

Innovative Leadership in the Age
of the Fourth Industrial Revolution

〈최신판〉

제4차 산업혁명시대
혁신적 리더십

-세상을 바꾸는 리더십-

김 성 수 교수 지음

탐북스

최신판

서 문

지금 세계는 사이버 물리 시스템(Cyber physical system) 기술을 토대로 탄생한 제4차 산업혁명시대의 혁신적 리더십을 지향하는 초자연적 새로운 시대에 살고 있다. 특히 이러한 제4차 산업혁명은 사이버 물리 시스템, 사물인터넷(IoT), 클라우드 컴퓨팅, 인공지능(AI), 빅데이터, 3D 프린팅, 생명공학 등 첨단 정보통신기술을 활용하여 실세계 모든 사물들의 지능화와 초연결을 지향하고 있다. 따라서 기존 제2차, 제3차 산업혁명에 비해 제4차 산업혁명은 속도와 범위, 시스템에 미치는 영향이 매우 크며, 리더십의 양상도 크게 달라지고 있다.

제4차 산업혁명은 독일정부의 정책인 인더스트리 4.0(Industry 4.0)에서 제조업과 정보통신이 융합되는 단계를 의미하였으나, 2016년 세계경제포럼(WEF: World Economic Forum)에서 언급되면서 ICT기술을 기반으로 한 산업시대를 대표하는 용어가 되었다.

21세기 제4차 산업혁명시대 새로운 리더는 꿈과 희망을 실현하는 “혁신적 리더십”을 갖고 실제적 역량을 발휘하여 최상의 경제적 성과를 얻는 지도자이다.

혁신적 리더십은 리더십이론 특성론적 접근방법에서 시작하여 행동론과 상황적응론적 접근방법론까지 문제점을 해결한다. 그리고 새로운 리더십 이론으로 나타나는 카리스마적, 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 문제점을 활용하여 정치적 리더십을 포함 기업조직의 성공을 주도하는 선각자적 뉴 리더를 찾는 과정이론이다.

따라서 21세기 제4차 산업혁명시대에 주목받는 리더십을 찾아가는 서번트 리더십, 수퍼리더십, 윤리적 리더십, 팀 리더십, 팔로워십, 임파워

먼트, 교환이론(LAX) 등을 총합한 새로운 리더십이 혁신적 리더십이다.

21세기 제4차 산업혁명시대의 혁신적 리더십은 꿈과 희망의 실현으로 세상을 바꾸는 리더의 능력에 좌우된다. “21세기는 과거의 경험보다 미래에 대한 상상력을 현실에 적응시키는 리더의 실천적 철학이 더 중요한 계기가 될 것이다. 따라서 21세기 리더십은 우리가 살고 있는 사회를 움직이는 능력과 동기부여의 기능을 갖는 리더가 필요하게 되었다.” 특히 21세기는 제4차 산업혁명시대의 세상을 바꾸는 영향력을 갖는 리더의 리더십을 요구하고 있다.

일반적으로 리더십에 관한 정의는 학자들의 관심영역에 따라 다소 다르게 풀이되고 있으나 필자는 리더십을 기계적인 관리와 구별하여 조직 구성원의 내면에 있는 꿈과 성공, 특기, 열정을 실현시키도록 만드는 것이라고 정의하고 싶다.

즉, 21세기 제4차 산업혁명시대, 세상을 바꾸는 리더십은, “일(꿈과 성공)을 실현되도록 만드는 것(Get Thing Done)”이라고 정의한다.

21세기 혁신적 리더십은 목표지향성, 리더들 간의 영향력과 상호교류의 힘, 자발성(도전과 개척정신), 목표성취를 위한 구성원의 동기부여, 꿈과 희망의 영향력 행사과정 등과 관련되는 요소들을 리더가 중심이 되어 움직이는 것이라고 정의한다.

21세기 리더십에는 과학적인 부분과 정신적인 부분이 있다. 이론적으로 분석 가능하며 노력으로 성취하거나 발전시킬 수 있는 과학적 부분과 비전을 알기 쉽게 제시하는 리스크(risk)를 겁내지 않고 장애를 물리쳐 목표를 추구하는 정신적 부분이 있다.

특히 뛰어난 꿈을 실현하는 혁신적 리더십이란 지도자 또는 관리자로서의 권력을 현명하고 신뢰를 갖게 행사하는 동기부여의 능력과 섬김의 영향력을 실행하는 것이다.

오직 비전과 꿈을 가지고 권력을 현명하게 행사하는 일이며, 공통목표를 달성하는 일이고, 그 과정에서 항상 남을 위해 봉사의 정신을 실현시키는 리더, 즉 세상을 바꾸는 리더십이며, 조직과 구성원의 목표와 성과를

실현시키는 혁신주도, 창조, 발명, 희망을 위해 옳은 일을 하는 How 중심에서 What의 중심으로 향하는 특성을 가진 리더를 말한다. 최근에 미국 하버드 비즈니스의 리더십 스타일은 5가지 유형으로 나누어 21세기 뉴리더의 조건으로 규정하고 있다.

첫째, 전략형 리더십으로 미래지향형의 특징을 가진 최고경영자(CEO)의 전략과 역할의 요인을 특성으로 나타나는 리더 등을 지칭한다.

둘째, 인적자원형 리더십으로 탁월한 사람관리형 리더를 지칭한다. 교육훈련과 경력관리에 초점을 두고, 성과를 평가하는 시스템의 전문가로서 가치의 일치감과 행동의 일치감이 핵심으로 나타나는 리더의 조건을 갖춘 인재이다.

셋째, 전문가형 리더십으로 지식중시형 리더들이다. 전문성을 통한 기업의 역량 강화와 경쟁우위의 시스템 개발 능력의 리더들이다.

넷째, 규제형 리더십으로 미래 지식중시형 리더들을 말한다. 미래 산업 개발의 예측과 규제의 강소를 경쟁력의 수단으로 이용하고, 엄격한 조직 통제와 재무적 통제산업의 해체를 목적으로 새로운 지식산업을 선도하는 정책적 리더 등을 지칭한다.

다섯째, 혁신적 리더십형으로 변화 선도형 리더 등을 말한다. 조직의 종착역에 갈 수 있는지의 초점과 당근과 채찍을 이용한 합의 형성을 목적으로 성과측정 방법 및 보상시스템을 개선하는 리더 등을 말한다.

이들은 모두 지도자를 기다리는 사회에 적응하는 제4차 산업혁명시대 혁신적 리더십으로 뉴리더의 조건을 갖추었다고 역설하고 있다.

“세상을 바꾸는 혁신적 리더십”은 (1) 혁신적 교육과 배움 (2) 상상력과 꿈의 실현 (3) 미래 창의력의 발휘 (4) 여행자의 시각 (5) 실패의 학습과 역경의 교훈 등 뉴리더의 조건 등을 갖춘 지도자들이다.

이러한 “지도자가 되기 위한 과제”는 (1) 자아정립의 시급성 (2) 배후세력의 확보 (3)시스템의 이용문제 해결 (4) 환경변화에 대응하는 전략 수립 (5) 마음(心), 힘(力), 기(氣) 등 삼심론의 자세를 갖춘 리더십을 갖추어야 한다.

저자는 이러한 내용을 담은 리더십 이론과 실제사례 등을 모아 대학과 대학원 교재용으로 리더십이론을 집대성하여 체계화, 정립화시킨 “제4차 산업혁명시대 혁신적 리더십”을 출간하게 되었다. 그리고 21세기 제4차 산업혁명시대 새로운 리더를 기다리는 우리 사회의 이슈들을 통합하고, 선진화시킨 지도자의 리더육성 체계의 사례 등을 담았다.

이제 제4차 산업혁명시대 뉴 리더의 개발을 위한 “제4차 산업혁명시대 혁신적 리더십”을 “세상을 바꾸는 리더십”으로 부제를 달아 새로운 책으로 출간하게 되었다.

이 책은 대학과 대학원에서 리더십 교재로서 개발되었으며, 리더십 컨설팅과 교육훈련용으로 제작되었다. 대학의 자율전공 대학생, 일반대학원, 경영대학원(MBA), 특수대학원 등에서 리더십 이론과 실재를 배우는 장래의 리더들에게 최적의 교과서 및 지침서로 활용되도록 제작되었다.

끝으로 이 책이 출간되는 데 도움을 주신 (사)한국기업경영종합연구원 리더십연구센터 연구원님들과 리더십학회장과 임원여러분, 한국인사관리학회장과 임원여러분, 한국기업경영학회장과 임원여러분, 특히 토론에 참석해주신 KBMI 수석연구원 이상배 박사, 조한제 박사, 여인길 박사, KBMI 자문교수 이광종 박사, 김상규 박사, 이건희 교수, 고승희 교수, 김신 교수, 한한수 교수, 안종태 교수, 민승기 박사와 (주)세종교육원 송용호 실장, 전 booz&co 김민혁 컨설턴트, 그리고 KBMI 행정실장 전영애 님에게 감사를 드린다.

그리고 새로운 출판사 탐북스의 성장과 발전을 기대하면서 김광식 사장님과 편집주간님, 편집부 여러분에게도 감사드립니다.

2019년 4월 10일

(사) 한국기업경영종합연구원 대표/원장
경희대학교 명예교수 金聖壽 씀

차례

제1장 제4차 산업혁명시대 리더십의 개념과 리더의 역할

제1절 제4차 산업혁명시대 리더십의 개념과 특성 23

1. 제4차 산업혁명시대 리더십의 개념 23
2. 리더십의 특성 30

제2절 성공하는 리더의 역할 34

1. 성공하는 리더의 역할 모형 34
2. 성공하는 리더의 실제적 역할 36

제2장 리더십 이론의 동향

제1절 리더십의 접근 이론 43

1. 리더십의 전통적 접근이론 44
2. 현실적 리더십 접근이론 46

제2절 최근 리더십 연구의 방향 47

1. 최근의 리더십 이론 47
2. 성공 리더십의 변화: 사람을 따르게 하는 리더십 50
3. 리더십 이론의 신변화 방향 51

제3장 리더십 이론의 다양성

제1절 상황적합적 리더십 이론(경로-목표이론) 57

1. 경로 - 목표이론의 개념 57
2. 리더십 스타일 58
3. 경로 - 목표이론의 비판 61

제2절 카리스마적 리더십 이론 61

1. 카리스마적 리더십의 출현과 개념 62
2. 카리스마적 리더십의 4단계 모형 제시 64
3. 카리스마의 자아개념 이론 제시 65

제3절 변혁적 리더십 이론 68

1. 변혁적 리더십의 출현과 개념 68
2. 변혁적 리더십의 힘과 비전 70
3. 변혁적 리더십과 카리스마적 리더십의 구별 71
4. 변혁적 리더와 거래적 리더십의 관계 72

제4절 전략적 리더십 이론 74

1. 전략적 리더십의 출현과 개념 74
2. 전략적 리더십의 종합모형 75
3. 전략적 리더십의 네 가지 유형 77

제4장 리더십 이론의 시대적 접근방법

제1절 리더십 이론의 시대적 흐름 81

1. 특성론적 접근방법(1940년대 후반) 81
2. 행동론적 접근방법(1950년대~1960년대 초반) 83
3. 상황적응론적 접근방법(1960년대 후반~1980년대 초반) 84
4. 리더십 이론 접근방법의 문제점 84

제2절 새로운 리더십 이론의 출현 86

- 1. 리더의 특성을 개발시킨 이론 87
- 2. 각광받는 리더십: 카리스마적 리더십과 변혁적 리더십 89
- 3. 각광받는 변혁적·거래적 리더십의 차이점 90

제3절 변혁적 리더십 이론의 선각자 95

- 1. 초기연구: 정치적 리더부터 시작 95
- 2. 발전된 연구: 기업조직의 성공을 주도한 변혁적 리더십 97

제5장 제4차 산업혁명시대 주목받는 리더십 이론

제1절 서번트 리더십 107

- 1. 서번트 리더십(Servant Leadership) 유래와 정의 107
- 2. 서번트 리더십의 기본 아이디어 108
- 3. 서번트 리더십의 행동지침과 기업문화의 변화 108
- 4. 서번트 리더십을 가진 새로운 CEO들을 기다리며 110
- 5. 새로운 서번트 리더가 필요한 사회 111

제2절 슈퍼 리더십 112

- 1. 슈퍼 리더십 개념 112
- 2. 슈퍼 리더십의 7단계 113

제3절 윤리적 리더십 116

- 1. 윤리적 리더십 유래 116
- 2. 윤리적 리더십의 원칙 118
- 3. 윤리적 리더십과 조직성과 122

제4절 팀 리더십 123

- 1. 팀 리더십 개념 123
- 2. 팀 리더십의 2대 핵심기능 124

| | |
|---------------------------|-----|
| 3. 팀 리더십의 효과성 | 125 |
| 4. 팀 리더의 상호의존적 행동작업 | 126 |

제5절 팔로워십 127

| | |
|--------------------------------|-----|
| 1. 팔로워십의 중요성 | 127 |
| 2. 팔로워십의 유형 | 128 |
| 3. 리더와 팔로워의 관계: 상호보완적 관계 | 129 |

제6절 임파워먼트 129

| | |
|---------------------|-----|
| 1. 임파워먼트의 중요성 | 129 |
| 2. 임파워먼트의 구성 | 130 |
| 3. 임파워먼트의 조건 | 132 |

제7절 교환(LMX)이론 133

| | |
|-----------------------------|-----|
| 1. 교환(LMX)이론의 개념과 중요성 | 133 |
| 2. 교환이론의 특성 | 134 |
| 3. 교환이론의 접근관계 | 135 |

제6장 카리스마적 리더십의 선호와 각광

제1절 카리스마적 리더십의 각광 139

| | |
|---------------------------------------|-----|
| 1. 카리스마적 리더십의 선호와 각광이유 | 139 |
| 2. 카리스마적 리더십의 최초 이론 수립 | 141 |
| 3. 카리스마란 용어의 어원: “은총의 선물 또는 성령” | 141 |
| 4. 카리스마의 3가지 의미 | 142 |
| 5. 대통령들의 카리스마 영향: 전략적 정치정책 성공 | 143 |
| 6. 카리스마적 리더십의 나쁜 선입관 | 143 |
| 7. 카리스마 용어의 유사성 발견 | 144 |

제2절 카리스마적 리더십의 연구자 145

| | |
|----------------------------|-----|
| 1. 베버의 카리스마 이론 | 145 |
| 2. 하우스의 카리스마 이론 | 147 |
| 3. 배스의 카리스마 이론 | 149 |
| 4. 롱거와 카농고의 카리스마 이론 | 150 |
| 5. 카리스마적 리더십의 종합적 특성 | 154 |
| 6. 카리스마적 리더의 행동유형 | 156 |

제3절 카리스마적 리더십의 한계와 문제점 159

| | |
|--------------------------------|-----|
| 1. 카리스마에 관한 부정적인 평가 | 160 |
| 2. 카리스마를 날조된 형식으로 보려는 경향 | 160 |
| 3. 카리스마적 리더십의 문제점 | 161 |
| 4. 리더십에 관한 연구의 방향 | 162 |

제7장 임파워먼트의 구성요인과 영향

제1절 임파워먼트의 개념 167

| | |
|------------------------|-----|
| 1. 임파워먼트의 정의 | 167 |
| 2. 개인차원에서의 임파워먼트 | 168 |
| 3. 조직차원에서의 임파워먼트 | 171 |

제2절 임파워먼트의 구성요인 173

| | |
|--------------------------|-----|
| 1. 개인 및 집단수준의 구성요인 | 173 |
| 2. 임파워먼트의 4가지 구성요인 | 175 |

제3절 임파워먼트의 영향 178

| | |
|-----------------------------|-----|
| 1. 작업환경의 성과에 미친 영향 | 178 |
| 2. 물리적 환경과 심리적 환경의 영향 | 179 |
| 3. 작업환경이 임파워먼트에 미친 영향 | 182 |

제4절 리더십이 임파워먼트에 미친 영향 183

- 1. 변혁적 리더십이 임파워먼트에 미친 영향 183
- 2. 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 임파워먼트 차이 184
- 3. 종업원을 임파워시킨 리더십의 특성 184
- 4. 자기효능감 소유로 임파워먼트 증대 185

제8장 하버드 비즈니스의 리더십 스타일

제1절 하버드 리더십 스타일 189

- 1. 하버드 리더십 스타일 개발 개요 189
- 2. 하버드 리더십 5가지 유형 191

제2절 전략형 리더십: 미래 지향형 194

- 1. 20% 미만의 전략형 CEO 194
- 2. 전략형 리더십 스타일 CEO 195
- 3. 전략형 리더십 CEO의 사례 196
- 4. 최고경영자의 전략과 역할의 요인 197

제3절 인적자원형 리더십: 탁월한 사람 관리형 198

- 1. 22%의 인적자원관리형 CEO 198
- 2. 채용을 비롯한 인적자원관리의 강조 199
- 3. 교육훈련 · 경력관리의 초점 200
- 4. 성과를 평가하는 시스템 구축 200
- 5. 가치의 일치감과 행동의 일치감 201

제4절 전문가형 리더십: 지식의 중시형 202

- 1. 15% 미만의 전문가형 CEO 202
- 2. 전문성을 통한 기업의 역량 강화와 경쟁우위 확보 202
- 3. 전문성을 강화하는 프로그램 및 시스템 개발 203
- 4. 시장환경변화에 대응하는 전문가 204

제5절 규제형 리더십: 통제 시스템 중시형 205

- 1. 규제의 개념 205
- 2. 30%의 규제형 CEO 206
- 3. 엄격한 정책과 재무적 통제 산업 우세 207

제6절 혁신적 리더십: 변화선도형 208

- 1. 15% 정도의 혁신형 CEO 208
- 2. 조직의 종착역에 갈 수 있는지의 초점 209
- 3. 성과측정 방법과 보상시스템 개선 210
- 4. 당근과 채찍을 이용한 합의 형성 210
- 5. 환영받지 못한 사람들에게 관심 212
- 6. 혁신형 리더십은 일종의 소명 213

제9장 제4차 산업혁명시대 뉴리더의 조건

제1절 제4차 산업혁명시대 뉴리더의 필요성 219

- 1. 신 지도자의 요구 219
- 2. 지도자의 필요성 220
- 3. 지도자의 기본요소 222

제2절 제4차 산업혁명시대 뉴리더의 조건 224

- 1. 혁신적 교육과 배움 224
- 2. 상상력과 꿈의 실현 225
- 3. 창의력의 발휘 226
- 4. 여행자의 시각 226
- 5. 실패의 학습과 역경의 교훈 227

제3절 리더가 되기 위한 과제 229

| | |
|----------------------------|-----|
| 1. 자아정립의 시급성 | 229 |
| 2. 배후세력의 확보 | 230 |
| 3. 시스템의 이용문제 | 232 |
| 4. 환경변화에 대응한 전략수립 | 233 |
| 5. 21세기 지도자들의 공통적 특징 | 234 |

제10장 제4차 산업혁명시대 CEO의 리더십 자질조건

제1절 김성수 교수의 CEO 자질론(MQ이론) 237

| | |
|--|-----|
| 1. 두뇌(Brain)의 능력 | 237 |
| 2. 교육(Education)을 받은 자 | 238 |
| 3. 특수한 그리고 기술적 전문지식 소유자(Special & Technical Knowledge) | 239 |
| 4. 수완(Tact)을 가진 자 | 239 |
| 5. 담력(Grit)의 소유자 | 240 |
| 6. 판단력(Judgement)의 소유자 | 240 |
| 7. 상식과 정보력(Commonsense & Information)의 소유자 | 241 |
| 8. 정직(Honesty)한 자 | 241 |
| 9. 정력이 왕성한 건강(Energy & Health)한 자 | 241 |
| 10. 꿈과 희망(Dream & Hope)을 가진 자 | 242 |

제2절 피터 드러커의 과제와 CEO의 특성 243

| | |
|--------------------------------|-----|
| 1. 신시대가 요청하는 경영자의 7가지 과제 | 243 |
| 2. 21세기 CEO의 5대 특성 | 244 |

제3절 매니지먼트 펜타곤(Management Pentagon) 247

| | |
|------------------------|-----|
| 1. 매니지먼트 펜타곤의 정의 | 247 |
| 2. 매니지먼트 펜타곤의 내용 | 248 |

제1장 제4차 산업혁명시대 존경받는 리더십 요소

제1절 존경받는 기업을 만드는 리더의 조건 253

- 1. 리더와 구성원의 조화 253
- 2. 기업 쇠퇴의 원인: 리더십 부재 254
- 3. 존경받는 기업의 조건 255

제2절 존경받는 리더의 리더십 요소 256

- 1. 스티븐 코비의 리더십 요소 256
- 2. GE의 리더십 요소와 리더십 목표 257
- 3. 리더십 요소의 중요도 258

제3절 존경받는 리더의 비전과 목표 260

- 1. 비전의 기본 틀 260
- 2. 존경받는 기업의 핵심목표 262
- 3. 가치-이념-목표의 통일화 264
- 4. 바람직한 비전과 바람직하지 못한 비전 264
- 5. 사업목표의 설정 방법 265

제2장 성공한 리더의 습관과 리더십

제1절 성공한 리더의 부하식별 기법 271

- 1. 머리를 쓰지 않는 부하 271
- 2. 지식이 부족한 부하 272
- 3. 불평불만을 하는 부하 272
- 4. 협동심이 부족한 부하 272
- 5. 가정이 불안한 부하 273
- 6. 창의력이 없는 부하 273
- 7. 신용이 없는 부하 274

| | |
|--|-----|
| 8. 패기와 박력이 없는 부하 | 274 |
| 9. 반골저항형과 무관심형의 부하 | 274 |
| 10. 시대의 흐름에 뒤진 부하 | 275 |
| 제2절 성공하는 사람들의 7가지 습관 275 | |
| 제3절 성공한 리더의 자기계발-리더십 계발 5가지 279 | |
| 제4절 환경변화에 대응한 시나리오 전략 282 | |
| 1. 시나리오 전략의 개념 | 282 |
| 2. 시나리오 전략 체계구성 | 283 |
| 3. 시나리오 전략 사례(SHELL사) | 285 |
| 제5절 구성원의 역량 개발 288 | |
| 1. 역량의 개념 | 288 |
| 2. 구성원의 역량개발 방법 | 289 |
| 3. 역량개발을 위한 코칭의 요건 | 291 |

제13장 성공하기 위한 리더의 혁신과 능력평가

| | |
|-----------------------------------|-----|
| 제1절 21세기에 필요한 리더의 혁신 297 | |
| 1. 리더의 혁신적 변화 | 297 |
| 2. 리더 혁신의 성공요인 | 298 |
| 3. 리더 혁신의 성공원리 | 299 |
| 제2절 리더 혁신관리 프로세스 300 | |
| 1. 리더 혁신 과정에서의 실수 | 300 |
| 2. 리더 혁신관리 프로세스 | 301 |
| 3. 리더 혁신 마인드 형성방법 | 302 |
| 제3절 성공하기 위한 리더의 커뮤니케이션 302 | |
| 1. 대화의 목적과 성공 요건 | 302 |

- 2. 상대를 기분 좋게 하는 말 303
- 3. 커뮤니케이션의 활성화 방법 304

제4절 성공하기 위한 리더의 조직장벽 제거와 능력평가 306

- 1. 조직장벽 제거 수단 306
- 2. 조직의 갈등 해소기법 307
- 3. 21세기 리더의 능력 평가시스템 활용 309

제14장 성공한 CEO의 기업가정신과 리더십 사례

제1절 성공한 CEO의 공통적인 기업가정신 315

- 1. 도전과 개척정신 315
- 2. 신용제일주의 정신 316
- 3. 신념의 정신 316
- 4. 근검절약 정신 317
- 5. 고객만족정신 317
- 6. 인간존중 정신과 인재 제일주의 318
- 7. 창의와 혁신정신 318
- 8. 책임주의 정신 319
- 9. 합리추구의 정신 320
- 10. 산업평화주의-노사공동체정신 320
- 11. 정직과 정도경영정신 321
- 12. 사업보국정신 321

제2절 성공한 한국기업가의 리더십 사례 322

- 사례 : 1 유일한의 기업가 리더십 322
- 사례 : 2 이병철의 기업가 리더십 325
- 사례 : 3 정주영의 기업가 리더십 328
- 사례 : 4 구인회의 기업가 리더십 331

사례 : 5 박승직의 기업가 리더십 334
 사례 : 6 최종현의 기업가 리더십 337
 사례 : 7 신용호의 기업가 리더십 340
 사례 : 8 조중훈의 기업가 리더십 342

제3절 성공한 여성 기업가의 리더십 사례 345

1. 애경그룹 장영신 회장의 사례 345
 2. 여성기업가 장영신 회장의 생애 346
 3. 여성기업가 장영신 회장의 기업가정신 347
 4. 여성기업가 장영신 회장의 자질조건 350

제15장 성공한 외국 CEO의 리더십 사례

제1절 빌 게이츠의 리더십 사례 357

1. 빌 게이츠의 생애와 경영활동 357
 2. 빌 게이츠의 리더십과 기업가정신 359

제2절 손정의의 리더십 사례 360

1. 손정의의 생애와 경영활동 360
 2. 손정의의 경영사상 362

제3절 잭 웰치의 리더십 사례 365

1. 잭 웰치의 생애 365
 2. 잭 웰치의 기업가정신 366
 3. 잭 웰치의 리더십 368

제4절 리 아이아코카의 리더십 사례 369

1. 리 아이아코카의 생애 370
 2. 도산기업을 흑자기업으로 회생시킨 경영의 괴재 371

제16장 대통령과 수상의 리더십 사례

제1절 대통령의 리더십 375

- 1. 대통령의 공통적 리더십 375
- 2. 대통령에게 필요한 삼기론 376

제2절 대통령과 수상의 리더십 사례 378

- 1. 아브라함 링컨 대통령의 리더십 378
- 2. 프랭클린 루즈벨트 대통령의 리더십 381
- 3. 아이젠하워 대통령의 리더십 383
- 4. 케네디 대통령의 리더십 386
- 5. 레이건 대통령의 리더십 388
- 6. 윈스턴 처칠 수상의 리더십 390
- 7. 마가렛 대처 수상의 리더십 394

찾아보기 397



제1장 제4차 산업혁명시대 리더십의 개념과 리더의 역할

제1절 제4차 산업혁명시대 리더십의 개념과 특성· 23

제2절 성공하는 리더의 역할· 34



제1장 제4차 산업혁명시대 리더십의 개념과 리더의 역할

리더십은 배워서 익히지 않으면 안된다. 배워서 익혀야 한다. (피터 드러커)

제1절 제4차 산업혁명시대 리더십의 개념과 특성

1. 제4차 산업혁명시대 리더십의 개념

제4차 산업혁명시대 리더십(Leadership)이란 “꿈(비전)의 제시를 통하여 추종자들의 자발적 몰입을 유인하고, 그들에게 활력과 용기를 줌으로써 조직을 보다 크게 혁신하여 창조력과 희망을 갖는 새로운 혁신적 조직형태로 변형시키는 지도자의 능력”이다.

리더십이란 “집단이나 조직의 한 구성원이 사건의 해석, 목표나 전략의 선택, 업무활동의 조직화, 목표성취를 위한 구성원의 동기부여, 상호협력적 관계의 유지, 구성원들의 기술과 지식 그리고 자신감의 계발, 외부인의 지지와 협력의 확보 등에 영향을 미치는 과정”(Yukl, 1998)이라고 규정하고 있다.

1997년 6월 국제연합대학에서는 새로이 인터내셔널 리더십 아카데미를 발족시켰다. 그 발족에 즈음하여 당시의 요르단 수상, “압둘 사람 자마리” 박사는 새 시대 리더십의 정의를 다음과 같이 제시하여 유명해졌다.

“리더십에는 과학적인 면과 정신적인 면이 있다. 이론적으로 분석 가능하며 노력으로써 성취하거나 발전시킬 수 있는 과학적 부분과 비전을 알기 쉽게 제시하는, 그리고 리스크(risk)를 겁내지 않고 장애를 물리쳐 목표를 추구하는 정신적 부문이 있다. 뛰어난 꿈을 실현하는 21세기 리더십이란 관리자로서의 권리를 담담히 행사하는 일도 아니며, 권력행사 그 자체에 빠져드는 것도 아

너다. 오직 비전과 꿈을 가지고, 권력을 현명하게 행사하는 일이며, 공동목표를 달성하는 일이고, 그 과정에서 항상 남을 위한 봉사의 정신을 잃지 않는 리더의 능력이다.”

이와 같이 21세기 새로운 리더들은 꿈을 실현하는 리더십 이론과 기술, 능력을 가지고 있어야 한다고 주장하여 관심을 끌고 있다.

리더십은 그간 오랜 세월동안 많은 학자와 연구자들의 관심과 흥미를 불러일으켜 온 분야로서 모든 조직에 대한 사회과학 및 행동과학적 문헌에서 중심적인 위치를 차지해 왔다.

조직에 대한 연구에서 리더십 현상이 중요하게 인식되고 연구되어 온 가장 중요한 이유는 리더의 행위가 조직의 전반적인 과업수행에 큰 영향을 줄 것이라는 가정 때문이라고 할 수 있다.

리더십 개념은 크게 거시적 관점과 미시적 관점으로 구분하여 볼 수 있다.

① 거시적 관점이란 리더의 역할을 전체 조직의 관리자나 지도자로 인식하는 것으로서 집단, 조직, 사회의 최고책임자가 수행하는 역할을 리더십이라고 본다. 이때 리더의 주요 역할은 비전과 사명의 설정, 조직목표의 완수, 조직 내 협동심 및 일체감 조성, 조직내 갈등의 조정과 해결 그리고 경영성과 등이 된다.

반면, ② 미시적 관점이란 하부조직의 관리자로서 리더의 역할을 보는 관점으로 조직 내부관리에 필요한 각계각층의 관리기능에 초점을 두어 기획, 조직, 지휘, 통제 기능을 담당하는 모든 행위를 리더십이라고 보는 것이다. 미시적 관점에서의 리더의 주요 역할은 부하들에게 조직과업의 분배, 동기 부여, 부하의 업무수행 능력의 지도와 계발, 조직구성원간의 대화 및 의사소통 등이 있다.



표 1-1. 리더십 이론의 사적 전개과정

| 1950년~60년 이전 | 1960년대 | 1970년대 | 1980년대 | 1990년대~2000년 |
|--|--|-------------------------------|---|---|
| · 특성이론 (Stogdill('48) Mann('56)) | | Stogdill('74) | Lord 등('86) | kirkpatrick & Locke('91) |
| · 행위이론(osu연구 '40년대, Hemphill & Coons('57)) | Managerial Grid(Blake & Mouton '64) | B&M('78) | B&M('85) | Blake & McConse('91) |
| · 미시간연구('56-'60년대초) | · 상황이론 (Fielder '67) · 성숙도이론 (Hersey & Blanchard '69) | H&B('77) | Fielder & Garcia('87) H&B('88) | Fielder('93) Blanchard 등('93) |
| | | · 목표-경로이론 (House '71) | | Wofford & Liska('93) |
| | | · 규범적 리더십이론(Vroom/Yetton '73) | Vroom/Jago ('88) | |
| | | · LMX이론 (Danserean 등 '75) | Graen & Scandura('87) | Graen & Uhl-Bien('95) |
| | | · 대체론(Kerr & Jennier '78) | | Podsakoff('96) 등 |
| | | · 리더십귀인이론(Colderinn) | phillips & Lord('86) | Lord & Moher('91) |
| | | · 카리스마적 리더십 (House, '77) | Conger & Kanungo('87) | Shamir 등('93) |
| | | · 변혁적 리더십 (Burns '78) | Bass('85) | Bass('98) |
| | | | · 슈퍼리더십 (Bonz&Sims '89) | · 셀프리더십 Monz ('92) & Neck('99) |
| | | | · 전략적리더십 (Hambrick & Mason '84) Shrivastava & Nachman('89) | Finkelstein & Hambrics('96) Cannella & Monroe('97) |
| | | | · Romance of Leadership (Meindl & Erlich '85) | Meindl('93) |
| | | | · Followership (kelley, '88) | Kelley('94) |

자료 : 백기복(2009), 리더십리뷰 - 이론과 실제, pp. 70~71 참조.
 김성수(2003), 글로벌 리더십론 - 이론과 실제 - 사단법인 기업경영종합연구원.



표 1-2. 시대별 리더십 정의

| 시 대 | 학 자 | 리 더 십 정 의 |
|------------------------|-----------------------------------|---|
| (1920년대) 1924 | Alport | 리더의 영향력과 구성원 사이의 인간관계 중심으로 크게 변화를 초래하는 것 |
| (1950년대) 1950(1957) | Saragent(Hemphil & Coons) | 집단의 지도자 개인과 구성원간 사회적 상호작용, 목표 달성에 관한 리더와 부하의 역할 행동 |
| (1960년대) 1961 | Tannenbaum Weshler Massarik | 주어진 상황에서 목표달성을 위해 행사되는 대인적 영향력으로 커뮤니케이션과정을 통해서 행사되는 능력 |
| (1970년대) 1972 | Davis | 정해진 목표를 열정적으로 추구하도록 타인을 설득하는 과정 |
| 1974 1975 | Stogdill Kochan, Schmidt | 기대나 실제 교류 속에서 집단의 구조를 창시, 유지시키는 영향력 행사, 목표와 일치시키는 힘 |
| (1980년대) 1985 | Peters & Austin | 리더십은 “비전”이요 우렁찬 응원가요, 꿈과 열정이다. |
| (1990년대) 1994 | Yukl | 집단이나 조직 속에서 관계와 활동을 구조화하기 위한 사람이 다른 사람에게 발휘하는 영향력 → 사회적 영향력 과정 포함 |
| 1998 | Hall | 지도자의 개인적 자질에 근거, 광범위한 문제에서 추종자의 자발적 동의를 이끌어내는 해결능력 |
| (2000년대) | Gibson, Ivancevich Donnelly | 어떤 목표를 성취하도록 종업원을 동기부여시키기 위해 영향력을 행사하는 시도 |

자료 : 김성수 교수 정리.

1) 리더십은 꿈과 희망을 실현되도록 만드는 것

영국의 런던경영대학(Lodnon School of Business)학장 하멜(Gary Hamel) 박사가 “21세기는 과거의 경험보다 미래에 대한 상상력이 더 중요한 세기가 될 것이다”라고 지적하여 21세기는 미래과학의 상상력과 창의력이 세상을 바꾸는 리더십의 필요성을 강조하였다.

일반적으로 리더십에 관한 정의는 학자들의 관심영역에 따라 다소 다르게 정의되고 있으나 대부분의 학자들이 리더십을 기계적인 관리와 구별하여 구

성원의 내면에 있는 꿈과 성공, 특기, 열정을 끄집어내어 “일이 되도록 만드는 것(get things done)”을 의미하는 것으로 보고 있다.

리더십의 정의는 비유적으로 표현하여, 리더십을 정의하려고 시도했던 사람들 숫자만큼 많다. 리더십은 그 만큼 다양하게 정의될 수 있다는 뜻이다. <표 1-3>에 나타난 몇몇 리더십의 정의들을 살펴보더라도 그 다양성을 짐작할 수 있다.



표 1-3. 주요 학자별 리더십 정의

| 학 자 | 리 더 십 정 의 |
|---------------------------------------|---|
| Hemphil & Coons(1957) | 집단의 활동을 공유된 하나의 목표로 집중시키려는 개인의 행동, 목표달성과 개인적 행동력 |
| Tannenbaum, Weshler & Massarik (1961) | 주어진 상황에서 구체적 목표(들)의 달성을 통해서 행사되는 대인적 영향력, 특히 커뮤니케이션 과정을 통하여 행사되는 지도력 |
| Stogdill(1974) | 기대나 실제 교류 속에서 집단의 구조(structure)를 창시하고 유지하는 것, 선두지도자의 능력 |
| Janda(1960) | 독특한 형태의 권력(power)관계로서 집단의 한 구성원이 자신의 행동 패턴을 또 다른 구성원에게 전달하는 권리 |
| Kochan, Schmidt & Decottis(1975) | 영향력 행사과정으로서 A가 P에 영향을 가하여 P의 행위를 변화시켰을 때 P가 A의 영향력 행사를 합당한 것으로 생각하고, 야기된 변화가 P자신의 목표와 일치한다고 여길 때 발생하는 리더십 |
| Katz & Kahn (1978) | 기계적으로 조직의 일상적 명령을 수행하는 것 이상의 결과를 가져올 수 있게 하는 영향력 |
| Schriesheim, Tolliver & Behling(1978) | 사회적 영향력 행사과정으로 리더가 조직목표 달성을 위해서 하급자들의 자발적 참여를 추구할 때 발생함 |
| Peters & Austin (1985) | 리더십은 비전이요 우렁찬 응원가요 열정(passion) |
| Gibson, Ivancevich & Donnelly(2000) | 어떤 목표를 성취하도록 종업원을 동기부여시키기 위해 영향력을 행사하는 시도 |
| Hall(1998) | 지도자의 개인적 자질에 근거하여 광범위한 문제에서 추종자의 자발적 동의를 이끌어내는 능력 |

| 학 자 | 리 더 십 정 의 |
|------------------------------|---|
| Vasu, Stewart & Garson(1998) | 자신이 해야만 한다고 믿는 일을 다른 이로 하여금 하도록 만드는 기술이며, 그들의 행동에 영향을 미치려고 시도하는 과정 |
| Hooper & Potter(1997) | 통제 대신에 영감과 잠재력을 강조하며, 종업원들로 하여금 긍정적인 감정을 창조하도록 하는 것 |
| Wright & Noe(1996) | 리더의 비전을 성취하도록 종업원들로 하여금 자발적으로 참여하여 영감을 주고, 권한을 부여하는 과정 |
| Yukl(1994) | 집단이나 조직 속에서 관계와 활동을 구조화하기 위해서 한 사람이 다른 사람에게 발휘하는 계획된 영향력에 의한 사회적 영향력의 과정을 포함하는 개념 |
| Hodgetts & Kuratko(1991) | 사람들에게 그들의 노력을 어떤 특정한 목표 또는 몇 개의 목적을 안내하기 위해 그들에게 영향을 미치는 과정 |
| Daft(1991) | 목표를 달성하려는 방향으로 사람들에게 영향을 미치기 위한 능력, 지도자의 영향력이 부하에게 미치는 것 |
| Stoner & Freeman(1989) | 집단구성원의 과업과 관련된 행동에 방향을 제시하고 영향을 미치는 과정 |
| Katz & Kahn(1978) | 조직의 일상적 지시에 따라서 기계적으로 순종하는 것 이상을 의미하는 영향력 확대 |
| Koontz & O'Donnell(1976) | 한 개인이 다른 구성원에게 이미 설정된 목표를 달성하도록 영향력을 행사하는 과정 |
| Davis(1972) | 정해진 목표를 열정적으로 추구하도록 타인을 설득하는 과정 |
| Alford & Beatley(1965) | 집단구성원들에게 자발적이고 바람직한 행동으로 집단목표에 도달할 수 있게 하는 것 |
| Pigors(1953) | 특정한 개성의 소유자가 공통의 문제를 추구하는데 있어서 그의 의지, 감정 및 통찰력 등으로 타인을 이끌고 다스리는 특성 |
| Saragent(1950) | 집단의 어떤 특정 개인과 구성원들 간의 사회적 상호작용이고, 리더와 부하의 역할행동 |
| Alport(1924) | 리더의 영향력과 구성원 사이의 인간관계를 중심으로 하여 집단 상황에 크게 변화를 가져오는 활동 |

자료 : G. A. Yukl(1998), *Leadership in Organizations*, Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall, Tom Peters & Nancy Austin(1985), *A Passion for Excellence*, New York : Random House, 등에서 요약정리.
 김성수(2005), 리더십이론의 연구, KBMI, 윤리경영리더십센터, p. 7.

2) 리더십은 영향력을 성공시키는 능력

리더십 정의에 있어서의 몇 가지 공통적인 사항들을 도출하면 다음과 같다. 리더십은 목표지향성, 사람들 간의 영향력, 상호교류의 힘, 자발성(도전과 개혁), 영향력 행사과정 등과 관련된다는 점이다. 물론 이론에 따라 이들 중 어느 일정한 요소에 더 큰 비중을 두게 된다.

리더십의 여러 요소들을 가장 포괄적으로 내포하는 개념으로 자고(Jago) 교수의 리더십 정의를 채택하려 한다.¹⁾

“리더십은 과정(process)이면서 개인이 갖는 특성(property)이다. 과정으로서의 리더십은 강제성을 띠지 않는 영향력 행사과정으로서 집단목표의 달성을 위해서 조직화된 집단(organized group)의 구성원들에게 방향을 제시하고 그들의 활동을 조정하는 것을 뜻한다.”

“개인특성으로서의 리더십은 영향력을 성공시키는 자질조건이며, 리더들이 갖는 일단의 성취능력 또는 성격(qualities or characteristics)이다.”



표 1-4. 리더십 정의 공통점

| 공통적 | 리더십 내용 |
|---------|---|
| 공통적 사항 | 목표지향성, 사람들 간의 영향력, 상호교류의 힘, 자발성(도전과 개혁) 영향력 행사 과정, 영향력을 성공시키는 능력 |
| 리더십의 요소 | 1) 과정(process)의 리더십→강제성을 띠지 않는 영향력 행사 과정→ 집단목표달성을 위해서 조직화 집단의 구성원들에게 방향을 제시하고 활동을 조정하는 뜻 2) 개인특성(property)의 리더십→영향력을 성공시키는 능력, 리더들이 갖는 성취능력, 성격, 용기, 지도자 정신 등 의미 |

자료 : A. G. Jago(1982), Leadership : Perspectives in Theory and Reaseach, Management Science, Vol. 28-3, p. 315.

1) A. G. Jago (1982), “Leadership : Perspectives in Theory and Reaseach”, Management Science, Vol. 28-3, pp. 315~336.

2. 리더십의 특성

리더십의 특성은 6가지가 존재한다. 첫째, 리더십은 인간과 인간의 관계에서 생각해야 된다. 둘째, 리더십은 자발적 추종의 전제가 되어야 한다. 셋째, 리더십과 헤드십은 구별되어야 한다. 넷째, 리더십은 혁신과 창조적 능력이 실현되어야 한다. 다섯째, 리더와 추종자는 공유목적을 달성하는 데 있다. 여섯째, 리더와 관리자는 반드시 구별된다.

1) 리더십은 인간과 인간의 관계

리더십은 인간과 인간의 관계에서 발생한다. 개인이 혼자 무인도에 있을 때 리더십은 성립되지 않는다. 리더십 발휘의 대상이 없기 때문이다. 그러나 사람들과 잘 어울린다고 해서 모두가 자동적으로 리더가 되는 것은 아니다. 리더가 된다는 것은 능력과 존경, 신념, 박력 등과 같은 노력과 훈련을 필요로 한다. 따라서 리더십은 인간관계, 동기부여의 능력을 행사하여야 성공한다.

2) 리더십은 자발적 추종의 전제

여러분들 중 자신이 리더라고 생각해 본 사람은? 없다? 많다?

리더십은 또한 자발적 추종을 전제로 한다. 사람들을 움직이는 데는 여러 가지 방법이 있을 수 있다. 폭력이나 무기를 써서 강제로 움직이는 경우, 상하간의 계약관계에 근거하여 움직이는 경우, 법이나 규정을 통하여 의도하는 행동을 이끌어 내는 경우 등은 행위자의 의사와 관계없이 원하는 행위의 형식적(외형적) 도출에 초점을 맞춘다. 그러나 이들은 리더십이 근간을 두고 있는 ‘자발적 추종’과는 거리가 멀다. 리더십은 개인의 리더가 추종자를 설득, 자기의 행위를 이해시키어 자기를 따르게 하는 설득력과 추종자들의 자발적 행동과정이 중요하다.

3) 리더십과 헤드십의 구별

리더십 특성 중의 중요한 사실은 반드시 리더십(Leadership)과 헤드십(Headship)은 구별된다는 것이다. 기업의 회장, 사장, 부장 등과 같이 장(head) 자리에 앉아 있다고 해서 다 리더가 되는 것은 절대 아니다. 사장의 명령을 하급자들이 수행한다고 해서 그 사람이 반드시 리더십이 있다고 인정할 수는 없다. 누가 사장이 되든 그 직위 자체가 일정한 권한을 갖기 때문이다. 하급자들이 존경심에서 사장을 개인적으로 존경하고 추종해야 하는 것과 단순히 명령을 수행하여 그 명령만을 수행하는 것은 리더십이 될 수 없다. 리더십은 창조·혁신·봉사 등의 지도자적 능력을 행사하는 힘이다.

4) 리더십은 혁신과 창조적 능력의 실현

리더십은 강제, 강압, 지배 등의 영향력 행사과정과는 거리가 멀다. 또한 리더십은 감독이나 감시 등의 공식적 구조변수들과도 구별된다. 앞서 언급하였듯이 리더십은 타인의 자발적 추종이나 영향력 수용을 전제로 하기 때문에 추종자의 의사와 반하여 행사되는 영향력은 리더십 개념 속에 포함되지 않는다. 그러나 하급자의 인기에 영합하는 것이 훌륭한 리더십이라는 뜻은 결코 아니다.

리더십은 리더들이 혁신을 주도하고 창조적, 신의와 신뢰로 부하를 추종하게 하는 능력을 가지는 힘이다.

5) 리더와 추종자의 공유목적

리더와 추종자들은 상호작용을 필요로 하는 공유된 목적을 중심으로 조직화되어 있어야 한다. 예를 들어, 극장에 불이 났다고 하자. 제일 먼저 이 사실을 발견한 사람이 “불이야!”하고 외쳐 관람객들을 혼비백산하게 했다면 이는 많은 사람에게 영향을 미치기는 했지만 리더십을 발휘한 것은 아니다. 반면에, 똑같은 상황에서 관객을 일단 진정시켜 질서를 유지하고 노약자와

어린이를 먼저 차례대로 극장을 빠져나가게 하였다면 결과적으로 조직화된 집단을 이끈다고 보아 리더십을 발휘했다고 볼 수 있다. 리더십은 추종자와 공유목적을 실현하고, 추종자를 위해 봉사와 희생으로 성과를 실현시켜주는 리더의 행동능력을 말한다.

6) 리더와 관리자의 구별

리더와 관리자는 구분된다. Bennis와 Nanus는 지적하기를 관리자들은 일을 옳게(즉, 보다 효율적인 방법으로)하려는(do thing right) 사람이고 리더는 옳은 일을 하려는(do the right thing) 사람들이라고 정의한 바 있다.²⁾ 또한 Yukl과 Van Fleet는 리더는 추종자들의 조직몰입(commitment)에 영향을 미치지만 관리자는 단순히 직위책임과 권한을 행사한다고 말했다.³⁾ 21세기에 꿈과 희망을 실현하기 위해서는 관리자가 아니라 조직 각 계층에서 리더가 필요하다고 역설하면서 Warren Bennis는 리더와 관리자의 차이를 <표 1-5>와 같이 정리하였다. 한편, 전 GE社의 Jack Welch회장은 대대적인 개혁을 추구하면서 관리자가 아닌 리더 양성에 초점을 맞춰 개혁을 성공시킨 사례로 정평이 나 있다. 그는 관리자보다 리더가 필요하며 21세기 글로벌시대 기업을 성장시키기 위해서는 리더가 필요하다고 강조하였다.

2) W. Bennis & B. Nanus(1985). *Leaders : The Strategies for Taking Charge*, New York : Harper & Row,

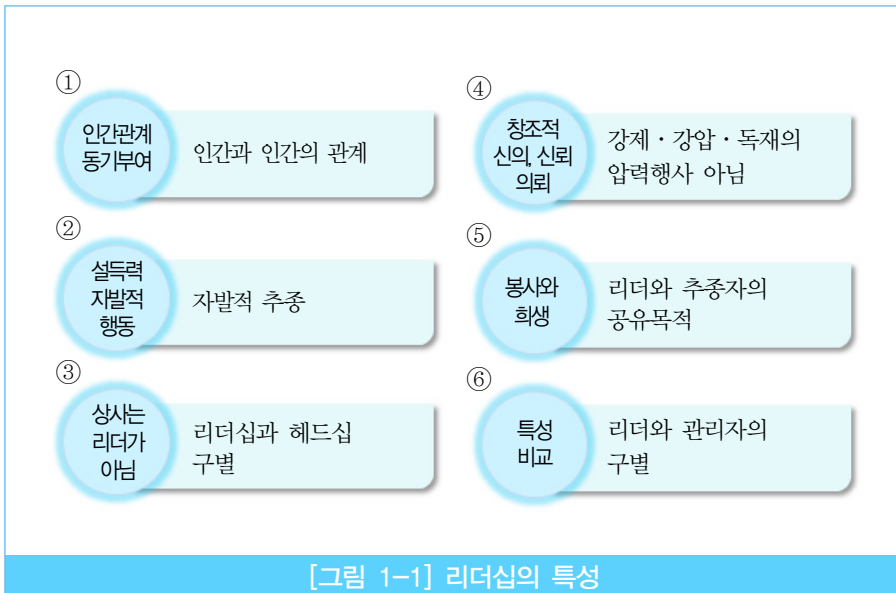
3) G. Yukl & D. D. Van Fleet(1992), "Theory and Research on Leadership in Organization," In M. D. Dunnette & L. M. Houghs, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*(Vol.3)(ed.), Palo Alto, CA : Consulting Psychologists Press Inc., pp. 147~197.



표 1-5. 관리자과 리더의 특성비교

| 관리자 특성 | 리더 특성 |
|-------------------|--------------------|
| 책임수행 | 혁신주도 |
| 모방 | 창조, 발명 |
| 유지 | 개발, 변화, 희망 |
| 시스템과 구조에 초점 | 인간에 초점, 추종자와 공유 |
| 통제위주 | 신뢰에 기초, 신의, 의리 |
| 단기적 | 장기적 전략, 로드맵 실현 |
| 언제, 어떻게 관점 | 무엇을, 왜에 관심 |
| 수직적 관점 | 수평적 관심 |
| 현상태 수용 | 현상태에 도전, 개척정신 |
| 전통적인 총복 | 인간관계형성, 동기부여 |
| 일을 옳게 함('How' 중심) | 옳은 일을 함('What' 중심) |

자료 : W. Bennis, & J. Goldsmith(1994), *Learning to Lead*, N.Y: Addison Wesley Publishing Co.



제2절 성공하는 리더의 역할

1. 성공하는 리더의 역할 모형

조직에서 리더가 담당해야 할 과업은 다양하다. 성공적인 리더는 이러한 다양한 활동들 간에 균형을 유지하여야 하며, 과업에 따라서 어떤 리더십이 발휘되어야 성공하는가는 연구자에 따라서 여러 갈래로 나누어진다. 최근의 연구경향은 현장에서 리더가 어떤 기준에 의하여 어떤 역할을 수행하는가에 대한 것이다.

전통적인 조직환경에서는 리더의 역할이 매우 제한되어 있었고 조직의 효과성에 미치는 리더의 역할은 제한적이었다.

그러나 급격하게 변화되고 있는 조직환경은 과거에 받아들여졌던 리더십 스타일이나 역할이 미래의 조직에 적용시키기에는 문제가 되었으며 앞으로는 리더의 역할 정도가 조직에 매우 지대한 영향을 미친다는 것이 리더십연구자들의 공통된 견해이다. 최근에 조직관리에 관련된 저서를 보면 특히 리더십에 관한 내용이 매우 다양해지고 있다.

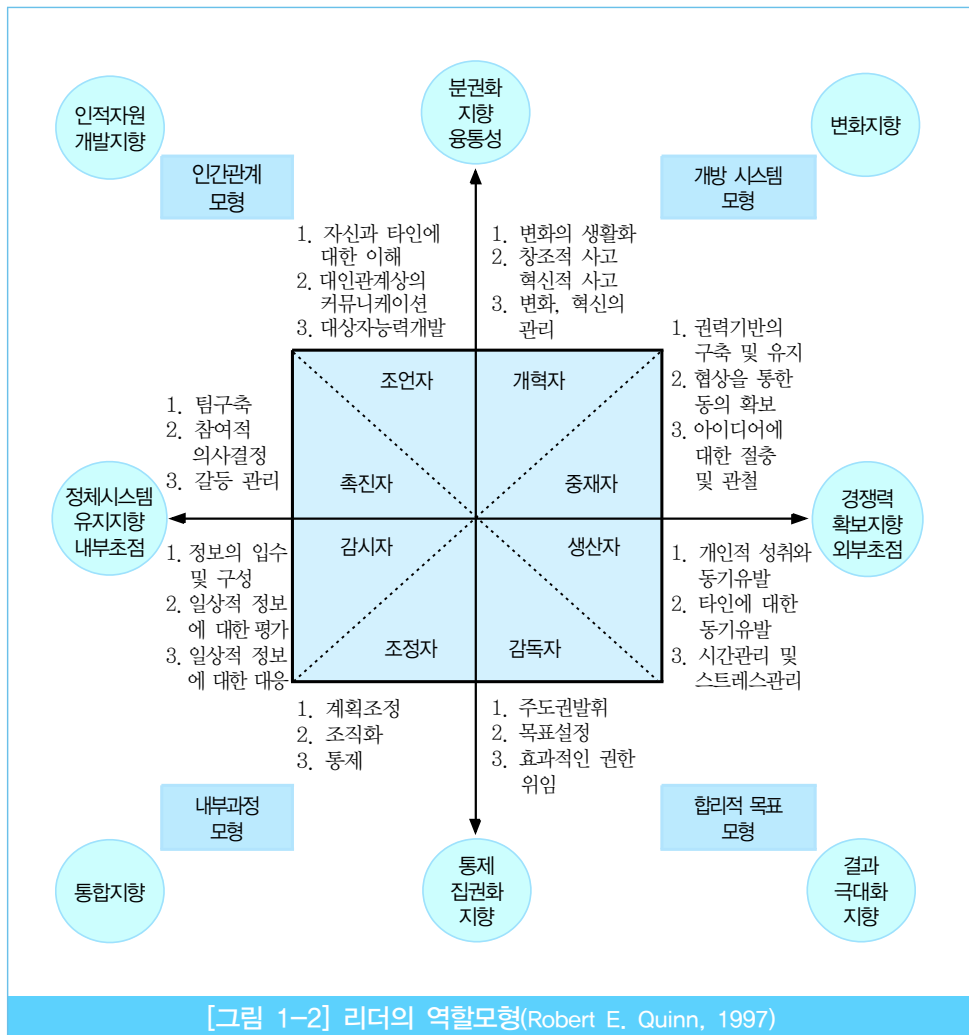
리더의 다양한 역할에 대해 Robert E. Quinn은 하나의 모델을 제시하고 있다. 이 모델은 리더의 지향가치를 두 개의 축으로 나누어서 집권화(통제) 지향과 분권화(융통성) 지향으로 나누고 경쟁력 확보를 위한 변화 및 외부환경 적응과 전체 시스템의 유지 및 내부에 초점을 맞추는 것으로 분류하여 각각의 상황에서 리더가 하는 역할을 제시하고 있다([그림 1-2] 참조).

이러한 분류가 리더의 역할모형으로 조직관리에서 핵심과제인 분권화(융통성 지향)와 집권화(통제)를 하나의 축으로 보는데 타당하다는 점을 찾아내었다. 여기에서 다른 하나의 축을 내부에 초점을 맞추어서 현재의 시스템을 유지하는 측면과 경쟁력 확보에 중점을 두어서 외부지향적인 변화에 한 축을 맞추고 있는 측면은 타당한 관점으로 나타나고 있다.

내부적 시스템 유지에 초점을 맞추면서 융통성을 지향하는 분면을 인간관계

모형으로 보며 리더의 목표는 인적자원의 개발에 목표를 둔 활동으로 본다. 이 분면에서의 리더는 조연자와 촉진자의 역할을 수행한다. 외부에 초점을 맞추고 융통성을 강조하는 리더는 개혁자와 중개자의 역할을 하게 되며 변화를 지향하는 활동을 하게 된다.

특히 외부에 초점을 맞추고 경쟁력을 추구하며 통제지향적인 분면의 리더는 생산자의 역할과 감독자의 역할을 수행하게 되고 결과를 극대화하는데 목표를 두고 있다.



[그림 1-2] 리더의 역할모형(Robert E. Quinn, 1997)

마지막으로 내부지향적이고 통제를 추구하는 리더는 조정자와 감시자의 역할을 수행하면서 통합지향적 리더로 보는 것이다.

2. 성공하는 리더의 실제적 역할

-조직을 성공하게 만드는 리더십 역할-

성공하는 리더의 역할모형(Quinn, 1997)에서 제시하고 있는 리더의 실제적 역할은 8가지로 나타나고 있다.

1) 생산자의 역할(Producer)

집단의 구성원들이 주어진 목표를 달성하도록 동기를 유발시키고 독려하는 데 관심을 가지고 있다. 생산자리더십은 조직구성원의 동기를 유발시키고 리더 자신은 성취욕구가 높은 행동을 해야 한다.

생산자 역할은 ① 개인적 성취와 동기유발, ② 타인에 대한 동기유발, ③ 시간관리 및 스트레스 관리 등을 잘 해야 한다.

2) 감독자의 역할(Director)

조직구성원들에게 해야 할 바가 무엇인지를 명확하게 제시하여 주기 위하여 계획과 목표 설정 등을 해주는 역할을 수행한다. 문제를 도출하고 대안을 제시하며, 규칙과 정책을 제정하며 업무수행을 하도록 평가하고 지시를 내리는 역할을 한다.

따라서 성공하는 리더의 감독자 역할은 ① 주도권 발휘, ② 목표설정, ③ 효과적인 권한 위양 등을 잘 해야 한다.

3) 중개자의 역할(Broker)

집단 외부와의 교섭을 통하여 집단이 필요로 하는 지원과 자원을 확보하여야 한다. 그러기 위하여 정치적으로 기민하고 설득력과 영향력이 있어야

하며 스스로의 이미지와 외부의 평판이 매우 중요하게 작용한다. 외부와의 접촉과정에서 중재자가 되며 조직을 대표하여 외부와 협상 등을 통하여 외부로부터 조직에 필요한 자원을 획득한다.

따라서 중재자 역할은 ① 권력기반의 구축 및 유지, 조정, ② 협상을 통한 동의 확보, ③ 아이디어의 절충 및 관철 등을 잘 해야 한다.

4) 개혁자의 역할(Innovator)

집단 외부와의 환경변화에 맞추어 필요한 변화와 혁신을 이루어 나가야 한다. 변화를 개념화하고 계획하여야 하며 미래를 보고 개혁을 가시화하며 개인의 매력을 통하여 조직구성원의 비전을 통합하는 창조적 봉사자의 역할을 수행한다. 따라서 개혁자의 역할은 ① 변화의 생활화, ② 창조적 사고, 혁신적인 사고, ③ 변화, 혁신의 관리 등을 잘 해야 한다.

5) 촉진자의 역할(Facilitator)

집단 내에 팀워크를 구축하고 구성원들의 갈등을 해소시키고 사기를 양양시키는 역할을 수행하게 된다. 응집력과 팀워크를 구축하고 공동의 노력을 촉진시키며, 사기양양, 참여의 강조, 그룹문제 해결 등의 역할을 한다. 따라서 촉진자의 역할은 ① 팀 구축, ② 참여적 의사결정, ③ 갈등관리 등을 잘 해야 한다.

6) 조언자의 역할(Mentor)

개별 구성원들이 바라는 바가 무엇인지를 파악하고 도와주며 감정이입을 통하여 조직구성원의 역량을 배양시키는 역할을 수행한다. 감사의 표시와 칭찬을 통하여 신뢰를 획득하며 기술의 구축, 교육과 훈련 기회의 부여를 통한 부하의 개발을 하도록 한다. 조언자의 역할은 코칭과 매칭되는 멘토로서 ① 자신과 타인에 대한 이해, ② 대인관계상의 커뮤니케이션, ③ 대상자의 능력 등을 잘 해야 한다.

7) 감시자의 역할(Monitor)

조직구성원의 활동내용을 상세히 점검하여 규칙의 준수 여부를 판단하며, 주어진 업무를 수행하고 있는가를 감시한다. 세밀한 것에 관심을 가지고 합리적으로 분석하는 능력이 필요하며 일상적인 정보의 처리, 논리적 문제해결 등이 요구된다. 감시자의 역할은 ① 정보의 입수 및 구성, ② 일상적 정보에 대한 평가, ③ 일상적 정보에 대응 등을 잘 해야 한다.

8) 조정자의 역할(Coordinator)

집단 전체적으로 업무가 균형있게 조정되어 매끄럽게 이루어지도록 해야 한다. 행위의 지속성의 보호, 분쟁의 최소화, 문서작성, 보고서의 검토와 평가, 계획과 제안의 작성 등이 강조된다. 따라서 조정자의 역할은 ① 계획조정, ② 조직화, ③ 통제 등을 잘 해야 한다.

[그림 1-3]에 제시된 실제적 역할은 현대 조직에서 리더가 수행하게 되는 다양한 역할을 보여주고 있다. 특히 가운데의 중심축을 기준으로 마주보고



[그림 1-3] 리더의 실제적 역할

있는 것은 서로 대조되는 역할을 나타내고 있는데 좋은 리더는 이러한 상이한 역할에 있어서 균형을 유지하는 능력이 필요하다. 이 모델을 이용한 실증연구를 보면 최고관리층, 중간관리자 및 일선감독자의 계층에 따라서 중점적으로 해야 할 역할에 차이가 있음을 보여 주고 있다.



표 1-6. 리더십 역할 평가

(✓표 하세요)

[이름 :]

| 리더의 역할 \ 등급 | A | B | C | D |
|------------------|---|---|---|---|
| Producer(생산자) | | | | |
| Director(감독자) | | | | |
| Broker(중개자) | | | | |
| Innovator(혁신자) | | | | |
| Mentor(조언자) | | | | |
| Facilitator(촉진자) | | | | |
| Monitor(감시자) | | | | |
| Coordinator(조정자) | | | | |
| 평가 | | | | |

A: 매우 우수, B: 우수, C: 보통, D: 좋지 않음



표 1-7. 리더가 되기 위한 프로젝트 관리 : 리더의 역할 평가

| 프로젝트 관리 | A | B | C | D |
|-------------|---|---|---|---|
| 1. 생산 프로젝트 | | | | |
| 2. 감독 프로젝트 | | | | |
| 3. 중개자 프로젝트 | | | | |
| 4. 혁신 프로젝트 | | | | |
| 5. 조언 프로젝트 | | | | |
| 6. 촉진 프로젝트 | | | | |
| 7. 감시 프로젝트 | | | | |
| 8. 조정 프로젝트 | | | | |

A: 매우 우수, B: 우수, C: 보통, D: 좋지 않음



제2장 리더십 이론의 동향

제1절 리더십의 접근 이론 · 43

제2절 최근 리더십 연구의 방향 · 47



제2장 리더십 이론의 동향

리더십은 비전이요, 우렁찬 응원가요, 꿈과 열정이다. (피터스와 오스틴)

제1절 리더십의 접근 이론

리더십의 초기이론들은 리더 개인 특성이나 스타일 연구에 관심을 갖는 방향으로 가고 있으며, 최근에는 점차 리더십의 유효성에 영향을 미치는 하급자와 리더십 환경, 이들간의 상호 작용과정 등을 포함하는 총체적 연구로 확대되고 있다.

리더십 연구는 연구자의 방법론적 선호와 그 개념에 따라 상이한 방법으로 진행되어 왔다. Yukl은 그간의 리더십 연구를 크게 ① 특성이론(trait approach), ② 행동이론(behavior approach), ③ 권력·영향력 이론(power-influence approach), ④ 상황이론(situational approach)의 4 가지 접근으로 분류하고 있다. 그 중 실제적인 접근법으로 ① 참여적 리더십(participative leadership), ② 카리스마적 리더십(charismatic leadership), ③ 의사결정 그룹 리더십(leadership in decision groups)의 세 가지 접근법이 있다고 제시하였다.

1. 리더십의 전통적 접근이론



표 2-1. 리더십의 전통적 접근이론

| 이론 | 내용 |
|------------|------------------------|
| 1) 특성이론 | 리더와 비리더의 구분 |
| 2) 행위이론 | 리더행동-성과, 만족유지 |
| 3) 권력-영향이론 | 리더와 구성원간 영향 |
| 4) 상황이론 | 리더의 행동, 리더십 효과성 등 상황요인 |

1) 특성이론 : 리더와 비리더 구분

리더와 비리더간에 어떤 근본적인 인격적 속성의 차이가 존재한다고 가정하는 특성이론 연구는 1930년대와 40년대에 활발히 진행되었다. 그러나 리더십의 성공을 보장해 주는 분명한 특성을 찾아내는 데는 실패하였는데, 이는 주로 매개변수에 대한 고려없이 리더 개인의 어떤 고유한 특성이 집단의 성과나 리더의 성취에 영향을 미치는 과정을 추적하려 하였기 때문이다. 그럼에도 불구하고 잘 설계된 연구의 축적에 따라 리더의 특성이 리더십의 행동과 효과성에 어떻게 연관되는지를 밝히는데 큰 진전이 있었다.

2) 행위이론 : 리더행동-성과, 만족유지

특성이론에 대한 비판과 심리학에서 발전한 행동주의적 연구의 영향으로 1940년대 말부터는 기존의 리더 특성연구에서 리더의 유형 혹은 행동연구로 초점이 바뀌고, 리더가 실제로 행하고 있는 행위를 분석함으로써 리더십 현상을 이해하려고 하였다. 즉, 리더십에 관한 행동이론적 연구가 나타나기 시작하였다. 행동이론적 입장에서의 리더십 연구는 크게 두 부문에서 활발히 진행되었다. 그 하나는 관리적 업무의 속성에 관한 연구로 초기연구는 행동의 유형과 관리자들이 어떻게 그들의 시간을 사용하는가에 초점을 두었으며, 최근에는 관리자의 역할, 기능 및 습관과 같은 내용을 연구한다. 다른 흐름으로는 효과적 비효과적 리더의 관리행동 비교연구가 있다.

3) 권력-영향력 이론 : 리더와 구성원간 영향

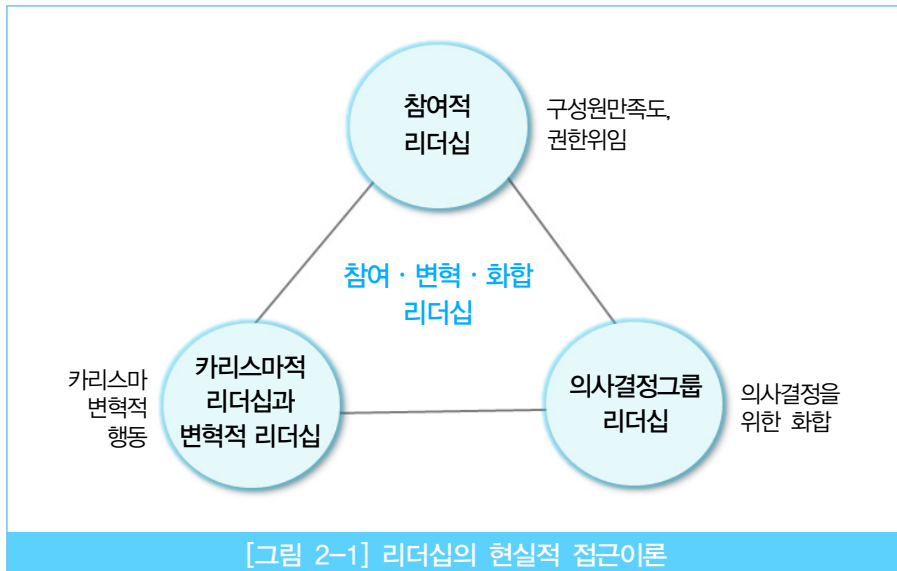
권력-영향력 이론은 리더와 구성원간의 영향과정에 대한 연구로 특성이론이나 행동이론과 마찬가지로 리더와 구성원간의 쌍방향 관계보다는 일방적 관계를 가정하고, 리더의 초점을 두는 연구이다. 권력은 부하들 뿐만 아니라 동료, 상관, 심지어는 고객이나 하청업자와 같은 조직 외부의 사람들에게까지 영향을 주기 때문에 중요하다. 대부분의 연구들이 리더십 효과성을 리더가 소유한 권력의 양, 권력의 유형, 그리고 권력행사 방법으로 설명하려 한다. 이때 중요한 관심의 하나는 개인권력 근원과 한 사람이 얼마나 많은 권력을 가질 것인가를 결정하는 데 있어 개인과 상황 특성들의 상호작용방법에 관한 것이며, 또 다른 관심은 상호적 영향력 과정을 통해 권력이 획득되거나 상실되는 방법에 관한 것이다.

4) 상황이론 : 리더의 행동, 리더의 효과성 등 상황

상황이론은 리더의 권위 및 재량, 조직 내에서 수행되는 리더 업무의 본질, 부하의 능력 및 동기, 외부환경의 성질, 부하·동료·상관과 기타 외부인들에 의해 관리자에게 부과되는 역할요구와 같은 상황요인의 중요성을 강조한다. 하나의 흐름은 관리행동을 종속변수로 취급하여 관리행동이 조직의 유형이나 관리자의 지위 등과 같은 상황의 측면에 어떻게 영향을 받는가를 밝히는 것으로, 역할이론이나 전략적 리더십 등의 논의가 개진되고 있다. 다른 하나는 리더의 행동이나 특성과 리더십 효과성의 관련성을 완화시키는 상황의 측면을 규명하려는 것으로, 상이한 상황에서는 상이한 행동유형(또는 특성)이 효과적이며 같은 행동유형이 모든 상황에서 최적일 수 없다는 가정에서 출발한다. 이 접근은 리더 행동의 효과가 상황에 따라 달라진다고 보기 때문에 때로 컨틴전시(contingency)이론이라고 불리기도 한다.

2. 현실적 리더십 접근이론

최근의 현실적 리더십 이론으로는 구성원에 대한 권한공유, 권한위임에 관심을 두는 참여적 리더십(participative leadership)이론과 성원의 인식을 리더십 효과성의 중요 요소로 고려하는 카리스마적 리더십(charismatic approach) 혹은 변혁적 리더십(transformational leadership), 관리자들이 관리시간 대부분이 의사결정을 위한 회합이라는 점에 착안한 의사결정그룹 리더십(leadership in decision groups) 이론 등이 있다.



1) 참여적 리더십 이론

참여적 리더십에서는 구성원에 대한 권한공유, 권한위임에 관심을 두고 있으나 기본적으로는 행동이론의 전통에 뿌리를 두고 있다. 참여적 리더십에 대한 구성원의 인식을 구성원 만족도, 노력, 성과 등과 같은 리더십 유효성 기준과 관련하여 보는 질문지 연구, 독재적/참여적 리더십을 비교하는 실험실 및 현장 실험연구, 효과적 리더가 상담, 위임 등을 통해 사람들의 자율성을 부여하는 방법 등에 대한 기술적 연구 등이 있다.

2) 카리스마적 리더십과 변혁적 리더십

한편, 카리스마적 리더십 이론과 변혁적 리더십 이론은 영향력에 대한 또 다른 연구 흐름이다. 리더의 행위이론, 특성이론 등에서의 리더 행동유형을 채택하고 있으나 다른 점은 구성원의 인식을 리더십 효과성의 중요 요소로 고려하고 있다는 것이다. 리더와 구성원간의 상호작용의 역사성, 현재의 상황, 구성원에 의해 행동이 해석되는 방법 등에 따라 효과성에 차이가 난다고 본다.

3) 의사결정그룹 리더십

의사결정그룹 리더십에서는 관리자들의 경우 관리시간의 대부분을 의사결정을 위한 화합에서 보내는 데 착안, 리더가 미팅을 보다 효과적으로 만들 수 있는 것이 무엇인지를 연구하는데, 지난 30여년간 행위이론가들에 의해 주도되어 왔다.

제 2 절 최근 리더십 연구의 방향

1. 최근의 리더십 이론

개인의 창조성을 독려하고 자율적 참여를 극대화하려는 사회 전반적 분위기에 걸맞게 리더십 이론에서도 리더와 하급자의 경계를 약화시켜 모든 구성원의 역량이 충분히 발휘될 수 있도록 하는 새로운 아이디어들이 부상하고 있다.

최근에는 리더십 이론 중 앞에서 언급된 바 있는, 변혁적 리더십에 대한 논의와 참여적 리더십의 한 부분이라 할 수 있는 수퍼 리더십 논의가 주목을 받고 있다.

- ① 변혁적 리더십 이론(Transformational Leadership Theory)이란 미시적 차원에서는 개인간의 영향력 행사과정이며 거시적 차원에서는 사회적 체계를 변화시키고 조직을 혁신할 수 있는 힘을 동원하는 과정이라 할 수 있다. 1978년 Burns에 의해 처음으로 제시되어 1985년 Bass가 조직상황에 맞춰 구체화 한 것으로 기존의 리더십 이론들을 리더와 부하간의 교환관계에서 기초한 거래적 리더십(Transaction Leadership)에 치중해 있다고 비판하고 있다.

변혁적 리더십은 리더가 추종자들로부터 기대수준 이상의 성과를 이끌어 내는 과정으로 볼 수 있다. 세계적 경영학자 피터 드러커(P. F. Drucker)는 조직의 목적이 “보통 사람들로 하여금 보통이 아닌 일을 하게 만드는 것”(making common man do an uncommon thing)이라고 하였다.

한 마디로 변혁적 리더는 다른 사람들로 하여금 그들 자신의 능력을 뛰어넘도록 고무시키고 미래에 대한 공유된 비전에 그들을 몰입시킴으로써 그들이 원래 가능하다고 생각했던 것보다 더 많은 것을 만드는 사람이라고 볼 수 있다. 변혁적 리더십은 비전을 주는 영웅적 리더십(visionary hero leadership)이라고도 하는데 리더는 자기 추종자들에게 영감과 비전을 줌으로써 영향력을 행사하는 유형이다. 이러한 유형의 리더는 카리스마적 기질이 농후한 사람이며, 부하 직원에게 개인적인 관심을 보이는 지도자인 동시에 부하와 추종자들에게 지적인 자극을 주는 특징을 가지고 있다.

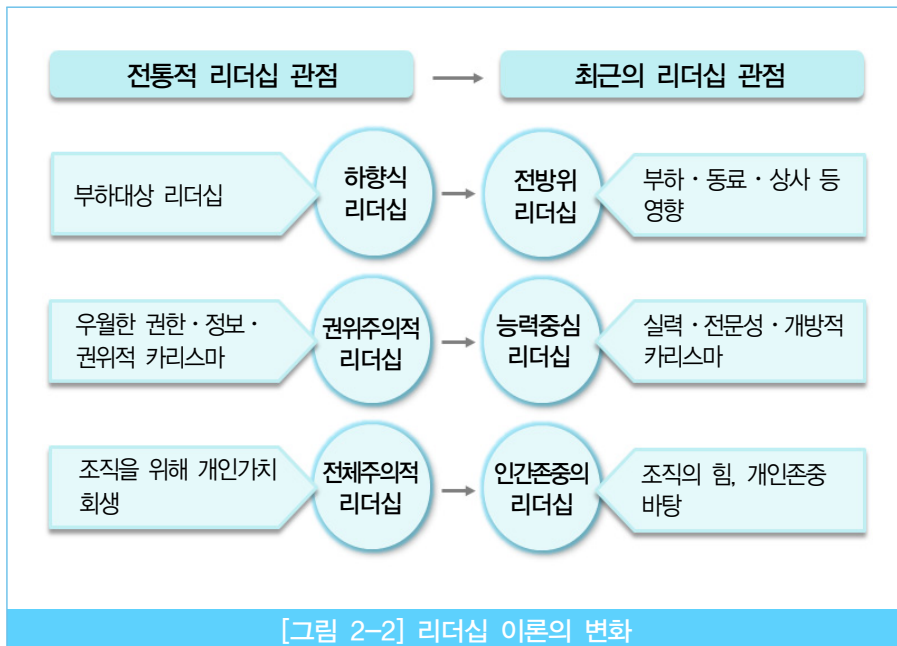
- ② 거래적 리더십 이론에서는 거래자로서 리더는 조직의 목표를 달성하기 위해서 조직구성원들이나 부하직원들에게 적절한 당근, 즉 보상을 줌으로써 그들의 행동을 강화시킨다고 본다.¹⁾ 이때 종업원과 회사 사이에는 리더인 거래자를 통하여 합리적 교환관계가 성립된다. 종업원은 노동과 노력과 지식을 기업에 제공하고 기업은 근로자에게 인정과 물질적 보상을 제공한다. 한편, 리더의 역할은 달성해야 할 목표를 설정

1) Yukl, 전거서, 1998, pp. 210~211.

하고 그 설정된 목표를 달성할 수 있도록 유인을 제공한다.

이러한 거래적 리더십에서는 수행원이 조직의 기본목표를 달성하지 못하거나 실수를 범한 경우 리더는 부하의 잘못에 대한 책임을 묻는 방법으로 “예외에 의한 관리”(management by exception)를 선택할 수 있는데, 이것을 소극적 거래자 리더십이라고 한다. 친정체제나 권한회수 등의 방법으로 조직의 목표를 달성하는 관리기법으로서는 리더의 효과성, 부하 만족도와 부하의 특별 노력에 크게 영향을 미칠 수 없는 것으로 리더는 소극적 거래자 리더십을 가능한 삼가는 것이 바람직하다.

- ③ 카리스마를 지각과 관계 중심의 관점으로 본 Bass는 카리스마적 리더들은 부하들에게 적절한 노력을 행사할 수 있도록 미래에 대한 비전을 제시하고, 리더에 대한 강렬한 애정, 또는 증오를 유도하며, 부하들로 하여금 그 자신을 리더와 동일시하게 한다고 주장하였다. 이는 리더에 대한 강한 심리적 애착(attachments)을 유발시켜 부하들을 기대 이상의 성과가 가능하도록 동기부여시키는 것을 말한다.



- ④ 같은 맥락에서 또 하나의 새로운 리더십 이론으로 슈퍼 리더십 이론(Super Leadership Theory)이 있다. 슈퍼 리더란 추종자들이 스스로를 리드해 나갈 수 있도록 리드하는 사람을 말하는 것이며, 슈퍼 리더십은 하급자들이 자아 리더(Self Leader)가 될 수 있도록 가르치고 이끄는 과정이 된다. 슈퍼 리더가 다른 유형의 리더와 근본적으로 다른 점은 부하의 능력을 개발하는데 초점을 두고 있다는 점이다.

2. 성공 리더십의 변화: 사람을 따르게 하는 리더십

리더십 개발의 권위자 Blaine Lee는 사람을 따르게 하는 유형 세 가지를 제시하였다.

첫째, 사람을 따르게 이익을 주어라. 따르지 않을 때 생기는 불이익이 두려운 경우이다. 이런 사람은 다른 사람들을 위협한다. 사람들에게 모욕을 주거나, 제재를 가하거나, 해고를 하거나, 또는 무엇인가를 빼앗아 가는 방식으로 지도력을 발휘하는 것이다. 그럴 경우 사람들은 단지 문제를 피하려는 생각에서 그에게 순종적인 태도를 보일 뿐이다. 사람을 따르게 이익을 주도록 해야한다.

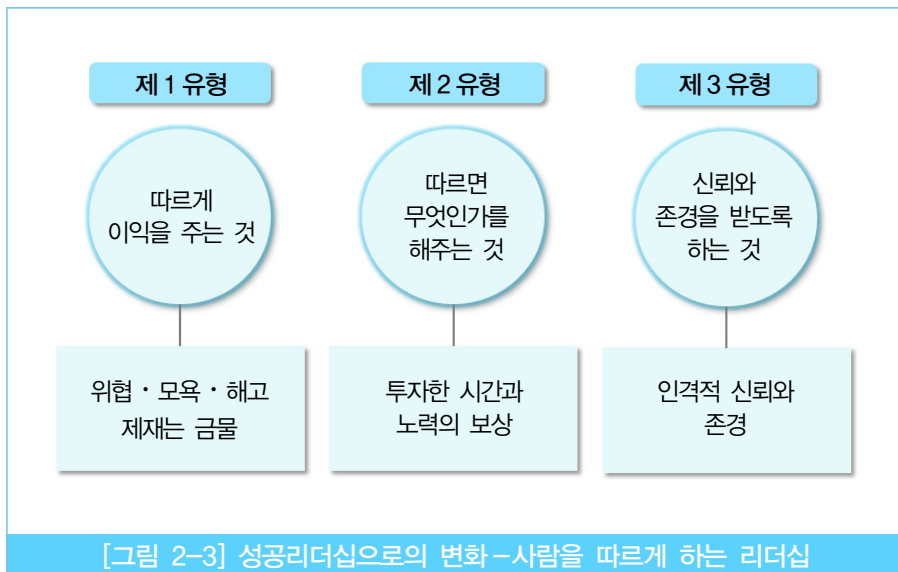
둘째, 따르면 무엇인가를 해주는 경우다. 투자한 시간과 노력을 보상해 줌으로써 따르게 하는 것인데 일종의 거래에 의한 지도력 발휘 방법이다. 이것은 첫 번째 경우의 지도력과는 약간 다르다. 위협이나 완력이 작용하지 않는 것이다.

셋째 신뢰와 존경을 받도록 하는 것이다. 지도력은 완전히 새로운 접근방법이며 또한 질적으로 전혀 다른 종류의 지도력이다. 이 경우, 지도력이 있는 사람은 신뢰와 존경을 받는다. 그가 자리를 지키고 있든 그렇지 않든, 뒷조사를 하든 안하든, 그들에게 금전적인 대가를 지불하든 안 하든, 그러한 것들은 하등의 문제가 되지 않는다. 그는 그들을 인격적으로 신뢰하고 그들 역시 그를 인격적으로 존경한다. 사람들은 그가 원하는 것을 기꺼이 내어줄 수 있게 된다. 이 사람의 지도력은 '다른 사람들과 같은 위치에서 있음'으로

해서 나오는 것이지 그들 위에 군림하는 데서 나오는 것이 아니다.

이처럼 리더십에 있어서도 사회환경의 변화에 맞추어 종전의 계급 및 직위중심의 하향적, 독점적, 일방적, 단기적인 리더십 모습이 업무중심의 분권적, 전방위적, 확장적, 변화주도적인 특성을 견지하는 방향으로 급속하게 변화해 가고 있다.

결국, 조직 그 자체보다는 조직구성원 개개인의 인간존중의 원리에 충실한 방향으로 변화하고 있다. 물론 군 조직같은 특성조직은 이러한 변화를 그대로 수용할 수는 없겠지만 그 원리와 지향방향을 도입·응용하여 발전시켜 나가야 할 것이다. 이러한 리더십 이론의 변화와 발전방향을 포괄적으로 제시하는 [그림 2-3]의 도표식 자료를 소개한다.



3. 리더십 이론의 신변화 방향

-제4차 산업혁명시대 창조와 혁신의 리더십-

제4차 산업혁명시대 리더십 이론의 신변화는 창조와 혁신의 리더십으로 “조직의 협력을 이끌어 내는 리더십”으로 변화되고 있다. 이곳에서는 삼성

그룹 삼성인력개발원에서 21세기 변화된 리더십의 새로운 방향을 실시하고 있어 참고로 살펴보고자 한다.

1) 리더십의 중심적 수행자: 임무 중심의 리더십

리더십의 중심적 수행자는 과거 전통적 리더십의 관점은 “계급·직위 중심의 리더십”으로 계급과 직위가 높은 사람 중심으로 이루어졌다. 그러나 제4차 산업혁명시대 리더십 관점은 리더십의 중심적 수행자는 “임무중심의 리더십”으로 임무를 수행하는 사람 중심으로 변화되고 있다.

2) 리더십의 발휘방향: 전방위 리더십

리더십의 발휘방향은 전통적 리더십 관점에서는 “하향식 리더십”, 즉 부하를 중심으로 집중되었으나 최근의 리더십은 “전방위 리더십”으로서 부하·동료 및 상사 등 모두에게 발휘되고 있다.

3) 리더십의 힘의 원천: 능력중심의 리더십

리더십의 힘의 원천은 전통적 리더십에서는 권위주의적 리더십을 중심으로 우월한 권한과 정보의 독점, 권위적 카리스마 등으로 행동하고 있으나 최근의 리더십 관점은 “능력중심의 리더십”으로 실력, 전문성, 자질조건, 개별적 카리스마 등으로 나타나고 있다.

4) 리더십의 발휘공간: 간접/사이버 리더십

리더십 발휘공간에서는 전통적 리더십 관점은 “직접/대면적 리더십” 과정으로 주로 얼굴을 맞대는 가시공간적 리더십이었으나 최근의 리더십 관점은 “간접/사이버 리더십”으로 비가시공간으로 확대되어 판단과 평가가 객관화되었다.

5) 리더십의 활동중심 : 변화와 혁신주도적 리더십

리더십의 활동중심면에서 보면 과거의 전통적 리더십 관점은 “안전지향적 리더십”으로 조직의 안정과 합의를 중시하였으나 최근의 리더십 관점은 “변화와 혁신주도적 리더십”으로 변화상황에서 혁신적 참여와 개혁을 주도하고 있다.

6) 리더십의 발휘주체 : 분권적 자율 리더십

리더십의 발휘주체면에서 과거의 전통적 리더십관점에서는 “리더 독점의 리더십”으로 리더십은 오직 리더의 전유물로 인식하였다. 그러나 최근의 리더십 관점은 “분권적 자율 리더십”으로 구성원 모두가 주체적·자율적 참여로 형성되어지고 있다.

7) 리더십의 개인인식 : 인간존중의 리더십

리더십의 개인인식에서 전통적 리더십 관점은 전체주의적 리더십으로 조직의 이익을 위해 개인가치의 희생을 당연한 전제로 여겼다. 그러나 최근의 리더십 관점은 “인간존중의 리더십”으로 조직의 힘은 개인존중을 바탕으로 이루어지고 자발적 헌신으로부터 생성되고 있다.

8) 리더십의 부하개발 : 개발촉진 리더십

지금까지 전통적 리더십은 부하개발에 단기적 리더십으로 부하의 현재능력 발휘에 중점을 두었으나 21세기 리더십 방향은 개발촉진 리더십으로 교육, 미래, 성장능력 개발을 촉진하고 사람은 재산(人財)이라는 척도를 중심으로 이루어지고 있다.



표 2-2. 리더십 이론의 변화 방향

| 구 분 | 전통적 리더십 관점 → 21세기 변화된 리더십 관점 | |
|-------------|---|--|
| (1) 중심적 수행자 | 「계급/직위 중심의 리더십」 계급/직위가 높은 사람 중심 | 「임무중심의 리더십」 임무를 수행하는 사람 중심 |
| (2) 발휘방향 | 「하향식 리더십」 리더십은 부하를 대상으로 발휘 | 「全方位 리더십」 부하·동료 및 상사 등 모두에게 발휘 |
| (3) 힘의원천 | 「권위주의적 리더십」 우월한 권한·정보·권위적 카리스마 | 「능력중심의 리더십」 실력·전문성·개방적 카리스마 |
| (4) 발휘공간 | 「직접/대면적 리더십」 주로 얼굴을 맞대는 가시공간 | 「간접/사이버 리더십」 비가시 공간으로 확대 |
| (5) 활동중점 | 「안전지향적 리더십」 조직의 안정과 합의를 중시 | 「변화와 혁신주도적 리더십」 변화 상황에서 혁신적 참여와 개혁을 주도 |
| (6) 발휘주체 | 「리더 독점의 리더십」 리더십은 리더의 전유물 | 「분권적 자율리더십」 구성원 모두 주체적·자율적 참여 |
| (7) 개인인식 | 「전체주의적 리더십」 조직의 이익을 위해 개인가치의 희생을 당연하게 전제 | 「인간존중의 리더십」 조직의 힘은 개인존중을 바탕으로 자발적 헌신으로부터 생성 |
| (8) 부하계발 | 「현재/단기적 리더십」 부하의 현재능력 발휘에 초점 | 「개발촉진 리더십」 미래/상향/확장 능력 개발을 촉진 |

자료 : 삼성인력개발원, 「리더십 변화」 1999.



제3장 리더십 이론의 다양성

제1절 상황적합적 리더십 이론 · 57

제2절 카리스마적 리더십 이론 · 61

제3절 변혁적 리더십 이론 · 68

제4절 전략적 리더십 이론 · 74



제3장 리더십 이론의 다양성

도전적 목표수행과 최우수를 위하여 자신의 능력에 자신을 갖도록 하는 리더십이 최고의 성과를 달성한다. (로버트 하우스)

제1절 상황적합적 리더십 이론(경로-목표이론)

1. 경로-목표이론의 개념

Robert House(1971)는 경로-목표이론을 제시하였다. 이 경로-목표이론은 상황적합적 리더십이라고 하며 기대이론(expectancy theory)에 근거하여 제시되었다. 기대이론에 따르면, 개인의 동기는 노력-성과간의 기대치와 성과-결과간의 수단성, 그리고 보상의 유의성이 증가할수록 높아진다. 기대치와 수단성 그리고 유의성을 종합적으로 하급자들이 자기 자신, 일, 그리고 관리층(또는 조직)에 대해서 갖는 '기대감(신뢰 또는 믿음 포함)'이라고 표현한다면 리더가 하급자들(추종자들)의 기대감에 영향을 미치는 과정을 설명하려 했던 것이 경로-목표이론이다.

■ 상황이론의 핵심

✪ 상황적합화 해당이론

1. House의 목표-경로 이론
2. Horsey & Blanchard의 성숙도 이론
3. 상황변수(조절변수), 리더스 스타일(독립변수), 성과(종속변수)

House에 따르면, 리더의 행위가 추종자들의 동기를 유발할 수 있으려면, 추종자들의 목표성취에 방해가 되는 요소들을 제거해 줘야 하고 그들이 필요로 하는 지원과 도움을 줄 수 있어야 하며, 목표성취와 그에 따른 유의한 보상을 연결시켜 줘야 한다고 주장한다. 즉, 목표와 보상에 이르는 경로를 다루고 있다고 하여 ‘경로-목표이론’이라고 한다.

Fiedler는 리더십을 특성으로 보고 단일차원으로 제시한 반면, House는 리더십을 리더의 행위로 보았으며 아래의 리더십 스타일에서 제시하는 독립된 네 차원으로 분석하여 1명의 리더가 동시에 다양한 스타일을 가질 수 있도록 이론을 구성하였다.

2. 리더십 스타일

1) 지시적 리더십(Directive Leadership)

도구적 리더십(Instrumental Leadership)이라고도 표현되며 하급자 통제, 조직화, 감독 등과 관련되는 리더의 행위이다. 규정을 마련하여 준수토록 하고 부과된 작업일정을 수립하든가 직무를 명확히 해주는 등의 리더 행위를 포함한다.

2) 후원적 리더십(Supportive Leadership)

추종자들의 욕구와 복지에 관심을 보이고 언제든지 친구처럼 대해주며, 동지적 관계를 중시하는 리더의 행위를 말한다. 하급자의 불안감을 덜어주고 자신감과 용기와 결의를 준다.

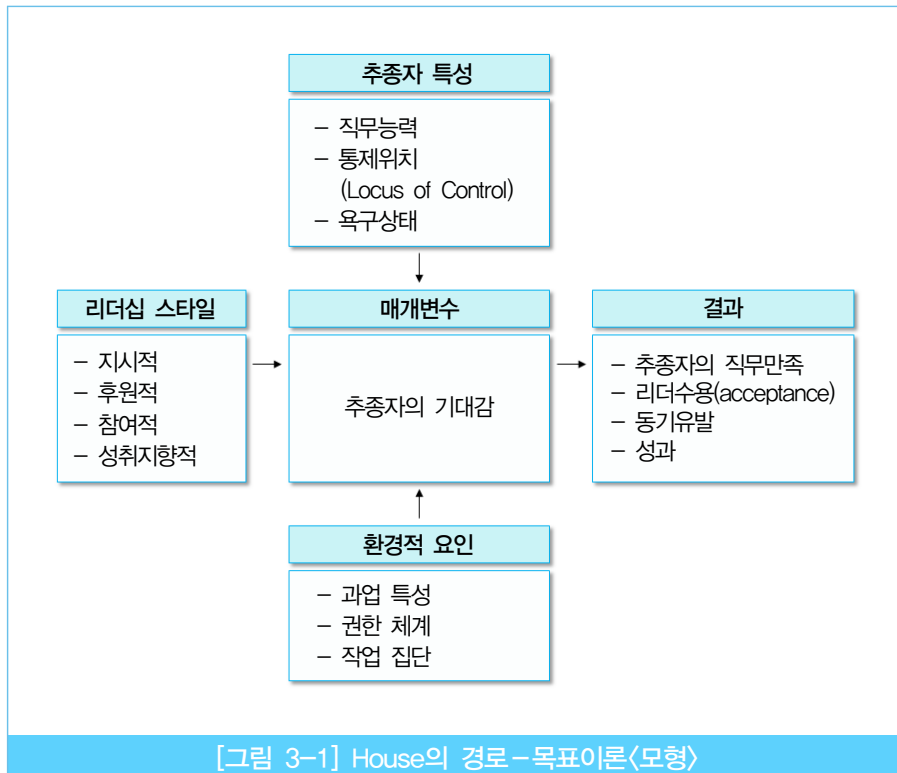
3) 참여적 리더십(Participative Leadership)

의사결정을 할 때 하급자들과 상의하고 그들의 아이디어를 진지하게 고려해 주는 리더십 행위를 뜻한다. 특히 하급자들이 높은 자율욕구나 성취욕구를 갖고 있는 경우, 참여적 리더십은 하급자들의 만족도와 동기를 높여준다.

4) 성취지향적 리더십(Achievement-Oriented Leadership)

도전적 목표를 수립하고 최우수를 지향하며 자신의 능력에 자신을 갖도록 함으로써 추종자들이 최고의 성과를 달성할 수 있도록 하는 리더십 스타일이다.

House는 이들 네 리더십 스타일들이 환경적 요인과 하급자의 특성에 따라 다른 결과를 낳는다고 주장하였다. House이론을 그림에서 요약하면 [그림 3-1]과 같다. House는 어떠한 리더십 스타일이 유효한가는 추종자의 특성과 환경적 요인에 달려있다고 주장하였다.



그러나 House는 어떠한 상황적 특성(추종자 특성과 환경적 요인)하에서 어떤 리더십 스타일이 보다 효과적인가를 지금까지 밝혀진 연구결과들을 종합해 볼 때 <표 3-1>과 같다.

〈표 3-1〉에 나타난 각 리더십 스타일의 상황에 따른 효과들을 요약하면, 과업구조가 불분명하면 지시적 리더십이 효과적이고 과업구조가 분명한 상황에서는 후원적 리더십이 보다 좋은 결과를 낳는다고 볼 수 있으며 참여적 또는 성취지향적 리더십은 과업구조가 불분명(애매)하고 반복적이지 않다는 것을 전제로 하고 있다(〈표 3-1〉의 * 표시된 항목들 참조).



표 3-1. 경로-목표이론 변수들간의 관계

| 리더십 스타일 | 상황에 따른 효과 |
|-----------|--|
| 지시적 리더십 | ① 지시적 리더십을 사용할 경우, 외재적 통제위치를 갖거나 과업능력이 낮은 하급자들에게 긍정적으로 작용하여 만족도를 높여준다. ② 과업능력이 높은 하급자들에게는 부정적 영향을 미치며, 따라서 하급자들의 만족도를 저하시킨다. *③ 모호한 과업(ambiguous tasks)을 수행하는 하급자들의 경우, 긍정적으로 작용하여 만족도를 높여주고 동기를 유발시킨다. *④ 명확한 과업을 수행하는 하급자들의 경우에는 부정적으로 작용하여 만족도와 동기를 저하시킨다. |
| 후원적 리더십 | *① 스트레스나 좌절감, 또는 욕구불만을 느끼게 하는 과업을 수행하는 하급자들에게 후원적 리더십은 긍정적으로 작용하여 만족도를 높여준다. ② 과업이 어렵고 하급자가 자신감이 없거나 실패할 것을 크게 두려워하는 경우, 후원적 리더십은 하급자의 불안감을 덜어주고 자신감과 결의를 북돋워 줄 수 있다. |
| 참여적 리더십 | ① 통제위치에 있어 내재론자(internals)에 속하는 하급자들에 대해서 참여적 리더십을 사용하면 긍정적으로 작용하며 만족도를 높여줄 수 있다. *② 애매한 과업에 대하여 개인적 애착을 갖고 있는 하급자들에게 참여적 리더십을 사용하면 하급자들의 만족도와 동기를 높여준다. ③ 하급자들의 과업이 매우 구조화되어 있고 자신들의 업무를 명확히 이해하고 있는 경우, 참여적 리더십은 효과가 없다. ④ 하급자들이 높은 자율욕구나 성취욕구를 갖고 있는 경우, 참여적 리더십은 하급자들의 만족도와 동기를 높여준다. |
| 성취지향적 리더십 | *① 애매하고 반복적이지 않은 과업을 수행하는 하급자들에게 성취지향적 리더십을 사용하면 그들의 자신감과 동기를 높여준다. |

자료 : Yukl, 1998의 정리 인용.

3. 경로-목표이론의 비판

House의 이론은 한결 합리적이고 리더의 다양한 스타일 선택을 전제로 했다는 점에서 진일보한 이론이라고 보여진다. 그럼에도 불구하고 지금까지의 연구결과 House의 경로-목표이론은 다음과 같은 비판을 받고 있다.

첫째, 경로-목표이론은 기대이론에 근거를 두고 있기 때문에 논리상 기대에 대한 불만족이 초래되었을 때 실망이 성과로 크게 작용하는 한계를 벗어날 수 없다.

둘째, 이론 자체에 대한 개념적 혼란을 아직까지 극복하지 못하고 있다. 변수들에 대한 정의가 분명치 않고 그들간의 인간관계 설명도 명확하지 않다.

셋째, 리더의 하급자 동기유발 측면만 강조하고 있음으로써 하급자 교육·조정·계획·조직화 등의 행위를 불필요하게 배제하는 결과를 낳았다.

넷째, 지금까지 모델 전체를 테스트한 연구가 없었다. 과거 약 20년 동안 이루어진 실증연구들 대부분이 조절(상황)변수들의 유용성을 테스트하는 연구들이었으며 그나마도 하급자들의 만족도에 대해서는 긍정적 결과를 얻었지만 성과에 대한 결과는 미약하였다.

이러한 비판에도 불구하고 경로-목표이론은 과거의 연구들보다 진일보한 측면을 보여 주었으며 좀더 정교하게 다듬고 구체화시킬 필요가 있는 것으로 보여진다. 특히 ‘성취지향적 리더십’ 개념은 최근에 각광받고 있는 변혁적 리더십이론과 접목시킬 수 있는 여지가 많다고 평가된다.

