

碩士學位 請求論文

指導教授 金 種 仁

韓國式 카리스마적 리더십 모델에 관한
研究 . . . 韓國電氣硝子の 사례

A Study on the Korean Style Charismatic Leadership
. . . Hankuk Electric Glass Co., Ltd.

建國大學校 情報通信大學院

情報通信産業 및 政策(e-business) 專攻

文 炫 國

2002

韓國式 카리스마적 리더십 모델에 關한
研究 . . . 韓國電氣硝子の 사례

A Study on the Korean Style Charismatic Leadership
. . . Hankuk Electric Glass Co., Ltd.

指導教授 金 種 仁

이 論文을 碩士學位 請求論文으로 提出함.

2002年 月 日

建國大學校 情報通信大學院

情報通信産業 및 政策(e-business) 專攻

文 炫 國

2002

文炫國의 碩士學位 論文을 認准함

審 查 委 員

主審_____ (印)

副審_____ (印)

副審_____ (印)

2002年 月 日

建國大學校 情報通信大學院

목 차

제1장 서론

제1절 연구의 목적	1
제2절 연구의 방법 및 구성	2

제2장 이론적 배경

제1절 리더십의 의의와 접근방법	3
1. 리더십의 의의	3
2. 리더십이론의 접근방법	6
제2절 리더십 - 변화주도행위	12
1. 리더십의 강화이론	12
2. 카리스마적 리더십이론	13
3. 변혁적 리더십 이론	18
4. 전략적 리더십 이론	22
5. 리더십의 구성요인	25

제3장 사례연구: 서두칠 사장의 한국식 카리스마적 리더십

제1절 한국전기초자	29
1. 한국전기초자의 위기	29
2. 경영권 이전	30
3. 서두칠 한국전기초자 사장	31
제2절 한국식 카리스마적 리더십의 성과	33
1. 주가관련지표 및 주요재무비율	33
2. 재무제표	35
제3절 서두칠의 한국식 카리스마적 리더십	35
1. 현상에 대한 태도	39
2. 미래의 목표	39
3. 존경스러움	40
4. 전문성	41
5. 환경에 대한 민감성	42
6. 명확성	42
7. 힘의 원천	43
8. 리더-추종자의 관계	45
9. 열린경영	45
10. 心·氣·情의 리더십	47

제4장 결 론

1. 본 연구 종합	49
2. 본 연구의 시사점	50
3. 향후 연구방향	50

참 고 문 헌	51
---------------	----

Abstract	54
----------------	----

<표 목차>

<표2-1> 리더십의 정의들	4
<표2-2> 상황이론의 요약	11
<표2-3> 리더십 이론과 조사연구의 시대적 동향	12
<표2-4> 카리스마적 vs. 비카리스마적 리더의 행위구분	15
<표2-5> 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 요인들	21
<표3-1> 한국전기초자(주) 현황	30
<표3-2> 주가관련지표	33
<표3-3> 주요재무비율	34
<표3-4> 요약대차대조표	35
<표3-5> 요약손익계산서	36
<표3-6> 현금흐름표	37
<표3-7> 전통적 vs. 한국식 카리스마적 리더(한국전기초자의 예)의 행위구분	38

<그림 목차>

<그림2-1> 강화의 상황이론	5
<그림2-2> 리더성과에 관한 일반적 연구접근 방법	7
<그림2-3> 카리스마적 리더십의 4단계	16
<그림2-4> 거래적 리더십 과정	20
<그림2-5> 변혁적 리더십	22
<그림2-6> 전략적 리더십의 통합 모형	24
<그림2-7> 전략적 리더십의 4유형	24
<그림3-1> 주당 순수익, 매출액 그래프	34
<그림3-2> 매출액 및 영업이익 그래프	36

<그림3-3> 한국전기초자의 주가 월봉 그래프 44

제1장 서론

제1절 연구의 목적

20세기 후반의 급속한 컴퓨터 산업의 발달로 인하여 21세기 초반에 이르러서는 많은 회사와 조직들이 엄청난 변화를 겪고 있다. 이러한 컴퓨터와 정보통신의 발달은 모든 기업에 대하여 긍정적인 것만은 아니었다. 어떤 기업체는 정보통신의 발달에 힘입어 과거에는 상상할 수도 없었던 호황을 누리고 있다. 그러나 어떤 기업체는 시대의 변화에 순응하지 못하여 부도와 도산의 위기를 맞이하였다. 많은 기업들이 이러한 변화에 노출되어 있으며, 갑작스런 주변의 변화는 회사나 조직에 엄청난 위기를 초래할 수도 있는데 이러한 위기를 극복하는데는 최고 경영자의 리더십이 무엇보다 필요하다.

특히 한국에 기반을 두고 있는 기업이나 조직은 다른 동양의 국가나 서구의 해법으로는 문제를 해결하기가 용이하지 않다. 서양의 경우 대개 구조조정이라고 하면 가장 먼저 떠올리는 것이 인원감축이다. 그러나 한국의 경우는 미국 등 서구의 나라에 비하여 인원감축을 하기가 어렵다. 이는 한국적인 정(情)의 개념이 서구의 정서와는 다르기 때문이다. 즉, 한국식 해결책이 필요하다. 본 연구의 대상 회사인 한국전기초자의 위기는 IMF 초기 한국의 경제가 가파른 내리막길을 치닫고 있던 상황에 발생한 것이어서 일반적인 처방으로서는 문제를 해결할 수가 없었다. 어떤 효과적인 리더십을 한국적인 정서에 맞게 적용하지 않으면 회사를 위기에서 구할 수 없었다. 1997년 12월 한국전기초자의 전문경영인 사장으로 부임한 서두칠 전 사장의 리더십과 접근 방법에 의하여 이 회사는 엄청난 변화를 보이며 퇴출 “0”순위 회사에서 세계적으로 우수한 기업으로 탈바꿈할 수 있었다.

서두칠 사장이 사용하였던 리더십은 카리스마적인 리더십에 한국적인 리더십 요소를 융합한 복합적인 리더십으로 설명할 수 있다. 본 연구를 통하여 서두칠 사장의 리더십이 카리스마적인 리더십과 어떠한 점이 같으며, 어떠한 점이 추가되었는지를 알아보고자 한다.

제2절 연구의 방법 및 구성

본 연구에서는 한국식 카리스마적 리더십이 위기에 처한 기업에 어떻게 적용되는지를 살펴보는 것을 목적으로 하고 있다. 먼저 본 논제와 관련된 서적 및 논문을 검토하여 이론적 체계를 구축하였으며 이러한 이론적인 논리와 실제로 한국에서 발생하였던 위기 극복 경영 성과를 비교하기 위하여 사례연구방법을 이용하였다. 본 연구에서는 1997년 12월 한국유리그룹에서 대우그룹으로 경영권이 넘어간 후 퇴출 “0”순위의 기업을 한 사람 CEO의 탁월한 리더십 발휘에 의하여 세계적인 기업으로 바뀐 한국전기초자의 경우를 연구하였다. 또한 한국전기초자의 회생과정에서 적용되었던 것을 카리스마적 리더십의 행위구분과 비교하여 연구하였다.

본 연구는 총 4 장으로 구성되어 있으며, 구성은 다음과 같다.

제 1 장은 서론으로 연구의 목적, 방법 및 구성에 대하여 설명하였고, 제 2 장은 이론적인 배경으로 카리스마적 리더십 이론을 포함한 관련된 이론에 대하여 고찰하였다. 제 3 장은 서두칠 사장의 카리스마적 리더십에 대한 것으로 본 연구의 본론에 해당되며, 제 4 장은 결론으로 본 연구의 종합, 시사점, 향후 연구방향에 대하여 논하였다.

제2장 이론적 배경

제1절 리더십의 의의와 접근 방법

1. 리더십의 의의

1) 리더십의 의의

리더십은 한 사람 이상의 그룹에서 형성되는 개념이다. 따라서 리더십이라는 용어는 어떤 조직이 리더와 조직원(부하들이나 추종자로 표현되기도 한다)간의 인간 관계를 전제한 개념이라고 할 수 있을 것이다. 즉, 리더십에 대한 논의는 여러 가지 형태의 조직에서 서로간의 상호작용에 대한 집단현상이라는 공통점을 가지게 된다.

리더십을 연구한 사람은 무수히 많으며, 나름대로 리더십에 대한 정의들을 내리고 있다. 유명한 학자들의 경우만 하더라도 수를 헤아릴 수 없을 만큼 많은 리더십에 대한 정의를 내놓고 있다. <표2-1>에 영향력 있는 사람이나 단체의 리더십에 대한 정의를 정리하였다. 이것을 통하여 리더십의 다양성을 짐작할 수 있으며, 또한 리더십에 대한 이해를 할 수 있으리라 본다. 이것들을 종합해 보면 몇 가지 공통점이 있는 것을 볼 수 있는데 그것은 목표지향성, 사람들간의 영향력, 상호교류, 힘, 자발성, 영향력 행사과정 등이다. 물론 각 이론에 따라서 이들 요소 중 어떤 요소에 더 비중을 두는가 하는 것은 다르다.

Mead는 “인간은 자기 스스로에게 지시할 수 있고, 그가 인지하고, 분류하고, 평가한 것을 두고 스스로의 행동을 궁리하여 짜 나가며, 어떤 외부의 자극에 대하여 단순히 기계적으로 반응하는 것이 아니라, 능동적이며, 해석하며, 상징을 쓰며, 또 자기 자신과 교섭할 수 있는 존재이다.”라고 하였다. Bandura(1977)는 조직행동을 행위, 참여자, 환경간의 상호작용으로 이해하였는데 이는 위의 이론과 맥을 같이하는 이론이라고 할 수 있다.

<표2-1> 리더십의 정의들

저 자	정 의
Hemphill & Coons(1957)	집단의 활동을 공유된 하나의 목표로 집중시키려는 개인의 행동.
Tannenbaum, Weshler, & Massarik(1961)	주어진 상황에서 구체적 목표(들)의 달성을 통해서 행사되는 대인적(對人的) 영향력으로서 커뮤니케이션 과정을 통하여 행사된다.
Stogdill(1974)	기대나 실제 교류 속에서 집단의 구조(structure)를 창시하고 유지하는 것.
Janda(1960)	일종의 독특한 형태의 권력(power) 관계로서 집단의 한 구성원이 자신의 행동 패턴을 또 다른 구성원이 규정할 권리를 갖는다고 느낄 때 발생한다.
Kochan, Schmidt & DeCottis(1975)	영향력 행사과정으로서 O가 P에 영향을 가하여 P의 행위를 변화시켰을 때 P가 O의 영향력 행사를 합당한 것으로 생각하고, 야기된 변화가 P 자신의 목표와 일치한다고 여길 때 리더십이 발생함.
Katz & Kahn(1978)	기계적으로 조직의 일상적 명령을 수행하는 것 이상의 결과를 가져올 수 있게 하는 영향력이다.
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)이다.
「SK」 Academy(1999)	특정상황에서 집단이나 조직이 실현시킬 비전을 설정하고 그 비전을 실현하도록 구성원들의 행동에 영향을 미쳐 구성원들이 기꺼이 스스로 실행하도록 개인과 조직을 변화시켜 가는 과정.
「대우」 인력개발원(1998)	조직의 목표달성을 위해 리더가 집단구성원들을 자발적으로 움직이게 하는 사회적 영향력 행사과정.
Jago(1982)	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 앞서의 영향력을 성공적으로 구사하리라 믿어지는 사람들이 갖는 일단의 자질 또는 성품(qualities or characteristics)이다.

자료원: Yukl(1981), *Leadership in organization*, Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall; Peters & Austin(1985), *A Passion for Excellence*, New York: Random House; Kreitner & Kinicki(1989), *Organizational Behavior*, Homewood, IL: BPI/IRWIN 등에서 요약정리, 백기복(2000)에서 재인용.

