

수평적 조직문화 구축을 위한
효과적인 리더십

LG화학 인재육성담당
오승민

LG화학의 인재 육성 원칙

4대 원칙에 의거하여 인재를 육성합니다

1. 리더가 리더를 육성 | *Leaders develop Leaders*

- 현업의 리더가 차세대 리더를 육성하기 위해 다양한 육성 활동에 직접 참여

2. 일을 통한 육성 | 70:20:10 Rule*

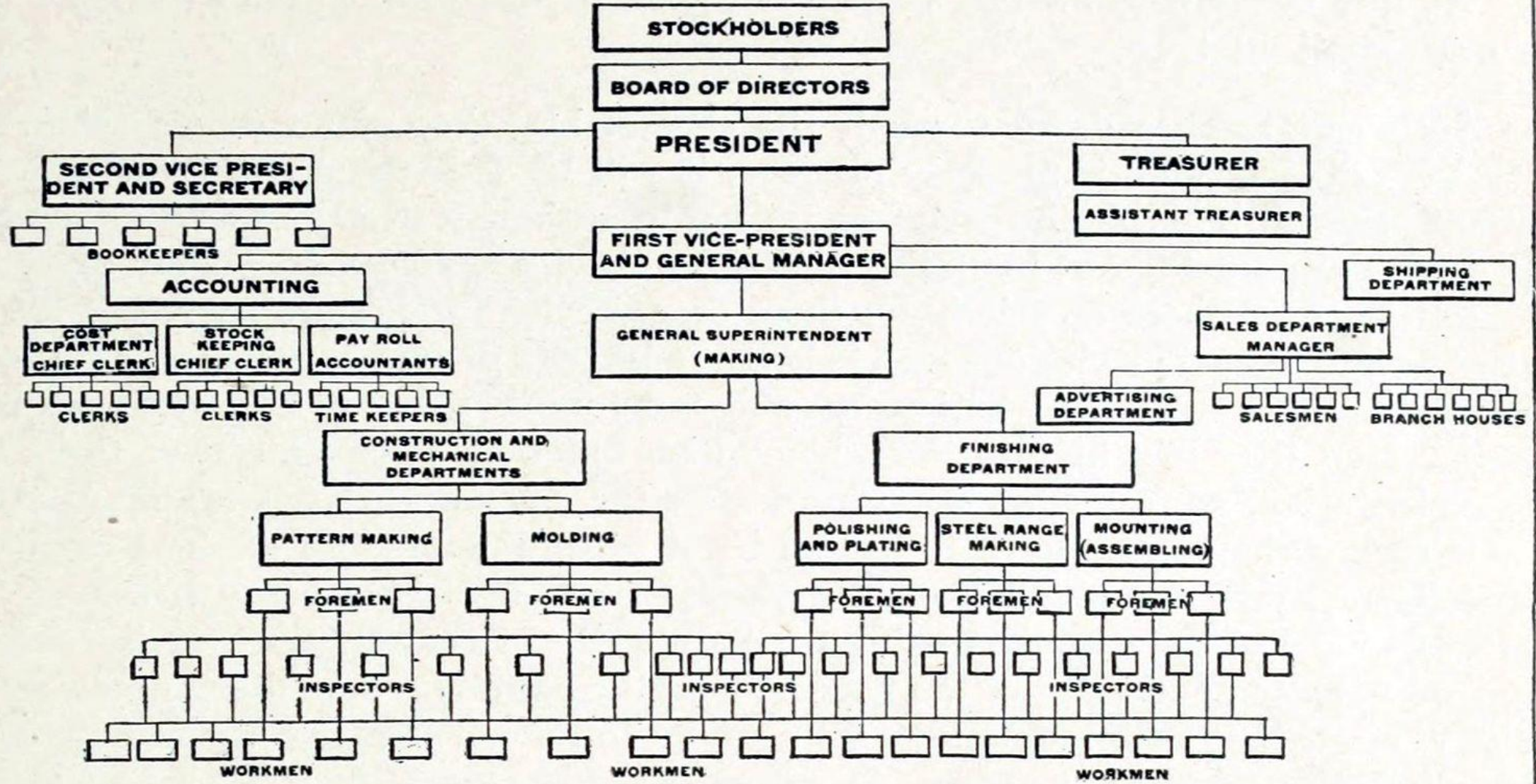
- 다양한 직무 경험을 통해 전문가로 성장할 수 있도록 Career Mobility 활성화

