

## Special

## 리더십의 효과적 관리와 개발방안



글 · 곽재원  
(주)피플퀘스트

“위대한 리더들은 개인들이 모인 집단을 동기부여해 인간의 삶의 조건을 향상시킨다.”

(존 코터, 경영학자)

## I. 기본 관점

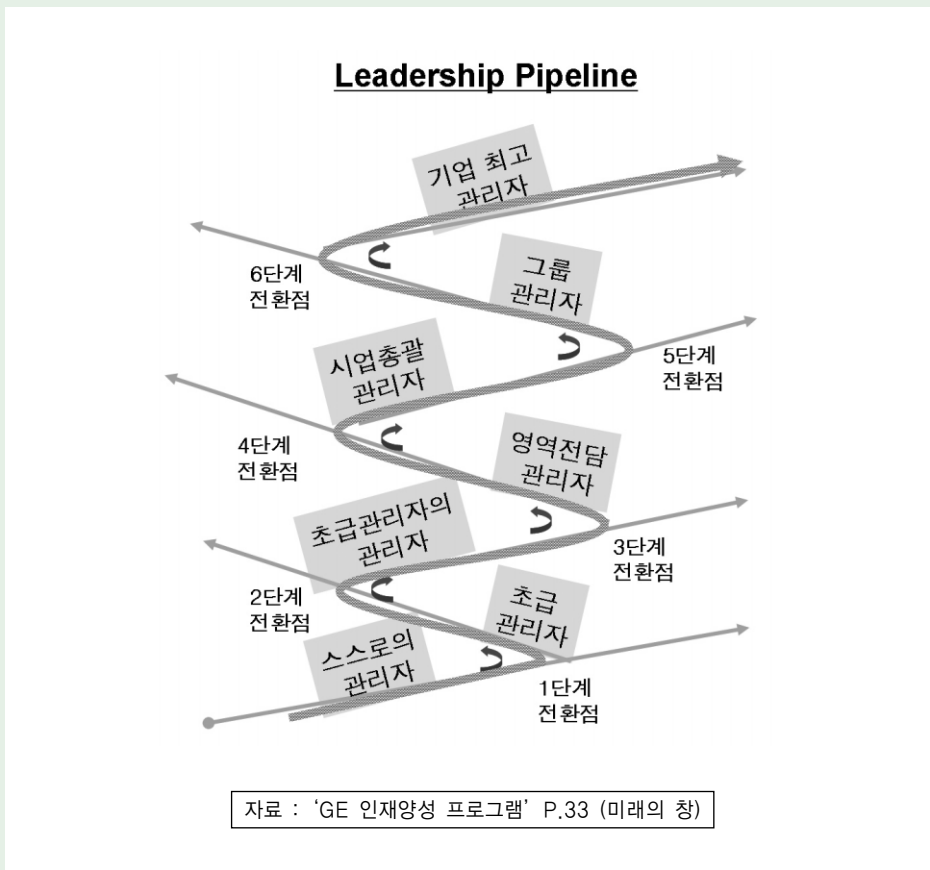
리더는 홀로 존재하는 것이 아니고, 조직과 관계하여 활동한다. 따라서 리더십은 그 리더가 속해있는 조직의 성과와 밀접히 연관된다. 리더십은 조직의 사명, 비전, 전략적 목표 등의 달성을 도울 때에야 그 진정한 의미가 있다. 우리는 리더십을 논할 때 조직의 성과 달성이라는 렌즈로 리더(들)의 행동이 성과 달성을 어떻게 돕고 있는지에 항상 주목해야 한다. 이러한 관점에서 리더십의 관리와 개발에 대해서 생각해보고자 한다.

