



# 더 좋은 연못 더 큰 물고기

## 성장을 위해 발전하는 리더를 생태계에서 육성하는 다섯 가지 방법

저자 Andrea Derler, Anthony Abbatiello, Stacia Sherman Garr  
일러스트레이션 Livia Cives

### 상류로 헤엄치기?

**제** 약회사 대형부서의 사업운영 디렉터인 린은 조직 내에서 떠오르는 스타다. 린의 가능성을 인지한 비즈니스 리더는 일주일 간 진행되는 회사의 간부 리더십 훈련 프로그램에 참석하도록 그녀를 지명했다. 훈련과정 동안 경험한 뛰어난 인사이트와 실속 있는 토론에 고무된 린은 자신의 리더십 역량을 개발할 행동 계획을 세웠다. 하지만 월요일에 사무실로 돌아온 후, 그녀의 열정은 직장 환경의 현실에 직면해 꺾어버렸다.

자신의 성장에 필요한 경험과 동떨어진 역할을 수행해야 하는 그녀가 어떻게 계획을 따라 실행할 수 있을까? 기업의 업무 과정과 문화는 자신이 개발하려는 역량과 상반되어 보였고, 매일의 업무 스케줄은 다른 부서나 리더들과 상호작용할 수 있는 여지를 거의 남겨주지 않았다. 그 날 저녁 사무실을 떠나면서 린은 자신이 배운 것을 과연 적용해 볼 수나 있을지 의문스러웠다.

미래 리더의 육성은 대부분의 조직에 필수적인 일이며 단지 이를 위해서 많은 조직들이 인상적인 리더십 개발 프로그램에 투자해왔다. 하지만 대부분의 기업은 일을 맡길 리더들이 부족하다고 말하고 있다. 딜로이트의 2016년 *인적자원 트렌드 연구 결과*에 따르면 약 30%의 조직이 취약하거나 매우 취약한 리더십 개발 과정을 가지고 있으며 거의 90%에 달하는 조직이 이를 심각한 경영 과제로 여기고 있다.<sup>1</sup> 적절한 리더십이 부족하면 빠르게 변하는 시장에서 성장할 수 있는 기업의 능력이 위태로워진다.

이제 딜로이트의 새로운 연구가 제공하는 시각을 살펴보자. 리더십 개발은 단순 훈련과정이 아닌 실제 경영환경에서 가장 효과적으로 이뤄진다. 조직이 정교한 리더십 프로그램을 제공하기 위해 얼마나 노력하는가와 관계없이, 미래의 리더들이 리더십 개발 목표를 지원해주지 않는 업무환경에 매몰되어 근무하게 되면 그러한 노력은 린의 예에서 보았듯이 제한적인 성과만을 거두게 됨을 딜로이트의 분석이 보여준다.

그림 1. 리더십 성숙도 모델



출처: 딜로이트 버신(Bersin by Deloitte), 딜로이트 컨설팅 LLP, 2016.

그래픽: Deloitte University Press | DUPress.com

강력한 프로그램을 수립하기 위해서 그렇게 많은 노력을 기울였던 조직들도 이제는 다르게 생각을 해야 할 시점이다. 지금까지 기업은 “물고기” 즉 개별 리더나 잠재력이 높은 후보자를 훈련시키는데 주력해왔지만 “연못” 즉 바로 그 물고기들이 헤엄치는 기업 문화와 환경은 무시해왔다. 딜로이트의 자료에 따르면, 조직은 대신에 리더가 성장하고 최상의 실적을 거두게 하는 한편, 초기 리더들의 성장을 압박하는 환경을 조성하는데 점점 더 주력해야만 한다. 현실적으로 말하자면 이는 리더들의 경영환경과 도전과제에 그들의 역량개발 활동을 자연스럽게 포함시켜야 함을 의미한다. 즉 리더들이 업무에서 충분한 도전과제에 맞닥뜨리게 만들어, 리더십 능력을 기르기 위한 인위적인 문 제나 연구사례를 따로 필요하지 않게 하는 것이다.

**조직적 설계와 문화를 통한 리더십 개발**

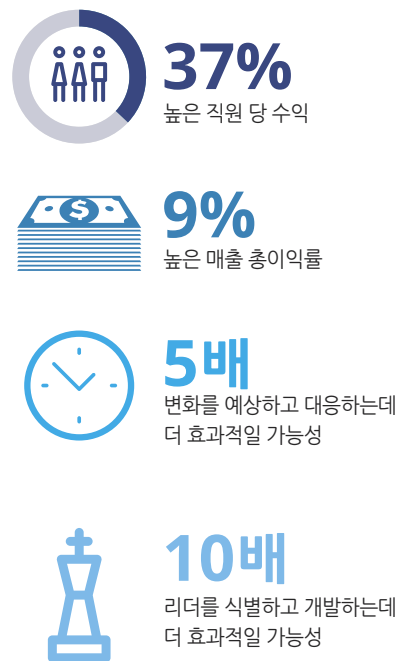
**전** 세계 95개 국가의 비즈니스 및 HR 리더 2,000여 명에 대한 설문조사 결과는 딜로이트의 리더십 성숙도 모델의 개발에 정보를 제공해 주었다(그림 1). 이 모델은 가장 성숙도가 낮은 기업(레벨 1과 2)들이? 주로 공식적인 리더십 개발 프로그램에 의존함을 보여준다. 이들은 리더십 성장의 지렛대로서 조직의 문화나 설계 측면에 초점을 맞추지 않는다.

