



## 구글의 리더십: 1. 훌륭한 관리자는 누구인가?

2017. 11. 29. 10:05

Posted by 유정식 Posted in " [연재] 시리즈/구글의 리워크(re:Work) "

이번 회부터는 구글의 리워크 사이트가 제안하는 '관리자의 리더십(Managers)'에 관해 설명을 이어가겠다. 'Managers'란 subject에는 모두 9개의 가이드가 있는데, 그만큼 관리자의 역할이 조직 성과에 매우 중요하다는 점을 알려주는 듯 하다. 오늘은 구글이 관리자의 리더십이 중요하다는 것을 알게 된 계기와, 9개 가이드 중 '무엇이 훌륭한 관리자를 만드느냐를 규명하기'에 관해 알아보자.

### \* 관리자의 리더십(Managers) 가이드에 관한 개괄

<https://rework.withgoogle.com/subjects/managers/>

관리자는 직원들의 성과에 엄청난 역할을 미치는 매우 중요한 자리이다. 그렇기에 직원들에게 무엇이 훌륭한 관리자를 만드느냐를 알려주고, 그것을 개발할 기회를 제공하며, 훌륭한 관리자를 인정하는 문화를 조성하라.

구글이 처음부터 관리의 중요성에 관심을 제대로 둔 것은 아니었다. 2002년에 구글은 모든 관리자들을 없애는 실험을 실시한 적이 있었는데, 실험이 제대로 진행되지 못했다(기사 링크: <http://www.inc.com/david-van-rooy/take-a-sneak-peak-inside-google-and-its-world-without-managers.html>). 그래서 2008년에 연구팀을 발족하여 구글에서 의심쩍어하는 것, 즉 '관리자는 중요하지 않다'라는 것을 증명하기로 했다. 하지만 연구팀은 연구를 시작하자마자 그 반대가 옳다는 점을 발견했다. 관리자는 아주 중요했던 것이다.

--> 재포스(Zappos)가 '홀라크라시(holacracy)'라는 개념을 도입하면서 리더가 없는 완벽히 수평적인 조직에 관한 관심이 크게 일어났다. 또한 토마토 가공식품 업체인 모닝스타 컴퍼니는 보스가 없는 조직을 운영하면서도 연 매출 7억 달러의 성과를 이어나가는 사례도 관리자의 존재와 역할을 의심하게 만들었을 것이다. 하지만 구글은 보스 없는 조직 사례가 있다 하더라도 그게 자신들 조직에 맞는 것인지 철저하게 검증한 후에 받아들이는 조직문화를 가졌고 보스 없는 조직이 자기네 몸에 맞지 않는 옷임을 깨달았다. 경영의 최신 트렌드를 쫓는 것은 경영자의 덕목이 아니다.

'프로젝트 옥시전(Project Oxygen)'이라고 불린 이 연구는 '무엇이 훌륭한 관리자를 만드느냐'를 규명하는 쪽으로 방향을 전환했다. '관리자는 중요한가?'라는 질문에서 '모든 직원들이 멋진 관리자를 가지면 어떻게 될까?'라는 질문으로 바뀐 것이다. 프로젝트 옥시전은 최고의 관리자들이 보이는 행동 중에서 공통적인 것을 규명했는데, 그 행동들이 지금은 관리자 리더십 개발 프로그램의 방향을 가이드하고 있다. 연구팀은 관리자들이 직원들을 코칭하고, 팀에게 권한위임을 하고, 팀 에너지를 관리하고, 결과 지향의 의사소통을 유지하고, 팀을 개발시키고, 비전을 공유하는 데에 좀더 능숙해지면 전체적인 관리능력(리더십)이 향상된다는 점을 발견했다.

이 연구와 관련된, 좀더 상세한 뒷이야기를 알고 싶으면 뉴욕 타임즈 기사를 읽어보거나(링크: <http://nyti.ms/1BEzgc0>) 하버드 비즈니스 리뷰의 케이스 스터디 자료를 구매해서 읽어보라(링크: <https://hbr.org/product/google-s-project-oxygen-do-managers-matter/313110-PDF-ENG>)



#### \* '훌륭한 관리자 규명'에 대한 개괄

<https://rework.withgoogle.com/guides/managers-identify-what-makes-a-great-manager/steps/introduction/>

'관리자가 중요하다'는 구글 자체의 연구에서 밝혔듯이, 관리자는 사업의 성과와 직원들의 몰입에 상당한 영향력을 발휘하는 존재이다. 하지만 많은 기업들이 관리자들을 제대로 선발하거나 개발하지 않고 커다란 사업 기회를 놓치고 있다.