제2절 카리스마적 리더십 이론

리더십 이론에서 카리스마적 리더십과 변혁적 리더십의 차이는 어떠한가?라는 질문을 던지는 사람이 많다. 변혁적 리더십의 한 요소로 카리스마가 적용되고 있으며 하급자의 근본적 변화를 추구한다는 측면에서도 두 이

론은 유사하다. 그러나 이 두 리더십 이론들은 발생에서부터 차이가 나고 또 최근 두 이론간의 개념차이를 명시하고 있는 논문들이 발표됨으로써¹⁾ 별개의 이론으로 다루는 것이 타당하다.

카리스마적 리더십 이론(Charismatic Leadership Theory)은 원래 1920년대 Max Weber에 의해서 제시되었다. 그는 합법적 권위의 세 가지 형태를 전통적 권위, 법적권위, 그리고 카리스마적 권위로 분류하고 그 중 카리스마적 권위에 기초하는 카리스마적 리더십을 발표하여 지금까지 여러 사회과학 분야에서 연구되어 왔다.

1. 카리스마적 리더십의 출현과 개념

카리스마적 리더십이 본격적으로 연구의 대상이 되기 시작한 것은 Robert House가 1977년 카리스마적 리더십 모델을 발표하고 난 후 부터였다.²⁾ “카리스마”(charisma)라는 말은 “gift”(신이 주신 재능)를 뜻하는 그리스어에 어원을 두고 있다. 논리적 방법으로는 그 뜻을 명확히 설명할 수 없는 힘을 카리스마라고 한다. 또한 카리스마란 신(神)이나 초월적 존재에 대한 진지한 믿음에 의해서만 가능하다고 보았다. 카리스마적 리더십을 종교적 리더십으로 해석하는 사람도 있으며 마술적·종교적 세계관에서 벗어나지 못한 옛날이나 세계의 외진 지역에서나 사용할 수 있는 개념이지 오늘날과 같은 산업화 시대에는 적용되지 않는다는 주장을 하는 사람들도 있다.³⁾

Weber⁴⁾는 카리스마적 리더십을 “하급자의 리더에 대한 지각(perception)

1) 예를들어, B. J. Avolio & B. M. Bass(1988), “Transformational leadership, charisma and beyond,” In J. G. Hunt & B. R. Baliga, H. P. Dachler, & C. A. Schriesheim(eds.), *Emerging Leadership Vistas*, Lexington, MA : Lexington Books, pp. 29~49.

2) R. J. House(1976), “A theory of charismatic leadership” In J. G. Hunt & L. L. Larson(eds.)(1977), *Leadership: The Cutting Edge*, Carbondal : Southern Illinois University Press,

3) K. Lowenstein(1966), *Max Weber's political ideas in the perspective of our time*, The University of Massachusetts Press,

4) M. Weber(1947), *The theory of social and economic organizations*(T. Parson, Trans.), New York: Free Press,

이라고 보고 리더가 남들이 갖고 있지 못한 천부적인 특성을 갖고 있다고 하급자들이 느끼게 될 때 리더는 카리스마적 리더십을 발휘할 수 있게 된다”고 하였다. 리더가 갖는 어떤 특성을 실제보다 큰 것처럼 느끼게 됨으로써 추종자들은 리더를 믿고 따르게 된다는 것이다. 뿐만 아니라, 리더를 초인적 영웅, 영웅적인 지도자 등으로 이상화 하고 숭배하게 되는 현상까지 나타나게 된다.⁵⁾ 이것이 카리스마적 리더십을 이야기할 때 리더십의 귀인이론이 꼭 등장하게 되는 이유이다.

카리스마적 리더십을 귀인이론적 관점에서 심도있게 분석한 학자들은 Conger와 Kanungo였다.⁶⁾ 이들은 추종자들이 리더의 행위나 행위의 결과를 관찰한 것에 기초하여 특정한 행위를 보이는 리더에게 카리스마적이라는 이름을 붙이게 되는 것이라고 주장하였다. 카리스마적 리더십으로 분류될 수 있는 리더의 행위들을 그렇지 않은 경우와 비교하여 정리하면 <표 3-2>와 같다.



표 3-2. 카리스마 vs. 비카리스마 리더의 행위요소구분

| 행위요소 | 카리스마 리더 | 비카리스마 리더 |
|-----------|---|--|
| 현상에 대한 태도 | 현 상태에 근본적으로 불만족하며 변화시키려고 노력함 | 근본적으로 현 상태에 만족하고 그것을 유지하려 함 |
| 미래의 목표 | 현 상태를 크게 뛰어넘는 이상적 비전을 제시, 혁신적 목표설정 | 현상태에서 크게 차이가 나지 않는 목표 중시 |
| 존경스러움 | 관점과 비전을 공유케 됨으로써 하급자들이 존경하고 동일시 또는 모방하려 함 | 관점을 공유하므로 하급자들이 존경케 됨 |
| 전문성 | 기존의 질서를 뒤엎을 수 있는 혁신적 수단(방법)을 사용하는데 있어 전문가로 인정받음 | 현 질서하에서 목표를 달성하는데 필요한 수단을 사용함에 있어 전문가임 |

5) B. M. Bass(1985), *Leadership and performance beyond expectations*, New York : Free Press,

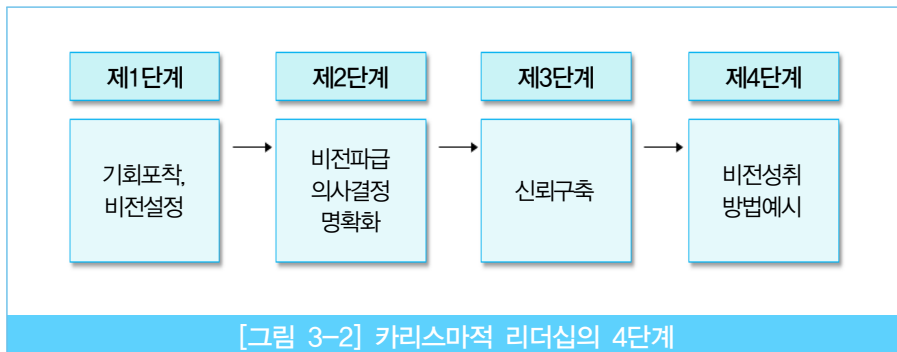
6) Jay. A. Conger(1989), *The Charismatic Leader*, San Fransisco : Jossey-Bass,

| 행위요소 | 카리스마 리더 | 비카리스마 리더 |
|------------|--|---|
| 환경에 대한 민감성 | 현 상태를 변혁하는데 크게 필요한 환경에 대한 민감성 갖춤 | 현 상태 유지가 목적이므로 환경적 민감성의 필요성이 낮음 |
| 명확성 | 미래의 비전과 리더십 동기에 있어 매우 명확함 | 목표도 리더십 동기도 명확하지 않음 |
| 힘의 원천 | 전문성, 존경, 특출한 영웅에 대한 하급자들의 칭송에 기초한 개인적 힘의 영향력 | 직위권한과 개인적 힘(보상, 전문성, 처지가 비슷한 친구에 대한 호의 등)에 기초함 |
| 리더-추종자의 관계 | - 엘리트, 기업가, 하나의 모델 - 사람들을 혁신하여 급진적 변화를 수용토록 함 | - 평범, 합의 추구, 또는 지시적 - 자신의 관점을 공유하도록 하급자들을 몰아붙이거나 지시함 |

자료 : J. A. Conger & R. Kanungo(1987), "Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational setting", *Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 4, pp. 637~647.

2. 카리스마적 리더십의 4단계 모형 제시

Conger는 또한 카리스마적 리더십의 4단계 모형을 제시하였다. [그림 3-2]에 따르면 리더가 어떻게 카리스마를 갖게 되는지가 발전단계별로 기술되어 있다.



[그림 3-2] 카리스마적 리더십의 4단계

자료 : J. A. Conger & R. N. Kanungo(ed.), *charismatic leadership*, San Francisco : Jossey-Bass, 1988, p. 27에서 수정 인용.

○ **제1단계** 기회와 결점을 찾아내고 이해관계자의 욕구들을 고려하여 전략적 비전을 수립하게 된다.

○ **제2단계** 설정된 비전을 하급자들에게 전파하는 단계이다. 현 상태가 왜 불만족스러운지 그리고 제시된 비전이 어째서 가장 바람직한 대안의 의사결정인지 명확히 전달해야 한다. 또한 리더는 추종자들을 비전으로 인도하는데 대해서 갖고 있는 각오나 마음가짐(동기)을 추종자들에게 적당히 표출해야 한다.

○ **제3단계** 기술적 전문성, 개인적 위험감수, 자기희생, 그리고 하급자들이 기대하는 이상의 행동을 보여줌으로써 신뢰(trust)를 쌓게 된다.

○ **제4단계** 비전성취의 방법을 제시해야 한다. 리더가 모범을 보이고 하급자들에게 힘을 심어주든가 아니면 모종의 다른 혁신적 방법을 통하여 비전성취의 방법을 하급자들에게 제시해야 한다.

제4차 산업혁명시대 최근에는 카리스마적 리더십은 위기관리(crisis management)와 관련하여 많이 활용되기도 한다. 조직이 위기에 처했을 때 그것을 극복할 수 있는 하나의 수단으로서 카리스마적 리더십을 내세우게 된다는 것이다. 위기상황에서 꼭 필요한 강인함과 분명한 태도, 그리고 자신감 등을 카리스마적 리더는 제시해 줄 수 있다는 것이다.

3. 카리스마의 자아개념 이론 제시

House와 Conger & Kanungo에 이어 Shamir 등⁷⁾은 카리스마의 자아개념(self-concept)이론을 제시하였다. 이 이론은 카리스마적 리더가 어떻게 추종자들을 변화시켜 기대이상의 성과를 내고 충성하게 되는지를, 추종자들의 심리적 변화에 초점을 두어 설명하고 있다. 히틀러는 어떻게 그 많은 독일인들을 전쟁의 소용들이 속으로 끌어들이 수 있었는가? 사이비 교주

7) B. Shamir, R. J. House & M. B. Arthur(1988), "The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory," *Organization Science*, 4, pp. 1~17.

들은 또 어떻게 많은 신도들을 죽음으로 몰아넣을 수 있었는가? Sharmir는 이러한 과정을 추종자들의 자아개념 변화를 가지고 설명하고 있다.

카리스마적 리더와 관련하여 추종자들의 자아개념은 4가지 형태로 변화되어 나아간다. 즉, 개인적 동일화, 사회적 동일화, 내면화, 그리고 자기효능감 등이 그것이다. 이하에서 설명하면 다음과 같다.

1) 개인적 동일화

개인적 동일화란 추종자가 리더의 행동을 모방하고 그(녀)의 태도를 본받아 리더처럼 되려는 것을 의미한다. 이때 추종자는 리더와 긴밀한 관계를 맺고 신임을 얻음으로써 리더와 모든 영광을 나눠 갖는 동일체라는 자부심을 느끼게 된다. 그러나 개인적 동일화는 추종자 개인과 리더의 관계에 국한된 현상이다.

2) 사회적 동일화

사회적 동일화란 리더와 집단전체가 같은 태도, 같은 가치관, 같은 행동을 보여주게 되는 현상을 의미한다. 여기서의 집단이란 소집단일 수도 있고 조직전체나 국가일 수도 있다. 조직의 일원임을 자랑스럽게 여기고 어디에서도 조직인으로서 행동하려는 모습을 보이는 것은 사회적 동일화의 결과라고 볼 수 있다. 이 상태에 이르면, 개인은 조직을 위해서 기꺼이 자신을 희생할 준비가 되어 있으며 개인의 목표보다 조직의 목표를 앞세우게 된다. 카리스마적 리더는 이 과정에서 조직이라는 상징체를 내세워 구성원들의 일체감을 강화시켜 나아간다. 조직이나 국가의 영광을 지상의 목표를 내걸고 그를 위해 개인의 기여와 희생을 요구하게 된다. 조직의 상징성을 강화하기 위해서 리더는 로고·유니폼·슬로건·비전문·결의대회와 같은 행사 등을 수시로 사용한다.

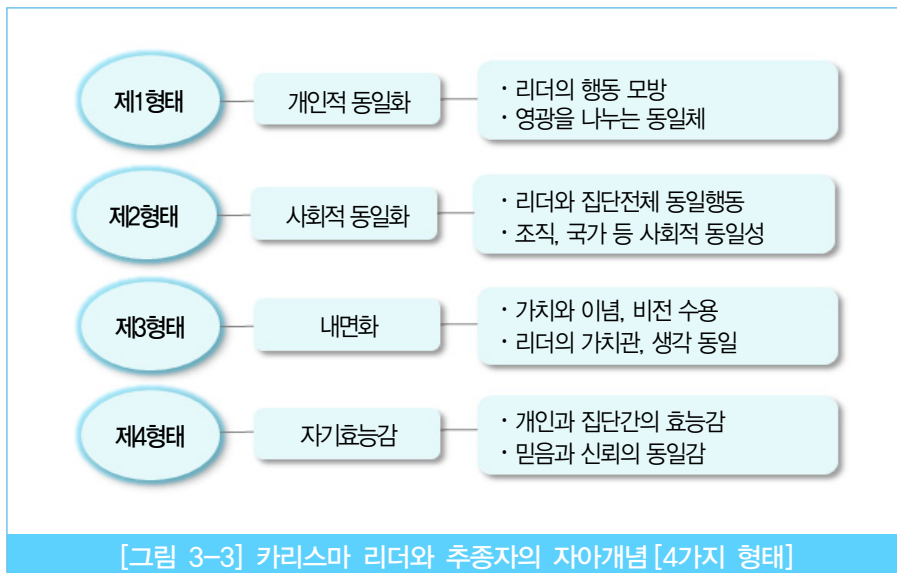
3) 내면화

내면화란 리더의 가치와 이념을 추종자들이 자신의 것으로 받아들이는 것

을 뜻한다. 리더의 비전이 자신의 비전이며 추종자들은 이제 리더의 가치관과 이념을 가지고 아무런 부담없이 판단하고 행동하게 된다. 리더의 추종자가 유사한 상황에서 유사한 판단을 내리게 되며 추종자 개인의 판단기준은 거의 소거된 상태이다. 히틀러의 주변에는 그와 똑같이 생각하고 판단할 수 있는 많은 작은 히틀러들이 있었다.

4) 자기효능감

자기효능감은 개인이 자신의 일에 대해서 갖는 효능감이다. 즉, 같은 믿음을 뜻한다. 집단효능감(collective efficacy)이란 집단이 특정과업에 대해서 갖는 능력상의 믿음과 신뢰를 뜻한다. 카리스마적 리더는 추종자 개인의 자기효능감 뿐만 아니라 집단전체의 집단적 효능감도 높여준다. ‘뭉치면 살고 흩어지면 죽는다’는 식의 인식을 끊임없이 추종자들에게 심어준다.⁸⁾



이상과 같이, 카리스마적 리더는 추종자들에게 개인적, 사회적 동일화 개념을 심어주고 가치와 욕구를 내면화시키며, 집단효능감을 제고함으로써 그

8) V. Shackleton(1995), *Business leadership*, New York: Routledge,

들의 성과를 기대이상으로 높여준다. 그러나 리더는 꼭 자신의 가치와 이념을 추종자들에게 심어줌으로써 카리스마를 갖게 되는 것은 아니다. 많은 경우 추종자들의 욕구나 불만이나 잠재적 가치를 리더가 받아들여 해소시켜 줌으로써 카리스마를 형성하게 되기도 한다.

이상에서 카리스마적 리더십의 새로운 이론을 살펴보았다. 지금까지의 연구결과에 따르면 카리스마적 리더십이 성과에 미치는 영향이 다른 어떤 리더십 이론보다도 큰 것으로 나타나고 있다.⁹⁾ 또한 카리스마적 리더십의 효과는 리더가 제시하는 비전의 속성과 내용, 그리고 비전커뮤니케이션에 따라 달라지는 것으로 나타났다.¹⁰⁾

리더는 자기만의 독특한 카리스마를 가지는 것이 중요하다. 더불어 더 중요한 것은 그러한 카리스마를 리더 개인을 위해 사용할 것이 아니라, 조직의 시스템을 변화·발전시키는데 두어야 한다는 점이다. 자신의 카리스마를 대체할 수 있는 경영시스템 구축은 리더의 중요한 덕목중의 하나일 것이다.

제3절 변혁적 리더십 이론

1. 변혁적 리더십의 출현과 개념

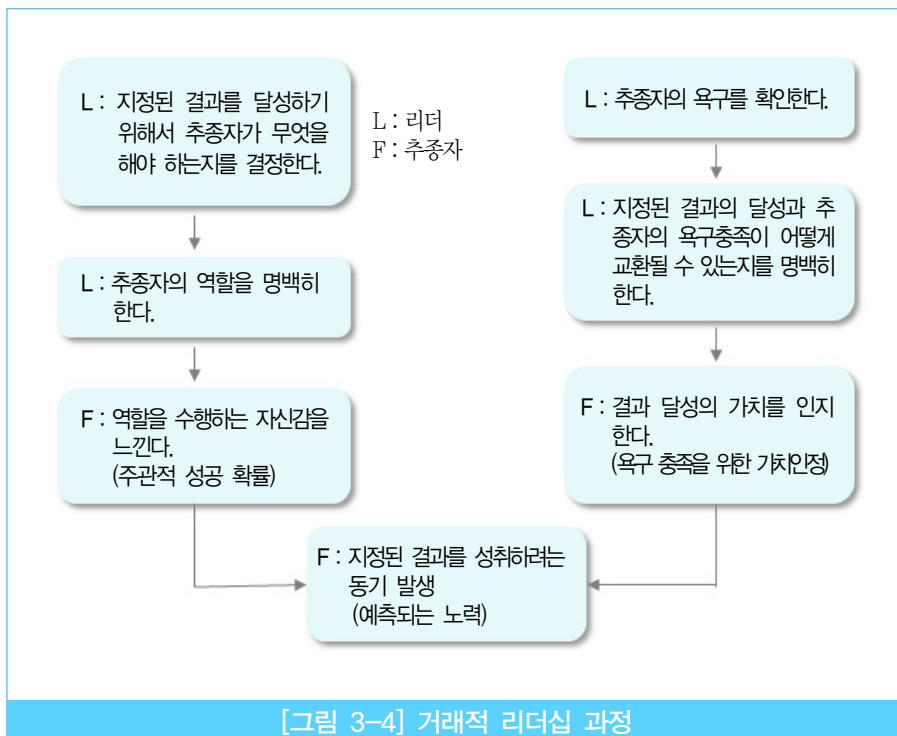
변혁적 리더십 이론(Transformational Leadership Theory)은 1978년에 Burns에 의해서 처음 출현되었으며 그 후 1985년 Bass(B. M.)가 조직 상황에 맞춰 구체화함으로써 활발하게 채용되었다. 이 이론의 특징은 다른 모든 리더십 이론들을 리더와 하급자간의 교환관계에 기초한 거래적 리더십

9) K. B. Lowe, K. G. Kroeck, & N. Sivasubramaniarn(1996), "Effectiveness, correlates of transformational & transactional leadership : A metaanalysis review of the MLQ literature," *Leadership Quarterly*, 7, pp. 385~425

10) J. R. Baum, E. A. Locke, & S. A. Kirkpatrick(1998), "A Longitudinal Study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms," *Journal of Applied Psychology*, 86-1, pp. 43~54.

(transactional leadership)에 치중해 있다고 비판하는 데서 출발한다.

Bass는 거래적 리더십의 과정을 [그림 3-4]와 같이 요약하고 있다. 즉, 거래적 리더십 과정에서 리더의 역할은 두 가지로 표현될 수 있다. 첫째는 원하는 결과가 무엇인가를 하급자에게 주지시키는 일이고, 둘째는 결과달성(또는 미달성)에 따라 하급자가 어떤 보상(또는 벌)을 받게 되는지를 명확히 하는 일이다. 그리고 리더십에서 리더가 추구하는 결과란 보통 산출물의 질 제고, 매출증대, 생산비 절감 등과 같은 가시적이고 단기적 항목들이다. 리더는 하급자들이 이러한 항목들에 있어 높은 성과를 달성하였을 때 그들이 원하는 보상을 받을 수 있다는 사실을 주지시키는 것이 중요하다. 그러기 위해서 리더는 추종자들의 욕구가 무엇인지를 파악하고 있어야 한다. 즉, 리더가 원하는 결과와 하급자들이 원하는 보상이 거래되는 것이다.



자료: B. M. Bass(1985), *Leadership and performance beyond expectations*, New York: Free Press, p. 12.

Bass는 리더십 이론들이 거래적 교환관계에 기초하고 있다고 주장하였다(예, 경로-목표이론). 그러나 그는 리더십 이론이 거래관계에만 머물러서는 추종자들을 장기적으로 동원할 수 없다고 보면서 변혁적 리더십의 필요성을 제기하였다.

2. 변혁적 리더십의 힘과 비전

변혁적 리더십의 힘은 미시적 차원에서는 개인간의 영향력 행사과정이며, 거시적 차원에서는 사회적 체계를 변화시키고 조직을 혁신할 수 있는 힘을 동원하는 과정이라고 정의하였다. 변혁적 리더들은 추종자들의 의식·가치관·태도의 혁신을 추구하도록 한다. 또한 그들은 공포·탐욕·시기·증오 등의 감정에 의존하는 것이 아니라 자유·평등·정의·평화·인본주의 등과 같은 가치의 개발에 기여한다. Burns에 따르면, 조직계층에 상관없이 변혁적 리더십의 발휘가 가능하다. 변혁적 리더십은 개인의 이해관계에 호소하는 거래적 리더십과 구별되며 합법적 권력이나 규칙, 전통 등을 강조하는 관료적 권한체계와도 다르다.

Bass는 변혁적 리더십, 카리스마적 리더십, 거래적 리더십간의 개념차이를 명확히 하였다.

변혁적 리더들은 추종자들에게 장기적 비전(vision)을 제시하고 그 비전 달성을 위해서 함께 매진할 것을 호소한다. 비전이란 장기적이고 이상적인 목표이기 때문에 현실과 상당한 괴리가 있게 마련이다. 따라서 비전달성을 위해서는 현상에 대한 점진적 변화가 아닌 과거와 단절된 변혁(즉, 양자론적 변화 : Quantum Change)이 필요하며 리더는 그러한 변혁을 주도할 수 있는 능력을 가진 자이다.

변혁을 성공적으로 이룩하기 위해서는 가시적 보상에 기초한 하급자들과의 거래관계에만 의존할 수는 없다. 즉, 비전달성을 위해서는 추종자들의 가치관 또는 태도 자체가 변화되어야 하며 그러한 변화를 통해서 변혁적 리더들은 공유된 비전을 달성할 수 있게 된다는 것이다. 이 경우, 추종자들이

받는 보상이란 가시적 보상보다는 비전추구 자체로부터 얻는 내재적 보상이 된다.

거래적 리더십은 기존의 조직문화적 틀 안에서 구조주도나 배려행위 등의 적절한 조합을 통하여 리더가 원하는 것(목표)과 하급자들이 바라는 것(보상) 간의 효율적 교환을 추구하지만 변혁적 리더십은 문화 자체를 변혁시키고 집단의 욕구체계를 바꾸려 한다. 비전을 설정할 뿐 아니라 그의 성취에 대한 자신감을 고취시키며 조직에 대한 몰입을 강조한다.

3. 변혁적 리더십과 카리스마적 리더십의 구별

변혁적 리더십은 추종자들이 개인적 이해를 버리고 조직 전체의 이익을 위해서 전력하도록 유도하며 그들의 고차원적 욕구(예, 자아실현 욕구)가 발현되도록 노력하는데 반해, 카리스마적 리더십은 추종자들과 리더간의 강력한 감정적·정서적 유대를 중시한다. 카리스마는 변혁적 리더십의 한 요소로서 필요조건은 되지만 그 자체가 변혁적 리더십은 아니다(즉, 충분조건은 아니다).

변혁적 리더십은 카리스마 이외에도 지적 자극, 개별적 배려 등의 조건들을 포함한다. 또한 변혁적 리더십에는 추종자들에게 권력과 힘을 심어 주고 그들의 위상을 제고시키려는 반면에 카리스마적 리더십에서는 추종자들에게 비전보다는 리더 자신에게 충성과 헌신을 보이도록 요구함으로써 나약하고 의존적인 추종자를 변화시키는 경우가 있다.

그렇다면 변혁적 리더십이란 구체적으로 어떤 요인들로 구성되는가?

변혁적 리더들은 카리스마적 특성을 가지며 추종자들 각자에게 개별적 관심과 배려를 보이고 지적인 자극을 부여한다. 첫째, 카리스마를 가지고 있다. 리더가치관, 존경심, 자신감 등을 추종자가 수용한다. 둘째, 영감을 가지고 있다. 카리스마의 하위요인으로 신적존재가치의 영적감각을 가지고 있다. 셋째, 추종자 개별적 관심을 가지고 있다. 개인적 성장, 추종자의 욕구 파악과 적절한 임무를 부여한다. 넷째, 지적자극을 준다. 기존의 합리적 틀을 깨고 혁신적·창의적 관점을 개발시킨다(그림 3-5 참조).



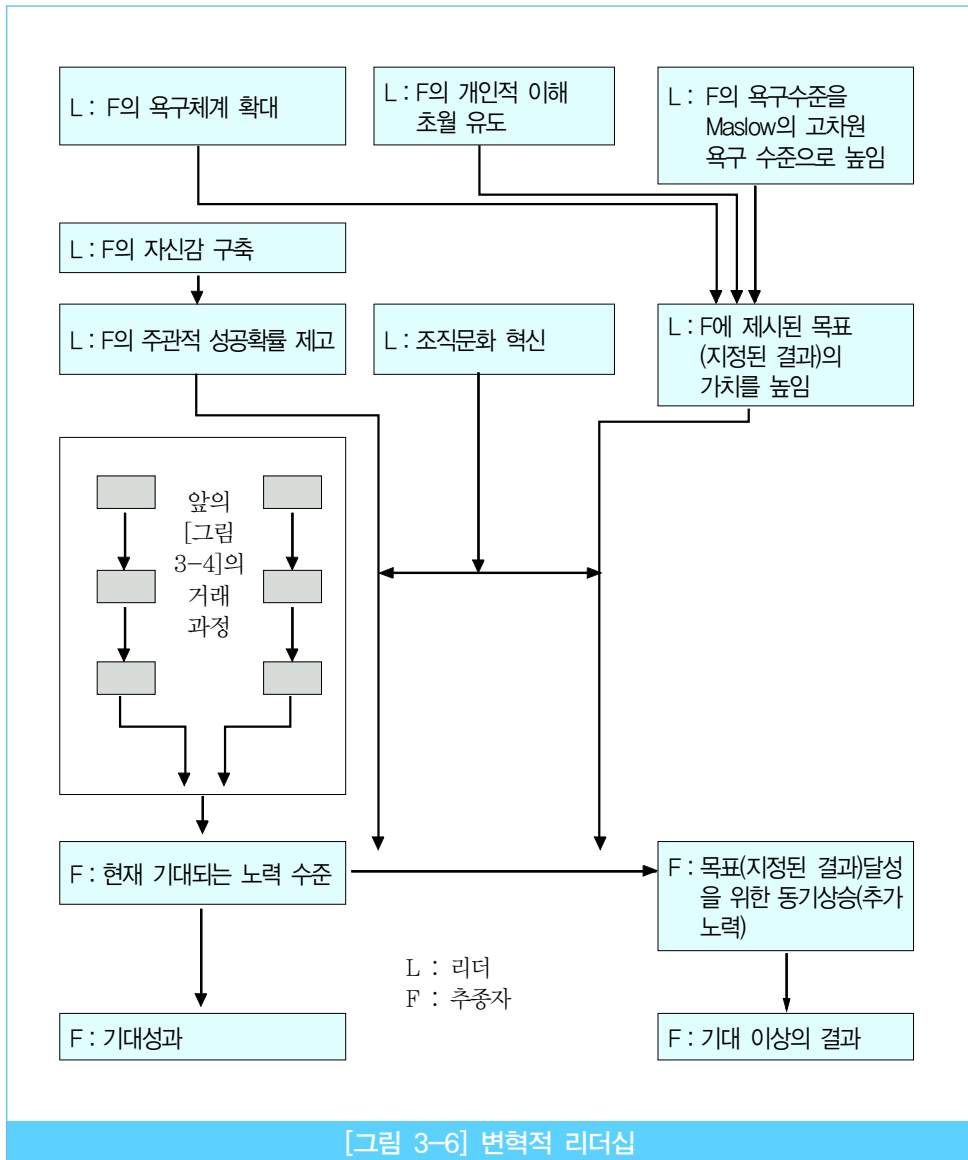
4. 변혁적 리더와 거래적 리더십의 관계

변혁적 리더들은 동시에 거래적 리더십을 발휘할 수 없는가? 이에 대하여 Bass는 드골, 루즈벨트, 존슨 등과 같은 세계적 지도자들의 예를 들면서 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 상호 별개의 개념이긴 하지만 동일한 개인이 이 두 가지 리더십을 때에 따라 적절히 조정하여 구사할 수 있다.¹¹⁾

Bass는 거래적 리더십 모델을 포함하는 변혁적 리더십 과정을 종합적으로 [그림 3-6], <표 3-3>과 같이 제시하고 있다.

[그림 3-6]는 변혁적 리더십을 발휘함에 있어 리더가 해야 할 바를 요약하여 보여주고 있다. 즉, 리더는 추종자들의 욕구체계를 확대하고 그 수준을 높여줘야 하며 자신감을 심어줌으로써 성공에 대한 확신을 높여야 한다. 뿐만 아니라 변혁적 리더는 개인적 이해보다는 조직이익을 추구해야 하며 조직문화, 분위기 혁신을 주도해야 한다. 이렇게 될 때, 추종자들의 조직에 대한 몰입을 이끌어 낼 수 있고 따라서 보통이상의 노력과 성과를 거둘 수 있다는 것이다.

11) Bass, 전계서, 1985, pp. 26~27



자료 : Bass, 전계서, 1985, p. 23.

변혁적 리더십과 거래적 리더십의 내용을 요약하면 다음 <표 3-3>과 같다.



표 3-3. 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 내용

| 리더십 구분 | 요인들 | 내 용 |
|---------|------------|--|
| 변혁적 리더십 | 카리스마 | 리더는 바람직한 가치관 · 존경심 · 자신감 등을 추종자에게 심어 줄 수 있어야 하고 비전을 제시할 수 있어야 함. |
| | 영감 | 카리스마의 하위요인 · 비전의 공유가치를 의미한다. |
| | 개별적 관심 | 리더는 추종자들이 개인적 성장을 이룩할 수 있도록 그들의 욕구를 파악하고 알맞은 임무를 부여해야 함. |
| | 지적 자극 | 리더는 추종자들이 상황을 분석하는 데 있어 기존의 합리적 틀을 뛰어넘어 보다 창의적인 관점을 개발하도록 격려함. |
| 거래적 리더십 | 성과와 연계된 보상 | 리더는 추종자들에게 무엇을 해야 그들이 원하는 보상을 받을 수 있는지를 알려준다. 성과와 보상으로 거래함. |
| | 예외에 의한 관리 | 리더는 하급자들이 부여받은 임무를 수행하도록 하고 적절한 시기에 적절한 비용으로 목표가 달성될 때까지 간섭하지 않음(즉, 예외적 사건이 발생했을 때에만 간섭함). |

자료 : Bass, 1985, 정리하여 표로 만들음.

제 4 절 전략적 리더십 이론

1. 전략적 리더십의 출현과 개념

1980년대 들어서면서 전략적 리더십 이론(Strategic Leadership Theory)이 출현하기 시작하였다. 즉, 조직의 전략을 책임지는 최고경영층(또는 전략층)에 대한 전략적 리더십들이 관심의 초점으로 나타났다. 조직운영에 있어, CEO(Chief Executive Officer) · 최고경영자팀(TMT : Top Management Team), 그리고 이사회(BOD : Board of Directors) 등은 하부조직의 관리

자들과는 비교할 수 없을 만큼 큰 역할을 수행하고 있는 것이 사실이다. 이들 최고경영층(Top Management Zone)은 조직전체의 성과에 대하여 책임을 지며 조직내·외의 여러 요인들의 변화와 혁신에 대응해야 하고 다양한 이해관계자집단들을 관리해야 한다. 결국, 이들의 결정과 행동은 조직의 성과뿐 아니라 성장과 낙후의 운명까지도 영향을 미칠 수 있으므로, 리더로서의 최고경영층의 행동과 역할을 이해하는 것은 매우 중요한 의미를 갖는다.

따라서 전략적 리더십이란 CEO, TMT, BOD 등의 전략층을 대상으로 그들의 특성, 구성, 행동이 각종 성과와 어떤 관계를 갖는지에 초점을 두는 리더십을 의미한다.¹²⁾ 중요한 것은, 전략적 리더십이 CEO 한 사람의 리더십을 의미하기도 하지만 CEO, TMT, BOD 세 부분이 하나의 집단(전략층)으로서 어떤 전략적 성향을 보여주는가를 의미하기도 한다는 것이다. 중요한 것은 최고경영층에서 국내외 경제환경에 대응하는 경영전략들을 수립하여 관리자 이하 전사적(全社的) 구성원들이 성과를 시현할 수 있도록 하는데 중점을 두는 리더십이다.

전략적 리더십에 대한 지금까지의 연구들은 대략 ① 환경특성과 전략층의 특성과의 관계를 다룬 연구들, ② 전략층의 인구통계적 특성과 전략이나 성과와의 관계에 관한 연구, ③ 전략층의 스타일과 전략선택 간의 관계를 다룬 연구들, ④ 전략층의 심리적, 성격적 특성과 의사결정에 관한 연구, 그리고 ⑤ 전략층의 상황인식 및 인지적 정보처리과정에 관한 연구 등으로 구분될 수 있다.¹³⁾

2. 전략적 리더십의 종합모형

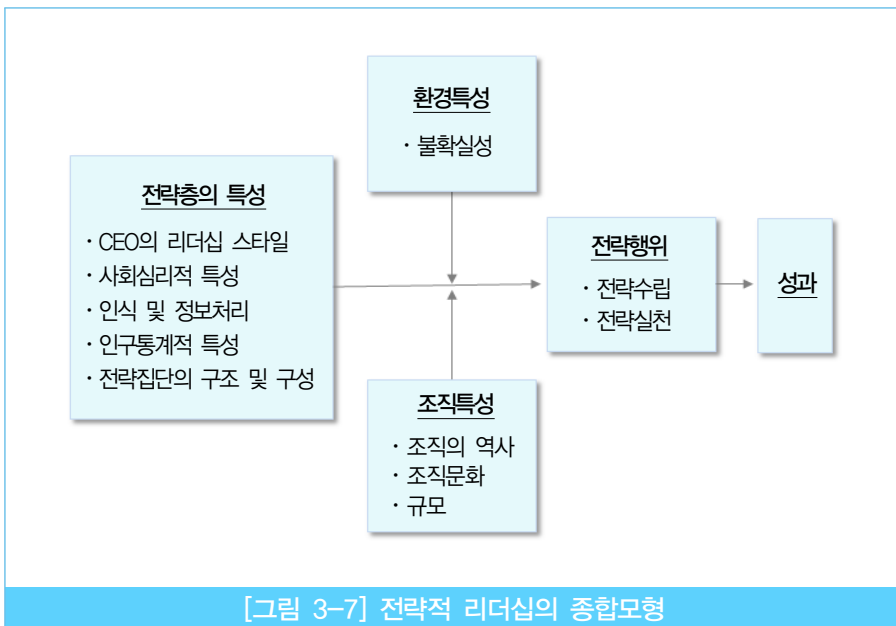
전략적 리더십의 모형은, 일정한 특성을 갖는 전략층이 환경이나 조직과 상호 작용하며 전략을 수립·실행하고 그 결과로 긍정적 또는 부정적 성과가 산출되는 과정을 표현한 것이다. 구체적으로 CEO는 자신의 스타일에 따라

12) S. Finkelstein, & D. C. Hambrick(1996), *Strategic Leadership: Top executives and their effects on organizations*, St. Paul, MN, : West Publishing,

13) 백기복 & 김용민(1999), 전략적 리더십(백중현 편저, 기업, 시장 그리고 정치적 시각), 국민대 출판부, pp. 59~94

전략을 선택하고 실행하여 성과를 산출하려 할 것이다. 그러나 CEO의 이러한 행동은 TMT, 즉 중역들이나 CEO를 견제하기 위해서 존재하는 BOD의 견제를 받게 된다. 따라서 CEO가 TMT나 BOD와 어떠한 역학관계를 갖고 있는가에 따라 전략의 선택이 달라진다. CEO가 상대적으로 큰 힘을 갖고 있으면, 자신이 원하는 전략이 무리 없이 선택되어 실천되겠지만 두 집단으로부터 인정을 받지 못하는 경우에는 옳다고 믿는 전략을 포기해야 되는 경우도 있다. 이러한 전략층의 선택은, 또한 조직의 환경이나 조직자체의 특성들로부터도 영향을 받게 된다. CEO, TMT, BOD 중 누가 전략수립과정을 지배하더라도 조직이 처한 환경적 특성(예, 불확실성의 정도)과 조직의 문화 등의 영향을 받지 않을 수 없다. 예를 들어, 환경이 극히 안정적이고, 조직의 문화도 질서가 잘 잡혀 있는 경우에는 CEO의 전략적 역할은 미미해진다.

그러나 정보통신업체나 벤처기업에서와 같은 환경의 불확실성이 큰 경우에는 상대적으로 CEO의 힘이 커지게 된다.¹⁴⁾



[그림 3-7] 전략적 리더십의 종합모형

14) A. Nahavandi(1997) *The Art and Science of Leadership*, Upper Saddle River, N. J. : Prentice Hall,

3. 전략적 리더십의 네 가지 유형

한편, Nahavandi는 CEO의 전략적 리더십 스타일을 [그림 3-8]과 같이 네 가지 유형으로 제시하고 있다.



1) 과정관리형(PM)

과정관리형은 조직운영과정에서 구성원들을 많이 참여는 시키지만 전략적 선택에 있어서는 매우 보수적이어서 위험이 따르는 전략을 멀리하는 스타일을 의미한다. 글로벌시대의 CEO의 대부분은 이러한 스타일에 속한다. 그들은 급진적 변화에 대해서는 매우 부정적이며 조직안정에 기반을 둔 점진적 변화를 추구한다. 또한 조직구성원들을 강력히 통제하려 하기보다는 자율과 참여를 중시한다.

2) 현상수호형(SQG)

현상수호형도 PM과 같이, 안정을 추구하여 위험도가 높은 전략을 회피하려는 성향이 있으나 내부관리에 있어서는 매우 엄격한 통제력을 발휘하려는

특성을 갖는다. 한마디로 과거의 성공을 유지하고 지키려는 스타일을 의미한다. 대부분 성공한 대기업의 CEO들이 이러한 스타일로 수성(守成)에 성공하고 있다. 오랜 역사를 가진 기업들이 세세한 통제에 기초한 방어전략을 구사하여 여러 해 동안 최고의 회사로 군림하고 있다.

3) 참여적 혁신형(P)

참여적 혁신형은 현상수호형과 정반대의 스타일로서 외적으로는 도전추구가 높고 혁신적인 전략을 추구하나 통제욕구가 낮고 조직내적으로는 참여적이고 개방적인 문화를 유지하는 유형을 의미한다.

대기업그룹 회장은 이런 스타일이 많다. 종업원들은 스스로 문제를 찾아 새로운 방법으로 해결할 수 있도록 임파워되어 있다. 위에서 이런저런 지시를 하지도 않고 간섭을 하지도 않는다. 커다란 방향만 제시하는 수준에서 끝난다. 창의력을 발휘하여 여러 가지를 실험할 수 있는 기회가 늘 주어져 있다.

4) 통제적 혁신형(HCI)

통제적 혁신형은 내적으로는 강한 문화와 통제를 위한 제도를 중시하나 외적으로는 도전적 전략을 추구하는 스타일이다.

새로운 시장에 진출하고 미개척분야에 도전하며 비관련산업에 대해서도 사업기회를 노리는 혁신적 스타일이다. 그러나 조직운영이나 관리에 있어서는 보수적이어서 최고경영자가 모든 권한을 가지고 통제하려는 속성을 갖는다. Micorsoft의 빌 게이츠가 대표적인 HCI 스타일에 속한다. 그는 사업진출에 있어서는 도덕적이나 내적으로는 ‘지적능력’ 하나의 기준을 가지고 강력한 통제를 실시한다. 의사결정도 자신과 자신이 직접 뽑은 몇몇 TMT 구성원들에 의해서 이루어진다.



제4장 리더십 이론의 시대적 접근방법

제1절 리더십 이론의 시대적 흐름 · 81

제2절 새로운 리더십 이론의 출현 · 86

제3절 변혁적 리더십 이론의 선각자 · 94



제4장 리더십 이론의 시대적 접근방법

성공적 리더: 변혁적-거래적 리더십 2가지를 적절히 활용해야 최대 효과를 달성할 수 있다.
(배스)

제1절 리더십 이론의 시대적 흐름

리더십 이론의 흐름은 크게 세 가지로 구분된다. 리더의 특성에 착안한 특성이론(trait theory), 리더의 행위에 착안한 행동이론(behavioral theory), 그리고 상황에 착안한 환경적응론(contingency theory) 등으로 구분되어진다. 이들 이론의 관계는 역사적으로 발전하면서(특성이론 → 행동이론 → 환경적응론) 다시 특성이론과 행동이론의 한계를 보완해가며 변증법적으로 발전하고 있다.

1. 특성론적 접근방법(1940년대 후반)

1) 강조점

‘특성이론’은 가장 오래된 리더십 이론이다. 특성이론은 효율적인 리더와 비효율적인 리더를 명확하게 구별하는 몇 가지 특성과 자질을 갖고 있다는 가정에서 출발한다. 결국 특성이론은 리더와 비리더를 구별할 수 있는 기준은 무엇이며, 효율적으로 임무를 완수하는 리더와 비효율적으로 리더십을 발휘하는 리더간의 차별성은 무엇인가를 밝히고자 하는 연구가 되는 것이다. 또한 사회조직체에서 인정되고 있는 성공적인 리더들은 어떤 공통된 특성을 지니고 있는가를 집중적으로 연구하여 개념화한 이론인 것이다.

이 연구의 초점은 리더와 비리더를 구별짓는 개인의 특성을 확인하는 데 있다. 지난 반세기 동안의 연구의 결과는 리더는 지적능력·자신감·권력에 대한 욕구·성실·사교성·카리스마·단호함·열정·강인함·용기 등에 의해 특징지어진다는 것이다. Stogdill은 1949년부터 1970년 사이에 많은 연구를 통해서 리더의 특성요인들을 밝혀냈다. 그 특성요인들을 신체적 특성, 사회적 배경, 지적 능력, 개성, 과업수행요인 그리고 사회관계요인이다. 이러한 특성요인들은 리더와 부하를, 효율적인 리더와 비효율적인 리더를, 그리고 상위수준의 리더와 하위수준의 리더를 구별해 준다고 제시하고 있다. Gibb는 특성요인으로서 정력적·개성적·지성·일관된 태도·통찰력 등을 제시했고, Banard는 박력과 지구력·결단력·설득력·책임감·지적·기술적 능력 등을 제시했다.

2) 문제점

이 이론은 다음과 같은 문제점을 가지고 있다. 먼저, 상황적 요인을 무시했다는 것이다. 특성이론은 특성의 측정이 너무 모호하고, 상황에 따른 중요성의 정도를 파악하기 어렵다는 한계를 가지고 있다. 이 특성적 접근에 의해서 다양한 리더의 특성들이 규명되는 성과를 얻었으나, 현장에서 리더의 선발 및 리더십 증진에 활용하는데는 실용적이지 못한 단점을 지니고 있다. 다음으로 무수한 특성들 중 어떠한 특성을 주요 특성으로 고려해야 하는가 또는 어떻게 측정할 수 있는가 등의 난제를 안고 있다. 그리고 특성론에 대한 선천설과 후천설의 두 관점은 많은 학자들에 의해 논란의 여지가 있는 만큼 쉽사리 결론을 내릴 수는 없었다. 그러므로 ‘리더십이란 선천적 특성과 후천적 환경의 조합’이라는 주장이 오히려 타당할 것이다. 특성론적 관점으로 살펴본다면 실패하는 리더에게는 공통점이 있다. 즉, 그들에게는 리더가 갖추어야 하는 몇 가지 특성들이 결여되어 있다고 추론할 수 있는 것이다. 그러나 어떤 특성들이 리더십의 실패여부와 관련이 있는가에 관해서는 특성이론의 애매모호한 연구결과를 볼 때 확실하게 결론지을 수 없지만, 대체적으로 창의력과 성취동기의 결여, 사회성과 인지적 역량의 부족,

커뮤니케이션 능력과 인간의 배려의 취약, 스트레스 저항력 부족, 자신감 결여 등으로 요약될 수 있을 것이다. 이 변수들은 지금까지의 연구에서 리더십 효과와 매우 높은 상관관계를 갖는 것으로 나타났고, 따라서 이를 갖추지 못한 리더는 실패의 가능성이 보다 높다고 할 수 있겠다.

2. 행동론적 접근방법(1950년대~1960년대 초반)

1) 강조점

1950년대부터 리더십 연구자들은 특성이론에 실망하게 되었고, 그들은 관리자들의 실제 직무에 있어서의 행동론적 접근에 더 관심을 기울이게 되었다. 즉, 개인의 리더십 효율성을 결정짓기 위해 개인이 어떻게 행동하는가를 연구했다(리더의 행위). 특성을 조사하는 대신에 그들은 부하들의 생산과 만족감과 같은 효율성을 측정하는데 있어서의 리더의 행동을 설명했다.

2) 문제점

그러나 행동이론도 효과적인 리더의 유형을 완전히 해명할 수는 없었다. 만약 행동이론이 리더십의 행동론적 결정요인을 파헤칠 수 있었다면 더 많은 사람들을 리더로 양성할 수 있었을 것이다. 많은 연구들이 행동론적 유형을 조사하고 있는데, 그 중에서 주요 연구로는 아이오와대학의 연구, 오하이오주립대의 연구, 미시간대학의 연구, 관리격자이론 등이 있다. 행동론의 핵심내용은 성공적인 리더십을 발휘하기 위해서는 리더가 구조주도와 배려의 행동을 동시에 보여줄 수 있어야 한다는 것이다. 행동론에 의하면 실패하는 리더란 항상 과업만을 중시하거나, 또는 항상 사람들과의 관계만을 중시하거나, 또는 둘 중 어떠한 성향도 보이지 않는 부류라고 할 수 있다.

3. 상황적응론적 접근방법(1960년대 후반~1980년대 초반)

효과적인 리더십 유형은 여러 가지 상황에 따라 다르다는 상황적응론적 리더십 연구로 초점을 옮겨 리더십 유형을 상황과 관련시켜 3차원적으로 연구하기 시작했다. 이는 서로 다른 종류의 리더와 리더십 행동이 부하와 상황 속에서 어떻게 보다 적합할 수 있느냐를 설명하는 이론이다. 몇몇 학자들에 의해서 상황적응론적 접근방법(situational approach)으로 거론되기도 하는 이 이론은 피들러의 상황적응론적 모형, 하우스의 통로-목표이론, 허시-블랜차드의 상황적응론, 브룸-예턴-자고의 의사결정모형, VDL 모델 등으로 구분되고 있다.

앞서의 서술은 리더십 이론을 ① 특성론, ② 행동론, ③ 상황적응론 등의 세 가지로 구분하였다. 특성론과 행동론은 어떤 상황이나 조직에도 보편타당하게 적용될 수 있는 유일최선(one-best)의 리더의 특성이나 행동이 있다는 전제하에 그것을 찾으려 하였고, 상황적응론은 상황을 달리함에 따라 최선의 것이 다른 리더십 유형, 즉 각각의 상황에 적합한 리더십 유형을 찾으려고 했다. 상황적응론에 따르면 실패하는 리더가 따로 존재하는 것이 아니고 주어진 환경 속에서 자기에게 맞는 유형을 선택하지 못하기 때문이다. 너무나 많은 상황변수들이 존재하기 때문에 그에 맞는 유형을 찾아내는 것이 쉬운 일만은 아니며 그만큼 실패의 가능성도 크다. 또한 거의 대부분의 경우에 선택을 리더에게 달려있어 이 또한 실패의 가능성을 높이고 있다.

4. 리더십 이론 접근방법의 문제점

앞에서 살펴본 리더십 이론연구 접근방법은 통합이 안 된 채 리더의 어느 한 단면만을 설명하는 단점이 있다. 특성이론은 리더의 어떤 특정 자질이 효과성의 기준이 되는지 밝혀주지 못하며, 행동이론은 리더십 행동 중 어느 측면이 가장 중요한지가 상황에 따라 달라지는 한계를 보이며, 상황인식의 결여를 고려한 상황적응론은 리더의 행동범위가 너무 포괄적이며 상황변수

를 지나치게 단순화시킴으로써 리더의 유효성을 설명하기에는 미흡하다. 때문에 이들 이론들은 나름대로의 한계로 인하여 리더가 부하들에게 어떻게 어떤 영향을 미쳐야 하는가에 관하여 분명한 일치를 보고 있지 않다. 따라서 21세기로 접어들면서 더욱 급변하고 있는 환경에 직면하기 위해서는 이제까지의 리더십과는 많이 다른 전통적 이론의 연구영역을 넘어서는 대안적 리더십 이론이 필요하게 되었다.



표 4-1. 리더십 연구 접근방법의 발전

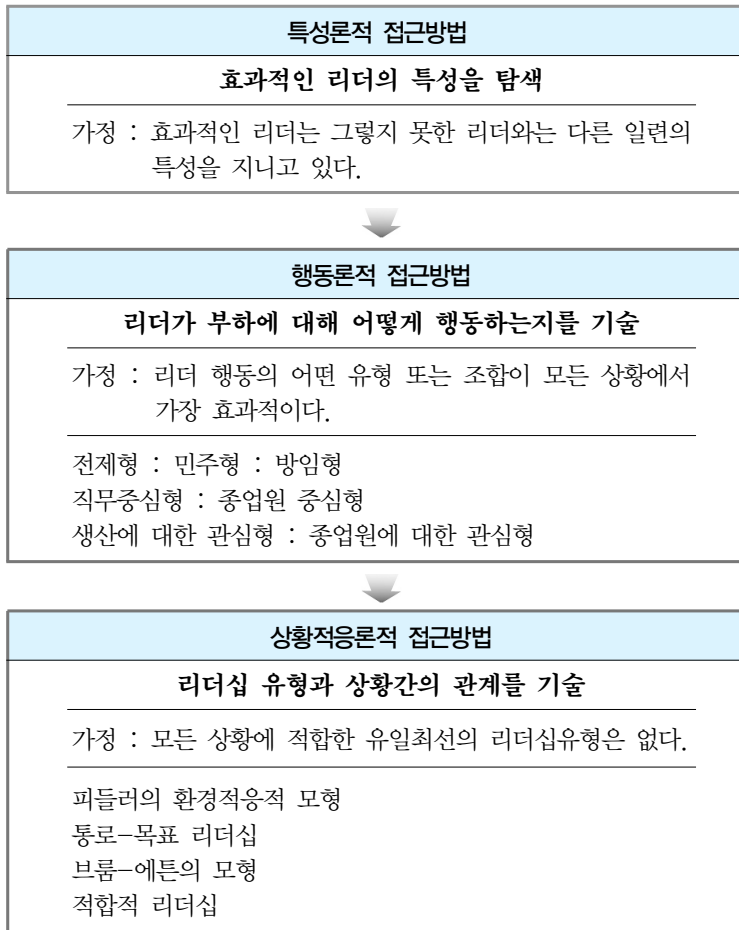




표 4-2. 리더십 이론의 시대적 동향

| 시대 | 접근방법 | 강조점 |
|-------------------------|----------------------------------|---|
| 1940년대 후반 | 특성론 | 리더의 능력은 타고난 것이며 리더와 비리더를 구별할 수 있는 능력이 존재한다. |
| 1940년대 후반~ 1960년대 초반 | 행동론 | 리더십효과는 리더의 행동에 관련되며, 성공적인 리더와 비성공적인 리더는 그들의 리더십유형에 의해 구별된다. |
| 1960년대 후반~ 1980년대 초반 | 상황적응론 | 리더는 상황에 의해 영향을 받는다. 상황에는 리더와 부하들의 특성, 과업의 성격, 집단구조 등이 있다. |
| 1980년대 후반~ 2000년 초반 | 새로운 이론 (카리스마적, 변혁적 리더십 포함) | 리더는 새로운 비전을 필요로 한다. |

자료 : 김성수 교수의 조사자료 정리.

제 2 절 새로운 리더십 이론의 출현

리더가 갖추어야 하는 리더십 개발도 특성의 내용에 따라 지난 수십년간의 연구를 통하여 많이 바뀌어 왔다. 신체적 특성(신장, 체구 등)에서 능력적 특성(창의력, 지성, 지식 등)을 거쳐, 심리적·성격적 특성(자신감, 정직성, 지배성향 등)과 행동적 특성(지구력, 환경적응력 등)에 이르기까지 많은 변화가 있었다. 그리고 과거의 특성이론은 연구방법상의 문제점으로 인하여 많은 비판을 받아왔으나, 최근 들어 방법론의 발달과 새로운 관점들의 등장으로 그 유효성이 다양한 측면에서 재조명되고 있다. 또한 리더십 특성이론에서 측정된 퍼스낼러티의 특성과 같은 특질의 정도가 실제로 경영효과성을 예측한다는 것을 밝혀냈다. 이 연구결과는 평가된 특성이 대부분 경영자의 성공과 정(正)의 상관관계에 있음을 보여주고 있다.

1. 리더의 특성을 개발시킨 이론

최근에 이르러 다시금 리더의 특성을 개발하려는 이론들이 나타나고 있으며(Locke, 1991), 리더의 능력을 중시하는 이론도 제시되고 있다(변혁적 리더십에서의 ‘지적 자극’)(Locke, 1991). 새로운 리더십 이론에는 ① 변혁적 리더십(Bass, 1985), ② 카리스마적 리더십(charismatic leadership ; Conger & Kanungo, 1989), ③ 대체이론(substitute for leadership), ④ 특성론(attribution theory), ⑤ 계시론(inspirational leadership), ⑥ 비전적 리더십(visionary leadership ; Sashikin, 1988), ⑦ 문화적 리더십(cultural leadership ; Trice & Beyer, 1991) 등이 포함된다(〈표 4-3, 4-4〉 참조). 그 중에서도 변혁적 리더십 이론이 이러한 새로운 흐름을 주도하였는데, Burns는 변혁적 리더십을 최초로 주창하였고, Bass는 그의 주장을 현대 경영조직에 적용하고 체계적으로 이론화하였다.



표 4-3. 새로운 리더십과 공헌자

| 기존의 리더십 | 새로운 리더십 | 대표적인 공헌자 |
|------------|-----------|--|
| 비카리스마적 리더십 | 카리스마적 리더십 | Conger(1989), Conger&Kanungo(1987, 1988), House(1977), Nadler & Tushman(1990) |
| 거래적 리더십 | 변혁적 리더십 | Bass(1985), Bennis & Nanus(1985), Peters & Waterman(1982), Tichy & Devanna(1990) |
| 관리/관리자 | 리더십/리더 | Bennis & Nanus(1985), Bennis(1989), Hickman(1990), Kotter(1990), Peters & Austin(1985), Zaleznik(1977, 1990) |
| 비비전적 리더십 | 비전적 리더십 | Sashkin(1988), Westley & Mintzberg(1989) |
| 비신비적 리더십 | 신비적 리더십 | Nadler & Tushman(1989) |

자료 : 김성수 교수의 조사자료 정리.

카리스마, 변혁적, 비전적, 문화적 리더십 등을 개발한 연구자들은 공통적으로 자신들이 연구한 리더십이 전통적으로 연구된 리더십과는 질적으로 큰 차이가 있음을 주장하고 있으며, 심지어는 두 리더십 종류간의 배타성까지도 논의되고 있다. 그러나 Yukl, Bass, Halter & Bass, Kotter 등은 새로이 개발된 리더십과 거래적 행위는 간단하게 이분관계를 갖는 것이 아니며 상호배타적이지 아니라고 주장한다.



표 4-4. 새로운 리더십 이론

| | 변혁론 | 카리스마론 | 대체이론 | 속성론 | 기타 |
|---------------------------|-----|-------|------|-----|-----|
| White / Bendar(91) | ○ | | ○ | ○ | |
| Stoner / Freeman(92) | ○ | ○ | | | |
| D.H. Holt als.(93) | ○ | | | | |
| R.W. Griffin(93) | ○ | | ○ | | |
| DuBrin / Ireland(93) | ○ | | | | |
| C.L. Bovee et als.(93) | ○ | | | | |
| Greenberg / Baron(95) | ○ | | | | |
| Kreitner / Kinicki(95) | ○ | | | | |
| J.R. Schermerhorn(96) | ○ | | | | |
| Ivancevich / Matteson(96) | ○ | ○ | ○ | ○ | VDL |
| S.P. Robbins(96) | ○ | ○ | | ○ | |
| Bartol / Martin(96) | ○ | | ○ | | |

자료 : 김성수 교수의 조사자료 정리.

변혁적 리더십은 카리스마, 개별적 배려, 지적 자극 등의 개념 등을 통하여 정의되고 있으며, 비전적 리더십은 카리스마의 개념 중에서 특히 비전에 강조점을 두고 있으며, 문화적 리더십은 카리스마가 특별히 조직문화와 깊은 관련성이 있음을 강조하기 위해 붙여진 명칭이다.

최근에는 카리스마, 변혁적, 문화적, 비전적 등의 이름으로 불리고 있는

새로운 리더십 개념을 카리스마적 리더십으로 개명하고 있다. 왜냐하면 카리스마의 개념 없이는 변혁적, 문화적, 비전적 리더십 등이 정의될 수 없기 때문이라고 주장하고 있다.

2. 각광받는 리더십 : 카리스마적 리더십과 변혁적 리더십

오래 전에는 카리스마적 리더십은 미국 경영학책에서나 강조되는 개념이었다. 그러나 최근의 카리스마적 리더십(charismatic leadership)은 리더의 특성이라는 점에서 종래의 특성을 개발하여 다른 형태로 강조되어 왔다. 따라서 다시 개발한 카리스마적 리더십과 변혁적 리더십은 최근에 크게 각광(脚光)받고 있다. 변혁적 리더십은 카리스마적 특성을 고려하지 않고서는 설명될 수 없기 때문이다. 카리스마적 리더십과 변혁적 리더십은 부하들이 관심을 평가, 확장하고 조직과 개인의 사리사욕을 넘어서 그들을 동기부여시키는 개념을 포함한다. 또한 부하들을 지적으로 자극하고 부하들 간의 차이에 관심을 기울인다.

변혁적 리더십 이론은 상징적 리더 행동, 비전을 제시하고 영감을 가져다 주는 메시지, 무언의 교감을 통한 커뮤니케이션, 관념적 가치관에 호소하는 행동, 부하들에게 지적자극 제공, 리더 자신과 부하들에게 확신적 태도의 제시, 부하의 희생정신과 직무요구를 넘어서는 성과창출에 대한 리더의 기대 등의 내용을 강조한다. 이 리더십은 조직과 작업에 사기와 몰입을 주입하여 과업에 커다란 의미를 부여하는 것에 중요성을 둔다.

이러한 리더십 이론들은 공통적으로 리더가 자신의 부하들에게 나아가 사회적으로 커다란 영향을 미칠 수 있는 예외적 특성을 지니고 있다는데 초점을 맞추고 있다. 그들은 부하들이 이기적으로 추구하고 있는 욕구·가치관·선호 그리고 열망을 공동체적으로 추구하도록 변환시킬 수 있는 능력을 지니고 있다. 이러한 리더는 부하들이 리더 자신의 사명에 고도로 몰입하도록, 그 사명의 성취를 위해서 개별적 희생을 감수하도록 만들어 보다 많은 일을

하도록 유도한다.

카리스마적 리더십 이론은 변혁적 리더십 이론의 모태가 되며, 변혁적 리더십의 중요한 일부분이다. 그러나 양자가 반드시 동의어는 아니며 변혁적 리더십이 꼭 카리스마를 필요로 하는 것은 아니다.

변혁적 리더십과 카리스마적 리더십 등은 상황적응론이 가지고 있던 수동적인 성격을 벗어나서 보다 적극적인 노력을 강조하는 이론들이다. 카리스마의 효과는 다른 어느 리더십 요소들보다도 큰 것으로 많은 연구들에서 밝혀졌는데, 카리스마적 리더는 추종자들에게 비전을 제시하고 그의 달성을 위해서 몰입하도록 적절히 이끌 줄 아는 사람이기 때문이다. 이 이론들에 의하면 리더십의 실패란 변화를 추구하지 않고 현실에 안주하려 하는 경우에 발생한다. 그러나 이러한 리더십의 개념이 모두 긍정적인 것은 아니며 카리스마의 어두운 면도 있기 때문에 양자를 함께 살펴봄이 필요하다고 본다.

3. 각광받는 변혁적·거래적 리더십의 차이점

리더와 부하의 관계는 서비스에 대한 보상이 교환에 치중하는가 아니면 리더가 추종자를 가르치고 변형하는가에 따라 전자를 ‘거래적 리더십’(transactional leadership), 후자를 ‘변혁적 리더십’(transformational leadership)이라고 한다.

변혁적 리더십과 거래적 리더십의 차이는 ‘변혁적 리더십’이 부하들의 높은 가치체계(자유, 평등, 정의 등)에 호소하여 그들의 의식을 고양시키며 스스로 할 수 있는 힘과 권한을 부여(empowering)함으로써 자발적 참여와 조직몰입을 이끌어내는데 반해, ‘거래적 리더십’은 공포, 탐욕, 시기, 증오 등과 같은 감정에 의존하여 경제적·물질적 교환관계를 통한 만족을 추구하는데 있다.

1) 변혁적 리더십의 사명감 전달과 학습의 자극

변혁적 리더십은 ‘카리스마적 리더십’, ‘영감적 리더십’, ‘상징적 리더십’

등의 여러 개념으로 거론된다. 이러한 리더십은 사명감을 전달하고, 학습경험을 자극하고, 새로운 사고방식에 영감을 불어넣는다. 또한 안정적이라기 보다는 변화를 추구하는 과정이다. 특히 변혁적 리더십은 위기상황에서 리더가 변화의 필요성을 인식하고, 그 변화를 잘 이끌 수 있도록 상상력을 발휘하고, 그 변화를 효과적으로 수행할 수 있는 능력이다.

변혁적 리더는 위기상황뿐만 아니라 일반적인 상황에서도 부하들에게 의미 있는 영향을 미치는 것으로 보인다. 변혁적 리더는 특수상황이 아닌 일반적인 상황하에서도 출현이 가능하며 그러한 상황하에서 충분히 기능을 할 수 있는 카리스마와 개별적 배려, 지적 자극 등을 지니고 있기 때문이다.

2) 변혁적 리더십의 자기확신과 강력한 신념

변혁적 리더는 환경을 변화시키려는 가시적 특성보다는 자기확신과 강력한 이념적 신념을 보다 특징적으로 보유하고 있으며, 자신의 부하들에게 높은 기대감을 부여하고, 확신감을 불어넣어 주고, 개별적인 배려를 하여줌으로써 부하들을 변화시켜 나갈 수 있다.

변혁적 리더의 부하들은 리더에게 강한 긍정적 반응을 보여주며, 리더의 기대를 넘어서서 성과창출을 위한 여분의 노력을 보여주기도 한다. 또한 그들은 리더가 보유한 사명에 강한 몰입을 하며, 리더의 신념을 자신의 신념처럼 수용하거나 동의한다. 나아가 자신의 능력에 대한 확신이 높아지고, 리더에 의해 지지되고 있다는 느낌을 보유하게 된다.

3) 변혁적 리더십의 카리스마와 영감

변혁적 리더십은 ‘카리스마’를 가지고 있는데, 구성원들의 미래에 대한 비전을 제공하고 자부심을 심어주고 존경과 신뢰를 얻는 것이며, ‘영감’이란 카리스마적 리더십 내부에 존재하는 하위요인을 의미한다. 이때의 비전이란 ‘조직이 추구하려는 공유된 가치를 대변하던가 반영하는 이상’을 의미한다. 변혁적 리더십이 내세우는 비전과 목표(goals)는 먼저, 비전은 일반적이며 이념적인 성격이 강하여 실제로 완벽하게 성취될 수 없는 속성을 갖는

반면, 다음에 목표는 구체적이며 실제에 있어 달성가능한 형식으로 표현된다. 비전은 조직 전체의 구성원들과 관련되는 반면에 목표는 개인이나 팀수준에서 더 많이 쓰인다. 그러나 양자가 추종자들의 성과에 영향을 준다는 측면에서는 유사하다.

비전의 속성은 일곱 가지로 그 수치가 높은 비전일수록 높은 성과와 연결된다고 주장했다. 비전의 속성은 ① 간결성, ② 명확성, ③ 추상성, ④ 도전성, ⑤ 미래지향성, ⑥ 안정성, ⑦ 동기유발이다. 비전은 서면으로 전달되는 것보다 연설이나 잦은 비공식적인 대화를 통해서 핵심을 전달하는 것보다 바람직하다.

4) 변혁적 리더십의 개별적 배려와 지적자극

‘개별적 배려’란 오하이오대학의 배려의 개념과 유사한 개념이다. 이는 리더가 자신의 영역 속에 있는 구성원들에게 개별적인 관심을 보여줌으로써 구성원들의 자기존중감과 자아정체성을 높일 수 있도록 도움을 주며, 결과적으로 리더가 카리스마적 속성을 보유할 수 있도록 만들고, 부하들로 하여금 리더를 변혁적 인물로 지각하게 만들도록 하는데 일조를 한다. 리더의 개인적 선호도에 따른 ‘지적 자극’에는 ① 합리성 지향적 지적 자극, ② 실존지향적 지적자극, ③ 경험지향적 지적자극, ④ 이상지향적 지적자극 등으로 구성된다.

첫째로는, 합리성 지향적 지적자극으로 자기주도에 강하게 의존하고, 합리적 지시적, 목표적이다. 둘째로는, 실존 지향적 지적자극으로 팀 구축, 신뢰, 안정증가에 관심을 갖는다. 셋째로는, 경험 지향적 지적자극으로 안전보호, 안정, 연속성의 증가에 관심을 갖는다. 넷째로는, 이상 지향적 지적자극으로 성장, 적응학습, 인지적 목표, 다양성, 창의성에 관심을 갖는다.

리더에 대한 강한 복종이나 신뢰에 의해 특징지어지는 카리스마와는 달리 부하의 자율성을 보장하고 그들의 의존성향을 제거하는 속성을 지니고 있다. 그들은 부하들을 변혁적이고 새로운 시도에 도전하도록 고무하며, 스스로 문제해결책을 찾도록 격려하고 자극하여 궁극적으로 자기확신감이나

자기권능감(self-efficacy)을 자극함으로써 이상적 행동의 출현가능성을 높여줄 수 있다.

‘카리스마’, ‘개별적 배려’, ‘지적자극’ 모두가 궁극적으로 부하들의 행동을 조직성과에 연결시킴을 목적으로 하고 있다. 그러나 ‘카리스마’나 ‘개별적 배려’는 리더에 대한 구성원들의 자아개념 및 인식의 전환에 더욱 큰 초점을 두는 반면에 ‘지적자극’은 인식의 전환을 통한 부하들의 직접적인 행동 변화에 더욱 중요성을 두고 있다.

5) 거래적 리더십은 변혁적 리더십의 반대개념

거래적 리더십(transactional leadership)은 변혁적 리더십과는 반대되는 개념이다. 변혁적 리더십이 강한 사명감과 아울러 리더와 부하간의 신뢰감과 존중감을 통한 인격적 관계를 중시하는 반면에 거래적 리더십은 공식적이고 제도적인 규칙이나 보상, 규제 및 벌 등에 근간을 두고 있다. 거래적 리더십은 개인이 가치 있는 어떤 것을 교환할 목적으로 다른 사람과의 협약에 있어서 주도권을 취할 때 발생한다. 즉, 리더는 교환(exchange)이라는 시각을 가지고 부하에게 접근한다. 교환은 리더에 대한 맹종에 대하여 부하들이 받는 임금, 명성 따위를 뜻한다. 이것은 그 자체가 강화전략으로 적합한데 그 이유는 부하는 보상을 얻기 위하여 또는 징벌을 피하기 위하여 해야만 하는 것이 무엇인지를 배우게 되기 때문이다.

일반적으로 리더와 부하들 간의 암묵적 교환을 한정하고 있는 기존의 전통적 리더십이론 모두가 여기에 속한다고 볼 수 있다. 거래적 리더십은 하우스의 통로-목표이론, 피들러의 리더십 상황이론, 리커트의 미시간연구 등과 유사하거나 동일한 내용을 담고 있다. 왜냐하면 거래적 리더십은 리더가 보상이나 벌을 사용하여 부하들이 자신의 직무요구를 충족시키도록 동기부여시키는 형태의 리더십이기 때문이다. 중요한 것은 부하들의 이해관계 충족 여부에 따라 그들의 동기부여가 결정된다는 것이다.

거래적 리더십은 ① 보상, ② 예외관리, ③ 자유방임 등으로 구성된다. ‘보상’은 리더가 부하들의 업적수준과 만족에 관계된 보상을 하는 것을 의미

하며, ‘예외관리’란 능동적인 개념과 수동적인 개념의 두 가지를 함께 생각할 수 있다. 능동적인 개념은 비정규성이 생겨날 때 요청되고, 수동적인 개념은 확립된 절차가 그대로 수행되지 않을 때 중재하는 경향을 의미한다. ‘자유방임’은 부하들에게 책임감을 위양하는 것을 의미하는 개념으로서 리더십의 부재라고 볼 수 있다.

6) 효과적 리더십 : 변혁적 리더십

지금까지 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 성과에 대한 많은 연구가 이루어졌는데 서로 다른 리더와 서로 다른 산출물에 대한 관심은 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 훨씬 더 효과적이었음을 증명해주고 있다. 소규모의 비공식적인 집단, 공식적인 작업단위, 군대단위, 복합적인 조직의 주요 단위, 조직들, 미국대통령 등의 다양한 영역에서의 연구는 거래적 리더십보다 변혁적·카리스마적 리더십이 더 이상적임을 보여주고 있다. 또한 변혁적



표 4-5. 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 차이

| | 거래적 리더 | 변혁적 리더 |
|-----------|-------------------------------|--|
| 현상 | 본질적으로 현상과 맞추거나 현상을 유지하려는 노력 | 본질적으로 현상에 반대하거나 현상을 변화시키려고 노력 |
| 목표지향성 | 목표가 현상에 크게 어긋나지 않음 | 이상화된 목표는 항상 현상과 크게 다름 |
| 시간에 대한 견해 | 단기 전망을 가지고 있음 | 장기 전망을 가지고 있음 |
| 동기부여 | 즉각적인 유형의 보상을 얻도록 부하들을 동기부여함 | 보다 높은 단계의 개인적 목표(자아실현)를 추구하도록 고무시킴으로써 부하들을 동기부여함 |
| 행동표준화 | 부하들이 규칙과 관습을 따르는 것을 좋아함 | 부하들로 하여금 혁신과 실험을 하도록 격려 |
| 문제해결 | 부하들의 문제를 해결해주거나 해답이 있는 곳을 알려줌 | 문제를 제기함 함께 문제를 해결하거나 부하 스스로 문제해결을 하도록 격려함 |

자료 : D. D. White & D. A. Bednar(1991), Organizational Behavior, Allyn & Bacon, p. 409.

리더십은 조직의 최고경영자 및 상위 지도자들의 전유물만은 아니다. 변혁적 리더십은 기업 조직의 상위관리자들에서부터 조직의 하위계층인 일선감독자까지 모든 계층에서 발견될 수 있으며, 나아가 일반조직에서도 그 현상을 관찰할 수 있다.

제 3 절 변혁적 리더십 이론의 선각자

1. 초기연구 : 정치적 리더부터 시작

변혁적 리더십의 초기연구는 대부분 정치적 리더에 대한 기술적 연구로부터 시작되었다. Burns는 그의 저서 『Leadership』에서 두 유형의 정치적 리더십은 거래적 리더십과 변혁적 리더십으로 정의했다. Burns는 정치지도자들을 대상으로 한 리더십 연구에서 ‘변화형(transforming) 리더’란 부하들과 단순히 성과를 담보로 한 거래적 관계에 있지 않고, 달성하기 어려운 목표라 하더라도 이들의 자기실현 욕구를 충족시켜 사기를 진작시키고, 이를 통하여 달성 불가능한 목표라도 성취할 수 있다는 자신감을 불러일으키는 리더라고 정의하고 있다.

1) 부하에게 복종 이상의 것을 요구한 변혁적 리더십

변혁적 리더십은 리더와 부하간에 높은 윤리의식, 동기부여, 목표의식 등을 불러일으키는 과정이다. 이를 구체화시키기 위해 매슬로우(Maslow)의 인간욕구5단계설¹⁾을 이론에 적용하였다. 매슬로우의 욕구계층적 측면에서 본다면 변혁적 리더십은 부하들에게 높은 수준의 욕구를 추구하도록

1) 인간욕구5단계설(hierarchy of needs theory ; Maslow, 1954)

① 생리적욕구 ② 안전의 욕구 ③ 소속과 사랑의 욕구
④ 존경의 욕구 ⑤ 자아실현의 욕구

자극하여 ‘일상적인 자아’에서 ‘보다 나은 자아’로 상승하도록 한다. 즉, 변혁적 과정은 욕구의 상승을 수반한다. 욕구상승의 결과로서 부하들과 추종자들은 자기지배와 자기강화가 된다. 그들은 더 큰 책임감을 가지게 되며, 그들 스스로 리더로 전환하게 된다. 따라서 부하들의 목표와 신념을 변화시킬 수 있다.

2) 도덕적 발전이론 사용한 변혁적 리더십

Burns는 변혁적 리더십을 형성함에 있어 도덕적 발전이론을 사용하였다. 도덕적 발전이론은 도덕적 발전단계를 여섯 단계 3그룹으로 나누었는데, 첫째 그룹 1-2단계는 ‘관습이전수준’(pre-conventional level)으로서 개인이 어떻게 행동할 것인가에 대한 결정기준을 처벌과 복종에 기초하여 자신이 어떻게 받아들일 것인가이며, 자신의 욕구충족을 통해 얻은 만족 등에 기초하고 있다. 둘째 그룹 3-4단계는 ‘관습적 수준’(conventional level)으로서 적절한 행동은 승인을 얻고 확인 받고 싶은 욕망, 권력지향성, 정해진 규정, 사회질서의 유지 등에 의해 영향을 받는다. 셋째 그룹 5-6단계는 ‘관습이후수준’(post-conventional level)으로서 적절한 행동은 논리성·이해성·보편성·지속성의 원리들에 의해 지배된다. 이 마지막 단계에는 확고한 도덕률은 존재하지 않는다. 마음속에 있는 공정성의 원리, 인간권리에 대한 공정성의 원리, 개인으로서의 인간적 고귀함에 대한 존경의 원리들이 이 수준에 속한다.



표 4-6. 도덕적 발전단계이론

| 그룹 | 단계 | 수준 | 내 용 |
|-----|-------|----------|--|
| 1그룹 | 1~2단계 | 관습이전 수준 | · 개인의 행동여부, 처벌, 복종에 기초 · 욕구충족의 만족 기초 |
| 2그룹 | 3~4단계 | 관습적 수준 | · 욕망과 권력지향성, 정해진 규정, 확인받고 싶은 행동 · 사회질서 유지의 영향 |
| 3그룹 | 5~6단계 | 관습 이후 수준 | · 논리성, 이해성, 보편성, 지속성의 원리를 지배 · 공정성의 원리, 인간권리, 인간적 존경성 원리 수준 |

자료 : 김성수 교수 자료 정리.

Burns는 변혁적 리더십에 대한 정의를 구축하기 위해 하나의 체계 속에 포함시켰다. 그는 종업원과 리더의 진정한 욕구는 자아실현욕구 수준과 도덕적 발전이론에서의 높은 수준에 속하는 것으로서 변혁적 리더십은 이러한 욕구를 만족시켜주는 도구역할을 해야 한다고 주장했다. 따라서 변혁적 리더는 두려움·욕심·질투·증오와 같은 감정보다는 자유·정의·평등·평화·인도주의와 같은 높은 이상과 윤리적 가치에 호소함으로써 부하의 의식을 고양하고 동기부여한다.

번즈의 리더십은 불연속적인 행위의 합이 아닌 하나의 과정이다. 리더가 끊임없이 저항에 대처함으로써 부하를 계속적으로 동기부여시키고, 자신의 행위를 수정하면서 상호관계를 진전시키는 하나의 흐름으로써 리더십을 설명했다. 또한 변혁적 리더는 부하를 개개인으로 보기보다는 전체인으로 보고, 부하와 공유할 수 있는 목표를 추구하며 변화한다. 그리고 변혁적 리더는 개인의 동기부여와 함께 집단간의 갈등을 형성·노출·중재시키는데, 여기서 갈등이 유용한 원인은 리더의 생애를 보다 어렵게 만들지만 공유된 목적을 달성하기 위한 에너지를 가동시키고 전달하기 때문이다.

번즈는 변혁적 리더십과 거래적 리더십이라는 두 유형의 리더십을 엄격히 분류하면서도, 양자는 일직선상의 양끝에 있다고 강조한다(Burns, 1978). 번즈는 하나의 리더십 이론으로 정립되지는 못했지만 당시 리더십 이론이 안고 있었던 한계를 극복하고 새로운 패러다임의 리더십 개념을 도입함으로써 개념정립을 위한 틀을 제시하였다.

2. 발전된 연구 : 기업조직의 성공을 주도한 변혁적 리더십

Bass의 변혁적 리더십에 대한 연구는 Burns를 출발점으로 삼았다. Burns의 정치적 리더들을 대상으로 한 견해는 기업현장에 그대로 적용하기에는 구체적이지 않은 부분이 많았다. 그러나 Bass는 Burns의 이론을 토대로 기업조직에서 성공을 주도하는 리더의 모습을 제시하며 더 발전된 연구의 변혁적 리더십 이론을 제안했다. Burns의 ‘변화형’(transforming) 리더 대신에

‘변혁적’(transformational)이란 용어를 처음 사용한 Bass는 그의 이론을 발전시켜 이를 구성하고 있는 영향력을 몇 가지로 규정하였으며, 기업실무 뿐만 아니라 그 외의 정치·사회·종교분야로까지 그 적용영역을 넓혀 나갔다.

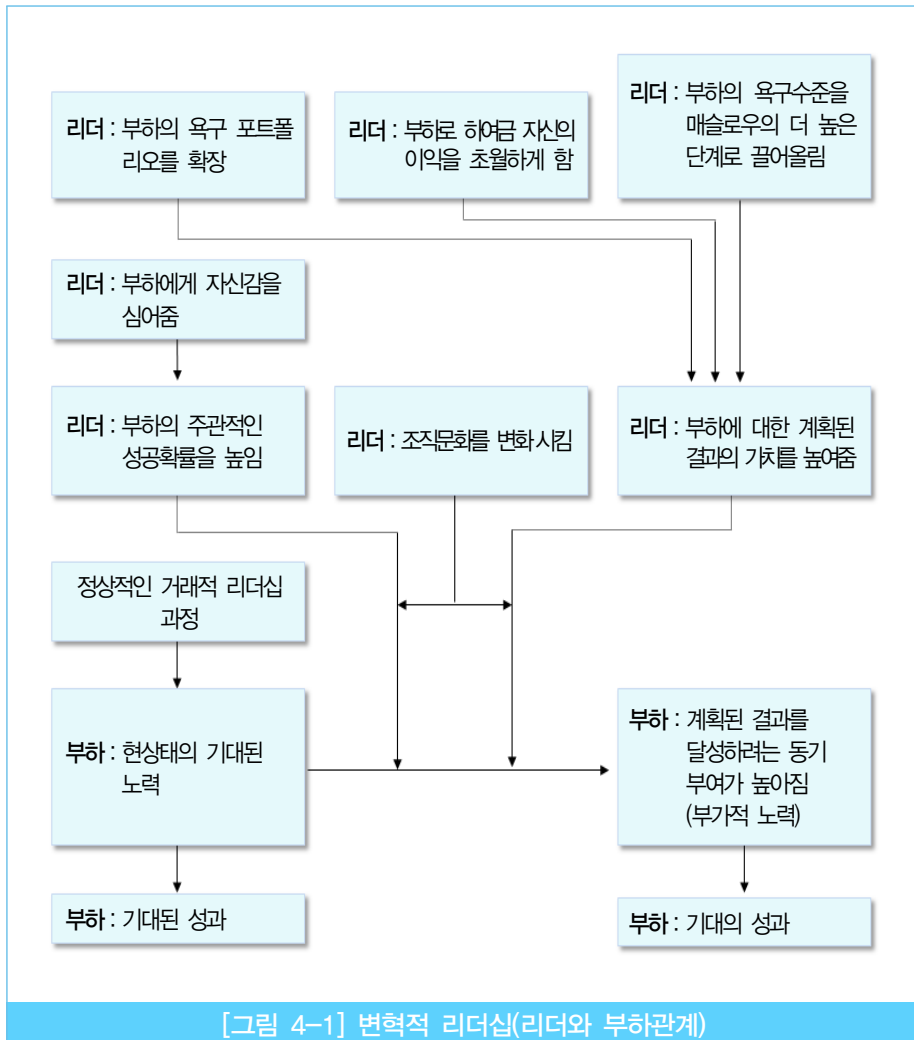
1) MLQ의 개발

Bass는 자신이 개발한 MLQ(Multiple Leadership Questionnaire)를 토대로 하여 반응할당분석과 요인분석을 통해서 변혁적 리더십의 하위요인과 거래적 리더십의 하위요인을 실증적으로 밝혀냈다. 그는 ‘카리스마’는 변혁적 리더의 필수조건이지만, 그 자체만 가지고는 변혁적 리더십을 충분하게 설명하지 못한다고 주장했다.

변혁적 리더십의 중요한 요소인 ‘카리스마’는 부하로부터의 기대, 신뢰, 존경을 수반한다. 그는 ‘카리스마’ 외에 ‘영감’, ‘지적자극’, ‘개별적 배려’의 세 가지 요소를 포함시켰다. ‘카리스마’나 ‘개별적 배려’는 리더에 대한 구성원들의 자아개념 및 인식의 전환에 더욱 큰 초점을 두고 부하들의 사고를 변화시켜 궁극적으로는 부하들의 행동을 조직성과에 연결시킴을 목적으로 하고 있다. 그러나 ‘지적자극’은 ‘카리스마’나 ‘개별적 배려’와는 달리 부하들의 사고와 행동의 변화를 동시에 요구하며, 인식전환을 통한 부하들의 직접적인 행동변화에 더욱 중요성을 두고 있다. ‘영감’은 ‘카리스마’의 하위요인으로 간주된다. 카리스마적 리더십이 하위자를 일깨우고 고무함으로써 영감을 일으키기는 하지만 카리스마적 리더십이 발휘되지 않은 상태에서도 영감은 일어날 수 있다고 하면서 두 개념을 구분하고 있다. 때문에 최근의 연구는 영감이 별개의 차원으로 다루어지고 있으나, ‘영감’을 ‘카리스마’의 하위요인으로 한정하고자 한다.

앞서의 네 가지 요소(카리스마, 영감, 지적자극, 개별적 배려)는 부하들을 변화시키기 위해 상호작용하며, 이들의 결합효과는 조직의 성공적 관계를 만든다.

또한 그는 거래적 리더십을 설명하기 위해서 ‘보상’, ‘예외관리’, ‘자유방임’의 세 가지 요소를 사용하였다. ‘보상’은 부하의 욕구와 조직의 보상을

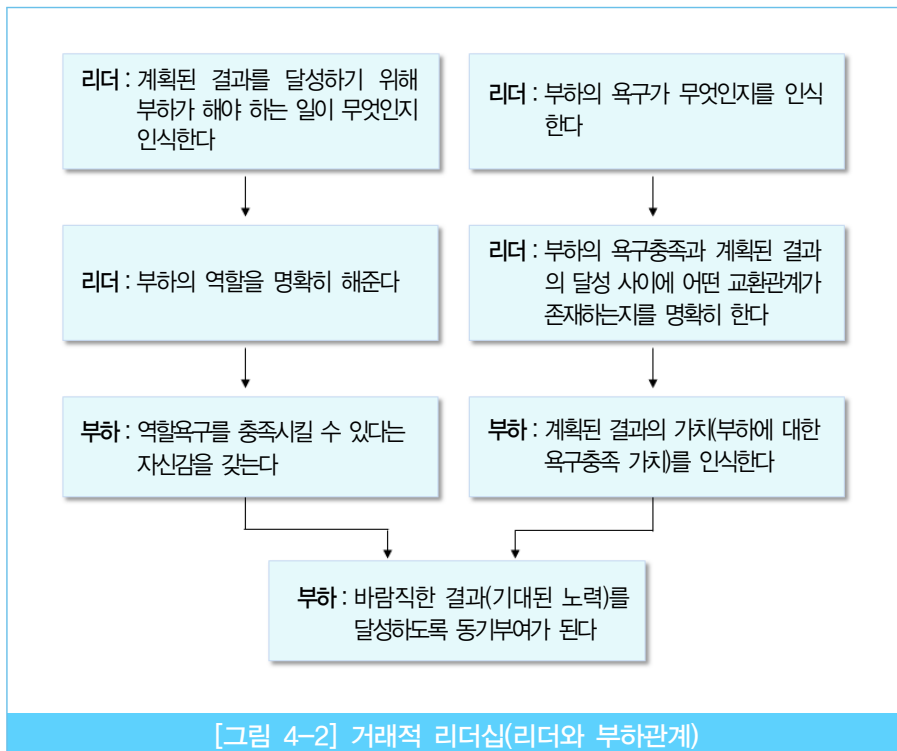


근거로 한 교환관계가 성립된다는 가정을 세우고, 이들의 교환관계를 통해 동기부여효과를 얻고자 하는 것이다. ‘예외관리’는 소극적인 것과 적극적인 것의 두 가지 형태로 이루어진다. 소극적 예외에 의한 관리는 가능한 한 문제가 뚜렷하게 돌출되지 않을 경우 어떤 행동도 취하지 않는 반면에, 적극적 예외에 의한 관리는 기대된 성과기준에 부합되지 않는 과오·예외·편차에 대해 경고함으로써 적극적인 수정조치를 취한다. 이는 일반적으로 부하들의 성과와 직무만족에 부정적인 영향을 미치고 있는 것으로 보고되고 있다.

2) 변화창조의 성공적 리더 : 변혁적+거래적 리더십 = 2가지 활용해야 최대효과

Bass는 드골, 루즈벨트, 존슨 등과 같은 세계적인 정치지도자들의 예를 들면서 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 상호 별개의 개념이긴 하지만 동일한 개인이 이 두 가지 리더십을 때에 따라 적절히 구사할 수 있다고 주장하고 있다. 극단적으로 거래적 행위 없이는 변혁적 리더십의 효과가 극대화될 수 없다고 주장한다. 두 가지를 적절히 활용해야 변화창조의 최대효과를 달성할 수 있다.

성공적인 리더는 조직문제를 해결하는 과정에서 일반적으로 변혁적 역할과 거래적 역할을 함께 수행해야 최대의 성과를 가져온다. 이때 변혁적 역할은 리더가 부하의 동기를 유발하기 위해 비전을 심어주고 힘을 부여하고 활성화시키는 것 등을 포함하며, 거래적 역할은 조직을 설계하고 구성원들을



적절히 통제하고 보상하는 것 등을 포함한다. Shamir & House (et al.)는 리더의 카리스마적 성향에 있어서 보상은 부하들의 자기표현(self-expression), 자기권능감(self-efficacy), 자기가치(self-worth), 자기일관성(self-consistency) 등의 상승을 포함하고 있다고 설명하면서 이런 것들은 카리스마적 리더십 과정에서 자연적으로 출현하는 것이며 거래될 수 있는 성질의 것은 아니라고 주장했다.

3) 번즈(Burns)와 배스(Bass)의 변혁적 리더십 비교

첫째, Burns는 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 연속선상의 양끝에 위치한 두 가지 유형의 리더십으로 지각했다. 그러나 Bass는 두 유형의 리더십을 명확히 구분하지만 상호 배타적인 것으로는 보지 않았으며, 대부분의 리더는 강도의 차이는 있지만 이 두 가지 속성을 모두 나타낸다고 하면서 두 가지 유형의 리더십을 모두 사용할 수 있다고 생각했다. 그래서 Bass가 개발한 MLQ에는 항상 거래적 리더십도 포함되어 있는 것이다.

둘째, Burns는 거래적 리더십을 순종에 대한 보상으로 보았다. 그러나 Bass는 더 넓은 측면에서 거래적 리더십을 정의하고 있다. 그는 거래적 리더십이 부하들의 동기부여에 영향을 미치기 위해서는 인센티브나 조건적 보상의 이용뿐만 아니라 보상을 위해 필요한 과업을 명확히 하는 역할이 필요하다고 주장했다.

셋째, Burns는 변혁적 리더를 긍정적이고 윤리적인 가치와 부하들의 고차원적인 욕구에 호소할 수 있는 계몽적인 리더로 한정하였으나, Bass는 변혁적 리더십은 그 영향이 부하에게 유익하던 그렇지 않던 간에 부하의 동기부여를 활성화하고 부하의 몰입을 증가시키는 리더십이며, 안정·생존·경제적 욕구 등과 같은 저차원적 욕구에 호소하는 리더도 변혁적 리더로서 배제하지 않았다.

넷째, Burns는 변혁적 리더십의 본질적인 측면으로 도덕적 리더십을 핵심요소로 보는 반면에, Bass는 도덕적 선과 악에 관계없이 변화를 야기하는 리더십으로 파악하였다. 예를 들면 번즈의 이론에 의하면 히틀러는 변혁적

리더가 아니다. 왜냐하면 그는 전제적 통치방법에 의존하고 부하들의 기대나 욕구에 반응하지 않았기 때문이다. 그러나 배스에 의하면 히틀러는 변혁적 리더이다. 왜냐하면 그는 독일을 변화시켰기 때문이다. 그러므로 이러한 배스의 견해는 변혁적 리더십은 변화라는 결과에 의해서만 결정되는 것임을 의미하고 있다.



표 4-7. 변혁적 리더십 이론 번즈와 배스의 비교

| Burns | Bass |
|--|---|
| 1. 변혁적 · 거래적 리더십 : 연속선상의 양끝에 위치 | 1. 두 가지 유형 배타적으로 보지 않고 두 가지 속성 포함 → MLQ개발 |
| 2. 거래적 리더십 → 순종에 대한 보상 | 2. 넓은 측면의 거래적 리더십 정의 동기부여 영향-인센티브, 조건적 보상 이용, 보상에 필요한 과업 필요. |
| 3. 변혁적 리더 → 계몽적 리더 한정 긍정적 · 윤리적 가치, 부하들의 고차원적 욕구에 호소. | 3. 안정 · 생존 · 경제적 욕구 등 저차원적 욕구에 호소하는 리더 · 부하의 동기부여 활성화, 부하의 몰입을 증가시키는 리더십 |
| 4. 변혁적 리더십 → 도덕적 리더십을 핵심요소 | 4. 도덕적 선과 악 상관없이 변화를 야기하는 리더십 파악 |
| 5. “히틀러”는 변혁적 리더가 아니라고 규정 → 전제적 통치방법 의존, 부하들의 기대나 욕구에 무반응 | 5. “히틀러”는 변혁적 리더 독일을 변화시킨 리더십 소유자 → 변화의 결과에 의해서 결정됨. |

자료 : 김성수 교수의 자료 정리.

4) 티키와 디바나(Tichy & Devanna)의 변혁적 리더십[사례연구]

(1) 12명의 최고경영진을 대상으로 한 연구

Tichy & Devanna는 1986년 대기업에 근무하는 12명의 최고경영진을 대상으로 연구를 진행했다. 자료수집방법은 리더와 다른 조직구성원들과의 면담을 이용했다. 연구의 초점은 다른 국가경제와의 상호의존성 증대, 외국 기업으로부터의 격심한 경쟁, 광범위한 사회적 · 문화적 변화, 급속한 기술

적 변화에 의해 특징 지워지는 경쟁적 환경과 변화에 성공적으로 적응하기 위하여 조직을 새롭게 바꾸거나 변혁시켜야만 하는 대기업의 리더였다.

변화의 필요를 인식함으로써 과정이 시작되고(제1단계), 새로운 비전의 창조가 뒤따르고(제2단계), 이때 변화의 제도화(institutionalization of change ; 제3단계)를 이루는 하나의 단계로 이어진다.

(2) 변혁적 리더의 조건 : 변화의 필요성

환경의 변화가 생겨날 때 많은 리더들은 조직에 가해지는 위협을 인식하지 못한다. 리더의 중요한 역할은 변화를 위한 욕구와 위협의 심각성을 다른 사람들에게 설득하는 것이다. 조직을 변혁하려는 의지는 환경의 변화가 증가할 때나, 조직이 갑작스러운 위기에 처했을 때보다 오히려 조직이 순탄할 때 더 어렵다. 이는 언제나 변화에 잘 적응해 최고의 자리를 지키고 있는 GE의 사례를 보아도 잘 알 수가 있다.

GE의 CEO였던 잭 웰치는 점차 치열해지는 시장경쟁 속에서 경쟁력이 약화되는 증상이 나타나자 ‘끓는 물 속의 개구리논리’로 찬물에 개구리를 집어 넣고 서서히 온도를 올리면 온도의 변화를 인식하지 못하고 죽지만 갑자기 뜨거운 물에 개구리를 집어넣으면 물의 높은 온도에 놀란 개구리가 튀어나와 목숨을 건지게 된다. 마찬가지로 조직도 빠르게 변화하는 환경 속에서 재빠르게 대응하지 못하면 환경의 변화에 휘말리게 된다는 의미이다. 과거의 성공 속에 안주하려고 하는 조직구성원들을 자극하고 설득하여 변화를 추구하도록 만들었다.

Tichy & Devanna는 환경의 변화와 위협에 대한 민감성을 증가시키기 위해 제안 또는 의견을 달리하게 하거나 객관적인 비평을 조장함으로써 현재의 가정에 도전하거나, 조직의 강점과 약점의 객관적인 평가를 할 수 있는 사람을 포함하는 외부 네트워크를 개발함으로써 환경의 모니터링을 발전시키거나, 조직구성원이 다른 조직을 방문하도록 장려하거나, 경쟁자의 성과에 대한 측정을 하거나 하는 등의 방법을 제시하고 있다.

리더가 조직의 부흥을 위한 변신의 필요성을 인식했을 때 더 나은 미래의 비전으로 조직구성원을 이끌 방법이 필요하게 된다. 비전의 핵심은 조직의

사명감을 표현해야 하고, 사명감의 표현은 비전의 가치와 중요주제를 반영하는 것이다. 그들은 비전을 개발하는데 있어서 경영자에게 미래 조직의 청사진에 대해 기사형식으로 글을 쓰도록 하거나, 특정시장에서 우세한 기업과 효과적으로 경쟁할 수 있는 가공의 조직을 만들어 지금의 조직과 어떻게 다른지 비교하게 하는 방법 등을 이용하는 몇 가지 기법을 제시하고 있다.

대기업에서 커다랗고 중요한 변화를 가져오기 위해 리더는 관리자의 도움이 필요하며, 조직구성원들의 지원을 얻기 위한 계획도 필요하다. 변혁적 리더는 비전을 실천하게 될 조직 내외의 중요인물들과 연합을 이루어야 한다. 하위단위의 재조직, 새로운 직위의 창출, 보상제도의 변경, 평가절차 등의 다양한 기법은 변혁과정을 쉽게 하기 위해 이용되어질 수 있다. 변혁과정의 각 단계에서 성공은 리더의 태도, 가치, 기술에 달려있다고 할 수 있다.

(3) 제4차 산업혁명시대 리더의 성공적 조건 : 혁신과 기업가정신

Tichy & Devanna는 이 연구에서 현대에 살고 있는 리더는 혁신(innovation)과 기업내 기업가정신(entrepreneurship)을 갖고 있어야 하고, 격심한 기업환경변화에 대응하기 위해서는 변혁적 접근방법이 필요하다고 강조하고 있다. 그들의 연구에 의하면 변혁적 리더는 자신을 변화시킨 담당자와 동일시하고, 그들 스스로를 위험부담자라고 생각하며, 부하를 신뢰하고 그들의 욕구에 대해 민감하며, 가치지향적이고, 평생 학습자이고, 비전가이며, 불확실성·모호성·복잡성을 다룰 수 있는 능력을 지닌 사람이라는 특징을 지닌다.

제4차 산업혁명시대 리더의 성공적 조건은 혁신으로서 ① 새로운 제품의 개발, ② 새로운 고객의 창조, ③ 새로운 조직의 형성 등이며, 기업가정신(Entrepreneurship)은 ① 도전·개척정신, ② 신의정신, ③ 예술성 가치의 정신, ④ 사회공헌정신, ⑤ 인재개발정신 등을 제시하고 있다.

이 혁신과 기업가정신은 국내외 환경변화에 대응하는 리더의 조건으로서 우리 기업의 성공적 리더십 경영조건이 되기도 한다. 제4차 산업혁명시대 리더의 성공적 조건은 혁신과 기업가정신을 실천해야 한다.



제5장 제4차 산업혁명시대 주목받는 리더십 이론

- 제1절 서번트 리더십 · 107
- 제2절 슈퍼 리더십 · 112
- 제3절 윤리적 리더십 · 116
- 제4절 팀 리더십 · 123
- 제5절 팔로워십 · 127
- 제6절 임파워먼트 · 129
- 제7절 교환(LMX)이론 · 133



제5장 제4차 산업혁명시대 주목받는 리더십 이론

윤리적 리더십은 ① 존중, ② 봉사, ③ 정의, ④ 정직, ⑤ 공동체 윤리규칙 등 다섯 가지 원칙이 있다. (김성수)

제1절 서번트 리더십

1. 서번트 리더십(Servant Leadership) 유래와 정의

서번트 리더십은 1977년 AT&T에서 경영관련 교육과 훈련을 담당했던 로버트 그린리프(Robert K. Greenleaf)가 저술한 『서번트 리더십』(*Servant Leadership*)에서 처음으로 제시하였다.

지난 20여년간 주목을 받지 못했던 서번트 리더십이 각광을 받게 된 것은 1996년 4월에 출간된 『*On Becoming a Servant Leadership*』을 계기로 새롭게 관심을 끌게 되었으며 지금은 전세계에 이목을 집중시키고 있다.