이와 대조적으로 레벨 3 및 4의 더 성숙한 기업들은 매일의 업무 절차와 문화에 리더십 성장을 내재시킨다. 이들은 의도적으로 업무 절차, 의사결정, 협업 추진계획을 조화시켜, 사업 실적을 향상시키고 중요한 리더십 역량을 갖춘 리더가 생기는 비율을 높인다. 더욱이 이들 기업은 강력한 기업 정체성을 기반으로 하는 문화를 조성 및 육성하며 성공적인 리더십을 인정하고 포상해준다. 그들은 지식 공유와 리스크 수용을 성공을 위한 판단으로 여긴다. 또한 중요한 인재 관련 절차를 의도적인 리더십 개발 노력과

조화 및 통합시키는데, 이 모든 것은 HR과 사업 리더 사이의 강력한 유대에 기반한다.

정리하자면 리더의 개발에 가장 효과적인 조직은 물고기의 성장을 방해할 수 있는 연못을 오염시키는 대상 또는 관행을 끊임없이 제거한다. 대신에 지속적인 실적 달성과 발전이 가능하고 육성을 지원하는 생태계를 조성한다. 일단 수질이 깨끗해지면 이들 조직은 바람직한 리더십 역량의 개발을 강화하기 위한 다른 압박 수단들이 활용되는 생태계를 조성할 수 있다.

그림 2. 높은 리더십 성숙도의 영향



출처: 딜로이트 버신, 딜로이트 컨설팅 LLP, 2016.

그래픽: Deloitte University Press | DUPress.com





그렇다면 핵심 질문은 다음과 같다. 가장 큰 물고기를 키우는데 가장 적합한 종류의 “연못”을 구성하는 관행과 활동은 무엇일까?

재정 및 사업 실적이 뛰어난 조직은 리더를 다른 리더들과 연결시켜주고, 새로이 등장하거나 성장하는 리더들이 기업의 정체성과 리더십 특성에 대한 정보, 지식, 새로운 아이디어를 서로 교환할 수 있는 지속적인 기회를 제공한다. 특히 리더를 키우기 위해 리더십 프로그램에만 의존하는 기업들(레벨 1)과 비교해 성숙도가 높은 기업들(레벨 4)은 직원 당 수익은 37%, 매출 총 이익률은 9%가 높았다.<sup>3</sup> 성숙도가 높은 이들 기업은 또한 변화를 예상하고 대응하는데 훨씬 더 효과적이었고, 가장 중요한 리더십 역량의 일부를 보여주는 리더들의 비율도 높았다(그림 2).

그렇다면 핵심 질문은 다음과 같다. 가장 큰 물고기를 키우는데 가장 적합한 종류의 “연못”을 구성하는 관행과 활동은 무엇일까? 딜로이트의 조사에서 잠재적인 111가지의 관행들을 조사한 결과, 십여 개 이상의 관행이 사업 및 리더십 실적과 높은 상관관계가 있음을 밝혀졌다. 그리고

이들 관행을 자세히 살펴본 결과 이 중 5가지가 한가지 공통된 근본적인 주제를 공유하고 있음을 발견했다. 즉 리더는 조직의 내외부에서 다른 리더들과 함께 그리고 다른 리더들로부터 가장 잘 배우는 경향이 있다는 점이다.

중요한 점은 딜로이트의 조사는 또한 조직이 연못을 깨끗하게 치우고 리더들의 성장을 도와주는 방식으로 이 5가지 관행을 계획하고 시행하기 위해 특정한 단계를 밟을 수 있음을 보여준다(그림 3). 이를 단계별로 살펴보자.

그림 3. 효과적인 리더십 개발 생태계를 조성하는 다섯 가지 관행



## 1. 한번 논의해보자. 성공적인 리더십이란 어떤 모습인가?



**만**은 조직들이 주의 깊게 리더십 능력 프로파일을 만들어 왔다. 하지만 상대적으로 극소수의 리더들만이 실제로 이 프로파일을 알고 있거나 사용하고 있다. 설상가상으로 많은 기업들이 효과적으로 이 프로파일을 비교 평가하지 못하고 있다. 그 결과 대부분의 사람들은 주변의 리더들이 무엇을 하는지 보고 들음으로써 리더십을 배운다. 이는 조직이 리더십 프로파일로 전달하고자 하는 것이 정확히 아닐 수 있다. 이에 대한 대응책은 효과적인 리더십은 어떤 모습인가에 대한 기업의 관점을 일관성 있고 명료하게 전파하는 것이다.

성숙도가 낮은 기업에서 자주 간과되는 활동인 조직의 “리더십 프로파일”에 대한 의사소통, 특히 성공적인 리더의 역량, 행동, 속성에 대해 얘기하는 것은 어느 사업 환경에서나 리더십 개발의 초석을 다지기 위해 필수적이다. 어떠한 역량, 행동, 속성을 리더가 보여줘야 하는지에 대한 명확한 이해를 조직의 모든 단계의 리더들이 가져야

하는데, 이는 각 역할에 수반될 수 있는 행동의 차이와는 관계가 없다. 딜로이트의 조사에 따르면 효과적으로 바람직한 리더십 프로파일을 소통하는 기업은 리더의 식별과 육성에 있어 5배 이상 더 뛰어나다. 이는 충분히 일리가 있다. 기업이 무엇을 목표로 하는지 정의하고, 어떤 역량이 리더의 경영전략 실행을 가능하게 해주는지 구체화하면 리더십이 어떻게 보여지고 느껴져야 하는지에 대한 기대치를 설정하는데 도움이 된다. 또한 이는 미래의 리더를 식별하고 개발하기 위한 기초를 형성한다. 뿐만 아니라 기업의 리더십 개발 경로를 구축해온 승계관리 실무와 사업 실적을 지원하는데도 기초가 된다.

