

진정한 리더로 거듭나기 위한 효율적인 '리더십 개발' 전략

•유경철 소통과 공감 대표 pkm297xo@naver.com

지난 1년 동안 리더십을 주제로 다양한 관점에서 이론적 개념을 살펴 봤다. 본 연재를 마치면서 그동안 제시한 리더십 이론을 정리하는 의미에서 진정한 리더로 거듭나기 위한 '리더십 개발' 전략을 살펴본다.



변화무쌍한 이 시대에 진정한 리더로 통령하기 위해서는 수많은 도전을 극복하는 것은 물론, 높은 수준의 기술을 습득하고 계속해서 새로운 역량을 개발해야 한다.

이러한 리더십 역량은 체계적인 훈련개발 활동 및 성장 워크숍 등 다양한 방법으로 개발될 수 있다. 그렇다면 가장 효과적인 리더십 개발은 무엇일까.

여기서는 각 조직에 맞는 리더십 개발의 좋은 사례를 살펴보겠다. 훈련개발 활동은 책을 읽거나, 이러닝을 활용하거나, 컴퓨터 시뮬레이션을 경험하는 셀프 활동뿐 아니라, 외부 코치에 의한 코칭, 조직 내 상사에 의한 멘토링, 기술을 습득하기 위해 새로운 도전과 기회를 제공하는 도전적인 임무 부여 등 많은 형태로 실시할 수 있다.

리더십 프로그램의 기본 요소

조직에서 활용하는 공식적인 리더십 훈련

프로그램은 리더십 향상을 위해 다양한 방법으로 사용되어 왔다. 리더십 프로그램은 리더의 효과적인 역량 향상과 관련된 기술 및 행동을 증가시키도록 설계되어, 특정한 기술에 초점을 둔 단기 워크숍부터 1년 이상 장기적으로 진행되는 워크숍까지 다양하다. 리더십 프로그램은 리더십 이론에 근거하여 리더의 행동 향상이 학습과 이론의 실행에 의한 것일 뿐만 아니라 동기와 기술도 포함한다.

따라서 학습이론, 구체적인 학습목표, 대상자의 특성, 그리고 제약조건 및 훈련효과 등을 고려해야 한다. 학습목표는 훈련의 목적과 대상자들과의 연관성을 명확히 하는데 중요함으로 무엇을 학습할지에 대해서뿐만 아니라, 왜 이 교육을 해야 하는지에 대한 가치를 설명하는 것이 중요하다. 훈련내용은 분명하고 의미가 있어야 한다. 교육 대상자들에게 가장 적합한 콘텐츠로 만들어져야 하고 중요한 역량 개발에 초점을 맞춰야 한다. 또 훈련방법은 강의,



토론, 역할 활동(Role play), 사례분석, 시뮬레이션 등과 같은 다양한 활동이 포함되어야 효과적이다.

경험을 통한 리더십 역량 학습

워크숍 같은 교육 프로그램을 통해 리더십 역량을 개발하기도 하지만, 경험을 통해 학습하는 경우가 더 많다(Davies & Easterby-Smith, 1984).

특별한 과제 수행은 일상적인 일을 하면서 리더십 기술을 개발하고 개선하는 효과를 볼 수 있다. 코칭과 멘토링은 리더들이 그들의 경험을 이해하고 새로운 기술을 배우는데 도움을 준다. 리더는 유능한 리더들의 효과적인 행동을 모방할 수 있다(McCall et al., 1988). 또한 리더들은 일을 못하는 상사를 보고 하지 말아야 할 행동을 배우기도 한다(Lindsey et al., 1987).

리더십 역량 학습에서 '경험'은 그 어떤 교육

프로그램보다 효과적일 수 있다. 이러한 경험을 높이는 방법으로 다음의 세 가지 측면을 생각해 볼 수 있다.

첫째는 '도전적인 상황'을 경험하게 하는 것이다. 도전적인 상황은 어려운 문제들, 극복하기 힘든 난관들, 위험한 의사결정을 포함한다. 글로벌 리더십 연구기관인 CCL(Center for Creative Leadership)은 "도전은 변화를 다루고, 눈에 띄는 문제들을 책임지고, 권한이 없어도 사람들에게 영향을 미치고, 외부 압력을 다루고, 상사의 지시나 지원 없이 일을 해야 하는 관리자 직무에서 가장 필요하다"고 했다. 그 예로는 합병이나 조직개편, TF 이끌기, 성과가 저조한 팀 이끌기 등 다양한 어려운 상황들을 겪으면서 리더십 개발이 이뤄진다. 처리하기 힘든 도전적인 상황을 성공적으로 다룬 경험은 리더십 개발에 필수적이다.