## II. 리더십의 단계에 따른 리더 관리 : 리더십 파이프라인

### 1. 리더십 파이프라인의 기본 구조와 가치

많은 경우 한국의 조직들은 리더 개인에만 초점을 맞추어 왔다. 기업, 정치, 종교 등 사회 제반 영역에서 걸출한 리더를 스타로 만들고 이들에게 스포트라이트를 비춰왔다. 문제는 이러한 리더들이 무대 밖으로 사라졌을 때에도 조직은 지속적인 성과를 내느냐는 것이다. 성공적인 리더의 기준 중의 하나는 리더가 자신의 조직에서 사라질 때를 대비해서 조직을 얼마나 강하게 만들었느냐는 것이다. 때로 스타 리더가 사라진 조직에는 많은 후유증이 남는 것을 우리는 볼 수 있다. 대표적인 예는 승계문제로 인해 한국의 기업, 정치, 종교조직들이 겪고 있는 상처들이다. 이러한 후유증의 큰 이유 중 하나는 자신을 승계할 수 있는 능력있는 리더들을 지속적으로 배출할 수 있는 제도와 절차를 자신의 재임기간 중에 만들지 못해서이다. 지난 몇 년간 한국 기업들은 외부인재 영입에 많은 노력을 기울여왔다. 조직 내부에서 충족되지 않는 인재를 언제든지 외부로부터 영입하는 것은 당연하다. 하지만, 한편으로 미래의 최고경영진으로 일할 수 있는 리더들의 육성과 개발에 그간 소홀했음을 보여주는 것이다. 외부영입은 항상 필요한 것이지만, 외부의 유능한 인재가 항상 성공적으로 내부 조직에 정착하는 것은 아니다. 때로 이들은 여러 가지 이유로 내부 조직에 성공적으로 정착하지 못한다.

리더십 파이프라인 모델은 이런 조직의 문제를 해결할 수 있는 좋은 실용적 모델이다. 리더십 파이프라인 모델은 1970년대 이후 GE 등에서 조직 내 리더십의 관리를 위해 개발되었다. <그림 1>에서 보이는 리더십 파이프라인 모델의 주된 관점은 리더십의 단계에 따라 해당 단계에 속한 리더에게 요구되는 전문 지식 및 기술, 시간관리 능력, 업무 가치 등이 달라진다는 것이다. 일견 상식적인 얘기로 들릴 수 있지만, 현실은 그렇지 않다. 사실 우리들이 흔히 생각하는 리더십의 사닥다리(스텝)는 다음 그림과 같이 각 단계마다 전환(꺾임, Turn)이 있는 것이 아니라, 일자로 아래로부터 위로 뻗은 것이다.



〈그림 1〉

하지만, 리더십 파이프라인 모델에서는 리더십은 단계마다 중요한 변화가 일어난다고 본다. 그림에서 꺾이는 부분이 바로 리더십의 각 단계의 변화를 나타낸다. 개인차원에서는 이러한 변화를 제대로 파악하고 자신의 리더십 개발에 반영해야 성공적인 리더가 될 수 있다. 조직 차원에서는 개별 리더들이 이러한 변화를 제대로 이해하게 하고 요구되는 업무성과, 업무가치, 기타 역량의 변화를 익히게 하는 것이 매우 중요하다.

