

제 15 장

리더의 필요조건

제1절 기업가 정신

제2절 성공하는 리더의 특성(자질)과 행동

제3절 GE의 핵심인재(리더십)개발 사례

학습목표

1. 기업가 정신을 설명할 수 있다.
2. 리더에게 필요한 자질을 이해한다.
3. 글로벌 리더의 요건을 설명할 수 있다.
4. 대표적인 리더십 개발 사례를 들 수 있다.

제 1 절 기업가 정신

비즈니스 세계에서 성공하는 방식은 여러 경로가 있다. 그 중 대다수가 걷는 길은 비영리법인을 포함한 직장에 입사하여 업적을 쌓고 승진을 하며 한 단계씩 정상을 향하는 방식이 있다. 이 같은 방식은 이미 만들어진 조직에서 자신의 역량을 바탕으로 조직의 필요를 충족시키는 것으로 안정성이 바탕이 되기 때문에 대부분의 사람들은 이 경로를 선호한다.

또 다른 경로는 위험성은 있지만 흥미진진한 방법으로 스스로 기업가가 되는 것이다. 많은 사람들이 기업가로 성장하는 것에 도전을 하고 그 중 일부가 성공을 하고 나머지 많은 도전자들은 실패의 쓴 맛을 보기 때문에 사업을 시작하기 위해서는 무엇보다 용기 도전정신이 필요하다. 또 기업가로의 출발은 사업에 대한 리스크뿐만 아니라 직장인으로 누릴 수 있는 고정급여, 성과급, 유급휴가, 보너스, 각종 보험혜택, 직장 내 인간관계형성, 대외관계를 통한 지위인정 등 여러 가지 유무형의 혜택을 받지 못하는 점을 감수해야한다.

그렇다면 왜 많은 사람들이 기업가로 도전을 하는 것인가? 리스크를 동반한 도전은 개인적으로나 사회적인 가치가 있는 것인가?

1. 기업가 정신

맥클러랜드와 번햄은 한 사회의 경제 수준은 그 사회의 내재된 성취욕구의 수준에 기초한다고 하면서, 성취욕구는 기업가로서의 성공과 관련이 있다고 하였다. 즉 기업가로서 성취욕구는 한 사회의 성장 동력으로 사회적 자산이라 할 수 있는 것이다.

경제학자들은 전통적으로 국부에 영향을 미치는 생산요소를 자연자원인 ¹토지, 인적 지원인 ²노동, 생산된 물적 자원인 ³자본 3개 요소로 정의하였지만, 최근에는 ⁴기업가 정신과 ⁵지식을 포함하여 생산의 5요소로 정의하고 있다. 기업가로의 도전 정신은 한 사회의 경제수준을 결정하는 생산요소로서 특히 부존자원이 부족한 우리경제에 더욱 절실한 요소라 할 수 있다.

기업가 정신은 한 국가와 사회의 자산으로 중요성뿐만 아니라, 기업가 개인에게도 많은 기회를 제공한다. 사업의 성공은 막대한 부를 얻을 수 있는 기회는 당연하거니와 스스로가 의사 결정할 수 있는 자유를 누릴 수 있고, 자신의 높은 수준의 욕구달

성을 통한 성취감, 사회적 기여를 통한 명성과 권위를 얻을 수 있는 기회가 있다. 이러한 기회 때문에 글로벌 현장 곳곳에서 비즈니스 기회를 창출하기 위한 남녀노소 불문하고 새로운 도전이 이루어지고 있는 것이다.

기업가(entrepreneurs)는 필요한 생산요소를 결합하여 제품과 서비스를 시장에 제공하여 이윤을 만드는 사람이다. 기업가는 자기 회사의 경영계획을 스스로 편성하고, 새로운 기술을 개발하여 전혀 새로운 제품과 서비스를 시장에 제공하기도 한다. 이러한 기업가의 노력이 항상 시장에서 이익으로 나타나거나 호평을 받는 것은 아니기 때문에 기업가를 본질적으로 리스크 테이커(risk taker: 위험 선호자)라 할 수 있다. 기업가의 추구 태도를 기업가정신이라고 한다.

기업가정신(entrepreneurship)은 개인이 갖는 기업가 고유의 가치관 또는 기업가적 태도이다. 기업가 정신은 위험을 감수하면서 새로운 시장을 개척하고 기술혁신을 통한 성장과 사회적 가치를 증진시키려는 의식의 산물이다. 어원은 불어의 기업가(entrepreneur)에서 파생되었는데 ‘중간자’라는 의미로서, 혁신적이고 관리역량을 내포한 의미로 사용된다. 최근엔 ‘기업의 본질인 이윤추구와 사회적 책임의 수행을 위해 기업가가 마땅히 갖추어야 할 자세나 정신’¹⁾으로 비즈니스를 성장 발전시킴으로써 새로운 일자리를 창출하고 자원을 조직화하여 효율적 투입을 통한 사회가치 증진을 하는 역할을 하고 있다. 성공적인 기업가정신을 실현하기 위하여 지속적 혁신, 창의성, 윤리성, 위험추구, 조직과 정보관리, 의사결정능력, 목표설정 능력 등이 요구된다.

그렇다면 기업가들이 위험(Risk)을 극복하고 성공한 기업가로 남는 주요인은 무엇인가?

2. 성공한 리더의 기업가정신

김성수(2016)¹⁾는 기업가정신을 “Candolism”이라고 하고 “할 수 있다는 불굴의 정신, 개척정신과 도전정신을 총합한 신념의 정신”이라 주장하였다. 또 세계적으로 성공한 기업가들의 공통정신으로 12가지를 제시하였는데 다음과 같다.

¹도전과 개척정신, ²신용제일주의, ³신념의 정신, ⁴근검 절약정신, ⁵고객만족주의, ⁶인간존중정신-인재중시주의, ⁷창의와 혁신정신, ⁸책임주의 정신, ⁹합리추구의 정신, ¹⁰산업 평화주의-노사공동체정신, ¹¹정직과 정도주의 그리고 ¹²사업보국정신 등을 제시하였는데 이 12가지의 공통적인 기업가정신이 기업을 성공으로 이끈 경영비결이라

1) 기업가정신[entrepreneurship, 企業家精神] 네이버 지식백과

하였다(김성수 2016: 259-266)²⁾. 그 주요한 내용은 아래와 같다.

도전과 개척정신 창업자들이 사업의 뜻을 이루기 위하여 목표를 향하여 도전하고, 시련을 극복하며, 어려움을 무릅쓰고 개척하여 성공하려는 사업정신이라 할 수 있다. 창업자가 세운 목표를 성취하고자하는 정신, 무(無)에서 유(有)를 만들고 미지의 황무지 같은 사업에 도전하여 정복하고, 성공하고자 부딪치는 정신을 말한다.

신용제일주의 정신 창업자들은 믿음과 약속을 반드시 지켰으며, 신용을 자산과 철칙으로 여기면서 사업을 성공으로 이끌었다. 대외신용을 제일로 한 정신을 신용제일주의 창업정신이라고 한다.

“쓰러지더라도 신용을 지켜라” 이것은 현대그룹의 창업자 아산 정주영의 신용제일주의 경영이념에서 나온 말이다. 동서고금, 국내외를 막론하고, 성공한 창업자의 대부분은 정직과 신용을 바탕으로 사업을 성공시켰다. 신용 없는 창업은 망한다. 날짜 약속, 납품약속, 지불대금약속, 제품수급약속, 거래약속, 원료확보약속 등은 신용이 기반이 되었다.

아산 회장이 창업 초기에 성공할 수 있었던 바탕에는 미군과 체결한 공사계약 이행을 철저히 지킨 결과이며, 사례로 낙동강의 고령교 공사는 적자여서 회사가 극한 어려움을 겪었지만 약속을 지켜 공사를 완공한 것처럼 경부고속도로 건설공사 과정은 신용으로 이루어진 것이라 할 수 있다.

신념의 정신 창업자가 자신의 생각이 옳다거나 성취할 수 있다고 믿는 정신이다. 미국이 경제적으로 어려움에 처해있던 시절 레이건 대통령은 그의 취임사에서 "신념을 가지고 새로운 고용과 부의 기회를 창출하는 기업가는 영웅들"이라고 기업을 극찬한 바 있다.

기업가의 신념주의는 ‘하면 된다’라는 ‘Candoism’을 탄생시켰다. Candoism이란 할 수 있다는 불굴의 정신, 개척정신과 도전정신을 총합한 신념의 정신을 말한다. 새로운 환경변화를 빠르고 적절하게 수용하는 적응력, 사업의 장벽, 온갖 충격을 불굴의 도전정신으로 방어하고, 악조건에서 싸울 수 있는 정신력을 신념이라고 말한다.

고객만족정신(customer satisfaction management) 창업자들이 성공하기 위한 정신의 하나로 고객만족이 무엇보다 중요하다. 경영의 모든 부문을 고객의 입장에서 생각하고 진정한 의미에서 고객을 만족시켜 기업의 생존을 유지하고자 하는 경영전략이다. 미국에서 고객만족 경영이 주목받기 시작한 것은 1980년대 중반 이후이다. 그러나 우리나라의 성공한 창업자 재벌총수 경영이론에는 일찍이 1950년대부터 "고객을 만족시켜야 사업이 성공 한다"라는 경영이념을 가진 기업가들이 많았다.

고객과의 거래는 한 번에 그치는 것이 아니라 일생 동안 계속되며, 한 사람이 불만을 가지게 되면 주위의 많은 사람에게 영향을 미쳐, 결국 1명을 잃는 것이 아니라 수십 명 또는 수백 명을 잃는 결과를 낳게 된다. 여기에 고객만족경영은 고객이 제품 또는 서비스에 대해 원하는 것을 기대 이상으로 충족시킴으로써 고객의 재 구매율을 높이고 고객의 선호가 지속되도록 하는 것이다.

고객만족을 위해서는 고객이 기대를 충족시킬 수 있는 품질을 제공해야하고 고객의 불만을 효과적으로 처리해야 한다. 또한 고객만족을 위해서는 기업에 대한 직원 만족이 필수적이므로 직원들의 복지향상, 일체감조성 등 직원만족도 아울러 따라야 한다.

고객만족은 상품의 품질 뿐만 아니라 제품 기획, 설계, 디자인, 제작 그리고 애프터서비스 등에 이르는 모든 과정에 걸쳐서 존재한다. 또한 제품에 내재된 기업문화 이미지와 상품 이미지, 이념 등 고차원적인 개념까지 고객에게 제공함으로써 고객에게 만족감을 제공하는 기업가정신을 말한다.

