

Do The Right Thing (Top Companies for Leaders 2007 Study)

“경영은 일을 제대로 하는 것이다. 리더십은 옳은 일들을 하는 것이다”

경영철학자와 컨설턴트로서 지식경제의 개념을 창시한 고 피터 드러커 교수가 한 말이다.

휴잇이 조사한 2007 리더십 일류기업 연구조사(*Top Companies for Leaders 2007*)는 ‘일을 제대로’ 수행한 기업과 ‘옳은 일’을 하는 기업을 구별해내는 조사라고 할 수 있다. 조사에 참여한 기업들에게 ‘옳은 일’이란 리더십을 갖춘 인재를 확보하고 지속적으로 뛰어난 리더십을 육성하는 기업브랜드를 창조해내어 리더십 개발 분야에서 명성과 경쟁력을 유지하는 것으로 규정한다.

현재까지의 연구에 의하면, 리더십 인재를 여전히 중요성에 비해 주목을 받지 못하고 있다. 많은 기업들이 끊임없이 고품질의 상품과 서비스를 고객에게 전달하기 위한 정교한 경영 시스템을 가지고 있지만, 능력 있는 인재의 공급라인을 확보하는 일이나 인재시장에서 좋은 브랜드를 유지하는 일에 지속적인 관심을 쏟고 있지는 않다. 하지만 이러한 일들에 실패하는 것은 그들의 핵심사업을 위기에 처하게 만들 수 있다. 이러한 주장은 비단 휴잇만의 의견이 아니다. 오히려 비즈니스 리더들이 연구조사자들에게 말해 준 것이다.

조직이 추구해야 할 ‘옳은 일’이 무엇인지를 식별할 수 있게 해주는 강력한 리더십은 재무적 성과에 강한 긍정적 영향을 준다고 말한다. 캐나다 Western Ontario 대학 Richard Ivey School of Business 의 케서린 학장은 전통적으로 사용되던 방식, 즉 인재를 외부에서 확보하는 것은 일시적 해결책으로써, 사업간의 경쟁이 극심해지는 이 시대에는 점점 어려워지고 있다고 말한다. 세계화는 특정한 나라나 지역의 핵심인재들이 그들의 지역에서 그들의 커리어를 쌓기 위해 머물지 않을 수도 있음을 의미한다. 아시아 태평양 지역의 유례없는 경제 성장과 (일본의 경우처럼) 인재에 대한 엄청난 수요, 출생률 저하 또는 상위리더들의 노령화 같은 인구통계학적인 위협들은 조직 내에서 리더십 능력을 갖춘 인재들을 유지하는 것이 점점 중요해지고 있다는 것을 명백히 확인시켜준다. 휴잇이 2003년부터 실시한 Top Companies for Leaders 연구 이후로 많은 중요한 진전이 있었다. 중국은 아시아 태평양지역의 10대 Top Companies for Leaders 리스트에 처음으로 진입하였는데, 중국 본토의 기업들이 리더십 인재 공급과 유지 이슈를 중요하게 다루고 있음을 의미한다.

또한, 연구에 참여한 270개 기업의 리더들에 대한 개인적 인터뷰와 설문조사들을 통하여 얻어진 결과인 ‘리더십에 관한 세 가지 진실’은 아래와 같았다.

1. Leaders Lead the Way(리더가 책임지고 리더십 개발에 앞장선다)
2. Unrelenting Focus on Talent(인재에 대한 파격적인 관심과 투자)
3. Practical and Aligned Programs and Practices(실용적이고 전략과 연계된 프로그램)

이와 함께 이제 네 번째 진실이 발견되었다. 이것은 바로 ‘티핑 포인트(Tipping Point)’라는 개념이다. ‘티핑 포인트’는 경영자의 리더십에 대한 관심과 투자가 더 이상 부가적 활동에 머무는 것이 아니라, 경영자의 역할과 비즈니스 문화에서 매우 근본적이고 중요한 기능임을 보여준다.

