勞使關係硏究, 제16권(2005년 12월)

한국형 글로벌 리더십*

신 유 근**

〈목 차〉

들어가며
Ⅰ. 리더십 역량의 지속적 개발
Ⅱ. 뉴 프로페셔널 인재의 육성
Ⅲ. 덕(德)을 갖춘 카리스마의 발휘
Ⅳ. 젊은 세대를 위한 길잡이 역할
Ⅴ. 사회문화적 네트워크의 구축
Ⅵ. 신바람과 정(情)의 경영 확산
Ⅶ. 정도지향적 기업목표의 설정
나오며

들어가며

최근 기업을 둘러싼 경영환경이 빠르게 글로벌화 되면서 경영의 성패를 좌우하는 핵심역량으로 글로벌 리더십이라는 개념이 떠오르고 있다. 국내외 경제의 구분이 사라지고, 기업의 경쟁무대가 세계로 확장되는 글로벌 시대로 접어들면서, 차별화된 핵심역량과 더불어 글로벌 리더십의 확보가 기업의 지속적인 성공에 중요한 요소로 인정받기 시작한 것이다. 미국의 Hout와 Cater는 미국, 유럽, 일본 등 선진국의 약 550여개 회사들을 대상으로 우수한 기업들의 핵심역량요인을 연구한 결과, 기업의 성과차이를 가져오는 결정적인 요소는 시스템 측면의 경영 프로그램이 아닌 경영자의 리더십에 있다는 것을 밝혀냈다[이춘근, 2001: 19 재인용]. 이처럼 리더십은 구성원 개개인에게 동기를 부여함으로써 조직몰입을 촉진하고, 개개인의 역량을 결집시켜 시너지 효과를 일으키며, 외부환경변화에 대한 대응방안을 제시하는 역할을 함으로써 기업의 경영성과에 막대한 영향을 주는 요인으로 작용한다.

그렇다면 글로벌 리더십이란 무엇인가? 글로벌 리더십이란 특정 상황 하에서 리더가

* 본 연구는 서울대학교 경영연구소의 연구지원비에 의해 수행되었음.
** 서울대학교 경영대학 교수

구성원들로 하여금 조직의 공통목표를 달성하도록 영향력을 행사하는 과정을 의미하는 일반적인 리더십 개념을 국제적 차원으로 확장시킨 개념이다. 국내사업 위주의 기업에서는 시장, 고객, 구성원들의 사회·문화적 특성이 거의 유사하기 때문에 문화의 다양성에 대한 고민은 거의 필요 없다. 하지만 글로벌화 된 기업에서는 고객이나 종업원들이 다양한 문화권에서 살고 있기 때문에 리더는 이들의 다양한 욕구를 충족시키며 이에 알맞은 내부 운영시스템을 갖추는 것에 역량을 쏟아야 한다. 이처럼 글로벌 리더십이란 특정한 리더십 자체를 지칭하기 보다는 글로벌 경쟁 하에서 기업이 지속적으로 유지·성장하는데 필요한 리더십을 의미하는 목표 지향적인 개념이다. 따라서 글로벌 리더십의 구체적인 역량은 기업이 당면한 개별 환경과 사업 여건에 따라 다를 수밖에 없다. "모든 환경에 맞는 리더십 역량은 존재하지 않는다."라는 Peter F. Drucker의 말에서 알 수 있듯이 모든 기업, 국가에 공통적인 글로벌 리더십이란 존재하지 않는 것이다[드러커, 2001 참조].

국내에서 글로벌 리더십에 대한 담론은 IMF 외환위기 이후 본격화되기 시작했다. 한보철강과 대우그룹 등 불패의 신화를 이어가던 대기업들이 연쇄적으로 도산하는 등 총체적인 경제위기 상황을 겪게 되자, 국내 기업들은 기존의 경영방식이 갖는 문제점을 해결하기 위해 외국기업들의 모범사례를 적극적으로 도입하게 되었다. 특히 세계적인 기업들의 핵심역량 비결로 경영자의 리더십이 부각되면서, 서구의 여러 리더십 이론들과 성공한 경영자들의 리더십이 주목을 받기 시작했다. 그러나 글로벌 리더십의 개념이 명확하게 확립되지 않은 상황에서, "글로벌 리더십 = 서구의 리더십"이라는 등식을 맹목적으로 받아들인 한국의 경영자들 중 상당수가 적지 않은 혼란을 겪고 있는 것으로 보인다. 이러한 현상은 혁신적 생산방식, 선진 재무·회계제도, 첨단 정보시스템 등의 하드웨어적 경영방식과는 달리, 리더십이 사회문화적 환경에 커다란 영향을 받는다는 사실을 간과한 결과라 할 수 있다.

서구에서 아무리 좋은 리더십으로 인정되고 있다고 하더라도 우리의 상황을 고려하지 않고 여과 없이 적용한다면, 조직구성원들은 이를 쉽게 이해하지 못하고 거부감을 보이게 되어 바람직한 결과를 기대하기 어려울 것이다. 따라서 서구의 여러 이론들이 어떤 점에서 우리의 현실에 부합될 수 있는지를 고려하는 것이 매우 중요하다. 리더십은 매우 복잡하게 돌아가는 경영현실에 적합한 것이어야 하고 또한 실천 가능한 것이어야 한다. 그렇기 때문에 리더십 이론이 아무리 각광을 받는 것이라 하더라도 어떤 단편적인 측면

만을 강조하거나 이상적인 상을 제시하는데 치우친다면, 그것은 단지 이론이나 주장에 불과할 뿐 실제 기업경영에는 큰 기여를 하지 못할 것이다. 이와 같은 이유들로 인해 서구적 리더십 이론에 대한 비판적인 고찰의 중요성은 아무리 강조해도 지나치지 않다.

따라서 이 글은 우리나라 기업들이 세계적인 경쟁력을 갖추고, 성장을 지속하기 위해 필요한 리더십을 한국형 글로벌 리더십이라 정의하고, 서구에서 들어온 리더십 이론과 주장들이 갖는 의미를 재해석함과 동시에 우리의 전통으로부터 교훈들을 찾아냄으로써 한국형 글로벌 리더십의 개발방향을 마련하는데 목적을 두고 있다.

Ⅰ. 리더십 역량의 지속적 개발

1. 리더는 상황에 잘 적응하는 사람인가? 자기계발에 몰두하는 사람인가?

한국형 글로벌 리더십을 발전시켜 나가기 위해서는 문제의 출발점으로 리더와 상황의 상관관계에 대한 논의가 선행될 필요가 있다. 우리나라에서 성공한 경영자로 손꼽히는 故 정주영 회장은 상황에 잘 적응한 사람인가? 아니면 주변 상황보다는 자기계발에 몰두한 사람인가? 이러한 질문은 현재 리더이거나 리더가 되고자 하는 사람이라면 한번쯤 고민해 봐야 할 중요한 과제중 하나이다.

서구에서는 1950년대부터 부하의 특성이나 업무성격 등의 상황맥락에 따라 서로 다른 리더십 행동이 요구되기 때문에 상황에 적합한 리더십 행동을 개발해야 한다는 리더십 상황이론(contingency theory of leadership)이 등장하기 시작했다. 상황이론에 따르면 리더는 상황에 따라 다르게 행동하며, 누가 리더로서 적합한지는 상황이 결정한다. 따라서 리더십의 유효성은 리더가 주어진 상황에 얼마나 잘 적응하는가에 의해 결정된다.[1)]

리더와 상황의 관계를 강조한 예로는 조직의 라이프 싸이클에 따른 리더십 스타일의

1) 서구에서는 상황이론에 앞서 리더가 타고나는 것인가, 만들어지는 것인가에 대한 논의가 있어왔다. 먼저, 리더가 선천적이라는 이론으로는 특정 가문이나 유전적 특질에 따라 리더가 결정된다는 "위인이론"(great man theory)과, 리더들이 갖고 있는 일련의 공통적인 특성 또는 자질을 규명하려는 "특성이론"(traits theory)이 있다. 반면 "행동이론"(behavioral theory)은 리더는 특정한 행동양식을 갖고, 그것을 후천적으로 배움으로써 누구나 훌륭한 리더가 될 수 있다고 주장했다[Komives et al., 1998 참조]. 이러한 이론들은 리더십의 유효성이 주어진 상황보다는 리더의 개인적인 능력에 의해 좌우된다는 점을 강조했다는 점에서 상황이론과 차이점을 갖는다.

변화를 들 수 있다. 이러한 주장에 따르면 조직이 창업기에 있을 때는 사업실패의 위험하에서 공격적으로 사업을 개척하고 사업을 안정적인 궤도에 올려놓을 수 있는 '공격형'(risktaker) 리더가 요구되며, 사업이 안정적으로 자리 잡고 본격적으로 성장하는 성장기에는 조직의 체계를 잡고 내실을 기하기 위한 '관리형'(caretaker) 리더가 요구된다. 이후 사업의 성장이 둔화되는 성숙기에는 성장기간 동안 조직에 내재되어 있던 다양한 문제점들을 해결하고, 조직의 군살을 제거할 수 있는 '외과의사형'(surgeon) 리더가 적합하다. 만약 성장기에 내포된 문제점들을 적절히 수술하지 못한다면 조직은 심각한 위기에 봉착하고 쇠퇴기에 접어들게 되는데, 이 때는 조직을 위급한 상황에서 구해낼 수 있는 전문적 능력을 가진 '회생가형'(undertaker) 리더가 필요하다[Rothschild, 1994 참조].

또한 효과적인 리더십 스타일은 부하의 능력에 따라서도 다르게 나타난다. 부하의 능력이 아주 낮은 수준일 때에는 인간관계 측면 보다는 성과향상에 치중한 리더십 스타일이 효과적이며, 반대의 경우에는 성과와 인간관계를 모두 약한 수준에서 강조하는 리더십 스타일이 알맞을 것이다. 그러나 부하의 능력이 중간 수준일 때 리더는 중간 수준의 성과독려와 높은 수준의 인간관계 측면을 강조해야 할 것이다.

이렇듯 리더는 주어진 상황에 잘 적응하는 사람이라는 인식을 바탕으로 상황과 리더십 유효성 사이의 상관관계를 연구하는 것은 현재까지 서구의 주요한 리더십 이론을 형성하고 있다.

한편, 우리나라에서는 일찍부터 리더는 자기계발에 몰두하는 사람이라는 인식 하에 리더 자신의 자질 향상을 위한 노력을 중요시 해왔다. 물론 왕권 국가에서 왕이나 지도층은 특정 가문에서 태어난 사람이었기 때문에 이들의 타고난 측면을 인정할 수밖에 없었지만, 이 때 타고났다는 의미는 공식적인 지위를 인정하는 것일 뿐 리더로서 필요한 자질을 모두 갖춘 것을 뜻하는 것은 아니었다. 따라서 리더의 자기계발을 위한 노력은 여러 학자들에 의해 강조되어 왔다.

퇴계 이황의 「무진육조소」에 따르면 리더(성군)는 지혜롭고, 유덕하고, 용감하고, 정의롭고, 예의 바르고, 학문을 좋아하는 성품을 타고난 사람이다. 그러나 리더는 타고난 자질로만 도달되는 것이 아니기 때문에 교육을 통하여 그 자질을 더욱 개발하여야 한다. 따라서 그는 리더를 양성하기 위한 교육이 정책 수준에서 매우 중요하게 다루어져야 한다고 주장했다. 이와 같이 이황은 리더의 선천적인 측면뿐만 아니라 후천적인 개발노력을 중시하고 있었으며, 특히 리더가 갖추어야 할 자질로써 지(智), 덕(德), 체(體)를 함

께 제시하였다[신귀현, 2003; 김달진 외 역, 1966 참조].

또한 율곡 이이는 「성학집요」에서 "부지런히 학문을 닦고, 덕으로써 몸을 성실히 하여 도통을 계승하는 지도자, 즉 내성외왕(內聖外王; 성인의 인격을 갖추고 왕의 지위를 가진 사람)이 되소서"라고 주장함으로써 부단한 자기계발을 통한 리더십의 함양과 차세대 리더를 양성하는 교육에 힘쓸 것을 주문하고 있다. 그는 진시폐소(陣時幣疎)를 통해 임금이 나라를 다스리는데 있어 더 정진하고 공부를 열심히 해야 지도자적 올바른 판단을 할 수가 있다는 내용을 직소하기도 하였다[손인수, 1997: 333~348.].

이밖에도 다산 정약용은 비록 왕이라 할지라도 독자적인 수양방법을 개발하여야 하기 때문에 인간의 존재를 두려워하고 삼가는 진실한 자세(愼獨)를 갖도록 덕과 중용을 개발할 것을 주장하였고, 정도전은 리더는 실천하는 리더십 즉, 개혁적 행동을 개발하여야 한다고 주장하는 등 리더의 자기계발을 강조하였다.

2. 리더십 개발을 위한 방향의 설정

위와 같이 리더는 상황에 잘 적응하는 사람인가, 자기계발에 몰두하는 사람인가에 대해서는 동서양에서 다양한 의견들이 제시되어왔다. 그러나 이러한 주장 중 어느 하나가 반드시 옳은 것이라고 할 수 없다. 다시 말하면 리더십의 유효성이 전적으로 상황에 의해 영향을 받는다거나 또는 반대로 전적으로 리더의 자기계발 노력만으로 만들어진다는 대립적인 주장은 큰 설득력을 갖기 어렵다는 것이다. 아무리 상황에 잘 적응하는 능력을 가지고 있다 해도 스스로의 능력을 개발하기 위해 노력하지 않으면 훌륭한 리더가 될 수 없다. 동시에 내적인 능력을 개발하기 위해 열심히 노력한다 해도, 주어진 상황에 잘 적응하지 못한다면 훌륭한 리더가 될 수 없다.

따라서 우리는 효과적인 리더십이란 리더 개인적인 측면과 상황적 측면이 상호작용하는 과정을 통해 형성되는 것이라 할 수 있다. 리더는 리더십을 발휘하는 행위의 주체로서 리더십의 효과를 좌우하는 결정적인 역할을 한다. 따라서 리더는 자신의 심리적 특성, 인지적 능력, 지·덕·체 등과 관련된 부단한 자기계발 노력을 경주해야 하며, 동시에 상황변수로서 부하들의 성숙도·능력(역량)·문화적특성, 그리고 업무의 성격이나 집단구조·조직의 라이프 사이클, 국가의 기업경영 상황 등 리더십의 유효성에 영향을 주는 환경요인에 적합하도록 리더십 스타일을 개발해야 할 것이다.

많은 사람들은 고 정주영 회장에 대해 상황에 잘 적응한 사람이라고 쉽게 말할 수는 있겠지만 정작 본인 자신은 그 점을 전적으로 수긍하지 않을 것이다. 아마도 그는 조직 구성원들의 특성이나 조직 내·외의 상황이 요구하는 효과적인 리더십 역량이 무엇인지를 파악함과 동시에, 자신이 갖고 있지 못한 것들을 만들어 나가기 위해 끊임없는 자기 계발을 위해 노력해왔다고 말할 것이다.