인간존중 정신과 인재 제일주의 인간존중 정신과 인재 제일주의는 ‘기업은 사람이다’라는 원리를 기업경영의 전략으로 도입하여 성공한 기업가의 정신이다. 인간을 존중하고 개인능력을 최대한 발휘하도록 여건을 조성하여 개인과 조직의 원동력이 되게 하는 정신을 말한다. 기업에서 재주나 능력이 뛰어난 사람, 기술개발이나 혁신의 인재를 발탁하여 적재적소에 배치하는 정신과 일에 소용이 되는 유능한 인재 능력을 갖춘 인물을 발굴하여 채용하는 정신 등을 말한다.

성공한 기업가는 "국가와 기업의 장래가 모두 사람에 의해 좌우된다는 사실을 직시하고 있었으며, 미국도 일찍이 벤처의 성공은 첫째, 인재, 둘째, 기술, 셋째, 자금, 넷째, 시장이라고 지적하면서 창업의 성공은 사람이며, 그것은 기업가의 정신이라고 말하고 있다. 우리나라 삼성그룹의 창업자 호암 이병철 회장은 그의 평생 경영이념을 ‘인재제일주의 정신’에 두고 삼성을 세계적인 성공기업으로 만들었다.

창의와 혁신정신 슈페터(Schumpeter, 2016)³⁾는 성장과 소득향상의 궁극적 핵심은 기업인들에 의한 “창조적 파괴” 즉 혁신이라 갈파하고, “혁신의 주체인 기업인은 자신의 제국을 건설하려는 의지와 열망에 불타는 모험가”로서 실행하는 혁신은 경영상의 혁신을 넘어 사회전체의 변화를 통한 경제발전의 원동력이 된다고 하였다.

성공한 기업가는 말하기를 "합리적 경영에 변치 않는 두 개의 수레바퀴가 있는데 하나는 기술개발이요 다른 하나는 경영혁신"이라고 한다. 기업은 영속되어야 하고 성장해야 한다. 그렇기 위해서는 끊임없이 창의로 아이디어를 창출하고 기술을 개발하고, 경영혁신을 해야 한다.

성공한 창업자는 창업초기부터 성공하기까지 창의와 기술개발, 그리고 혁신을 찾아 뛰었다고 기술하고 있다. 손정의, 빌 게이츠, 잭 월치, 아이아코카, 정주영, 이병철, 구인회, 최종현 등은 그의 생애와 경영이념에서 "창의와 혁신 없이는 사업을 할 수 없다"고 공통적으로 지적하고 이를 실행하여 성공하였다.

정직과 정도경영정신 성공한 기업가의 또다른 비결 하나는 정직과 정도경영정신이다. 테일러도 기업가의 자질조건 중에 정직(honesty)을 생명으로 여기는 창업자는 성공한다고 기술하고 있다.

사업은 신용을 기반으로 정직하게 행해지는 것이 정론이다. 가끔 신문지상에서 부패문제와 비윤리적 행위로 기업을 경영하다가 망하는 회사를 본다. OECD를 비롯하여 선진국의 경제기구는 21C 기업의 경쟁력 원천은 기업윤리에 있음을 천명하고 있어 정직하고 투명한 기업만 경쟁에서 살아날 수 있으며, 세계시장에 상품을 팔수 있다.

우리나라의 LG 구인회와 구자경 회장도 그의 경영정신으로 정도경영을 표명하고 있으며, 아남그룹의 우곡 김향수 회장도 일찍이 사정경영사상(四正經營思想)을 기업가정신으로 표명하고 창업을 하였다. 사정경영사상은 ¹정심경영, ²정각경영, ³정도경영, ⁴정행경영 등으로, 즉 바른 마음 경영, 바르게 깨닫는 경영, 바른 경영의 길, 바르게 행동하는 경영 등으로 유명하다.

3. 글로벌 기업의 CEO

한국의 경영학자 조동성은²⁾ 한국경제의 생존과 번영을 위한 구원투수들로 글로벌 시장에서 경쟁하고 있는 다국적 기업 최고경영자 협회(KCMC : Korean CEO's Association of Multinational Corporations)³⁾의 기업인들을 소개한다.

이들은 재계를 비롯한 한국 내 기업의 경영자들과 달리 다국적 기업의 현지 법인 CEO로서 모두가 세계적인 다국적 기업에서 동료들과 치열한 경쟁을 하면서 살아남고 인정을 받은 기업인으로, 본사 최고경영자로부터 한국 현지 법인의 모든 사업에 대해 절대적인 권한을 부여 받고 모든 책임을 지고 있다. 이들은 매년 자신의 주도하에 사업계획을 세우고, 솔선수범하며, 본사로부터 분기마다 또는 매달 경영 실적에 대한 과학적이고 엄밀한 평가를 받는다.

이들에게 한국인이란 것은 강점도 약점도 아니다. 학벌에 따라 기업 내에서 위치가

2) 서울대학교 경영학과 교수

3) <http://www.kcmcgroup.com/>

달라지는 것도 아니고, 고위직에 연줄이 있다고 해서 출세가 보장되는 것도 아니다. 이들이 자신의 자리를 유지하고 때로는 본사의 고위직으로 승진하는데 필요한 유일한 무기는 CEO로서 본인이 가진 경쟁력이다(김해동 외 2004)⁴⁾.

1) 도전과 성장의 길

KCMC 협회 회원 중 사례가 될 만한 CEO 29명을 소개⁴⁾하고 있는데 그 중 글로벌 CEO로 성장하는 좋은 사례로, 전 BMW Korea 사장 김효준을 이야기 한다. 이분은 1957년 베이비부머로, 덕수상고를 졸업하고, 하트포드 화재보험 경리과장을 거쳐, 한국 선택스 이사 및 대표이사 부사장 그리고 BMW 코리아 상무·전무·부사장으로 재임 중 아시아계로는 처음 BMW본사 임원이 된 입지전적 인물이다.

전 세계 11만 명의 BMW직원들 중 본사 임원(Senior Executive)은 280여명, 대부분 독일인이며, 외국출신은 10여명에 불과한 가운데 아시아인으로는 최초로 본사 임원이 되었다. 한국보다 먼저 BMW 지사가 설립되고 연간3만6천대의 고급승용차를 판매하는 일본도 아직 임원을 배출하지 못한 것을 감안하면 그의 임원선임은 한국인을 넘어 아시아인의 명예가 걸린 일이라 할 수 있다.

그의 성장기는 베이비부머로, 어려운 시절 가난 때문에 일찍 직업세계에 뛰어들고 자 상고를 졸업하고 직업전선으로 뛰어 들었다. 그러나 그는 가난을 두려워한 단순한 월급쟁이가 아니었다. 스스로 동기부여 된 도전의 삶이라 해야 할 것이다.

그는 자신의 직장 에피소드로, 증권사 재직시절 유능한 상고출신 선배의 좌절을 목도하고, 퇴근 후 심야에 인사담당 임원의 집으로 찾아가 “저희 회사에는 능력이 출중한 상고출신 직원들이 많습니다. 그분들이 다른 이유가 아닌, 상고출신이기 때문에 진급에서 누락된다면 상고 출신 직원들은 무슨 희망을 가지고 이 회사를 사랑하고, 어떻게 이 회사에 우리의 인생을 걸겠습니까?”라고 했던 이야기를 한다.

미국계 보험회사 하트포드 경리과장으로 재직 중 거래은행 지점장의 학연에 대한 오해로 상처를 입을 만도 했지만 그러나 그는 학력에 대한 콤플렉스를 가지고 있지 않았으며, 더 중요한 것은 콤플렉스가 없었기 때문에 자기개발을 멀리한 것이 아니고, 스스로가 필요한 학습을 이어갔다는 점이다. 다만 회사업무를 통하여 체득한 지식을 체계적으로 정리하고 공유하는 틀을 만들기 위한 무학자습의 노력이 있었지만, 객관화된 최소 단위로 학위에 대한 필요성을 느끼게 된다고 하면서 필요한 학위를 취득하는 노력 또한 병행하였다. 최선을 다하고 필요한 것은 즉시 행동하였음을 보

4) 이해동 외 28인. (2004). 나의 꿈은 글로벌 CEO: 다국적 기업 한국인 CEO들의 도전과 좌절, 성공의 체험기. 월간조선사.

여주었던 것이다.

새로운 길을 걸으며 자신의 역량개발 뿐만 아니라 조직개발에 헌신하고 성과를 냈다는 것이 남다르다. 현재 부족한 점은 인정을 하고 그러나 천천히 지속적으로 부족함을 보완해 갔다는 점이다. 또 결전의 시기엔 중대한 변화의 결정을 통하여 스스로 머물지 않는 도전을 보여 주었다. 몇 차례의 이직에서 중대한 고비가 없지 않았지만 자신의 이익을 포기함으로써 더 큰 성과를 만들어 낼 수 있었다.

제약회사로 명성이 자자하던 미국계 신텍스의 한국 법인 창설멤버로 참여하여, 최우수 모범사원으로 선정되기도 하고, 한국법인은 쉽 없는 성장을 이루어 내던 때, 미국본사가 스위스 로슈와 합병을 하게 되면서, 한국 로슈와 한국 신텍스 또한 합병을 해야 하는 과정에서 불가피한 인력 구조조정이 일어났고, 직원들의 반발이 없지 않았지만, 그는 자신에게 지급될 모든 개인적 인센티브를 포기하는 대신 모든 직원들이 가장 유리한 조건으로 퇴직할 수 있는 협상안을 만들어 직원을 설득함으로써 극적 타결을 이루었다. 즉, 살신성인의 자세로 위기를 극복함으로써 더 큰 기회를 얻을 수 있었던 것이다.

더 큰 기회는 BMW에서 시작되었고, 불모지 같았던 1995년 수입차 시장에 참여하여 경쟁상대를 넘어 한국 최고의 성과를 낼 수 있었던 것이다. 그런 노력과 경쟁이 그로 하여금 아시아인으로써 최고의 명예를 얻을 수 있었던 계기라 본다.

이 이야기는 어떤 한 사람의 위인전기를 소개하고자 함이 아니다. 당연히 최선을 다해 살아간 인생의 결실이 없지 않다는 점에 더하여, 어느 곳 어떤 조직에서든지 모험과 도전하고 최선을 다하여 성취하는 모습과, 그런 길 일수록 다양한 곳에서 더 큰 성취를 만들 수 있다는 점을 시사한다.

2) 사회 구성원의 성취욕구

개인 삶의 합이 사회이다. 개인 한 사람의 삶의 방식은 당연 그 사람의 인생이라 그 선택은 스스로의 것이다. 한 개인의 선택이 아시아의 명예보다도 작지만 안정된 삶을 희구한다면 그 또한 의미 있는 인생이라 할 수 있다.

