

## IREM® 최신 기사 발췌:

### 새로운 시대의 부동산을 위한 변혁적 리더십



Christopher Lee

뛰어난 지도자와 차세대 슈퍼스타를 찾고 있는 오늘날 부동산 산업은 일반적으로 재능있는 사람들을 많이 필요로 한다. 1990년대에 지도자 영입에 실패함으로써 부동산 업계는 위기를 맞이했다. 매니저들이 해야 하는 기능 및 업무를 수행하는 디비전이나 부서 또는 지역 지도자들을 발견하기란 그리 어려운 일이 아니다. 기업들이 준비되지 않은 직원을 관리직 위치에 발령(침병침병 승진: sink-or-swim promotion)시킨 후, 다른 사람들에게 더 많은 책임을 지도록 요구하는 일이 비일비재하다. 미래의 성공은 100% 귀하의 리더십 팀의 특성과 능력에 달려있다고 할 수 있다. “A”에서 “B”까지 가는데 있어 협력은 물론 열정을 불어넣고 흥미를 갖도록 영감을 줄 수 있는 변혁적 리더십(Transformational Leadership)이 요구된다. 좋은 지도자는 사람들이 편안하게 느끼도록 해 주지만, 위대한 지도자는 사람들에게 자신들이 성공의 요소라고 느끼게 해준다.

귀 회사는 지금보다도 훨씬 잘 할 수 있다. 실제로도 잠재력 이상의 실적을 올릴 수가 있다. 귀 회사를 발전, 번영의 단계로 도약시킬 준비가 되어 있는가? 지금이 평상적인 것이 아닌 비상한 것을 해야 하는 시간이라고 생각하지는 않는가?

현재 귀 회사의 경영 방법이나 귀하의 리더십에 대한 은유적인 표현으로 항공모함과 물고기 떼에 비유할 수 있다. 항공모함은 왼쪽 또는 오른쪽으로 방향을 바꿀 수는 있지만, 방향을 바꾸거나 앞으로 나아가는 데에 많은 시간이 걸린다. 반면 물고기 떼는 방향을 즉시 바꾸기도 하지만 모두가 동시에 바꾼다. 회사가 항공모함처럼 움직이는지 물고기 떼처럼 움직이는지의 차이는 회사의 리더십의 특성과 원칙에 달려있다. 효율적인 리더는 언제나 현재의 상황(status quo)에 도전하며, 늘 보아온 환경을 보는 것에 만족하는 것이 아니라 어떠한 환경이 되어야 하는지를 볼 수 있어야 한다.

미래의 번영과 안전을 보장하기 위해, 변혁적 지도자(Transformational leader)들은 다음에 설명하는 10가지 리더십 행동 지침을 기억해야 한다.

#### 주위에 최고의 인재들을 두라

CEO가 남겨줄 수 있는 최고의 유산은 성공을 위한 열정을 지닌 최고 지향적이며 통찰력을 지닌, 그리고 헌신적이며 동기 부여된 재능있는 인재들이다. CEL & Associates, Inc의 조사에 따르면, 대부분의 부동산 회사들은 직원 가운데 5-10%를 감원하여도 업무 수행에 큰 지장을 받지 않는다고 한다. 직원에게 핵심 역량 부여, 실적에 따른 보수 지급 프로그램, 그리고 벤치마킹 평가 시스템 도입 등은 최고의 팀을 구성할 수 있는 굳건한 밑받침이 될 수 있다. “그리 경비가 많이 들지 않기 때문에” 혹은 “여러 해 근무한 직원”이라는

단순한 이유로 별 불일 없는 직원이나 계약직 고용원이 아직도 회사에 다니고 있다는 이야기를 듣는 것은 여전히 놀라운 일이다. 직원 감원 시, 가장 최근에 입사한 직원이 아니라 비생산적인 직원을 퇴출시키는 것이 필요하다. 회사를 위해 무엇이 최상인지를 결정해야 한다. 최고의 전통을 수립하고 유산을 남기는 것은 추억이 아니라 사람이라는 것을 기억해야 한다.

### 격의 없는 대화, 솔선수범

오늘날, 사무실 건물 한 층 이상을 사용하며, 사무실도 여러 개 운영하고 있는 많은 부동산 회사들의 직원들이 CEO나 CFO 혹은 다른 주요 중역들을 만나보기가 힘들거나 전혀 보지 못했다고 말하고 있는 것을 알고 있는가? 직원의 복장이나 보고서 제출 그리고 중역들에 대한 회의 참석에 대한 규정을 정하여 이를 적용시키는 부동산 회사들이 그리 많지가 않다. 유산이나 전통을 이어가는 한 방법은 회사 경영에 그다지 큰 문제가 되지 않는 정책이나, 타이틀, 우정, 관계 등을 보여줌으로써 직원과 중역들 사이의 벽을 허무는 것이다. 직원 개개인을 존경하고 공정하게 대하는 한편, 이들의 기여를 인정하는 것은 모든 CEO들에게 있어 매우 중요한 사안이다. CEL & Associates, Inc.는 “최근 승진이나 봉급 인상이 무엇을 하였는가가 아니라 누구를 알고 있느냐에 따라 결정된다”라는 부동산 회사 직원들의 생각을 조사한 바 있다. 회사 지도자들은 솔선수범을 보여야 하며, 매일 매일 귀하가 누군인지가 아니라 가장 문제가 되는 것을 성취하는 사람임을 보여주어야 한다.