비록 대부분 아시아 태평양지역의 10대 기업들이 2003년 연구조사의 리스트에도 있었지만, 새롭게 진입한 기업들도 있다. 새롭게 진입한 기업 중 가장 눈에 띄는 것은 중국 Shenzhen, Guangdong에 위치한 China Vanke Co., Ltd다. 이들은 2006년도에 19개의 도시에 거주용 빌딩들을 세웠고, 320만 평방 미터를 매각했으며 부동산 경영 서비스도 제공한다.

휴잇 컨설팅의 글로벌 리더, Indraneel Roy는 다음과 같이 평했다. “아시아 태평양지역 기업들의 리더십 교육이 점점 정교해지고 있다. 그들은 능력 있는 리더들의 개발이라는 관점에서 이미 다음 단계로 발을 내딛고 있다. 그것은 더 이상 서구의 특권이 아니다.

휴잇의 2007 리더십 일류기업(*Top Companies for Leaders 2007*) 연구조사 총괄책임자인 Pushp Gupta는 다음과 같이 말했다.

“모든 참여 기업들은 연구의 정확성에 대해서 논평했었다. 휴잇이 survey뿐만 아니라 인터뷰와 같은

다양한 방법들을 통해서 얻어낸 결과들은 연구조사에 타당성을 더해준다. 이를 통해 이 연구조사가 리더십에 관한 세계적 연구로 성장하게 되었다.”

아시아 태평양지역의 리더십 개발에 관해 한가지 염려되는 사항은 아시아 지역이 세계 총 GDP에 기여하는 정도에 비해 볼 때 Global Top20 기업리스트에 충분히 기여하지 못했다는 것이다. 아시아 지역의 다섯 개 기업(인도의 Hindustan Unilever, Infosys Technologies, ICICI bank, Wipro Limited, 호주의 Australia and New Zealand Banking Group)만이 Global Top 20 리스트에 이름을 올렸으며, 이는 전체 리스트의 25%를 차지하는 수치다. 호주 전 외무부 장관 Alexander Downer의 말에 의하면, 아시아 태평양지역의 경제는 세계 GDP의 50% 이상을 차지한다. 중국, 한국, 일본과 같은 국가의 기업 또한 일류기업 리스트에서 두각을 나타내지 않았다. 인도와 호주, 두 개의 아시아 태평양 지역 나라만이 세계 20대기업에 이름을 올렸고, 아시아 태평양지역의 10대기업에서도 좋은 결과를 보여 10개 기업 중 8개가 이들 국가의 기업이다. 나머지는 말레이시아와 중국의 기업이다.

리더십에 관한 세 가지 진실

2003년부터 시작된 연구에 의해 얻어진 ‘리더십에 관한 세 가지 진실’은 새로운 데이터들에 의해 정제되었고, 네 번째 항목이 더해져 ‘네 가지 영속하는 진실’을 만들어냈다. 이 진실은 이론적인 교리나 사상이 아니며, 데이터에 기초한 통찰이라고 보는 것이 더 적합하다.

1. Leaders Lead the Way(리더가 책임지고 리더십 개발에 앞장선다)

이것은 어쩌면 당연한 사실로 들릴 수 있겠지만, 이것은 네 번째 주제와 강하게 연결될 수 있는 깊은 통찰을 지닌다.

Indraneel Roy는 “리더십 일류기업에서, 이사회, CEO, 고위경영자들은 본질적으로 리더십의 개발에 열정적이며, 궁극적으로 조직이 성공을 이룰 수 있도록 조직 안에 있는 잠재적 인재들에게 엄청난 양의 시간을 쏟는다. 이 과정에서 리더들은 조직 전체의 인재들을 종합적으로 점검할 수 있는 Talent Review 활동을 포함한다. 그것은 리더 업무의 연장이 아니다. 그것은 엄연히 리더 업무의 일부다.”라고 말한다.

- 리더는 리더십에 대해 확고한 헌신과 명백한 열정을 가지고 있어야 한다. 그렇지 않으면 훌륭한 리더를 세우는 것은 불가능하다.
- 리더는 그들이 원하는 리더상을 스스로 실천해야 한다.
- 리더는 다른 리더들의 특징을 개발시켜야 한다.