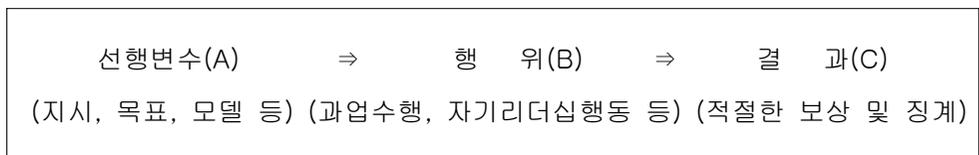
본 연구에서는 이론에 대한 쉬운 접근을 위하여 리더십을 단순히 영향력의 행사과정으로 정의하고자 한다. 이러한 정의는 우리가 무엇인지, 그리고 우리가 무엇을 하는지에 관한 것을 다루게 되며, 타인에 대한 영향력뿐만 아니라, 자기 자신에 대한 영향력까지도 설명할 수 있는 이점이 있다. Manz(1992)는 타인에 대한 리더십보다 자기 자신에 대한 자기리더십이 더욱 중요하다고 지적하였는데, 이러한 폭넓은 의미의 리더십을 이해하기 위해서도 리더십을 ‘영향력의 행사과정’으로 보는 것이 좋다.

2) 리더십의 원천

위에 논한 바대로 리더십을 영향력의 행사과정으로 볼 때, 많은 원천을 논할 수 있겠지만, 가장 일반적이고 중요한 리더십의 원천은 리더가 속한 그룹의 추종자들에게 행사하는 영향력일 것이다. 이는 리더십에 대한 외부 지향적인 관점이며 자기 리더십에 대한 내용은 다루지 않는다. 외부 지향적인 리더십의 행사로는 공식적인 조직의 리더(관리자)가 추종자(하부 조직의 조직원, 부하들)들에게 행사하는 인사고과, 명령, 상벌 등이 있다.

위에 언급한 데로 자기리더십도 리더십의 중요한 부분이므로 이에 대한 검토도 필요할 것이다. 이와 같은 자기리더십을 보다 체계적으로 연구하기 위해서는 강화의 상황이론(contingency of reinforcement) 또는 행동 상황이론(behavioral contingency)으로 언급되는 <그림2-1>을 살펴볼 필요가 있다.

<그림2-1> 강화의 상황이론



자료원: Manz & Sims, H. P. Jr.(1992a), *Super Leadership: Leading Others to Lead Themselves*, New York. McGraw Hill, p. 112

이 그림은 추종자들의 태도와 이에 영향을 미치는 요소들에 대한 관계를 나타내고 있다. 지시를 받거나, 목표를 결정하거나 하는 등의 요소에 의하여 자기리더십을 적용하여 과업수행을 하였을 때에 그 결과에 따라 적절한 보상 및 징계를 받게 되는 것을 인식하고 있다. 여기서 인식해야 할 중요한 점은 개인 스스로에 대해서도 같은 영향력을 행사한다는 것이다. 이는 외부 통제에 대한 영향력의 범위를 넘어서 자기통제에 외부 환경이 어떠한 영향을 미치는지에 대하여 검토할 필요가 있다.

2. 리더십이론의 접근방법

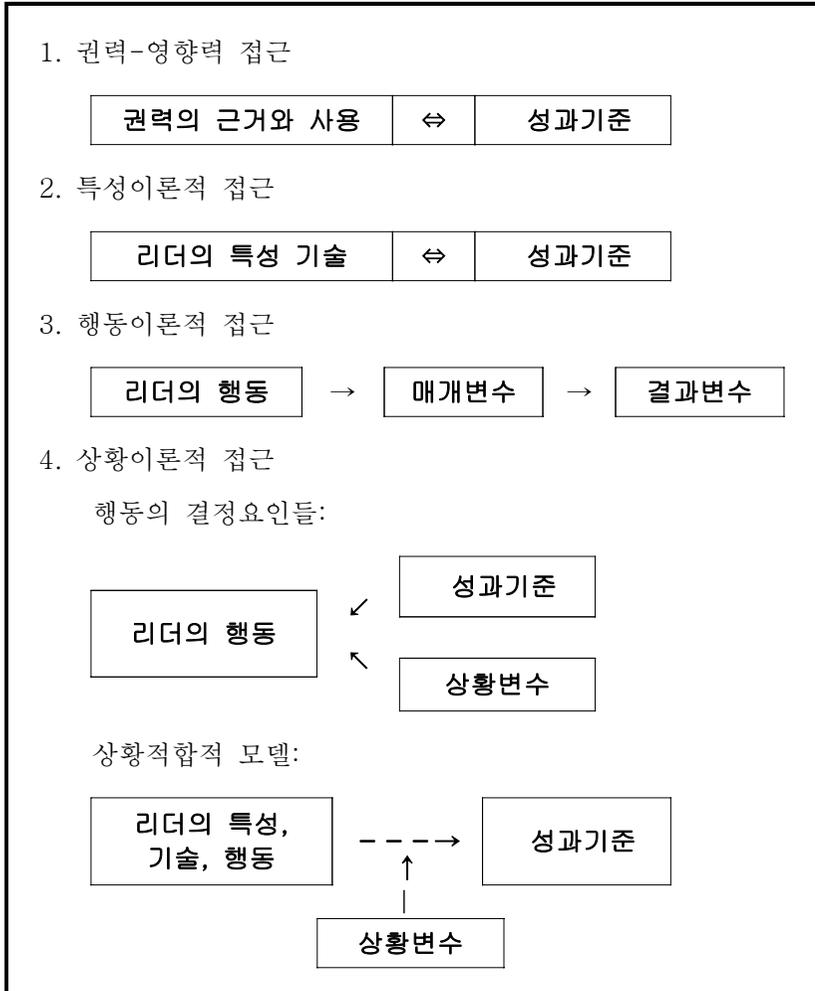
리더십에 대한 다양한 정의에서 알 수 있는 바와 같이, 실제로 리더십은 많은 연구자에 의하여 어떤 제한된 요소에 대하여, 중요시하는 상황에 따라 좁은 범위에서 다양한 연구가 있어 왔다. 리더십에 대한 연구는 권력-영향력 접근(power-influence approach), 특성이론적 접근(trait approach), 행동이론적 접근(behavior approach), 상황이론적 접근(situational approach)으로 분류할 수 있다. 리더의 성과에 관한 주요 이론의 연구접근 방법을 도식화하면 <그림2-2>와 같다.

1) 권력-영향력 접근방법

권력-영향력 접근방법은 권력의 많고 적음과 권력의 종류가 권력을 행사하는 과정에 어떠한 영향을 미치는 지에 초점을 맞추고 연구한다. 리더에게 주어진 권력은 추종자들뿐만 아니라, 동료나 상급자에게까지 영향을 미치는 중요한 요소이다.

French와 Raven(1959)에 의해 제안된 권력유형론은 권력과 구성원과의 영향력에 대한 대표적인 연구이다. 그들은 리더가 행사하는 권력을 크게 두 가지로 분류하였다. 첫째, 조직 내에서 개인이 가지고 있는 직위를 이용하여 영향력을 행사할 수 있다. 둘째, 리더가 가지고 있는 전문성, 개인적 호감성, 카리스마적 자질 등을 이용하여 긍정적인 영향력을 행사할 수 있다.

<그림2-2> 리더성과에 관한 일반적 연구접근 방법



자료원: Yukl.(1989), *Leadership in Organizations*, 2nd ed.,
Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall, p. 7.

French와 Raven(1959)은 권력의 유형에 따른 효율성을 고려하여 다음과 같이 권력의 유형을 세분화하였다. 첫째, 보상적 권력 - 부하에게 원하는 보상(승진, 보너스, 임금인상 등)을 줄 수 있는 힘을 이용하여 영향력을 행사할 수 있다. 둘째, 강압적 권력 - 부하에게 징계나 불이익을 가함으로써 부하에게 영향력을 행사할 수 있다. 셋째, 합법적 권력 - 자신의 직책이나 직위를 이용하여 합법적인 방법으로 권력을 행사할 수

있다. 넷째, 전문적 권력 - 리더가 가지고 있는 전문적인 지식을 이용하여 부하에게 영향력을 행사할 수 있다. 다섯째, 준거적 권력 - 타인에게 어필하는 개인적, 인성적 특성(도덕적, 비공식적, 비합리적)으로서 부하로부터 호감과 존경을 받게 된다. 여기서 보상적 권력, 강압적 권력 그리고 합법적 권력은 직위권력이고, 전문적 권력과 준거적 권력은 개인적 권력이다.

앞에서 언급한 다섯 가지 권력 유형 중에서 어떠한 방법이 가장 효율적인가에 대한 많은 연구가 있어 왔다. Podsakoff과 Schriesheim(1985)는 개인적 권력인 전문적 권력과 준거적 권력이 부하의 직무만족 및 성과와 가장 상관이 높았고, 직위권력인 합법적 권력, 보상적 권력 그리고 강압적 권력은 부하에게 만족도가 낮거나 성과를 기대하기가 힘들다는 주장을 하였다.

2)특성이론적 접근방법

특성이론적 접근방법은 개인적 특성과 기술을 강조하는데, 지칠 줄 모르는 힘, 직관력, 통찰력 그리고 다른 사람을 압도할 수 있는 설득력이 연구대상이다. 특성이론적 접근방법에 관한 연구로는 Stogdill(1974)의 연구가 대표적인데, 초기에는 성공적인 리더의 개인적 특성과 보편적인 지능에 초점을 두었었다. 그러나 후기에는 리더의 직위에 따른 관리적 동기와 이에 따른 기술의 연구에 초점을 두었다.

Miner(1978)는 성공적인 관리자가 되기 위한 동기특성에 관한 연구를 하였다. 그는 관리적 동기를 권위 있는 인물에 대한 긍정적 태도, 동료들과 경쟁하려는 욕구, 자신감 있게 적극적으로 행동하려는 욕구, 타인에게 권력을 행사하려는 욕구, 집단을 대표하려는 욕구, 타인에게 권력을 행사하려는 욕구, 집단을 대표하려는 욕구, 일상적인 관리활동들을 수행하려는 의지로 언급하였다. 그는 위의 6가지 동기의 정도와 승진사이의 관계를 검증하였는데, 리더의 전체적 관리적 동기의 점수와 승진사이에 정상적인 상관관계가 있음을 보여주고 있다. 관리적 동기에 관한 연구는 Miner(1978)와 그의 동료들에 의해 지속적으로 이루어졌으며 가장 관련 높은 구성요인들로서는 권력을 행사하려는 욕구, 동료들과의 경쟁욕구, 권위 있는 인물에 대한 긍정적 태도라고 주장하였다.

McCall과 Lombardo(1983)는 미국의 최고 경영자 중에서 성공한 리더와 실패한 경우를 대상으로 하여 이들의 특성들을 비교하였다. 그는 이 연구에서 정서적 안정감 및 침착성, 실패에 대한 방어성, 대인관계능력, 전문지식 및 인지적 능력의 네 가지 측면에서 다른 점들을 발견되었다고 하였다. 또한 Stahl(1983)은 대체적으로 계층적 조직에 있어서의 효과적인 리더들은 강한 권력욕구와 성취욕구, 그리고 비교적 낮은 친화욕구를 보이는 경향이 있다고 주장하였다.

위에서 살펴본 여러 가지 이론들은 많은 장점을 가지고 있긴 하지만 적지 않은 문제점도 내포하고 있다. 일반적으로 논의되고 있는 대표적인 문제점은 특성수의 증가와 연구 결과 해석의 문제, 특성의 예언성 결여, 상황적 요소와 리더역할에 대한 설명의 부족, 특성 자체가 추상적인 개념이다, 대부분의 특성연구들이 리더십 유효성과 관련되어 있다고만 보고하는 연구들이 대부분이다, 많은 특성연구들이 부하의 동기나 리더의 행동과 같은 매개 요인을 포함시키지 않았다는 것이다.