왜 그렇게 서번트 리더십이 전세계에 이목을 끌고 있을까 ?

로버트 그린리프에 의하면 ‘서번트 리더십’은 타인을 위해, 타인을 섬기는, 봉사에 초점을 두고 있기 때문이라고 한다. 종업원 및 고객을 우선적으로 섬기고 그들과 커뮤니티를 우선적으로 여기고, 그들의 욕구를 만족시키기 위해 헌신하는, 타인을 섬기는 봉사의 리더십이라고 정의한다.

서번트 리더십은 남을 섬기고, 봉사를 하는 헌신적 리더십을 말하며, 리더는 타인을 위하고, 사랑하고, 헌신하며, 사회에 공헌하는 등 자기를 버리는 리더 등으로 발전하고 있다.

로버트 그린리프(Greenleaf, 1970)는 서번트 리더십을 다음과 같이 정의하고 있다.

“서번트 리더는 가장 먼저 자신이 서번트라는 생각에서 출발한다. 이것은 사람이란 누구나 다른 사람에게 봉사하고자 하는 인간 본연의 감정을 가지고 있다는 전제에서 비롯된다. 진정한 리더는 먼저 다른 사람에게 봉사하는 가운데 그들을 이끌어 간다. 현재의 리더가 서번트 리더인지를 검증하려면 먼저 리더의 지원을 받고 있는 부하들이 인격적으로 성숙해 가는지, 보다 건전하고 현명해지며, 자유로워지는지, 보다 자율적인 의사결정을 내리게 되는지, 그리고 부하들 스스로 서번트 리더로 성장해 가는지를 분석해 보아야 한다.”

2. 서번트 리더십의 기본 아이디어

그린리프에 따르면 그의 서번트 리더십의 기본 아이디어는 헤르만 헤세(Herman Hesse)의 작품인 『동방으로의 여행』(*Journey to the East*)으로부터 얻었다고 하였다. 이 소설은 여러 사람이 여행을 하는 데 그들의 허드렛일을 하는 레오(Leo)라는 인물에 초점을 맞추고 있다. 레오라는 사람은 매우 특이한 존재였다. 여행중에 모든 어렵고 힘든 허드렛일을 맡아서 하던 레오가 사라지기 전까지 모든 일은 잘 되어갔지만 레오가 사라지자 일행은 혼돈에 빠지게 된다. 그리고 흩어져서 결국 여행은 중단하게 되었다. 그들은 출중한 심부름꾼이었던 레오 없이는 여행을 계속할 수가 없었던 것이다.

사람들은 레오가 없어진 뒤에야 그가 없으면 아무것도 할 수 없다는 사실을 깨달은 것이다. 그 일행중 한 사람은 몇 년을 찾아 헤맨 끝에 레오를 만나서 여행을 후원한 교단으로 함께 가게 되었다.

거기서 그는 그저 심부름꾼으로만 알았던 레오가 그 교단의 책임자인 동시에 정신적 지도자이며, 훌륭한 리더라는 것을 알게 되었다. 레오는 서번트 리더의 전형적인 인물이라고 규정할 수 있다(이상, 백기복 교수, 리더십 리뷰, 2005, p. 398 참조).

3. 서번트 리더십의 행동지침과 기업문화의 변화

서번트 리더십의 행동지침은 여섯 가지로 규정한다.

새로운 리더를 기다리는 우리 사회에서 서번트 리더십의 자질과 조건을 갖춘 리더 CEO는 다음과 같은 6가지의 행동지침을 수행할 수 있어야 한다.

첫째, 경청(Listening)을 할 줄 알아야 한다. 경청은 모든 구성원에 대한 존중과 수용적인 태도로 듣고 이해하는 것이다. CEO는 적극적이고 능동적인 경청을 통해서 오디언스가 바라는 욕구를 명확히 알 수 있어야 한다.

둘째, 공감(Empathy)을 할 줄 알아야 한다. 공감은 차원 높은 이해심이라고 할 수 있다. CEO는 조직구성원의 감정을 이해하고, 이를 통해 그들이 필요한 것이 무엇인가를 찾아내고 리드해야 한다. 같이 울고, 같이 슬퍼하고, 같이 즐거워하는 리더(CEO)가 되어야 한다.

셋째, 치유(Healing)할 줄 알아야 한다. 치유는 리더가 오디언스들을 이끌어가면서 보살펴 주고, 육체와 마음을 다스려 주는 비즈니스 닥터가 되어야 한다. 힐링의 방법을 아는 것은 21세기 조직을 이끌어가는 데 리더의 필수적인 능력과 조건이다.

넷째, 스투어드십(Stewardship)을 할 줄 알아야 한다. 서번트 리더는 조직의 오디언스들을 위해 자원을 관리하고, 봉사할 줄 알아야 한다. 조직에서 활용되는 인적, 물적 자원 등을 관리하고, 부족하고 힘든 여건들을 해소시키며 자신을 희생하는 봉사정신이 투철해야 한다.

다섯째, 조직구성원의 성장을 위한 노력(Commitment to the growth of people)이 있어야 한다. 서번트 리더는 조직구성원의 개인적 성장, 정신적 성숙 및 전문분야에서 발전을 위한 헌신적 기회와 자원을 지원해야 한다. 특히 창의적 능력과 혁신적 기술을 가진 부하들을 조직공동체 목표와 다른 의미를 가졌다하여 여과 없이 퇴출시키는 행동은 서번트 리더십이 아니다. 과거의 카리스마적 리더십의 행동지침으로는 서번트 리더가 될 수 없다.

여섯째, 공동체 형성(Bulding community)을 할 줄 알아야 한다. 서번트 리더는 산업평화적 대등이념의 실현과 생산성 향상과 성과배분의 실현, 노사화합의 조직구성원 공동체를 만들어 가야 한다. 조직구성원이 서로 존중하며, 봉사하는 진정한 의미의 공동체를 만들지 않고서는 21세기 서번트 리더(CEO)가 될 수 없다. 따라서 서번트 리더십은 기업문화 가치의 산물이다.

서번트 리더십이 기업문화에 미치는 변화는 ① 선진가치의 창조, ② 시스템의 효율화, ③ 사회적 책임 상설화, ④ 조직성과의 변화, ⑤ 사랑받는 기업으로의 변화, ⑥ 환경변화에 대응한 노사문화의 변화 등이 나타날 것이다.

4. 서번트 리더십을 가진 새로운 CEO들을 기다리며

지금 우리 사회는 새로운 서번트 리더십을 갖춘 CEO의 가치체계를 만들어 가야 한다. 이 노력의 성과가 앞으로 100년의 한국의 미래를 좌우하게 될 것이다.

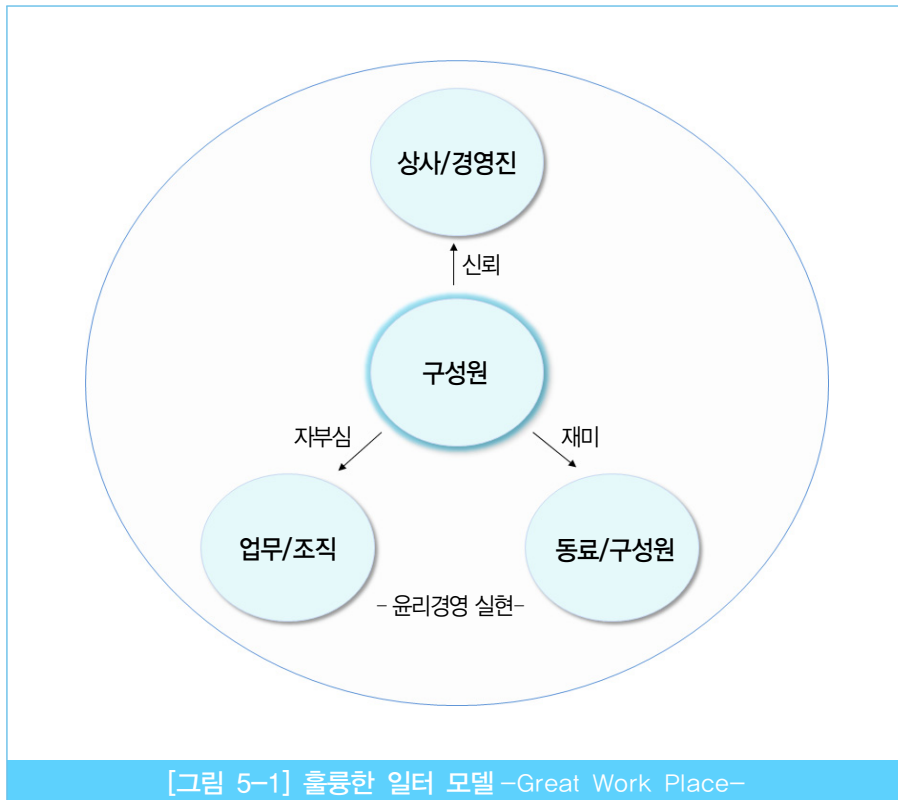
말로만 하는 창조경영이 아니라 새로운 서번트 리더십의 능력을 가진 새로운 가치가 혁신을 주도해야 한다. 우리의 문제와 욕구에 초점을 맞추고 서번트 리더를 중심으로 새로운 가치를 창출하여 성과를 내야 한다. 미래를 향한 경쟁력 있는 가치체계를 구성해 내지 못하면 세계 속의 한국 기업의 위상은 높아질 수가 없다. 서번트 리더의 진실성 6대 요소를 평가해 보기 바란다.



표 5-1. 서번트 리더의 진실성 6대 요소

- 단 1개라도 잘 모름, 아니다가 존재하면, 서번트 리더가 아니다 -

| | 그렇다 | 잘모름 | 아니다 |
|-----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| • 나는 나 자신을 잘 알고 있다 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • 나는 부하들의 노력에 감사를 표한다 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • 나는 공유가치를 지킨다 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • 나는 부하들의 능력을 육성한다 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • 나는 다른 사람을 서빙한다. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| • 나는 리더로서 꿈을 가지고 있다 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



5. 새로운 서번트 리더가 필요한 사회

우리 사회는 세월호 참사 이후 멍이 들어가고 있다. 어느 분야 할 것 없이 패닉(panic) 상태에 빠져 헤어나질 못하고 있다. 심지어는 국가개조론까지 거론되는 심각한 양상으로 파급되고 있다.

정말 새로운 리더를 기다리고 있으면, 공사기업 할 것 없이 세상을 바꾸는 리더십, 새로운 CEO의 리더십을 찾고 있다. 기업은 자본주의 꽃이다. 이들이 화려한 꽃망울을 터뜨릴 때, 사회와 국가가 발전하고 개인이 혜택을 보게 된다. 그러나 한국의 들판에 자라나는 꽃들은 왜 잡초의 상태를 벗어나지 못하고 있는 걸일까? 들에 핀 노란 색깔의 꽃을 보고 가까이 다가가 보면 조화에 불과하고, 또 저 끝에 돌아난 빠알간 꽃을 다가가 보면 뿌리가

씩어 있고 향내는 간데 없다. 별도 나비도 심지어 하루살이조차 얼씬거리지 않는 들풀처럼 조야한 수준의 기업이 많다.

CEO들은 대리나 직원이 만들어준 전략보고서를 읽고 있는 경우가 허다하고, 관리자조차 적당히 알아서 일하다가 건수가 될만한 일이 있으면 재빨리 끼어 탄다. 무슨 수를 써서라도 회장이나 상사의 마음에 들기만 하면 된다. 평가는 그들이 한다.

어차피 내 회사냐? 기회만 있으면 나누어 갖자. 인센티브에 효도수당, 체력단련비에 정근수당, 더 갖다 붙일 이름은 없을까? 우리는 모두 한배를 탄 봉급쟁이---

돈 될 일만 있으면, 부정과 부패는 서슴치 않고 행한다. 납품을 받고, 구매를 하고, 프로젝트 발주에서 해외출장에 이르기까지 ‘리베이트’에다 ‘kickback’까지 임원들까지 눈만 속이면 세상이 이처럼 쉬워진다. 언제 부정부패 없는 청렴한 기업, 정도경영, 관피아가 없는 나라를 만들 것인가?

이제 우리는 참신한 리더를 기다리는 우리 사회의 새로운 CEO의 리더십, 서번트 리더십을 찾아야 한다.(이상은 저자가 2014년 “CEO & Special, 6월호 88. Servont Leadership”에 기고한 글 인용)

제2절 슈퍼 리더십

1. 슈퍼 리더십 개념

슈퍼 리더십(Superleadership)은 추종자들(특히 하급자)이 자기 자신을 리드할 수 있는 역량과 기술을 갖도록 하는 것을 리더의 역할로 규정하고 있다.¹⁾ 즉, 슈퍼 리더란 “추종자들이 스스로를 리드해 나아갈 수 있도록 리드하는 사람”이라고 정의한다. 또한 스스로를 리드하는 데 필요한 행동이나

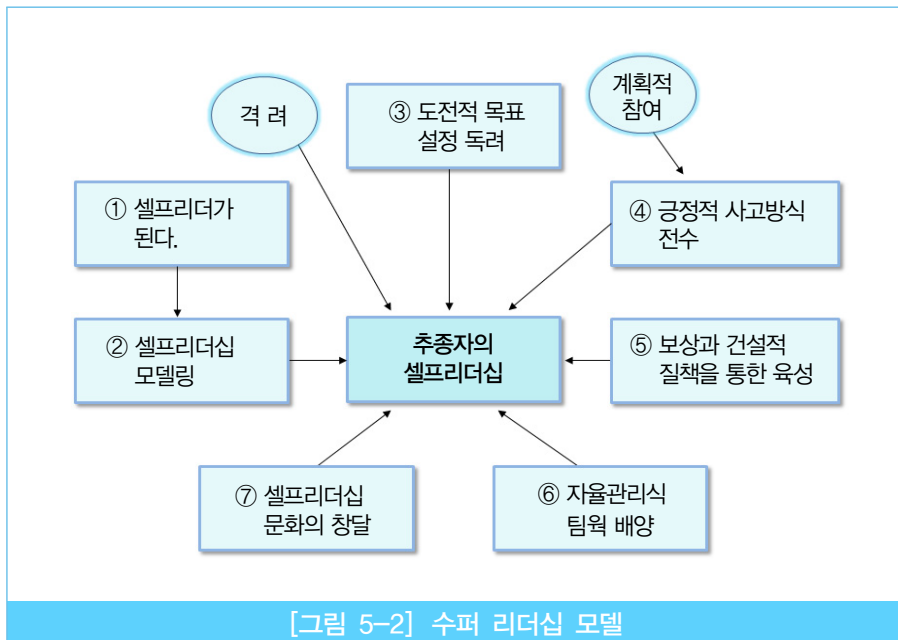
1) C. Manz and H. Sims(1989), *Superleadership: Leading others to lead themselves*, New York : Prentice-Hall,

사고에 관련된 일단의 전략을 ‘셀프리더십’(Selfleadership)이라고 규정하고 있다. 따라서 수퍼 리더십은 하급자들이 셀프리더가 될 수 있도록 가르치고 이끄는 과정이라고 볼 수 있다.

적어도 개념으로는, 수퍼 리더가 하급자들의 셀프리더를 완성하는 순간 리더로서의 자신의 역할은 끝나게 된다. 즉, 하급자들이 일정한 요건을 갖추게 되면 리더십(수퍼 리더십)을 대체하게 되는 결과를 가져오게 되므로 리더십 대체이론과 어느 정도 개념적 유사성이 있다고 볼 수 있다. Bass도 그의 리더십 핸드북에서 “대체하기 위해서 필요한 리더십”이라고 수퍼 리더십의 개념을 표현하고 있다.²⁾

2. 수퍼 리더십의 7단계

Manz와 Sims는 [그림 5-2]와 같은 수퍼 리더십의 모델을 가지고 수퍼



2) B. M. Bass(1990), *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*, New York : Free Press,

리더십 이론의 전체적 윤곽을 요약하고 있다. 이 모델은 수퍼 리더에 이르는 일곱 단계로 집약되고 있다.

1) 제1단계 : 셀프리더가 된다.

수퍼 리더가 되는 제1단계는 우선 셀프리더가 되는 것이다. 다른 사람을 이끌기 전에 자기자신을 이끌 줄 알아야 한다. 셀프리더가 된다는 것은 스스로 나아갈 방향을 정하고 자기자신에게 동기를 부여하는 과정을 뜻한다. 셀프리더가 되기 위해서는 행동과 인지구조에 변화가 따라야 한다. 행동차원에서 변화를 위한 자기관찰에서 시작하여 변화의 목표를 세우고 실습을 하며 결과에 따라 스스로 보상이나 벌을 내리는 등의 행위가 포함된다.

반면에 인지구조 차원에서는 자기가 하는 일로부터 자연스럽게 보상받을 수 있는 길을 열어놓아야 한다. 즉, 일로부터 보람과 같은 내재적 보상을 받을 수 있도록 스스로 직무를 재구성하는 것이다. 또한 인지구조의 변화는 사고방식의 변화를 포함한다. 다시 말해서 자신의 믿음과 자아개념을 긍정적이고 건설적인 방향으로 바꾸어야 한다.

2) 제2단계 : 셀프리더십 모델링

셀프리더가 되었으면 셀프리더의 기술과 면모를 하급자들에게 보여줄 필요가 있다. 즉, 수퍼 리더에 이르는 제2단계는 셀프리더십을 다른 사람들에게 보여줌으로써 모델로 삼도록 하는 것이다. 셀프리더의 행동을 다른 사람들도 따라하게 된다. 미국의 지미카터 전 대통령은 퇴임 후 노숙자들을 위해서 집을 지어 주는 모습을 꾸준히 보여준 결과 지금은 대단히 많은 미국인들이 그의 행동을 본받아 집지어주기 운동에 동참하고 있다. 그는 대통령 재직시 이룩했던 것보다 더 큰 업적을 자그마한 셀프리더십 행위를 통해서 이룩하고 있는 것으로 평가받고 있다.³⁾

3) C. C. Manz & H. P. Sims, Jr.(1991), "Superleadership : Beyond the myth of heroic Leadership," *Organizational Dynamics*, 19-4, pp. 18~35.

3) 제3단계 : 도전적 목표 설정

제3단계는 수퍼 리더가 하급자에게 스스로 도전적 목표를 설정하는 기법을 가르치는 단계이다. 직접 설득을 할 수도 있을 것이고 앞서의 모델링이나 코칭기법을 활용할 수도 있을 것이다. 목표설정행위는 학습될 수 있으며 성과에 커다란 영향을 미친다.

4) 제4단계 : 긍정적 사고방식 전수

제4단계에서는 수퍼 리더는 하급자에게 긍정적 사고방식을 전수해 줘야 한다. 이 과정은 매우 어렵고 시간도 오래 걸리는 단계이다.

수퍼 리더는 일상의 대화나 교류과정에서 하급자의 역량이 뛰어나다는 암시를 자주 던져 줄 필요가 있다. 하급자의 역량에 대한 믿음의 표현은 그들에게 커다란 자신감과 기대감을 불어넣는 효과를 가져오게 된다. 계획적 참여는 긍정적 사고방식을 전수하는데 유효한 수단이 될 수 있다.

5) 제5단계 : 보상과 질책을 통한 육성

제5단계에서는 보상과 질책의 단계이다. 수퍼 리더는 외적인 보상보다는 직무내적으로 보상받는 법을 하급자들에게 가르쳐야 한다. 그러기 위해서는 우선 직무의 특성과 하급자의 적성이나 욕구를 맞춰 배치할 필요가 있다. 흥미있고 적성에 맞는 일을 하도록 하는 것이 가장 바람직하다.

벌을 내리는 일에 있어서는 주의가 필요하다. 질책은 곧 개인의 자존심과 자신감을 깎아 내릴 수 있으므로 학습효과를 극대화해 주는 범위에서 건설적으로 이루어져야 한다.

6) 제6단계 : 팀워크 배양

제6단계는 팀워크를 통해서 셀프리더십을 배양하는 것이다. 팀원들 각자가 셀프리더가 되도록 함으로써 팀 자체가 자율관리팀의 성격을 띠게 되어 더 이상 팀장(수퍼리더)에게 의존하지 않고 스스로 판단하고 결정하고 행동

하게 된다.

7) 제7단계 : 셀프리더십 문화의 창달

마지막으로, 제7단계는 셀프리더십 문화를 창달하는 단계이다. 이러한 문화를 만들기 위해서는 최고경영자의 역할과 지원이 필요하다. 조직전체가 셀프리더십의 가치를 받아들여 실천에 옮길 때 커다란 성과가 얻어지게 된다. 이 전과정을 통하여 수퍼 리더는 하급자들을 격려해주고 안내해줘야 한다. 적어도 팀웍과 조직문화가 제대로 정착할 때까지는 관심과 지원을 아끼지 말아야 한다.

이러한 종합적 체계하에서 셀프리더십이 무르익게 되면 어떤 결과가 얻어지는가? 우선 하급자의 ① 조직몰입, ② 동기유발, ③ 역량의 증대 등이 기대되며 그로 인하여 ④ 성과가 높아지고 혁신을 이룩할 수 있게 된다. 셀프리더가 다시 수퍼 리더가 될 수 있는 잠재력도 그만큼 커지게 된다.

수퍼 리더십 이론은 하급자의 자아관리 역량에 초점을 맞추고 있다는 특징이 있다. 그러나 고성장 욕구(high growth need)를 갖고 있지 않은 사람에게도 셀프리더가 되고자 하는 동기를 불러넣을 수 있는가 하는 문제와 셀프리더들로 구성된 집단의 조정(coordination)문제에 대한 연구는 계속되어야 할 것이다.⁴⁾

제3절 윤리적 리더십

1. 윤리적 리더십 유래

인간은 과거 동굴거주시대부터 리더의 윤리성에 대해 관심을 가져왔다. 그 이후 역사시대를 기록한 책들은 선한 왕과 악한 왕, 위대한 제왕과 사악

4) Bass, 전게서, 1990.

한 제약, 강한 대통령과 약한 대통령에 대한 기록들로 가득 차 있다. 그러나 이와 같이 위대한 리더들과 그들의 윤리성에 관한 풍부한 전기적 기록에도 불구하고 리더십 윤리의 이론적 기초에 관한 연구결과는 거의 발표되지 않고 있다.

1970년대 초 이후 윤리경영에 관한 많은 연구가 이루어졌으나 그 같은 연구들은 리더십 윤리와는 거의 관계가 없는 내용이었다. 경영에 관한 문헌에서조차도 실무자들을 위한 기록일 뿐, 리더십 윤리에 관한 이론서적들은 거의 찾아볼 수 없다. 이 같은 사실은 이 분야에 관한 체계적인 이론형성이 아직도 초기단계의 수준에 머물러 있다는 것을 보여주고 있는 것이다.⁵⁾

특별히 리더십 윤리에 초점을 맞춘 최초의 기록은 최근 1996년에 와서야 나타나기 시작하였다. 그 같은 기록은 켈로그재단(Kellogg Foundation)의 후원에 의해 결성된 일단의 리더십 학자들에 의한 연구노트(working papers)였다. 이들 학자들은 리더십 이론과 실무가 보다 정의로운 사회를 이룩하기 위해 어떻게 활용될 수 있는가를 연구하였다. 그리하여 2년 후 그 같은 켈로그재단 연구자들의 연구결과는 『윤리-리더십의 핵심』(*ethics, the heart of leadership*)이라는 제목의 책자로 발행되기에 이르렀다(J.B Ciulla, 1998). 그리고 한국에서도 1997년 IMF외환위기 이후부터 기업윤리의 중요성이 대두되기 시작해서 1998년 한국윤리경영학회가 창설되어 윤리적 리더십에 대한 본격적 연구가 시작되었다. 특히 윤리적 리더십은 조직성과(조직몰입, 직무만족, 경영성과)에 어떠한 영향을 미치는지 연구가 경희대학교(김성수 교수), 연세대학교(박헌준 교수) 등에서 활발하게 전개되기 시작하였다.

리더는 일반적으로 추종자들보다 더 많은 권력과 통제력을 가지고 있기 때문에 그들의 리더십이 추종자들의 삶에 어떤 영향을 미치는가에 대해 민감하게 반응해야 할 책임감도 있는 것이다. 그것이 집단작업이든 조직의 목표나 지역사회의 과업이든지 간에 리더들은 하위자들을 고용하여 그들의 노력을 공동의 목표를 달성하는 데에 활용한다.

5) Peter G. Nothhouse(2001), *Leadership: Theory and Practice*, 김남현·김정원 역, 경문사, p. 376.

이 모든 상황에서 리더들은 그들의 추종자들을 존엄과 존경으로, 즉 나름대로의 독특한 정체성을 지닌 인간으로 대할 윤리적 책임이 있다. 이러한 ‘인간에 대한 존경심’(respect for persons)은 리더들에게 추종자들 자신의 이해관계, 욕구 및 양심적인 사항들에 대해 주의를 기울일 것을 요구한다. 우리들 모두가 다른 사람들을 독특한 한 인간으로 대해야 할 윤리적 책임을 가지고 있지만 리더들은 리더십 지위가 갖는 특수한 성질 - 다른 사람들에게 중대한 영향을 미칠 수 있다는 점 - 때문에 특별히 더 큰 윤리적 책임을 가져야 한다는 것이다.

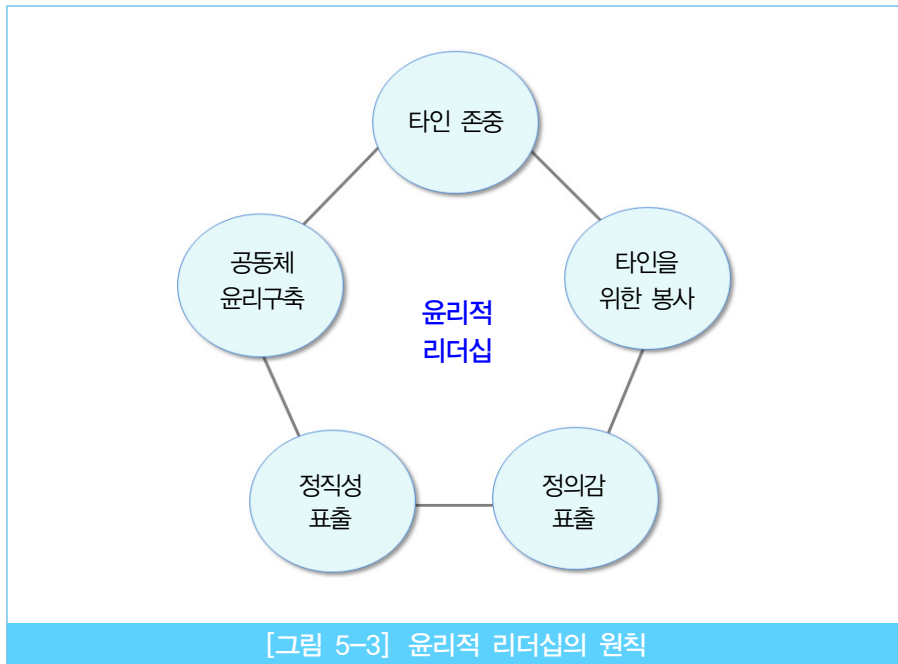
윤리는 리더십의 중심에 자리하고 있으며 리더는 조직의 가치를 확립하고 강화하는 데 도움을 준다. 모든 리더는 자기 나름의 독특한 신념과 관점을 가지고 있다. 그리고 모든 리더는 그들 나름대로의 비망록을 가지고 있으며 일련의 신념, 제안, 가치, 아이디어 그리고 다루고 싶은 이슈들을 가지고 있다. 한 리더에 의해 촉진되는 가치들은 그 조직전체의 가치에 큰 영향을 미칠 수 있다. 다시 말하면 그들의 영향력 때문에 리더들은 조직내의 윤리적 환경을 확립하는 데 중요한 역할을 하게 되는 것이다.⁶⁾

요약컨대 윤리는 리더십의 중심에 자리하는데, 그 이유는 영향력과 정의 본질 때문이며, 추종자들을 고용하여 공동목표를 달성하도록 해야 할 필요성 때문이고, 조직의 가치를 확립하는 데 리더가 미치는 영향 때문이다.

2. 윤리적 리더십의 원칙

윤리적 리더십에는 존중, 봉사, 정의, 정직, 그리고 공동체 윤리구축 등 다섯 가지 원칙이 있다. 이는 건전한 윤리적 리더십 개발(the development of sound ethical leadership)을 위한 토대를 제공하고 있다([그림 5-3] 참조).

6) Peter G. Northouse(2001), 전계서, pp. 382~383.



1) 타인 존중의 원칙

윤리적 리더십은 리더가 먼저 다른 사람들을 대할 때 수단으로서가 아니라 목적으로 대하려면 다른 사람의 결정이나 가치를 존중해야 한다는 것이다. 그렇게 하지 않으면 다른 사람을 자신의 목적을 위한 수단으로 취급하는 것이 되기 때문이다. 그래서 타인을 존중하는 리더는 부하들 자신의 창조적인 열망(creative wants and desires)을 인정하고 존중한다.

또한 그 같은 리더는 모든 타인이 그 나름의 절대적인 가치와 소중한 개인차를 가지고 있다는 생각을 가지고 그들을 대한다. 그리고 다른 사람을 존중(respect)한다는 것은 다른 사람의 생각을 신뢰하고 그들을 한 인간(human being)으로 인정하는 것을 의미한다. 그리고 존중한다는 것은 리더가 그들과 관련된 결정을 그들에게 맡겨야 한다는 의미이기도 하다.

Burns가 제의한 바와 같이 리더는 부하들을 양육하듯이 하여 자신들의 욕구와 가치 및 목적 등을 알아차리도록 해야 하고 그것들(욕구, 가치, 목적)

을 리더의 그것들과 융합해가도록 도움을 주어야 한다. 타인을 존중해야 한다는 윤리는 복잡한 윤리개념으로서 부모가 어린 자녀들을 가르치는 것과 유사하지만 그보다는 더 깊은 뜻을 담고 있는 개념이다. 그래서 타인을 존중하는 리더는 부하들의 말을 수용적인 자세로 경청하고 공감을 나타내며 (감정이입을 하며) 반대의 견해도 관대하게 받아들이는 것을 의미한다.

그리고 또 존중은 부하들의 신념이나 태도 및 가치관을 인정하는 것을 의미하기도 한다. 리더가 부하들을 존중하게 될 때, 부하들은 자신들의 작업에 자신감을 느끼게 되는 것이다. 간단히 말해서 타인을 존중하는 리더는 부하들을 종속이 아닌 인격체적인 한 인간으로서 대하는 리더이다.

2) 봉사의 원칙

섬기는 리더는 이타적이다. 그래서 그들은 계획을 수립할 때 부하들의 복지를 최우선에 둔다. 작업현장에서도 이타적인 섬기는 리더들은 사제관계 (mentoring), 권한이양, 팀 구축 및 조직시민행동 등의 행동을 하고 있음을 보게된다.

다른 사람들은 섬기는 리더의 윤리적 책임은 자선의료봉사활동에서 볼 수 있는 윤리원칙과 매우 유사하다. 자선행위는 히포크라스적 전통에서 유래된 것으로서 의료전문가들은 환자들에게 유익이 되는 선행을 해야 한다는 것이다. 의료전문가들과 마찬가지로 윤리적 리더는 다른 사람들의 필요에 유익하고 그들을 보호하며 그들의 복지에 유익이 되고 해가 되지 않는 방향으로 결정해야 할 의무가 있다.

3) 정의감 표출의 원칙

윤리적 리더는 정의에 관심을 기울여야 한다. 리더들은 그들의 부하들을 평등하게 대해야 한다는 것을 최우선과제로 해야 한다. 정의는 리더들이 그들의 결정과정에 공정성을 가장 중심에 둘 것을 요구한다. 일반적으로 어쩔 수 없는 특별한 경우를 제외하고는 조직내의 누구도 특별한 대우를 받거나 특별한 배려를 받아서는 안된다. 조직내의 개인이 불가피하게 차별대우를

받아야 할 경우 그 차별적 대우의 원인이 분명하고 합리적이며 건전한 도덕적 가치에 근거해야 한다.

4) 정직성의 원칙

윤리적 리더는 정직해야 한다. 정직은 단지 진실을 말하는 것만을 의미하는 것은 아니다. 정직은 다른 사람들에게 마음을 열고 진실을 있는 그대로 완전히 표현하는 것을 말한다. 그러나 그것은 쉬운 일이 아니다. 완전한 진실을 말함으로써 그것이 오히려 파괴적이며 역효과를 낳는 결과를 초래할 수도 있기 때문이다. 따라서 리더의 과제는 특정상황에서 무엇을 말하는 것이 적절한 것인지 항상 주의하는 동시에 개방적인 것과 솔직한 것 간에 균형을 이루는 것이다. 리더가 믿을 만해야 하는 것은 매우 중요하다. 그러나 동시에 다른 사람들의 태도나 감정에 민감해야 한다는 것을 필수적이다. 따라서 정직한 리더십은 광범위한 행동양식을 내포하고 있다.

Dalla Costa는 그의 저서 『윤리적 책무』(*The ethical imperative*)에서 “정직한 것은 속이지 않는 것 이상을 의미한다”고 지적하였다. 조직내의 리더들에게 있어서 정직함은 “그들이 이행할 수 없는 것을 약속하지 않으며, 잘못 대변하지 않으며, 발뺌하고 둘러대면서 숨기지 않으며, 책임을 은폐하지 않으며, 의무를 회피하지 않으며, 경영에서 적자생존의 압력이 다른 사람의 존엄성과 인간성을 존경할 의무로부터 우리를 해방시켜 준다는 주장에 현혹되지 말 것”을 요구한다. 그 밖에도 Dalla Costa는 조직이 정직의 필요성을 인식하고 조직내의 정직한 행동에 대해 보상해 주는 것이 중요하다고 주장한다.

5) 공동체 구축의 원칙

윤리적 리더는 공동체를 구축한다. 공동목표는 리더와 부하들 간에 그 집단이 나아가야 할 방향에 대해 동의가 이루어져야 한다는 것을 요구한다. 따라서 리더는 그 자신과 부하들의 목표를 동시에 고려하면서 그에 적합한 공동목표를 향해 나아가야 한다. 이것은 리더가 자신의 의지만을 다른 사람

에게 강요해서는 안 된다는 것을 의미한다. 그래서 리더는 모든 사람들의 목표와 양립될 수 있는 목표를 추구할 필요가 있는 것이다.

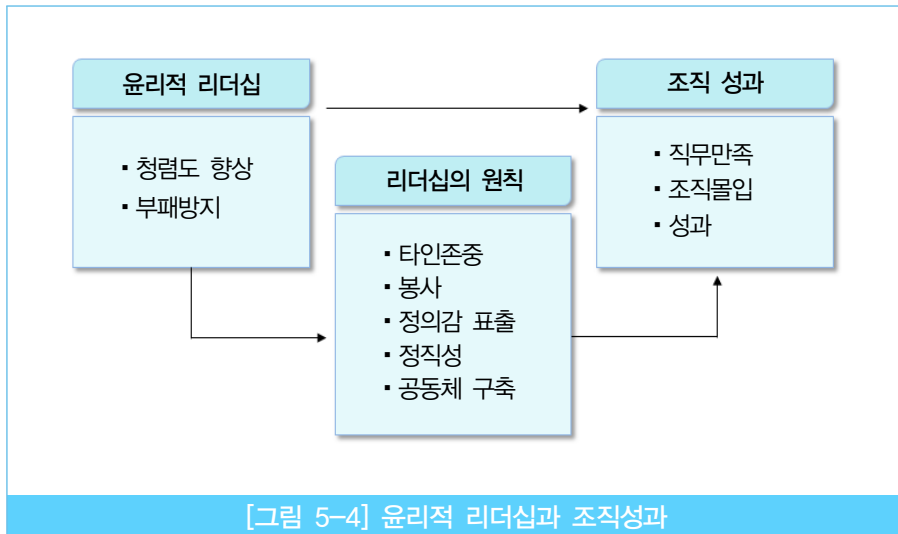
Burns는 이 개념을 그의 변혁적 리더십 이론의 중심에 두고 있다. 변혁적 리더는 집단이 리더와 부하들 양쪽 모두에게 이익이 되는 공동의 목표를 지향할 수 있도록 해야 한다는 것이다. 이같이 상호 이익이 되는 목표를 지향하면서 리더나 부하들 양쪽은 모두 변화를 겪게 마련이다. 바로 이 부분이 Burns 이론의 독특한 특징이 되고 있다. 즉, Burns는 리더십이란 부하들 간의 관계에 바탕을 두어야 한다는 것이다.

Burns가 주장한 바와 같이 변혁적 리더와 그를 따르는 부하들은 넓은 사회적 집합체에까지 손을 뻗치기 시작하고 더 높고 광범위한 도덕적 목표의 확립을 추구한다. 모든 개인의 목표와 조직의 목표는 공동의 선과 공적 이익의 테두리 안에서 추구되어야 한다. 우리는 리더와 부하들에 의해 제기되는 변화들이 어떻게 조직·지역사회 그리고 사회에 영향을 미칠 수 있는가에 항상 유의할 필요가 있다. 가장 포괄적인 의미에서의 윤리적 리더는 공동 선(善)에 관심을 두어야 한다.

3. 윤리적 리더십과 조직성과

윤리적 리더십은 청렴도 향상과 부패방지를 독립변수로 하고 있다. 청렴도가 높으면 조직성과가 높고 부패방지를 이룩한 조직은 성과가 휴효하다는 결론을 도출할 수 있다는 것이다.

청렴도가 높고 부패방지의 윤리적 리더십은 조직성과, 즉 직무만족과 조직몰입 그리고 이윤, 생산성 등 성과를 가져오는 종속변수로 나타나고 있다. 윤리적 리더십이 조직성과를 유효하게 만들기 위해서는 매개변수인 리더십의 원칙이 유효하게 작용해야 한다. 따라서 윤리적 리더십의 원칙은 조직성과를 이룩하는 동력이 되며, 즉 타인존중, 봉사, 정의감 표출, 정직성 표출, 공동체 구축 등의 윤리적 리더십 원칙은 매개변수로서 조직성과를 이룩하는 정의 효과를 가져 온다.



제4절 팀 리더십

1. 팀 리더십 개념

팀 리더십(Team Leadership)이란 조직내의 집단이나 팀의 리더십이나 리더십 이론과 연구영역에서 가장 인기를 얻고 있는 분야이고 또 빠르게 발전하고 있는 분야이다. 팀 리더십이란 상호 의존적이고 공동의 목표를 공유하고 그 목표를 성취하기 위해 조직의 활동을 조정해 가는 구성원들을 이끄는 팀 리더로서 조직의 집단을 유도하고 최고의 성과를 실현하는 팀리더들을 총칭하는 의미이다. 이러한 집단의 예로는 프로젝트관리팀, 태스크포스팀, 작업반, 상임위원회, 품질관리팀, 업무개선팀 등을 대표로 지칭할 수 있다.

이처럼 팀에 대한 관심이 고조되고 있는 이유는 조직의 구조조정, 세계경제 속에서의 경쟁, 인력의 다양성 증가, 기술의 확대 등과 같은 조직이 당면한 급속한 상황변화에서 찾을 수 있다. 이처럼 빠르게 변화하고 있는 경영

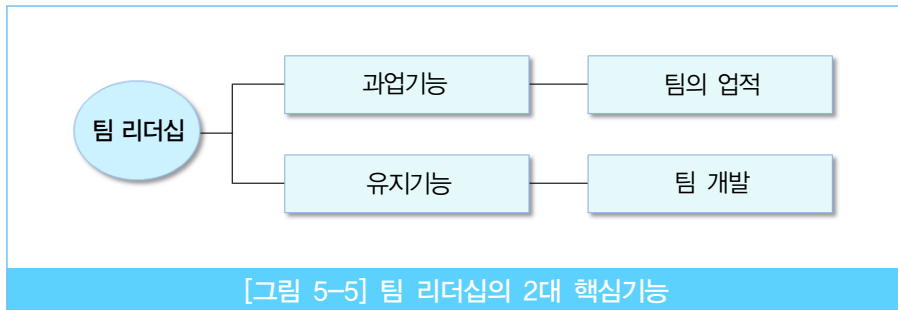
환경 속에서, 조직이 팀을 활용함으로써 생산성 향상, 자원의 효율적 활용, 보다 향상된 의사결정 및 문제해결, 양질의 제품과 서비스, 그리고 혁신과 창의성 증진 등의 긍정적 성과를 얻고 있기 때문이다.

2. 팀 리더십의 2대 핵심기능

최초의 집단을 연구하였던 학자들은 리더십의 두 가지 핵심기능(two critical functions of leadership)에 의견을 같이 하고 있다. 그 중 하나는 집단의 과업을 성취하도록 돕는 기능(과업기능)이며, 다른 하나는 그 집단을 유지하고 지속적으로 가능하게 하는 기능(유지기능)이다. 전체적인 작업팀들을 실제대로 연구하는 학자들은 이들 두 가지 기능을 팀 업적(team performance)과 팀 개발(team development)이라는 용어를 사용하여 부르고 있다. 팀 업적은 과업에 대한 리더십의 기능을 의미하며, 팀 개발은 관계유지라는 리더십의 기능을 의미한다. 우수한 팀 리더십은 지속적으로 이 두 가지 기능에 초점을 맞추고 있는 리더십이다.

과업기능, 즉 팀의 업적과 관련된 기능은, 예를 들어 직무의 완성, 의사결정, 문제해결, 변화에 대한 대응, 계획수립 그리고 목표달성 등을 포함한다. 그리고 유지기능, 즉 팀 개발 기능에는 예를 들어 긍정적인 분위기 조성, 대인간의 갈등해결, 구성원들의 욕구만족, 집단응집성의 제고 등이 포함된다.

이들 두 가지 기능들은 서로간에 밀접한 관계가 있다. 만약 팀이 잘 유지되고 개발된다면 팀의 구성원들은 더불어 효과적으로 일하고 그들의 과업을 완수할 수 있게 된다. 마찬가지로 만약 그 팀이 생산적이고 과업활동이 성공적이라면 긍정적인 분위기나 좋은 관계를 유지하는 것이 더 쉬워질 것이다. 반대로 실패하는 팀은 그들의 실패의 책임을 서로에게 전가하려 하고 팀의 구성원들끼리 서로 반목하게 될 것이다. 이 같은 팀은 많은 것을 성취할 수 없게 될 것이다.



3. 팀 리더십의 효과성

조직내의 작업집단 또는 팀은 그들의 업적 성과·성취에 의해 평가받게 된다. 따라서 팀 리더십 이론은 무엇이 팀을 효과적으로 만들고 무엇이 팀의 우수성을 구성하고 있는가에 주의를 기울여야 한다. 리더가 집단을 개선하기 위해 팀의 목표와 성과에 대한 명확한 초점이 없이 인지적으로만 분석하여 적절하게 기능할 수는 없는 것이다.

그렇다면 무엇이 좋은 팀을 만드는가? 좋은 팀들이 공통적으로 가지고 있는 것은 무엇인가? 우수한 팀에는 어떤 형태의 리더십이 존재하는가?

Hackman과 Walton은 조직내 과업수행팀(task performing)의 효과성의 필수적인 요소들을 다음과 같이 제시하였다.

첫째는 명확하고 적절한 지휘감독이며, 둘째는 업무수행을 가능하게 하는 상황, 즉 그것은 적절한 과업수행을 촉진하는 집단구조, 탁월성을 지원하고 강화하는 조직여건(상황), 유용하고 전문적인 코치(지도) 및 작업과정상의 지원 등이며, 셋째는 적절한 물적 자원의 배분 등을 들 수 있다.

Larson과 LaFasto는 팀 우수성을 이해하기 위한 기본적인 접근법에 대해 서술하고 있다. 그들은 효과적인 팀 기능에 관한 중요한 특성을 개발하는 것보다는 “효과적으로 기능하는 팀이 어떤 특성을 가지고 있는가에 대한 통찰력”을 얻기 위해 우수한 팀의 이론적 표본을 추출하여 면담을 통해 연구를 수행하였다.

이 같은 그들의 연구에 의하면 팀의 유형과 상관없이 팀의 우수성과 규칙

적인 상관성을 가진 여덟 가지 특성이 존재한다는 것이다. 이 특성은 위에서 본 Hackman과 Walton에 의해 제기된 집단효과성 접근법에 대한 연구의 토대를 제공하였던 이론적 요소와 일치하고 있다(〈표 5-2〉 참조).



표 5-2. 팀의 우수성 8가지 특성

| 집단효과성 조건들 (Hackman & Walton, 1986) | 팀 우수성의 특징들 (Larson & LaFasto, 1989) |
|---------------------------------------|--|
| 1. 명확하고 적절한 지휘감독 | 1. 명료하고 고상한 목표 |
| 2. 업무수행을 가능하게 하는 집단구조 | 2. 결과지향적 구조 |
| 3. 업무수행을 가능하게 하는 조직여건 | 3. 유능한 팀 구성원 |
| 4. 유용하고 전문적인 지도(코치) | 4. 한결같은 헌신 |
| 5. 적절한 물적 자원의 배분 | 5. 협동적인 분위기 |
| | 6. 우수성의 기준 |
| | 7. 원칙중심의 리더십 |
| | 8. 외부의 지원과 인정 |

4. 팀 리더의 상호의존적 행동작업

효과적인 팀의 리더들은 상호의존적이 되도록 팀의 협동작업(팀워크)을 도와주는 코치의 역할을 수행한다. 팀 리더는 팀 구성원들이 하나같이 통일된 헌신성을 갖도록 지원하고, 동기를 유발시키고, 조정에서 오는 문제점들을 감소시킴으로써 그들의 협동적 노력을 도울 수 있다.

그리고 리더들은 구성원들의 개인적 노력을 강조하는 것을 피하고 공유된 역량의 개발을 지원함으로써 팀의 지식과 기술의 발전을 도울 수 있으며, 리더들은 팀 구성원들이 부적절한 계획을 피하고 새로운 것들을 개발할 수 있도록 도와줌으로써 양질의 과업수행을 이끌어낼 수 있다. 또한 유능한 팀 리더들은 팀의 목표에 대한 자신의 개인적인 헌신성을 가지고 있으며 구성원들에게 필요할 때 그들의 능력을 발휘할 수 있는 자율성을 부여하기도 한다.

조직내의 팀의 중요성이 증대되고 팀이 필요로 하는 리더십의 중요성이 증

대됨에 따라 팀 리더십 이론(team leadership theory)에 대한 새로운 관심을 불러 일으키고 있다. 팀 리더십 모델은 팀의 성과와 일반적인 효과성에 기여하는 체계적인 요인들(systematic factors)의 연구를 위한 틀을 제공하고 있다. 이 모델에서 리더의 중요한 기능은 집단을 감시 및 진단하고 필요한 조치를 취함으로써 집단이 목표를 달성할 수 있도록 집단을 돕는 것이다.

팀 리더는 팀이 성숙 및 발전할 수 있게 함으로써 팀의 우수성을 지원하는 상황을 만들어 가야 한다. 이와 같은 접근법은 팀이 제 기능을 하는 데, 그리고 각 팀이 적합한 규범과 구조를 만들어 가도록 하는데 유일한 최선의 방법이 존재하지 않는다는 것을 인정하고 있다.

제5 절 팔로워십

1. 팔로워십의 중요성

지금까지 우리는 ‘리더’에 대해서만 관심을 기울여 왔다. 누가 어떤 리더십 기술을 습득하여 어떻게 리더로서 앞장서 제역할을 하는가에 초점이 중심이 되었다. 이끄는 사람, 앞장선 사람, 곧 리더만이 중요한 것인 양 여겨져 왔던 것이다. 그러나 사실은 “이끄는 사람뿐만 아니라 따르는 사람”, 즉 팔로워도 매우 중요하다. 이들이 적절한 역할을 해주지 않으면 리더십의 성과는 나타날 수 없다. 이 점에 착안하여 팔로워십(Followership)을 꾸준히 연구해오고 있는 학자가 Robert E. Kelley이다.

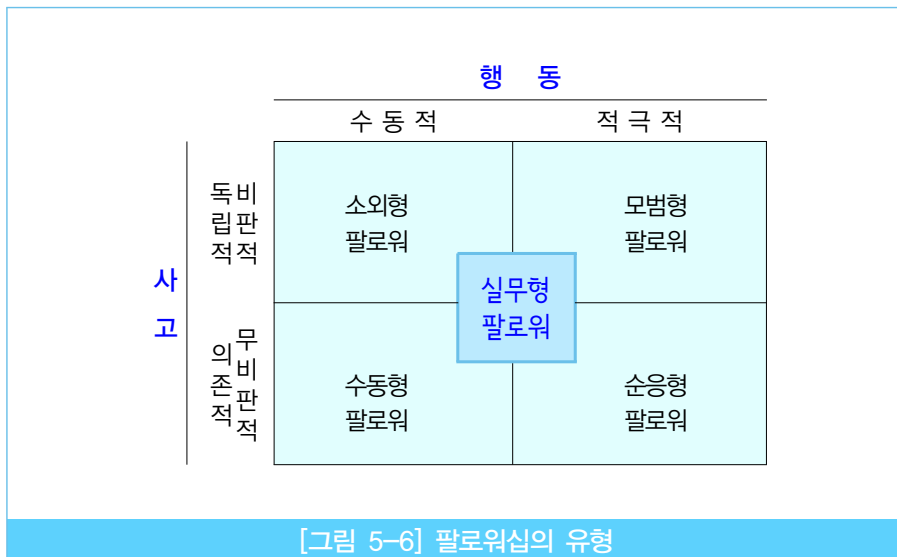
Kelley는 “조직의 성공에 리더가 기여하는 바는 10%~20%에 불과하고 나머지 80%~90%는 팔로워십이 결정한다.”라는 가정하에 팔로워십에 대한 인식을 바꿔야 한다고 주장하고 있다. 즉, 팔로워를 리더의 하수인정도로 생각할 것이 아니라 독립적이고 능동적 주체로 인식해야 한다는 것이다.⁷⁾

7) R. E. Kelley, “Inpraise of followers,” *Harvard Business Review*, Nov.-Dec., 1988, pp. 142~48.

2. 팔로워십의 유형

Kelley는 팔로워십의 유형을 [그림 5-6]과 같이 다섯 가지로 분류하고 있다. ① 모범적 팔로워, ② 순응형 팔로워, ③ 수동형 팔로워, ④ 소외형 팔로워, ⑤ 실무형 팔로워 등이다.

최근의 연구자들은 리더십과 팔로워십의 관계에 관하여 강조하고 있다. Burns는 리더십이란 용어 자체는 집합적 의미를 지니기 때문에 ‘리더만의 리더십’(oneman leadership)이란 본질적으로 모순된다고 지적하였으며, Gardner는 팀 리더가 혼자 모든 것을 리드할 수 없으며 리더십은 반드시 팀원 전체와 공유되어야 한다는 것을 강조하였다. 최근 많은 리더십의 연구자들은 리더와 리더십에 관한 개념은 독립적으로 존재하는 것이 아니며 두 가지 모두는 팔로워십에 의존한다고 주장하고 있다.



자료 : R. E. Kelley(1994), *The power of followership*, New York : Doubleday Publishing에서 수정.

3. 리더와 팔로워의 관계 : 상호보완적 관계

리더란 팔로워가 있기에 존재하는 것이며 리더십이란 팔로워십이 있으므로 인해 그 가치를 인정받을 수 있는 관계이다. 결국 리더십에 대한 이해를 위해서는 팔로워십에 대한 이해가 반드시 요구된다고 볼 수 있다.

따라서 리더십과 팔로워십은 상호배타적인 것이 아니며 완전히 독립적으로 생각할 수 있는 것도 아니다. 리더십과 팔로워십은 오히려 상호보완적인 관계에 있다고 볼 수 있다. 많은 연구자들이 팔로워십이 소홀히 취급되어 온 측면을 지적하고 있지만, 동시에 리더십과 팔로워십이 서로 긴밀한 관계임에 대해 강조하고 있는 것이다.

21세기 글로벌화 시대에는 리더와 팔로워 관계는 경영성과를 달성하는 상호보완적 관계로 그 중요성이 배가될 것이다.

제6절 임파워먼트

1. 임파워먼트의 중요성

권한위임, 즉 임파워먼트는 무력감에 사로잡힌 직원들의 탈진한 모습에 서와는 달리, ‘임파워 된’(empowered) 조직구성원들의 모습에서 힘차고 싱싱한 면모를 느끼게 한다.

임파워먼트(Empowerment)란 직원들에게 자신이 조직을 위해서 많은 주요한 일을 할 수 있는 권력·힘·능력 등을 갖고 있다는 확신을 심어주는 과정이다. 그러한 확신을 직원들에게 심어주기 위해서는 능력과 의지를 키우는 일, 공식적 권력(권한)을 위임해 주는 일, 그리고 실제 의사결정과정 에 깊이 참여토록 함으로써 자신의 영향력을 체험토록 하는 일들이 전제되어야 할 것이다. 임파워먼트의 개념은 조직내 권력의 분배문제를 뛰어넘어

권력의 증대(또는 창조)문제에 초점을 두고 있다. 즉, 권한위임을 말한다. A와 B가 긍정적 상호작용을 통해서 양자 모두의 권력을 키워 나갈 수 있도록 하자는 것이다. 상호작용을 통한 권력증대에 초점을 두기 때문에, 개인이 스스로 힘을 쌓아 가는 개인차원에서 뿐 아니라 집단과 조직차원에서도 임파워먼트가 중요시된다는 주장도 있다.⁸⁾

일에 대한 자신감 상실은 곧 무력감으로 이어지게 되며 그로 말미암아 여러 가지 부정적 결과를 초래하게 된다. 자기결정력은 개인이 자신의 판단과 결정에 따라 행동할 수 있는 정도를 의미한다. 상사의 명령에 지시가 없으면 불안해하고 스스로의 선택에 따라 성과를 낼 줄 모른다. 끝으로 영향력이란, 개인이 느끼는 조직목표 달성에 기여할 수 있는 정도를 뜻한다. 개인이 조직에서 아무런 기여도 할 수 없다고 느낀다면 권능감에 문제가 있는 것이다.

Spreitzer 등의 연구결과에 따르면, 역량감이 있던가, 영향력이 크다고 느끼는 사람들은 자신의 일에 있어서 보다 큰 성과를 내는 것으로 나타났다. 그런가 하면, 일로부터 큰 의미를 느끼고 있는 사람들은 직무에 있어 그만큼 큰 만족감을 느끼게 되는 것으로 밝혀졌다.

또한 자기결정력도 직무만족과 관계가 있다. 한편 일에 대해서 큰 의미를 부여할수록, 그리고 역량감이 떨어질수록 심리적으로 더 큰 긴장감을 느낀다는 사실도 밝혀졌다.

2. 임파워먼트의 구성

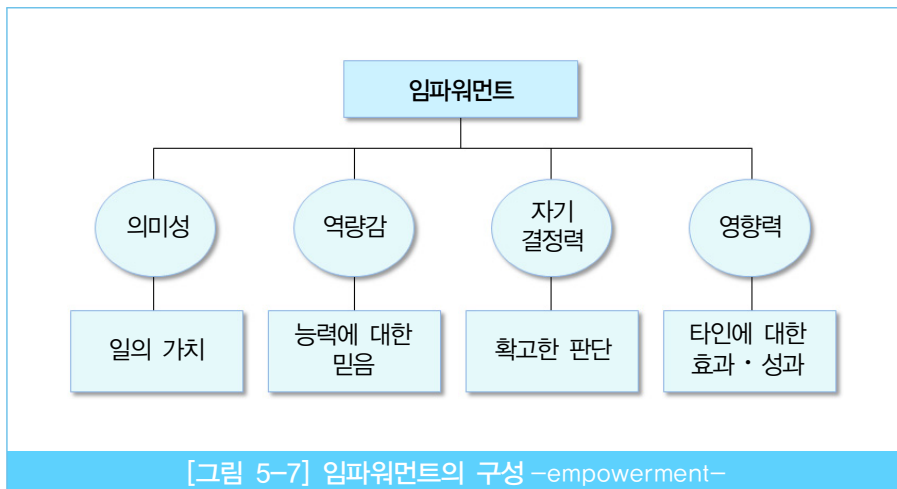
임파워먼트는 4개의 차원으로 구성되어 있다.⁹⁾ 임파워먼트의 4차원은 의미성(meaning), 역량감(competence), 자기결정력(self-determination), 그리고 영향력(impact) 등을 의미한다.

8) 박원우(1994), 임파워먼트, 「고급관리자 과정」, 대우그룹연수원.

9) G. M. Spreitzer, M. A. Kizilos, & S.W.Nason(1997), "A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain," *Journal of Management*, 23~5, pp. 679~704.

의미성이란 일 자체에 대해서 느끼는 가치로움을 뜻한다. 자신이 하고 있는 일에 대해서 아무런 의미를 느끼지 못하는 사람은 권능감(임파워먼트)이 제로인 상태라고 볼 수 있다. 일 자체가 주는 내적동기, 이것은 임파워먼트 ‘엔진’에 해당하며 개인이 심리적 힘을 느끼도록 하는데 있어 가장 기본적인 조건이라고 볼 수 있다.

역량감은 자신의 일을 효과적으로 수행하는 데 소요되는 능력에 대한 개인적 믿음이라고 정의된다. 이러한 믿음이 없으면 임파워먼트의 수준은 높아질 수가 없다. 앞서 서술하였듯이 임파워먼트는 여러 차원으로 이루어진 개념이며 각 차원의 성과변수들과의 관계가 획일적이지 않고 다양하다는 결론에 도달할 수 있었다.¹⁰⁾



조직구성원들이 권능감을 느끼고 그로 말미암에 큰 성과를 내도록 하기 위해서는 몇 가지 조건을 맞춰줘야 한다.

10) G. M. Spreitzer(1995), "Individual empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation," *Academy of Management Journal*, 38, pp. 1442~1465.

3. 임파워먼트의 조건

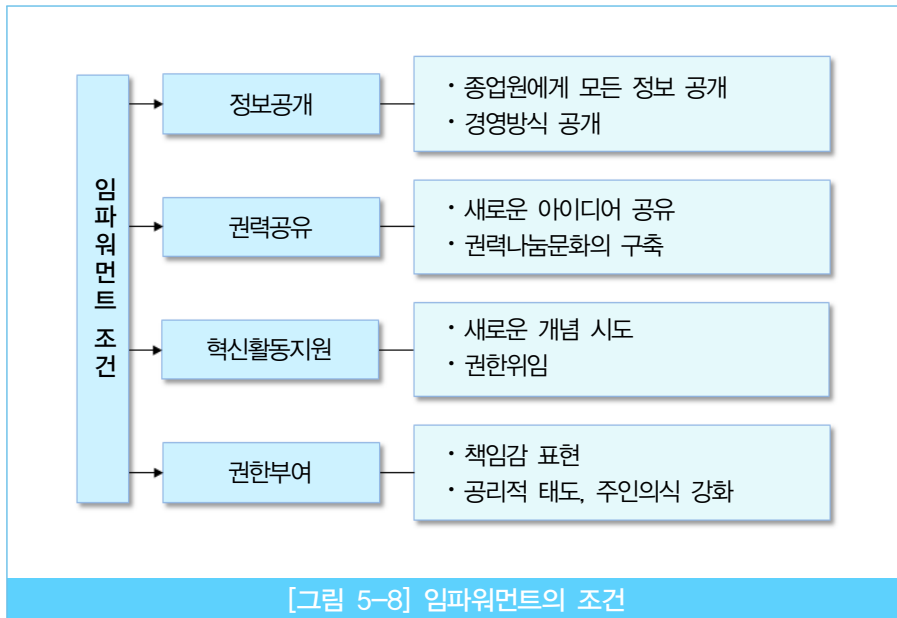
임파워먼트의 조건은 ① 정보공개, ② 권력공유, ③ 혁신활동지원, ④ 권한부여 등이다.

첫째의 정보공개는 필요한 정보를 개인이나 팀이 손쉽게 얻을 수 있어야 임파워먼트를 느낄 수 있게 된다. General Mills라는 기업에서는 종업원들에게 모든 정보를 공개하여 그들이 조직운영에 자신의 일이 얼마나 중요하며 무엇이 요구되는지를 스스로 느낄 수 있도록 하는 경영방식을 택하여 큰 성과를 내고 있다. 별로 숨길 필요도 없는 회사의 매출·이익·구매정보 따위를 대외비나 1급 비밀이니 하여 종업원들이 접근하지 못하도록 하는 것은 임파워먼트 측면에서 바람직하지 못하다.

둘째의 권력공유는 종업원들이 적극적으로 다양한 변화활동에 참여하도록 유도해야 한다. 새로운 아이디어를 공유하고 서로를 지원하고 격려해주는 문화의 구축이 필요하다. 참여는 권력의 공유과정이다. 임파워먼트에서 “권력은 나눌수록 커진다.”는 적극적인 논리에 기초하고 있다. 참여를 통하여 일에 대한 의미를 되찾고 역량감, 자기결정력, 그리고 영향력 등을 체감해 볼 수 있게 된다.

셋째의 혁신활동 지원은 새로운 개념을 시도해 보도록 권한이 위임되어야 한다. 관료적 병폐들을 극복할 수 있는 실질적인 권한과 힘을 종업원들에게 실어 주어야 한다. 미국 텍사스주의 Chapparral Steel이라는 회사에서는 사람을 뽑고 해고시키는 일이나 예산을 쓰는 일 등을 실무자들에게 철저히 위임하여 엄청난 성과를 기록하였다. 그러기 위해서는 실패를 벌하기보다는 실패로부터 무엇을 배웠는가를 중시하는 기업문화를 정착시킬 필요가 있다.

넷째의 권한부여는 책임감을 느끼도록 하는 것이다. 권한위임은 방임을 뜻하는 것이 아니다. 그렇다고 해서 책임소재를 따져 벌을 줘야 한다는 뜻도 아니다. 자신의 선택과 행동에 조직을 위한 공리적 태도와 주인의식을 가지도록 해야 한다는 것을 의미한다.



제 7 절 교환(LMX)이론

1. 교환(LMX)이론의 개념과 중요성

리더-부하의 교환관계(Leader-Member Exchange, LMX) 모델은 리더십을 리더와 부하간의 상호작용을 중심으로 나타나는 과정으로 개념화한 이론이다. 즉, 교환이론은 리더의 행위나 특성에 초점을 두는 것이 아니고 리더와 구성원간의 관계에 초점을 두고 있는 이론이다.

교환이론은 수직상연계이론(Vertical Dyad Linkage, VDL)에 의존하고 있다. VDL이론은 집단내 부하들을 상대적으로 비교한 후 집단에 공헌도가 높거나, 능력이 있거나, 리더와 부하간의 욕구가 맞는 등 서로간의 동질성이 있는 집단을 내집단(within-group)으로 분류하고 나머지 집단을 외집단(between-group)으로 분류하여 리더가 각각 다른 영향력으로 행사하는

리더십이다.

즉, 리더는 내집단에 속한 부하들에게는 후원적·위임적·참여적 행동을 하거나 도전적이고 흥미로운 직무를 할당함은 물론 보상에 있어서도 혜택을 부여하는 반면, 외집단에 속한 부하들에게는 최소한의 관심과 배려만 함은 물론 관리자로서의 역할인 지시·관리·감독 등의 업무만을 수행하게 된다. VDL이론은 이러한 리더의 차별적 행동하에서 부하들의 성과를 높일 수 있다는 것이다.

이러한 VDL이론의 관점은 리더와 부하간 관계의 질을 보다 깊이 있게 다루는 LMX이론으로 발전하였다.

VDL이론이 주로 내집단과 외집단의 차이에 초점을 두고 연구가 진행된 반면 LMX이론은 리더-부하의 교환관계의 질이 리더, 부하 그리고 조직의 성과와 어떤 관계를 가지고 있는가를 파악하는 것에 초점을 둔다. 연구자들은 장기간의 연구결과 양질의 리더-부하의 교환관계가 낮은 이직률, 높은 성과, 높은 헌신, 호의적인 직무태도 등을 초래한다는 사실을 밝혀내고 있다.

2. 교환이론의 특성

LMX이론은 리더십을 집단수준에서 일어나는 현상만으로 가정한 평균적 리더십 유형(Average Leadership Style, ALS)에서 탈피하여 리더와 추종자간의 개별적 관계특성을 고려하고 있다는 점이다.

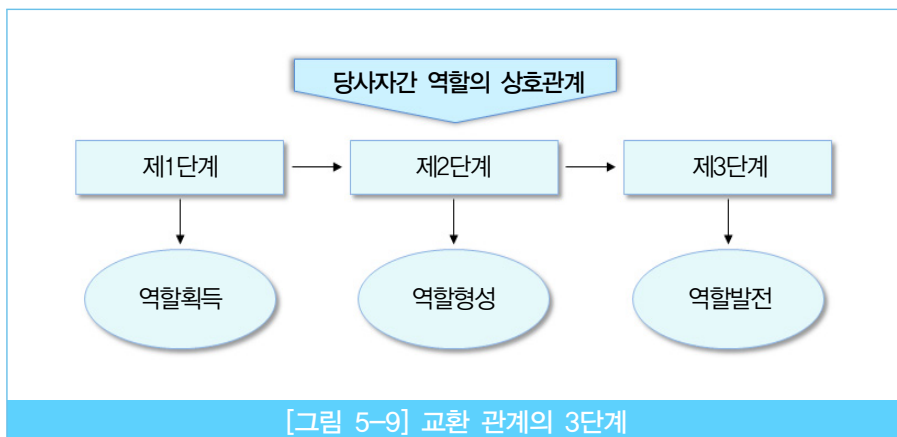
ALS이론에 따르면 리더는 부하들을 하나의 전체로 보면서 일정한 리더십 스타일로 행동하고 부하들은 이러한 리더의 행동을 동일하게 지각한다는 것이다.

LMX이론은 한 집단의 리더는 각각의 부하와 서로 다른 관계를 형성하고 부하들 역시 리더와의 관계를 각각 다르게 지각함으로써 집단내 활동원수만큼 서로 다른 상사-부하의 관계가 형성된다는 것으로 리더십 범주내의 구성원간의 관계를 중시함으로써 ALS이론들의 기본가정을 부인하는 것이다.

3. 교환이론의 접근관계

Wayne(1997) 등은 교환관계를 사회적 교환이론의 관점에서 접근하고 있는데 교환관계 선상의 각 당사자간 상대가 기대하는 무엇인가를 제공하여야 하며, 제공되는 것은 동등하고 공정한 것이어야 한다는 것이다. 이때 상호간 제공할 수 있는 것은 물질적 자원·정보·권한위임·당사자간 지원 등 다양하다. Deborah & Robert는 교환관계를 당사자간 역할의 상호관계로 파악하여 시간의 경과에 따라 역할획득(role taking), 역할형성(role making), 역할발전(role developing)의 3단계로 나누어 설명하고 있다.

역할획득은 부하에게 과업을 할당하고 부하가 과업을 어떻게 수행하는지를 탐색하는 단계로 상사와 부하와의 관계가 공식적인 틀을 넘어서지 않는다. 여기서 한 단계 발전한 역할형성단계는 상사와 부하간 자원과 정보 등이 공유되고 양자간 기여도에 근거한 교환행동이 나타난다. 이때 상사는 부하가 더 많은 역할과 중요한 책무를 수행할 수 있는지, 부하는 상사가 역할과 권한을 위임할 의사가 있는지를 검증하게 된다. 이러한 테스트 결과가 양자간에 긍정적이면 역할발전단계로 이어진다. 역할발전단계는 역할형성이 일상화된 단계로 상사와 부하간에 신뢰와 존중은 물론 의무감을 갖게 되고 광범위한 측면에서 상호영향을 주고 받는 단계이다. 이러한 상사-부하의 교환관계의 발전에 의해 LMX의 질이 결정된다.



[그림 5-9] 교환 관계의 3단계



제6장 카리스마적 리더십의 선호와 각광

제1절 카리스마적 리더십의 각광 · 139

제2절 카리스마적 리더십의 연구자 · 145

제3절 카리스마적 리더십의 한계와 문제점 · 159



제6장 카리스마적 리더십의 선호와 각광

카리스마는 ① 신이 주신 재능이며, ② 힘이 원천으로 전문성, 존경, 영웅심, 부하들의 칭송을 받는 지도자의 덕목이다. (베버)

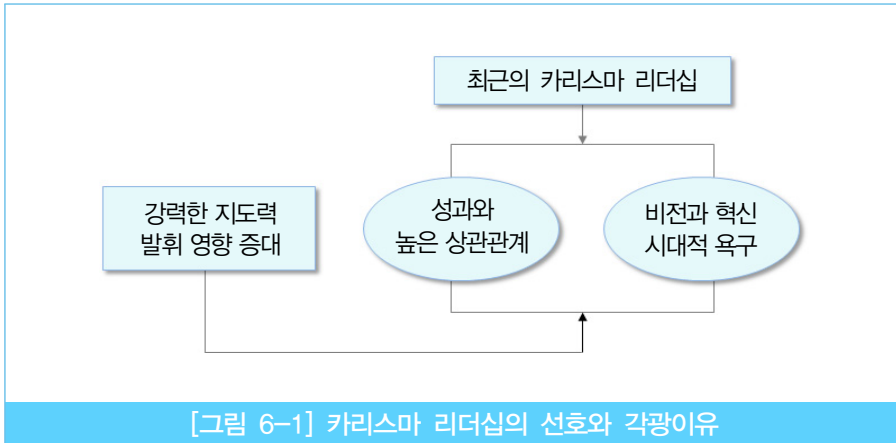
제1절 카리스마적 리더십의 각광

1. 카리스마적 리더십의 선호와 각광이유

21세기 카리스마적 리더십 이론이 선호되고 각광을 받아온 이유는 두 가지 때문이다. 첫째는 카리스마적 리더십이 성과와 높은 상관관계를 갖는다는 점이고, 둘째는 비전과 혁신이라는 시대적 욕구를 이론의 핵심내용으로 다루고 있다는 점이다. 카리스마적 리더십은 추종자들이 개인적 성과에만 영향을 미치는 것이 아니라 조직의 성과에도 직·간접적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 카리스마적 리더십 이론이 핵심내용으로 하는 창조적 파괴와 새로운 비전의 추구는 전세계적으로 조직경영의 주제가 되고 있는 ‘조직혁신운동’과 맞물려 커다란 파고를 형성하게 된 것으로 판단된다.

최근에 이루어지고 있는 특성이론의 대두는 리더십의 효율성을 증대시키기 위한 리더의 카리스마의 중요성을 강조하고 있다. Bass는 글로벌 시대 다문화권과 다양한 상황에서 변혁적 리더십(카리스마적 구성요소 포함)의 타당성과 유효성¹⁾을 논의하고 있다. 또한 Shamir & Howell은 카리스마적 리더십의 원칙과 과정이 잠재적으로 다양한 상황을 넘나들며 공급된다고

1) Etzioni(1964)는 유형성(effectiveness)을 ‘조직의 목표달성 정도(the degree to which an organization realizes its goals)’라고 정의함.



[그림 6-1] 카리스마 리더십의 선호와 각광이유

주장한다. 리더십과 조직적 실행에 관련된 세계적인 연구프로그램은 1991년 여름 House에 의해 처음 고안되어 1993년 10월 프로젝트 연구그룹 GLOBE가 결성되었다. 전 세계를 대표할 수 있는 60개 이상의 문화권으로부터 온 170명의 조사자들이 협력하여 사회적 문화·조직적 문화의 그 실행, 조직적 리더십 사이의 내부관계를 공동으로 연구하기 위한 다면적인 연구프로그램이다. 주요사명은 문화를 교차하며 이용하기 적합한 리더십 속성과 문화의 사회적·조직적 측정을 개발하기 위한 것이었다.

이 연구 그룹에서 카리스마적 리더십의 심리학적 연구는 프로이트(Freud)의 초기연구인 한 개인이 다른 개체에게 영향을 미칠 수 있는 히스테리와 성격을 가지고 있다는 것을 제시하였다. 특히 한 방면에 대한 깊은 감정적 집착이 일어날 때에 대한 연구와 관련된 논문도 제시되었다. 중요한 것은 타인에 대한 개인의 무의식적 사랑으로서 그 사랑은 그 대상에 대한 환상에서 이상화로 발전할 수 있는데, 그런 과정에서 대상과 강한 감정적 유대감을 갖게 된다. 이러한 유대감을 리더의 카리스마적 특성과 연결되어 강력한 지도력을 발휘시키고 있다.

2. 카리스마적 리더십의 최초 이론 수립

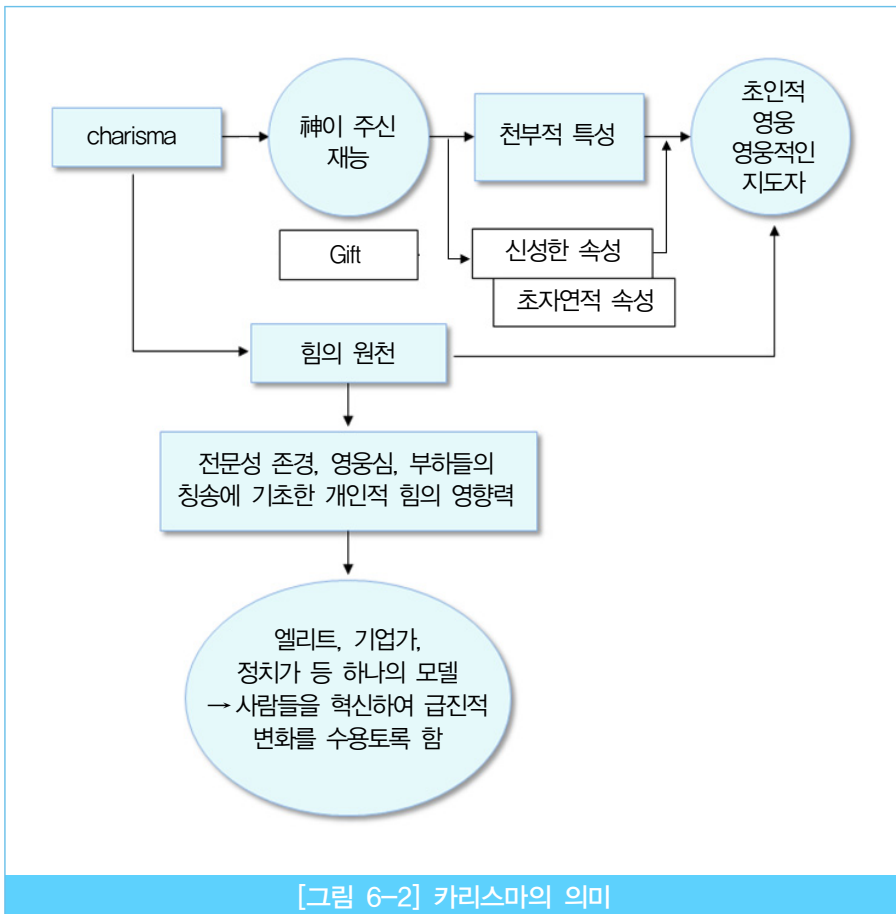
독일의 사회학자 Max Weber에 의하면 카리스마적 리더십은 하위자에 의한 ‘지각’(perception)이며, 리더가 남들이 갖지 못한 천부적 특성을 가지고 있다. 리더는 하위자들이 느낄 때 카리스마적 리더십을 발휘하게 된다고 보았다. 또한 추종자들은 리더가 갖고 있는 어떤 특성을 실제보다 더 큰 것처럼 느낌으로써 리더를 신뢰하고 따르게 된다고 주장했다. 이러한 카리스마적 리더십의 최초이론이 수립된 1947년 베버의 저서가 번역된 후에 많은 학자들의 관심이 되어 정치학, 경영학, 사회학, 심리학 등에서 카리스마의 다양한 측면이 연구되어왔다. 카리스마는 광의적 의미로는 리더의 특성이지만, 카리스마가 개인의 특성으로 개념화되면서 사회과학자들에 의해 명료화된 개념과는 거리가 있었다. 그러나 카리스마는 초기에는 사회학과 정치학 분야의 관심을 끄는데 그쳤으나 1980년대 이후 미국의 기업들이 외국기업들과의 경쟁에서 생존하기 위해 조직변화의 관점에서 카리스마적 리더의 필요성을 인식하면서 경영학 분야에서의 본격적인 연구가 시작되었다.

3. 카리스마란 용어의 어원 : “은총의 선물 또는 성령”

카리스마(charisma)란 용어의 어원은 “은사(gift)”란 뜻을 가진 그리스어로서, 성경과 교회에서는 종교적 의미로 “은총의 선물(gift of grace) 또는 성령(holy spirit)”이라는 뜻으로 쓰여져 왔다. 성경의 로마서 12장과 고린도 전서 12장에서 사람들마다 달리 갖고 있는 다양한 은사에 대한 성령의 역할을 묘사하면서 사용되었다(한국어 성경에는 ‘은사’로 번역되었고, 영어 성경에는 ‘Gift’로 번역되어 있다 ; 로마서 12:6,7,8 ; 고린도전서 12:4). 이 카리스마의 재능에는 ① 예언의 능력, ② 가르치는 재능, ③ 치유의 은사, ④ 다스림과 섬김의 능력 등이 포함되는 것으로 성서에 나타나 있다.

4. 카리스마의 3가지 의미

스펜서(M.E. Spencer)에 의하면 카리스마는 지금까지 세 가지 의미로 사용되어져 왔다.



[그림 6-2] 카리스마의 의미

첫째, 카리스마는 리더의 초자연적 능력을 의미하며, 카리스마적 리더는 그의 부하들에게 어떤 증표로서 천부의 능력을 예시하고 그를 따르는 부하들은 리더에 대한 그들의 믿음에 의해 리더에게 복종한다.

둘째, 카리스마는 집단이나 역할 또는 사물들의 신성한 속성을 의미하기

도 한다.

셋째, 카리스마는 일상적이고 세속적인 의미에서 리더의 개성적 자질을 의미하기도 한다. 이런 의미는 본래의 초자연적 속성이라는 의미에서 완전히 벗어나 매력적이고 정치적인 개인적 자질로서 세속화되어 통용되어져 왔다.

Friedrich는 카리스마는 신에 대한 진지한 믿음에 의해서만 가능하기 때문에 본질적으로 종교적 리더십이라고 했으며, 루벤스타인(K.Loewenstein)도 카리스마적 리더십의 개념은 그 원천이 종교적인 영역에서 비롯된 것이며, 베버에 의해 정치의 영역에 도입되었다고 했다.

5. 대통령들의 카리스마 영향: 전략적 정치정책 성공

카리스마 리더는 정치계에서의 그 영향이 두드러진데, 유명한 대통령들의 카리스마의 영향이 대단하다. 미국의 대통령이었던 제퍼슨, 잭슨, 링컨, 루즈벨트, 케네디, 레이건 등은 House(et al.)과 Locke에 의해서 카리스마적 리더로 확인되었다. 그리고 리더십 연구에서 가장 높은 등급의 카리스마적 군집에 속하는 대통령은 ‘루즈벨트’이며, 두번째로 높은 등급의 군집에 속하는 대통령은 ‘레이건-케네디’, 세번째로 높은 등급의 군집에 속하는 대통령은 ‘카터-포드’로 나타났다. 루즈벨트가 카리스마적 성향이 강한 대통령이라는 사실은 카리스마적 리더들은 심각한 위기상황에서 대처능력이 큰 리더로서 역할을 성공적으로 수행하고 있었다는 점이다. 특히 국내외 경제환경 변화에 대응하는 전략적 정치정책을 수행하는데 매우 탁월하였다는 점이다.

6. 카리스마적 리더십의 나쁜 선입관

카리스마적 리더십은 종종 잘못 정의되거나 연구되어서 나쁜 선입관을 지니게 되었으며, 때때로 지나치게 강조되어서 악용되기도 했다. 종교적인 영역 밖에서 카리스마 개념의 사용에 대한 저항으로 종종 카리스마적으로 묘사되는 반 인류적 정치가들의 독재적 정치행태 때문이다. 인류에 대한 극악

한 행위로 말미암아 그 책임을 져야만 했던 히틀러, 무솔리니, 스탈린 등과 같은 탁월했던 독재자 리더들을 인정함으로 신성모독(sacrilege)을 저지를 지도 모른다는 우려 때문이다.

또한 카리스마가 지니고 있는 양면성에 대하여 고려해 볼 필요가 있다. 카리스마의 긍정적인 형태인 이타적·도덕적 카리스마가 추종자들의 핵심 태도, 가치, 신뢰를 변화시킴으로써 비전을 내면화하고, 권한부여를 통해서 제도적 권력, 사회적 성취, 자기개발 등을 이루어내는 반면, 카리스마의 부정적인 형태인 이기적·비도덕적, 독재적 카리스마는 리더와의 동일시, 추종행동을 강조하고, 통제를 통해서 개인적 권력, 개인적 성취, 자기강화 등을 이루어낸다.

7. 카리스마 용어의 유사성 발견

카리스마라는 용어는 학자마다 각기 다르게 정의되고 있지만 그들의 주장을 종합해보면 어느 정도의 유사성이 발견되고 있다. 즉, 카리스마란 리더의 특성과 행동에 대한 부하들의 지각에 의해 결정되며, 부하들의 지각은 리더십이 발휘되는 상황과 부하들 개인의 욕구 및 전체의 욕구에 의해 영향을 받는다는 것이다. 부연하면 카리스마적 리더십은 리더 또는 리더의 개인적 자질에만 근거하기보다는 리더의 속성과 필요, 신념, 가치, 부하들의 지각간의 상호작용에 근거한다는 것이다. 카리스마적 리더십을 개인의 퍼스널리티를 바탕으로 하는 것도 아니고 상황적으로 결정되는 것도 아니며, 오히려 관계적·지각적인 것으로 보았다. 따라서 기존의 사회·문화·종교계의 카리스마적 리더와 비카리스마적 리더의 특성을 구분한 정치학자, 역사학자, 사회학자들의 업적을 종합하여 카리스마적 리더십은 특성이라기보다는 리더·부하·상황 등의 관계성(relationships)이라는 관점에서 설명할 수 있다.

제 2 절 카리스마적 리더십의 연구자

1. 베버의 카리스마 이론

- 그의 저서, *Economy and Society* -

베버(M. Weber)의 카리스마 개념은 앞에서 서술한 바와 같이 그리스어의 ‘선물’(gift)에서 유래한 ‘신이 부여한 은총의 선물’이라는 신학적 개념이었으나 그는 그의 저서 『경제와 사회(*Economy and Society*)』에서 카리스마를 권력의 정당화 측면에서 정의하고 있다.

특정인이 갖는 ‘권력’(power)이 정당하다고 다른 사람들에게 의해 인정되면 그의 권력은 ‘권한’(authority)이 된다. 그는 카리스마를 이러한 권한의 이념형 중 하나로 보았다. 그는 법적인 권한의 기반을 세 가지로 구분하여 카리스마적 리더십의 근거를 찾고 있다. 그것은 ① 합리성에 기반한 권한 (authority based on rational grounds),²⁾ ② 전통에 기반한 권한 (authority based on traditional grounds),³⁾ ③ 카리스마에 기반한 권한 (authority based on charismatic grounds) 등이다.

1) 베버의 연구: 카리스마적 권한

‘카리스마적 권한’이란 인간의 외적인 요소에 기초했던 다른 두 권한과는 달리 지도자 자신의 인격을 통해서 얻어지는 것으로, 어떤 한 개인의 모범적인 성격, 예외적인 신성, 영웅적 자질에 대한 헌신으로 설명된다. 카리스마적 리더는 위기시에 사람을 구원할 수 있는 해결책을 지닌 신비스럽고,

2) 현대의 조직운영에 있어서 가장 기본적인 권한의 유형으로, 특정인이 설정한 규정 또는 규율, 명령 등을 다른 사람들이 합법적이라고 인정하고 따를 때 발생한다. 또한 이러한 권한에 의해 관료주의가 확산될 수 있다고 믿었다.

3) 과거로부터 물려받은 관행이나 전통 때문에 특정인의 명령에 복종하고 그가 설정한 규칙을 따를 때 발생하는 권한의 유형이다. 군주제도나 씨족사회에서의 장자에 의한 권리승계 등의 지도체계 등도 이에 포함된다. 아직까지도 우리나라 기업경영에 큰 영향을 미치고 있다.

자아도취적이며, 사람을 끌어들이는 흡인력을 지닌 사람으로 보여진다. 사람들은 그가 내리는 명령을 따르고, 그가 세우는 규칙을 지키려 하며, 그를 본받고 받들게 된다. 베버는 이러한 속성을 가진 사람이 ‘리더’로 인정받는다 고 주장했다. 그러나 그는 카리스마적 리더가 이끄는 집단의 추종자들 중 몇몇은 그들의 리더에 준하는 카리스마를 갖게 된다고 하면서, 이를 종교집단내의 계층처럼 카리스마적 리더를 정점으로 나름대로의 질서를 가지게 되며 이를 ‘카리스마 집단’(charismatic community)이라고 칭하고 있다. 이러한 관점은 카리스마를 한 개인의 속성으로 보는 자신의 또 다른 관점과 대치되는 관점이어서 주목된다.

2) 초자연적·초인적 능력 : 카리스마인가?

베버는 사람들이 특정한 인물이 지니고 있는 특별한 속성을 목격하고 그 사람에게서는 초자연적·초인적 능력이 있다고 인정할 때 카리스마가 발현된다고 보았으며, 카리스마적 인물은 기존의 확고한 관행에 도전하고 사람들에게 비전을 제시해 줄 수 있는 획기적인 혁신책을 지니고 있어서 긴급상황이나 위기상황에서 비롯된 집단구성원들의 불안과 동요를 가라앉힐 수 있는 해결책과 직접적인 관련이 있기 때문에 집단구성원들에게 수용된다고 했다. 그의 이론에 의하면 카리스마적 리더십은 위기상황, 격변기, 스트레스의 상황에서 나타나기 쉽다. 즉, 카리스마적 리더는 대대적인 변화를 필요로 하는 위기나 부하들이 현상태에 불만을 느낄 때 등장할 가능성이 높다는 것이다.

또한 그는 카리스마를 가치중립적이라 주장했다. 이는 카리스마의 결과가 긍정적일 수도 부정적일 수도 있다는 의미로서 간디, 알렉산더 등과 마찬가지로 히틀러, 무솔리니 등도 카리스마적 리더의 범주에 포함시키고 있다. 이는 Bass의 관점과도 일치하는 부분이다. 그러나 이들 두 논자와는 달리 Burns는 리더십의 과정과 도덕적 가치를 중요시하고 있기 때문에 카리스마의 어두운 면에 대해서는 인정하지 않고 있다.

3) 카리스마적 리더와 부하의 관계

카리스마적 리더와 부하들과의 관계는 감정적인 측면에 초점을 맞추고 있기 때문에 근본적으로 불안정하다고 본다. 그리고 카리스마적 리더십의 효과를 지속시키기 위해서는 제도화된 유형으로 변형시켜야 하며 이러한 과정을 ‘카리스마의 관례화’(routinization)라 부른다. ‘직위의 카리스마’⁴⁾의 개발은 관례화에 의해 변형된 카리스마의 성격을 잘 예증한다. 그들은 카리스마적 특성을 보유하고 있는 리더로 인정받는 리더가 부하들에게 영향을 줄 때는 그들의 지위보다는 개인적인 권력을 사용하며, 만약 그들이 개인적인 카리스마가 아닌 관리자로서 행동한다면 그들의 카리스마는 그 효과를 상실할 것이라고 주장했다.

2. 하우스의 카리스마 이론

- 자신감과 자기확신, 우월감, 권력욕구 -

하우스(R. J. House)는 카리스마적 리더를 지배, 자신감, 영향에 대한 욕구, 도덕적인 올바름에 대한 확신 등의 특성을 갖는다고 했다. 그의 이론에 따르면 카리스마적 리더는 자기신념에 대한 강한 자신감과 자기확신을 가지고 있으며 강한 우월감과 권력욕구를 가지고 있다. 강한 권력욕구는 리더로 하여금 부하들에게 영향력을 행사하고자 하는 동기를 불러일으키며, 리더의 강한 자신감과 확신은 부하들로 하여금 리더의 판단을 신뢰하게 만든다.

특정한 인물이 카리스마적 리더로 인정받는 척도는 ① 리더의 신념이 옳다는 부하의 신뢰성, ② 리더의 신념과 부하의 신념과의 유사성, ③ 리더에 대한 부하의 무조건적인 수용, ④ 리더에 대한 부하의 애착, ⑤ 리더에 대한 부하의 자발적인 복종, ⑥ 조직의 사명에 대한 부하의 감정적 몰입 등이다.

4) Etzioni(1961)는 직위의 카리스마(office charisma)와 개인적 카리스마(personal charisma)를 구분한다. 전자는 특정 직위에 임명됨으로써 자동적으로 얻는 카리스마이기 때문에 부여된 지위(ascribed status)이고, 후자는 카리스마적 인물이 자신의 능력을 계속 증명해 보임으로써 획득할 수 있는 성취된 지위(achieved status)이다.

만약 부하들이 리더의 높은 기대를 충족시키는데 관한 확신이 부족하다면 리더의 영향력에 저항할 것이고 진지한 노력을 하지 않을 것이다. 높은 칭송을 받는 리더가 확신감을 표현하는 것은 부하의 자부심과 성공가능성의 믿음을 높인다. 피그말리온 효과(Pygmalion effect)⁵⁾와 자기만족예언(self-fulfilling prophecy)에 관한 연구는 리더가 확신감을 표현할 때 부하는 더 나은 과업을 수행할 수 있다는 것을 입증하고 있다.

House (et al)의 연구에서는 미국의 역대 대통령들 중 적어도 2년 이상 재직했던 31명을 선택하여 이들이 카리스마적 유형이었는지 아니었는지 구분한 후, 카리스마적이었다고 평가된 대통령들이 그렇지 않은 경우보다 더 큰 권력욕구를 보여주고 있으며, 카리스마적 행동과 대통령으로서의 성과간에는 유의적인 관계가 존재하였다. 그리고 위기상황일수록 보다 카리스마적일 것이라는 등의 가설을 검증하여 모두 통계적으로 유의한 결론을 얻은 바 있다. 또한 카리스마적 리더에 대한 부하들의 우호적 인식이 클수록 부하들은 더욱 리더를 이상화하고 상대적으로 큰 기대를 하며, 감정적인 대응행위를 하고, 리더에게는 조직과 업무에 대한 태도의 변화가 생겨난다.

그리고 미국대통령의 카리스마에 관한 연구에서 국내적·국제적으로 발생한 위기와 대통령의 카리스마와는 강한 관련성이 있다고 결론지었다. 실질적인 위기가 카리스마의 출현을 촉진시킨다고 볼 수도 있으며, 위기가 카리스마적 리더로 여겨지는 행동을 하도록 촉진시킬 수도 있다는 것을 의미한다. 또한 리더는 이전에 존재하지 않았던 위기상황을 조장한 뒤에 기존의 방식과는 다르게 대처함으로써 자신의 특출한 능력을 과시할 수도 있다.

5) ① 피그말리온(Pygmalion) : 그리스·로마 신화에 나오는 조각가. 자신이 조각한 입상과 사랑에 빠져 신들에게 그 여인을 아내로 달라고 간청함. 그의 간청에 아프로디테가 감동하여 조각을 살아있는 사람으로 만들어 부부의 연을 맺게 함.

② 피그말리온 효과(Pygmalion effect) : 일명 기대(expectation). 이것은 지각하는 사람의 기대가 그 대상에게 실제로 나타나게 만드는 과정을 말함. 다시 말해 상대방을 자신이 기대하는 사람으로 대우해주면 그 사람이 그러한 역할행동을 한다는 것임. 스스로 또는 상대방에 대한 동기부여책으로 이용.

카리스마적 리더의 역할모델

카리스마적 리더는 일반 리더보다 이념적 목표를 구현하는 능력이 있다. 즉, 미래의 모습에 대해서 호소력 있는 비전을 제시함으로써 집단구성원이 수행해야 하는 과업에 보다 많은 의미를 부여하고 부하들에게 열정과 흥분을 불러일으킴으로써 집단의 사명과 목표에 감정적으로 더욱 몰입하게 된다. 그들은 자신이 부하들에게 믿음을 가지고 있다는 점과 높은 기대감을 전달하기 때문에 부하들로 하여금 보다 높은 목표를 설정하게 만들고 목표달성에 전념하게 만든다. 그러므로 높이 추앙 받는 리더가 부하들에게 믿음을 표출할 경우 부하들의 자부심이 고양되고 자신의 성공가능성에 대한 믿음이 커지게 되는 것이다. 또한 그들은 행동의 모범을 보임으로써 부하들로 하여금 자신의 행동을 모방하게 만드는데 이러한 것을 역할모델이라 한다.

한편 카리스마적 리더는 집단의 사명과 관련이 있는 동기를 불러일으키는 데, ‘성취동기’는 복잡한 과업, 술선수법을 필요로 하는 도전적인 과업, 의식적인 위험감수를 요하는 과업, 개인적 책임감을 요하는 과업, 끊임없는 노력을 요구하는 과업 등을 수행할 때 필요하며, ‘권력동기’는 경쟁적인 설득력을 요하며 공격적인 행동을 필요로 하는 과업을 수행할 때, ‘친교동기’는 협조와 상호지원이 필요한 과업을 수행할 때 필요하다고 보았다.

3. 배스의 카리스마 이론

- House이론 + 리더의 속성 -

배스(B. M. Bass)는 하우스의 이론에 추가적인 선행조건과 리더의 속성, 카리스마적 리더십의 결과를 포함시켜 하우스의 이론을 더욱 확장시켰다.

Bass는 사병(士兵)이나 종업원들, 특히 많은 하위자들로부터 얻어낸 설문조사결과를 종합하여 카리스마적 리더의 행동패턴을 확인했다. 그에 의하면 부하들 중 일부는 자신의 리더에게 카리스마가 있다고 확신하고 있었으며 그런 리더의 주변에 있다는 사실에 자부심을 느끼고 있었다고 한다. 그러한

부하들은 자신의 리더가 어떤 장애라도 극복할 수 있는 능력을 지니고 있다는 확신을 가지고 있었다.

그에 의하면 카리스마는 그들의 출현에 대한 기대감과 그들에 대한 지원과 함께 나타난다고 한다. 즉, 카리스마적 리더는 부하들이 리더의 감정적 호소 및 합리적 호소의 기반이 될 수 있는 규범과 신념, 환상 등을 공유하고 있을 때 출현하며 그러한 카리스마적 리더는 독단성·융통성·임기응변·호소방식 등을 각기 달리한다고 주장했다.

또한 카리스마적 리더는 조직이 불안상태나 과도기에 놓여있을 때 출현할 가능성이 높으며 공식적인 권한만으로는 심각한 위기에 대처할 수 없거나 기존의 가치관과 신념이 의문시될 때 카리스마의 출현가능성이 높아진다고 보았다. 따라서 카리스마적 리더십은 성공적으로 운영되고 있는 역사가 오래된 조직보다는 생존을 위해 엄청난 노력을 필요로 하는 신생조직이나 쇠퇴기에 접어든 오래된 조직에서 나타나기 쉽다고 하였다.

4. 롱거와 카농고의 카리스마 이론

- 귀인현상으로 표출 -

롱거와 카농고(J. A. Conger & R. N. Kanungo)는 ‘귀인현상’(attributional phenomenon)을 기반으로 한 카리스마적 리더십이론을 제시했다. 이는 부하들 스스로가 리더의 행동에 대해 관찰한 내용에 따라 특정한 카리스마적 특성을 리더에게 귀인시킨다는 것이다. 즉, 조직내에서 관찰된 리더의 행동은 부하에 의해 카리스마적 자질의 표현으로서 해석된다는 것이다.

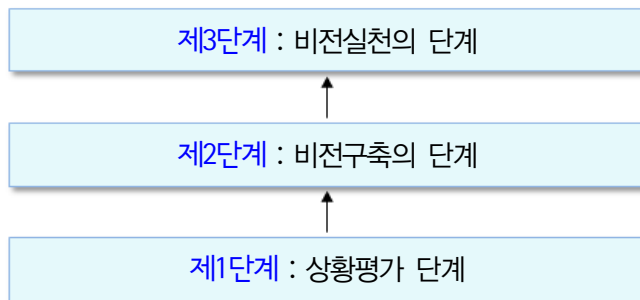
이러한 맥락에서 조직을 현상태에서 바람직한 미래의 상태로 변화시키는 카리스마적 리더십의 과정을 4단계로 규명하고 있다. 첫번째 단계에서는 리더는 끊임없이 환경을 평가하고, 미래에 대한 비전을 적용하고 공식화한다. 여기서 리더의 목표는 확립된다. 두번째 단계에서는 리더는 수단이 필요하다면 무엇이든 사용하면서 부하들과 비전을 공유한다. 세번째 단계에서는 기대되지 않은 일을 하고, 위험을 감수하고, 전문적으로 숙달되는 것이 중요하다. 이 부분은 신뢰와 위임에 바탕을 둔 관리이다. 네번째 단계에서는

카리스마적 리더는 역할모델과 동인으로서 봉사한다. 즉, 카리스마적 리더는 부하들에게 목표를 성취할 수 있다는 믿음을 심어주기 위해 칭찬과 표창을 아끼지 않는다.

Conger & Kanungo는 리더가 부하들이 수용할 수 있을만한 비전을 제시할 때 그 리더는 카리스마적 특성을 보유하고 있는 리더로 인정받는다고 했다. 여기서의 비전이란 조직이 미래에 달성하고자 하는 이상적인 목표를 의미하며, 리더는 비전을 성취하기 위해서 부하들에게 영향을 줄 때 그들의 지위보다는 개인적인 권력을 사용한다. 만약 그들이 관리자로서 행동한다면 그들의 카리스마는 그 효과를 상실할 것이다. 이는 카리스마가 관례화 된다면 카리스마적 리더가 받아왔던 경외심이 어느 정도는 소멸된다는 것을 의미한다.

콩거는 자신들의 이론을 3단계로 나누어 설명하고, 첫번째 단계인 ‘상황평가 단계’에서는 리더가 환경에 존재하는 기회와 제약조건, 추종자들의 욕구에 매우 민감하다는 인상을 추종자들에게 줄 수 있어야 하며, 두번째 단계인 ‘비전구축의 단계’에서는 상황평가 결과에 따라 조직이 나아갈 방향을 결정하며, 세번째 단계인 ‘비전실천의 단계’에서는 리더가 선택된 조직의 전략적 방향에 대해서 조직원들이 믿고 몰입할 수 있도록 모범을 보이고 위험을 감수하여 희생적인 행동을 나타내야 한다고 제시하고 있다.