Ⅱ. 뉴 프로페셔널 인재의 육성

리더는 홀로 존재하는 것이 아니라 반드시 대상을 필요로 한다. 리더의 상대방은 부하이기 때문에 훌륭한 부하가 있을 때 리더십이 효과적으로 발휘될 수 있는 것이다. 따라서 비록 리더가 부족한 점이 있다 하더라도 훌륭한 인재, 즉 뉴 프로페셔널(new professional)인재를 부하로 둔다면 리더십 개발을 위한 첫 번째 조건이 갖추어지는 셈이 될 것이다. 그러나 훌륭한 부하는 그냥 얻어지는 것이 아니라, 인재를 올바르게 평가하고 좋은 인재로 육성해 낼 수 있는 리더의 능력에 의해 얻어지는 것이다. 즉, 리더에게는 인재를 보는 안목이 필요하다.

1. 인재란 업적을 많이 내는 사람인가? 자질이 좋은 사람인가?

과연 인재란 어떤 특성을 가진 사람인가? 이에 대해서도 다양한 의견들이 있다. 어떤 사람들은 업적을 많이 낼 때 인재라고 하고, 어떤 사람들은 자질이 좋을 때 인재라고 한다. 여기서 업적이란 판매원의 판매량, 원가절감액, 주식 약정고와 같이 주로 단기적이며 양적인 것을 의미하는 것으로, 일정한 기간 내에 한 개인이 이루어 놓은 구체적인 성과 또는 실적을 의미한다. 자질은 비교적 장기간에 걸쳐서 형성된 인간적 덕목이나 품성을 의미하는 것으로 주로 성실성, 근면성, 책임감, 적극성 등을 말한다.

서구에서는 흔히 업적이 높은 사람을 인재라고 본다. 따라서 부하평가에 있어서도 업적을 가장 중요한 지표로 취급한다. 이러한 업적중심의 평가는 부하들을 성과창출에 몰입할 수 있도록 함으로써 조직의 목표를 달성하는데 우선적인 것으로 인식되고 있고, 비교적 가시적이기 때문에 다른 지표들에 비해 보상과의 연계가 용이한 것으로 받아들여진다.

그러나 업적만을 중요시하는 평가는 조직구성원들을 지나치게 단기적 성과달성에만 집착하도록 하는 문제점을 내포하고 있다. 이로 인해 장기적 성과향상을 위한 구성원들의 부단한 자기계발 노력이 결여될 수 있고, 나아가 업적만 높고 기본적 자질은 결여된 잠재직원(work horses)들이 양산될 수 있다. 또한 과정보다는 결과만을 중요시하게 됨에 따라 모든 수단을 이용해서라도 성과만 만들어내면 된다는 사고방식을 만들어 낼 수도 있어 자칫 부하들로 하여금 업적달성을 위해 부적절한 방법들을 동원하게 할 수도 있다. 게다가 개인들 간의 과다한 성과경쟁은 팀웍을 해치고 장기적으로 조직의 성과를 저해시키는 결과를 초래할 수도 있을 것이다.

이에 반해 우리나라에서는 과거부터 인재란 자질이 좋은 사람이라는 인식이 있어왔다. 자질 중심의 평가는 결과보다는 과정을 중요시하는 시각이 내포되어 있는데, 우리나라에서는 전통적으로 품성강조의 인간관에 기초하여 다른 요소보다 인간적 자질이 좋은 사람을 인재라고 보며, 자질이 뛰어난 사람은 업적도 좋을 것이라고 생각하는 경향이 있었다. 예를 들어, 혜강 최한기는 그의 대표적인 저서 「인정(人政)」을 통하여 인사관리에 대한 자신의 주장을 전개하였는데, 그는 사람을 평가함에 있어서 기품과 자질이라는 기본 품성을 가장 먼저 살핌으로써 '자질'을 위주로 한 평가방식을 주장했다[민족문화추진회 역, 1982b 참조].

최근에는 글로벌 스탠다드에 따른 인사관리 방식을 지향한다는 명분 하에 우리나라에서도 업적 중심의 인재 평가가 시도되고 있다. 그러나 이러한 방식은 적지 않은 한계점을 지닌다. 먼저, 개인이 달성한 결과인 업적은 개인의 능력이나 노력 뿐 아니라 다양한 상황요인들에 의해 만들어지기 때문에 결과만을 가지고 인재를 평가할 경우 결과의 지속성을 담보할 수 없게 된다. 또한 우리나라의 조직문화에서는 인재가 갖추어야할 기본적 소양인 자질이 부족한 사람은 진정한 인재로 인정받기 어렵고, 자칫하면 비난과 시기의 대상이 될 수도 있다. 그러나 자질이 높으면 업적이 높을 것이라는 그릇된 편견을 가지고 자질만으로 인재를 평가하는 방식도 여전히 문제를 갖는다. 만약 리더가 부하에 대해 자질만을 중심으로 평가할 경우 성과는 내지 못하면서 자질만 좋은 문제직원(problem employees)들이 생겨날 수 있다는 것이다.

위와 같은 논쟁을 통해 우리는 인재란 업적과 자질을 겸비한 사람이라는 결론을 내릴 수 있을 것이다. 자질을 무시하고 업적만을 중시했을 때 나타나는 잠재직원과 성과는 내지 못하면서 자질만 좋은 문제직원들은 모두 일정한 한계를 지니고 있는 것이다. 따

라서 효과적인 사람관리를 위해서는 자질과 업적의 가중치를 상황에 따라 조정할 수 있다. 기업의 우선적인 목표는 경제적 성과를 만들어 내는 것에 있으므로 가시적인 요소를 저평가할 수는 없다. 그러므로 금전적 보상을 목적으로 한 평가 시에는 자질보다 업적에 가중치를 더 두어 활용할 수 있다. 그러나 업적은 비교적 단기간의 결과물이기 때문에 승진 등 장기적인 사람관리를 위해서는 업적보다 자질에 더 큰 비중을 두어 평가하는 것이 바람직하다.

그렇다면 서구에서 제대로 개발되고 있지 않은 자질평가를 어떻게 공정하게 할 수 있을 것인가? 업적은 비교적 객관적인 평가가 용이한 반면 자질은 계량화하기 어렵고 평가자의 주관적 평가에 의존해야 하기 때문에 합리적인 평가도구를 마련하는 것이 중요하다. 전통적으로 자질을 중시했던 우리나라에서는 매우 체계적이고 엄정한 자질평가 방식들을 고안해 왔는데, 이는 현대 기업에서 자질을 평가하는데 모범이 될 것이다.

다산 정약용은 고과를 몇 개의 범주와 각 범주에 따르는 몇 개의 항목으로 구분하여 각각의 범주와 항목에 어울리는 내용을 구체적으로 기술하여 평가하자고 제안을 한 바 있다. 그는 객관적이고 엄정한 고과의 실시를 위하여 평가기준을 세분화 하여 12강(綱) 6목(目)으로 구체화하였다. 이는 피고과자가 해야 할 일을 중요한 몇 가지의 범주로 나누어 놓고 그 범주에 속하는 업적이나 행동을 구체적으로 그리고 중요성이 높은 순서대로 기술하는 것이다[윤재풍, 1982]. 또한 그는 중간 등급에 높은 비율을 배정하고 최상급과 최하급으로 갈수록 배정비율을 낮추는 방법을 제안하고 있다. 이 원칙은 원수(元數)를 파악하여 중간을 가르고 상반에서 1.8을 상등으로 하여 하등에서 1.8을 하등으로 하고, 중상과 중하는 각각 상등의 수와 하등의 수와 같게 하는 방법이다[민족문화추진회역, 1982a]. 이와 같은 다산의 제안은 현대의 "정규분포" 곡선과 유사한 것으로 자질에 대한 과학적 평가의 좋은 예라 할 수 있다.

2. 스페셜리스트로 육성할 것인가? 제너럴리스트로 육성할 것인가?

능력은 동서양을 막론하고 인재가 갖추어야 할 중요한 요소로 다루어져 왔기 때문에 사람을 평가할 때 그리 큰 논쟁거리가 되지는 않는다. 다만 어떻게 업무수행능력(업무기획능력, 업무판단능력, 업무조정능력 등)이나 업무지식과 같은 개인적 역량을 함양시켜 인재를 육성할 것인가 하는데 초점이 모아진다. 따라서 인재육성방식과 관련된 관심의 대상은 인재

를 스페셜리스트(specialist)로 육성할 것인가, 아니면 제너럴리스트(generalist)로 육성할 것인가의 문제로 귀결된다. 일반적으로 스페셜리스트란 특정 분야에 몰입하여 그가 속한 전문분야를 고수하는 사람을 말한다. 반면, 제너럴리스트란 특정 분야에만 몰두하는 것이 아니라 여러 분야에 대한 다양한 기술 및 기능과 경험을 갖고 있는 사람을 의미한다.

서구에서는 주로 스페셜리스트 인재육성에 관심을 많이 둔다. 이러한 방식은 각 분야에 대한 고도의 전문성과 기술을 가진 사람들을 길러낼 수 있기 때문에 전문분야의 지식축적이나 정보변화에 대해 민감하게 대응할 수 있고, 기업특유의 기술을 확보하는데 유리하다. 반면 회사의 전반적 업무를 아우를 수 있는 인재의 양성이 힘들며, 각 분야의 전문가들이 자신들의 전문분야만을 강조하게 되어 이해가 상충할 수 있고 의사소통이 원활하게 이루어지지 않을 수 있다.

최근에는 한국에서도 서구의 영향을 받아 스페셜리스트 인재육성방식을 강조하고 있지만, 전통적으로 한국에서는 제너럴리스트 인재를 보다 선호하여왔다. 이는 전인주의(全人主義)에 바탕을 둔 전통적 인재관으로부터 비롯되었는데, 한 분야에만 몰두하는 사람을 기능적 인간으로 보고 보다 폭넓은 시각과 통찰력을 가진 사람을 진정한 인재로 인식하여 왔기 때문이다. 한국의 전통적 인재육성방식은 다양한 업무처리능력을 가진 사람들을 길러낼 수 있으며, 조직 내 각 분야에서 발생할 수 있는 이기주의와 갈등을 해소하는데 용이하다. 또한 개인은 조직 내에서 다양한 경력을 쌓으면서 인간적인 만족을 얻을 수 있다. 그러나 제너럴리스트만을 강조할 경우 조직구성원들의 전문성이 결여되어 비용이 많이 발생하거나 비효율적일 수 있으며, 급변하는 기술환경 변화에 적절히 대응하지 못하는 문제점을 야기할 수도 있다.

스페셜리스트와 제너럴리스트는 각각 장·단점을 가지고 있기 때문에 어느 한쪽 방향으로만 인재를 육성하기보다 상황에 따라 각각의 장점을 살릴 수 있도록 경력을 설계하는 방법을 고려해 볼 수 있다. 예를 들어 관리직이냐 기술직이냐에 따라 인재 육성방안을 달리 적용할 수 있다. 관리직의 경우에는 사원급일 때 여러 분야에 대한 다양한 지식과 경험을 쌓을 수 있도록 직무순환이나 파견근무, 각종 교육훈련의 기회 등을 마련해 주어 제너럴리스트(all round player)로서의 기본적 역량을 폭넓게 발휘하도록 한다. 그러나 과장급 이상으로 승진한 다음에는 포괄적 능력의 바탕위에서 특정 분야의 전문적 지식과 능력을 갖출 수 있도록 제한된 이동과 승진경로의 설정, 집중적인 교육훈련을 통해 스페셜리스트가 되도록 한다. 이후 부장급이 되었을 때는 제너럴한 측면과 스페셜한

측면의 경험과 지식을 모두 살려 다양한 분야에서 전문적 역량을 발휘하는 멀티 플레이어(multi player)가 되도록 육성한다. 반면, 기술직이나 전문직의 경우에는 사원급의 경력초기 단계일 때 자신의 분야에서 스페셜리스트로서의 전문적인 기능을 발휘할 수 있도록 해주고, 과장급 정도가 되었을 때는 다양한 분야를 넘나들면서 전문적인 기능도 발휘하는 멀티 플레이어가 되도록 할 수 있다. 그 후 부장급이 되었을 때는 임원급 이상만큼은 아니지만 하위직급 보다 폭넓은 지식을 갖춘 제너럴리스트로 육성하도록 한다.

요약해 보자면, 결국 한국기업에서 뉴 프로페셔널 인재란 기본적인 자질을 갖추고 있으면서 동시에 능력이 뛰어나고 업적도 높은 사람이라고 해야 할 것이다. 따라서 업적중심의 인재관을 그대로 받아들이는데 급급하여 자질의 중요성을 배제하거나 형식적으로 자질을 평가하는데 그치게 된다면 결코 훌륭한 인재를 길러낼 수 없게 된다. 또한 인재를 잘 육성하기 위해서는 현재는 조금 부족한 측면이 있다 하더라도 미래에 인재가 될 수 있는 부하들을 잘 알아보고, 제너럴한 측면과 스페셜한 측면의 장점을 살리도록 운영의 묘를 기할 수 있는 경력개발계획이 필요하다. 이처럼 인재에 대한 올바른 평가와 육성방식은 장기적인 관점에서 경영자의 글로벌 리더십이 효과적으로 지속될 수 있는 기틀을 마련하는 것임을 거듭 명심하여야 한다.

Ⅲ. 덕(德)을 갖춘 카리스마의 발휘

우리는 훌륭한 부하(인재)를 두고 있을 때 효과적으로 리더십을 발휘하게 된다고 말할 수 있지만 그것만으로 충분조건이 갖추어지는 것은 아니다. 궁극적으로 리더의 성패는 상황의 개선과 리더의 자기계발 정도에 따라 결정된다고 보아야 할 것이다. 그렇다면 리더십 개발을 위해서 리더 자신은 어떠한 노력을 기울여야 할 것인가?

1. 일중심의 리더가 바람직한가? 관계중심의 리더가 바람직한가?

서구에서는 조직 내의 바람직한 리더는 어떠해야 하는가와 관련하여 다양한 이론들이 제시되었는데, 그 중 사람들의 관심을 가장 많이 받은 이론은 1940년대 말부터 시작된 행동이론이다. 행동이론은 부하의 행동에 영향을 주기 위해 리더가 취하는 행동에 초점

을 맞춘 것으로 리더의 구체적인 행동을 과업지향적 행동과 관계지향적 행동의 두 가지 유형으로 나누었다. 즉, 조직의 직무 관련 활동들을 얼마나 잘 조직하여 과업을 성취하는가에 관련되는 과업지향적 리더 행동과 원만한 인간관계를 유지하려는 관계지향적 리더의 행동으로 구분하는 것인데, 이러한 구분은 리더십을 구분하는 가장 일반적인 형태라고 할 수 있다.