금융기관에 다니는 필자가 잘 아는 후배가 전해준 예를 들어 보자. 그는 실무자로서 일하고 있는데, 자신의 상사가 실무자로서는 탁월한 분석력으로 성과를 올린 사람인데 팀장이 되고 나서는 성과를 올리지 못하고 있다는 것이다. 왜 그러냐고 물었더니 그는 “팀장이 되고 나서도 부하직원을 통해서 일을 하기 보다 자신이 스스로 일하는 것에 더 익숙하다”고 했다. 좋은 학력과 회사 내에서 유명한 자신의 탁월한 분석력을 믿기에 부하들에게 일을 시켜 놓고도 부하를 믿지 못해 항상 좌불안석이라고 한다. 부하직원의 부족한 점을 코칭하는 기술이 없다 보니 항상 보고서를 자신이 다시 빼곡히 수정해서 올린다고 했다. 하지만, 이제는 실무자 때보다 훨씬 많은 일들이 밀려오니 이를 혼자서 다 처리할 수도 없어서 성과는 저조했고, 리더의 관리방식에 불만을 가진 부하직원 2명은 벌써 다른 회사로 전직했다고 한다. 문제의 핵심은 이 리더 자신이 실무자(스스로의 관리자 : Individual contributor)에서 조금 관리자(Manager of individual contributors)의 단계로 올라간 줄을 모르고 있다는 것이다. 이러한 변화를 마음깊이 깨닫지 못한 관리자는 자신을 과거에 성공하게 만들어 주었던 역량인 ‘분석력’에만 관심을 기울이지, 새롭게 요구되는 ‘위임’, ‘부하직원에 대한 코칭’과 같은 역량의 필요성은 깨닫지 못하고 있는 것이다. 이러한 리더들에게 단순히 ‘위임’, ‘코칭’ 등의 기술을 익히라고 말해도 일반적으로 쉽게 듣지 않는다. 이럴 때 리더십 파이프라인 모델을 활용하면 효과적이다. 먼저, 자신이 어떤 리더십의 단계에 놓여 있는지를 과거의 단계와 비교해서 자세히 설명해준다. 그리고, 새로운 단계에서 성공하기 위해서 필요한 성과와 역량은 이전 단계와 다른 점들이 있음을 알게 하고, 미래에 놓여 있는 리더십의 단계들을 성공적으로 통과하기 위해서도 새로운 변화에 적응해야 함을 설명한다. 이런 프로세스를 통해 리더들은 자신에게 요구되는 정확한 성과를 올리기 위해서는 리더십 단계의 변화를 분명히 인식할 필요를 느낄 것이며 이는 변화의 첫 단계가 될 것이다.

오랜 기간 성공적인 성과를 내고 있는 GE, P&G, 웰스파고와 같은 세계적인 기업들은 미래의 리더들이 끊임없이 공급되는 구조를 만듦으로써 장기적으로 경쟁력있는 조직의 모습을 보여 주고 있다. 이들은 대부분 리더십 파이프라인과 같은 모델을 활용하여 리더의 내부 육성을 기본으로 하고, 필요에 따라 외부인재를 영입하고 있다. 리더십 파이프라인으로 내부의 인재풀을 강하게 유지하는 것이 리더층의 안정적인 확보를 통한 성과의 지속적인 창출을 가능케한다. 또한, 리더십 파이프라인을 통해서 외부 인재 영입의 관행으로 인

한 채용 비용(서치 펌 비용, 인사팀의 채용관련 비용, 실무팀의 OJT 비용 등)이 줄어들고, '인재의 산실'이라는 평판을 얻음으로 필요 시 외부 인재 영입을 오히려 수월하게 할 수도 있다.

결국 리더십 파이프라인 모델은 리더가 현재의 직무에서 탁월한 성과를 거두게 하고, 다음 단계의 리더십으로 나아가기 위한 잠재력을 향상시켜 그 전환을 성공적으로 이루게 하는 효과적인 접근이다.

## 2. 리더십 파이프라인의 개발 방안

### 1) 조직 내 리더십 파이프라인의 단계 확인

리더십 파이프라인을 제대로 관리하기 위해서는 조직 내 리더십 파이프라인이 몇 단계로 구분되는지를 우선 파악해야 한다. 그 단계는 조직 내의 업무와 계층을 분석하면서 기술적인 부분보다는 관리적 측면의 리더십에 초점을 맞추면서 파악된다. 물론 조직 내에서 업무와 계층구조가 상이한 사업 부문들의 리더십 파이프라인의 단계는 달라질 수 있다. <그림 1>에서 리더십의 변화는 6번에 걸쳐서 일어나는 것으로 나타나 있다. 변화의 단계가 몇 번인지는 조직에 따라 다르게 나타난다. 조직의 규모가 클수록 일반적으로 단계는 많아지며, 창업단계 혹은 규모가 작은 조직의 리더십 단계는 적다. 병원의 경우에도 대규모 종합병원과 중소형 병원의 단계는 달라질 것이며, 의사 간호사 행정직 기능직 등의 분야별로도 다소 상이한 단계가 정의될 수 있을 것이다.