3) 행동이론적 접근방법

행동이론적 접근방법은 리더나 관리자들이 실제로 직무수행에 있어서 어떠한 행동을 하는지, 그리고 이러한 행동과 관리적 유효성간에는 어떠한 관련성이 있는가를 파악하는데 초점을 두고 있다. 행동이론의 주요 연구분야는 주로 리더의 행동을 유형화하는데 초점을 둔 연구들과 이러한 리더의 행동유형과 리더십 효과간의 관계에 중점을 둔 연구의 흐름이 있다. 행동이론에 관한 초기의 연구들은 리더들이 활동하는 행동유형에 대하여 연구가 주로 이루어졌다. 행동이론의 가장 대표적인 연구는 오하이오 주립대학의 리더십 연구이다. 이 연구에서는 두 가지 차원의 리더행동요인 즉, 배려적 행동과 구조주도적 행동에 따라 작업집단의 과업수행결과와 조직구성원의 직무만족에 어떤 영향을 미치는가를 파악하기 위한 분석이었다. 이 연구에 의하면 처음에는 구조주도적 행동과 배려적 행동을 보다 높게 갖춘 리더십이 효과적인 것이라는 기대 하에 연구가 진행되었으나, 어느 유형이 가장 좋다는 결론을 내리기가 매우 어려웠다. 일반적으로 높은 구조주도적 그리고 높은 배려적 리더행동이 높은 집단성과와 높은 만족감을 가져오는 결과를 보였지만, 높은 결근율과 고충처리율 등의 역기능적 효과도 나타내었

다. 이러한 연구들을 배경으로 행동이론은 1950년대부터 리더행동에 관해서 많은 연구들이 진행되면서 가장 효율적인 리더행동이 무엇인지를 밝히는 연구들이 진행되었다. 80년대 접어들어서의 행동이론은 리더의 관리적 역할과 기능에 초점을 둔 관리적 활동의 내용들을 검증하는 방향으로 주로 이루어졌다. 또한 관리적 행동과 관리적 성과간의 관계에 관한 많은 연구도 이어졌다. 리더십 행동이론의 공통된 문제점으로는 리더십행동 유형을 측정하는데 있어서 객관적이고 정확한 측정방법의 결여, 설문지에 대한 지나친 의존도, 연구 대상이 주로 감독자나 중간관리자들을 대상으로 하였다는 점, 그리고 상황변수를 고려하지 않는 점등이 일반적으로 지적되고 있다.

4) 상황이론적 접근 방법

상황이론적 접근 방법은 리더십의 효율성이 작업단위에서 수행되는 작업의 성격, 외부환경의 성격과 같은 상황적 요인에 따라 결정된다는 것이다. 상황이론에서는 주어진 상황하에서 리더에게 가장 효과적일 수 있는 특성, 기능, 행동을 결정해 주는 상황의 여러 측면을 확인하는데 관심을 두고 있다. 상황이론적 접근에서의 모든 연구들은 크게 두 가지 연구방향을 가지고 있다. 첫째는 리더행동을 종속변수로 보고, 상황요인들이 리더의 행동에 어떻게 영향을 미치는가에 초점을 두고, 관리 단위에 따라 리더의 관리적 행동이 얼마만큼 달라지는가를 분석하고자 하는 것이다. 둘째는 리더십의 유효성을 종속변수로 보고, 리더의 특성이나 행동과 리더의 유효성간의 관계가 상황변수에 의해 어떻게 조절되는가를 분석하고자 하는 것이다.

대표적인 7개의 상황이론을 요약하면 <표2-2>와 같다. 상황이론에서 여러 요소간의 복잡한 상관 관계를 연구한다는 것은 불가능에 가까운 일이다. 따라서 많은 학자들이 상황이론의 한계점에 대하여 말하였었다. 예를 들면, 여러 가지 연구 사이에 모델의 상이에 따른 비교가 안 된다거나 리더의 행동이나 매개변수의 측정이 어렵다는 것 등이다. 이와 같이 상황이론이 아직까지 일치된 결론을 내리지 못하고 있는데, 이는 이론 자체의 개념적인 결함 때문이라 할 것이다. 대부분의 이론들이 애매모호하여 구체적인 모델을 세워 검증 가능한 가설을 정하기가 어렵다. 1980년대 이후 미국과 일본의 기업들은 서로간의 경쟁에 의하여 자연적으로 새로운 조직의 변화에 대한 필요성을

인식하고 있었는데, 이 필요성에 대한 해답이 뛰어난 리더에 의한 조직의 변화시키는 것이었는데, 조직을 변화시키거나 변혁시킨다는 의미에서 변혁적 리더십이라는 새로운 리더십 이론이 나타나게 되었다.

<표2-2> 상황이론의 요약

리더십 상황이론	모델에 포함된 변수명				타당성 연구	
	리더의 특성	리더 행동	상황변수	매개변수	실증적 연구	결과
House의 경로-목표이론	없음	수단적 지원적 참여적 성취지향적	여러 측면	기대감, 유의성, 역할보호성	많음	일부 지지
Hersy와 Blanchard의 수명주기 이론	없음	과업지향적 인간지향적	부하의 성숙도	없음	거의 없음	
Kerr와 Jermier 의 리더십 대체이론	없음	지원적 수단적	여러 측면	없음	거의 없음	결론 없음
Vroom과 Yetton의 규범적 의사결정이론	없음	의사결정 스타일	의사결정과 관련된 측면	의사결정의 질, 의사결정의 수용	많음	거의 지지
Fiedler의 상황적합적 이론	LPC	없음	과업구조, 리더 와 부하의 관계 리더의 직위권력	없음	많음	일부 지지
Fieldler와 Garcia의 인지자원이론	지능 없음	지시적	스트레스, 집단의 지원	없음	거의 없음	일부 지지
Yukl의 다중연결모형	없음	여러 측면	여러 측면	여러 측면	거의 없음	결론 없음

자료원: Yukl(1994), *Leadership in Organizations*, 3rd., Prentice Hall, Inc, p. 311.

5) 최근의 리더십 이론

위에서 논의한 리더십 이론들은 여러 가지 문제점을 내포하고 있었으며 급변하는 현대에 필요한 새로운 리더십 이론을 요구하게 되었다. 1980년대 초기까지 지배적이었던 이러한 이론들은 새로 나타난 리더십 이론에게 그 자리를 내어 주어야 하는 입장에 이르게 되었다. 많은 학자들과 연구기관들은 이들 이론들을 수정하고 확장하는 연구를 계속하게 되었으며 <표2-3>은 리더십 이론별 시대적 동향을 요약한 것이다. 이들의 연구결과는 ‘종래 이론의 대체적 이론’, ‘리더십 이론의 발전’, ‘최근에 등장된 이론’. ‘네

번째 단계의 이론' 등의 다양한 개념으로 발전론적으로 거론된다. 지금까지의 세 가지 대표적인 리더십이론에 대신하여 이들 관점을 확장·수정·통합하는 이 새로운 제 4의 발전된 이론은 여러 가지 측면에서 종래의 이론과는 연구과제를 달리하고 있다.

<표2-3> 리더십 이론과 조사연구의 시대적 동향

기 간	접근 방법	주요 연구과제
~1940년대 후반	특성론	리더십의 능력은 타고난 것 임
1940년대 후반 ~1960년대 후반	유형(행동)론	리더십 효과는 리더의 행동에 관련됨
1960년대 후반 ~1980년대 초	상황론	효과적인 리더십은 상황에 의해 영향을 받음
1980년대 초 ~	새로운 접근방법 (카리스마적 리더십 포함)	리더는 비전을 필요로 함

자료원: Bryman(1992), *Charisma and Leadership in Organizations*, Sage Publ, p. 1.

제2절 리더십 - 변화주도행위

1980년대 중반의 경영학계에서 가장 많이 거론되었던 리더십의 주제는 변혁이였다. 이로 인하여 변혁과 관련된 여러 이론들이 새로이 나타나게 되었다. 새로 나타난 이론의 주류는 리더십의 강화이론, 카리스마적 리더십이론, 변혁적 리더십이론, 전략적 리더십이론 등이다. 이 중 가장 활발하게 논의되었던 리더십이론은 카리스마적 리더십이론과 변혁적 리더십이론이었다.

1. 리더십의 강화이론 (Reinforcement Theory of Leadership)

강화이론은 Skinner의 행동주의 사상에 기초하여 Sims가 제시한 것이다. 리더가 상벌을 통하여 추종자들의 바람직한 행동을 유도한다는 것이다. 즉, 리더는 추종자들의 행동에 따른 결과를 통제함을 시스템으로 하여 그들에게 동기를 부여하고 바람직한 행

동으로의 변화를 유도하는 것이다. 리더는 추종자들의 행동이나 업적을 직접 상벌과 연계시키게 된다. 리더는 강화하는 관리자가 된다. 다른 대부분의 리더십 이론들은 추종자들에게 어떠한 영향력을 행사하여 이에 대한 반응을 중시하게 된다. 그러나 이 강화이론은 추종자들의 행동의 결과와 상벌에 초점을 두게 된다. 추종자들의 행동의 결과가 칭찬이나 급여인상 같은 긍정적인 요소일 경우 강화이론에서 기대하는 좋은 쪽으로의 반응이 반복되게 되나 부정적일 경우는 긍정적일 때와 같은 반응을 기대하기 힘들다. 리더는 목표설정, 과업지시에 따른 추종자의 행동이 긍정적이면 여러 가지로 마련된 보상을 하고, 바람직하지 못한 행동의 결과에 대해서는 벌이나 불이익을 제공함으로써 추종자의 행동을 관리해 나가게 된다. 이제까지의 많은 연구에서 칭찬과 같은 긍정적인 조치에 대해서는 거의 일관된 연구결과를 얻었으나, 꾸중과 같은 부정적인 조치에 대해서는 일관된 결과를 얻지 못하였다. 즉, 긍정적 보상에 대해서는 성과와 만족도가 증가하였으나, 부정적인 처벌에 대한 결과는 차후의 성과나 만족도가 반드시 증가하지는 않았다. 그러나 리더십의 강화이론은 많은 한계점을 내포하고 있으며 Bass가 지적하는 한계점들 중 중요한 것은; 본 이론에서 주장하는 성과-보상 연계체계를 사용하였을 때, 순응형 하급자를 양산하기 쉽다, 양적 목표달성에 집착하여 질이 희생될 우려가 있다, 복잡한 보상체계는 모호성을 가중시키고 의미 없는 기록갱신 게임을 유발할 수 있다, 하급자들이 적의(hostility)를 갖게 되거나 이탈하게 되는 결과를 가져올 수 있다, 불공평하다는 분위기가 만연될 수 있다, 당근으로 유혹하고 채찍으로 위협하는 방법이므로 하급자들이 자기존중심을 잃고 비참한 기분을 가질 수 있다. 이 이외에도 Bass는 리더십의 강화이론이 갖는 많은 한계점들을 지적한 바 있다.

2. 카리스마적 리더십이론 (Charismatic Leadership Theory)

카리스마적 리더십이론을 변혁적 리더십 이론과 구분하기가 힘이 든다. 변혁적 리더십 이론의 한 요소로 카리스마가 논의되기도 하고, 카리스마적 리더십 이론에서 추종자의 변화를 추구한다는 요소는 변혁적 리더십의 그것과 흡사하기 때문이다. 그러나

이러한 유사점 속에서도 카리스마적 리더십과 변혁적 리더십은 태생의 차이가 있으며, 최근 들어서는 이 두 이론의 차이에 대한 논문도 많이 발표되고 있어 이 두 이론을 별개의 이론으로 다루는 것이 타당할 것이다. 카리스마적 리더십은 1920년대 Max Weber에 의해 제시되었다. 그는 합법적인 권위에는 첫째 전통적 권위, 둘째 법적 권위, 셋째 카리스마적 권위의 세 가지 형태가 있다고 하였다. 그는 이들 분류 중 카리스마적 권위에 기초한 카리스마적 리더십에 대하여 발표하였다. 이것이 시초가 되어 여러 사회과학 분야는 물론, 경영학 분야에까지 영향을 미쳐 지속적인 연구가 되어오고 있다. 카리스마적 리더십이 조직행동분야에서 본격적으로 연구가 되기 시작한 것은 Robert House가 1977년 카리스마적 리더십 모델을 발표한 후부터이다. "charisma"라는 말은 "gift(신이 주신 재능)"라는 뜻으로 그리스어에 어원을 두고 있다. 또한 논리적으로 정확히 그 뜻을 설명할 수 없는 힘을 카리스마라고도 한다. 이러한 어원적인 의미 때문에 카리스마적 리더십을 종교적 리더십으로 보는 사람도 있다. 다른 나라에서 잘 나타나지 않는 초대형 한국교회의 현상을 카리스마적 리더십으로 이해하려는 사람도 많다. 또한 초대형 교회를 꿈꾸는 목회자들이 카리스마적 리더십에 대하여 연구하려는 열기 또한 높다.

