Special

기업의 리더십 개발 트렌드

글 · 류 지 성
수석연구원/삼성경제연구소

1990년대 미국 최대 항공회사 중 하나인 유나이티드에어(UA)는 사우스웨스트라는 경쟁사에게 캘리포니아의 항공시장을 50%이상 잠식당하는 심각한 문제에 봉착했었다. 회사는 위기를 극복하고자 경쟁회사를 벤치마킹하여 상대방처럼 항공요금을 대폭 내리고 꽤 많은 돈을 투자하여 최첨단 운영시스템을 구축하였는데, 그 결과는 참담한 실패로 끝났다. 왜 그랬을까? 그것은 전략이나 시스템은 모방할 수 있었지만 그것을 운영하는 사람 그 자체를 모방할 수는 없었기 때문이다.

기업 성공에 대한 베스트셀러 저자로 유명한 짐 콜린스는 세계에서 가장 위대한 회사의 특징을 'first who, then what' 이라는 단어로 표현했다. 회사를 경영하는 모든 것은 사람으로부터 출발한다는 의미이다. 사람이 기업의 경쟁력을 결정하는 가장 중요한 요소라는 것이다.

그렇다고 기업은 사람만 있으면 경쟁력이 저절로 확보되는 것은 아니다. 사람을 제대로 관리해 주어야만 기업의 경쟁력을 창출하는 일이 가능하기 때문이다. 이것은 누구의 몫인가? 바로 리더이다. 리더는 사람에게 비전과 목표를 부여하고 열정을 불러일으켜 성과를 창출하게 한다. 이렇게 보면 결국 기업의 경쟁력은 리더가 결정한다.

GE, IBM 등 해외 일류 선진기업뿐 아니라 삼성, LG등 국내 일류기업들이 리더십 개발에 투자를 아끼지 않는 이유가 여기에 있다. 그러나 모든 기업이 다 훌륭한 리더를 만들어 내지는 못한다. 탁월한 리더를 육성하는 것 자체가 남들이 흉내 낼 수 없는 무형자산이기 때문이다. 이런 무형자산을 창출하여 초일류의 대열에 들어선 기업들의 리더십 개발의 특징은 다음과 같다.

- 핵심가치에 기반을 둔 리더 육성
- 비즈니스 역량의 중시
- 핵심리더 육성에 과감한 투자
- 일선 관리자의 리더십 중시
- 리더십 파이프라인의 개발
- 인사제도와 연계
- 최고학습경영자가 주도

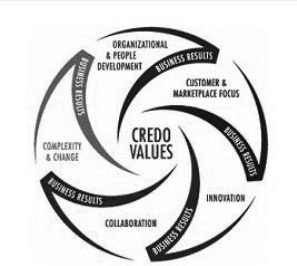
1. 핵심가치에 기반을 둔 리더 육성

리더십에도 유행이 있다. 카리스마 리더십, 변혁적 리더십, 서번트 리더십, 감성 리더십 등 수많은 리더십이 소개될 때마다 사람들은 이를 도입한다고 야단법석이다. 그뿐 아니라 드라마 대장금 이후에는 한상궁 리더십이, 월드컵 이후에는 히딩크 리더십이, 얼마 전 세계야구월드컵(WBC) 이후에는 김인식 리더십이 바람을 몰고 오기도 했다. 이렇게 해서 쌓인 리더십 이론이나 성공하는 리더십의 특징들은 수십 가지에 이른다. 오죽하면 성공할 수 있는 유일한 리더십이란 존재하지 않으며 상황에 따라 각기 다른 리더십을 발휘하는 것이 더 효과적이라고 하여 상황 리더십이 나왔을까!