### 귀하의 핵심 가치에 관한 한 타협하지 마라

회사의 핵심 가치 또는 원칙은 현재는 물론 미래를 결정하는 중요한 요소이다. 기업이 중요시 여기는 가치들은 변할 수가 없다; 이는 유산이나 전통을 확립시키는 초석과도 같다. 귀 회사가 신뢰, 정직, 전문성 그리고 퀄리티 등을 핵심 가치로 정하였을 경우, 회사 지도자들은 이러한 가치와 정반대로 활동하는 사람들을 간과해서는 않된다: 그럴 경우, 회사의 미래는 불투명해진다. 불행하게도 많은 회사들이 기억하기 어려운 장문의 비전 성명서를 갖고 있다. 그리고, 측정할 수 없는 멋진 문구로 성명서를 만드는 회사들도 있으며, 직원들에게 전혀 동기를 부여하지 못하는 성명서를 갖고 있는 회사들도 있다. CEO들은 분명한 비전을 제시하고 자신들도 이를 따라야 한다. 비전 성명서는 방향을 제시하고 초점이 있어야 한다. 회사의 비전을 어떻게 지지하고 있는지 분명하지 않은 회사의 방침이나 운영 및 투자 결정들은 실용적이라 할 수 없다.

### 실적에 대한 포상

업무를 훌륭히 수행한 데 대한 포상은 정말 뛰어난 직원들과, 예상 실적에 대한 사례를 강조해야 하는 회사 간부들, 그리고 그러한 훌륭한 업무로 혜택을 받게되는 고객들 모두에게 중요하다. 기본급, 연간 보너스, 장기적인 인센티브, 치하/표창 프로그램 등은 모든 직원들에게 분명하고 가치를 지닌 메시지를 전달하는 방법이다: 성과에 대한 포상은 어떠한 경우에도 고려되어야 한다. 지난 1년 동안 뛰어난 업무 성과를 보인 직원에게, “경기가 좋지 않아 금년에는 보너스가 없다(혹은 아주 적다)”라고 언급하지 않도록 해야 한다. 회사의 가장 큰 자산은 직원이다; 따라서, 업무를 훌륭히 수행한 직원들을 포상해야 한다.

## 혁신 장려

“반드시 도입”해야 하는 서비스나 경쟁 회사에 대항하기 위한 상품으로 발전한 아이디어가 마지막으로 도출되었던 때는 언제였는가? 부동산 업계에서 벤치마크 혹은 기준으로 설정한 것 가운데 귀 회사가 주도했던 것은 무엇이었는가? 새로운 아이디어를 가로 막는 장애물들은 제거되어야 한다. 회사 내에 변화를 거부하는 사람으로 인식된 직원들은 변화를 포용하거나 그렇지 않으면 다른 직장을 알아보아야 한다. 그리고 사내에서 변화에 대해 거부하는 목소리를 들었을 경우, 진원지를 찾아내어야 한다. 그렇지 않으면 변화, 발전할 수가 없다.

## 고객과의 관계 유지, 관계에 근거한 고객

회사 고객이 무엇을 좋아하는지, 무엇을 싫어하는지, 현재 필요로 하는 것은 무엇이며, 앞으로 필요로 하는 것은 무엇인지를 이해하는 것은 성공을 위해 꼭 필요한 것이다. 오늘날 고객들은 24시간/7일 동안 관심을 갖기를 원한다. 관계 유지란 모든 고객들의 기대를 뛰어넘기 위해 필요한 인간적, 재정적 자본 및 자원으로 기여하는 것을 의미한다. 고객과의 관계 유지에 있어서 중요한 단계들은, 이탈 비용 증대, 귀 고객의 잠재력을 수량화, 306도 고객 프로파일 개발, 고객 만족도 측정, 고객과의 다양한 차원에서의 커뮤니케이션 등이다. 고객 중심의 지식에 근거한 강력한 고객 관계 관리(CRM: Customer Relationship Management) 플랫폼을 구축하도록 한다.