먼저, 과업지향적 리더는 자원, 정보 및 장비를 더욱 효율적으로 사용하는 방식으로 부하들의 활동을 조직화하며, 각 구성원들의 역할 및 직무수행 절차를 명확하게 정한다거나, 혁신을 위한 구조조정 활동을 하며, 집단의 업무수행에 대해 높은 기준을 설정하는 것 등에 관심을 둔다. 과업지향적 리더는 사람, 자원, 정보 및 장비를 더 효율적으로 사용하는 방식으로 활동을 조직화하는데, 활동계획을 세우고, 과업을 할당하고, 자원의 요구조건을 결정하며, 상호 관련된 활동들을 조정하는 역할을 수행한다. 또한 이들은 품질, 생산성, 자원의 활용을 개선하는 노력을 촉진한다. 이를 통해 과제목표, 우선순위, 결과를 평가하는 기준을 명료화할 수 있다. 이들은 업무를 평가하고 해결해야 할 문제를 발견하기 위해 집단이나 조직의 내부운영을 모니터하며 계획과 전략에서 점진적이거나 커다란 변화가 요구되는 기회와 위협들에 대한 정보를 얻기 위해 외부 환경을 관찰하게 된다.

반면, 관계지향적 리더는 구성원들 간의 상호 협력관계를 구축하고 유지하며, 구성원들에게 신뢰·배려·온정 등을 표시하는 행동을 하고, 부하들의 욕구를 이해하고 공동의사결정을 선호하며, 구성원들 간의 갈등을 해소해 주는데 중점을 둔다. 관계지향적 리더는 다양한 관계지향 행동을 사용하게 되고, 이를 통해 사람들을 지지해 주고 신뢰와 존경심을 보여주며, 중요한 결정을 내리기 전에 사람들과 협의한다. 이들은 정보, 지원 및 정치적 지지의 가치 있는 원천이 되는 외부인들과 협력관계의 망을 구축하고 유지한다.

행동이론에서 말하는 이상적인 경영자는 과업과 관계 모두에 똑같이 매우 높은 관심을 갖는 사람들인데, 그렇지 못한 사람들에게는 리더십 훈련을 위해 다양한 리더십 개발프로그램을 마련하고 있다. 이처럼 행동이론가들은 이상적인 리더의 행동이 모든 상황 하에서 보편타당하게 적용될 수 있다고 생각한다. 그러나 이후 등장한 상황이론가들은 모든 상황에서 이상적인 행동은 있을 수 없다고 비판하며 상황 별로 유효한 리더십 행동을 규명하고자 하였다. 앞에서 언급한 바와 같이 리더십 상황모형을 제시하고 있는 연구들은 부하의 특성이나 조직의 라이프 사이클 등의 상황변수에 따라 리더의 과업 지향적 행동과 관계 지향적 행동의 수준이 각각 다르게 요구된다고 주장한다.

리더십 상황이론과 관련된 최초의 연구는 리더십 특성추구이론과 상황이론을 결합하여 F. E. Fiedler가 제시한 리더십 유효성 상황모형이다. Fiedler의 리더십 유효성 상황모형(contingency model of leadership effectiveness)에 따르면 효과적인 리더십 스타일은 상황의 호의성에 따라 좌우된다. 즉, 과업지향적인 스타일을 갖는가 아니면 관계지향적인 스타일을 갖는가 하는 리더의 스타일과 리더-구성원 간 관계, 과업구조, 리더의 직위권한 측면 등으로 구성되는 상황이 얼마나 리더에게 호의적인가를 놓고 볼 때, 상황이 리더에게 매우 호의적일 때나 매우 비호의적일 때에는 과업지향적인 스타일을 갖는 리더가 효과적인 반면, 상황이 매우 호의적이지도 매우 비호의적이지도 않은 경우에는 관계지향적인 리더십 스타일이 효과적이라는 것이다. 여기서 호의성이 중간정도라는 것은 과업이 구조화되어 있으나 구성원이 리더를 싫어하므로 구성원의 감정을 중시하지 않으면 안 되는 상황이거나, 구성원이 리더를 좋아하기는 하나 과업이 구조화되어 있지 않으므로 구성원의 창의성과 참여를 구해야만 하는 상황을 말한다[Luthans, 2002: 584~586 참조].

우리나라의 경우에도 리더의 과업지향적 행동과 관계지향적 행동이라는 두 축이 유효하지만 그 비중과 의미 면에서는 서구와 차이를 보이고 있다. 서구의 행동이론에서는 과업과 관계에 대한 비중이 이상적으로 동등한 관계를 갖는다고 주장되는 반면 한국에서는 과거 뿐 아니라 오늘날에도 관계에 대한 중요성이 보다 높은 비중을 차지하고 있다.

이렇듯 우리나라의 전통적 리더십은 일 자체보다 구성원들 간의 관계에 더 큰 관심을 두었는데, 온정과 권위라는 두 차원이 관계지향성의 바탕을 이루고 있다. 리더의 온정적 행동은 부하와의 정신적·감정적 유대관계에 초점을 두는 것이며, 권위적 행동은 집단의 질서유지와 상사의 체통확립에 초점을 두는 것이다. 우리나라의 전통 속에서 나타나는 관계지향적 리더십은 한편으로는 온정을 중요시 하면서도 다른 한편으로는 조직의 질서유지를 위해 권위를 중시하는 성격을 함께 가지고 있었다. 이러한 온정과 권위의 양면적 리더십은 가족에 대한 온정과 가장으로서의 절대적 권위를 강조했던 대가족제도, 그리고 윗사람 또는 군자로서의 덕과 권위를 강조했던 유교사상의 영향을 받아 형성되었다.

IMF 관리체제 이후 한국의 경영자들이 보여주는 리더십 행동을 오직 과업지향적 행동과 관계지향적 행동으로만 구분한다면, 전자의 비중이 높아지고 있는 것이 사실이다. 그러나 부하와의 관계에 대한 관심 외에 보다 넓은 의미에서의 인간에 대한 관심(예를 들면 사회인으로서 필요한 덕목이나 바람직한 지식을 갖추기 위한 자기계발 노력)을 포함

한다면 전체적으로는 관계지향적(인본주의적) 성향이 리더십의 성패를 결정하는데 보다 크게 작용한다고 볼 수 있다.

그러나 관계지향적 자세는 자칫 조직의 경제적 성과보다 인간적 측면을 크게 강조할 수 있다는 한계를 가지고 있다. 따라서 이러한 한계를 극복하기 위해서는 기존의 성공에 대한 경험과 조직을 충분히 활용하는 한편, 구성원들의 신뢰를 확보하고, 목표에 대한 동기부여와 그에 따른 보상 등 보조적으로 조직을 이끌 수 있는 수단이 필요하다. 즉, 경영자는 조직의 효율성을 영두에 두고 인간관계를 유지하기 위한 노력을 지속해야 하는 것이다.

한편, 한국기업에서 성공한 최고경영자와 실패한 최고경영자를 살펴보면 이들 사이에 확연하게 구별되는 특성이 나타난다. 성공한 최고경영자들은 인본주의적 성향을 갖는데, 이를 기반으로 하여 야전사령관형(과업과 관계 둘 다의 높은 지향성), 대인관계 중시형(높은 관계지향성)과 Can Do Spirit형(높은 과업지향성) 순으로 나타난다. 반면 실패한 최고경영자들은 인본주의적 성향이 결여되어 있는 노동지배형(낮은 관계지향성, 높은 과업지향성), 우유부단형(낮은 과업지향성), 불가근형(낮은 관계지향성) 순으로 나타난다. 이처럼 한국에서 성공한 최고경영자들은 현장을 중시하고 집념과 높은 성취욕구를 가지고 있으며, 대인관계능력과 자기수양을 포함한 인본주의적 성향을 동시에 추구하고 있는 반면 실패한 최고경영자들은 상황대처능력이 결여되어 있거나, 변덕스럽게 업무를 추진하며, 인본주의적 성향이 부족한 사람들임을 알 수 있다[신유근, 1996 참조].

2. 변혁적 리더십 이론을 그대로 받아들일 것인가?

최근 급격하고 복잡한 경영환경의 변화는 조직구성원들의 팀과 조직에 대한 강한 일체감과 적극적인 참여를 유발할 수 있는 리더십을 요구하고 있다. 이러한 경향에 따라 서구에서는 현대적 리더십 이론으로 변혁적 리더십(transformational leadership)이 등장하였다.

1) 변혁적 리더십과 카리스마

조직이나 집단이 높은 성과를 내기 위해서는 리더 혼자만의 노력만으로는 부족하다. 무엇보다도 리더에 의해 부하가 고무되어 자발적으로 열심히 일할 때 조직의 성과가 높아지는 것이다. 따라서 리더는 부하들이 열심히 일하도록 동기를 부여해야 할 뿐만 아니

라 조직과 자신을 동일시하도록 부하들을 변화시켜야 한다.

어떻게 하면 부하들의 변화를 촉진하는 리더십을 발휘할 수 있겠는가? 이러한 질문에 대한 답으로 서구에서는 변혁적 리더십(transformational leadership)이 등장하였다. 변혁적 리더십이론은 지금까지 논의되어 온 리더십에 관한 이론을 거래적 리더십이론이라 칭하고, 기존과는 다른 새로운 리더십 특성을 강조한다. 이때 거래적 리더십(transactional leadership)이란 리더가 부하들의 역할과 과업요건을 명확하게 함으로써 기존에 잘 정립되어 있는 목표달성을 위해서 부하들이 노력하도록 동기를 부여하는 리더십으로 기존에 거의 모든 리더십이론들이 여기에 해당된다. 이에 반해 변혁적 리더십이란 리더가 부하들로 하여금 자기 자신의 이익을 초월하여 조직의 이익에 대해 관심을 가지고 공헌하도록 고무시켜 주고, 부하 자신의 성장과 발전을 위해서도 노력하도록 중대한 영향을 미치는 리더십을 말한다[Kreitner & Kinicki, 1995: 442].

변혁적 리더십은 리더의 행동특성이 부하들의 자각에 의한 변화를 촉진하고 그 결과 부하들의 업무의욕을 높여 성과가 향상되도록 하는 과정으로 이해할 수 있다. 변혁적 리더십을 발휘하는 리더는 집단전체가 나아가야 할 바람직한 방향으로서 이상주의를 표방하며, 구성원들에게 목표를 성취할 수 있는 능력을 키워 주고 신뢰를 구축함으로써 구성원들 개개인에게 '에너지를 불어넣는' 즉 부하들을 임파워먼트(empowerment)하는 리더이다. 또한 변혁적 리더는 매우 높은 자신감과 이상적인 비전을 체계적으로 제시하는 능력을 지니고 있고, 비전을 추구하기 위해 개인적인 위험을 기꺼이 감수하려고 하며, 기존의 방식을 반복하지 않고 새로운 방법을 도입함으로써 변화담당자로서의 역할을 하여 구성원들로 하여금 기대 이상의 성과를 내도록 한다. S. P. Robbins의 견해에 따르면 변혁적 리더십은 세 가지 공통적인 테마를 가지고 있는데, 첫째, 상징적이고 감성적으로 어필하는 리더의 행동을 강조한다. 둘째, 어떻게 리더들이 종업원의 몰입을 최대한 끌어낼 수 있는지 설명하려고 한다. 셋째, 이론적으로 복잡한 내용은 덜 중요시하면서 리더십이라는 주제를 좀더 일반적인 관점(비전문가적)에서 바라보고 있다[Robbins, 2003].

최근 거론되고 있는 네오카리스마적 리더십은 변혁적 리더십과 깊은 관련을 갖는다. 네오카리스마적 리더십(neocharismatic leadership)이란 어떤 개인의 특수한 능력, 다시 말하면 추종자에게 극대의 몰입을 끌어낼 만한 능력을 가진 리더로서의 개념을 의미한다. 이러한 점에서 네오카리스마적 리더십은 전통적인 카리스마의 새로운 조명이라고도 할 수 있는데, 네오카리스마적 리더는 비전을 가지고 있으며, 그 비전을 실현하기

위해 위험을 감수하려는 용기를 지니고 있다. 또한 환경적인 제약이나 부하들의 니즈(needs)에 민감하며, 남이 생각하지 않는 기발하고 새로운 행동을 실행에 옮긴다는 점에서 전통적인 카리스마적 리더들과 구별된다[Robbins, 2003].

변혁적 리더십을 실천한 대표적인 예로 20년간 GE의 CEO로 근무하면서 GE를 세계 최고의 기업으로 만든 Jack Welch를 들 수 있다. 그는 기업의 사명과 가치를 솔직하고 구체적으로 수립했으며, 어떠한 상황에서도 정직성을 유지해야 한다는 원칙을 강조했다. 또한 구성원들의 성과에 따른 공평한 보상과 대우를 중요시했으며, '모든 사람의 두뇌를 게임에 끌어들이라!'는 말에서 알 수 있듯이 모든 구성원들의 능력을 활용할 수 있는 기업을 만들기 위해 노력했다[Welch et al., 2005]. 이처럼 Jack Welch는 강력한 카리스마를 통해 구성원들에게 동기를 부여하고, 이를 통해 높은 성과를 낼 수 있었다는 점에서 변혁적 리더십을 실천한 경영자였던 것이다.

한편, Jim Collins는 레벨 5 리더십(level 5 leadership)을 통해 인간적인 겸손함이라는 리더의 기본 자질을 강조하고 있다. 그는 성공적인 리더들에게서 발견되는 리더십을 ① Level 1: 역량 있는 개인, 즉 자신의 지식·재능을 통해 생산적 공헌을 하는 리더, ② Level 2: 팀의 성과에 공헌하는 리더, 즉 명확한 비전, 높은 목표, 끊임없는 헌신과 열정을 가진 리더, ③ Level 3: 역량 있는 조직리더, 즉 사람과 자신의 재조직화를 통해 주어진 조직목표를 달성하는 리더, ④ Level 4: 효과적인 리더(카리스마적 리더), ⑤ Level 5: 인간적인 겸손함과 사업가적 의지의 결합을 통해 위대함을 창출하는 리더라는 다섯 단계로 구분한다. Collins는 그 중에서 Level 5를 가장 바람직한 단계로 제시하고 있는데, 그에 따르면 이상적인 리더란 사업가적인 능력뿐만 아니라 물론 인간적인 자질인 겸손함까지 갖춘 사람이라는 것이다[Collins, 2001].

2) 우리나라 인물로부터의 교훈

우리나라 기업의 구성원들은 리더의 과업주도능력 못지않게 인간관계능력과 더불어 덕(德)을 갖춘 리더를 선호하고 있다. 이러한 리더들은 이미 오래전 우리나라의 역사적 영웅들에게서 유사한 형태를 발견할 수 있다.