리더십 파이프라인 모델에서는 리더십 각 단계마다 상이한 성과와 역량이 존재한다고 보고, 단계마다 성과와 역량을 통합하는 기준을 개발한다. 기존의 인력 관리에서는 성과(업적)와 역량이 보통 구분되어 관리되어, 관리자들은 어려움을 호소해왔다. 리더십 파이프라인의 접근에서는 단계별 성과가 정의되고 성과를 가능케 하는 역량이 같이 정의되어, 관리자들은 업적과 역량의 통합된 관점에서 부하직원들을 평가할 수 있다.

## 2) 성과의 정의

중요한 것은 성과의 분야를 정의하는 것이다. 한국의 조직들은 성과 평가 프로세스에 있어서 주로 재무적, 기술적, 운영적 성과만을 대상으로 한다. 하지만, 이 분야들 이외에 리더에게 요구되는 성과의 다른 영역들도 중요하다. 예를 들면 관리, 리더십, 관계관리(대내외) 등이 그것들이다. 특히 상위직으로 올라갈수록 관리, 리더십, 대외 관계관리의 성과들이 중요해지며, 이러한 요소들이 재무적, 기술적, 운영 성과에 영향을 미치게 된다. 그러므로 올바른 리더십 파이프라인의 성과 영역으로 재무/운영 영역, 관리영역, 리더십영역, 관계 관리 영역 등이 포함되어야 한다.

이러한 각각의 성과 영역 아래에 이를 구성하는 다양한 하위 요소들이 포함된다. 예를 들면, 재무/운영 성과를 구성하는 것은 예산과 영업 이익, 제품과 서비스의 질, 전략계획 수립 등이며, 관리 성과를 구성하는 것은 성과관리와 피드백, 팀원 인력 관리, 비즈니스 프로세스 개선 등이 해당된다. 리더십 영역에는 부하직원 코칭, 부하직원 교육 개발, 조직 전략 이해시키기 등이 포함되며, 관계관리 영역에는 회사차원 고객관계 관리, 대외 네트워크 구축, 글로벌 팀 관계 관리 등이 포함된다.

이렇게 성과영역과 각 영역 아래 구성요소들이 정해지면 이 구성요소들의 수행기준을 정의해야 하는데, 보통 기준 미달, 기준 충족, 기준 초과의 3가지로 이루어진다. 이러한 성과관리의 기준들은 각 리더십 단계의 차이를 반영하게 된다. 예를 들면, 리더십 성과에 있어서 초급 관리자의 경우에는 팀원 개인의 개발에 대한 책임을 지지만, 보통 초급관리자의 관리자의 경우에는 부하직원인 초급관리자에 대한 개발 책임을 지게 된다. 재무적 성과에 있어서도 보통 매출 중심의 성과에서 수익성 중심의 성과로의 성과 기준의 변화가 발생한다.

## 3) 역량의 정의

성과의 분야와 기준들이 마련되면, 다음은 성과를 가능케하는 리더의 역량조건들에 대한 정의와 기술들이 필요하다. 유의해야할 것은 리더십 단계의 차이에 따라 역량의 종류가 달라지고, 동일한 역량이라도 그 차원이 달라진다는 것이다. 중요한 것은 기본적인 관리의 역량들은 사실 리더십의 아래단계들에서 배양되어야 하며 상위단계의 리

더심으로 옮겨지면 보다 고도화된 역량들이 포함되기 시작한다는 것이다. 예를 들면 현재의 시사문제에 대한 지식, 폭넓고 장기적으로 사고하는 능력, 의사결정의 재무적 영향에 대한 이해, 비상계획의 수립 능력, 위임 능력 등이 상위 단계의 리더십에 요구되는 역량들이 될 것이다. 현재 많은 조직들이 개발하여 활용하고 있는 역량모델링들은 한편으로 복잡하고 체계화되어 있지만 현실을 제대로 반영하지 못하는 경우가 많고, 리더십의 단계들을 너무 단순화하는 우를 범하는 경우가 많다. 요컨대 리더십의 단계는 지금보다 세분화하여 역량을 연계해야 하며, 전체 구조는 보다 유연하게 하는 것이 필요하다고 본다.