그러나 문제는 한 개인이 아니라 대부분의 사람들이 안정된 삶을 추구한다면 그 사회는 어떤 모습이 되는 것인가에 대한 고민이다. 앞서 지적하였듯, 한 사회의 경제적 성장은 그 사회의 구성원에 내재된 성취욕구의 수준에 기초하고 있다고 맥클러랜드와 번햄은 지적하였고, 성취욕구는 기업가적 특성으로 기업가의 성공과 관련이 있다.

성취욕구가 사라지고 안정욕구가 지배하는 사회, 그 진면목을 여실히 보여주는 기사가 있다. 젊은이들이 스스로 만들 꿈과 희망이 어떤 미래를 만들지 고민된다.

대학저널(2018.3.2) "너도나도 공무원 준비, 사라진 대한민국의 꿈"

13~29세 청년층 일하고 싶은 직장 1위, 국가기관"

내 꿈은 공무원!" 공시생으로 넘쳐나는 대학가

공무원 준비 열기가 사그라질 기미가 보이질 않는다. 공무원을 꿈이라고 말하는 중·고등학생도 적지 않다. 현재 대한민국 청년들의 꿈은 공무원으로 귀결되는 분위기다. 실제로 통계청이 조사한 결과에 따르면 만 13~29세 청년층이 일하고 싶은 직장으로 첫 손에 꼽은 곳은 국가기관(25.4%)으로 나타났다.(우락) [대학저널 임승미 기자]

대전일보 사설(2018. 7. 18.) 대학생 10명 중 4명이 공무원 꿈꾸는 세태

대학생 10명 중 4명 넘게 공무원이 되겠다는 장래 희망은 공공부문 취업 선호 현상이 고착화되는 단면을 보여주는 듯해 씁쓸하다. 충남도립대가 신입생 대상으로 실시한 실태조사 분석 결과, '장래희망의 직업이 무엇인가'를 묻는 질문에 42.6%가 공무원이라고 답했다. 2015년 38.2%의 응답률을 보인 이래 수년째 압도적 1위다. 도립대라는 특수성을 감안한다하더라도 지나치게 안정성을 추구하는 현실이 반영된 것 같아 여러 가지를 생각하게 한다.

따지고 보면 우리 사회의 공무원 선호 현상은 어제 오늘 일이 아니다. 지난해 대학 진로교육 현황조사 결과 4년제 대학생의 23.6%가 공무원과 교사를 취업 1순위로 선택했다. 통계청의 2017년 사회조사에서도 중학생(25.3%)과 고교생(27.2%) 둘 다 가장 일하고 싶은 직장으로 국가기관을 꼽았다. 이러다가 우리 미래 사회의 역동성과 다양성, 젊은 인재들의 도전 정신과 진취성이 아예 사라져버리고 마는 건 아닌 지 걱정이다.(후락)

젊은이의 꿈과 희망만을 지적할 것이 아니라, 성장기 청소년에게 가장 큰 영향력을 행사하는 부모들은 자신의 자녀에게 어떤 미래를 기대하는지 이 또한 중요하다 볼 수 있는데 역시 아래 기사와 같이 안정성에 더 큰 기대를 하고 있다.

편하고 안정적인 것을 제일가치로 추구하는 부모인생이 젊은이들의 야성을 무디게 하고 있는 것은 아닌지 돌아볼 일이다.

자녀 희망직업 선호도 1위는 "변함없이 공무원"

[이데일리 강경래 기자] 구인구직 매칭플랫폼 사람인이 직장인 625명을 대상으로 '자녀 희망직업 선호도'에 대해 조사한 결과 1위가 '공무원'(31.4%, 복수응답)이었다고 11일 밝혔다. '공무원'은 지난해 이어 2년 연속 1위를 차지했다.

이어 '의사·간호사·약사 등 의료인'(21.6%), '검사·판사·변호사 등 법조인'(17.8%), '회사원'(15%), '교사·교수 등 교육자'(15%) 등이 상위권이었다. 내 직업에 자녀가 종사하기를 원하는지에 대해서는 '반대'(61.9%)라는 의견이 많았다.

직장인들은 향후 자녀가 '진로 확장의 다양성이 보장된 직업'(45.9%) 보다는 '안정적이고 오래 할 수 있는 직업'(54.1%)을 갖길 원했다. (2019. 2. 11 기사)

이것이 우리사회의 단면을 여실히 보여주고 있다. 사회분위기는 사자새끼를 초식동물로 만들어 가는 것은 아닌지. 우리 사회에 만연한 안정성추구가 우리 스스로를 얼마나 불안정하게 만들어 가는지 이제쯤 돌아 볼만도 하다.

이것이 우리사회와 지구촌을 먹여 살릴 리더십이 필요하고 리더십을 개발해야하는 이유가 될 수 있다.

제 2 절 성공하는 리더의 특성(자질)과 행동

리더십을 과학적으로 이해하고 육성하려는 노력은 과학의 진전에 따른 산업사회의 발전과 조직성장에 비례하여 주목을 받아 왔다. 이에 맞추어 이론적 측면에서 성공적인 리더의 특성을 대상으로 효과적인 리더가 갖추어야 할 능력 또는 기술특성, 성격 및 사회적 특성을 찾아내는 노력이 있었다.

특성연구에 이어 리더가 부하에게 보여주는 바람직한 행동을 대상으로 리더십 행동의 유효성을 검증하는 연구가 시도되었는데 초기 미국의 미시간대학을 필두로 오하이오 주립대학에서 리더십 스타일을 ‘구조주의(initiating structure)’와 ‘배려(consideration)’라는 독립된 두 개의 차원으로 설명하기도 하였다.

다른 한편 리더십은 리더의 특성이나 스타일이기도 하지만 부하의 지각과정을 통하여 형성된다는 귀인이론이 제시되는 등 리더십의 보편성을 찾는 노력이 시도되었다. 그러나 보편성을 대상으로 연구되었던 리더의 특성, 행동의 유효성은 상황에 따라 달라진다는 상황이론으로 발전한다. 이와 같이 특성론의 한계를 행위론으로 극복하고, 행위론의 한계를 상황론으로 극복한 리더십이론의 발전과정은 그 자체로 리더십의 역사라 할 수 있다.

또 빠르게 변화하는 환경과 불확실성, 복잡성의 증대에 따라 적합한 신조류리더십이 등장하여 조직의 신속하고 유연한 대응체계 및 자율조직화와 네트워킹 된 경쟁력의 요구에 부응하여왔다. 20세기는 많은 굴곡을 거치면서 학문적 차원에서 리더십 연구가 화려하게 장식된 시대라 할 수 있다.

그러나 전통적으로만 여겨졌던 리더십 특성과 행동은 여전히 리더십 효과성을 확인하는 주 관심사로 되살아난다. 연구결과에 따르면 특정 특성의 소유만으로는 리더십의 성공을 보장하지 않는 것으로 나타나지만, 효과적인 리더는 어떤 중요한 측면에서 다른 사람들과 다르다는 증거가 있다(Kirkpatrick & Locke 1991)⁵⁾. 그렇다면 어떤 리더 특성과 행동 요인들이 리더십을 성공으로 이끄는지 살펴보자.

1. 리더의 자질

리더와 관련한 최근의 동향으로 우선 환경관점에서 요구되는 리더십 요인들은 ¹조직의 민첩한 대응력 및 혁신성의 확보, ²미래비전과 방향설정 및 변화주도 그리고 ³구성원에 대한 능력개발과 내재적 동기부여를 높이는 리더십과 환경관점에서 요구하

는 개별리더십으로 카리스마·변혁적 리더십에 대한 연구, 공유리더십의 출현, 리더 성별 차이에 대한 연구, 전략적 리더십에 대한 관심, 이문화 리더십의 연구 확대, 진정성 리더십 그리고 서번트 리더십 등의 등장이라 할 수 있다.

1) 리더의 자질

성공하는 CEO의 자질 조건은 리더가 기본적으로 갖추어야 할 소양이며 이런 바탕 위에 외부환경과 내부환경에 대한 피드백(feedback)이 시너지 효과(synergy effect)를 가지고 있어야 한다. 자질 조건으로 MQ(Management Qualification)는 지구상의 현존인류를 상대로 먹여 살려야하는 경영능력을 가진 리더의 조건으로 다음과 같은 열 가지 자질을 제시하였다(김성수 2016).

필요자질로 우선 ① 두뇌(Brain) 능력으로 윤리적 머리기술, 혼이 깃든 마음 기술, 술선수범하는 행동의 손기술 등 경영성과를 시현하는 자질 소유자로, 공부를 잘하는 두뇌가 아니라 환경에 적응하고 관용과 용서와 회전능력, 변화에 능동적으로 대처한 리더십 자질을 가진 사람이다. ② 교육(Education)받은 사람으로 이력서 기재 학력이 아니라 평생교육을 통하여 국내외 경제 환경에 대응하고 조직내에서 발생하는 현안 사항에 대한 올바른 결재를 할 수 있는, 생산성을 향상시키는 교육을 받은 사람이다.

③ 특수한 그리고 기술적 전문지식(Special & Technical Knowledge) 소유자로 기업의 적자를 흑자로 만들 수 있는 전문적 기술과 지식으로 손자병법과 같은 자질을 보유한 사람이다. ④ 수완(Tact)을 가진 사람으로 수완은 경영혁신 능력을 말한다. 혁신은 적절한 경영기법, 예를 들어 리엔지니어링, 벤치마킹, 다운사이징, 아웃소싱, 전략적 제휴, 인수합병 등을 활용할 수 있어야 한다. ⑤ 담력(Grit)을 소유해야 하는데 도전과 신념을 가지고 실패를 두려워하지 않고, 현장의 갈등과 문제를 해결하고, 약점, 부정과 부패의 마음을 담력으로 풀 수 있는 자질을 가져야 한다. ⑥ 판단력(Judgement)의 소유자로 리더는 상황에 대한 뛰어난 판단력을 필요로 한다.