그러면 세계 일류 기업들은 어떤가? 제일 먼저 소개하고 싶은 리더십 개발의 특징은 핵심가치에 기반을 둔 리더십을 강조하고 있다는 것이다. 여기서 핵심가치란 한 기업이 가장 소중히 여기는 신조나 믿음인데 이는 오랫동안 축적되어 온 그들만이 가지고 있는 고유한 것이어서 다른 기업들이 쉽게 모방할 수 없는 핵심역량과도 같은 것이다. 핵심가치에 기반을

둔 리더십이란 말은 그 기업만이 가지고 있는 고유의 DNA가 있는 리더십이라는 것이다. 따라서 이런 리더십은 다른 기업이 결코 모방할 수 없는 무형자산이 되는 것이다.

초일류 다국적 기업인 Johnson & Johnson을 보자. 이 회사는 그들만의 신조(Credo)를 중심으로 남들이 결코 따라할 수 없는 리더십을 발휘하는 회사로 유명하다. 이 회사에는 핵심가치라고 할 수 있는 '우리의 신조(Our Credo)'가 있다. 1982년 이 회사가 생산하는 두통약인 타이레놀 병에 누군가가 독극물을 넣어 미국 시카고지역에서 일곱 명의 사망자를 내는 큰 사건이 발생했다. 이 때 회사는 시카고 지역에서만 타이레놀을 회수하면 되는 상황이었는데도, 고객의 건강과 생명을 존중한다는 자신들의 핵심가치를 담아 놓은 'Our Credo'에 충실하게 입각하여 미국 전역에서 타이레놀을 회수하였고, 이것 때문에 자그마치 1억 달러라는 비용이 들어야만 했다. 그러나 이로 인해 오히려 Johnson & Johnson은 어떠한 비용이 들더라도 옳은 일이라면 반드시 하고야 만다는 기업이미지를 소비자에게 굳게 심어 주었고, 그 명성은 오늘까지 계속되고 있다. 회사가 엄청난 위기 상황에 놓일 때 이 회사의 리더들은 핵심가치에 입각한 리더십을 발휘해 어려움을 극복한 사례로 많은 기업들에게 모범이 되고 있다.



2. 비즈니스 역량의 중시

어떤 조직이든지 핵심목적이 있다. 기업의 핵심목적은 사업을 통해 성장하고 수익을 창출하는 것이다. 이런 면에서 리더십은 조직과 사람관리만 하는 것이 아니라 사업을 이끌어갈 수 있는 비즈니스 역량까지도 포함하는 경향이 짙어지고 있고 많은 회사들이 이런 리더십을 개발하는데 관심을 갖고 있다.

GE가 대표적인 예이다. 이 회사의 바람직한 리더像은 'Growth Leader', 즉 사업을 통해 회사를 성장시키는 리더라는 의미이다. GE는 이런 리더를 길러내기 위해 다섯 가지 역량을 제시하고 있는데 몇 가지만 소개하면 다음과 같다. 회사가 사업을 하면서 내리는 결정이나 행동이 고객, 투자자, 시장, 지역사회에 미치는 영향을 고려할 줄 아는 능력, 고객의 요구사

항을 예측하고 그들의 입장에서 성과나 직무수행과정을 평가하는 능력, 전략을 사업 수행과 제대로 연결시키고 신속하고 정확한 의사결정을 하는 능력, 끊임없이 새로운 사업 아이디어가 창출되고 이들이 실행되도록 환경을 만들어주는 능력 등이다.

이를 위해 GE는 매우 구체적으로 리더의 비즈니스 역량을 개발하고 있다. 즉 사업과 관련되어 돈이 어떻게 제품이나 서비스로 전환되고, 다시 수익으로 창출되어 회사로 흘러 들어오는지(회계), 제품이나 서비스가 어떻게 만들어지고 고객을 끌어들이는지(생산, 마케팅), 회사의 재정 상태를 어떻게 분석하고 해석해야 하는지(재무), 회사를 성장시키는데 가장 핵심적인 사업을 어떻게 만들고 성과를 극대화시키며 평가해야 하는지(전략경영) 등과 관련된 교육 프로그램을 만들어 지속적으로 그 역량을 개발시키고 있다.