Weber는 리더에게 천부적인 재능이 있을 때, 또한 추종자들이 그렇게 믿고 있을 때, 이 리더는 카리스마적 리더십을 발휘할 수 있다고 하였다. 일반인으로서는 할 수 없는 초인적인 능력을 리더가 가지고 있다고 믿게 될 때, 추종자들은 리더를 믿고 따를 수 있기 때문이다. Conger와 Kanungo는 카리스마적 리더십을 귀인이론적 관점에서 연구하였다. 그들은 리더가 어떤 행위를 하면 이것은 카리스마적이고, 어떤 다른 행위를 하면 이것은 비카리스마적이라고 생각하였다. 카리스마적 행위와 비카리스마적 행위를 비교하여 분류한 것을 정리하면 <표2-4>와 같다.

<표2-4> 카리스마적 vs. 비카리스마적 리더의 행위구분

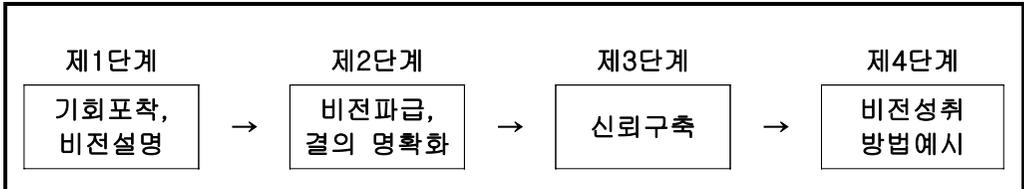
행위요소	카리스마적 리더	비카리스마적 리더
현상에 대한 태도	현 상태에 근본적으로 불만족하며 변화시키려고 노력함.	근본적으로 현 상태에 만족하고 그것을 유지하려 함.
미래의 목표	현 상태를 크게 뛰어넘는 이상적 비전을 제시	현 상태에서 크게 차이가 나지 않는 목표 중시.
존경스러움	관점과 비전을 공유케 됨으로써 하급자들이 존경하고 동일시 또는 모방하려 함.	관점을 공유하므로 하급자들이 존경케 됨.
전문성	기존의 질서를 뒤엎을 수 있는 혁신적 수단(방법)을 사용하는 데 있어 전문가로 인정받음.	현 질서 하에서 목표를 달성하는 데 필요한 수단을 사용함에 있어 전문가임.
환경에 대한 민감성	현 상태를 변혁하는 데 크게 필요한 환경에 대한 민감성 낮음.	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 힘에 의지함.	직위 권한과 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 하급자를 몰아부치거나 지시함.

자료: Conger & Kanungo, 1987, "Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings," *Academy of Management Review*, Vol. 12. No.4, pp. 637-647

Conger는 또한 카리스마적 리더십의 4단계 모델을 <그림2-3>과 같이 제시하였다. 이 그림에 따르면 리더가 어떻게 카리스마를 갖게 되는지가 발전단계별로 기술되어 있다. 제1단계 - 기회와 결점을 찾아내고 이해관계자의 욕구들을 고려하여 전략적 비전을 수립한다. 제2단계 - 설정된 비전을 하급자들에게 전파한다. 현 상태가 왜 불만족스러운지 그리고 제시된 비전이 어째서 가장 바람직한 대안인지를 명확히 전달해야 한다. 또한 리더는 추종자들을 비전으로 인도하는 데 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 제시하여야한다. 리더가 모범을 보

이고 하급자들에게 힘을 심어 주든지 아니면 모종의 다른 혁신적 방법을 통하여 비전 성취의 방법을 하급자들에게 제시하여야 한다.

<그림2-3> 카리스마적 리더십의 4단계



자료: Conger & Kanungo(ed.), 1988, *Charismatic Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass, p.27에서 수정 인용.

카리스마적 리더십이 위기관리(crisis management)의 한 방편으로 이용되기도 한다. 본 연구에서 다룬 한국전기초자 같은 경우도 퇴출 직전의 회사를 카리스마적 리더십을 발휘하여 세계적으로 경쟁력 있는 회사로 바꾸어 놓았던 것이다. 곤두박질 치던 주가가 다시 연속 상한가를 치는 것과 같이, 서두칠 사장은 강인한 자신감과 분명한 태도로 회사의 운명을 바꿔 놓았다.

House(1977)와 Conger & Kanungo(1987)에 이어 Shamir등(1993)은 카리스마의 자아개념(self-concept)이론을 제시하였다. 그들은 추종자들의 심리변화를 이용하여 일반적인 수준 이상의 충성심과 성과를 이끌어 낼 수 있는지에 대하여 잘 설명하고 있다. 히틀러가 많은 독일인을 그와 같은 행동을 하게 했다든지, 사이비 교주의 말 한 마디에 죽음을 불사하는 신도들의 행동들은 카리스마적 리더십의 산물이다. 이 자아개념(self-concept)이론은 개인적 동일화, 사회적 동일화, 내면화, 자기 효능감 등 네 가지 형태로 변화되어 진행된다. 첫째, 개인적 동일화란 추종자가 리더의 태도를 본받아 리더처럼 되려고 하는 것이다. 추종자는 리더로부터 신임을 받으려하고 리더와 영광을 나누길 바라고 나아가서는 동일체라는 자부심까지 느끼게 된다. 이것은 추종자 개인과 리더간의 개인적인 관계에 한정된 모습이다. 둘째, 사회적 동일화란 리더와 집단전체가 같은 태도, 같은 가치관, 같은 행동을 보여주게 되는 현상을 의미한다. 여기서 얘기하는 집단은 조그만 회사일 수도 있고, 우리 나라의 그룹과 같은 큰 조직일 수도 있고, 북한의 체제와 같은 하나의 국가일 수도 있다. 삼성 그룹에 근무하는 사람이 삼성인으

로서의 자부심을 느낀다든지, 복에서 남과한 간첩들이 자신이 부여받은 임무 수행을 위하여 목숨을 아끼지 않는 것(비록 그것이 최뇌교육의 결과라 할지라도)과 같은 일들은 사회적 동일화의 결과라고 보아야 할 것이다. 이러한 조직의 추종자들은 조직의 목표를 위해서는 자신을 기꺼이 희생할 준비가 되어있다. 개인의 목표보다 조직의 목표를 앞세운다. 여기서 리더는 조직이라는 상징체를 내세워 조직원들의 일체감을 강화시킨다. 조직의 영광을 위하여 개인의 희생을 요구하게 된다. 조직의 상징성을 위하여 로고, 유니폼, 슬로건, 표어, 포스터, 결의대회 등과 같은 이벤트를 수시로 이용하게 된다. 셋째, 내면화란 리더의 가치와 이념을 추종자들이 자신의 것으로 받아들이는 것을 뜻한다. 이 단계에서 리더와 추종자는 몸만 다른 몸이었지 마음과 생각은 완전일체가 되어 유사한 상황에서 리더와 추종자가 비슷한 판단을 하게되고 처리결과도 비슷해지게 된다. 이 때 추종자의 의지는 거의 소멸된 상태이며 리더의 의지에 따르는 것이 가장 최선의 방법이라고 생각한다. 히틀러 주위에 히틀러와 동일한 생각을 하는 많은 작은 히틀러가 있었던 것도 이러한 내면화의 결과이다. 넷째, 자기 효능감은 개인이 자신의 일에 대해서 갖는 할 수 있다는 믿음을 뜻한다. 집단효능감(collective efficacy)이란 어떤 집단이 어떠한 임무에 대하여 가지는 할 수 있다는 믿음이다. 리더는 추종자에 대하여 자기효능감뿐만 아니라 여러 규모의 집단에 대하여도 집단효능감을 높여주게 된다. ‘몽치면 살고 흠어지면 죽는다’는 식의 생각을 가지도록 여러 가지 방법으로 집단화 될 수 있는 방안을 마련하게 된다.

위에서 살펴본 바와 같이 카리스마적 리더는 추종자들을 자신과 같은 생각을 하는 작은 리더의 집단으로 만들고, 집단을 중요시하여 개인을 희생할 준비가 되게 하는 등으로 일반적인 수준 이상의 성과를 이끌어 내게 된다. 그러나 이와 같이 리더가 자기의 이념과 가치관을 추종자들에게 심어주는 것만으로 카리스마적 리더십을 발휘하는 것은 아니고 추종자들의 욕구불만을 해소시켜 줌으로써 카리스마적 리더십을 발휘할 수도 있다.

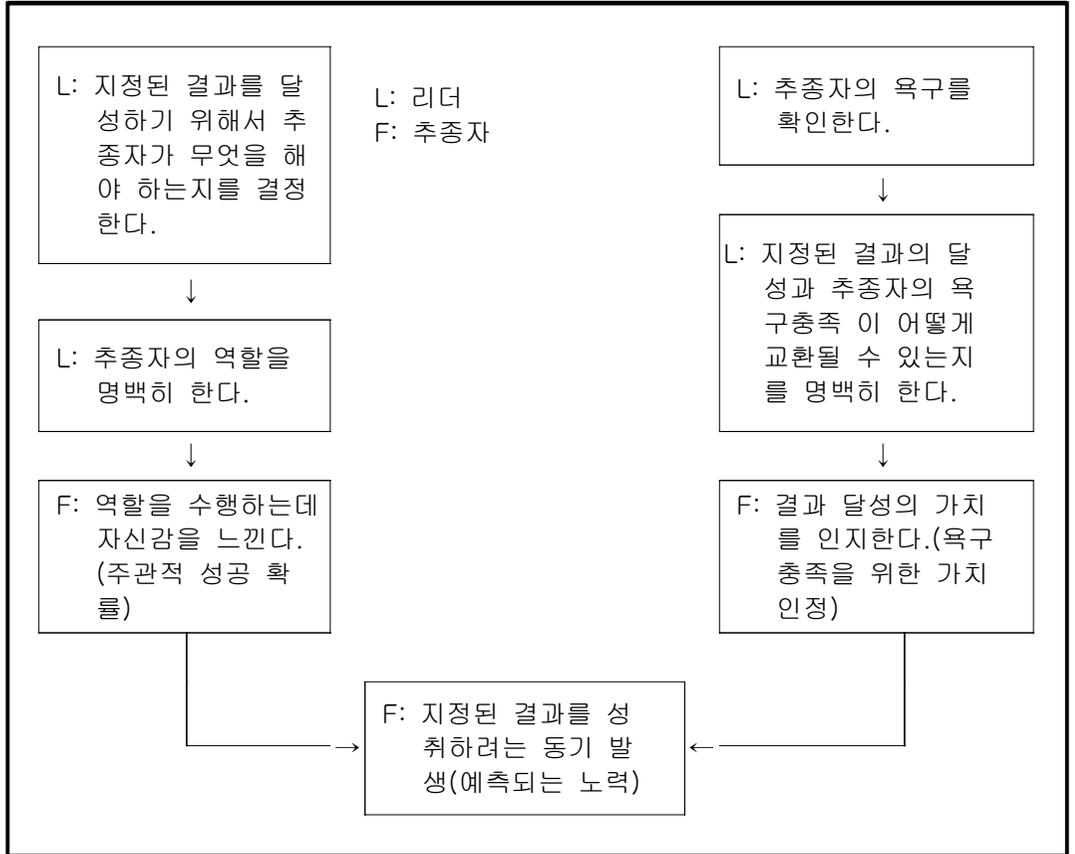
3. 변혁적 리더십 이론 (Transformational Leadership Theory)

변혁적 리더십 이론은 1978년 Burns에 의해서 처음 제시되었다. 그 후 Bass가 조직상황에 맞춰 구체화함으로써 널리 알려지게 되었다. 이 이론이 나오기 전까지의 거의 모든 리더십은 리더와 추종자간의 거래나 계약에 의한 관계에 의한 리더십이었다. 이를 비판하는 데서 출발한 것이 거래적 리더십의 시작이다.