3. 육성과 인사의 연계

- 차세대 리더 Pool 선발과 육성 과정을 연계

4. 자기주도적 성장 지원

- 구성원이 주도적으로 성장할 수 있는 다양한 Resource 제공



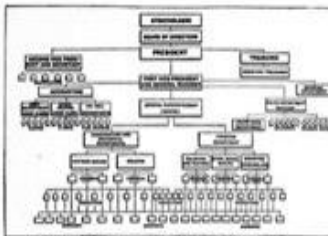
수평적 조직문화 만들려면 ‘조직 리스닝 역량’ 키워라



오승민의
HR이노베이션

아래의 조직도(사진)는 1914년도 미국의 난방 제조업체의 조직도다. 지금 우리들이 일하고 있는 회사의 조직도와 비교해 봤을 때 어떤 차이를 느낄 수 있을까? 만약 필자가 여러분에게 100년 전의 시계나 옷, 자동차 등을 보여주고 지금의 것들과 차이가 있는지를 구별하라고 하면 여러분은 아마도 아주 쉽게 구별할 수 있을 것이다. 세상의 모든 것은 빠르게 변하고 있지만, 아직 변하지 않은 것 중 하나가 회사의 조직 구조다. 위계적 조직 구조는 무리 동물들의 진화적인 본능이다.

기업 구성원들이 지속적으로 새로운 도전을 하고 실패를 통해 빠르게 학습할 수 있는 수평적인 문화를 조성하는 것은 이제 글로벌 기업의 생존을 위한 필수 과제다. 기존의 한국 경제성장을 이끌었던 위계적·관료적인 조직문화와 그 기반에서 성장한 리더들의 성공 체험이 새로운 변화의 시대에 커다란 걸림돌이 되고 있다. 이를 인지한 기업들은 직급 체계를 단순화하고 조직 내 호칭을 통일하고 경영진이 참여한 다양한 소통 이벤트를 마치 경쟁하듯 내·외부 매체를 통해 쏟



아내고 있다.

그렇다면 우리 조직은 과거에 비해 훨씬 더 수평적으로 소통하고 있다고 말할 수 있는가? 단순히 소통하는 행위 자체의 증가나 형식적인 제도 변화를 수평적인 문화 확산이라고 오해하고 있는 것은 아닐까?

수평적인 조직문화의 핵심은 구성원들이 솔직하게 자신의 의견을 개진할 수 있다는 것이다. 이런 자유로운 의견 개진은 ‘자기의 새로운 생각과 아이디어’ 혹은 ‘조직의 부정적인 관행이나 리더의 잘못된 행동에 대해 스스럼없이 이야기할 수 있다는 것이다. 그러나 기업들의 이런 많은 노력에도 불구하고 여전히 직원들은 침묵하고 있다. 이유는 크게 두 가지다. 첫 번째는 조직 내에 만연해 있는 근거 없는 두려움(unfounded fear) 때문이다. 한국 속담에 ‘모난 돌이 정 맞는다’라는 말이 있다. 괜히 이야기를 해서 문제를 일으키고 싶지 않은 것이다. 심리적 안전감(psychology safety)이 보장되지 않는다는 것이다. 심리적 안전감이란 상호 신뢰와 존중이 가능한 조직 문화의 핵심 동인으로 동료들에게 본인이 갖고 있는 원래의 모습을 솔직하게 보여줘도 편안함을 느낄 수 있는 상태를 의미한다. 실수를 하거나 질문할 때, 소수의 의견을 냈을 때도 구성원이 심리적으로 편안함을

느낄 수 있는 문화가 정착돼야 조직이 성장할 수 있다. 심리적 안전감이 없는 조직에서는 현상 유지에 머물거나, 리더의 과거 경험에 의한 편향된 의사결정을 하거나, 다양한 의견과 창의적 아이디어를 반영하기 어렵기 때문이다. 결국 이런 두려움들은 구성원이 지니고 있는 역량을 최대한 발휘하기 어렵게 하고 조직 내에 생산적인 소통을 가로막는 걸림돌로 작용한다.