여기서 조건이 하나 있다. 이는 HR 부서 혼자만의 업무가 아니다. 사업 리더—일상의 환경에 몰입하고 기업의 성공을 대표하는—가 스토리를 만들고 다른 사람들이 그 리더십 프로파일을 이해하도록 도와줘야 한다. IBM은 이를 실행하는 한가지 방식을 보여준다. 해마다 IBM은 50명의 “리더 챔피언”들을 선정하는데, 이들의 업무를 지지하고, 롤 모델로 삼고, 가르치고, 자사의 성공적인 리더십에 대해 이야기하기 위해서다.<sup>4</sup> 이들 리더 챔피언은 원탁회의, 타운홀(Town-hall) 미팅, 기타 지식공유 활동에서 적극적인 역할을 맡고 기업의 정체성과 리더십 프로파일을 조직에 소통하며 강화한다. 다음으로 리더 챔피언들은 직원들의 경향과 소비자 트렌드를 의미 있는 행동으로 해석하는 자신들의 능력을 향상시키고, 강력한 지지자들을 육성함으로써 이득을 볼 수 있다. 강력한 지지는 영향력 있는 리더의 필수적인 역량이다.

### 행동 단계 체크리스트: 리더십 프로파일 소통하기

사업 리더의 경우:

- 미래의 리더가 효과적으로 관리할 수 있어야 할 사업환경과 도전과제를 파악한다. 그리고 이들 리더가 어떠한 속성을 기여해야 하는지 결정한다. 이는 리더십 프로파일을 작성하는데 기본이 되며 필요한 역량, 개인적

딜로이트의 조사에 따르면 효과적으로 바람직한 리더십 프로파일을 소통하는 기업은 리더의 식별과 육성에 있어 5배 이상 더 뛰어나다.

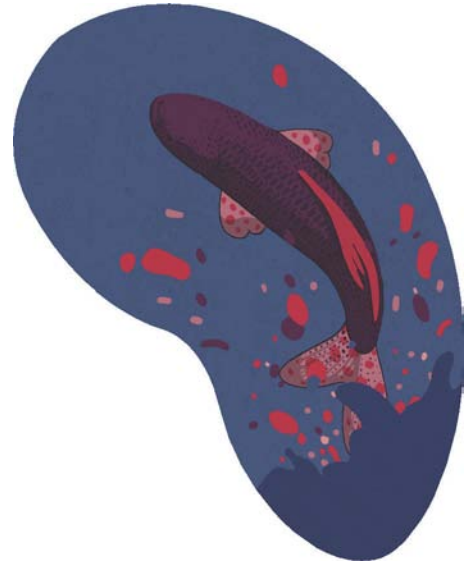
요인, 당신의 회사에서 “이상적인” 리더의 행동 등을 명확히 설명해준다.

- 리더십 성공 프로파일을 동료들과 공유하고 관련 보고서 작성을 지시하며 HR 부서에 인사이트를 다시 제공한다.
- 기회가 있을 때마다 조직에서 리더가 된다는 것이 무엇을 의미하는 가를 소통한다. 예를 들어 리더는 바람직한 리더십 행동이 어떻게 성공으로 이어지는지를 보여주는 실제 비즈니스 이슈와 관련된 경험을 블로그, 트위터, 동영상, 팟캐스트 등을 통해 공유할 수 있다.
- 다른 리더들이 보여주길 바라는 행동을 모델로 제시한다.

HR 부서의 경우:

- 리더십에 대한 명확한 기대치를 설정하기 위해서 증거 기반의 리더십 프로파일을 다른 사업부들과 공동으로 만든다.
- 리더십 성공 프로파일을 사용해 리더를 식별, 평가, 선택, 육성한다.
- 리더십에 대한 기대와 미래 리더에게 필요한 역량을 논의하기 위해 서로 다른 커뮤니케이션 경로를 파악하고 사용한다. 이는 앞에서 언급한 것처럼, 소통의 기회를 형성하기 위해 사업 리더와 협업하는 것과 비슷하다.

## 2. 오늘날 당신은 리스크를 수용하고 있는가? 탐험과 실험을 할 수 있는 분위기를 조성하기



**빠**르게 변하는 시장과 기술에 효과적으로 대응하기 위해 새로운 리더는 리스크 수용 수준을 설정해야 한다. 사실 적절한 리스크를 평가하고 수용하는 능력은 리더십 잠재력과 연관된 개인적 특성이다.<sup>5</sup> 하지만 이러한 특성을 나타내는 개인의 능력은 업무 환경의 리스크 수용 수준에 영향을 받는다. 리스크를 수용하려는 노력은 새로운 개념과 아이디어의 개발과 행동에 눈살을 찌푸리는, 리스크를 감내하지 못하는 문화에서 다소 빨리 초기에 사그라질 수 있다. 딜로이트의 데이터에 따르면, 많은 조직들이 리스크 수용에 가치를 두는 문화를 형성하는데 어려움을 겪고 있지만, 일단 그 역량을 갖춘 기업들은 변화를 예상하고 효과적이고 효율적으로 대처하는데 5배 이상 뛰어나고 혁신을 이루지 못하는 기업들에 비해 혁신에 성공할 가능성이 7배 이상 높다고 한다.



딜로이트의 연구에 따르면 가장 성숙한 기업은 리더십 역량을 개발하기 위해 리스크 수용을 장려한다. 이들 기업은 의도적으로 매일 모든 직원들이 새로운 개념과 아이디어를 탐색하도록 허용하고 권장한다. 따라서 “의미 있는” 수준의 리스크를 수용하고 일반적인 관념에 도전할 수 있는 조직 내의 잠재적인 리더가 누구인지 파악하는데 더해, 조직은 조직 문화의 일부로서 “실험하는” 행동을 장려하고 동시에 우월한 리더십 역량의 육성 기반을 다질 수 있다.