⑦ 상식과 정보력(Commonsense & Information)의 소유자로 국내외 정치·경제 환경변화에 대한 상식과 정보 분석능력이 뛰어나고, 위기대처 능력이 우수해야한다. ⑧ 정직(Honesty)한 사람으로 스스로에게 윤리경영기법을 활용할 수 있는 리더라야 한다. ⑨ 정력이 왕성한 건강(Energy & Health)한 사람으로 박력과 용기가 있으며 비굴하지 않아야 한다. 에너지가 넘치고, 그 에너지를 동료 부하에게 나누고 추종자에게 힘을 주는 리더가 되어야 한다. ⑩ 꿈과 희망(Dream & Hope)을 가진 자로 21C 경영은 자신의 꿈과 희망을 실현시키기 위하여 노력하는 사람이다. 특히 구성원

과 이해관계인의 꿈과 희망을 인지하고 실현시켜주기 위하여 노력하는 경영자가 21C 참다운 리더의 자질이라 할 수 있다.

2) 리더십 특성

커크패트릭과 로케(Kirkpatrick & Locke, 1991)⁶⁾는 리더 특성보다 논쟁의 여지가 많은 이슈는 거의 없다고 하면서, 그러나 그간의 연구에 기초해 여전히 영향력을 갖는 구성원들에게 효과적인 영향력을 발휘하는 리더의 특성을 다음과 같이 제시하였다. 다음 요소들은 성공적인 리더로 성장하기 위하여 주목해야 할 효과적인 리더 특성이라 할 수 있다.

추진력(drive) 성취(achievement), 야망(ambition), 에너지(energy), 끈기(tenacity) 그리고 주도권(initiative)을 포함하는 광범위한 개념이다. 리더는 성취욕이 높다. 성취도가 높은 사람은 도전적인 임무를 성공적으로 수행하고, 성과는 탁월하며, 더 나은 작업방법을 개발함으로써 상호작용을 만들어 낸다.

리더들은 자신의 일과 경력에 대하여 매우 야심차고 앞서고자하는 욕망을 가지고 있다. 리더들은 진보하기 위해 적극적으로 추진력과 결의를 보여주는 행동을 취한다. 야망은 리더들에게 자신과 조직을 위해 힘들고 도전적인 목표를 수립하게 한다. 신체적 또는 정신적인 에너지가 충만하고 도전적이고 혁신적인 태도를 취한다. 구성원들을 열성적으로 만들고, 리더가 추구하는 비전에 몰입하게 한다.

리더십 동기부여(leadership motivation) 리드하지만 자신을 위해 권력을 추구하지 않는 욕구로, 사유화 된(personalized) 권력과 사회화된(socialized) 권력동기로 구분된다. 사유화된 권력 동기는 권력을 획득하고 유지하는 것 자체를 리더십의 목적으로 둔다. 개인적인 욕구를 실현하기 위해 구성원을 지배하고 이용하며, 구성원의 희생을 강요한다. 이러한 리더는 권력을 사유화함으로써 조직을 망가트린다.

사회화된 권력 동기는 보다 훌륭한 비전과 목적을 달성하기 위한 수단으로 권력을 얻고자 한다. 조직의 존재이유를 실현하기 위하여 자신의 재능을 사용하고, 구성원의 욕구와 성장에 관심을 둔다. 이러한 리더는 공동체를 위하여 봉사하고 헌신함으로써 조직의 번영을 추구한다.

정직과 성실(honesty and integrity) 정직과 성실은 개인 덕목이기는 하지만, 리더에게는 특별한 의미를 가진다. 이 특질이 없으면 리더십이 훼손된다. 성실은 말과 행동 간의 일치이며, 정직은 진실하거나 기만하지 않음을 의미한다. 이 특질은 리더와 구성원 간 신뢰 관계의 기초를 형성한다. 약속을 지키고, 구성원을 위해 봉사하고

책임을 다한다. 때때로 리더의 전문성 부족을 극복하게 한다.

자신감(self-confidence) 정서적 안정성(emotional capability)을 포함한 개념이다. 지도자가 자신감을 가져야하는 이유는 많다. 리더가 된다는 것은 매우 어려운 일이다. 많은 정보를 수집하고 처리해야한다. 일련의 문제를 해결하고 의사결정을 해야한다. 방해요인은 극복하고 구성원들이 확신을 가지고 행동하게 하여야 한다.

불확실성에도 불구하고 위험을 감수해야한다. 자신을 믿지 못하면 필요한 행동을 실행하지 못하고 타인의 존경을 받을 수 없다. 리더의 단호함, 결단력 등은 다시 자연스럽게 구성원의 자신감을 고무한다. 자신감 있는 리더는 정서적 안정성도 뛰어나다. 정서적 안정성이 높은 리더는 위기가 닥쳐도 평온하고 자신감 있으며 예측 가능하게 행동한다.

지적 능력(cognitive ability) 리더는 엄청난 양의 정보를 수집, 통합 및 해석해야한다. 이러한 요구는 급격한 기술적 변화로 그 요구가 확대되었다. 따라서 리더가 적절한 전략을 수립하고 문제를 해결하며 올바른 결정을 내릴 수 있는 지적능력이 있어야 한다. 지적 능력이란 단지 IQ만을 의미하는 것이 아니라, 적절하게 전략을 수립하고 당면하는 문제들을 해결하며, 정확한 의사결정을 내릴 수 있는 인지적 능력을 말한다.

하버드 코터(Kotter)교수는 효과적인 리더십을 위하여 강한 분석력, 훌륭한 판단력, 전략적이고 다차원적인 사고 능력이 중요하다는 점을 지적하면서, 그러나 천재적이지 보다는 평균적인 지능을 필요로 하다고 한 바 있다.

사업 관련 지식(knowledge of business) 효과적인 리더는 회사, 산업 및 기술적인 문제에 대하여 높은 수준의 지식을 가지고 있다. 전문기술과 지식을 통해 리더는 기술문제와 관련된 부하직원의 우려 사항을 이해할 수 있고, 사업과 산업에 대한 통찰을 통해 효과적인 의사결정을 내릴 수 있고 결정 사항을 실행에 옮기는데 문제가 없다. 하버드대학의 코터(Kotter)는 효과적인 리더십을 위하여 전문교육(expertise)이 정규교육(formal education)보다 더 중요하다고 주장한다.

리더가 지적 천재성이나 전지전능한 예언가처럼 위대한 사람이 될 필요는 없지만 리더는 적합한 소질(right stuff)을 갖추기 위해 노력해야 한다.

기타특질 약한 지지를 하는 카리스마(Charisma), 독창성(creativity/originality) 그리고 유연성(flexibility)은 성공적인 리더 특질과 관련하여 확실한 증거가 나타나지는 않는다. 효과적인 리더는 카리스마를 가질 수 있지만 이 특질은 정치지도자에게만 중요할 수 있다. 효과적인 리더는 비리더보다 창의적일 수는 있지만 이를 확실히 입증하는 일관된 연구결과는 없다. 다만 최근의 급변하는 환경에서 유연성이나 적응

력이 중요한 리더 특성일 수 있다. 리더는 의사결정을 하고 문제를 해결하고 변화를 도모할 수 있어야 한다.

리더가 선천적으로 태어나든, 후천적으로 개발되었든, 아니면 이 둘의 결합이든간에 리더는 다른 사람들과 같지 않다는 것은 명백하다. 리더의 성공을 위해 천재성을 가진 위대한 사람이 될 필요는 없지만 올바른 자질을 가질 필요가 있으며, 이것이 모든 사람에게 동일하게 주어지는 것은 아니다. 리더십은 엄청난 압박과 중대한 책임을 요구하는 까다로운 일이기 때문이다.

2. 21C 글로벌 리더 육성

21세기를 맞이하여 글로벌 리더에게 요구되는 리더십역량에 대하여 글로벌 컨설팅 펌인 타이어 왓슨(Willis Towers Watson)이 제시하는 차세대 인재에게 필요한 일반적 역량을 알아보고, 구체적인 사례(A Case of Global Leadership Development Best Practice)로서 글로벌 기업인 바질라(Wärtsilä)社の 사례를 통하여 글로벌 리더 개발 모범사례에 대하여 알아본다.

1) 차세대 인재에게 필요한 일반적 역량⁵⁾

21세기에 조직 관리라는 난제에 직면하고 있는 리더들은 경제적 불확실성, 시장통합과 혁신을 통한 성장의 필요성이 커지면서 조직이 단순히 살아남는 것에서 한걸음 더 나아가 기업이 성장할 수 있도록 다면적인 비즈니스 도전 과제들을 해결해야 한다.

타워스 왓슨은 「2012년 인적자원 연구조사: 2012 Global Workforce Study」를 통해 도전 과제를 해결하기 위하여 차세대 인재에게 중요한 역량이 무엇인지 확인했다. 조직이 시장에서 효과적으로 경쟁하기 위해서는 리더들이 다음과 같은 역량을 보유할 수 있도록 장려해야 한다고 하였다.

민첩한 사고(Agile thinking) 불확실성이 지속되고 환경의 급변하는 시기에는 다양한 상황에 대처할 수 있는 민첩한 사고가 요구된다. 리더는 핵심역할은 조직의 불확실성을 극복하는 것이다. 더하여 리더들은 혁신적으로 사고하고 복잡한 문제를 해결하며 역설적 상황을 관리할 수 있어야 한다.

5) 이 주제에 대하여 Willis Towers Watson(2014) 21st Century Leader: What makes an effective leader in the 21st century and what skill set is required of the next-generation workforce?(HR Matters)를 참고하였음. <https://www.towerswatson.com/en> (참고할 것)

디지털 비즈니스 기술(Digital business skills) 디지털 환경의 빠른 성장을 이끌 새로운 형태의 디지털 표현기술과 마케팅 트렌드를 읽어내는 능력을 보유한 기술자의 수요가 늘고 있다. 이런 환경에서 성장하고자 하는 조직은 새로운 기술을 접목하여 활용하고, 본질적으로 가상화되는 인력에 대한 이해를 지닌 리더가 필요하다.

협업적 문제 해결(Collaborative problem solving) 보다 포용적이고 협업적 문제해결방식을 적용할 수 있는 리더가 필요하다. 지휘, 통제 또는 상명하달 방식의 의사결정 형태 보다 참여를 바탕으로 공동창작, 브레인스토밍 그리고 팀 빌딩 능력을 보유한 리더의 필요성이 대두될 것이다.

글로벌 운영 능력(Global operating skills) 기업들은 글로벌 시장을 끊임없이 확장하고 있기 때문에 글로벌 시장에 대한 이해와 각 지역 간의 문화적 차이를 이해하고 민감하게 반응하는 리더가 필요하다.