사실 상기의 비즈니스 역량들은 전통적으로는 전문적인 역량으로 분류되어 왔다. 마케팅에 근무하는 리더는 마케팅에 대한 전문지식과 역량을 갖추면 되고, 회계나 재무는 그 부서 사람들만 알면 그만이었다. 그러나 사업을 통해 성장해야 하는 회사의 관점에서 보면 이런 것들은 리더가 기본적으로 갖추어야 할 최소한의 핵심역량에 속한다. 한마디로 적어도 리더라면 자신이 사업가라는 생각으로 일해야 한다는 개념이 중요해진 것이다.

이런 점에서 병원은 어떤가? 병원의 핵심목적은 수익보다는 우선 환자를 치료하는 것이 절대적으로 우선되어야 한다. 그러나 이것만 주장하면 곤란하다. 수익도 중요하게 여겨져야 한다. 수익이 나지 않는 병원은 공공의 지원에 절대적으로 의존하는 경우를 제외하고는 생존하기 힘들기 때문이다. 수익이 나지 않으면 병원은 문을 닫아야 한다. 이제는 병원에도 기업 경영의 원리가 도입되어야 한다. 병원의 리더라면, 그들이 행정관리자이건 의사이건, 비즈니스 감각을 가질 수 있도록 그 역량을 개발해 줄 필요가 있다.

3. 핵심리더 육성에 과감한 투자

선진 일류기업일수록 핵심리더를 육성하는데 과감한 투자를 한다. 많은 리더들 중에서도 회사에서 특별히 신경을 써서 키워내야 할 인재는 핵심리더로 관리한다는 것이다. 핵심리더는 향후 최고경영자가 되어 회사를 이끌어갈 잠재력이 있는 인재를 의미한다. 이들은 회사의 핵심가치인 DNA를 계승하여 지속적인 성장을 창출할 역량을 가진 사람이다. 그래서 단

기간에 육성되지 않는다. 회사의 DNA를 몸소 체험하며 뼛속까지 체화하는 데는 상당한 시간이 걸린다. 사업을 이해하고 새로운 기회를 창출하며 조직구성원의 역량을 극대화시킬 수 있는 능력을 확보하는 것도 마찬가지이다. 따라서 앞서가는 많은 기업들은 장기적인 관점에서 잠재역량을 가진 직원을 조기에 발굴하고 체계적인 육성 프로그램을 통해 핵심리더로 키워내는 일에 과감한 투자를 하고 있는 것이다.

삼성의 경우, 리더십 개발과정은 크게 세 가지가 있다. 삼성의 DNA인 핵심가치를 교육의 핵심내용으로 하면서 각 계층별 리더로서 마땅히 확보해야 할 역량을 개발하는 과정인 SVP(Samsung Shared Value Program), 직원들의 글로벌 역량 개발을 목적으로 한 SGP(Samsung Global Expert Program), 핵심리더 양성과정인 SLP(Samsung Business Leader Program) 등이다.

이들 중 SLP는 미래의 최고경영자 양성이라는 목적아래 각 계층의 직원들을 조기에 선발하여 다음 단계의 리더십 역량을 미리 교육하고 개발시키는 과정이다. 사원급에게는 1년 동안 해외지역의 전문가 또는 MBA 프로그램을 제공한다. 간부급에게는 부서를 담당할 경우를 대비해 조직관리 역량을 미리 갖추도록 한다. 부장급은 임원의 역량을, 임원급은 최고경영자로서의 자질을 미리 확보하도록 엄격하고도 수준 높은 교육 프로그램을 제공한다. 물론 SLP과정에는 아무나 참여할 수 없다. 회사의 핵심가치, 역량 및 성과가 뛰어나거나 미래의 리더로서 잠재역량을 갖춘 사람이어야 한다. 또한 한 번 SLP과정에 참여했다고 다음 단계에서 저절로 자격을 얻는 것은 아니다. 그때그때마다 자질 검증을 엄격하게 하여 선발한다. 이런 과정은 고도의 역량을 가진 핵심리더를 미리 준비하여 미래를 이끌어 갈 수 있도록 하는데 많은 효과를 보고 있다.