I 콩거의 카리스마 이론의 3단계



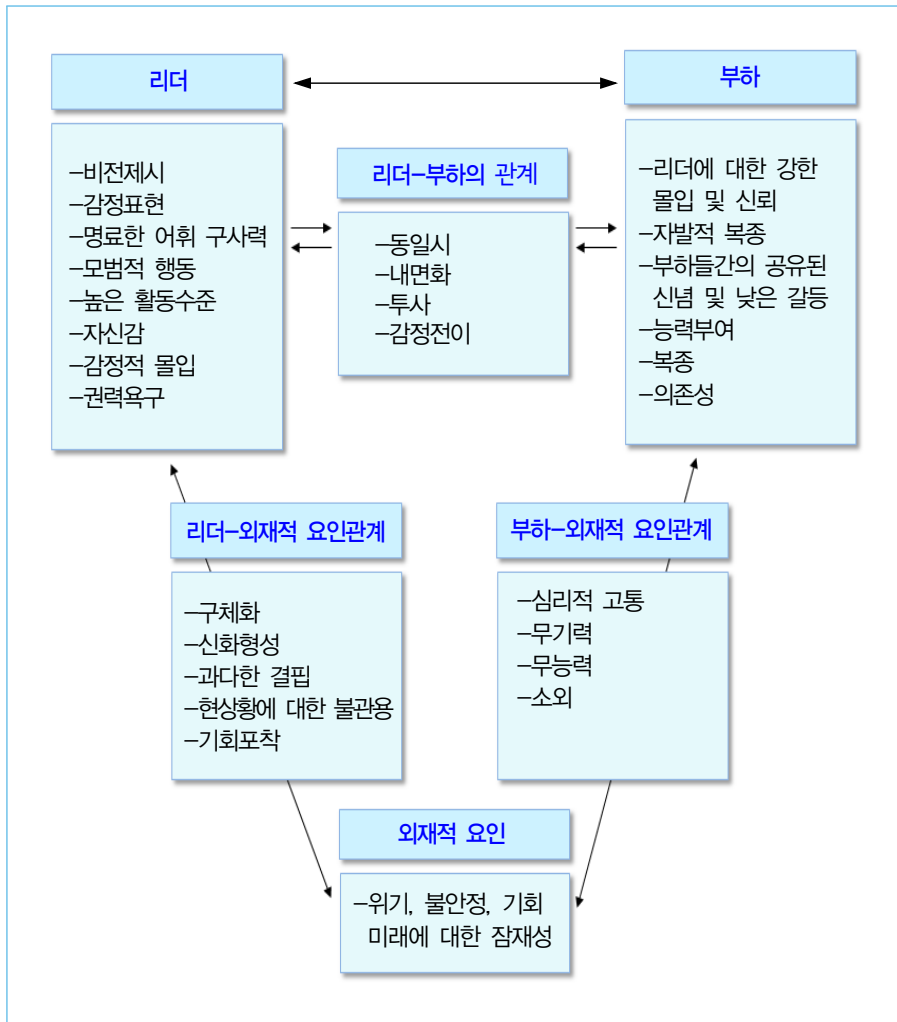
그리고 자신에 대한 확신을 가지고 있는 리더는 그렇지 못한 리더보다 카리스마적 리더로 인식될 가능성이 높다. 만약 어떤 리더가 자신감을 부하들에게 전달하지 못했을 경우 혁신적인 전략이 성공을 거두었다 할지라도 그것은 리더의 뛰어난 능력이기보다는 행운으로 돌려지게 된다. 따라서 리더가 지니고 있는 자신감과 열정의 파급효과(spill over effect)는 매우 중요하다. 이는 리더가 목표달성에의 수단을 잘 알고 있다고 믿는 부하들이 목표를 성취하기 위해 더욱 열심히 노력할 것이기 때문에 더욱 중요하다.



표 6-1. 카리스마적 리더와 비카리스마적 리더의 행동

| 구성요소 | 카리스마적인 리더 | 비카리스마적인 리더 |
|-------------|---|--|
| 현상에 대한 관계 | 본질적으로 현상을 반대하고 그것을 바꾸기 위해 노력한다.(Apple의 Steve Jobs) | 본질적으로 현상에 동의하고 그것을 유지시키기 위해 노력한다. |
| 미래의 목표 | 이상화된 목표의식은 현상으로 부터 많이 어긋났다. (도미노의 피자개념의 Tom Monaghan) | 목표는 현상으로부터 많이 어긋나지 않는다. |
| 호감 | 공유하는 비전, 이상화된 목표의식은 그들을 모방, 동일시의 가치가 있는 호감이 가고 존경할만한 주인공으로 만든다. (크라이슬러사의 처음 3년간의 Lee Iacocca) | 공유할 수 있는 비전은 그들을 호감하게 만든다. |
| 환경의 감수성 | 현상을 변화시키기 위한 환경 감수성에 대한 높은 요구 (듀폰사의 Edgar Woolard) | 현상을 유지시키기 위한 환경의 감수성에 대한 낮은 요구 |
| 명확한 표현 | 관리에 대한 미래의 목표의식과 동기부여의 강하고 명확한 표현 (EDS의 Ross Perot) | 관리에 대한 목표와 동기부여의 약한 표현 |
| 권력의 기반 | 유일한 주인공을 위한 전문적 지식, 존경, 찬탄에 기초한 인간의 힘 (SAS의 Jan Carlzon) | 지위의 힘과 인간의 힘 (다른 사람과 유사한 친구에 대한 호감, 전문적 지식) |
| 리더와 부하간의 관계 | 엘리트, 기업가, 모범적인 사람 (Mary Kay화장품의 Mary Kay) 주창된 급진적인 변환을 공유하기 위해 사람들을 변화시킴 (플라로이드 카메라의 발명가인 Edward Land) | 평등주의자, 찾는 것 또는 지도적인 것의 일치 그들의 관점을 공유하기 위해서 사람들의 주의를 끌고 명령한다 |

자료 : 김성수 교수의 정리.



[그림 6-3] 콩거와 카능고의 카리스마적 리더십 모형

자료 : J. A. Conger & R.N. Kanungo(1989), "Introduction : Problems and Prospects in Understanding Charismatic Leadership", in J. A. Conger & R. N. Kanungo, *Charismatic Leadership : The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, Jossey-Bass, p. 326.

5. 카리스마적 리더십의 종합적 특성

지금까지의 연구에 의하면 카리스마적 리더들은 계층·인종·종교·교육 정도·출신지역 등에 있어서 서로 신분이 상이한 부부인 경우가 많았고, 또 사회적·심리적으로 지배집단이 아니었으며, 주변집단에 속해 있었다. 이러한 배경에서 성장한 카리스마적 리더들은 그 덕분으로 사회의 다양한 집안이나 각계 각층과의 복수적 동일시가 가능하였고, 심리적·사회적으로 어느 한 계층에 고정되지 않을 수 있었다. 따라서 카리스마적 리더십의 결론적 특징은 다음과 같다.

① **첫째** 카리스마적 리더들이 공통적으로 가지고 있는 특징들은 카리스마적 영웅들은 자부심·침착성·관대함·개방성·정직성·권력욕구, 타인에 대한 세심한 배려 등의 민주적, 독재적 특성을 지니고 있다는 사실을 밝혀냈다.

② **둘째** 카리스마적 리더가 비언어적으로 자신의 감정을 훌륭하게 표출시킨다고 하면서 표현력이 풍부한 사람은 다른 사람을 감동시키고 사로잡기 위하여 비언어적 단서를 사용할 수 있다고 하였다. 심지어 어떤 경우에는 그들의 공식적인 지위가 지시하는 것보다 훨씬 더 효과적일 수 있다.

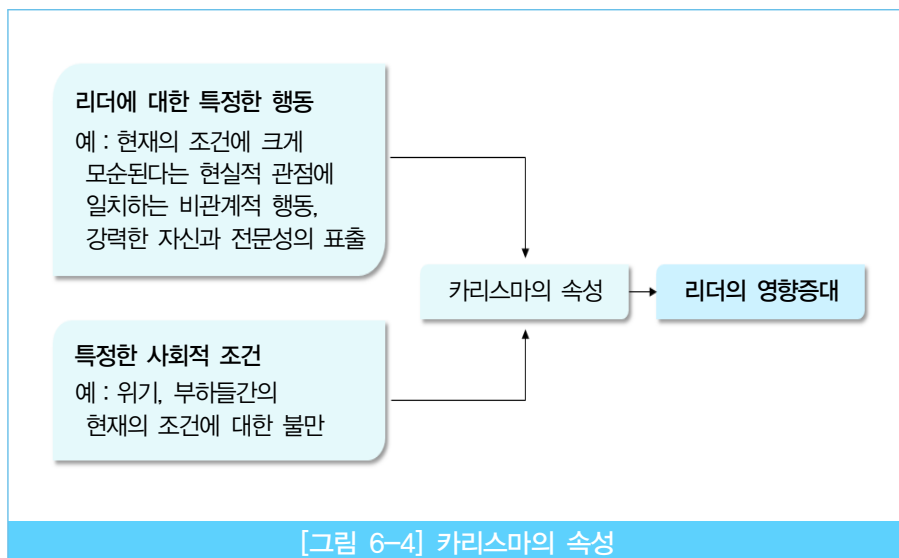
③ **셋째** 카리스마적 리더는 아주 활기있고 비상할 정도로 생명력이 넘쳐서 오랫동안 일할 수 있는 능력이 있고, 스트레스의 상황에서도 마음의 평정을 잃지 않고 침착하게 대처할 수 있으며, 머리가 비상하고, 경제적이거나 재정적인 문제에는 거의 관심이 없고, 여성들로 하여금 예외적인 헌신을 할 수 있도록 하며, 비상하게 사람을 끄는 힘이 있는 눈 또는 기타 신체적 특징을 가지고 있다.

④ **넷째** 많은 사람들을 죽음으로 몰아 넣었던 사이비종교 교주들을 분석하여보면 그들의 카리스마 형성에 작용했던 요인으로 '최면적 눈빛'을 들었다. 쿠바의 카스트로의 눈빛을 '강렬한 최면력'을 가지고 있다고 평가한 연구도 있다. 카리스마적 리더의 눈동자는 특별한 자질로 평가된다.

다섯째) 카리스마적 리더십은 종종 강력한 리더와 관계가 있다. 그러나 비전에 대하여 의사소통 하는 방법은 조용하고 부드러운 목소리로 이루어지고 있다. 그 사례로서 만델라, 테레사 수녀로 부터 좀더 남자다운 웅변술을 가진 케네디, 루즈벨트, 잭웰치까지 다양하다. 카리스마적 리더들은 일반적으로 매력적인 목소리를 가지고 있어야 하며, 청중들을 가까이 두기 위해서는 카리스마적 웅변가들이 그들의 언어를 조정할 수 있는 능력이 있어야 한다. 카리스마적 리더들 중에는 강력한 웅변가들이 많다는 점은 이러한 주장을 뒷받침해준다. 킹 목사의 연설은 카리스마적 리더를 대표하는 웅변으로 잘 알려져 있으며, 식민지배로부터 독립을 이루어낸 독립지도자, 투사들을 보면 깊고 은은한 목소리로 청중을 사로잡았던 것으로 나타나고 있다.

여섯째) 지금까지 여러 논저들에 의해 종합된 카리스마적 리더십의 특성은 대체로 ① 자신감, ② 비전, ③ 비전을 성공시키는 능력, ④ 비전에 대한 강력한 확신, ⑤ 평범하지 않은 행동, ⑥ 변혁주체, ⑦ 환경의 감수성, ⑧ 의사소통의 주인공, ⑨ 정력과 행동지향성 등이라 할 수 있다.

카리스마의 속성은 다음과 같다([그림 6-4]).



보통사람과 리더구분

카리스마란 원래 보통 사람들과 리더를 구분시켜 주는 원대한 목표와 능력, 결단력 등의 개인적 속성이라고 한다. 이는 니체(Nietzsche)가 주장했던 초인의 개념이 카리스마적 인물과 어느 정도 비슷하다고 볼 수 있는데, 범인은 다른 사람들의 기대에 순응하지만 초인은 다른 사람들의 기대를 초월할 수 있다고 하면서 초인은 새로운 가치관과 목표를 창조함으로써 미래를 만들어 가는 사람이며 매우 자기중심적이고 자아도취적인 사람이라고 했다. 그가 제시했던 카리스마적 인물이란 다른 사람들에게 개의치 않고 자기자신에 대해서만 관심을 가지며 어떤 물질적인 이득보다는 새로운 아이디어를 제시하는 일 그 자체를 좋아하여 새로운 아이디어를 추진하는 신비스런 금욕주의자였다.

다문화권에서의 리더십연구

여러 문화권에서 카리스마적·변혁적 리더십에 공헌하는 보편적인 속성은 ‘용기를 북돋우는’(encouraging), ‘긍정적인’(positive), ‘동기를 부여하는’(motivational), ‘역동적인’(dynamic), ‘통찰력있는’(foresight), ‘우수한’(excellence oriented), ‘단호한’(decisive), ‘지적인’(intelligent), ‘확신을 주는 사람’(confidence builder) 등이다. 이러한 많은 항목들은 서로 다른 저자들에 의해 카리스마적·변혁적 규정 속에서 기술되고 있다. 예를 들어 Locke는 효과적인 리더십과 지적능력(intelligence)을 연관시켰고, House는 업적(performance)과 우수성(excellence oriented)을 포함하고 있다.

6. 카리스마적 리더의 행동유형

카리스마적 리더들은 특정한 행동유형을 가지며 그것은 ① 초월적인 비전(목표)을 정형화시킴, ② 역할모델로서 봉사함, ③ 자신의 이미지를 구축함, ④ 부하들에게 강한 자신감을 보여줌, ⑤ 부하들에게 업적에 대한 높은 기

대를 표현함, ⑥ 성취, 권력에 대한 욕구를 불러일으킴, ⑦ 부하들에게 발전 지향적인 태도를 취함 등의 내용을 포함한다.

1) 비범한 개인적 특성 소유

카리스마적 리더의 행동특성에 대해 ① 카리스마적 리더는 반드시 비범한 개인적 특성을 소유해야 한다. ② 그는 급진적 메시지나 사명을 보여주어야 한다. ③ 그러한 메시지와 사명은 널리 인식된 위험, 사회적 동요의 근원과 관련이 있어야 한다. ④ 리더의 개인적 특성이 부하들을 유인하고, 그들을 흥분·경외·존경의 상태로 야기시켜서, 리더의 급진적 사명을 따르기 위해 서라면 기꺼이 전통적인 규범들을 어길 수 있도록 하여야 한다. ⑤ 카리스마의 유효성을 위해 사명의 명백한 성공을 보여주어야 함 등으로 설명하고 있다.

2) 광대한 조직 혁신의 영향

카리스마가 광대한 조직의 혁신에 영향을 미치기 위해서는 ① 영상화(envisioning), ② 에너지 주입(energizing), ③ 가능성 부여(enabling) 등과 같은 행동이 필수적이라고 했다. ‘영상화’란 바람직한 미래의 비전을 창조하는 것이며, 이때 비전은 도전적이고 추구할 가치가 있으며, 신뢰할만한 것이어야 한다. ‘에너지 주입’이란 리더의 개인적 흥분과 에너지를 표현하고 성공을 위한 자신의 능력에 대한 자신감을 나타냄으로써 조직구성원을 동기 부여시키는 것을 의미한다. ‘가능성 부여’란 조직구성원들이 과업을 수행하는 과정에서 필요한 심리적인, 감정적인 도움을 주는 것으로 리더는 감정이입(empathy)의 방법을 사용한다.

3) 비전과 의사소통

비전과 의사소통은 카리스마적 리더십의 중요한 관점이다. 다양한 나라와 여러 상황에서 비전 있는 리더십에 대한 필요성이 강조되고 있다. 최고경영자

들이 카리스마적 리더십 다섯 가지 행동을 제안하고 있는데 그것은 ‘비전’(vision), ‘영감’(inspiration), ‘영향력’(influence), ‘권한부여’(empowerment), ‘전문적 지식’(expertise) 등이다. 여기서 ‘권한부여’라는 것은 협력에 의해 양자 모두의, 나아가 조직의 파워 자체가 커지는 현상(긍정적인 상승효과, 부정적인 것의 붕괴현상, 권력증가현상)을 의미한다. 즉, 권한부여는 개인 차원에 국한된 것이 아니라 집단, 나아가 조직 전체 차원에까지 확대된다. 따라서 권한부여의 초점은 조직변혁이라고 볼 수 있다. 결국 개인차원, 집단차원에서 논의되던 권한부여가 조직차원으로 확대되면 조직변혁과 의미를 같이 하게 된다. 바로 이 점 때문에 ‘조직변혁’에서 ‘권한부여’의 개념이 맥락을 같이 하며 논의되는 것이며, ‘임파워링 리더’(empowering leader)의 속성이 ‘변혁적 리더’(transformational leader)의 속성과 같아지는 것이다. 이때 권한부여는 어느 한 수준에서 한 가지 내용만을 변화시키는 단편적인 변화가 아니고, 전체적인 변화를 요구한다. 모든 면에서 변화가 일어나야 진정 올바르게 달성될 수 있다.

4) 비전화는 CEO직무

‘비전화’(visioning)는 최고경영자 직무의 일부분이다. 그러나 많은 논자들이 비전에 대해 강조점을 두고 있음을 표현해도 그들의 구상이 모두 긍정적인 것만은 아니다. 오직 적은 부분만이 실행으로 바뀔 뿐이다. 그 이유는 ① 리더 자신이 너무 걱정스러워 비전을 추구하지 못하거나, ② 그들의 추종자들이 기꺼이 비전에 다가가려하지 않거나, ③ 비전을 현실화하는데 있어서의 구조적인 문제 때문이다.

5) 리더행동의 공통된 부문

카리스마적 리더의 행동에 관한 연구는 단편적으로 흩어져 있어 체계적인 개념정립이 미숙한 단계이기는 하지만 여러 논자들의 연구 중 공통된 부분을 요약하면 ① 역할의 모형화를 통해 부하가 수락, 찬성하기를 바라는 가

치와 신념을 표방함, ② 능력을 가지고 있고 성공할 수 있다는 가치의 형성 (image value building)이 조직의 바람직하고 이상적인 목표를 표명함, ③ 부하에 대한 높은 기대와 그에게 높은 목표달성을 위한 능력이 있다는 믿음을 나타냄으로써 결과적으로 부하가 리더의 목표달성에 더욱 정진하고 기대에 어긋나지 않도록 노력하게 함, ④ 사명의 수행에 관련된 동인(motives)을 자극하려 함(예:경쟁자, 성취욕구 등) 등의 내용을 포함하고 있다.



표 6-2. 카리스마의 관련된 행동들

카리스마적 리더가 내적인 힘과 자기확신을 투영하는 방법들

1. 유명한 인기인과 동일시한다.
2. 자극적이고 구술적인 언어를 사용한다.
3. 적절한 비구술적인 언어를 사용한다.
4. 부하의 수준에서 부하들과 관계를 맺지만 부하들을 리더의 수준, 리더의 목표로 이동시킨다.
5. 독립적이지만 고립되지는 않게 유지한다.
6. 그들은 자신의 신념에 충실하게 하지만 논쟁적이거나 적대적이게 하지는 않는다.

자료 : 김성수 교수 정리.

제3절 카리스마적 리더십의 한계와 문제점

제4차 산업혁명시대 글로벌 사회에 있어서 카리스마는 몇 가지 문제점을 안고 있다. 카리스마와 관련된 많은 속성들이 리더십에 공헌하는 것으로 보여지고 있지만 ‘카리스마’란 단어는 많은 나라, 많은 상황 속에서 양면가치에 호소한다. 카리스마를 가리켜 ‘혼합된 은총’이라고 표현했고, “카리스마란 존재하고 있는 가장 위험한 것들 중의 하나”라고 표현했다.

1. 카리스마에 관한 부정적인 평가

카리스마의 어두운 면(the dark side of charisma)은 추종자들로 하여금 부정적인 결과나 대가를 치르게 한다. 카리스마의 어두운 면으로 일컬어지는 리더들이 산출해 낼 수 있는 부정적인 결과 또는 부작용은 윤리적 문제에서부터 법적인 이슈에 이르기까지 매우 다양한 형태로 나타난다. 카리스마적 리더가 윤리적 기준을 넘어서게 되면 크게 믿고 의지하고 있는 추종자들을 자신의 개인적 야망이나 목적을 달성하는데 이용할 수 있다. 우리는 리더에게 카리스마적이라는 평가를 가져다주었던 바로 그 속성들이 결국 리더 자신을 파괴시키는 요소로 작용하게 되는 경우를 종종 보게 된다. 연구자들은 히틀러, 스탈린, 차우셰스쿠, 이승만, 박정희, 마르코스 등 많은 지도자들이 독재적 정치가로서 권력욕구에 사로잡혀 비참한 생을 맞이했다고 지적하고 있다.

2. 카리스마를 날조된 형식으로 보려는 경향

현대의 카리스마란 리더의 이미지를 카리스마적 리더로서 의식적으로 창조한 대량정보의 산물이라고 표현했다. 이러한 추세는 현대의 복합적, 관료제적 사회의 속성 때문에 더욱 필연적으로 발생한다. 텔레비전, 라디오 등의 매개체(media)는 그들이 고안한 정치적 리더를 카리스마적 인물로 창조한다. 즉, 카리스마적 리더는 비상한 인물을 창조하기 위하여 의식적으로 훈련시키는 광고요소와 숙련된 매개체의 산물이라는 것이다. 또한 현대사회에 있어서 대중매체, 특히 영상매체의 발달에 기인하여 말의 능력이 카리스마적 리더의 특징으로 부각되고 있다. 카리스마적 리더는 생동감 있는 어투를 구사하며 어구와 문장 사이에 조금씩 간격을 두어 말하고 중요한 내용을 여러 차례 반복하여 말한다. 카리스마적 리더가 전달하는 메시지는 간단하며 화자나 청자가 공감대를 형성할 수 있는 내용을 주제로 이야기하고 청중들이 반응을 보이도록 유도한다. 또한 현대적 카리스마는 베버의 초점인 개

인과 임의라기보다는 단계관리와 광고와 더 많은 관계가 있다. 현대적 형식을 묘사하기 위하여 ‘유사카리스마’(pseudocharisma)라는 용어를 사용했다. 이는 어떤 특별한 의미를 통해서 개인을 인공적으로 제조하는 것을 의미한다.

카리스마의 개념은 종종 혁신적으로 적용되어서 위기상황을 해결하기도 하지만 항상 조직에 이익을 가져다주는 것만은 아니다. 특히 비전은 알 수 없는 열정으로 가득 차 있을 때는 대재난의 가능성이 내재되어 있다고도 볼 수 있다. 즉, 한 개인의 자신의 특별한 능력에 대한 지나친 오만은 카리스마적 리더십을 위기상황으로 몰고 갈 수도 있다는 것이다.

3. 카리스마적 리더십의 문제점

이상에서 살펴본 카리스마적 리더십의 이론은 다음과 같은 문제점을 제시하고 있다.

첫째, 리더가 비현실적 기대를 만들어낼 가능성이 있다.

둘째, 구성원들이 리더의 지시만을 기다리게 되고 지나치게 의존적이 될 수 있다.

셋째, 구성원들은 리더와의 충돌 및 의견의 불일치를 꺼리게 된다.

넷째, 카리스마적 마력이 일어나지 않을 경우에는 리더십의 신뢰성이 위태롭게 되고 구성원들은 배신감을 느끼게 된다.

다섯째, 시간, 정력, 전문성, 개인적 관심 등의 한계 때문에 리더 단독으로 다양하게 산재한 문제들을 다룰 수 없다.

여섯째, 변혁적 리더십은 특성론의 발전이론이라고 하여 카리스마에 포함되어 거론되고 있으리만큼 보편타당한 리더의 특성을 모색하고 있다. 그러나 훌륭한 리더는 다양한 리더십유형을 갖고 있으면서 리더십유형을 상황에 가장 잘 맞추는 리더라는 관점에서 특성만의 모색은 부족함이 있다.

일곱째, 이와 관련한 상황분석이 결여되어 있다.

여덟째, 변혁을 위한 변혁인 경우가 있을 수 있다.

아홉째, ‘카리스마’의 의미가 잘못 이해되거나, 곡해되거나, 악용되기까지 한다.

4. 리더십에 관한 연구의 방향

리더십 연구는 지난 수십년 동안 많은 발전을 이루었으나 아직까지는 개선해야 할 점들이 더욱 많은 것으로 나타났다. 이제까지 우리나라에서 이루어진 리더십에 관한 연구는 그 분야가 한정되어 있어 미개척연구분야가 많은 것으로 나타나고 있다. 이는 일본의 리더십연구가 이미 서방세계에 많이 알려지고 있고, 중국 기업들에서의 리더십에 대한 연구들까지도 활발하게 발표되고 있는 것과 비교한다면 매우 부끄러운 일이 아닐 수 없다.

이제까지 행해진 연구가 많지 않은 것도 문제점으로 드러나고 있지만 무엇보다도 중요한 것은 학자들에 의해 행해진 연구들이 집적되고 종합적으로 분석되고 있지 않다는 점이다. 리더십을 연구하는 논자들이 많이 접하는 경영학 연구나 인사·조직연구 등에서도 그러한 점은 충분히 드러나고 있다. 일단 리더십 연구논문의 물량이 너무 빈약하고, 리더십을 연구하는 학자층이 너무 얇고, 그 역사 또한 외국의 학계에 비하면 턱없이 짧다. 더구나 한국논문에 대한 경시풍조로 인하여 너나 할 것 없이 외국의 논문들을 더 많이 인용하는 것이 일반적인 행태인 것이다.

대부분의 논문을 통해서 문헌검증연구와 실증연구를 많이하고 있다. 그러나 아무리 세밀하게 수행된 실증연구라 할지라도 한 번의 단편적인 결과를 가지고는 밝히고자 하는 현상의 진위를 넘어갈 수 없다고 생각하여 충분한 가중치를 두어야 한다. 문헌검증연구를 통해서 기존연구결과를 통합할 수 있으며, 또한 새로운 이론이나 아이디어를 개발해 내는데 도움을 받을 수 있다. 이러한 중요성 때문에 미국 경영학회에서는 Academy of Management Review라는 문헌검증 전문학술지를 따로 발행하고 있는 것이며, 그 권위는 실증연구를 주로 하는 Academy of Management Journal보다 조금도 뒤

지지 않고 있다.

지금까지 한국에서 연대별로 발표된 논문편수는 60~70년대에는 5편, 80년대 13편, 90년대 28편, 2000년대 30여편 등 다수의 논문이 발표되고 있다. 흥미로운 것은 70~80년대에는 주로 개념연구들이 발표되었으나 90년대 이후부터 실증연구의 수가 압도적으로 많아졌다는 것이다.

한국에서의 실증연구들은 연구의 방법적 측면에서 매우 다양화되어 가고 있지만 표본이 대부분 군인장교, 교육자(교사) 등에서 머물러 있다. 이는 표본의 확대와 시계열자료 등을 통해 보완되어야 할 것이다. 그리고 미래를 확신할 수 없는 혼돈의 시대로 향할수록 기업에서의 임원이나 최고경영자의 리더십과 전략이 매우 중요시된다는 점을 생각하며, 미국의 경우도 최근 최고경영자의 리더십 쪽으로 연구의 관심이 바뀌어 가고 있는 것을 주시할 필요가 있다. 한국도 인사관리학회, 인사조직학회, 리더십학회를 중심으로 많은 논문이 발표되기를 기대한다.



제7장 임파워먼트의 구성요인과 영향

제1절 임파워먼트의 개념 · 167

제2절 임파워먼트의 구성요인 · 173

제3절 임파워먼트의 영향 · 178

제4절 리더십이 임파워먼트에 미친 영향 · 183



제7장 임파워먼트의 구성요인과 영향

임파워먼트의 목표는 자율경영, 창조경영, 능동적 경영을 이루는 것이며, 동기부여와 시너지 효과를 가져온다. (박원우)

제1절 임파워먼트의 개념

1. 임파워먼트의 정의

임파워먼트(empowerment)는 정치학 또는 사회학에서 먼저 도입된 개념으로서 이에 관한 연구가 경영학에 등장하게 된 것은 1960년대 부터이며, 1990년대 부터 기업의 혁신과 도약을 도모하는 수단으로서 중요시되었다. 임파워먼트라는 용어는 파워(power)에서 유래된 것으로, 파워에 관한 개념의 발전에 따라 변하여 왔다. power의 정의를 살펴보면, 첫째, 합법적인 권한이라는 의미로 이해할 수 있고, 둘째, 무엇인가를 해낼 수 있는 능력의 의미로 정의할 수 있으며, 셋째, 에너지 또는 원동력의 의미로 이해할 수 있다. 인간은 경제적 이익을 얻는 것만을 목적으로 하는 것이 아니라 더 많은 욕구를 가지고 있으며, 이러한 욕구를 충족시키기 위해서는 환경조건에 따른 종합적인 연구가 필요할 것이다. 이와 같은 주장을 하며 제시한 연구과제가 임파워먼트에 관한 연구였다. 이러한 목적을 바탕으로 제시된 임파워먼트의 개념은 내용, 목표, 과정 중 어디에 초점을 두고 설명하느냐에 따라 <표 7-1>에서 보는 바와 같이 다양하게 해석될 수 있다. 서울대학교 박원우 교수는 서비스부문에 있어서의 임파워먼트를 적용하면서, 임파워먼트를 시킬 수 있는 4가지 조직요소, ① 조직행동에 관한 정보, ② 조직행동에 기초한 보상, ③ 종업원이 조직행동을 이해하고 수행할 수 있는 지식, ④ 조직의

방향과 행동에 영향을 미치는 의사결정권을 종업원들에게 나누어주는 것으로 임파워먼트를 정의하였다.



표 7-1. 임파워먼트의 목표와 방법

| | | |
|----|------------------------|---|
| 내용 | 역량증대 활용, 확산 | <ul style="list-style-type: none"> • 자신과 구성원으로부터 최선이나 최고를 추구하는 것 • 잠재력을 포함한 개인의 모든 능력을 최대한 활용하는 것 • 개인 속에 내재된 power를 발휘하는 것 |
| 목표 | 능동적 경영 자율경영 창조경영 | <ul style="list-style-type: none"> • 수동적, 상황적응적 관리를 지양하고 능동적, 상황창조적 관리를 추구하는 것 • empower된 사람은 수동적 삶을 살지 않고, 능동적·공격적인 삶을 추구함. |
| 방법 | 권한위임 동기부여 시너지효과 | <ul style="list-style-type: none"> • 위임을 넘어서 가장 효과적으로 power가 필요한 곳에 실질적으로 power를 부여하는 것 • 개인의 내적동기, 내적적무동기 및 행동능력을 제고시키는 것 • power를 잃는 것도 주는 것도 아니고, power를 발휘하게 하고 키워주는 것 |

자료 : 박원우(1995), "empowerment와 기업문화", 「자율과 혁신의 기업문화」, 삼성정신문화연구소, p. 73.

이상과 같이 정의된 임파워먼트를 크게 개인차원과 조직차원에서 살펴 볼 수 있으며, 또한 조직차원의 임파워먼트는 다시 power를 positives-sum적 측면과 zero-sum적 측면에 따라 의미가 달리 해석될 수 있다.

파워의 의미가 변하고 다양해짐에 따라 임파워먼트의 발전되어온 의미를 파악하였는데, 임파워먼트는 조직차원에서의 관계구조적 측면과 개인차원에서의 동기부여적 측면으로 해석되어질 수 있다.

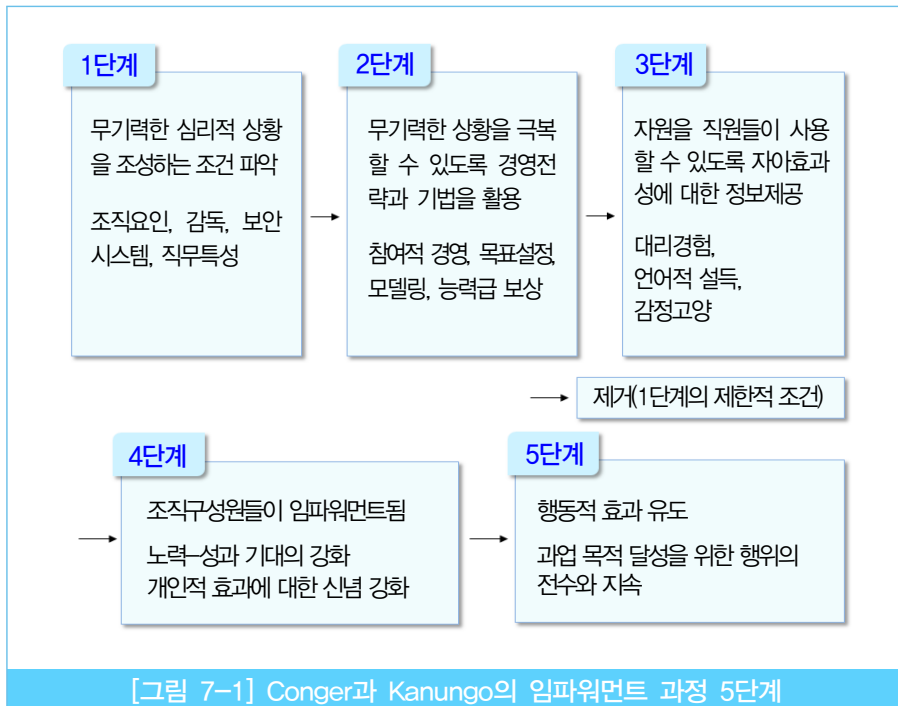
2. 개인차원에서의 임파워먼트

1) 동기부여적 신념

개인차원에서의 임파워먼트는 개인이 느끼는 심리적 현상으로 나타나는

개념이다. 이는 직무를 수행하는 과정상에서 부여되는 권한을 통하여 얻게 되는 신념 및 효과를 인식하게 하는 동기부여적 측면을 말한다. 심리학에서 파워를 행동에 영향력을 미치는 신념으로 해석함에 따라 모든 능력의 원천은 신념에서 비롯된 것으로 파악하였고, 능력과 신념을 한 연장선상에서 보게 되었다. 이러한 움직임은 조직이론가들에게 조직구성원들이 힘있게 업무를 수행하는 것은 권한을 받는 것만으로 형성되는 것이 아니라 구성원 내면에서 자신의 직무를 수행할 수 있다는 자신감을 가짐으로써 형성되어진다고 보는 것이다.

[그림 7-1]에서 보는 바와 같이 Conger와 Kanungo가 제시한 임파워먼트 과정 5단계는 조직변수, 리더십 유형, 보상시스템, 직무특성 등 조직구성원들의 심리적 저하요인을 먼저 파악한 후 참여경영이나 목표설정,



[그림 7-1] Conger과 Kanungo의 임파워먼트 과정 5단계

자료 : R. N. Conger, J. Kanungo(1988), "The Empowerment Process : Integrating Theory and Practicr," *Academy of Management Review*, 13(3), p. 475.

피드백 시스템 등 경영전략과 기술을 활용하여 이를 극복하도록 하는 단계를 설명하고 있다. 특히 언어적 설득이나 대리경험 및 감정 자극 등의 정보제공방법을 활용하여 자아효과성을 향상시킨다. 이렇게 자아효과성에 대한 정보를 제공하고 경영전략 및 기법들을 활용한 결과, 조직구성원들은 무력감을 극복하고 임파워먼트가 된다고 하였다. 동기부여측면에서 파위를 행동에 미치는 신념으로 정의하므로, 임파워먼트는 자아효과성에 대한 신념을 부여하는 과정으로 해석할 수 있다. 즉, 조직구성원의 긍정적인 자아효과성에 대한 마음의 상태를 증대시키는 것으로서 ‘할 수 있다는 신념’을 부여하는 과정으로 표현되어진다.

2) 자발적으로 따라오게 하는 경영

상황조건적인 보상과 벌을 결합시켜 구성원에 대한 통제지향적인 성격을 지닌 동기부여이론과 달리 임파워먼트를 “자발적으로 따라오게 하는 경영”으로 정의하였다. 즉, 인간을 통제하지 않고 자유롭게 하는 것을 근본으로 하는 임파워먼트는 관리차원이 아닌 조화의 관점에서 조직내에서 구성원의 능력을 충분히 발휘할 수 있게 하는 조직으로 변화할 것을 요구한다.

첫째, 자발적으로 따라오게 하는 경영은 자아효과성은 성과기대와 효과기대라는 개념을 가지는 것으로 설명된다. 성과기대는 주어진 행동이 확실한 성과를 유도할 것이라는 개인의 측정치이고, 효과기대는 성과를 가져오는데 요구되는 과정을 성공적으로 달성할 수 있다는 확신을 의미한다. 성과기대는 구성원들에게 인간적인 측면에서 가치 있는 보상에 대한 욕구를 불러일으켜 노력을 하고자 하는 마음의 자세를 부여하는 것인데 반해, 효과기대는 경제적이고 실질적인 보상보다는 업무수행 자체에 대한 욕구를 불러 일으켜 결과에 크게 좌우되지 않는 마음의 상태를 유지시켜 주는 것이라고 한다. 달리 표현하면 효과기대는 반응행동의 만족감이 자기 자신으로부터 오게되는 요인, 즉 성취감·도전감·책임감 등의 내재적 보상을 바라는 내적동기를 부여해 주는 것이다.

둘째, 임파워먼트의 인지적 요소로서 내적 직무동기를 내세운다. 이 내적 직무동기가 조직구성원들에게 조직목표를 수행하는데 있어 전력을 다해 활동적으로 업무를 수행케 하며, 어려운 상황과 문제가 있을 경우에도 자신들의 모티베이션을 유지해 가면서 탄력적으로 대처하는 행동 등 임파워먼트된 사람들의 행동유형이 나타난다고 하였다.

셋째, 행동능력의 심리적 측면은 임파워먼트를 창조해 나감으로써 얻을 수 있다고 설명하고 있다. 심리적 측면에서의 행동능력이란, 문제가 발생한 경우 이를 신속하고 적극적으로 해결할 수 있고, 지나친 노력의 낭비를 하지 않고 상사의 도움없이 이를 해결할 수 있다고 느끼는 정도를 의미하는 것으로서 임파워먼트를 저해하는 요인들을 제거함으로써 행동능력을 강화시킨다고 설명하고 있다. 따라서, 임파워먼트란 심리적 행동능력을 증진시키는 과정으로 볼 수 있다.

이상을 토대로 개인차원(또는 동기부여 측면)에서 살펴본 임파워먼트의 의미를 정리해 보면, 임파워먼트란 “조직구성원들이 힘있게 업무를 수행하기 위해 ‘할 수 있다는 신념’, 즉 자아-효과성을 부여해주는 과정으로 내적동기(또는 효과기대), 내적 직무동기, 행동능력과 같은 심리적 요소들을 부여하거나 증진시키는 과정이다.”

3. 조직차원에서의 임파워먼트

1) 관계구조적 측면

관계구조적 측면에서의 임파워먼트는 조직구성원을 힘있게 하기 위하여 권한을 조직구성원들에게 부여하는 과정, 또는 조직내의 일정한 권한을 배분하거나 법적인 파워를 조직구성원에게 배분하는 과정으로 해석된다. 이는 power를 zero-sum적 측면에서 개념을 이용한 것이다.

파워의 zero-sum적 접근법에 의하면, 파워란 A가 B에게 A가 원하는 것을 B가 하도록 영향을 미칠 수 있는 잠재적 능력이며, 저항을 극복하면서까지 다른 일들로부터의 순종을 획득할 수 있는 조직구성원들의 능력으로 정

의하였다(Robert House, 1971).

이와 같은 zero-sum적 측면의 개념에서 기인된 임파워먼트의 개념은 조직내에 정해져 있는 범위 안에 있는 권한을 알맞은 사람에게 적절히 배분하여 그 사람이 업무를 수행하는데 힘있게 해줌과 동시에 하위구성원들이 권한이 부여된 사람에게 순종함으로써 조직목표를 성취하려는 것을 의미한다. 즉, 적절한 파워이동을 통하여 파워균형을 꾀하는 과정이다. 따라서, 자연스럽게 임파워먼트의 연구는 ① 목표에 의한 관리, ② 품질관리써클, ③ 목표설정 등과 같이 조직을 효과적으로 운영하기 위해 권한을 적절히 배분하는 방법을 모색하는데 초점을 두고 있다.

2) positive-sum 측면

파워의 의미해석이 positive-sum적 측면에서 이루어짐에 따라 임파워먼트는 협력에 의하여 양자 모두와 집단과 조직의 파워 자체를 커지게 하는 현상으로 그 의미가 확대되었다. 즉, 임파워먼트란 zero-sum의 파워게임이 아니라 단순한 파워 재분배의 반대적인 상황에도 그 파워를 배가시키는 힘의 공동 상승효과에 관한 가정을 기초로 한 프로세스이다.

positive-sum적 측면에서 개인을 임파워먼트시킬 뿐만 아니라 조직을 임파워먼트된 개인과 기존의 틀 속에 있는 조직 사이의 갭을 줄이고, 더 나아가 조직의 활성화를 도모해 나간다는 것이다. 이는 구성원간의 파워의 상호 작용과정을 통한 파워의 시너지 효과를 추구하는 것으로 파워의 증대에 초점을 두었다. 따라서, 임파워먼트의 의미는 조직구성원 각자가 파워나 능력을 향상시키고 조직구성원 상호간에 영향을 주면서 상호작용의 추가적인 능력과 자신감, 즉 시너지 효과적 파워를 창조하는 과정으로 파악되어졌다.

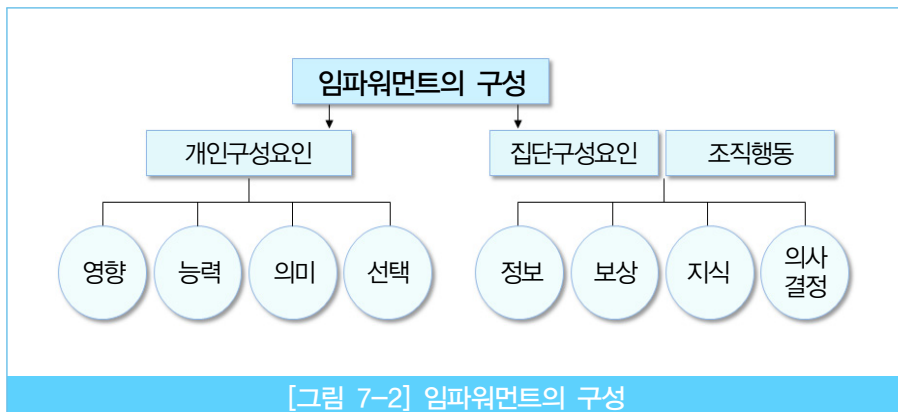
이렇게 positive-sum적 측면에서 임파워먼트의 범위를 확대시켜 파워의 시너지 효과를 조명한 것은 임파워먼트가 단순히 권한 또는 자아효과성 등을 부여해 주는 것이 아니라 그 이상의 의미가 있음을 설명해 준다.

제 2 절 임파워먼트의 구성요인

1. 개인 및 집단수준의 구성요인

임파워먼트에 대하여 학자들마다 다르게 구분하고 있지만, 임파워먼트를 내적동기가 부여된 조직구성원들이 조직목표를 달성하기 위해 전력을 다해 업무를 수행하며, 어려운 상황과 문제가 있을 경우에도 자신들의 모티베이션을 유지하면서 탄력적으로 대처하는 것으로 보고 이를 4가지 요소로 구분하였다. 이를 구체적으로 살펴보면, 영향, 능력, 의미, 그리고 선택으로 구분할 수 있다. Cohen은 행동지향적 측면과 행동할 수 있는 권한으로 구분하고, 행동지향적 측면은 개인들이 목적의식과 조직몰입, 그리고 활력을 가지고 행동할 수 있다고 믿게 만드는 것으로 구분하였다. [그림 7-2]에서 보는 바와 같이 임파워먼트의 구성을 조직행동에 관한 정보, 조직행동에 기초한 보상, 종업원이 조직행동을 이행하고 수행할 수 있도록 하는 지식, 조직의 방향과 행동에 영향을 미치는 의사결정권의 4가지 요소로 구분하였다.

Spitzzer는 작업장에서의 심리적인 임파워먼트를 설명하며, 임파워먼트의 구성요소를 의미, 영향력, 역량, 결단력으로 제시하였다. 여기서 역량에 대한 신념은 전반적인 자기효과라기보다는 특정과업에 대한 효과로 설명하



였으며, 결단력은 직무활동과 과정을 시행하고 유지하는데 있어서 자율성을 반영한다고 하였다. 영향력은 직무상황에 영향을 받으나 내부적 통제가 가능한 영역에서 상황의 변화에 관계없이 전반적인 개성적 특징을 가지고 직무에 있어서 전략적이며 행정적인 결정들에 어느 정도의 영향을 미치는 정도를 의미한다.

〈표 7-2〉에서 보는 바와 같이 임파워먼트의 구성요인은 학자들마다 다양하나 대부분 유사한 내용들을 다른 의미나 개념으로 설명하였다. 1996년 Spreitzer가 심리적 임파워먼트의 사회구조적 특성을 연구한 결과에서도 Tomas와 Velthouse, Conger와 Kanungo 등이 제시한 개념을 정리하면서 내적동기나 역할 중요성을 의미와 유사한 개념으로 파악하였으며, 자기결단성과 역할능력의 자신감, 선택 등이 유사한 내용을 의미하는 것으로 설명하였다. 또한, 능력이나 역할수행 능력, 자기 통제력 등을 역량과 유사한 개념인 것으로 파악하였다.



표 7-2. 임파워먼트의 구성요인

| 학 자 | 임파워먼트의 차원 |
|--------------------------|--|
| Conger & Kanungo(1988) | • 능력, 내적동기, 역할 중요성 |
| Thomas & Velthouse(1990) | • 영향력, 능력, 의미, 선택 |
| Fulford & Enz(1995) | • 역할 중요성, 역할 수행능력, 자기 결단력, 자기 통제력 |
| Cohen(1988) | • 집단 능력, 집단 동기부여, • 개인능력에 대한 집단 지원성 |
| Arad(1994) | • 자율성, 지각된 영향력, 지각된 책임감 • 역할능력의 자신감 |
| Spreitzer(1995) | • 의미, 영향력, 역량, 결단력 |

자료 : 김성수 교수 정리.

임파워먼트 구성요인을 ① 의미성, ② 영향력, ③ 역량, ④ 결단력으로 제시하여 보다 자세하게 설명하고자 한다.

2. 임파워먼트의 4가지 구성요인

1) 의미성-가치를 부여하는 정도

의미성은 자신의 직무가 자신의 목표와 기준에 비추어 볼 때 중요한 가치를 부여하는 정도라고 할 수 있다. 즉, 주어진 직무가 자신의 목표를 달성하는데 가치 있는 특성을 갖느냐에 따라 구성원들은 의미성을 느끼게 된다.

의미성은 직무특성이론의 과업중요성과 유사한 개념이지만, 직무와 관련된 제한된 범위내에서의 과업중요성과 달리 개인의 활동 전반의 의미성을 의미하는 것이다. 즉, 과업중요성이 개인의 직무가 다른 사람의 영향을 미치는 정도를 의미하는 것으로 오히려 현재 맡고 있는 직무의 영향력에 국한되어 정의되지만, 의미성은 현재 자신이 맡고 있는 직무의 영향력뿐만이 아니라, 자신이 비공식적으로 조직에서 담당하고 있는 역할이나 공식적으로 맡고 있는 직위와 관련되어 수행되는 업무 및 역할이 조직성과에 영향을 미치는 중요한 가치까지도 의미한다.

또한, 의미성에는 업무의 의미가 내재되어 어떤 업무의 의미의 요구와 신념, 가치, 그리고 행동 사이에서의 어떤 일치를 포함한다. 즉, 구성원들이 업무를 수행하면서 작업역할에 대한 신념과 가치를 가지고, 자신의 이상이나 기준과 일치시키려는 과정을 겪는다.

이와 같이 의미성은 자신의 직무에 대한 가치를 부여하는 내적인 직무동기를 향상시킬 뿐만 아니라 자신의 직무에 대한 가치와 자신의 가치를 일치시키는 과정에서 자아실현의 욕구를 충족시키는 일환으로서도 작용한다.

2) 영향력-Power의 의미가 함축

영향력은 개개인이 작업에 있어서의 전략적, 행정적, 또는 운영적 결과에 미칠 수 있는 정도를 의미한다. 영향력에는 power의 의미가 함축되어 있는데 power는 행동에 영향력을 미치는 신념으로 모든 능력의 원천은 신념에서 비롯된 것으로 파악되며, 능력과 신념을 한 연장선상에서 보게된다고 하

였다. 이러한 power의 개념을 바탕으로 역할 영향력은 과업을 달성하는데 있어 자신의 노력이 결과를 크게 좌우하는 정도로 인식된다고 하였다.

이와 같은 영향력은 통제와 달리 작업과정에 의해 다른 업무에 영향을 미치지 않지만, 상황전반을 통하여 지속되는 전체적인 개성의 특징으로서 내부적인 통제를 이룬다. 즉, 일반적으로 인식되는 통제는 외적인 수단이나 시스템을 통하여 타인에게 영향을 미치는데 반하여 영향력은 자신의 능력과 업무에 관한 지식 등을 바탕으로 조직의 성과나 타인의 업무에 영향을 미치고, 내재적 과업수행 동기나 부여된 구성원은 조직의 목표를 위해 몰입하여 어떤 상황에서도 강한 신념을 가지고 탄력적으로 행동할 수 있게 되며, 이러한 내재적 과업수행 동기는 영향력으로 발휘된다.

3) 역량- 자기효과성의 노력

역량은 특정과업에 대한 자기 효과성을 말하는 것으로 기술을 갖고 과업을 수행해 나갈 능력이 있다고 믿는 개개인의 신념이며, 자기 능력도, 숙달도, 노력 등에 대한 확실한 성과기대 등의 개념을 포함한다.

역량은 능력과 동일한 개념이며, 임파워먼트는 개인의 역량을 개발, 확장시켜서 조직의 성과를 지속적으로 향상시켜 가는 과정이다. 여기에서, 역량은 각각의 구성원들이 과업성과를 향상시키기 위해 내적으로 보유하고 있는 잠재력을 말하는 것이며, 개인의 잠재성은 업무 능력을 향상시킬 수 있다는 자기효과성을 갖게 한다.

한편 임파워먼트는 역량과 유사한 개념으로 행동능력이라고 하는데, 행동능력의 심리적 측면은 임파워먼트를 창조해 나감으로써 얻을 수 있다. 심리적 측면에서의 행동능력이란, 문제가 발생한 경우 이를 신속하고 적극적으로 해결할 수 있고, 지나친 노력의 낭비를 하지 않고 상사의 도움없이 이를 해결할 수 있다고 느끼는 정도를 의미하는 것으로서 임파워먼트를 저해하는 요인들을 제거함으로써 행동능력을 강화시킬 수 있다고 하였다. 이상과 같이 역량은 개인의 기술이나 지식 등을 바탕으로 업무를 잘 해나갈 수 있다는 신념과 창의적 업무능력을 수행해 나갈 수 있는 잠재적인 능력을 포함한다.

4) 결단력-성과기대

결단력은 자기에게 주어진 업무에 대하여 스스로의 결정에 의해 선택하는 개인의 인식을 의미하는 것으로서 결단력은 자신의 능력에 대한 성과기대로 나타난다. 성과기대는 주어진 행동이 확실한 성과를 유도할 것이라는 측면으로 구성원들에게 인간적인 측면에서 가치있는 보상에 대한 욕구를 불러일으켜 노력을 하고자 하는 마음의 자세를 부여하는 것이다.

결단력을 학자들은 자기결단력이라 표현하는데, 개인의 창의적이고 일상적인 활동에서 선택할 수 있는 능력이라고 하였다. 이러한 자기결단력은 작업행위와 과정의 시작과 지속에 영향을 미친다고 하였다.

이상과 같은 심리적인 임파워먼트는 의미성, 영향력, 역량 및 결단력 등 4가지 인식을 바탕으로 동기부여적인 구조로 이루어져 있다. 또한, 4가지 임파워먼트에 대한 인식은 어떤 작업역할에 수동적이기보다는 능동적인 역할방향을 제시해준다. 능동적인 방향의 제시는 개개인들이 작업역할 및 과정을 구상할 수 있기를 바라고 할 수 있다고 느끼는 상황을 의미하며, 네 가지 임파워먼트 구성요인 중 어느 하나가 부족하면 전반적인 임파워먼트의 효과가 저하된다.



표 7-3. 임파워먼트의 4가지 구성요인

| 구성요인 | 내 용 |
|------|--|
| 의미성 | - 중요한 가치를 부여하는 정도 · 과업중요성 · 직무의 영향력 · 자아실현 욕구의 충족 |
| 영향력 | - power의 의미 함축 · 전략적, 행정적, 운영적 결과에 미치는 영향 - 능력과 신념, 과업수행동기 |
| 역 량 | - 자기효과성의 노력 · 능력, 실력, 행동능력, 잠재적 가치의 실현 |
| 결단력 | - 성과기대 · 개인의 인식 · 자신의 능력에 대한 성과 · 보상의 성과기대 · 의사결정의 판단 |

자료 : 김성수 교수 정리.

제 3 절 임파워먼트의 영향

1. 작업환경의 성과에 미친 영향

작업환경은 조직구성원들의 성과에 영향을 미치는 요인으로 크게 물리적 작업환경과 심리적 작업환경으로 나누어 볼 수 있다. 물리적 작업환경은 작업시간, 시설이나 소음, 작업상의 위험도 등과 관련된 작업조건을 의미하는 것이다. 반면에, 심리적 작업환경은 구성원들 간의 대인관계, 작업방법과 관련된 의사결정에 참여, 승진이나 칭찬과 같은 보상 방법 등을 의미한다.

기업들은 대부분 작업환경을 산업재해나 복지후생의 차원에서 물리적 환경에 대해서만 많은 관심을 기울였다. 그러나 물리적 환경은 기업규모에 따라 아직도 차이가 존재하지만, 산업의 고도화로 심리적 환경에 비하여 그다지 많은 차이가 없는 편일 뿐만 아니라 기업의 성과향상에 있어서 심리적 환경에 비하여 중요한 영향을 미치지 못하는 편이다. 특히, 기업간의 중요한 경쟁우위 요소가 비용절감에서 품질향상으로 전환되면서 작업개선방안에 관한 의사결정 등에 구성원들을 참여시킴으로써 작업성과와 품질향상을 모색하고 있다.

조직구성원의 적극적인 참여를 유도하기 위하여 회사경영에 구성원들이 참여할 수 있는 제도적 장치가 마련되어야 하며, 또한 구성원들의 지식개발을 위한 기회가 제공되어야 하고, 경영성과에 따라 보상을 받는 것이 전제되어야 한다.

조직의 진정한 참여는 두 가지 주요사항, 즉 지식개발기회와 경영성과에 따른 보상이 그 어느 것보다도 중요한데, 이 두 가지 요소가 포함된 경영정책은 회사의 모든 계층을 상대로 시행되어야 하며, 이러한 경우에는 실질적으로 그 업무를 수행하는 조직구성원들의 노력이 그 조직의 성공 또는 실패의 열쇠가 될 수도 있다. 그러므로 조직에서 구성원의 참여를 알아보기 위해서는 이러한 모든 요소, 즉 지식개발과 보상에 관한 경영정책이 어느 정도로 하위부서까지 시행되는지가 중요하다고 볼 수 있다.

2. 물리적 환경과 심리적 환경의 영향

작업환경의 구성요소는 물리적 작업환경과 심리적 작업환경으로 분류할 수 있다. 물리적 환경도 중요하지만 점차 중요하게 인식되고 있는 심리적 작업환경의 특성 및 구성요인도 중요하다. 구성원들의 기술이나 능력, 지식 등에 영향을 미치는 심리적 작업환경에는 직접적으로 역량 및 기술 개발과 관련된 교육훈련 기회 및 구성원들의 업무향상노력을 자극할 수 있는 보상과 관련된 내용, 인간관계 개선 등이 있으나, 여기에서는 주로 지식개발과 보상과 관련된 내용만 설명하기로 한다.

심리적 환경 가운데서도 보상과 지식개발을 주요한 작업 환경으로 제시한 이유는 보상이 구성원들의 능력측정에 대한 공정성을 지각하게 하는 요인으로서 구성원들의 역량이나 자기 업무에 대한 가치 및 영향력을 자기 스스로 판단할 수 있는 근거로 인식될 수 있기 때문이다. 또한, 지식개발은 역량의 향상과 업무에 대한 자기 결단력을 제고시킬 수 있는 요인으로 작용하기 때문이다. 그리고 보상이나 지식개발은 구성원들이 자기가 속한 조직에 대한 애착이나 충성심과 깊은 관련을 가질 뿐만 아니라 조직에서 통제할 수 있는 요인이기 때문이다.

1) 지식개발은 기본적 경쟁력-지식개발

지식개발은 급변하는 환경에 적응하기 위해 조직에서 이루어지는 구성원에 대한 기초훈련이라 볼 수 있으며, 지식은 일반적으로 그 조직의 기본적인 경쟁력이라 볼 수 있다.

조직구성원들의 참여를 높이고 품질관리를 위하여 필수적인 것은 구성원들에게 숙련된 기술을 유형별로 습득시키는 것이 필요하다. 숙련기술은 구성원이 개인적으로 적용하는 것과 집단적으로 적용하는 것이 있는데, 개인적이든 집단적이든 숙련기술의 적용을 통하여 조직구성원들의 참여와 전사적 품질관리의 기회, 작업장에서 개인상호간의 교류나 단체로 교류가 가능하다. 또한, 이러한 구성원 상호간의 교류는 유대감을 갖게 하며, 다른 집단

에게도 영향을 미칠 수 있다. 구성원들에게 새로운 작업방법이나 기술을 제공하는 예로 품질에 대한 통계적 분석, 업무에 관련된 정보를 상호 교환할 수 있는 정보시스템에 대한 교육 등이 있다. 이러한 기술훈련시행은 구성원들의 작업개선을 유도하고, 조직개선과 전사적 품질관리 활동에 대해 중요한 영향을 미친다.

이와 같이 품질관리나 조직의 성과에 중심이 되고 있는 지식개발은 기업 성과의 향상을 가져온다. 또한, 지식개발은 작업과 관련된 지식 및 기술을 습득할 수 있는 교육훈련 기회를 제공하고, 다양한 구성원들의 지식이나 창의성을 공유할 수 있는 기회를 제공한다. 지식개발이나 지식의 공유를 위한 방법으로 다음과 같이 다양한 방법들이 활용될 수 있다.

2) 지식개발의 방법

지식개발의 방법은 첫째, 경영기법이나 컨설팅의 활용 등 기업조직으로부터 지식을 이전 받아 지식을 경영에 맞도록 활용하는 방법이 있다.

둘째, 내부조직 구성원들 간의 지식을 활용하기 위해 지식을 네트워크화하여 지식을 공유함으로써 결합된 지식을 토대로 새로운 지식을 개발하는 방법이 있다. 또한 변화된 경영환경에 적응하기 위해 구성원들의 자기개발 노력을 증진시키는 방법이 있다. 그리고 내부 구성원들의 아이디어나 새로운 작업방법 등을 적극적으로 활용할 수 있도록 의사결정에 구성원들의 참여를 보장함으로써 개발된 지식활용방법 등이 있다.

이와 같은 방법들 가운데 현재 조직내 구성원들의 능력 및 지식을 향상시키기 위한 방법으로 구성원들의 업무와 관련된 부족한 지식과 기술에 대하여 교육훈련을 실행하는 것이 중요하다.

3) 노동의 대가인 보상으로 지식개발

보상은 노동의 대가로 지불하는 금전적인 대가로 오늘날 조직에서 경쟁력 개선을 위한 하나의 전략적 변수로 지식을 개발하는 방법으로 활용될 수 있다. 오늘날 경영자들은 직원들의 성과를 기업의 목표와 보다 긴밀하게 연계

시키기 위하여 기업내에서 보상수단을 활용하고 있다. 따라서, 기업들은 보수체계를 보상과 연결하여 전략적 변수로 활용하고 있으며, 보상전략들도 다양한 성과에 따라 다양한 보상체계를 제공하고 있기 때문에 기업경영의 생산성과 밀접하게 관련된 핵심적인 지식개발을 창출할 수 있다.

(1) 조직성과에 기초를 둔 보상

조직구성원들이 조직의 성과에 참여하고 성과에 관심을 두도록 하는 하나의 방법이 될 수도 있으며, 어떤 업무를 개선해서 얻어진 성과, 즉 이익을 조직원들과 공유하는 것은 조직의 성과를 높이는 좋은 방법이 될 수 있다. 그러나 개인적인 보상계획들은 통상적으로 조직구성원들의 참여와 전사적 품질관리에는 도움을 주지 못하는 경우가 많은데, 이는 개인적인 성과에 초점을 맞추면 팀워크에 문제가 생기면서 오히려 방해가 될 수도 있기 때문이다.

조직에서 구성원들에게 시행하는 비금전적인 프로그램들은 때때로 조직구성원들을 참여하도록 지원하는데 이용되어지기도 한다. 대부분의 기업들은 개개인들의 성과에 대하여 개인들에게 보상하려고 하지 않고, 성과를 개인이 아닌 여러 사람들에게 보상을 하고 있는데, 이는 결과적으로 그들이 회사에 대한 참여수준을 증가시킬 수 있는 기회가 된다.

(2) 지식개발과 숙련기술에 기초한 보상

기업에 기여하는 능력과 유연성을 기준으로 개개인들에게 보상을 하게 된다. 이것은 누가 더 많이 배우고, 누가 더 조직에 기여하느냐에 따라서 급여가 증가한다는 것을 의미한다. 이 방법은 구성원들에게 기술훈련을 받게 하고, 작업자의 유연성과 융통성이 향상되도록 한다. 또한, 팀을 만들고, 개개인들을 경영에 참여할 수 있게 필요한 기술을 배우도록 고무시키는데 도움이 된다. 이와 같이 물리적 환경보다 심리적 작업환경을 설정한 이유는 산업의 고도화로 대부분의 기업들이 물리적 작업환경은 작업조건인 작업시간, 시설이나 작업 위험도 등이 기업규모가 동일할 경우 그다지 차이가 많지 않기 때문이며, 일정도 과거에 비하여 많이 개선되어 구성원들의 성과나 만족에 많은 영향을 미치지 못하기 때문이다. 반면에, 심리적 작업환경은 실제

조직에 따라 차이가 있으며, 보상 방법이나 교육 훈련의 기회, 대인관계 등이 오히려 물리적 작업환경보다 많은 영향을 미치고 있기 때문이다.

3. 작업환경이 임파워먼트에 미친 영향

작업환경이 임파워먼트에 미치는 영향을 연구한 Bowen과 Lawler에 의하면 작업현장에서의 임파워먼트 형성은 ① 조직행동에 관한 정보, ② 종업원의 성과에 기초한 보상, ③ 종업원이 조직행동을 이해하고 수행할 수 있도록 하는 지식의 개발 ④ 조직의 방향과 행동에 영향을 미치는 의사결정권의 하부위임 등을 바탕으로 이루어진다고 하였다.

작업환경에서의 임파워먼트 형성을 활발하게 유지하기 위해서는 현장관리자가 조직의 전략과 목표에 관한 정보뿐만 아니라 종업원의 업무와 관련한 모든 자료를 종업원 모두에게 제공해야 한다는 책임의식을 갖고 있어야 한다.

1) 현장관리자의 신경적 연결고리

현장관리자는 신경의 연결고리와 같아서 파워를 전달하여 종업원이 가능한 빠르고 효과적으로 대처할 수 있도록 해야 하고, 피드백 매커니즘과 커뮤니케이션의 상호작용시스템을 창조하여 현대적인 정보기술의 여러 네트워크를 통한 연계가 가능하도록 해야 한다. 그렇지만 이러한 흐름을 향상시키기 위한 책임의식은 현장관리자에게만 있는 것이 아니라 현장에 있는 모든 구성원에게도 해당된다. 그러나 특별히 빠르게 문제를 해결하는 전문가의 역할을 대신하는 현장관리자는 구성원들이 겪고 있는 문제를 해결해 주고, 구성원간의 의사소통을 원활히 하도록 역할을 수행하여야 한다.

2) 외부환경의 대처

임파워먼트의 형성이 용이한 작업환경은 변화하는 외부환경에 적절히 대처하면서 성장과 발달을 더해 가는 동시에 구성원들이 그러한 발전에 기여

할 수 있도록 모든 기능과 아이디어를 사용한다. 그러므로 작업현장에서 임파워먼트의 형성을 용이하게 하는 현장관리자는 언제나 미래의 높은 실적을 올리기 위하여 사람들과 끊임없이 함께 일하며 작업의 질을 향상시킬 방법을 모색해야 한다. 이를 위해서는 현장관리자가 정보제공·의사결정·계획수립·가치평가·동기부여 등의 능력을 갖추고 있어야 한다.

제4절 리더십이 임파워먼트에 미친 영향

리더십에 대한 최근 이론 중 조직구성원에게 비전을 제시하고, 개별적 배려를 하며, 지적자극을 통해 구성원을 고무하는 리더십이 변혁적 리더십인 것으로 간주되고 있다. 이 변혁적 리더십이 오늘날 임파워먼트에 가장 적합한 리더십으로 불확실성이 높은 환경하에서 효과성이 입증되는 리더십의 형태로 제시되고 있다. 실제로, 변혁적 리더십이 가져오는 핵심적인 효과가 임파워먼트라고 함으로써 주로 변혁적 리더십의 효과성을 임파워먼트의 내용에 중점을 두고 있다. 따라서, 변혁적 리더십은 임파워먼트에 가장 적합한 리더십 형태로 간주되고 있다. 일부 실증연구에서 그 효과성이 부분적으로만 입증되는 경우도 있었으나, 변혁적 리더십이 임파워먼트와 관련있는 필수적인 요소로서 인식되는 것은 임파워먼트가 변화 또는 변혁이라는 의미를 이미 내포한 개념이기 때문이다.

1. 변혁적 리더십이 임파워먼트에 미친 영향

변혁적 리더십이 임파워먼트에 미치는 영향은 여러 연구들에서 논의되어 왔다. 리더십의 가장 중요한 효과는 임파워먼트라고 하였으며, Yukl은 리더십의 스타일 중 임파워먼트와 가장 밀접한 관련을 맺고 있고, 임파워먼트에 영향을 많이 미치는 것으로 변혁적 리더십을 주장하였다.

변혁적 리더십은 임파워먼트된 종업원들이 그들의 욕구를 만족시키고, 조직성과와 조직몰입을 증대시키도록 하나의 제도를 창출해 내는 것이다.

2. 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 임파워먼트 차이

거래적 리더십의 상황적 보상행위와 변혁적 리더십은 모두 개인의 임파워먼트에 영향을 줄 수 있다. Bass는 거래적 리더십이 기대수준의 성과를 기준으로 하는데 반하여, 변혁적 리더십은 기대수준을 초월한 성과를 설정함으로써 종업원의 임파워먼트에 차이를 보인다고 주장하였다. Burns에 따르면, 변혁적 리더들은 부하들 스스로도 의식하지 못하고 있는 그들의 욕구를 의식할 수 있도록 하는 강력한 감정이입의 재능이 있다고 하였다. 변혁적 리더들은 부하들에 대하여 높은 기대를 진솔하게 보여주는 것에 의하여 부하들의 자기효능감을 제고시켜 준다. 불가능하게 보이는 과업들을 성취하게 하는 부하들의 고양된 노력과 능력은 바로 그들의 강화된 자기효능감에서 비롯된 것이다. 변혁적 리더는 주로 변화에 관심을 가지고 있으므로, 조직의 욕구와 부하들의 욕구를 대변하는 미래에 대한 명확한 비전에 주목하고 있다. 그들은 비전을 달성하는 수단에 대하여는 덜 관심을 보인다. 또한, 거래적 리더들과 달리 변혁적 리더들은 구성원들 간에 교환되고 협상될 수 없는 가치, 즉 목적가치에 목표를 둔다. 거래적 리더들이 수단적(보조적) 가치, 즉 정직·책임·공정·성실 등의 가치에 호소하는데 반하여 변혁적 리더들은 목적가치, 즉 자유·정의·평등 등의 가치에 호소한다. 변혁적 리더들은 그들의 부하들을 한차원 높은 도덕성의 수준으로 향상시키려고 노력한다. 그러나 수단가치에 대한 불충분한 관심은 목적가치를 성공시킬 수 없다.

3. 종업원을 임파워시킨 리더십의 특성

종업원을 임파워먼트 시키기 위한 리더의 기본적 소양은 그들이 가지고 있는 파워를 긍정적 방법으로 사용하게 할 수 있는 리더십의 소유자라야 한

다는 것이다. 사실, 종업원을 임파워시킨다는 것은 종업원들을 보는 리더의 시각이 긍정적 견지에서 상호신뢰의 기반이 조성되어야 한다. 임파워먼트가 리더십과 관련이 있는 것은 변혁적 리더십이 카리스마적 특성을 통하여 영감적이고도 기대 이상의 목표를 설정하게 하고, 개별배려와 지적자극을 통해 종업원의 역량강화 및 신뢰성 증진 등을 달성할 수 있기 때문이다. 또한, 종업원들은 리더의 모델을 보고 대리경험을 통해 스스로 리더와 같은 방법으로 행동할 수 있다는 자기효능감을 느끼게 되어 임파워먼트를 증진시킬 수 있다.

다른 사람을 임파워시키는 수단으로 다음의 네 가지를 들고 있다. 첫째, 스트레스나 걱정스러운 일을 겪고 있을 때 긍정적으로 감정적 지원을 해준다. 둘째, 격려의 말과 긍정적인 권유를 한다. 셋째, 성공적인 사람을 모델로 한다. 넷째, 실제로 주어진 과업을 성공적으로 숙달되게 함으로써 구성원을 임파워시킨다.

4. 자기효능감 소유로 임파워먼트 증대

변혁적 리더십의 개별 고려요인이 종업원들로 하여금 자신의 업무능력에 대한 자기효능감을 증대시켜 조직성과를 증진시킴으로서 리더의 업무수행을 성공적으로 이끌 수 있다. 과거의 계층조직에서 획일적인 업무관습만 고집하는 리더보다 조직내 구성원들의 창조적 발상을 자극하는 기존의 업무수행 방식이나 관념을 재 증진시킴으로써 리더의 업무수행을 성공적으로 이끈다고 주장하였다. 과거의 계층조직에서 획일적인 업무관습만 고집하는 리더보다 조직내 구성원들의 창조적 발상을 자극하는, 즉 기존의 업무수행 방식이나 관념을 재검토하게 하여 지적자극을 가하는 리더들에 의해 종업원들은 자기효능감을 소유하게 되어 임파워먼트가 증대된다는 것이다. 리더는 종업원에게 정보를 제공하여 지적자극과 신뢰를 형성함으로써 임파워먼트를 증대시킨다.

변혁적 리더들은 부하들의 욕구, 열망, 그리고 가치 등을 인식하고 있다. 그들은 사명감과 비전으로 부하들을 흥분시킬 줄 알고, 그리하여, 부하들에게 그 사명을 달성하도록 조장하거나 동기를 부여한다. 다른 무엇보다도 사명을 위하여 일하는 과정에서 부하들은 그들의 개인적 재능을 발전시킨다.



제8장 하버드 비즈니스의 리더십 스타일

- 제1절 하버드 리더십 스타일 · 189
- 제2절 전략형 리더십: 미래 지향형 · 194
- 제3절 인적자원형 리더십: 탁월한 사람 관리형 · 198
- 제4절 전문가형 리더십: 지식의 중시형 · 202
- 제5절 규제형 리더십: 통제 시스템 중시형 · 205
- 제6절 혁신형 리더십: 변화선도형 · 208



제8장 하버드 비즈니스의 리더십 스타일

하버드 리더십 스타일은 전략형, 인적자원형, 전문가형, 규제형(윤리형), 혁신형 리더십을 가지고 있다. (하버드 비즈니스)

제1절 하버드 리더십 스타일

1. 하버드 리더십 스타일 개발 개요

회계사, 엔지니어, 재무분석가, 기술자, 정보전문가, 마케터 그리고 일반 관리자들과 같은 전문분야의 비즈니스맨을 위한 MBA 프로그램은 세계 유명 경영전문대학원에서 수없이 찾아볼 수 있다. 하지만 조직내의 이러한 구성원들에게서 최상의 결과를 이끌어 낼 책임이 있는 최고경영자(CEO)들을 위한 학교는 '경험' 이외에는 없다. 최고경영자는 모든 주주들이 지켜보는 가운데 기업을 어떻게 이끌어야 하는지 실제 직무를 수행하면서 직접 터득해야 한다.

최고경영자의 직무는 조직내 다른 어떤 사람들과도 다르며 또한 정해진 한계가 없다. 최고경영자는 개념상, 기업내 모든 구성원의 행동과 의사결정에 대해 궁극적으로 책임이 있다. 비록 자신이 그것에 대해 잘 알지 못했더라도 책임을 져야한다. 최고경영자의 실수는 비록 그가 새로 임명된 사람일지라도 용납되지 않는다. CEO의 교체는 크게 놀랄 일이 아니다.

그러나 CEO가 교체되는 과정에서 비록 일시적이라도 기업의 정체성과 방향 감각을 상실한다는 점을 생각해 보면, 모든 기업에게 최고경영자의 교체는 쉽지 않은 일이다.

최근 하버드 비즈니스 스쿨(HBS : Harvard Business School)에서는 최고경영자가 기업을 경영하는 방식에 대해서 광범위한 연구를 시작하였다. 12개월 이상에 걸쳐 HBS(하버드 비즈니스 스쿨)에서 전세계 160명의 최고경영자와 인터뷰를 실시하였다. 이들 대부분은 광산업, 컴퓨터, 청량음료 등 다양한 산업에서 대표적인 기업들을 운영하고 있었다.

조사연구의 목적은 최고경영자들이 기업관리방식을 규정하는 그들의 태도나 행동, 그리고 활동양식을 알아내는 것이었다. 솔직히 처음 이 프로젝트를 시작할 때 160명의 최고경영자가 각각 다른 리더십 스타일을 가지고 있을 것이라고 가정하였다. 하지만 결과는 달랐다. 연구자들은 연구 데이터를 통하여 뚜렷이 차이가 나는 리더십 스타일은 단지 5가지 뿐이라는 것을 알게 되었다.

기업이 무엇을 만들고 어떤 위치에 있는 최고경영자는 기업이 최상의 부가가치를 만드는 방법에 대해서 철학을 가지고 있어야 한다는 것이다. 이 철학이 바로 최고경영자의 리더십 스타일을 결정한다는 것이다. 여기서 스타일이란 전략, 기획, R&D, 마케팅, 인재선발 등 기업의 경영정책들 중에서 어디에 중점을 두고, 어떤 스타일의 조직원과 행동에 가치를 두는지, 직접 또는 권한 위임을 통해서 어떠한 의사결정을 하느냐, 그리고 하루 일과가 어떻게 구성되는냐에 대한 것이다.

리더십 스타일은 최고경영자 개인의 스타일을 말하는 것이 아니다. 그것은 일관되고 분명한 경영 스타일로 이해해야 한다. 이 구분은 중요하다. 기업을 성공적으로 경영하는 최고경영자들은 단순히 그들의 개인적인 성격에 부합하는 리더십 스타일을 채택하는 것이 아니라, 가까운 미래에 조직과 경영상황의 요구에 부합할 수 있는 최적의 스타일을 채택하고 있었다.

과연 산업은 폭발적으로 성장하는가 아니면 성숙기로 접어들었는가? 경쟁자들의 숫자는 얼마나 되며 그들의 힘은 어떤가? 기술이 중요한 문제인가? 만약 그렇다면 신기술이 어떤 방향을 향해 가고 있는가? 기업의 자본과 인적자원은 어떤가? 무엇이 지속적인 경쟁우위를 보장하는가? 그리고 어떻게 하면 기업이 그것을 성취할 수 있는가? 이러한 질문들에 대한 해답을 통

해서 유능한 경영자가 채택할 5가지 리더십 스타일 중의 하나를 결정할 수 있다.

2. 하버드 리더십 5가지 유형

1) 전략형 리더십

이러한 스타일의 최고경영자는 그들의 가장 중요한 직무가 국내외 환경변화에 대응하는 장·단기전략의 실행방법을 설계하고 테스트하는 것이라고 생각한다. 최고경영자에게는 기업의 전체영역을 관리해야 하는 지위에 있기 때문에 자원배분과 조직이 나아가야 할 최적의 진로를 결정할 수 있는 능력이 요구된다.

따라서 최고경영자들은 보통 대부분의 시간을 조직의 출발점(최근의 사업 상황)과 도착점(미래에 가장 유리한 시장 지위)을 재확인하는 활동에 사용한다. 대략 80%의 시간을 채용이나 통제시스템과 같은 내적 문제가 아닌 고객, 경쟁사, 기술, 시장상황 등과 같은 조직 운영의 외적 요인들을 다루는 데 할애한다.

이들은 탁월한 기획 및 분석능력을 가지고 있는 종업원들 뿐만 아니라 일상적인 조직업무를 위임할 수 있는 종업원들을 높이 평가한다.

2) 인적자원형 리더십

앞서 언급한 전략형 최고경영자들과는 반대로 인적자원형 최고경영자들은 전략수립이 개별 사업부의 일이며 외부시장과의 관련성이 더 크다고 확신한다. 그들의 최우선적인 직무는 인재를 선발하여, 리더십의 가치기준을 인재제일주의 정신에 둔다. 개개인의 성장과 개발을 세심하게 관리함으로써 조직에 확실한 가치관과 행동, 태도를 형성하는 것이라고 생각한다. 보통 이들은 여행을 자주 하는데 그 기간 중 인재채용, 성과검토, 경력설계와 같은 인사문제에 많은 시간을 할애한다.

그들의 목표는 조직의 각 수준에서 최고경영자 처럼 행동하고 의사결정하

는 위성 CEO들로 구성된 일종의 우주를 만드는 것이다. 이러한 경영자들은 인적자원 개발과 양성에 기업의 성패가 있음을 인지하고 ‘사람’을 찾는데 노력한다. 특히 기업의 규범을 잘 따르지 않는 독불장군보다는 회사의 규범에 따라 일관성 있게 행동하는 윤리적 충성형 장기근속자들을 중요하게 생각한다.

3) 전문가형 리더십

이 스타일을 가진 경영자들은 최고경영자의 가장 중요한 책임이 경쟁우위의 원천이 될 전문영역을 선정하여 확대시키는 것이라고 믿고 있다.

이들은 신기술 연구, 경쟁제품의 분석, 엔지니어와 고객과의 만남, 세계화 경제의 전문지식습득 등 전문성을 지속적으로 확대하고 개발하기 위한 활동에 많은 시간을 할애하고 있다. 그들은 전문능력을 획득하고 공유하는 사람들을 보상하는 승진 및 교육프로그램이나 시스템, 또는 절차들을 설계하는 데 관심이 많다. 이들을 전문영역에서 훈련을 거친 경력자들을 채용하는 경향이 크지만, 동시에 편견없고 유연한 마인드와 전문적 기술에 몰입하겠다는 의지가 있는 신입사원들을 선호하기도 한다.

4) 규제형 리더십

이 범주의 최고경영자들은 고객과 종업원들에게 일관성있고 예측가능한 행동과 경험을 제공할 수 있는 명확한 통제시스템, 통제체계를 만든다. 그 체계는 재무적 성과나 기업문화, 혹은 윤리경영, 사회공헌, 지속가능경영 등을 관리하기 위해서 만들어 진다. 그들은 이런 체계를 준법정신, 정책규정, 절차규정, 보상규정 등을 만들어서 주지시키고 준수하는지를 감시함으로써 기업의 부가가치를 창조할 수 있다고 믿는다.

그리고 기업의 성공은 위협이 없는 일관성 있는 경험을 고객에게 제공할 수 있는 능력에 달려있다고 믿는다. 결과적으로 이러한 경영자들은 프로젝트가 기한을 지키지 못하거나 혹은 분기별 성과가 기대수준에 미달한 원인 등 조직관리상의 문제점을 평가하는 데 많은 시간을 사용하고 있다. 또한 종업원들에게 요구되는 행동을 강화하기 위해 구체적으로 규정된 정책·절

차·보상시스템을 개발하는 데 다른 스타일의 최고경영자보다 훨씬 많은 노력을 한다.

이러한 경영자들은 연공서열을 중시하는 경향이 있어 근속연수가 많은 사람들을 승진시키는 경우가 많고, 고위경영자를 기업 외부에서 영입하는 경우가 거의 없다.

5) 혁신형 리더십

여기에 속한 최고경영자들은 경영전반에 혁신을 도입하여 혼란과 문제를 야기시키고, 전략적 실수가 발생하며, 재무성과에 일시적으로 부정적인 영향을 미친다고 할지라도, 지속적인 혁신의 분위기를 전사적으로 조성하는 것이 그들의 가장 중요한 역할이라고 믿고 있다.

전략형 리더십에 속하는 최고경영자들과는 반대로 조직의 최종적인 목표점이 아니라, 목표에 도달하는 과정에 혁신적 전략과 기법을 실험하여 관심을 가진다. 또 이 스타일의 최고경영자들은 규제형 최고경영자가 중시하는 통제시스템, 보고서, 계획주기, 정책, 규칙 등에 별 관심이 없다. 대신에 혁신형 경영자들은 하루의 75% 정도를 변화를 촉진하기 위해, 조직원들을 동기부여하는 강연이나 회의에 사용한다. 그리고 직접 현장에서 고객과 투자자·납품업자·각 계층의 종업원 등 다양한 이해관계자들과 만나는 것이 이들의 주요한 업무가 된다.

따라서 이들은 공격적이고 독립적인 기질이 강해서 직위에 의존하기보다는 직위를 단지 발전을 위한 기회로 인식하는 사람들을 중시한다. 따라서 연장자를 특별히 우대하는 경우가 적으며, 새롭게 혁신적 미래에 대한 열정과 개방성을 가진 사람을 인재로서 중요시한다.

이상에서 언급한 5가지 리더십 스타일은 약간의 중복이 있을 수 있다. 즉, 전략형 리더십을 채택하고 있는 최고경영자가 인적자원형 리더십의 요소를 가지고 있을 수도 있다. 또 어떤 규제형 최고경영자는 통제지향적 조직에서 간과하기 쉬운 탈규제적 문제들을 다룰 때에는 전략형 리더십을 활용할 수도 있다.

하지만 이 조사 연구결과에 의하면 뛰어난 경영능력을 보이고 있는 최고 경영자들은 대체로 하나의 리더십 스타일을 일관되게 가지고 있으나, 대부분 2개의 리더십 스타일을 가지고 있다.

그들은 자신이 선택한 리더십 스타일을 기업의 모든 의사결정과 행동을 지휘하기 위한 나침판과 지침으로 사용하고 있었다. 또한 최고경영자들의 리더십 스타일은 최고경영자로서의 근속연수가 증가함에 따라 변할 수 있고 또 변화해야 한다는 것도 알게 되었다.

조사대상자들 중에 한명이었던 다임러 벤츠의 최고경영자인 에드자드 로이터(Edzard Reuter)는 “기업은 살아있는 유기체이다. 환경이 변하고 경쟁 상황이 변화하여 다른 중요한 변화가 항상 일어난다. 경영자들은 이러한 것을 깨달아 변화에 대응하는 주도적인 역할을 해야 한다.”라고 말하고 있다.

어떠한 스타일이든 최고경영자의 역할은 단호하고 대담하게 행동하는데 있다. 그리고 수준 높은 리더십은 오직 OJT(On the Job Training)에 의해서만 체득할 수 있다.

제2절 전략형 리더십: 미래 지향형

1. 20% 미만의 전략형 CEO

연구 초기에 세웠던 모든 가정들 중에서, 최고경영자의 대다수가 스스로를 장·단기전략을 수립할 책임이 있는 주요한 비전 창조자로 인식하고 있다는 가정은 조사결과에 의해 잘못되었다는 것이 증명되었다. 조사에 응했던 160명의 최고경영자들 중에서 채 20%도 안되는 최고경영자(CEO)들만이 자신을 전략형 최고경영자라고 생각하고 있었다.

사실 조사 대상자들은 고객 및 경쟁자와 빈번하고 깊이있는 접촉을 하는 사람들이 전략적 평가와 계획을 책임져야 한다고 믿고 있었다. 영국의 게임 및 호텔업체인 레드브록 그룹(Ladbroke Group)의 피터 조지(Peter Geo

rage)는 한마디로 이렇게 말하고 있다. “전략수립은 시장과 가장 가까이 있는 사업단위의 영역이다.”

반면에 최고경영자로서의 지위가 자본배분, 자원관리, 기술투자, 제품개발, 영업소의 위치선정과 같은 의사결정에 있어 유리한 점을 제공한다는 믿음을 갖고 있는 경영자들도 있다. 때문에 이들은 단독으로(비록 가끔 소규모 팀에 의해 지원받지만) 모든 부문이 나아가야 할 방향과 속도를 정확하게 결정할 수 있다고 믿고 있다.

2. 전략형 리더십 스타일 CEO

전략형 최고경영자의 일정표를 보면 자료수집·개발·분석이라는 일반적인 업무에 많은 시간을 할애하는 것을 알 수 있다. 이러한 최고경영자들은 그들의 많은 시간을 결과적으로 전략적 의사결정으로 이어질 활동에 할애한다. 그들은 열성적으로 국내외 경제환경 변화에 대응하는 전략을 수립하고 있다. 경기변동에 따른 시장, 경제추세, 고객의 구매패턴, 경쟁자의 능력, 그리고 조직외적인 기타 문제들에 대한 정보를 수집하고 테스트한다. 따라서 관련 자료를 더 많이 얻기 위해서 기초 연구보고서, 무역간행물과 독자적인 시장조사뿐만 아니라 외부 컨설턴트나 기업의 테스크포스 팀을 빈번하게 이용한다.

전략형 최고경영자들은 고객들이 어떻게 행동하고, 무엇을 중요하게 생각하는지 정보를 가지고 있다. 또한 모든 경쟁자들의 강점과 약점, 기술과 전략 등을 점검하고 있으며 세분화된 핵심 고객층에 대해 가능한 많은 것을 알려고 한다. 더욱이 전략형 최고경영자들은 조직의 능력을 파악하거나 조직이 어떻게 하면 전략을 잘 수행할 수 있는지에 초점을 맞춘다. 기업이 할 수 있는 것은 무엇인지? 또한 할 수 없는 것은 무엇인지? 최소비용으로 고품질의 제품을 신속하게 고객에게 전달할 수 있는 방법은 무엇인지? 등등

결론적으로 전략형 리더들은 기업의 출발점을 이해하고 도착점을 선택하며, 출발점에서 도착점에 도달하기 위한 가장 중요한 경로를 결정하는데 많

은 노력을 기울인다.

이러한 것들을 실현하기 위해 전략형 경영자들은 다른 스타일의 최고경영자들보다 전략적 시나리오를 테스트하고, 그 결과를 집중적으로 분석 및 보고하는 시스템을 만들고 폭넓은 분석을 행한다. 또한 이러한 시스템과 관련된 팀들이 어떤 업무를 하고 있는지를 중요하게 생각한다.

3. 전략형 리더십 CEO의 사례

예를 들면 코카콜라(Coca Cola)의 최고경영자인 로베르토 고이주에타(Roberto Goizueta)가 직접 관할하고 있는 한 프로그램에서는 국가별 경영책임자들이 6개월 마다 3일간 고위직급자들과 전략기획회의를 갖고 사업에 대한 전면적인 검토를 한다. “먼저 우리가 잘 하고 있는 것이 무엇이고, 무엇이 실효를 거두고 있으며, 어떤 것이 잘못되고 있는지를 토의한다. 그리고 다음 해와 향후 3년간 우리의 고객, 경쟁자, 기업합병 대상업체 등 시장 환경에 어떤 변화가 있을 것인지를 검토하며, 지금부터 3년 후에는 어떤 모습이야 하고 그러기 위해서는 무엇을 해야 하는가를 논의한다.”

그리고 몇 주일 후 국가별 책임자들은 미국 조지아 주 애틀랜타에 있는 코카콜라 본사에 1년 및 향후 3년간의 전략기획과 운영 예산을 제출하고, 또 한차례의 심오한 토의와 기획, 테스트 과정을 거친다. 전략형 최고경영자들이 속한 대부분의 기업들과 마찬가지로 이러한 회의를 준비하기 위해 전략구상 및 분석에 대한 포럼이 한 해에 여러 번 개최된다.

델 컴퓨터(Dell Computer)의 마이클 델(Michael Dell)도 회사의 장·단기전략을 수립하기 위해 방대한 자료를 수집한다. 컴퓨터회사인 이 기업은 매일 5만여 통의 전화내용을 문서화하고 체계화할 수 있는 고도로 훈련된 종업원들을 고용하고 있다. 문서화 된 내용은 관리자들에게 배포된다. 매주 금요일에는 고객보호 회의가 있는데, 이 회의에 참석한 전세계의 공장과 사무실의 기능별 관리자들도 스피커폰을 통해 고객들의 불만사항을 공개적으로 듣게 된다.

이러한 과정의 취지는 전체 조직원들이 고객의 요구에 민감해지도록 하자

는 데 있다고 텔은 설명한다. “우리는 모든 사람이 고객의 목소리를 있는 그대로 들을 수 있기를 바라고, 고객이 우리의 잘못으로 제품을 계속 사용하기 어려워졌을 경우에 느끼는 좌절감이 무엇인지 알고 싶다.”라고 한다.

이러한 과정은 신제품과 새로운 서비스에 대한 참신한 아이디어를 발굴하는데 큰 도움을 주기도 한다. 예를 들어 고성능 최신형 노트북 컴퓨터를 생산했는지에 대한 고객들의 문의전화에 자극받아 텔은 노트북을 개발하는 회사의 정보를 분석하고 시장점유율을 계산한다.

텔은 인터넷을 이용한 정보수집에도 열성적이다. 자신이 직접 자사 및 경쟁사 제품에 대한 반응을 조사하고, 향후 시장전망에 대한 컴퓨터 애호가들과 산업관련자들의 의견과 정보를 수집하기 위해 인터넷의 대화방과 게시판을 매일 검색하고 있다.

4. 최고경영자의 전략과 역할의 요인

최고경영자가 기업의 주요 전략과 역할을 하도록 만드는 요인은 무엇일까? 산업의 종류나 기업의 국적은 이 질문에 대한 대답이 아니라는 것을 알았다. 이에 대한 가능성이 있는 첫번째 대답은 기술이나 물리적 위치 또는 조직구조와 같은 기업이나 산업의 복잡성 수준이다. 예를 들면 전세계 약 200개 국가에 수백만명의 소비자를 가지고 있는 코카콜라의 최고경영자는 이러한 지리적·구조적 복잡성의 영향으로 인해 전략형 리더십을 보이고 있다. 둘째, 변화의 크기와 속도도 매우 관련있는 요인이다. 즉, 상황이 불안정할 때 최고경영자는 감시자와 조종자의 역할을 해야 한다는 믿음이 더 커지고, 이러한 역할을 성공적으로 수행하기 위해서는 데이터에 근거한 통찰력이 더욱 필요하게 된다. 끝으로 파급효과가 매우 큰 의사결정을 해야 할 경우가 많은 최고경영자들이 전략형 리더십을 선택할 가능성이 많다.

요약하면 전략형 리더십은 글로벌화 된 세계경제 환경변화에 대응하는 가장 적합한 경영전략을 만들 수 있는 많은 정보와 계획, 테스트를 통해 예상되는 위험성을 치밀하게 계산하는 스타일이라고 할 수 있다.

제3절 인적자원형 리더십: 탁월한 사람 관리형

1. 22%의 인적자원관리형 CEO

인적자원관리형 최고경영자들 대부분은 전략수립이 본사가 아니라 개별 사업단위의 소관이라고 생각한다. 이들은 기업이 너무 복잡하기 때문에 자신들이 직접 기업의 장기전략계획을 수립하는 것이 좋지 않다고 생각한다. 대신 조직원들의 의사결정, 고객과의 상호작용, 신제품, 그리고 경쟁우위를 위한 디자인 프로그램 등에서 우수한 성과를 냄으로써 기업의 성공을 도출해야 된다고 믿는다.

따라서 자신들의 최대임무는 지식수준이 높고 감시없이도 신속하게 임무를 수행할 수 있는 우수한 세계적 인재들을 채용하고 훈련하는 것이라고 믿는다. 그리고 이러한 개인을 조직내에서 개발하는 방법은 일관성 있는 시스템과 프로그램 또는 정책을 통해 기업과 조직구성원의 가치와 행동을 일치시키는 것이라고 생각한다. 이러한 스타일에 속하는 리더들은 규제형 리더 다음으로 많아 조사 대상자 160명의 22%를 점유하고 있었다.

인적자원형 최고경영자들은 자신들이 원하는 것을 직접 대면해서 전달하고자 하는 경향이 크다. 그래서 마치 한 국가의 외무부장관처럼 업무 스케줄의 90% 이상을 사무실 밖에서 보낸다. 전세계에 34,000명의 종업원을 거느린 질레트(Gillette)의 최고경영자인 알 자이엔(Al Zeien)은 이렇게 말하고 있다. “사람들은 왜 그렇게 많은 시간을 여행에 소비하느냐고 묻는데 이에 대한 대답은 간단하다. 나는 사람들이 거기에 있기 때문에 그곳에 간다. 그리고 의사결정자들에게 보다 확신을 주기 위해 그곳에 간다. 말하자면 아르헨티나에서 결정을 내리고 있는 사람이 내가 회사를 위해 의사결정을 할 때와 똑같은 기준에 입각하여 결정을 내리도록 하기 위해서이다. 나는 내가 사용하는 기준 틀과 동일한 것을 전세계 현지의 의사결정자들이 사용하고 있는지 확인하고 싶다. 그리고 그들이 동일한 목적을 가지고 있는지

도 확인하고 싶다. 이러한 것들은 현장에 직접 가봐야만 알 수 있기 때문에 나는 여행을 하는 것이다.” 그곳에서 최적의 인재를 만날 수 있다.

2. 채용을 비롯한 인적자원관리의 강조

이들은 여행 중의 업무 처리에 있어서 몇 가지 특별한 정책적 측면에 초점을 맞추는 경향이 있다. 첫번째는 채용인데, 다른 스타일의 리더들에 비해 이 점을 특히 강조한다. 예를 들어 펩시콜라(PepsiCo)의 웨인 켈러웨이(Wayne Calloway)는 기업의 상위 600개 직무의 지원자들이 입사할 때 직접 인터뷰한다. 채용은 인적자원관리의 시작이다.

그에 의하면 “지원자들이 파키스탄에서 일할지 필라델피아에서 일할지는 중요하지 않다. 어디에 배치될지에 상관없이 나는 그들과 대화를 해야 한다. 왜냐하면 이런 과정을 통해 서로를 알 수 있고, 서로의 가치(value)를 공유할 수 있고, 즉 공통의 가치와 목적, 기준을 가지고 있는지를 확인할 수 있기 때문이다.”

이러한 방법은 그들의 자신의 근무지로 돌아가서 상황에 따라서 “글쎄 잘 모르겠네, 그것은 내가 들은 바가 없어. 즉, 켈러웨이는 그것에 관해 나에게 말한 적이 없으니 그것은 하지 말아야 할 것 같네”라고 단호하게 말할 수 있게 만든다.” 켈러웨이는 다른 인적자원형 경영자들과 마찬가지로 종종 조직의 하위직급자 채용에도 관여한다. 예를 들면 캔자스주 위치타에 있는 사무실의 MBA를 신입사원으로 채용하는 데 관여하였다.

비슷한 예로 사우스웨스트항공(Southwest Airlines)의 허브 켈러허(Herb Kelleher)도 자신이 작은 지방공항의 트랩 관리인 선발에 직접 관여해 왔다고 말한다. 그는 “채용은 출발점으로, 강의 상류와 같다. 상류가 오염되면서 점차적으로 강 전체가 오염되는 것처럼 조직도 마찬가지다.”라고 설명하고 있다. 그의 표현을 리더십의 관점에서 보면, 인적자원형 경영자가 가지고 있는 또 다른 측면을 지적하고 있다고도 볼 수 있다. “우리는 훌륭한 태도를 가진 사람을 채용해야 한다. 그들이 수행해야 할 기능은 우리가 가르치면

되는 것이다.”

3. 교육훈련 · 경력관리의 초점

인적자원형 리더들은 교육훈련, 동기부여를 통해 경력관리 및 근속연수를 향상시키는 프로그램 등 인적자원관리 부문에도 초점을 두고 있다. 예를 들면 알자이엔은 개인적으로 매년 800개 정도의 성과보고서를 검토한다. 이것은 그들의 관심이 개별 사업단위 또는 현지 나라가 아니라 기업 전체의 이익에 맞춰지도록 관리하기 위해서이다. 그는 또한 각 사업부의 제품개발 회의에 참석하여 연구개발 현황을 모니터하고 종업원들이 제대로 방향을 잡을 수 있도록 도와주고 있다.

알자이엔의 인적자원관리에 대한 관심을 나타내는 한 가지 일화가 있다. 그는 뉴질랜드에서 캘리포니아주 레드우드에 있는 질레트 지사로 관리자 한 명을 전근시킨 적이 있었다. 그 이유는 그 관리자가 상당한 유망주였고 전근을 시키는 것이 그의 경력과 기업 전체에 이익이 된다고 생각하였기 때문이다. 처음에 뉴질랜드 본부장은 알자이엔에게 그 관리자가 절대로 그의 고국인 뉴질랜드를 떠나지 않을 것이라고 하였다. 하지만, 알자이엔은 그를 설득하기 위해 직접 뉴질랜드로 갔고 결국 그 사람의 동의를 받아냈다.

4. 성과를 평가하는 시스템 구축

다른 인적자원형 경영자도 인적자원관리에 유사한 관심을 보이고 있다. 영국의 식품업체인 유나이티드 비스킷(United Biscuits)의 최고경영자인 에릭 니콜리(Eric Nicoli)는 6개월 주기로 수백명의 종업원들의 성과를 평가하는 시스템을 주관하고 있다. 이 시스템의 목적은 의욕적이면서 관심이 많고, 낙천적인 종업원을 찾아내어 보상하고, 반면 그렇지 못한 사람들은 퇴출시키기 위한 것이다. 이렇게 많은 종업원들에 대해 관심을 갖기 위해서는 많은 시간을 필요로 하지만, 이들 최고경영자들은 이러한 과정이 최고

경영자가 통제할 수 없는 수 많은 상황에서, 그리고 최고경영자의 능력 밖의 것들을 관리할 수 있는 유일한 방법이라고 생각하고 있다.