진정성과 대응성(Authenticity and responsiveness) 경쟁력 확보를 위한 상시구조조정체제하에서 조직 구성원의 불안과 스트레스가 심화됨에 따라 리더의 커뮤니케이션에 대한 진정성과 투명성이 더욱 요구 되고 있다. 또 조직의 방향성에 대한 구성원의 신뢰를 높이기 위하여 리더들은 구성원의 고민에 대하여 즉각적으로 대응할 수 있어야 한다. 커뮤니케이션 효율성이 높은 기업의 특징으로 리더들의 진정성과 투명성을 꼽았고 이것이 직원들의 신뢰를 얻는 요인이 되었다고 조사되었다.⁶⁾

변화하는 리더십(Change leadership) 급변하는 복잡한 사업 환경에서 다양하고, 분산되어 있으며 최신 기술에 친숙한 인재들과 소통하기 위해 리더들은 변화가 필수적이라는 사실을 받아들이고 변화의 흐름을 효과적으로 통제하여야 한다. 뛰어난 커뮤니케이션과 변화 관리 능력을 보유한 기업이 더 뛰어난 성과를 창출한다.

따라서 지속적 리더십 역량의 성취하기 위한 방법으로 첫째, 조직의 특성에 맞는 리더십 기준을 수립하고 재정비 한다. 둘째, 모델에 기반 하여 리더의 역량을 주기적으로 평가한다. 셋째, 리더들이 조직의 전략을 실행할 수 있도록 도울 수 있는 개발 프로그램을 수립한다. 넷째, 고위급 임원 이외의 임원 개발에도 신경 써야 한다. 마지막으로 인재 개발을 위해 인재 이동을 장려한다.

2) 글로벌 리더 개발 모범사례

시장은 빠르게 글로벌 확장추세에 있다. 따라서 효과적인 글로벌 리더십 개발은 조직의 효율성과 경쟁 우위에 필수적이지만, 현재의 글로벌 리더 부족은 글로벌 기업의

6) 타워스 왓슨의 2011/2012 변화 및 커뮤니케이션 ROI 조사

미래 성장에 큰 위협이 되고 있다. 관련된 설문 조사에 참여한 900개 다국적 기업 중 52%가 향후 몇 년 내에 사업을 확장 하겠지만, 16%만이 글로벌 리더가 핵심 역할을 충실히 수행 할 수 있다는 조사결과가 나왔다(Salicru, et. al., 2016)⁷⁾.

Deloitte(2014)⁸⁾ 글로벌 인적 자원 동향⁷⁾에 따르면, 21세기 시장에 참여하기 위해, 글로벌 비즈니스 조직은 모든 지역 및 모든 기능 영역에서 글로벌 리더를 더 빨리 개발할 필요가 있다고 하였다. 또한 48개국을 대표하는 2,031개 기관 내 13,124명의 글로벌 리더와 1,528명의 인사담당 임원을 대상으로 한 DDI(Development Dimensions International)⁹⁾의 글로벌 리더십 전망 2014-15(Global Leadership Forecast 2014-15) 조사결과, 글로벌 리더십 개발(GLD: Global Leadership Development)을 강조하는 기업은 5개 기관 중 1개 기관 꼴이며, GLD를 강조하는 조직의 리더는 1/3에 불과하다고 조사 되었다. 그리고 조사 대상 900개 다국적 조직 중 52%가 향후 몇 년 내에 사업을 확장할 계획이었지만, 16%만이 글로벌 리더가 중요한 역할을 수행할 준비가 되어 있다고 보고했다⁸⁾.

글로벌 비즈니스 리더의 86%가 리더십을 중요한 문제로 언급을 하면서도 조직 내 리더십 부족이 중대한 문제로 지적을 하는 한편 6%만이 리더십 파이프라인이 준비되어 장기적으로 이 같은 능력 격차가 조직성공에 심각한 위협이 된다는 보고를 하고 있다.

글로벌 리더십 개발 모범 사례(Best Practice)⁹⁾ 글로벌 리더십 개발 격차를 줄이기 위한 모범사례로 핀란드에 본사를 둔 글로벌 비즈니스 그룹 바질라(Wärtsilä)사를 통하여 어떤 요인들이 글로벌 비즈니스 세계에서 리더십개발의 모범적 사례를 만들었는지 살펴본다. 바질라사는 창업 180년 된 기업으로 전 세계 70개국에 120개 국적, 2만9천명의 직원을 두고, 2015년 기준 50억 유로의 순 매출을 기록한 기업이다.

바질라사는 전략적 사고, 글로벌 비즈니스 통찰력, 그리고 세계 어느 곳에서든 성공적인 미래로 회사를 이끌어갈 수 있는 문화적 역량을 갖춘 리더들의 건강한 파이프라인을 만들고 유지하는 데 매우 어려움을 겪어 왔고 특히 최근에는 중국 등 신흥시장에서 사업의 55%를 차지하고 있어 현지 문화와 시장 요구에 적응할 수 있는 리더를 확보해야 하며, 회사의 고유한 문화와 가치를 홍보하고 보존하면서 점차 분권적이고

7) Deloitte's Global Human Capital Trends 2014: Engaging the 21st-century workforce

8) Deloitte의 What Works Awards 2015: Lessons from Best에서 글로벌 인적 자본 동향에 대한 최신 연구 결과, HR 및 비즈니스 리더 중 86%가 리더십을 중요한 문제로 언급했으며, 응답자의 절반이 조직 내 리더십 부족이 매우 중요한 문제라고 인정했다.

9) 이 주제에 대하여 다음의 논문을 참조하여 작성되었다. Salicru, S., Wassenaar, E., Suerz, E. & Spittle, J. (2016). A Case Study of Global Leadership Development Best Practice, OD PRACTITIONER 48(2). 본 사례에 대한 추가의 학습을 원하는 독자는 다음 사이트를 참고할 것 : http://www.leadershipresults.com.au/wp-content/uploads/2017/08/ODP-V48No2-Salicru_Wassenaar_Suerz_Spittle.pdf

협력적인 의사 결정이 필요해왔다.

따라서 이러한 요구에 부응하려 바질라는 ‘LEAD 프로그램’을 설계하여 운영해 왔다. LEAD는 바질라의 성과와 세계적 수준의 리더십 문화를 창조하는 것을 목표로 경영진을 대상으로 운영한다. 이 프로그램에 참석한 수천 명이 넘는 LEAD 참가자들로부터 받은 일관된 피드백은 매우 긍정적이었다. 그 결과 입소문과 참가자들의 일화적 증거를 통해 한 세대에서 다른 세대로 전해져 온 LEAD의 명성은 이미 널리 알려져 있다. 그렇다면, 무엇이 그것을 그렇게 성공적으로 만드는가? 그것의 의문은 다음 세 가지로 요약된다. 첫째 어떤 증거가 바질라의 LEAD프로그램이 글로벌 리더십 개발의 모범사례로 인정할 수 있는 것인지. 둘째, 그 구성 요소가 참가자의 학습과 행동양식 및 비즈니스에 어떤 영향을 미치는지. 셋째, 관련된 이 주제가 한정된 문헌에 기여함으로써 글로벌 리더십 개발의 이론과 실습을 발전시키는 것인지.

의문의 결과로, LEAD는 커크패트릭의 4단계 모델(Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2014)¹⁰⁾ 각각에 대한 증거가 발견되었다. 또 프로그램 참여자들은 우수에서 최우수까지의 만족도가 평균 93.5%로 나타났으며, 응답자의 2/3이상(68.61%)은 LEAD에 참석한 결과 비즈니스에 영향을 미칠 수 있다고 생각한다고 답했다. 그리고 LEAD프로그램에 내재된 글로벌 리더십 개발의 모범사례로서 14가지 원칙을 확인할 수 있었다. 전반적으로, 바질라사의 LEAD프로그램은 비즈니스 결과 및 성과 달성을 지원하는 포괄적이고 통합된 설계 및 전달 시스템을 기반으로 글로벌 리더십 개발 모범 사례 프로그램이라는 결론을 내렸다.

글로벌 리더십 개발과 관련된 모범적 실무관행을 구성하는 14가지 원칙은 다음과 같다.

- 1. CEO의 지원** : LEAD는 참가자들에게 Wäertsilä의 장기적 열망을 달성하기 위해 필요한 리더십 능력을 획득하도록 하는 것을 강조한다. 이러한 전략적 지향점은 CEO 및 기타 고위 경영자의 강력한 의지를 뒷받침한다. LEAD의 이러한 특징은 최고 경영진이 GLD 프로그램을 성공적으로 만들고 참가자에게 전략적 과제를 해결할 기회를 주기 위해 명확하게 의사소통해야 한다는 메시지를 전한다.
- 2. 전략 방향, 정렬, 범위 (전략 프로젝트 포함)** : LEAD는 전반적으로 전략적 방향, 정렬 및 범위의 성격이 강하다. 비즈니스 목표와 연계된 프로그램은 비즈니스 성장을 위한 역량을 갖춘 리더 양성을 목표로 한다.
- 3. 고위 경영진의 프로그램 참여** : 고위 경영진의 LEAD 참여는 LEAD의 전략적 지향성과 범위를 실제적으로 적용한 것으로, 전략 프로젝트 프리젠테이션에 고위 경영진은 초청 연사로 참석하여야 한다.
- 4. 관련성있는 명확한 프로그램 목표** : LEAD의 목표는 다음과 같이 명확하다.

SLC에 저작권과 지적재산권이 있습니다. 허락 없는 배포를 금합니다..

- 그룹의 가치, 비전, 전략 및 업무방식에 대한 공통의 이해를 개발하고 문화를 조성하는 데 기여한다.
- 사람과 그들의 리더십 역량을 개발한다.
- 참가자들이 자신의 행동과 결정이 그룹 결과에 미치는 영향을 인식할 수 있도록 돕는다.

5. 참가자의 신중한 선정 : LEAD에 참여하는 후보 선정 기준 세 가지 핵심 요소

- 그룹 내의 경영경험 및 최소 2년의 경영경력 필요
- 리더십 자격 프로그램 또는 유사한 리더십 프로그램을 사전 이수 필요
- 투자대상인재로 인재경영 및 사업 정책에 따른 후보군으로 자천 또는 관리자의 승인에 따라 참여 가능

6. 종합적이고 통합된 평가 : LEAD는 온라인 설문 조사를 활용하고 두 가지 구성 요소를 포함하는 종합적이고 정밀한 사전 평가 프로세스를 사용

- 성격평가
- 통합 360도 피드백 평가

7. 철저한 준비 과정 : 준비 과정에는 다음과 같은 세 가지 구성요소가 포함

- 라인 매니저와의 목표 설정 토론
- 개인행동계획(PAP)의 초기 개발
- 전략적인 프로젝트 준비

8. 참가 전 피드백/코칭 세션 : 참가대상자들은 본 프로그램 일주일 전에 일대일 사전 피드백/코칭 세션 동안 자신의 성격 프로파일과 360도 역량 평가에 대한 피드백을 받는다. 촉진자와 직접 대면하여 서로를 알 수 있는 기회를 제공한다. 촉진자는 또한 참가자들이 보고서 결과를 바탕으로 그들의 PAP를 더 발전시킬 수 있도록 지도할 수 있다. 또한 촉진자는 각 참가자의 특정 문제와 과제를 인지하게 되며, 촉진자는 프로그램 중 또는 종료 시 개별화된 코칭 또는 지침을 추가로 제공할 기회를 제공한다.