구성원이 침묵하는 두 번째 이유는 ‘말해도 변화가 없다’는 것이다. ‘hearing’과 ‘listening’은 둘 다 ‘듣다’라는 뜻을 지닌 영어 단어다. 둘의 차이점은 ‘listening’은 단순히 이야기를 귀로 듣는 것을 넘어 가슴으로 이해하고 공감한다는 것을 의미한다. 이런 정서적인 공감이 전제돼야 상대방의 고통을 해결할 수 있는 실행까지 강하게 연결될 수 있다. 고(故) 신영복 교수의 ‘함께 맞는 비’라는 글에서 ‘듣는다는 것은 비가 올 때 우산을 들어주는 것이 아니라 함께 비를 맞는 것’이라고 이야기했다. 공감의 진정한 의미에 대해 다시 한번 생각해볼 글이다.

조직 내 소통 채널을 통해 구성원의 다양한 의견을 단순히 듣는 것만으로 구성원이 조직에 대한 긍정적인 인식을 갖게 하기는 힘들다. 리스닝이라는 것

이 리더나 특정 개인의 역량 및 스킬에만 국한되는 것은 아니다. 최근 미국에서는 조직 리스닝 역량을 체계적으로 측정하는 진단 도구들이 개발되고 있고 진단 결과에 기반해 조직 내 커뮤니케이션 실행 체계 및 전략을 수립하고 있다. 이런 조직 리스닝 역량의 핵심은 결국 구성원이 제시한 의미 있는 의견들이 실행될 수 있는 운영체계가 잘 구축돼 있고 작동되고 있느냐는 것이다. 조직의 리스닝 역량이 낮으면 결국 직원들은 침묵할 수밖에 없다.

직원들의 침묵은 회사 내 침묵으로 끝나지 않는다. 사람들은 본능적으로 개인이 느끼는 감정, 특히 부정적 감정에 대해선 표현하고자 하는 욕구들이 있다. 과거에 삼삼오오 모여 뒷담화하던 시절은 이제 추억이 돼버렸고 이제는 비공식적인 익명 채널들을 통해 회사에서 느꼈던 부정적인 정서 경험을 여과 없이 쏟아내고 있다. 사실을 왜곡하고 과장된 내용이 SNS를 통해 급속도로 확산돼 기업 명성에 큰 타격을 가져올 수 있다.

수평적인 조직문화 구축이라는 것이 기업의 전략 보고서 마지막 장을 예쁘게 장식하는 미사여구가 아니라 최고경영자의 최우선 전략 과제가 돼야 한다. LG화학 러닝이노베이션 팀장

제안하기

My voice

지금, 구성원 여러분의 의견을 자유롭게 이야기해주세요



제안 현황

Our voice

이번 달에 나온 의견을 한눈에 살펴 보세요



주요 제안 리뷰 및 개선 사항 안내

Connected Voice

주요한 제안들과 개선사항을 확인해보세요



역동적인 조직 문화 구축을 위한 전개

Phase 1 | 2019-2022

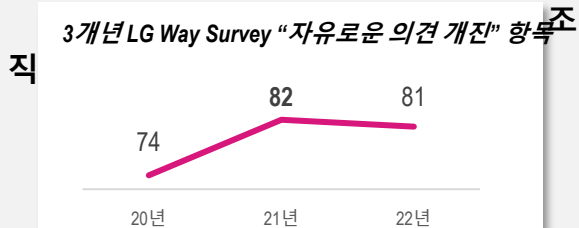
Phase 2 | 2023-**NOW**

수평적 소통 문화
(Speak-up Culture)

토론 문화
(Discussion Culture)

학습 문화
(Learning Organization)