5. 가치의 일치감과 행동의 일치감

대부분의 인적자원형 경영자들이 기업에 대한 충성이나 정직과 같은 예측할 수 있는 ‘기업형’가치를 가지고 있는 종업원들을 중요하게 생각하지만, 동시에 개인에게 권한을 위임하는 것도 중요하다고 믿고 있다. 이러한 최고경영자들은 기업의 승인없이도 신속하고 자유롭게 행동할 수 있는 권한을 조직구성원들에게 주고 있다. 이 권한은 이미 회사의 방식에 순응하고 이에 따라 행동하고 있는 종업원들에게 부여되는 것이다. 인적자원형 경영자들에게 의해 효과적으로 경영되는 조직에서는 이와 같이 공인된 종업원 수가 많은 편이다.

지난 20세기 말 미드웨이항공(Midway Airlines)이 폐업할 때 사우스웨스트항공에서 있었던 일들이다. 미드웨이항공의 폐업 발표가 진행되고 있는 동안에 달라스에서 온 사우스웨스트항공의 종업원들은 시카고공항에 있는 미드웨이항공의 모든 게이트를 물리적으로 점령하였다. 사장은 말하기를 “나는 그들이 떠날 때 시카고로 가는 것을 전혀 몰랐다. 단 한 통의 전화도 받지 못했다.” 켈러허 사장은 이같이 회상하고 있다. “그들은 나중에 와서 말했다. 안녕하세요, 당신이 알면 좋아할 일을 이제 막 끝냈습니다.” 그들은 그의 승인을 받지 않았었다. “우리들은 상당한 일체감을 가지고 있기 때문에 그럴 필요가 없었다.”고 켈러허는 말하고 있다. 기업전략을 매일 실행해 나가는 과정에서 나타나는 ‘가치의 일치감’과 이로부터 유발되는 ‘행동의 일치감’이 인적자원형 리더십의 핵심이다.

제4절 전문가형 리더십 : 지식의 중시형

1. 15% 미만의 전문가형 CEO

조사에 응한 최고경영자들 중 15%도 되지 않은 사람들이 전문가형 리더십을 선호하였는데, 비율이 적음에도 불구하고 뚜렷한 특징을 가지고 있다. 이들의 주요 임무는 조직내 종업원들의 상하좌우에 관계없이 경쟁력 있는 전문가를 선발하여, 격려하고 이들의 전문성을 확산시키는 것이다. 달리 표현하면, 이 스타일의 최고경영자들은 조직이 경쟁자와 차별되고, 이로 인해 기업이 지속적인 경쟁우위를 확보하기 위해서는 특정의 전문성을 창조해야 한다고 믿고 있다. 여기서 말하는 전문성은 ‘프로세스’(process)이다.

남아프리카의 광업회사인 앵글로 아메리칸(Anglo American)의 최고경영자인 주리안 오길비 톰슨(Julian Ogilvie Thomson)은 많은 시간을 심광(深鑛)기술을 더욱 발전시켜 조직내에 보급하는데 할애하고 있다. 한편 세계적인 광고대행사인 오길비 앤드 매터(Ogilvy & Mather)의 최고경영자인 샬롯테 비어스(Charlotte Beeres)가 추진하는 것과 같이 고객과 브랜드의 관계에 대한 아이디어와 기술의 패키지가 그 기업의 전문성이 될 수도 있다.

전문성은 또한 ‘개념’(concept)이다. 모토로라(Motorola)에서는 ‘굴복할 수 없는’ 품질에 대한 관심으로 기업의 업무를 재정립하고 있다. 그러면 최고경영자가 전문가형 리더십을 사용하는 경우는 언제일까? 그것은 잘 고안되고 개발된 핵심역량이 경쟁우위를 획득하고 유지시킬 수 있는 가장 확실한 방법이라고 믿고 있을 때이다.

2. 전문성을 통한 기업의 역량 강화와 경쟁우위 확보

전문가형 경영자들은 다른 범주의 최고경영자들보다 기업내에서 보내는 시간이 많다. 기업의 세부적인 업무에 관여하기보다는 기업의 역량을 강화

하기 위한 전략수립에 초점을 두기 때문이다. 예를 들어 사람들을 채용할 때도 전문가형 경영자들이 직접 인터뷰하지는 않지만 채용과정을 뒷받침하는 전략을 구상하고 감독한다. 이를 통해 해당 부문에서 경험이 많거나 그 분야에 충분히 몰두할 수 있는 성향이 있는 사람들을 채용한다.

그리고 동료들과 자신의 전문성을 공유하고, 계속해서 전문성을 키워나가는 종업원들에게 인센티브를 주는 프로그램을 개발한다. 또한 기업의 모든 활동이 기업 사명에 초점이 맞춰질 수 있도록 통제 및 보고시스템을 설계한다.

이 범주의 최고경영자들은 보통 데이터를 수집하거나 분석하는데 많은 시간을 할애하지 않는다. 하지만 그들은 이런 업무를 수행하는 사람들에게 고객들을 위한 지식이나 능력이 어떤 것이며, 어떤 경쟁자가 현재 우위를 차지하고 있는지, 우위를 쟁취하기 위해서는 얼마의 비용이 필요한가를 결정하는데 도움이 될 자료를 수집하게 한다.

3. 전문성을 강화하는 프로그램 및 시스템 개발

전문가형 최고경영자는 조직이 지향하는 전문분야에 초점을 맞추도록 하고, 기업에서 최우선시 하는 것들이 무엇인지에 대한 메시지를 전달하는 데 많은 시간을 사용한다. 예를 들어 모토로라의 전임 최고경영자인 로버트 갤빈(Robert Galvin)은 회의에서 품질관련 토의가 끝난 다음 사업단위의 실적에 관한 안건으로 넘어 갈 때는 회의실에서 자리를 비우곤 하여, 그의 최대 관심사항과 기업의 핵심역량이 품질에 있다는 것을 행동으로 분명하게 보여주곤 했다. 그런데 이들 경영자들의 역할은 조직이 추구하는 전문성을 강조하는 것만으로 끝나는 것이 아니다. 그들은 전문성을 강화하는 프로그램이나 시스템을 개발하는 데에도 탁월한 능력을 발휘해야 한다.

휴스톤에 있는 쿠퍼 산업(Cooper Industries)의 최고경영자인 로버트 시지크(Robert Cizik)는 공장의 작업방법과 시설수준을 조사해서 개선방안을 마련하는 생산전문가팀 'SWOT(Strength, Weakness, Opportunity, Threat) 팀'을 발족하였다. 이 팀은 보고서를 직접 최고경영자에게 전달할 정도로 위

상이 높였으며, 심지어 승진을 원하는 관리자는 의무적으로 이 팀에서 1년의 필수 이수기간을 거쳐야 될 정도로 중시되었다.

앵글로 아메리칸에 있는 오길비 톰슨도 세계 곳곳의 지사를 순회하면서 현장관리자 역할을 수행하는 ‘컨설팅 엔지니어’라는 고도의 숙련도를 가진 요원들을 선발하고 있다. 이 컨설팅 엔지니어들은, 예를 들어 프리미어의 다이아몬드 광산에서 탁월한 능력을 보이고 있는 사람들의 아이디어를 나미비아나 보츠와나에 있는 디 비어즈 그룹의 광산에서 활용할 수 있게 함으로써 추가비용 없이 부가가치를 실현시키고 있다.

한편 직접 컨설팅 엔지니어를 선발하고 그들을 어디로 파견할 지 결정하는 오길비 톰슨의 행동은 기업의 전문성에 대한 경영자의 관심을 나타낸다.

4. 시장환경변화에 대응하는 전문가

이 조사 연구에서 전문가형 경영자들의 비중은 상대적으로 적었다. 그 이유는 이러한 리더십을 유지하기가 어렵기 때문이다. 기업간, 국가간에 정보와 사람의 왕래가 자유로워짐에 따라 전문성에서 지속적인 우월성을 유지하기 어려워지고 있다. 더구나 끊임없이 변하고 있는 시장환경에서 전문성을 유지하기는 매우 어렵다. 즉, 국내외적 시장환경변화에 대응하는 전략수립의 전문가를 유치하기란 매우 어렵다.

사실 이 범주에 속하는 모든 최고경영자들이 이 점을 인정하고 있다. 대부분의 CEO는 그의 회사가 앞으로 발전하기 위해서는 새로운 역량을 획득할 필요가 있다고 생각하고 있다. CEO들은 모든 경쟁자들이 언제든지 마케팅법인 ‘상표 프린트’(brand print)와 ‘상표 프로브’(brand probe)를 도용할 수 있다고 말하고 있다. 하지만 이 스타일에 속하는 많은 사람들이 그러하듯 CEO들은 경쟁에서 승리하기 위해 조직이 해야 할 일에 초점을 맞추고 있다.

제5절 규제형 리더십 : 통제 시스템 중시형

1. 규제의 개념

기업가정신을 최대한 살린 소프트웨어 기업에서 부터 보수적인 은행에 이르기 까지 모든 기업들이 규제(box)를 가지고 있다. 규제란 조직구성원 모두가 따라야 하는 규정절차와 재무적·문화적 통제장치의 집합체를 의미한다. 모든 최고경영자들은 이러한 통제수단을 설계, 유지하고 또한 이를 이용해 사업부들과 종업원들의 성과를 측정하는 데 많은 시간을 할애한다. 하지만 진정한 절차와 규제형 리더들은 준법은 아주 기본적인 업무라고 생각한다. 이러한 스타일의 최고경영자들은 안전이 최상의 관심거리인 항공산업이나 은행처럼 규제산업에 속한 기업들에서 흔히 볼 수 있다. 이러한 경영자들은 사실상 실수라는 것을 허용하지 않는다. 이와 같은 인식 탓에 그들은 엄격한 규제의 설계와 실행을 최고경영자의 우선적인 과제로 생각한다.

규제형 최고경영자들은 종종 인적자원형 경영자들과 비슷한 의견을 보일 때가 있다. 이 2가지 스타일의 리더들은 둘다 모든 구성원들이 어떠한 환경에서도 최고경영자처럼 행동할 수 있는 조직을 설계하려고 하기 때문이다. 하지만 이를 위해 규제형 최고경영자들은 인력개발과 가치관의 주입이 아니라 통제시스템을 이용한다. 이 범주에 속하는 경영자들 중에는 “통제의 틀을 구축하여 경제성을 달성하는 일”이 자신들의 1차적인 책임이라고 말하는 이들이 많다. 즉, 규제형 최고경영자들은 용인되는 행동과 결과에 대한 명확한 규칙과 보상 시스템을 마련하고, 이러한 통제시스템하에서 납기를 맞추지 못하거나, 예상하지 못한 손실, 또는 사업부나 종업원들의 평균 이하의 성과와 같은 예외적인 사항들에 많은 관심을 기울인다.

이를 위해 이들은 자주 내부자료를 재검토하거나, 외부감사, 종업원 등급 기준, 엄격한 정책 및 재무보고서 작성을 추진한다. 그리고 팀원들이나 사업부의 책임관리자와 회의를 하고, 자원배분에 대한 요구나 새로운 프로그

램에 대한 제안서를 검토하면서 현장보다는 기업내부에서 대부분의 시간을 보낸다. 그들은 성과와 관련된 현장보고서를 유심히 살펴보고 추가적인 데이터를 요구하면서, 지역사회, 사회공헌 등 현장에서는 무엇을 보고 듣는지에 대해 세밀하게 분석한다.

규제형 최고경영자들은 조직 내적, 외적인 의사소통에 대체로 깊숙하게 관여하는 경향이 있다. 벨기에에 위치하고 있는 국제적 금융서비스 기업인 포트스(Fortis)의 최고경영자 마우리스 리펜스(Maurice Lippens)는 자신의 가장 중요한 역할이 조직에 ‘정통성의 압력’을 가하는 것이라고 말했는데, 이것은 위에서 언급한 규제형 경영자들의 활동을 모두 포괄한다.

2. 30%의 규제형 CEO

- 절차와 준법, 재무적·문화적 통제 시스템을 통한 규제 -

조사대상 최고경영자들의 30%가 규제형 최고경영자들로 여겨질 만큼, 위에서 언급한 경영기법들에 시간과 규정을 쏟고 있었다. 예를 들면 어떤 회사의 CEO는 각 사업단위의 성과를 지속적으로 감시하기 위해 수십명의 감사들을 고용하고, 각 사업부의 경쟁자 뿐만 아니라 다른 사업부에 대해서도 벤치마킹하고 있었다.

홍콩상하이 은행으로 알려진 HSBC(HSBC Holdings)의 최고경영자인 존 본드(John Bond)는 기업의 정보기술 시스템의 모든 측면을 통제하는 가이드라인을 가지고 감독하고 있다. 은행의 컴퓨터 네트워크를 운영하는 소수의 전문가들은 런던 본사에 있으며, 그들은 어떤 해커도 ‘농락할 수 없게’ 시스템을 유지해야 하는 책임을 지고 있다.

본드는 은행 정보시스템의 모든 측면을 세심하게 감독한다.

“모든 사업단위는 개발을 위해 무엇을 해야 하는지, 운영을 위해 무엇이 필요하며, 무슨 설비를 구입해야 하는지에 대한 기술계획을 매년 작성한다. 그리고 그 결과는 최종적으로 PC로 전송되어 검토하게 된다. 이를 통해 ‘말레이시아에 필요한 컴퓨터는 인도네시아에서 가져다 쓴다.’는 식의 결론을 내릴 수 있다. 런던에서부

더 전세계에 걸쳐 설비이동을 관리할 수 있으며 이런 작업은 매우 세밀하게 진행된다. 물론 사람들이 그다지 좋아하지 않는다는 것을 알고 있다.”

본드가 규제형 리더십에 내포되어 있는 부정적인 효과를 인식하고 있는 유일한 최고경영자는 아니다. 통제시스템은 통제받는 사람들의 입장에서는 매우 견디기 힘들다. 하지만 대부분의 사람들은 최고경영자들이 생각하듯이 규제형 리더십이 강력한 경쟁무기인 명료성과 예측가능성을 제공한다는 것에 동의한다.

“우리의 사업은 신뢰를 기반으로 한다.” 본드는 68개국 3,000개의 은행 지점을 보유하고 있는 HSBC를 두고 이렇게 말한다. 이 기업은 통제시스템을 통해서 지점이나, 국가, 시기(연도)의 구분없이 은행원과 신용관리자에 의해 일관성 있는 성과를 낼 수 있다. 그리고 이러한 일관성 때문에 고객으로부터 신뢰를 얻을 수 있다고 본드는 말한다.

3. 엄격한 정책과 재무적 통제 산업 우세

규제형 리더십은 엄격한 정책과 재무적 통제가 요구되는 산업에서 우세하다. 일부 최고경영자들은 보다 문화적 특성이 강한 규제방식을 이용하기도 한다. 한 예로 프랑스의 국제 보험회사인 AXA 그룹의 사장인 끌로드 베베아르(Cluade Bebear)는 12개국 5만명 종업원들이 목표와 행동, 우선순위를 일치시키기 위해 많은 상징과 단어들로 구성된 공통언어를 고안해냈다. ‘TNT 행동’(TNT action)과 ‘부동의 함정’(trap of immobility) 등이 바로 그런 공통언어이다.

‘TNT 행동’은 사업부와 국적을 막론하고 의사결정의 신속한 실행을 표현하는 말로 사용된다. ‘부동의 함정’은 종업원들이 변화를 꺼리게 될 때, 그들 스스로 처한 상황을 설명하는 말이다.

이처럼 공통언어를 사용하는 취지는 보험 및 금융서비스산업에서 중요한 경쟁력인 자율성과 명확성에 입각하여 정보와 기술을 교환할 수 있도록 종업

원들의 사고방식을 일치시키는 데 있다. 이 회사는 ‘AXA네틱스’(AXAnetics)라고 불리는 이 공통언어를 최근 이 회사의 대학으로 개조된 프랑스의 한 성에서 매년 수천명의 사원들에게 교육시키고 있다.

근본적으로 통제시스템에 관심을 갖고 있는 규제형 경영자들이라도 평상시에 관심을 두지 않던 독창적이고 이단적인 행동을 권장하는 경우가 있다. 예를 들어뱅크아메리카(BankAmerica)의 회장인 리처드 로젠버그(Ricard Rosenberg)는 기업 전체에 도입할 수 있는 참신하고 혁신적인 마케팅 아이디어를 찾기 위해 종업원들이 보낸 수많은 글들을 읽는다.

영국의 대규모 은행인 내트웨스트 그룹(NatWest Group)의 최고경영자인 데릭 완레스(Derek Wanless)는 개인들이 팀 내의 고도로 구조화된 역할에서 벗어나 다각화, 신제품이나 서비스와 같은 이슈에 대해 창조성을 발휘하도록 몇 개의 팀을 직접 지도한다. 영국 항공(British Airways)의 콜린 마샬(Colin Marshall) 회장은 정구적으로 ‘불평청취’(listening to the moaning)의 명분을 가지고 공항과 사무실을 방문해 소그룹의 종업원들과 만난다. 그는 가끔 지나친 권력집중화에 대한 불평을 듣는다. 하지만 구성원들은 사실 조직이 강력하게 통제하는 목적이 무엇인지 잘 이해하고 있다. 그리고 그는 모든 리더십 스타일 중에서 규제형 리더십이야말로 고객이 원하는 것을 가장 최선의 방법으로 제공할 수 있다고 단언한다.

제6절 혁신형 리더십 : 변화선도형

1. 15% 정도의 혁신형 CEO

혁신(Innovation)의 중요성을 언급하지 않고 CEO가 되는 것은 어렵다. 혁신을 긍정적으로 다루는 기사들이 많이 나오고 있는 가운데, 주주에서 사원에 이르기까지 사실상 기업과 관련된 모든 이해당사자들은 기업에서 변화

가 진행되거나, 가까운 장래에 변화가 계획되어 있기를 바란다. 사실 이번 연구에 참여한 최고경영자들은 대부분이 심지어 규제형 경영자들까지도 혁신을 도입하고 주도하거나 적어도 관리하고 있었다. 하지만 15% 정도의 최고경영자들만이 사실상 혁신형 리더의 범주에 속한다고 볼 수 있다. 이러한 최고경영자들은 그들의 주요 임무가 회사의 모든 것을 샅샅이 재검토하도록 지시하는 것이라고 생각하고 있다.

2. 조직의 종착역에 갈 수 있는지의 초점

전략형 리더들과 달리 혁신형 리더들은 조직의 종착역이 어디인지에 초점을 맞추는 것이 아니라, 어떻게 그곳에 갈 수 있는지 그 과정에 관심을 두고 있다. 이러한 최고경영자들은 사업관행과 제품에 대해 지속적인 의문을 갖고 끊임없이 재설계하면서 위험에 도전하는 환경을 만든다. 이들은 혁신이란 일관성 있게 결과를 산출하는 최선의 방법이라고 생각한다. 혁신형 리더들이 이끄는 기업은 대부분은 높은 수익성을 나타낸다. 하지만 그들은 대체로 사업의 발전을 위해 요구되는 심도 있는 변화는 아직 실행되지 않았다고 믿는다. 따라서 그들의 직무는 계속적으로 혁신의 분위기를 만드는 것이다. 사실 이러한 최고경영자의 주요 관심사는 단순히 보다 나은 기업을 만드는 것이 아니라 모호성, 불확실성, 대혼란을 능동적으로 수용하는 조직을 만드는 것이다. 혁신형 리더들은 자금투자에도 혁신적이어야 한다. 자금투자없는 혁신은 오히려 무의미할 수 있다.

다른 범주에 속하는 최고경영자들과 비교하면 혁신형 리더들은 감독이나 보고서, 계획과정, 가이드 라인 등에 대해서는 무관심한 편이다. 그들은 변화를 주도하기 위해 종업원·고객·공급자·주주들과 면담을 하면서 사람들은 격려하고, 변화가 진행 중일 때는 적어도 투자에 대하여 참아줄 것을 요구하는 데 많은 시간을 보낸다. 이러한 과정에서 예외적인 사람은 아무도 없다. 혁신형 리더들은 부지런히 공장을 방문하여 현장작업자들과 대화를 하고, 기업야유회에 참석하기도 하며, 매일같이 전자우편과 음성사서함의

질문에 대답한다. 슈페터(Schumpeter, J. A)에 의한 신기술, 신제품 개발, 신시장 개척, 신자원 확보, 신조직 형성 등을 하는 혁신형 경영자가 성공한다.

3. 성과측정 방법과 보상시스템 개선

CEO들은 기업의 모든 영역에 대해 동일한 관심을 갖고 있다. 만약 어떤 분야에 특별한 관심을 보인다면, 그것은 ‘보상제도’이다. 새롭고 예상하지 못한 변화에 대해 사람들이 가지는 반감을 극복하는 가장 강력한 수단이 승진과 보상이기 때문이다. 많은 혁신형 리더들이 최우선시하는 것은 기업의 성과측정 방법과 보상시스템을 개선하는 것이다.

예를 들어 인사담당 관리자들에게 기존 관례를 깨고 리스크를 감수할 준비가 되어있는 사람들을 채용할 것을 요구하고, 실제로 그렇게 되었을 때 보너스를 준다. R&D 부서의 엔지니어나 과학자는 제품확장보다는 파격적인 제품을 개발했을 경우에 보상을 어떻게 줄 것인가를 결정해야 한다.

투자은행인 골드만 삭스(Goldman Sachs)의 전 파트너였던 스티븐 프리드만(Stephen Friedman)의 경우는 변화를 촉진시키기 위해 어떻게 보상시스템을 이용해야 하는지를 보여주는 좋은 예이다. 은행의 리더들이 경쟁력 강화를 위해 국제화 해야 한다고 결정을 내렸을 때, 해외지사를 지원한 사람은 거의 없었다. “사람들은 해외지사 근무가 경력에 크게 도움이 되지 않으리라고 생각했고, 배우자들도 원치 않았기 때문이었다. 그래서 우리는 예외적으로 탁월한 능력을 가진 젊은 은행가들을 선발하여 두 직급을 특진시켜 현지국에 파트너로 파견하였다. 이것은 특히 아시아지역 파견에 따른 개인적인 희생의 보상이었다.”

4. 당근과 채찍을 이용한 합의 형성

대체로 변화는 조직구성원들을 당황스럽게 만들 수 있기 때문에, 혁신형 리더들은 어려운 여건에서 그들의 새로운 아이디어를 실현시켜 나가야 하

는 경우가 많다. 이러한 어려움을 극복하는 한가지 방법이 ‘합의형성’(consensus building)이다.

프리드만은 20세기 말경 최초로 변화를 추진하면서 투자금융 부문에서 전략기획위원회를 구성하였다. “우리는 상위 관리자층 밑에 있는 총명하고, 구습을 타파할 수 있는 젊은이들로 위원회를 구성하였다. 그들 대부분이 상대적으로 낮은 직급이었기 때문에 현상유지에 대한 의무감이 적었다.”

이 위원회의 몇몇 구성원들은 골드만이 정크본드 사업에 진출해야 한다고 제안하였다. 프리드만은 이 아이디어를 지지하였다. 그러나 보수적 성향이 강한 은행 분위기에서는 그의 개인적인 열성만으로는 그것을 실행하지 못할 것이라는 점을 알았다. 도움을 청하기 위해 프리드만은 경험과 능력이 있고 매우 신중한 파트너에게 골드만이 정크본드 사업에 진출해야 하는지와 어떻게 시작해야 하는지에 대해 자문을 구하였다. “그는 풍부한 자료와 유용한 보고서를 통해 위원회에서 내린 결론과 동일한 결론을 제시하였고, 그리고 지금까지 그 사업을 지지하고 있으며, 직접 그 사업에 참여하고 있다.”고 골드만을 설명한다.

혁신형 리더들은 종종 ‘합의형성’의 방법과 다른 수단을 혼용한다. 다소 상반되는 내용일 수도 있는데, 사업을 영위하는 새로운 방식에 대한 최고 경영자의 강한 의지를 극적이면서 공공연하게 제시하는 것이다. 테네코(Tenneco)의 최고경영자인 다나 메드(Dana Mead)는 사업부가 달성하기에 벅찬 성과기준을 설정한 다음, 이 기준에 따라 예산을 편성하였다. 그리고 그는 5개 사업부문의 경영자들에게 공개적인 토론장에서 성과기준의 달성 정도에 대해 매월 발표회를 갖도록 한다. “이러한 과정이 사람들에게 주는 스트레스는 매우 크다. 하지만 분명히 효과는 있었다.” 이 스타일에 속하는 다른 경영자들과 마찬가지로 메드도 의사소통을 위해 기업의 뉴스레터를 열심히 이용한다. 그리고 혁신적 제품이나 프로그램을 제안한 부서들을 칭찬하는 비디오를 매주 또는 분기별로 제작하고 있다. 또한 효과적인 변화를 성공적으로 추진하지 못한 관리자들을 즉시 해고하고, 동일한 이유로 전체 사업부를 재편하는 등 직접 행동으로 직원들과 의사소통을 한다.

그레이스(W. R. Grace)의 전임 최고경영자인 볼듀(J. P. Bolduc)는 기

업의 새로운 비전에 맞지 않는다는 이유로 가장 성과가 좋은 제조업체 중의 하나였던 벨기에의 침구소재 생산업체를 포기하였다. 이러한 행동은 기업에 ‘문화적 충격’을 주었다. 그는 “우리가 하려고 하는 것을 아무도 믿지 않았다. 그래서 우리의 강한 의지를 분명하게 보여줄 수 있는 방법이 필요했다.” 라고 말했다. 이런 행동은 혁신형 리더가 합의를 형성하는 또 다른 단면을 보여주는 것이라고 할 수 있다.

5. 환영받지 못한 사람들에게 관심

혁신형 리더들은 다른 스타일의 최고경영자들이 속한 기업에서는 환영하지 못하는 사람들에게 관심이 많다. 메드가 언급했듯이 “반항적인 사람들, 문제를 일으키는 사람들, 귀찮게 구는 사람들”이 이들에게는 가치가 있다. 이러한 사람들은 회의를 부드럽게 진행하지 못하는 경우가 많지만, 이들은 본질적인 변화를 가져올 수 있는 의문을 제기하고 계획을 추진한다.

메드는 그가 최고경영자로 임명되면서 채용한 한 종업원을 예로 들었다. 그는 난민으로 미국에 온 후 스탠포드대학을 마치고 백악관에 들어갔다. “그는 내가 보았던 사람들 중에서 가장 공격적이고, 총명한 사람이다. 하지만 사람들의 감정을 건드려 상황을 어렵게 만드는 경향이 있다.” 메드는 그 사람의 상급자를 여러번 달래야 했다고 말하였다. “그는 정확히 우리 기업에서 필요로 하는 바로 그런 사람이다. 그는 우리를 놀라게 하는 프로젝트를 만들고, 성과를 만들어낸다.”

혁신형 최고경영자들은 5가지 스타일의 리더들 중에서 가장 힘겹고 대담한 리더십 스타일을 추구하고 있다. 왜냐하면 변화는 항상 반론, 불편함, 저항을 동반하기 때문이다. 조사대상의 모든 혁신형 리더들은 이러한 어려운 현실에 대해 언급하고 있다. 그들도 속도를 조절하여 사람들에게 좀더 여유를 줄 수 있는 자연적인 흐름을 추구하고자 하는 충동을 많이 느꼈다고 한다. 이것은 혁신형 리더십이 때로 최고경영자 개인의 개성과는 배치되는 방향으로 사람들을 유도해야 된다는 것을 시사한다.

6. 혁신형 리더십은 일종의 소명

프리드만은 혁신형 리더십은 일종의 소명이라고 설명한다. “물론, 변화를 위한 변화는 의미가 없다. 하지만 만약 당신이 건설적이고 전략적인 변화를 추구하지 않는다면, 언젠가는 사라져 버릴 미래성을 지키고 있는 꼴이 될 것이다. 변화하지 않는다면 경쟁자들은 당신을 앞질러 갈 것이고 고객들은 당신이 적합하지 않다는 것을 언젠가는 깨달을 것이다. 그렇게 되도록 그냥 놓아둔다면, 도대체 무엇때문에 경영을 하는가?”

변화해야 한다. “나도 변하고 너도 변해야 산다. 조직도 변해야 산다.” 혁신해야 한다. 조직도, 제품도, 기술도, 시장도, 인재도 혁신되어야 한다.

바로 혁신형 리더는 소명의식 속에 성과를 생성시킨다.



당신에게 적합한 리더십 스타일을 선택하십시오. 이미 많은 연봉만 받고 기업을 방해하는 리더는 없는지?

2010년대 경영전망에 대한 최근의 포럼 중에, 최고경영자가 과연 필요한 존재인지? 이런 질문을 받았다고 전한다. 과거 본사에서 단독으로 행해졌던 의사결정이 개별 사업단위로 이전되면서 사업단위들의 독립적으로 의사결정을 하고 있기 때문이다. 이러한 상황에서 최고경영자들의 역할은 무엇인가? 어떻게 최고경영자들이 사업단위별 부가가치를 높일 수 있는가?

이 질문에 HBS(Harvard Business School)는 최고경영자들이 리더로서 중요한 역할을 하고 있다는 점을 표명하였다. 이들은 타고난 카리스마적인 개인적 특성에 의한 것이 아니라 후천적으로 만들어진 리더십을 가지고 있다. 물론 조직원들의 사기를 북돋우는 리더의 자질을 갖고 태어나는 사람들도 있다.

하지만 비즈니스 리더들은 뚜렷한 목적을 설정하고 조직에 방향성을 제시해야 한다. 그리고 그들은 지속적으로 조직의 모든 시스템을 조직의 방향성에 맞게 조정해야 하고, 조직의 관심을 공통목표에 맞춰 나가야 한다.

이곳의 하버드 비즈니스 5가지 리더십 스타일은 최고경영자들이 명료성(Clarify), 일관성(consistency), 그리고 헌신성(commitment)을 다지기 위해 선택하는 방법을 의미한다.

최고경영자의 스타일이 리더십에 어떠한 역할을 하는가? 기업상황에 정확하게 맞도록 계획된 스타일은 정말 성공할 수 있는가? 우리는 아직 이런 문제를 분석하고 있지 못하다. 이 둘간의 강한 관련성이 존재하는 것은 사실이나 아직까지 직접적인 상관관계를 언급할 수는 없다.

지금까지 조사연구를 통해 확실하게 단언할 수 있는 것은 연구결과가 우리가 예상했던 것과 정확하게 일치했다는 사실이다. 일부의 최고경영자(CEO)들은 엄밀히 말하면 최고경영자라고 할 수 없는 경우도 있었다.

어떤 최고경영자들은 5가지 리더십 스타일을 조금씩 다 가지고 있어서, 결국 조직의 초점을 흐리게 하고 조직의 효과성을 떨어뜨리고 있었다. 또 어떤 경우에는 사전에 결정된 일정표에 의해 하루를 보내거나 새롭게 돌출된 여러 문제들에 쫓겨 하루를 보내고 있었다. 어떤 CEO들은 즐거움과 편리성에 치중하면서 타고난 천성에 따라 행동하고 있었다. 이러한 리더들은 항상 혼란을 야기하고, 최악의 경우에는 조직을 엉뚱한 방향으로 이끌고 있었다. 이런 경우들 모두가 심각한 문제를 갖고 있었다. 최고경영자가 뚜렷한 의도없이 조직을 리드하는 것은 상당히 위험한 일이기 때문이다.

하버드 비즈니스 5가지 스타일은 분명히 성공을 보장해주는 비결은 아니다. 그러나 모든 CEO들이 오직 하나의 스타일을 유지하고 있는 것도 아니다. 경영은 너무 복잡하기 때문에 이렇게 단순한 방법으로 분석하는 것이 무리일 수도 있다.

하지만 이 5가지 스타일은 리더십을 이해하는 일종의 프레임워크를 제공한다. 즉, 최고경영자가 그들의 많은 직무에 어떻게 의미를 주고 구조화시키는지, 그리고 그들이 지향하는 곳으로 조직을 이끌기 위한 리더십을 어떻게 학습하는지 등을 이해할 수 있는 틀을 제시해 준다.

여러분들은 이 5가지 리더십 스타일 중 1개만 선택하여 적합성을 평가하는 것이 좋다. 최적의 1개만 선택하는 리더십이 가장 좋은 방법이지만 2개의 복합적 리더십을 선택하는 방법도 유효하다. 그 이상 모두의 리더십 스타일을 갖는 자기평가는 특성없는 최고경영자로서 조직의 성과를 떨어뜨리는 CEO의 리더십으로 평가된다.

끝으로 미래의 CEO 및 지도자가 되고자 하는 대학 및 대학원생 여러분! 자기의 성격에 맞게 자기의 리더십 유형을 찾아보시기 바랍니다.



표 8-1. 하버드 비즈니스의 리더십 스타일

- 귀하는 어떤 리더십 유형인가? -
- 가장 적합한 형으로 선택하시오 -

| 리더십 유형 | 선택(A) | 선택(B) | 기타 |
|-------------|-------|-------|----|
| • 전략형 리더십 | | | |
| • 인적자원형 리더십 | | | |
| • 전문가형 리더십 | | | |
| • 규제형 리더십 | | | |
| • 혁신형 리더십 | | | |

만약 2개를 선택할 때 %(비중)을 기재하세요.



제9장 제4차 산업혁명시대 뉴리더의 조건

제1절 제4차 산업혁명시대 뉴리더의 필요성 • 219

제2절 제4차 산업혁명시대 뉴리더의 조건 • 224

제3절 리더가 되기 위한 과제 • 229



제9장 제4차 산업혁명시대 뉴리더의 조건

관리자는 많으나 리더는 없다. 리더는 만들어지는 것이며, 리더는 자기가 만드는 것이다.
21세기는 새로운 리더십이 필요하다. (워렌베니스)

제1절 제4차 산업혁명시대 뉴리더의 필요성

1. 신 지도자의 요구

21세기 제4차 산업혁명시대는 창조경영시대이다. 전 세계의 산업계는 우수한 리더십을 가진 새로운 리더를 요구하고 있다. 그러나 작금의 이 시대에는 관리자(manager)는 많이 있지만 지도자(leader)는 찾을 수가 없다고 한다. 그래서 석학 워렌 베니스(Warren Bennis) 교수는 21세기 제4차 산업혁명시대 뉴리더 조건을 제시하였다. 그는 1955년 미국 MIT대학에서 철학박사학위를 받고, MIT대학교수, Boston대학 교수, 1971~1977년에 신시내티 대학총장을 역임하고, 그 후 남가주대학 경영대학원 경영학교수를 역임하였다. 그의 유명한 저서 『*Leader's on Leadership*』(1989)은 많은 사람들에게 공감을 주었다.

여기에 그의 지도자 조건을 우리 현실에 맞추어 소개하고자 한다.

“나는 지금의 현실이, 지금의 세상이, 지금의 이 나라가, 지배(rule)하려는 자는 있어도 지도(lead)하려는 자가 없다고 생각한다.

관리자는 많으나 리더는 없다. 리더는 만들어지는 것이며 리더는 자기가 만드는 것이다.”

지도자는 사람을 관리하지 않고 변화하는 인재를 관리하는 자를 말한다. 지도자는 자기 자신을 완전하게 표현할 수 있는 자를 말하며 “실패는 죄가 아님을 인정하는 자다. 다만 낮은 목표가 죄일 뿐이다. 유일한 실패는 아무 것도 하지 않는 것”이라고 믿는 자이다.

모든 사람은 리더십 능력을 가지고 태어났지만 누구나 지도자가 될 수는 없다. 지금 전 세계는 연간 수십억 달러를 리더십 훈련에 사용하고 있다.

그러나 지도자는 훈련을 통해서가 아니라 교육을 통해 자기 변화로 양성된다. 따라서 우리는 지금 지배자가 아닌 지도자의 출현을 기다리고 있다.

21세기의 제4차 산업혁명시대 우리나라는 각계 각층에서 유능한 지도자들이 나와 국민들에게 꿈과 희망을 주어 신바람을 일으키고, 급변하는 국내외의 경제환경에 현명하게 대처하기를 갈망하고 있다.

한마디로 지금은 혁신과 자기변신을 주도해 나갈 청년, 중년, 장년층의 조화를 가진 지도자의 리더십이 절실히 요구되는 시기라고 본다.

그러나 지금 우리나라의 정치계·종교계·문화계·예술계·교육계·노동계·여성계·법조계·산업계 등 사회 전반적인 계층에서 참된 지도자는 보이지 않고, 복종과 충성 그리고 존경을 강요하면서 패거리와 파당, 권위와 지위로 이끌어 나가는 관리자층만 득실거린다.

우리 사회는 훌륭한 리더십을 요구하고 있지만 참된 지도자는 보이지 않고 혼돈과 타락한 지도자들로 구성되어 있다고 한다.

2. 지도자의 필요성

1) 지도자를 기다리는 사회

모든 지도자들은 지금 어디로 가서 무엇을 하는가? 질문하고 있다. 그러나 지도자는 당신 오른쪽, 왼쪽에 있다고 한다. 다만 찾지를 못할 뿐이라고 했다. 아직도 당신 옆에 남아있는 지도자들은 고민하는 기업의 CEO, 경영자, 대학 총장, 정치가, 시·도의원, 성직자(신부·스님·목사)들이 많다고 한다.

오늘날 이런 지도자들은 합리적으로 통제하기 힘든 사건과 환경의 소용돌이 속에 갇혀, 지구상에서 점차 사라져 가고 있는 종(種)과 다를 바 없는 처지가 된 것이다.

2) 지도자의 리더십 필요

신에 의해 창조된 우리들은 어디로 가든 각자 나름대로의 행복한 길을 왜 가지 못하는가? 사실은 세계의 모든 사람들이 어떤 규칙 없이 도로나 고속도로를 운전할 수 없고, 훌륭한 축구팀도 감독·코치 없이 축구를 할 수 없으며, 목사 없는 교회, 스님 없는 사찰, 교사 없는 학교, 교수 없는 대학이 제 몫을 다 할 수 있겠는가?

어느 나라 국민이든 적재적소에 지도자 없이는 함께 살아갈 수 없다.

한 사람이라면 리더십 없이도 무인도에서 살 수는 있다. 두 사람도 그들의 성격이 잘 맞는다면 사이좋게 지낼 수 있고, 많은 일을 해낼 수도 있다. 그러나 세명 이상이 있다면 누군가가 선도해야만 한다. 그렇지 않으면 혼란이 생긴다. 특히 그 지도자는 지도자의 자질을 가지고 있어야 한다.

3) 지도자가 결여된 사회

지난 날 우리 국민은 국회의 정치적 패거리 싸움으로 극도의 혼란을 겪고 있음을 보았다. 경제는 중산층이 없는 양극화 현상 속에 경제상태는 최악의 저점을 지나고 있다. 서울역, 영등포, 파고다공원 등 길거리는 노숙자로, 영세민은 굶주림에 지쳐있고, 청년실업자는 거리를 헤메고 있으며, 대학졸업자는 취직하기 위해 100여 통의 이력서를 들고 다녀야하며, 영세소상인, 음식점 상인들은 솔단지, 냄비 등을 가지고 국회의사당에서 시위, 데모하는 사상 유래없는 현상이 벌어지고 있음을 보았다. 이 시대 지도자는 어디에 갔으며, 지도자의 리더십은 어디에서 찾아보아야 하는가?

우리는 대혼란으로 가는 거의 중간지점까지 접어들었다. 그리고 현재의 상황이 그렇게 혼란스럽더라도 주요 지도급 인사들이 그것에 이끌려 다니고 또 물을 만나지 못하는 물고기 같이 이 상황 속에서 맹목적으로 허우적거리

고 있는 한, 현재의 상황과 풍토가 언제까지나 계속되는 것이다. 그 이유는 이 세대의 모든 관리자들이 현 상황을 극복하는 훈련이 부족하기 때문이다.

그들은 지난날 잘못된 훈련으로 관리자들이 되었으며, 지도자가 아니라 지배하는 보스가 되었을 뿐이고, 현재 한국을 이러한 곤경으로 빠뜨린 자들이 지배하는 보스들이다. 그들은 혁신도 없고 변화도 모른다. 오직 현실에 우쭐거리면서 만족하는 자들이다.

이런 사람들에게 상황을 극복하는 사람이 되라고 충고하고 싶다. 상황을 극복하는 데는 4단계가 있다.

첫째, 자기를 표현하는 것이다. 자기의 본성을 표현하라.

둘째, 자기 내심의 소리(Inner Voice)에 귀를 기울어라. 자신의 마음 속 깊은 곳에서 들려오는 소리, 관습이나 전통이나 남을 의식하지 않는 순수한 마음에서 나오는 생각·느낌을 가져라.

셋째, 바른 스승으로 부터 배워라. 모르면 배워라, 아는척 하지 말아라.

넷째, 길잡이(지도자)의 비전을 따르라. 길잡이의 정신·이념·사상을 따르라. 지도자의 이념은 성공으로 가는 의식이며 철학이다. 이러한 비전 없이 지도자가 될 수 없다.

이상과 같은 상황극복의 설명은 미국의 쇼의 코미디 작가로서 유명한 TV 감독 노먼 리어(Norman Lear)의 사례이다.

3. 지도자의 기본요소

지도자의 기본요소는 목표, 열정, 인격, 솔직 등이다. 지도자가 될 사람은 이 4가지를 반드시 가지고 있어야 한다.

첫째, 지도자는 목표가 뚜렷해야 한다. 지도자들은 자신이 하고 있는 것이 무엇이던지 단기·중기·장기 목표를 가지고 있어야 한다. 목표는 지도자의 생명이며 성공의 길이다. 그리고 반드시 목표를 달성할 수 있도록 해야한다. 그 목표가 정량적이던지, 정성적이던지, 설상 꿈이라 하더라도 실

행가능하게 설정하여 실행하는 계획이 구상되어야 한다. 무엇이, 어떻게, 어떠한 방법으로 목표를 달성하여 성공적 관리가 이루어질 수 있도록 해야 한다.

과연 목표는 돈일까? 권력일까? 명예일까? 또 다른 목표는 무엇일까? 리더십 이론은 우리의 실제 목표를 어디에 두어야 하는가? 생각해 보라고 묻는다.

두 번째는 열정이다. 일이나 직업, 각종 활동 등에 아주 각별한 열정과 더불어 희망찬 삶에 대한 기본적인 열정이 있어야 한다.

지도자는 자신이 하는 일을 사랑하고 또 그 일을 좋아해야 한다. 톨스토이는 “희망은 깨어 있는 사람의 꿈”이라고 말했다. 희망없이 우리는 살아갈 수 없으며, 진보도 할 수 없다. 열정을 토론하는 지도자는 다른 사람에게 희망과 용기를 불어 넣어준다.

세 번째는 인격이다. 나는 인격을 갖추는 데 3가지 주요 요소가 있다고 생각한다. 즉 자기 인식, 솔직함, 그리고 성숙함이다. 자기인식은 무엇인가? 나는 여기서 고대 그리스의 델포이에 있는 신탁의 비문 “너 자신을 알라”라는 말을 음미하고자 한다. 나는 이 말이 아직껏 우리 모두에게 가장 어려운 말이라고 생각한다. 당신이 진실로 자기 자신과 자기 강점, 약점을 알기 전에는, 또 당신이 무엇을, 왜? 하고 싶은지 알기 전에는 아주 파상적인 성공(돈, 권력, 명예---), 이상의 진정한 성공은 할 수 없다. 돈, 권력, 명예가 달성되었다고 인격이 높다고 할 수 있는가?

네 번째 솔직함은 자기 인식의 열쇠이다. 솔직함은 생각과 행동의 정직함, 원칙을 따르려는 꾸준한 노력과 선한 마음, 즉 실제로 나타난 현상과 진실이 하나가 되어야 한다는 것이다.

과연 사람들은 실제로 가지고 있는 지도자의 직업이, 직함이, 계급이 현실인 데 진실은 내심의 마음과 동일한 것일까? 당신은 리더십을 가진 지도자한테 진실한가? 이중 잣대로, 이중 인격을 가지고 있는 지도자, 관리자, 정치가, 경영자, 교수의 모습은 아닌가?

지금 국회에서 여·야가 싸움질 하는 모습이 진정 국민을 위한 것인가?



사례 ... 누구를 위해서 종을 울리고 있는가?

여기 “걸리버 여행기” 한 토막을 소개한다.

소인국에 들어선 걸리버는 가장 먼저 왕국에서 두 패로 나누어 싸움하는 현상을 목격한다. 온통 시골벽적이고 야단이었다. 이유는 “왕자가 삶은 달걀을 먹다가 껍질에 손을 비었다”는 것이다. 소인국의 왕은 자초지종을 듣고 나서, 앞으로 소인국에서는 달걀을 먹는 데 반드시 뽕쪽한 쪽으로 달걀을 까먹지 말고, 넓은 쪽으로 달걀을 먹도록 명령을 내리고, 이를 시행하지 않는 자는 사형을 처한다는 것이다. 그러나 소인국 국민들은 부당하다고 난리법석이다. 소년시절 읽은 이 장면이 생각나면서 우리나라가 이런 꼴이라는 것을 생각해 한다. 지도자가 없다는 것이다. 실제와 진실이 동일한 지도자, 국민을 생각하는 솔직한 지도자, 이것이 바로 지도자의 가장 큰 덕목이다.

제2절 제4차 산업혁명시대 뉴리더의 조건

제4차 산업혁명시대 훌륭한 지도자가 되는 리더십은 첫째, 혁신적 배움이 필요하고, 둘째, 상상력과 꿈을 실현시키고, 셋째, 창의력을 발휘해야 한다. 넷째, 여행자의 시각에서 보고, 다섯째, 성찰하고 실패의 학습과 역경의 교훈을 배워야 한다.

1. 혁신적 교육과 배움

혁신적 교육은 보편적 교육과 충격적 교육이 병행할 때 가능하다. 보편적 교육을 통해서 일반적, 상식적 시민으로 성장시키는 공부 필요하다. 이것은 세계를 살아가는 보편적 당위적 교육을 배우고 그것을 실천하는 사람이 되어야 한다. 죄를 범하면 범죄자가 되고 나쁜 사람이라는 것을 인식하는 교육이다. 부패는 나쁘다. 빨간신호등에서는 정지해야 하고 가난한 사람은 구제한다. 노인에게는 존경해야 하고 어린이는 보호해야 하고 법은 지켜져야 한다. 공부는 열심히 해야 한다 등등 정의론적 입장에서의 이런 보편적

교육 위에 충격적 배움의 교육이 필요하다. 충격적 교육은 수월성 교육이다. 엘리트주의, 기술제일주의, 세계무대에서 1등주의 정신교육이 필요하다. 대한민국 국민 4천 5백만을 먹여 살려야 하는 혁신적 배움의 교육이 필요하다.

반도체·철강·자동차·생명공학·서비스 등의 1등주의 교육, 우리 국민을 먹여 살려야 하는 세계 10대산업의 1등주의 교육이 필요하다. e-비즈니스가 아닌 U-비즈니스 경제시대로 전환하는 충격적 교육을 받은 지도자의 리더십이 필요하다. 보편적 교육 위에 충격적 교육을 갖추는 혁신적 배움이 이룩되는 지도자를 양성해야 한다.

2. 상상력과 꿈의 실현

우리는 대부분 초등학교, 중·고등학교를 졸업하고 ‘명문대학’을 좋아 했다. 어떤 학생은 특별한 재능을 가지고 있었고, 시골에서는 대부분 평범하였다. 선생님을 싫어하기도 하고, 학교 가기를 싫어하기도 했다. 어떤 학생은 어렸을 때 가난하였고, 가정파탄에 괴팍스러운 부모, 돈이 없어 불안한 가정, 신체적인 장애, 또는 학교에서의 공부 때문에 진학을 포기하고 농사를 짓고 일찍 군에 가는 등 불만족으로 살아왔다.

그런데 지금은 그들이 성공하여 훌륭한 지도자가 된 사람이 많다. 그들의 공통적인 결론은 꿈을 가졌고, 그 꿈을 실현하기 위해 최선을 다했다는 것이다. 리더십의 조건을 문자 서슴없이 상상력을 키워라. 꿈을 가져라. 비록 그 꿈이 실현되지 않을 지라도 계속 노력하면 반드시 성공한다고 나에게 설명하였다.

상상력이란 머릿속으로 그려서 생각하는 힘이다. 현재의 지각에는 없는 사물이나 현상을 과거의 경험, 관념, 또는 미래의 보이지 않는 힘에 입각하여 재생시키거나 만들어내는 마음의 작용이다.

3. 창의력의 발휘

창의력을 키우는 법에 대해서 당신은 어떻게 하고 있는가? 도서관으로 달려가 다 읽을 수 없을 만큼의 서적을 빌려 온 적이 언제인가? 시간 가는 줄 모르게 책을 읽었는가? 영화를 일년에 몇 편이나 보았는가? 당신이 관심가지고 있는 문학이나, 역사·경제·경영·철학 등 어느 대학에서 혹은 평생교육원 같은 데에 수강하여 공부를 해 본적이 있는가? 이러한 곳에서 창의력을 키울 수 있다.

창의력은 일하면서, 놀면서, 공부하면서, 갈등과 불만스러운 상황에서 만들어진다. 창의력은 가치를 창조하고 결국 돈으로 환산할 수 없는 무한 재산이 된다.

창의력이란 새로운 생각, 새로운 착상, 새로운 구상, 불가능을 가능하게 만드는 힘이다. 문제점을 개선하고 불평과 불만을 만족으로 바꾸는 힘이다. 지도자는 이러한 창의력을 발휘해야 한다.

4. 여행자의 시각

여행은 색다른 종류의 배움이다. 여행의 필요성에 대한 그 모든 말들은 사실이다. 그것은 시야를 넓혀주고 새로운 경험을 하게 해준다.

여행은 즉시 당신의 시각을 변화시켜주면서 삶의 질을 풍요롭게 만든다. 나라마다 문화가 다르다. 사람들마다 좀더 느슨하거나 좀더 빠르게 움직인다. 그들의 의식 또한 다양하다. 파리에서는 8월이면 완전히 문을 닫는다. 스페인에서는 점심시간 후에 낮잠(피에스타)을 자는 시간이 있고, 저녁은 아주 늦게 먹는다.

나는 지난 1995년부터 2009년까지 44개국 77개 도시를 여행했다. 그런데 가장 어려운 것은 언어가 많은 장애물이 되었다. 최근에 내 친구는 런던에서 파리로 갔는데, 그녀의 머리 속에서 파운드를 프랑으로, 유로달러로 환산해 내는 일에 몰두한 나머지 24시간 동안 영어도 프랑스어도 할 수 없었다고 말했다.

새로운 문화에 몰두하고, 새로운 국가와 지역에 동화되는 것, 이것이 말로 세계화의 첫 단추이며, 식견을 넓혀 주는 지도자의 길이다.

세상을 다른 각도에서 보면 분명하게 정답이 있고, 문제점이 풀린다는 사실을 알게 된다.

여행은 자기 자아를 완전히 펼치는 것만을 요구하는 것은 아니다. 그것은 자아를 새롭게 펼치며 자신의 장점과 단점을 노출시킨다.

미국에서 가장 현명했던 두 명의 건국 공로자인 토마스 제퍼슨과 벤자민 프랭클린은 여행광이었고, 두 사람 모두 유럽에서 많은 시간을 보냈다.

지도자들은 전통적으로 여행가들이었기 때문에 풍부한 경험을 갖고 있다. 그들은 주말 화가요, 시인이요, 더 나아가선 요리사였다. 그들은 항상 지난 시간을 되돌아보고, 성찰하는 시간을 가졌다고 전한다.

여러분은 하루 중에 어느 정도 성찰의 시간을 가지고 있습니까? 세상을 읽어 버리는 성찰의 시간, 자기를 읽어 버리는 성찰의 시간은 이 시대를 살아가는 지도자에게는 반드시 필요한 시간이다.

5. 실패의 학습과 역경의 교훈

우리는 여행, 공부, 사람, 일, 놀이, 성찰 등 모두가 지식과 깨달음의 원천이다. 그러나 이상하게도 많은 실수를 한다. 실수 때문에 망한 사람, 실수 때문에 퇴직된 사람, 실수 때문에 이혼한 사람, 실수 때문에 직위 해제된 사람, 우리 주변에 실수 때문에 인생을 망친 사람이 많다.

‘실패는 성공의 어머니’라는 우리 속담이 있듯이 실수와 실패를 학습과정으로 보고, 그것을 통한 경영기법을 창출한 현대그룹의 창업자 고 아산 정주영 회장을 생각하게 한다. 나는 1999년 한국경영사학회에서 “아산 정주영 연구 - 정주영의 생애와 경영이념”을 연구했다. 바로 정주영의 혁신적 경영활동은 실패를 학습과정으로 보고 이룩한 성공적 미담을 미국의 암스덴(Amsden, A) 교수가 지적한 사례로 설명하고자 한다. 암스덴 교수의 저서 『Asia's Next Giant』(1989)는 정주영의 대표적인 실패의 사례가 성공적 학

습과정으로 대변되는 유명한 낙동강 고령교 공사를 제시하고 있다.

1954년 4월 낙동강 고령교 복구공사 착공 이후 공사기간 중, 물가폭등의 어려움으로 막대한 적자를 내면서 회사의 존립마저 위태롭게 되었다. 이러한 시련의 고령교 공사를 끝낸 정주영은 실패를 수업료로 인정하고 학습과정으로 생각했다. 그 후 서울 다음의 한강인도교 공사는 무난히 수행할 수 있었으며, 그 뒤 그러한 신용과 신뢰는 미군공사의 독점물이 되었다. 엄격한 품질감독과 검사를 요하는 각종공사를 성공적으로 마치는 계기가 되었고, 바로 이런 점이 정주영 회장의 실패의 학습과정을 통한 성공적인 경영기법의 창출이라고 생각한다. 그 후 IBM, GE, MS 등은 회사를 위하여 수익을 위하여 성공하기 위하여 노력하다 생긴 실수는 수업료, 등록금이라고 생각하는 CEO의 사례가 많이 생겨났다.

그러나 실수가 허용되지 않는 조직체에서는 비생산적인 행동을 하게 될 때도 있다. 그러나 실수는 나쁜 것이기 때문에 고위직에 있는 사람은 책임을 지고 물러난다.

아니면 실수로 얻어지는 참고 지식은 무시되거나 실수라고 용납을 하지 않는다. 그렇다고 지도자는 거듭되는 실수를 해서는 안 된다. 한번 실수는 용납하지만 두 번 실수는 허용할 수 없는 것이 지도자의 리더십이므로 명심하기 바란다. 가능한 실수나 실패는 하지 말아야 한다. 언제나 실수의 가상 시나리오 속에 사업 목표를 진행하라. 그러면 반드시 성공한다.

그리고 뜻밖의 불운에서 배울 것이 있다는 사실도 인식하고, 비록 나쁜 상사지만 유익한 교훈을 얻을 수도 있을 것이다.



사례 ... 성공비결은 처절한 실패

세계 1위 자산운용사 '블랙록(Black Rock) 래리 핑크(Larry Fink)회장', 지금 미국 언론들은 '커튼 뒤의 금융 제왕(帝王)' 가장 영향력 있는 금융맨이라고 칭송한다.

모두가 망할 때 우뚝 섰다. 금융 위기로 '리먼 브러더스, 베어스틴스 등 전통을 자랑하던 금융회사들이 간판을 내렸고, 우수한 금융회사들이 줄줄이 정부의 구제금융에 손을 내밀었다. 그 소용돌이의 와중에 1988년 뉴욕 맨하튼의 작은 사무실에서 출발한 블랙록은 엄청난 진가를 발휘하며 세계 1위의 자산운용사로 등극했다.

2010년 3월 말 세계금융시장에서 블랙록이 굴리는 운용자산(asset under management)은 무려 3조 3460억 달러(3800조), 대한민국 전체 경제규모 GDP 9291억 달러(2008년)의 3.5배도 넘는 돈이다.

창업 22년만에 세계 1위로 키우고, 미국발 금융위기에도 커튼 뒤의 월가의 제왕으로 성공한 비결은 한마디로 무엇일까?

그는 바로 리스크 관리(risk management)였다. 원래 핑크회장은 채권 트레이더 출신이었다. 그가 젊은 시절 겪었던 “빠 아픈 실패”에서 탄생했다. 실패와 위기를 학습효과로 삼아 오늘의 성공을 이룩하였다. 그는 말하기를 오늘의 성공은 바로 그 “과거의 실패”에 깊이 뿌리를 내리고 있기 때문이라고 회상하고 있다.



사례 ... 실패를 성공으로 : 래리 핑크 회장

2009년 12월로 세계 1위 자산운용사가 된 블랙록의 창업자이자 최고 경영자, 1952년생, LA 외곽에서 자랐다. 아버지가 구두 가게를 운영하는 평범한 가정에서 성장했다. 공립 고등학교를 졸업하고, UCLA에서 정치학을 공부한 뒤 UCLA의 앤더슨 경영대학원에서 MBA를 취득했다.

첫 직장인 퍼스트 보스턴에서 채권 트레이더로 승승장구했지만, 큰 투자 실패를 경험한다. 그리고 회사를 떠나 1988년에 블랙록을 창업했다.

음악과 와인을 좋아한다. 미국의 유명 록밴드 마룬파이브(Maroon 5)를 낳은 옥톤 레코드(현재는 A&M/옥톤)사 설립 당시 공동 투자하기도 했다. “음악을 너무 좋아하기 때문”이라고 했다. 고교 시절부터 사귄 두 살 연하의 아내와 결혼해 세 자녀를 두었다. 장남 조슈아는 헤지펀드를 운영한다.

제 3 절 리더가 되기 위한 과제

1. 자아정립의 시급성

자신의 꿈을 실현하기 위하여 먼저 자아를 정립하는 것이 중요하다. 자아를 정립한다는 것은 본질적으로 지도자가 되기 위한 과제이다. 자기의 장점과 단점을 발견하여 단점의 두려움을 제거하는 자신을 가져야 한다. 혼란한 사회에서의 군사독재 시대나 권위주의 시대에 어려운 일을 당하면서도 정정

당당하게 바른 말, 곧은 말, 쓴 말 하는 리더를 발견하였다. 그들은 자아의 욕구를 충족하는 데 만족하는 지도자층에서 발견되었다.

자신을 펼치는 지도자는 대부분 자기 일에 대한 자신의 접근방법을 설명하고 있다.

첫째로 당신은 자기의 처리방식, 시간의 관리, 자신의 책임 등을 파악해야 한다.

둘째로 견제하는 것이 아니라 이끄는 법을 배워야만 한다.

셋째로 자신이 누구인가에 대한 분명한 인식과 사명감, 또한 그에 대한 분명한 이해력 등을 가져야 한다. 그리고 자신의 원칙이 조직체의 원칙과 일치하는 지를 확인해야 한다.

넷째로 당신은 자기 행동을 통해서 지도자나 그 추종자들이 반드시 해야 한다고 믿는 것을 모두 보여 주어야만 한다.

지도자는 리더십의 조건을 자신 있는 용기에 두고 있다. 자신 있는 용기는 힘의 근원이며, 절망으로 부터 희망을 가져다주는 원동력이 된다. 자신은 희망이며 목표를 실현시켜주는 결과가 된다. 자신을 가져라, 곧 희망이 펼쳐지는 지도자의 리더십이다.

공부에 대한 자신감, 일에 대한 자신감, 목표에 대한 자신감, 희망에 대한 자신감, 판단력에 대한 자신감, 두려움을 물리치는 용기에 당당한 자신감을 가져라.

2. 배후세력의 확보

지도자의 리더십 과제 중에 자기 사람, 즉 자기편을 만드는 기술의 필요성을 절감한다. 조직체에서 일하고 있는 우수한 인재들은 사실상 자원봉사자 같은 사람이다. 그들은 얼마든지 많은 그룹에서 좋은 직업을 찾을 수 있기 때문에 봉급이나 직위보다는 좀더 무형적인 이유 때문에 직장을 택한다. 자원봉사자들은 계약이 필요 없다. 오직 약속이 필요하다. 약속으로 맺어진

관계는 자유로운 것이지만 무기력을 낳게 하지는 않는다. 약속 관계는 목표, 아이디어, 이슈, 가치, 목적, 관리과정 등의 합의에 기초한다. 사랑, 인정, 공감 등과 같은 단어들과 밀접한 관계가 있다. 약속 관계는 깊은 욕구를 채워주며, 그것을 통해 일의 의미와 심리적 만족감을 준다.

자기 사람-배후세력, 이들은 약속으로 이루어진다. 자기 사람을 만드는 지도자는 “여우이기도 하고 고슴도치이기도 하다. 여우는 많은 것들을 알고, 고슴도치는 오직 파고들기만 하는 한 가지 일의 전문가다” 그들은 자기 일과 자기 기술과 자기 직업이 최고라고 생각하는 집단의 사람들이다.

프랜치와 라벤(French J.R.P & Raven B)은 리더십의 배후세력은 자기가 갖지 못하는 기술과 힘, 관리와 전문적 지식, 돈과 권력까지 줄 수 있는 여우와 고슴도치 같은 전문가라고 말한다.

지도자는 리더십의 배후세력 자기 사람, 즉 사회적 세력을 많이 가져야 한다.

첫째가 보수 세력이다. 이 세력은 돈에 의해 움직이는 집단세력이다. 약속의 세력과 다른 세력이다. 돈으로 단시간에 모을 수 있는 세력이다.

둘째는 강제 세력이다. 지도자가 처벌할 수 있는 힘, 감봉할 수 있고, 해고 할 수 있는 불이익의 힘, 즉 많은 부하를 유지해야 한다.

셋째는 정당 세력이다. 이것은 약속의 세력이다. 통일적 목적과 목표를 가지고 같은 정당끼리 동일한 지도자 밑에 명령과 복종, 지휘의 당연성을 가지고 부하가 받아들일 것이라는 의무를 가진 세력이다. 일명 동지의 의미를 가진 세력으로 정치집단의 목적에만 사용한다.

넷째는 준거 세력을 가져야 한다. 지도자는 적어도 개인적 카리스마에 의해서 매력을 갖거나 존경·선망·일체감 등과 복종으로 일관하는 부하세력 적어도 심리적 만족감을 가지고 지도자를 도와주는 세력이다.

다섯째는 전문가 세력을 가지고 있어야 한다. 이것은 약속의 세력이 더욱 좋다. 금전과 권력의 맛을 들인 세력으로 능력과 지식, 기술과 관리 등 비교우위의 힘을 가진 지도자를 돕는 세력들로 부하의 확신과 지도자의 신뢰를 바탕으로 맺어진다. 교수, 연구원, 기술자, 의사, 간호사, 박사학위 소지자

등, 자기의 능력과 지식을 보충해 주는 배후세력이 필요하다.

여섯째는 계급 세력이다. 당신은 계급 세력을 가지고 있습니까? 군인·경찰·법관·변호사·정치가·관료 등 다양한 세력을 가지고 있으면 더욱 좋다.

이들은 약속의 세력들로 계급 서열에 복종하면서, 중국에 가서는 자기의 대가를 바란다. 그러나 이들은, 성과가 없으면 불만을 토론하고 맹종하지 않는 다는 데 문제가 있다.

현대의 지도자는 상사의 사회적 세력을 중시하고, 리더십의 배후세력에 대하여 약속의 세력과 보수의 세력을 구분하여 자기 사람을 만들고 인생을 살아가는 리더가 위대하다.



표 9-1. 지도자의 리더십 배후세력

| 세력명 | 배후세력 |
|-------|------------------------------------|
| 보수세력 | 돈에 움직이는 집단세력 |
| 강제세력 | 처벌, 감봉, 해고 등 불이익의 힘, 많은 부하유지 |
| 정당세력 | 약속의 세력, 정당의 지도자 밑에 명령과 복종세력 |
| 준거세력 | 카리스마의 영향, 존경, 선망, 일체감 복종세력 |
| 전문가세력 | 능력과 지식, 교수, 연구원, 의사, 기술자, 박사학위 소지자 |
| 계급세력 | 군인, 경찰, 법관, 변호사, 정치가, 관료 등 다양한 세력 |

자료 : 김성수 교수 정리.

3. 시스템의 이용문제

21세기 지도자의 리더십은 시스템을 어떻게 잘 이용하는 가에 달려 있다.

시스템(System)이란 일정한 상호작용의 관계에 있는 ‘하나의 전체’를 말하며, 어떤 대상을 시스템으로 보고 이를 이론적으로 추구해가는 과학적 사고방법을 말한다.

지도자는 시스템의 전체성을 가지고 있다. 전체성은 그를 구성하는 각 부

문이 산술적 합계와는 달리 “ $2+2\leq 5$ ”와 같은 시너지(Synergy)효과를 가지는 것이다. 특히 투입에 대한 산출량을 통해서 상호작용의 관계를 최대화해야 한다. 그리고 조직을 통해서 성장하고 사회에 공헌하는 조직균형 형태의 조직을 활용할 줄 알아야 한다.

자신을 사이버세계에 집어넣고 미래의 유비쿼터스 환경의 성공률을 예측할 수 있는 지도자가 되어야 한다. 시스템의 상호작용이 구조, 과업, 기술, 인간으로 이루어져 능률이 최대가 되고 생산성 향상이 되어야 한다.

시스템의 이용은 먼저 실천성의 원리에 의해서 목적성, 효과성, 능률성이 이룩되고, 리더십의 원리를 최대로 하는 감독범위 적정화, 명령통일성, 명령집중화, 조직간소화 등을 가져오는 조직이론을 활용하라고 충고한다.

개인의 잠재력을 풀어내 최대한으로 활용토록 하는 것이 조직체의 참된 사명이기 때문에, 모든 조직체들은 그 멤버들의 성장과 발전을 장려해 주어야 하며, 그 같은 성장과 발전을 위한 기회를 그들에게 제공할 방법들을 찾아내야만 한다. 시스템을 이용하여 찾아내라. 시너지 효과는 그 좋은 방법이다.

4. 환경변화에 대응한 전략수립

지도자는 변화무쌍한 21세기를 어떻게 극복할 것인가를 고민하고 배워야 한다. 지도자는 변화와 모호성을 수용할 뿐만 아니라 그런 환경에서 발전하는 법을 어떻게 배우는가?

21세기는 국내외 경제환경이 예측할 수 없이 변화한다. 이런 환경변화에 대응하여 전략을 수립할 줄 아는 지도자가 되어야 한다.

21세기 변화에 대응하고 새로운 미래를 창출하며 위기에 대처할 수 있는 지도자는 다음 10가지 조건을 가져야 한다.

- (1) 지도자들은 꿈을 관리해야 한다. 모든 지도자들은 길잡이 비전, 즉 사람들을 새로운 목적지로 인도하는 비전을 설정하고 실현시키는 역량을 가지고 있다. 피터 드러커(Peter Drucker)는 지도자의 첫 번째 임무는

‘사명을 정의하는 것’이라고 말했다. 꿈을 관리하는 것은, 시간을 관리하고, 조직을 정비하고, 재훈련하고, 그리고 실패를 학습하는 것이다.

- (2) 지도자는 실수를 포용해야 한다.
- (3) 지도자는 사려 깊은 말대꾸를 장려한다. 진실을 말해주는 사람을 갖는다.
- (4) 지도자는 반대의견을 장려해야 한다.
- (5) 지도자는 낙관적 인성, 신념, 희망 등을 가지고 있어야 한다.
- (6) 지도자는 경영에서 피그말리온 현상을 이해해야 한다. 여기에서 피그말리온이란 본래는 그리스 신화에서 나오는 인물로 자기가 만든 상아상 갈라티아를 연모한 키프러스 왕의 이름인데, 버나드 쇼가 이 이름을 따 지은 코미디로서, 취급받음에 따라 달라지는 심리현상을 말한다.
- (7) 지도자는 그레츠키 현상, 즉 ‘일종의 감’을 가진다. 예측을 의미하는 능력을 가져야 한다는 것이다.
- (8) 지도자는 긴 안목을 가져야 한다.
- (9) 지도자는 이해집단들의 요구를 균형있게 조정할 줄 알아야 한다.
- (10) 지도자는 전략적인 동맹과 협력관계를 가져야 한다.

5. 21세기 지도자들의 공통적 특징

- 청소년에게 필요한 리더십 교육 -

21세기 지도자들이 가지는 공통적인 특징은 다음과 같은 것이 될 것이다. 우리의 청소년들에게 이와 같은 리더십을 교육해 주어야 한다. ① 폭 넓은 교육 ② 끊임없는 호기심에 대한 만족 ③ 열정 ④ 사람과 팀워크에 대한 중요성 인식 ⑤ 모험심 ⑥ 단기적인 이익보다 장기적인 성장의 중요성 ⑦ 탁월함의 노력 ⑧ 준비성-준비하는 습관 ⑨ 덕망 ⑩ 비전과 이념 그리고 목표를 갖도록 하는 것이다.



제10장 제4차 산업혁명시대 CEO의 리더십 자질조건

제1절 김성수 교수의 CEO 자질론(MQ이론) · 237

제2절 피터 드러커의 과제와 CEO의 특성 · 243

제3절 매니지먼트 펜타곤(Management Pentagon) · 247



제10장 제4차 산업혁명시대 CEO의 리더십 자질조건

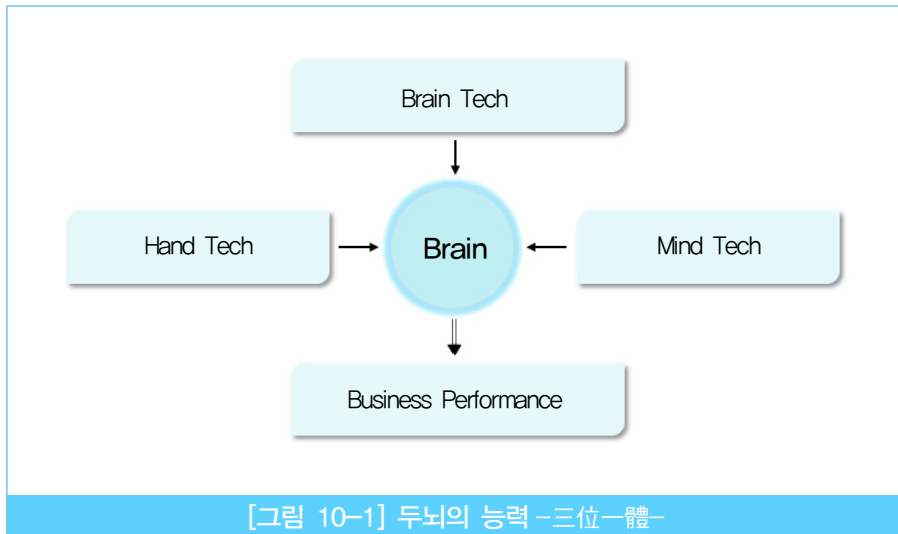
MQ 이론은 지구상의 60억명의 고객을 상대로 상품을 팔고, 그들을 먹여 살려야 하는 경영능력을 가진 CEO의 자질조건이다. (김성수)

제1절 김성수 교수의 CEO 자질론(MQ이론)

본 저서의 저자 김성수 교수가 제시하는 CEO(최고경영자)의 자질론은 21세기 전문기업가나 최고경영자들이 모두 귀감이 되는 리더의 조건이다. 그러나 김성수 교수는 어느 시대나 이러한 최고의 자격과 조건을 갖추고 있는 CEO가 있다고 해서 존경받는 기업이나 초우량기업이 될 수 있는 것은 아니라고 강조한다. 제4차 산업혁명시대 CEO의 리더십 자질조건은 CEO가 기본적으로 갖추어야 할 소양이며, 이런 기본 바탕에서 외부환경과 내부환경의 반응조건(feedback)이 시너지효과(synergy effect)를 가지고 있어야 한다. 여기에서 김성수 교수가 제시하는 21세기 CEO의 자질조건은 일찍이 그가 MQ(Management Qualification)이론으로 용어를 설정하여 발표한 바 있다. 여기에서 그의 MQ이론을 중심으로 살펴보고자 한다. 이 MQ이론은 지구상의 60억명의 고객을 상대로 상품을 팔고, 그들을 먹여 살려야 하는 경영능력을 가진 경영자(CEO)의 리더십 자질조건을 의미한다.

1. 두뇌(Brain)의 능력

두뇌는 우수해야 한다. 두뇌의 회전능력이 뛰어나야 한다. 회전능력이 뛰어난 두뇌는 윤리적 머리 기술(Brain Tech), 혼이 깃들인 마음 기술(Mind Tech), 술선수범하는 행동의 손 기술(Hand Tech) 등 경영성과를 시현하는



자질을 가진 소유자라야 한다.

IQ가 높은 두뇌가 아니라 뜨거운 가슴이 있는, 사랑과 애정과 용서를 할 수 있는 두뇌의 리더십을 의미한다. 즉, 공부를 잘하는 두뇌가 아니라 환경에 대응할 줄 아는 관용과 용서와 회전능력, 변화에 능동적으로 대처하는 리더십을 가진 사람을 말한다.

2. 교육(Education)을 받은 자

교육을 받은 자라야 한다. 대학, 대학원(석사·박사)의 교육이 아니라 결재를 할 수 있을 만큼 평생교육을 받은 능력을 가진 소유자라야 한다.

국내외 경제환경에 대응하는 전략적 교육을 받은 소유자, 예를 들어 평생교육 같은 교육을 받은 자를 말하며, 교육이 생산성을 향상시킬 수 있는 자를 의미한다.

책을 많이 읽거나, 영화를 많이 보거나, 여행을 많이 하거나 또는 처음으로 시작하는 업무를 교육으로 생각하는 자세이다. 이러한 학습을 통하여 얻어지는 지식이야말로 교과서에서 찾아볼 수 없는 실제의 교육이다. 그리고

실패의 경험을 기록으로 만들고 그것을 바탕으로 성공의 결과를 얻는 지혜를 터득하는 교육을 말한다.

3. 특수한 그리고 기술적 전문지식 소유자 (Special & Technical Knowledge)

특수한 지식이나 전문적 기술의 지식을 가진 소유자라야 한다. 즉, 기업의 적자를 흑자로 전환시킬 수 있는 전문적 기술의 지식을 가진 소유자라야 한다.

특수한 지식은 자기만이 가지고 있는 노하우, 자격증 같은 기술적 지식은 자기만이 가지고 있는 특허지식 등 기업과 조직, 관리가 위기에 처했을 때 지도자가 소유한 특정한 지식과 기법, 기술적 지식가지고 회생시킬 수 있는 손자병법 같은 지식을 가진다.

“사람은 구조조정으로 조직이나 회사에서 퇴사 당하여 또는 언제가는 불행한 때를 맞이할 때 방황하지 않고, 자기의 자격증의 특수한 지식으로 또는 경험을 바탕으로 한 전문적 경험지식을 가지고 가족을 안심시키고, 조직을 성공시키며, 자기능력을 발휘하는 리더십을 가진 관리자가 위대한 지도자”라고 본다.

4. 수완(Tact)을 가진 자

수완을 가진 소유자라야 한다. 여기에서 수완은 기법이다. 수완은 경영혁신을 말한다. 즉, 혁신(Innovation)의 능력을 가진 자, 숨페터가 지적한 것처럼 신기술의 발명, 신제품의 개발, 신시장의 개척, 신원료의 확보, 신시장의 개척 등을 할 수 있는 관리자를 의미한다.

모든 경영기법을 알고 있는 CEO를 말한다. 예를 들면, 리엔지니어링(Reengineering), 리스트럭처링(Restructuring), 벤치마킹(Benchmarking), 다운사이징(Downsizing), 아웃소싱(Outsourcing), ERP, IE, ZD, MIS,

PERT, M&A, 전략적 제휴, 스피드경영, 생산성향상 기법 등을 활용할 줄 아는 경영관리자라야 한다.

5. 담력(Grit)의 소유자

21세기 경영관리자는 담력의 소유자라야 한다. 특히 도전과 신념의 소유자라야 한다. 실패를 두려워하지 않는 자, 열정과 개척정신을 가진 소유자, 위기를 역전할 수 있는 자라야 한다. 담력은 부정적 사고력을 긍정적으로 바꿔 줄 수 있는 긍정적 사고를 가진 담력의 소유자라야 한다. 그리고 신의와 할 수 있다는 Candoism의 사상을 가진 관리자야 한다.

갈등과 불평의 문제를 해결할 줄 알고, 약한 마음을, 부정과 부패의 마음을 담력으로 풀 수 있는 경영관리자라야 한다.

6. 판단력(Judgement)의 소유자

판단력이 뛰어나야 한다. 이솝 우화에 나오는 “여우와 너구리”의 판단력을 시험한다. 여우와 너구리가 하루 종일 나무를 하고 강을 건너는 데 여우가 너구리가 탄 배에 불을 붙인다. 온종일 열심히 일하여 얻은 너구리의 나무는 재로 변하고 만다. 이에 분개한 너구리는 때를 기다리다 똑같은 상황에서 나무를 하고 강을 건너게 된다.

그 때 너구리는 두 개의 배를 만들어 여우에게 타라고 권하다. 하나는 나무로 만든 배이고, 하나는 흙으로 만든 배이다. 여우는 서슴없이 흙으로 만든 배에 나무를 싣었다. 나무로 만든 배에 싣으면 자기가 한 행위 그대로 불로 태우는 보복을 당할 것으로 생각하여 의심 없이 흙으로 만든 배에 탄다.

그러나 흙으로 만든 배가 강물에 띄어 졌을 때 그 배에 컴퓨터가 있다고 한들 무슨 방법으로 위험을 막을 것인가? 흙으로 만든 배는 강 가운데서 서서히 가라 앉고 만다. 이 이솝 우화는 여우가 판단력을 상실한 교훈의 내용

이다. 지도자의 판단력은 이처럼 중요하다. 여우가 죽지 않는 판단력은 무엇일까?

7. 상식과 정보력(Commonsense & Information)의 소유자

21세기 국내외 정치·경제 환경변화에 대한 상식과 정보의 분석능력이 뛰어나고, 위기의 대처능력이 우수한 경영관리자라야 한다. 초일류기업과 경쟁기업의 신제품 및 시장의 정보력, 기술정보력 등과 풍부한 상식으로 위기와 리스크 관리를 철저히 대처하는 능력의 소유자가 성공한다. 21세기 5대 정보상식인 ① 국제적 오일 가격, ② 주식-증권, ③ 금, ④ 외환-달러, 엔화, 위안화 등, ⑤ 곡물 등에 대한 수급동향과 가격 등 정확하고 빠른 정보력을 가지고 있어야 한다.

8. 정직(Honesty)한 자

정직한 자라야 한다. 윤리경영기법을 활용할 줄 아는 투명한 경영자라야 한다. 경영자는 뇌물을 받아서도 안 되고, 가격담합, 주가조작, 탈세, 세금 회피, 인종차별에 의한 인권침해, 저임금 및 임금착취, 환경파괴, 부당한 광고, 먹는 것 가지고 장난치고 돈 먹는 송충이 기업인 등 부패한 경영자는 이 지구상에서 사라져야 한다.

四正思想을 가진 경영자가 필요하다. 正道사상, 正心사상, 正覺사상, 正行사상 등을 가진 자가 이 시대의 진정한 리더십을 가진 지도자다.

9. 정력이 왕성한 건강(Energy & Health)한 자

정력이 왕성한 자라야 한다. 박력과 용기가 있으며 비굴하지 않아야 한다. 에너지가 넘치고, 그 에너지를 부하에게 동료에게, 상사에게 나누어 주고 자

기를 따르는 자에게 힘을 주는 경영자가 진정한 리더십을 지니고 있다.

조직의 에너지, 시스템의 에너지, 관리의 에너지 등을 신바람과 혁신으로 변화시켜 주게 하는 지도자, 왕성한 정력, 왕성한 체력, 이런 리더십을 가진 자는 절대 실패하지 않는다

건강한 자라야 한다. 육체적 건강과 정신적 건강을 모두 같이 가지고 있는 자가 진정한 경영자이다. 돈이 많고, 권력이 높고, 명예가 있다 한들 육체적으로 건강하지 못하고, 정신적으로 건강하지 못하면 경영자로서 자격이 없다.

육체적 건강을 위해서 끊임없는 자기의 체력관리에 맞는 운동을 하고, 정신적 건강을 위하여 어느 종교든 하나를 선택하여 마음을 청결케 하는 자기만의 비법을 찾아야 한다. 종교는 기독교든, 불교든, 유교든, 이슬람교든, 가톨릭교든, 무속신앙이든 마음의 건강을 위해서 신념의 종교를 가지고 있는 경영자가 松竹의 리더십을 펼치게 된다.

10. 꿈과 희망(Dream & Hope)을 가진 자

21세기 경영자는 자신의 꿈과 희망을 실현하기 위해 노력하는 자이다. 특히 이해관계자와 구성원의 꿈과 희망을 인지하고 실현시켜주기 위해서 노력하는 훌륭한 경영자가 21세기 참다운 지도자이다. 특히 기업의 CEO는 구성원 및 이해관계자, 국민을 고객으로 하는 심부름꾼으로, 우리 모두에게 꿈과 희망을 실현시켜 줄려고 노력하는 지도자 타입이어야 한다. 따라서 21세기 CEO는 자신의 꿈과 희망을 갖고 그것을 실현하는 실천적 관리자가 되어야 한다. 여러분의 꿈과 희망은 무엇입니까? 여러분은 꿈과 희망을 갖고 그것을 실현시키기 위해서 노력하고 있습니까? 21세기 경영자는 꿈과 희망을 가진 자 그리고 그것을 실현하고자 노력하는 자가 참 경영자이다.



표 10-1. 김성수 교수의 CEO 자질조건 평가표

| | 구 분 | 수 | 우 | 미 | 양 | 가 | 누계 |
|----|-------------------------------|---|---|---|---|---|----|
| 1 | Brain | | | | | | |
| 2 | Education | | | | | | |
| 3 | Special & Technical Knowledge | | | | | | |
| 4 | Tact | | | | | | |
| 5 | Grit | | | | | | |
| 6 | Judgement | | | | | | |
| 7 | Commonsense & Information | | | | | | |
| 8 | Honesty | | | | | | |
| 9 | Energy & Health | | | | | | |
| 10 | Dream & Hope | | | | | | |
| | 누계 | | | | | | |

- 평가 : 수=5, 우=4, 미=3, 양=2, 가=1
- 합계 : 매우우수 50~41, 우수 40~31, 양호 30~21, 개선=20 이하

제 2 절 피터 드러커의 과제와 CEO의 특성

1. 신시대가 요청하는 경영자의 7가지 과제

피터 드러커(Drucker P. F.) 교수는 신시대가 요청하는 경영자의 7가지 과제를 제시하면서 유능한 자질과 능력의 소유자라도 다음과 같은 과제를 해결하지 않고서는 최고경영자가 될 수 없다고 지적하였다. 아래에서 간단하게 요약하고자 한다.

- 1) 경영목표 설정과 목표관리를 할 줄 알아야 한다.
- 2) 기업 내외 환경변화에 따른 각종 위험부담을 신속히 파악·해결할 줄 알아야 한다.

- 3) 전략적 의사결정(Strategic Decision)을 수행할 능력과 그 목표에 대한 성공적인 확신, 그리고 비법을 지니고 있어야 한다.
- 4) 공동의 목표를 수행하는 데 통합된 팀워크를 조직하고, 활용할 줄 알아야 한다.
- 5) 정보전달 기능의 신속화와 경영정보체계에 진입하는 경영기법 및 경영합리화를 할 줄 알아야 한다.
- 6) 경영관리를 미시적 관리(Micro Management)와 거시적 관리(Macro Management)로 구분하여 수행할 줄 알아야 한다.
- 7) 전사적 경영관리(Total Management)의 성공적 수행을 위해서 국제경제, 국내경제, 인류사회의 동향 등 국내외적 경제를 분석할 능력이 필요하다. 그리고 현대기업이 요청하는 경영자는 인간컴퓨터가 되어야 한다고 지적하고 있다.

2. 21세기 CEO의 5대 특성

21세기 CEO는 5대 특성을 가지고, 이를 활용하여 성과를 도출해야 한다.

- ① 환경대응의 전략성, ② 합리적 과학성, ③ 내적 귀속성, ④ 혁신적 전반관리성, ⑤ 동기부여의 목적성 등으로, 이를 실현하는 특성을 소유해야 한다.

1) 환경대응의 전략성

현대경영자(CEO)는 전략성을 가진다. 전략성은 전술과 다르며 그것은 기업의 최고 기본방침을 결정하고 경영체, 즉 '경영과 관리의 통일체'가 나가야 할 근본 방향을 가리킨다. 그것은 국내외 경제환경을 종합적으로 판단하고 그에 대응하는 새로운 경영전략과 정책을 수립하여 기업이 발전하는 방향으로 유도하고 기업성장활동과 성과를 창출하는 의미를 가지고 있는 것이다. 이와 같은 기업의 주체적 사명감을 가지고 전략을 책정수립하는 기업가는 환경대응의 전략성을 가지고 있어야 한다.

2) 합리적 과학성

현대경영자는 합리적 과학성을 가진다. 전문경영자는 소유 기업가에서 찾을 수 있는 투기성이나 도박성과 같은 위험을 부담하는 것이 아니고, 가급적 위험을 줄이며 전략적 활동에 대해 책임을 지는 자이다. 그러므로 필수적으로 따르는 것이 과학성과 합리성이다. 따라서 현대경영자는 과학성과 합리성을 기반으로 하는 전략성을 발휘해야 한다.

3) 내적 귀속성

현대경영자는 내적 귀속성을 가진다. 즉, 현대경영자는 기업에 강력한 소속감과 충성심을 가진 경영체와 일심동체로서 소속되어 있는 존재기동이다. 다시 말해 현대경영자는 경영체를 자신의 내적 존재가치를 활동체로 보고, 그 활동으로서의 경영성과를 생성시키는 것이다. 그러므로 현대경영자는 기업이나 소속감을 생명처럼 여겨야 한다. 회사가 망하면 자신도 망한다는 철저한 애사심과 충성심을 필요로 한다.

4) 전반관리의 혁신성

현대경영자는 전반관리자(general management)이다. 경영체란 경영과 관리의 통일체이다. 따라서 경영과 관리의 양 기능에 대해서 가교적 역할과 독자적 역할을 담당하는 자가 전반관리자이다. 기업의 발전단계에 따라서 종전의 근대적 기업가보다 새로운 의미로서 부각된 현대적 기업가인 경영자는 질적 변화를 혁신(innovation)으로 바꿔야 한다. 따라서 기업의 전반관리성은 생산에서 마케팅까지 전략에서 경영성과까지 경영관리 전체를 혁신으로 개혁시켜야 한다.

5) 동기부여의 목적성

조직은 여러 사람에 대하여 의도적으로 조정된 활동 내지 힘의 체계이며, 이 조직은 동기부여(motivation)의 목적성이고, 조직의 최소단위를 '단위조

직', 단위조직과 단위조직을 연결하는 체계를 '관리조직'이라 하였다. 그리고 위 요소를 관리조직을 통해 결합하는 역할을 가리켜 경영자의 의사결정이라 한다. 다시 경영자기능의 필수적 요소로서 다음과 같은 3가지가 있다.

(1) 커뮤니케이션의 유지

최고경영자, 즉 top management 기능의 첫째 요소는 조직의 커뮤니케이션을 유지하는 것이다. 복합조직에 있어서는 사람과의 관계에서 커뮤니케이션의 흐름을 명백히 하고, 그 커뮤니케이션의 중심(center)을 확립한다. 그 중심에 알맞은 인재의 확보는 물론, 커뮤니케이션의 효과를 더욱 높이기 위한 비공식조직(informal organization)을 확보할 필요가 있다.

(2) 필요활동의 유인

최고경영자 기능의 둘째 요소는 개인으로부터 필요한 활동을 빼내는 것이다. 즉, 개인에 유인을 부여하여 동기의욕을 자극시켜 활동을 불러일으키지 않으면 조직은 존립할 수 없다. 그러기 위해서는 조직구성원을 참가시킴은 물론, 필요활동의 유인을 제공하고 필요한 감독·통제·교육을 계속하는 기능을 가져야 한다.

(3) 목적의 정식화

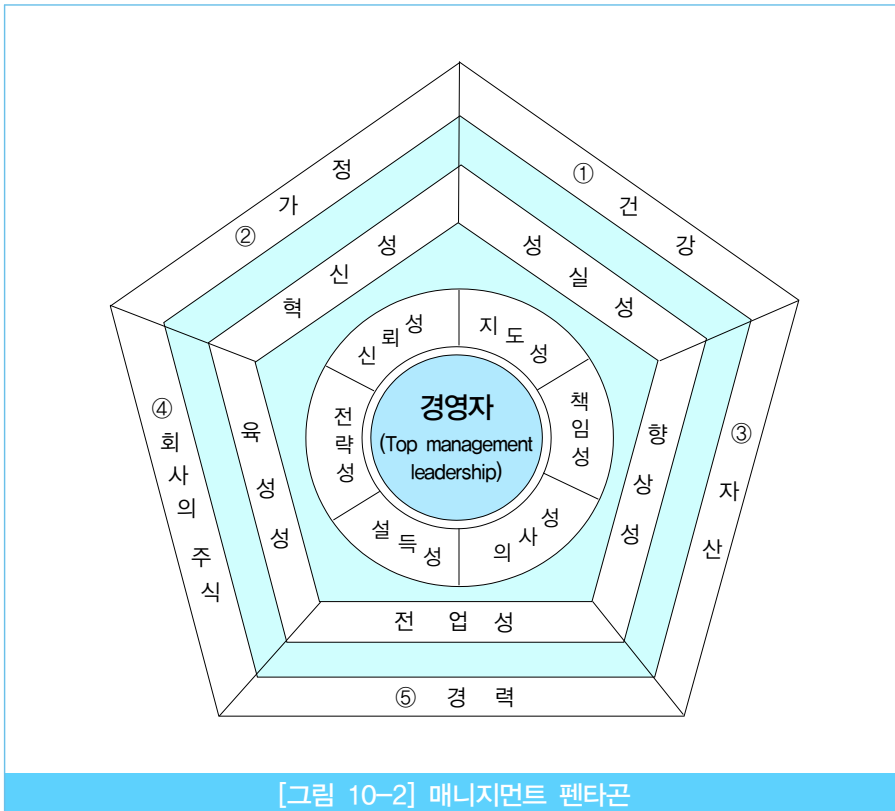
최고경영자 기능의 셋째 요소는 목적을 정식화 하는 것이다. 즉, 조직구성원이 가진 막연한 개인적 목적들을 집합시켜 경영목적으로 정식화 하고 그것을 각 단위조직이 가져야 할 소목적으로 분할해 가는 것이다. 그렇게 될 때 각 조직구성원은 그 제공된 목적에 힘입어 협동체계에 참가하게 된다.

제3절 매니지먼트 펜타곤(Management Pentagon)

- 미국 군사 최고의 전략적 리더십 -

1. 매니지먼트 펜타곤의 정의

매니지먼트 펜타곤(management pentagon)이란 용어는 미국 워싱턴 소재 국방성의 건물모양이 5각형으로 되어 있다. 이곳에서는 미국 군통치 및 군사력의 전략 뿐만 아니라 세계적 군사전략을 수립하고 세계의 방위정보를 수집·분석하는 최고의 리더 기관으로 미국의 평화 뿐만 아니라 세계평화를 위하여 노력하는 미국 최고의 군사전략가들이 모인 집단에서 유래한 연유이다.



[그림 10-2] 매니지먼트 펜타곤

이러한 군사 최고의 전략적 리더 기관으로 지칭되는 이곳을 비유하여 미국 최고경영자의 리더십을 만들어 매니지먼트 펜타곤이라고 한다.

최고경영자의 기능 중에서 가장 중요한 것이 리더십(leadership)이라고 강조되는 데서 매니지먼트 펜타곤은 일약 유명해졌다.

2. 매니지먼트 펜타곤의 내용

1) 중심원의 리더십

앞의 [그림 10-2]에서 가운데 중심원은 최고경영자의 리더십(top management leadership)으로서 최고경영자는 ① 우수한 지도력을 발휘하고 부하를 잘 다스리는 지도성이 뛰어난 자, ② 톱(top)으로서 조직의 모든 책임을 지는 책임성 있는 자, ③ 정확하고 판단력있는 의사결정을 해야 하는 의사성을 가진 자, ④ 부하를 설득하고 고객을 설득하는 능력을 가진 자, ⑤ 국내·외 경제환경 변화에 대응하는 경영전략을 수립할 줄 아는 우수한 전략을 가진 자, ⑥ 믿음과 신의, 신념을 가진 특출한 신뢰성의 소유자이어야 한다.

2) 내측 펜타곤의 강화

중심원의 리더십은 다시 최고경영자의 내측 펜타곤(5각)에 의하여 강화되어야 한다.

- (1) 성실성(誠實性) - 최고경영자는 정직하며 성실한 성격을 가져야 한다.
- (2) 혁신성(革新性) - 최고경영자는 창조적이며, 혁신(innovation)적인 성격을 가져야 한다.
- (3) 향상성(向上性) - 최고경영자는 어제보다 오늘이, 오늘보다 내일이 더 발전한다는 소신을 가진 향상성을 가져야 한다.
- (4) 육성성(育成性) - 최고경영자는 계속 교육받고, 성장해야 한다.
- (5) 전문성(專業性) - 최고경영자는 전문가적 사업수완을 가져야 한다.

3) 외측 펜타곤의 조건

내측 펜타곤을 강화했으면, 외측 펜타곤의 조건을 갖추어야 한다.

- (1) 건강 - 최고경영자의 조건 중 가장 중요한 것은 건강이다. 돈과 명예를 잃은 것은 조금 잃은 것으로 문제가 되지 않는다고 생각한다. 그러나 건강을 잃으면 모든 것을 잃어버리는 것이다.
- (2) 가정 - 최고경영자의 조건 중 가정이 또한 중요하다. 가정은 항상 평화롭고 행복해야 한다.
- (3) 자산 - 최고경영자의 조건 중 자산도 중요하다. 최고경영자는 사업을 활성화할 수 있을 정도의 자산을 보유해야 한다. 조달능력을 갖추어야 한다.
- (4) 주식 - 최고경영자의 조건 중 주식의 보유도 중요하다. 최고경영자는 회사의 주식도 보유하고 있어야 한다.
- (5) 경력 - 최고경영자의 조건 중 경력은 매우 중요하다. 최고경영자는 경험과 경륜으로 만들어진다는 사실을 펜타곤은 지적하고 있다.

이상과 같은 매니지먼트 펜타곤은 최고경영자의 리더십으로 해석되고 있으나, 오늘날 최고경영자의 자격과 조건으로 21세기 신경영자상으로 지칭되고 있다. 이것을 신기업가 리더십(New Entrepreneur Leadership)이라고 규정한다.



제11장 제4차 산업혁명시대 존경받는 리더십 요소

제1절 존경받는 기업을 만드는 리더의 조건· 253

제2절 존경받는 리더의 리더십 요소· 256

제3절 존경받는 리더의 비전과 목표· 260

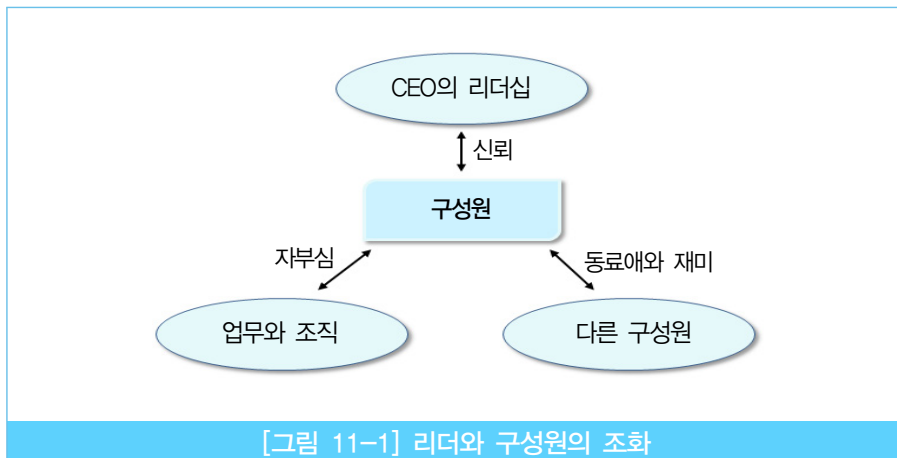


제11장 제4차 산업혁명시대 존경받는 리더십 요소

존경받는 기업은 경영투명성이 선행되어야 한다. 경영투명성은 윤리경영과 청렴도수준이 높아야 하며, 환경친화성, 사회공헌성 등이 이룩되어야 한다. (김성수)

제1절 존경받는 기업을 만드는 리더의 조건

1. 리더와 구성원의 조화

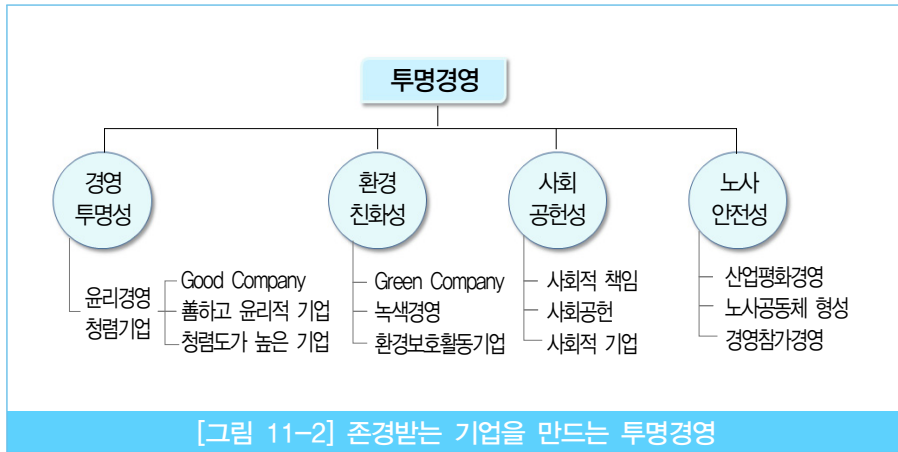


[그림 11-1] 리더와 구성원의 조화

제4차 산업혁명시대 존경받는 기업을 만드는 리더의 조건은 리더와 구성원의 조화가 우선되어야 한다.