Bass는 거래적 리더십의 과정을 <그림2-4>와 같이 요약하였다. 거래적 리더십에서 리더는 집단의 목표를 추종자들에게 제공하고, 성과에 따른 상벌을 추종자들에게 교육 또는 전달시킨다. 그리고 집단의 목표도 장기적인 것보다는 매출증대, 생산비 절감, 불량률 감소 등 단기적인 것들이다. 리더는 가능한 한 상세하게 각각의 성과에 따라 상벌사항을 자세히 분류하여 추종자들에게 알려주는 것이 중요하다. 그리고 리더는 추종자들이 무엇을 원하는지를 조사하여 그 원하는 바와 추종자들의 성과가 잘 교환될 수 있도록 하여야 한다. Bass는 이제까지의 모든 리더십 이론을 위에서 논한 거래적 리더십의 종류로 규정하고, 이러한 단기적인 처방으로는 장기적인 성과를 기대하기는 힘들다고 하였다. 따라서 장기적인 성과를 기대하기 위한 리더십이 필요하게 되었는데 이것이 변혁적 리더십이라고 하였다. Burns는 정치 지도자들을 대상으로 변혁적 리더십에 대한 연구를 하였다. 변혁적 리더십이 미시적 차원에서는 개인간의 영향력 행사 과정이며, 거시적 차원에서는 사회 체계나 조직을 혁신하는 힘을 동원하는 과정이라고 하였다. 변혁적 리더들은 추종자들의 근본적인 변화를 요구한다. 강압적이거나 교환적인 방법에 의한 윤리와 도덕에 기초한 동기부여를 통하여 장기적인 조직의 성과를 달성하고자 하는 것이다. Burns에 따르면 변혁적 리더십은 개인의 욕구를 만족시키려는 거래적 리더십과는 다르며, 합법적 권력이나, 규칙, 전통 등의 체계에 의한 리더십의 발휘와도 다르다고 하였다. Bass는 변혁적 리더십, 카리스마적 리더십, 거래적 리더십 간의 개념차이를 명확히 정의하였다. 변혁적 리더는 추종자들에게 장기적 비전(vision)을 제시하고 같이 목표달성을 위해 매진할 것을 주문한다. 본 사례연구에서의 서두칠 사장도 전의 사장과는 다르게, 본인이 직접 발로 뛰면서 조직의 비전을 제시하고 그 비전을 위해 최선을 다할 것을 전 직원들에게 수시로 요구하였었다. 비전이란 용어

자체가 장기적이고 이상적인 목표를 의미하므로 이 비전 제시에 의한 리더십의 발휘는 거래적 리더십의 그것과는 구별된다고 할 수 있을 것이다. 따라서 변혁적인 리더들은 과거로부터의 현상에 대한 점진적인 변화가 아닌 새로운 시점을 제시하고 과거와는 단절된 변화를 주문하게 된다. 변혁적 리더십에 의한 조직의 목표를 달성하려면 급여인상이나 승진과 같은 가시적 보상에 의한 방법만으로는 부족하다. 리더는 비전을 달성하기 위하여 추종자들의 가치관이나 태도 차체를 변화시킬 수 있도록 하여야 한다. 이러한 변화를 통하여 조직의 비전을 달성할 수 있기 때문이다. 비전을 달성하였을 시는 외재적(가시적)보상도 있을 수는 있겠으나, 이에 대한 기대보다는 내재적인 보상에 대한 기대를 하게 된다. 변혁적 리더십은 조직의 문화 자체를 변혁시키고, 집단의 욕구체계를 바꾸려 한다. 비전을 제시할 뿐만 아니라 비전 성취에 대한 자신감을 고취시키고 조직에 대한 몰입을 강조하게 된다. 변혁적 리더십과 카리스마적 리더십은 구별된다. 변혁적 리더십은 개인적인 이해보다는 조직 전체의 이익을 위해서 노력하며, 고차원적인 욕구인 자아실현의 욕구를 추구하게 된다. 반면에 카리스마적 리더십은 리더와 추종자간의 강력한 유대관계에 초점을 맞추게 되며, 카리스마 자체가 변혁적 리더십의 구성 요소는 되지만, 카리스마리더십이 변혁적 리더십은 아니다. 즉, 카리스마는 변혁적 리더십의 필요조건이기는 하지만, 그 자체가 변혁적 리더십의 충분조건은 아니다. 변혁적 리더십의 요소에는 카리스마, 지적자극, 그리고 개별적 배려 등이 포함된다. 변혁적 리더십에서는 추종자들의 변화를 요구하는 반면, 카리스마적 리더십에서는 리더에게 충성과 헌신을 요청한다. 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 어떠한 요인들로 구성되어 있는지에 대한 것을 알아보면 표<2-5>와 같다. <표2-5>에 보면, 변혁적 리더들은 카리스마적 특성을 가지며 추종자들 각자에게 개별적 관심과 배려를 보이고 지적인 자극을 부여한다. 그러나 거래적 리더들은 성과와 보상의 교환관계라든가 부정적 피드백 또는 예외에 의한 관리(management-by-exception) 등에 치중하게 된다.

<그림2-4> 거래적 리더십 과정



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

변혁적 리더십과 거래적 리더십을 동시에 사용할 수는 없을까? 이 질문에 대한 답은 동시에 두 리더십을 사용할 수 있다는 것이다. Bass는 드콜, 루즈벨트, 존슨 등과 같은 정치 지도자들의 예를 들어 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 별개의 개념이지만, 동시에 적절히 구분하여 사용할 수 있다고 하였다. 한국의 경우에도 서울지역 중·고등학교 교사 236명을 대상으로 실시한 설문조사 연구에서 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 동시에 사용 가능하다는 쪽의 의견이 많았다.

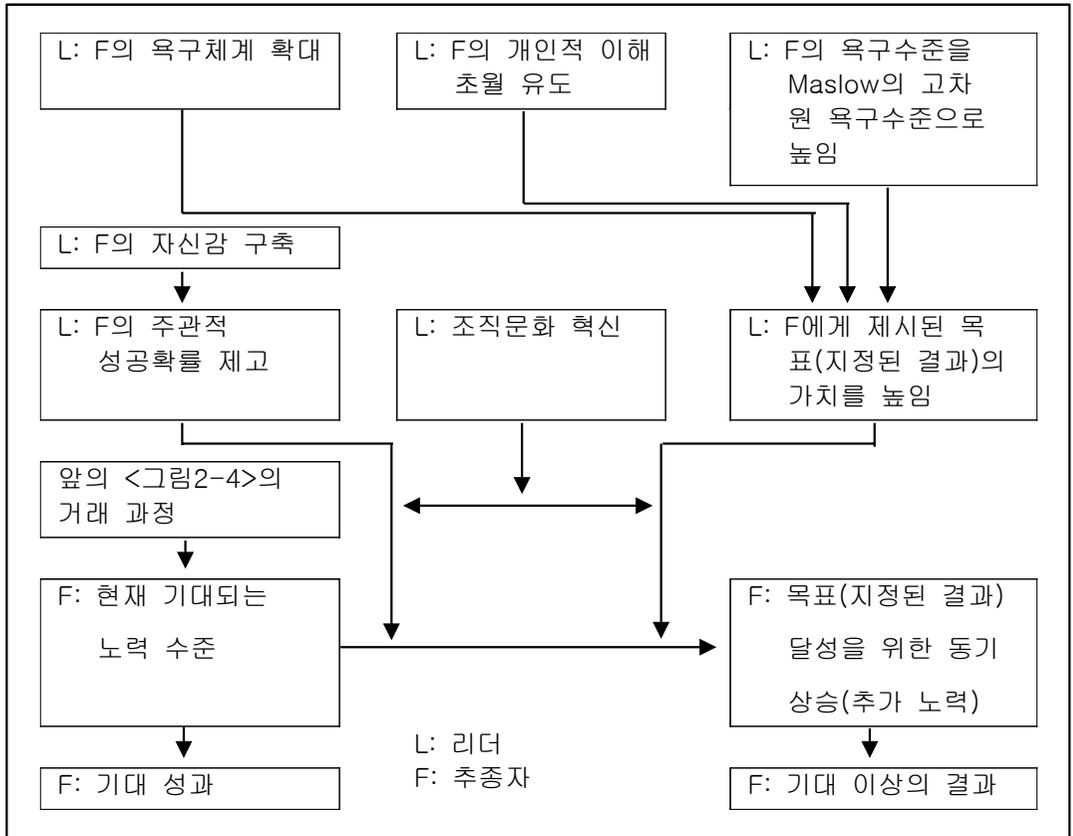
<표2-5> 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 요인들

리더십 구분	요 인 들	내 용
변혁적 리더십	카리스마	리더는 바람직한 가치관, 존경심, 자신감 등을 추종자들에게 심어줄 수 있어야 하고 비전을 제시할 수 있어야 한다.
	개별적 관심	리더는 추종자들이 개인적 성장을 이룩할 수 있도록 그들의 욕구를 파악하고 알맞은 임무를 부여해야 한다.
	지적 자극	리더는 추종자들이 상황을 분석하는 데 있어 기존의 합리적 틀을 뛰어 넘어 보다 창의적인 관점을 개발하도록 격려한다.
거래적 리더십	성과와 연계된 보상	리더는 추종자들에게 무엇을 해야 그들이 원하는 보상을 받을 수 있는지를 알려준다.
	예외에 의한 관리	리더는 하급자들이 부여받은 임무를 수행하도록 하고 적절한 시기에 적절한 비용으로 목표가 달성될 때까지 간섭하지 않는다. (즉, 예외적 사건이 발생했을 때에만 간섭함)

자료: Bass. 1985, 전계서에서 정리하여 표로 만들음.

Kotter는 변혁적 리더십과 거래적 리더십 두 가지를 적절히 사용하여야 훌륭한 리더가 될 수 있다고 하였다. Bass는 변혁적 리더십 과정을 거래적 리더십 모델을 포함하여 <그림2-5>와 같이 제시하고 있다. 이 그림에서 Bass는 변혁적 리더십을 발휘하려면 어떻게 하여야 하는 지에 대하여 자세히 설명하고 있다. 변혁적 리더는 추종자의 욕구체계를 살피고 그 욕구의 수준을 높여 주어야 하며, 개인적인 욕구보다는 조직의 성과를 위해 조직의 문화와 분위기를 쇄신해야 한다고 하였다. 그 결과 추종자들은 조직에 몰입하게 되고 일반적인 수준 이상의 성과를 기대할 수 있을 것이다. 변혁적 리더십에 대한 연구는 비교적 다양하게 많이 이루어져 왔으며 Bass는 이를 측정하는 도구로 MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire)를 개발하였다. 이 도구를 이용하여 변혁적 리더십과 리더십의 유효성 사이에 상관관계가 있다는 연구결과를 얻었다. 그러나 변혁적 리더십에 대한 많은 연구들은 서술적, 정성적(Qualitative)인 것들이었다. 최근의 한 연구에서 변혁적 리더십 행위와 추종자들의 시민행동(또는 자발적 조직 행동: Organizational Citizenship Behavior)과의 관계를 연구하였는데, 그 결과 이 두 관계는 추종자들이 리더를 얼마나 신뢰하느냐에 많은 상관관계가 있는 것으로 밝혀졌다.

<그림2-5> 변혁적 리더십



자료: Bass, 전게서, p. 23.

