

DX의 시대, 리더십 쿠오바디스(Quo Vadis)

조성일 수석연구원, 경영연구센터 (sizif@posri.re.kr)

목차

1. 격동의 DX 시대, 리더십 패러다임 변화 中
2. 리더십 개념 정립뿐 아니라 리더 육성도 핵심
3. 리더에 대한 팔로워 인식 중요
4. 탑(Top)이 아닌 중간관리자가 리더십의 핵심
5. 균형 잡힌 리더십 추구가 필요한 시대

Executive Summary

- **디지털 변혁이 가속화됨에 따라 조직 관리를 위한 리더십 패러다임도 변화**
 - 디지털·AI 시대의 리더십은 기술과 사람 사이의 균형을 조율하는 ‘조정자(Orchestrator)’ 역할을 요구
 - 이러한 디지털 리더십은 데이터 및 AI를 전략 파트너로 삼아 조직 방향을 이끄는 통합적 역량을 의미
 - 마이크로소프트의 사티아 나델라(Satya Nadella)와 어도비의 산타누 나라옌(Shantanu Narayen)이 대표적 인물에 해당
- **패러다임 변화에 따른 리더십 개념 정립뿐 아니라 리더 육성도 핵심**
 - 기업 경쟁력 확보를 위한 핵심 요소로 체계적인 ‘리더십 개발 시스템’이 부상
 - 맥킨지는 리더의 선발을 우연에 맡기지 않고 전략적으로 육성하는 체계를 ‘리더십 팩토리’라고 정의, 시스템적 리더십 육성의 필요성을 강조
 - CEO의 직접 개입, 맞춤형 설계, 데이터 기반 관리, 승계 계획 통합의 4가지 핵심 요인을 강조
- **리더가 아닌 팔로워 측면에서 볼 때 리더에 대한 팔로워 인식도 중요**
 - 리더십의 본질은 리더 자신보다 팔로워의 인식·평가에 따라 결정
 - 갤럽 조사에 따르면, 현대 리더십에서 요구되는 핵심 가치는 희망(Hope), 신뢰(Trust), 연민(Compassion), 안정(Stability)이라는 4가지 요소로 귀결
- **리더십의 핵심은 최고경영진이 아닌 중간관리자로서의 역할 수행**
 - 직원의 몰입과 이직 여부는 회사 정책보다 직속 관리자와의 관계가 더 큰 영향을 미친다는 사실은 이미 확립된 통념
 - 구글이 산소 프로젝트(Project Oxygen)를 통해 고성능 팀의 비밀을 분석한 결과, 좋은 관리자 행동 중 코칭·소통·성과 인정이 핵심 요소로 도출
- **다양한 상황을 유연하게 대처할 수 있는 균형 잡힌 리더십 추구가 중요**
 - 코로나19 이후 원격 및 하이브리드 근무의 확산과 생성형 AI의 부상으로, 리더의 근본적인 역할이 재정의
 - 딜로이트는 하이브리드·AI 시대의 리더십을 일과 인력 그리고 조직이라는 3대 영역에 걸쳐 발생하는 ‘긴장 속 전략적 선택’의 과정이라고 정의하며, ‘안정성과 민첩성’, ‘인간과 기술’, ‘표준과 개인 맞춤’ 간의 균형을 강조
 - 하이브리드·AI 시대에 리더십은 균형을 맞추는 기술, 조율자로서의 역할, 성과 중심 문화로 전환이라는 세 가지 시사점을 제시

1. 격동의 DX 시대, 리더십 패러다임 변화 中

□ 디지털·AI 시대의 리더십은 기술과 사람 사이의 균형을 조율하는 ‘조정자 (Orchestrator)’ 역할을 요구

○ 기존의 리더십은 기술보다는 사람에 초점을 두어, 구성원을 동기부여하고 이끄는 역할을 요구. 그러나 생성형 AI의 등장으로 인간의 역할이었던 전략 수립과 의사결정 영역까지 확장되며 리더 역할에 대한 근본적 의문이 제기