#### 4) 단계별 성과/역량 통합 기준의 활용

개발된 기준은 개인별 진단을 통해 성과평가 프로세스, 인력 배치, 개발 등에 활용된다. 개인 단위에서는 진단을 통해 도출된 개발 영역에 대한 액션 플랜과 실행이 요구된다. 조직 단위에서는 해당 리더십 단계에 속한 직원들의 성과와 역량을 전체적으로 살펴, 어떤 단계에서 인력이 부족한 지를 파악할 수 있고, 전체 조직 관점에서는 어떤 하위 조직에서 파이프라인에 문제가 있는지를 파악할 수 있다. 이를 통해서 인력의 전환배치, 외부 인재의 영입, 내부 인재의 개발 계획 등이 수립될 수 있다. 요컨대, 리더십 파이프라인을 통한 평가를 통해서 조직 전체의 리더십 흐름이 어디서 문제가 있는지를 파악하여 대처할 수 있는 것이다.

### Ⅲ. 효율적인 리더십 개발 방안

리더십 파이프라인이 조직 내 리더십의 관리를 위한 매우 강력한 관점과 구조적인 틀을 제시해 준다고 해도, 개별 리더 혹은 리더 그룹의 역량을 어떻게 개발시켜야 할 것인가 하는 보다 마이크로한 문제는 남는다. 어떻게 사람들의 리더십을 개발시킬 것인가 하는 문제는 리더들이 실제로 어떻게 리더십을 배양, 성과를 지속적으로 향상시켜 왔는가에 대한 의문을

규명함으로 해명될 수 있다.

리더십 개발을 위한 도구 혹은 방법들은 우리가 잘 아는 대로

- (1) 교육 프로그램과 자기 학습
- (2) 피드백에 기초한 코칭
- (3) 직무와 과업에 의한 경험을 통한 것으로 대별할 수 있다. 과거의 리더십 개발은 주로 교육과 자기 학습에 의존해왔다.

이러한 방법이 유익하긴 하지만, 최근에 들어서는 (2)와 (3)을 통해 리더십이 보다 실제적이고 효과적으로 개발된다는 사실에 학자들과 실무자들이 의견을 같이 하고 있다.

## 1. 직무와 과업의 경험을 통한 리더십 개발

리더들에게 어디서 리더십 역량을 배양했느냐고 물으면 많은 경우 일을 하면서 많이 배웠다고 답을 한다. “이런 일을 하면서 이런 부분이 힘들었는데, 이렇게 극복하면서 이런 스킬을 배웠다”는 식의 답변을 듣게 된다. 조직 내에서의 직무와 특정 시기에 주어지는 특정 과업들이 리더십 개발의 원천이 된다는 것이다. 하지만, 조직입장에서는 어떻게 현재의 직무에서 리더십을 배우게 할 것이며 또 특정 과업을 제공하는 것이 좋으냐는 질문이 남게 된다.

### 1) 도전적인(Challenging) 직무와 과업

일반적으로 도전적인 직무와 과업이 리더십 개발에 도움이 된다. 실패한 부서를 맡아 새롭게 하는 일, 해외 프로젝트, 라인에서 스텝으로의 변화, 최고 경영진에 의해 직접 명령받은 무거운 전략적 과업, 새로운 사업을 일으키는 것 등이 일반적인 예가 될 수 있다. 위에서 소개한 도전적인 직무의 예에서도 보듯이, 사람은 다양한 직무와 과업을 하면서 도전을 느끼는 경우가 많다. 왜냐하면 새로운 일은 일반적으로 도전을 수반하기 때문이다. 상위 리더로 키울 인력에 대해서는 동일한 직무를 장기간 수행하게 하는 것은 부정적 결과를 낳기에, 다양한 직무와 과업을 계속적으로 이들에게 맡겨야



한다는 것이다. 어떤 조직의 최고 경영진으로 올라간다고 하는 것은 다양한 직무와 과업을 책임진다는 말이기 때문이다. 또한 도전적인 직무와 과업은 그 성격상 쉽지 않아야 한다. 객관적인 직무의 성격 상으로 그리고 주관적으로 수행할 리더가 보유한 경력과 역량을 비추어서 만만치 않다는 뜻이다. 예를 들어 일반적인 사람들에게는 어려운 업무라 하더라도 고성과자에게는 쉬운 업무라면, 그 업무는 그에게는 도전적인 과업이 될 수 없다는 것이다. 또, 업무 목표가 현재 대비 비슷한 수준이라면 사람들에게 도전과 흥분을 일으킬 수는 없다.