리스크를 촉진하는 리스크 수용 문화를 구축할 뿐만 아니라 실패의 대가가 너무 커지기 전에 “빠르게 실패”함으로써 이를 관리하는 방식을 찾기 위해, 혁신과 변화에 주력하는 기업의 사례를 살펴볼 수 있다. 예를 들어 퀄컴(Qualcomm)은 창의적인 절차를 독려, 육성, 지원하는 리스크 수용 문화를 특별히 조성하기 위한 스토리텔링을 공식화했다.<sup>6</sup> 퀄컴은 리스크의 수용 및 실수를 통한 학습의 가치를 강화해주는 실패담을 들려줌으로써 생태계를 조성했다. 회사 홈페이지에 링크되어 있는 이메일을 통해 전 세계의 직원들로부터, 항상 새로운 이야기에 귀를 기울이고 수집하는 교육 및 발전업무 담당 직원들로부터, 그리고 직원들과의 정기적인 인터뷰를 통해 새로운 이야기들을 지속적으로 수집했다. 새로운 것의 시도를 두려워하지 않고, 과거에 일이 어떻게 이뤄졌는지 되돌아보지 않는다는 생각이 퀄컴의 문화에 깊숙이 스며들었다.

인력을 개발하고 혁신을 장려하기 위해 리스크 수용의 문화를 구축한 조직들의 다른 많은 사례가 있다. 한 CEO는 별칭이나 질문 없이 리스크 수용을 허용하기 위해서 “면죄부 카드”를 나눠주곤 했다.<sup>7</sup> 어도비(Adobe)의 “킵 박스 이노베이션 워크숍(Kick box Innovation Workshops)”에서는 아이디어를 실현하는 역량의 개발을 돕기 위해 참가자들에게 1,000달러의 선불 카드가 포함된 스타터킷을 제공했다.<sup>8</sup> 그리고 또 다른 기업에서는 중요한

인사이트로 이어진 가장 큰 실패를 저지른 팀에게 매년 상을 수여했다.<sup>9</sup> 직원들이 실험 결과를 이해하고 학습하며, 빠른 실패가 수용할 만한 것임을 인식하게 되자, 조직의 격변적 변화 추진에 필요한 역량의 구축에 큰 도움이 되었다.

결론은 다음과 같다. 조직이 리스크의 수용을 막지 않고 가치 있게 여기며 실패로부터의 학습을 인정하는 것을 리더들이 알게 된다면 탐구, 혁신 그리고 새로운 아이디어를 활용할 수 있는 팀을 구성하도록 동기 부여 받을 가능성이 크다.

### 행동 단계 체크 리스트: 리스크 감수의 문화를 육성하기

사업 리더의 경우:

- 효과적이었던 리스크 수용과 잘못되었던 리스크 수용의 사례를 공유하고 차이점을 설명한다.
- 사람들이 새로운 개념과 아이디어를 공유하고 실행하는 것처럼 리스크 수용을 진정으로 편안하게 느끼는 환경을 조성한다. 예를 들어 회의 전에 리더는 회의의 결과를 향상시킬 수 있는 방안으로서 리스크 수용의 가치를 언급할 수 있다. 리더는 팀원들의 적절한 리스크 수용을 보여주는 행동에 대한 장려책과 보상책을 만들 수 있다. 그리고 비생산적인 행동은 질책할 수 있다.
- 리스크 수용을 막는 장애물이 무엇인지 파악하고 이러한 장애물을 헤쳐나갈 수 있도록 사람들을 돕는다. 예를 들어, 기존의 문화적 가치가 리스크 수용을 방해하고 있는지 혹은 특정한 일상적인 행동이 직원들의 리스크 불수용을 나타내고 있는 것이 아닌지를 파악한다.

- 설사 실패했을지라도 계산된 리스크를 수용한 사람들을 공개적으로 인정하고 보상한다.

HR의 경우

- 변화 가능성과 높은 리스크 수용도를 지닌 잠재력 높은 리더를 식별하기 위해 증거 기반의 평가를 사용한다.
- 적절한 리스크 수용 실무가 어떻게 좋은 사업 실적으로 이어졌는지에 대한 이야기를 홍보한다.
- 새로운 아이디어에 대한 빠른 시험적 접근법을 촉진하기 위해 기대치를 설정하고 절차를 설계한다.

### 3. 산불처럼 번지게 한다: 리더십 개발을 위한 도구로서 지식공유



**성** 공적인 사업 전략은 경쟁력 유지만으로는 부족하다. 사업 리더는 또한 대형 조직의 내부와 외부 환경에서 무엇이 진행되고 있는지도

인지해야 한다. 하지만 특히 대형 조직에서는 새로운 인사이드나 혁신이 하나의 부서나 영역에만 머무르는 경향이 있다. “우리가 지금 아는 것을 과거에 알았더라면”은 일반적인 후회다. 모든 조직이 기업 내부의 분리된 영역 전반에 걸쳐 지식을 공유하는데 전념하지는 않는다. 딜로이트의 조사에 따르면 지식공유는 레벨 4 기업 (42%는 항상, 40%는 빈번히)에서 흔하게 나타났다. 하지만 레벨 1의 조직에서는 거의 실행되지 않았다(35%는 없거나 매우 드물게, 40%는 매우 드물게).