- 원격 근무와 하이브리드 근무의 확산은 기존의 조직 운영 방식에서 공간적 제약을 해체하며 리더십의 작동 기반을 재구성

○ 이제 리더는 기술에 대한 이해뿐만 아니라, 기술과 인간의 접점을 설계하고 조율하는 능력을 갖춰야 하는 새로운 역할에 직면

- 디지털 전환이 일상화된 조직 환경에서 ‘기술 중심 사고’와 ‘사람 중심 운영’의 균형 유지가 핵심 과제로 부상

□ 이러한 디지털 리더십은 데이터 및 AI를 전략 파트너로 삼아, 조직 방향을 이끄는 통합적 역량을 의미

○ MIT 보고서는 디지털 리더십을 ‘데이터 활용 능력’과 ‘AI 협업 능력’으로 정의하며, 단순한 기술 도입이 아닌 전략적 통합을 강조

○ 딜로이트 컨설팅은 직원의 안정 욕구와 경영진의 민첩성 추구 사이의 균형 개념을 ‘Stagility(Stability+Agility, 안정적 민첩성)’로 제시하며, 리더의 조율 역량을 강조

- 조직이 분열되지 않기 위해서는 리더가 변화와 지속성, 안정과 속도 사이에서 중재자 역할 수행이 필요

○ 하버드 비즈니스 리뷰는 AI 시대의 리더십 역량으로, ‘기술에 인간의 스토리와 감성을 더할 수 있는 스토리텔링 능력’을 핵심 자질로 강조

□ 성공적인 사례로 마이크로소프트와 어도비의 CEO인 사티아 나델라 (Satya Nadella)와 산타누 나라옌(Shantanu Narayen)이 해당

○ 사티아 나델라의 리더십은 기술 전략과 인간 중심 문화를 결합한 대표적인 디지털 리더십의 사례

- 마이크로소프트는 클라우드, AI, 오픈소스 중심의 전략을 통해 정체됐던 성장세를 다시 견인하는 데 성공
 - 나델라의 리더십은 기술 혁신만큼이나 조직 문화를 재정의하고 실천할 수 있는 리더의 관점이 중요함을 시사
 - “우리는 모든 것을 아는(Know-it-alls) 조직이 아니라, 모든 것을 배우는(Learn-it-alls) 조직”이라는 나델라 CEO의 경영철학은 전사적 ‘성장 마인드셋’을 확산시키는 기제로 작동
 - 기술 및 조직문화 전환이 함께 병행되어야만 조직의 디지털 전환이 성공적으로 이뤄질 수 있음을 입증
- 산타누 나라옌은 비즈니스 모델 전체를 디지털 기반으로 과감하게 재정의하고, 그 중심에 ‘사람’이 있음을 지속적으로 강조
- 패키지 소프트웨어에서 구독형 클라우드 모델로 전환해, 조직 전략과 운영 모델에 근본적인 변화를 선도
 - 데이터 기반 고객 분석을 통해 사용자의 여정과 경험을 정밀하게 파악하고, 제품 개선에 실시간으로 반영
 - 나라옌은 단순한 기술 도입의 승인자에 그치지 않고, 본질적인 기업의 가치 제공 방식 자체를 전환하는 실행자 역할도 수행
 - 변화의 중심에 ‘사람’이 있음을 명확히 인지한 후, 끊임없는 소통으로 변화의 필요성을 전 직원에게 설득. 단기적인 어려움까지 투명하게 공유하며 신뢰를 구축
 - 실패를 두려워하지 않고 과감히 도전할 수 있는 기반 조성을 위해 심리적 안전감이 보장되는 문화를 구축하고, 직원들이 새로운 시대에 필요한 역량을 갖추 수 있도록 재교육과 성장에 투자
 - 기술 혁신을 주도하는 동시에 변화를 실행하는 구성원들의 마음을 얻어, 조직 문화를 성공적으로 전환함으로써 어도비의 극적인 변신을 주도

