

SERI 경영 노트

2011. 9. 29. (제121호)

프리메라리가에서 배우는 인재 전쟁의 지혜

목차

1. 치열한 인재 전쟁의 시대	1
2. 내부 육성 VS 외부 영입: 칸테라와 갈락티코	3
3. 시사점	11

작성 : 우진용 수석연구원(3780-8299)
jinyong0726.woo@samsung.com

《 요 약 》

세계적인 축구 경기인 '엘 클라시코'는 스페인의 프로 축구팀 FC 바르셀로나와 레알 마드리드의 라이벌 경기이다. 스페인 1부 리그인 프리메라리가(Primera Liga)의 양대 산맥이자 전 세계 축구계에서도 최고로 손꼽히는 두 팀은 2000년 이후 선수 확보 방식에서 극명한 차이를 보이고 있다. FC 바르셀로나는 유소년 양성 시스템인 '칸테라'를 통해 팀의 주력 선수들을 양성해내고 있는 반면, 레알 마드리드는 세계적인 스타 플레이어들을 영입하는 '갈락티코' 정책을 통해 팀을 구성하였다. 그 결과 두 팀의 성적은 다르게 나타났다. 내부 양성보다는 외부 영입 방식을 선택한 레알 마드리드는 기대와 달리 초라한 성적을 보이고 있는 반면, 내부에서 우수선수를 양성하기 위해 집중 투자를 했던 FC 바르셀로나는 스페인 축구 클럽 최초로 트레블(3관왕)을 달성하였고, 2009년 세계 최초로 6관왕에 등극했다.

현 시대 최고의 축구팀이라 일컬어지는 FC 바르셀로나의 성공 요인은 3가지로 요약된다. 첫째, '칸테라'를 통해 유망주들을 양성하는 데 주력함으로써 메시, 사비, 이니에스타 등 세계 최고 수준의 선수들을 양성하였다. 이러한 선수들은 공통의 DNA를 바탕으로 팀의 조직력을 극대화하였고, 현대 축구에서 가장 완벽한 전술의 하나라는 '티키타카' 스타일을 완성할 수 있었다. 둘째, 내부에서 양성한 선수들을 기반으로 팀의 약점을 보완할 수 있는 호나우지뉴, 마르케스 등의 외부 선수들을 적절히 영입함으로써 팀의 경기력을 극대화하였다. 마지막으로 팀의 스타일에 적합한 감독을 선임하고 리더십을 발휘할 수 있는 환경을 조성해 줌으로써 선수들의 장점을 최대한 끌어낼 수 있었다.

FC 바르셀로나의 성공은 기업 경영의 가장 큰 화두 중 하나인 '인재 확보'에 있어, 내부 인재 양성과 외부 인재 영입 간에 최적의 균형을 추구해야 한다는 점을 시사한다. 지속적인 성과 창출의 원천인 내부 인재 양성 시스템을 근간으로, 조직의 약점을 보완할 수 있는 외부 인재를 영입해야 한다는 것이다. 아울러 기업 내·외부의 경영환경을 분석해 필요한 리더십 요건을 선정하고 최적의 리더십을 보유한 경영리더를 엄격하게 선발하는 것이 중요하다. 그리고 이러한 경영리더들에게는 믿음과 신뢰를 바탕으로 최대한 지원하는 한편, 환경 변화에 따라 적절히 리더십 유형을 변화시킬 수 있게 유도함으로써 리더의 역량이 최대한 발휘될 수 있도록 해야 한다.

1. 치열한 인재 전쟁의 시대

□ 기업들은 치열한 경쟁에서 승리하기 위해 고급 두뇌를 가진 인재와 창의력이 뛰어난 인재를 확보하는 데 매진

- 글로벌 기업들은 핵심 인재 확보 및 유지가 기업 경쟁력과 직결된다고 인식하고 치열한 인재 전쟁을 전개

· 2011년 WEF(World Economic Forum)는 발표자료에서 인재 확보 및 유지가 향후 기업 운영의 최우선 과제가 될 것이라고 전망¹⁾