직무와 과업을 통해서 리더십을 개발하기 위해서는 조직 내의 어떤 직무가 도전적인지, 직무를 옮길 수 없을 때에는 어떤 과업(프로젝트 등)이 도전적인지를 파악해야 한다. 다시 말하면, 직무와 과업의 도전적인 정도에 대한 기준과 데이터를 가지고 있어야 한다는 것이다. 많은 조직들은 일반적인 교육 프로그램은 다양하게 도입하려고 하지만, 기존의 직무와 특수한 과업들이 얼마만큼 도전적인지, 그래서 결론적으로 개발에 도움이 되는지(Developmental)에 대한 연구와 적용에는 소홀한 형편이다. 요컨대 직무와 과업 자체가 개발이라는 관점을 가져야 하는 것이다.

둘째로, 도전적인 정도가 너무 심하면 때로 사람들은 좌절하게 된다. 따라서, 도전의 정도가 너무 심해 모든 사람들이 포기할 정도의 직무와 과업의 상황에 이르지 않도록 세심하게 관리해야 한다. 이를 위해, 도전적인 직무와 과업을 슬기롭게 극복할 수 있도록 다양한 종류의 지원을 아끼지 않아야 한다. 이러한 경험을 먼저 거쳐간 리더들로부터의 멘토링, 직무와 가정 사이의 균형을 위한 도움 등이 필요하다.

## 2) 피드백에 기초한 코칭

사람들이 자신을 실제적인 모습보다 과대평가한다는 것이 심리학의 연구결과이다. 결국 리더십의 개발을 위해서는 자신을 제대로 파악할 수 있는 거울이 필요하고, 제일 정확한 거울은 자신을 잘 알고 있는 사람들이다. 자신의 상사, 부하, 동료, 고객, 심지어 배우자에 이르기까지 생활 경험을 많이 공유하는 사람들은 누구나 우리에게 좋은

거울이 될 수 있다. 그 정보는 결국 우리 자신에 대한 깨달음을 통해서 행동변화의 동기부여를 제공할 수 있다. 일반적으로 조직들은 상사, 동료, 부하, 고객 등의 일부 혹은 전부를 평가자로 참여시키는 평가시스템을 운영한다. 360도 평가라고 불리는 다면평가(Multisource Feedback)는 다양한 평가자들을 참여시키는 평가기법으로 기업들이 최근 활용도를 높이고 있는 방식이다. 하지만, 한국기업에서는 취지에 비해서 그 실제적인 결과가 그다지 좋은 편은 아니었다. 다면평가를 제대로 운용하기 위해서는 역량의 선정, 평가 빈도, 평가 과정의 비밀유지 등 다양한 실무적인 사항들을 조직의 환경, 다면평가의 목적, 사회문화적 환경 등과 잘 고려해서 세심하게 설계하고 실행해야 한다.

이러한 피드백에 기초해 우리들이 자신의 문제를 스스로 해결해 나갈 수도 있지만, 많은 경우 타인의 도움을 받을 때 문제해결의 성공 확률은 더욱 높아진다. 코칭은 이미 전세계기업들이 행동변화를 촉진하기 위해 도입하고 있는 프로세스이다. 미국의 경우 코칭을 받았던 리더들을 대상으로 실시된 서베이는 코칭에 대해서 대단히 만족하고 있다는 결과를 제시하고 있다. 한국의 경우에는 수년 전부터 많은 기업들이 코칭 제도를 도입하려는 데에 관심을 기울이고 있다.