2. 리더십 개념 정립뿐 아니라 리더 육성도 핵심

□ 기업 경쟁력 확보를 위한 핵심 요소로 체계적인 ‘리더십 개발 시스템’이 부상

- 과거에는 카리스마나 천부적 자질 같은 개인 특성이 리더 성공의 핵심으로 간주되었으나, 오늘날은 복잡성과 불확실성으로 인해 구조적 접근에 대한 관심이 상승
- 리더십은 타고나는 것이 아니라 설계되고 길러질 수 있다는 인식이 보편화됨에 따라, 전략적 인재개발 플랫폼의 중요성이 점차 커지는 추세
- 맥킨지는 리더의 선발을 우연에 맡기지 않고 전략적으로 육성하는 체계를 ‘리더십 팩토리’라고 정의하며, 시스템적 리더십 육성의 필요성을 강조

□ 이에 맥킨지는 다년간의 경험을 바탕으로 성공적인 리더십 팩토리를 구축하기 위한 주요 조건을 제시

- 해당 조건은 CEO의 직접 개입, 맞춤형 설계, 데이터 기반 관리, 승계 계획 통합의 4가지로 요약
 - [CEO의 직접 개입] 리더십 개발을 HR 부서의 전유물로 두지 않고, 최고경영진이 직접 전략 과제로 다루어야 한다는 관점으로 전환
 - [맞춤형 설계] 업의 특성과 조직문화의 특수성을 반영해, 각 기업에 적합한 리더십 모델을 설계해야 함에 따라 보편적 기준을 지양
 - [데이터 기반 관리] 리더십 잠재력은 정성적 평가에만 의존하지 않고 데이터와 알고리즘 기반으로 측정되어야 하며, 이를 통해 객관성과 예측력이 향상
 - [승계 계획 통합] 단기 승계와 장기 리더 육성을 별개로 보지 않고, 플랫폼적 접근으로 하나의 통합된 시스템으로 연결

□ 유니레버는 ‘목적 중심의 리더십(Purpose-led Leadership)’을 통해 기업 가치와 ESG를 리더십 육성 내재화에 성공

- 경영 환경 변화에 맞춰 리더 역할도 단순한 성과 지표, 구조적 권한 중심에서 벗어나 유연성, 자기 인식, 목적 중심, 감성지능 중심으로 변화해야 한다는 인식에서 출발
- 자사의 리더십 개념을 전사 차원의 지속가능성 전략과 연계하여, 단순한 성과가 아닌 사회적 책임과 환경 가치에 기반해 재정의
 - 이러한 접근법은 단순한 관리자 양성에 그치지 않고, 기업의 핵심 가치를 체화한 리더를 조직 내에서 지속적으로 재생산하는 방식이라는 점에서 차별화
- 글로벌 프레임워크에 기반하여 공통된 리더십 기준을 설정하되, 지역별

경영 환경과 맥락을 반영하는 유연한 방식

- '00년 초 리더십 역량 모델을 공식적으로 체계화한 이후, 최근 리더십 역량을 갱신하고 확장하는 과정에서 'Standards of Leadership' 모델이라고 명명
 - 'Inner game(내면적 자질: 자기 통찰, 감정 관리, 목적의식 등)'과 'Outer game(외형적 성과: 전략실행, 사람관리, 변화주도 등)'라는 두 가지 축으로 리더십 재정의
 - 어떤 행동이 Inner game 혹은 Outer game인지 구체적 행동 지표를 제시함으로써 리더가 어디에서 개선이 필요하고 어떤 행동을 더 해야 할지 피드백
- 'Leaders Into Action'과 같은 육성 프로그램 운영
 - 일정 기간 동안 참가자들이 그룹, 코치, 팀 등을 통해 Inner/Outer game 과제를 수행하고 학습

