

# 전략적 리더의 탄생 : 리더십 개발과 비전 구현

(나의 성장을 넘어 조직의 리더되기)

보충심화 학습자료



나의 **성장**을 넘어  
조직의 **리더**되기

# 목차

---

1. 성장을 위한 연속 과정 : 일과 학습
2. 솔루션으로 향하는 여정 : 5단계 프로세스
3. 인정 받는 리더 : 책임의 리더십

# 1. 성장을 위한 연속 과정 : 일과 학습

## 1.1 학습을 통한 비전 및 가치 구현

### 1. 기업의 비전과 추구하는 가치

起業의 비전과 추구하는 가치는 일상적인 업무에 그대로 배어나야 한다. ‘당신은 왜 일하는가?’ ‘회사의 비전이 무엇인가?’라고 누군가 물었을 때 비전과 가치를 모두 외우고 가슴 뛰게 설명할 수 있는 인재들이 리더로 성장하고, 그 리더가 자신을 뛰어넘는 리더들을 양성할 수 있다.

임직원들이 각자 위치에서 자신의 언어로 제대로 후임들을 교육할 수 있는 기업이 바로 직원들이 생각하면서 일하고 있다는 것이고, 자기계발에도 부지런하다는 증표이다.

회사의 방침과 경영자의 철학이 아무리 훌륭하더라도 직원들이 믿고 따라야 조직의 문화가 되어 효력을 발휘할 수 있다.

## 1.2 교육 지출에 대한 기업의 관점

### 1. 압축성장을 위한 교육의 중요성

학습이 업무에 잘 녹아들어 발전속도에 탄력을 받을 때까지 기다리며 투자해야 한다. 그러나 일단 탄력을 받기 시작하면 누가 억지로 가르치지 않아도 구성원 스스로 배움에 목말라하는 기업 분위기가 조성된다. 학습이 일상화되고 배움을 적극적으로 받아들이는 사람에게 회사가 지속적으로 투자를 하면 그 사람이 다른 회사를 기웃거릴 이유가 없다.

그런 사람이 똑같이 열의 있는 후배들을 길러낸다. 열심히 배워서 발전한 경험을 한 직원이 후배를 가르치면 열의도 다르고 결과도 다르다. 가르치는 방법에서도 이해도와 활용도가 높아 압축성장으로 이어진다.

매 순간 자신과 회사의 지속적인 성장을 위해 인생을 걸 수 있는 인재를 찾고, 그런 인재가 제대로 뿌리 내릴 수 있게 하는 것이 교육이고 학습이다.

## 2. 교육을 비용으로 바라보는 기업

교육을 투자가 아닌 비용으로 생각하는 기업은 눈앞의 매출과 비용에만 관심이 있는 부류이다. 교육을 비용이라고 생각하는 순간 교육의 효과는 떨어지기 시작한다. 어쩌다 강연을 한 번 듣게 하거나 독서교육을 한다며 직원들에게 책 한 권을 나눠주고 곧바로 효과를 기대한다. 결국 '가르쳐봐야 소용없다'는 성급한 결론으로 교육에 투자하지 않으니 일회성 비용처리로 낭비만 하게 된다.

회사가 처음부터 비용 개념으로 교육을 바라보면 직원들도 배움 자체를 짐스러워하게 된다. 이는 경영진이 가고자 하는 방향과 정반대로 가는 것으로, 직원들 개개인에게도 치명적인 일이다.

## 3, 교육을 투자로 바라보는 관점

경영학 대가 톰 피터스는 위기를 돌파하는 것을 “경영실적이 좋을 때는 교육에 2배를 투자하고, 경영실적이 좋지 않을 때는 교육에 4배를 투자해야 한다.”고 역설했다.

매일 매일 더 나은 방식으로 일하고 뺏어나가도록 배우겠다는 강렬한 열망을 배양하는 것이 곧 기업의 경쟁력이라고 볼 수 있다. 따라서 어떤 경우에라도 교육과 학습을 포기해서는 안 되며 비용이 부담된다면 사내에서 상사들이 품앗이 교육을 진행해야 한다.