조사에 참가한 기업들은 연구조사 수행자들에게 기업이 리더십 개발에 헌신한다는 브랜드를 얻는 것은 인재시장에서 핵심적이고 경쟁력 있는 장점을 가진다고 답했다. 기업들은 의도적인 노력을 통해 강한 브랜드를 만들어 가장 똑똑하고 뛰어난 인재를 유인한다. 이는 EVP(직원 가치제안, Employee Value Proposition)¹의 핵심적 요소가 되기로 한다. 또한, 최고의 인재를 보유하는 것은 주주들에게 있어서도 가치를 더해주는데, 이는 점점 주목 받고 있는 기업의 사회적 책임을 긍정적으로 구현시키는데 도움이 된다.

성공적인 리더들은 그들이 조직에서 어느 지위에 의해서가 아니라, 그들이 생각해낸 아이디어의 가치와 힘으로 조직을 이끌어 가길 희망한다. - 리더십 일류기업의 임원

2. Unrelenting Focus on Talent(인재에 대한 파격적인 관심과 투자)

Pushp Gupta의 설명에 따르면, 리더십 일류기업들은 인재에 대한 검토와 잠재된 능력 개발에 대한 시점을 입사 직후로 설정한다. 리더십 일류기업들은 직원들이 경력사원이 되기까지 기다리지 않고 육성을 시작한다. 그들은 엄청난 집중과 자원을 인재개발에 투자한다.

“이것은 고위 경영자들과의 접촉이나, 직무 이동, 또는 강의실 교육과 코칭을 통해 이루어 질 수 있다.

¹ EVP(Employee Value Proposition)란 ‘ 회사가 지향하는 매력적인 직장 이미지의 핵심 요인으로서, 회사가 어떤 보상 요인에 초점을 두고 인재들을 대우할 것인가 하는 직원 대상 가치 제공의 소구(訴求) 포인트’를 의미한다. 예컨대, ‘일을 많이 시키되, 연봉을 많이 주는 회사’, ‘연봉은 적어도 가치 있는 일을 많이 할 수 있는 회사’ 등과 같은 이미지들이 대표적이라 하겠다. EVP는 노동 시장에서 회사의 고용 브랜드 이미지를 형성시키고, 우수 인재를 유인하는 길잡이 역할을 한다.

이러한 조직들은 인재야말로 그들에게 있어 경쟁력이라고 믿는다.”

- 인재에 대한 강력한 집중은 조직의 모든 레벨에서 이루어진다.
- 핵심인재는 구별되고, 평가되고, 개발되고, 다르게 보상된다.
- 경험이 최고의 교육이다.
- 리더나 다른 핵심인재와의 접촉은 필수적이다.
- 선발은 유지만큼 중요하다.

리더십 인재 개발에 있어 핵심은 임원진의 전폭적인 후원이다. CEO, 이사회, 고위경영자의 후원 없는 리더십 개발은 있을 수 없다. 다른 기업의 경영자들과 비교할 때, 리더십 일류기업의 CEO들은 리더십 개발에 파격적으로 시간을 쏟아 부으며, 인재에 대해 책임 있는 자세를 취한다. 또한 리더십 일류기업에서는, 리더십에 관한 전략이 기업전체의 전략과 강하게 연결되고 있다. 이것은 세 번째 테마와 관련이 있다.

21세기의 승자는 모든 레벨에서 리더들을 키워내는 기업이다 - 노엘 티치(Noel Tichy).

3. Practical and Aligned Programs and Practices (실용적이고 전략과 연계된 프로그램)

연구조사 총괄책임자인 Pushp Gupta는 다음과 같이 덧붙여 말했다: “연구 조사에 따르면, 기업이 모두 엄청나고 화려한 인재개발 활동이나, 교육 프로그램을 시행해야 하는 것은 아니다. 기업에게 진정으로 필요한 것은 실용적이고 회사의 상황에 어울리며, 조직의 핵심목적과 가치에 연계되어 있어야 한다. 그것이 시대의 유행에 맞춰질 필요는 없다”.

- 사람들은 조직 내에서 주목 받는 일에 관심을 가진다.
- 경영전략은 모든 리더십 개발 프로그램의 기반이며 핵심적 부분이다.
- 통합과 실행은 기대하는 결과를 이루는 열쇠이다.
- 좋은 교육프로그램을 실행하는 과정은 투명하고 측정 가능하다.