3. 리더에 대한 팔로워 인식 중요

□ 리더십의 본질은 리더 자신이 아닌 팔로워의 인식과 평가에 따라 결정되는 특성이 존재

- 아무리 명확한 전략과 목표를 제시해도 팔로워가 리더를 신뢰하지 않으면 리더십은 실현 불가
 - 반대로, 평범한 지시라도 신뢰와 공감의 기반이 되면 추진력과 실행력이 발현
 - 리더십의 진정한 가치와 효과는 리더의 의도보다 팔로워의 경험과 수용에 의해 완성

□ 갤럽 조사에 따르면, 현대 리더십에서 요구되는 핵심 가치는 희망(Hope), 신뢰(Trust), 연민(Compassion), 안정(Stability)이라는 4가지 요소로 귀결

- 팔로워 중심 리더십은 이 네 가지 가치 제공을 통해 구성원에게 조직 몰입도를 높일 수 있다는 관점이 핵심
 - 구성원이 리더에게 심리적 안전감을 느끼면, 몰입도는 3배 이상 높아지고 이직률은 절반 이하로 낮아지는 것으로 확인

- 성과 중심 리더가 아닌 구성원들에게 심리적 닻(Anchor) 역할을 해 주는 리더가 조직을 지속가능하게 이끄는 구조를 만든다는 것을 입증

- '25년 갤럽과 세계 정부 정상회의(World Government Summit)가 발간한 글로벌 리더십 보고서에 의하면, 팔로워의 70% 이상은 리더의 희망적인 미래 비전 제시를 기대

- 이와 더불어, 리더가 발산하는 신뢰와 연민도 중요한 요건으로 부각

□ 저신다 아던(Jacinda Ardern)¹은 위기 속 연민과 신뢰, 안전감을 보여준 대표적인 팔로워 중심 리더십의 모범 사례

- '19년 뉴질랜드 총기 테러 사건 당시 피해자 유족과 함께하며 진정성을 보여주는 연민의 리더십을 몸소 실천
- 코로나19 팬데믹 당시, 정책에 대한 과학적 근거를 설명하면서 국민의 불안과 피로를 이해하는 언어를 사용하여 공감을 유도
- 이로 인해, 뉴질랜드 국민의 정부 신뢰도가 80% 이상 상승하며 저신다 아던의 정치 리더십에 대한 긍정적 평판을 형성

4. 탑(Top)이 아닌 중간관리자가 리더십의 핵심

□ 직원의 몰입과 이직 여부는 회사 정책보다 직속 관리자와의 관계가 더 큰 영향을 미친다는 사실은 이미 널리 알려진 통념

- '사람들은 회사를 떠나는 것이 아니라 자기 상사를 떠난다'는 말은 갤럽 조사에서도 입증
 - 조사에 따르면, 전 세계적으로 직원 몰입도의 70%가 관리자의 태도와 행동에 의해 설명된다고 입증
 - 즉, 관리자의 성과에 대한 인정 빈도가 높을수록 직원의 몰입도가 3배 증가하며, 1:1 피드백은 이직 의향을 절반 이하로 낮추는 것으로 확인
- 직원 몰입도와 성과를 좌우하는 가장 중요한 요소는 기업의 비전이나 제도보다 직속 관리자의 리더십

¹ 뉴질랜드 노동당 출신 여성 총리로 만 37세 나이로 총리에 취임('17년), 역대 최연소 여성 총리 중 한 명

- 관리자는 단순 관리 역할에 머무는 것이 아니라, 구성원의 조직 몰입을 증진시키는 숨은 리더로서의 역할이 더욱 중요

□ 구글이 산소 프로젝트(Project Oxygen)를 통해 고성과 팀의 비밀을 분석한 결과, 좋은 관리자 행동 중 코칭·소통·성과 인정이 핵심 요소로 도출