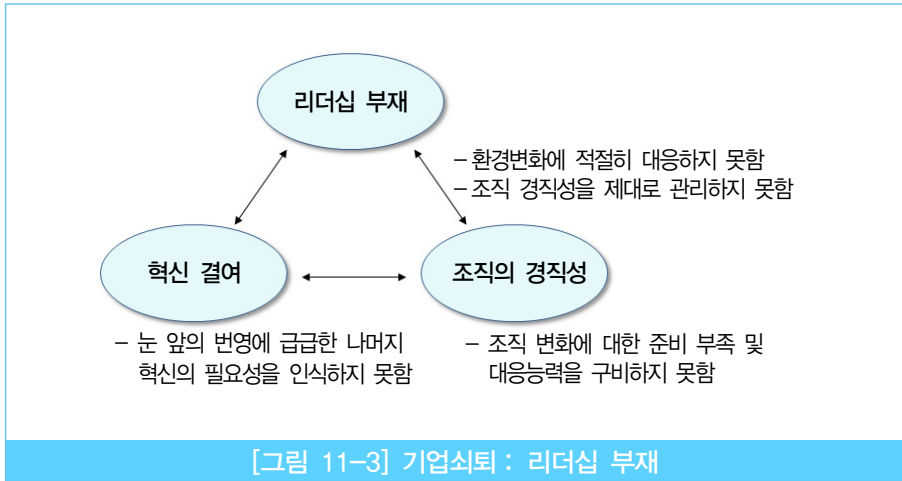
① CEO의 리더십은 구성원과 신뢰관계가 형성되어야 하고, ② 업무와 조직은 구성원과 자부심을 가짐으로써 이룩된다. ③ 구성원은 다른 구성원들과 동료애와 재미를 갖게 해야 한다. 따라서 훌륭한 일터는 경영진 및 상사, 즉 리더와 구성원간의 신뢰, 구성원간의 동료애와 재미, 그리고 업무와 조

직에 대한 자부심이 모두 조화를 이룰 때 가능한 것이다. 리더가 신뢰를 얻기 위해서는 말과 행동이 일치되어야 한다. 리더의 말을 듣고 추종하는 사람은 5%에 불과하다. 나머지 95%는 리더의 행동을 보고 추종한다. 그만큼 리더가 신뢰를 얻기 위해서는 언행일치가 중요하다.



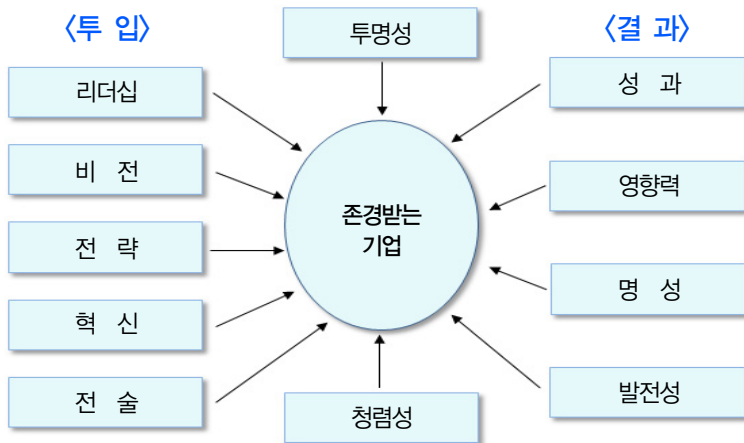
2. 기업 쇠퇴의 원인: 리더십 부재

기업 쇠퇴의 원인은 리더십 부재가 첫째 요소가 된다. 리더십 부재는 환경변화에 적절히 대응하지 못하고, 조직의 경직성을 제대로 관리하지 못하고 있다. 아울러 조직의 경직성과 혁신결여 등이 리더십의 부재와 결합하여 기업쇠퇴의 가장 중요한 원인이 된다. 그것은 조직의 경직성이나 혁신결여가 리더십에 의해 크게 영향을 받기 때문이다.



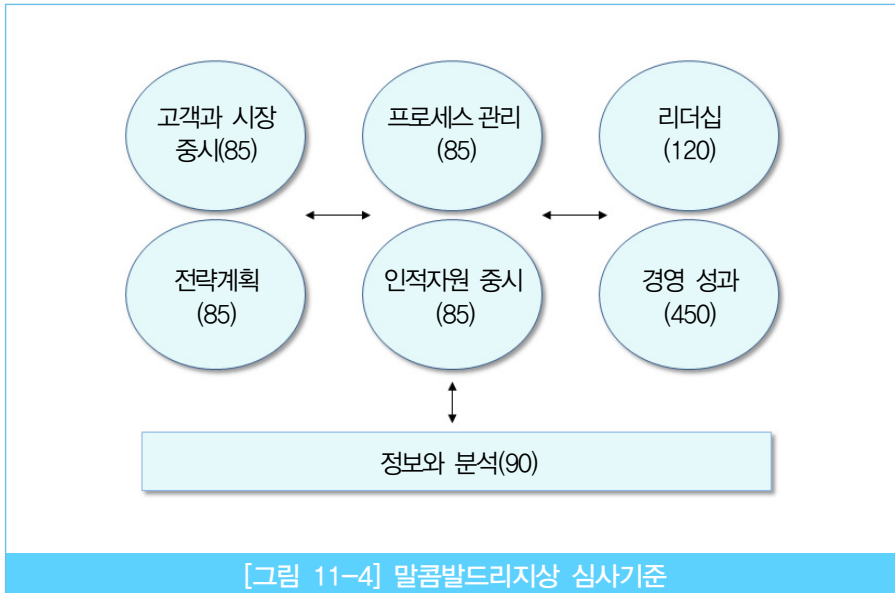
3. 존경받는 기업의 조건

존경받는 기업이 되려면 리더십, 비전, 전략, 혁신, 전술 등의 투입요소의 질이 우수해야 한다. 특히 투명성과 청렴성이 가장 중요하다.



I 존경받는 기업이 되기 위한 조건(사례)

미국에서 매년 존경받는 기업에 시상하는 말콤 발드리지상 심사기준에서 경영성과(450점) 다음으로 리더십(120점)을 중요시하고 있다.



제 2 절 존경받는 리더의 리더십 요소

1. 스티븐 코비의 리더십 요소

스티븐 코비의 리더십 요소는 ① 지속적 학습, ② 서비스 지향, ③ 긍정적인 에너지 발산, ④ 타인의 신뢰, ⑤ 균형잡힌 생활자세, ⑥ 인생을 보험으로 여김, ⑦ 시너지 활용, ⑧ 자기변혁을 위한 노력과 훈련의 지속 등이다.



표 11-1. 스티브 코비의 리더십 요소

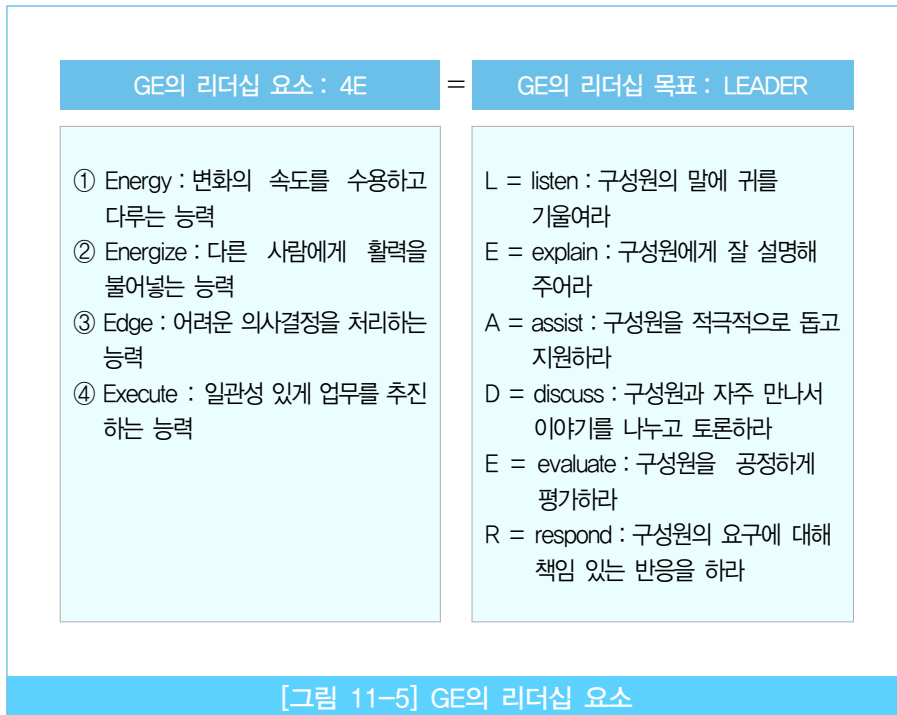
| | |
|------------------------|--|
| ① 지속적인 학습 | 끊임없이 교육 훈련을 받으며, 경청하고 질문을 한다. |
| ② 서비스 지향 | 인생을 직업적인 측면이 아니라 하나의 사명으로 본다. |
| ③ 긍정적인 에너지 | 기쁘고 즐겁고 행복하며, 낙천적이고 긍정적이고 명량하며, 열정적이고 희망적이고 타인을 신뢰한다. |
| ④ 타인 신뢰 | 다른 사람의 부정적인 행동에 대해 과대한 반응이나 지나친 불평을 하지 않으며, 사람들을 편견이나 고정관념에 의해 판단하지 않는다. |
| ⑤ 균형잡힌 생활 | 균형 있고 온건하고 절제하고 현명하고 지각이 있고 솔직하여 꾸밈이 없으며, 육체적으로나 사회적으로 활동적이며 독서를 좋아한다. 광신자나 탐닉자가 아니며 칭찬과 비난에 있어 균형적이고 타인의 성공을 진심으로 기뻐한다. |
| ⑥ 인생을 모험으로 | 용기 있고 침착하며 인생을 음미하는 유연한 탐험가이다. |
| ⑦ 시너지 활용 | 생산적이고 현명하며 변화를 선도한다. |
| ⑧ 자기 변혁을 위한 노력과 훈련의 지속 | 건강을 유지하고, 자기개발 및 창조적인 문제해결을 좋아한다. 감정적이지만 인내심이 있으며, 공감하고 경청하며 애정을 갖고 있다. 명상을 하고, 고전을 즐겨 읽는다. |

자료 : 김성수 교수 정리.

2. GE의 리더십 요소와 리더십 목표

GE는 리더십 요소 4E를 발표하고 리더십 요소를 스스로 능력의 요소로 갖도록 하고 있다. 그리고 리더십 목표를 LEADER의 머릿글자로 활용하여 전사적으로 실행하도록 제시하고 있다.

피터 드러커는 지적하기를 효과적인 리더십의 기초는 첫째, 조직의 사명을 깊이 생각하고, 그것을 규정하고, 또 그것을 명확히 뚜렷하게 설정하는 것이다. 둘째, 리더 자신이 최종적인 책임을 지며, 셋째, 신뢰를 확보하는 것이다.



3. 리더십 요소의 중요도

리더십 요소의 중요도는 ① 개인적 요소, ② 대인관계 요소, ③ 업무적 요소 등으로 구분한다.

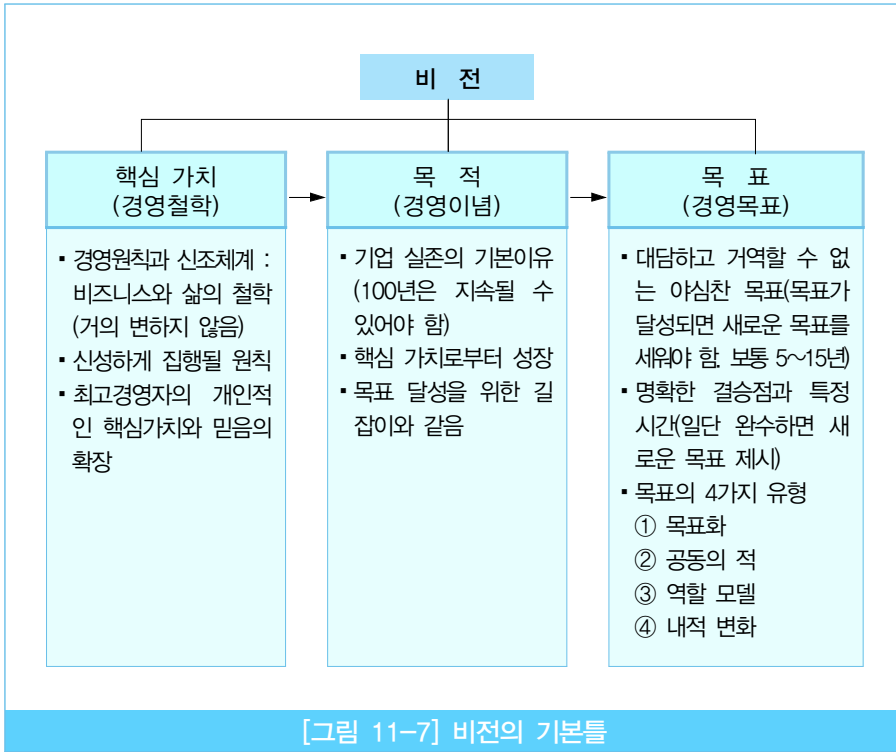
첫째, 리더십의 개인적 요소는 ① 솔선수범(56%), ② 현실적 낙관주의(45%), ③ 신중한 결단력(38%), ④ 자신감에 바탕을 둔 겸손(31%), ⑤ 전향적 통찰력(30%) 등으로 나타나고 있다.

둘째, 리더십의 대인관계 요소는 ① 건설적 긴장유지(70%), ② 진지한 경청(63%), ③ 협동적 개인주의(29%), ④ 학습의 연계(23%), ⑤ 신뢰(16%) 등으로 되어 있다.

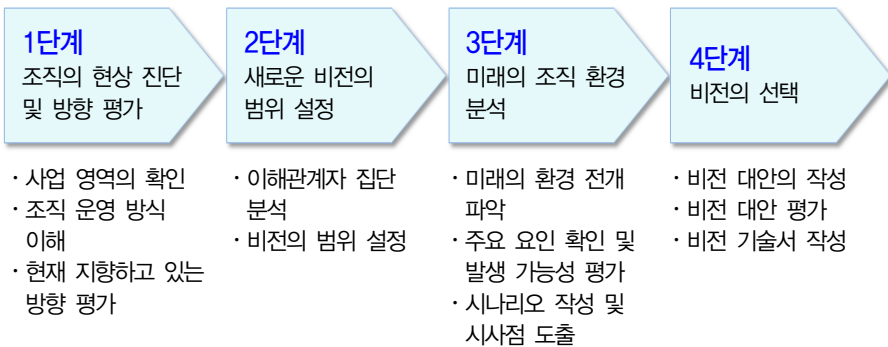
셋째, 리더십의 업무요소는 ① 학습과 혁신의 문화구축(65%), ② 지속적인 변화에 적응하도록 기원(41%), ③ 부하의 리더십 개발에 집중(40%), ④ 의사결정권의 하부위임(34%), ⑤ 회사가 어떻게 움직이고 있는지에 대한 교육(17%) 등으로 나타나고 있다.

| 개인적 요소 | 대인관계 요소 | 업무적 요소 |
|---------------------------------------|---|-------------------------------|
| 솔선수범 (유연한 성실성) (56%) | 건설적 긴장 유지 (남들에게 영감을 주어 행복하게 만들기) (70%) | 학습과 혁신의 문화 구축 (65%) |
| 현실적 낙관주의 (변화와 불확실성에 대한 자신있는 대처) (45%) | 진지한 경청 (효과적으로 커뮤니케이션 하기) (63%) | 지속적 변화에 적응하도록 (41%) 기원 |
| 신중한 결단력 (원칙과 소신에 철저하기) (38%) | 협동적 개인주의 (공동의 목표와 가치를 추구하도록 격려하기) (29%) | 부하의 리더십 개발에 (40%) 집중 |
| 자신감에 바탕을 둔 겸손 (자신의 장단점 알기) (31%) | 학습의 연계 (남들을 가르치고 코치 하기) (23%) | 의사결정권의 하부 위임 (34%) |
| 전향적 통찰력 (평생학습의 태도) (30%) | 신뢰 (갈등을 창조적 환경으로 바꾸기) (16%) | 회사가 어떻게 움직이고 (17%) 있는지에 대한 교육 |

[그림 11-6] 리더십 요소의 중요화



Ⅰ 비전 설정 프로세스 4단계



2. 존경받는 기업의 핵심목표

존경받는 기업들에서 특징적으로 발견되는 핵심목표는 최고가 되겠다는 신념의 목표가 설정될 때 가능하다.

① 최고가 되겠다는 신념, ② 세밀한 업무집행과 훌륭한 일 처리의 중요성에 대한 신념, ③ 구성원 개개인의 중요성에 대한 신념, ④ 탁월한 품질과 서비스에 대한 신념, ⑤ 구성원들이 혁신가가 되어야 한다는 신념, ⑥ 격의 없는 대화의 중요성에 대한 신념, ⑦ 경제적 성장과 이익의 중요성에 대한 신념 등이다.

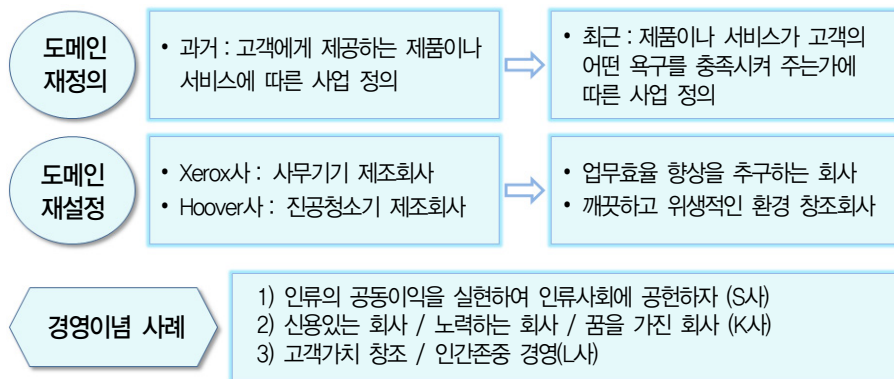
존경받는 기업의 핵심목표는 핵심가치로써 최고가 되겠다는 신념의 목표이다. 이에 대한 핵심가치의 사례를 다음에서 설명하고자 한다.

- ① 사이프러스 반도체(회사명)는 반드시 승리한다.
 - 우리는 패배를 용납하지 않는다.
 - 우리는 세계 최고의 기업들과 경쟁한다.
 - 우리는 사이프러스 반도체의 승리를 위하여 최선을 다한다.
- ② 사이프러스 반도체의 임직원은 최고만을 고집한다.
 - 우리는 지성과 적극성을 바탕으로 최선을 다해 열심히 일한다.
 - 우리는 진실만을 이야기 한다.
 - 우리는 지식, 논리, 이성을 높이 평가한다.
 - 우리는 내부적인 갈등을 배격한다.
 - 우리는 적극적으로 문제를 해결하며 신속히 결과를 얻을 수 있도록 최선을 다한다.
- ③ 우리는 사이프러스 반도체의 발전을 위하여 최선을 다한다.
 - 우리는 모두 회사의 주인이다.
 - 우리는 구성원의 개인적 노력에 대하여 보상한다.
 - 우리는 동료에게 충실하며, 공정한 태도를 견지한다.
 - 우리는 기준을 따른다. 그러나 필요할 경우에는 과감하게 바꾼다.

- 우리는 고객과의 약속을 지킨다.
- ④ 우리는 가시적인 목표를 추구한다.
 - 우리는 이윤의 극대화를 추구하는 동시에 시장 점유율을 높이기 위하여 최선을 다한다.
 - 우리는 모두 적극적이며 원대한 목표를 세우고, 이를 달성한다.
 - 우리는 끊임없이 발전한다.
 - 우리는 세계 최저 비용으로 제품을 생산하며, 낭비를 용납하지 않는다.
- ⑤ 우리는 최첨단 제품을 개발·판매한다.
 - 우리는 세계 최고의 기술을 지향하며, 최상의 효율성을 발휘할 수 있도록 노력한다.
 - 우리는 최초 제품을 항상 예정대로 제때에 작동한다.
 - 우리는 최고의 제품을 생산한다.

또한 핵심목표에 따라 사업영역은 재설정 되어야 한다.

사업영역(scope 또는 domain)은 조직의 사업 활동영역을 의미한다. 도메인의 정의가 중요한 이유는, 음료회사가 ‘청량음료 회사’라는 도메인에 얽매이다 보면 과일맛을 가미한 음료나 건강 또는 강장음료, 생수 등의 위협을 간과할 수 있고, 또 그런 분야로 성장할 수 있는 기회를 스스로 막기 때문이다. 이에 최근에는 사업 또는 제품·서비스에 대한 개념을 확장하고 있다.



3. 가치-이념-목표의 통일화

기업의 메이커는 가치-이념-목표를 하나로 묶는 통일화가 이루어져야 한다. 가령 ① 핵심가치(경영철학), ② 목적(경영이념), ③ 목표(경영목표) 등이다.

핵심 가치(경영철학)

우리의 근본적이고 신성불가침한 핵심 가치와 철학은 다음과 같다.

- 최고의 제품
우리는 수익 실현이 아니라 시장에 독특하게 기여해야 한다는 목적 아래 제품을 출시한다. 따라서 우리의 제품은 혁신적이고 고품질이면서, 동일한 제품 계열에서는 당연히 최고가 되어야 한다.
- 최고의 고객 서비스
우리의 서비스 기준은 제품 기준처럼 엄격하며 고객을 막역한 형제처럼 대한다.
- 팀워크
우리는 한 명의 구성원이라도 소중하게 생각한다. 언제나 내가 아닌 우리를 생각한다.
- 최선의 노력
저마다 맡은 일에 최선을 다해야 한다. 90%로는 부족하다. 100%이상 노력해야 한다.
- 디테일
작은 일도 소중히 여긴다. 신(神)은 작은 곳까지 지켜보고 있다.
- 정직
우리는 정직하다. 우리는 헌신하며 늘 한결같으며 공정하다.

목적(경영이념)

- 우리는 삶을 좀더 윤택하게 하기 위해 고품질의 혁신적인 제품 생산에 매진한다.

목표(경영목표, 202X년 설정)

- 우리의 사명은 회사를 위대한 기업으로 성장 발전시키는 것이다. 우리는 202X년까지 자전거 업계에서 세계 최고의 기업으로 인정 받을 것이다.

4. 바람직한 비전과 바람직하지 못한 비전

바람직한 비전은 ① 상상할 수 있는 것이어야 한다 : 미래에는 회사가 어떻게 될 것이라는 청사진을 보여주어야 한다. ② 모두 원하는 것이어야 한다 : 회사에 이해관계를 갖고 있는 종업원, 고객, 주주 및 기타 사람들의 장

기적 이익을 대변해야 한다. ③ 실행할 수 있어야 한다 : 실제로 달성할 수 있는 목표들이어야 한다. ④ 구체적이어야 한다 : 의사결정에 도움을 줄 수 있도록 명료해야 한다. ⑤ 융통성 있어야 한다 : 환경 변화에 적응할 수 있도록 각 개인의 독자성을 인정해야 한다. ⑥ 쉽게 전파될 수 있어야 한다 : 5분 내에 알아들을 수 있도록 쉽게 설명할 수 있어야 한다.

바람직하지 못한 비전은 ① ‘주식당 수익률 15% 올리기’는 좋은 비전이 아니다. 많은 회사들에서 보아 왔듯이 이런 재무적인 목표는 달갑게 여기지 않는 사람들이 있고, 이런 목표는 성취가 불가능하다고 생각하기도 하며, 또 이를 성취하기 위한 방법을 잘 알지 못한다. ② ‘품질 개선 프로그램’의 자초지종을 설명한 두께가 10cm 또는 800페이지나 되는 지침서를 읽고 나면 거의 모든 사람들은 동기부여가 되기는커녕 오히려 머리만 혼란스러워진다. ③ 긍정적이기는 하지만 모호한 가치관들을 기계적으로 나열해 놓은 것도 좋은 비전이라 할 수 없다(‘우리는 성실성, 안전한 제품, 깨끗한 환경, 원만한 노사관계를 추구한다’ 등). 이런 종류의 비전은 명확한 방향을 제시하지 못하고 사람들의 흥미를 잃게 만든다.

5. 사업목표의 설정 방법

목표란 무엇인가 그리고 어떻게 설정해야 하는가?

기업의 목적은 고객을 창조하는 것이다. 기업 경영은 언제나 고객에서 출발하지 않으면 안된다. 따라서 모든 기업에는 마케팅과 혁신에 대한 목표가 있어야 한다. 기업의 목적과 목표는 단지 좋은 의도로만 머물러서는 안된다. 반드시 경영활동으로 연결되어야 한다. (피터 드러커)

- ① 목표는 “우리의 사업은 무엇이며, 무엇이 될 것이고, 그리고 무엇이 되어야만 하는가?”라는 질문에 대한 대답으로부터 도출되어야 한다. 목표는 추상적이어서는 안된다. 목표는 기업의 사명(mission)을 완수하기 위한 행동 강령이자 성과를 측정하는 기준이다. 달리 말해, 목표는 기업의 기본적 전략이다.

- ② 목표는 행동과 관련된 것이어야 한다. 즉, 목표는 구체적인 작업으로 전환될 수 있어야 한다. 작업 의욕을 불러일으키고 동기를 부여해 주는 역할을 해야 할 뿐만 아니라 작업의 평가 기준도 될 수 있어야 한다.
- ③ 목표는 회사의 모든 자원과 노력을 가능하면 한 곳에 집중시킬 수 있어야 한다. 목표는 기업의 다양한 활동들 가운데 중요한 것들을 골라 내어 그것이 인적 자원과 재정 자원 그리고 물리적 시설을 집중적으로 투입할 수 있어야 한다. 그러므로 목표는 모든 것을 포괄하는 것이 아니라 중요한 것으로 선택된 것이어야 한다.
- ④ 목표는 한 가지가 아니라 여러 가지여야 한다. 기업을 경영한다는 것은 기업의 다양한 요구들과 목표들 간에 균형을 이루는 것이다. 그러므로 기업을 경영하기 위해서는 여러 가지 다양한 목표들이 필요하다.

부문별 목표설정 요령은 다음과 같다.

① 마케팅 목표

- 기존 시장에 진출해 있는 제품과 서비스에 대한 목표
- 새로운 시장에 대한 목표
- 유통 조직에 대한 목표
- 서비스 기준 및 성과에 대한 목표
- 신용 공여 기준 및 성과에 대한 목표 등

② 혁신에 대한 목표

- 제품 및 서비스의 혁신에 대한 목표
- 시장, 소비자 행동, 가치와 관련된 혁신에 대한 목표
- 제품 및 서비스의 시장 공급에 필요한 다양한 기술과 활동에 관련된 혁신에 대한 목표

③ 인적 자원, 재정 자원, 물적 자원에 대한 목표

- 우리가 필요로 하는 인재를 유인하고 보유하기 위해서 우리 회사 직무는 어떤 것이어야 하는가?

- 현재 노동시장에서 노동력 공급 사정은 어떠한가?
- 그들을 끌어들이려면 우리는 무엇을 해야하는가?
- 우리가 필요로 하는 자본을 유입하고 그것을 유지하기 위해 우리 회사에 대한 자금의 투입, 예컨대, 은행 대출과 장기 채권 그리고 자기 자본 등은 어떤 식으로 구성되어야 하는가?

④ 생산성에 대한 목표

- 경영의 질적 수준을 측정하는 첫 번째 척도는 생산성, 즉 자원(인적, 재정적, 물적)의 투입과 산출의 비율이다.
- 생산성 목표를 세우지 않고는 사업의 방향을 설정할 수 없다. 또한 생산성 척도가 마련되어 있지 않으면 사업을 통제할 수가 없다.

⑤ 사회적 책임에 대한 목표

- 기업에 있어 사회적 책임은 생존에 관련된 문제이다. 기업은 사회와 경제 속에 존재한다. 사회와 경제는 어떤 기업이라도 단 하루밤만에 사라지게 만들 수 있는 힘을 갖고 있다. 기업은 사회와 경제가 허용하는 범위 내에서만 존재할 수 있으며, 오로지 사회와 경제로부터 쓸모 있고 유익하며 생산적인 일을 하고 있다고 인정을 받을 때에만 살아남을 수 있다.

⑥ 이익에 대한 목표

- 지금까지의 5가지 분야의 목표들이 신중하게 고려되고 설정되었다면, 이제 기업은 존속을 위한 또 하나의 필요 조건인 이익을 올려야만 한다. 이익은 미래에 대한 비용, 즉 사업을 계속해 나가기 위한 비용이다.
- 우리는 어느 정도의 이익을 올려야 하는가? 이익 계획의 수립은 당연히 필요하다. 그러나 그것은 '이익의 극대화'라는 의미없는 구호를 위한 계획이라기보다는 필요한 최소한의 이익을 달성하기 위한 계획이어야 한다. 많은 기업들에 있어서 최저 필수 이익은 실제로 달성하고 있는 이익의 수준일 뿐만 아니라, 이익 목표보다 한층 더 높은 수준으로 밝혀지는 경우도 많다.

Ⅰ 목표설정시 고려해야 할 요소

성장률

- 성장률 목표를 설정할 때에는 수익성이 있는 성장을 해야 함. 즉, 단순히 양적인 성장이 아니라 질적인 성장이 중요함. 그렇지 못하면 성장이 오히려 조직에 부담을 안겨줌으로써 위기를 자초하는 결과를 가져올 수 있음.

시장점유율

- 시장점유율 목표를 설정할 때에도 마찬가지로 단순한 수치상의 시장점유율은 별 의미가 없음. 즉, 경쟁기업들에 비교해서 고객만족도를 높이면서 시장점유율을 높여나가야 함. 따라서 고객의 로열티(충성심) 또는 성장잠재력 등을 감안한 고객층의 질을 개선하는데 노력하는 목표가 수반되어야 함.

판매수익률

- 일정 수준의 마진을 성취 또는 유지하는 판매수익률 목표를 설정할 때에는, 특히 그 마진이 자산가치로 산출된 매출과 비교한 것이어야만 그 의미가 있음. 왜냐하면, 매출 중에서 부실채권으로 발생하는 부분은 자산가치가 없는 것이기 때문임.

주당수익률

- 주당수익률 역시 그 내용면에서 보면, 회사가 자기주식을 매입해서 소각한 다거나, 또는 재고자산 평가방법, 감가상각 평가방법, 총당금 설정방법 등 다양한 회계처리 방식의 변경으로 그 수익률이 좌우될 수 있음.



제12장 성공한 리더의 습관과 리더십

- 제1절 성공한 리더의 부하식별 기법 · 271
- 제2절 성공하는 사람들의 7가지 습관 · 275
- 제3절 성공한 리더의 자기계발-리더십 계발 5가지 · 279
- 제4절 환경변화에 대응한 시나리오 전략 · 282
- 제5절 구성원의 역량 개발 · 288



제12장 성공한 리더의 습관과 리더십

성공한 리더의 공통적 특징은 날마다 자기계발을 게을리하지 않는다는 점이다. (피터 드러커)

제1절 성공한 리더의 부하식별 기법

1. 머리를 쓰지 않는 부하

머리를 쓰지 않으면 기계와 다를 바 없다. 교육과 훈련을 통해 머리를 쓰게 만들어라.

■ “머리가 둔하면 3대가 고생한다”

- 1) 이런 부하를 둔 상사는 머리를 쓰도록, 성과와 실적을 올리도록, 업무를 만들어주어라. 이자가 낮은 곳에 저축한 돈을 높은 이자를 갖도록 숙제를 주어라.
- 2) 머리를 쓰면 쓸수록 좋아진다는 확신을 주어라.
- 3) 교육과 훈련을 통하여 성과를 올리도록 하여라.
 - (1) 자기 스스로 창의력을 발휘, 업무를 기획하고 추진하고 성과를 올릴 수 있는 방법을 강구하여라.
 - (2) 상사의 표정과 눈빛만 보아도 상사의 의중을 짐작할 수 있어야 하고, 한줄의 신문 기사를 읽으면서도 기발한 아이디어를 떠올릴 수 있도록 습관을 길러주어라.

2. 지식이 부족한 부하

당신의 수하에 지식도 상식도 없는 부하들이 있는가 식별해 보라. 그리고 지식과 상식을 갖도록 하라.

- 1) 21세기 지식기반사회이다/ 전공지식도 제대로 활용하지 못하는 부하는 없는가? 조직, 사업에 전공지식이 응용되도록 하라.
- 2) 경제지식, 경영지식, 정치지식, 사회지식, 문화지식 등을 이야기 하여라.
- 3) 상식 중에 국내·외 경제환경, 경제상식, 경영상식, 정치상식, 문화상식 등을 자기사업에 응용시키도록 지시하라.
- 4) 모든 정보와 지식은 관심에 비례한다는 사실을 인식시켜라.

3. 불평불만을 하는 부하

무능한 부하가 불평을 많이 한다. 유능하게 만들어라.

- 1) 상사가 자리를 비우면 흥을 보는 부하
- 2) 식사시간이나 술자리에서 기회만 있으면 회사, 상사에게 불평불만을 늘어놓는 부하
- 3) 거러처에 자기회사나 상사의 흥을 보는 부하
 - (1) 회사를 떠나도록 배려하라.
 - (2) 자신이 원하는 곳, 자신이 만족할 수 있는 곳으로 떠나게 하라.

4. 협동심이 부족한 부하

개인기보다 팀웍이 중요하다. 공동체정신을 가르쳐라.

- 1) 세상에 독불장군은 없다/ 개인의 능력이 우수할수록 팀웍을 살려라. 협동이 잘되는 기업, 협동이 잘되는 부서가 경쟁력이 있다.
- 2) 손자병법 중 중국의 장군 회남자의 이야기
전쟁터에 나가는 회남자는 황제가 싸워서 이기고 오라며 술을 권하자

술을 우물에 쏟아 부었다 - 출정하는 병사들과 같이 마시기 위함이다.
술이 섞인 우물을 퍼마신 병사들은 의기투합하여 전쟁을 승리로 이끌었다 - 이는 협동심의 승리이다(공동운명체).

- 3) 부하들에게 “나하나쯤이냐”라는 그릇된 사고방식을 버리게 하라.

5. 가정이 불안한 부하

가정에 충실한 부하가 직장에 충실하고 이익과 성과를 많이 올린다. 가정에 충실하도록 도와라.

- 1) “가화만사성” - 사람은 가정이 화목하고 평안해야 만사를 이룰 수 있다.
- 2) 가정이 불안한 직장인 중 95%가 사업실패를 경험하고 경영성과 감소하며 부도율이 78%로 높다(성실한 가정에 비하여).
- 3) 부하의 가정생활이 궁핍하지 않게 절제된 생활, 계획성 있는 경제습관을 갖도록 충고하고 방법을 가르쳐 주어라.
- 4) 부부가 서로의 애로점과 고충을 이해하도록 협조해 주어라.

6. 창의력이 없는 부하

21세기는 근면·성실만으로 더 이상 버틸 수 없다. 창의력을 갖도록 하여라.

- 1) 20세기는 “근면과 성실”이 최고의 무기였다. 그러나 21세기의 성공비결은 돈이 생기는 창의력이다.
- 2) 창의력은 경쟁력, 경영력, 즉, 생산력, 인재력, 판매력, 재무력, 기술력 등을 창출한다.
- 3) 부하에게 “아이디어”를 찾도록 인식시켜라.
- 4) 아이디어를 생산하도록 관찰, 탐구, 연구시켜라.

7. 신용이 없는 부하

신용이란 자신과 약속을 지키는 일이라고 가르쳐라.

- 1) 세계의 재벌 중 “신용”을 경영이념으로 한 성공률을 96%에 해당한다.
- 2) 당신의 신용도는 몇점인가? 96점을 넘겨라. 그리고 부하의 신용도를 점검하라.
- 3) 금전거래, 거래처와의 약속은 무슨 일이라도 꼭 지키도록 부하에게 가르쳐라.
- 4) “콩으로 메주를 쏜다 해도 믿지 않는다”는 부하가 있으면 버려라. 신용을 잃으면 사람을 잃고 사람을 잃으면 모든 것을 잃는다는 말을 명심하도록 하여라.

8. 패기와 박력이 없는 부하

안정은 곧 정체로 이어질 수 있다. 박력과 패기를 갖도록 하여라.

- 1) 사업과 승진의 실패 중 86.5%가 패기와 박력이 없어 실패했다는 대답이 있다.
- 2) 91.5%의 여성이 자기의 남편감으로는 패기와 박력이 있어야 한다고 대답하였다.
- 3) 슈퍼리더 중 정치가·기업가·군인·사업가·탐험가 등은 패기와 박력이 지식과 창의력보다 높은 실력이라고 평하고 있다.
- 4) 젊은 나이에 안정된 것만 찾는 사람은 절대로 성공하지 못한다는 것을 주지시켜라. 가슴에 큰 야망을 품고 숭한 고난과 역경의 길을 두려움 없이 걸어가야만 발전하고 성공한다는 것을 주지시켜라.

9. 반골저항형과 무관심형의 부하

무조건 저항하고 반대하는 부하, 지나칠 정도로 무관심한 부하를 경계하라.

- 1) 사용자와 근로자를 적으로 만든 부하는 대부분이 반골저항형이 대부분이다(노사분규의 원인 제공자가 될 수 있다).
- 2) 무관심형의 부하가 처리하는 제품은 품질이 불량하다는 대답이 90%나 된다.
- 3) 인간관계를 배우도록 설득하라. 그리고 회사의 업무에 관심을 갖도록 인사고과를 실시하라.
- 4) 구성원은 적이 아니라 가족과 동지임을 주지시켜라. 호기심을 갖도록 상급과 성과급을 실시하라.

10. 시대의 흐름에 뒤진 부하

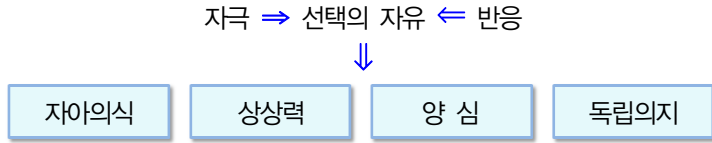
시대가 변하면 의식도 변해야 한다는 발상의 전환을 인식시켜라.

- 1) “10년이면 강산도 변한다”는 말이 있다. 그러나 요즘은 “5년이면 세상이 바뀐다”는 말이 있고, 20세기의 30년은 21세기의 3개월에 불과하다는 Life Cycle이 존재한다.
- 2) 신세대에 적응하는 정보기술(IT)을 익히도록 하라. 경제 · 과학 · 기술 · 정보 분야에 전문가를 만들어라.
- 3) e-Business시대에 적응하도록 컴퓨터를 완전히 습득하도록 하여라. 인터넷은 물론 전자상거래, 화상회의, 하드 및 소프트 기술방법을 익히도록 주지시켜라.

제 2 절 성공하는 사람들의 7가지 습관

성공하는 사람들의 7가지 습관은 스티븐 코비의 Hobbies of Highly Effective People – (Stephen R. Covey) 이론이다.

습관 1 주도적이 되라(개인버전의 원칙)



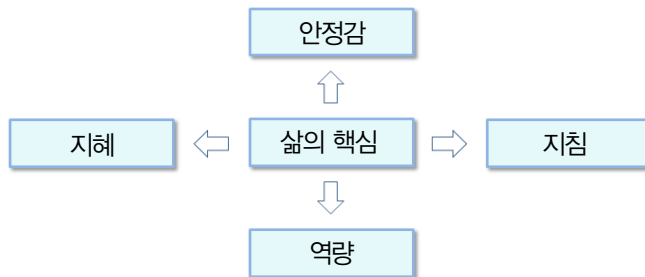
- ① 적극적으로 되라. 말, 행동, 업무 등에 적극적으로 되어야 한다.
- ② 관심과 영향력을 확대한다.
- ③ 기대와 결과/ 결과와 실수/ 약속과 이행 등을 점검하여 실행해야 한다.

습관 2 목표를 확립하고 행동하라(개인리더십의 원칙)

목표를 수립하고 실천하는 행동은 반드시 성과를 실현해야 한다. 반드시 경영성과를 종속변수로 실현시켜야 한다. 목표를 수립하고 행동하는데 개인적 리더십의 원칙이 지켜져야 한다. 따라서 개인적 삶의 핵심 4가지 요소는 목표확립과 행동의 인자이다. ① 지혜를 갖고 ② 안정감으로 ③ 지침을 수행하며 ④ 역량을 강화시킬 수 있다. 성과를 실현하기 위하여 개인 리더십의 원칙은 다음 9가지 중심으로 목표를 확립하고 행동해야 된다.

- ① 배우자중심 ② 가족중심 ③ 금전중심 ④ 일중심 ⑤ 소유중심 ⑥ 쾌락중심 ⑦ 친위적 중심 ⑧ 교회중심 ⑨ 자기중심 등의 원칙을 지켜야 한다.

Ⅰ 삶의 핵심 4가지 요소



습관 3 소중한 것부터 먼저 하라(개인관리의 원칙)

당신은 지금 가장 소중한 것이 무엇입니까? ① 위기 ② 급박한 문제 ③ 필요한 것, 즉 돈, 건강, 공부, 지식, 학력, 사고 등이다. 이 가운데 가장 중요한 것을 찾아 먼저 해야 된다. 물론 공부, 돈, 건강 등이 필요하다면 이것을 먼저 해야 된다. 소중한 것부터 먼저하는데 개인관리의 원칙은 ① 자기 자신의 개발문제를 해결하고 ② 남편과 아빠로서의 문제를 인식하고 ③ 직장에서 일의 업무(프로젝트)를 열심히 수행하며 ④ 친화력의 인간관계와 ⑤ 사회봉사 및 사회공헌활동 등을 수행하도록 한다.

습관 4 상호이익을 추구하라(대인관계 리더십의 원칙)

대인관계 리더십의 원칙은 ① 승승적 사고(나도 이기고 상대방도 이긴다) ② 패패적 사고(나도 지고 상대방도 진다) ③ 승패적 사고(나는 이기고 상대방은 진다) ④ 승적 사고(나는 이긴다) ⑤ 패승적 사고(나는 지고 상대방은 이긴다) ⑥ 승승 혹은 무거래사고(모두 이기거나 거래를 하지 않는 것) 등을 갖는 상호이익을 추구해야 한다. 특히 상호이익을 추구하는데는 매력, 용기, 풍요, 인간관계, 시스템과정 등의 원칙이 필요하다.

습관 5 경험한 다음에 이해시켜라(공감적 커뮤니케이션의 원칙)

경험한 다음에 이해시키는 공감적 커뮤니케이션의 원칙은 ① 경청과 공감 ② 처방하기 전 진단 ③ 이해와 지각 ④ 1:1의 대화 ⑤ No → Yes(부정적 사고 → 긍정적 사고로의 변화)로 변화시키는 습관을 갖도록 해야 한다.

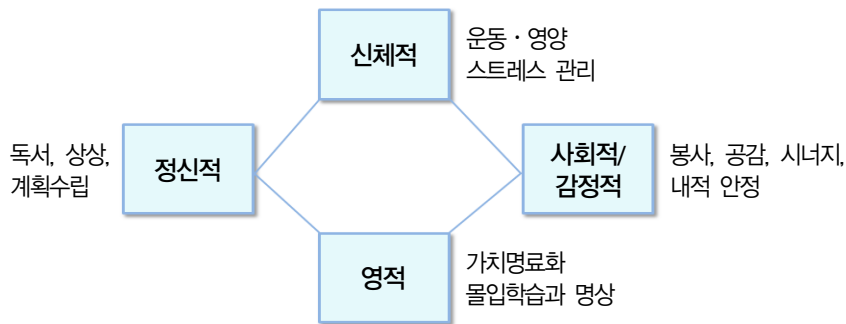
습관 6 시너지를 활용하라(생산적 협조의 원칙, $2 + 2 \leq 5$)

성공하는 사람들의 습관은 시너지를 활용해야 한다. 생산적 협조의 원칙으로 $2+2 \leq 5$ 라는 공식이 성립되도록 해야 한다. 특히 시너지의 효과는 커뮤니케이션의 수준과 시너지적 사고를 갖지 않으면 안된다.

| 사람 | 성과 |
|---------------|---------|
| - 0 | 0 |
| - 1×1 | = 1 |
| - 2×2 | = 4 이상 |
| - 3×3 | = 9 이상 |
| - 4×4 | = 16 이상 |
| - 커뮤니케이션의 수준 | |
| - 시너지적(승승) 사고 | |

습관 7 심신을 단련하라(균형적인 자기쇄신의 원칙)

성공하는 사람들의 습관은 ① 정신적 ② 신체적 건강 ③ 사회적/감정적 공감 ④ 영적 등의 심신을 단련해야 하고 항상 균형적인 자기쇄신의 원칙을 갖도록 습관화 해야 한다.



육체적 건강을 갖기 위하여 지구력(에어로빅 운동과 심장혈관효율), 신축성 있는 스트레칭 운동, 힘을 증진하기 위한 유연체조, 팔굽혀펴기, 역기 들기 등을 습관화 해야 한다. 그리고 정신적 차원, 정심, 정각, 정행, 정도 등 정신적 건강을 갖도록 습관화해야 한다.

제3절 성공한 리더의 자기계발-리더십 계발 5가지

1. 예측할 수 없는 사람이 되라

- 당신의 조직에서 일하는 직원들은 어떤가? 적극적이고 미래지향적인가? 그렇지 않은 경우가 많을 것이다. 때로는 침체되어 있거나 무관심하고 냉소적일 것이다. 혹은 매너리즘에 빠져 그저 하루하루 시간만 때우는 경우도 있을 것이다. 그들에게 판에 박힌 일상에서 벗어나 도전하게 하라. 그러기 위해 당신은 실험적이고 과감한 태도를 취하여 전혀 예측할 수 없는 사람이 되어야 한다. 그럴 때 직원들은 끌고 활력을 준다. 또, 직원들이 사물을 있는 그대로 받아들이지 않게끔 하며, 자신들이 믿는 것 모두가 예측 가능하다고 일반화하는 것을 막아 준다.

① 모험적인 상황을 만들어내라.

모험적인 상황을 연출하기 위해선 위험이나 긴박한 상황을 이용할 수 있다. 혹은 야망을 자극해서 모험적인 상황을 만들어낼 수도 있다.

② 안일하고 변화없는 환경을 바꾸어 직원들을 놀라게 하라.

예컨대 직원의 업무분장을 바꾸거나 직급구조와 영역간의 경계를 없앨 수도 있고, 물리적 환경을 정기적으로 변화시키거나, 의도적으로 격한 감정을 그대로 드러내는 방법도 있다.

③ 반대 세력을 활용하라.

우선 반대 세력이 움직일 수 있는 분위기를 조성하기 위해서 도전을 권유하고, 실행에 옮기는 사람에게는 포상하라. 직원들에게 당신의 결재를 기다리는 것보다 실행하는게 더 중요하다는 사실을 주지시켜라.

④ 과거를 잊고 미래를 대비하는 자세로 도약하다.

2. 신념을 보여라

- 리더들의 가장 두드러진 특징 중 하나는 확실한 신념을 가지고 있다는 점 일 것이다. 성취하고자 하는 목표에 대해 열정적이고 확실한 신념을 가지고 있어야 한다. 즉, 달성하고자 하는 목표에 관해 이야기하고 그 목표를 얼마나 이루고 싶어하는지 말하라. 그런 심정을 드러내기 위해 기꺼이 흥분하기도 하고 초조해 하기도 하며, 또 결단력을 보여주기도 한다.

① 자신의 의견을 확립하라.

관점을 갖고 의견을 표현하며, 자신의 입장을 고수하라. 물론 비전과 목표 달성을 위해서는 타협을 할 수도 있다.

② 자신의 신념을 표현하라.

과감하게 입장을 진술하고 확고하게 속마음을 보여주도록 하라.

③ 정보를 공유하고 문제를 찾아내며 약속을 이행함으로써 신뢰를 쌓아라.

④ 있는 그대로 말하라. 솔직하게 이야기하고 문제에 정면으로 맞서며 정기적으로 현재의 상태를 점검하라.

3. 상황을 부과하라

- 리더는 중요한 문제에 직원들의 관심을 집중시킴으로써 <상황을 부과> 해야 한다.

- 즉, 회사에서 무엇이 중요한지, 비전과 목표가 무엇인지, 어디서 출발했고 어디로 가야하는지, 리더로서 당신의 가치는 무엇인지, 넓게 보아 그것이 회사의 가치와 얼마나 부합하는지, 당신이 직원들에게 무엇을 기대하는지 등을 명백하게 하라.

① 회사에 대해 파악하라

- <내부의 외부인>으로서 회사와 당신 부서의 강점과 약점을 파악하라.

② 목표를 제시하라

- 직원들의 열정을 자극할 만한 강렬한 스토리를 고안하라. 짧고 간단하고 구체적인 스토리어야 한다.

③ 균형감각을 갖게 하라

- 직원들이 비전과 목표를 잃어버리지 않도록 확실하게 주지시켜라. 패배감에 빠지지 않도록 해야 한다. 그러기 위해 단기간의 성공에서 승리에 취하지 않도록 하라. 항상 균형감각을 가질 수 있게 하며, 그 날그날 어떤 일이 중요하고 어떤 일이 덜 중요한지 구별할 수 있도록 하라.

4. 위기를 조성하라

- 리더는 어떤 위기(기회와 위협)가 존재하는지, 어떤 위기가 만들어질 수 있는지를 파악하여 위기를 조성하고 받아들여야 한다.

특히, 기회를 찾아내고 창출하여 그 기회를 호재나 결과로 이용하는 능력을 갖고 있어야 한다. 또한 변화에 필요한 것이 무엇인지를 묻고, 그런 다음에 변화에 전념하라.

- ① <~하면 어떨까?>라고 질문하면서 기회에 초점을 맞춰라.
- ② 일단 일을 시도하라. 그러면 해결하지 못할 문제가 없다는 것을 실례를 통해 입증할 수 있다. 누구라도 어느 곳에서나 일을 시작할 수 있다.
- ③ 목표에 도움이 되지 않는 프로젝트, 절차, 활동을 중단하라.
- ④ 현 상태에 건설적인 비판을 가하라. 직원 각자가 새롭고 혁신적인 태도를 갖게 하는데 유용하다.
- ⑤ 직무 관련 갈등(문제를 노출시키고 긴박함과 더 나은 결정 및 해결책을 얻기 위해)을 고조시키고 사회적 갈등(그룹 및 팀의 적대감 같은 손해를 입히는 행동 패턴을 피하기 위해)을 감소시켜라.

5. 활기찬 조직력을 창출하라

- 직원들의 에너지를 한데 모아 일을 도모할 수 있어야 한다. 직원들에게 영향력을 행사하고 지식을 행동으로 옮겨 조직적인 힘을 창출하라.

- ① 직원들의 열정을 적절한 활동으로 유도한다.
- ② 모든 직원들이 조화롭게(개인적으로 무계획적으로가 아니라) 일하도록 조성한다.
- ③ 일을 시작하면 마무리를 잘 하도록 한다.
- ④ 직원들의 자기개발 분위기와 환경을 조성한다.



첫째, 자아인식: 자신의 강점(장점)과 약점(단점)을 직시하고, 특히 감추고 싶은 약점을 솔직히 인정하는 것이 중요

둘째, 열정: 강점은 강화하고 약점을 극복하기 위해 다른 사람들에게서 배우겠다는 열정과 실천적 의지가 중요

제 4 절 환경변화에 대응한 시나리오 전략

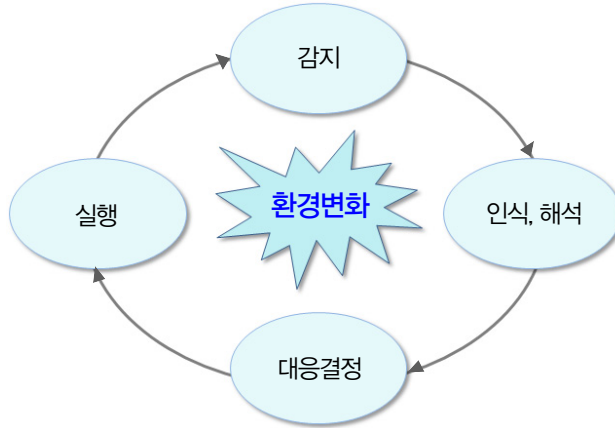
1. 시나리오 전략의 개념

미래에 일어날 주요 사건이나 변수가 경영에 미칠 영향, 그리고 이에 대응하기 위해 기업이 취할 행동방향 등을 서술한 가상적인 각본이다. 이것은 전략적 의사결정에 불확실성을 반영하는 하나의 도구이다(경영전략=시나리오 전략).

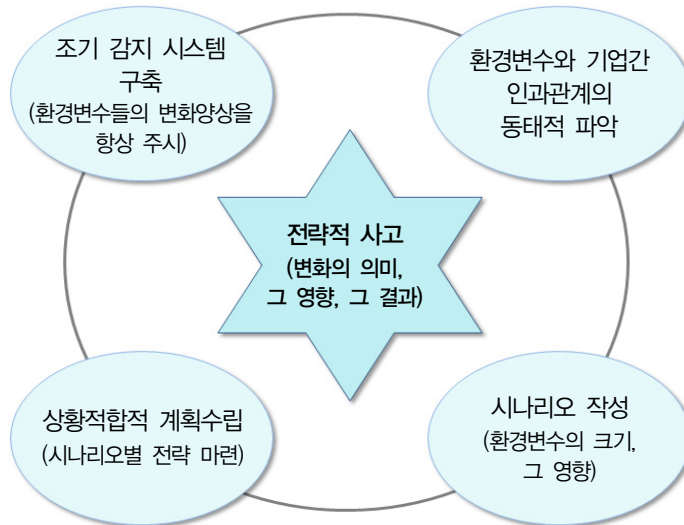
시나리오 전략의 활용은 ① 경기/환율/이자/물가 변동, ② 시장 변동(경쟁자, 공급자, 소비자, 대체품 등), ③ 사고/재해 발생 등이다.

시나리오 전략은 ① 조기대응준비, ② 조기대응체제의 구축방법이 중요하다.

1) 조기 대응준비

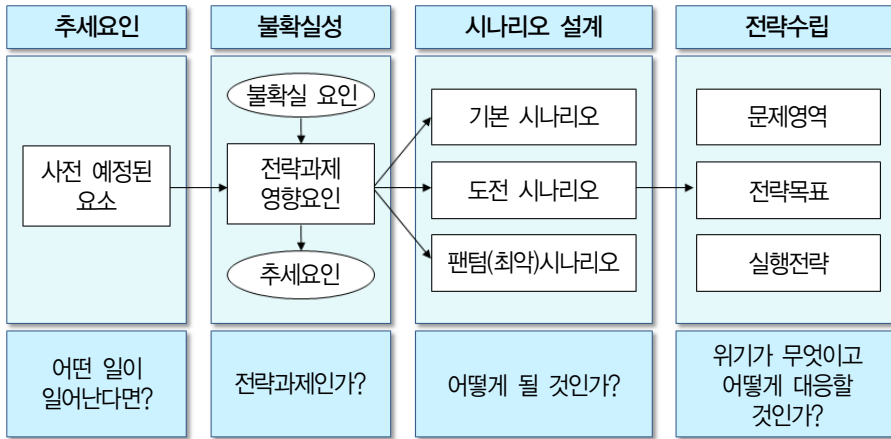


2) 조기 대응체제의 구축방법



2. 시나리오 전략 체계구성

시나리오 전략체계는 ① 추세요인, ② 불확실성, ③ 시나리오 설계, ④ 전략수립단계로 구성되어야 한다.



우리나라 대기업의 시나리오 유무 원인을 ① 시나리오 있는 성공기업 원인, ② 시나리오 없는 실패기업 원인 등으로 구분하여 평가해본 결과 아래와 같다.

| 시나리오 있는 성공기업 원인 | 시나리오 없는 실패기업원인 |
|--|--|
| (1) 정부시책에 부응 (2) 노사신뢰와 공동체의식의 형성 (3) 주인의식을 바탕으로 한 기업문화 (4) 지속적인 신제품 개발 (5) 전문경영인을 활용한 책임경영체제 구축 (6) 기술개발을 위한 R&D 투자 (7) 우수 전문인력의 양성 (8) 고객만족의 경영관리 (9) 최고경영자의 사업예측력 (10) 사업다각화(및 사업재구축) | (1) 과시욕에 따른 무리한 사업확장 (2) 방만한 자금관리 (3) 최고경영자의 독단적인 기업경영 (4) 경영환경 변화에 대한 대응부족 (5) 족벌경영의 심화 (6) 정부와의 관계 악화 (7) 경영자의 사업예측력 부족 (8) 해외시장개척에 대한 안일한 대응 (9) 자금조달의 실패 (10) 생산설비투자에 대해 소홀 |

3. 시나리오 전략 사례(SHELL사)

Step 1. 전략과제

■ 중동의 석유수급이 어떻게 될 것인가?

- OPEC 원유는 세계 에너지 체계에서 균형자 역할을 한다.
- 중동석유의 수급결과에 따라 투자우선순위가 결정되므로 경영전략 프로그램이 제대로 작동하기 위해서는 이에 대응하는 시나리오 전략을 마련할 필요가 있다.

Step 2. 영향요인 분석

■ 어떤 일이 일어날 때에는 그에 앞서서 일정한 징후가 나타나게 마련이다.

- 모든 요소가 사전에 예정되었을 때 미래를 예측할 수 있다.
- 사전에 예정된 요소란 일어날 것이 확실한 사건으로서 그 결과가 아직 현실화되지 않은 것을 말한다.

■ 시나리오의 계량화

- 물량과 가격
- 개별 산유국과 소비국에 대한 영향
- 유종간의 경쟁관계

■ 환경변화의 예측(1차 예측)

- 구매자 시장에서 판매자 시장으로 전환될 것이다.
- 중동, 특히 아라비안 걸프지역은 석유공급은 균형화 역할을 할 것이다.
- 중동 산유량에 대한 수요가 클수록 중동의 매장량/산유량 비율은 격감하게 될 것이다.
- 중동 산유량에 대한 급격한 피크현상은 일어나지 않을 것임. 중동 국가들의 단 하나의 소중한 자원인 석유의 수명을 연장시키기 위하여 목적(석유 수익금의 극대화)에 적합하게 산유량을 조절할 것이다.
- 범 세계적인 불황 사태가 일어날 경우에만 중동 석유에 대한 수요증가를 크게 줄일 수 있을 것이다.

■ 이해관계자분석

- 이해관계자들을 자신의 이익에 따라 행동이 결정될 것이다.
- 산유국의 전략행동분석
 - 분석기준 : 석유매장량과 석유수익금의 흡수능력
 - 분석결과 :
이란은 매장량의 부족으로, 사우디는 석유수익금의 흡수능력 부족으로 산유량을 줄일 것임. 따라서 사우디는 필요한 세입을 확보할 수 있을 정도의 원유생산 프로그램을 채택할 것이다.
이란은 매장량/산유량 비율이 향후 5년간은 증가한 후, 그 이후는 감소할 것이다.
- 석유소비국의 전략행동
 - 분석기준 : 석유수요의 연간 증가 폭
 - 분석결과 :
미국은 대체에너지의 정체로, 일본은 지속적인 경제성장으로 석유에너지에 대한 수요가 계속 증가할 것이다.
· 미국 : 천연가스, 핵 발전, 석탄에너지 자원개발이 정체되고, 에너지에 대한 소비 수준이 증가되고 있다.
· 일본 : 석유수요의 소비가 증가되고 있다.

■ 경제환경분석

- 시장등급, 성장률별 석유수요
- 각국의 국제수지와 인플레이션에 대한 고유가의 함축 가능성
- 고유가에 대한 소비국 정부의 대응방향
- 유종간 경쟁관계와 고유가의 영향
- 정유, 해상수송, 마케팅 설비의 건설

Step 3. 시나리오 구성

(1) 기본 시나리오

- 석유공급교란이 202X년 테헤란협정의 재협상과 동일한 시점에 일어날 것이다.
 - 산유국들이 202X년까지 기술력의 한계로 산유능력이 제약될 것이다.
 - 산유국들이 추가세입에 대한 소화능력이 없기 때문에 산유증산을 기피할 것이다.
 - 따라서 산유국의 유가는 202X년 말까지 상당히 상승할 것임. 소비국은 원유공급 부족과 석유수입증가에 직면하게 되어 경제적인 충격파를 당하게 될 것이다.

(2) 도전 시나리오

- 경영전략의 성공적 추진을 위해 주요 조건에 대한 시나리오를 만든다.
- 도전 시나리오를 이용하여 기본 시나리오를 검증할 것이다.
- 우리 회사의 경영전략의 주요 가정상의 문제점이 무엇이고, 그 이유가 어디에 있는가를 분명하게 규명해 본다.
- 우리 회사의 가정(假定) : 석유공급이 충분히 확보될 것임. 따라서 “탐사와 시추 작업을 벌이고, 정유공장을 짓고, 유조선을 발주하고, 시장을 확장한다.”

시나리오 1 : 이용 가능한 추정 석유공급량에 수요가 일치하기 위해서는 대략 10여년 동안 경제적 저성장이 일어날 것이다.

시나리오 2 : 높은 수요를 감당하기 위하여 높은 수준의 석유공급이 있을 것임.

- 탐사와 생산에서의 기적 : 수요충족에 필요한 매장량의 발견 확률은 30%정도이다.(현실적으로는 불가능)
- 사회정치적 기적 : 모든 산유국들이 그들이 가지고 있는 유일한 석유자원을 기꺼이 소모할 것이다.
- 수요와 공급 균형의 기적 : 추정 수요량 이상의 추가공급 필요성이 전혀 없을 것이다.(중동이 전쟁이 없고 계절 수요의 피크현상도 없을 것임).

시나리오 3 : 산유국들은 소비국들의 양보를 얻어내고, 소비국들은 대단한 선견력을 발휘하여 석유소비를 억제할 것이다.

(3) 팬텀(최악) 시나리오

시나리오 1 : 석유공급 교란사태가 5년간 지연될 것이다.

시나리오 2 : 석유공급 교란사태가 15년간 지연될 것이다.

- 석유 수익금을 흡수하는 데 아무런 문제가 없는 지역에서 중동규모의 새로운 유전이 발견될 것임.
- 석유 소비국이 정치, 군사적으로 산유국을 점령 통치할 것임.

Step 4. 기본전략

(1) 사업전략

- 석유 탐사와 생산부문

문제 : 유전양허권 및 채광료의 주요부분을 상실할 수도 있다.

전략 : 우리 회사와 산유국간에 새로운 관계를 개발한다.

전세계 저장소에 최대한의 물량을 확보한다.

- 정유공장, 수송, 마케팅부문

문제 : 조만간 저성장 산업이 될 것임(GNP성장률)석유소비증가율.

전략 : 투자타당성을 철저히 분석한다.

(2) 조직전략

문제 : 에너지쇼크가 각국의 사정에 의하여 상이하게 영향을 미칠 것이다.

전략 : 의사결정의 분권화(단일의 기본전략이 세계 대다수 지역의 운영 회사에 더 이상 적합하지 않음).

(3) 시스템전략

문제 : 언제 교란 사태가 발생할지를 모른다.

전략 : 경기변동에 대응 프로그램 개발(시뮬레이션 모델 개발)

- 오일쇼크가 경기하강국면 이전에 발생할 경우
- 오일쇼크가 경기하강과 동시에 발생할 경우
- 오일쇼크가 경기하강국면 이후에 발생할 경우

제5절 구성원의 역량 개발

1. 역량의 개념

역량이란 일의 주요한 부문에 영향을 미치며, 성과와 상호관련되고, 기준에 비추어 측정될 수 있는 관련된 지식, 스킬, 태도의 집합을 말한다.

구성원의 역량개발을 위한 기본 시스템은 인재키우기로서 ① 승진, ② 보상, ③ 배치, ④ 성과평가 등으로 구분한다.

첫째, 승진은 최고의 기업들은 승진 후보자들의 과거뿐만 아니라 기업의 미래라는 관점에서 승진 결정을 내린다. 좋은 승진 프로세스의 조건은 ①

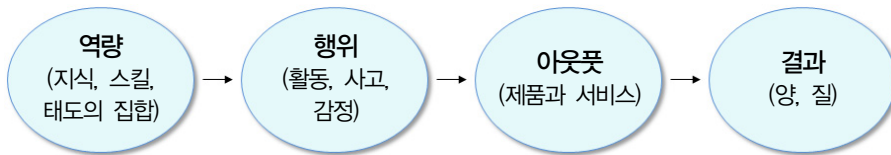
승진의 명확한 기준, ② 구체적인 자료에 의해 운영, ③ 전사적인 의사결정 등이다.

둘째, 보상은 각 보상 체계는 기업의 목표를 추구하고, 그 가치를 강화하는 방식으로 이루어 지도록 해야 한다. 효과적인 보상체계의 조건은 ① 신뢰를 바탕으로 한 투명성, ② 기업의 전략 목표에 집중, ③ 업적 평가와 보상의 관련성 등이다.

셋째, 배치는 인재배치를 통해 인재들을 충원하고, 동기를 부여하며, 경력의 매 단계마다 능력 향상을 유도할 수 있다. 인재배치는 기업의 필요와 인재 개인의 요구를 동시에 고려하여 지속적인 균형을 유지해야 한다.

넷째, 성과평가는 목표를 세우고 성과 기준을 명확히 설정하기 위한 수단 이 된다. 공정한 시스템 속에서 이루어지는 평가는 기업과 인재들 간에 서로 영향력을 행사하는 기회가 된다. 성과 평가는 인재들의 경력 관리를 도와 더 큰 잠재가치를 발휘할 수 있도록 해야 한다.

2. 구성원의 역량개발 방법



역량모델의 개발 방법은 ① 기업의 목표를 명확하게 하고 이를 중심으로 한 전사적인 핵심역량개발과 부문, 팀, 그리고 직무중심의 역량개발이 조화롭게 이루어져야 한다. ② 역량모델의 개발과정에서 면접이나 워크숍의 형태를 통해 구성원들의 폭 넓은 참여가 보장되어야 한다. ③ 역량모델의 개발은 일회성으로 끝내지 말고 개발된 역량모델의 신뢰성과 타당성이 지속적으로 검토되어야 한다. ④ 역량모델을 중심으로 한 인사혁신이 장기적인 안목을 갖도록 해야한다.

★ 참고 : SS사의 직무역량

| 차 원 | 내 용 | |
|---------------|-------------------------------|------------|
| 전략적 차원 (천) | •전략적 대응 •프로젝트관리 | •문제해결 |
| 기본적 차원 (지) | •이해/적응 •학습/정보화 | •기본지식 |
| 대인적 차원 (인) | •고객서비스 •의사소통 | •팀워크 |
| 기질적 차원 (기) | •excellence •job ownership | •challenge |

>> 역량 모델 개발사례 <<

① 스타사의 비전과 이념

② 스타사의 행동지침

| | 내 용 | |
|---------|---|--|
| 비전 | 21세기 초우량기업 | <ul style="list-style-type: none"> • 고객과 호흡하는 스타인 (고객지향성) • 창조성이 풍부한 전문인 (창조지향성) • 세계에 도전하는 국제인 (국제화지향성) • 팀워크를 발휘하는 조직인 (조직지향성) |
| 기업이념 | 자연, 문화, 인류의 만남을 통해 보다 나은 삶을 창조하는 스타사 | |
| 스타인의 정신 | - 최고의 품질로서 고객을 지향한다 - 새로운 도전으로 세계를 주도한다 - 개성을 존중하며 전체를 생각한다 | |

③ 프로스타인 역량

| | 개 념 | 주요 내용 |
|--------|--|--|
| 핵심역량 | 스타사의 비전과 전략을 실천함에 있어 경쟁우위 창출에 기여하는 원천능력이며, 모든 스타인들이 공통적으로 보유하고 개발해야 할 역량 | <ul style="list-style-type: none"> • 고객서비스 • 스피드 • 정보활용/공유 • 세계화 • 창의와 혁신 |
| 직무역량 | 자기가 속한 특정한 직무군의 현재 문제를 해결하고 앞으로 변화방향을 예측/대비할 수 있는 능력 | <ul style="list-style-type: none"> • 기본기(공통 기초력) • 전문지식/스킬 • 행동특성 |
| 리더십 역량 | 타인과 더불어 함께 일하면서 효과적인 보좌와 지도를 통해 조직의 시너지를 창출할 수 있는 역량 | <ul style="list-style-type: none"> • 성과도출 • 변화주도 • 인재육성 |

3. 역량개발을 위한 코칭의 요건

구성원의 역량개발에 코칭의 요건은 21세기 새로운 과제로 대두되고 있다. 이곳에서는 바람직한 코칭의 요건 등을 살펴보고자 한다.

① 시간의 투자

코치는 많은 시간을 사람들과 함께 보내며, 그들이 중요한 존재라는 사실을 말해준다.

② 높은 기대

코치는 부하들이 자신이 꿈을 이룰만한 잠재력을 가지고 있다고 믿는다.

③ 순수한 관심

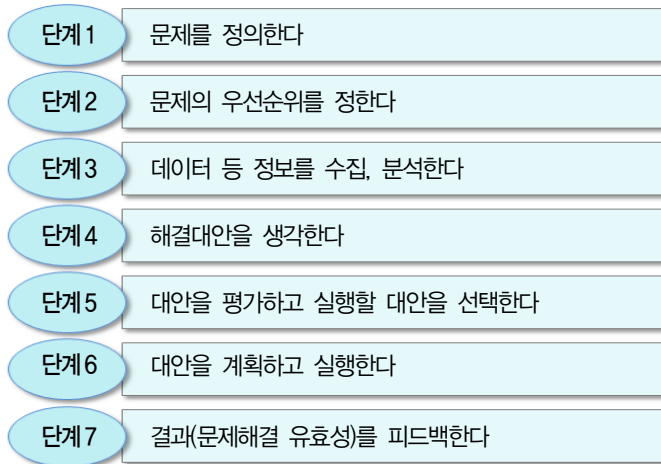
코치는 부하들과 그들이 흥미를 가지는 문제에 진실로 관심을 가진다.

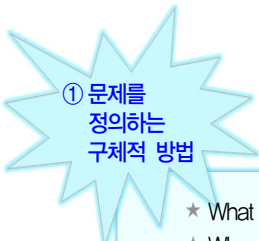
④ 접근 용이성

코치는 지위에 상관없이 모든 부하들과 가까워지려고 노력한다.

- ⑤ 비공식성
코치의 역할은 공식적인 위계 밖에서 일어난다.
- ⑥ 역량
부하들은 코치의 말을 경청할 만한 가치가 있다고 믿는다.
- ⑦ 보호
코치는 오만한 보스와 부하들 사이에서 완충 역할을 수행한다.
- ⑧ 쾌활성과 유머 감각
코치는 그들의 직무를 진지하게 받아들이며 적절한 유머감각을 갖고 있어야 한다. 개인이 갖춘 잠재능력을 최대한 이끌어내기 위한 매니지먼트 기법인 <코칭>은 그 능력을 스스로 찾아낼 수 있도록 리더와 구성원이 서로 협동하는 기술이 있어야 한다. 코칭의 3가지 철학은 다음과 같다.
 - 제1철학 : 모든 사람에게는 무한한 가능성이 있다.
 - 제2철학 : 그 사람에게 필요한 해답은 모두 그 사람 내부에 있다.
 - 제3철학 : 해답을 찾기 위해서는 파트너가 필요하다.

따라서 코칭의 문제해결 7단계는 다음과 같다.



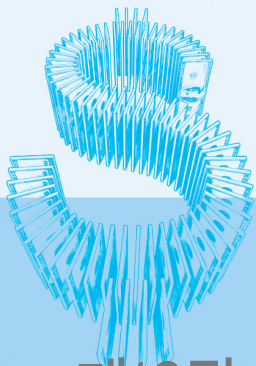


① 문제를
정의하는
구체적 방법

- ★ What : 무엇을 대상, 범위
- ★ When : 언제 시작, 기간, 시기
- ★ Who : 누가 작업자, 기계
- ★ Where : 어디서 위치, 경로, 방향
- ★ Why : 왜 이유, 성과
- ★ How : 어떻게, 얼마나 방법, 절차, 노력, 숙련, 비용

② 문제의 우선순위를 정하는 방법

- ★중대성 : 문제의 크기, 범위, 전체에 미치는 영향 정도
- ★긴급성 : 진행의 속도 대책 등 시급을 요하는 정도
- ★확대성 : 방치하는 경우 영향이 확대되는 정도



제13장 성공하기 위한 리더의 혁신과 능력평가

제1절 21세기에 필요한 리더의 혁신 · 297

제2절 리더 혁신관리 프로세스 · 300

제3절 성공하기 위한 리더의 커뮤니케이션 · 302

제4절 성공하기 위한 리더의 조직장벽 제거와 능력평가 · 306



제13장 성공하기 위한 리더의 혁신과 능력평가

21세기 리더십의 조건은 섬기는 리더십이 필요하다. 이제 권위주의 리더의 시대가 가고
심부름하는 리더의 시대가 오고 있다. (국제리더십학회)

제1절 21세기에 필요한 리더의 혁신

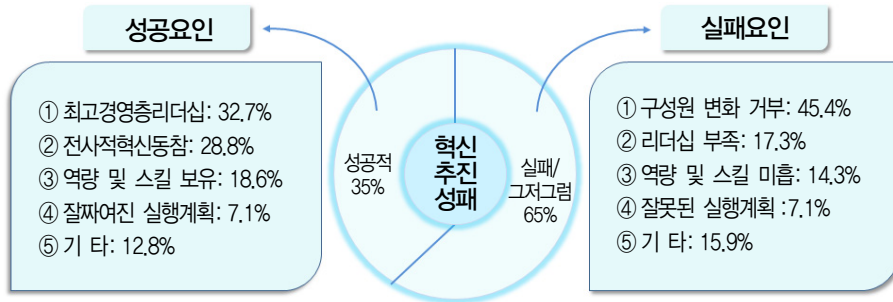
1. 리더의 혁신적 변화

Schumpeter(J. A)는 혁신(Innovation)이란 ① 신기술 발명, ② 신제품 개발, ③ 신시장 개척, ④ 신원료 확보, ⑤ 신조직 형성 등이라 규정하였다.

바로 슈페터의 혁신은 21세기에 필요한 리더의 능력이다.

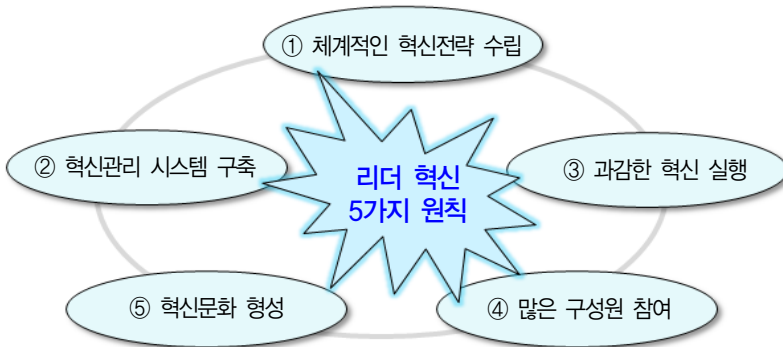
특히 제4차 산업혁명시대를 거치면서 자본주의 사회에서 혁신은 창조적 파괴 과정이며 새로운 것을 창조하기 위해서 낡은 것들을 제거시키는 원동력(인자)이 되기도 한다. 피터 드러커(Drucker, Peter, F) 역시 21세기 중반부터 지구상의 200여 국가는 ‘혁신과 기업가정신’에서 새로운 것을 창조하기 위해 혁신이 필요하며 혁신은 기업가정신(Entrepreneurship)에서 창출되어야 한다고 지적하였다. 본격적으로 21세기 리더는 혁신적 사상과 창조적 능력 등 새로운 것을 발견하기 위한 총체적 변화의 시작에서 찾아야 한다.

2. 리더 혁신의 성공요인



21세기 기업의 목적은 고객을 창조하는 것이다. 따라서 제4차 산업혁명 시대 기업에는 오직 기술의 변화, 정신의 변화 혁신만이 있을 뿐이다. 즉, 마케팅과 혁신의 사례를 보면 성과를 내는 것은 마케팅과 혁신이고 그 밖의 다른 모든 것은 코스트가 될 뿐이다. 성공적인 혁신가는 보수적이다. 또 그 래야만 한다. 그들은 ‘위험’에 초점을 두지 않는다. 그들은 ‘기회’에 초점을 맞춘다. 그들은 혁신 기회의 원천을 체계적으로 분석하여 하나의 기회를 포 착한 다음 그것에 초점을 맞춤으로서 성공하고 있다.

리더 혁신의 5가지 원칙



3. 리더 혁신의 성공원리

성공적인 혁신을 위해 꼭 해야 할 것 5가지는 다음과 같다.

첫째, 목적지향적이고 체계적인 혁신기회의 분석부터 해야 한다. 따라서 혁신 기회는 다음과 같다.

- ① 조직 자체가 거둔 예상치 못한 성공과 예상치 못한 실패, 그리고 경영자의 예상치 못한 성공과 예상치 못한 실패 등을 찾아야 한다.
- ② 불일치, 특히 생산과 분배 프로세스상의 불일치 혹은 고객 행동의 불일치 등을 찾아야 한다.
- ③ 프로세스상의 필요성을 해결해야 한다.
- ④ 산업 및 시장 구조의 변화에 대응하는 전략을 수립해야 한다.
- ⑤ 인구 특성의 변화에 고려하는 신고객을 찾아야 한다.
- ⑥ 의미와 지각의 변화를 인식하고 세계질서의 변화를 관찰해야 한다.
- ⑦ 새로운 지식의 등장으로 지식근로자의 태도와 변화를 읽고 새로운 노사공동체의 정립을 해야 한다.

둘째, 혁신은 이론적인 분석인 동시에 지각적인 인식이다. 따라서 직접 현장을 보고, 질문하고, 경청함으로써 혁신은 무엇을 반영하여야만 하는가를 확실히 해야한다.

셋째, 혁신이 목표를 달성하기 위해서는 어느 한 가지에 초점이 맞추어져 있어야 한다. 초점이 분산되어 있는 복잡한 혁신은 성공할 수 없다. 혁신은 그것이 만족시켜야 할 구체적 수요, 그것이 산출해야 할 최종 결과에 초점을 맞추지 않으면 안된다.

넷째, 효과적인 혁신은 작게 시작한다. 혁신은 어떤 구체적인 것을 시도한다. 혁신이 거창하다보면, 혁신 진행과정에서 조정과 수정을 할 시간적 여유를 갖지 못한다.

다섯째, 혁신에 성공하려면, 그 목표를 주도권을 잡는데 두어야 한다. 해당 산업 또는 시장에서 지배적 위치를 차지하는 것을 목표로 하는 것에서부터 소규모 ‘틈새 시장’을 찾고, 이를 차지하는 것에 이르기까지 다양하다. 어떤든 혁신은 주어진 환경에서 주도권을 잡는 것이어야 한다.

그리고 성공적인 혁신을 위해 하지 말아야 할 것 3가지는 다음과 같다.

첫째, 무조건 독창적인 것만을 고집하지 말라. 평범한 사람도 추진할 수 있어야 한다.

둘째, 한꺼번에 너무 많은 것을 시도하지 말고, 꼭 해야 할 한 가지에 초점을 맞추어야 한다.

셋째, 장래를 위해 혁신하지 말고, 현재를 위해 혁신해야 한다.

따라서 성공적 혁신의 3가지 조건은 ① 혁신은 작업이다. 혁신은 지식을 필요로 한다. 때로는 위대한 발명의 재주를 요구하기도 한다. ② 혁신은 자신의 강점을 바탕으로 추진해야 한다. ③ 혁신은 시장과 밀접한 관계를 맺어야 하고, 시장에 초점을 맞추는 시장지향적이어야 한다.

제 2 절 리더 혁신관리 프로세스

1. 리더 혁신 과정에서의 실수

리더의 혁신은 기존의 인적자원과 물적자원에서 새롭고 더 큰 부(富)의 창출 역량을 추가하는 과업이며 조직의 비전과 목표달성을 위해 새로운 아이디어나 방법으로 개혁-실행-평가하는 과정이다.

리더 혁신과정에서 범하기 쉬운 실수는 다음과 같다.

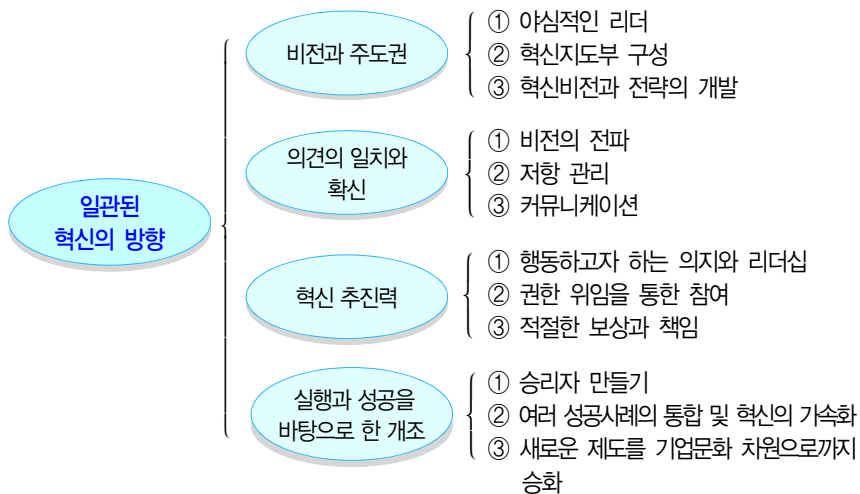
- ① 과도한 자만심을 그대로 방치함
- ② 강력한 혁신지도부가 없음
- ③ 비전의 필요성을 과소평가하거나 인식하지 못함
- ④ 비전을 충분히 전파하지 못하여 공감대 형성에 실패함
- ⑤ 비전 전파에 방해가 되는 요인을 제거하지 못함
- ⑥ 단기적인 성공사례를 만들어 내지 못함
- ⑦ 삼페인을 너무 일찍 터트림
- ⑧ 경영혁신을 기업문화로까지 승화시키지 못함

그리고 실수에 따른 결과는

- ① 힘들여 개발한 전략들을 제대로 실행하지 못하고
- ② 기업의 인수합병이 소기의 시너지 효과를 얻어내지 못하고
- ③ 결국 리엔지니어링과 같은 경영혁신들도 바라던 성과를 얻어내지 못하는 것 등이다.

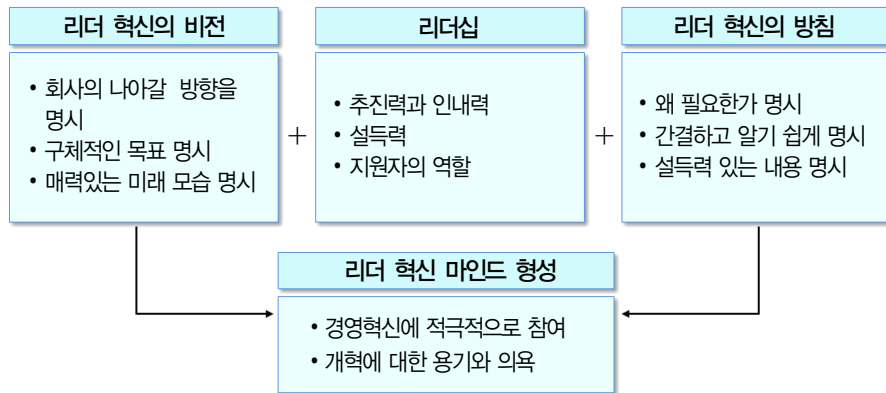
2. 리더 혁신관리 프로세스

회사의 특성이나 혁신 과제에 따라 리더 혁신의 성공 요인들이 일관된 방향으로 이어질 때 성공적인 혁신이 이루어질 수 있다.



3. 리더 혁신 마인드 형성방법

리더 혁신 마인드 형성방법은 ① 리더 혁신의 비전, ② 리더십, ③ 리더 혁신의 방침 등으로 구성된다.

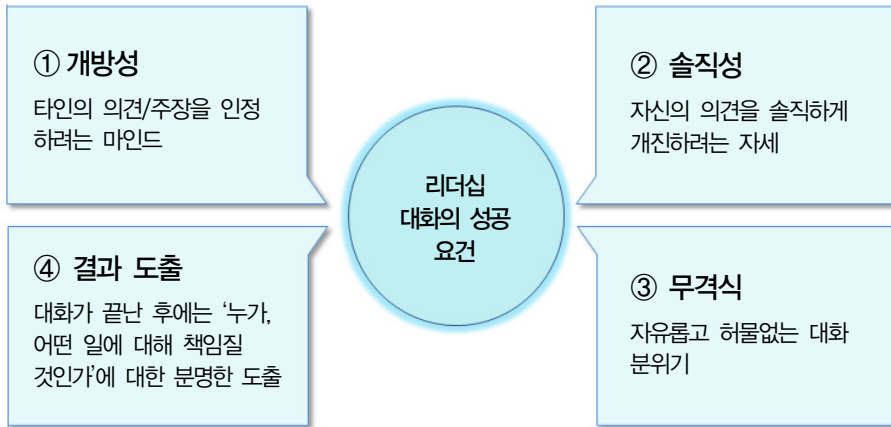


제 3 절 성공하기 위한 리더의 커뮤니케이션

1. 대화의 목적과 성공 요건

성공하기 위한 리더는 대화의 목적과 성공요건을 ① 개방성, ② 솔직성, ③ 무격식, ④ 결과도출 등에서 찾아야 한다.

| 대화 목적 | 상대의 반응 | 대화 성질 |
|-----------|----------------------|-------|
| ① 감동시킨다 | → 인상적이다(정적인 반응) | → 설득적 |
| ② 이해시킨다 | → 확신, 동의, 승인(지적인 반응) | → 호소적 |
| ③ 행동하게 한다 | → 납득하여 행동을 한다 | → 복합적 |
| ④ 알려준다 | → 명확한 이해 | → 교훈적 |
| ⑤ 즐겁게 해준다 | → 관심, 흥미를 갖고 즐긴다 | → 호의적 |



2. 상대를 기분 좋게 하는 말

21세기 성공하기 위한 리더는 대화의 상대를 기분 좋게 하는 말과 기분 나쁘게 하는 말을 찾아서 해야 한다. 성공하기 위한 리더는 상대를 기분 좋게 하는 말을 선택할 줄 알아야 한다.

| 기분 좋게 하는 말 | 기분 나쁘게 하는 말 |
|--------------------------|---------------------------------|
| ① “당신(호칭)은 역시 믿을 만 해” | ① “시키면 시키는 대로 해. 무슨 말이 그렇게 많아?” |
| ② “여러분 덕분에 이번 일이 잘 났습니다” | ② “당신(호칭)이 책임질 수 있어?” |
| ③ “처음부터 잘하는 사람이 어디 있나” | ③ “당신(호칭)이 한 일이니 당신이 책임져!” |
| ④ “자신감을 갖고 한번 해봐” | ④ “자네가 알면 얼마나 안다고 그래!” |
| ⑤ “실수도 있는 법이야. 다음엔 잘해보게” | |
| ⑥ “수고 많이 했습니다” | |

- ⑦ “혼자서 고민하지 말고 모두 같이 해봅시다”
- ⑧ “당신(호칭)은 꼭 필요한 사람이야”
- ⑨ “맡은 일에 최선을 다해줘서 고마워요”
- ⑩ “좋은 생각이 있는데, 이렇게 해보면 어떨까?”
- ⑤ “쓸데없는 생각 마, 이 회사에선 안돼!”
- ⑥ “이것도 일이라고 했어!”
- ⑦ “그건 몰라도 돼. 당신 일이나 잘 해”
- ⑧ “규정대로만 하면 되잖아?”
- ⑨ “내가 시킨 것부터 먼저 해”
- ⑩ “자네(호칭), 직장생활 몇 년이나 했어?”

3. 커뮤니케이션의 활성화 방법

- ① 질문을 많이 하되 대답할 시간을 충분히 주어라.
- ② 직원이면 적어도 중요한 회의 하나쯤은 정기적으로 참석하게 하라.
- ③ 회의에서 적어도 한 가지 이상은 질문하도록 만들어라. 또 어떤 것이든 물을 수 있는 분위기를 조성하라.
- ④ 직원들에게 “마음속에 생각하고 있는 바를 말하라.”고 부탁하라.
- ⑤ 혹시 이견을 내놓은 사람이 있더라도 귀담아 듣는 습관을 갖도록 만들어라.
- ⑥ 자발적으로 움직여라. 문제가 생기면 함께 풀어가면서 일하는 분위기를 조성하라.
- ⑦ 강압적이고 엄격한 형식주의를 버려라. 직원들의 마음을 편하게 해주어라.
- ⑧ 직원들끼리 편을 가르거나 긴장관계에 있다 하더라도 절대 ‘중재’하지 말라. 사이가 좋지 않은 직원들에게 당신을 해결사로 이용하지 말고 서로 머리를 맞대고 문제를 해결하라고 말하라. 그러나 싸움을 부추기지는 말라.
- ⑨ 감정이나 생각을 거리낌없이 드러낼 수 있는 분위기를 조성하라. 생각하지 않고 느끼지 않는 사람은 아무도 없다. 따라서 감정을 억압받은 경우에는 진정한 의사소통이 이루어질 수 없다. 비즈니스란 결국 감정을 가진 사람과 사람이 만나 이루어지는 것이다.
- ⑩ 한두 사람이 회의를 주도하지 않도록 하라. 의견이 어떠냐고 자꾸 물음으로서 말이 없는 사람도 논의에 참여하게 만들어라.
- ⑪ 설령 사안이 마음에 들지 않더라도 중요한 사안을 제안한 사람에게 고마움을 표하라.

1) 커뮤니케이션의 성공 요건

- ① 동일한 경험 내에서 이야기 한다.
 - 전달자가 수화자와 동일한 경험의 범위 내에서 말을 해야 쉽게 이해된다.
- ② 상대방을 분석한다.
 - 말하기 전에 수화자의 성별·연령·성격·교육수준·관심 사항·사회적 배경 등을 파악한 후, 이를 감안하여 말을 전개해야 한다.
- ③ 표현의 오류를 범하지 말아야 한다.
 - 짧고 익숙한 단어를 사용한다.
 - 짧은 문장과 단락을 사용한다.
 - 불필요한 단어를 피한다.
 - 가시적인 사례와 보기를 들어준다.
- ④ 필요에 따라 사후점검 또는 피드백을 실시한다.
- ⑤ 적절한 시기를 선택한다.
- ⑥ 평소에 신뢰적인 분위기를 조성한다.

2) 커뮤니케이션 전달 방법



표 13-1. 커뮤니케이션 전달방법

| | |
|---------|--|
| ① 상의하달식 | <ol style="list-style-type: none"> ① 직위체제를 통한 명령, 지시, 설명 ② 비전, 행동지침, 슬로건의 제시 ③ 경영공개 또는 설명회 ④ 게시판 및 벽신문 ⑤ 실물 전시와 설명 ⑥ 조례 및 종례 ⑦ 사보(社報), 가정 통신문 ⑧ 사내방송 ⑨ 급여봉투에 삽입 등 |
|---------|--|

| | |
|---------|--|
| ② 하의상달식 | ① 직위체제를 통한 보고, 복명, 의견제시 ② 제안제도 ③ 불만, 민원 처리 ④ 모랄 서베이(사기조사) ⑤ 고충처리 ⑥ 카운셀링 ⑦ 퇴직자면담 ⑧ 직원 직언제(直言制), 문호개방 ⑨ 신참자 회의, 청년중역회의(junior board) 등 |
| ③ 수평식 | ① 감독자 회의, ② 간담회 ③ 연구회, ④ 협의회 등 |

제 4 절 성공하기 위한 리더의 조직장벽 제거와 능력평가

1. 조직장벽 제거 수단

성공하기 위한 리더들이 조직의 장벽을 제거하는 수단은 ① 내부장벽 제거수단, ② 외부장벽 제거수단으로 구분할 수 있다.

| | | 조직 장벽 | 장벽 제거 수단 |
|-------|---------------------------------------|-------|------------------------------------|
| 내부 장벽 | ① 수평적 장벽 기능간/부서간 협동을 가로막는 장벽 | ⇒ | - 업무/부서 이기주의 극복 - 정보/지식의 공유 등 |
| | ② 수직적 장벽 경영층-관리층-일선직원 간의 커뮤니케이션 단절 | ⇒ | - 조직의 계층수 축소 - 파트너십 형성 등 |
| 외부 장벽 | ③ 외부적 장벽 고객/공급업체/협력업체/경쟁기업들과의 단절 | ⇒ | - 고객 만족도 측정 - 제휴의 추진 등 |
| | ④ 지리적 장벽 다양한 시장/국가에서의 업무 수행상의 제약 | ⇒ | - 국제화 마인드(사고, 행동) - 언어/문화의 이해 등 |

2. 조직의 갈등 해소기법

조직의 갈등정도는 ① 갈등 과소, ② 갈등 적정, ③ 갈등 과다 영역으로 구분된다. 그리고 다시 ① 건설적 갈등 영역, ② 과도한 갈등 영역 등으로 구분된다.



표 13-2. 갈등정도의 구분

| • 갈등과소 | • 갈등 적정 | • 갈등 과다 |
|--|---|--|
| ① 적응력 둔화 ② 획일성 ③ 무사안일 ④ 포기/침체 | ① 변화 지향 ② 다양성 ③ 창조/도전 ④ 목표실천행동 | ① 혼란/분열 ② 언쟁/비협조 ③ 불만/위협 ④ 목표의식결여 |

| ① 건설적 갈등 영역 | ② 과도한 갈등 영역 |
|----------------------------------|---------------------------------------|
| - 도전의식, 성취동기 부여, 개인의 성장·발전 기회 | - 정서적 불안 유발, 지각, 이직 등 부정적 결과 초래 |

따라서 이러한 갈등의 해소기법은 ① 대면, ② 토론, ③ 집단의 협력, ④ 조직개편, ⑤ 자원의 증대 등으로 지적하고 있다. 또한 갈등촉진방법으로는 ① 의사소통, ② 구성원의 동질성 구현, ③ 경쟁의 조성 등으로 제기되고 있다.

갈등해소기법

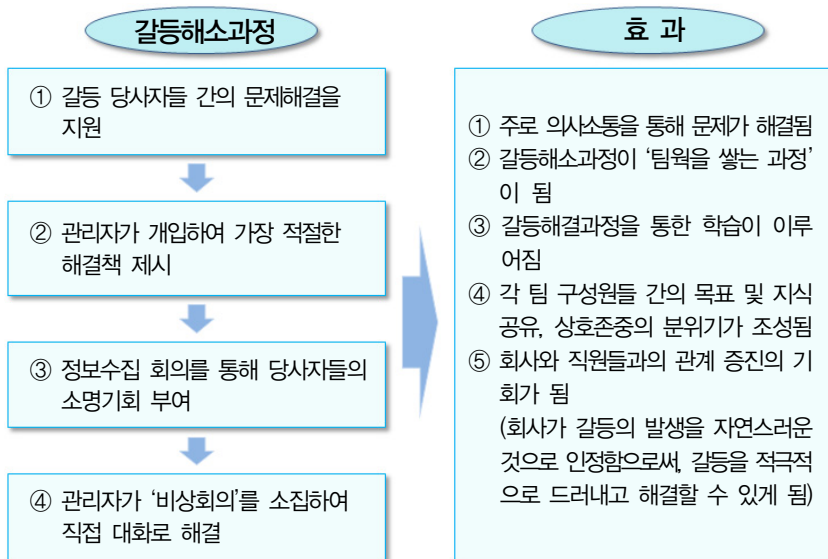
- ① 대면에 의한 문제해결
- ② 토론에 의한 합의
- ③ 집단들이 협력해야만 달성할 수 있는 상위목표의 도입
- ④ 조직구조의 개편
- ⑤ 자원의 증대

갈등축진방법

- ① 갈등과소와 갈등과다의 의사소통해결
- ② 구성원의 불평, 불만 해결의 동질화
- ③ 성취동기 실현의 경쟁의 조성

아래 <사례>는 미국 MS의 리더 빌 게이츠의 갈등해소과정과 그 효과를 요약한 것이다. 이 빌 게이츠는 갈등을 관계개선 및 효율향상을 위한 학습 기회로 활용하고 있으며, 갈등해소과정을 통해 구성원들 간의 지식공유 및 상호존중의 분위기를 조성하고 있다. 이 MS사의 CEO, 빌 게이츠의 갈등해소과정은 실제 많은 다국적기업에서 채용 실시하고 있으며 큰 성과를 시현하고 있다.

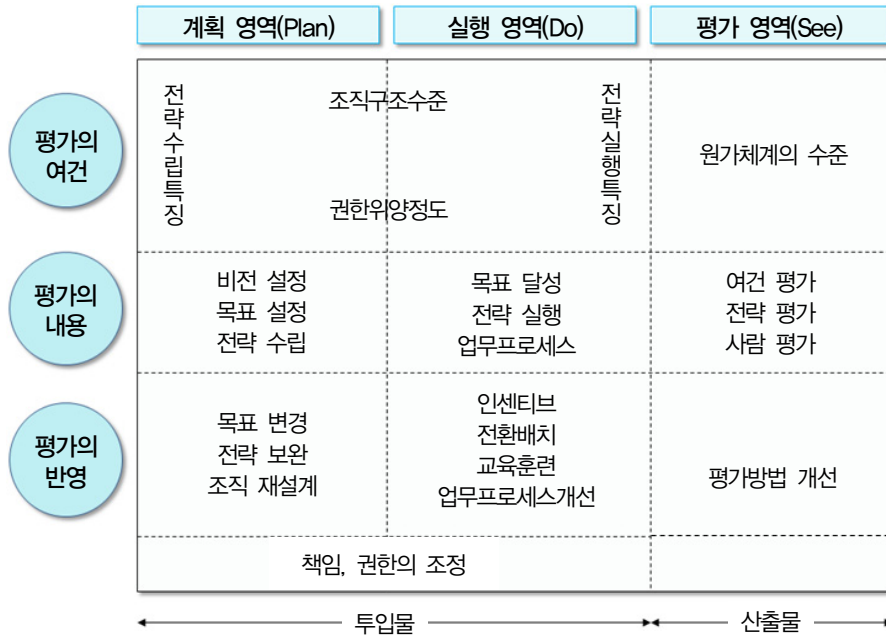
■ 사례 : 빌 게이츠(MS)의 갈등해소 과정



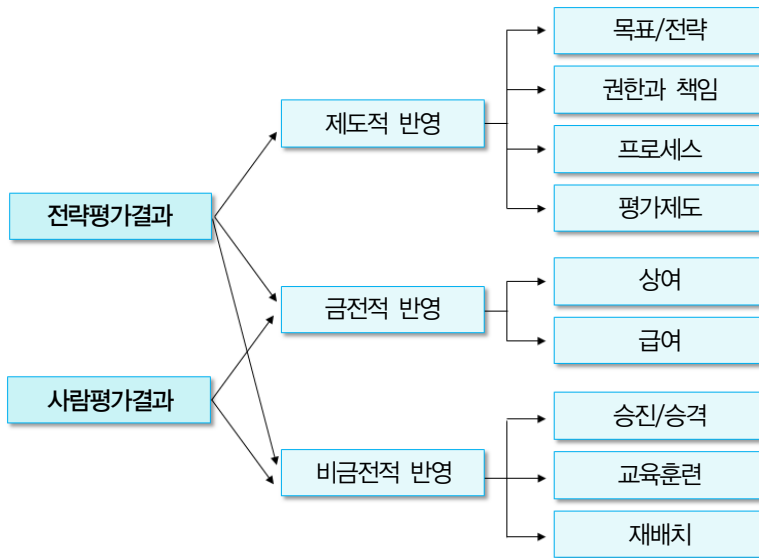
3. 21세기 리더의 능력 평가시스템 활용

21세기 리더의 능력은 평가대상의 성격에 따라 ① 계획영역, ② 실행영역, ③ 평가영역의 3영역으로 분류되어야 한다. 또한 평가과정에 따라 ① 평가여건, ② 평가내용, ③ 평가반영의 3단계로 분류되는 것이 바람직하다. 그리고 평가의 목적을 이루기 위해서는 이들 3단계를 모두 중요시 하고 실행되도록 해야 한다.