4. 전략적 리더십 이론

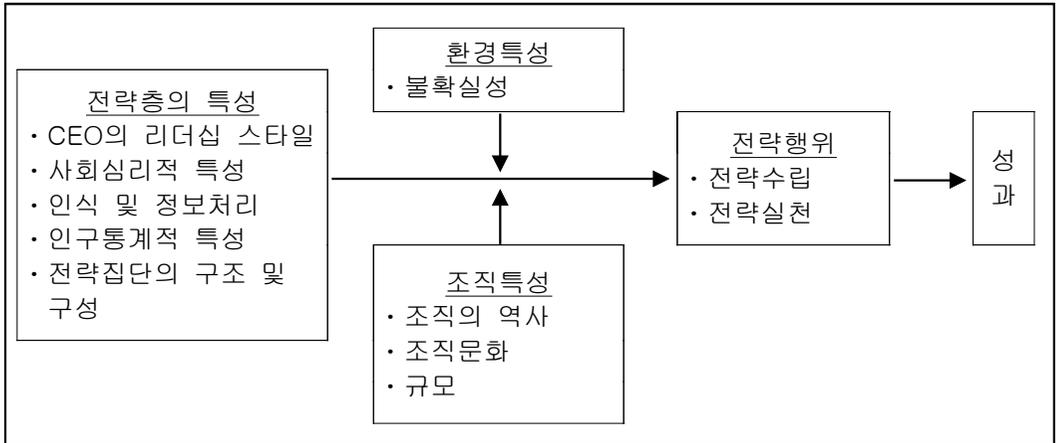
1980년대부터 학자들의 관심은 최고 경영자층에 쏠리기 시작하였다. 조직의 경영에 있어 최고위층의 영향은 중간 관리자와는 비교할 수 없을 만큼 크다. 최고위층에 해당하는 것은 CEO, 최고 경영자팀(TMT: Top Management Team), 그리고 이사회(BOD: Board of Director)등이다. 이 최고위층은 조직전체의 경영에 대한 계획을 하고, 결과에 대하여 책임을 지며, 다양한 이해관계 집단들을 관리해야 한다. 이들의 행위와 행동의 결과는 성과의 대소를 떠나서 조직의 운명에도 관계가 되므로 이들의 역

할을 이해하고 효과적인 리더십을 발휘하는 것은 매우 중요하다. 전략적 리더십에서는 최고위층(전략층)인 CEO, TMT, BOD에 대하여 그들의 특성, 구성, 행동이 각종 성과와 어떤 관계가 있는지를 다루게 된다. 전략적 리더십에 대한 지금까지의 연구들은 대략 다음과 같은 연구들로 구분될 수 있다.

- ① 환경특성과 전략층의 특성과의 관계를 다룬 연구들.
- ② 전략층의 인구 통계적 특성과 전략이나 성과와의 관계를 다룬 연구들.
- ③ 전략층의 스타일과 전략선택 간의 관계를 다룬 연구들.
- ④ 전략층의 심리적, 성격적 특성과 전략적 의사결정에 관한 연구.
- ⑤ 전략층의 상황인식 및 인지적 정보 처리 과정에 관한 연구.

CEO는 자신에게 맞는 전략을 선택, 실행하여 성과를 산출하려 할 것이다. 그러나 이러한 행동은 견제기구인 TMT, BOD의 견제를 받게 된다. 따라서 이들의 역학관계는 기대 이상의 성과를 얻기 위해 고려해야할 중요사항이다. CEO의 힘이 강하다면, 추진하고자 하는 전략들이 제대로 수행될 수도 있겠지만 이는 TMT, BOD의 신뢰 없이는 힘든 일이다. 어떤 조직의 환경적 특성(예, 불확실성의 정도)이 안정적이거나, 조직의 질서가 잘 잡혀져 있는 경우에 CEO의 전략적 역할은 미미해지게 된다. 그러나 정보통신업계나 벤처업계에서는 다른 조직에 비하여 불확실성이 매우 크므로 상대적으로 CEO의 역할이나 힘도 커지게 된다. 이들을 요약하여 <그림2-6>처럼 종합모델로 정리하였다.

<그림2-6> 전략적 리더십의 통합 모형



자료: 백기복&김용민, 1999, 전계서, p. 71에서 수정.

한편, Nahavandi는 CEO의 전략적 리더십 스타일을 <그림2-7>과 같이 네 가지 유형으로 제시하고 있다.

<그림2-7> 전략적 리더십의 4유형

		<u>통제 욕구</u>	
		낮음	높음
도 전 추 구	높음	참여적 혁신형 (PI: Participative Innovator)	통제적 혁신형 (HCI: High Control Innovator)
	낮음	과정 관리형 (PM: Process Manager)	현상수호형 (SQG: Status-Quo Guardian)

자료: Nahavandi, 1997, 전계서, p. 232.

과정관리형(PM)은 조직운영과정에서 많은 구성원들을 참여시킨다. 하지만 전략적 선택에 있어서는 매우 보수적이다. 따라서 위험이 따르는 전략은 채택하려하지 않는다. IBM의 CEO, Lou Gerstner가 이러한 스타일에 속한다. 그는 급진적 변화보다는 점진적인 변화에 의한 발전을 추구한다. 또한 강력한 통제보다는 자율에 의한 참여를 기대

한다.

현상수호형(SQG)도 위험이 따르는 정책을 회피하려는 경향이 있으나 내부적으로 엄격한 통제를 실시한다. 과거의 성과를 지키고 유지하려는 스타일이다. Tootsie Rolls Industries 회사의 Gordon회장이 이러한 스타일로 수성(守城)에 성공하고 있다. 이 회사는 100여 년을 캔디를 만들어 오면서 세밀한 내부 통제를 통하여 오랜 기간 동안 미국 굴지의 회사로 남아 있다.

참여적 혁신형(PD)은 SQG와 정반대의 스타일이다. 외부적으로는 도전적이고 혁신적이다. 하지만 내부적으로는 개방적인 문화를 유지한다. Levi's의 Robert Haas회장이 이런 스타일이다. 종업원들은 스스로의 문제를 찾아 스스로 문제를 해결하도록 요구받는다. 위로부터의 지시나 간섭은 없으며 나아갈 커다란 방향만 제시받게 된다. 창의적인 힘을 발휘하여 문제를 해결하기 위한 여러 가지 실험을 할 수 있는 문화가 조성되어 있다.

끝으로, 통계적 혁신형(HCI)은 내적으로는 강한 문화와 통제를 위한 제도를 중시하나 외적으로는 도전적 전략을 추구하는 스타일이다. 새로운 시장에 진출하고 미개척 분야에 도전하기도 한다. 하지만 조직의 운영이나 관리는 보수적이다. 최고경영자가 모든 권한을 가지고 통제하려고 한다. Microsoft의 Bill Gates가 대표적인 HCI스타일에 속한다. 그는 도전적으로 사업진출을 꾀한다. 하지만 내적으로는 '지적능력'이라는 하나의 기준을 가지고 강력한 통제를 실시한다. 의사결정에 있어서도 스스로 뽑은 TMT 구성원들에 의하여 이루어진다.

5. 리더십의 구성요인

거래적 리더십과 변혁적 리더십 요인에 대한 연구는 Bass(1985)로부터 시작되었다. 그는 리더십의 구성요인으로 카리스마, 개별적 배려, 지적 자극, 상황적 보상 그리고 예외에 의한 관리라고 하였다. 이 5가지 요인 중 카리스마, 개별적 배려 그리고 지적 자극의 3가지는 변혁적 리더십의 요인이며, 상황적 보상, 예외에 의한 관리의 2가지는 거래적 리더십의 요인이라고 하였다. 아래는 각 요인에 대한 설명이다.

1) 카리스마

카리스마는 추종자에게 비전과 목표를 제시하고 자신감과 사명감을 심어준다. 리더는 공동의 목표, 도전적인 목표를 설정하고, 추종자로부터 존경과 신뢰를 받으며 리더와 동일화되려고 하는 욕구를 불러일으킨다. Bass와 Avolio(1993)의 MLQ조사에 의하면 카리스마적 리더는 조직의 거의 모든 계층에서 발견되지만 하위나 중간 계층보다는 최고계층에서 많이 발견된다고 한다. Bass(1985)는 카리스마적 리더가 가져야 할 개성으로는 자신감, 자가 결정력, 변혁능력, 내적 갈등 해결력 등을 꼽았다. Zaleznik(1977)은 카리스마가 조직에서 진정한 리더와 평범한 관리자를 구별하는 요소의 하나라고 하였다. Smith(1977)의 연구에 의하면 조직의 추종자들은 카리스마적인 리더와 함께 보다 나은 성과를 올렸으며, 혁신적이었다고 하였다. 결론적으로 볼 때 카리스마가 추종자의 만족도를 높이는데 가장 효과적인 리더십의 요소라 할 수 있다.

2) 개별적 배려

개별적 배려는 리더가 추종자들에게 개별적으로 공평하게 대우하는 방법으로 욕구를 충족시켜 주려는 수단이다. 이러한 배려는 추종자가 리더에게 느끼는 만족도에 영향을 미치며 추종자의 생산성 향상에 영향을 미치게 된다. Miller(1989)는 배려에는 두 가지 요소가 있다고 하였다. 하나는 추종자들을 동등하고 합의에 의한 의사결정과정에서 나타나는 배려이다. 다른 하나는 각 개인을 다르게 대우한다. 전체적인 관점에서 볼 때 변혁적 리더는 다양한 추종자의 욕구에 대하여 조화롭게 균형 잡힌 배려를 하여야만 한다.

3) 지적 자극

지적 자극(intellectual stimulation)은 조직이나 구성원에 대한 가치관, 신념, 기대 등을 개발하고 발전시킬 수 있도록 동기를 부여하고, 새로운 사고를 할 수 있도록 고

무시키는 것이다. 지적 자극은 카리스마와 개별적 배려를 통하여 추종자들에게 더욱 많은 노력을 하도록 격려한다. Bass는 지적 자극이 정서적 자극과 결합될 경우 더욱 큰 영향을 미치게 된다고 하였다. 이들이 결합되면 의식의 상승, 의식의 개혁, 사상의 전환까지 변화시킬 수 있다고 하였다. Bass는 변혁적 리더가 제공하는 지적 자극은 카리스마와 개별적 배려가 어느 정도 혼합된 형태로 되어 있다고 주장하였다.

4) 상황적 보상

상황적 보상은 리더와 추종자간에 상을 받기 위하여 무엇을 하고, 또한 처벌을 피하기 위하여 무엇을 하여야 하는 지를 합의하게 된다. 리더는 이 합의를 관리하는 관리인의 역할을 한다. 상황적 보상은 두 가지 형태가 있으며: 첫째는 긍정적 강화이다. 추종자가 좋은 성과를 달성하였을 때 칭찬이나, 급여인상, 승진과 같은 조치 등이 취해진다. 둘째는 부정적 강화이다. 추종자가 바람직하지 못한 성과를 초래하였을 때 리더와 추종자간에 합의한 처벌을 주게 된다. Bass의 실증연구에 의하면 이 두 요소는 상황적 강화뿐 아니라 개별적 배려로 볼 수 있는 부분도 있다고 한다. 상황적 보상과 상황적 처벌은 모두 거래지향적 관리자의 특성이다. 거래적 관리자들은 변혁 관리자들과는 달리 실제적인 아이디어보다 효율적인 과정에 더 많은 관심을 가지기 때문이다.

5) 예외에 의한 관리

예외관리는 리더가 추종자들에게 적극적으로 개입하지 않고 단지 조직의 흐름이 잘 못되어 갈 때에만 수정을 하기 위해 개입을 하고 수정이 필요할 때까지는 소극적으로 대처하며, 추종자들이 실수하였을 때를 대비하여 적극적인 준비만을 하는 것이다. 예외관리는 추종자들이 실수하였을 경우에 적극적으로 활용되므로 이에 대한 조치가 수정비판, 부정적인 피드백, 부정적인 상황적 보상이 대부분이다. 따라서 추종자에 대한 처벌과 실수를 대비한 훈련이 전부인 것처럼 보여지게 된다. Bass는 예외관리가 변혁적 리더행동이나 상황적 보상보다 추종자들의 생산성과 성과달성에 적게 기여한다고 하였다. 일반적으로 관리자들은 긍정적인 보상보다는 부정적인 보상에 더욱 큰 관심을 기

울이게 된다. 특히 관리자들에게는 부하들이 자기 임무를 어떻게 수행했느냐가 관심거리가 되며 추종자들의 실수에 더욱 민감해지게 된다.

