

III. 部下 育成型 리더십의 開發

- (部下 育成型 리더십의 必要性) 최근 리더의 역할이 중요해짐에 따라, 部下를 리더로 育成하고 後援하는 것을 리더의 가장 중요한 사명으로 설정하는 '部下 育成型 리더십'이 부각됨
- (部下 育成型 리더십의 開發) 부하 육성형 리더십의 기본 요소는,
 - 리더가 자신의 專門性을 개발하고,
 - 기업의 미래에 관한 청사진을 창조하여 부하에게 제시하고,
 - 기업내에 後援的인 文化를 조성하는 것임
- (示唆點)
 - 리더가 전문가 자질과 부하 육성 능력을 개발할 수 있는 리더십 開發 프로그램이 필요함
 - 상사 평가 제도와 같이 리더 육성에 중점을 두는 評價 制度를 활용하는 것이 필요함
 - 인사부서는 리더의 부하 육성 노력을 支援하는 역할을 해야 함

構成員을 유능한 리더로 育成하는 것을 기업 성장의 핵심 요소로 인식함

○ 部下 育成型 리더십의 必要性

- 최근 기업들은 리더의 역할이 중요해짐에 따라, 구성원을 유능한 리더로 육성하는 것을 기업 성장의 핵심 요소로 인식하고 있음
 - 부하들을 어떤 방법으로 리더로 육성할 것인가가 여러 기업의 관심사로 등장함
 - 부하를 리더로 육성하고 후원하는 것을 리더의 가장 중요한 사명으로 설정하는 '부하 육성형 리더십'이 대두하게 됨
- 성공한 기업이 실패한 기업과 구별되는 점은 바로 구성원을 유능한 리더로 육성하는데 있음
 - 유능한 리더를 확보하는 효과적인 방법은 리더가 부하를 리더로 육성하도록 하는 것임
 - 리더는 자신의 생생한 경험과 지혜를 부하에게 전파하여 그들이 활용할 수 있도록 함으로써 리더로 육성할 수 있음

- 성공적인 일류 기업들은 독자적인 리더 육성 프로그램을 실시하고 있음
 - GE社는 워크 아웃 프로그램을 통해 경영자가 자사의 경영 모델, 팀웍 및 변화 기법을 전수하고, 이 과정을 통해서 구성원을 리더로 육성하고 있음
 - 인텔社의 최고 경영자인 앤디 그로브는 '부하를 리더로 육성하는 것을 리더의 가장 중요한 임무'라고 강조하며 자신이 부하 육성에 솔선수범하고 있음

○ 部下 育成型 리더십의 開發

- 부하 육성형 리더십을 개발하기 위해서는 리더가 자신의 전문성을 개발하고, 자신의 경험을 토대로 사업 지향적인 기업의 청사진을 제시하며, 부하를 지도하는 후원적인 문화를 조성하는 것이 필요함

리더는 部下를 리더로 育成하기 위해서 자신의 專門性을 開發해야 함

(1) 專門性의 開發

- 리더는 우선 자신의 전문성을 개발해야 함
 - 전문성이란 자신의 사업 영역에서 성공을 거두고 다른 사람을 지도하는 능력임
 - 리더가 전문성을 개발하여 이를 부하에게 전달하고, 이를 통해서 스스로 배우는 기회를 가지며 자신의 자질과 능력을 향상시킴
- 리더의 전문성 개발은 아이디어 개발, 가치의 형상화, 의사 결정, 동기 유발의 네 영역에서 이루어짐
- (아이디어 開發) 리더가 제품과 관련있는 아이디어를 개발함으로써 기업은 가치를 생산할 수

