

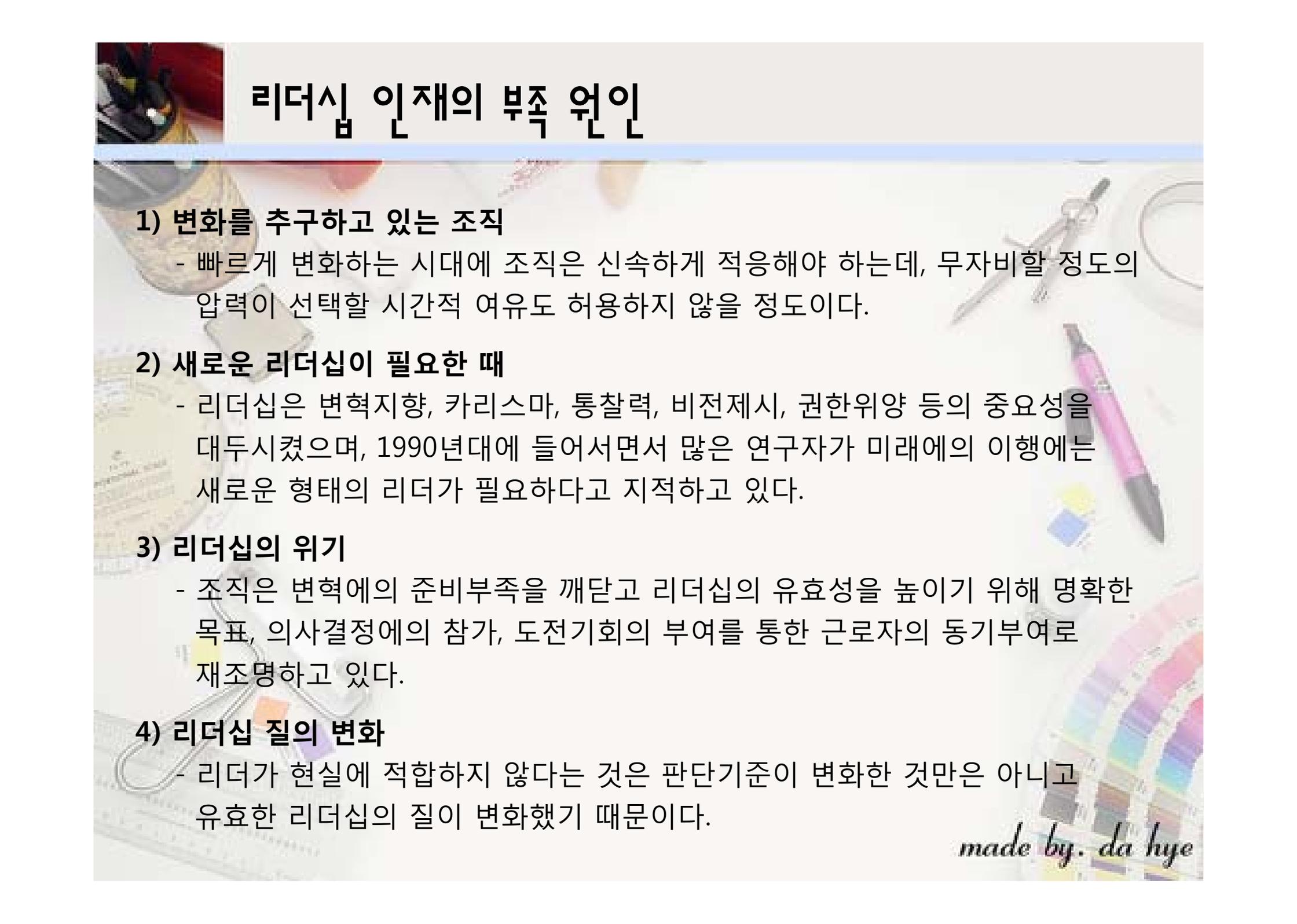


제 12 주 새로운 시대의 리더십 개발  
스태프의 새로운 역할



# 새로운 시대의 리더십 개발

1. 리더 선택의 노력 태만
2. 리더십은 신비로운 마법이 아니다
3. 탁월한 능력의 육성



# 리더십 인재의 부족 원인

## 1) 변화를 추구하고 있는 조직

- 빠르게 변화하는 시대에 조직은 신속하게 적응해야 하는데, 무자비할 정도의 압력이 선택할 시간적 여유도 허용하지 않을 정도이다.