- 한국기업의 CEO들도 기업 경영의 최우선 과제 중 하나로 '핵심인재 확보'를 설정

· 삼성경제연구소가 354명의 CEO를 대상으로 '2011년 중점 전략'을 조사한 결과 '핵심인재 확보와 양성'이 26.3%로 1위를 차지²⁾

□ 하지만 우수 인재의 외부 영입이 반드시 조직 성과에 긍정적으로 연결되지는 않는다는 주장도 상존

- '똑똑한 사람들만 모아 놓은 조직이 집단적으로 우둔해지는' 이른바 알브레히트 법칙³⁾이 작용할 우려

- 조직 문화와 내부 역량을 경시한 채 조직 적합성이 낮은 외부 인재를 영입하는 것은 오히려 성과 창출을 저해

¹⁾ Brege, C., Janczak, A. & Mia, I. (2010). Stimulating Economies through Fostering talent Mobility in collaboration BCG. WEF.

²⁾ "CEO, 올해 경영화두는 '핵심인재 확보'". (2011. 1. 16.). 『아시아 경제』 . <<http://www.asiae.co.kr/news/view.htm?idxno=2011011612130567098>> (2011. 9. 23.)

³⁾ 알브레히트, K. (2006). 『똑똑한 사람들의 멍청한 회사 멍청한 사람들의 똑똑한 회사』 (심재관 역). 한스컨텐츠.

짐 콜린스(Jim Collins), 'Right People'

- ▷ 경영학의 그루 짐 콜린스는 위대한 기업을 만들기 위해 가장 먼저 할 일은 함께 일할 '적합한 사람(Right People)'을 찾아내는 일이라고 주장
- ▷ 또한 좋은 회사에서 위대한 회사로의 여행에서 그 무엇보다 해로운 것은 '부적합한 사람'을 요직에 활용하는 것이라고 경고

(자료: Collins, J. (2001). 『좋은 기업을 넘어 위대한 기업으로』 (이무열 역). 김영사.)

□ 우수 인재 확보 경쟁은 기업뿐만 아니라 축구와 같은 스포츠 세계에서도 치열

- 기업과 마찬가지로 축구에서도 스타 플레이어의 존재 여부는 팀 경기력에 결정적 영향

· 스타 플레이어의 영입 경쟁이 점차 심화되어, 2009년 레알 마드리드로 이적한 축구 스타 호날두의 이적료는 9,000만 유로(한화 약 1,600억 원)에 달함⁴⁾

- 하지만 거액의 스타 플레이어들이 몸값에 훨씬 못 미치는 부진한 성적으로 퇴출당하는 등 스타 플레이어의 영입이 팀의 성적 향상으로 연결되지 않는 현상이 종종 발생

□ 따라서 세계 최고의 축구 클럽이자 스페인 리그 최대의 라이벌인 FC 바르셀로나와 레알 마드리드의 선수 확보 전략을 분석해보고 기업에의 시사점을 도출

⁴⁾ "레알행 이룬 호날두, '9,000만 유로' 전대미문의 이적료 기록 세워." (2009. 6. 11.). 『스포츠서울』 . <<http://news.sportsseoul.com/read/soccer/708990.htm?imgPath=soccer/world/worldnews/2009/>>

2. 내부 육성 VS 외부 영입: 칸테라와 갈락티코

엘 클라시코⁵⁾, 그 영원한 라이벌 FC 바르셀로나와 레알 마드리드

□ 현 시대의 가장 완벽한 팀, 판타스틱 FC 바르셀로나

- 1899년 창단된 FC 바르셀로나는 스페인 클럽 최초로 2009년 트레블⁶⁾을 달성하였고, 이어서 참가한 모든 대회에서 우승함으로써 세계 최초로 6관왕의 위업을 달성