(1) 이순신의 리더십

이순신은 부하들에 대한 각별한 관심과 애정을 실천함으로써 부하들의 진정한 목표달

성에 대한 동참과 몰입을 이끌어 내었다. 그는 무엇보다 조직구성원들의 인화를 중시했는데, 생사가 걸린 전투에서 승리하기 위해 공동의 목표를 실행하기 위한 내부의 단결과 신뢰를 중요시했다. 또한 그는 영내에서 중요한 사안이 생기면 결코 독단적으로 처리하지 않고, 여러 장수들을 불러 함께 의논하고 토론하여 최적의 방안을 도출해냈다. 이처럼 이순신은 강직한 성품과 부하를 아끼고 사랑하는 마음을 통해 쌓인 신뢰를 바탕으로 장군과 부하 사이에 경계를 허물고 전쟁의 승패 여부를 함께 책임지는 분위기를 만들어 나갈 수 있었다[강은희, 2004: 139~152; 김명교, 2004].

또한 이순신은 전쟁에 대비하기 위해 현재의 취약점을 분석하고 해결책을 마련하고자 노력했다. 그는 부임 후 즉시 조선 수군의 장애요인들을 파악하고 조직을 개편했으며, 적의 상황과 장·단점을 파악하고 조선 수군의 우위와 보완점을 점검하였다. 그는 끊임없는 자기계발을 통해 자연환경에 뿐만 아니라 전술 및 전략에 대한 지식을 갖출 수 있었던 것이다[구인환 역, 2004].

한편 덕을 갖추기 위한 이순신의 노력은 부하들의 존경을 이끌어 내는데 중요한 역할을 담당했다. 그는 항상 청렴했고 일생동안 공사 구분이 매우 명확했으며 겸손한 마음가짐을 유지하고 솔선수범의 자세를 보이는 리더였다. 그는 수많은 싸움에서 모두 승리했음에도 "나는 나라를 욕되게 했다. 오직 한 번 죽는 일만 남았다."라고 자주 말할 정도로 항상 자신을 채찍질하고 위기에 철저히 대비했던 것이다. 이는 자신이 모범이 되어 부하들까지도 자신의 모습을 보고 따라오게 하는 효과를 가져왔다[김종대, 2004].

이처럼 이순신은 장수로서의 빼어난 능력 및 원칙과 도덕성을 중시하는 자세를 바탕으로 덕을 갖춘 카리스마를 소유하고 있었다. 그는 나라가 위기에 처해 있을 때 군사들로 하여금 자신 및 가족의 생존과 나라의 존망을 동일시하도록 고무시켰다. 또한 부하들을 잘 훈련시켜 자신감을 갖고 전쟁에 임하게 하였으며, 전사한 부하들에 대해서는 그들의 숭고한 희생이 잊히지 않도록 배려해주었다. 이순신의 덕을 갖춘 카리스마는 병력의 약세에도 불과하고 전쟁을 승리로 이끌 수 있었던 원동력이 된 것이다.

(2) 세종의 리더십

세종이 수많은 업적을 이루는 데는 그의 리더십이 가장 큰 역할을 했다. 그의 리더십은 '통치자의 수직적인 권위에 인본주의를 바탕으로 한 수평적인 관계를 결합한 형태' 라고 요약할 수 있는데, 그는 준엄한 카리스마로 리더십을 발휘하였으면서도 온화한 성품

과 넓은 포용력으로 민주적 의사결정 구도를 확립했다.

세종은 백성을 다스리는 대상이 아닌, 천부적인 존엄성을 가진 존재로 보고 이를 보장하려는 국가 경영관을 지녔다. 조선을 유교 이념을 실천하는 장(場)으로 본 세종은 언제나 자신의 경영 지표로 '민본'을 삼았고, 그의 정신 속에는 늘 '하늘(天)'이 있었다. 이런 인식을 바탕으로 그는, "한 국가의 왕은 하늘을 대신하여 만물을 다스리는 것이니, 백성들을 편안하게 하고 양육하는 마음을 먹어야 한다."고 강조하고 있다. 이를 '대천이물(代天而物)' 사상이라고 하는데, 이는 하늘로부터 국가 경영권을 위임받아 그 소임으로 사람들로 하여금 '살아가는 즐거움(生生之樂)'을 누릴 수 있게 하는 것이 진정한 왕의 책무라는 의미이다[손보기, 1984].

이러한 인본주의를 바탕으로 세종은 구성원들로 하여금 발전적 전망을 갖게 하는 '관계'의 리더십을 펼쳤다. 그는 수평적인 관계를 지향함으로써 조직구성원들과 친밀함을 유지하기 위해 노력했다. 즉, 구성원들이 일정한 방향으로 생각하고, 느끼고, 행동하도록 설득하는 과정을 거침으로써 일방적인 명령과 복종이 수평적인 커뮤니케이션이 가능했던 것이다. 세종의 책임감 있고 절제된 친근감은 상·하간의 솔직하고, 분명한 커뮤니케이션을 가능하게 했으며, 설득력을 강화하는 결과를 가져왔다. 세종의 리더십은 상대를 감화하고 설득해 마침내 녹여 내는 것이었다. 그리하여 신하들은 그의 인격의 영향권 내에 자발적으로 소속되기를 원했다. 어느 신하도 세종 앞에 와서 스스로 마음이 무너져 내리지 않는 신하가 없었다. 이것은 신하들과 더불어 세상의 마음을 공유하는데서 더욱 두드러지게 나타났다[전경일, 2003].

이순신과 세종의 리더십은 구성원들에게 동기를 부여하고, 조직을 성공적으로 통합하는 카리스마를 발휘했다는 점에서 서구의 변혁적 리더십과 유사하지만, 인간존중과 신뢰라는 덕을 바탕으로 카리스마를 발휘했다는 점에서 변혁적 리더십과 차이점을 갖는다. 이들은 인간에 대한 깊은 통찰과 지혜를 바탕으로 의리를 뛰어 넘는 친밀한 관계를 강조하고, 구성원들 간의 좋은 관계를 중시하는 인본주의적 자세를 바탕으로 부하들을 통솔했던 것이다.

결국 오늘날 한국형 글로벌 리더십은, 사원들에게 온정과 관심을 갖는 관계지향적 리더십을 중심으로 하되, 성과에 대한 확실한 목표를 가지고 잠재력을 개발해 줌으로써 생산성을 향상시키는 방향을 택해야 한다. 인본주의적 리더십을 중심으로 성과에 대한 확

실한 목표를 가지고 조직을 운영하는 것은 조직원들에게 보다 나은 결과와 능력 개발 뿐 아니라 자기만족이나 업무에 대한 효율도 높일 수 있을 것이다.

Ⅳ. 젊은 세대를 위한 길잡이 역할

오늘날에는 경영환경이 변화하는 속도만큼이나 조직구성원들의 가치관 또한 빠르고 다양하게 변화하고 있다. 기성세대와 다른 가치관을 지니고 있는 신세대는 앞으로 기업에서 중추적인 역할을 할 인재이므로 경영자는 신세대들의 특성을 이해하고 인정하며, 그들의 잠재역량을 도출할 수 있어야 한다. 따라서 새로운 리더십은 구성원들의 다양한 가치관과 시각을 제대로 이해하고 수용하는 것은 물론 구성원들과의 밀접한 상호관계를 통해 변화에 적극적으로 대응할 수 있는 능력을 포함해야 할 것이다.

1. 젊은 세대들의 감성을 어떻게 관리할 것인가?

젊은 세대들은 기성세대에 비해 개성과 주관이 강하다. 그러므로 젊은 세대들을 보다 효과적으로 관리하기 위해서는 이들의 가치관이나 욕구, 심리적 상태 등의 다양성을 인정하고 이에 대해 유연하게 대처할 필요가 있다. 다양성을 고려하지 못한 획일화된 관리나 정서적으로 메마른 리더십으로는 신세대 인재들을 효과적으로 리드할 수 없는 것이다. 따라서 풍부한 감성지능(EI: Emotronal Intelligence)을 바탕으로 한 감성적 리더십을 통해서 이들의 다양성을 이해함으로써 구성원들이 열정을 다해 일에 몰입하게 유도하고, 더 높은 성과 창출이 가능하다. 이미 해외의 일류 기업들은 감성지능과 관련된 역량을 인적자원관리를 위한 다양한 제도, 역량 평가 도구 및 리더십 교육 훈련을 적극 활용하고 있다. 예를 들어, GE나 3M 등은 리더십 역량평가 항목으로 정직성이나 도덕성과 같은 감성적 리더십 관련 지표를 중요한 기준으로 삼고 있다.

1) 감성적 리더십의 대두

리더십 전문가인 T. J. Neff와 J. M. Citrin은 *Lesson from the Top*이란 그들의 저서를 통해 50명의 성공한 리더가 갖춘 15가지 공통자질을 제시해 화제가 된 바 있다.

여기서 주목할 점은 성공적인 리더가 갖춘 자질들 중 지적 혹은 기술적 능력과 관련된 부분은 단지 세가지뿐이고 대부분이 소프트한 차원에서의 감성지능을 기반으로 한 태도나 의지라는 것이다. 즉 지적 능력 혹은 기술적 능력은 훌륭한 리더가 되기 위한 필요조건이기는 하지만 충분조건은 아니라는 것이다. 흔히 말하는 엘리트 코스를 밟고 탄탄한 지식으로 무장한 스마트한 사람들이 꼭 1등 리더가 되는 것은 아니다. 이들이 진정한 리더로 거듭나기 위해서는 효과적인 리더십 발휘의 기초토대가 되는 살아 숨쉬는 감성적 리더십(emotional leadership) 또한 갖추어야 한다[김현기, 2002 참조].[2)]

오늘날 세대차이의 문제는 기업의 경영현장에서도 큰 이슈로 떠오르고 있다. 전통적인 조직문화에 길들여진 인사담당자들은 신세대 지원자들의 거침없는 행동과 발언에 당혹스러울 만큼 커다란 세대차를 느끼고 있다. 최근에는 머리를 염색하고, 연봉이 얼마인지 당당하게 묻거나 질문에 서슴없이 모른다고 대답하는 지원자들이 늘고 있다고 한다. 이렇듯 신세대는 기성세대와 다른 가치관을 지니고 있다. 이러한 신세대는 앞으로 기업에서 중추적인 역할을 할 인재이다. 그러므로 기업은 신세대들의 특성을 이해하고 인정하며, 그들의 잠재역량을 도출할 수 있어야 한다[박지원, 2002]. 따라서 이러한 신세대 부하의 정서적 고충이나 감정상태, 욕구를 파악하고 배려할 수 있기 위해서도 감성적 리더십이 더욱 요구되고 있다.

D. Goleman은 감성적 리더십이란 구성원들이 즐거운 기분으로 업무를 수행할 수 있도록 업무환경을 조성해 주고 배려해 주는 리더십을 뜻한다고 하였다. 탁월한 리더가 되기 위해서는 차가운 지성만이 아닌 뜨거운 가슴, 즉 감성도 함께 가지고 있어야 한다는 것이다. 감성적 리더십의 대표적인 예로 미국 Kimberly Clark의 Darwin Smith나 Gillette의 Goleman Mocker와 같은 CEO를 들 수 있는데, 이들의 행동특성을 요약하면 다음과 같다. 첫째, 상대가 저절로 느끼게 되는 겸손함으로 절대 과장하는 법이 없다. 둘째, 고요한 가운데 침착하게 결정하고 이를 행동으로 옮긴다. 셋째, 야망을 갖되 자신의 성공이 아닌 회사를 위한다. 넷째, 잘못된 결과에 대해 창문 밖을 보는 것이 아니라

2) 감성적 리더십을 효과적으로 발휘하기 위해서는 다음과 같은 네 가지 감성역량을 갖추는 것이 중요하다. ① 자기 자신을 객관적이고 냉철하게 평가하고 이해할 수 있는 자기인식능력, ② 자기 자신의 감정이나 기분을 효과적으로 통제할 수 있는 자기관리능력, ③ 리더가 먼저 나서서 구성원의 감정이나 시각을 폭넓게 이해하고 적극적으로 관심을 표현할 수 있는 타인인식능력, ④ 서로가 win-win 할 수 있다는 믿음을 구성원에게 심어주고 구성원들을 리드할 수 있는 관계관리 능력 등이 필요하다[박귀현, 2001; Hay Group, 2000 참조].

거울을 보며 자신이 책임을 지고, 결코 타인이나 외부요인 또는 악운에 대해 불평하려 하지 않는다. 다섯째, 회사가 성공을 거두게 되면 그 공로를 타인, 외부요인 또는 행운이라 말하는 여유를 지니고 있다. 즉, 이들은 진정한 리더가 갖추어야 할 겸손함과 실력, 그리고 강한 의지로 자신을 철저히 다스리고 타인을 충분히 이해하고 배려할 줄 아는 감성 리더십의 소유자인 것이다[김현기, 2002; 황인경, 2001 참조].

2) 다산 정약용의 견해

감성적 리더십을 받아들임에 있어 몇 가지 중요하게 고려해야 할 것들이 있다. 우선 감성적 리더십은 부하가 잘못을 했을 때도 무조건 동의하고 이해해야 한다는 것을 의미하지는 않는다. 리더는 구성원들의 잘못된 부분을 바로잡아 줌으로써 개인 및 조직이 긍정적인 방향으로 나아갈 수 있도록 하는 길잡이 역할도 해야 한다. 또한 감성적 리더십은 리더와 부하 모두에게 스트레스를 유발할 수도 있다. 예를 들어 사장이 신입사원들에게 100일 잔치를 해주거나, 사원들에게 삼계탕을 접대하고, 신세대처럼 모자나 안경을 쓰고 다니는 등 감성적 리더십을 발휘하기 위해 노력하는 것은 리더 자신은 물론 구성원들에게 스트레스를 유발할 여지를 내포하고 있다. 리더가 다양한 개성을 가진 부하들의 마음을 일일이 이해해주는 것이 어려울 때, 부하의 행동이 자신의 생각과 다름에도 불구하고 억지로 이해해주는 척 해야 할 때, 부족한 감성역량을 개발해야 좋은 리더가 될 수 있다는 중압감을 느낄 때 스트레스를 받을 수 있는 것이다. 반면 부하의 입장에서도 감성노동을 해야 한다는 부담감이 많을 때 스트레스가 발생할 수 있다.

우리나라에서는 물론 감성적 리더십이라는 용어를 직접 사용하지는 않았지만, 다산 정약용의 목민심서에서 이와 유사한 내용의 리더십을 발견할 수 있다. 그는 리더(목민관)는 오직 국민을 사랑하고 나라의 일을 염려하여 관속들의 횡포와 부정을 막고 맡은 바 임무를 충실히 이행해야 한다고 주장한다[http://kin.naver.com]. 이렇게 부하를 내 몸과 같이 아끼고 항상 부하들의 생활을 먼저 고려하며, 이를 위해 자기 자신을 먼저 다스릴 수 있는 것이 중요하다는 그의 사상은 감성적 리더십의 내용과 일맥상통한다고 볼 수 있다.