#### \* 구글의 내부 연구에 관한 소개

<https://rework.withgoogle.com/guides/managers-identify-what-makes-a-great-manager/steps/learn-about-googles-manager-research/>

(앞서 언급했듯이) 구글은 무엇이 훌륭한 관리자를 만들어내는지(즉, 누가 훌륭한 관리자인지)를 규명하기 위해 연구를 실시했다. 하지만 처음에 연구팀은 그 반대의 것, 즉 '관리자는 그리 중요하지 않다', '관리자의 자질은 팀의 성과에 영향을 미치지 않는다'라는 것을 증명하려고 했었다. 이러한 가설은 '관리자는 기껏해야 필요악적인 존재이고 최악의 경우 관료주의적인 조직의 요식적인 자리일 뿐'이라는, 구글의 몇몇 리더와 엔지니어들의 초기 믿음에서 나왔다.

연구팀은 매니저의 능력을 두 개의 정량적인 측정치에 따라 정의했다. 바로 '관리자의 성과 등급'과 연례 직원 설문 조사로 얻는 '관리자에 대한 직원들의 피드백'이었다. 이 데이터를 가지고 분석한 결과, 관리자는 중요한 존재였다. 훌륭한 관리자를 둔 팀은 더 '행복하고' 더 '생산적'이었던 것이다.

하지만 '관리자란 존재는 중요하다'를 알았다고 해서 '누가 훌륭한 관리자인가'란 질문의 답을 알 수는 없었다. 그래서 연구팀은 연례 직원 설문 조사에서 나온 코멘트, 성과 평가 결과, '훌륭한 관리자 상(Great Manager Award)' 후보자들을 모두 살펴본 결과, 높은 점수를 얻은 관리자들이 8가지 공통적인 행동을 내보인다는 사실을 발견했다. 또한 연구팀은 최고의 관리자 그룹과 최악의 관리자 그룹을 대상으로 '이중 맹검 인터뷰(double blind interview)'를 실시함으로써 무엇이 두 그룹의 차이를 만들어내는지에 관한 생생한 사례를 수집했다.

#### 훌륭한 관리자의 8가지 공통적인 행동

1. 코치로 활동한다
2. 팀에 권한위임을 하고 미시적인 관리(micromanage)를 하지 않는다
3. 팀원들의 성공과 '웰빙'에 대한 관심과 우려를 표현한다
4. 생산적이고 결과 지향적이다
5. 소통을 잘한다
6. 경력개발을 돕는다
7. 팀의 비전과 전략을 명확히 제시한다
8. 팀원들을 조언할 만한 중요한 기술적 스킬을 가지고 있다



#### \* '훌륭한 관리자'가 누구인지 규명하라

<https://rework.withgoogle.com/guides/managers-identify-what-makes-a-great-manager/steps/determine-what-makes-a-great-manager/>

위에서 제시한 8가지 공통적인 행동은 구글에서 발견한 것이어서 모든 조직에 적합하지 않을 수 있다. 여러분 조직에서 무엇이 훌륭한 관리자를 만드는지를 규명하려면 다음과 같은 3가지 질문을 던져보라.

- 우리 조직에 관리자란 존재가 중요한가?

외부 연구 결과(예: 관리자의 5가지 중요한 재능에 관한 갤럽의 연구 <http://www.gallup.com/businessjournal/167975/why-great-managers-rare.aspx>)와 내부 설문 및 인터뷰 결과를 분석하여 관리자가 팀원들의 성과와 행복에 중요한지를 파악하라.  
--> 갤럽의 자료는 꼭 읽어보길 권한다.

- 관리자가 중요한 존재라면, 누구에게 이를 납득시켜야 하고 어떻게 설득해야 하는가?

구글은 내부 데이터를 사용해서 관리자가 중요하다는 점을 엔지니어들과 리더들에게 납득시켰다. 당신의 조직에서 어떻게 이를 납득시킬지 생각해 보라.

--> 모든 것을 데이터에 근거하여 설득하는 자세, 구글에게 배워야 할 하나의 장점이다.

- 당신 조직에서 훌륭한 관리자란 어떤 사람인가?

구글은 성공적인 관리자들에서 공통적으로 나타나는 8가지 행동을 발견했다. 당신 조직에서는 2개, 3개 혹은 10개의 행동을 발견할 수도 있다. 직원 설문 결과, 인터뷰 내용과 같은 내부 데이터는 훌륭한 관리자의 요소를 밝히는 데 도움이 될 수 있다. 또한, 아래에 제시하는 외부 연구 결과를 참조하라.

HBR의 2005년 자료 : What Great Managers Do (링크: <https://hbr.org/2005/03/what-great-managers-do>)

맥킨지(McKinsey)의 2015년 자료: Decoding Leadership, What Really Matters (링크:

[http://www.mckinsey.com/insights/leading\\_in\\_the\\_21st\\_century/decoding\\_leadership\\_what\\_really\\_matters](http://www.mckinsey.com/insights/leading_in_the_21st_century/decoding_leadership_what_really_matters) )

오늘은 여기까지 설명하겠다. 다음 회에는 팀의 비전을 설정하고 소통하는 법에 관해 알아보기로 한다.