

변화하는 리더십 개발 비법

• 노엘 티치 / 미시간大 HRM 교수





변화하는 리더십 개발 비법



- 미시간 大HRM 담당 교수
- 변화하는 리더십 개발 비법

실패한 회사와 성공한 회사의 차이는 무엇인가? 성공한 회사들은 매년 수익이 증가하고, 자산 운영 내역도 증가한다. 자금을 급여와 각종 지출에다 쏟아 붓는 회사와는 정반대이다. 지속적인 재무 성과는 주 주들을 풍요롭게 하고, 직원들에게 많은 기회를 제공한다. 그런 회사들은 각계 각층에서 새로운 리더들을 양성하는 남녀 직원들이 이끌어 간다. 만약 당신이 리더로서 앞장 설 만큼 똑똑하고, 대량경제 상황과 사회 변동에 대해서는 충분히 준비가 돼 있다 할지라도 중요한 에너지, 사명감, 직원 능력 없이 근본적인 요구에 응하면 안된다. 리더십은 궁극적으로 성공했는지 여부에 따라 판단되는 데 이때, 훌륭한 후배를 양성했는지를 지속적으로 관찰한다. 리더십 개발에 투자하는 모든 비용은 경영자 자신의 시간과 노력의 투자 없이는 별 의미가 없다.

경쟁자에 비해 모든 그룹에서 많은 리더들을 양산하는 것이 장기적 성공이라고 한다면, 다른 사람을 가르치고 지도하고, 육성하는 것이 상위 경영자들에게는 전략적 의무가 된다. 최고의 리더들은 자신의 성공이 다른 사람에게 달려있다는 것을 알며, 이끌어 주는 것과 가르치는 것이 불가피함을 안다. 그들은 한 해 동안 많은 시간을 동료들과 함께 일 하는데 투자한다.

생각을 공유하고, 서로에게 필요한 것을 찾아내며, 전문적인 실무자를 양성한다.



변화하는 리더십 개발 비법



리더 교육의 세 가지 핵심 사항

리더를 양성하는 능력을 기르기 위해서는 교육 철학, 경험담, 가르치는 것과 지도하는 것에 대해 잘 정의된 방법론이 필요하다.

핵심사항 1. 교육 철학 리더로서 당신의 업무와 지위를 명확하게 정의해야 한다. 당신이 누구인지, 왜 존재하는지, 어떻게 일하는지 등 자신에 대해 확신을 갖고 정확하게 이야기해야 한다. 당신은 제품과 서비스, 유통채널, 고객 그리고 성장에 대해 생각해야 한다. 이러한 생각들을 뚜렷하게 제시하고 당신이 실행한 가치가 뒷받침되어야 한다.

또한 긍정적인 에너지를 다른 사람에게 전파할 수 있도록 감정적인 에너지와 함께 현실을 직시하고, 어려운 의사결정을 내리기 위한 단호함이 필요하다. 그것은 당신만의 짐이며, 당신의 인기를 떨어뜨릴 수도 있기에 사랑 받는 사람들은 대부분 좋은 리더가 아니라는 근거가 되기도 한다.

리더는 상황을 사실적으로 바라봐야 하고 그에 따른 제대로 된 반응을 결집해야 한다. 이러한 의사결정은 당신이 명확한 생각과 가치를 가지고 있는지를 보여준다. 좋은 생각, 올바른 가치, 긍정적인 에너지와 날카로움, 바로 이런 것들이 당신이 개발하고자 노력해야 하는 부분들이다.

핵심사항 2. 경험담 사람들은 자신의 생각을 일련의 구술 가능한 형태로 조직화한다. 개인적 이야기, 가정 이야기, 회사 이야기, 몸담았던 조직이나 국가 등은 그들 자신의 세계에 그럴듯한 전설을 갖고 있다. 리더들은 다음과 같은 세가지 형태의 경험담이나 이야기를 할 수 있다.

그것은 바로 1) 리더 자신을 이야기하는 “나는 누구인가?” 2) 조직의 정체성을 명확히 하는 “우리는 어떤 사람인가?” 3) “우리의 목표는 무엇인가?” 등이다.

이러한 이야기들을 효과적으로 사용하고 조직 구성원들을 이야기의 주인공으로 출연시켜라. 이러한 이야기는 조직 구성원들이 서로 간의 연결 고리 속에서 서로를 배울 수 있는 방법이다.



변화하는 리더십 개발 비법



핵심사항 3. 지도 방법론 훌륭한 스승이 되기 위 해서는 당신이 먼저 잘 배우는 사람이 돼야 한다. 호 과적인 스승과 리더는 가르치고 이 끄는 만큼 성장한 다. 교육 과정은 사람들과 교류하는 방식을 갖는 것으로부터 시작한다. 반드시 자신만의 방법론이 있어야 하지만 교 육에 접근하는 자세가 너무 편이하면 안 된다. 이런 차이를 만들기 위해서는 상대방의 공격을 받을 때에도 반드시 자신감을 가져야 한다. 즉, 당신의 실수와 의심도 성취와 공유할 필요가 있다.

지도력을 키우려면

당신의 생각과 가치를 철학화 해 명확하게 하는 것, 가르칠 수 있는 생각, 가치관을 보여주는 경험담이나 이야기를 구성하는 것은 모두 배울 만한 기술들이다. 예를 들면, 이야기를 만들기 위해 다른 사람을 통해 무언가를 해냈던 때를 생각하게 된다. 당신의 삶을 보여주는 영상을 켜고, 리더로서의 최고의 순간을 끄집어내라. 만약 당신 자신의 이야기를 다른 사람들에게 하게 된다면, 또 그것이 좋은 리더십 의 예가 된다고 이야기한 다면, 리더십의 껍질을 벗겨내게 될 것이다.