CCL의 연구에 따르면 경력 초기에 엮이어 성공을 경험한 관리자보다, 때론 역경과 실패



**변화무쌍한 이 시대에
진정한 리더로 통련하기 위해서는
수많은 도전을 극복하는 것은 물론,
높은 수준의 기술을 습득하고
계속해서 새로운 역량을 개발해야 한다.**

를 경험한 관리자들도 더 발전하고 높은 단계로 승진할 수 있다고 한다.

둘째는 '과제의 다양성 부여'이다. 직무 경험이 다양할 때 성장과 학습이 극대화된다. 다양한 직무 경험은 리더로서 늘 새로운 상황에 직면하고 새로운 문제를 처리해야 하는데 있어 매우 중요하다. 리더들은 여러 가지 리더십 행동과 기술이 필요한 다양한 문제들을 일찍 경험하는 것이 좋다. 도전적인 직무를 부여하는 방법은 특별한 개발 과제를 주고, 리더들을 서로 다른 직무의 부서로 이동시키고, 국내뿐 아니라 해외 업무도 맡겨 보는 것이다.

셋째는 '정확하고 적절한 피드백을 해주는 것이다. 경험에 있어 리더들에게 그들이 추진한 행동과 결과에 대한 정확한 피드백은 매우 중요하다. 피드백은 업무에 대한 분석력을 높이고, 더 큰 성장과 변화를 이끌어 내기 때문이다. 피드백은 과제를 수행하는 중간 중간에 주는 것도 좋지만, 그 보다는 과제를 모두 완료한 후에 팩트 중심으로 해주는 것이 더 효과적이다. 특히 방어적이고 자신감이 없는 사람들은 자신의 약점을 회피하거나 무시하려고 하기 때문에 적절한 타이밍에 정확한 피드백이 무엇보다 중요하다.

7가지 리더십 개발 프로그램

리더십을 개발하는 가장 대표적인 활동들을 살펴보면 다음과 같다.

다면 피드백 진단 프로그램 : 다양한 사람들로 부터 얻은 행동에 관한 피드백을 제공하는 것으로 큰 조직에서는 관리자 개발을 위해 폭넓게 사용된다(London & Smither 1995). 흔히 360도 피드백, 다면평가 피드백으로 불린다. 이 프로그램의 가장 중요한 포인트는 리더의 강점과 개발할 점을 파악할 수 있다는 것이다. 이것의 전제는 대부분의 리더들이 자신의 기술과 행동에 대해 정확한 자기인식이 없기 때문에 자신의 모습을 돌아보고 정확히 스스로를 이해할 수 있는 계기를 만들어 줄 수 있다는 것이다.

다면 피드백 진단 프로그램은 상사, 동료, 부하직원, 때에 따라서는 고객과 같은 사람들이 작성한 다양한 질문에 대한 설문지로부터 리더의 기술이나 행동에 관한 정보를 얻는다. 이 진단은 리더들의 평가에는 사용되어서는 안 되며 리더십 개발에만 사용된다고 한정될 때에 솔직하고 정확한 결과를 얻을 수 있다. 일차적으로 본인이 질문 항목에 진단을 하고 다른 사람들이 진단을 한다. 개인과 다른 사람의 진단 결과에 대한 차이가 통찰 포인트다. 자신의 진단 점수가 다른 사람들보다 높다는 것은 향후 개발의 필요성이 있는 포인트다.

피드백을 전달하는 방법도 중요한데, ①리더가 피드백 보고서를 받고 스스로 해석하며 느낀다. ②리더는 피드백 보고서를 받고 피드백 진행자와 일대일 미팅을 한다. ③리더는 그

들의 피드백 보고서를 해석해주는 집단 워크숍에 참여한다. 일반적으로 ③번의 워크숍이 리더들의 변화와 성장에 큰 효과를 준다는 연구 결과가 많다.