9. 코칭 및 동료 코칭 : LEAD 프로그램 중 또는 종료 시 참가자는 필요에 따라 촉진자로부터 개별 코칭이 제공된다. 동료 코칭은 새로운 행동, 조직의 효율성 향상, 개인의 생산성 향상을 위해 파트너십을 구축한다.

10. 행동과 경험적 학습을 통합하는 고도의 경험적 접근법 : 기록 분석, 직접 관찰 및 인터뷰를 통해 확인된 LEAD의 가장 강력한 특징 중 하나는 경험적 접근이다. 이 프로그램은 주로 경험적 특성을 가지고 있으며 참여자의 학습은 주로 그들의 경험에서 도출되며, Wätsilä에 의해 식별된 7가지 리더십 역량에 대해 각각 해결하는 다양한 프로젝트와 과제를 공동으로 작업하면서 주중에 강도와 복잡성이 점진적으로 증대된다. LEAD는 경험적 학습 주기(구체적 경험, 추상적 개념화, 반사적 관찰, 능동적 실험)의 네 가지 모드를 명확하게 통합한다. 행동 학습은 참가자들이 조직에 전략적으로 영향을 미치는 즉각적인 요구를 직접적으로 해결하는 감정적으로 격렬하고 팀 중심적인 경험을 하게 한다.

11. 성찰학습 : LEAD의 또 다른 강점은 저널링을 포함한 성찰학습이다. 세션 동안, 팀 구

성원들은 프로젝트의 특성, 그룹 프로세스와 역학, 그리고 개별 구성원의 개인적인 접근 방식과 스타일을 포함하여 서로 다른 수준에서 학습할 수 있다. 매일 세션시작 전 참가자들에게 전날의 학습에 대한 저널링 기회가 주어진다.

12. 네트워킹을 통한 사회자본 구축 : 네트워킹은 LEAD의 강력한 특징이다. 이 프로그램을 진행하는 동안, 서로 다른 지리적 지역, 문화, 그리고 조직의 레벨에서 온 참가자들이 함께 모여 매우 강력한 경험을 한다. 이 소셜 네트워킹은 참가자들 사이에 강한 감정적 유대감을 만들어낸다. 이러한 관계의 성격은 "사회자본"의 개념, 즉 두 명 이상의 개인 간의 협력을 촉진하는 비공식적 관계, 그리고 그로부터 발생하는 상호주의와 신뢰성의 사회적 네트워크와 규범과 연계된다.

13. 온라인 및 일대일 후속 조치 : 프로그램을 종료하면 참가자는 다음 두 가지 활동에 참여하여 학습을 강화해야 한다.

- 개인행동계획(PAP)의 구현 방법과 예상되는 변경사항이 리더십 행동에 어떻게 입증될지를 검토하고, 이를 위해 필요한 지원과 자원을 확인하기 위한 후속 논의
 - E-러닝 과제 수행 : 직원의 동기부여 및 커뮤니케이션 비전
- 또한 참가자는 다음 사항을 권장한다.
- PAP에 정의된 조치를 시간경과에 따라 관리자로부터 코칭을 구하여 후속 조치가 PAP의 일회성 검토가 아닌 지속적인 프로세스가 되도록 한다.
 - 멘토를 찾거나 회사 내의 다른 누군가를 위한 멘토가 된다.
 - 훈련 중에 시작된 동료 코칭 관계를 지속하는 것을 고려한다.

14. 평가 : 각 LEAD 프로그램 종료후 회사는 커크패트릭의 4단계 훈련 평가 모델의 레벨 1(참가자의 교육에 대한 반응)과 레벨 2(참가자의 학습 또는 새로운 지식 습득)에 대한 정기적인 평가를 실시한다. 이 평가는 온라인으로 실시하여 결과는 며칠 후 전자적으로 전송된다. 또한 레벨 3(배움의 이전)과 레벨 4(비즈니스에 미치는 영향)를 평가하겠다는 의지를 보인다. 이는 리더십 개발 프로그램을 평가할 때 데이터 수집의 모범 사례 권장사항과 일치하며, BP, Colgate-Palmolive, IBM 등의 회사에서 사용하는 방법과도 일치한다.

결론적으로 바질라社의 글로벌 리더십 개발 프로그램인 LEAD의 사례연구는 모범 사례로 평가되고 있고 프로그램에 포함된 14가지 원칙을 확인했으며, 여기에는 18개 글로벌 기업¹⁰⁾의 프로그램에 있는 것과 유사한 공식적인 프로세스와 관행이 포함되었다. 그러한 원칙의 포함은 글로벌 리더십 개발의 모범 사례를 개발, 구현 및 평가하고자 하는 조직에 적용될 가능성이 높다. 또 커크패트릭의 네 가지 모델 각각에 대한 증거를 찾아냈다. 이 프로그램 참가자가 평균 93.5%로 만족도를 보고했으며, 응답자의 2/3 이상(68.61%)은 LEAD에 참석한 결과 비즈니스에 큰 영향을 미칠 수 있다고 답했다. 바질라社의 LEAD는 글로벌 리더십 개발에 대한 요구를 충족시키는

10) Ameritech, BP, Boeing, Cisco, Citibank, Colgate- Palmolive, Dell, Ericsson, FedEx, GE, HP, IBM, Johnson's, Motorola, Pepsico, Prudential, Shell, and Vodafone.

SLC에 저작권과 지적재산권이 있습니다. 허락 없는 배포를 금합니다..

좋은 사례로 활용될 수 있을 것이고, 기존의 지식 체계에 기여하며, 이 주제에 관한 문헌의 희소한 본질을 추가함으로써 조직개발(OD)의 이론과 실천을 모두 진전시킬 것으로 평가된다.

제3절 GE의 핵심인재(리더십) 개발 사례

리더십 개발 프로그램을 이야기 하면서 GE의 사례를 그냥 넘길 수 없다. 그러나 최근 많은 사람들이 GE의 몰락을 이야기한다. 1892년 발명가 에디슨(Thomas Edison)이 창업한 GE는 미국의 대표 제조기업으로 20세기 말 기업경영 분야에서 잭 웰치(Jack Welch) 신드롬을 만들었던 기업이다. 잭 웰치의 바통을 받은 제프리 이멀트(Jeff Immelt), 그리고 그 뒤를 이어 취임한 뒤 14개월(2017. 8 ~ 2018. 10)만에 물러난 존 플레너리(John L. Flannery), 그의 퇴진이 결정되던 날 GE의 주가는 11불에서 13불로 상승했다. GE의 리더십 몰락은 GE의 부침을 여실히 보여주고 있다.

20세기 말 침체를 벗어나지 못하고 죽어가던 공룡 GE에 1981년 준비된 CEO 잭 웰치 회장이 등장하여 후계자 제프리 이멀트에게 지휘봉을 넘길 때 GE그룹은 매출액 5천억 달러, 회사가치 5천억 달러로 부동의 세계1위 기업이었다. 그러나 이멀트의 재임기간 중에 발생한 금융위기와 때늦은 변화시도는 변화의 타이밍을 놓치고, 이멀트는 전과 다른 GE의 경영상황에서 지휘봉을 존 플레너리에게 넘길 수밖에 없었다.

그러나 플레너리도 연이어 시장변화에 대한 오판을 함으로써 그의 조기퇴진은 물론 상상하지 않았던 GE는 다우지수 퇴출¹¹⁾을 당하는 수모를 겪고, 이제는 수모 수준을 넘어 기업의 유지가능성에 대한 의심을 받고 있다. 전성기 6천억 달러에 달했던 자산은 1,369억 달러로 줄었고 여전히 재기하기엔 난관이 곳곳에 산재해 있다.

2019년 초 기준으로 2018년 10월 취임한 클립(Henry Lawrence Culp Jr.)이 어떠한 리더십을 발휘하여 GE를 구원할 수 있을지. 클립이 지휘봉을 잡는 날 주가는 11불에서 13불로 상승하였다. 그러나 그 기대는 시간이 지나면서 빛을 바래고 있는 것인지 주가는 6.6달러까지 하락하였고 최근 10달러 벽을 넘지 못하고 있다. 과연 GE는 과거 IBM이 그랬듯 재기할 수 있는지. 추이를 지켜봐야할 일이다.

GE는 미국은 물론 전 세계적으로 경영에 관한 최고의 코치였다. 1981년부터 20여년 간 GE를 이끈 잭 웰치 회장은 기업인수를 통해 세계최대 복합기업으로 2000년 GE의 시가총액을 최대 5,940억 달러에 올려놓음으로써 경영의 신(神) 또는 귀재로 불리게 되었다. 파이낸셜타임스는 2001년 그를 ‘존경받는 경영인’으로 선정하기도 하였다. 이 시기 GE는 벤치마킹의 대상이었고, 잭 웰치의 최대관심사였던 글로벌 인재

11) 다우존스 산업평균지수(DJIA) : 미국 기업정보사 다우존스가 뉴욕증시에 상장된 우량기업 30개의 주가를 평균해 산출하는 지수. 1896년 미국 월스트리트저널의 편집장이었던 찰스 다우가 개발하여 발표하였다. S&P500지수, 나스닥 종합지수와 함께 미국 증시동향을 알려주는 3대지수이다.

사관학교 크로톤빌 연수원은 세계 유수의 최고경영자와 정·관계 유력인사들이 연줄을 이어보려는 선망의 대상이 되었다. 삼성전자 이재용 부회장도 하버드대 박사과정 이후 GE의 크로톤빌에서 교육을 받았다. GE의 추락으로 잭 웰치의 성공신화는 도전을 받고 있다. 그러나 그가 이룬 업적 중 재무적성과를 넘어 핵심인재 육성·개발 프로그램을 빼 놓을 수 없고 이후 성과에 대한 평가가 어떻게든 간에 GE의 핵심인재 육성·개발 프로그램을 살펴보는 것은 그 자체로 의미가 있다.