“나는 비전이 있었고, 그것을 지속했으며, 내가 하고자 했던 행동을 구체화했다. 나는 반대하는 사람들과 맞서 싸웠다.”잠재적으로 우리 는 좋은 리더십이 어떤 것인지 알고 있으며, 모든 사람은 자신이 어려운 상 황을 잘 헤쳐 나갔을 때와 자신이 자랑스러웠을 때의 리더십 을 생각함으로써 스스로 동기 부여가 될 수 있다.

부하의 리더십을 발전시키는 것은 리더의 일이다. 당신의 가치, 생각, 사람들과의 경험담을 공유하라. 외부 컨설턴트들이 계속해서 리더 십 기술을 발전시켜줄 수는 없다. 그러므로 당신이 직접 해야 한다.

리더십 개발에서 전통적인 지혜는 적절한 리더십 항목들을 설정하고, 이러한 항목들을 개인이 발전시킬 수 있는 방법을 찾아 내는 것이 다. 놓치고 있는 것은 동료로 지도하고 있는 리더이다. 사람들은 리더가 자신 을 똑바로 지켜보기를 원한다. “이것이 우리 회사가 추구하 고자 하는 목표이고, 이것을 달성하기 위해 리더들에게 필요한 항목들이다.”리더는 또 다른 리더를 길러 내고, 그 리더가 또 리더를 길러 내는 환경을 창출하는, 배우고 가르치는 조직을 만들어야 한다.



변화하는 리더십 개발 비법



리더에는 선천적 리더와 후천적 리더가 있다. 지도력과 책임감으로 열심히 일하면 어떤 그룹의 어떤 사람도 자신의 리더십 능력을 향상시킬 수 있다. 어떤 조직이든 리더십 발굴을 위해 많은 시간을 투자한다면 그 조직은 경쟁자 보다 훨씬 월등하게 될 것이다.

모든 상관들이 최고의 직책에 어울리는가? 물론 아니다. 그러나 그들이 지금보다 많이 나아질 수 있겠는가? 분명 그렇다. 우리는 모두 생각을 연마하고, 우리의 가치들을 명확하게 할 수 있으며, 의사결정을 위한 정확한 시각과 역량을 증진시킬 수 있다.

따라서 모든 사람을 발전시키는 것은 그만큼 가치가 있다. 나쁜 조직은 회사 내에서 잠재력 있는 리더를 주관적으로 판단한 후 그들에게만 교육과 개발 기회를 투자한다. 물론, 좋은 조직도 그들의 예감에 승부를 걸곤 하지만 일반적으로 판단을 내리기까지 오랜 시간을 투자한다.

그들은 단순히 특정 프로젝트에서의 성공이 아닌, 폭넓은 리더십을 관찰한다. 그리고 모든 사람을 개발하기 위한 투자도 계속한다. 이것은 보다 더 포괄적인 접근 방식이며, 모든 사람이 최고의 능력을 발휘하도록 돕는다. 그리고 다른 사람들이 포기했었던 사람들, 뒤늦게 깨닫는 사람들과 반항적인 사람들도 조직에 기여할 수 있도록 계속 돕는다.

리더의 장기적 성공은 그들이 오늘 성공했느냐, 내일 성공했느냐에 따라 판단되는 것이 아니다. 그러나 15년이 지난 후 다음 세대의 리더가 지도하고 있는 그 회사가 그때도 건재했는가로 판단할 수는 있을 것이다.

새로운 리더십 개발을 위해

성공한 회사의 리더들은 생각, 가치, 감정적인 에너지, 날카로움을 미래의 리더를 발전시키는 데 사용한다. 그들은 교육적인 관점에 초점을 맞추고 다른 사람을 발전시키기 위해 개인의 역할을 조합한다.

과거의 방법 : 코칭은 늘 반복되는 문제였으며, 리더십 개발 프로그램은 전문가에 의한 사례 연구가 대부분이었다. 리더들은 가치, 즉 대부분 대다수를 향한 표면적인 메시지만을 발표했다. 교육 프로그램들은 지나치게 이상적인 내용만 전달했고, 교육 후 사람들이 일터로 돌아왔을 때에는 이미 모든 힘이 빠져 버린 상태였다.



변화하는 리더십 개발 비법



전문 강사들은 시간 관리와 우선 순위 설정법에만 초점을 맞췄고, 어려운 의사결정방법에 대해서는 별말 이 없었다. 리더십은 기술적 기교를 가르치는 데에만 집중했다. 그들은 개발 프로그램에 투자했지만 별 성과 없이 주기적으로 반복하기만 했다.

새로운 방법 : 코칭은 리더의 생각에 근거해 사람들이 자신의 생각을 창출하도록 독려하는 것이다. 리더십 개발 프로그램은 실제 문제들에 기초했기 때문에 실용적이다. 리더는 구성원들이 자신의 가치와 업무상의 가치를 통합하는 것을 도와주며, 가치 충돌이 있을 때 그 당위성을 설명했다. 리더가 동기 부여를 위한 틀을 가르침으로써 프로그램은 지 속되었다. 리더는 성과가 좋지 않거나 특별하지 않은 사람들을 상대했다. 리더십은 복잡, 간단한 문제와 함께 개인적인 이야기에도 집중하는 것이다. 경영자도 참여해 그러한 리더십 개발 프로그램의 일부를 이끌어 가야 한다.