- 국제축구역사통계연맹(IFFHS)은 2000~2010년 최고의 축구 클럽으로 FC 바르셀로나를 선정

□ 20세기 최고의 팀, 지구 방위대 레알 마드리드

- 1902년 창단된 레알 마드리드는 스페인 클럽 중 우승 경험이 가장 많은 팀으로 IFFHS가 20세기 최고의 축구 클럽으로 선정



- 스타 플레이어 영입으로 유명한 레알 마드리드의 자산 가치는 14억 달러⁷⁾로 전 세계 축구 클럽 중 맨체스터 유나이티드에 이어 2위에 랭크

2000년 이후 프리메라리가 우승 클럽

시즌	'00~'01	'01~'02	'02~'03	'03~'04	'04~'05	'05~'06	'06~'07	'07~'08	'08~'09	'09~'10	'10~'11
클럽	RM	VAL	RM	VAL	FCB	FCB	RM	RM	FCB	FCB	FCB

주: RM - 레알 마드리드, VAL - 발렌시아, FCB - FC 바르셀로나

자료: 위키피디아 <<http://ko.wikipedia.org/프리메라리가>>

⁵⁾ 엘 클라시코(El Clasico): 스페인어로 '고전의 승부'라는 뜻으로, 스페인 축구 1부 리그인 프리메라리가의 FC 바르셀로나와 레알 마드리드의 дер비 경기를 지칭

⁶⁾ 한 해 3개 대회 우승을 의미, FC 바르셀로나는 자국 리그인 프리메라리가, 코파 델 레이, UEFA 챔피언스 리그에서 우승

⁷⁾ Bigman, D. (2011). The World's Most Valuable Soccer Teams. *Forbes*. <<http://www.forbes.com/sites/sportsmoney/2011/04/20/the-worlds-most-valuable-soccer-teams/>>

서로 다른 선수 확보 방식, 엇갈린 성과

- 세계 최고의 축구 클럽이자 스페인 프리메라리가를 양분하고 있는 두 팀은 2000년 이후 선수 확보 방식에 있어서 극명한 차이
 - 레알 마드리드는 '갈락티코(Galactico)' 정책을 기반으로 외부의 스타 플레이어를 대거 영입
 - 지난 2010년 7월 '레알의 심장'이라고 불리던 라울의 이적으로 베스트 11 중 골키퍼인 카시야스를 제외한 전원이 외부 영입 선수
 - 반면, FC 바르셀로나는 유소년 양성 시스템인 '칸테라(Cantera)'를 통해 가능성 있는 인재를 우수한 선수로 양성해 팀의 주축으로 활용
 - 2011년 9월 현재 베스트 11의 절반 이상이 칸테라 출신으로 메시, 파브레가스, 사비, 이니에스타 등이 대표적인 선수

갈락티코와 칸테라

- ▷ 스페인어로 '은하수'를 의미하는 갈락티코는 레알 마드리드의 스타 플레이어 영입 정책을 의미
- ▷ 칸테라는 스페인어로 '채석장'을 의미하며, 스페인의 유소년 스포츠 팀과 아카데미를 총칭

- 이러한 선수 구성의 차이는 양 팀의 성과에 결정적인 요인으로 작용
 - FC 바르셀로나는 2008년 이후 최고의 성적을 내며 2008~2009 시즌 이후 3년 연속 리그 우승을 달성

- "역사상 최고의 팀은 1950~1960년대 레알 마드리드와 1980년대 말~1990년대 초 AC밀란이 꼽힌다. 이들은 우승 기록과 실력에서 상대를 압도하던 팀이다. 지금의 FC 바르셀로나도 이들과 어깨를 나란히 한다" (한준희, KBS 해설위원)⁸⁾
- 반면, 갈락티코 정책으로 세계 최고의 선수들을 영입했던 레알 마드리드는 기대 이하의 성적을 기록
 - 2009~2010 시즌에 역대 최고의 이적료를 기록한 호날두를 비롯, 카카, 카림 벤제마, 사비 알론소 등 유럽의 별들을 영입하여 갈락티코 2기를 출범시켰으나, 단 한 번도 우승하지 못함
 - 이들은 2011년 코파 델 레이 우승⁹⁾으로 체면치레는 하였으나 성과를 판단하기는 이름

FC 바르셀로나의 성공 요인

① 세계 최고 수준의 내부 인재 양성 시스템 구축

□ 조직의 근간을 유지할 수 있는 우수 인재를 조기 발굴하여 양성

- FC 바르셀로나는 1990년대 초 요한 크루이프가 감독으로 부임한 이래 유소년 육성 과정에 집중적인 노력을 기울여 세계에서 가장 우수한 칸테라를 구축
 - 칸테라를 통해 명실상부 세계 최고의 축구 선수인 메시, 패스 마스터로 불리는 사비, 축구의 마술사라고 불리는 이니에스타 등 세계 최고 수준의 선수들을 양성

⁸⁾ "FC 바르샤, 축구 역사상 최강팀을 노린다." (2010. 2. 7.). 『일간 스포츠』.