## 2) 새로운 리더십이 필요한 때

- 리더십은 변혁지향, 카리스마, 통찰력, 비전제시, 권한위양 등의 중요성을 대두시켰으며, 1990년대에 들어서면서 많은 연구자가 미래에의 이행에는 새로운 형태의 리더가 필요하다고 지적하고 있다.

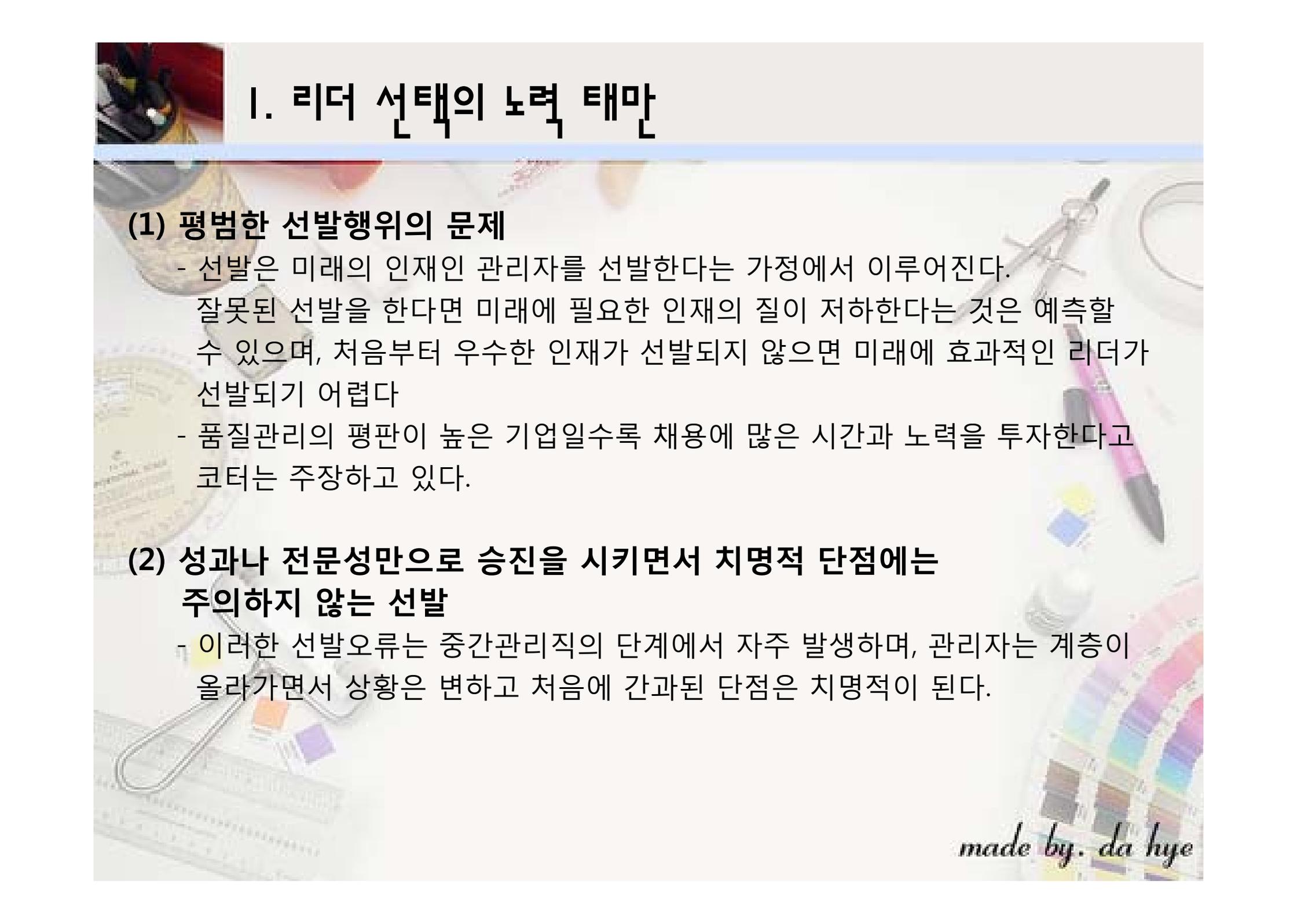
## 3) 리더십의 위기

- 조직은 변혁에의 준비부족을 깨닫고 리더십의 유효성을 높이기 위해 명확한 목표, 의사결정에의 참가, 도전기회의 부여를 통한 근로자의 동기부여로 재조명하고 있다.

