

일하는 방식의 하이브리드 시대, 원격 리더십이 부상한다

조성일 수석연구원, 전략컨설팅실 (sizif@posri.re.kr)

Summary

- 코로나19 영향으로 재택과 사무실 근무를 혼합한 하이브리드 일하는 방식이 확산
 - 대면과 비대면 일하는 방식이 공존함에 따라, 비대면 상황에서 리더의 역할에 관심이 집중되면서 원격 리더십 개념이 부상
- 일반적으로 원격 리더십은 ‘구성원과 지속적인 대면접촉이 없는 비대면 상황에서 구성원의 성과를 관리하고 소속감을 유지하는 데 필요한 리더의 자질’로 정의
 - 케빈 아이켄베리와 웨인 터멜은 원격 리더십 모델을 제시하며, 원격 리더십에서 가장 중요한 요인 중 하나가 IT 기반의 소통 스킬이라고 강조
- 원격 리더십은 기존 서번트 및 공유 리더십 등 기존 리더십과 비교 시 다른 특징이 존재하지만 근본은 리더십임
 - 테크놀로지 역량만 있고 리더십 역량이 없다면 원격 리더십이 발휘되기 힘들
 - 따라서, 원격 리더십을 잘 발휘하기 위해서는 리더십 역량이 기본이 되어야 함

1. 코로나19 사태의 장기화로 원격 리더십이 부상

- 코로나19 사태 초기 바이러스 확산을 억제하기 위한 방안으로 재택근무가 확산되었으나 임시 방편 성격이었고, 대부분의 기업들은 상황이 정상화되면 사무실 근무로 복귀할 것으로 생각했음
- 그러나 상황이 진전되지 않은 채 2년의 시간이 흘렀고, 기업들은 교육지책으로 하이브리드형 일하는 방식을 대안으로 제시
 - 애플, 구글은 '3+2' 하이브리드 업무 방식을 도입하고 있음. '3+2'란 주 5일 중 3일은 사무실, 2일은 집에서 근무하는 규칙을 의미
 - 근무 상황은 대면과 비대면 일하는 방식이 공존하는 방향으로 변했고, 이에 따라 비대면으로 일하는 상황에서의 리더십인 원격 리더십 개념에 관심이 집중

2. 원격 리더십이란?

- 원격 리더십이란 일반적으로 '구성원과 지속적인 대면접촉이 없는 비대면 상황에서 구성원의 성과를 관리하고 소속감을 유지하는 데 필요한 리더의 자질'로 정의
 - 분산된 조직을 이끌기 위해 기존의 리더십 스타일을 바탕으로 애자일 방법론 요소인 신속성(speed)과 유연성(flexibility)을 가미한 개념
 - 원격 리더십은 코로나19가 발생하기 오래 전부터 이미 존재했던 개념
 - 선진 기업들은 전세계에 흩어져 있는 인력들로 구성된 글로벌 프로젝트가 많아 이를 효과적으로 운영하기 위해 원격 리더십에 대한 니즈가 이미 존재
 - 최근에는 각 이코노미(Gig economy)가 확산됨에 따라 프리랜서들이 증가하여 이들과의 협업에서도 원격 리더십 니즈가 발생
- 원격 리더십 연구소(Remote Leadership Institute)의 공동 설립자인 케빈 아이켄베리와 웨인 터멜은 그들의 경험을 바탕으로 원격 리더십 모델을 제시
 - 이 모델은 '리더십과 매니지먼트', '툴과 테크놀로지' 및 '스킬과 임팩트'의 3가지 연동 기어(gear)로 구성

[원격 리더십 모델]