기업의 문화는 잠재적인 리더가 성장할 수 있는 환경을 조성해주기 위해 지식공유를 지원해야만 한다. 이는 리더가 발전하는 “연못”의 한 속성이 정보의 자유로운 교환임을 의미한다. 너무 많은 사람들이 지식을 개인적인 이득이 있을 때만 공유해야 하는 소유물로 간주하지만, 딜로이트는 효과적인 지식공유를 실행하는 기업은 이를 강조하지 않는 기업보다 업무 절차의 효율성 향상 가능성이 4배 이상 높음을 발견했다.

물론 다양한 사업상의 이유로도 중요하지만 지식공유는 효과적인 리더십 개발을 위해서도 핵심적이다. 지식공유는 리더와 직원 모두에게 무엇이 조직과 더 넓은 시장에 스며들고 있는지를 더 많이 노출시켜준다. 예를 들어, 조직의 역사에 대한 지식공유는 조직의 목적을 직원들에게 주입시키고 기존의 전략 및 문화와 일맥상통하는 바람직한 리더십 행동을 강화시킬 수 있다. 또한 신제품 및 서비스, 개인적 결정, 타 사업부와의 고객 피드백 등 정보 공유는 사업 그 자체에 대한 깊은 이해에 도움이 된다. 마찬가지로 공유된 성공과 실패에 대한 청취는 집단적 학습을 가능하게 하고 임직원들의 사업과 리더십 인식, 의사결정과정에 정보를 제공한다.

HR 부서는 사업 리더가 그들의 사업 부문에 대한 말을 퍼트리는 것을 돕는 구조적 지원을 제공함으로써 지식

이러한 공식적인 리더십 프로그램에 문제는 없다, 사실 이들 프로그램은 전체적인 접근법의 일부다. 문제는 많은 조직들에서 이들 프로그램이 유일한 접근법이며 단지 개별적인 “물고기”만을 기술 학습을 통해 성장시키는데 불균형하게 초점이 맞춰지는 경우가 많다는 점이다.

공유를 장려할 수 있다. 예를 들어, 클리블랜드 연방준비은행은 선도적 실무관행에 대한 정보 저장소와 직원 토의를 위한 플랫폼을 구축함으로써 지식공유 문화를 개발했다. 은행은 교차기능 팀으로 하여금 지식공유에 대한 장애물을 조사하도록 했고, 여기서 얻은 인사이트를 이용해 지식공유 이벤트뿐만 아니라 검색 가능한 동영상 저장소인 “학습된 교훈(Lessons Learned)”이라는 구체적인 프로그램을 구현하는 데도 사용했다.<sup>10</sup> 리더십 개발에 대한 보다 구체적인 사례로, 한 세계적 의류 유통업체는 인텔과 함께 리더 교환 프로그램을 시행했다. 이 프로그램에서 각 기업의 리더는 팀을 이뤄 실제 프로젝트를 수행하고, 그들이 실제로 직면했던 사업 도전과제의 환경에서 리더를 개발하기 위한 목적으로 실무관행과 인사이트를 공유했다.<sup>11</sup>

### 활동 단계 체크리스트: 리더십 개발을 위한 지식공유의 활용

사업 리더의 경우:

- 회사의 새로운 인사이트와 혁신에 대해 매일 소통한다.
- 보다 효과적인 스토리텔러가 되는 법을 배운다. 회사의 역사, 정체성, 문화를 설명하기 위해 스토리를 이용한다.

- 사업 전반에 걸쳐 상호적인 관계와 동맹의 구축을 육성한다.
- 지식공유를 개선하도록 디지털 도구와 소셜미디어 채널을 지원한다.
- 경영 전반에 대해 지속적으로 학습하는 사람들을 인식하고 보상한다.

HR 부서의 경우

- 기업의 인사이트와 혁신에 대한 실시간의 광범위한 의사소통을 수립한다.
- 조직의 역사, 정체성, 바람직한 문화의 개발 추진계획에 대한 스토리텔링을 구축한다.
- 다른 이들의 학습을 돕는 것이 모든 직원들의 업무의 일부란 점을 강조한다.
- 동료 대 동료 피드백을 지원하기 위한 자원과 기대수준을 높인다.

**4. 세상을 바라보라: 리더들을 다른 리더들, 새로운 환경, 신선한 도전과제에 노출시켜라**



**딜** 로이트의 데이터에 따르면 전세계 84%의 조직이 리더십 개발을 위해 공식적인 학습 프로그램을 제공하고, 76%가 경영 프로젝트, 순환보직, 담당업무 확장과 같은 경험 프로그램을 통해 리더를 육성한다. 이러한 공식적인 리더십 프로그램에 문제는 없다, 사실 이들 프로그램은 전체적인 접근법의 일부다. 문제는 많은 조직들에서 이들 프로그램만이 유일한 접근법이며 단지 개별적인 “물고기”만을 기술 학습을 통해 성장시키는데 불균형하게 초점이 맞춰지는 경우가 많다는 점이다.

본 연구의 주요 발견사항 중 하나는 가장 효과적인 리더십 개발학습 방법이 동료, 직원들뿐만 아니라 소비자 피드백, 새로운 외부 환경, 소셜 네트워크에 대한 노출이란 점이다. 우리는 리더십 개발에 대한 노출이 지닌 다면적인

속성이 몇몇 곳에서 나타나는 것을 발견했다. 첫째, 코칭과 멘토링은 잠재력이 높은 사람들을 다양한 도전과제와 해결책에 노출시키는 흔한 방식이며, 이는 기존 관리자와의 일상적인 할당된 만남 그 이상으로 진행될 수 있다. 예를 들어, 한 운송회사는 가상의 대면 외부 멘토링 프로그램을 통해서 잠재력이 높은 사람들을 기업 외부의 베테랑 리더들과 연결시켜준다. 또 다른 예로, 제록스(Xerox)는 다양한 인생의 단계와 세대에 속한 리더들을 서로 간에 노출시켜 주었다.<sup>12</sup> 그 목적은 나이든 리더들과 젊은 밀레니얼 세대가 사업에 대한 그들의 다양한 관점과 접근법을 서로 인식하게 하고, 이렇게 얻은 인사이트를 효과적인 업무 환경의 구성에 활용하게 만드는 것이었다.