1. 핵심인재 관리원칙

잭 웰치는 경영자들이 조직과 인재관리를 위해 반드시 해야 할 5가지원칙을 제시하였다. 첫째, 최고의 인재를 고용하고, 인적자원관리를 지속적으로 이어가라. 둘째, 유능한 핵심인재들을 관리할 수 있는 제도를 만들어 정착시켜라. 셋째, 유능한 인재들에 대한 보상은 일회성이 아닌 지속적인 방식으로 하라. 넷째, HR담당 임원과 충분한 시간을 할애하여 미래 경영자 자질을 갖춘 유능한 인재에 대하여 주기적으로 보고하게 하라. 다섯째, 직원들을 오직 능력과 성과만을 기준으로 승진시켜야하며, 다른 어떤 이유로 인한 승진은 제외하라.

또한 그는 리더들에게 인재양성과 조직관리에 관해 자신 스스로를 평가하기 위하여 다음과 같은 질문을 던질 것을 주문하였다. 첫째, 간부와 직원들을 평가하기 위하여 충분한 시간을 투자하고 있는가? 둘째, 인재양성과 관리를 자신의 연중업무 중 특정 기간의 작은 일로 제한하여 시행하고 있는 것은 아닌가? 셋째, 자신의 각 사업부 관리자들이 그들 조직에서 승진할 자격이 있는 최고의 인재와 후보자들을 주기적으로 자신에게 추천하도록 하고 있는가? 넷째, 승진시키고자 하는 유능한 핵심인재들을 격려하고, 그들을 활력화 시키기 위하여 충분한 보상과 인센티브 프로그램을 실행하고 있는가?

경영자들의 주된 역할은 향후 GE를 이끌 유능한 역량을 갖춘 인재를 양성하고 관리하는 일의 중요성을 이야기하면서, 핵심인재군에 속한 후보자들도 GE가 추구하는 조직의 핵심가치를 실천하도록 주문하였다. 아무리 유능한 인재라 하여도 자신의 능력만을 믿고 조직의 가치를 실천하지 않거나 팀워크를 깨는 경우 퇴출시켰다.

GE는 핵심인재를 양성하기 위하여 미래의 후계자와 핵심리더에게 다음의 5가지 과정 모두를 경험하고 성공적으로 통과할 것을 요구하고 있다.

1. 기업 감사스테프(Corporate Audit Staff)

- 기업경영의 감사업무와 경영혁신 지원업무를 동시에 수행

SLC에 저작권과 지적재산권이 있습니다. 허락 없는 배포를 금합니다..

- 사업부의 경영혁신 추진상황을 평가하고 성공적인 추진을 지원
- 모범사례 발굴과 사업부간 모범사례 공유
- 사업부의 관리시스템 개선지원
- 다양한 분야의 유능한 인재발굴과 영입

2. 신규비즈니스 개발스태프(New Business Development Staff)

- 신규사업개발 담당
- 기존사업의 새로운 경영전략을 개발
- 경영자의 사업기획업무를 지원
- 새로운 모범사례를 발굴하고 도입
- 사업부의 경영혁신을 추진

3. 식스시그마 블랙벨트(BB), 마스터블랙벨트(MBB) 취득

- 식스시그마의 일정자격을 취득한 경력자만 임원급이상으로 승진
- 식스시그마 전문 경력자들이 모든 사업부를 경영

4. 코칭과 멘토링

- 상사가 부하직원들을 직위나 명령이 아닌, 이해와 지원을 통하여 올바른 인재 양성 방법을 사용
- 활력곡선(Vitality Curve)¹²⁾을 통하여 상위급엔 파격적 인센티브와 승진제공, 중위급엔 상위급으로 만들기 위한 코칭과 멘토링을 활용하여 성공적 결과 창출

5. 사업부간 업무순환

- 미래에 GE를 책임질 핵심인재들은, 한 분야의 전문성도 중요하지만, 폭넓고 다양한 분야의 업무경험을 쌓게 하여 후계자로 양성하였다.
- 잭 웰치는 물론 뒤이은 제프리 이멜트도 본격적인 후계자 경쟁에 돌입하자 다양한 사업부를 책임지면서 후계자의 자질과 능력을 검증 받았으며, 강력한 경쟁자였던 제임스 맥너니(3M 회장)와 로버트 나델리(홈데포 회장)를 제치고 회장이 되었다.

12) 활력곡선(Vitality Curve) : 구성원을 상위급 20%, 중위급 70%, 하위급 10%로 구분하여, 상위급에게는 임금인상, 승진, 스톡옵션 등 다양한 보상으로 파격적 대우를 해주고, 중위급에게는 상위급으로 올라갈 수 있도록 다양한 방법의 코칭과 멘토링 등 격려를, 하위급은 퇴출을 시키는 인사시스템

2. GE의 경영시스템과 세션 C

전 세계에 진출한 GE는 연중 각 사업부의 CEO들과 해당 프로젝트 리더들이 한 자리에 모여 모범사례를 공유하고 사업방향 및 우선순위를 결정하는 일련의 경영검토 프로세스, 즉 GE만의 고유한 기업 운영 시스템을 구축하고 있다.

1월 첫 주에 열리는 GLM(Global Leadership Meeting)을 시작으로 다음과 같은 운영시스템이 연중 가동된다.

- GLM(Global Leadership Meeting)
- CEC(Corporate Executive Council)
- COM(Corporate Officers Meeting)
- Session I
- Session II
- Session C
- Session D
- Session E

Session C 운영시스템 중 세션 C(인사회의)는 GE 사업조직 내의 최고 인재를 발굴, 육성, 관리, 보상하는 체계적인 시스템을 개발하여 고급 인력을 평가하고 육성하는 프로세스이다. 매년 4월에 시작해 약 한 달간 지역 및 각 사업부별로 실시된다.

세션 C는 사업부 소재지에서 이루어지고 각 사업부마다 시간을 배정해 최고경영자, 부회장 및 인사담당 임원과 함께 첫째, 사업부 경영진에 대한 경력, 업무수행 능력, 승진여부, 장점 및 약점 등을 파악하고 피드백을 제공한다. 둘째 핵심인재에 대한 계획과 지원방안을 검토한다. 셋째 잠재역량이 있는 인재를 발굴하고 개발계획을 수립한다. 넷째 내부혁신을 이끌 리더를 검토하고 주요 이니셔티브를 결정한다.

세션 C에서는 활력곡선(Vitality Curve)을 이용한 인재 평가와 더불어 인재 육성도 중요하다. 특히 잠재력을 가진 인재에 관심을 가지고 이들에 대하여 최고경영진으로부터 각자 멘토(mentor)를 배정받는다. 멘토는 멘티(montee)를 최고등급 수준으로 끌어 올리든지 그렇지 않으면 새로운 대상자를 찾아야 한다. 대상자는 인재 육성 성공정도에 따라 자신의 리더십을 평가 받는다.

사업부에 대한 한 달간의 세션 C가 종료되면, 7월에 세션 C에 대한 점검(*Sesson*

C follow-up)을 실시하고, 11월에 열리는 2차 세션 C에서 4월에 상정되었던 인사 관련 안건들을 최종 확정함으로써 CE의 공식적인 연중 세션 C는 마무리된다. GE의 인사는 성과와 가치를 기반으로 경영자, 간부, 직원에 대한 경영성과 및 가치를 평가하고, 각 사업과 연계해 크로톤빌 연수원을 비롯한 맞춤형 육성 교육을 실시한다. 미래 리더의 개발을 위한 Hi-Pots(High Potential Talents)를 특별 관리하고 후계자를 선정하며 '4E+V'¹³⁾을 실현하는 일이 이루어진다.

리더십 파이프라인 인재를 선발하는 것보다 더 중요한 것이 그들을 어떻게 체계적으로 교육하고 훈련시킬 수 있는가이다.

어떤 리더가 어떤 시점에 등장하는가에 따라 기업의 생존과 성패가 달라지는 것을 종종 볼 수 있다. 이것은 리더선발 관점이다. 1999년 전격영입 되어 HP의 변신을 성공적으로 주도한 칼리 피오리나(Carly Fiorina) 사장, 그녀는 HP최초의 외부 영입된 여성회장으로 회사의 변혁을 주도하고 컴팩과 합병을 성사시키는 등 여성기업인으로 찬사를 받기도 하였다. 이후 행적으로 구설이 있기도 하였지만 구원투수형 리더 선발에 회자되는 사례할 수 있다.

또 다른 사례로 일본 닛산자동차의 성공적 재건을 만들어낸 르노의 카를로스 곤(Carlos Ghosn) 사장을 들 수 있다. 그는 일본 자동차 산업의 자존심 닛산이 경영 위기에 처하여 르노에게 인수되면서 닛산의 COO로 취임하여 코스트 킬러(cost-killer)라는 닉네임을 얻을 만한 구조조정을 실행하였다. 취임 초 일본 내에서 '일본을 이해하지 못하는 외국인 경영자가 일본의 자존심 닛산을 살릴 수 없다'는 분위기가 팽배하였다. 그러나 20% 구매비용 절감, 중간관리자의 혁신적 교체, 일본특유의 연공서열 인사관행 파괴, 비주력자산 등 전체자산의 85% 매각하여 부채를 상환하는 등 구조조정을 실행하는 한편 닛산의 기술을 바탕으로 한 공격적인 신차투입으로 닛산을 적자에서 흑자로 돌아서게 하였다. 2000년 《타임》과 《CNN》이 공동선정한 '세계에서 가장 영향력 있는 CEO'에 선정되는가 하면, 2004년 외국인 경영자로는 최초로 일본 정부가 '남수포장(藍綬褒章)'¹⁴⁾을 받았다.

이처럼 침체를 벗어나기 위한 더 이상의 대안부재로 기업의 존속과 유지를 의심받을 때 혜성처럼 등장한 구원투수형 리더의 활약이 적지 않은 사례를 만들어 내는 것에 더하여 예측하지 못한 상황에 대처하기 위한 기업 내부의 승계계획(Succession Plan)¹⁵⁾ 또한 매우 중요하다. 이것은 리더육성 관점이다.

13) GE의 미래경영자 상(요건)으로 Energy(Passion)가 넘치고, 상대를 Energize시킬 수 있으며, 결단력(Edge)과 실행력(Execution)을 겸비하고, Vision이 있는 사람을 말한다.