사람이 있는 곳에서 교육은 비용이 아니라 '투자'이고 학습은 선택이 아니라 '필수'라고 보아야 한다.

## 1.3 교육이 행사로 끝나지 않는 방법

### 1. 현장 중심의 교육

교육이란 머리로 받아들여 몸으로 익히는 작업이다. 머리로 이해했다고 교육이 끝나는 것이 아니며, 최신 이론을 전달하고 사례를 전달하는 것으로 끝나는 것이 아니다.

교육 담당자나 강사는 할 일을 다 했다고 생각할 수도 있지만, 실제로 현장에서 효과를 입증해야 비로소 교육이 마무리된다. 따라서 교육은 반드시 일과 연계시켜야 하고 그 과정에서 수도 없는 시행착오를 각오해야 한다.

또한 교육을 진행한 후에 매뉴얼, 체크리스트, 첨단기계 장비, 고가의 시스템을 보기 좋게 구비하는 것으로 끝나는 것이 아니라 그것을 소화하고 체득해 자신이 정한 절대적 실적을 냈을 때 제대로 평가하는 성과중심의 기업풍토를 갖춰야 한다.

### 2. 확실한 학습효과

학습효과가 가장 확실한 방법은 가르치는 사람이나 상사가 같이 일해보는 것이다. 가르칠 때는 다 알아듣는 것 같던 사람도 막상 실전에서 교육받은 것과는 다르게 행동하는 경우가 많다. 교육은 짧은 시간에 많은 것을 압축해서 주고받는 것으로, 실제로 적용해보면 교육받을 때 제대로 이해하지 못한 부분이나 부족한 부분들이 나올 수 있다. 그럴 때마다 다시 점검하고 개선할 수 있도록 해야 한다.

### 3. 반복학습

한 번 읽고 완전히 자기 것으로 소화할 수 있는 사람은 없을 것이다. 처음 읽을 때는 줄거리를 알고 책 내용을 대강 이해하는 정도에서 그칠 것이기 때문에 내게 중요한 내용이 무엇인가를 확인하려면 한 번 더 읽어야 한다. 그다음에는 어떻게 적용할지 생각하면서 읽고, 그다음에는 적용해 본 후 부족하다고 생각되는 부분을 확인하면서 읽어야 한다.

이는 자기 성장과 인간 성장의 발판이 되고 학습의 결실은 일의 과정과 결과로 고스란히 이어지기 때문에, 공부해서 일에 적용하고 시행착오를 겪으며 수정하면 능력은 저절로 향상될 것이다. 이처럼 더 잘하는 방법이 없을지 고민하다 보면 결과도 올라가고 평가도 올라가게 될 것이다.

#### 4. 일과 학습에 대한 마인드셋

‘일이 곧 학습이고 학습이 곧 일’이라는 인식이 전사적으로 공유되어야 한다. 배우는 사람이 상사의 조언을 잔소리나 괜한 참견으로 받아들인다면 학습과 일의 합치는 불가능할 것이다.

나 하나 변한다고 뭐가 달라지겠냐, 라고 생각하는 것이 아닌 내가 달라지고 내 주위가 조금씩 달라지는 것을 느낄 때, 마침내 사람 자체가 달라지며 세상이 달라지게 될 것이다. 따라서 교육하고 학습하는 문화가 정착되려면 이 모든 것이 다 같이 성장하기 위한 것이라는 공감대가 필요하다.

## 2. 솔루션으로 향하는 여정 : 5단계 프로세스

### 2.1 1단계 : 일에 대한 이해

현재에 만족하지 않고, 계속 '이대로 충분한가'를 자문하고 답을 찾아 나선다면 기회를 얻고 성장할 수 있을 것이다.

문제가 터지기 전에 문제를 발견하고 해결하거나, 고객의 불만이나 요구사항이 나왔을 때 신속하고도 정확하게 해결해 줄 수 있다면 그것은 곧 일을 제대로 하는 것이라고 볼 수 있다. 이후 그런 문제가 생기지 않도록 개선된 제품을 개발해 내놓으면 더 비싸더라도 고객은 기꺼이 지갑을 열게 된다.