■ 능력평가 영역과 과정



특히, 리더의 능력평가 결과의 활용방법은 ① 전략적 평가 결과, ② 사람 평가결과 등으로 구분되며 제도적 반영, 금전적 반영, 비금전적 반영 등으로 평가되어야 한다.



한 조직에서 리더의 전략 실행능력평가는 다음 <표 13-3>을 참고로 실시하는 것이 바람직한 것으로 제시되고 있다. 그 이유는 이 전략 실행능력평가표는 에이티커니(A.T.Kearney) 김민혁 컨설턴트가 개발한 “21세기 리더의 전략 실행능력평가표”로서 능력요소 평가 및 능력 평가 향상대책을 점검하는 기준으로 활용되고 있는 것을 이곳에서 참고로 인용하였다.



표 13-3. 21세기 리더의 전략실행 능력평가표

| 평가 분야 | 능력 요소 | 평가 및 향상 대책 | |
|-----------|--|------------|-------|
| | | 평가 | 향상 대책 |
| 1. 조직의 가치 | (1) 목적과 목표들 (2) 가치 (3) 개인과 조직의 규범 (4) 보수와 처벌 | | |
| 2. 경영관리자들 | (5) 기능(skill) (6) 태도 (7) 지식 (8) 리스크 성향 (9) 경영관리의 심도 | | |
| 3. 조직기구 | (10) 책임과 권한 (11) 직무규정 (12) 비공식적인 권력 (13) 정보의 내용 (14) 변화와 혁신 능력 | | |
| 4. 프로세스 | (15) 문제의 인식 (16) 문제의 분석 및 해결 (17) 의사결정 (18) 커뮤니케이션 (19) 동기부여 (20) 창의성 (21) 추진력 | | |
| 5. 경영관리기술 | (22) 합리적 의사결정 (23) 시스템과 절차 (24) 환경감시와 환경예측 (25) 계획작성 (26) 권한위임 (27) 참가 (28) 평가 및 통제 (29) 경영과학 (30) 컴퓨터의 응용 | | |

평가 : 수(100-90), 우(89-80), 미(79-70), 양(69-60), 가(59이하)



제14장 성공한 CEO의 기업가정신과 리더십 사례

제1절 성공한 CEO의 공통적인 기업가정신 · 315

제2절 성공한 한국기업가의 리더십 사례 · 322

제3절 성공한 여성 기업가의 리더십 사례 · 345



제14 장 성공한 CEO의 기업가정신과 리더십 사례

Candoism이란 할 수 있다는 불굴의 정신, 개척정신과 도전정신을 총합한 신념의 정신을 말한다. (김성수)

제1절 성공한 CEO의 공통적인 기업가정신

세계적으로 성공한 CEO의 기업가정신은 공통으로 12가지를 뽑을 수 있다.

① 도전과 개척정신, ② 신용제일주의, ③ 신념의 정신, ④ 근검절약정신, ⑤ 고객만족주의, ⑥ 인간존중정신-인재중시주의, ⑦ 창의와 혁신정신, ⑧ 책임주의 정신, ⑨ 합리추구의 정신, ⑩ 산업평화주의-노사공동체정신, ⑪ 정직과 정도주의, ⑫ 사업보국정신 등으로 집약된다. 바로 이 12가지의 공통적인 기업가정신이 기업을 성공으로 이끈 경영비결이다.

1. 도전과 개척정신

창업자들이 창업의 뜻을 이루기 위하여 목표를 향하여 도전하고, 시련과 역경을 극복하며, 극한의 어려움을 무릅쓰고 개척하여 성공하는 사업정신을 말한다. 창업목표의 뜻을 이루는 정신, 무(無)에서 유(有)를 만들고, 미지의 황무지같은 사업에 도전하여 정복하고, 성공하고자 부딪치는 정신을 말한다.

많은 기업가들이 기업을 창업하고 성장시키는 과정에서 기술개발에 도전하여 신상품 개발에 성공하고, 신시장을 개척하고 신원료를 확보하며, 국내외 새로운 사업에 도전하여 성공하였다.

2. 신용제일주의 정신

창업자들은 믿음과 약속을 바르게 지켰으며, 신용을 자산과 철칙으로 여기면서 사업을 성공으로 이룩하였다. 이러한 신용을 제일로 한 정신을 신용제일주의 창업정신이라고 한다.

“쓰러지더라도 신용을 지켜라” 이것은 현대의 창업자 정주영의 신용제일주의 경영이념에서 나온 말이다. 동서고금, 국내외를 막론하고, 성공한 창업자의 대부분은 정직과 신용을 무기로 사업을 성공하였다. 신용없는 창업자는 망하였다. 날짜 약속, 납품 약속, 지불대금 약속, 제품수급 약속, 거래 약속, 원료확보 약속 등은 신용이 기반이 되었다.

아산 정주영 회장이 창업 초기에 성공할 수 있었던 것은 미군과의 많은 공사계약 약속을 철저히 지킨 결과이며, 낙동강의 고령교 적자공사에 회사가 극한 어려움을 겪을 때도 약속을 지켜 완공한 공사라든가, 경부고속도로 건설공사 과정에서의 신용으로 이루어진 것이다.

3. 신념의 정신

창업자의 생각이나 행동에 대해 옳다거나 이룰 수 있다고 믿는 마음의 정신을 말한다. 미국의 레이건 대통령은 그의 취임사에서 “신념을 가지고 새로운 고용과 부의 기회를 창출하는 기업가는 영웅들”이라고 기업을 극찬한 바 있다.

기업가의 신념주의는 ‘하면 된다’라는 ‘Candoism’을 탄생시켰다. Candoism이란 할 수 있다는 불굴의 정신, 개척정신과 도전정신을 총합한 신념의 정신을 말한다. 새로운 환경변화를 빠르고 적절하게 수용하는 적응력, 사업의 장벽, 온갖 충격을 불굴의 도전정신으로 방어하고, 악조건에서 싸울 수 있는 정신력을 신념이라고 말한다.

4. 근검절약 정신

창업자들은 지적하기를 한결같이 “부자가 되는 길은 부지런하고 검소해야 된다”고 말하고 있다. 꼭 필요한 데에만 돈을 쓰거나 헛되지 않게, 낭비하지 않는 정신을 근검절약정신이라고 말한다.

한국 재벌총수들의 대표적 경영이념의 하나가 ‘근검절약주의와 정신일도 하사불성’이다. 근면하고 검소하며, 절약하고 저축하며, 신념을 다하여 부를 쌓았다고 기록하고 있다. 미국의 세계적인 부자 마이크로 소프트의 회장 빌 게이츠도 근검절약정신이 생활화되었다고 술회하고 있어 그의 근검절약정신은 해외여행에서 자주 거론되는 뉴스로도 전해지고 있다.

5. 고객만족정신

창업자들이 성공한 기업가정신의 하나가 바로 고객만족주의 정신(customer satisfaction management)으로 대변되기도 한다.

경영의 모든 부문을 고객의 입장에서 생각하고 진정한 의미에서 고객을 만족시켜 기업의 생존을 유지하고자 하는 경영전략이다. 미국에서 고객만족 경영이 주목받기 시작한 것은 1980년대 중반 이후이다. 그러나 우리나라의 성공한 창업자 재벌총수 경영이론에는 일찍이 1950년대부터 “고객을 만족시켜야 사업이 성공한다”라는 경영이념을 가진 기업가들이 많았다.

고객과의 거래는 한번에 그치는 것이 아니라 일생 동안 계속되며, 한 사람이 불만을 가지게 되면 주위의 많은 사람에게 영향을 미쳐, 결국 1명을 잃는 것이 아니라 수십명 또는 수백명을 잃는 결과를 낳게 된다.

여기에 고객만족경영은 고객이 제품 또는 서비스에 대해 원하는 것을 기대 이상으로 충족시킴으로써 고객의 재구매율을 높이고 고객의 선호가 지속 되도록 하는 것이다.

고객만족을 위해서는 고객이 기대를 충족시킬 수 있는 품질을 제공해야 하고 고객의 불만을 효과적으로 처리해야 한다. 또한 고객만족을 위해서는

기업에 대한 사원만족이 필수적이므로 사원들의 복지향상, 일체감조성 등 사원만족도 아울러 따라야 한다.

고객만족은 결국 상품의 품질 뿐만 아니라 제품의 기획, 설계, 디자인, 제작, 애프터서비스 등에 이르는 모든 과정에 걸쳐있다. 또한 제품에 내재된 기업문화 이미지와 상품 이미지, 이념 등 고차원적인 개념까지 고객에게 제공함으로써 소비자에게 만족감을 제공하는 기업가정신을 말한다.

6. 인간존중 정신과 인재 제일주의

인간존중 정신과 인재 제일주의는 “기업은 사람이다”라는 원리를 기업경영의 전략으로 도입하여 성공한 기업가의 정신이다. 인간을 존중하고 개인 능력을 최대한 발휘하도록 여건을 조성하여 개인과 조직의 원동력이 되게 하는 정신을 말한다. 기업에서 재주나 능력이 뛰어난 사람, 기술개발이나 혁신의 인재를 발탁하여 적재적소에 배치하는 정신과, 일에 소용이 되는 유능한 인재, 능력을 갖춘 인물을 발굴하여 채용하는 정신 등을 말한다.

성공한 기업가는 “국가와 기업의 장래가 모두 사람에 의해 좌우된다”는 사실을 직시하고 있었으며, 미국도 일찍이 벤처의 성공은 첫째, 인재, 둘째, 기술, 셋째, 자금, 넷째, 시장이라고 지적하면서 창업의 성공은 사람이며, 그것은 기업가의 정신이라고 말하고 있다. 우리나라 삼성그룹의 창업자 호암 이병철 회장은 그의 평생 경영이념을 ‘인재제일주의 정신’에 두고 삼성을 세계적 성공기업으로 만들었다.

7. 창의와 혁신정신

창의와 혁신정신은 지금까지 없었던 새로운 분야를 개척하는 정신, 사업을 성공으로 이루기 위하여 처음으로 생각해 내는 신제품발명, 신기술개발, 신시장개척, 신원료확보, 신조직형성 등을 혁신(innovation)이라고 스펀터는 말하고 있다.

성공한 기업가는 말하기를 “합리적 경영에 변치 않는 두 개의 수레바퀴가 있는데 하나는 기술개발이요, 다른 하나는 경영혁신”이라고 한다.

기업은 영속되어야 하고 성장해야 한다. 그렇게 하기 위해서는 끊임없이 창의로 아이디어를 창출하고 기술을 개발하고, 경영혁신을 해야 한다.

성공한 창업자는 창업초기부터 성공하기까지 창의와 기술개발, 그리고 혁신을 찾아 뛰었다고 기술하고 있다. 손정의, 빌 게이츠, 잭 월치, 아이아 코카, 정주영, 이병철, 구인회, 조중훈, 최종현 등은 그의 생애와 경영이념에서 “창의와 혁신없이는 사업을 할 수 없다”고 공통적으로 지적하고 이를 실행하여 성공하였다.

8. 책임주의 정신

성공한 기업가는 책임정신을 강조하고 있다. 성공한 기업가의 책임정신의 첫째는 한 가정, 한 가족의 일원으로서 책임, 둘째로는 직장과 사회구성원으로서의 책임, 셋째로는 국가와 민족의 책임이고, 넷째로는 인간으로서 이 세상에 태어나서 인간답게 할 일을 다 해야 할 책임이라고 기술하고 있다.

기업경영에는 항상 원칙과 책임, 권한과 의무가 따른다. CEO는 기업의 경영조직, 관리문제를 원칙과 제도에 따라 책임을 지고 풀어가야 한다. 보다 큰 의미로서 기업의 사회적 책임까지 확대되고 있다. 성공을 이루는 기업가는 자신의 성공은 자신 이외는 그 누구도 이룰 수 없다는 것을 잘 알고 있다. 따라서 자신의 미래에 대하여, 자신이 하고 있는 사업에 대하여 전적으로 책임을 지지 않는 한 기업은 성공할 수 없다는 것을 알고 있었다.

성공한 사업가들은 대부분 자신의 인생과 주변의 모든 것에 대해 완벽하게 책임져야 한다는 생각이 강하기 때문에 무수한 고뇌와 신념이 생겨 책임 회피같은 것으로 실패를 좌초하지는 않는다는 사실이 나타나고 있다.

9. 합리추구의 정신

성공한 기업가는 경영이론이나 이치에 합당한 것을 선택하여 경영기법으로 활용한다. 이것이 합리적 경영이다. 대표적으로 삼성의 호암 이병철 회장은 그의 합리추구의 정신에서 “사업에는 선후가 있는 것이고 기업경영에는 비약보다도 진보가 있다”고 강조하였다. 이것은 합리를 잊거나 무시하고 단계를 뛰어넘는데서 오는 파국의 위험성을 배제하고 한 단계씩 상황에 맞추어 발전해 나감을 의미한다.

합리추구의 정신은 ① 기업규모의 적정화, ② 규모의 경제성, ③ 환경의 대응능력, ④ 시대에 적응하는 경영혁신, ⑤ 국가의 사업보국, ⑥ 투명한 경영, ⑦ 고객만족도, ⑧ 합리적 노사관계라고 평가하고 있다. 따라서 합리추구정신은 경쟁사회에서 기업이 성장하기 위한 철칙이다. 합리를 추구하는 것은 능률적인 경영을 통하여 사회적 책임을 다하는 목적에서 이루어지는 것이다.

10. 산업평화주의 - 노사공동체정신

노사관계는 넓게는 노동자와 자본가 및 경영자 사이에 보여지는 지배 대 피지배 관계를 말하며 기본적으로는 계급관계이다. 그러나 노사관계는 계급관계 일만이 아니고 그것에 기초해서 발생하는 집단으로서의 노동자와 자본가와 경영자와의 관계로서 이해되고 있다.

구체적으로는 노동력의 매매 및 그 교섭을 둘러싼 노동조합과 개별적인 자본가와 경영자 혹은 그 단체와의 관계라고 규정하고 있다. 이러한 관계 때문에 과거에는 주종관계로서 침예화한 대립양상을 가지고 왔다. 그러나 성공한 기업가는 노사관계를 대등한 관계로 인식하여 인간존중경영, 인간중심의 경영으로, 사람을 인재로 보아 인재제일주의 경영기법을 활용하여 성공하였다. 따라서 종업원과 회사관계는 서로 협조하고 공존공영하는 관계로 보고 있다.

회사는 종업원의 생활을 안정시킬 수 있도록 충분히 대우하고 편안한 직장이 되도록 해야 한다. 또한 전직원은 스스로의 삶의 터전을 더욱 더 발전시킬 수 있도록 서로 화합해야 산업평화가 온다는 정신이 산업평화주의이며, 노사관계를 공생공존하는 공동체정신으로 여기는 기업가정신이 바로 노사공동체 정신이다. 기업도 발전하고 종업원도 대우받는 상생상화(相生相和)의 경영철학이 노사공동체 정신이다.

11. 정직과 정도경영정신

성공한 기업가의 비결 하나가 정직과 정도경영정신이다. 테일러도 기업가의 자질조건중에 정직(honesty)을 생명으로 여기는 창업자는 성공한다고 기술하고 있다.

사업은 신용을 기반으로 정직하게 행해지는 것이 정론이다. 가끔 신문지상에서 부패문제와 비윤리적 행위로 기업을 경영하다가 망하는 회사를 본다. OECD를 비롯하여 선진국의 경제기구는 21세기 기업의 경쟁력 원천은 기업윤리에 있음을 천명하고 있어 정직하고 투명한 기업만 경쟁에서 살아남 수 있으며, 세계시장에 상품을 팔 수가 있다.

우리나라의 LG 구인회와 구자경 회장도 그의 경영정신으로 정도경영을 표명하고 있으며, 아남그룹의 우곡 김향수 회장도 일찍이 사정경영사상(四正經營思想)을 기업가정신으로 표명하고 창업을 하였다. 사정경영사상은 ① 정심 경영, ② 정각경영, ③ 정도경영, ④ 정행경영 등으로, 즉 바른마음 경영, 바르게 깨닫는 경영, 바른 경영의 길, 바르게 행동하는 경영 등으로 유명하다.

12. 사업보국정신

“사업으로 국가에 보답한다(事業報國)”는 호암 이병철 회장의 사업보국정신에 대해 삼성출신 인사들은 “자신의 행위를 미화하기 위한 홍보성 슬로건이 아니라 식민지 시절의 체험과 해방 후의 혼란, 6·25의 세파에 담금질

되며 가슴에서 우리나라 호암의 기업가 철학”이라고 설명한다. 그는 인간사회에서 최고의 미덕을 사회봉사라고 생각하였다. 기업의 사명도 의심할 여지없이 국가와 국민에게, 그리고 인류에 대하여 봉사하는 것이어야 한다고 기술하고 있다.

피터 드러커(Drucker P. F.)도 『경영의 실제』에서 기업의 사회성을 강조하였고 기업의 이익과 공익의 이익이 일치되어야 사회가 건강해진다고 역설했다. 우곡 김향수 회장도 기업이란, 마땅히 기업을 통해 자기의 뜻을 실현하고 국가에 공헌해야 한다고 말하고 있다.

기업의 공익이란 재화와 서비스의 풍족한 제공이며, 고용과 소득기회의 확대일 뿐 아니라 국가경영의 재원을 이루는 납세의 세원조성, 나아가 수익을 축적하여 새로운 기업에 계속 투자하고 신기술개발에 전력을 다하여 확대 재생산함으로써 국가경제를 발전시켜 국민의 행복, 인류의 복지향상에 공헌한다는 것을 말한다.

제 2 절 성공한 한국기업가의 리더십 사례

사례: 1 유일한의 기업가 리더십

1) 유일한의 생애와 경영활동

(주)유한양행의 창업자 유일한은 가장 합리적 방법으로 기업을 창업하여 성공한 우리나라의 대표적인 기업가이다. 서거후 유언에서 뿐 아니라 생전에도 기업에서 얻은 이익을 사회에 환원시킨 기업가이다. 그는 기업을 경영함에 있어 가장 좋은 제품을 만들어 나라에 보국하고, 그 이윤을 사회에 환원하는 사회적 공헌 및 사회적 책임의 리더십을 가진 최초의 한국 기업가이다.

그는 종업원의 복지향상을 위해 노력했고, 무상교육을 통해 기업이익을 아낌없이 사회에 돌렸다.

유일한은 1894년 평양 소상인의 가정에서 9남매의 장남으로 태어났다. 그리고 1971년 77세의 한 생을 마감하였다. 슬하에는 1남 1녀를 두었다. 소년기 선교사를 따라 미국으로 가서 미시간대학에서 경영학을 공부하였다. 대학과정을 고학으로 공부하였고, 3.1운동에 가담한 애국주의자이다. 청년기에 라초이(La Choy)식품회사를 설립하였고, 귀국하여 “유한양행”을 창업하였다. 유한양행의 창립 동기는 당시 우리나라의 고질적인 무지·기아·질병 등 3대 적을 물리치기 위함이었다고 지적하고 있다.

우리나라 최초의 “종업원지주제도”의 실시, 장년기 상업자본을 축적하여 산업자본으로 성공하였다. 노년기에는 유한양행을 기업공개하였으며, 전문 경영인에게 승계하는 애국애족의 정신의 바탕을 둔 기업가이다.



표 14-1. 유일한 생애와 경영활동

| 출생기 | 소년기 | 청년기 | 장년기 | | 노년기 |
|--|---|---|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • 1894년 평양출생 (9남매의 장남) • 부친 유기연, 모친 김확실 • 부친의 고향 →경남진주 • 평양정착→비단상점 • 부모 북간 도로 이주 | <ul style="list-style-type: none"> • 선교사와 미국행 • 9세의 소년 멕시코로 가는 한국 순회 공사 ‘박장연’ 따라 미국 • 미국 네브라스카, 초, 중, 고 졸업 | <ul style="list-style-type: none"> • 미시간대학 경영학사 • 중국인 2세 胡美制와 결혼 (1924년) • 라초이 (숙주나물 공장 설립) 식품 회사 창업 | <ul style="list-style-type: none"> • 최초의 “종업원 지주제도” • 상업자본 축적→산업자본화성공 • 유한양행의 황금기 주식 | <ul style="list-style-type: none"> • 일제말기 유한양행의 침체기와 도산위기 • 8. 15 해방과 6. 25 전쟁의 수난→미국 체류 • 유한양행의 재도약 | <ul style="list-style-type: none"> • 유한양행의 기업공개→기업공개와 전문경영인 승계 • 77세의 생을 마감 (1971년 3월 11일 영결) • 슬하 1남1녀 |

주 : 유일한의 본명 : 유일성(일한은 미국에서 성장한 후 한국사람 상징)

자료 : 김성수(2007), 성공한 창업자의 기업가정신, 삼영사, pp. 114-126 참조

1928년 귀국 : 유한양행창립(버드나무 목각화 : 서재필 박사 따님 선물)

자료 : 김성수 교수 정리.

2) 유일한의 기업가정신과 리더십

유일한의 리더십은 그의 기업가정신에서 잘 나타나고 있다.

먼저 그의 리더십은 애국주의에서 잘 나타난다. 유일한의 기업가정신은 한마디로 민족주의, 특히 애국애족의 정신에 바탕을 두고 있다. 그가 기업가로서 길을 택하고 제약(製藥)을 사업영역으로 정한 것은 애국애족에 그 목적이 있었다고 하였다.

첫째, 기업을 키워 일자리를 만들고, 둘째, 정직하게 납세하며, 셋째, 남는 것은 기업을 키워준 사회에 환원한다. 다음으로 납세보국주의, 인재제일주의이며, 근검절약주의는 그의 근면정신과 청지기 사상에서 찾고 있다.

그리고 합리주의, 혁신주의, 사회적 책임주의는 교육으로, 기업이윤으로, 국가와 사회에 공헌 등으로 이어지는 대표적인 리더십을 펼치고 있다. 그는 일찍이 소유와 경영을 분리하고, 인사관리의 공정성, 고객에게 신뢰감, 정직과 성실을 바탕으로 한 윤리관 등 한국 기업인의 성공적 리더십을 가진 대표적 인물이다. 유일한은 혁신형 리더십의 경영자이다.



표 14-2. 유일한의 기업가정신 : 리더십

| 기업가정신과 리더십 내용 | |
|----------------|---|
| • 애국애족의 정신 | • 기업육성-일자리, 납세, 사회환원 • 나라사랑 애국애족 정신 |
| 1. 납세보국의 정신 | • 세금으로 국가경영, 납세는 의무, 이익보다 납세 • 합리적 경영-국가 납세의 중요성 역설 |
| 2. 인재제일주의 정신 | • 인재양성(유한공고설립) · 사람은 재산 → 용인술 |
| 3. 근검절약의 정신 | • 근면정신 · 청지기 사상 · 절약과 검소는 인격 |
| 4. 혁신주의 정신 | • 신약품개발 기술개발과 창조적 기업가 • 두 차례 세계 일주 신시장 개척 |
| 5. 사회적 책임주의 정신 | • 유한양행창립 : 무지, 기아, 질병 3대 공적, 척결정신 • 기업이윤사회환원(최초의 기업공개) |
| ☆ 대표적 리더십 | • 혁신형 리더십 |

자료 : 김성수(2007), 성공한 창업자의 기업가정신(제2판), 삼영사, pp. 119~127 참고.

사례: 2 이병철의 기업가 리더십

1) 이병철의 생애와 경영활동

삼성그룹은, 세계적 기업으로 성장시킨 창업자 호암 이병철 회장의 기업가정신과 리더십에 기인한다. 삼성을 발전시킨 이건희 회장은 그의 3남이다. 창업의 효를 이어 받은 이건희 회장은 아버지 호암 이병철의 기업가정신을 계승시키고자 노력하였다. 호암 이병철은 1910년 경남 의령군 전곡면 중교리에서 태어난다. 이병철은 1987년 11월까지 78세의 한 생을 마치기까지 오늘의 삼성그룹을 창업하여 성장시키고, 발전시킨 세계적 기업가로 평가받고 있다. 1980년대 미국의 레이건 대통령은 취임사에서 “신념을 가지고 새로운 고용과 부의 기회를 창출하는 기업가는 영웅”이라고 표현했는데 이병철은 그와 같은 유형의 기업가라고 할 수 있다.

이병철이 기업경영에 성공한 비결이 무엇인가에 대한 해답은 여러 가지 원인이 복합적으로 작용하기 때문에 그리 간단하지는 않다. 그러나 그는 냉철한 두뇌와 정신력, 뛰어난 판단력과 리더십, 인내와 근면성을 고루 갖추고 있었다. 강인한 정신력과 높은 성취욕구에 수반하는 근면성은 기본사상과 밀접한 관계가 있다고 생각한다.

호암 이병철의 리더십은 용인(用人)의 귀재(鬼才)였던 것이다. 조직(組織)과 용인(用人)에 있어 그의 천재적 소질은 사업에 투신할 당시부터 이미 발휘되고 있었다. 그는 26세에 마산에서 협동정미소를 차릴 때부터 ‘합심협동(合心協同)’의 신념으로 두 사람의 동업자, 정현용(鄭鉉庸)과 박정원(朴正源)을 영입하는 데 성공하였고, 용인(用人)을 잘하여 경영에도 성공하였다. 그리고 대구에서 삼성상회를 개업한 후 와세다대학(早稻田大學) 시절의 친구인 이순근(李舜根)을 지배인으로 맞이하여 삼성상회를 궤도에 올려 놓았고, 조선양조의 경영에도 성공하였다.



표 14-3. 이병철의 생애와 경영활동

| 출생기 | 청소년기 | 장년기 | | 노년기 |
|---|--|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • 1910년 2월 12일 경남의령 종교리 출생 • 부친: 이찬우 • 모친: 안동권 (2남 2녀)막내 • 조부문산 이흥석-성리학 능통 | <ul style="list-style-type: none"> • 지수보통학교 3학년 편입 • 수송보통학교졸업 • 중동중학교 입학 • 일본유학 • 와세대정경학과 입학 • 26세 30이의 아버지 각성 • 부친의 사업자금-3백석→정미소 창업 • 삼성상회설립(1938) • 조선양조주식회사 인수 | <ul style="list-style-type: none"> • 한국 제1의 기업가로 성장 • 제일제당(주)설립 • 제일모직(주)설립 • 금융기관참여 • 비료공장건설 문제와 4.19 • 특징: 상업자본에서 산업자본으로의 전환 | <ul style="list-style-type: none"> • 경제개발의 성공과 삼성그룹 성장 • 언론기관 설립 (중앙일보, 중앙방송) • 육영사업과 문화재단설립 • 대구대학인수 • 성균관대학교인수 • 삼성전자산업설립과 성장 | <ul style="list-style-type: none"> • 삼성그룹의 국제화 및 세계화 →삼성전자의 발전과 세계화 →삼성중공업 발전 • 호텔산업진출 • 건설업 진출 • 용인자연농원-에버랜드 발전 • 1987년 11월 19일 호암 78세 영면 |

자료 : 김성수(2007) 성공한 창업자의 기업가정신, 삼영사 pp 146~176 참조.

2) 이병철의 기업가정신과 리더십

1973년부터 사업보국, 인재제일, 합리추구 정신으로 집약되어 삼성의 지도원리로 삼았다. 특히 위에서도 지적하였지만 그의 리더십은 인재제일주의에 있다. 그는 “일년지계(一年之計)는 곡식을 심는 일이고, 십년지계(十年之計)는 나무를 심는 일이며, 백년지계(百年之計)는 사람을 기르는 일”이라는 동양의 격언을 자주 인용하여 국가와 기업의 장래는 사람에게 의하여 좌우된다는 용인철학(用人哲學)이 그의 핵심 리더십이 되었다. “의심이 가져든 사람을 고용하지 말라. 의심하면서 사람을 부리면 그 사람의 장점을 살릴 수 없다. 일단 채용했으면 믿고 대담하게 일을 맡겨라”라는 인재활용의 리더십은 지금까지 승계되고 있다. 그 다음으로 제일주의 1등주의 정신은 삼성의 혼이 되었다. 제일제당, 제일모직, 중앙일보 등 제일 크고 최고가 되어야 한다는 1등 지향적인 도전과 완벽주의가 성공의 비결이 되었다. 그리고 그는 사장이 되려면 치밀한 계획성, 통솔력, 판단력, 구상력 등이 뛰어나야 한다

고 생각하고 이것을 실천하였다.

그는 기업가의 리더십은 사업보국정신, 인제제일주의, 합리주의, 일등주의, 책임력, 정도원칙주의, 기술혁신력, 무노조 산업평화주의가 조화되어, 복합적 리더십을 발휘한다고 역설하고 있다. 호암 이병철은 인적자원형 및 전략형 리더십의 경영자이다.



표 14-4. 이병철의 기업가정신과 리더십

| 기업가정신과 리더십 내용 | |
|---------------|---|
| 1. 사업보국주의 정신 | <ul style="list-style-type: none"> • 나라를 위해 충성, 나라의 은혜에 보답 • 이승만 대통령 만나 → 새로운 인생관 확립 |
| 2. 인재제일주의 정신 | <ul style="list-style-type: none"> • 국가와 기업장래-사람좌우경영이념 • 용인철학주류-채용하면 믿고 맡겨라 |
| 3. 합리주의 정신 | <ul style="list-style-type: none"> • 경영합리화 기본 • 생산성 향상, 원가절감, 국제경쟁력 제고 등 합리추구 • 핵심가치 |
| 4. 일등주의 정신 | <ul style="list-style-type: none"> • 제일제당, 제일모직 등 상호제정→철저한 제일추구 • 정상도전, 최고의 기업(중앙, 삼성 등) |
| 5. 기술혁신주의 정신 | <ul style="list-style-type: none"> • 슈페터의 정신 구현 • 반도체-삼성효자품목으로 성장 전자, 핸드폰 등 기술혁신 |
| 6. 산업평화주의 정신 | <ul style="list-style-type: none"> • 무노조주의 · 노사와 공존공영 • 일본재벌 흉망 교훈-정의 |
| 7. 책임주의 정신 | <ul style="list-style-type: none"> • 권한위양과 책임정신 • 책임경영-사업부제 도입 • 신상필벌의 원칙 |
| ☆ 대표적 리더십 | <ul style="list-style-type: none"> • 복합적 리더십 발휘 역설 • 인적자원 중심형과 전략기술형 리더십의 경영자 |

자료 : 김성수(2007) 성공한 창업자의 기업가정신, 삼영사, pp. 174~189 참조.

사례: 3 정주영의 기업가 리더십

1) 정주영의 생애와 경영활동

아산 정주영은 현대그룹을 창업한 대표적인 자수성가형 기업가이다. 그는 1915년 11월 강원도 통천군 송전면 아산리의 가난한 농가에서 6남 1녀의 장남으로 태어나 2001년 3월, 만 86세로 한 생을 마감하였다.

정주영은 소년기에 서당공부를 하였으며, 학력은 송전공립보통학교를 졸업한 것이 전부였다. 특히 소년시절 4번의 가출 경력과 4번째 가출은 소 팔은 돈을 가지고 상경하여 '경성실전문학원'에 등록하여 공부를 하였다. 인천부두 하역 노동자와 고려대학교 신축공사장 건설 노동자, 쌀 가게 배달원으로 지내다가 1938년 쌀 가게 '복흥상회'를 인수하였다. 1940년 아도서비스 자동차 수리공장을 설립하여 돈을 벌기 시작하였으며, 신용과 신의를 신조로 하여 어려움을 극복하고, 1945년 해방 이후 현대자동차공업사를 설립하고 1950년 전쟁시기에 현대건설주식회사를 설립하여 전쟁을 시장적 기회로 포착하는 등 번득이는 창의력과 도전정신으로 미군공사 독점과 전쟁복구공사 수주 등으로 성공하기 시작하였다. 그 후 정주영은 역사상 최초로 태국의 파타니 나라티왓 고속도로공사, 세계고속도로 사상 가장 빠른 공기로 경부고속도로 공사를 완성, 한국 최초의 '포니'승용차를 생산하는 등 현대를 한국의 재벌그룹으로 형성하였다. 1977년 전국경제인연합회 회장으로, 1985년 연세대학교 명예경제학박사를 받았다. 나이 70세에는 현대그룹 산하에 33개의 계열회사와 9개의 비계열회사를 가지고 당시 매출액 14조원, 우리나라 GNP의 약 5%에 해당하는 기업집단 재벌랭킹 1위를 차지하였다.



표 14-5. 정주영의 생애와 경영활동

| 출생기 | 소년기 | 청년기 | 장년기 | | 노년기 |
|---|--|--|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • 1915년 11월 25일 강원 통천군 송전면 아산리 출생 • 부친: 정봉식 (6남1녀)장남 • 아호: 아산 출생지명 • 가난한 농가 고향 아산시 50호의 작은 농촌 출생 | <ul style="list-style-type: none"> • 서당공부 • 송전공립보통 학교 졸업 (초등학교) • 소년기의 꿈 → 변호사→실제로 법률 통신, 육법전서 등 공부한 사실 발견 • 인천부두하역 노동과 신축 공사장 노동자 | <ul style="list-style-type: none"> • 쌀가게 배달원, 복흥상회인수 • 아도서비스 자동차수리공장 설립 • 현대자동차 공업사 설립 • 현대토건사 설립 • 현대건설(주) 설립 • 미군공사독점과 전쟁복구공사 수주 • 국내건설 도급 1위 • 학습과정을 통한 경영기법 창출 | <ul style="list-style-type: none"> • 최초 해외건설 진출 • 경부고속도로 공사-세계에서 가장 빠른 공기로 완성 • 현대재벌형성 • 한국최초 자동차 포니 생산 | <ul style="list-style-type: none"> • 현대재벌회장 시대 • 현대종합상사(주)설립 • 전국경제인 연합회 회장 취임 • 정주영 유조선 공법 개발 | <ul style="list-style-type: none"> • 명예경제학박사, 명예경영학박사 등 14개 박사학위 수여 • 현대그룹 산하 33개 계열회사와 9개의 비계열회사 소유 • 한국 제1의 기업 집단 형성→ 현대그룹 매출액 부가가치 환산 GNP 5% • 대통령 출마와 20세기말 85세 때 황소이addock(1001 마리)판문점 통과 • 20세기의 대표적 기업가 |

자료 : 김성수(2007) 성공한 창업자의 기업가정신, 삼영사, pp. 194~213, 참조.

2) 정주영의 기업가정신과 리더십

정주영은 1990년대 전반기에 대선에 참여 통일국민당을 창당하여 대통령에 출마하고, 85세의 노익장으로 황소 1,001 마리를 이끌고 판문점을 통과 북한을 방문하는 대담성과 용기 그리고 금강산 개발을 성공적으로 이끈 20세기의 대표적 기업가였다.

지금으로 말하면 소학교 졸업자가 그것도 4번이나 가출하고 소판 돈을 훔쳐 도망나온 소년이 한국의 대재벌로 성장하여, 대통령에 출마하고, 남북경협사업의 금강산관광사업을 성공적으로 이끈 기업인의 영웅 정주영의 리더십을 그의 기업가정신에서 찾아보고자 한다.

구두 한 켄레로 10년을 신고, 전차 값 5전을 아낀 근검절약정신, 영국의 근대화 과정에서 나타났던 요만니(Yeomany)정신과도 같은 청교도정신을

가지고 있었다. 사업이 곧 인간이라는 인간존중정신, 쓰러지더라도 신용을 지키라는 신용제일주의 정신, 고객만족과 신용을 팔아라야의 고객우선정신, 시련을 겪고 하면 된다는 Candoism 정신, 노사는 한술밥을 먹는 가족이며 자신도 막노동자임을 강조한 노사화합주의, 정주영의 도전과 개척 50년 사례는 사업보국정신으로 이어져 그의 기업활동은 애국애족주의 경영이념으로 평가한다. 그는 마지막으로 내 호주머니에 든 돈만이 내 돈이고, 집으로 타가는 생활비만이 내 돈이라고 생각한다. 설사 나 자신은 부자라는 감각을 느끼지 못한다. 내 의식 속에 부자란 단어는 없다. 아산 정주영은 학습형 및 카리스마형 리더십의 경영자이다.



표 14-6. 정주영의 기업가정신과 리더십

| 기업가정신과 리더십 내용 | |
|----------------|--|
| 1. 근검절약 정신 | <ul style="list-style-type: none"> • 요만니 정신 · 구두 한 켤레 10년 신다. • 장작값 10전을 절약 |
| 2. 인간존중 정신 | <ul style="list-style-type: none"> • 인간존중과 사원들의 자기 실현 • 사람은 곧 인간이다. • 인재육성→인력개발 |
| 3. 신용제일 정신 | <ul style="list-style-type: none"> • “쓰러지더라도 신용을 지켜라” • 신용이 재산 : 고령교 공사→최대의 적자공사 실현 |
| 4. 고객 최우선 정신 | <ul style="list-style-type: none"> • “고객만족과 신용을 팔아라” • 고객, 서비스 제일주의 표방 |
| 5. 창의와 기술개척 정신 | <ul style="list-style-type: none"> • 전 사원의 창의력 요구 • 기술제일주의 표방-50개의 기술연구센터 |
| 6. 신념의 정신 | <ul style="list-style-type: none"> • Can-doism 창출 • 신념은 위대한 힘의 근원 표명 |
| 7. 산업평화 정신 | <ul style="list-style-type: none"> • 노사화합정신 • 노사 “한술밥” 먹는 가족 시스템 • 자신도 막노동자 강조-산업평화의 인력관리 지침 제정 |
| 8. 도전과 개척정신 | <ul style="list-style-type: none"> • 현대그룹형성 50년간의 출사표→무에서 재벌형성 • 최초의 해외진출 사례 |
| 9. 사업보국주의 | <ul style="list-style-type: none"> • 기업활동-애국애족→고용창출, 조세, 경제개발기여, 기업이윤의 사회환원 |
| ☆ 대표적 리더십 | <ul style="list-style-type: none"> • 학습형 및 카리스마형 리더십 |

자료 : 김성수 교수 정리.

사례: 4 구인회의 기업가 리더십

1) 구인회의 생애와 경영활동

연암 구인회는 오늘날의 LG그룹을 창업한 기업가이다. 일찍이 영남의 토지자본을 상업자본화 하고 나아가서는 이 상업자본을 산업자본화 한 ‘人和’ 정신을 대표로 하는 기업가이다. 구인회는 1907년 8월에 경남 진양군 지수면 승내리에서 지주의 장남으로 태어나 1963년 12월 63세의 짧은 나이에 운명하였다. 그는 소년기에 한학을 공부하였고, 13세가 되던 어린나이에 만석군의 집안의 김해 허씨(허을수)와 결혼하였다. 중앙고등보통학교를 2년 중퇴하고, 청년기에는 소비협동조합운동을 전개하고, 포목상을 중심으로 하는 최초 창업의 “구인회상점”을 개설한다. 태평양전쟁으로 어수선한 시기에 토지투자에 성공하고, 남몰래 독립운동자금을 지원하기도 한다.

1945년 해방과 더불어 조선흥업사를 설립하고 우리나라 무역업 허가 제1호를 발급받은 업체로 무역업을 시작하여 돈을 벌다. 41세의 장년기에 락희화학공업사를 설립하고 럭키포 크림, 플라스틱공업의 개척과 럭키치약으로 국민소비생활의 근대화에 이바지한다. 반도상사의 설립으로 무역업의 성공, 전자산업의 효시 금성사를 창업하여 1961년 5.16 이후 국산 라디오를 생산하여 경제개발5개년계획의 성공적 홍보활동에 공헌한다. 1966년 8월 금성사는 국내 최초로 흑백 TV(19인치)를 조립, 생산하기 시작하여 우리나라 전자산업의 성장에 기여한다. 연암 구인회는 63세의 짧은 한 생을 마감하지만 오늘의 LG는 장자승계의 원칙에 따라 그의 장남 구자경이 제2대 회장으로 추대되고 회장으로 취임하게 된다. 사실상 LG는 부친 구인회와 아들 구자경이 18세의 차이로 구자경이 일찍이 창업동반자로 참여하여 후계자 경영수업을 받아 럭키금성그룹을 크게 성장시킨다.



표 14-7. 구인회의 생애와 경영활동

| 출생기 | 소년기 | 청년기 | 장년기 | 노년기 |
|--|---|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • 1907년 8월 27일 경남 진영 지수면 송내리 출생 • 300억의 지주 부친 구재서 모친 진양하씨 장남 • 조부만회공 구연호 과거급제 홍문관 교리 | <ul style="list-style-type: none"> • 13세 때 연암 구인회와 허을수 결혼 • 지수 보통학교 • 서울 중앙고등 보통학교 진학 • 19세 때 장남 구자경 출생 | <ul style="list-style-type: none"> • 소비협동조합운동 전개 • 최초의 구인회상점 -포목상 창업 • 혁신적 무역업 도전 - 주식회사 구인상회 변경 • 토지투자에 성공 →만석군이 됨 →독립운동자금 지원 • 해방과 조선공업사 설립 | <ul style="list-style-type: none"> • 락희화학공업사 설립 • 플라스틱공업의 개척과 치약의 개발 • 반호상사(주)설립 과 무역업 진출 • 전자산업의 호시 금성사 창업 • 금성사의 성장과 전자산업의 기여 | <ul style="list-style-type: none"> • 1969년 12월 31일(63세) 운명 • 사업영역의 다각화 구축 • 1969년 18개 품목의 전기전자, 통신기기, 전선 등과 민간기업 사상 최초의 전산체계구축 등 |

자료 : 김성수(2014) 성공한 창업자의 기업가정신, 탐복스.

2) 구인회의 기업가정신과 리더십

구인회의 리더십은 인화단결주의 인화정신에서 찾아야 한다. ‘人和’는 LG 정신이다. 구인회는 6남4녀 10명의 자녀들, 사돈가의 두뇌 허씨들과 창업 과정의 공신들 때문에 ‘인화’를 리더십의 가장 큰 위치에 두어 행사하였다.

지금은 허씨 일가 형제들, 특히 ‘(주)GS홀딩스의 허창수회장’으로 분가하였지만 구인회, 구자경, 구본무 등으로 이어지는 LG는 독특한 경영자의 훌륭한 리더십을 갖고 있다. 구인회는 삼기론(三氣論)에 근거를 둔 패기, 의기, 화기 등과 저축하면서 아끼는 것이 부자가 되는 방법의 구두쇠 철학, 절약, 도전과 개척력, 신념이 있을 때 인간은 놀라운 힘을 발휘한다는 신념주의, 인간존중의 경영이념, 연구개발과 기술혁신, 국민생활 편의주의로 집약된다.

그는 “남이 안하는 것을 선택하라. 국민생활에 없어서는 안될 것부터 착수하라. 착수하면 과감히 밀고 나가라. 성공해도 거기서 머물지 말고 그 보다 한 단계 높은 것, 한층 더 큰 것, 보다 어려운 것에 새롭게 도전하라”고

역설하였다. 연암 구인회는 인화형 및 거래적 리더십의 경영자이다.



표 14-8. 구인회의 기업가정신과 리더십

| 기업가정신과 리더십 내용 | |
|-----------------|---|
| 1. 인화단결주의 | <ul style="list-style-type: none"> • 三氣論(삼기론)의 근거 : 패기, 의기, 화기 등 창업자 사상 • 인화정신(人和精神) • 인적구성의 복잡성 : 허씨집안, 구씨 여러 형제 • LG인재양성-인화원 건립 |
| 2. 근검절약 정신 | <ul style="list-style-type: none"> • 저축하면서 아끼는 것이 부자가 되는 방법 해방 당시 버스타고 출근 • 절약정신의 실현 : 근검소탈을 가르쳐 준 어른(자유당 시절 국회의원 이재현 선생 칭송) |
| 3. 도전과 개척정신 | <ul style="list-style-type: none"> • 구인회상점 창업과 상업자본 개척시대 규정 • 피와 땀과 인내로 맺어진 도전과 개척의 결정체 - 전국경제인연합회 김용완 회장의 말 - |
| 4. 신념주의 | <ul style="list-style-type: none"> • 연암은 “신념이 있을 때 놀라운 힘을 발휘한다”는 말로 몸소 체험한 창업자 |
| 5. 인재중용주의 | <ul style="list-style-type: none"> • 인간존중의 경영이념 • 백년지계는 사람을 육성하는 일 |
| 6. 기술혁신주의와 연구개발 | <ul style="list-style-type: none"> • 창립부터 연구개발 시작 • 연구개발과 기술혁신의 노력-기술혁신의 경영이념 표방 |
| 7. 국민생활편의주의 | <ul style="list-style-type: none"> • 국민생활에 없어서는 안될 상품부터 개발 • 국민생활 향상과 경제부흥만이 국가에 공헌 • 정도경영과 사업보국주의 이념 실현 |
| ☆ 대표적 리더십 | <ul style="list-style-type: none"> • 인화형 및 거래적 리더십 경영자 |

자료 : 김성수 교수 정리.

사례: 5 박승직의 기업가 리더십

1) 박승직의 생애와 경영활동

매헌 박승직은 개항초기에 적수공권(赤手空拳)으로 상업에 투신하여 꾸준히 상업자본을 축적하고 이를 산업자본화 하여 오늘의 두산을 성장시킨 창업자이다. 110년 전 ‘박승직 상점’을 창업한 이 땅의 ‘민족상인’으로 ‘근대상인’으로 100년 간의 역사를 가진 기업으로 키운 입지적인 두산의 뿌리 창업자이다. 왜 이런 매헌 박승직 같은 민족상인을 ‘근대상인사 연구’로 또는 ‘민족기업가사 연구’로 정립시켜 놓지 않고 방치하는 지 알 수 없다.

박승직은 1864년(고종1년) 6월 경기도 광주 탄벌리에서 태어나 1973년 8월 63세의 비교적 짧은 한 생을 마감하였다. 물론 그 뒤 그의 아들 연강 박두병 회장이 ‘창업의 효’를 받들어 기업을 성공으로 이끈다.

그는 청소년기 환포상과 자유행상을 하며, 돈을 모우고 꿈을 키운다. 환포상 외길 10년 자수성가한 박승직은 1896년 8월 1일 종로 4가 15번지에 자신의 이름을 딴 “박승직 상점”을 개설하였다. 10여년 동안 환포상으로 자유행상으로 근면과 절약의 상인정신으로, 이룩해 낸 자신의 꿈의 실현이자 두산그룹 100년의 역사가 시작되는 순간이었다. 그의 나이 33세 되던 해의 일이다.

박승직은 장년기 배오개의 거상으로 상업활동을 본격화하고, 1925년 주식회사 박승직 상점으로 개편하여 근대 민족기업의 형성과 기업가활동을 전개한다. 박승직은 1919년 고종 장례식 때와 1926년의 순종 장례식 때에는 상인봉도단을 조직하여 단장이 되며, 1931년 경성상공협회 회장에 취임한다. 1945년 해방과 더불어 소화기린맥주의 대표주주였던 그는 지배인이 되고 결국 나중에는 동양맥주주식회사를 창설하게 된다. 1946년 박승직상점을 두산상회로 개편하고 두산의 여명기를 연다. 그러나 1950년 6.25전쟁의 소용돌이 속에서 그해 12월 86세로 한 생을 마감한다.



표 14-9. 박승직의 생애와 경영활동

| 출생기 | 소년기 | 청년기 | 장년기 | 노년기 |
|---|---|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • 1864년(고종1년) 6월 22일, 경기도 광주 탄벌리 출생 • 부친 박문희 모친 김해김씨 • 5형제 중 셋째(8남매) • 적번여세하여 토지 한평 없는 가난한 농촌생활 -번농(위도경작 15마지) | <ul style="list-style-type: none"> • 8세부터 한문공부 • 15세 때 결혼 • 해남에서 3백냥의 장사 밀천-만형 박승완의 포목 장사에 투자 • 마판상이 되어 광목, 옥양목 등 장사길 | <ul style="list-style-type: none"> • 1885년 25세 환포상 외길 10년-자수성가 →포목행상 • 1896년 8월 1일 종로4가 15번지 “박승직 상점”창업 →두산그룹 100년의 역사가 시작되는 계기 →한국산 목면과 수입면포 취급 - 상점번창 | <ul style="list-style-type: none"> • 배오개의 거상 상업활동 본격화 →공익사 설립 →박기분 제조판매 • 1925년 주식회사 박승직상점 개편 • 소화기린맥주(주) 주주 • 1925년 12월 한국상공업발전에 기여 →중앙번영 회장 →경성상공협 회장 | <ul style="list-style-type: none"> • 박승직상점 개업 후 48년만에 휴업 →1945년 8월 • 1950년 12월 20일 타계(86세) • 일제치하 피란민정환 시절에 상인으로 시작→상업자본축적→광복된 조국에 산업자본의 투자 계기 마련 |

자료 : 김성수 교수 정리.

2) 박승직의 기업가정신과 리더십

그의 상인정신과 경영이념을 살펴보자. 박승직은 빈농의 아들로 태어났으나 선천적으로 강한 체력을 가졌고, 한 번 뜻을 세우면 끝까지 관철시키려는 집념과 신념이 있었다. 그리고 정직과 신용을 무기로 한 상인정신으로 상업자본을 축적하였다. 그는 타협은 시대의 조류에 흐르는 정신이라고 하여 타협주의 그리고 판단과 결단력이 뛰어났다.

박승직의 ‘잘사는 사돈과 못 사는 사돈 이야기’는 유명하리만큼 인화주의 정신을 중히 여겼다. 그것은 슬하에 4남 6녀의 10남매를 두었고, 자부와 손자까지 3대가 같이 사는 대가족이었으므로 인화가 강조되었다고 본다.

그의 근검절약주의, 전문성제일주의 정신은 회사의 기업경영활동의 지침이 되었으며, 그의 4대 경영이념, 즉 인화, 근검, 정직, 신용의 실천은 그의 리더십으로 나타나고 있다. 매현 박승직은 인화형 및 카리스마적 리더십의 경영자이다. 우리는 여기에서 그의 7개의 행동양식을 찾아볼 수 있다. ① 이

윤추구 사상, ② 충효사상-가족주의, ③ 전문성 추구, ④ 카리스마의 대인 관계, ⑤ 판단력과 결단력, ⑥ 비정치적 사고방식, ⑦ 민족경제사상 등으로 집약된다.



표 14-10. 박승직의 상인정신(기업가정신)과 리더십

| 상인정신(기업가정신)과 리더십 내용 | |
|---------------------|--|
| 1. 정직과 신용정신 | <ul style="list-style-type: none"> • 상인은 정치에 관여해서는 본래의 뜻을 상실-포목행상의 정신 • 신용과 정직을 금과옥조로 상업자본 축적 |
| 2. 타협주의 정신 | <ul style="list-style-type: none"> • 타협은 시대조류에 흐르는 정신 • 상인은 정치적, 관료적 영향보다 시대조류에 타협하는 정신의 필요성 강조 |
| 3. 판단력과 결단력의 정신 | <ul style="list-style-type: none"> • 상점의 입지 종료 4가 결정 • 광목, 옥양목 등 기계제 면직물 취급 • 상업의 다각적 경영, 토지 및 투자분산 결단 |
| 4. 인화주의 정신 | <ul style="list-style-type: none"> • 슬하에 4남6녀, 자부와 손자 3대가 같이 사는 대가족-인화 강조 • 매헌의 좋아하는 우화 “잘사는 사돈과 못사는 사돈” |
| 5. 전문적 제일주의 | <ul style="list-style-type: none"> • 상인이란 상업에만 전념- 자기의 분수 • 아들 박두병-경성고등상업학교 졸업 후 - 조선은행 근무-사업계승(정치참여 금지) |
| ☆ 대표적 리더십 | <ul style="list-style-type: none"> • 4대경영이념 : 인화, 근검, 정직, 신용 실현 • 비정치적 사고방식과 민족경제 사상의 기업가 • 인화형 및 카리스마적 리더십 경영자 |

자료 : 김성수 교수 정리.

사례 6 최중현의 기업가 리더십

1) 최중현의 생애와 경영활동

최중현은 SK를 ‘석유에서 섬유까지로 수직계열화’시켜 그룹으로 성장시킨 전문경영자형 기업가이다. 최중현은 전국경제인연합회 회장으로 당대 국내 경제인 가운데 가장 경제이론에 밝은 기업가로 평가 받기도 하였다.

최중현은 1929년 경기도 수원시에서 태어나 1998년 8월까지 69세의 한생을 오직 선경직물을 SK라는 재벌로 발전시킨 창업자형 기업가이다. 선경직물을 창업한 형 최중건이 일찍 타계하자 그 뒤를 이어 1970년 사장으로 임명되었다.

최중현은 세류 심상소학교를 졸업하고 동성상업학교, 수원농림고등학교, 1950년 서울대학교 농과대학 화학과에 입학한 후 3학년 때 그의 나이 25세가 되던 해 미국 위스콘신대학 생화학과 3학년에 편입, 1956년 동대학을 졸업하고, 1959년에 시카고대학 대학원에서 경제학 석사학위를 취득한 후 귀국하여 선경의 부사장으로 취임한다. 그는 1973년 10월 석유파동이 몰고 온 불황 속에서 SK목표를 ‘석유에서 섬유까지’의 새로운 창업선언을 한다.

선경직물에서 시작한 SK는 종합무역상사로, (주)유공을 종합에너지, 종합화학 회사로 사업영역을 확대하고, 세계화에 대비한 경영혁신전략을 실시하였다. 그는 1992년 『도전하는 자가 미래를 지배한다』는 책을 출판하여 경영이념과 경영철학 특히 그의 리더십을 기업가정신과 SK-Manship을 정립하여 놓았다.



표 14-11. 최종현의 생애와 경영활동

| 출생기 | 소년기 | 청년기 | 장년기 | 노년기 |
|--|---|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • 1929년 11월 20일 경기 수원 평동 출생 • 부친: 최학배 모친: 이동래 (8남매 차남) • 부유한 중논의 가정-지방유지 • 부친 학배공 -대성상회 운영 • 유교적 가정 “효와 인”중시 | <ul style="list-style-type: none"> • 세류심상소학교 졸업 • 동성상업학교졸업 • 수원농림고등학교 졸업 • 세계최고의 농업 국가로 만들어 보겠다는 결심 | <ul style="list-style-type: none"> • 서울대학교 농과대학 화학과 입학-3학년 • 미국으로 유학 (25세) • 미국 위스콘신대 생화학과 졸업 • 시카고 대학원 경제학 전공 (경제학 석사) • 미국귀국 후 부사장으로 취임 - 형 최종건 선경직물(주) 창업 - 1961년 5.16 군사쿠데타로 선경직물 경영난 | <ul style="list-style-type: none"> • 섬유재벌부상- 유능한 인재 손길승 입사 • 원사메이커 일인자 군림 • 1971년 1월 1일 선경직물(주) 사장취임 • 최초의 경영합리화 방법 실현 -생산성 향상 -협동과 조정 -경영다각화 • 석유에서 섬유 까지 수직계열화 -종합무역상사 출범 -SK의 성장 -석유사업 진출 • 세계화 대응 경영 혁신전략 추진 | <ul style="list-style-type: none"> • 전국경제인 연합회 회장역임 • 저서출간 → 『도전하는자가 미래를 지배한다』 • 최종현 경영학 정립 |

자료 : 김성수 교수 정리.

2) 최종현의 기업가정신과 리더십

최종현의 기업가정신은 “해낼 수 있다는 자신감을 갖자”, “일본은 못했지만 우리는 해낼 수 있다는 패기를 갖자”는 도전정신이 첫째로 꼽힌다. 다음으로 “아무리 어려운 일이라도 하면 된다”는 신념의 정신, 협동과 조정의 정신, Communication 정신, 연구개발, 인력관리혁신, 정보관리혁신 등은 경영이념이기도 하다. 그리고 최종현이 제시한 경영자질 문제, 즉 SK인이 갖추어야 할 자격요건을 SK-Manship이라 하여 다섯 가지로 정립하였다.

- ① 패기 - 일과 싸워서 이기는 기질, ② 경영지식 - SKMS에 관한 지식

으로 SK의 경영기본이념과 경영관리요소, ③ 경영에 부수된 지식 - 경영활동에 필요한 부수적 지식으로 생활과학과 경제상식, 외국어에 관한 지식, ④ 사교자세 - 대인관계에 있어서 이성과 자제력, 예의 바른 행동, ⑤ 가정 및 건강관리 - 마음을 다스리고 몸을 움직여라 등으로 규정하였다. 최종현은 전문가형 및 혁신형 리더십의 경영자이다. 따라서 변혁적 리더십의 소유자이다.



표 14-12. 최종현의 기업가정신과 리더십

| 기업가정신과 리더십 내용 | |
|---------------------|---|
| 1. 도전정신 | <ul style="list-style-type: none"> • 그의 저서: 『도전하는 자가 미래를 지배한다』: 세계화 도전 실현 • 일본은 못했지만 우리는 해낼 수 있다. → 경쟁력강화방법 |
| 2. 신념의 정신 | <ul style="list-style-type: none"> • 석유에서 섬유까지 → 아무리 어려운 일이라도 신념으로 극복한다는 정신 부각(Can-doism사상) |
| 3. 조정·협동정신 | <ul style="list-style-type: none"> • 경영관리요소: Cooperation(협동)과 Coordination(조정)의 정신 → 경영사상 승화 |
| 4. Communication 정신 | <ul style="list-style-type: none"> • 경영관리요소 중 동적요소: 조직상호간의 의사전달-하의상달 관리철저 |
| 5. 경영혁신 | <ul style="list-style-type: none"> • 연구개발혁신 • 마케팅혁신 • 인력관리혁신 • 생산관리혁신 • 정보관리 혁신 |
| 6. SK-Manship 정립 | <ul style="list-style-type: none"> • 패기 • 경영지식 • 경영에 부수된 지식 • 사교자세 • 가정 및 건강관리 |
| ☆ 대표적 리더십 | <ul style="list-style-type: none"> • 전문가형 및 혁신형 리더십 경영자(변혁적 리더십의 경영자) |

자료: 김성수 교수 정리.

사례: 7 신용호의 기업가 리더십

1) 신용호의 생애와 경영활동

대산 신용호는 세종로 1번지, 광화문 네거리, 우리나라 기업인으로 가장 회사의 입지조건이 좋은 교보생명보험주식회사 창업자이다. 교보문고 빌딩으로 더 잘 알려진 곳이다. 신용호는 1917년 8월 전남 영암에서 태어났다. 그는 독학으로 한학을 공부하고 1936년 20세 때 중국대륙으로 건너갔다. 그리고 1946년 5월 중국으로부터 10년 만에 귀국하여 한국 최초의 교육보험사업을 창업하였다. 교육보험사업의 창업기본정신은 ‘국민교육진흥과 민족자본형성’이다. 이것은 국민교육의 진흥을 위해 기업을 일으켜 국가발전에 기여한다는 뜻으로 해석된다.



표 14-13. 신용호의 생애와 경영활동

| 출생기 | 소년기 | 청년기 | 장년기 | 노년기 |
|---|---|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • 1917년 8월 11일 전남광주 선동 출생 • 부친: 신성원, 모친: 유매순 (6남중 5남) • 사대부가문, 전남 영암에서 대대로 거주-한학자 애국지사. • 독립운동가 집안 →큰형 신용국: 영암항일농민운동 주동자, 검거 투옥 →셋째형:일본동경에서 항일학생운동 가담→체포구금 | <ul style="list-style-type: none"> • 독학: 한글공부 • 일제의탄압- 신학문 배울기회 결여 • 농민의 저항 소작쟁의 참가 →시대적 상황과 형들의 항일운동의 영향 중국으로 건너감 | <ul style="list-style-type: none"> • 1936년(20세)에 중국 대련중학교 진학→애국지사 신갑범과 이육사 만남→내 일생을 조국을 위해 맹세 • 중국에서 귀국 “교육보험사업” 창업 • 민주출판사창업 →부실경영 | <ul style="list-style-type: none"> • 1957년 3월 대한교육보험(주) 창업 • 제2창사 운동 -경영혁신운동전개 -제2창사 지표제정 「어제를 반성하고 내일을 창조하자」 ① 전투적 조직 생활화 ② 지능개발 의무화 ③ 전 시민을 교보 가족화 ④ 계약자배당 조기화 ⑤ 업적 직결되는 후생복지 극대화 | <ul style="list-style-type: none"> • 세계보험 대상 수상 • 한국창업대상 수상 • 보험의 대스승으로 추대 |

자료 : 김성수 교수 정리.

교보생명보험주식회사를 성장, 발전시킨 신용호는 그의 훌륭한 경영능력과 기업가정신의 공적으로 1983년 세계보험총회(International Insurance Seminars, Inc)에서 ‘세계보험대상’을 받았고, 1996년 6월에는 한국경영사학회에서 성공한 창업자에게 수여하는 한국최고의 ‘창업대상’을 받았다. 신용호의 리더십은 그의 기업가정신에서 찾을 수 있다.

2) 신용호의 기업가정신과 리더십

그는 교육진흥과 자본형성보국정신을 기반으로 교육보험 상품을 독창적으로 개발하였다. 그는 인재양성을 최우선으로 하였으며, “소금이 있어야 간을 먹는다”는 비유로 기업의 생존은 ‘소금’의 역할을 하는 우수한 인재를 얼마나 많이 양성해 내는가에 달려있다고 말하고, 인적자원의 체계적인 육성과 훈련을 위하여 “계성원(啓性院)”을 설립하기도 하였다. 그는 1996년 ‘창업대상’을 받은 후 심사위원 교수들에게 ‘근면, 성실, 인내, 봉사, 희생 및 자기개발정신’은 나의 핵심적 리더십이라고 하였다, 바로 근면절약의 정신, 성실경영의 정신, 인내의 정신, 봉사의 정신, 희생의 정신, 자기개발정신 등을 역설하였다. 그 가운데 성실경영주의는 오늘의 교보생명보험을 성장시키고 발전시킨 원동력이 되었으며, 따라서 성실경영을 사훈으로 정하였다고 술회하였다. 그리고 기업을 하는 목적은 사회적 책임이라고 말하고, 바로 그것은 기업의 사회봉사 및 사회공헌과 기업의 고객이익 최우선이라고 힘주어 말하였다. 지금은 유명을 달리하셨지만 독학으로 기업을 일군 창업자로서 풍류를 좋아하고, 전문경영자를 통하여 현대적 경영을 펼쳐 보고자 노력한 정신은 높이 평가된다.

그는 1958년 1인당 국민소득 30\$ 시대의 불모지의 이 땅에 교육보험상품을 개발하여 오늘의 기업으로 성장시킨 창조적이며, 개척자적인 자수성가형 기업가로서 한국 창업형 경영자의 대표적 인물이다. 대신 신용호는 규제형 및 혁신형 리더십의 경영자이다.



표 14-14. 신용호의 기업가정신과 리더십

| 기업가정신과 리더십 내용 | |
|-----------------------|--|
| 1. 교육진흥 · 자본형성 · 보국정신 | <ul style="list-style-type: none"> • 국민교육진흥과 민족자본 형성 • 교육보험상품의 독창적 개발 • 세계보험업계에 큰 영향을 줌 |
| 2. 인재양성 최우선 정신 | <ul style="list-style-type: none"> • 인재육성기관 “계성원” 설립 • 경영능력의 인재기용, 유능한 전문경영자 기용 • “소금이 있어야 간을 먹는다” → 비유 : 소금 → 우수한 인재 |
| 3. 성실경영주의 | <ul style="list-style-type: none"> • 성실 : 근면, 인내, 봉사, 희생 및 자기계발정신 포함 • 성실 : 유교의 修身 = 修己의 정신과 상통, 사훈으로 설정 • 고객 : 성실봉사, 책임봉사, 보험저축에 대한 신뢰성 |
| 4. 사회적 책임 정신 | <ul style="list-style-type: none"> • 대산농촌문화재단 설립 <ol style="list-style-type: none"> 1) 기업의 사회봉사 <ul style="list-style-type: none"> ① 국내창작문화계 기여 ② 독서인구 저변확대 운동 ③ 국내 암연구 기금 출연 ④ 교보문고 설립 2) 고객의 이익정신추구 |
| ☆ 대표적 리더십 | <ul style="list-style-type: none"> • 규제형 및 혁신형 리더십 기업가 |

자료 : 김성수 교수 정리.

사례 8 조중훈의 기업가 리더십

1) 조중훈의 생애와 경영활동

해방둥이 기업, 한진그룹의 창업자 정석 조중훈은 우리나라 땅의 길(육운), 바다의 길(해운), 하늘의 길(항공)을 개척한 수송의 외길을 걸어온 신념의 기업가로서 오늘의 대한항공을 성장 발전시킨 경영자이다.

그는 1920년 2월 서울 서대문에서 8남매 중 둘째로 태어났다. 미동국민 학교를 졸업하고, 휘문고보를 입학하여 1학년 때 진해의 해원양성소 기관과를 졸업하였다. 일본으로 건너가 고베에 있는 선박회사에 취직하여 배 만드는 기술을 익히고, 20세때 최고의 선박제조기술자가 된다.

1945년 해방되던 해 ‘한민족의 전진’이라는 이름으로 ‘한진상사’를 창업

하고 시련과 재기를 거듭하면서 미 군수품 수송을 전담하고 (주)한진관광을 설립하여 경인간 한진특급버스를 운행하였다. 1966년 월남 진출로 돈을 벌었으며, 1968년 ‘국영KAL’을 인수하여 하늘의 운송을 개척한다. 그리고 학교법인 인하학원의 경영권을 인수하였으며, 1977년 바다의 길 ‘해운사업’을 활성화 시키면서 한진해운을 설립한다.

정석 조중훈은 20세기의 성공한 기업가로 각인되고 있으며, 수송외길 반백년을 신념의 힘으로 성공하였다.



표 14-15. 조중훈의 생애와 경영활동

| 제1기 | 제2기 | 제3기 | 제4기 | 제5기 | 제6기 |
|--|--|---|--|---|---|
| 출생과 성장기 | 창업기 | 성장기 | 도약기 | 성숙기 | 제도약기 |
| 1920~1945 | 1945~1955 | 1956~1965 | 1966~1976 | 1977~1986 | 1987~1995 |
| <ul style="list-style-type: none"> · 1920년 2월 11일 출생 부친 조명희, 모친, 태씨 (8남매 둘째) · 미동국민학교, 휘문고보 · 해양대학전신 해원양성소기 관과 졸업 · 일본고배(神戶)선박회사 취직 <20세→2등기관사 자격증> · 청년 조중훈 23세, 용산공작창 기술요원 (군수품 공장) · 23세-“사업가의 길 매진”의 신념 가지고 귀국 | <ul style="list-style-type: none"> · 1945년 11월 1일 : 한진상사 창업(한진:한민족의 전진) · 시련과 재기 6.25전쟁으로 폐허→인천에서 미군수품수송기획득 → 운송 능력 인정 | <ul style="list-style-type: none"> · 미군수품 수송실적 증가 · 한국항공설립 · 한진상사(주) 설립 · 한일 민간외교사절의 역할 증대 · 경인간 한진특급버스 →(주)한진관광 설립 · 한진:그룹차원으로 성장의 이미지 | <ul style="list-style-type: none"> · 월남진출과 국제화 전개 · 대한항공의 출범과 세계화 실현 · 하늘의 전쟁에 뛰어듬 · 1972:최초 미주여객기 노선개발 · 1973: 서울-파리 북극항로 개설 · 1975: 서울-마닐라, 서울-싱가포르간 개설 · 1971: 서울-오사카-타이페이 노선개설 · 대한항공세계수송 실적 10위권의 국제적 항공사로 발전의 꿈 진행 · 석유파동의 시련극복 · 주식공개 앞장서다 · 학교법인 「인하학원」의 경영권인수 · 서울-바레인-취리히=여객노선개설 | <ul style="list-style-type: none"> · 중동진출 성공 →하늘의 길·바다의 길 · 박정희대통령 권유-해운사업의 활성화 · 대한선주-신형경제선 도입 · 최초의 국산 전투기 출고식 거행 · 1978년 한국항공대학 인수 · 1979-1980, 정석학원설립 · 한진그룹-한미병원 인수 → 한국항공 인수 | <ul style="list-style-type: none"> · 한미병원을 인 하 병원으로 상호변경 · 한진그룹, 대한조선공사와 극동해운 인수 · 대한준설공사 한진종합건설, 조선공사가 한진중공업 · 한진중공업, 국내 최초 LNG운반선 건조작공 · KAL민항 32주년, 그의 나이 82세, 아들에게 물려줌 · 20세기 성공한 기업가 |

자료 : 김성수 교수 정리.

2) 조중훈의 기업가정신과 리더십

조중훈의 경영이념은 ‘사업은 예술이다’라는 독특한 기업가정신을 가지고 있다. 그가 사업은 예술이라고 한 말은 “예술가가 자기의 착상을 예술적으로 표현하려고 노력하듯이 기업가도 상품을 만들고, 서비스를 창조하는 것을 예술가적인 신념과 노력으로 혼을 담는다.”는 의미로 기업경영을 해야



표 14-16. 조중훈의 기업가정신과 리더십

| 기업가정신과 리더십 내용 | |
|-----------------------------|---|
| 1. 신념의 정신 | <ul style="list-style-type: none"> • 수송외길 반백년을 신념의 힘으로 성공 • 국익을 우선하는 경영이념 표명 • ‘사업은 예술’이라고 규정 |
| 2. 사업의 예술주의 정신 | <ul style="list-style-type: none"> • 땅과 바다와 하늘의 길 • 적수공권(맨손과 맨주먹)으로 창업 • 사업의 예술주의-기업경영 자체가 예술이다. |
| 3. 신용제일 정신 | <ul style="list-style-type: none"> • 미국인들과 수송용역사업 신용으로 성공 • 미국 펜타곤에 알려진 신용 |
| 4. 사업보국과 국익우선주의 - 사회적 책임 | <ul style="list-style-type: none"> • 경제개발자금-협력기금 차관 성사 • 50년간 사업-보국이라는 단어 잊어본적 없다 • 월남에서의 보람과 자신감-국익우선에 둠 • 대통령의 소망 이룸(박정희대통령 “재임기간 중 우리나라 비행기 타고 해외나들이 소망” 이룸) • 항공기제조와 방위산업 참여 |
| 5. 인간중시 정신 - 교육중심 사상 | <ul style="list-style-type: none"> • 기업은 인간이라는 것-진리로 인식 • 국제경쟁에 이기는 것-지식투자 있음 • 평생교육과 평생직장 표방 • 인하대학 및 항공대 설립 |
| 6. 공익정신 - 수송의 정신 민간외교사상 | <ul style="list-style-type: none"> • 인생의 길-수송의 길 • 수송사업은 국가의 기간사업 • 민간외교의 경영사상 • 서울올림픽 유치의 큰 역할-아프리카선수 특별전용기 운항 |
| ☆ 대표적 리더십 | <ul style="list-style-type: none"> • 전문가적 혁신형 리더십과 거래적 리더십 경영자 |

자료 : 김성수 교수 정리.

한다는 것이다. 그리고 그는 기업경영을 사업보국과 국익우선주의 정신으로 해야 한다고 하였으며, ‘기업은 인간이다’라는 인간중시사상과 인재육성을 위한 인력개발주의에 정성을 쏟아야 한다고 지적하고 있다.

그의 리더십은 신념, 정직, 신용, 사업보국, 인간존중, 사회공헌, 민간외교 등을 중시하는 전문가적 혁신형 리더십과 거래적 리더십을 가진 경영자로 평가된다.

특히 그가 “하늘의 전쟁을 벌이고 있는 동안 석유파동이 발생하여 큰 시련을 겪으면서도 이를 극복하여 오늘의 대한항공을 이룩한 것”은 그의 강인한 신념과 사업보국 정신이라고 생각한다. 어려운 상황인 1974년 5월 (주)한진을 먼저 주식공개하여 주식공개에 앞장선 점은 높이 평가하는 점이다. 적수공권 맨손과 맨주먹으로 창업하여 “땅과 바다와 하늘의 길을 연 기업가 조중훈” 그는 집념과 노력, 신용을 바탕으로 미래를 바라보며 기회를 놓치지 않는 센스와 결단이 오늘의 한진그룹을 존재한 원동력이라고 평가하고 싶다.

제3절 성공한 여성 기업가의 리더십 사례

1. 애경그룹 장영신 회장의 사례

여기에서 ‘성공한 여성 기업가의 리더십은’ 애경그룹 창업자 장영신 회장의 리더십을 중심으로 제시하고자 한다. 왜냐하면 장영신 회장은 한국에서 성공한 여성기업가로서 대표할 만한 가치가 충분히 있기 때문이다. 필자가 2004년 11월 25일 한국경영사학회 학술연구사업으로 ‘장영신 회장의 생애와 경영이념’을 조사·연구·분석한 결과를 토대로 “경영사학 제19집 제2호(통권 34호)”에 발표한 사례가 있기 때문에 장영신 회장을 중심으로 이곳에 그녀의 리더십을 제시하고자 한다.

우리나라에서 지난 1960년대부터 경제성장과정에서 성공한 남성경영자는 많았다. 그러나 한국처럼 여성에 대한 편견과 남녀불평등 속에서 그것도 네

아이의 어머니로서 ‘경영의 천애고아’였던 여성이 이를 모두 극복하고 ‘경영의 천재 어머니’로서 변모한 장영신 회장, 그녀는 1972년 중소기업에 불과하던 애경유지공업(주)을 당대 계열사 16개의 그룹회사를 만들어 한국화학공업을 선도하고, 애경을 그룹집단으로 성장시켜, 2005년 매출액 2조 2천억 원대의 생활용품, 화학공업, 유통, 레저, 연구개발, 해외산업 등으로 국민에게 사랑받는 기업으로 성장시킨 주인공이다.

2. 여성기업가 장영신 회장의 생애

장영신 회장은 1936년 7월 22일 서울 종로에서 출생하였다. 혜화국민학교와 경기여중·고를 졸업하고 미국의 체스넛힐대학(Chestnut Hill College)에서 화학을 전공하였다. 그녀는 슐리만의 이야기를 실현시킨 꿈과 희망을



표 14-17. 장영신의 생애와 경영활동

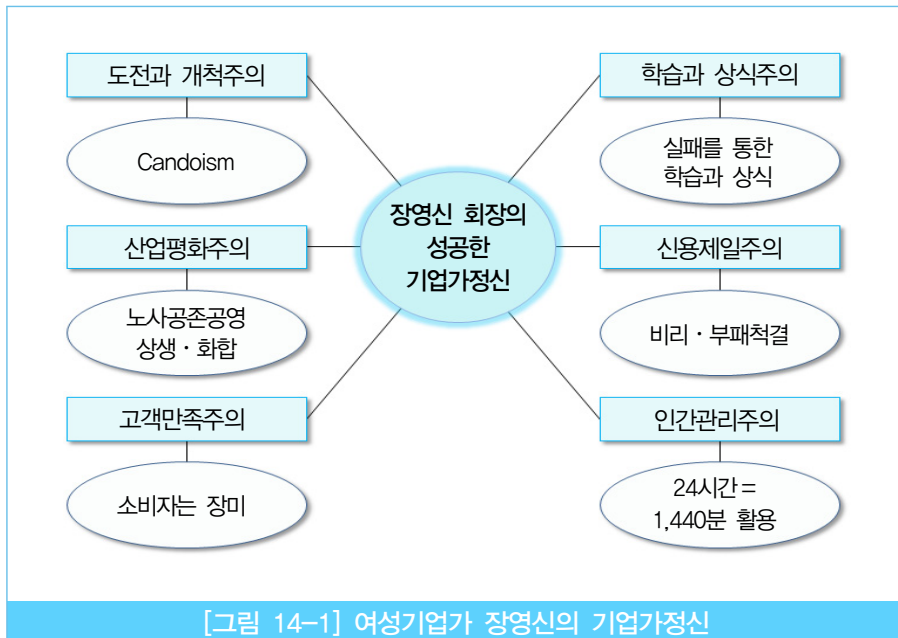
| ~20대 출생과 교육과정 | 30대 제2성장기 | 40대 국제화로 성장기 | 50대 그룹위상 확립기 | 60대 21세기의 도약기 |
|--|--|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • 1936년 7월 22일 출생 부친:장희근, 모친:문금조(3남2녀 막내) • 경기여중고 • 미국유학-체스넛힐 대학 화학전공 • 장학금을 받기 위해 방장을 줄이고 공부에 전념 | <ul style="list-style-type: none"> • 개혁과 모성의 경영 인생 출발기 (네 아이의 어머니) • 1972년 8월 1일 신임대표이사 취임 • 새로운 경영체제 확립 -대전공장 준공 -조직개편 단행 -영등포 공장시대 개막 -경영목표 설정과 사훈제정 -해외시장 개척 • 국가경제에 기여 • 창립20주년 성년 애경유지 경영 합리화 | <ul style="list-style-type: none"> • 경영천재로 변모한 장영신 사장 • 지역 영업망 확대 • 연구개발 및 사업영역 확대 • 국제화시대를 향한 선진마케팅 기법 도입 • 그룹의 핵심 인재육성과 교육훈련 • 1985년 5월 미국 체스넛힐 대학에서 명예법학박사 | <ul style="list-style-type: none"> • 선도기업위상 확립기-애경의 도약과 성장기 • 유통부문 진출 -애경백화점 출범 • 혁신경영전략 전개 -품질환경시스템 구축 -노사평화체제구축 -인사제도 혁신 -고객1등주의 확대 -IMF 외환위기 극복 평가 | <ul style="list-style-type: none"> • 기업공개 및 유통부문, 사업다각화 추진 • 사회공헌활동 전개 • 케미토미아 실현 • 정치와의 만남 -국회의원 당선 • 창립 50주년 아들에게 종책 맡김 • 애경을 그룹으로 형성시킨 공적평가 • 2004년 여성최초 “한국창업대상” 수상 |

자료 : 김성수(2007), 성공한 창업자의 기업가정신, 삼영사, pp. 438~468.

가진 여성 유학생이었다. 그리고 장학금을 받기 위하여 밤잠을 줄이고 공부에 전념하였다. 귀국 후 1959년 6월 23세 때 당시 애경유지공업(주) 창업한 채몽인과 결혼하였다. 그러나 결혼한 지 11년만인 1970년 7월 남편은 심장마비로 세상을 하직, 어린 네 아이의 어머니 주부 장영신은 개척과 모성의 경영인생을 시작하였다. 장영신은 애경유지공업(주) 대표이사 사장이 되어 사업의 다각화, 해외시장 구축, 원가절감, 품질관리, 설비투자 확대 등 생산성 향상기법으로 제1차 석유과동과 불황을 타개하여 1970년대를 애경의 제2창업기로 성장시키는 데 성공하였다. 그 뒤 21세기를 향한 도약기로 성장시켜 애경을 16개 계열회사의 그룹으로 형성시켰다.

3. 여성기업가 장영신 회장의 기업가정신 -愛人敬天-

여성기업가 장영신의 기업가정신은 슈페터(Schumpeter, J. A.)가 지적한 혁신적(Innovation) 사업정신을 가진 ‘창조적 기업가’이기도 하다. 그녀는 신기술을 개척하고, 신제품을 발명하며, 신시장의 개척, 신원료의 확보,



신조직의 형성 등 슈퍼터의 혁신적 기업가정신을 실천하여 성공시킨 대표적인 여성기업가이다. 그녀를 성공시킨 기업가정신 몇 가지를 제시하고자 한다.

1) 도전과 개척주의 정신

그녀는 앞에서도 지적하였지만 34세 때 남편과 하직하고, 네 아이의 어머니로서 경영의 경자조차 모르는 천애고아, 극심한 난관과 좌절, 남녀편견의 극심한 반대, 경영지식의 백지상태, 그러나 오직 할 수 있다는 Candoism, 즉 도전과 개척정신의 기업가정신 하나로 성공을 이룩하였다. 이 부문에 대해서는 장영신 회장의 신화적 메시지 ‘밀알 심는 마음으로’(동아일보사, 2000, 11판), “여성들이여, 회전의자를 더 높이 올려라!”라는 진솔한 글속에 잘 검증되어 나타나고 있다.

2) 학습과 상식주의 정신

그녀의 혁신적 경영활동은 대학에서 화학전공, 야간에는 부기학원에서 경리공부, 경영학공부의 독학, 특히 사업의 시련과 실패를 통한 경험의 학습 과정을 그리고 거기에서 나온 경영기법은 애경을 그룹으로 성장시킨 원동력이 되었다. 그녀가 경험한 경영의 학습과정은 정보의 상식주의와 결부되어 실패를 통한 교훈과 기법의 창출, 그 실패가 사람을 긴장시키고, 경계하도록 하며, 기업가정신을 창조한다는 것을 그녀는 알았다고 술회하였다. “한 번의 실패를 사랑하라.” “실패를 경험과 학습으로 생각하는 정신이 중요하다.”

3) 산업평화주의 정신

이것은 노사화합주의 정신을 의미한다. 장영신 회장의 “불고기 파티로 끝난 노사분규”의 사례는 초기에 노조문제로 큰 위기를 겪고 이겨낸 적이 있는 사례의 이야기이다. 그녀는 애경화학의 울산공장 노사분규에서 큰 경험을 터득하였다. 회사도 살고 노조도 사는 상생의 화합정신이 중요하다는 인식을 하게 되었고, 신노사문화 실천요소를 열린 경영에 두고 노사공존공영주의 정신을 실천하는 데 경영설명회, 노사협의회, 복리후생, 공정한 인사

관리의 적재적소배치, 전문교육실시, 경영참가제 실시 등 놀라운 경영을 하였다.

4) 신용제일주의 정신

“쓰러지더라도 신용을 지켜라.” 그녀는 믿음과 약속을 바르게 지켰으며, 신용을 자산과 철칙으로 여기면서 사업을 성공으로 이룩하였다. 이러한 신용을 제일로 한 정신, 즉 신용제일주의 정신을 그녀는 기업의 경영이념으로 하여 실천하였다. 그녀는 신용이란 당연한 사업가의 기본이며, 날짜약속, 납품약속, 지급기일, 지불약속, 제품수급약속, 거래약속, 원료확보약속, 노조와의 약속, 소비자와의 약속 등은 신용의 정신에서 기반이 된다.

그리고 개인 및 업무에 대하여 비리·부패를 척결하고, 부서간의 정도를 지키며, 소비자에게 최고의 품질, 적절한 가격으로 제공하는 것이 사회공헌이며 사회와의 약속이고, 신용이다.

5) 고객만족주의 정신

장영신 회장의 “소비자, 그대 이름은 장미”라는 글에서 고객의 입장에서 생각하고, 진정한 의미에서 소비자 생활편의주의, 애정의 일용품산업인 비누·유지·세제류 등에서 고객을 만족시켜야 하는 제품을 생산하기 때문에 소비자를 위해서 생산하고, 고객을 위해서 판매하는 품질제일주의 정신, 기술혁신주의 정신에 총력을 다하라고 말한다. 소비자는 국민이요, 전 국민을 상대로 만족하는 좋은 제품을 생산할 의무가 있다고 피력하고 있다. 이것이 그녀의 소비자 만족주의 정신이다.

6) 시간관리에 강한 정신

그녀는 24시간을 1,440분으로 환산해 보라고 권고한다. 그리고 시간을 철저히 관리하라고 권고한다. 부자는 분·초단위로 하고, 가난뱅이는 일·달로 한다는 시테크를 활용해보라고 권하고 있다. 시간관리는 경영전략에서 돈이라고 생각한다. 사업 시간도 돈이다. 마케팅 시간도 돈이다. 빠름의 미

학, 느낌의 미학, 낭비나 실패를 시간의 예산으로 환산하여 계산해 보라.

성공하는 리더들은 시간을 가장 잘 경영하는 사람이라고 한다. 성공관리를 이룩한 경영자는 절약과 시간 관리를 철저히 지킨 사람이라고 그녀를 평가하고 있다.

4. 여성기업가 장영신 회장의 자질조건- 5:4의 조건과 능력-

이미 장영신 회장은 여성기업가의 능력과 자질조건을 고루 갖춘 대표적 경영자라고 한국경영사학회에서 그녀를 조사·연구한 학자들에 의해서 평가되고 있다. 그녀는 경영자가 되려는 여성에게 다음과 같은 5:4의 자질조건과 능력을 갖추라고 말하고 있다.

1) 제5의 조건

▲ 제 1 : 건강한 몸의 조건

육체의 건강, 정신의 건강을 준비하라. 건강을 항상 점검하라. 남자와 똑같이 경쟁하는 사회에서 학식과 능력도 갖추어야 한다. 그러기 위해서는 건강한 신체가 무엇보다도 필요하다고 지적하고 있다.

▲ 제 2 : 자기를 돋보이는 연출조건

화장도 하고, 옷도 신경을 쓰고, 가능한 필요한 거래처나 손님계층에 따라 색조화장이나 의상도 신경을 써라. 그리고 남보다 부지런하고, 5분 만에 끝내는 화장기술도 익혀라.

▲ 제 3 : 일에만 전념할 수 있는 가정환경의 조건

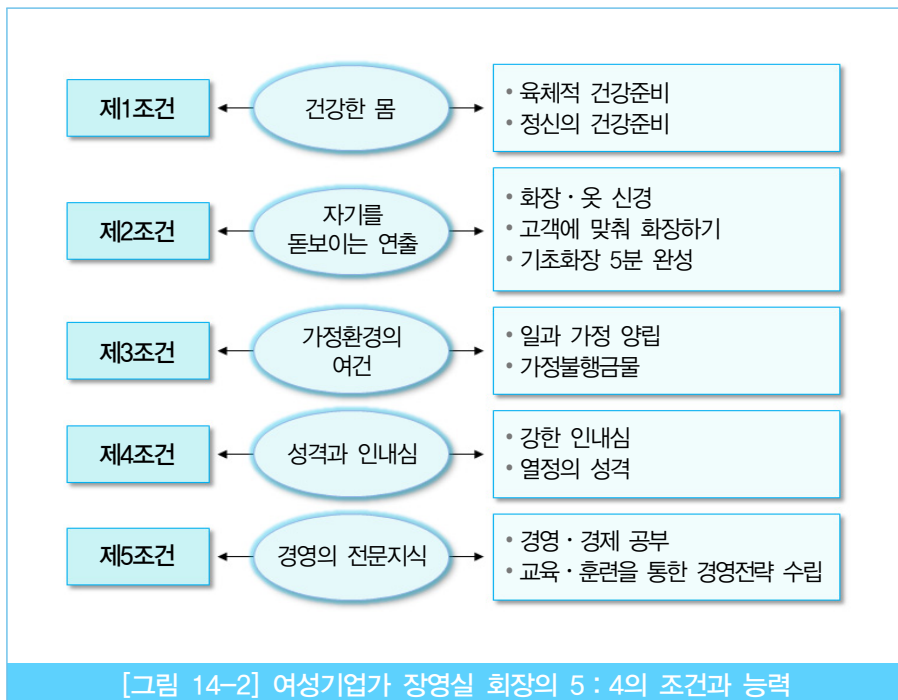
결혼한 여성이기에 친정 어머니의 용기가 필요하였다. 장영신 회장은 친정 어머니가 자식들을 키워 주었다. 만일 가정과 일 중 양자택일의 문제가 발생하면 불행에 빠져 모처럼 다져진 열의는 물거품이 되고 만다는 사실을 인식하라고 권하고 있다.

▲ 제 4 : 열정과 인내심의 조건

열정과 강한 인내심을 가져라. 경영에는 난관도 많고, 그에 따른 실의나 좌절도 많다. 그때마다 꺾이지 않는 의욕적인 도전력과 개척정신을 강하게 가지고 있어야 한다. 그리고 여자라는 정숙의 자태도 중요하지만 열정(passion)을 가지고 사업을 성공시키는 리더십도 중요하다.

▲ 제 5 : 경영에 대한 전문지식의 조건

학교에서 전공하지 못한 경영에 대한 기초지식을 익혀라. 경영대학원이나 일반연구소나 교육훈련기관에서 시행하는 곳에서 경영마인드, 기초경영지식, 각종 기업경영상식 등을 접하라. 경영·경제신문도 읽고, 자기만이 가지고 있는 경영전략을 만들어라.



2) 제4의 능력

▲ 제 1 : 금전조달 능력

사업을 시작하는 데는 기본적인 자본금이 필요하다. 그러나 계획서가 잘 마련되면 은행이나 신용을 담보로 자금을 융통할 수 있다.

이때 여성경영자의 신용이 또는 여성기업가의 정신이 무형의 자산이 될 수 있다는 것을 터득할 것이다. 여성경영자의 철학·이념·사상 등을 담보로 신용대출도 받을 수 있다. 그러나 처음 시작하는 여성은 반드시 초기에는 재산·유가증권·집문서·주식 등을 담보로 하여 대출을 받고 계속 신용을 지키면서 거래를 할 수 있다.

▲ 제 2 : 대담성의 용기

경영을 하다보면 못하겠다는 생각이 들 때도 있다. 힘들고, 어렵고, 여성편견 속에서 남자도 못하는 데 여성이 어떻게 하겠는가라는 생각을 버려야 한다.

오히려 여성이기 때문에 쉬운 일도 많다. ‘남자도 하는 데 왜 내가 못해’ 하는 대담성 있는 용기가 필요하다.

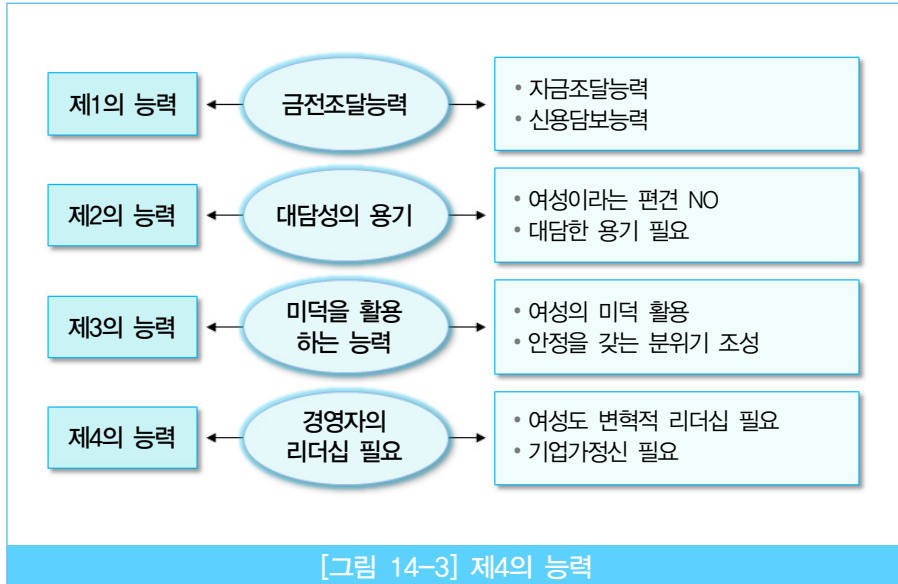
▲ 제 3 : 미덕을 활용하는 능력

아무리 남녀와 똑같이 행동한다고 해서 남자처럼 행동해서는 마이너스가 된다. 남자가 갖추지 못하는 여성의 미덕, 그것은 남자보다 유일한 장점이며, 남자와의 경쟁에서 이기는 촉매가 된다. 남자들과 조화를 이루면서 일하되 여성경영자가 곁에 있으면서 “안정을 느끼게 되고, 좋은 기분과 좋은 분위기 속에서 일도 더 잘 된다”는 사고를 갖도록 해야 한다.

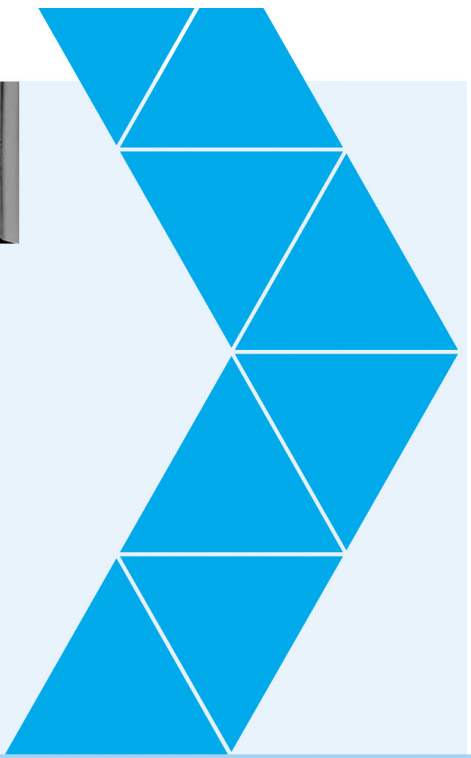
▲ 제 4 : 경영자의 리더십 필요

여성경영자가 되려는 여성리더는 사회를 위해서, 모두를 위해서, 좋은 일을 하겠다는 철학이야 말로 모처럼 시작한 사업을 지탱하는 튼튼한 밧줄이 된다. 특히 자신의 능력을 발휘해서 성취감을 얻고 그 사회에 공헌한다는 일이라고 생각해야 만족감을 얻을 수 있다. 남세보국 정신, 일자리 창출 정

신, 근검절약 정신, 인간존중주의 정신, 사회공헌 정신, 도전정신 등등 기업가정신을 갖는 기업가의 리더십이 필요하다.



이상은 성공한 여성기업가 장영신 회장의 리더십 사례이다.



제15장 성공한 외국 CEO의 리더십 사례

제1절 빌 게이츠의 리더십 사례 • 357

제2절 손정의의 리더십 사례 • 360

제3절 잭 웰치의 리더십 사례 • 365

제4절 리 아이아코카의 리더십 사례 • 369



제15 장 성공한 외국 CEO의 리더십 사례

싸움(경영)에 이기는 데는 5가지 조건이 있다. 道, 天, 地, 將, 法 등을 전략으로 활용해야 승리한다. (손자)

제1절 빌 게이츠의 리더십 사례

1. 빌 게이츠의 생애와 경영활동

빌 게이츠(Bill Gates)는 MS(마이크로 소프트)사의 회장으로 세계 제1의 부자로 평가되고 있다. 2008년에는 은퇴를 선언한 후 800억 달러라는 거액을 사회공헌자금으로 기부하겠다는 발표를 함으로써 전 세계를 놀라게 했다. 이에 동조하여 위렌 버펫은 400억 달러를 사회공헌기금으로 기탁하였다.

빌 게이츠는 1955년 10월 28일 미국 워싱턴주 시애틀에서 태어났다. 12세 때 시애틀 공립초등학교 졸업, 18세에레이크사이드 고등학교 졸업, 하버드대학 법학부 입학, 아버지의 뒤를 이어 수학 교수가 되는 것을 목표로 대학에 진학하였다. 이미 15세 때 친구 Allen과 교통프로그램 사업을 시작, 1975년 20세때 MS(Microsoft)사를 설립하고 사업을 시작하였다. 25세 때 개인용 컴퓨터 MS-DOS 개발로 성공의 핵심요인으로 성장하였다. 빌 게이츠는 1986년 30세 때부터 혁신적 경영활동을 전개하기 시작하여 먼저, 주식상장에 성공하고 1987년 31세 때 IBM사와 공동으로 개발했던 OS/2가 출시되어 세계에서 가장 큰 소프트웨어 회사로 떠올랐다. 34세 때 Window 3.0를 발표하여 순수이익이 처음으로 최고 1억달러를 기록하였다. 1992년 36세 때 이미 미국내에서 가장 부유한 사람으로 선정되면서 조지 부시대통령으로 부터 테크놀러지상 국가메달을 수여받았다. 1994년 1월 1일 38세 때

메린다 프렌치와 결혼하였으며, 이때 이미 64세인 미국 제1부자 위렌 버펫을 누르고 미국에서 가장 부자의 자리에 오르는 영광을 차지하였다.

1995년 39세 때 가장 존경스러운 최고경영자로 선정되면서 Window 95를 출시하였으며, 1998년 42세 때 172억 달러를 기금으로 하여 게이츠재단을 설립하였다. 1998년에는 최대의 자선사업가 및 사회공헌자로 선정되었다. 2001년 45세 때 미국 독점금지법 법정 승소 후 MS의 공용화로 세계적 갑부로 재등장하였다. 그는 2008년 53세 때 은퇴하기로 마음먹고, 800억 달러를 아프리카인의 질병퇴치와 구제사업을 위하여 사회공헌기금으로 기부하였다.



표 15-1. 빌 게이츠의 생애와 경영활동

| 출생과 소년기 | 청년기 | 장년기 | |
|---|--|---|--|
| | | 전반기 | 후반기 |
| ~19세 | 20세~29세 | 30세~39세 | 40세~현재 |
| <ul style="list-style-type: none"> • 1955년 10월 28일 워싱턴주 시애틀 출생 (1남2녀/외아들) • 시애틀 공립초등학교 레이크사이드 고등학교 • 15세(1970) 친구 Allen과 함께 교통 프로그램 사업 시작 • 17세(1972) TRW 근무 • 18세(1973) 하버드 대학(법학부)입학 | <ul style="list-style-type: none"> • 20세(1975) Allen 동업 MS설립 • 22세(1977) 일본에 MS시장 개척 - PC 소프트웨어 포트란 출시(2회) • 25세(1980) MS-DOS 개발 • 26세(1981) 6월25일 최고경영자 선출됨 • 29세(1985) IBM사와 공동으로 MS-DOS Window1.0 출시 | <ul style="list-style-type: none"> • 30세(1986) MS사 주식상장 • 34세(1990) 5월22일 Window3.0발표 - 순수익이 처음으로 1억달러 기록 • 38세(1994) 메린다 프렌치와 결혼 - 미국, 가장부자 • 39세(1995) 가장 존경스러운 CEO로 선정 | <ul style="list-style-type: none"> • 42세(1998) 게이츠 재단 설립 (기금 192억 달러) - 1998년도 최대의 자선사업가로 선정 • 45세(2001) 미국독점 금지법 법정승소 (부시정부) - MS의 공용화, 세계적 갑부로 재등장 • 52세(2007) 은퇴선언 - 800억달러 사회공헌 기금 기탁 (아프리카 질병퇴치와 구제) |

자료 : 김성수(2014), 성공한 창조경영자 기업가정신, 탐북스, pp. 461~471.