<http://isplus.live.joinmsn.com/news/article/article.asp?total_id=5017899&cloc=> (2010. 9. 23.)

⁹⁾ 스페인 국왕컵 축구대회, 프로 및 아마추어 모든 클럽이 참가하는 토너먼트 대회

- 그리고 장기적인 관점에서 유망주에 대한 과감한 투자를 실시
 - 특히, 성장 호르몬 장애를 선고 받은 어린 메시의 잠재력을 믿고 치료비 전부를 부담하며 13세의 나이에 유소년팀에 입단시켜 최고의 선수로 키운 것은 칸테라 성공 사례의 백미

□ 내부에서 양성된 인재들은 동일한 DNA를 바탕으로 성과 향상에 기여

- 칸테라를 통해 양성된 선수들은 팀의 조직력을 극대화하여 짧고 빠른 패스를 통해 상대방을 압박하고 경기를 지배하는 FC 바르셀로나만의 '티키타카(Tiki-Taka)'¹⁰⁾ 스타일을 완성
 - "바르셀로나의 조직력은 하루아침에 따라 하기 힘들다. 멤버 전체의 융화된 조직력은 타의 추종을 불허한다. 진짜 만화축구를 하는 팀이다" (KBS 한준희 해설위원)¹¹⁾
- FC 바르셀로나 칸테라는 2010년 남아공 월드컵에서 스페인의 첫 우승을 견인함으로써 다시 한 번 진가를 발휘
 - 베스트 11의 절반 이상이 FC 바르셀로나 칸테라 출신으로, 단기간에 팀 조직력을 극대화함으로써 '티키타카' 스타일을 스페인 대표팀에 완벽하게 구현

□ 반면, 레알 마드리드는 1990년대만 하더라도 라울, 구티, 카시야스 같은 뛰어난 선수들을 칸테라를 통해 양성하였으나, 2000년대 이르러서는 전무

- 스타 플레이어의 영입을 위주로 하는 갈락티코 정책은 유망주들에게 기회를 주지 못하고, 결국 선수들이 타 구단으로 이적하는 악순환이 반복

¹⁰⁾ 스페인어로 탁구공의 펑푹처럼 빠르게 왔다갔다하는 것을 의미, 현대 토털 축구의 전형으로 평가

¹¹⁾ "FC 바르샤, 축구 역사상 최강팀을 노린다." (2010. 2. 7.). 『일간 스포츠』.

<http://isplus.live.joinsmsn.com/news/article/article.asp?total_id=5017899&cloc=> (2010. 9. 23.)

- "레알은 유소년팀을 돌보지 않았습시다. 우리는 선수를 키우는 것보다 사들이는 데 돈을 더욱 많이 사용했습니다. 가장 슬픈 것은 이제 카시야스 홀로 남아 있는 모습을 지켜보는 것입니다."¹²⁾
(구티, 전 레알 마드리드 MF)

갈락티코 정책으로 인해 이적하는 레알 마드리드 유망주

- ▷ 1997년 17세의 나이로 레알 마드리드 B팀에 입단한 사무엘 에투는 출장 기회를 얻지 못해 마요르카로 임대 후 이적하였으며, 이후 FC 바르셀로나에서 2005~2006 시즌에 리그 득점왕으로 등극
- ▷ 2005~2006년 유소년팀에서 37골을 기록한 알베르트 부에노는 2006년 19세 이하 유럽 청소년선수권대회에서 득점왕에 오르는 등 활약을 하였으나, 레알 마드리드의 뉴 갈락티코 정책으로 인해 설 자리를 잃어버리고 2009년 리그 중하위 팀인 바야돌리드로 이적
- ▷ 13세에 레알 마드리드 유소년팀에서 축구를 시작한 미구엘 토레스는 19세에 레알 마드리드 1군에 합류하며 최고의 수비 유망주로 기대를 모았으나, 알비올, 아르베올라와 같은 외부 선수를 영입해오자 2009년 헤타페로 이적