▶ 심리적 안정감을 기반으로 직급에 관계없이



'22년 LG Way Survey 직장추천 이유 Top3

1위	유연, 안정적 근무 환경	27%
2위	자유, 수평적 소통 분위기*	19%
3위	기업 철학신념	15%

*최초진입

▶ 모든 구성원이 열린 자세로 서로의 의견에 귀를 기울이고 새로운 아이디어를 얻어 가는 건설적 토론을 하는 조직

▶ '23년 Discussion Table
'24년 오프라인 현장 Town Hall Meeting



▶ 다양한 주제에 대해 다 함께 학습하는

배움이 있는 조직

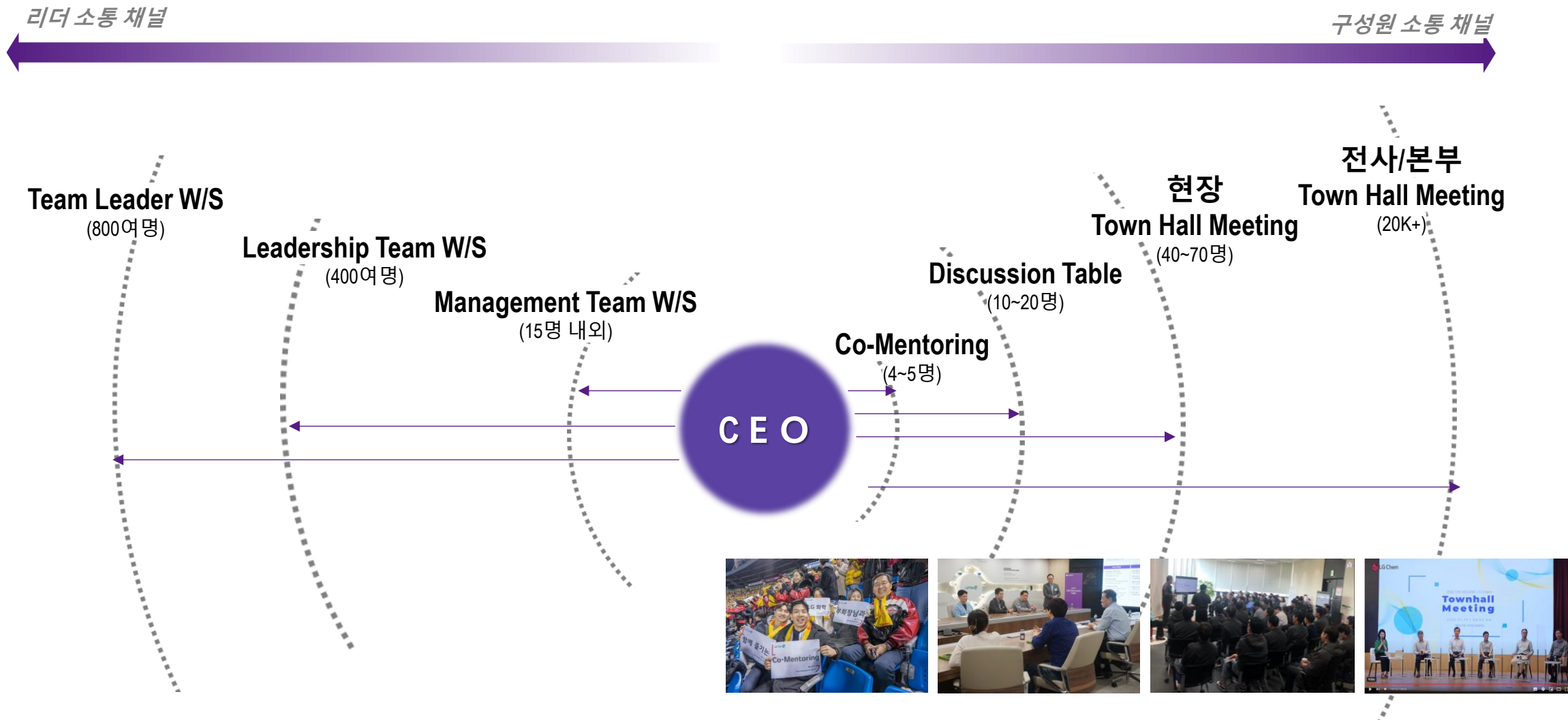
"리더가 배우는 자세를 매일 보여줄 때
조직을 이끌 수 있는 강한 힘이 생긴다"

"기술, 제품, 해외 시장 등 시대를 앞서 나갈 수 있는 다양한 주제에 대해
학습해야 한다"

- 2019. 7. CEO



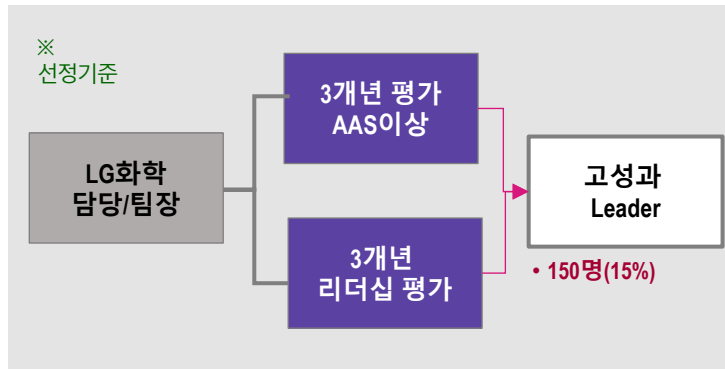
LG화학 경영진 소통 활동



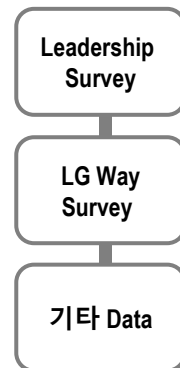
LG화학 고성과 리더의 행동특성

LG화학의 담당/팀장 대상 주요 Survey Data 분석을 통해 '고성과 리더의 행동 특성'을 도출함.