## 최첨단 지식 습득

누구나 다 정보를 갖고 있지만, 정보를 지식화 하는 사람은 거의 없다. 주변에서 인식하고 있지 못하는 것을 앞으로써 또는 동떨어진 정보들을 서로 연결시킬 경우 경쟁에서 우위를 차지할 수가 있다. 연구나 시장 정보에 대한 투자는 물론, 동향 분석이나 소비자의 의견과 관련된 데이터베이스를 구축하는 것은 급변하는 그리고 놀라운 일이 자주 발생하는 요즈음과 같은 경쟁 사회에서 반드시 필요한 것이다.

## 다른 사람들에게 힘을 실어주고, 간섭하지 않는다!

언제 어떻게 회사를 다른 사람에게 맡길지 결정하는 것은 CEO에게 있어 가장 어려운 결정 중의 하나이다. 자신이 수년간 이끌어 온 회사를 간섭없이 그대로 굴러가도록 한다는 것은 어려운 일임에 틀림이 없다. 그러나 CEO가 그 자리에 있을 때 자신의 책임을 점차 줄여나가는 것이 아주 그만 둔 후에 리더십의 변화를 가져오는 것보다는 훨씬 낫다. 남에게 위임하는 것은 신뢰와 확신을 필요로 한다. 만약 그러한 믿음이나 확신이 없으면, 앞서 설명한 섹션, 즉 “주위에 최고의 인재들을 두라”와 “귀하의 핵심 가치에 관한 한 타협하지 마라”를 다시 읽도록 한다. 간섭을 하지 않기 위해 시도해 볼 수 있는 것은 부하 직원들에게 지시가 없었지만 한달 동안 스스로 수행했던 업무나 과제에 대해 매주 계획서를 제출하도록 요구하는 것이다. 귀하의 지시나 간섭없이 그들이 많은 업무를 처리한 사실에 귀하는 놀랄 것이다.

## 미래 지도자 육성

부동산 회사의 리더로서 다음 세대에 남길 수 있는 유산은 설립자의 가치와 전통 그리고 실적들을 이어나갈 수 있는 새로운 지도자를 육성하는 것이다. 모든 부동산 회사들은

미래의 지도자와 차세대 스타를 육성하는 데 투자해야 한다. 회사는 직원들이 이끌고 이끌리는 그러한 환경이 되어야 한다. 또한, 어떤 경우에는 회사의 지도자라 할 지라도 자신보다 직위가 낮지만 그 분야에서 특별한 기술이나 지식이 있는 직원에 의해 이끌릴 수도 있다.

### 미래에 대한 투자

직원들로부터 충성심을 유도하고 장기적인 전통을 확립하기 위해 CEO들은 직원들을 위한 장기/은퇴 보상 계획, 기회, 테크놀로지, 탤런트, 시장, 고객과의 관계, 그리고 1-2년 안에 결실을 보지 못할 수도 있는 마케팅 등에 기꺼히 투자하고 있음을 보여주어야 한다. 또한 CEO들은 새로운 비즈니스 모델의 창안과 실행; 새로운 경영, 마케팅, 고객 관리 등의 도입이나 재정 보고를 위한 소프트웨어의 구입; 장기간 지속되는 고객 관계 확립; 스타급 직원이나 차세대 지도자 이탈 방지 등을 위한 노력에 수반되는 위험을 감수해야만 한다. 미래는 바로 우리의 삶에서 매일 눈을 뜨는 아침과도 같은 것이다.

### 결론

효율적인 변혁적 리더(Transformational Leader)가 없는 부동산 회사도 무언가를 시도할 수 있다. 그러나 리더십은 회사의 지속성, 생산성, 이윤 그리고 성장 등에 아주 중요한 요소이다. 리더십은 회사의 수준을 결정하며, 비전을 제시하며, 최고의 인재들을 끌어모은다. 다음 10년 동안 회사를 이끌 개인은 단순히 직원이나 과정을 관리하는 사람이어서는 않된다; 회사를 이끌 지도자는 비전을 지닌 그리고 기업정신을 증진시킬 수 있는 개인이어야 한다. 그리고 모든 지도자들에게 최우선시되는 것은 최고의 인재들을 찾아내어 회사에 영입하는 것이다.

### Sidebar: 변화를 거부하는 킬러들의 코멘트

- “우리는 이를 할 여유가 없다.” 또는 “이를 위한 예산이 없다.”
- “너무 바빠 새로운 것을 시도해 볼 수 없다.”
- “이 일이 될 것이라고 확신하는가?”
- “우리 경쟁자 중 누구도 이 일을 하지 않는다.”
- “이를 평가하기 위한 위원회를 설치하자.”
- “우리가 수년 동안 해온 것을 왜 바꾸어야 하는가?”
- “변화를 찬성하지만...”
- “이것은 내부적으로도 해결할 수 있다.”
- “나중에 토의하도록 하자.”
- “변화가 필요한지 확신이 서지 않는다.”

출처: CEL & Associates, Inc.