## 4) 리더십 질의 변화

- 리더가 현실에 적합하지 않다는 것은 판단기준이 변화한 것만은 아니고 유효한 리더십의 질이 변화했기 때문이다.

*made by. da hye*



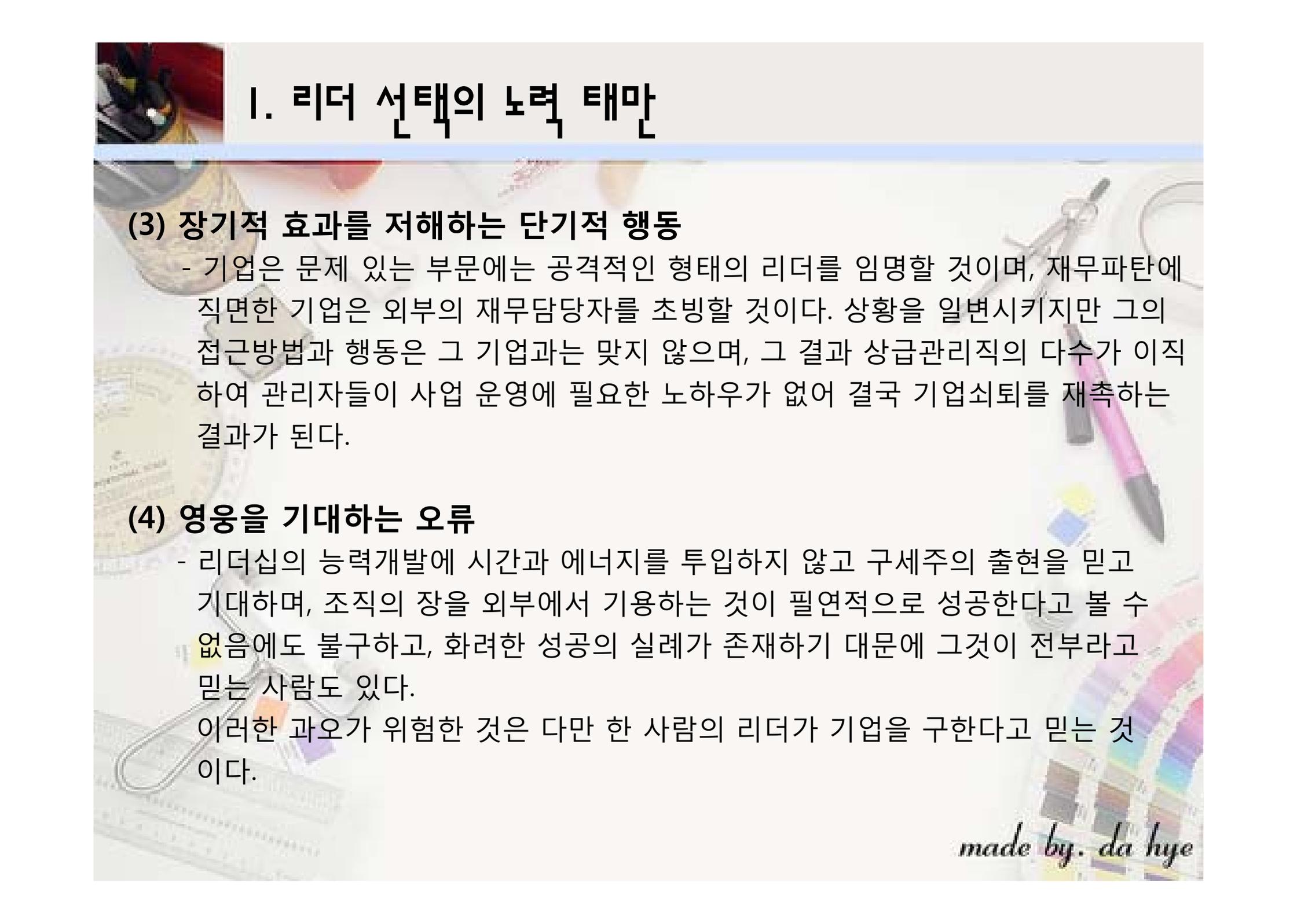
# 1. 리더 선택의 노력 태만

## (1) 평범한 선발행위의 문제

- 선발은 미래의 인재인 관리자를 선발한다는 가정에서 이루어진다. 잘못된 선발을 한다면 미래에 필요한 인재의 질이 저하한다는 것은 예측할 수 있으며, 처음부터 우수한 인재가 선발되지 않으면 미래에 효과적인 리더가 선발되기 어렵다
- 품질관리의 평판이 높은 기업일수록 채용에 많은 시간과 노력을 투자한다고 코터는 주장하고 있다.

## (2) 성과나 전문성만으로 승진을 시키면서 치명적 단점에는 주의하지 않는 선발

- 이러한 선발오류는 중간관리직의 단계에서 자주 발생하며, 관리자는 계층이 올라가면서 상황은 변하고 처음에 간과된 단점은 치명적이 된다.



# 1. 리더 선택의 노력 태만

## (3) 장기적 효과를 저해하는 단기적 행동

- 기업은 문제 있는 부문에는 공격적인 형태의 리더를 임명할 것이며, 재무파탄에 직면한 기업은 외부의 재무담당자를 초빙할 것이다. 상황을 일변시키지만 그의 접근방법과 행동은 그 기업과는 맞지 않으며, 그 결과 상급관리직의 다수가 이직하여 관리자들이 사업 운영에 필요한 노하우가 없어 결국 기업쇠퇴를 재촉하는 결과가 된다.

## (4) 영웅을 기대하는 오류

- 리더십의 능력개발에 시간과 에너지를 투입하지 않고 구세주의 출현을 믿고 기대하며, 조직의 장을 외부에서 기용하는 것이 필연적으로 성공한다고 볼 수 없음에도 불구하고, 화려한 성공의 실례가 존재하기 때문에 그것이 전부라고 믿는 사람도 있다.  
이러한 과오가 위험한 것은 다만 한 사람의 리더가 기업을 구한다고 믿는 것이다.