② 약점 보완을 위한 외부 인재의 전략적인 영입

□ 글로벌 경쟁 환경에서는 내부 인력만을 고집하기보다 자사의 부족함을 채워줄 수 있는 외부 인재를 영입하는 것이 중요

- FC 바르셀로나는 칸테라에서 최고의 선수를 양성함과 동시에 외부의 우수한 선수들을 영입해 경기력을 극대화

¹²⁾ Grown at home but blossoming elsewhere - why cantera stars leave Real Madrid to make it big. (2011. 7. 3.). 『goal.com』 . <<http://www.goal.com/en/news/1717/editorial/2011/07/03/2558331/grown-at-home-but-blossoming-elsewhere-why-cantera-stars>> (2011. 9. 23.)

- 2000년 이후 침체기를 겪던 FC 바르셀로나는 호나우지뉴, 마르케스 등을 영입하여 팀의 균형을 맞추면서 연달아 우승
- "FC 바르셀로나의 팀 구성 원칙은 50%는 칸테라를 통해 양성하고, 35%는 스페인 등 유럽의 수준 높은 선수들을, 나머지 15%를 세계 최고의 선수들을 영입하는 것입니다."¹³⁾
(알베르트 카펠라스, 전 FC 바르셀로나 유소년팀 수석 코디네이터)

파브레가스, FC 바르셀로나에 깊이를 더하다

▷ FC 바르셀로나는 팀 중원의 핵심인 사비의 노화에 대비해 아스날의 주장이자 FC 바르셀로나 칸테나 출신인 세스크 파브레가스를 2011년에 영입

- 팀 전술에 완벽히 녹아들어 활약하고 있는 파브레가스는 장기적인 대체자라는 입지를 넘어 팀에 깊이와 차이를 안겨주는 최고의 영입선수라는 평가

(자료: "파브레가스, 바르셀로나에 깊이를 더하다." (2011. 9. 18.). 『sportalkorea』 . <http://sportalkorea.com/news/view_column.php?gisa_uniq=2011091813522310&key=&page=&field=§ion_code=40> (2011. 9. 23.)

- 하지만 조직 내부 역량을 고려하지 않은 외부 인재 영입은 주의할 필요
 - 2000년대 초 레알 마드리드는 공격진 위주의 스타 플레이어의 영입으로 단기적인 성과를 거두는 데 성공하였으나, 이후 공수의 균형을 상실하여 기대 만큼의 효과를 거두지 못함
 - 실제 선수의 역량과 성과를 분석하여 적용한 FIFA 게임에서 조직력 지수가 39점에 불과할 정도로 조직력이 하위권으로 평가

¹³⁾ A league of their own: inside FC Barcelona's football academy, churning out our future Messis...for. (2010. 4. 17.). 『Mail Online』 . <<http://www.dailymail.co.uk/home/moslive/article-1265747/Inside-FC-Barcelonas-football-academy-churning-future-Messis--free.html>> (2011. 9. 23.)

③ 조직력을 극대화할 수 있는 리더십 확보

□ 내부 양성 인재와 외부 영입 인재의 조화를 통해 각자의 장점을 최대한 이끌어내기 위한 핵심 요건은 리더십

- 2003년 팀의 침체기에 등장한 레이카르트 감독은 경청의 리더십을 발휘해 2004~2005년 시즌에 FC 바르셀로나를 정상에 등극시킴

· "레이카르트 감독은 선수들의 이야기를 듣기만 했습니다. 모든 선수들이 자신의 생각을 솔직하게 털어놓을 수 있게 했고, 그들의 생각과 의견들을 취합해서 조정하는 데 힘쓴 것입니다" ¹⁴⁾

(테쿠, 전 FC 바르셀로나 MF, 2005년 리그 우승 후 인터뷰)