- 첫 번째 가장 큰 기어인 ‘리더십과 매니지먼트’는 리더 본연의 역할을 의미하며, 리더가 보여주어야 할 행동들로서 일반적인 리더십과 동일한 개념
 - ✓ 원격 리더십은 동일 공간에서 함께 업무를 수행하지 않는다는 환경적 특성을 반영한다는 점을 제외하고 기존의 리더십과 동일한 콘텐츠와 프로세스를 가짐
 - 두 번째 중간 크기 기어인 ‘툴과 테크놀로지’는 원격 근무를 이끌어가기 위해 사용해야 하는 인프라를 의미하며, 대면 리더십과 차별화되는 부분
 - ✓ 업무에 적합한 툴과 테크놀로지를 선정하여 운영하는 것은 생각보다 쉽지 않음
 - ✓ 이는 리더가 혼자 해결할 수 있는 이슈가 아니며, 조직 차원에서 업무의 성격과 조직문화 등 다양한 변수들을 고려해야 하는 복잡한 문제가 될 수 있음
 - 마지막 가장 작은 크기의 기어인 ‘스킬과 임팩트’는 이러한 인프라를 효과적으로 활용할 수 있는 능력을 의미
 - ✓ 좋은 인프라를 구축해 놓은 것과 그것을 효율적으로 사용하는 것은 별개의 문제
 - ✓ 실질적인 의미에서 볼 때 이 기어가 가장 중요한데, 그 이유는 오롯이 리더의 역량에 의해 좌우될 수 있는 부분이기 때문임
- **원격 리더십은 간략히 ‘서번트 및 공유 리더십의 비대면 상황으로의 확장 버전’ 으로 정의할 수 있음**
- ‘리더십과 매니지먼트’ 기어에서 말하는 일반적인 리더십 중에서도 서번트 리더십과 공유 리더십이 원격 리더십과 가장 유사한 개념임
 - 서번트 리더십은 ‘타인을 위한 봉사에 초점을 두고, 자신보다는 종업원, 고객 및 커뮤니티를 우선으로 그들의 욕구를 만족시키기 위해 헌신하는 리더십’으로 정의
 - 기존 리더십의 목적이 ‘조직의 목표 달성’ 중심인 반면, 서번트 리더십은 조직의

목표 달성뿐만 아니라 ‘구성원의 성장’도 함께 추구

- 기존 리더십이 과업 달성과 관계 유지에 이원론적으로 접근(공과 사를 구분)하는 반면, 서번트 리더십은 통합적인 시각으로 접근
- 공유 리더십은 ‘조직 목표를 달성하기 위해 모든 구성원들이 리더십 역할을 공유하는 상호작용 프로세스’로 정의
- 기존 리더십과의 가장 큰 차이점은 리더십의 주체로, 리더십을 수행하는 주체가 리더 개인에서 조직 구성원으로 변화한다는 개념임
- 공유 리더십에서 공유란 리더의 역할을 공유하는 것뿐만 아니라 조직의 비전, 권한과 책임, 정보 등도 공유한다는 의미

○ 원격 리더십은 IT 기반의 소통 스킬이 관건

- 원격 리더십은 서번트 및 공유 리더십에 IT 소통 기술(technology) 활용 능력을 적용한 개념으로도 해석 가능
- 결국은 소통 스킬을 비대면 상황에서 어떻게 효과적으로 사용하는가가 관건임
- 소통 도구를 활용하는 역량이 원격 리더로서 자질 유무를 판가름하는 기준이 될 수 있음
- 그러나, M세대 이전의 리더들은 IT 기술 사용에 있어 역설적 상황에 있음
- 직원들은 리더가 새로운 소통 툴을 사용하지 않으면 시대에 뒤떨어지고 무능해 보인다고 생각하지만, 정작 리더는 자신이 무능해 보이고 서툴러 보이는 것이 싫기 때문에 새로운 툴을 사용하지 않으려 함
- 문제는 리더의 이러한 태도뿐만이 아니라 리더를 바라보는 구성원들의 시선임
 - ✓ 업무 차원뿐만 아니라 소통 차원에서 새로운 것을 시도하지 않는 리더를 보면서 직원들은 동기부여가 되지 않고 이는 업무 성과에 부정적 영향을 줌
 - ✓ 美 MIT 연구에 따르면, IT를 잘 다루는 리더들이 전반적인 리더십 평가 점수도 더 높은 것으로 나타남