일은 이런 식으로 숙제, 골칫거리, 문제점을 찾아 해결해 주는 것이다. 조금 다른 각도에서 생각했을 때 문제를 찾거나 답을 생각하지 않은 채 그저 시키는 일만 하던 대로 하는 일은 진짜 일이 아니다.

### 2.2 2단계 : 분명한 목적 설정

문제가 눈에 잘 들어올 수 있도록 문제가 보이는 곳에 자기 자신을 두어야 한다.

문제를 개선하고 일을 일답게 하려는 욕구가 있다면 인위적으로라도 자신을 늘 궁핍한 상태로 두어야 한다. 그래야 문제를 찾고 지혜를 내기 때문이다.

구성원 전체의 의지가 들어간 비전이나 목표를 공유하면 다 같이 이기심을 버리고 목표를 어떻게 달성할 수 있을지 고민하기 시작한다. 그뿐만 아니라 회사에서도 새로운 경영목표가 세워지면 풀어야 할 과제가 생긴다. 그 목표를 달성하기 위해 비용, 납기, 품질, 업무처리 방식, 신기술 개발 등에서 풀어야 할 과제, 문제들이 보이기 시작할 것이다.

### 2.3 3단계 : 집중력과 시간의 소요

답이 나올 때까지 스스로 생각하는 힘을 길러야 한다. 매일 다양한 정보가 생기고 관계가 복잡하게 연결되어 있는 오늘날에는 생각하는 힘이 더 필요하다.

깊이 생각하고 꿰뚫어보다 보면 본질이 보이기 시작하고 ‘왜?’, ‘어떻게?’라는 질문을 던지게 된다. 계속해서 자문하다 보면 보는 눈이 달라지고 듣는 귀가 트이고 마음이 열리게 된다.

### 2.4 4단계 : 시행착오를 통한 성장과 발전

제대로 답을 내기 위해서는 시행착오나 실패를 두려워하지 않는 정신이 필요하다.

새로운 답을 만들어내는 것은 쉽지 않지만, 처음부터 복잡한 문제를 잘 풀어낸 사람은 없을 것이다. 많은 시행착오를 경험하면서 얻은 노하우가 답의 수준을 높여주는 것이다.

요즘에는 첨단기기의 발달로 실제 현실에서 실험하지 않고 시뮬레이션 할 수 있는 방법이 많지만, 실패 가능성을 줄이는 것과 시도 자체를 하지 않는 것은 전혀 다른 문제다. 시뮬레이션 프로그램에 의지하는 것과는 별개로, 일을 맡았으면 담당자로서 책임감을 갖고 새로운 시도를 게을리하지 말아야 한다. 시도하고 실패하고 수정하기를 반복할 각오가 된 사람이 결국 답을 만들어낸다면, 끊임없는 시행착오 뒤에 우리가 생각지 못한 진짜 답이 기다리고 있다.

### 2.5 5단계 : 논쟁력으로 완성하는 솔루션

조직에서 답을 만들어내기 위해서는 제대로 논쟁할 수 있는 능력을 길러야 한다. 논쟁하기를 꺼리거나 논쟁에서 밀리면 끝까지 답을 찾지 못하고 적당히 포기하게 된다.

논쟁은 싸우자는 것이 아닌 오직 좋은 결과를 내고 협업을 이끌어내는 것을 목적으로 한다. 논쟁을 하다 보면 부서 간, 팀 간에 이해관계가 엇갈릴 수도 있지만, 서로 협력해 결과를 만들어내지 못하면 성공할 수 없다. 그렇기 때문에 자신이 만들고 있는 답에 살을 붙이고 다듬고 아이디어를 더해 완성도 높은 작품을 만드는 것이 필요하다.

문제해결이란 어느 개인의 주관적인 의견을 발전시켜 누구나 객관적으로 납득할 수 있는 결과물로 만들어내는 과정이기 때문에, 주관적인 답에서 상대적인 답을 지나 객관적이고 종합적인 답을 만들어내는 것이 좋다.