○ 정기적인 피드백 제공과 1:1 대화, 성장 기회 발굴 지원이 핵심 행동

- 코칭 역량이 뛰어난 관리자 팀은 다른 팀보다 직원 몰입도와 생산성이 현저히 높은 것으로 판명

○ 구글은 이를 기반으로 관리 기술이 아닌 사람을 이끄는 기술 중심의 교육 체계를 구축

□ 스타벅스는 매장 관리자를 단순한 점포 관리자가 아닌 파트너²의 경험을 책임지는 리더로 규정

○ 파트너들과 직접 소통하고, 즉각적으로 피드백과 코칭을 제공하며, 파트너의 성장과 고객 경험을 동시에 책임지는 리더 역할에 집중

○ '25년에 미국·캐나다 매장 관리자 1만 2,000여 명과 지역 리더 2,000여 명을 초청하여 'Leadership Experience 2025' 행사를 진행

- 매장 관리자들은 'Back to Starbucks'라는 테마 아래, 파트너와 고객 모두에게 뛰어난 경험을 창출하는 역할에 집중하도록 설계된 인터랙티브 세션에 참여

5. 균형 잡힌 리더십을 추구해야

□ 코로나19 이후 원격 및 하이브리드 근무의 확산과 생성형 AI의 부상으로 리더의 근본적인 역할이 재정의

○ 단순한 인적자원 관리 역할에서 벗어나, 조직과 기술적 환경을 조율하는 복합적 역할이 리더에게 요구

○ 리더는 더 이상 단순한 방향 제시자가 아닌, 조직 내 복잡한 갈등 요인(tension)을 전략적으로 조율하는 균형 조정자의 역할을 수행

□ 딜로이트는 하이브리드·AI 시대의 리더십을 일과 인력, 그리고 조직이라

² 스타벅스는 1987년부터 '직원'을 '종업원(Employee)'이 아닌 '파트너(Partner)'로 칭함

는 3대 영역에 걸쳐 발생하는 ‘긴장 속 전략적 선택’의 과정이라고 정의

○ 딜로이트의 新리더십 필요 요인

- 리더는 다음 영역에서 ‘균형을 설계할 줄 아는 역량’을 갖춰야 한다고 강조

(1) 안정성과 민첩성 사이의 균형(Stagility(Stability+Agility))

- 직원들은 심리적 안정, 보장된 일자리, 예측 가능한 환경을 원하나 경영진은 빠른 의사결정, 조직 민첩성, 혁신 수용력을 요구
- 리더는 이 둘 사이의 긴장을 인식하고, 불확실성 속에서도 신뢰를 유지하며 민첩하게 움직이는 시스템을 구축

(2) 인간과 기술 간 균형(Human-Centered vs. Tech-Driven Leadership)

- AI와 자동화가 확산됨에 따라 리더의 의사결정 과정에서 기술적 효율성 중심의 접근이 확산되는 반면, 구성원들은 여전히 공감, 의미, 윤리, 인간적 배려를 리더에게 기대
- 리더는 기술 도입을 관리하는 관리자가 아니라 기술과 인간 경험을 연결하는 매개자 역할을 수행

(3) 개인화된 리더십 동기화(Motivation at the Unit of One)

- 리더는 다수 구성원에 대한 평균적 리더십 구사가 아니라 개별 구성원이 가진 가치, 동기, 성장 욕구를 이해하고 지원하는 맞춤형 리더십을 실천
- 표준화된 리더십에서 ‘신뢰와 인정에 기반한 맞춤형 리더십’으로 전환 필요

□ 하이브리드·AI 시대 리더십은 균형의 기술, 조율자 역할, 성과 중심 문화 전환이라는 세 가지 시사점을 제시

- 안정과 민첩, 인간과 AI, 개인과 조직 간 균형을 유지하지 못하면, 어느 한 축 이상에서 균열이 발생하는 위험이 존재
- 리더는 AI와 사람, 오프라인(아날로그)과 온라인(디지털), 개인과 집단을 연결하는 조율자 역할을 수행하며 과거의 지시형 리더와 차별화가 필요
 - 근태 관리보다 성과 관리가 중요해지고, 신뢰 기반의 성과 문화 전환이 필수 과제로 제시되는 환경에 유연하게 대응
- 하이브리드와 AI 시대의 리더십은 카리스마보다 균형과 신뢰 구축이 핵심

- 기술과 근무 방식이 불러오는 긴장을 해소하며, 조직의 불확실성을 기회로 전환하는 리더의 역할이 강조
- AI 성능이나 제도적 유연성보다 이를 균형 있게 활용하는 리더의 역량이 미래 성과를 좌우
- 리더는 조율자이자 안내자로서 조직 내 지속 가능성과 경쟁력을 만들어가는 존재

이 자료에 나타난 내용은 포스코경영연구원의 공식 견해와는 다를 수 있습니다.