핵심리더의 자질을 체계적으로 검증하는 대표적인 회사가 바로 GE이다. 이 회사는 매년 'Session C'라는 이름으로 미래의 리더를 선발하는 일을 하고 있는데, CEO를 비롯한 주요 경영진들은 이렇게 리더를 검증하고 육성하는 일을 그들의 가장 핵심적인 과제로 삼고 있다. GE의 모든 직원은 가치(Value)와 성과(Performance)라는 두 가지 축에 의해 각각 상, 중, 하로 평가를 받아 9가지 유형[1]으로 분류되며 이들 중 상위 20%가 승진 대상자가 된다. GE는 이런 과정을 통해 끊임없이 핵심리더를 길러냄으로써 오늘날 인재사관학교라는 명성까지 얻고 있다.

1) 가치평가를 상, 중, 하, 성과평가를 상, 중, 하로 나누면 3*3이 되어 총 9가지의 유형이 나온다. GE에서는 이를 9block라고 하며 상위 20%는 승진 대상자, 70%는 육성 대상자, 10%는 기회를 주고 그래도 안 되면 해고대상자가 되기도 한다.

4. 일선 관리자의 리더십 중시

회사는 최고경영자나 임원, 또는 직급이 높은 부서장으로만 움직이지 않는다. 실제는 현장에 가장 가까이 있는 일선 관리자들에 의해 돌아가는데 이는 말단의 신경조직이 제대로 살아 있어야 건강한 것과 마찬가지이다. 일반적으로 일선관리자의 교육은 주로 생산성이나 품질관리에 초점을 두고 있다. 그러나 생산성이나 품질을 포함한 대부분의 문제가 사람간의 관계에서 발생한다는 점을 감안하면 직원들과 가장 많이 접촉하는 일선관리자에게 정말 필요한 것은 조직관리 역량이다. 특히 노사문제로 힘들어하고 있는 사업장 또는 회사일수록 더욱 그렇다. 일선관리자가 해결할 수 있는 데도 이를 방치하고, 또 이런 경험이 지속되면 대부분의 직원들은 어떤 문제이든지 노조를 통해 해결하려고 하며, 이는 결국 노사문제를 야기하는 빌미가 되기 때문이다.

일반적으로 기업에서 일선관리자에게 제공하는 리더십 역량 개발프로그램 중 조직 관리와 관련된 것은 주로 인간관계 개선방법, 커뮤니케이션 스킬, 카운슬링, 코칭과 멘토링, 피드백 스킬, 경청 및 공감적 이해(sympathetic understanding) 등이다. 대부분 직접 일하는 사람과 매일 부딪히면서 일어날 수 있는 것에 대한 해결방안에 관한 것이다. 그런데 문제는 이들을 교육하는 것이 쉽지는 않다는 것이다. 현장에 매여 있어서 시간을 별도로 내기가 쉽지 않기 때문이다. 따라서 회사에 따라서는 별도의 시간을 내는 집합교육과 함께 일선관리자를 거쳐 간부가 된 선배들의 공식, 비공식적인 멘토링, 부서장의 상시 교육 등을 활용하고 있다.

일선관리자의 리더십 역량개발에 있어서 반드시 고려해야할 요인은 이들에게 권한을 주는 것이다. 일선관리자에게 아무리 조직관리 역량이 있어도 이들에게 현장을 다스릴 수 있

〈D사의 멘토링 성공사례〉

D사는 신입사원들이 입사한 이후 조기 퇴직률이 높아 골칫거리였다. 해결책을 찾던 중 멘토링제도를 도입하였다. 현장의 중견사원들을 대상으로 또래상담가 프로그램을 도입하여 상담가로 양성한 후 신입사원과 1:1 또는 1:2의 후견인 제도를 운영한 것이다. 구체적으로는 주 1회 정기미팅을 하도록 주선하여 애로사항을 접수하고 상담을 실시하도록 하였다. 월 1회는 멘토들만의 미팅을 통해 활동상 어려운 점이나 우수사례를 공유하도록 하고, 상담전문가에게 올바른 상담기법을 지속적으로 교육받음으로써 상담 역량을 더욱 보완하고 발전시켰다. 결과는 대단히 성공적이었는데 신입사원의 조기 퇴직이 급격히 감소하였고, 멘토들의 관리역량뿐 아니라 현장부서의 분위기 자체도 밝아지는 효과를 거두었다.