제3장 사례연구: 서두칠 사장의 한국식 카리스마적 리더십

제1절 한국전기초자

1. 한국전기초자의 위기

한국전기초자(HEG: Hankuk Electric Glass)는 1974년 5월 한국유리그룹의 계열회사로 설립되었다. 처음에는 주로 흑백 텔레비전용 유리만 생산하였고 1988년부터 컬러 텔레비전용 유리를 생산하기 시작했다. 1995년에 주식을 상장하고 컬러 텔레비전용 유리 생산을 늘리기 위하여 제2,3공장을 증설하였다. 그러나 1997년 여름 77일간의 장기 파업으로 경영권이 한국유리그룹에서 대우그룹으로 넘어가게 되었다.

한국전기초자가 경영의 위기를 겪은 것은 국내외 시장 등 외부 여건의 영향도 있었지만 자체적인 문제가 더 많았다. 노사분규가 발생하기 전 한국전기초자의 임금은 구미공단 내의 다른 회사보다 월등히 높았으며 작업조건 또한 파격적이었다. 하루 8시간 근무 중 1시간 일하고 30분 쉬었으며 점심시간도 8시간에 포함되었었다. 이러한 근무 조건에서 생산되는 제품은 타 경쟁사에 비하여 제조원가가 높았으며 품질 또한 형편이 없었다. 서두칠 사장의 혁신적인 경영의 결과 2시간 일하고 10분 쉬는 체제로 바뀔 수 있었던 것과, 50%에도 이르지 못하던 수율이 80~90% 정도로 향상된 것을 비교하면 이전의 경영은 위기를 예고하고 있었다고 할 수 있다.

1999년 말에는 대우그룹 자체의 위기로 한국전기초자의 경영권은 동종업체인 일본의 아사히글라스로 이양되어 현재에 이르고 있다. 현재 한국전기초자에서 생산하는 제품은 텔레비전용 유리(CPT) 외에 컴퓨터 모니터용 유리(CDT)를 생산하고 있다. 이외에도 완전평면유리(Flantron)등을 생산하고 있으며 초박막액정유리(TFT-LCD)는 기술 도입과 설비를 준비중이다.

<표3-1> 한국전기초자(주) 현황

회사명	한국전기초자주식회사
창립연월일	1974. 5. 23
대표이사	박순효
종업원수	1,600명
본사	경상북도 구미시 공단동 150번지
서울사무소	서울시 중구 남대문로 5가 526 대우재단빌딩 13층
자본금	403억원
2000년 매출액	7,103억원
2000년 순이익	1,716억원
생산제품	TV, 모니터용 브라운관 유리

자료원: <http://ns.heg.co.kr/company/company2.html>

2. 경영권 이전

1974년부터 1997년까지 24년을 버티어 오던 한국전기초자는 국내외의 상황과 경영의 문제로 인한 77일 간의 극렬한 노사분규 끝에 경영권이 한국유리그룹에서 대우그룹으로 넘어갔다. 당시의 대우그룹 회장이던 김우중 회장은 당시 대우전자 부사장이던 서두칠 사장을 한국전기초자의 사장으로 내정하였다.

IMF 초기의 어수선한 상황에서 77일간의 노사분규를 겪은 한국전기초자는 대우그룹 차원에서도 시한폭탄과 같은 존재였다. 김우중 회장은 당시 대우전자의 배순훈 회장과 이 일에 대하여 논의하였다. 두 사람은 한국전기초자를 서두칠 대우전자 부사장에게 맡기기로 결정하였다. 1993년 서두칠 대우전자 상무에게 만성적자와 노사분규로 골머리를 앓던 대우전자부품의 경영을 맡긴 적이 있었다. 당시 대우전자부품에 근무하던 사람들은 회사를 정상화하기 힘든 이유로 네 가지를 들었다. 첫째, 제품값이 떨어진다는 이유로 대우전자에서 매년 10%의 부품값 인하를 요청한다. 둘째, 차입금이 너무 많아 이자 내고 나면 남는 것이 없다. 셋째, 노조가 너무 강성이다. 넷째, 공장이 네 군데로 나누어져 있어 비용이 너무 많이 든다. 그러나 서두칠 신임사장이 부임한 후 내린 대책은 다른 사람이 납득하기 힘든 것이었다. 대우전자가 깎아 달리니 깎아 주어야 한다. 대신 생산량을 늘려 대우전자에 대한 비중을 줄이면 된다. 대출이자에 대한 부분

은 동일 설비로 많은 제품을 생산하여 상대적인 이자 부담을 줄이면 된다. 노조가 강성이라는 문제는 관리자의 힘으로 새로운 노사관계를 정립해 나가면 해결될 수 있다. 마지막으로 공장이 네 군데로 나누어져 있다면 하나로 합치면 된다. 누가 들어도 궤변으로밖에 들리지 않는 대책이었다. 그러나 그가 4년간 근무하고 대우전자부품을 떠나게 되었을 때 1,000억 원이던 매출액은 2,300억 원이 되었고, 인원은 정리해고에 의한 것이 아닌 자연감소에 의하여 1,800명에서 1,000명 수준으로 되었다. 즉, 인원은 반으로 줄었는데 매출은 두 배 이상으로 증가한 것이다. 네 군데로 흩어져 있던 공장을 한 군데로 모았다. 노사관계도 좋아졌다. 그가 대우전자부품을 그만둔 뒤 대우전자부품은 노사화합대상을 수상할 정도로 되었다. 이러한 내용을 잘 알고 있던 김우중 회장과 배순훈 회장은 서두칠 대우전자 부사장을 한국전기초자의 사장으로 내정하여 구미로 내려보내었던 것이다.

3. 서두칠 한국전기초자 사장

김우중 회장으로부터 한국전기초자의 사장으로 지명을 받은 서두칠 사장은 1997년 12월 6일 새벽, 한국전기초자의 본사가 있는 구미로 야간 열차 편을 이용하여 내려갔다. 대표이사 선임을 위한 임시주주총회가 1997년 12월 29일 있을 예정이었다. 법적으로는 한국전기초자의 대표이사가 아니었지만 앞으로 자신이 책임지고 경영을 해야 할 한국전기초자의 평소 모습을 살펴보고 싶었다. 그때는 일요일 새벽이었다. 유리공장이었기 때문에 회사는 3교대로 24시간 근무를 하고 있었다. 그가 돌아본 공장의 상황은 한 마디로 엉망이었다. 벽에는 노사분규 때 페인트로 써 놓은 것들이 지워지지 않은 상태로 남아 있었다. 많은 장비들이 자동화 장비들이었기 때문에 기계는 돌아가고 사원들은 줄거나 잠담으로 시간을 보내고 있었다. 에너지를 절약한다는 이유로 일부의 전등을 꺼 두었기 때문에 공장 안은 어두웠다. 정리정돈도 제대로 되어있지 않았다. 서두칠 신입 사장은 여기서 희망을 느꼈다. 제대로 된 정신상태로, 깨끗한 환경에서도 적자를 낼 수밖에 없는 회사라면 개선의 효과에 대한 불안을 느꼈을 것이다. 하지만 엉망진창인 회사였기 때문에 조금만 손보아도 효과가 클 것이라는 생각을 하였다.

2시간 정도 회사를 둘러본 신임 서두칠 사장은 월요일 아침 6시에 회의를 소집하도록 지시를 하였다. 업무보고를 받기 위한 회의였다. 그 날부터 서두칠 사장을 포함한 모든 관리직원의 출근시간은 새벽6시가 되었다. 서두칠 사장은 구미에 작은 아파트 하나를 얻어 손수 자취를 하면서 1년 365일 하루도 쉬지 않고 공장을 둘러보고 회의를 주재하고 사원들과 상담을 하였다. 스스로 술선 수범하여 모범을 보이면서 임직원들에게 요구하니 아니 따를 수 없었다.

한국유리그룹으로 있을 당시의 경영진은 단기차입금과 어음의 결제일을 회사의 경영권이 대우그룹으로 넘어가고 난 후로 맞추어 두었다. 서두칠 사장은 밀려드는 어음 결제에 눈코 뜰 새가 없었다. 서두칠 사장이 전에 사장으로 있었던 대우전자부품 자금부에 근무하고 있던 최영호 부장을 급히 한국전기초자 서울 사무소로 불러들였다. 기존 한국전기초자의 자금 담당자로는 문제가 있을 것으로 판단한 서 사장은 최영호 부장을 불러들였고, 최영호 부장은 김종배 대리를 불러들였다. 두 사람은 하루에도 몇 번씩 구미 본사와 핫라인을 가동하면서 부도 일보 직전이었던 회사의 자금 문제를 해결하였다.

제2절 한국식 카리스마적 리더십의 성과

1 주가관련지표 및 주요재무비율

서두칠 사장은 1997년 12월 한국전기초자의 사장으로 선임되었다. 당시의 주가는 3,000원 대였고, 주당 순이익은 9,115원 적자였다. 그러던 것이 1998년부터 급격히 상승하기 시작하여 그가 부임한지 3년이 채 못되어 주가는 50,000원 대가 되었다. 주가 관련지표를 <표3-2>에 나타내었다.

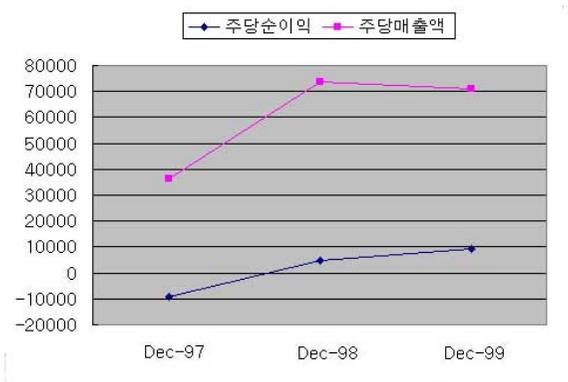
<표3-2> 주가관련지표

(단위 : 원,배,%)

구 분		97.12	98.12	99.12	00.06
주 가	최 고	23,500	15,900	70,000	49,700
	최 저	3,820	4,000	10,800	29,500
주 당	순이익	-9,115	4,650	9,224	19,018
	매출액	36,238	73,730	70,814	83,358
	순자산	11	23,105	30,236	39,747
	CASH FLOW	-1,936	14,765	19,868	N.A.
PER(H/L)		-	3.4/0.9	7.6/1.2	2.6/1.6
보통주배당률		-	주3.0	15.0	-

<표3-2> 주가관련지표 중 주당 순이익과 매출액에 대한 그래프를 <그림3-1>에 나타내었다. 주당 순이익이 적자에서 급격히 상승하는 것을 확인할 수 있다.

<그림3-1> 주당 순이익, 매출액 그래프



동일한 기간동안 한국전기초자의 주요재무비율을 표로 나타내면 <표3-3>과 같이 된다. 이 기간동안 한국전기초자의 부채비율은 1,114%에서 49.6%로 낮아졌다. 순이익 증가율도 1997년 당시 적자에서 2000년 6월에는 54.3%의 급격한 순이익 증가율을 나타내었다.

<표3-3> 주요재무비율

(단위 : %)

구분	97.12	98.12	99.12	00.06
매출액증가율	-22.4	103.7	18.0	32.7
순이익증가율	적자전환	흑자전환	143.8	166.2
R O E	-83.1	28.6	35.7	54.3
금융비용부담율	9.9	9.4	4.1	2.2
부채비율	1,114.0	173.8	94.0	49.6
유보율	23.2	426.7	504.8	695.0

2. 재무제표

1997년 12월부터 2000년 6월까지의 요약대차대조표를 <표3-4>에 나타내었다. 부채는 4,503억 원에서 1,592억 원으로 그리고 자본은 404억 원에서 3,209억 원이 되었다.