한편, 정약용은 부하들에 대한 지나친 감성적 배려가 야기할 수 있는 문제점도 지적하고 있다[한우근, 1985]. 그에 따르면 리더는 아랫사람을 은혜로 대하되 잘못을 하였을 때는 법을 적용해야 하며, 관리가 한 일은 반드시 공적을 따져 상벌을 주어야 한다. 여기서 중요한 점은 벌을 주되 사랑하는 마음으로 해야 한다는 것이다. 또한 법으로 단속

하되 지나친 형벌은 피하는 것이 좋고 옥에 갇힌 죄수에게는 집과 식량을 마련해 주어야 한다는 점에서 부하들의 감성을 깊이 이해해주면서 동시에 효과적으로 지휘할 수 있는 방법들을 제시하고 있다.

2. 젊은 세대들을 섬길 것인가? 지도할 것인가?

젊은 세대들은 일방적인 지시에 대한 거부감이 높고 자율적이고 독립적인 성향이 높다. 따라서 이들을 이끌기 위해서는 지시·통제적인 리더십 보다는 그들의 의견을 경청하며 고충을 해결해주는 리더십의 발휘가 필요하다. 리더들은 지시를 내리기보다는 방향을 제시하고 의견을 조율하며 구성원들이 업무수행을 원활하게 할 수 있도록 지원해 주는 촉진자 역할을 해야 하는 것이다.

1) 서번트 리더십의 등장

서번트 리더십(servant leadership)을 처음 언급한 R. K. Greenleaf는 H. Hesse가 쓴 「동방순례」라는 책에 나오는 서번트인 Leo의 이야기를 통해 서번트 리더십의 개념을 설명한 바 있다.[3] 레오는 순례자들의 허드렛일이나 식사준비를 돕고, 때때로 지친 순례자들을 위해 밤에는 악기를 연주하는 사람으로 순례자들 사이를 돌아다니면서 필요한 것들이 무엇인지 살피고, 순례자들이 정신적으로나 육체적으로 지치지 않도록 배려했다. 그러던 어느 날 갑자기 Leo가 사라져 버리자 사람들은 당황하기 시작했고, 피곤에 지친 순례자들 사이에 싸움이 잦아졌다. 그가 사라지자 일행들은 혼돈에 빠지고 흩어지게 되어 결국 여행은 중단되었다. 이를 통해 그들은 충직한 심부름꾼이었던 Leo없이는 아무것도 할 수 없다는 사실을 깨달은 것이다. 당시의 일행 중 한 사람은 몇 년을 찾아 헤맨 끝에 Leo를 만나서 여행을 후원한 교단으로 함께 가게 되었다. 거기서 그는 그저 심부름꾼으로만 알았던 Leo가 그 교단의 책임자인 동시에 정신적 지도자이며 훌륭한 리더라는 것을 알게 되었다. 이러한 Leo의 예는 서번트 리더의 전형이라고 볼 수 있다[차동옥, 2004; 황인경, 2002]

3) 서번트 리더십은 최근에 등장한 개념이 아니다. 이 개념은 1977년 AT&T에서 경영관련 교육과 연구를 담당했던 Greenleaf가 저술한 *Servant Leadership*에서 처음 제시되었는데, 그 동안 경영학계의 별다른 주목을 받지 못하다가 1996년 4월 미국의 경영관련 서적 전문출판사인 Jossey- Bass가 *On Becoming a Servant-Leader*를 출간한 것을 계기로 많은 경영학자들의 관심을 끌게 되었다[차동옥, 2004].

서번트 리더십이란 부하에 대한 상사의 일방적인 명령과 통제에 대한 반성으로부터 등장한 것으로서, 말 그대로 부하를 섬기는 리더십이라는 의미를 담고 있다. 즉, 서번트 리더십은 구성원들이 공동의 목표를 이루어 나가는데 있어 정신적·육체적으로 지치지 않도록 환경을 조성해 도와주는 리더십이다. 과거의 리더십이 권위나 힘의 면에서 리더의 우위를 전제하고 부하들과 일방적 관계를 맺음으로써 안정적이고 효율적인 관리를 하고자 하였던 것과는 대조적으로 서번트 리더십은 리더가 봉사와 섬김의 정신으로 구성원의 아래에 위치하는 마음자세를 강조함으로써 부하들의 말에 귀를 기울이고 나아가 보살피고 봉사해야 한다는 것을 강조한다.

이러한 서번트 리더는 기본적으로 방향제시자, 파트너, 지원자의 세 가지 역할에 초점을 두고 구성원들을 리드해 나간다[황인경, 2002]. 먼저, 방향제시자 역할은 조직의 비전을 제시해 주는 역할을 의미한다. 서번트 리더가 조력자이면서도 '리더'인 이유는 다른 구성원들이 보지 못하는 미래를 바라보고 비전을 보여줄 수 있는 능력을 갖고 있기 때문이다. 또한 서번트 리더는 파트너로서 구성원들 간의 합의를 이끌어 내기 위해 의견들을 조율하는 역할도 담당한다. 파트너로서 서번트 리더는 재능 있는 음악가들로 이루어진 오케스트라의 지휘자 모습에 비유할 수 있는데, 다른 구성원들과의 의견 교류가 원활히 이루어 질 수 있도록 조율하는 역할이다. 마지막으로 서번트 리더는 지원자 역할을 담당한다. 이는 구성원들이 업무수행을 원활히 할 수 있도록 지원하고, 업무 외의 개인적인 삶에 있어서도 업무와 균형을 이룰 수 있도록 돕는 역할이다.[4)]

2) 혜강 최한기의 견해

서번트 리더십은 우리나라의 경영자들에게 부하들의 목소리를 경청하는 자세가 중요하다는 점을 재인식시켜준다. 그렇지만 서구의 문화적 배경 하에서 만들어진 서번트 리더십의 '섬김의 정신'이 갖는 의미는 조심스럽게 받아들여지고 해석되어야만 한다. 서구에서 부하를 섬긴다는 의미는 부하들을 잘 이해해주고 보살피라는 의미를 가질 수 있지만, 전통적으로 리더의 체통과 조직의 질서를 중요시 해왔던 우리나라의 사회문화적 환경에서는 부하를 섬긴다는 표현 자체가 일반적인 정서에 부합하지 않을 수 있어 자칫 경영자

4) Greenleaf 연구소장인 Spears는 서번트 리더의 주요 특성으로 경청(listening), 공감(empathy), 치유(healing), 스튜어드십(stewardship) 부하의 성장을 위한 노력(commitment to the growth of people), 공동체형성(building Community) 등을 제시하고 있다[차동옥 2004].

들의 반감을 초래할 가능성도 있다. 또한 서번트 리더십은 상사와 부하의 관계가 부하중심으로 형성되도록 강조하고 있지만, 반드시 상사의 역할을 도외시하고 부하중심의 관계가 만들어져야 한다는 것을 의미하지는 않는다는 점에 주의하여야 한다.

서번트 리더십의 시사점을 내포하면서 동시에 우리의 정서에 적합한 것으로 혜강 최한기의 '상위용지도(相爲用之道)'를 눈여겨 볼 필요가 있다. 최한기 선생은 인정(人政)의 용인문(用人門)에서 "내가 남을 위해 쓰인 다음에 남을 쓰는 것이요, 남을 위해 쓰이지 않으면 남을 쓸 수도 없다."고 하여 용인은 상호적인 것임을 밝히고 있다. 그는 '쓰는 사람', '쓰이는 사람', '일의 계기'의 상호관계를 중요시하면서도 그 중심은 '쓰는 사람'에 있는 것임을 지적하고 있는 것이다[민족문화추진회 역, 1982b 참조].

이러한 주장은 리더와 부하가 일방적이 아닌 상호적인 관계를 가져야 한다는 점을 역설한다는 점에서 서번트 리더십과 유사한 메시지를 전해주고 있지만, 이를 "섬긴다"가 아닌 "서로 쓰인다", 그리고 궁극적으로는 '쓰는 사람'의 입장인 리더가 중심이 되어야 한다는 점을 일깨워줌으로써 리더와 부하의 관계정립에 대한 이해를 돕고 있다.

V. 사회문화적 네트워크의 구축

1. 해외의 이질문화를 어떻게 관리할 것인가?

글로벌 리더에게 있어서 무엇보다 중요한 요건은 이질문화를 관리할 수 있는 능력이라 할 수 있다. 특히 경영의 글로벌화로 인해 다양한 국가와 지역에서 현지인들과 함께 사업을 하는데 있어 다른 국가나 지역의 문화를 이해하고 이를 관리할 수 있는 능력은 필수적인 요건이다. 이질문화를 잘 관리하는 리더는 글로벌 사업에 있어서 현지문화의 파악과 현지인들과의 관계형성이 용이하며, 이를 통해 현지의 사업을 차별적으로 운영할 수 있다. 또한 기업의 글로벌화로 인해 구성원들의 문화적 다양성이 증대되는 상황에서 이들을 포용하고 동기부여 할 수 있다. 글로벌 시장의 문화적 이질성으로 인해 경영자가 자주 직면하는 대표적 이슈는 문화관리의 방향을 '범세계적 통합'(표준화)에 둘 것인가, 아니면 '지역별 차별화'에 둘 것인가 하는 문제일 것이다. 이러한 상충적 문제를 해결하기 위해 글로벌 경영자는 자사의 사업적 특성이나 지역시장의 상황에 따라 이 두 가지를

조화롭게 추구할 수 있어야 하는데 이때 이질적인 문화를 관리하는 능력이 요구되는 것이다.

1) 호기심과 도전정신의 발휘

글로벌 리더가 되기 위해서는 그에 상응하는 자질로서, 탐험가와 같은 호기심이 필요하다. 글로벌 시장은 매우 불확실하기 때문에 적극적인 탐색활동이 필요한데, 이때 요구되는 것이 미지의 세계에 대한 남다른 호기심과 도전정신인 것이다. 즉, 경영자는 누구보다도 먼저 변화의 필요성을 인식하고 변화에 민감해야 하며, 변화에 망설이지 않고 즉각적이고 능동적으로 대처할 수 있는 마음가짐 즉, 호기심과 도전정신을 가져야 한다. 특히 글로벌 시장에서 기업이 생존하고 번영하기 위해 리더에게 호기심과 도전정신은 필수적인 요소라고 할 수 있다. 이러한 정신은 경영혁신으로 이어지게 되는데, 변화의 필요성을 절감한 리더가 기업의 혁신을 이끄는 것은 당연한 결과이다. 오늘날 세계적으로 알려진 굴지의 기업들은 모범이 될만한 혁신의 과정을 적어도 수차례는 경험하였고, 지금도 항상 혁신을 위해 노력하고 있다[J. S. Black & A. J. Morrison, 1999].

Microsoft의 회장 Bill Gates는 무에서 출발해 주도적인 역할을 하는 거대 기업을 만들어낸 호기심과 도전정신을 갖춘 리더라 할 수 있다. 2000년 Microsoft는 오프라인 상점에서 윈도나 오피스2000 같은 개별 상품을 판매하던 전략에서 선회하여 인터넷을 통해 맞춤형 패키지 삼품을 판매하기로 결정했다. 이는 Microsoft의 서로 다른 사업 단위들이 훨씬 더 협력적인 태도를 취해야 한다는 의미다. "Microsoft가 원대한 비전을 갖고 있다 하더라도, 변화하지 않는다면 쇠퇴의 길을 걷게 될 것입니다[이용우 옮김, 2001: 66~67]."라는 Microsoft의 CEO Steve Ballmer의 말은 글로벌 리더가 갖추어야 할 호기심과 도전정신을 강조하는 좋은 예이다.

2) 네트워크 구축의 필요성

이제 세계화는 피할 수 없는 대세이며, 기업 역시 세계화되고 있다. 따라서 어떤 한 국가의 기업일지라도 그 기업을 구성하는 요소들이라든가, 기업과 전략적 제휴를 맺고 있는 파트너들은 세계 곳곳에 퍼져 있을 수밖에 없다. 따라서 기업이 성공적으로 존속하기 위해서는 세계 여러 곳에 퍼져 있는 기업의 구성 요소와 파트너를 긴밀히 연결하는 네트워크가 구축되어 있어 이를 통해 기업이 신속하고 효율적으로 움직일 수 있어야 한다.

따라서 세계화 시대의 리더는 인적·물적 네트워크를 구축하고 이를 관리할 수 있는 능력을 지니고 있어야 한다.

최근에 비공식적 커뮤니케이션 네트워크와 관련하여 주목을 받고 있는 이론이 사회연결망이론(social network theory)이다. 사회연결망이론은 노드(node)와 링크(link)를 통해 연결 관계가 형성된다는 것을 기반으로 한다. 이때 노드는 연결망이 형성되는 기반이 되어 주는 '점'을 의미하고, 링크는 그러한 노드와 노드를 연결하는 '선'을 의미한다. 다양한 개념으로 설명될 수 있는 노드는 예를 들어 사회학적인 측면에서 개인과 개인 간의 인간관계를 설명하려는 경우 각 개인은 노드가 되고 그들 간의 관계를 설명해 주는 선이 링크가 된다고 볼 수 있다. 이러한 경우는 사회집단과 조직체(가족, 직장, 정당 등) 내에서 사람들이 서로 관계를 맺고 있는 형태가 연결망이 되는 것이다. 이러한 사회연결망이론은 이전까지 주목받지 않았던 사회문화적 네트워크를 부각시킴으로써 현대사회에서 네트워크가 차지하는 중요성을 강조하고 있다.

이전까지 한국에서의 전통적인 네트워크 개념은 혈연·지연·학연 등으로 대표되는 '인맥', 즉, 인적 네트워크가 주축이 되었다. 디지털 시대, 글로벌 시대에도 인적 네트워크는 인재의 확충과 정보의 수집, 영업망의 확장 등 여러 가지 측면에서 여전히 중요한 네트워크의 하나이다. 그러나 앞으로 글로벌 리더가 갖추어야 하는 네트워크 능력의 개념은 이러한 기존의 개념을 포괄하는 동시에 이를 넘어서는 것이다. 글로벌 리더는 개인 단위의 인적 네트워크를 관리하는 동시에 각국의 다른 기업이나 조직, 단체들과 필요에 따라 협력할 수 있는 사회경제적 네트워크를 구축해야 할 것이다. 또한 서로 다른 언어권, 다른 문화권 출신의 조직구성원들을 통합하여 이와 같은 다양성을 바탕으로 각각의 문화권으로 파고들어갈 수 있는 사회문화적 네트워크를 구축하여야 할 것이며, 전 세계에 퍼져 있는 조직단위와 구성원들 간에 효과적으로 정보를 공유하고 의사를 교환하며 리더가 조직 전체의 활동방향을 조율할 수 있고, 동시에 고객과의 의사소통 창구 및 그 자체로서 시장의 기능까지 담당할 수 있는 정보 네트워크 또한 핵심적인 요소에 해당할 것이다[서성교, 2003 참조].