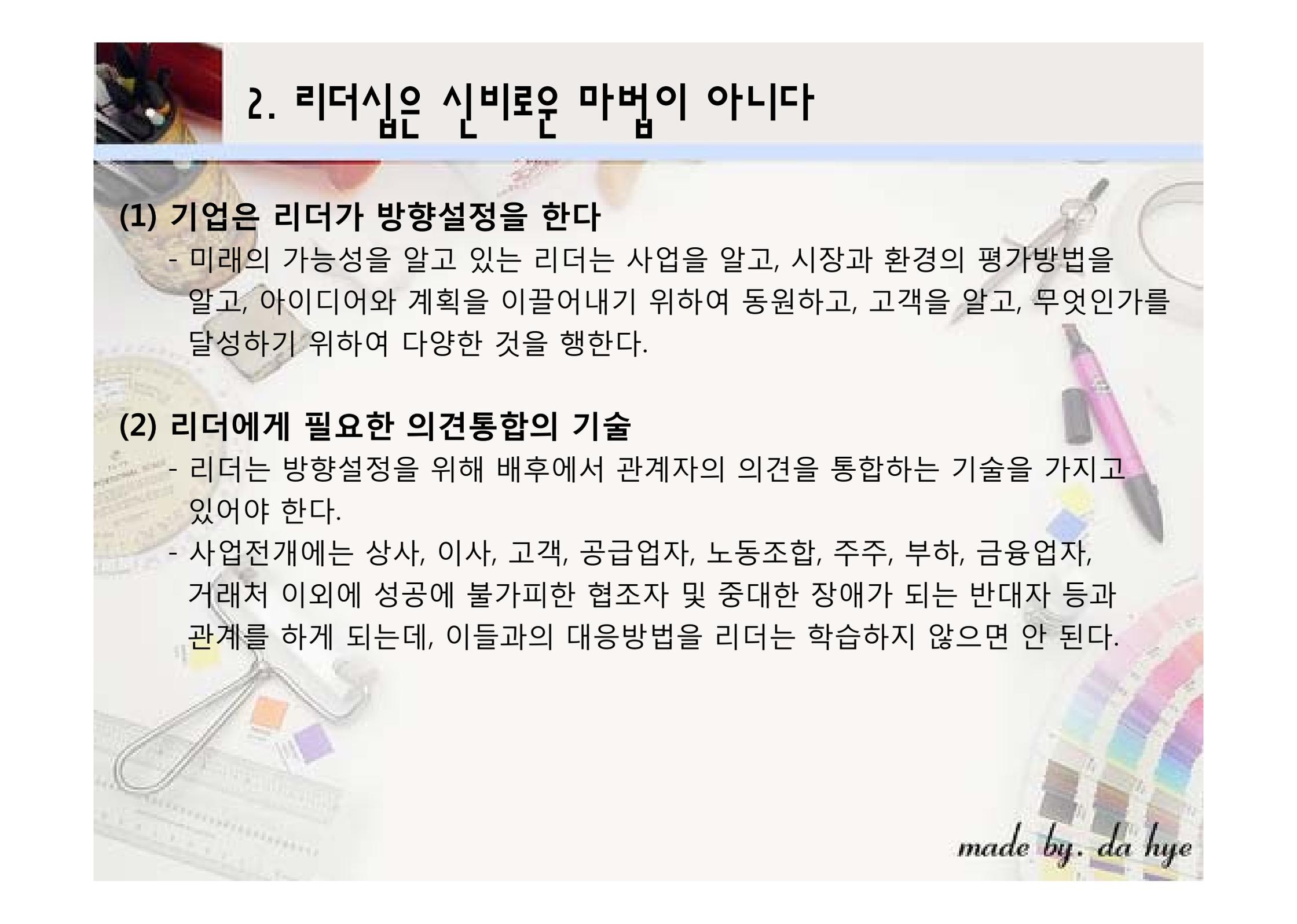
# 1. 리더 선택의 노력 태만

## (5) 의사결정 초기의 오류 간과

- ① 채용 및 초기승진의 의사결정에 있어서 리더십의 가능성을 무시하는 경향
- ② 치명적인 단점을 숨기고 커다란 강인함을 인정하는 경향
- ③ 장기적으로 전망하지 않고 임기응변의 의사결정을 하는 경향
- ④ 필요 능력을 갖추고 있는 사람이 필요한 순간에 출현한다고 착각하는 행위
- ⑤ 과거 과오의 축적과 유지를 허락하는 경향

▶▶ 과오는 범하기 쉽고, 판단이 어렵고, 정당화하기 쉽고, 확대되기 쉽기 때문에 정당하게 일을 행하고자 하는 근로자의 의욕을 좌절시킨다.

▶▶ 따라서 단순히 과오를 범하지 않도록 하는 것보다 과오를 축적하지 않게 하는 것이 더 중요하다.