기본적으로 코칭은 타인을 통한 피드백 정보를 기초로 주요한 행동변화의 필요영역을 설정하고 이를 위해서 코치와 정기적으로 만나면서 행동변화를 도모하는 과정이다. 세부적인 단계들은 코칭서비스를 제공하는 업체들마다 다르지만, 대개 3단계의 과정을 거치게 된다. 우선, 피드백 정보에 기초해 코치는 코칭을 받는 사람이 행동변화가 필요한 영역을 알게 하고, 무언가 행동이 필요함을 자각하게 한다. 두 번째 과정은 행동 변화를 이룰 수 있는 적절한 전략과 세부계획을 수립하고 이를 실제 업무에서 시도하는 것이다. 마지막으로 코치는 새로운 행동과 스킬을 업무에 성공적으로 정착시키도록 계약된 기간 동안 격려와 조언을 하게 된다.

코칭 서비스에 대해서 많은 기업들이 가지는 우려 중의 하나는 코칭이 얼마나 실제 비즈니스 상황에서 성과 향상에 도움을 주느냐는 것이다. 상당한 비용을 투입하는 기업은 물론 코치의 입장에서도 이에 대한 분명한 해답이 있어야 한다. 이런 면에서 코칭을 받는 사람의 개인적인 심리학적 관점에서 파악하고 돕는 것은 중요하지만, 이러한 관점이 충분조건은 될 수 없다. 기업은 성과에 연계된 코칭을 원하기 때문이다. 하

지만, 많은 경우 성과와의 연계에 대한 틀과 도구들이 부족한 형편이다. 이를 위해서 필요한 것은 코칭을 받는 사람들이 속한 조직의 대내외 환경과 전략의 분석, 전체 전략과 코칭을 받는 리더의 단위 조직의 전략 목표간의 연계, 조직 내에서 코칭을 받는 리더가 놓인 리더십 파이프라인의 단계, 해당 단계에서 요구되는 성과와 역량에 대한 명확한 객관적인 분석이다. 이러한 분석이 동반되지 않을 때, 코칭은 결국 조직의 성과 향상 도구로서의 기능을 하지 못하게 된다.

### 3) 교육 프로그램과 자기 학습

다양한 교육 프로그램을 통한 리더십의 개발에 대해서 주의할 점은 첫째, 교육이 현장의 업무로 연결될 수 있는 교육의 프로세스를 잘 구성하는 것이다. 지금까지의 접근들 중에는 진단 → 학습 → 분석 → 실습 → 현장으로의 적용이라는 5단계 과정이 가장 효과적이라고 필자는 믿고 있다. 이러한 접근을 시도하려면 단지 교육의 내용만이 중요한 것이 아니라 진단 도구와 케이스의 분석, 현장으로의 적용에 요구되는 방법론의 개발 등이 필수적이다. 특히 현장으로의 적용(Learning Transfer 혹은 Follow Through)에 대해서 최근 선진 기업들은 다양한 도구들을 통해서 학습의 현장 전이를 강제하기도 한다. 교육의 마지막에 설정하는 목표들을 온라인을 통해서 상사와 교육동기생들끼리 나누며 현장으로의 적용을 유도하는 온라인 Follow Through 프로그램은 한국 기업이 한번 시도해 볼만한 접근이라고 생각하고 있다.

둘째, 간과되고 있는 교육의 타이밍에 대한 관심이다. 리더들이 직무수행과 관련해 원하는 바로 그 시점에 필요한 교육을 제공하는 것이 교육의 내용만큼 중요하다. 학습은 항상 학습자가 배워서 변화하고자 하는 의지의 정도에 따라 그 결과가 달라지기 때문이다. 교육의 타이밍은 비즈니스의 요구사항과 리더에 대한 지속적인 교육 필요 조사를 통해서 파악할 수 있다.