2. 장보고로부터의 교훈

장보고는 9세기 초 완도에 청해진을 설치하여 한·중·일과 동남아는 물론 대서양의

이슬람상과도 무역을 한 글로벌 경영자였다. 장보고는 타고난 모험심과 도전정신을 소유한 인물이었으며, 사업기회를 포착하고 국제관계와 시대적 흐름을 읽을 수 있는 통찰력 또한 지니고 있었다. 그는 우리나라의 역사상 가장 광활한 해양영토를 개척하였으며, 당시 골품제도하의 신분차별 사회에서 한계를 절감하고 당나라로 건너가 자신의 자질을 유감없이 발휘하는 등 보통 사람으로는 감히 상상도 할 수 없었던 일들을 실천했다. 또한 당시 공(公)무역에 의해 진행된 기존의 무역 틀이 시장주도형 사(私)무역으로 전환되는 시점을 파악하여 이를 전략적으로 활용하였으며, 재화의 교류와 더불어 문화교류 및 신앙전파 등을 동반함으로써 동아시아 문화의 동질성을 형성하고 각 국가들 간의 교역에 있어 문화적 충격을 해소하였다. 장보고는 주변국과 함께 살아야 한다는 생각을 가지고 우호적인 관계를 유지함으로써 주변국으로부터 두터운 신망과 존경을 받았던 것이다[이승영, 2002 참조].

또한 장보고는 오늘날 글로벌 리더가 갖추어야 할 사회문화적 네트워크 구축능력을 갖추고 있었다. 먼저, 그는 동북아 해상과 연안을 거미줄처럼 엮는 네트워크를 구축했다. 장보고는 종래의 중앙집권적 질서가 와해되고 국가 간 긴장이 완화되면서 민간의 자발적 교역이 증대하리라는 혜안을 가졌다. 즉 민간인이 자유롭게 오가는 개방적인 세상의 도래를 정확히 예측한 것이다. 그러한 인식에 기초하여 장보고는 동북아를 하나의 세계로 바라보았다. 그가 건립한 적산법화원은 일본과 당에 거주하는 신라인들과의 네트워크를 위한 거점을 확보하기 위한 것이었고, 광대한 지역에 펼쳐진 신라인의 삶의 터전들을 하나의 목적을 향해 상호 연결되도록 만들었던 것이다.

이처럼 장보고가 동아시아의 해상을 장악할 수 있었던 것은 당시 해외에 흩어져 있던 신라인들의 거점들을 자산으로 보는 안목과 그 사람들을 자신이 건설한 청해진이라는 구심점을 통해 규합하고 자신이 직접 건설한 정치 및 물류 네트워크와 연결시킬 수 있는 리더십이 있었기 때문이다. 그는 국가별 문화적 차이를 인정할 줄 알았으며, 다양한 인재를 거느리는 도량을 지녔다. 일례로 장보고는 조선술, 항해술, 통역 등 청해진에서 요구되는 기능을 수행하기 위한 인적 자원을 대부분 해외에서 조달했다. 청해진은 신라, 당, 일본 항로의 중심이자 페르시아, 인도, 태국 등 동남아시아와 중국 동남부를 연결하는 남양 항로와 동북아 항로의 연결 고리였는데 이는 신라, 당, 일본에 거주하는 신라인들을 포괄하는 글로벌 네트워크를 통해 가능할 수 있었다. 청해진을 중심으로 3국에 거주하는 신라인들은 오늘날의 종합상사에 버금갈 정도의 강력한 정보력을 확보하고 있었

다. 만일 청해진이 본국 신라인들만의 조직이었다면 신라·당·일본을 잇는 교역망의 건설은 불가능했을 것이다[한창수, 2004: 76~77 ; 장기영, 2004: 184~186].

Ⅵ. 신바람과 정(情)의 경영 확산

오늘날의 기업들은 외부환경의 불확실성과 세계적으로 벌이는 치열한 경쟁에 맞서 싸워야 하는 상황에 직면하고 있다. 이러한 상황에서 경쟁사 보다 한 발 앞서 내다보고 한 발 앞서기 위해서는 조직구성원들의 열정과 노력을 이끌어 내는 것이 필수적이다. 그러나 오늘날 기업들은 개인 및 조직 간에 행해지는 치열한 경쟁으로 인한 조직 내 인간적 갈등과 스트레스, 감정이 메말라 버린 조직분위기, 타율적인 업무수행 등으로 인해 기업의 성과제고에 걸림돌이 되고 있다. 따라서 치열한 경쟁상황에서 조직의 목표를 달성하고 인재의 능력을 최대한 발휘시키기 위한 새로운 형태의 리더십이 필요하다[문승권 외, 2004 참조].

바로 이러한 새로운 형태의 리더십을 우리 민족의 특수한 민족정신인 신바람과 정(情)의 문화에서 찾을 수 있다. 여기서 말하는 신바람 경영이란 구성원들의 스트레스를 풀어주고 사기를 진작시킴으로써 그들의 능력을 최대한 발휘하게 만드는 것을 의미하며, 정의 문화 확산과 함께 신뢰와 자율성을 바탕으로 리더와 구성원이 비전을 향해 달려가는 것을 의미한다.

1. 신바람과 한(恨)의 관리

'신바람'과 '한'의 관리는 한국인들의 마음을 다스리는데 있어 중요한 위치를 차지하고 있다. 리더는 조직 내에 인간의 따스한 가슴을 자극하는 정의 문화를 확산시킴으로써 구성원들의 상호이익 추구와 유연한 조직 분위기를 달성할 수 있으며 이러한 조직분위기가 신바람 운동으로 확산되어 조직 내부를 자율적이면서 열정적인 분위기로 조성시킬 수 있다. 바로 이러한 신바람 경영과 정의 문화 확산을 추구하는 새로운 리더십이 장기적이고 지속적인 조직성과의 향상을 도모할 수 있는 대안이 될 것이다.

1) 신바람 관리

신바람은 조직구성원들 간 상호신뢰를 바탕으로 일체감이 형성되었을 때 발생하게 되는 우리민족 특유의 폭발적 에너지이다. 신바람은 한국적 모티베이션의 핵심으로 유난히 흥과 신명을 중시하는 풍류를 즐겨왔던 우리 민족의 생활관이 잘 반영되어 있다. 우리의 선조들은 중압감을 느끼게 하는 일에 놀이의 쾌락을 접목함으로써 구성원들의 참여동기를 유발하고 화합을 꾀하며 신나게 일을 해나갈 수 있는 힘을 찾고자 하였다. 우리 민족은 일단 신바람이 나면 즐거운 마음으로 일에 빠져들기 때문에 조직은 활력이 넘치게 되고 일의 생산성은 획기적으로 증대될 수밖에 없었다.

우리나라의 농악, 풍류 등은 '일'과 '놀이'의 결합으로 흥을 불러일으키고자 하는 신바람 관리의 좋은 예라 할 수 있다. 농민들이 작업을 할 때, 모두 함께 소리를 하며 박자에 맞추어 한 것이나 화랑들이 무예와 학문적 놀이를 일체화시켜 심신을 수련했던 독특한 방법은 놀이를 통해 일의 능률을 올리기 위한 것이었으며, 노동자체를 지루한 노동이 아닌 신명에 기초한 즐거운 노동으로 만들려는 노력이었다. 또한 자기가 하고 있는 일에 전념하거나 한 가지 기술에 전공하여 그 일에 정통하려고 하는 철저한 직업 정신을 일컫는 장인정신도 신바람 관리의 좋은 예가 된다. 도제제도 하에서 같은 직업 정신을 공유한 구성원들에게 동기를 부여한 것은 신바람을 통한 활력이었던 것이다.

이러한 신바람 관리는 학자들의 지적 욕구를 충족시켜주고자 휴식을 활용했던 '사가독서(賜暇讀書)제도'에서도 찾을 수 있다. 세종 8년(1442년)에 처음 시작되었던 사가독서제는 오늘날의 '휴식학습'이라고도 할 수 있는데, 서구에서 말하는 안식년과 거의 유사한 제도라고 할 수 있다. 사가독서제는 집현전의 학자들 중 우수한 자를 선발하여 근무를 면제시키고 휴가를 주어 독서에 전념하게 한 것이다. 문신들은 사가독서를 통해 자신의 전문성을 더욱 고양시키고 지적 욕구를 충족시킬 수 있었다. 사가독서제는 인재들의 자기계발을 고취시킴에 따라 조선시대 인재양성에 있어 중요한 기능을 담당하였고 독서를 마친 문신들은 실제 여러 방면에서 사회의 발전에 기여하였다[김상기, 1985: 17~19].

한편, 혜강 최한기가 주장한 보상의 즉시성과 성호 이익의 '마음의 상'도 구성원들의 의욕을 고취시켜 신바람을 일으키기 위한 주장이라 볼 수 있다. 최한기는 적시의 적절한 보상이 본인에게 동기부여가 됨은 물론 그를 지켜보는 주변인들에게도 기대감을 주어 중요한 동기부여의 요소로 작용한다고 주장했다. 또한 성호 이익은 재화의 상보다 직위의 상이 낫고, 그것들 보다 '마음의 상'이 가장 높은 상임을 주장하였다. 그는 보통 이하의

사람이라면 영화로운 명예와 값진 재물에 만족하겠지만, 강직한 의지를 품은 사람이라면 자기를 알아줄 때 마음을 바치고 죽음을 무릅쓰려 할 것이라고 하였다. 이들의 주장도 신바람 관리의 좋은 예라 할 수 있는데, 우리의 선현들은 조직구성원들을 동기부여 시키는 중요한 수단으로 내재적인 흥을 강조하는 신바람 관리를 실천했던 것이다.

2) 한의 관리

신바람과 대비되는 한(恨)은 신바람과 양극을 이루는 우리민족의 대표적 심리상태이다. 한은 못내 분하고 억울하게 여겨져 마음에 맺힌 사연이라고까지 할 수 있는데, 일반적인 스트레스보다 강하게 발생하는 부정적 심리상태이다[백상창, 1993: 214]. 즉, 한은 무언가 오래전부터 뭉쳐 가슴 한 구석에 깊숙이 자리 잡은 것이 있어 그것이 쉽게 없어지지 않을 듯한 느낌이 드는 것이다. 이는 불신의 바탕위에서 생겨나며, 증오와 분노의 형태로 표출되기 때문에 사람들이 한을 품고 있으면 궁극적으로 사회에 해악을 끼치는 행동이 나타날 수 있다. 따라서 한을 어떻게 풀어나갈 것인가가 중요한 과제가 된다.

기업 간 경쟁이 심화되고, 능력과 성과 위주의 고과가 확산되고 있는 현대기업에서 구성원들은 성과에 대한 압박과 조직생활에서 오는 스트레스를 점점 더 많이 느끼고 있다. 이러한 스트레스는 구성원 개인의 생활에 신체적·정신적으로 큰 영향을 미치는데 이는 결국 조직분위기의 침체와 업무능률의 감소로 이어져 기업 전체의 이익에도 역효과를 가져온다. 따라서 현대의 기업들은 구성원들의 스트레스 해소를 위한 제도적인 노력을 기울여야 하며, 이를 위해 우리의 전통인 한풀이를 응용해 볼 수 있을 것이다.

우리의 전통 문화 속에서 이러한 한의 분출구는 풍류와 축제라는 역사로 나타났다. 서민층이 주로 향유하던 산대잡극, 탈춤놀이, 판소리, 굿 등의 문화들은 벽사(辟邪)기능과 한(恨)의 정화의 기능을 가지고 있었다. 양반층에 대한 서민들의 풍자와 해학은 그 당시 지배층에게 받던 서민들의 한을 풀어주는 기재였으며, 놀이에 참여하는 사람과 보는 사람들은 이러한 행사를 통해 자신의 가슴속에 맺힌 응어리를 풀어낼 수 있었다.

민초(民草)들의 고충을 해결해 주기위한 '신문고(申聞鼓)제도' 또한 한의 관리를 위한 대표적인 제도라 할 수 있다. 오늘날 기업에서는 내부고객인 하위구성원들의 고충을 잘 이해하고 이를 해소시켜 줄 수 있을 때 그들로부터 조직에 대한 몰입과 동기유발을 유도해 낼 수 있다. 이로 인해 서구에서는 "Speak up System"과 같은 상향식 의사소통제

도를 개발해 왔는데, 우리나라에서도 이미 오래전부터 신문고제도를 만들어 아래로부터의 소리에 귀를 기울이고 있었다. 신문고는 태종 2년부터 시작된 조선시대 민의상달의 대표적인 제도였다. 신문고제도는 백성들의 목소리를 통해 시정을 직접 파악함으로써 몇 겹의 관료체계를 거치면서 걸러지거나 변형되는 정보의 한계를 보완하고 국가의 안정을 위한 정치를 구현하는데 일조하였으며, 백성들이 직면하고 있는 다양한 욕구들을 이해하고 이를 해결해 주기 위한 방안을 모색하는데 중요한 역할을 하였다[김경수, 2000 참조].

이렇듯 우리 조상들은 신바람과 한의 관리를 통해 구성원들의 자발적인 참여를 이루어 냈다. 오늘날의 경영자 또한 조직구성원들이 업무를 수행하는 데 있어서 신바람이 날 수 있게 배려해야 하는데, 이러한 노력이 구성원들의 교육과 병행된다면 더욱 좋을 것이다.

오늘날 기업 대부분이 수행하고 있는 사원연수제도는 충분한 휴식과 레크리에이션을 통해 조직원들의 단결을 다지는 신바람과 한의 관리의 좋은 예라 할 수 있다. 또한 업무에 방해가 되지 않는 수준에서 음악이나 미술 작품 등으로 좀 더 편안한 업무분위기를 조성하는 것, 문화적 취향이 맞는 사람들끼리 소모임을 결성하여 휴일마다 활동을 벌이는 것도 직장에서 스트레스를 해소하는 데에 많은 도움이 될 수 있다. 이러한 노력을 통해 경영자들은 사원들의 창의성과 함께 업무능률의 향상을 도모할 수 있을 것이다.