2. 빌 게이츠의 리더십과 기업가정신

빌 게이츠는 강력한 리더십을 가진 카리스마적 경영방식을 택하고 있다. 그는 Microsoft사의 대부분의 의사결정사항과 중요사항은 철저히 점검하면서 진두 지휘하고 결재하는 진두지휘식 경영방식을 선택하고 있다. 그는 사업에 승리, 전략에 승리, 전술에 승리하는 전투성을 바탕으로 한 기업문화를 정착시켰으며, 전투적이고 호전적인 기업방식을 서슴없이 구사하고 있다. 특히 빌 게이츠의 전략구성은 그의 ‘기업가정신’을 내용으로 성공시키고 있다.

그의 기업가정신은 변화와 혁신, Candoism의 확산, 소프트웨어가 하드웨어를 바꾼다는 신념구현, 오늘보다 내일이 좋아진다는 확산과 도전의 생산성향상 정신의 실현 등이 돋보이고 있다. 그리고 빌 게이츠의 근면·절약을 기본으로 하는 청교도 정신은 이미 널리 알려졌으며, 일등주의 추구를 통해 경쟁자를 비정하게 굴복시키는 독재적 경영방식, 즉 카리스마적 리더십의 소유자를 증명케 했다. 분석력과 예측능력, 창조정신과 아이디어 창출, 단 5분의 시간도 절약하며 미래계획의 시테크정신, 1인5역의 역할, 일벌레가 되어야 하고, 천재적인 두뇌의 소유자라야 한다는 인사철학, 철저한 능력급 보상제도 실시, 그리고 반성의 정신, Work-Holic 정신(아무도 만나지 않고, 먹지도 않는 미친 듯이 일만하는 일 벌레), 기업경영에는 마술같은 비법은 없으며, 경영의 현대적 과학적 관리법을 찾아야 한다는 연구개발의 집중투자는 그의 성공적 신 카리스마적 리더십이라고 정의하고 있다.

훌륭한 경영자가 되려면 ① 사람을 좋아하고, ② 대화에 능숙하고, ③ 컴퓨터 정보윤리를 확립하고, ④ 프로젝트를 직접 수행하고, ⑤ 똑 같은 결정을 두 번 내리지 말고, ⑥ e-mail을 통한 의사소통의 효율화 ⑦ 서류의 digital로 경비를 줄이고, ⑧ 배달시간을 최소화하여 고객을 만족시키고, ⑨ Virtual team을 항상 구성하라는 등이다.



표 15-2. 빌게이츠의 기업가정신

| 기업가정신 | 그 내용 |
|-----------------------|---|
| 1. 일등기업주의 정신 | <ul style="list-style-type: none"> • 자신의 분야에서 최고가 되어야 생존한다는 경영사상 • 1등주의를 뺏기면 패배한다는 정신적 신념 소유 <ul style="list-style-type: none"> - 경쟁자를 매정하게 굴복시키는 독재적 경영방식 - 카리스마적 리더십 소유자 |
| 2. 사업보국주의 정신 | <ul style="list-style-type: none"> • 게이츠재단 설립 • 800억달러 사회공헌 기금으로 기탁 |
| 3. 창조주의 정신 | <ul style="list-style-type: none"> • 아이디어 창출(소프트웨어 분야의 선구자) • 아이디어 창출은 경영의 마술, 기업성장의 핵 • 벤치마킹으로 새로운 부가가치 창출-(스타제품 전략구사) |
| 4. 워크홀릭(work-holic)정신 | <ul style="list-style-type: none"> • 일벌레 정신 • 신제품개발과 기술개발에 직접참여 경영성과 도출 |
| 5. 반성의 정신 | <ul style="list-style-type: none"> • 일의 성과에 대한 반성과 비판의 소리를 인정하는 사고 • 자만을 경계하고 자기만족을 철저히 배제하는 정신 • 자신의 뜻에 반대하는 의견도 수용하는 포용의 신념 |
| 6. 시태크 정신 | <ul style="list-style-type: none"> • 시간관리와 시간의 중요성을 경영성과에 의미 • 시간의 기술과 기법을 성과로 측정하는 정신 • 시간을 돈과 재산으로 생각하는 시간관리의 CEO |

자료 : 김성수(2014), 성공한 창조경영자 기업가정신, 탐북스, pp. 473~481.

제 2 절 손정의의 리더십 사례

1. 손정의의 생애와 경영활동

손정의(孫正義)는 유치원 때 친구가 ‘조센진’이라 쓰인 돌을 맞고 한국인 입을 숨기기 위해 일본명인 ‘야스모토 마사요시’라는 이름을 가지게 되었다. 그러나 아버지는 그에게 이름은 일본명으로 창씨개명 하였으나 핏줄은 한국인 입을 일깨워 주었다는 소프트뱅크 대표이사 회장 “21세기 아시아의 억만

장자 손정의” 세계적 인터넷 그룹의 왕자, 일본의 부자 랭킹 1위, 2000년 야후재팬 주식 1주에 1억엔 돌파, 개인 자산액이 약 400억 달러로 추정된다. 그의 리더십을 보기 전에 생애를 먼저 살펴보자. 어떻게 그렇게 당대에 큰 부자가 될 수 있었는가?

빌 게이츠보다 두 살 아래인 손정의는 1957년 8월 11일 일본 큐슈 사가켄 도수에서 태어났다. 초등학교 시절부터 미술과 공작 등 예능에 흥미를 보여, 자신이 하고 싶은 일에만 열중하고, 반드시 그 일에 성공해야 하는 성품을 지녔다. 아버지는 항상 “너는 천재다. 일본인에게 절대 지지 말라”라고 강조하여 어린 손정의에게 희망과 꿈을 심어 주었다. 손정의는 1974년 2월, 16세의 나이에 미국유학을 하게 되었다. 그는 한달 만에 고등학교를 졸업하는 계기를 갖고 그의 생애 한 사건으로 기록하게 되었다. 그는 미국고등학교에 입학하면서 교과서를 정독했는데 이미 일본에서 배워 본인이 다 아는 내용이었으므로 학교에 월반을 요청하여 1주일만에 2학년, 그러한 방법으로 2주만에 월반하여 3학년으로, 다시 월반하여 대학에 갈 수 있었다.

미국 홀리네임즈대학, 버클리대학을 다니면서 ‘1일 1발명’을 생활신조로 삼고 큰 사업을 하기 위하여 그는 “음성장치 부착 다국어 번역기”를 발명하였다. 그 후 샤푸사의 사사키 마사를 설득하여 후견인을 삼고, 발명을 하여 번돈으로 1979년 2월 버클린 근처에 ‘유니언 월드’라는 소프트웨어 개발업체를 설립하게 된다. 그러나 1981년 9월 일본에서 소프트웨어 유통업체 ‘일본 소프트뱅크’를 당시 1억 엔으로 설립하였다. 그 뒤 출판사업, 제2전화사업 등 위기와 회생을 계속하면서 1990년 회사 이름을 일본을 뺀 ‘소프트뱅크’로 개명하여 마침내 세계화의 발판을 마련하게 되었다. 1995년 750억엔으로 미국 Comdex 인수, 1996년 미국 야후 인수·야후 재팬 설립, 지프 데이비스 퍼블리싱 1800억 엔 인수, 킹스턴 테크놀로지 매수, 1,628억엔 미국 내 메모리 시장의 60% 점유, 2000년 1월 야후 재팬 주식 1주에 1억엔 돌파, 일본주식 시가총액 17조 5,906억 엔으로 2위, 1위는 NTT도코모, 3위 도요다자동차 등으로 나타났다. 그러나 2000년 하반기 일본 내 보수세력의 견제로 일본채권은행 인수 실패로 종합금융회사로의 도약에 걸림돌이 되었으

며, 주가폭락과 일본 보수층의 견제로 고전하고 있는 것으로 나타났다.

그러나 손정의 사장은 세계적 인터넷 그룹의 왕자 “21세기 아시아의 억만장자” 랭킹 1위를 차지하였으며, 자산액이 약 400억 달러로 추정되는 세계적인 부자이다.



표 15-3. 손정의 생애와 경영활동

| 출생과 소년기 | 청년기 | 장년기 | |
|---|--|---|---|
| | | 전반기 | 후반기 |
| | | 30세~39세 | 40세~현재 |
| <ul style="list-style-type: none"> • 1957년 8월 11일 일본 규슈사가켄도수 출생 - 4남중 차남- - 고향: 경북대구- 부친 손삼현(빠짱코 음식점) • 초등학교-중학교 졸업 - 규슈야하다중- • 후쿠오카(하카다)중학교→구주에대학부설고등학교→미국 샌프란시스코 살라몬테고등학교 졸업 | <ul style="list-style-type: none"> • 1975년 미국 홀리네임즈대학 입학→1977년(20세) 캘리포니아주립대 버클리 경제학부 편입→23세(1980년) 졸업 • 24세(1981) 일본 소프트뱅크 설립 • 25세(1982) 시원 35명 매출액 35억엔 회사로 성장 • 25세(1982) 출판사업 진출→데이터넷(잡지)적자, 폐간 | <ul style="list-style-type: none"> • 33세(1990) 소프트뱅크 개명의 세계화 발판 • 37세(1994)11월 지프데이터베이스 전시회 200억엔 인수 • 38세(1995) 4월 미국 인터페이스 COMDEX 인수(750억엔) • 39세(1996) 미국 야후인수, 야후재팬 설립 -지프데이터베이스 퍼블링싱(출판) 1,800억엔 인수 -스타TV머독과 아사히TV인수 -미국 킹스턴테크놀로지 매수 1628억엔 미국 메모리 시장의 60% 점유 | <ul style="list-style-type: none"> • 41세(1998) 소프트뱅크 주식 최초로 1부상장 • 미국 온라인 증권사 e트레이더와 합병 인터넷 금융업 진출 • 42세(1999) 소프트뱅크 홀딩스코리아 설립 • 43세(2000) 야후 재팬 주식 1주 1억엔 돌파 -1억 140만엔(10억 5,000만엔, 1월 19일) • 일본주식시기총액 17조 5,906억엔, →2위(1위 NTT, 3위 도요타 자동차) • 52세(2009) 21세기 아시아의 억만장자 랭킹 1위 |

자료 : 김성수(2014), 성공한 창조경영자 기업가정신, 탐복스, pp. 500~522.

2. 손정의의 경영사상

손정의의 리더십과 기업가정신을 나타내주는 경영사상은 동양적인 정신에 그 기초를 두고 있는 독특함이다. 손정의의 대표적인 이승병법(二乘兵法)

경영사상은 2,500여년 전 중국 춘추시대에 오나라 병법가였던 손무가 저술했다고 하는 중국 최고의 병법서인 <손자병법>이 토대가 되었다.

손정의는 그의 리더십이 포함된 기업가정신을 이승병법의 경영사상으로 시행하였다. 이승병법은 다음과 같다.

1) 일류공수군(一流攻守群)

第一人者가 되려는 자는 시대의 흐름에 미혹되지 않고 시대의 흐름에 흘러가지 않고 공격과 수비에 균형을 이루어 무리를 지어 싸워야 한다.

이것은 첫째를 목표로 하는 자는 시대의 환경에 대응하는 전략과 공격과 수비의 균형을 먼저 생각하여 대비책을 세워야 한다. 그리고 상승효과와 위험분산의 두 가지 측면에서 전략을 수립해야 한다.

2) 도천지장법(道天地將法)

싸움(경영)에 이기는 데는 다섯 가지 조건이 있다. 道, 天, 地, 將, 法이 그것이다. 자기와 상대방의 전력을 분석하는 기본요건으로 도-방침, 천-시기, 지-상황, 장-지휘관, 법-조직형태 등을 전략으로 갖는다.

3) 지신인용엄(智信仁勇嚴)

지휘관에 요구되는 조건으로 智-지혜, 信-믿음, 仁-어질고 착함, 勇-과감하고 결단력, 用기, 嚴-엄격 등으로 리더십의 조건이다.

지도자에게 요구되는 것은 첫째, 지혜롭고 지모가 뛰어나야 한다. 둘째, 신의와 믿음이 있어야 한다. 셋째, 선하고 정의가 있어야 한다. 넷째, 용기와 도전·개척정신이 필요하다. 다섯째, 엄숙하고, 자신의 품위를 지키는 자세가 필요하다.

4) 정정략칠투(頂靜略七鬪)

정상에 이르려면 먼저 목표를 삼는 것부터 현실에 맞게 최대한의 정보를 모아 전략을 짜고, 7할의 승산이 있다고 생각되면 일을 실행에 옮겨야 한다.

목표를 달성하려면 최고의 정점에서 최대의 정보를 모아 전략을 수립하고, 70%의 승산이 있을 때 수행해야 성공할 수 있다는 사상이다.

5) 풍림화산해(風林火山海)

전술과 기업경영은 같다. 이기기 위해서는 풍림화산해의 전법을 구사해야 한다고 손정의 회장은 말한다. 빠르기가 바람 같고, 조용할 때는 숲 속 같으며, 공격할 때는 불과 같이 하고, 움직임과 결정은 산과 같이 깊이 생각하고, 삼킬 때는 바다 같이 넓게 크게 이익을 내라.



표 15-4. 손정의 경영기법 -경쟁원리 추구의 경영술-

| 경영기법 | 내 용 |
|-------------------|---|
| 1. 덩제-독립채산제 | <ul style="list-style-type: none"> • 10인 단위의 독립 채산제 - 가산기업을 만들어 의사결정권 위임- - 팀장에게 모든 권한 위임 |
| 2. 컴퓨터 활용제 | <ul style="list-style-type: none"> • 컴퓨터는 춘추전국 시대의 조총 |
| 3. 1일 결산제 | <ul style="list-style-type: none"> • 골프공의 낙하지점 뿐만 아니라 공의 구질도 알 수 있음 - 사원 1명의 판매실적, 경상이익 매일산출→내용의식명확화 - 팀의 우수성 평가 - 소프트뱅크의 기업회계 3가지 ① 재무회계 ② 관리회계 ③ 전략회계 |
| 4. 인센티브(성과급)제 | <ul style="list-style-type: none"> • 연봉과는 별도로 수천만엔, 특별보상금이 주식으로 지급됨 - 팀장 이상의 간부 - 개인의 주식을 양도하는 “스톡옵션제”실시 |
| 5. 1만개 노크(knock)제 | <ul style="list-style-type: none"> • 1인당 매출액과 경상이익 산출 → 경영분석 지표 1만개 준비 - 모든 각도의 경영상태 분석지표 1만개 → 총매출액 대 경상이익, 총매출액 대 인건비, 1인당 매출액, 1인당 경상이익 등 경영분석지표 준비 - 1만개 노크제, 1개월 5회 작성 |

자료 : 김성수(2014), 성공한 창조경영자 기업가정신, 탐북스, pp. 510~522.

이상은 손정의 경영사상으로 그가 소프트뱅크를 “세계 제일의 회사”로 만들겠다는 꿈, 리더십, 비전, 전략이었다. 이와 같은 기업가정신 위에 팀제

(10인 단위의 독립채산제), 일일결산제, 연봉과는 별도의 특별성과급제, 1만 개 노크제(경영상태 분석) 등으로 짧은 시간에 세계 제2의 갑부가 되었다. 소프트웨어 그룹 창업자 손정의는 기업합병(M&A)의 천재이다.

제3절 잭 웰치의 리더십 사례

21세기 첫 해가 되는 2001년 잭 웰치는 GE의 회장 자리를 떠났다. 그 뒤 그는 세계 여러 나라와 대학을 돌아다니면서 최고경영자 시절의 경영전략과 기업가정신 그리고 그의 신화적 리더십 등을 강연하며 보내고 있다.

GE는 발명왕 토마스 에디슨이 1878년 설립한 에디슨 전기회사에서 시작되었다. GE는 설립 당시부터 “전기가 없으면 전구도 없다.”라는 인식에서 출발하여 전기분야와 전구분야로 사업을 다각화시켰고, 1900년도 세계 최초로 기술연구소를 설치 기술혁신을 선도하면서 라디오·오븐·선풍기·토스터기·냉장고·X-ray 등을 새로 개발하여 진출했다. 제1·2차 세계대전 중에는 전시 군수물자를 생산하여 다각화 사업을 성공시켜 세계적 기업으로 성장시켰다. 이런 회사에 잭 웰치는 1960년에 입사하여, 1968년 33세의 젊은 나이로 최연소 상무가 되고, 1981년 최고경영자(CEO)가 GE의 성장 배경과 아울러 그의 경영이념 및 기업가정신이 돋보이기 시작하였다.

1. 잭 웰치의 생애

잭 웰치(John F. Welch, Jr)는 1935년 11월에 미국 메사추세츠주 피보디에서 태어났다. 메사추세츠 대학에서 화학공학을 전공하고, 1960년 GE에 입사하여 플라스틱 사업부에 근무하기 시작하였다. 잭 웰치는 눈부시게 빠른 승진가도를 달려 1968년 33세의 젊은 나이로 최연소 상무가 되었다. 1979년 그는 GE의 부회장 겸 대표이사가 되었다.

GE에서 승진을 위한 마지막 도약은 1977년에 있었다. 당시 회장이었던

렉 존스는 잭 웰치에게 코네티컷주 페어필드에 있는 GE 본사로 전근할 것을 제안했고, 자신의 후임자 명단에 그를 포함시켰다. 존스 회장은 후임자가 갖추어야 할 GE의 최고경영자 자질이 무엇인지 잘 알고 있었으며, 오래지 않아 그는 잭 웰치가 다음의 회장으로 가장 적합한 인물이라는 사실을 알게 되었다.

1980년 12월 잭 웰치는 GE의 최고경영자이자 회장에 임명되었다. 45세의 역대 최연소 회장이 탄생한 것이다. 실제로 그는 92년의 역사를 가지고 있는 GE에서 여덟 번째로 임명된 최고경영자였다. GE는 당시 미국기업의 대표적이며, 현대적인 경영기법의 모델이었다. GE는 시대의 흐름에 따라 변모해 왔다. 특히 GE는 역대회장들이 우수한 최고경영자의 자질을 가진 탁월한 점으로 정평이 나 있었지만, 잭 웰치는 속도가 느리고 사업영역이 많은 조직구조에 워크아웃(work-out)을 단행하였다. 1995년 GE의 경영전략이 되었던 6시그마(Six Sigma)운동을 실행하였다. 결국 1998년 <포춘>지가 선정한 500대 기업 중 5위에 랭크되었으며, 20세기의 거대 기업군단의 회장으로 남겨졌다.

2000년 잭 웰치의 퇴임기사가 한창일 때 신문들은 그의 변모과정을 “지난 20년간 모든 사람의 적이었던 그가 지금은 가장 화려한 갈채를 받는 최고경영자가 되었다” 이렇게 표현했다. 진보의 노력을 보이지 않는 보수적인 조직에 불과했던 GE는 잭 웰치에 의해서 21세기 차세대 기업모델로 도약할 수 있는 빠른 변화를 시도했다.

이런 변화의 밑바탕에는 잭 웰치의 경영이념과 기업가정신 그리고 거래적·혁신적 리더십이 자리하고 있었다.

2. 잭 웰치의 기업가정신

1) 인재제일주의

잭 웰치의 기업가정신은 먼저 인재제일주의 정신에서 나왔다. “그는 인간이 창조해 낼 수 있는 아이디어는 무궁무진 하다. 당신이 할 일은 그 창조의

샘을 두드리는 것이다.” 그는 사람들과 고립은 피하고 지속적으로 대화를 나누라고 충고한다. 그리고 현재 뿐 아니라 미래를 위해 직원의 능력을 계발하라. 인재제일주의는 잭 웰치의 비밀병기인 ‘여비서 바도스키’의 사례에서 찾아 볼 수 있다. 잭 웰치의 뒤에는 가냘픈 여비서 로잔 바도스키라는 뛰어난 여비서가 있다. 그녀는 “회의 시작 전 잭 웰치의 눈빛만으로 회의가 길어질지 짧아질지”를 판단, 다음 스케줄을 잡았다. 그의 가장 중요한 업무는 “모든 내용을 웰치가 30초 안에 파악할 수 있도록 미리 준비하는 것.” 이를 위해 그녀는 7시 30분에 출근, 저녁 9시에 퇴근 했다. 휴가는 물론 주말도 따로 없었다.

사정이 이렇다 보니 결혼도 할 수 없었지만 항상 희생만 따르는 것은 아니었다. 바도스키의 연봉은 10만 달러가 넘을 것으로 추산되고 있으나 잭 웰치가 1억달러(1,000억원)의 연봉을 받은 것에 비하면 차이가 나지만 여비서로서는 적지 않은 액수이다.

2) 최고지향주의

그는 성공을 위한 명확한 지표를 설정해 놓고 있다. 특히 포트폴리오 전략에서 항상 스타(Star)라는 성장사업과 캐쉬 카우(Cash Cow)라는 수익사업에만 초점을 맞추고 있다. 시장점유율은 1등이나 2등의 위치를 확보함을 강조하고, 결단력을 가지고, “예스 아니면 노”라고 단언하고, 절대 ‘어쩌면’이라는 애매한 표현을 쓰지 못하도록 강조했다.

3) 혁신주의

사람의 열정을 자극하고 당신 자신의 일을 파악하라. 그리고 변화시켜라. ‘현재에 머물러서는 안 된다’라는 신념으로 1980년대의 ‘다운사이징’에서 워크아웃, 6시그마에 이르기까지 잭 웰치의 한결같은 경영전략은 GE의 모든 부분을 ‘변화시켜야 뉘지지 않는다’는 Innovation의 정신을 기업에 심어 리더십을 성공시켰다는 것이 가장 돋보인다.

4) 반 관료주의

1980년대와 1990년대 20년간 잭 웰치가 GE에 내건 슬로건은 ‘부서와 기능간의 벽을 없애자’는 것이다. 그러기 위해서 기획과 생산, 마케팅, 판매, 고객서비스 등 모든 분야에서 장벽은 철폐하고 화합을 저해하는 요소를 제거하는 GE문화를 생성시켰다는 것이다.

거대한 규모에도 불구하고, 계층구조의 짐을 던 GE는 조직모델로 4가지의 특징적 요소를 창출해 냈다. ① 속도-시간은 돈이다. 신속한 의사결정, ② 무형식-형식에 얽매이지 않는다. ③ 관리단계의 축소와 아이디어 중시, ④ 정보공유 등이다.

5) 단순경영주의

‘단순하고 어수룩하게’(kiss-keep it simple, stupid)라는 것을 신봉하는 잭 웰치이다. “세계 최고의 구멍가게와 같이 경영하라.” 현금을 주시하고, 성과측정치를 단순화 하여라. 그의 성공적 경영이론의 척도는 ① 현금, ② 서비스, ③ 품질, ④ 재고 등과 같은 매우 단순한 4가지에서 찾아볼 수 있다.

대기업 일수록 구멍가게식으로 경영을 해야 손실이 없고 고루고루 관리할 수 있다. 볼 수 있게, 손에 쉽게 닿을 수 있게, 고객이 쉽게 고를 수 있게 하는 단순경영을 말한다.

우리 기업들이 새겨가면서 그의 경영기법을 참고하기 바란다.

3. 잭 웰치의 리더십

잭 웰치의 경영의 문제점은 없었는가? 라는 질문에 그도 크게 3가지의 문제점을 남겨놓고 있다. 첫째가 구조조정이다. 구조조정시에 회사를 떠난 종업원의 수가 무려 20만명에 달한다. 해고당한 20만명의 사람과 그의 가족, 어떤 기분이었는가? 잭 웰치도 도덕적인 차원에서 후회하고 있고, 자기의 경영인생에서 실패한 리더십이라고 지적하고 있다. 그는 기업은 애국주의 입장에서 ① 고용창출, ② 납세, ③ 사회공헌 등은 기본적 기업가의 자질이

라고 지적하고 이점은 크게 누우치고 있다.

그리고 시장점유율에 너무 집착했다는 점이다. 하버드 경영대학원의 ‘마이클 포터’나 ‘톰 피터스’ 같은 경영학 교수들은 이런 잭 웰치의 행동을 비난했다. 그리고 인재선택에서 너무나 1등과 2등에만 주력했다. 1등과 2등만 상품을 사는가? 10등, 20등은 상품을 사지 않는가? 꼴등도 고객입장에서 필요할 때가 있다. 경영을 관리하는 지도자는 소비자를 등수 매겨 상품을 팔지 않는다. 잭 웰치는 기다릴 줄 아는 지혜가 없다고 평가했다. 이 점이 그를 아프게 한 옥의 티 였으며, 기업의 경영에서 직원을 너무 등수로 차별해서는 안 된다는 새로운 인재론의 사례이다. 잭 웰치의 11개 리더십은 다음과 같다.

- ① 변화를 받아들이고, 변화를 두려워하지 마라
- ② 관리자가 되지 말고, 리더가 되어라
- ③ 당신의 비전을 공유하는 관리자를 키워라
- ④ 현실을 직시하고, 과감하게 행동하라
- ⑤ 간결하게, 일관성 있게, 메시지를 꾸준히 전달하라
- ⑥ 1등 아니면 2등이 되라 -그렇지만 시장범위를 축소하여 정하지 마라
- ⑦ 고쳐라, 폐쇄하라 아니면 매각하라.
- ⑧ 학습하는 문화를 만들어라.
- ⑨ 작은 기업처럼 효율적이고 민첩하라.
- ⑩ 벽을 허물어라 -벽 없는 조직을 만들어라
- ⑪ 모든 직원의 두뇌를 활용하라.

제4절 리 아이아코카의 리더십 사례

1978년 포드사에서 32년간 근무하고 해고당한 리 아이아코카(Lee Iacocca) 회장 그리고 클라이슬러의 회장으로 취임하여 도산위기에 처한 클라이슬러를 흑자로 전환, 회생시킨 경영전략의 괴재로 불리는 리 아이아

코카, 그의 위기극복전략을 많은 미국 국민들은 동경한다.

1980년대 초 미국 국민이 가장 존경하는 기업가로서 “경영의 괴재”로 칭송하는 리 아이아코카, 그를 미국 국민들은 대통령으로 출마시키자는 운동까지 확대되었다. 그러나 그는 이렇게 말함으로써 “나는 기업가로서 소임이 가장 중요하며, 정치는 정치가에게 맡겨야 한다.”는 소신과 이념이다. 더욱 미국 국민에게 더욱 존경받았던 경영자이다.

1. 리 아이아코카의 생애

1924년 10월 15일 리 아이아코카는 펜실베니아 일링턴에서 태어났다. 1935년 11세 초등학교 시절 이태리게 미국인임을 알고 또래 아이들의 집단 따돌림과 조롱으로 자주 싸움을 하였으나 아버지는 “덩치가 큰 녀석과는 싸움을 하지 말고, 주먹대신 머리를 써서 이겨라”라는 교육으로 소위 왕따 당한 어려움을 이겼다고 기술했다.

고등학교 시절 매 학년 수석을 다투었으며, 수학은 A학점이고 뛰어난 라틴어 성적으로 상을 받기도 하였다. 1941년 12월 자원 입대하였으나 신체 검사 시 류마티스 때문에 불합격을 받고 실의에 빠져 공부에 파묻히고, 기계에 흥미가 있어, 리하이 대학 기계공학과에 입학하여 산업공학으로 전공을 바꾼 뒤 경제학, 경영학, 심리학, 통계학 등을 1주일에 3일씩 공부했다고 한다. 프린스턴 대학원에 입학하고, 1946년 8월 포드사에 입사하여 견습 엔지니어로 일을 시작하였다. 그러나 그는 자동차 판매부를 지망하기 위해 펜실베니아 하급 판매직원으로 채용된다. 그리고 1956년 자동차판매의 부진으로 어려움을 겪게 된다. 이러한 과정 속에서 같은 해 ‘56달러로 56년형 포드’의 계획에 성공하여 워싱턴지역 지배인으로 입사 10년만에 승진하고, 1960년 11월 자동차 트럭 부문 총지배인으로 승진, 36세의 나이로 세계에서 두 번째로 큰 회사의 총지배인이 되었다. 1965년 부사장으로, 1970년 12월 10일 포드자동차 사장으로 임명되고, 1978년 7월 13일 32년간의 포드자동차에서 근무한 공적을 무시당한 체 사장직에서 해고된다. 1978년

당시 적자규모 11억 달러의 도산위기에 처해 있던 클라이슬러 자동차 회장으로 취임한다.

2. 도산기업을 흑자기업으로 회생시킨 경영의 과제

여기에서 신화같은 리 아이아코카의 클라이슬러 자동차회사를 도산기업에서 단 3년 만에 흑자기업으로 회생시킨 ‘경영의 과제’ 리 아이아코카의 비밀을 규명해 보자.

첫째, 조직의 개혁과 비용절감 전략이 주효하였다.

아이아코카는 35명의 부사장 중 33명을 해임시키고, 무려 8,500명의 근로자를 해고시켰으며, 자신의 연봉을 1\$로 책정하고, 종업원 연봉을 10% 감봉하였다.

둘째, 규모를 축소하고 적자부문을 철수시켰다.

당시 250만대 규모의 생산시설을 110만대로 50% 이상 축소시키고 적자폭이 큰 군수산업을 철수시켰다. 이것이 크게 주효하였다.

셋째, 생산전략의 변화와 신제품개발이 주효하였다.

10억달러 재고물량 처리를 위한 일괄생산체제에서 주문제로 대전환을 이루고, 미국적인 승용차 ‘K-Car’를 제작하고 최초의 미니버스를 출시하여 대성공을 이룩하였다. 신용판매 형식으로 30일 이내 1,000마일 이내 환불 가능 그리고 리콜제 실시, 30m 지상에서 본넷트 달걀 실험 성공 등으로 매출액이 급상승하여 정상적으로 회사가 운영되었다.

넷째, 자금조달 전략의 성공이다.

정부에서 용자보증 15억 달러를 요청하여 경영합리화 정책실행과 12억달러의 용자에 성공하고, 3차례의 임금인하, 생계비 이하의 임금, 노사합의 성공, 이 부분의 노사협력 등은 높이 평가하는 분야이다. 특히 은행으로부터 총 46억 6천만 달러의 대부금의 상환연장 등으로 나타났다.

다섯째, 크라이슬러는 3년 만에 적자에서 흑자로 회생되었다.

1982년부터 흑자로 전환 불과 3년만에 회사를 정상화시키는 데 성공하였다. 12억 달러의 정부융자액을 7년이나 조기상환하여 정부에서 기적이라고 평가하였다. 그 후 컨버터불카의 생산, 미니밴의 기록적인 판매 성공, 1983년 9억2천5백만 달러의 수익달성, 아이아코카의 대통령 출마설 등 경영의 괴재로 평가받고 있다.



제16장 대통령과 수상의 리더십 사례

제1절 대통령의 리더십 · 375

제2절 대통령과 수상의 리더십 사례 · 378



제16장 대통령과 수상의 리더십 사례

여러분의 나라가 여러분에게 무엇을 해 줄 것인가 묻지 말고, 여러분이 여러분의 나라를 위해서 할 수 있는 일이 무엇인가를 물어보라. 대통령의 리더십은 국민의 지지 위에 있다. (케네디대통령)

제1절 대통령의 리더십

1. 대통령의 공통적 리더십

지난 20세기 그리고 21세기를 지나는 현재까지 지구상에서 성공한 정치가들은 많았다. 그 중에서 위대한 대통령과 수상들의 훌륭한 리더십은 우리에게 귀감이 되고 있다. 여기에서 우리 시대의 필요한 대통령의 리더십을 찾아보자.

대통령 리더십의 사례는 링컨, 루즈벨트, 아이젠하워, 케네디, 레이건 등의 대통령과 처칠, 대처수상 등의 공통적 리더십의 사례를 발굴하였다.

대통령의 리더십은 첫째, 국민의 신망과 존경을 받았으며 항상 국민지지도가 50% 이상이 되었다.

둘째, 정책인지도와 수행능력, 즉 통치능력이 뛰어났으며, 국민들의 지지를 받았다.

셋째, 도덕성과 가치관이 확고했으며, 정도성을 가진 지도자 덕목이었다.

넷째, 국내·외적 정세 평가능력과 국제경제 판단력, 위기대처능력이 뛰어났다.

다섯째, 민주적 의사결정력과 결단력, 그리고 합리성을 가지고 있었다.

여섯째, 건강과 신체적 적합성, 정력, 담력, 용기 등과 아울러 정신적으로 건강했다.

일곱째, 두뇌가 우수하며, 지력과 정신적 활동력 그리고 현대적 교육을 받은 세계관을 가진 지적능력 등을 가지고 있었다.

여덟째, 용서할 줄 알고, 화해와 협력, 사랑과 평화 그리고 인간적 소양력을 지닌 웃음을 창출할 줄 아는 지도자이었다.

아홉째, 애국심과 충성심을 강요하기 보다는 먼저 국민에게 애국심과 충성심을 보이는 지도자적 덕목을 가지고 있었다.

열 번째, 창조력을 창출하면서 선각자적 사명을 지니고, 국민을 희망과 신바람을 갖도록 해주었다.

2. 대통령에게 필요한 삼기론

대통령이 갖는 마음(心), 힘(力), 기(氣)는 먼저 삼심론(三心論), 삼력론(三力論), 삼무론(三無論), 삼기론(三氣論) 등을 가진 마음의 자세와 힘·정신 등을 말한다. 이를 구체적으로 설명하면 다음과 같다.

첫째, 삼심론인데 정결한 마음, 겸허한 마음, 감사하는 마음 등을 의미한다. 지도자는 이러한 三心의 자세가 필요하다

둘째, 삼력론인데 지력과 성력, 담력을 의미한다. 지력은 총명해야 하며, 성력은 성실로 표현되고, 담력은 용기로 나타난다. 지도자는 三力의 힘이 필요하다.

셋째, 삼무론으로 지도자는 이 악의 3가지에 빠져서는 안 된다. 삼무론의 제1은 무기력이요, 제2는 무관심이요, 제3은 무책임이다. 지도자는 이 삼무론에서 벗어나야 한다. 먼저 무기력에서 벗어나야 한다. 다음 무관심에서 벗어나야 한다. 무관심처럼 나쁜 것이 없다. 무관심처럼 무서운 것이 없다. 우리는 모든 문제에 대하여 관심을 가져야 한다. 우리는 사회적 책임을 가져야 한다. 사회적 책임은 민주시민의 정신적 자세이며, 지도자의 기본적인 자세이다. 지도자는 사회적 공헌책임까지 가져야 한다.

넷째, 삼기론으로 지도자는 패기(霸氣), 의기(義氣), 화기(和氣) 등을 가져야 하며, 이 중의 어느 한 기(氣)만 너무 강해도 안 된다. 삼기가 혼연일체,

아름다운 조화를 이루어야 한다. 지도자가 되기 위해서는 이 삼기론을 좌우 명으로 삼아야 한다.

패기(霸氣)란 무엇인가?

패기란 씩씩한 기상이요, 자신만만한 태도요, 박력이 넘쳐 흐르는 모습이다. 패기없이 인생의 큰 일이 이루어진 예가 없고, 민족의 대업이 성취된 일이 없다.

의기(義氣)란 무엇인가?

의기는 새로운 기운이요, 의로운 기운이며, 정의감이다. 의기는 양심에서 솟구치는 밝은 기운이며, 인생의 부정을 보고 분개하고, 사회의 악을 보고 분노를 느끼며, 세상의 불의를 보고 비분강개하는 것은 우리의 가슴속에 의기의 기상이 있기 때문이다.

따라서 지도자는 부정과 불의를 보고, 분해서 참을 수 없는 양심과 정의감·의기를 양심으로 가져야 한다.

화기(和氣)란 무엇인가?

화기는 화목한 기운이요, 훈훈한 정신이다. 봄바람과 같은 따스한 마음을 의미하며, 따스하고 신선한 공기와 같다. 따스하고 신선한 공기가 감도는 방에 들어 갈 때 우리는 심신이 즐겁고 유쾌해 진다. 화기에애한 직장은 일할 보람을 느낀다. 화기는 서로 믿고, 서로 이해하고, 서로 아낄 때 이루어지는 분위기이다. 지도자는 사람들에게 즐거움을 주고, 사회에 부드러움을 주는 화기를 창출하는 리더이다.

공자는 仁, 예수는 사랑, 석가는 자비, 모두 다 인생의 화기가 만발한 상태이다. 지도자는 人和를 존중할 줄 알아야 한다. 인화 속에 위대한 사업이 이루어지고, 구성원이 화기를 가지고 있을 때, 조직은 성장한다.

지도자의 리더십은 큰 뜻을 가진 사람이요, 의지를 갖는 사람이다. 그리고 목표를 이루고자 하는 신념의 자세를 가진 사람을 말한다. 신념이 있을 때 리더는 놀라운 힘을 발휘한다.

제 2 절 대통령과 수상의 리더십 사례

1. 아브라함 링컨 대통령의 리더십

- 노예해방과 미국 제16대 대통령(1861~1865), 오늘날 미국의 다양성을 이룩한 지도자 -

1) 작은 엔진과 같은 끊임없는 도전정신

링컨은 1809년 2월 12일 켄터키주의 하딘에서 아버지와 극진히 사랑하는 어머니 사이에서 태어났다. 곰과 많은 동물들이 숲속에서 살고 있는 자연이 숨쉬는 곳 인디애나주로 이사한 링컨은 이곳에서 읽는 것과 쓰는 것을 그리고 계산하는 법을 배우며 아주 특별하지 않은 청소년기를 보냈다.

일리노이주의 농장에서 일하던 링컨은 많은 경험을 얻고 많은 것을 배우려고 노력하였다. 그는 블랙 호크 전투에서는 장교로 참여하였고, 일리노이주의 법원에서 8년간 일하기도 하였다. 그의 법원 동료는 그를 “작은 엔진과 같은 끊임없는 도전정신을 가지고 있다.”라고 표현하였다. 그는 켄터키 출신의 메리타드와 결혼하였으며 4명의 아이를 두었으나 한명만 어른으로 성장하고 나머지는 일찍 죽게 된다. 그들은 특히, 아이들을 사랑했다. 1958년 링컨은 스티븐 A. 더글러스와 상원의원자리를 놓고 맞서게 된다. 그는 그 선거에서 비록 패배했지만 선거레이스 중 전국적인 명성을 얻게 되고 이것으로 인해 1860년 대통령 선거를 위한 공화당 대통령 후보로 선출되게 되고 대통령으로 당선된다.

대통령이 된 이후 그는 공화당을 전국적인 강한 정치정당으로 만드는 데 공헌하였다. 게다가 그는 북부의 민주당 지지자들까지 연방정부로 연합하는데 성공하였다.

1860년 남부의 11개주가 연방정부에서 탈퇴를 선언, 남부동맹을 결성하게 되었다. 링컨은 노예제도에 대한 절대 반대의 입장을 표명했고 남부의 집단행동은 헌법상에 어긋난 것이라고 밝혔다. 링컨은 전쟁을 너무나 싫어

하는 사람이었지만 당시로서는 전쟁을 통한 미국의 재연합을 생각하게 되었다.

이로써 1861년 4월, 미국을 최고의 아픔으로 몰고 간 4년여의 남북전쟁, 그러나 노예해방전쟁, 미국을 다시 하나로 뭉치게 한, 다양성을 인정하게 되는 힘든 싸움을 시작하였다.

2) 게티스버그의 연설

1863년 1월에 그는 드디어 노예해방을 전 남부연맹의 주에까지 선언하게 된다. 링컨은 남북전쟁을 통한 단결을 이룩함으로써, 세계가 잊지 못할 역사적인 사건으로 만들었다. 그는 게티스버그의 연방군 기념식 연설에서 우리가 잘 아는 유명한 말을 남겼다.

“우리는 이 전쟁에서 죽은 많은 사람들의 피가 절대로 헛되지 않다는 것을 보여 주어야 합니다. 그것은 하느님이 함께 하는 나라, 새로운 자유국가로의 탄생, 그리고 국민의, 국민에 의한, 국민을 위한 정부를 이룩할 것이며, 우리는 결코 이 땅에서 사라지지 않을 것입니다.”

링컨은 1864년 대통령선거에서 재선되었으며, 1865년 4월 9일, 버지니아에서 남부동맹군이 항복을 함으로써, 기나긴 전쟁은 연방정부군의 승리로 막을 내렸다. 그는 미국의 새로운 연합을 위해 매우 유연한 계획을 세워, 미국 전체가 다시 하나로 뭉치게 하는데 노력했다. 두 번째 대통령 취임 연설에서 그는 이러한 정신을 잘 반영하였다. “하느님은 우리에게 공허한 악이 아닌, 모든 것을 위한 사랑과 강한 정의를 주셨습니다. 우리 모두 우리 안에 있는 그 모든 일을 끝내도록 노력합시다. 전쟁의 상처에 있는 우리 미국을 다시 뭉치게 합시다.”

1865년 4월 14일 금요일, 링컨은 워싱턴의 포드극장에서 배우인 존 일키스 부스에 의해 암살된다. 남부지지자였던 존은 그의 행동이 남부인들을 돕는 일이라고 착각했다. 링컨은 미국을 하나로 다시 뭉치게 하려는 계획을 가지고 있었지만, 그의 죽음은 지도력을 잃어버린 미국을 만들어 다시 미국전체를 혼돈으로 빠지게 했다. 하지만, 결국 링컨의 꿈은 꿈으로 끝나지

않았다. 링컨의 꿈, 평화와 연합의 나라, 다양하지만 하나인 나라는 그 후세에 의해 실현되어 졌다.

위대한 지도력의 소유자, 미국을 두 나라로 만들었던 남북전쟁을 평화와 재연합으로 이끈 위대한 대통령, 아브라함 링컨. 그의 꿈처럼 미국이 그의 정신을 이어 가는 한, 역사는 ‘국민의, 국민에 의한, 국민을 위한’ 나라로 미국을 기록할 것이다.

3) 정직한 삶을 사는 3가지 요건

아브라함 링컨 대통령은 정직한 삶을 사는 국민들에게 세 가지 중요한 요건이 있다고 제시하였다.

첫째는 “깨끗한 생활”(clean life)이라고 했다. 사회가 어떻게 변하든지 아니면 ‘아니오!’, 예이면 ‘예’라고 선한 판단을 분명히 하여야 하며 도덕성과 가치관, 정도성을 가진 사람이어야 한다는 것이다.

두 번째는 “열심히 일하는 생활”(hard work)이라고 했다. “어떤 환경에서든지 우리는 우리가 맡은 일을 열심히 해야 한다”고 말하였다. “당신은 천재입니다.”라고 치하하는 말에 대한 그의 대답은 “천재가 되기 전에 종이 되어야 합니다. 한 가지 일에 종살이를 하다시피 열심히 일하는 사람이 되어야 한다”고 말하였다.

세 번째는 “하느님을 믿으라”(trust God)고 했다. 아브라함 링컨만큼 생전에 공격을 많이 받은 지도자도 없을 것이다. 링컨은 백악관의 기도실에 들어가 하느님께 기도를 하는데, 밤새도록 카펫트를 얼마나 쥐어뜯으면서 기도했는지 찢어질 정도였다고 한다.

링컨이 대통령에 입후보했을 때, 유난히도 링컨을 심히 비난하고 꺾으려고 하던 이가 있었다. 그런데 우리의 생각과는 달리 링컨은 그의 능력을 신뢰하며 그를 국무총리에 임명했다. 임명된 그 국무총리는 일에 대해서는 수완이 있었으나 여전히 대통령에 대한 비난은 멈추려 들지 않았다. 이것을 보다 못한 대통령 주위의 참모들은 그를 내쫓으라고 권유했다. 하지만 링컨의 대답은 “국민을 위해서”라는 한마디였을 뿐이었다. 속상한 일을 기도실

에 가서 기도를 하고, 그리하면 하느님이 다 풀어주시기에 관찮아질 수 있으며 대통령 자리는 나라를 위해서 참고 인내하는 자리이기 때문에 그런 일들은 능히 감수해 내야 한다는 것이다. 링컨 대통령의 이 같은 태도에 주위의 참모들은 모두 감탄할 수밖에 없었다는 이야기다.

그는 국민의 신망과 존경을 받았으며, 정책 인지도와 통치능력 그리고 화해와 사랑 등 뛰어난 리더십을 가지고 있었다. 미국에서 21세기 위대한 지도자로 다시 추앙받는 것은 그의 뛰어난 리더십 때문이다.

2. 프랭클린 루즈벨트 대통령의 리더십

- 미국 제32대 대통령(1933~1945), 미국 최초의 4선 대통령 -

1) 뉴딜정책과 세계평화기여

프랭클린 루즈벨트(Franklin D. Roosevelt)는 미국 최초의 4선 대통령으로서, 오늘날 미국 행정부의 기능과 역할은 그의 통치방식에 힘입은 바 크다. 국내적으로는 1930년대의 대공황 타개를 위하여 뉴딜정책(Newdeal Policy)을 추진했고, 대외적으로는 제2차 세계대전 동안 연합국을 지도함으로써 이후 미국이 세계평화에 기여하는 토대를 마련했다.

하이드파크에서 제임스 델러노 루즈벨트의 외아들로 태어난 프랭클린은 청빈하고 기품있는 평온한 가정에서 성장했다. 가정교사들에게서 교육을 받다가 14세가 되자 매사추세츠주 그라튼 학교에 입학했으며, 공동체의 고통받는 사람들을 위해 봉사하는 그리스도교적 실천을 교육받았다. 1900년 하버드대학교로 진학한 루즈벨트에게 교내활동은 교과과정보다 더 흥미로운 것이었다. 그것은 정통 자본주의의 자유방임적 본질에 얼마만큼의 국가규제를 용인하려는 수정자본주의적 경향에 깊은 영향을 받았으며, 특히 뛰어난 진보적 대통령이었던 친척 시어도어 루즈벨트의 영향을 받아 정치에 매료되고 있었다.

1905년 3월 17일 프랭클린은 루즈벨트 대통령의 조카로 뉴욕시에서 빈민문제를 담당하고 있던 엘리너 루즈벨트와 결혼했다. 엘리너 루즈벨트는 젊은 프랭클린이 비참한 슬럼가의 환경에 관심을 갖도록 만들었다.

미국의 32대 대통령 루스벨트는 경제적으로 사회적으로 특권을 가진 최상류층 가정에서 태어났다. 그러나 그는 스스로를 자수성가한 인물로 여겼다. 그가 보여준 리더십의 대부분이 철저하게 자신의 의지에 의해 계발된 것임을 감안할 때, 자신에 대해 내린 그의 정의는 적절하다고 볼 수 있다. 루스벨트는 리더십이 필요한 모든 분야에 있어서 최고 수준의 탁월한 능력을 보여주었으며 자신의 삶을 통해 다른 사람들이 리더십에 관한 교훈을 얻을 수 있도록 노력했다. 과거 루스벨트가 보여준 리더십은 독단적이고 과격하다는 평을 받기도 했다. 하지만 루스벨트가 활동하던 시기는 혼란한 변화와 변혁의 시기였다. 루스벨트는 그 시대에 맞는 리더십을 구현했고, 오늘날에 와서 그의 리더십은 높게 평가되고 있다. 루스벨트의 삶의 궤적을 통해, 당시로서는 전통을 벗어난 독특한 것이었지만 오늘날 우리들에게는 반드시 요구되는 강력한 리더십의 원형을 보여준 것이다.

그는 신체가 건장했으며, 이는 오랫동안 지속해온 운동과 끊임없는 육체 노동의 결과였다. 실제로 루스벨트는 강한 의지로 꾸준히 노력하여 많은 것을 이루어 냈다. 또한 그는 뉴욕 맨하탄의 ‘실크 스타킹’이라는 부유층 지역에서 성장하였지만, 스스로 ‘약골 소년’에서 거친 서부의 존경받는 목장주로, 그리고 탐험가로 변신했다. 전문가를 능가하는 자연에 대한 지식과 사랑으로 열렬한 스포츠광의 모습을 보여주기도 했다.

2) 루스벨트 대통령의 리더십

루스벨트 대통령의 리더십 중 가장 근본이 되는 것은 “현재 당면한 일에 전력투구를 하며 미래에 대한 예측을 토대로 헛수고를 하지 않는다”는 것이다. 이 때문에 루스벨트는 당대와 현재의 비평가들에게 그는 초보적이며 구태의연하고 속셈이 뻔히 들여다 보인다고 무시당하기도 했다. 그러나 다른 관점에서 본다면 그의 리더십의 힘 대부분은 단순함과 투명성에서 나왔다.

루스벨트는 일찍부터 ‘용기야 말로 첫 번째 가는 미덕’이라는 윈스턴 처칠의 명언에 내포된 지혜를 깨달은 셈이었다. 용기는 다른 모든 것들의 근간을 이루는 기본임을 인식한 그는 자기계발에 장애가 되는 두려움을 극복하

기로 결심했다.

두려움을 극복하고 성격을 변화시킨 루스벨트는 좋아하는 영웅전을 통해서 많은 영감을 받았다고 말했다. 우리가 쉽게 떠 올릴 수 있는 루스벨트의 이미지는 행동하는 사람-목장주, 카우보이, 군인, 탐험가, 사냥꾼의 이미지이다. 그러나 한편 그와 가까운 사람들은 그가 배움에 대해 강렬한 열정이 있음을 잘 알고 있었다.

대통령 재임 시절에도 하루에 한두 권, 심지어는 세 권의 책을 읽기도 했으며 항상 자신의 호주머니에 책 한 권씩 넣고 다니거나 백악관 기둥 한 곳에 책을 감추어 놓곤 했다. 루스벨트는 자신의 생애를 특징지은 행동들과 독서의 연관성에 대해 다음과 같이 이야기 했다.

“나는 항상 몇 권의 책을 넣어 가지고 다녔다. 종종 한낮에 나무 아래에서 쉬는 동안에 책을 읽거나, 캠프가 설치될 때까지 기다리는 동안에도 책을 읽곤 했다.”

루스벨트는 독서가 인간 최고의 도덕적 본능을 강화시켜준다고 믿었다. “리더가 되려는 사람은 육체적 건강을 위해서 영양제를 섭취하는 것처럼 마음의 건강을 위해서도 비타민을 섭취해야 한다.”고 말한 비즈니스 컨설턴트 제임스 론과 의견을 같이 했다. 또한 루스벨트는 자서전을 비롯하여 많은 저서를 집필하였다.

3. 아이젠하워 대통령의 리더십

- 미국 제34대 대통령(1953~1961)-

1) 제2차 세계대전 연합군 총사령관

드와이트 D. 아이젠하워(Dwight D. Eisenhower)는 미국 제34대 대통령으로 제2차 세계대전의 노르망디 상륙작전을 성공으로 이끈 연합군 총사령관 출신이다. 공화당 최초의 대통령인 그는 한국전쟁을 휴전으로 이끌어 낸 대통령으로 미국 국민들은 그를 ‘아이크’(Ike)라고 부른다. 미국인들은 그에게 역대 대통령들이 받았던 최고의 정치적 슬로건이라고 할 수 있는 “나는

아이크를 좋아한다”는 찬사를 보내면서 그를 두 번이나 대통령으로 선출했다.

웨스트포인트에 있는 미 육군사관학교를 졸업한 후 아이젠하워는 텍사스의 샌 안토니오 근처에 있는 주둔지인 포트 샘 휴스턴에서 소위로 복무했다. 그리고 1916년 그는 콜로라도 덴버 출신의 마미 제네바 도우드와 결혼했다. 그들은 두 아들을 두었는데 한 아이는 유아기 때 사망하였다. 유일하게 남은 한 아들은 육군장교 출신으로 외교관이 되었다. 아이크는 사망하기까지 53년간 도우드와의 결혼생활을 유지했다. 제2차 세계대전 동안에는 개인비서이자 참모였던 아일랜드 출신인 케이 섬머스비(Kay Summersby)와 특별한 관계를 유지한적도 있었다. 1975년에 그녀는 두 사람의 관계에 대한 내용을 책으로 출간하였다. 『*Past Forgetting: My Love Affair Dwight Eisenhower*』가 그것이다.

1953년 대통령직에 취임한 아이젠하워는 전쟁영웅이었으며 자연스럽게 멋진 매너를 지니고 있었다. “I like Ike”(나는 아이크를 좋아한다.)는 당시 도처에 나타난 선거운동 슬로건이었다. 전후기에 그는 육군참모총장, 콜럼비아대학교 총장, NATO(북대서양조약기구) 최고사령관 등을 역임하였다. 그는 국민들이 협력하도록 만드는 일에 능숙했지만 자제된 공공역할을 추구했다.

2) 활력적 보수주의자-현대적 공화주의

그는 기본적인 미국 대외정책 견해는 트루먼 대통령과 함께했다. 아이젠하워 대통령 역시 공산주의를 세계 패권을 얻기 위해 투쟁하고 있는 획일화되고 자유가 없는 세력으로 인식했다. 그는 소련이 범세계적인 혁명을 부추기고 있다고 믿었다. 그는 그의 첫 대통령 취임연설에서 “선의 세력과 악의 세력이 사상 드물게 따로따로 한 무리가 되고, 무장하고, 서로 반대하고 있다. 자유는 노예제도를 상대로 싸우고 있으며, 빛은 어둠을 상대로 싸우고 있다”고 선언했다.

드와이트 아이젠하워 대통령은 뉴딜정책이 확립한 기본적인 정부책임을 받아들였지만, 대통령의 역할을 제한하려고 노력하였다. 그는 자기의 접근 방식을 “활력적인 보수주의” 또는 “현대적 공화주의”라고 명명했는데, 이것

은 “돈의 경우에는 보수적이며, 인간의 경우에는 자유주의적임”을 의미한다고 설명했다. 한 비평가는 아이젠하워 대통령은 “매우 많은 학교들을 건설하기를 강력히 권고하지만... 돈은 제공하려 들지 않는 것”을 주장하는 것 같이 보인다고 반격했다.

아이젠하워 대통령의 최우선순위 과제는 여러 해의 적자재정 후에 정부에 산 수지균형을 잡는 일이었다. 그는 정부지출을 삭감하고, 세금을 인하하고, 달러화 가치를 유지하기를 원했다. 공화당원들은 인플레이를 계속 억제하기 위해 기꺼이 실업의 위험을 무릅쓰고자 했다. 경제의 과도한 자극을 주기를 주저하던 그들은 이 나라가 8년 동안에 세 차례의 경기후퇴의 고통을 당하는 것을 보았다.

이 밖의 분야에서, 아이젠하워 행정부는 근해 산유지대의 관리권을 연방 정부로부터 주정부들로 이양했다. 아이젠하워 행정부는 또한 민주당이 시작한, 에너지원의 공공개발 방식보다는 차라리 민간개발 방식을 좋아했다. 아이젠하워 행정부가 단행한 모든 일에서, 그들의 방침은 기업에 호의적이었다.

자제된 공공역할을 하려는 아이젠하워 대통령의 성향은 흔히 입법의 정체 상태를 초래했다. 그는 배후에서 활동하면서 자기가 좋아하는 계획들을 추진했다. 그리고 그는 백악관에 들어갈 때와 다름없는 인기를 가지고 백악관을 떠나간 극소수 미국 대통령 중의 하나였다.

그의 리더십은 애국심과 충성심, 결단력과 합리성, 지력과 정신적 활동이라고 지적하고 있다.

미국은 내가 대통령으로 있는 한, 단 한 명의 군인도 단 한 치의 땅도 잃지 않을 것이다. 우리는 평화를 유지한다. 사람들은 그것이 어떻게 해서 이루어지는가 묻는다. 그것은 우연히 이루어지는 것은 아니다. 나는 그것을 여러분에게 말해 주고자 한다.

정부의 여러 위원회를 통해 우리는 군산복합체에 의해 추진되었던 그렇지 않았던 상관없이 부당한 영향력과 이익에 대한 묵인을 막아야 한다. 잘못된 권력으로부터 생기는 재앙적인 잠재성은 존재하고 있으며 계속될 것이다.

4. 케네디 대통령의 리더십

- 미국 제35대 대통령(1961~1963) -

1) 존 F 케네디가 정치에 입문하게 된 이유

미국의 35대 대통령 존 F 케네디 대통령(John Kennedy)은 1917년 조지프 패트릭 케네디와 로즈 피츠제널드 케네디 사이의 부유한 가정에서 9남매 중 둘째 아들로 태어났다. 그는 형제들 간의 치열한 경쟁을 장려하는 집안에서 성장했고, 로마 가톨릭 교회의 종교적 가르침과 미국 민주당의 정치이념에 바탕을 둔 교육을 받았다. 1940년 하버드대학교를 졸업하면서 학위논문으로 제출한 <영국은 왜 잠자고 있는가? Why England Slept>(1940년)는 영국의 무방비 상태를 논한 것으로서 베스트셀러가 되었다.

그는 1938년에 6개월간 당시 주영 미국대사인 아버지 조지프 케네디의 비서로 일했다. 1941년 가을 케네디는 해군에 입대했고 2년 뒤 남태평양으로 전출되었다. 1945년 그가 전역하였을 때에는 만행 조가 이미 전사한 뒤였다. 조는 집안의 장남으로 또 아버지의 희망대로 공직에 출마할 것으로 기대를 모았는데 그의 사망으로 이 역할이 둘째 아들인 존에게로 옮겨졌다.

등에 있는 상처 때문에 미 육군에서 입대 거부판정을 받은 후 케네디는 피나는 훈련과정을 마치고 미 해군 신체검사를 통과하였다. 이때는 진주만이 일본으로부터 공격받기 두달 전이었다. 어뢰정을 훈련하는 임무를 맡은 해군대위 케네디는 1943년 남태평양에서 한 척의 어뢰정을 지휘하고 있었다. 1943년 8월 2일 일본 구축함 한 척이 어둠이 채 가시지 않은 이른 새벽에 뉴조지아 섬 근처에 있던 케네디의 어뢰정을 공격 파괴시켰다. 이 과정에서 두 명의 부하가 죽었지만 케네디는 상처입은 부하 한명을 가죽 끈으로 묶어 자신의 입에 물고 40마일이나 끌어 구해냈다. 이 공로로 그는 미 해군과 해병대가 주는 훈장을 수여했다. 그러나 말라리아에 의한 고통과 등에 난 상처의 악화로 케네디는 미국의 집으로 돌아오지 않을 수 없었다. 해군 병원에서 치료를 받고 있을 무렵 그는 정치경력을 쌓고 있던 그의 형 조가 서유럽 전선에서 사망하였다는 소식을 들었다. “조가 죽었기 때문에..” 존

케네디가 정치에 입문하게 된 이유였다.

2) 새로운 에너지와 새로운 스타일

- 여러분이 나라를 위해 할 수 있는 일은 무엇인가? -

케네디 취임식 날로부터 젊은 대통령이 새로운 시대를 이끌 것이라는 것이 명백했다. 의심할 여지없이 새로운 에너지와 새로운 스타일이 백악관에 도입되었다. 원기왕성하고 잘생긴 대통령과 매혹적인 퍼스트레이디는 젊음과 흥분 그리고 세련된 교양을 백악관에 가득 채웠다. 작가들, 예술가들, 음악가들, 그리고 노벨상을 받은 사람들이 백악관에서 늘 환영받았다. 후에 어떤 이는 케네디의 백악관을 캐멜롯(Camelot, 영국전설에 아서왕의 궁전이 있었다고 전해지는 곳)성이라 불렀을 정도이다.

“지금 이 시각, 이 장소로부터 희망의 횃불이 새로운 세대의 미국인에게 넘어간다는 것을 친구와 적에게 다같이 알리자.

나의 동포 미국인 여러분, 여러분의 나라가 여러분에게 무엇을 해줄 것인가를 묻지 말고, 여러분이 여러분의 나라를 위해서 할 수 있는 일이 무엇인가를 물어 보라.”

케네디는 1961년 쿠바의 카스트로 정권을 물리치기 위하여 피그만을 공격했으나 패배하여 진보동맹(Alliance for Progress)을 발족하였다. 1963년 10월에는 쿠바봉쇄 명령을 내렸다. 그는 1963년 11월 22일 텍사스주 달라스에서 암살되었다.

케네디는 대통령에 당선되자 대통령의 리더십은 국민의 지지율에 있다. 그것은 국민의 신망과 존경에 있으며, 도덕성, 가치관, 결단력과 합리성, 용서와 화해 그리고 평화에 있다고 하였다.



표 16-1. 케네디 가문과 미국 명문고등학교

| 케네디 가문 | 미국 명문고등학교 |
|--|--------------------------|
| 존 케네디(John F. Kennedy) 미국 35대 대통령 | 초트 로즈메리 홀 고등학교 하버드대학교 |
| 로버트 케네디(Robert Kennedy) 법무장관 뉴욕 상원의원 | 밀튼 아카데미 고등학교 하버드대학교 |
| 터드 케네디(Ted Kennedy) 메사추사츠 상원의원 | 밀튼 아카데미 고등학교 하버드대학교 |

5. 레이건 대통령의 리더십

- 미국 제40대 대통령(1981~1989), 미국 최고의 대통령 평가 -

1) 계파를 초월한 능력있는 참모진 구성

레이건(Ronald Reagan)은 지난 30년 동안 미국 대통령 중 최고의 대통령이라는 평가를 받고 있다. 대통령에 당선되었을 때만 해도 그는 별 볼일 없는 대통령이었다. 유권자의 30%가 “그가 카터가 아니라서..”라는 이유로 그를 지지했다고 응답한 것이 단적인 예이다. 그러나 당시 깊은 수렁에 빠져있던 미국 경제에 그는 활력을 불어넣었다. 대통령에 취임하기 전의 정책 구상을 즉각 예산안에 반영시키는 놀라운 순발력까지 발휘했다. 레이건의 남다른 장점은 계파를 초월하여 능력 있는 참모진을 구성하였다는 점, 그리고 닉슨과 달리 모든 면에서 국민을 설득하고 국민들의 지지를 토대로 의회를 움직여 실질적인 정책적 변화를 이끌어 냈다는 점이다.

2) 대통령의 7가지 덕목 제시

레이건은 도덕성과 정직성 그리고 추종자들을 만들어 내는 데 탁월한 능력을 지녔다. “훌륭한 대통령이 되기 위한 7가지 덕목”을 제시했다. 이 7가

지 덕목은 ① 일관성 있는 태도, ② 소명의식, ③ 설득력, ④ 다른 사람과 협력하는 능력, ⑤ 취임초기의 순발력, ⑥ 숙련된 참모진, ⑦ 대중을 움직일 수 있는 능력 등이다.

미국의 제40대 대통령(1981~1989)으로 재임한 레이건은 1911년 2월 6일 일리노이주의 탐피코에서 출생하였으며, 1932년 일리노이주 유레카대학을 졸업하고 방송국에서 스포츠방송 아나운서로 근무하였다. 1937년 영화 배우로 데뷔하여 활동하던 레이건은 1966년 캘리포니아 주지사에 당선되었으며, 1981년 3월 30일 워싱턴의 힐튼호텔에서 노동계 지도자들과 오찬을 하던 중 존 힝클리 2세의 총에 맞았으나 12일만에 퇴원하였으며 대통령 재임기간 중 레바논에 미군 파견, 1986년 4월 14일 리비아의 두 도시에 대한 폭격명령, 1987년 12월에 중거리핵미사일협약(INF)를 체결하기도 하였다.

3) 경제적 붐-감세정책

레이건이 대통령직을 시작했을 때 미국은 위협에 처해 있었다. 인플레이션과 경기가 침체되어 있었고 심지어 소련이 제국의 영역을 아프카니스탄으로 확장을 하고 니과라구아의 우익 독재정권이 좌익의 손에 쓰러졌을 때, 베트남과 이란에서의 패배는 냉전적 정치무대에 미국이 행사하는 것에 대한 그의 자신감을 침식하였다. 그는 경제문제를 해결하기 위해 자유시장의 단순한 신념, 그리고 그가 수용할 수 없는 자신이 “악의 제국”으로 선언한 소련과의 싸움의 수단으로 직접 또는 대리전으로 군사력을 사용하는 것으로 워싱턴을 재정비하였다. 그는 소련을 따라잡기 위해 새로운 무기시스템에 수십억 달러를 사용함으로써 군사력 강화에 막대한 적자를 감수하였다. 이와 동시에, 특히 미하일 고르바초프의 개혁에 의해 대표된, 긴장을 완화하고 새로운 군사력 통제를 위한 기회를 포착하는 데 정치가다운 충분한 수용력을 보여 주었다. 그가 대통령직을 떠난 지 1년 안에 소련이 붕괴했을 때 레이건 대통령의 지지자들은 소련의 붕괴를 군사적 압박을 강화한 그의 덕으로 돌렸다. 미국인들은 1990년대의 경제적 붐을 가져오게 된 계기는 레이건 대통령의 감세정책의 유산으로 선언하였다.

그는 대통령의 리더십은 창조력과 선각자적 사명과 애국심, 충성심, 국내 외적 정세평가 능력 없이는 불가능하며 또한 도덕성과 가치관도 빼놓을 수 없는 덕목이라고 하였다.

6. 윈스턴 처칠 수상의 리더십

- 영국수상(1940~1945, 1951~1955), 위기대처형 처칠(Crisis Solving Leadership)-

잘 나가던 사람도, 단체도, 기업도, 국가도 불가항력이라고 할 정도의 엄청난 위기(전쟁, 경제공황, 자연재해)를 만나면 어쩔 줄 모르고 휘청거리다가 침몰하고 마는 수가 많다. 그러나 어떤 리더들은 상황이 위급할수록, 위기가 커질수록, 사람들에게 용기를 주고, 지혜를 모아 그 위기를 극복하는 능력이 있다. 이것은 아무나 할 수 있는 일이 아니다.

1) 영국 말버러 공작의 8대손으로 출생

윈스턴 처칠은 1874년 11월 30일 영국 옥스퍼드셔의 블레넘 궁에서 말버러공작의 8대손으로 태어났다. 아버지는 재무장관을 지낸 랜돌프 처칠이었고 어머니는 미국 뉴욕 출신의 절세미인 제니 제롬이었다. 해로고등학교와 샌드허스트의 육군사관학교를 졸업했다. 1895~99년에는 위관 장교로 근무했고 제대 후 정계에 진출하여 1900년 국회의원이 되었다. 1906년 자유당 정권에서 식민지 담당 차관을 역임했고 1908년 무역부, 이어 내무부 장관을 지냈다. 1911년 다시 해군장관을 맡아 해군 전력을 강화했다. 제1차 세계대전이 발발하여 해군장관 자격으로 다르다넬스 해협(갈리폴리)에 병력을 파견했으나 패배했고 장관을 사임했다. 이어 1915~16년에는 현역 장관급 장교로 제6로열 스코츠 퓨질리어 부대의 지휘관으로 근무했다. 종전 후 다시 의회로 돌아와 1917~18년 군수부 장관을 지냈다.

이후 전쟁장관(1919~21), 식민지장관(1921~22), 재무장관(1924~29)을 지내면서 점점 보수적인 정치철학을 갖게 되었다. 1929년 인도 독립 법안에 맹렬하게 반대함으로써 각료직에서 물러나 1929년에서 1939년까지 의원직

은 유지했지만 내각에서 철저히 배제되는 야인생활을 했다. 1936년 미국 이혼녀와 결혼하려는 영국왕 에드워드 8세의 편을 들었다가 결국 국왕이 동생에게 양위하는 사태가 발생하자 정치인생의 최대 위기를 맞았다. 처칠은 그동안 히틀러의 나치세력에 대한 경계를 늦추지 말아야 한다고 끊임없이 경고했다. 1939년 처칠은 다시 해군장관으로 복직했고 히틀러가 저지대 국가들을 침공하자 총리에 올랐다. 당시 프랑스는 이미 독일에게 함락되고 유럽 전역은 아무도 히틀러를 막을 세력이 없는 절박한 상황에 놓여 있었다. 그러나 처칠은 히틀러와의 협상을 거부하면서 항전에 나섰고 추후 미국과 소련을 전쟁에 끌어들이어 결국 승리했다.

2) 신화적 인기대처형 리더: 홀로 나치의 칼날과 맞선 수상

윈스턴 처칠은 제2차 세계대전이 아니었더라면 결코 그 위대성이 드러나지 않았을 신화적 인기 대처형 리더이다. 역사상 최강의 육·해·공군을 가진 나치 독일의 침략 앞에 전 유럽이 초토화되었을 1941년, 처칠은 작은 섬나라 영국의 수상으로서, 홀로 단연히 나치의 칼날과 맞섰다. 그리고 독일이 영국 침공작전을 벌이려고 엄청난 병력을 프랑스 해안에 집결시키자, 라디오 방송을 통해 영국인은 최후의 한 명이 남을 때까지 항복하지 않고 싸울 것이라는 비장한 연설을 했다. 이것은 침체된 영국에겐 용기를, 강국 미국에겐 존경을, 기세등등한 나치 독일에겐 저항이 만만하지 않을 것임을 인식시켜 주는 탁월한 심리 전술이었다. 그뿐이 아니었다. 계속되는 공습으로 공포에 떨고 있는 런던 시민들에게 용기를 주기 위해 처칠은 공습이 끝나는 즉시, 때로는 공습 도중에 태연히 파이프를 물고 시내를 걸어 다니면서 특유의 웃음과 승리의 V자를 세워 보였다. 국민이 절망하지 않도록 스스로를 치어리더로 세운 것이다.

처칠은 외교적으로도 치밀했다. 어머니가 원래 미국 출신이었던 그는 결국 미국의 참전만이 전쟁 승리의 관건이라고 믿어, 각계의 미국 지도층과 관계를 돈독히 했다. 특히 용기를 좋아하는 미국인들의 특성을 이용, 결코 어떤 힘든 상황에서도 비굴하지 않았다. 진주만사건 이후 바로 루즈벨트 대

통령과 끝없는 대화를 통해 미국의 엄청난 인적·물적 자원을 100퍼센트 전쟁에 활용해서 전선에 투입했다. 또한 폭군 스탈린을 잘 회유하여 소련군으로 하여금 몇 십만이 넘는 나치 독일 전투사단을 동부전선에 묶어 두게 하여, 노르망디 상륙작전을 준비하기도 했다.

동시에 치밀한 전략적인 준비를 한다. 먼저 프랑스와 영국의 67만 패잔병을 도버해협을 건너 도피시킨 후, 그들을 바로 아프리카전선 및 이탈리아로 보내, 독일과 이탈리아의 군사력을 흐트러뜨렸다. 동시에 작은 규모의 자살특공대, 폭격편대를 보내 독일의 수도 베를린을 폭격하는 모험을 감행한다. 이에 격분한 히틀러는 당시 영국의 각 도시에 흩어져서 하던 분산폭격을 모두 영국의 수도 런던으로 집중시킨다(이것은 처칠의 작전으로서, 런던으로 폭격기들이 집중되는 동안 영국의 지방 도시들에서 건설 중이던 비밀무기, 레이더 및 중요무기, 군수시설들에 대한 피해를 최소화할 수 있었다).

처칠은 젊었을 때 재무장관을 맡은 적이 한번 있었는데 경제정책에 크게 실패한 바 있다. 전쟁이 아니었으면 결코 그 진가를 몰랐을 인물이 바로 처칠이다. 그래서 제2차 세계대전 전쟁이 끝난 직후, 그는 수상 선거에서 떨어지고 만다. 전시의 비상체제에서 전 나라를 군대화하여 조국을 위기에서 구해 내는 능력은 탁월했지만, 평화시에 나라 전체의 행정, 경제 체제를 잘 관리하는 데는 적합한 리더십이 아니었다. 역사적·정치적·경제적·분야적 리더십 스타일이 바로 맞물려야 한다.

3) 탁월하고 위대한 지도자

오늘날 처칠의 인기가 하늘을 찌르지만 그것은 전쟁 지도자 윈스턴, 전투의 불독 등의 이미지와 깊이 연관되어 있다. 보통 사람들은 전쟁 후에 그가 은퇴하여 승리의 월계관을 즐길 것이라고 생각했다. 처칠은 국민에게 영감을 주면서 전쟁의 전략을 적극적으로 이끌고 나간 지도자였는가? 아니면 공허한 이분법에 지나지 않는 지도자인가? 1940년에 영국 국민에게 처칠 같은 지도자가 없었더라면 전쟁에 패배하는 것은 자명한 일이었다. 프랭클린 루스벨트는 1941년 3월 다음과 같은 말을 통해서 이 두 주장 사이의 적절

한 균형을 잡고 있다.

이 역사적 위기사태에서 영국은 윈스턴 처칠이라는 탁월하고 위대한 지도자를 용립하게 되었다. 하지만 영국국민에게 그런 불굴의 전의(戰意)를 제공한 것은 처칠의 감동적인 연설과 용감한 행동만으로 된 것이 아님을 누구보다도 처칠 자신이 잘 알고 있다. 그런 전의의 본질은 수많은 보통 사람들의 마음속에 있는 것이다. 그들은 노예로 사느니 차라리 싸우다가 죽겠다는 분명한 생각을 마음속에 갖고 있었던 것이다.

윈스턴 처칠의 학생기록부 공개

“품행이 나쁘고 믿을 수 없는 학생.”

윈스턴 처칠(1874~1965) 전 영국 수상의 학생기록부에 담겨있는 내용이다. 처칠 전 수상은 BBC 방송이 2002년 영국인 100만 명을 대상으로 ‘위대한 영국인 100명’을 선정한 결과 셰익스피어, 뉴턴 등을 제치고 당당히 1위를 차지했다.

그러나 11일 공개된 처칠 전 수상의 학생 시절 성적표와 기록부는 ‘용기 있는 리더십의 화신’으로 알려진 그의 명성과는 전혀 어울리지 않았다.

“야심이 전혀 없고 항상 다른 학생들과 다름질만 함.”

또 다른 학교의 기록에는 훗날 노벨문학상(1953년)을 수상한 그에 대해 “확실하게 실패의 길에 들어섰고, 희망이 전혀 없으며 다른 학생들의 시간만 빼앗는다”고 평가했다.

처칠 전 수상은 나중에 화가로서도 상당한 명성을 날렸지만 성적표에는 그림성적이 ‘기초적 수준’으로 돼 있었고 지리성적은 낙후했으나 역사는 뛰어난 것으로 나타났다.

이 같은 기록들은 영국 정부가 600만 파운드(약 116억원)를 들여 런던에 건립한 ‘처칠 박물관’이 개관하면서 세상에 알려졌다.

이 박물관에는 처칠 전 수상의 학창시절 성적표, 학생기록부, 미술도구, 애용품 등 그동안 언론에 공개되지 않았던 150여점의 진열품이 추가로 전시됐다.

7. 마가렛 대처 수상의 리더십

- 영국 최초의 여성 보수당 당수, 최초의 여성 수상(1979~1990) -

1) 신앙심 두터운 여성 변호사

마가렛 대처 수상은 1925년 10월 13일 영국 중부지방의 랭커셔주에 있는 인구 3만 명의 소도시 그랜덤에서 식료품가게의 둘째 딸로 태어났다.

“나의 이상은 나의 가족-나의 크리스천 가족에 의해 형성되었다.”고 하였듯이 신앙심이 두터운 가정환경이 대처의 신념형성에 기여하였다. 옥스퍼드 대학에 입학하여 화학을 전공하고 평소 정치에 관심을 갖고 있던 그는 여성 변호사가 되었다. 1959년 34세의 젊은 나이에 국회의원이 되려는 꿈을 가지고 도전한 지 10년만에 국회의원의 꿈을 이루어 냈고, 당선된 지 2년밖에 되지 않았을 때도 연금관련 정무차관으로 제의를 받았으며, 그 후 주택공사 장관과 연금장관, 교육장관 등으로 임명되었다. 그 후 1975년 2월 11일 대처는 영국 최초로 하원투표를 통해 보수당 당수로 선출되었으며, 상·하의원 600여명이 참석한 가운데 있는 수락연설에서 “비전을 잃는 사회는 망한다.”는 내용의 연설을 하였다.

2) 철의 여인 대처수상

이어 켄싱턴타운에서 있는 연설은 소련측으로부터 ‘철의 여인’(iron woman)이라는 공경을 받았으며, 이때 그는 “소련인들이 나를 철의 여인이라고 부르고 있다. 그들은 정당하다. 영국은 이제 철의 여인을 필요로 하고 있다”라고 말했다.

1979년 수상에 지명된 대처는 저성장·고실업의 경제구조, ‘영국병’으로 중병을 앓고 있는 영국경제, 노조천국, 저생산·고임금 경제구조, 재정수지 적자 정부, 수준 낮은 자유시장경제, IMF관리체제 등 어려운 영국경제의 유산을 받았다. 취임한 지 4일만에 정부개혁을 추진하기 시작한 대처는 대처리즘이라는 정부, 노동시장, 민영화정책, 금융시장 개혁, 규제완화와 철폐 등의 강력한 구조개혁을 추진하였다.

3) 대처리즘 – 자유시장경제의 활성화

대처리즘은 자유시장경제의 위대한 승리이며 이로 인하여 영국은 현재 세계 일류국가가 되었다.

경제측면에서의 대처리즘이란 “마가렛 대처 수상이 관행, 법, 제도, 노조 파워, 분배와 복지위주의 사회주의정책 등으로 인해 침체에 빠진 영국경제를 구조개혁을 통하여 자유시장경제로 활성화 시킨 정책”을 말한다.

대처리즘의 이념을 경제측면에서 한 마디로 말한다면 “자유시장경제 활성화”이다. 대처는 손수 자신이 대처리즘의 원리, 실제, 그리고 정책을 다음과 같이 설명하였다.

첫째, 자유가 도덕의 본질이라는 확신

둘째, 정부만이 통화안정을 보장할 수 있기 때문에 정부가 통화안정 조치를 취해야 하며, 정부지출과 정부차입금을 줄여야 한다는 확신

셋째, 기업활동에 유리한 환경조성

넷째, 자유와 독립의 보루로서 또 미래세대들의 책임감을 증진시키기 위해서 사유재산제도가 가능한 한 폭넓게 확산되어야 한다는 확신

다섯째, 자유로 인하여 무정부상태가 되어서는 안 된다는 신념

여섯째, 평화는 결코 완전하게 보장되지 않으며, 새로운 독재자가 등장할 수 있고, 새로운 독재자는 유화정책을 쓰지 말고 패배시켜야 한다는 신념

일곱째, 헌법이 유지되어야 한다는 신념

마가렛 대처 수상은 우리 시대에 필요한 수상의 덕목을 국민의 신망과 존경, 통치능력 등에서 국민들의 지지를 받아야 하고 도덕성과 가치관을 가진 지도자가 되어야 한다고 하였다. 특히, 민주적 의사결정력이 필요하고, 인간적 소양능력으로서 용서와 화해, 사랑 그리고 평화를 으뜸으로 하는 리더십을 가지고 있어야 한다고 지적하고 있다.

찾아보기

ㄱ

가화만사성 273
각광받는 리더십 89
간접/사이버 리더십 52
갈등 해소기법 307
감독자의 역할 36
감시자의 역할 38
개발촉진 리더십 53
개인관리의 원칙 277
개혁자의 역할 37
거래적 리더십 69, 184
거시적 관리(Macro Management) 244
거시적 관점 24
걸리버 여행기 224
게티스버그 379
get things done 27
결단력 177
경로-목표이론 57
경성실전문대학원 328
경영의 실제 322
—의 천애고아 346
경제와 사회 145
경청(Listening) 109
계성원(愷性院) 341
계시론(inspirational leadership) 87
고객만족주의 정신 317
골드만 삭스(Goldman Sachs) 210
공감(Empathy) 109
공감적 커뮤니케이션의 원칙 277
공동체 구축의 원칙 121
공동체 형성(Bulding community) 109
과업수행팀(task performing) 125
과정관리형(PM) 77

교보생명보험주식회사 340
교환(LMX)이론 133
구인회 331
구인회상점 331
구자경 회장 321
국민교육진흥 340
국영KAL 343
권력-영향력 이론 45
귀인현상(attribitional phenomenon) 150
규제형 리더십 192, 205
Great Work Place 111
금전적 반영 309
기대이론(expectacy theory) 57
기업가정신(entrepreneurship) 104, 297, 315
기업은 인간이다 344
김성수 교수 237
플로드 베베아르(Cluade Bebear) 207

ㄴ

Nahavandi, A. 76, 77
내적 귀속성 245
내측 펜타곤 248
네트웍스트 그룹(NatWest Group) 208
노먼 리어(Norman Lear) 222
노사공동체정신 320
New Entrepreneur Leadership 249
뉴딜정책(Newdeal Policy) 381
능력중심의 리더십 52
니콜리(Eric Nicolli) 200

ㄷ

다나 메드(Dana Mead) 211
다운사이징(Downsizing) 239

단순경영주의 368
 Dalla Costa 121
 담력(Grit) 240
 대처리즘 395
 대체이론(substitute for leadership) 87
 데릭 원레스(Derek Wanless) 208
 델 컴퓨터(Dell Computer) 196
 도구적 리더십(Instrumental Leadership) 58
 도덕적 발전이론 96
 도천지장법(道天地將法) 363
 동기부여의 목적성 245
 동기부여적 신념 168
 동방으로의 여행(Journey to the East) 108
 동양백주주식회사 334
 do the right thing 32
 두산 334
 —의 뿌리 334
 do thing right 32
 Dream & Hope 242
 드와이트 D.아이젠하워(Dwight D. Eisenhower) 383
 땅의 길(육운) 342

ㄹ

Larson 125
 Life Cycle 275
 라초이(La Choy) 323
 라초이(La Choy)식품회사 323
 LaFasto 125
 래드브로크 그룹(Ladbroke Group) 194
 래리 핑크(Larry Fink) 228
 런던경영대학(London School of Business) 26
 레오(Leo) 108
 레이건(Ronald Reigan) 388
 로버트 갈빈(Robert Galvin) 203
 로버트 그린리프(Robert K. Greenleaf) 107
 로버트 시지크(Robert Cizik) 203
 로버트 하우스(Robert House) 57, 62, 172
 로베르토 고이주에타(Roberto Goizueta) 196
 로잔 바도스키 367
 Locke, E. A. 68

루벤스타인(K. Loewenstein) 143
 루즈벨트 143
 리 아이아코카 370
 리더십(Leadership) 23
 —의 특성 30
 리더-부하의 교환관계(Leader-Member Exchange) 133
 리더십 부재 254
 리더의 역할모형 35, 36
 리더 혁신 마인드 302
 리스트럭처링(Restructuring) 239
 리엔지니어링(Reengineering) 239
 리처드 로젠버그(Ricard Rosenberg) 208

ㅁ

마가렛 대처 394
 마우리스 리펜스(Maurice Lippens) 206
 마음 기술(Mind Tech) 237
 Microsoft사 359
 마이클 델(Michael Dell) 196
 마이클 포터 369
 Manz, C. C. 113, 114
 말버러 공작 390
 말콤 발드리자상 256
 매니지먼트 펜타곤(management pentagon) 247
 매슬로우(Maslow) 95
 Max Weber 62, 141
 머리 기술(Brain Tech) 237
 management by exception 49
 메드 212
 모토로라(Motorola) 202
 문화적 리더십(cultural leadership) 87
 미드웨이항공(Midway Airlines) 201
 미시적 관리(Micro Management) 24, 244
 민족상인 334
 민족자본형성 340

ㅂ

바다의 길(해운) 342
 Baum, J. R. 68
 박승직 334

- 박원우 167
 - 반골저항형 274
 - 반도상사 331
 - 반응활동분석 98
 - Van Fleet, D.D. 32
 - 배스(B. M. Bass) 63, 68, 69, 101, 149
 - 의 변혁 101
 - 의 카리스마 이론 149
 - 배오개 334
 - 백년지계(百年之計) 326
 - 번즈(Burns) 94, 101
 - 베버(M. Weber) 145
 - 의 연구 145
 - 의 카리스마 145
 - Bennis, W. & Nanus, B. 32
 - 벤치마킹(Benchmarking) 239
 - 변혁적 리더십 47, 48, 68, 71, 89, 94, 183
 - 변화형(transforming) 리더 94
 - Bowen 167
 - 복흥상회 328
 - 봉사의 원칙 120
 - 부동의 함정(trap of immobility) 207
 - 부하식별 기법 271
 - 분권적 자율 리더십 53
 - Blaine Lee 50
 - 블랙록(Black Rock) 228
 - BOD : Board of Directors 74
 - 비전적 리더십(visionary leadership) 87
 - 비전화(visioning) 158
 - 빌 게이츠(Bill Gates) 308, 319, 357
- 人
- 사업보국정신 321
 - 사업은 예술이다 344
 - 사우스웨스트항공(Southwest Airlines) 199
 - 사이프러스 반도체 262
 - 사정경영사상(四正經營思想) 321
 - 四正思想 241
 - 산업평화주의 320
 - 산업평화주의 정신 348
 - 삼기론(三氣論) 332, 376
 - 삼력론(三力論) 376
 - 삼무론(三無論) 376
 - 삼심론(三心論) 376
 - 상생상화(相生相和) 321
 - 상식과 정보력(Commonsense & Information) 241
 - 상의하달식 305
 - 상황이론 45, 57
 - 상황적응론적 접근방법 84
 - 새로운 서번트 리더 111
 - 생산자의 역할 36
 - 생산적 협조의 원칙 277
 - 서번트 리더십(Servant Leadership) 107
 - 석유에서 섬유까지 337
 - 성공 리더십의 변화 50
 - 성과기대 177
 - 성령(holy spirit) 141
 - 성실경영주의 341
 - 성장을 위한 노력(Commitment to the growth of people) 109
 - 성취지향적 리더십 59, 60
 - 세계보험대상 341
 - 세계보험총회(International Insurance Seminars, Inc) 341
 - 세계평화기여 381
 - 셀프리더 114
 - 셀프리더십 113, 114
 - 손무 362
 - 손정의(孫正義) 319, 360
 - 송전공립보통학교 328
 - 수완(Tact) 239
 - 수퍼 리더십(Superleadership) 112
 - 수퍼 리더십 이론(Super Leadership Theory) 50
 - SHELL사 285
 - Shamir 65
 - 술리만 346
 - 슈페터(Schumpeter, J. A.) 210, 297, 347
 - Stephen R. Covey 275
 - 스튜어더십(Stewardship) 109
 - 스티븐 코비 256, 275
 - 스티븐 프리드만(Stephen Friedman) 210
 - 스펜서(M. E. Spencer) 142

- Spreitzer 130, 173, 174
 시간관리 349
 시나리오 전략 282
 시너지 277
 시너지효과(synergy effect) 237
 시테크정신 359
 신경적 연결고리 182
 신기업가 리더십 249
 신념의 정신 316
 신용제일주의 정신 316
 신용호 340
 Sims, H. P. Jr. 113, 114
 십년지계(十年之計) 326
 CEO(Chief Executive Officer) 74
 CEO직무 158
 CEO(최고경영자)의 자질론 237
-
- Asia's Next Giant 227
 아웃소싱(Outsourcing) 239
 아이아코카(Lee Iacocca) 319, 369
 아이크(Ike) 383
 AXA 그룹 207
 AXA네틱스(AXAnetics) 208
 암스덴(Amsden, A) 227
 압둘 사람 자마리 23
 애경그룹 장영신 345
 愛人敬天 347
 앵글로 아메리칸(Anglo American) 202
 에너지 주입(energizing) 157
 에드자드 로이터(Edzard Reuter) 194
 SWOT(Strength, Weakness, Opportunity, Threat)팀 203
 SK-Manship 337, 338
 HBS: Harvard Business School 190
 HSBC(HSBC Holdings) 206
 에이티커니(A. T. Kearney) 310
 LMX이론 133, 134
 LG 구인회 321
 LG그룹 331
 MS(마이크로 소프트)사 357
 MS-DOS 357
 MLQ(Multiple Leadership Questionnaire) 98
 MQ(Management Qualification) 237
 역량 176, 288
 역량개발 289, 291
 역량모델 289
 영국병 394
 영웅적 리더십(visionary hero leadership) 48
 영향력 175
 예외관리 94
 예외에 의한 관리(management by exception) 49
 오길비 앤드 매터(Ogilvy & Mather) 202
 5:4의 조건과 능력 350
 OJT(On the Job Training) 194
 On Becoming a Servant Leadership 107
 Why England Slept 386
 외족 펜타곤 249
 요만니(Yeomany)정신 329
 용인철학(用人哲學) 326
 우곡 김항수 321
 Work+Holic 359
 워크아웃(work-out) 366
 Weber 62
 웨인 켈러웨이(Wayne Calloway) 199
 Walton 125
 위기관리(crisis management) 65
 워렌 베니스(Warren Bennis) 219
 Window 95 358
 윈스턴 처칠 390
 유니티티드 비스킷(Unted Biscuits) 200
 유레카 389
 유사카리스마(pseudocharisma) 161
 유일한 322
 유한양행 322, 323
 6시그마(Six Sigma)운동 366
 윤리-리더십의 핵심 117
 윤리적 리더십 116
 윤리적 책무(The ethical imperative) 121
 Yuki, G. 23, 32, 43, 183
 은사(gift) 141
 은총의 선물(gift of grace) 141
 은총의 선물 또는 성령 141

의기(義氣) 377
 의미성 175
 의사결정그룹 리더십 46, 47
 이병철 325
 e-Business시대 275
 이승병법(二乘兵法) 362
 인간육구5단계설 95
 인간존중 정신 318
 인간존중의 리더십 53
 인적자원형 리더십 191
 人和 331, 332
 인화단결주의 332
 일년지계(一年之計) 326
 일류공수군(一流攻守群) 363
 1일 1발명 361
 임무 중심의 리더십 52
 임파워링 리더(empowering leader) 158
 임파워먼트(empowerment) 129, 167
 ———의 4가지 175
 ———의 4가지 구성요인 175
 ———의 구성 173

ㄸ

자고(Jago, A. G.) 29
 자기 내심의 소리(inner voice) 222
 자기만족예언(self-fulfilling prophecy) 148
 자기효과성 176
 자기효능감 67, 185
 자아개념 65
 자아 리더(Self Leader) 50
 자아정립 229
 자아-효과성 171
 잭 웰치(John F. Welch, Jr) 32, 319, 365
 적수공권(赤手空拳) 334
 전략적 리더십 이론(Strategic Leadership Theory) 74
 전략형 리더십 191, 195
 전문가형 리더십 192
 전방위 리더십 52
 전사적 경영관리(Total Management) 244
 전통적 접근이론 44
 정도경영정신 321

정의감 표출의 원칙 120
 정정락칠투(正靜略七鬪) 363
 정주영 328
 정직성의 원칙 121
 제4차 산업혁명시대 23
 zero-sum 168, 171, 172
 조선흥업사 331
 조언자의 역할 37
 조정자의 역할 38
 조중훈 342
 조직장벽 306
 존 F 케네디 대통령(John Kennedy) 386
 존 본드(John Bond) 206
 종업원지주제도 323
 주리안 오길비 톰슨(Julian Ogilvie Thomson) 202
 중개자의 역할 36
 중시원의 리더십 248
 지시적 리더십(Directive Leadership) 58, 60
 지식개발 179
 ———의 방법 180
 지식의 중시형 202
 자신인용엄(智仁勇嚴) 363
 GE社 32
 GE의 리더십 요소 257
 지적자극 92
 지크(Robert Cizik) 203
 진보동맹(Alliance for Progress) 387
 질레트(Gillette) 198
 집단효능감(collective efficacy) 67

ㄸ

참여적 리더십 46, 58, 60
 참여적 혁신형(P) 78
 창업의 효 325, 334
 책임주의 정신 319
 철의 여인(iron woman) 394
 청교도정신 329, 359
 창림성 255
 체스넛힐대학(Chestnut Hill College) 346
 초인적 능력 146
 촉진자의 역할 37

최종현 337
치유(Healing) 109

ㄱ

Kanungo 169
카리스마(charisma) 62, 141
——란 용어의 어원 141
——와 영감 91
——의 관례화 147
——의 자개념(self-concept)이론 65
카리스마적 권한 145
카리스마적 리더십 47, 61, 71, 89, 139
카리스마 집단(charismatic community) 146
캐멀롯(Camelet) 387
캐쉬 카우(Cash Cow) 367
Candoism 316, 348, 359
Candoism의 확산 359
Candoism 정신 330
커뮤니케이션 305
——의 성공 요건 305
컨틴전시(contingency)이론 45
케이 섬머스비(Kay Summersby) 384
K-Car 371
Kelley, Robert E. 127
켈로그재단(Kellogg Foundation) 117
코칭의 요건 291
Cohen 173
Conger, Jay, A. 63, 169
Conger & Kanungo 63, 150, 169
콜린 마셜(Colin Marshall) 208
쿠퍼 산업(Cooper Industries) 203
Quinn, Robert E. 34
클라이슬러 369
clean life 380
Kirkpatrick, S. A. 68

ㄴ

타인 존중의 원칙 119
테네코(Tenneco) 211
Thomas 167

톰 피터스 369
통제적 혁신형(HCI) 78
투명경영 254
투명성 255
trust God 380
특성론(attribution theory) 87
특성론적 접근방법 81
특성이론 43, 44
TMT : Top Management Team 74
TNT 행동 207
티키와 디바나(Tichy & Devanna) 102
팀 개발(team development) 124
팀 리더십(Team Leadership) 123
팀 업적(team performance) 124
팀워크 배양 115

ㄷ

Power의 의미 175
파타니 나라티왓 328
팔로워십(Followership) 127
패기와 박력 274
Fiedler 58
positive-sum 168, 172
포티스(Fortis) 206
풍림화산해(風林火山海) 364
프랜치와 라벤(French J. R. P & Raven B) 231
프랭클린 루즈벨트(Franklin D. Roosevelt) 381
피그말리온 효과(Pygmalion effect) 148
피터 드러커(Drucker P. F.) 23, 48, 233, 243, 257, 297, 322
피터 조지 194

ㄹ

하늘의 길(항운) 342
hard work 380
하멜(Gary Hamel) 26
하버드 리더십 189
하버드 비즈니스 스쿨 190
하우스(R. J. House) 147
하의상달식 305

- 한진상사 342
- 합리추구의 정신 320
- 합심협동 325
- 합의형성(consensus building) 211
- 행동론적 접근방법 83
- 행동의 손 기술(Hand Tech) 237
- 행동이론 43
- 행위이론 44
- Herb Kelleher 199
- 헤드십(Headship) 30, 31
- 헤르만 헤세(Herman Hesse) 108
- Hackman 125
- 혁신(innovation) 104
- 혁신과 기업가정신 104
- 혁신형 리더십 193, 324
- 현대건설주식회사 328
- 현대그룹 328
- 현대적 공화주의 384
- 현상수호형(SQG) 77
- Horsey & Blanchard 57
- 호암 이병철 320, 321
- 혼합된 은총 159
- 홀리네임즈대학 361
- 화기(和氣) 377
- 환포상 334
- 효과적 리더십 94
- 후원적 리더십 58, 60

■ 김성수(金聖壽) 교수

(사) 한국기업경영종합연구원 대표원장
(현) 경희대학교 국제·경영대학 명예교수
경희대학교 경영대학 교수 역임
국가청렴위원회 기업투명성 자문위원 역임
전국사립대학교 교수협의회 상임회장 역임
전국가톨릭교수회 상임회장 역임
한국인사관리학회 회장 역임
한국생산성학회 회장 역임
한국윤리경영학회 회장 역임
한국경영사학회 회장 역임
한국기업경영학회 회장 역임
한국노사관계학회 부회장 역임
경기도 노동위원회 공익위원 역임
전국경제인연합회 윤리경영자문위원 역임
경희대학교 교수협의회 회장 역임
경희대학교 기업경영연구소장 역임
경희대학교 경영대학원 노사관계학과 주임교수 역임
한국생산성본부, 산업경제조사부장 역임
고려대학교 노연간사 및 전임강사
미국 하버드 대학교 수학
미국 보스턴 벨리츠 수료
성균관대학교 경상대학 및 대학원 졸업

[주요저서]

경영학 (주·객), 교문사, 1977.
Reading in Management and Economic, 대학교재, 1977.
생산성 인사관리론, KSRI, 1979.
일제하 한국경제사론, 경진사, 1985.
최고경영자의 경영정책과 경영전략, 명문당, 1986.
신노사관계론(1판-4판), 법경사, 1963-1998.
국제화·세계화시대의 신경영정책과 전략, 법경사, 1994.
한국경제의 이해, 학문사, 1994.
한국경제의 발전, 학문사, 1996.
(중국어판, 한국경제의 발전, 권광남 부총리, 번역, 심양 과학원 출간)
한국경제의 재도약을 위해서, "IMF 경제위기 극복론", 법경사, 1998.
지식경영사회의 노사관계론, 삼영사, 2000.
리더십 성공학, 삼영사, 2005.
산업평화적 신노사관계론, 탐북스, 2010.
혁신적 인적자원관리, 탐북스, 2010.
21세기 글로벌리더십개발, 탐북스, 2010.
21세기 청렴형 윤리경영론의 콘서트, 탐북스, 2011.
목계경영 스토리, 도서출판 지성공간, 2012.
글로벌 전략경영 -이론과 사례-, 탐북스, 2012.
왜 삼성인가 (공동저자 6인), 비즈니스맵, 2012.
협력적 노사관계의 길, 탐북스, 2013.
성공한 창조경영자 기업가정신, 탐북스, 2014.
21세기 창조와 혁신의 신경영학원론, 탐북스, 2016.
아산, 정주영 연구, 호암 이병철 연구, 유일환 연구, 한국경영사학회 연구총서,
SK그룹 최중현 연구, 연암 구인회, 상남 구자경 연구 등, 도서출판 수서원 등,
주요저서 50여권, 주요논문 150여편 다수.

저자와의
협약하에
인지생략

제4차 산업혁명시대 혁신적 리더십-세상을 바꾸는 리더십-

2015년 1월 30일 1판 1쇄 발행
2016년 2월 25일 1판 3쇄 발행
2019년 6월 20일 2판 1쇄 발행
2023년 8월 28일 전자책 발행

| | |
|-----|------|
| 저자 | 김성수 |
| 발행인 | 김학민 |
| 조판 | 아람기획 |

07285

발행처 서울특별시 영등포구 선유로3길 10, 617호

도서출판 **탐복스**

등록 2009.12.21 제 2016-000101 호

전화 02)365-2223 팩스 02)365-2224

© 2019. 김성수

정가 21,000 원

ISBN 979-11-92981-291(95320)

불법복사는 지적재산을 훔치는 범죄행위입니다.

이 책의 무단 전재 또는 복제행위는 著作権法 제136조에 의거,
5년 이하의 징역 또는 5,000만원 이하의 벌금에 처하게 됩니다.



**Innovative Leadership in the Age
of the Fourth Industrial Revolution**