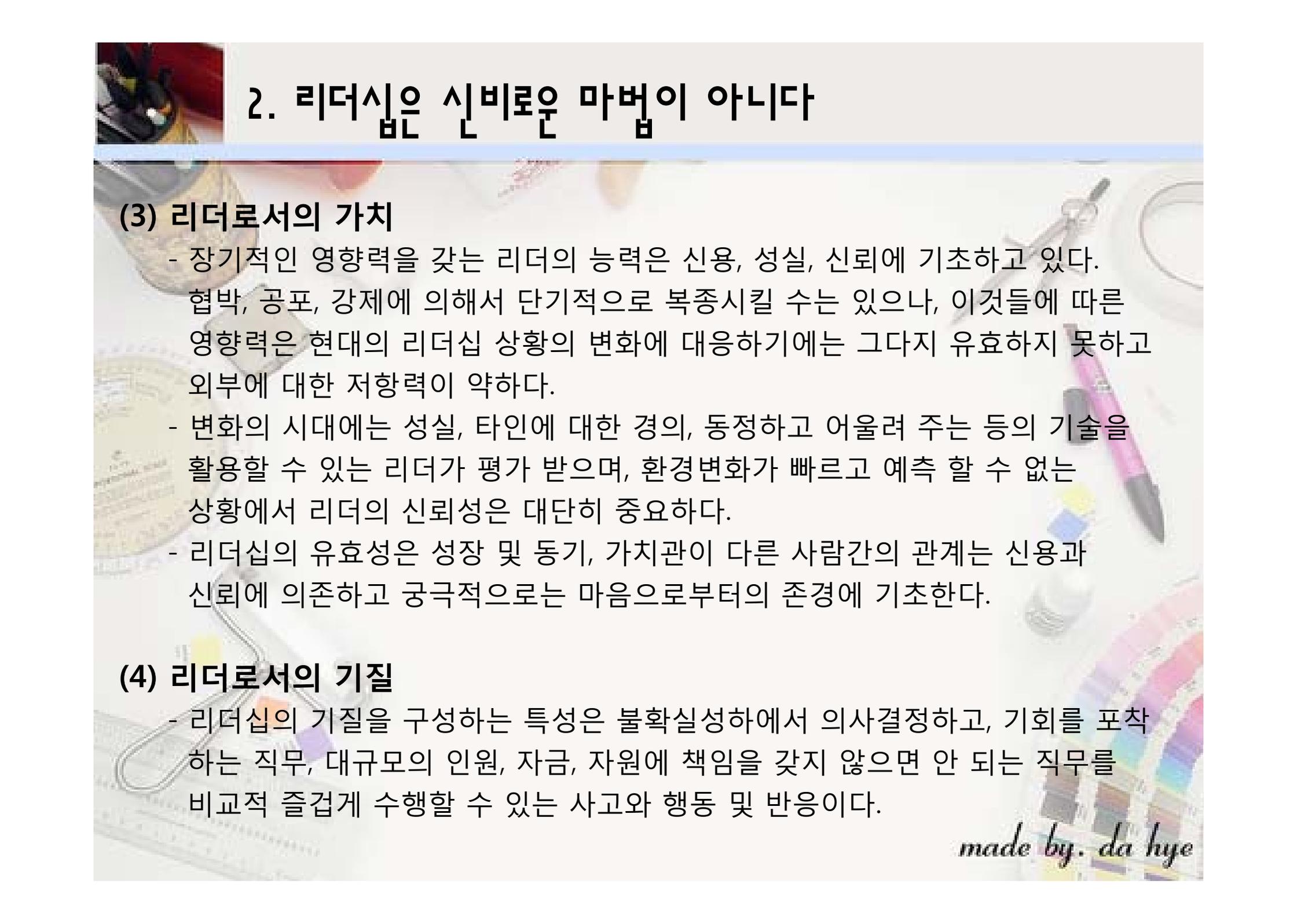
## 2. 리더십은 신비로운 마법이 아니다

### (1) 기업은 리더가 방향설정을 한다

- 미래의 가능성을 알고 있는 리더는 사업을 알고, 시장과 환경의 평가방법을 알고, 아이디어와 계획을 이끌어내기 위하여 동원하고, 고객을 알고, 무엇인가를 달성하기 위하여 다양한 것을 행한다.

### (2) 리더에게 필요한 의견통합의 기술

- 리더는 방향설정을 위해 배후에서 관계자의 의견을 통합하는 기술을 가지고 있어야 한다.
- 사업전개에는 상사, 이사, 고객, 공급업자, 노동조합, 주주, 부하, 금융업자, 거래처 이외에 성공에 불가피한 협조자 및 중대한 장애가 되는 반대자 등과 관계를 하게 되는데, 이들과의 대응방법을 리더는 학습하지 않으면 안 된다.