■ 대상선정



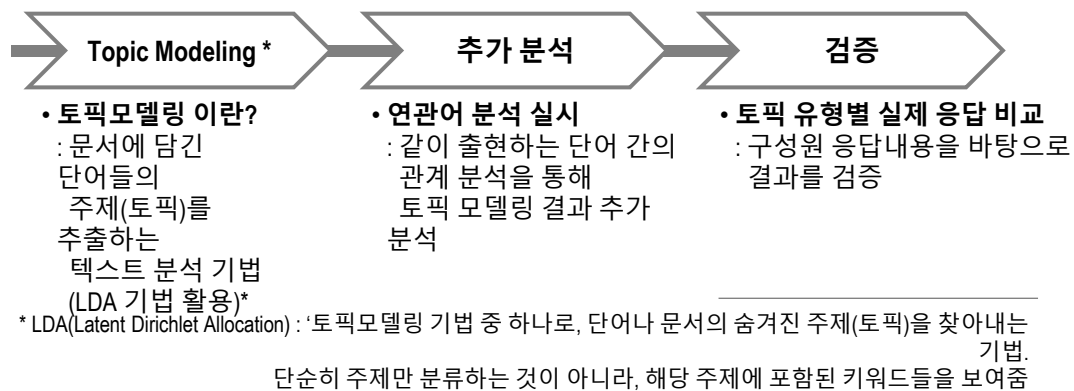
■ 주요 분석 Data



Top 10 행동특성

No	설명
1	구체적이고 명확하게 업무지시 한다.
2	객관적 사실에 근거하여 신속하게 의사결정한다.
3	팀의 문제를 적극적으로 해결한다.
4	구성원에게 조언할 수 있는 전문성 및 경험을 보유한다.
5	강한 추진력으로 목표달성 한다.
6	구성원 의견을 경청하고 지속적으로 업무정보를 공유한다.
7	권한위임을 통한 업무 자율성을 부여한다.
8	칭찬과 격려를 통해 동기부여 한다.
9	구성원이 역량을 강화할 수 있는 기회를 제공한다.
10	배려하고 포용적인 팀 분위기를 조성한다.