는 힘을 부여해 주지 않으면 제대로 영향력을 행사할 수 없다. 직원들이 결국은 그들에게 아무런 힘이 없다는 것을 알고 노조나 더 윗선으로 달려가기 때문이다. 따라서 일선관리자의 리더십 개발을 위해서는 부하에 대한 평가권한과 문제 발생시 현장에서 즉시 처리할 수 있는 최소한의 권한이라도 부여하고 이를 활용할 수 있도록 해야 한다.

5. 리더십 파이프라인의 개발

콜롬비아 대학의 피터교수는 조직 속에서 일하는 사람들의 모습을 오랫동안 연구한 끝에 세 가지의 공통적인 현상을 발견했는데, '조직 안에서 일하는 모든 사람들은 자신의 무능력 수준에 도달할 때까지 승진하려는 경향이 있다.', '시간이 지남에 따라 모든 부서는 임무를 제대로 수행할 수 없는 무능한 사원들로 채워진다.', '아직 무능력의 수준에 도달하지 않은 사람들이 직무를 완수한다.' 등이다.[2] 좀 더 설명하자면, 조직에 있는 대부분의 사람들은 직장생활을 시작하면서 자신의 능력을 발휘하게 되고, 이로 말미암아 한두 차례 승진을 한다. 그러나 종국에는 더 이상 능력을 발휘할 수 없게 되고 유능함 대신에 무능함의 순간이 오게 되는데, 이런 것이 쌓이면 모든 부서는 임무를 제대로 수행할 수 없는 무능한 직원들로 채워지게 된다는 것이다. 사실, 오래 전 피터교수는 이런 '피터의 원리'를 깨뜨리는 것은 거의 불가능하다고 보고 역설적으로 어느 정도의 지위에 오르면 '창조적 무능력'을 발휘해서 더 이상 승진을 하지 않는 것이 행복을 찾는 길이라고 주장했다.

그런데 과연 그럴까? 램 차란의 '리더십파이프라인'이라는 개념을 활용해 보면 이 문제를 해결할 수 없는 것도 아니다. 여기서 리더십파이프라인이란 회사의 역할계층은 대 여섯 단계[3]로 나누어지고 이들 서로 간에는 파이프라인으로 연결되어 있음을 의미하는데, 이때 리더십파이프라인은 직선으로 연결되어 있는 것이 아니라 단계마다 꺾어져 변곡점을 가지는 것이 특징이다. 이 말은 하나의 단계에서 더 높은 단계로 나갈 때는 동일한 능력으로 연장되는 것이 아니라 다른 재료의 파이프라인, 즉 역할과 역량이 달라진다는 것이다. 따라서 이들 각각의 역할을 제대로 규명하고 그 역할을 제대로 수행하는데 필요한 역량을 미리 미리 개

2) 이런 세 가지 현상은 피터교수의 이름을 붙여 '피터의 원리'라고 알려져 있다.
3) 리더십파이프라인이라는 책에서는 초급관리자-초급관리자의 관리자-영역전담관리자-사업총괄관리자-그룹관리자-기업 최고관리자 등 6단계로 나누고 있다.

발해 주면 '피터의 원리'는 해결된다.

리더십파이프라인이라는 개념을 제일 먼저 만든 회사는 바로 앞에서도 소개했던 GE이다. 이 회사는 'Session C'라는 평가 과정을 운영하면서 젊은 관리자들로 하여금 그들의 잠재력을 충분히 개발하고 미래의 계획을 세울 수 있도록 투자를 하였고, 그 결과 이들이 더 높은 상급관리자의 역할을 계속 맡을 수 있는 기회를 가질 수 있게 되었다. 뿐만 아니라 승계계획(succession plan)[4]을 도입하여 경영자들이 자신을 이어 리더가 될 후보군을 미리 정하고 이들을 체계적으로 육성하여 리더십파이프라인이 끊어지지 않게 함으로써 탁월한 경영자가 지속적으로 계승되도록 하고 있다.