연구결과는 교육프로그램과 비즈니스와의 연계성이 리더십 정책과 개발의 성공의 핵심임을 보여준다. 연구결과는 또한 아시아 태평양 지역의 리더십 일류기업 중 70% 중 그들의 인재육성 노력이 그들의 경영전략과 명백히 연계되어 있는 반면에 다른 기업은 36%만이 그렇다는 것을 보여준다. 나아가, 리더십 일류기업들은 그들의 전략적 목표를 강화하기 위한 방법으로 인재를 선발하고, 보상하고, 유지한다.

효과적인 연계성 확보는 기업이 무엇을 원하는지를 명확히 알고 있을 때에만 가능하다. 기대사항을 명확하게 정의한 리더십 일류기업들은 효과적인 보상 전략을 통해 반드시 그들이 필요로 하는 인재를 끌어들이고 유지시킬 수 있도록 한다.

리더십 일류기업의 총 85%는 요구되는 리더십의 행동이 기업의 모든 레벨에서 명확히 이해되었다고 믿는다. 의사소통, 선발과 승진 결정, 성과 관리, succession plan, 성과관리 교육, 승계관리, 360도 평가(직원이 상사, 동료, 고객으로부터 그들의 성과에 대해 피드백을 받는 것)등의 다양한 과정을 통해 기대수준을 강화한다.

리더십의 개발은 우리의 기업문화에서 너무 중요하기 때문에 그것을 별다르게 구분된 활동이라고 생각하지 않는다. - 리더십 일류기업 임원

4. Tipping Point – When Leadership Becomes a Discipline (티핑 포인트 – 리더십이 문화가 되는 시점)

Indraneel Roy는 ‘Tipping Point야말로 일류기업이 다른 기업들과 차별화되는 점’이라고 말한다.

리더십 일류기업들은 리더십 개발(리더십 철학)이 따로 독립되어 있지 않다. 그것은 매일매일의 일상이며, 조직 내에서 일종의 문화다. 일단 리더십 개발 노력이 조직의 문화로 자리잡게 되면, 그 시점이 바로 티핑 포인트이다. 그것은 모든 관리자 평가항목의 일부이고, 조직의 가치체계와 리더십 육성은 일상의 일부가 된다.”

인터뷰에서 CEO들은 반복적으로 다음과 같이 응답했다. “만약 우리가 리더십을 제대로 관리하지 않으면, 우리의 사업은 위협에 처하게 될 것이다.”

- 리더십에 대한 사고방식은 습관화된 태도, 행동 방식이며, 조직이 하는 모든 일에 깊이 배어들어있다.
- 리더는 미묘한 것에 주의를 기울인다. 작은 것이 실제로는 큰 것이다.
- 자신이 절대 완벽하다고 생각하지 마라.
- 최고의 기업들에게 리더십개발은 기업 내, 외부에서 늘 일어나며 개인인재에 집중하는 문화는 내재되어 있지만 드러나며, 개인의 영역이자 동시에 회사가 책임질 부분이기도 한다. 한마디로 고용브랜드를 만드는 과정이다.

연구조사에 따르면, 동료간의 긴밀한 의사소통과 긍정적인 관계는 티핑 포인트에 도달하기 위해서 매우 중요한 요소이다. 그것은 쌍방향 의사소통, 잠재적 리더들과 고위 경영자들의 지속적인 접촉기회, 인재를 평가, 멘토링, 교육 및 훈련하는 리더들에 의해서 성취될 수 있다.

‘측정된 것만 이루어진다’는 명언은 여기서도 유효하다. 물론 우선적으로 무엇이 측정되어야 하는지 결정하는 것은 성공을 성취하는 데에 필수적이다. 우선적으로 결정된 항목은 이후 평가의 기준이 된다. 아시아 태평양 지역의 일류기업들은 기업 내 리더십의 효율성을 측정하기 위해, 타 조직에 비해 광대한 범위의 평가기준을 사용한다.

*독특한 리더십 브랜드를 구현하는 기업은 경쟁기업에 비해 더욱 강력한 시장 가치를 성취할 수 있다. -
 Norm Smallwood (Norm Smallwood, Leadership Brand)*