○ 비대면 상황에서 직원들은 리더의 입보다 발을 좋아함

- 원격 리더십에서 중요한 것은 말보다 행동을 보여주는 것으로 이는 기존 리더십에서도 강조하는 내용이지만 원격 리더십에서는 특히 더 중요
- 조지아 서던대(Georgia Southern University)의 원격 리더십 관련 연구 : 대학생으로 구성된 220개 팀을 대면/가상/하이브리드 팀으로 나누어 과제를 수행하게 한 후, 팀원 중 향후 리더가 될 만한 사람을 선정해 달라고 요청

- 그 결과, 대면 팀 구성원들은 매력적이며 자신감 있고, 외향적이면서 말을 잘 하는 사람을 리더로 선정한 반면, 가상/하이브리드 팀 구성원들은 동료들 도와주고 지원하며 실제로 부여된 일을 진척시키고 완성하는 사람을 리더로 선정
- ✓ 대면 팀 구성원들은 리더로 선정된 사람의 언변과 분위기에 휩쓸려 부여된 과제(공식성)와 해당 인물과의 관계(비공식성)를 혼재하여 판단
- ✓ 반면, 가상/하이브리드 팀은 과제와 관계가 분리되어 업무에 집중함으로써 실질적으로 일을 수행하는 사람을 선택

3. 대면 리더십과 원격 리더십의 균형이 중요

- 원격 리더십도 리더십이기 때문에 ‘원격’ 측면의 테크놀로지 보다 ‘리더십’ 측면에서 리더십 역량을 사전 확보하는 것이 무엇보다 중요
 - 여기서 원격 리더십은 실질적으로는 하이브리드형 리더십이라고도 할 수 있음. 엄밀히 말해 대면 상황을 완전히 배제하는 것이 아닌 대면, 비대면이 공존하기 때문임
 - 따라서, 대면 리더십과 원격 리더십 간의 균형을 잡는 것이 중요
 - 시니어 리더들은 리더십 역량은 우수하나 테크놀로지 활용에는 미약한 반면, 주니어 리더들은 테크놀로지 활용에는 자유롭지만 기본적인 리더십 역량이 부족
 - 여기서 중요한 것은 테크놀로지보다는 리더십인데, 그 이유는 테크놀로지 역량보다 리더십 역량이 선행 조건이기 때문임
 - ✓ 테크놀로지 역량만 있고 리더십 역량이 없으면 조직 운영이 안 되지만, 리더십 역량은 있고 테크놀로지 역량이 없다고 해서 조직 운영이 안 되는 것은 아님
 - ✓ 또한, 상대적으로 테크놀로지 역량보다 리더십 역량을 구축하는 것이 난이도가 높아 투입 시간/비용 등이 상대적으로 더 많이 소요됨
 - 따라서, 원격 리더십을 잘 발휘하기 위해서는 리더십 역량이 사전 확보되어야 함

이 자료에 나타난 내용은 포스코경영연구원의 공식 견해와는 다를 수 있습니다.

[출처]

- 김명희(2021), “뉴노멀 시대의 하이브리드 리더십,” 동아비즈니스리뷰, 325호, Issue 2.
- 박형철(2011), “HR부서 통찰력이 스마트 혁명 성패 가른다,” 동아비즈니스리뷰, 81호, Issue 2.
- 배미정(2018), “달라진 노동 환경, 리모트 리더십 필요,” 동아비즈니스리뷰, 253호, Issue 2.
- 에릭 맥널티, 아틸라 허텔렌디 및 페트루트 고갈니체아누(2022), “예상 못한 위기에 대응하는 분산형 조직의 힘,” HBRKorea.com.
- 이경민(2020), “패닉에 빠진 리더여, 불안에 떨지 말라. 파국적 비관론 거두고 멈춰서 생각하기,” 동아비즈니스리뷰, 293호, Issue 2.
- 케빈 아이켄베리, 웨인 터멜(2020), 「원격 리더십」, 바이칼경영교육원.
- Adam S. Poswolsky(2022), “How leaders can build connection in a disconnected workplace,” HBR.org.
- Arianne Cohen(2020), “The surprising traits of good remote leaders”, BBC.com.
- Michael Fitzgerald, Nina Kruschwitz, Didier Bonnet & Michael Welch(2013), “Embracing digital technology, A new strategic imperative,” MIT Sloan Management Review, Vol. 55, Issue 2. 등 종합