

LEADERSHIP의 개발

< 목적 >

- 현재 한 세계적인 기업의 실례
- 직장과 교회 · 선교 · 사역 유사점을 고찰
- 변화하는 시대에 맞는 LEADERSHIP을 개발
- CHRISTIAN LEADERSHIP 개발에 활용 가능성

I. LEADERSHIP의 핵심 요소

FOCUS TO WIN

- | | |
|--------------|-----------------------|
| · 고객에 대한 통찰력 | Customer insight |
| · 혁신적인 사고 | Breakthrough thinking |
| · 추진력 | Drive to achieve |

MOBILIZE TO EXECUTE

- | | |
|-------------|-----------------|
| · 통솔력 | Team leadership |
| · 솔직성 · 정직성 | Straight talk |
| · 친화 단결성 | Teamwork |

SUSTAIN MOMENTUM

- | | |
|--------------|------------------------------------|
| · 결단력 | Decisiveness |
| · 조직력 | Building Organizational capability |
| · 지도력 | Coaching |
| · 전체 목표를 우선함 | Personal dedication |

PASSION FOR THE BUSINESS

· 일에 대한 열정

Passion for the business

***** : High Performance Leader의 Top 5 특징

※ : 뛰어난 Leader와 평범한 Leader를 뚜렷이 구분 짓는 6가지 행동양식

FOCUS TO WIN

: 현재와 미래의 사역을 이해하고, 탁월한 결과를 낼 수 있는 Win 전략을 개발한다.

	행동양식
1. Customer Insight - 고객을 이해한다. - 고객의 입장에 선다. - 고객의 현재 및 장래의 니즈와 예상되는 솔루션을 이해하기 위해 고객과 많은 시간을 보낸다.	고객에 대한 통찰력 - 고객의 요구와 기대치를 능가할 솔루션을 궁리하고 상당한 가치를 추가한다. - 고객의 눈과 회사의 눈을 통해 고객 비즈니스를 본다. - 사람들로 하여금 항상 고객의 세계를 심도있게 이해하는데 집중하도록 한다. - 고객의 현재 및 장래의 니즈를 이해하고 만족시키기 위해 노력한다. - 고객만족을 최우선 순위로 두고 행동한다. - 고객문제 해결에 책임을 진다. ***** (4)

	행동양식
2. Breakthrough Thinking - 전통적인 사고에의 도전과 가능성에 초점을 맞춘다. - 복잡한 여건에서도 새로운 솔루션을 찾아내고 개발하며, 창조와 혁신을 조장한다.	혁신적 사고 - 해야할 온당한 일이라면 영역 밖이라도 행한다. - 전통적 사고나 절차에 구애받지않고 새로운 아이디어를 창출한다. (※) - 다른사람에게는 명확히 보이지 않는 연관성과 흐름을 찾아낸다. (※) - 독창적인 솔루션을 다른 사람과 효과적으로 커뮤니케이션 한다. - 혁신적인 개선에 우선 순위를 둔다. - 혼돈스럽고 복잡한 상황에서 혁신적인 솔루션을 개발한다. - 승자가 될 수 있는 새로운 전략을 만들어낸다. - 과거 전례가 아닌, 전략적인 의미에 기초하여 결정한다.
3. Drive to Achieve - 최저의 비용으로 최고의 품질로 일을 최단시간내에 달성할 방법을 찾는다. - 자신과 다른 사람의 도전적인 목표를 설정하며, 업적 향상을 위한 계산된 위험을 감수한다.	추진력 - 상당한 업적향상을 이룰 수 있는 도전적 목표를 설정한다. - 일을 단순하고, 빠르고, 더 낮게 수행할 방법을 항상 찾는다. - 새로운 사업기회의 포착을 위하여 계산된 위험을 감수하며 상당한 자원과 시간을 투입한다.(※) - 업적을 계속적으로 향상하기 위하여 일처리 방법을 바꾼다. - 조직의 관료주의 및 비효율성을 최소화시키는 Action을 취한다. - 사업에 가장 큰 영향을 주는 중요 부분에 에너지를 집중한다. - 목표를 추구함에 있어 인내심을 보여준다. *** (5)

MOBILIZE TO EXECUTE

: Winning 만으로는 부족하다. 가장 큰 Leadership은 수행이다.

사람들로 하여금 빠르고 유연하게 수행토록 하는 것이 핵심적인 Leadership의 요소이다.