## 2. 리더십은 신비로운 마법이 아니다

### (3) 리더로서의 가치

- 장기적인 영향력을 갖는 리더의 능력은 신용, 성실, 신뢰에 기초하고 있다. 협박, 공포, 강제에 의해서 단기적으로 복종시킬 수는 있으나, 이것들에 따른 영향력은 현대의 리더십 상황의 변화에 대응하기에는 그다지 유효하지 못하고 외부에 대한 저항력이 약하다.
- 변화의 시대에는 성실, 타인에 대한 경의, 동정하고 어울려 주는 등의 기술을 활용할 수 있는 리더가 평가 받으며, 환경변화가 빠르고 예측 할 수 없는 상황에서 리더의 신뢰성은 대단히 중요하다.
- 리더십의 유효성은 성장 및 동기, 가치관이 다른 사람간의 관계는 신용과 신뢰에 의존하고 궁극적으로는 마음으로부터의 존경에 기초한다.

### (4) 리더로서의 기질

- 리더십의 기질을 구성하는 특성은 불확실성하에서 의사결정하고, 기회를 포착하는 직무, 대규모의 인원, 자금, 자원에 책임을 갖지 않으면 안 되는 직무를 비교적 즐겁게 수행할 수 있는 사고와 행동 및 반응이다.