3. 정(情)의 경영

우리나라에는 '정'이라고 하는 독특한 정서가 있다. 일부에서는 정이 공사구분 등에 있어서 사회와 조직에 부정적 영향을 끼쳐온 것으로 인식하기도 하지만 정의 상호호혜적 성격이 조직을 향해 존재한다면 이는 특별한 가시적 보상체계가 없는 상태에서도 자발적인 헌신의 행동을 유발할 수 있다. 즉, 조직에서 정은 자율적 동기부여와 공동체 형성을 위해 매우 중요한 요소로 작용할 수 있고, 서구적 조직체계로 인해서 생기는 개인주의나 이기주의 등을 탈피할 수 있는 하나의 도구로서의 가능성을 갖고 있는 것이다. 이러한 정의 정서는 우리나라 특유의 가족 제도를 통해 형성되었다고 볼 수 있다. 자신의 '헌신적 희생'을 바탕으로 다른 가족 구성원을 자신처럼 아끼는 애정의 공동체, 구성원의 한(恨)의 완화·해소와 정신적 안식처로써 기능하는 한국의 가족은 정의 정서가 형성되는 근간이 되었다[신용하, 2004: 189~202 참조].

가족문화를 기반으로 나타나는 한국인들의 중요한 문화적 특징 중의 하나가 남과 나를

각각의 개별자로 보지 않고 연결된 하나의 존재로 여기는 정서인 '우리주의'이다. 남과 내가 연결된 하나의 존재라면 남과 나는 더 이상 구별된 타인이 아니라 '우리'로 전환된다. 한국인들은 다른 사람에게 말할 때, '우리 집'에 가자, '우리 마누라'는 어떠하다는 등, '나'를 '우리'로 표현하는 경우가 많다. 이러한 언어 습관은 남과 내가 하나로 연결된 존재라는 한국적 정서에서 기인한다. 이러한 말들은 외국어로는 적절하게 번역할 수조차 없고 외국인에게 이해시키기도 매우 어려운 한국인만이 가지고 있는 고유의 정서이다. 한국인의 이러한 '우리주의'라는 정서를 긍정적인 방향으로 이끌어 낼 때, 자신의 가족뿐만 아니라 자신이 속한 공동체의 구성원들과 서로의 감정을 공유하고 서로를 아끼고 보살피는 고결한 '인(仁)'의 정신이 될 수 있다[이기동, 1997 참조].

우리나라의 전통적인 대가족제도는 한국기업의 경영방식을 형성하는데 매우 커다란 영향을 미쳐왔다. 한국기업에서 대가족제도의 영향은 가부장적 리더십 스타일로 표출되어 왔으며, 이에 따라 기업구성원들의 행동 및 사고방식에도 영향을 미쳤다. 가부장주의는 위사람(가장)이 아랫사람(자식)에 대해 체통을 지키면서 가정을 이끌어 나가야 가정의 질서가 유지가 되고 가족구성원들이 따라오게 된다는 가부장의 권위를 강조하던 전통으로부터 비롯된다. 그러나 한국의 가부장주의는 오로지 권위만을 강조한 것은 아니며, 권위와 함께 온정이 중시되었다. 온정은 아랫사람이 바라지 않고 기대치 않았던 것을 윗사람이 자진해서 행함으로써 이루어지는 것으로서 온정을 베푸는 행위는 비단 물질적 혜택의 공여에 한정되지 않고 따뜻한 '정'을 베푼다든지, 아랫사람의 존재가치를 충분히 인정해 준다든지 하는 인간적 관계로 나타나기도 한다. 이것은 마치 전통적인 가정에서 부모가 자녀를 대하는 태도에 비유할 수 있으며, 전통적인 생활공동체를 형성하고 발전시키는데 크게 공헌해왔다. 한국기업에서 종업원들은 경영자에 대하여 지나치게 권위주의적이라고 비난하면서도, 가정적으로 어려운 일이 있을 때에는 인간으로서의 감정에 호소하는 경우가 여기에 해당한다고 볼 수 있다.

오늘날 한국인들은 핵가족화 추세에 따라 서구의 합리적 개인주의가 점차로 나타나고 있는 가운데서도 전통적인 생활방식이나 대인간의 정을 그리워하는 양면성을 보이고 있다. 핵가족제도가 지니고 있는 편리함 때문에 핵가족제도로 가족제도가 변화하기는 하였지만 마음 한 가운데에는 전통적 대가족제도가 지니고 있는 매력과 그것에 대한 아련한 향수를 느끼고 있는 것이다. 능력 있는 형제보다도 정이 많은 형제를 더 소중히 여기는 사고에서도 이러한 전통적인 대인관계의 선호를 엿볼 수 있다.

한편, 해외에서도 한국기업들의 "정의 경영방식"을 도입함으로써 널리 알려진 경우가 많이 있다. 예를 들어 직원들의 가족 사망 시 유급휴가는 물론이고 조화나 일정액의 부의금을 전달하는 것, 전 가족이 참여하는 사내체육대회나 가족야유회를 개최하는 것, 직원들에게 명절 때 연봉 외의 일정액의 보너스를 지급하는 것, 시중보다 값싼 생필품을 구입할 수 있도록 사내구판장을 설치하는 것 등은 외국에서는 좀처럼 찾아보기 어려운 한국의 독특한 경영방식이다. 이러한 방식들은 이질적인 문화를 관리하는데 있어서나 집단 이기주의 등을 탈피할 수 있는 하나의 도구로서 가능성이 많기 때문에 긍정적으로 평가된다.

서양의 기업에서 조직 내 종업원의 경조사를 챙겨주는 경우는 볼 수 있지만, 경영진이 직접 경조사에 방문을 하거나, 직접적인 관여를 하는 것은 아니다. 그러나 정의 문화를 바탕으로 하는 한국인의 특성상 한국인 경영진들은 종업원의 결혼식에 직접 찾아가 부조를 하기도 하고, 부모님이 상을 당했을 때도, 직접 찾아가 애도를 표하면서 종업원의 등을 직접 두드려 주는 경우도 있는데, 이렇게 직접적으로 예의를 표현하는 것은 외국에서 아주 놀랄만한 사실이다.

따라서 우리가 생각해보아야 할 점은 바로 한국적 기업경영에의 긍정적인 면, 즉 가족주의적 '정'의 문화의 장점을 조직문화 속에서 발현시키는 일이다. 더불어 살고, 서로의 정서적 안정을 도모하고, 서로에 대한 이해와 애정으로 충만한 구성원들간의 관계를 조직 속에서 경쟁하며 지쳐가는 이들에게 불어넣는 다면 그것은 바로 더없이 훌륭한 동기부여의 바탕이 될 것이다. 헌신적으로 희생하는 마음으로 서로를 아끼고, 애정을 가지며, 가족이라는 애정공동체 안에서 사회화 과정을 체험한다면, 조직생활을 더욱 쉽게 체득하고 개선시킬 수 있고, 각종 원인으로 인한 정신적 피로를 구성원들과의 관계 속에서 완화시킬 수 있을 것이다.

Ⅶ. 정도지향적 기업목표의 설정

경영자는 리더십을 통해 무엇을 달성하여야 하는가? 간혹 어떤 사람들은 리더십을 인기를 얻기 위한 수단으로 생각하거나, 권모술수를 통해 출세를 하기위한 방편으로 생각하기도 한다. 하지만, 우리는 이러한 사람들을 진정한 리더라고 하지 않는다. 리더십이

지향하는 바는 세속적이고 단순한 목표달성이 아니기 때문이다. 리더십은 개인의 영달을 위해서가 아니라 조직의 발전과 성공을 위해서 필요한 것이다. 이런 점에서 아직도 적지 않은 경영자들이 조직의 지휘자로서 무엇을 달성해야 하는지에 대한 올바른 목표의식을 갖고 있지 못한 경우도 보인다. 그렇다면 경영자가 리더십을 발휘해서 달성해야 할 것은 구체적으로 무엇인가?

경영자가 리더십을 발휘함으로써 궁극적으로 추구해야 할 것은 기업목표의 달성이다. 기업목표는 기업이 지향하는 기본방향을 의미하며 때로는 경영비전, 기업사명, 경영이념, 경영철학 등과 동의어로 쓰이기도 한다. 기업목표는 과거로부터 현재까지 기업의 역사와 전통에 대한 통찰력과 앞으로의 희망을 바탕으로 기업이 나아가야 할 미래의 모습을 안내해 주는 이정표 역할을 한다. 그러므로 언뜻 추상적인 것처럼 보이지만 기업목표는 기업이 미래에 도달하고자 하는 일종의 이상적인 모습(ideal picture) 또는 기업의 존립가치를 제시해 주는 청사진 역할을 한다. 경영자는 기업목표를 달성하기 위해 기업경영시스템의 각 요소들을 바람직한 방향으로 통합하여야 하며, 경영환경의 변화에 능동적으로 대처할 수 있어야 한다. 기업목표는 시간 측면에서 보면 장기 지향적이고 범위 측면에서 보면 포괄적으로 설정된다. 예를 들어 '21세기 초일류기업'이라든가 '최고의 경쟁력을 갖춘 기업'이라든가 하는 것이 이에 해당한다.

하지만, 이와 같은 기업목표는 추상적이기 때문에 경영성과라고 하는 개념으로 좀 더 구체화되어야 할 필요가 있다. 오늘날 기업목표는 크게 두 가지의 경영성과, 즉 경제적 성과와 사회적 성과로 이루어진다. 자본주의 사회에서 기업은 기본적으로 사회에서 필요로 하는 재화와 서비스를 효율적으로 공급하는 경제적 성과를 추구해야 한다. 경제적 성과의 대표적 지표의 예로 이윤, 매출액, 시장점유율, 생산성, 투자수익률, 부가가치 등을 들 수 있다. 그러나 과거에 간과되어 왔던 또 다른 기업의 목표가 있는데, 그것이 바로 사회적 성과를 달성하는 것이다. 기업의 사회적 목표는 본연의 경제적 기능 이외에 사회가 기업에 기대하는 역할을 수행함으로써 달성될 수 있는 것으로, 기업이 자신의 경제적 이익의 울타리를 넘어서 일반주주, 근로자집단, 노동조합, 공급자, 지역사회 등 여러 이해관계자의 이해를 보호하고 증진시킴은 물론 사회전체의 보편적 가치의 실현에 공헌하고자 하는 것을 의미한다. 이 때 사회적 성과의 구체적인 지표의 예로는 기업이미지, 사회적 공헌, 노사안정, 소비자 만족, 종업원 만족 등을 들 수 있다.

1. 서구에서의 보편적인 기업목표

서구에서는 오래전부터 경제적 목표의 달성이라는 기업목표가 강조되어 왔다. 기업은 자본주의체제의 근간이 되고 있으므로 자본의 논리를 따르지 않는 기업의 행동은 자본주의체제 속에서는 생각할 수 없다는 것이다. 즉, 기업은 사회에서 필요로 하는 재화와 서비스를 효율적으로 공급하는 경제적 목표를 추구해야 한다. 이러한 기업의 경제적 목표를 얼마나 효율적으로 수행했는가는 기업활동의 결과로서 기업이 획득한 이윤에 의해 측정된다.

기업이 경제적 기업목표를 추구하게 된 근거는 Adam Smith의 고전적 경제이론을 바탕으로 하고 있다. 그에 의하면 시장메커니즘의 "보이지 않는 손"(invisible hand)이 작용하여 개인의 이기적인 경제활동이, 결국에는 사회전체의 이익을 가져오게 된다. 따라서 각 개인이나 기업이 사회적인 목표달성에 신경을 쓰는 것보다 자신의 이익만을 위해 노력하는 것이 결과적으로는 사회이익을 더 증진시키는 길이기 때문에, 기업의 역량을 사회적인 목표에 분산시키는 것은 경제적 효율의 손실을 가져오게 된다.

이러한 인식은 기업을 경제활동의 담당자로서 경제·기술적 생산시스템으로 인식하는 기업관을 낳았다. 이러한 기업관에 따르면 주주는 기업의 공동소유자이므로 기업에서 발생하는 이익의 분배를 받을 뿐 아니라 기업의 경영에 대해서도 원천적인 의사결정권을 갖는다. 따라서 기업이 기술을 개발하며 경제적인 생산활동을 하는 목적은 기업소유자의 이익을 위한 것이다. 따라서 이러한 기업관은 기업을 경제·기술적 생산시스템으로 보는 관점이다.

"기업의 경영진이 이윤을 극대화하는 것이 기업의 사회적 책임을 다하는 것이다"라는 소위 주주모형(stockholderism) 또한 기업의 경제적 목표를 그대로 반영한다[Freeman & Reed, 1983 ; Buono & Nichols, 1990]. 기업은 자발적인 계약의 복합체이기 때문에 만약에 경영자가 기업소유자, 즉 주주의 이익을 배반한다면 기업은 생존할 수가 없다. 따라서 기업경영의 기본적인 목적은 이윤을 남기기 위한 것이며, 기업경영의 성공 여부는 기업의 생산성이 증가하고 재무구조가 개선되는 것에 달려 있다[Chandler, Jr., 1990].

2. 전통사상을 통해 본 기업목표

우리나라에서는 전통적으로 경제적 목표보다는 사회적 목표의 추구를 중요하게 여겨왔

다. 한국의 전통사상 속에서 나타나는 경제관은 '경세제민(經世濟民)' 사상에서 찾아볼 수 있다. 경세제민은 본래 유교에서 강조되어 온 것으로써 "세상을 다스리고 백성을 구한다."는 의미를 갖는데, 오늘날 우리가 말하는 '경제'라는 단어는 바로 이 말의 줄임말이다. 경세제민의 의미에서 알 수 있듯이, 한국의 전통사상에서는 경제를 단순히 생산·분배·소비의 과정으로 인식하지 않고, 백성을 위해야 한다는 근본적인 원리를 실현시키기 위한 하나의 실천과정으로 인식하고 있는 것이다.

유교사상에서는 정신과 물질과의 관계를 본말관계(本末關係)로 보고 있는데, 이는 유교의 경전인 대학(大學)에 나오는 '덕본재말(德本財末)'이란 말에서 집약적으로 나타난다. 덕본재말이란 '덕'이 근본이고 '물'은 말로서 무엇보다도 인간이 물질에 앞서야 함을 강조하지만, 그렇다고 인간의 덕성만을 중시하고 물질을 경시하라는 것을 의미하는 것은 아니다. 본래 본말사상에서는 그들 사이의 경중의 관계는 있되, 본과 말은 불가분의 관계임을 강조한다. 따라서 덕본재말이라는 말은 덕을 물질보다 중요시하되, 물질 또한 덕과 함께 존중해야 한다는 의미를 담고 있다고 볼 수 있다. 따라서 한국의 전통적 경제관은 오늘날의 관점에서 보면 생산과 물질을 중요시하되, 근본적으로 사회적 목표 또한 동일하게 중요시되어야 함을 강조하고 있다.

3. 정도지향적 기업목표의 설정

오늘날 세계적으로 존경받는 기업들은 경제적 성과와 사회적 성과를 균형 있게 달성하는 것을 매우 중요하게 여기고 있다. 장수기업의 경우에도 성공적인 경영자들은 공통적으로 경제적 목표와 더불어 사회적 목표를 균형 있게 도모하는 정도경영을 통해 지속적 경쟁우위를 제고하고 장기적 번영을 추구하고 있다.