6. 인사제도와 연계

리더십의 개발은 단순히 교육프로그램만으로 해결되는 것은 아니며 인사제도와 연계되어야 효과를 발휘할 수 있다. 즉 어떤 직무를 부여하기 전에 먼저 그 직무가 요구하는 역량을 분명히 정의하고 이를 먼저 육성시켜야 한다. 이 과정에서 육성대상자의 리더십 역량수준을 측정해서 무엇을 개발시켜야 할지를 분명히 해야 하며, 교육과정을 끝내고 직무에 배치된 후에는 주기적인 진단과 모니터링을 통해 교육의 효과가 어떻게 나타나는지를 살펴야 한다. 또한 인사고과시에는 직무 및 리더십에 대한 역량평가를 실시하여 그 결과를 다음의 교육에 반영하고 필요에 따라서는 직무 재배치를 해야 한다. 물론 이것을 실현하는 것은 현실적으로 쉽지는 않다. 이를 담당할 사람도 부족하거니와 시스템을 제대로 갖추데 비용이 만만치 않다. 평가와 육성에 책임을 지고 있는 관리자의 의식도 변해야 한다.

그럼에도 불구하고 교육과 인사를 연계하는 기업 사례가 점차 늘고 있다. 예를 들면, 리더십에 대한 주기적인 진단을 하고 그 결과를 리더십 개발에 활용한다. 360도 리더십 다면평가를 통해 부서장을 선발하는데 참고하기도 한다. 상위 직급으로 승진하는데 필요한 역량을 도출하여 그 중 꼭 필요한 것들은 필수교육과정에서 이수하게 하고, 그 결과를 평가하여 승진시에 반영한다. 동시에 인사고과항목과 육성해야할 역량항목을 동일하게 사용하여 '교육따로, 인사 따로'가 되지 않도록 하고 있다.

4) 승계계획(succession plan)이란 경영진을 승계할 후보를 미리 2~3배수 선정하여 이들을 체계적으로 관리, 육성하는 프로그램을 의미하며 많은 선진기업들이 이를 도입하고 있다.

7. 최고학습경영자가 주도

마지막으로, 기업들은 리더십 개발을 전략적인 관점에서 다룬다. 리더십 역량 수준이 기업의 경쟁력 수준을 결정한다는 사실을 알기 때문이다. 대표적인 예가 바로 최고학습경영자(CLO:Chief Learning Officer)를 두는 것이다. 회사는 이들에게 기업의 경쟁우위를 보장해 줄 교육훈련 전략 수립 및 모델 개발, 실행을 주도하도록 하고 있다. 이들의 역할을 보면, 먼저 기업의 전략과 핵심역량을 정확히 이해한 후, 이에 적합한 인재를 어떻게 만들 것인지에 대한 전략을 수립한다. 인재상을 만들고 리더십파이프라인 각각에 대해 어떤 역할과 역량이 필요한지를 정의하여 역량모델을 개발하고, 그 역량이 구체적으로 육성될 수 있도록 교육프로그램을 설계한다. 리더십 개발이 회사의 인적자원관리 전반에 통합되고 시스템적으로 연결되도록 한다. 또한 리더십 개발프로그램을 실행하는 데는 많은 비용이 들어갈 수밖에 없는데 최고학습경영자는 CEO로 하여금 이를 투자의 개념으로 여기도록 설득한다. 특히 CEO를 리더십 개발에 적극 참여하도록 하는 것도 최고학습경영자의 중요한 임무가 된다. KHA

※ 참고문헌

1. Building a leadership infrastructure : The next step in the evolution of hospital systems, Healthcare Marketing Advisor, April, 2006.
2. Charles E. Hollerman, 2000. The Roles and Responsibilities of Clinical Department Heads, in J.L. Hammon ed., Fundamentals of Medical Management. pp.46~57