*made by. da hye*

## 2. 리더십은 신비로운 마법이 아니다

### (5) 중요한 리더의 자기인식

- 리더에게 있어 자신의 한계를 알고 스스로가 무엇인가를 하고 싶다고 느끼고, 이를 위해 무엇을 계속해서 희생해야 하는가를 알고, 더불어 스스로의 경력과 성장에 책임을 갖고 좋은 기회의 출현을 포착할 준비를 하기 위해서는 자기인식을 철저히 해야 한다.

### (6) 유효한 리더십 유지에는 끊임없는 학습이 필요

- 리더십은 복잡하고, 리더에 대한 요구는 끊임없이 변화하고 있기 때문에 리더도 끊임없이 학습하고 성장하고 변화 해야 한다.

- ① 방향과 사명을 현실적인 것으로 해석할 수 있는 능력
- ② 선택된 방향으로 사람들을 통합하는 능력
- ③ 성실과 신뢰를 구축하는 능력
- ④ 불확실성의 수용
- ⑤ 강한 자기인식
- ⑥ 끊임없는 학습과 적용

### 3. 탁월한 능력의 육성

- ▶▶ 리더십의 능력을 획득할 가능성이 있는 인재를 발굴하고 그들을 강하고 신중하게 육성 해야 한다.
- ▶▶ 경영자가 아닌 사람들도 특정 유형의 리더십 기술을 개발한다든지, 리더십의 책임을 수행할 필요가 있다.
- ▶▶ 역할모델과의 접촉은 하나의 유력한 계발적 이벤트일 수 있다.  
이는 인사이동, 다양한 태스크포스 및 특수 프로젝트에의 배치 및 스탭의 임명, 직무상 관계를 변화시키는 메커니즘 등과 같은 활동에 의해 달성될 수 있으며, 조직은 인원배치를 통하여 다양한 역할모델과의 접촉을 어느정도 통제할 수 있다.

- ① 온라인 리더십
- ② 프로젝트팀, 태스크포스 활용의 효과
- ③ 역할모델
- ④ 유익한 오류는 조직에 긍정적
- ⑤ 중요한 교육코스

# 스택의 새로운 역할

1. 변화를 야기하는 요인
2. 새로운 스택의 역할
3. 스택의 구조와 프로세스
4. 스택 경력의 유통화

# 1. 변화를 야기하는 요인

## ① 조직통제의 성질 변화

- 종래의 관료적 통제가 고객중심 통제로 전환되고, 정보시스템의 지원에 의해 자동화됨으로써 통제지향의 스텍조직의 존재의미가 상실되고 있다.

## ② 전략변화의 촉진요소

- 경쟁압력이 높아짐에 따라 원가와 품질과 고객만족의 개선이 요구되며, 개선노력은 원가, TQC, 고객서비스와 시간상의 경쟁을 중심으로 기업전반에 걸친 전략변화의 촉진요소로 작용하고 있다.

## ③ 전세계의 정보 및 컴퓨터의 파워와 스텍조직의 역할

- 많은 스텍조직은 각 부문에 전문적 지식을 서비스하고 있다.
- 멀티미디어, 워크스테이션, 콤팩트 디스크, 광통신 등이 확대 보급되고, 인공지능이 실용화된다면 스텍이 갖는 전문적 지식은 자동화되고 이는 소수의 스텍만을 존재하게 하고 역할도 변화시킨다.

이러한 요인이 확대되면서 스텍의 역할이 내부통제지향의 전문스텍으로부터 사업의 부가가치를 증대하는 전략적 서비스를 제공하는 비즈니스맨으로 변모됨

## 2. 새로운 스텝의 역할

### (1) 전략적 지원, 전문적 지식과 서비스

- 전술한 요인에 의해 스텝의 역할이 라인 통제하는 것으로부터 고품질의 전략적 지원 및 전문적 지식과 서비스를 제공하는 것으로 변화하고 있다.
- 담당자가 사업에 대해서 많은 지식을 갖고 사업에 관한 정보를 수집하고 행동할 수 있는 권한을 부여해야 한다.
- 정형적 관리 및 전문적 지식의 제공을 자동화한다면 스텝조직은 전략입안 프로세스에 전념할 수 있으나 특정의 경쟁우위가 영속되는 것은 아니므로 전략입안을 위한 다양화가 필요하며, 전략적 도전분야는 다양하다.
- 라인에게 서비스를 제공하는 스텝조직을 평가하려는 움직임이 일어나는데 이러한 것은 라인조직이 스텝의 행동에 대해서 영향력을 행사하는 것이기 때문에 바람직스러운 피드백 효과를 가져올 것이다.