[참고자료]

[보고서/논문]

Accenture, '24.6.7., Learning from AI Leaders (<https://www.accenture.com/us-en/insights/data-ai/learning-from-ai-leaders>)

Ahmed, F., Xiong, Z., Faraz, N. A., & Arslan, A.(2022), “The interplay between servant leadership, psychological safety, trust in a leader and burnout: Assessing causal relationships through a three-wave longitudinal study”, *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 29(2), 912-924.
(<https://doi.org/10.1080/10803548.2022.2086755>)

Artinger, F., M., Marx-Fleck, S., Junker, N., M., Gigerenzer, G., Artinger, S., & van Dick, R.(2025), “Coping with uncertainty: The interaction of psychological safety and authentic leadership in their effects on defensive decision making”, *Journal of Business Research*, 190, Article 115240. (<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115240>)

Deloitte Insights, '25.3.24., 2025 Global human capital trends
(<https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends.html>)

Deloitte Insights, '25.3.24., Stagility: Creating stability for workers and agility for organizations to move at speed
(<https://www.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2025/organizational-agility-and-creating-stability-at-work.html>)

Deloitte Korea, '25.5.27., 10명 중 7명 “AI 시대 속 성공 가능성 제시하는 조직 선택”...
한국 딜로이트 그룹 ‘2025 글로벌 인적자원 트렌드’ 리포트 발행
(<https://www.deloitte.com/kr/ko/about/press-room/presss-2025-05-27.html>)

Deloitte, '25., Human Capital Trends Report 2025
(<https://www.deloitte.com/nl/en/services/consulting/research/human-capital-trends-report-2025.html>)

Gallup, '21.10.7., Strengths-based leadership: The 4 things followers need
(<https://www.gallup.com/cliftonstrengths/en/251003/strengths-based-leadership-things-followers-need.aspx>)

Gallup, Inc. & World Governments Summit, '25., Global Leadership Report: What Followers Want (https://storage.e.jimdo.com/file/f10cbc91-7054-4ddf-97f3-7706740ec4b4/Global%20Leadership%20Report_%20What%20Followers%20Want.pdf)

Gallup, The No. 1 employee benefit that no one’s talking about
(<https://www.gallup.com/workplace/232955/no-employee-benefit-no-one->

[talking.aspx](#))

Harvard Business Review, '20.10.29., Storytelling Can Make or Break Your Leadership
(<https://hbr.org/2020/10/storytelling-can-make-or-break-your-leadership>)

Harvard Business Review, '25.1.24., AI-First Leadership: Embracing the Future of Work
(<https://www.harvardbusiness.org/insight/ai-first-leadership-embracing-the-future-of-work/>)

LaunchNotes, '21.1.26., How They Launched It: Adobe's Cloud Transformation
(<https://www.launchnotes.com/blog/how-they-launched-it-adobes-cloud-transformation>)

LeadersPerception, '25.4.13., Shantanu Narayen - CEO, Adobe: Leadership Insights
(<https://leadersperception.com/shantanu-narayen-ceo-adobe-leadership-insights/>)

McKinsey & Company, '24.10.22., The art of 21st-century leadership: From succession planning to building a leadership factory
(<https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-art-of-21st-century-leadership-from-succession-planning-to-building-a-leadership-factory>)

McKinsey & Company, '25.2.14., Building leaders from the ground up
(<https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/building-leaders-from-the-ground-up>)