자기 학습은 조직의 위계가 줄어들고 개인주의적 성향을 가진 직원들이 증가하며 기존의 회사 위주의 커리어에서 자신의 기술과 역량을 중시하는 커리어로의 변화가 뚜렷해지는 요즘 갈수록 중요해 지고 있다. 자기 학습을 어떻게 하느냐는 개인의 성향에 달린 문제이지만, 조직의 관점에서는 보다 많은 직원들이 효과적인 자기 학습을 할 수

있도록 다양한 지원 시스템을 제공해야 한다. 가장 간단한 자기 학습의 도구인 책을 예를 들어 보자. 수없이 쏟아져 나오는 경영서적을 바쁜 리더들이 혼자서 읽고 정리하며 그 내용을 업무에 적용하는 것은 쉽지 않다. 그래서 몇몇 기업들은 독서클럽을 조직하는 등의 활동을 하고 있다. 하지만, 필자가 판단하기에는 좋은 책을 읽고 느낀 점을 나누고 독후감을 작성하는 정도의 수준으로는 독서가 성과 향상에 조직차원에서 기여하기는 불가능하다. 오히려 개별 혹은 특정 그룹의 리더들이 구체적으로 원하는 성과의 영역과 역량을 정의하고, 이에 정확히 매칭이 되는 책을 선별해서 집중적으로 분석, 적용하는 것이 바른 프로세스이다. 그러기에, 이러한 독서를 통한 자기 학습에도 리더십 파이프라인의 관점은 그 기초가 된다. 책 이외에도 다양한 자기 학습의 수단이 있을 수 있음에 유의해야 한다. 자신의 직무 경험을 반추할 수 있는 일기쓰기, 명상, 유명한 경우 암송하고 생각하기, 비영리조직 활동을 통한 역량 익히기 등이 그 예가 될 수 있다.

리더십의 효과적인 개발을 위해서는 앞서 설명한 3가지 접근법들을 조직의 환경에 맞게 다양하게 배합하며 활용해야 한다. 필자가 우려하는 것은 많은 조직들이 어떤 교육 프로그램 혹은 강사가 유명해지면 그 가치에 대한 분석을 하지 않고, 앞 다투어 프로그램을 시도하거나 강사를 초빙해 강연을 듣고자 한다는 것이다. 갈수록 복잡해지는 환경에서 승리하기 위해서는 다양한 리더십의 개발 도구들을 조직의 대내외 환경에 적합하게 활용해서 궁극적 목적인 성과향상을 이끌어 내는 조직의 능력 개발이 급선무이다.

#### IV. 정리하며

한 연구소의 조사에 따르면 80년대 초반 회계 장부상의 유형자산의 가치는 그 기업의 시장가치의 62%를 차지하였다고 한다. 10년 후 그 비율은 38%로 하락하였다. 갈수록 기업이 가진 유형자산의 가치는 줄어들고 있고, 반대로 인적자원에서 발생하는 무형자산의 가치는

늘어나고 있다. 리더십은 이러한 인적자원에서 발생하는 무형자산을 확대해, 조직 성과를 향상시키는 주요한 기능을 한다. 여기에는 의료기관도 예외는 아닐 것이다. 시장화와 개방화, 고령화와 웰빙 트렌드, 소비자 주권의 강화, 병원 노조의 문제, 민간 보험과 영리법인 허용 등의 정책적 이슈, 병원 대형화 등의 경쟁 이슈 등 수많은 도전과제들이 의료업계를 둘러싸고 있다. 이러한 도전들을 헤쳐나갈 리더십을 갖춘 리더들을 확보하고 있다면 도전이 두려운 것은 아닐 것이다. 이를 위해서 리더십 개발에 대한 투자를 비용만이 아닌 가장 높은 수익을 가져다 줄 투자로 인식하는 마인드의 전환이 요청된다. **KHA**

※ 참고문헌

1. GE 인재양성 프로그램 (미래의 창, 2004년)
2. Using stretch goals to promote organizational effectiveness and personal growth : General Electric and Goldman Sachs, Academy of Management Executive, Vol 18, No. 4, 2004

(주) 피플퀘스트 (Tel : 3276-2600~3, Fax : 3276-2626)

: 경영 컨설팅, 리더십 교육 및 코칭 전문회사