원들은 조직구성원 중 하나가 아닌 남과 다른 특별한 존재로 대우받는다는 소중한 느낌을 체험
    - 스타벅스의 前 CEO 짐 도널드는 매일 아침 지역매니저 5명과 직원 3명에게 전화를 걸어 안부를 묻고 개인적 관심을 표현<sup>6)</sup>
  
- 직원 개개인의 상황에 따라 일상적이지 않은 맞춤형 배려를 제공
  - 도움이 필요한 상황에서 리더와 회사의 특별한 배려는 직원들에게 감동을 선사
    - 스토리지 솔루션 제공업체인 NetApp은 위암에 걸린 직원의 아내가 출산을 하자 직원과 가족들을 보호하기 위해 매일 저녁 집으로 식사를 배달
  
- 리더의 개인적인 칭찬과 격려는 직원들의 업무열정을 배가
  - 상징적인 인정과 칭찬 방식을 만들고 높은 업무성과를 올린 직원들에게 특별한 방식으로 축하
  - 업무의 성과뿐 아니라 과정과 노력에 대해서도 인정하고 격려
    - 세계적인 화장품회사 메리케이의 前 CEO 메리 케이 애시는 야근하는 직원의 가족을 초청해 깜짝파티를 개최하고, 가족 앞에서 직원의 노고에 감사를 표현

<sup>6)</sup> Hodgetts, R. M. & Hegar, K. W. (2008). *Modern Human Relations at Work*. Thomson South-Western.

### Stew Leonard's의 특별한 인정 프로그램

- ▷ 슈퍼마켓 체인 Stew Leonard's의 CEO 레오나드는 고객만족을 가장 잘 실천한 직원을 선정해 회사 고유의 상징인 '땀에 젖은 손'을 시상하고 격려



- ▷ Stew Leonard's는 지속적인 인정(Recognition) 프로그램을 통해 직원들의 업무몰입을 높이고 가족적인 기업문화를 구축

(자료: Stew, L. Jr. (2010). The Connection Between Legendary Customer Service and a World-Class Workplace. *GPTW Conference*, April 14. L.A: Hyatt Regency.

<<http://www.greatplacetowork-conference.com/en/agenda.htm>>

## 4단계 : 긍정적 집단감성 형성 - 직원 간 우호적 관계를 구축하라

- 직원 간에 우호적인 관계를 맺도록 긍정적인 조직분위기를 조성

- 조직 전체가 긍정적 감성(Group Positive Emotion)을 갖고 긍정적 에너지를 발산하도록 하는 것이 감성리더십의 완결

- 긍정적 집단감성은 직원 간 불필요한 갈등을 줄이고 배려와 협업을 촉진

- 리더 혼자만 직원들의 감성을 이해하고 공감하는 것이 아니라 직원 상호 간에도 관심을 기울이고 배려를 할 수 있도록 독려

- 리더가 구체적인 메시지로 직원 상호 간 배려와 협력을 강조할 필요

- 의류회사 멘스웨어하우스의 CEO 조지 짐머는 "직원 개개인의 성공은 동료의 성공에 달려 있다"는 점을 강조하고 상호협력과 다른 사람에 대한 책임감을 중시<sup>7)</sup>

<sup>7)</sup> 오레일리, C. & 페퍼, J. (2002). 『숨겨진 힘 사람』. 김영사.

### 그리핀 병원의 '긍정적 조직분위기' 조성 사례

- ▷ 뉴잉글랜드 그리핀 병원은 갈등과 험담, 구성원 간 적대적 감정이 팽배했으며 재정상태도 악화되어 위기에 봉착
- ▷ 어려운 상황에서 CEO로 취임한 패트릭 카멜은 기회가 있을 때마다 직원들에게 신뢰와 용서, 긍정적 비전, 언행일치, 진실성을 행동으로 보여달라고 요청
- ▷ 그 결과 동료와 환자들을 진심으로 배려하는 긍정적 조직분위기가 형성되면서 재정위기를 극복
  - 암 진단을 받은 간호사를 위해 직원들이 휴일과 연차를 모두 기부하여 이 간호사가 일을 하지 못해도 계속 급여를 받을 수 있도록 하는 등 구성원 간에 서로 돕고 배려하는 관계 형성

(자료: 캐머런, K. (2009). 『긍정에너지 경영』. 지식노마드.)

- 리더의 메시지뿐 아니라 제도와 교육과정을 통해 직원들이 상호 협력할 수 있도록 시스템적으로 뒷받침
- GE는 그동안 개인의 리더십 특성을 강조하여 협동정신을 충분히 개발하지 못했음을 반성하며 협력 기반의 리더십 프로그램인 LIG 프로그램을 도입하고 임원교육의 3분의 1을 팀베이스로 전환<sup>8)</sup>

### 3. 시사점

- 조직과 직원이 함께 성공하는 조직관리를 위해 감성리더십의 본질을 제대로 이해하고 발휘하는 것이 중요
- 기업경영은 조직성과를 위해 직원의 희생이 뒤따르는 제로섬 (Zero-sum) 게임이 아니며, 직원들의 고충을 공감하고 배려하는 감성 리더십을 발휘함으로써 조직과 직원의 동반 성장이 가능

<sup>8)</sup> 박종세 외 (2008). 『21세기 경영대가를 만나다』. 김영사

- 단, 직원들의 감정이 상할 것을 우려하여 리더로서 반드시 해야 할 말을 하지 못하고 직원들을 오도(誤導)하는 '착한 리더 증후군'과 감성리더십은 명확히 구분
- 감성리더십은 타고난 성품에 의해 좌우되는 것이 아니며 개발 가능한 리더십 역량이므로 지속적인 노력 필요
- 감성리더십의 본질은 온화함과 같은 성품의 문제가 아니라 직원과의 관계 형성, 신뢰와 존중을 기본으로 하는 리더십 역량의 문제
  - 감성리더십은 일회성 이벤트가 아니라 단계별로 기반을 다지는 꾸준한 노력 끝에 비로소 결실을 얻을 수 있음을 명확히 인지
- 리더 스스로 진정성을 갖고 긍정의 전도사가 되는 것이 가장 중요
- '보여주기식' 또는 '구색을 갖추기 위한 활동'이 아니라 직원들을 진심으로 존중하고 배려하는 진정성을 표현
  - 리더가 앞장서서 긍정 에너지를 발산해야 조직구성원들도 긍정적이고 우호적인 관계를 맺을 수 있음을 명심

-以 上-