14) 일본 정부가 수여하는 훈장의 일종으로 공공의 이익에 기여한 사람에게 주는 훈장

15) 조직 내 핵심직책에 대하여 리더십 연속성을 유지하기 위하여 사전에 후임자를 선정하고 필요한 리더십 자질을 육성, 개발하는 체계적인 활동을 말한다. 단순히 지명된 전임자 대체계획(replacement

종종 사례로 인용되는 보스니아발 비행기 추락사고(1996. 4.)¹⁶⁾의 교훈을 말한다. 이 사고로 탑승자 전원이 사망하였는데 탑승객 중에는 미국 상무부장관 론 브라운과 세계적인 엔지니어링 기업을 대표하는 ABB, 벡텔(Bechtel) 등의 CEO가 동승하고 있었다. 불의의 사고로 최고경영진을 잃은 해당기업들의 주가는 하락했고 회사 내부는 CEO승계과정에서 혼란을 겪는 어려운 시간을 보내야만 했던데 반해, 동승자 로버트 A. 휘태커를 잃은 포스터휠러(Foster Wheeler)사는 사전에 준비해둔 CEO승계프로그램에 따라 이사회가 새로운 CEO로 헨리 E. 바르톨리를 즉시 임명함에 따라 대내외적인 혼란을 최소화 할 수 있었다.

사례에서 보듯 최고경영자 선발관점의 중요성이 크다면, 승계계획 또한 기업의 존속에 중요한 문제로 기업들이 어떻게 승계를 준비해야하는지를 보여주는 리더육성과 개발사례로 GE의 승계계획과 구체화된 모델로 리더십 파이프라인은 모범사례라 할 수 있다. GE의 승계계획은 이미 1970년대부터 시작되었는데 다양한 사업 아이디어를 보유하고 풍부한 경험을 바탕으로 혁신을 주도할 수 있는 인재에 초점을 맞추었다. 경영자의 돌발적인 유고상황에 대비하고, 차세대 경영자 후보군을 대상으로 내부 경쟁과 검증을 통해 체계적이고 장기적으로 육성 개발하는 특징을 가진다.

후보군 선정은 GE 내 해당사업부 소속구성원과 다른 사업부직원은 물론 외부회사의 직원까지 대상으로 광범위한 리스트작업을 한다. 후보선정기준은 세 가지로, 첫째 GE가치 적합도, 둘째 해당직책 수행에 필요한 리더십 역량, 셋째 관련 직무 전문성이다. 선발된 후보자들은 전사차원에서 집중 관리자로 분류되어 체계적인 육성지도를 받는다. 개인별 코칭과 정기적 면담을 통해 필요 역량을 개발할 수 있게 돕는다.

승계계획의 핵심인 세션 C(Session C)의 내용은 다음과 같다.

- **다면평가(360도) 피드백**
- **EMS(Employee Management System)**
- **Session C Review**
- **Session C Wrap-up**

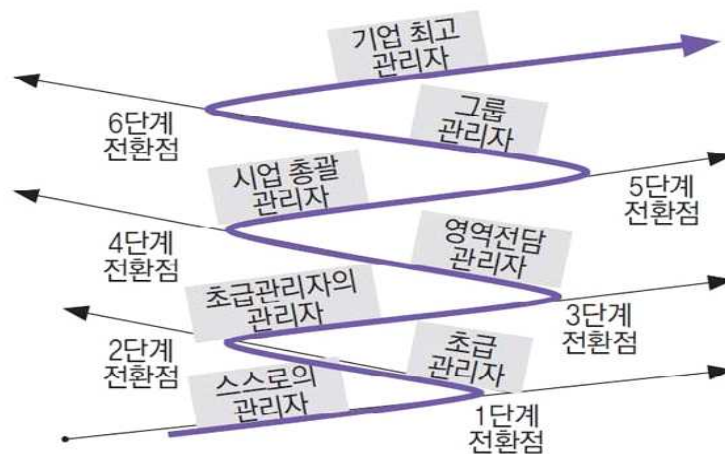
리더십 승계계획의 단계적 실행과정은 리더십 파이프라인 모델에서 보여준다. 리더십 단계는 수직형 일자로 아래에서 위쪽을 향해 뻗어 있다고 보는 것이 일반적인 관

plan)과 차별된 개념이다.

16) 론 브라운 장관을 태운 비행기는 은 크로아티아의 두브로니크 비행장을 이륙해 보스니아 북부의 전진기지 "투즐라"를 방문한 이후 다시 "두브로니크"로 귀환 중 레이더에서 기체가 사라졌다.

점이었지만, GE의 리더십 파이프라인 모델에서는 각 단계마다 전환(Turn)점을 두어 각 단계마다 필요한 전문 지식과 기술, 시간관리 능력 및 업무가치를 요구한다. [그림-]에서 보듯 리더십은 각 단계마다 중요한 변화가 일어나는 것으로 파악하고 조직 차원에서 선발된 후보군들이 변화를 제대로 이해하고 요구되는 가치와 성과 그리고 역량을 익히게 하는 한편 후보자 차원에서 필요한 변화를 파악하고 리더십 개발에 반영하는 과정을 거치게 된다.

[그림-] GE의 리더십 파이프 라인 모델



출처 : Charan. (2004): p33¹¹⁾

리더십 파이프라인을 통하여 후보자는 어느 단계에 있는지 과거의 단계와 비교할 수 있다. 그리고 새로운 단계에서 요구되는 역량이 이전단계와 무엇이 다른지 알게 해 준다. 또 향후 단계에서 맞게 될 리더십 단계들을 성공적으로 수행하기 위한 변화적응을 설명해 준다. 이와 같은 파이프라인을 통하여 리더 후보군은 요구되는 성과들 달성하기 위하여 리더십 단계의 변화를 인식하게 된다.

결국 GE의 리더십 파이프라인은 대상자들이 현재의 직무를 수행하면서 탁월한 성과를 거두게 하고, 다음 단계의 리더십으로 나아가기 위한 잠재력을 향상시켜 단계별 전환을 성공적으로 달성하게 하는 리더십 개발에 있어 효과적 접근법이라 할 수 있다.

크로톤 빌 GE에서 리더를 육성하는 산실이다. 잭 웰치는 과거 명성에서 점차 멀어지던 GE을 재건하기 위하여 크로톤 빌의 공사에 필요한 4,600만 불의 지출결의를 승인하면서 투자회수기간은 ‘무한(infinite)’으로 기재함으로써 인재 발굴과 육성에 필요한 투자는 비용관점의 효율, 효과를 넘어 기업의 생존과 미래에 번영의 기본이라는 기업 이념을 상징적으로 나타냈다. 잭 웰치는 물론 이후 GE의 최고경영진이 가장 많은 시간을 보낸 곳으로도 유명하다.

잭 웰치는 자신이 구상하는 GE의 리더십과 비전을 실행할 리더를 길어내기 위한 체계적인 기틀로 크로톤 빌이 있었다. 동시에 조직문화와 구성원의 사고를 변화시키는 산실이 필요하여 크로톤 빌을 활용하면서 GE의 크로톤 빌은 GE의 글로벌 리더십 개발의 산실이 되었다.

크로톤 빌의 교육과정은 직무관련, 비즈니스 관련 그리고 리더십 관련 교육훈련 체계로 구성되어 사원부터 경영진을 대상으로 운영되는데, 리더십 훈련이 핵심이다. 리더십 훈련은 필수 과정, 초석과정 그리고 임원과정으로 구성되는 다음 [표-]와 같다.

[표-] GE의 리더십 교육훈련 과정

과정	내용	특징
필수과정	• Coaching • Hiring right people • facilitation • communications • presentation • change acceleration process • project management 등	• 직급에 관계없이 누구나 갖추어야하는 스킬 • 전체 14개 과정으로 구성 • 지역별로 운영
초석과정	• 리더십의 기초 • 신임매니저개발과정 • 리더십 개발과정 • 글로벌리더십 과정	• 직급별, 단계별 운영 • 지역별로 운영
임원과정	• MDC (Manager Development Course) • BMC(Business Management Course) • EDC(Executive Development Course) • LIG(Leadership, Innovation and Growth)	• 세션 C 프로그램 적용 • 크로톤 빌에서만 운영

교육과정은 GE의 경영진과 최고 인재들로 구성된 내부 강사진을 구성한다. 특히 임원과정은 GE의 당면 문제점과 과제에 대한 해결책을 액션러닝(action learning)기법을 통하여 해결책을 탐구하고 대안을 찾아, 회장을 비롯한 최고경영진에게 발표하는 과정을 갖는다. 이때 제안된 내용은 실제로 사업에 적용한다.

크로톤 빌 연수는 교육과정을 마친 참가자들이 차세대 리더 자질과 역량을 갖추게 함으로써 미래의 새로운 리더십을 경험하게 하고, 세계 각국에서 참여하는 이종의 산업에서 일하는 핵심 인재들과 교류할 수 있는 기회를 통하여 인적 네트워크를 구성할 기회가 제공되며 또한 크로톤 빌을 통하여 GE의 핵심가치를 확인할 수 있게 된다.

험난한 경영세계에서 잭 웰치로 부활된 크로톤 빌에서 육성된 GE의 차세대 글로벌 리더들이 침체된 GE의 미래를 개척해 나갈 것인지 아직 예단하기는 어렵지만 기대감을 높기에도 이른다.

-
- 1) 김성수. (2016). 21세기 혁신적 리더십. 탐북스
 - 2) 김성수. (2016). 21세기 혁신적 리더십. 탐북스
 - 3) Schumpeter, J. (2016). Capitalism, Socialism and Democracy(이종인 역). 북길드.
 - 4) 이해동 외 28인. (2004). 나의 꿈은 글로벌 CEO: 다국적 기업 한국인 CEO들의 도전과 좌절, 성공의 체험기. 월간조선사.
 - 5) Kirkpatrick, S. A. & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do Traits Matter?. Academy of Management executive. 5(2). PP.48-60.
 - 6) Kirkpatrick, S. A. & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do Traits Matter?. Academy of Management executive. 5(2). PP.48-60.
 - 7) Salicru, S., Wassenaar, E., Suerz, E. & Spittle, J. (2016). A Case Study of Global Leadership Development Best Practice, OD PRACTITIONER 48(2)
 - 8) Deloitte Consulting LLP & Bersin. (2014). Global human capital trends 2014: Engaging the 21st-century workforce. Retrieved from <http://www2.deloitte.com/sa/en/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2014.html>
 - 9) DDI & The Conference Board. (2014). Global leadership forecast 2014|2015. Ready now leaders: 25 findings to meet tomorrow's business challenges. Retrieved from http://www.ddiworld.com/ddi/media/trend-research/global-leadership-forecast-2014-2015_tr_ddi.pdf?ext=.pdf
 - 10) Kirkpatrick, J. D., & Kirkpatrick, W. K. (2014). The Kirkpatrick four levels: A fresh look after 55 years (1959-2014). Kirkpatrick Partners. Retrieved from
 - 11) Charan, R. (2004). GE 인재양성 프로그램(한근태 역) 미래의 창, p33