개발평가센터 : 리더십을 개발하는 평가센터가 있는 큰 조직의 경우에는 인터뷰, 적성검사, 성격검사, 상황검사, 짧은 에세이 말하기 및 글 쓰기 훈련과 같은 방법으로 리더의 역량을 측정한다. 다양한 진단을 통한 검사는 리더들의 역량 개발을 높이는데 활용할 수 있다. 큰 조직들은 처음에는 선발과 승진을 위한 평가에 이 자료들을 활용했지만, 지금은 리더의 육성과 개발에 적극적으로 활용하고 있다. 피드백 프로그램과 비교해서 개발평가센터는 자기이해의 증진, 강점과 약점의 발견, 개발 필요사항의 측정에 더욱 포괄적이다.

개발과제 : 새로운 프로젝트나 신사업 부서를 책임지는 것, 다른 직무의 부서 대표로 일하는 것, 적자가 큰 부서의 문제를 다루거나 주요 변화 계획에 특별 임시업무를 주재하는 것, 조직 단위의 훈련 프로그램을 개발하는 것 등의 개발과제를 통해 역량을 개발하는 것이다. 리더들에게 특별한 과제를 부여함으로써 계속적으로 도전할 수 있게 만드는 것이 포인트다.

멘토링 : 경험이 많은 리더가 경험이 부족한 리더를 돕는 관계를 말한다. 멘토는 일반적으로 고위층의 경영자들이긴 하지만 직속상사는 아니다(McCauley & Douglas, 1998). 멘토들은 조직의 도전적 과제 등과 같은 어려운 직무를 수행하는 동안 학습과 성장, 스트레스 감소 등을 도울 수 있다. 여러 연구 결과에서 멘토링은 부하들의 더 나은 경력 개발에 긍정적인 효과를 가져오는 것으로 나타났다. 또한 멘토링은 멘토 자신에게도 도움을 준다. 멘토링을 통해 멘토들의 직무만족을 높일 가능성이 있

고 스스로 리더십을 개발할 수 있기 때문이다.

코칭 : 기업에서 리더를 위한 개발 프로그램으로 인기가 높다. 대부분은 고위 리더들이 코칭을 받지만 최근에는 팀장급과 같은 리더를 대상으로 한 코칭도 활발하다. 코칭의 가장 중요한 목적은 미래의 리더십 책임이나 현재와 관련된 기술의 학습을 촉진시키기 위한 것이다.

코칭은 강점과 약점에 대해 정확한 피드백과 함께 더 효과적으로 일할 수 있는 포인트를 스스로 확인할 수 있게 돕는다. 잘하는 사람들이 더 잘할 수 있도록 코치들이 도와주며 개인의 변화를 통해 조직의 성과에 기여할 수 있다.

•시뮬레이션 : 경영 시뮬레이션은 복잡한 문제를 분석하고 의사결정을 할 피훈련자를 필요로 한다. 대부분의 경영 시뮬레이션은 정량적인 재무정보를 강조하고 공식적 훈련 프로그램에서 배운 분석적인 의사결정 기법을 사용한다. 시뮬레이션은 특정 유형의 회사나 산업에서 중요한 변수들 중에서 복잡한 인과관계를 가진 체계적 모델에 기초하고 있다. 이러한 과정을 통해 리더의 학습과 성장을 도울 수 있다.

개인성장 워크숍 : 워크숍에 참여해 자신의 일과 삶의 목적을 이해하고, 이러한 이해를 다른 참가자들과 서로 공유하면서 리더의 성공과 성찰의 기회를 만든다. 자신이 리더로서 어떻게 행동해야 하고, 어떤 리더십 모델을 만들어야 할지에 대한 고민을 하면서 실제 액션플랜을 만들기도 한다. **QM**

유경철 소통과 공감 대표. 사람들의 변화와 성장을 돕는 컨설턴트로서 기업과 공공기관에서 리더십과 소통 강의를 하며 저술 활동을 하고 있다. 코오롱베니트 인재개발팀·KMAC·PSI컨설팅 등에서 근무했으며, 고려대학교에서 경영학 석사를 마치고, 서울과학종합대학원(aSSIST)에서 경영학 박사 리더십을 전공 중이다. 2015년 한국HRD 명강사 대상을 수상했으며 저서로 《완벽한 소통법》 《피터 드러커의 인재 경영 현실로 리트윗하다》 《문제 해결자》 등이 있다.