둘째, 리더십 개발에서 노출의 주요 측면은 리더들에게 외부의 관점을 제공하는 것이다. 예를 들어 “리더십 컨소시엄”은 상호간의 리더십 개발 노력을 위해 여러 산업의 기업들이 함께 모이는 현상이다. 점점 더 고위 임원진 대상 리더십 프로그램의 일부가 되어가고 있는 “몰입 실험실 (Immersion labs)”에서 나타나듯이, 다른 추진계획들은 고객의 의견을 리더십 성장 노력의 일부로서 통합시키고 있다. 리더들을 위한 “학외 연수(Externships)”와 “체험 프로그램(Shadowing program)” 또한 고객과 파트너사의 니즈에 대한 외부적 노출이 목표다.

데이터는 명백하다. 노출은 리더들이 학습하는 최고의 방법이다. 노출을 통해 리더들이 관련 사업 환경의 정보를 수집할 수 있기 때문이다. 그들은 다른 산업의 리더들과 함께 그리고 그들로부터 무엇이 효과적이고 그렇지 않은지를 학습한다. 리더십 개발 프로그램의 일부로서 노출을 위한 기회를 제공하려 노력하는 조직은 혁신과 변화를 예측하는 능력에 있어 형식적인 프로그램만을 제공하는 조직보다 두 배 더 뛰어났다.<sup>13</sup>



**활동 단계 체크리스트: 리더들을 서로에게 그리고 풍부한 경험에 노출시켜라**

사업 리더의 경우:

- 새로운 리더들과 잠재력이 높은 리더들을 실제 사업 시나리오에 참여시켜 중요한 학습 순간에 노출시켜라(예, 혁신이나 디지털 격변과 관련된 이슈).
- 잠재력이 높은 리더들을 대상으로 교차 조직적 협업을 가능하게 만들기 위해 HR 부서와 다른 사업 리더들과 협업한다. 단기 순환보직이나 가상의 교차 협업 프로젝트를 예로 들 수 있다.
- 잠재력이 높은 리더들이 고객, 파트너사, 외부 산업 관계자에 대한 노출을 가지도록 권장한다. 예를 들어, 외부의 전문가 협회에 가입하도록 요구하거나, 사업에서 고객 대면 파트에 순환보직을 수행하도록 한다.
- 코칭 및 피드백을 주고 받는데 있어 본인과 본인 팀의 역량을 향상시키고 외부의 피드백을 조합해 포함시킨다.

HR 부서의 경우

- 도전적인 경험과 조직 내외부 다양한 리더들에 대한 빈번한 노출을 통해 리더십 역량을 구축할 수 있는 프로그램을 설계한다.
- 발전하는 리더들에게 외부 노출을 제공하기 위해서 고객들의 실제 피드백을 매일의 학습 활동에 통합시킨다.
- 외부의 리더들과의 상호작용 혹은 몰입적인 경험을 통해서 외부 사업환경에 노출하는 발전 프로그램을 증강시킨다.

- 코칭과 멘토링 기회를 리더십 개발의 지속적인 측면으로서 추가한다.
- 리더 네트워킹과 사회적 교환을 목표로 한 기회를 제공한다.
- 미래 리더들에게 그들의 네트워크의 폭과 깊이를 확장할 수 있도록 가르친다.

**5. 접촉하라: HR 부서와 사업 리더 사이 강력한 유대의 중요성**



**리**더십 개발 책임에 대한 HR 부서와 사업 리더의 설문 응답을 비교했을 때 우리는 당혹스러운 불일치를 발견했다. 사업 리더의 41%가 조직에서의 리더십 개발 책임이 그들에게 주로 있다고 응답한 반면, HR 리더의 단지 16%만이 이러한 의견에 동의했다. 이들 기업에서 정말로 어떤 일들이 진행되고 있는가와 상관없이, 이러한 차이는 리더십 개발 노력의 몇

가지 측면에 있어 사업 리더와 HR 리더 사이에 존재하는 불일치를 보여준다. 양 리더 사이의 단절은 양측이 리더십 개발에 대한 상대방의 관여에 대해 잘못 인지하고 있음을 보여주고 있다. 혹은 리더십 개발을 둘러싼 관리에 있어 소통 부재를 가리키는 것일 수 있다. 어느 쪽이든 혹은 양쪽 모두건 이는 리더십 육성을 위한 노력에서 책임 부재와 부조화로 이어질 수 있다. 두 경우 모두 효과적인 리더십 개발 추진계획에 있어 본질적인 도전과제다.

우리가 연구한 가장 성숙한 기업들은 HR 부서가 사업 리더와 긴밀하게 협업하기 위해서 부서의 전문성을 활용하는 공생 체계를 형성한 듯 보인다. 사업 리더들은 업무 환경에서 리더십 학습을 적용하고 모델화한다. 이처럼 강력한 팀들은 개발 노력에서 조화를 이루고, 사업 리더들이 반드시 소극적인 지원 그 이상을 하게 만들며, 적극적으로 다른 리더들의 성장을 촉진한다. 이러한 조직에서 HR 리더는 “학습하는 사람”이 아니라, 사업 리더의 전략적인 파트너다. 예를 들어, 한 글로벌 엔지니어링 및 건설회사에서 HR 부서는 이 기업의 입찰 활동에 긴밀히 관여하고, 사업 개발 그룹과 긴밀하게 연락하며, 그리고 법무, 사업 부서를 포함하는 운영 위원회의 활동적인 일원으로 참여함으로써 적극적으로 사업 리더와의 업무 관계를 추구했다. 또한 HR 부서는 조직의 입찰 활동 모니터링에 협력했다.