■ 분석방법

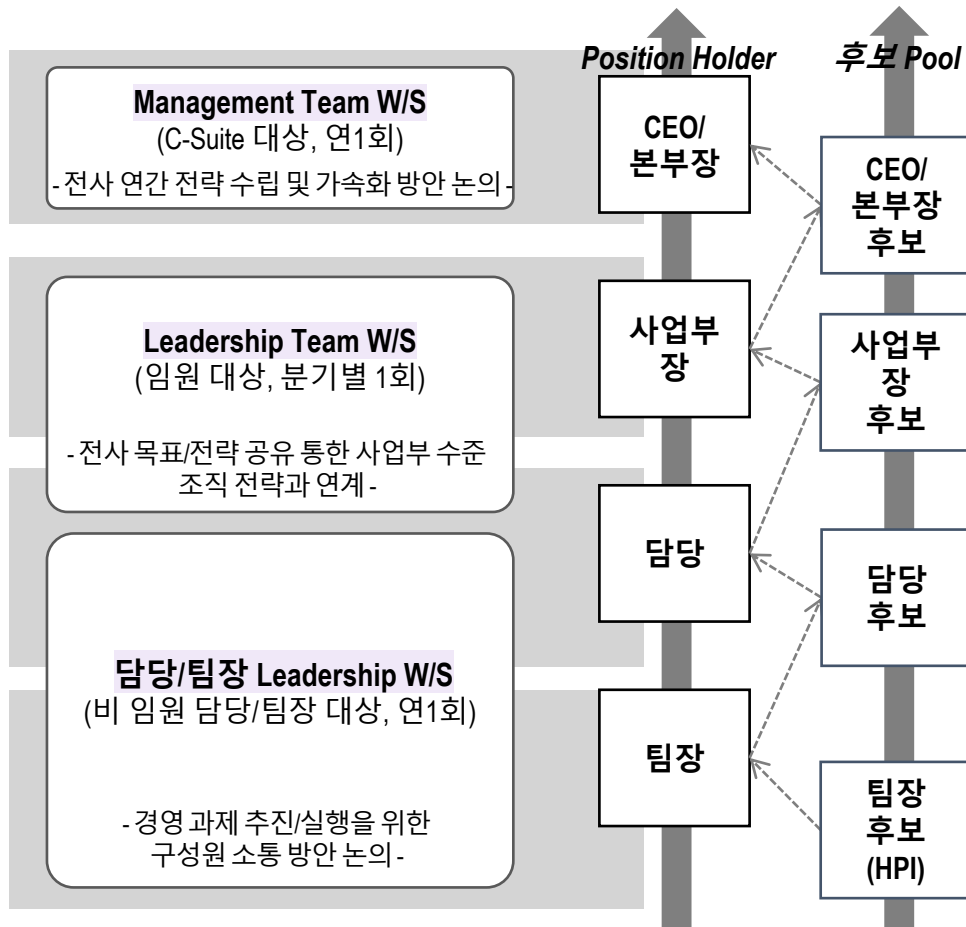


리더 육성 Pipeline

미래 리더를 선제적으로 선발/육성하고, 현재의 리더가 효과적으로 리더십을 발휘할 수 있도록 지원합니다

리더 대상 프로그램

경영 과제, CEO Initiative의 체계적 전파

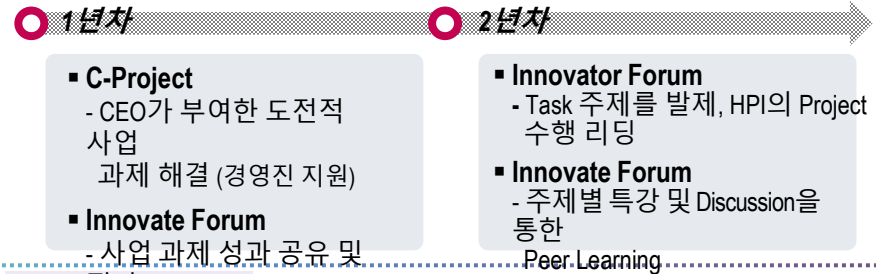


리더 후보자 대상 프로그램 (LG&I)

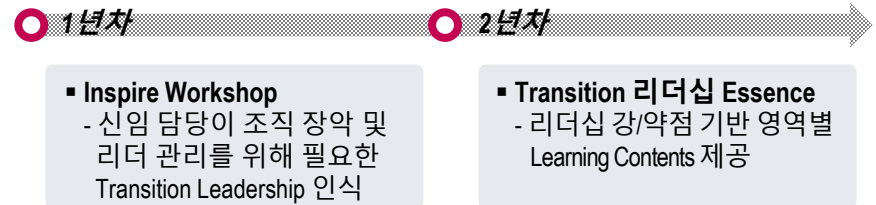
"I"로 시작하는 단어 3개와 LG에서의 "나"의 성장이라는 2가지 의미를 중의적으로 표현

리더 후보자의 리더십 및 Management 역량 육성

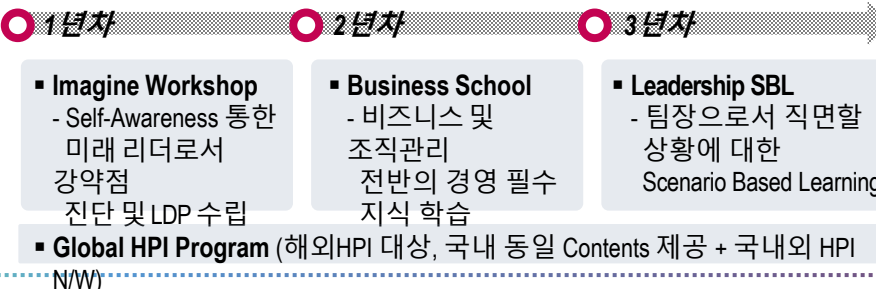
Innovate 과정 (2년)



Inspire 과정 (2년)



Imagine 과정 (3년)



Approachable Leadership



“I feel a leader should be approachable.”

5월 2주

‘제가 잘 모르는 부분이네요.(I don't know).’

‘도움이 필요해요.(I need help)’

‘제가 실수했군요.(I make mistake)’

‘미안합니다.(I am sorry).’

완벽해야 된다는 강박이 투명한 소통을 막는다!!!!