	행동양식
4. Team Leadership - 개인의 Vision과 조직의 전략을 연결시킨다. - 전략수행에 있어 긴박감을 갖고 변화를 리드한다. - 방향과 목표를 설정하고 책임감을 갖는다.	통솔력 - 새로운 아이디어가 기대되고 수용되는 분위기를 만든다. - 변화의 리더로서 역할을 한다. (※) - 리더십스타일을 상황에 맞게 한다. - 새로운 긴박감으로 조직에게 뚜렷한 추진방향을 제시한다. - 팀의 비전과 조직의 전략을 링크시킨다. - 팀의 목표를 현실적이면서도 도전적으로 설정한다. - 팀이 일관성있게 전략방향으로 행동하도록 한다. - 팀 소속원간에 자부심과 소속감을 만들어 준다. - 계획을 행동으로 나타낸다. - 특히 지연될 경우, 전진의 주도권 유지에 필요한 단계를 대담하게 취한다. - 팀이 결정하고 Action을 취하도록 권한을 부여한다.
5. Straight Talk - 진실을 솔직히 이야기한다. - 관리자, 직원, 동료들과 정보를 공유한다. - 전체를 이야기하며 개인 입장에서 이야기하지 않는다. - 옳은 것을 수행하는 모델이 된다.	솔직성 · 정직성 - 개방적이고, 시기 적절하며, 폭넓은 공감대의 의사소통이 이루어지는 분위기가 진작될 수 있도록 한다. - 언행일치를 보여준다. - 업무적으로나 윤리적으로 조직의 정책이나 관습에 일치하는 수준 높은 모범이 된다.. ***** (2) - 성실하게 행한다. ***** (1) - 명확한 언어와 쉬운 말로 의사소통 한다. - 자신의 행동을 개선하기 위해 다른 사람으로부터 솔직한 피드백을 구한다. - 어렵더라도 다른 사람에게 솔직하게 이야기해준다.

	행동양식
6. Teamwork - 자기 팀과 조직적으로 협동하여 일한다. - 탁월한 업적을 내기 위해 자기 팀에게 권한을 위임한다.	친화단결성 - 세계적, 다문화적인 다양한 환경에서 일하는 능력을 보여준다. - 결집력 있는 팀을 만들기 위하여 노력한다. - Global 팀과 협동할 기회를 찾는다. - 보다 나은 의사결정을 위해 여러 Source로부터 Input을 요청한다. - 다른 사람에게 한 약속을 지킨다. ***** (3)
7. Decisiveness / Decision making - 빠르고, 긴박감을 가지면서 불굴의 강한 의지로 결정하고, 이를 행한다. - 탁월한 결정을 내리기 위해 필요한 의사결정과정에 Input을 구한다.	결단력 - 비록 완벽한 정보가 없더라도 과감하게 행동에 옮긴다.(예: 복잡성, 모호성을 관리) - 의사결정에 참여시키기 위하여 초대할 때에는 명확하고 합당한 이유에 근거한다. - 결정된 것은 빠르게 행한다. - 의사결정은 빠르게 한다. - 위기를 효과적으로 관리한다.

SUSTAIN MOMENTUM

: 계속적으로 성장하며 미래를 구축해 갈 수 있도록 지속적인 성과를 얻기 위하여 노력한다.

	행동양식
8. Building organizational Capability - 탁월한 성과를 만들어내고 이를 지속하기 위해서는 조직의 장기적 능력을 쌓아나가야 한다.	조직력 - 변화하는 요구에 맞게 팀의 프로세스나 조직구조를 적응시켜야 한다. - 효과적인 조직 네트워크를 만든다. - 솔루션 개혁을 위하여 타사에 대한 벤치마킹을 조장한다. - 배운 지식을 다른사람과 적절히 공유한다.
9. Coaching / Developing Talent - 현재 및 장래에 강한 팀을 만들기 위해 다른 사람을 개발한다. - 기대치를 표현하고, feedback을 제공하며, 수업기회를 찾으며, 다른 사람을 Coach한다.	지도력 - 건설적으로 업적에 대한 feedback을 제시한다. - 비록 타부서에 능력 있는 사람을 빼앗기더라도, 탁월한 사람을 도와준다. - 다른 사람의 가능성에 대하여 적극적이고 현실적인 기대치를 표현한다. - 다른 사람이 최고의 가능성에 도달할 수 있도록 진작시킨다. - 직원에게 자기개발 목표를 설정토록 한다. - 다른 사람이 효과적인 리더가 되도록 도와준다. - 다른 사람이 리더 역할을 수행하도록 도와준다. - 배우는 것이 가치 있다는 분위기를 조성하는 행동양식을 보여준다. (※)

	행동양식
10. Personal Dedication - 회사의 목표와 전략에 부합하도록 행동한다. - 개인의 니즈와 조직의 니즈를 연관시키고, 조직의 총체적인 이익을 위하여 어려운 의사결정도 지지한다.	전체 목표를 우선함 - 조직의 미션과 목표에 항상 우선 순위를 두고 선택한다. - 책임진 분야의 업무적/기술적인 지식을 유지한다. - 복잡한 상황에서도 다른사람을 위해 key issue를 찾아낸다. - 조직의 전략과 목표를 열성적으로 지원한다. - 조직의 다른 부서에 필요한 핵심인물을 포기한다.