접촉을 반드시 HR 부서가 시작할 필요는 없다. 인튜이트(Intuit)의 사례에서처럼 사업 리더가 HR 부서를 도우면서 시작될 수도 있다.<sup>14</sup> 핵심 인재를 구하기 위한 치열한 경쟁에 직면해 인튜이트는 가장 필요로 하는 인재를 조달하고 선택하는데 있어 우위를 점할 필요가 있었다. 이를 위해 인튜이트는 “혁신 촉매(Innovation catalyst)”<sup>15</sup>를 도입했고 사업부서의 제품 매니저는 HR 부서가 후보자들 중에 선택하는 방식을 변환하도록 도왔다. “엄청난 인재 선택 평가(Assessing for Awesome)”라고 불린 선택

프로젝트는 인튜이트에 수많은 혁신을 제공했고 극적으로 채용자들의 자질을 향상시켰다.

기본적인 활동처럼 보일 수 있지만, 많은 조직들이 HR 부서와 사업 리더를 상호 간에 도움이 되도록 연결하는데 어려움을 겪고 있다. HR 부서와 사업 리더 사이에 강력한 협업 관계가 형성된 조직은 리더를 식별하고 개발할 가능성이 6배 이상 높았다.<sup>16</sup>

### 활동 단계 체크리스트: HR 부서와 사업 리더 간에 강력한 유대 관계를 형성하기

사업 리더의 경우:

- 인재, 리더십, 인력계획 추진방안에 대해 HR 리더와의 지속적인 관계를 개발한다.
- 기업의 전반적인 리더십 전략과 상응하는 사업부에 특화된 리더십 전략을 개발한다.
- 사업전략 혹은 환경의 변화가 어떻게 각 부서의 리더십 니즈에 영향을 미칠 수 있는지 HR 파트너와 논의한다.

HR 부서의 경우

- 미래의 리더들에게 중요한 사업 환경과 도전과제에 대한 정보를 얻기 위해서 고위 사업 리더들에게 도움을 청한다.
- 더 나은 인재 관련 결정을 내리기 위해 지속적으로 인재 관련 정보를 교환하는 환경을 조성한다. 인재 관련 정보를 개선하기 위한 방식을 논의하기 위해 정례회의 혹은 자문단을 구성한다.
- 리더십 개발 경로와 승계 계획을 평가하는 이사회에 제출할 “연례보고서”를 준비한다.

딜로이트의 연구는 이런 사회화된 접근법이 효과적이고, 이를 사용하는 조직이 보다 역량 있는 리더를 가지고 더 좋은 사업 실적을 기록함을 보여주고 있다.

### 리더십 개발을 위한 최고의 생태계: 당신의 조직

**딜**로이트의 연구는 리더십 성장에 유익한 “연못”을 만드는 기업은 “더 큰 물고기” 즉, 더 강력한 리더를 키울 가능성과 더 좋은 사업 실적을 달성할 가능성이 높음을 보여준다. 다시 말해, 조직의 환경은 리더십 개발이 일어나는 곳이다.

다시 한번 린의 이야기로 되돌아가 이처럼 사회화된 접근법이 새로이 성장하는 리더들에게 어떻게 느껴지는지 살펴보자.

유망한 경력 가도에도 불구하고, 린은 자신의 발전에 대한 지원이 부족한데 낙심해 회사를 떠났다. 다행히도 업계의 지인을 통해 그녀는 다른 제약회사에서 비슷한 일자리를 구할 수 있었다. 그녀의 입사절차에는 몇몇 부서에 걸친 고위 사업 리더들과의 만남뿐만 아니라 다양한 네트워킹 이벤트도 포함되어 있었다. 새로운 역할의 일부로서, 그녀는 함께 일하게 될 영업부서의 일부 임원진들과 함께 고객을 방문하는 일주일 간의 출장을 떠나게 되었다. 또한 그녀는 자신만의 고객 자문단을 구성하는 임무를 부여 받았는데, 이는 기업의 제품 및 서비스와 전반적인 사업 트렌드에 대한 외부 관점을 정기적으로 청취하기 위해서였다. 추가로, 그녀의 상사는

린의 지역의 사업 커뮤니티 그룹에 참여해서 다른 사업 리더들과 만나 그들로부터 배울 수 있게 독려했다. 정보 접근에 대한 독려와 자신의 조직 및 직접적인 업무 영역 외부의 리더들을 통해 학습할 수 있는 기회는 린에게 신선하게 느껴졌다. 이를 통해 그녀는 빨리 배우고 매우 가치 있는 인사이트를 회사에 전달할 수 있었다. 입사과정은 또한 업무 역할에 맞춰 그녀 스스로 다면적이고 지속적인 리더십 개발 계획을 작성하도록 했다. 이러한 일치된 노력에는 시간, 인재, 관계(임원진으로의 전환 성공을 추진하는 가장 중요한 요인 3가지)<sup>17</sup>에 초점을 맞춘 180일 계획이 포함되었다. 일일 단위의 학습과 자기 개발은 조직에서 리더가 되는 과정에서 예상된 부분이었다. 이는 린이 책임감과 동시에 역량을 부여 받았음을 느끼게 하는 사실이었다.