오늘날에도 기업의 경제적 목표로서 추구되는 이윤은 기업 확장을 위한 자금의 내부조달을 용이하게 해 줄 뿐만 아니라 외부조달 시에도 용이하게 해 주는 수단이 되고 있다. 이처럼 이윤을 통한 기업의 내부확장이나 기업합병은 기업이 성장하는 방법이고 성장은 곧 대규모 기업에 이르는 길이 된다. 현실의 경쟁세계에서 기업은 도태될 수도 있으며 성공적으로 부상할 수도 있다. 즉, 기업의 최상의 지도원리는 가능한 한 성공적인 기업으로 남아서 정상을 차지하는 것이기 때문에 여기에서 이윤극대화라고 하는 경제적 목표의 필요성이 생긴다.

그러나 이와 동시에 기업의 규모가 커지고 영향력이 증대됨에 따라 기업의 경제적 기능 이외에 사회가 기업에 기대하는 역할을 수행해야 한다는 사회적 목표에 대한 요구가 증대되기 시작했다. 이러한 기업의 사회적 목표는 시장메커니즘에 의해서 자동적으로 해결되는 것이 아니라 사회와의 관계 속에서 때로는 외부의 압력에 의해서, 또 때로는 기업의 자발적인 의도에 따라 추구된다.

기업의 사회적 목표란 소극적 의미에서는 기업의 활동으로 인한 부정적인 사회적 영향력의 최소화를 추구하는 것을 뜻한다. 그러나 보다 적극적인 의미에서는 기업과 사회와의 상호의존성을 인식하고 기업을 포함한 사회전체의 이익을 확대시킴으로써 기업이 속한 사회로부터 정당성을 얻고자 하는 것을 말한다. 즉, 기업이 자신의 경제적 이익의 울타리를 넘어서 일반주주, 근로자집단, 노동조합, 공급자, 지역사회 등 여러 이해관계자의 이해를 보호하고 증진시킴은 물론 사회전체의 보편적인 사회적 가치의 실현에 공헌하고자 하는 것을 의미한다.

따라서 마치 동전의 양면과도 같은 성격을 갖는 기업의 다원목표를 통해 우리들은 현대기업에 대해 더 정확히 이해할 수 있게 된다. 이처럼 오늘날의 기업은 그들에게 부여되어 있는 경제적 목표만을 달성하는 경제적 기관(economic institution)으로만 머무를 수 없으며, 사회적 목표도 함께 추구하는 사회적 기관(social institution)으로서의 성격도 아울러 가져야 할 것이다.

나오며

한국형 글로벌 리더십론은 서구의 것들을 배척하고 우리의 전통만을 강조하는 국수주의적인 입장에 있는 것이 아니다. 오늘날 우리의 리더십이 글로벌화 되어야 한다는 것은 당연한 명제이고, 따라서 서구의 리더십 주장이나 이론들이 우리에게 시사하는 바가 매우 크다. 그러나 서구의 이론이나 주장을 여과 없이 도입하다 보면 한국적 현실과의 괴리 때문에 적지 않은 문제가 발생할 수 있으며, 우리의 전통이 가지는 큰 이점을 간과하게 된다. 그러므로 우리는 전통의 장점을 되새겨봄으로써 세계에 내놓을 수 있는 진정한 한국형 글로벌 리더십을 개발해 나가야 한다.

앞에서 우리는 우리나라의 고유한 민족정서의 관리방식, 사람들의 욕구를 충족시켜주

고자 했던 제도들, 그리고 동기부여 방식을 살펴보았다. 이것들은 단지 전통적이거나 독특하기 때문이 아니라 우리의 체질에 잘 맞는 것이면서 동시에 세계에 내놓아도 자랑할 만한 것들이기 때문에 눈여겨보아야 한다. 이를 통해서 우리는 우리나라의 경영자들이 구성원들의 마음을 이끌어낼 수 있는 방안을 찾는데 있어서 맹목적으로 서구의 것이나 새로운 것에만 시선을 돌리기에 앞서 우리의 과거와 전통을 돌아보는 것도 문제해결에 중요한 역할을 할 수 있음을 깨달을 수 있다.

이러한 사고가 바탕이 되었을 때 한국형 글로벌 리더십의 개발은 매우 희망적인 것으로 보인다. 우리의 경영자들은 성취욕구가 높을 뿐 아니라, 할 수 있다는 자신감과 사명감 또한 크다. 일반구성원들도 나보다 조직, 조직보다 국가를 생각하는 기본적 민족정신을 가지고 있고, 높은 교육열과 스스로의 동기부여, 성실한 자세 등과 같은 저력을 갖추고 있다. 이렇게 한국 사람들이 가지고 있는 훌륭한 특성들을 잘 활용한다면 미래지향적이고 효과적인 한국형 리더십을 개발하는 것이 그리 어려운 일만은 아닐 것이다.

지금까지의 논의를 바탕으로 한국형 글로벌 리더십 개발을 위한 제언을 요약해 보면 다음과 같다. 우리들은 누구나 훌륭한 리더가 될 수 있다는 자신감을 갖는 것이 무엇보다도 중요하다. 그러나 막연한 자신감만을 가지고는 성공적인 리더가 될 수 없다. 리더십을 어떻게 개발해 나아가야 하는지에 대한 올바른 이해가 필요하다는 것이다. 한국형 글로벌 리더십을 개발하기 위해 우리는 첫째, 글로벌 리더십 역량을 지속적으로 개발해야 한다. 둘째, 훌륭한 인재란 누구인가에 대한 안목을 길러야 한다. 셋째, 인본주의를 바탕으로 성과향상을 도모해야 한다. 넷째, 젊은 세대를 위한 길잡이 역할을 해야 한다. 다섯째, 최근 서구의 리더십 이론을 우리 것으로 만들어야 한다. 여섯째, 한국의 전통적 관리관행으로부터 교훈을 얻어야 한다. 일곱째, 정도지향의 기업목표를 달성하도록 리더십을 발휘해야 한다.

앞으로 리더가 되고자 하는 사람은 물론 비록 현재 리더라 하더라도 보다 성공적인 리더가 되기 위해서는 자신의 삶의 목표를 재정립해 볼 필요가 있다. 한 개인으로서 리더는 조직구성원들로부터 존경을 받고 자아를 실현하는 것을 목표로 삼을 수도 있으나, 그러한 개인적 목표의 수준을 넘어 세계일류기업으로서의 조직발전을 위해 경영지식을 적극적으로 활용하고 확산시키며, 더 나아가 보다 큰 차원에서 인류의 생활의 질(QL: Quality of Life)을 향상시키는 사회적 기여를 하는 것을 삶의 목표로 가질 때 더욱 훌륭한 리더가 될 수 있을 것이다. 또한 기업목표를 달성하기 하기 위해서는 경영의 다양

한 측면들을 적절히 분화하고 또 통합하여 상황에 적합하게 역동성을 제고시켜야 한다. 무엇보다 한국의 리더는 우리나라의 사회문화에 적합한 리더십을 추구해야 할 것이다. 우리나라에서 훌륭한 리더가 되기 위해서는 자중자애(自重自愛)해야 하고 포용력과 겸손함 등 넓은 도량을 가져야 한다. 또한 신뢰를 바탕으로 한국인의 정서에 맞도록 부하들을 이끌어야 함과 동시에 좋은 인재를 육성함으로써 기업의 비전을 달성해야 할 것이다.

참 고 문 헌

강은희(2004), 「이순신 인간경영 노하우에서 배운다」(삼각형 프레스).

구인환 역(2004), 「난중일기」(신원문화사).

김경수(2000), 「언론이 조선왕조 500년을 일구었다」(가람기획).

김달진 · 성낙훈 · 안병주 · 양대연 역(1966), 「퇴계집 1」(민족문화추진회).

김명교(2004), 「CEO 이순신 불멸의 리더십」(은금나라).

김상기(1985), "독서당고," 「진단학회」.

김종대(2004), 「내게는 아직도 배가 열 두 척이 있습니다」(북포스).

김주희(1992), 「품앗이와 정의 인간관계」(집문당).

김현기(2002), "성공리더의 Fundamental 감성지능을 높여라", 「LG 주간경제, 2002. 10. 30.」.

민족문화추진회 역(1982a), 「국역 경세유표」(민족문화문고간행회).

— (1982b), 「국역 인정 1」(민족문화문고간행회).

문승권 외 2인(2004), 「감성경영 감성리더십」(넥스비즈).

박귀현(2001), "위기시대의 기업 감성역량이 높은 종업원을 키워라", 「LG 주간경제」, 2001. 1. 24 · 31.

박지원(2005), "똑똑한 인재가 성과를 못내는 5가지 이유", 「LG 주간경제」, 2005. 7. 13.

백기복(2002), 「조직행동 연구」(창민사).

백상창(1993), 「한(恨)과 한국병」(한국사회병리연구소 출판부).

손보기(1984), 「세종대왕과 집현전」(세종대왕기념사업회).

손인수(1997), 「율곡사사의 교육이념」(문음사).

신귀현(2003), 「퇴계학의 국제화와 동서철학의 비교」 (영남대학교출판부).

신용하(2004), 「21세기 한국사회와 공동체문화」 (지식산업사).

신유근(1996), "한국기업 최고경영자의 행동특성과 리더십 스타일: 성공기업과 실패기업을 대상으로", 「인사·조직연구」, 제 4권 제 2호, 한국인사·조직학회.

서성교(2003), 「하버드 리더십 노트」, (원앤원북스).

이기동(1997), 「한국의 위기와 선택」 (동인서원).

이승영(2002), "장보고 정신과 무역대국의 재현," 「국제통상연구」, 제 7권 제 1호, 한국국제통상학회.

이용우 역(2001), 「경쟁력 있는 e-리더의 조건」 (한국경제신문사).

이원복(1995), 「세계로 가는 우리경영」 (김영사).

이종인 옮김(2001), 「글로벌 리더십의 조건」 (세종서적).

이춘근(2003), "불황 극복의 비결, 리더십", 「LG 주간경제」, 2001. 1. 17.

윤재풍(1982), "다산의 행정사상," 정산김운태박사회갑기념, 「한국정치행정의 체계」 (박영사).

장기영(2004), 「CEO 장보고, 대한민국을 말하다」 (삼각형프레스).

장국현 역(2002), 「글로벌 리더십」 (FK미디어).

전경일(2003), 「세종의 코드를 읽어라」 (한국경제신문).

지용희(2003), 「경제 전쟁 시대 이순신을 만나다」 (디자인하우스).

차동옥·이상호·장영철 옮김(2002), 「글로벌리더십」 (위즈덤아카데미).

피터 F. 드러커(2001), 「변화리더의 조건: 미래경영편」 (청림출판).

한우근(1985), 「정다산연구의 현황」 (민음사), "신문고 설치와 그 실제 교능에 대하여," 이병수박사 화갑기념 논집, 4(2).

한창수(2004), 「천년전의 글로벌 CEO, 해상왕 장보고」 (삼성경제연구소).

황선명(2000), 「장인의 세계」 (지구문화사).

황인경(2002), "서번트 리더십", 「LG 주간경제」, 2002. 1. 9.

Bass, B. M. & Avolio, B. J.(1994), ***Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership***(Thousand Oaks, CA: Sage).

Black, J. S., Morrison, A. J. & Gregerson, H. B.(1999), ***Global Explorers:***

The Next Generation of Leadership(London : Brunner-Routledge).

Buono, A. F. & Nichols, L.(1985), ***Corporate Social Policy, Values and Social Responsibility***(NY : Praeger Publishers).

Burns, J. M.(1978), ***Leadership***(NY: Harper & Row).

Chandler, Jr., A. D.(1990), ***Scale and Scope-The Dynamics of Industrial Capitalism***(Cambridge, Mass. : Harvard University Press).

Fiedler, F. E. & Garcia, J. E.(1987), ***New Approaches to Effective Leadership: Cognitive Resources and Organization Performance***(NY: John Wiley).

Freeman, R. E. & Reed, D. L.(1983), "Stockholders and Stakeholders : A New Perspectives on Corporate Governance," ***California Management Review***, Vol. 15, No. 3, pp. 88~105.

Hay Group Staff(1996), ***People & Competencies: The Route to Competitive Advantage 2nd ed.-Human Resource Management***(UK: Kogan Page).

Jack Welch & Suzy Welch(2005).***Winning.***(NY: Harper Business).

Jim Collins(2001), ***Good to Great***(NY: HarperCollins Publishers Inc..).

Komives, Lucas, & McMahon.(1998), ***Exploring Leadership***(San Francisco, CA: Jossey-Bass),

Kreitner, R. & Kinicki, A.(1995), ***Organizational Behavior,*** 3rd ed.(Chicago, IL: Irwin).

Luthans, F.(2002), ***Organizational Behavior,*** 9th ed.(NY: McGraw-Hill).

Mann, P. H.(1965), ***An Approach to Urban Sociology***(London: Routledge & Kegan Paul).

Mink, O. G., Owen, K. Q. & Mink, B. P.(1993), ***Developing High Performance People: The Art of Coaching***(NY: Addison-Wesley Publishing Co.).

Robbins, S. P.(2003), ***Organizational Behavior***(Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall).

Selznick, P.(1957), ***Organizations: Rational, Natural, and Open Systems,*** 3rd ed.(Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall).

Steers, R.M.(1991), ***Introduction to Organizational Behavior***, 4th ed.(NY Harper Collins Publishers).

Tead, O.(1935), ***The Art of Leadership***(NY: McGraw-Hill).

Tosi, H. L., Rizzo, J. R. & Caroll, S. J.(1990), ***Managing Organizational Behavior***, 2nd ed.(San Francisco: Harper & Row).

W. E. Rothschild(1994), "Avoid the Mismatch Between Strategy and Strategic Leader", ***Journal of Business Strategy***.

Global Leadership for Korean Managers

Yoo Keun Shin*

ABSTRACT

This paper suggests some propositions for Korean managers to develop their global leaderships. The propositions are as follows:

First of all, Korean managers should constantly develop their leadership competencies as well as their qualities.

Secondly, it is needed to train their subordinates to be new professionals, who are with performance and quality, specialism and generalism at the same time.

Thirdly, training transformational leadership skill is necessary to show their charisma based on the virtue of humanity.

Fourthly, younger staffs have to be guided to have discipline while it is still important to understand their emotions.

Fifthly, Korean managers should continually organize and manage their cultural networks to build up the global social capital.

Sixthly, it is necessary to expand ShinBaram(self-empowerment) and Jung (affection) management originated from the traditional Korean community life.

Lastly, Korean managers should realize Right Management through the economically and socially balanced goals.

* Professor of Organizational Behavior & Human Resource Management, College of Business Administration, Seoul National University.