□ 또한 지속적으로 성공하기 위해서는 환경 변화에 맞춰 리더십을 과감하게 변화시킬 필요

- 연속 우승으로 팀의 기강이 해이해 있음에도 불구하고 레이카르트 감독은 권한 위임 위주의 자신만의 스타일을 고집해 위기를 초래

- FC 바르셀로나는 이러한 위기를 극복하기 위해 칸테라 출신이자 리저브(B) 팀의 감독이었던 37세의 과르디올라 감독을 과감히 등용

· 팀의 문화와 스타일을 누구보다 잘 이해하는 과르디올라 감독의 리더십을 바탕으로 팀은 2011년 현재 최전성기를 구가하는 중

· 토털 사커 시대에 주장을 맡았던 과르디올라 감독 체제에서 선수들은 이전보다 더 혹독하게 연습했으며, 감독과의 더 깊은 유대감을 경험했다고 밝힘¹⁵⁾

¹⁴⁾ Soriano, F. (2009). 『우연히 들어가는 공은 없다』 (강민채 역). 도서출판 잠.

¹⁵⁾ 위키피디아 <http://ko.wikipedia.org/wiki/%EC%A3%BC%EC%A0%9C%ED%94%84_%EA%B3%BC%EB%A5%B4%EB%94%94%EC%98%AC%EB%9D%BC> (2011. 9. 23.)

FC 바르셀로나의 선택: 젊은 감독 과르디올라

- ▷ 2006~2007 시즌 이후 FC 바르셀로나는 팀의 재도약을 위해 필요한 리더십 유형을 분석하는 등 최적의 감독을 선임하고자 노력
 - 노련하고 성공적이지만 개성이 강한 무리뉴 감독과 재능이 뛰어나고 바르셀로나에 대해 잘 알고 있지만 감독으로서 이렇다 할 업적이 없는 과르디올라를 후보로 선정
 - 결국 팀의 스타일에 가장 적합한 과르디올라를 감독으로 선임함으로써 FC 바르셀로나는 2008~2009 시즌 이후 3년 연속 리그 우승을 달성
 - 또한 과르디올라는 2009년 UEFA 챔피언스 리그에서 우승한 역대 최연소 감독으로 기록되었음

(자료: Soriano, F. (2009). 『우연히 들어가는 공은 없다』 (강민채 역). 도서출판 잠.)

□ 반면, 레알 마드리드는 빈번하게 감독을 교체해 감독들이 제대로 된 리더십을 발휘할 기회가 없었음

- 2000년 이후 레알 마드리드는 현재의 무리뉴 감독까지 11명의 감독을 교체하여 '감독의 무덤'이라고 불림
 - 총 11명의 감독 중 2시즌 이상 지휘한 감독은 1999년부터 2003년까지 팀을 이끌었던 델 보스케 감독이 유일
 - "레알 마드리드는 초콜릿 먹듯 감독을 바꾼다. 우리는 막강한 선수단이 있었고, 당시의 우리는 바르셀로나보다 강했다고 생각한다. 그러나 매년 감독을 바뀌며 무너지기 시작했다"¹⁶⁾
(드렌테, 전 레알 마드리드 MF, 현 에버튼으로 임대)

¹⁶⁾ "드렌테 "레알, 초콜릿 먹듯 감독 바꾼다"". (2011. 9. 8.). 『골닷컴』 .

<<http://www.goal.com/kr/news/1799/realmadrid/2011/09/08/2655426/%EB%93%9C%EB%A0%8C%ED%85%8C-%EB%A0%88%EC%95%8C-%EC%B4%88%EC%BD%9C%EB%A6%BF-%EB%A8%B9%EB%93%AF-%EA%B0%90%EB%8F%85-%EB%B0%94%EA%BE%BC%EB%8B%A4>> (2011. 9. 23.)