점점 복잡해지는 상호 연결된 사업 환경에서 리더의 역할은 변하고 있다. 더 이상 임원진은 “유일하게 진실을 이야기하는 자”가 될 수 없다. 사람들에게 효과적으로 영향을 미치기 위해 리더는 질문을 가진 사람들과 답변을 제공할 수 있는 사람들 사이를 연결해주는 역할을 해야만 한다.

공식적인 훈련 프로그램은 그들만의 자리가 있지만, 이들은 개인주의적 편향을 지니고 있다. 이들 프로그램은 개인의 기술 및 행동, 독립적인 사고 능력, 연결력이 강력한 리더를 형성하는데 중요하다는 메시지를 보내는 경향이 있다. 하지만 딜로이트의 조사 결과는 다르게 말한다.

사회화 개발을 업무 환경에 포함시킴으로써 조직은 리더십의 새로운 동역학을 전달하는데 도움을 줄 수 있다. 사회적 리더십을 촉진하는 가장 효과적인 방법은 리더십이 일상의 사회적 환경에서 발생한다는 기대를 설정하는 것이다. 딜로이트의 연구는 이런 사회화된 접근법이 효과적이고, 이를 사용하는 조직이 보다 역량 있는 리더를 보유하고 더 좋은 사업 실적을 기록함을 보여주고 있다.

DR





안드레아 덜러(Andrea Derler) 박사는 딜로이트 버신(Bersin by Deloitte)의 리더십 및 승계 관리 연구 부문을 이끌고 있다.

앤서니 아바티엘로(Anthony Abbatiello)는 딜로이트 컨설팅 LLP의 인적 자본 사업부의 프린시팔이자 딜로이트 리더십 사업부의 글로벌 리더다.

스테이시아 셔먼 가(Stacia Sherman Garr)는 딜로이트 버신의 인재 및 인력 연구 부문을 이끌고 있다.

본고에 도움을 준 조쉬 버신(Josh Bersin)과 제프 슈왈츠(Jeff Schwartz)에게 감사의 말을 전한다.

## Endnotes

1. Deloitte Development LLC, *Global Human Capital Trends 2016: The new organization—Different by design*, Deloitte University Press, 2016, [www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-dup-global-human-capital-trends-2016.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-dup-global-human-capital-trends-2016.pdf).
2. Measured on the basis of their performance on business outcomes and the percentage of leaders displaying eight critical leadership capabilities according to the Deloitte Leadership Maturity Model. For more information, please refer to Andrea Derler, *High-impact leadership: The new leadership maturity model*, Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP, 2016, [www.bersin.com/News/EventDetails.aspx?id=20120](http://www.bersin.com/News/EventDetails.aspx?id=20120).
3. For this analysis, we identified organizations in our sample that are publicly traded and gathered 22 of their financial metrics. We developed a three-year average of the data for 2013, 2014, and 2015, which formed the basis for subsequent analyses. We are presenting two metrics, revenue per employee and gross profit margin, because they showed a statistical difference between low and high maturity levels for the overall sample at a minimum 95 percent confidence level.
4. Derler, *High-impact leadership*.
5. Robert Myatt, *The "DNA" of leadership potential*, Deloitte MCS Limited, 2016; Troy M. Jensen, *High flyers: What sets them apart? A study of personality and reasoning in 800 senior managers*, Deloitte MCS Limited, 2016.
6. Kim Lamoureux, *Fostering innovation through learning: Qualcomm builds a culture of entrepreneurship, creativity, and risk taking*, Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP, 2009, [www.bersin.com/Practice/Detail.aspx?id=11859](http://www.bersin.com/Practice/Detail.aspx?id=11859).
7. Vivian Giang, "This CEO is giving his employees 'Get out of jail free' cards," *Business Insider*, March 20, 2013, [www.businessinsider.com/this-ceo-is-giving-his-employees-get-out-of-jail-cards-free-cards-2013-3](http://www.businessinsider.com/this-ceo-is-giving-his-employees-get-out-of-jail-cards-free-cards-2013-3).
8. Adobe, "Imagination sparks innovation," February 27, 2013, <http://blogs.adobe.com/adobelife/2013/02/27/imagination-sparks-innovation>.
9. Gwen Moran, "Fostering greater creativity by celebrating failure," *Fast Company*, April 4, 2014, [www.fastcompany.com/3028594/bottom-line/a-real-life-mad-men-on-fighting-fear-for-greater-creativity](http://www.fastcompany.com/3028594/bottom-line/a-real-life-mad-men-on-fighting-fear-for-greater-creativity).

10. David Mallon, *Learning culture: The Federal Reserve Bank of Cleveland uses knowledge-sharing and social learning to meet its workforce needs*, Bersin & Associates, 2008, [www.bersin.com/Practice/Detail.aspx?id=8146](http://www.bersin.com/Practice/Detail.aspx?id=8146).
11. Ongoing Bersin by Deloitte leadership research, 2010–2016.
12. Ibid.
13. Ibid.
14. Ongoing Bersin by Deloitte leadership and HR research, 2016.
15. Innovation catalysts are a community of Intuit employees who facilitate and coach teams and individuals across the company to use specific principles and tools to innovate. See Intuit, "Innovation catalysts: Our network of internal innovation mentors," [www.intuitlabs.com/innovationcatalysts/](http://www.intuitlabs.com/innovationcatalysts/), accessed October 26, 2016.
16. Derler, *High-impact leadership*.
17. Ajit Kambil, *Time, talent, and relationships*, Deloitte University Press, May 14, 2014, <http://dupress.deloitte.com/dup-us-en/topics/talent/time-talent-relationships.html>.