## 3. 인정 받는 리더 : 책임의 리더십

### 3.1 리더로 성장하기 위한 자질

뛰어난 리더로 성장하기 위해서는 사람들과의 관계에 연연하는 것이 아닌 책임은 리더가 질 테니 한번 제대로 해보라며 구성원들과 함께 뛰는 리더십을 주장해야 한다.

책임지겠다는 리더 밑에는 책임지고 나서는 인재가 만들어지는 법이다. 그리고 그 ‘책임의 리더십’은 밑바닥부터 체득해온 끈장정신에서 나올 수 있다.

회사가 마음에 안 든다고 내가 가진 실력의 반만 쓰면 결국 내 실력만 쪼그라들고 회사가 실적이 나빠져 무너지거나 다른 회사로 넘어가면 개인에게도 전혀 좋을 것이 없다. 따라서 오랫동안 같이 발전할 수 없더라도, 일단 내가 맡은 일에 관해서는 끝까지 책임진다는 생각으로 자신의 능력을 극한까지 써봐야 한다. 그래야 개인과 조직이 같이 성공할 수 있다.

### 3.2 목표로 전수하는 책임의식

#### 1) 리더의 특징

- (1) 사람들을 좋아하는 순수성을 가진 사람
- (2) 다른 사람을 챙겨줄 만한 인간성이 있는 사람
- (3) 회사가 추구하는 가치와 비전을 풀어낼 수 있는 사람
- (4) 각자의 이기심을 버리고 경영목표에 뛰어 들 수 있게 하는 사람
- (5) 적절한 목표를 부여하고, 맡길 줄 아는 사람

#### 2) 목표치 제시

능력 있는 리더는 팀원들이 그릇을 채우는 고단함과 재미를 함께 느끼게 해준다. 시간이 지난 후 팀원들은 자신도 모르는 사이에 ‘이렇게 내가 성장했구나’하고 느끼게 된다.

단순한 일만 반복할 때, 열심히 해도 달라지는 게 없을 때 사람들은 권태감에 빠진다. 그러므로 리더라면 구성원의 열정을 끌어내 협업정신으로 무장하게 하고, 일을 배당하고 격려해 목표 이상을 기필코 이루게 하는 능력을 갖춰야 한다. 그래야 열정을 유지하고 주어진 목표를 끝까지 완수하는 인재를 키울 수 있다.

### 3.3 대의와 책임의식

목표의식을 끝까지 잃지 않게 하는 핵심인자가 바로 ‘대의’와 ‘책임의식’이다. 대의는 조직의 존재이유, 경영철학, 그리고 각자의 이기심을 버리고 동참하도록 추동하는 ‘스토리가 있는 목표’를 포함한다. 리더를 다른 말로 표현하면 일의 발전과 구성원의 성장을 위해 책임감과 자기희생을 각오하고 있는 사람이다. 이러한 리더의 대의는 팀원들이 일을 쉽게 포기하지 않고 강한 의지를 갖게 하는 목표로 이어진다.

리더로 성장하고자 한다면, 지금부터 솔선수범해 본인의 대의를 보여주고 사람들에게 전파해야 한다.

### 3.4 끝장정신을 촉진하는 시스템

탁월한 리더는 책임정신을 전파하기 위해 실패한 사람을 문책하기보다 무사안일주의에 빠진 사람을 문책한다. 자기 자리만 지키려고 할 뿐 발전의식이나 책임지려는 팀 정신이 없는 사람은 위기상황에서 조직에 치명상을 입힐 수 있기 때문이다. 따라서 발전하는 조직은 책임지지 않는 사람을 징계하고 자신을 희생하면서까지 새로운 성장을 가져다 준 사람에게는 가점을 주는 가점제도를 운영한다.

남들이 하기 싫어하는 일, 남들이 간과한 일에서 성과를 냈을 때 가산점을 분명하게 주는 것이 중요하다. 무엇보다 알아주는 사람 하나 없는데 왜 열심이나는 냉소가 나오지 않도록 해야 한다. 매번 부정적인 말을 들으면 아무리 의욕적인 사람일지라도 의욕이 꺾이게 된다. 따라서 끝까지 책임지고 완수하는 풍토, 나아가 그런 사람이 인정받는 조직문화를 만들어야 끝장정신이 살아난다.