3. 시사점

- '인재 전쟁 시대'에 경영자는 인재의 내부 양성과 외부 영입 간에서 최적의 균형 추구에 대해 고민할 필요
 - 내부에 효과적인 인재 양성 시스템을 구축하여 지속적 성과 창출의 원천으로 활용
 - FC 바르셀로나는 명확한 비전과 목표를 기반으로 칸테라를 통해 유망주를 양성하는 데 우선적으로 투자
 - "재능 있는 선수들을 육성하기 위해서는 선수 육성에 대한 분명한 인사전략과 단기적 성과에 집착하지 않는 참을성이 필요하다"¹⁷⁾
 - 또한 '적재적소(適材適所)'의 원칙하에 조직의 약점을 보완할 수 있도록 전략적인 외부 인재 영입도 필요
 - 글로벌 경쟁 환경은 조직 내 다양성을 요구하고 있으며, 내부 인재 양성만을 고집하는 순혈주의로는 급변하는 경영환경 대응에 한계
 - 기아자동차가 세계 3대 자동차 디자이너로 꼽히는 피터 슈라이어를 영입하여 자신만의 패밀리룩을 완성함으로써 2010년 8년 만에 내수 30%를 돌파한 것이 좋은 사례¹⁸⁾
- 외부 인재의 활용을 극대화하기 위해서는 기업의 가치, 문화와의 적합성을 고려하는 것이 무엇보다 중요
 - 외부에서 영입한 인재들이 조직 내 융화를 통해 시너지를 창출하기 위해서는 조직 근간을 이루는 핵심 DNA를 공유하는 것이 선결 조건

¹⁷⁾ Case study: Barcelona FC youth academy. (2011. 1. 12.). *FINANCIAL TIMES*.
 <<http://www.ft.com/intl/cms/s/0/f54a6718-1e8b-11e0-87d2-00144feab49a.html#axzz1Z3TDFEEh>>
 (20110. 9. 23)

¹⁸⁾ "패밀리룩으로 완성된 정의선 디자인 경영." (2011. 9. 20.). 『EBN 산업뉴스』.
 <http://web1.dailian.co.kr/news/news_view.htm?page=2&code=2&gubun=menu_code&id=261091>
 (2011. 9. 23.)

- 짐 콜린스는 '적합한 사람'을 규정할 때 교육적 배경, 전문 지식, 기술보다도 성격, 조직과 개인 간의 가치관 정합성을 중요시¹⁹⁾
- 또한 기존 인력들의 견제로 인해 외부에서 영입한 인재들의 능력이 사장되는 것을 방지하기 위해 세심한 배려와 후원도 필요
 - 유비는 공명을 등용한 후, 식사와 기거를 함께하며 스승의 예우로 대우하여 기존 세력들의 견제를 막고 조기에 위상을 확립시켜줌²⁰⁾
- 아울러 적합한 리더를 선임하고 지원하는 것은 기업의 지속적인 성장을 담보하는 마지막 열쇠
 - 리더가 지닌 핵심역량을 꽃피우게 하기 위해서는 리더를 영입하기 전에 자사에 맞는 리더십 스타일을 분석하는 것이 중요
 - FC 바르셀로나는 경기 스타일, 유소년팀에 대한 지원, 팀워크 등 9개 항목에 대한 신입 요건을 바탕으로 팀이 요구하는 리더십에 적합한 과르디올라 감독을 선임
 - 또한, 환경 변화에 맞춰 리더십 스타일도 변화시킬 필요
 - 리더 스스로 변화할 수 있도록 유도하거나, 리더를 교체하여 환경 변화에 적합한 리더십을 유지
 - 1988년부터 FC 바르셀로나를 8년간 이끌었던 요한 크루이프는 권한을 위임하는 리더십과 권위주의적인 리더십을 절묘하게 안배하여 팀의 지속적인 경쟁 우위를 확보, 리그 4연패를 달성²¹⁾
 - 리더십이 성과로 이어질 수 있도록 전폭적으로 지원
 - 리더의 선발은 까다롭게 하되 선발 후에는 믿음과 신뢰를 바탕으로 리더십을 최대한 발휘할 수 있는 환경을 제공

¹⁹⁾ Collins, J. (2001). 『좋은 기업을 넘어 위대한 기업으로』 (이무열 역). 김영사.

²⁰⁾ 김은환 (2002). "핵심인재 확보·양성 전략". (CEO Information 제353호). 삼성경제연구소.

²¹⁾ Soriano, F. (2009). 『우연히 들어가는 공은 없다』 (강민채 역). 도서출판 잠.