PASSION FOR THE BUSINESS

: 일에 대한 열성

	행동양식
11. Passion for the Business - 모범적인 Leader는 우리의 Solution과 서비스가 시장에서 승리하며 고객에게 실질적인 도움을 준다는 확신을 갖고 열정적으로 적용한다.	일에 대한 열정 - 궁극적인 승리에 정열적으로 초점을 맞춘다. - 다른사람에게 전파될 정도의 열정을 보여준다.(※) - 미래에 관한 영감적인 비전에 대한 이야기를 한다. - 사업상의 현실을 받아들이고 긍정적으로 자신감 있게 대응한다. - 세상을 변화시킬 능력에 대한 이해를 보여준다.

직원의 Leadership을 평가하는 방법

부하직원이나 자신의 지도력을 평가할 때 각 개인의 Leadership을 조직에서 기대하는 수준에 대비하여 평가하도록 하고 개인의 Leadership이 조직 내에서 어떻게 나타나는지를 고려하라.

명심할 점은 모든 사람은 취약한 부분이 있으며 우리는 그런 취약 부분을 찾아서 개선할 계획이 있어야 한다.

매우 우수 : 개인이 매우 우수함을 모든 면에서 나타낼 경우. 이러한 개인은 다른 사람의 능력을 개선할 때 모델로서 활용될 수 있다.

우 수 : 대부분의 경우. 조직의 기준보다 그 이상의 능력을 나타낼 경우

보 통 : 조직의 기준에 부합하는 능력을 나타낼 경우

미 약 : 조직의 기준에 능력이 부합하지 못할 경우

그 외, 능력을 나타낸 적이 없는 경우 그 개인의 능력을 평가할 수 있는 업무가 주어져야 한다.

Leadership 평가표

평가 대상자 : _____

매우 우수	우 수	보 통	미 약	평가기회 필요
		고객에 대한 통찰력		
		혁신적인 사고		
		추진력		
		통솔력		
		솔직성 · 정직성		
		친화단결성		
		결단력		
		조직력		
		부하직원 지도력		
		전체 목표를 우선함		
		일에 대한 열정		

평가결과표 작성 방법 :

- 각 항목에 대한 역량을 평가한다.
- “매우 우수”, “우수”, “미약”, “평가기회 필요”의 경우 해당 항목에 “X”로 표기한다.
- 보통의 경우는 표시하지 않고 둔다.
 - “보통”이라는 것은 개인의 역량이 조직의 기준에 부합한다는 것이라는 것을 명심.

LEADERSHIP의 평가

- 매년 1회 평가
- 전방위 평가
상급자 · 동료 · 하급자 8 ~ 10명이 평가
- 평가자는 비밀 (상급자가 평가자 List 작성)
- 각 항목별 조직 전체와 본인에 대한 평균 점수와 평가자의 의견을 통고
- 자기가 자신에게 평가했던 것과 비교해서 본인이 개선할 기회를 줌
- 인사고과에 반영 (20 ~ 30%)
- 상급자의 인사고과시 상세히 상담

개인별 개발 계획

- 인적사항
- 현재 볼 때 장래 최고 가능 직책 (Ultimate Potential)
- 현재의 업무 및 목표
- 과거의 중요한 업무실적
- 개발이 필요한 분야
- 분야별 개발 계획
개발 PROGRAM 및 완료 일자 · 책임 관리자
- 5년 이내의 가능한 직책

개인별 개발 계획은 매년 상위 관리자와 함께 점검하며
보완해서 실질적으로 LEADERSHIP이 개발되도록 한다.

중요 직책별 후보자 관리

- 현임자 및 직무 명세
- 현재 업무 수행 가능자 후보 1 ~ 2 인
- 1 ~ 2년 내 업무 수행 가능자 후보 1 ~ 2 인
- 2 ~ 5년 내 업무 수행 가능자 후보 1 ~ 2 인

LEADERSHIP 개발 과정

- SYSTEM을 통한 LEADERSHIP의 조기 발굴
- LEADERSHIP을 조직적으로 훈련 개발
- 여러 검증을 통해 능력 위주의 인사