McKinsey & Company, '25.7.10., Scaling the 21-century leadership factory
(<https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/scaling-the-21st-century-leadership-factory>)

MIT Sloan Management Review & BCG, '22.10.31., Achieving Individual - and Organizational - Value With AI (<https://sloanreview.mit.edu/projects/achieving-individual-and-organizational-value-with-ai/>)

MIT Sloan Management Review, '18.10.10., AI-Driven Leadership
(<https://sloanreview.mit.edu/article/ai-driven-leadership/>)

MIT Sloan Management Review, '21.4.5., 5 insights on digital leadership from MIT Sloan Management Review (<https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/5-insights-digital-leadership-mit-sloan-management-review>)

MIT Sloan Management Review, '24., Leading with AI: Insights for success in AI-Driven organizations (https://mitsloan.mit.edu/sites/default/files/2024-10/leading_with_ai.pdf)

MIT Sloan Management Review, '24.8.1., Hybrid work: How leaders build in-person moments that matter (<https://sloanreview.mit.edu/article/hybrid-work-how-leaders->

build-in-person-moments-that-matter/)

MIT Sloan Management Review, '25.4.9., Why AI demands a new breed of leaders
(<https://sloanreview.mit.edu/article/why-ai-demands-a-new-breed-of-leaders/>)

PubMed Central, Hafner, C. A., & Sun, T., '21.6.7., The 'team of 5 million': The joint construction of leadership discourse during the Covid-19 pandemic in New Zealand
(<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9764144/>)

Simpson, A. V., Rego, A., Berti, M., Clegg, S., & Pina e Cunha, M.(2022), "Theorizing compassionate leadership from the case of Jacinda Ardern: Legitimacy, paradox and resource conservation", *Leadership*, 18(3), 337-358.
(<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/17427150211055291>)

Tran, S., K.(2017), "Google: A reflection of culture, leader, and management", *International journal of corporate social responsibility*.
(<https://jcsr.springeropen.com/articles/10.1186/s40991-017-0021-0>)

[홈페이지]

Google, Following the data: The research behind great managers at Google
(<https://rework.withgoogle.com/intl/en/guides/managers-research-behind-great-managers>)

IBM Institute for Business Value, '24.9., Reimagine human potential in the generative AI era (<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/en-us/report/human-potential-genai>)

IBM Institute for Business Value, '23.8., Augmented workforce for an automated, AI-driven world (<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/en-us/report/augmented-workforce>)

IBM, '25.5.6., IBM Study: CEOs Double Down on AI While Navigating Enterprise Hurdles (<https://newsroom.ibm.com/2025-05-06-ibm-study-ceos-double-down-on-ai-while-navigating-enterprise-hurdles>)

Starbucks, '25.10.6., Leadership experience 2025: Starbucks rallies 14,000 North America coffeehouse leaders to accelerate its 'Back to Starbucks' strategy
(<https://investor.starbucks.com/news/financial-releases/news-details/2025/Leadership-Experience-2025-Starbucks-Rallies-14000-North-America-Coffeehouse-Leaders-to-Accelerate-its-Back-to-Starbucks-Strategy/default.aspx>)

Starbucks, '25.6.5., A first look at Starbucks leadership experience 2025
(<https://stories.starbucks.ca/press/2025/41921/>)

Unilever, '18., Igniting purpose-led growth

(<https://www.unilever.com/files/92ui5egz/production/02632e8be6a5def85cc50a91b923cc371432fcae.pdf>)

[언론]

Forbes 2018년 8월 23일자, 「Adobe: How To Dominate The Subscription Economy」

Fortune 2024년 5월 20일자, 「Satya Nadella transformed Microsoft's culture during his decade as CEO by turning everyone into 'learn-it-alls' instead of 'know-it-alls」

중소기업뉴스, '24.9.2., [고용노동부×중소기업뉴스] 일자리 으뜸기업 탐방 인터뷰 ❸ LG CNS
(<https://www.kbiznews.co.kr/news/articleView.html?idxno=102221>)