## 2. 새로운 스텝의 역할

### (2) 변혁을 조직화한다.

- 변혁의 조직화는 잠재적 경쟁우위의 원천이고, 그 책임의 대부분은 스텝그룹에 있으며, 고부가가치는 적절한 조직화로부터 발생하는 것이고 강제적인 획일화로 발생하지 않는다.

### (3) 파트너와 팀 조성

- 부가가치의 또 하나의 원천은 사업단위를 초월한 파트너화 및 정보의 공유와 협조의 기회를 명확하게 하는 것으로 스텝조직은 전사적 시야에서 기회를 포착 해야 한다.
- 많은 기업들은 사내의 파트너화가 경쟁우위의 기반이 되고 있으며, 대부분의 경영자가 고부가가치를 실현하기 위하여 상호 협조하고 인센티브를 창출하기 위하여 노력하고 있다.

### 3. 스텝의 구조와 프로세스

#### (1) 분권화한 스텝

- 전략 및 방침결정에 관계하는 전문가의 활동은 앞으로는 가장 효과가 높은 장소에서 이루어 질 것이며, 전문적 지식이 풍부한 사업단위가 전 부문을 위해 구매를 하게 될 것으로 본다. 이에 따라 스텝은 활동을 잘 할 수 있는 사업부와 자회사로 분산하게 된다.

#### (2) 스텝업무의 외주위탁

- 기업은 특정 업무만을 사내에서 행하고 이외는 사외에서 조달하려 하며, 스텝의 활동에도 외부의 경쟁상대가 있다.
- 컨설턴트 및 데이터 처리회사는 스텝그룹과 같이 직무를 수행할 수 있으며, 법률, 경리, 급여지급 업무 등도 전문적으로 수행하는 업체에게 외주할 수 있고 실제로 그 수는 증가하고 있다.

### 3. 스텝의 구조와 프로세스

#### (3) 낭비 없는 구조

- 많은 조직에서는 비용압력에 의해 스텝인원이 감소하고 있으며, 이는 조직 조직 내에서 직접적으로는 제품 및 서비스의 부가가치를 향상시키지 않는 부문이며, 스텝사원도 상당히 높은 급료를 요구하기 때문이다.

#### (4) 계약을 결합한 프로세스

- 많은 기업에서는 각 사업단위가 중기계획과 연도별 사업계획을 책정한다.
- 스텝조직은 이들 계획을 검토하고 평가해서 각각의 활동을 승인하는 한편 스텝조직도 스스로 사업계획을 책정하여 이들 조직과 계약을 체결할 필요가 있다.

### 3. 스텝의 구조와 프로세스

#### (5) 팀조직의 활용

- 작업팀은 특히 제조업에 있어서는 전통적 계층구조에 대신하여 넓게 이용되고 있으며, 유효하고 속도와 품질과 고객서비스를 높이고 있다. 이와 같은 이유로 스텝조직에서도 이용하고 있다.
- 팀조성은 고객이나 프로세스를 중심으로 조직을 구성하는 방법이고, 스텝조직을 분할하고 있는 기능의 경계를 낮게 한다. 그 결과 고품질의 고객서비스와 낮은 코스트를 실현할 수 있다.

## 4. 스텝경력의 이동화

- ▶▶ 종래 기업조직은 스텝기능 부문에서만 경력을 쌓은 사람을 어느 정도 필요로 하였으나 이제는 스텝과 라인의 양방을 경험한 경력자가 필요하게 되었다.
- ▶▶ 라인과 스텝이 수평적 이동 가능성을 개방한다면 관리계층을 축소한 수평적 조직으로부터 발생하는 의욕저하를 해소하는 하나의 방책이 된다.
- ▶▶ 기업은 특정영역에 있어서 고수준의 전문적 지식을 소유한 대규모 집권적인 스텝그룹을 유지하고 있다면 스텝조직을 유연한 것으로 하고 사업단위에 통합하기 위하여 많은 변혁을 필요로 하게 된다.