있음

- 리더는 자신의 아이디어가 가치를 창조하여 시장에서 성공하는 과정을 모든 이해 관계자에게 이해시킬 수 있는 전문성을 개발해야 함
- (價値의 形象化) 리더는 사업의 성공에 영향을 주는 구체적인 가치를 형상화하는 능력을 개발해야 함
 - 예를 들면, GE社의 잭 웰치는 시장을 지향하는 기업 경영의 스피드를 강조하기 위해서 조직내의 '무경계(boundaryless)'라는 가치를 형상화하여 구성원에게 강조하였음
- (意思 決定) 리더는 현실을 직시하고 불완전한 정보속에서도 신속히 의사 결정을 할 수 있는 능력을 개발해야 함
 - 컴팩 컴퓨터社의 애커드 페이지는 머지않아 가정에서 PC를 작업뿐만 아니라 놀이와 커뮤니케이션 도구로 사용할 수 있으리라는 전망을 가지고 관련 회사와의 제휴를 강화하였음
- (動機 誘發) 리더는 스스로 일에 대한 동기를 유발하고, 부하에게 변화와 전환에 관한 동기를 부여하는 능력을 키워야 함
 - 부하에게 힘을 실어 주는 방법을 개발하고, 도전에 정면으로 맞서는 능력을 배양해야 함

(2) 企業의 未來 靑寫眞 提示

- 리더는 기업의 미래 청사진을 만들어 구성원에게 제시함으로써, 구성원의 잠재 능력 개발을 유도해야 함

리더는 기업의
未來 靑寫眞을
구성원에게 제시
해야 함

- 기업의 청사진은 기업의 비전과 비전 달성을 위한 전략을 포함함
- 리더가 기업의 청사진을 만듦으로써 조직의 지속적인 변화를 불러 일으키는 강력한 조치를 실행할 수 있음
- 리더는 청사진을 구성원에게 제시하여 그들의 동기를 유발하고 건설적 행동을 불러 일으킬 수 있음

- 로얄 더취 셀社は 회사의 변화를 촉진하기 위하여, 약 50명의 핵심 경영자들이 참석한 워크샵을 통해 회사의 미래 청사진을 개발하도록 하였음
- 경영자는 부하들에게 자신의 청사진을 전달하여 회사의 변화를 더욱 촉진하였음

部下 育成 活動을
후원하는 企業 文化를
조성해야 함

(3) 後援的 企業 文化의 造成

- 구성원을 인재로 육성하는 활동을 촉진하고 후원하는 기업 문화 아래에서 리더가 부하들을 리더로 육성하는 것이 가능함
- GE社와 인텔社は 리더가 부하를 리더로 육성하는 것을 중시하고 이를 사업의 기본 철학으로 삼음
- 로얄 더취 셀社は 최고 경영자가 주도한 광범한 변화 추진 과정에서 구성원을 리더로 육성하는 후원적인 기업 문화의 정착을 중요시하였음

○ 示唆點

- 우선 리더 자신이 전문가 자질과 부하 육성 능력을 개발할 수 있는 리더십 개발 프로그램이

필요함

- 이 프로그램을 통해서, 리더는 자신의 전문성을 개발하고 기업의 미래 청사진을 창조하여 구성원에게 전파함
- 부하의 잠재력을 진단하고, 지적인 자극을 주며, 능력을 발휘할 수 있는 여건을 조성하고, 도전적인 업무를 부여하는 것이 중요함
- 이 과정에서 경영자는 부하를 리더로 개발하고 지도하는 능력을 개발하고, 부하는 리더로서의 능력을 배양할 수 있음

- 리더 육성에 중점을 두는 평가 제도의 활용이 필요함

- 리더가 부하의 강점과 약점에 대한 피드백을 제공하는가, 성과 향상을 위해서 개발 계획을 수립하고 실행하는가, 필요한 교육 훈련을 받도록 배려하는가 등의 요소를 고려하여 리더의 능력을 평가해야 함
- 이런 측면에서 부하가 리더의 부하 육성 노력과 리더십을 평가하는 상사 평가 제도를 활용하는 것이 필요함

- 인사부서는 리더의 부하 육성 노력을 지원하는 역할을 해야 함

- 경력개발체계의 도입과 교육프로그램의 실행과 평가를 통해서 구성원을 리더로 육성하는 리더 육성 부서의 역할을 수행해야 함

(전성용 : sychun@cosmo.co.kr)