<표3-4> 요약대차대조표

(단위 : 억원)

구 분	97.12	98.12	99.12	00.06
유동자산	1,330.9	1,183.6	1,581.1	1,938.5
고정자산	3,576.3	3,552.8	3,156.3	2,862.8
자산총계	4,907.2	4,736.4	4,737.4	4,801.3
유동부채	2,387.6	1,358.9	1,237.1	1,112.4
고정부채	2,115.4	1,647.8	1,058.6	479.4
부채총계	4,503.0	3,006.7	2,295.8	1,591.9
자 본 금	328.0	328.3	403.6	403.6
자본잉여금	200.0	1,034.8	946.2	946.2
이익잉여금	-123.8	295.5	1,091.8	1,859.5
자본총계	404.1	1,729.6	2,441.6	3,209.4

같은 기간 요약손익계산서를 표로 나타내면 <표3-5>와 같이 된다. 매출액은 2,377억 원에서 1999년 12월 5,717억 원으로 급증하였다. 영업이익은 288억 원 적자에서 1999년 말 1,272억 원 흑자로 바뀌었다.

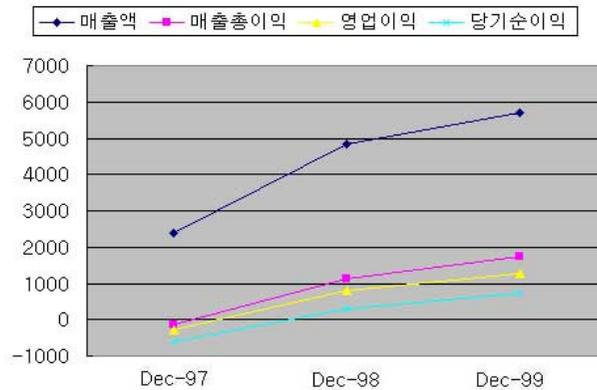
<표3-5> 요약손익계산서

(단위 : 억원)

구 분	97.12	98.12	99.12	00.06
매출액	2,377.2	4,842.3	5,717.1	3,364.9
매출총이익	-148.7	1,119.4	1,743.7	1,345.9
영업이익	-288.1	805.5	1,272.4	1,148.5
영업외수익	122.8	90.1	88.8	51.0
영업외이익	427.3	588.6	329.1	91.6
경상이익	-592.6	307.1	1,032.0	1,107.8
특별이익	0.1	0.0	0.0	0.0
특별손실	5.0	0.1	0.0	0.0
당기순이익	-597.9	305.3	744.7	767.7
(감가상각비)	470.9	664.3	859.3	N.A.

이 기간 동안의 매출액 및 영업이익을 그래프로 나타내면 <그림3-2>와 같다.

<그림3-2> 매출액 및 영업이익 그래프



동일한 기간동안의 현금흐름표를 <표3-6>에 나타내었다. 1997년의 현금의 증가가 25억 원이던 것이 1999년 12월에는 395억 원으로 급격히 늘어났다.

<표3-6>현금흐름표

(단위 : 억원)

구 분	1996.12	1997.12	1998.12	1999.12
영업활동현금흐름	308.5	-80.1	1,331.3	2,075.3
(현금유출없는비용가산)	710.3	647.5	895.9	1,045.1
(현금유입없는수익차감)	3.3	5.4	5.5	27.5
(영업활동자산부채변동)	-464.1	-124.3	135.5	313.0
투자활동현금흐름	-899.1	-811.2	114.9	-692.1
재무활동현금흐름	590.9	916.8	-1,385.2	-988.6
현 금 의 증 가	0.4	25.4	61.0	394.5

제3절 서두철의 한국식 카리스마적 리더십

서두철 사장의 한국식 카리스마적 리더십은 IMF 초기 넘어져 가는 회사를 3년이라는 짧은 시간 안에 구하였고 국내에 몇 안 되는 'CEO 주가'에 영향을 줄 수 있는 전문 경영인으로 인정받고 있다. 그는 그의 리더십을 원칙에 의한 것이라 한다. 그는 그 나름대로 경영 일선에 있으면서 지켜왔던 원칙이 있었다. 그 원칙은 카리스마적 리더십과 한국 기업에 필요한 추가적인 리더십을 혼합한 형태이다. 이것을 한국식 카리스마적 리더십이라 하겠다. 그의 리더십을 전통적인 카리스마적 리더십의 행위구분과 비교하면 <표3-7>과 같이 된다.

<표3-7> 전통적 vs. 한국식 카리스마적 리더(한국전기초자의 예)의 행위구분

행위요소	전통적 카리스마적 리더	한국식 카리스마적 리더
현상에 대한 태도	현 상태에 근본적으로 불만족하며 변화시키려고 노력함.	위기에 닥쳤을 때 혁신적인 방법으로 문제 해결을 시도
미래의 목표	현 상태를 크게 뛰어넘는 이상적 비전을 제시	남들이 생각하기에 불가능하다고 생각되는 이상적인 목표를 설정, 대화를 통한 협조를 요청
존경스러움	관점과 비전을 공유케 됨으로써 하급자들이 존경하고 동일시 또는 모방하려 함.	추종자들이 보지 못하는 비전을 제시하고, 하나씩 이루어 가는 과정을 통하여 존경을 받음
전문성	기존의 질서를 뒤엎을 수 있는 혁신적 수단(방법)을 사용하는데 있어 전문가로 인정받음.	기존의 방법이 아닌 혁신적인 방법 (1시간 작업 30분 휴식 → 2시간 작업 10분 휴식, 365일 명절도 무시하고 근무)과 술선 수법을 통하여 성공적인 경영으로 전문성 입증
환경에 대한 민감성	현 상태를 변혁하는 데 크게 필요한 환경에 대한 민감성 갖춤.	점진적이 아닌 갑작스런 변화를 통하여 성공적인 변혁을 유도
명확성	미래의 비전과 리더십 동기에 있어 매우 명확함.	1년, 2년, 3년 후의 비전을 제시하고 경영자의 관점에서 직원들에게 현재 나타난 결과와 미래의 목표를 명확하게 설명
힘의 원천	전문성, 존경, 특출한 영웅에 대한 하급자들의 칭송에 기초한 개인적 힘에 의지함.	위기 관리에 대한 전문성, 미래의 비전과 추진과정을 통한 존경심, 술선 수법을 통한 힘에 의하여 밀어붙이기식의 추진력을 얻음
리더-추종자의 관계	-엘리트, 기업가, 하나의 모델. -사람들을 혁신하여 급진적 변화를 수용토록 함.	구조조정 과정에 인위적인 강원이라는 방법을 선택하지 않고 품질과 생산성 향상을 통하여 혁신을 성공적으로 이룸
열린경영		생산, 매출, 수익 등에 대한 정보를 공개하고 종업원을 교육하여 경영에 대한 지식을 갖출 수 있도록 하고 직접 통제보다는 자율적인 발전을 유도, 회사의 경영 성과와 수익의 연관성을 인식시켜 스스로 회사 발전에 기여할 수 있도록 동기부여
心·氣·情		한국적인 心·氣·情의 세 요소를 고려한 리더십 발휘로 강압적인 분위기가 아닌 협력적인 힘에 의한 리더십 발휘

1 현상에 대한 태도

현 상태에 근본적으로 불만족하며 변화시키려고 노력함.

서두칠 사장이 한국전기초자의 새로운 전문경영인으로 결정된 후, 취임도 하기 전인 1997년 12월 초, 말로만 듣던 구미에 있는 한국전기초자를 방문하게 된다. 그는 현 상태에서의 개선은 회사를 살리는 대책이 될 수 없음을 직시하고 있었다. 97년 12월6일 새벽 1시, 그는 서울발 새마을호 열차로 구미역에 도착하였다. 새벽에 공장의 생산 현장을 둘러 본 서 사장은 다음날 새벽 6시에 첫 회의를 주재하고 그 이후 계속 새벽 6시 출근을 강행했다. 망가질 데로 망가져 더 이상 망가질 수 없는 회사에 대하여 극약처방을 내린 것이었다. 서 사장의 솔선 수범하는 리더십은 성공을 거두고 퇴출 1호의 기업에서 세계적인 모범 회사로 다시 태어날 수 있었다.

2 미래의 목표

현 상태를 크게 뛰어넘는 이상적 비전을 제시

평범한 리더였다면 한국전기초자를 되살릴 수 없었다. 서 사장은 취임하자마자 우선적으로 종업원에게 비전을 제시하였고, 비전을 달성하기 위한 구체적인 방안에 대하여 설명하였다. ‘혁신 98’, ‘도약 99’, ‘성공 2000’이라는 중기 비전과 ‘전체가, 동시다발로, 숨가쁘게’ 라는 슬로건을 내걸었다. 서 사장과 직원들은 7가지 혁신활동을 실시하였다.

① 기계·설비라인의 구조조정 - 현장은 그 제품의 문외한이 보더라도 한눈에 물류의 흐름을 알 수 있도록 배치돼야 한다.

② 제품의 구조조정 - 상대적으로 부가가치가 낮은 중소형 텔레비전 유리만 생산하던 구조에서 탈피, 대형 유리나 컴퓨터 브라운관 유리로 바뀌 나간다. 부가가치를 높이고 고객의 다양한 요구에 부응하기 위한 조치다.

③ 금융의 구조조정 - 단기차입금을 장기차입금으로 대체하고 고금리자금은 우선적

으로 상환해 금융부담을 줄여 경영수지를 개선했다.

④ 노사관계의 구조조정 - 기본적인 노사관계의 방향은 쟁취·갈등 관계가 아니다. 직원은 회사의 발전방향과 같이 회사의 경쟁력을 강화시키는 주체며 회사는 열린경영으로 모든 정보를 공유토록 한다.

⑤ 인력에 대한 대책 - 97년 한국전기초자 파업의 직접적인 동기는 용해로에 불이 꺼지면서 고용에 불안을 느낀 사원들이 고용보장을 요구하며 발생했다고 판단했다. 따라서 일자리의 보장은 무엇보다 중요한 문제였다. 대개의 구조조정 작업에서는 인원감원이 원칙으로 되어 있지만 한국전기초자는 의도적인 인원 감축 없이 자연 감소 인원을 충원하지 않은 정도의 인원만 줄어나갔다. 구조조정 초기에 그러한 내용을 노조와 직원들에게 약속을 하였고, 그것을 실천하였다.

⑥ 기술에 대한 대책 - 외국기술에 의존하면 로열티에 대한 부담뿐만 아니라 자체적인 기술 축적에도 한계가 있다. 한국전기초자는 98년에 연구소를 설립하면서 적극적으로 기술개발을 하게 되었다.

⑦ 사고방식의 변혁 - 서 사장이 취임하기 전까지의 직원들의 부정적인 사고를 능동적이고 적극적인 사고로 바꾸어 나갔다.

7가지 혁신활동 중에 영업에 대한 사항은 빠져 있는데, 서 사장의 말에 의하면 ‘좋은 제품을 싼값에 판다고 하는데 영업이 해야 할 일이 따로 있겠느냐’고 한다. 서 사장은 다른 사람들이 회생불능이라고 얘기할 때에 회사의 생존을 얘기하지 않았고 세계적으로 경쟁하여도 손색이 없는 기업에 목표를 두고 아침 6시에 출근하여 365일 쉬지도 않고 일함으로써 목표를 초과 달성하였다.

3 존경스러움

관점과 비전을 공유케 됨으로써 하급자들이 존경하고 동일시 또는 모방하려 함.

서 사장은 종업원들에 대한 고용을 보장하였고 전문경영인인 자신보다는 종업원들이 회사의 주인임을 강조하였다. 노조에서 고용 보장을 요구하였을 때, 자신이 가진 전 재산은 5억 정도밖에 되지 않는데 한 달 약 30억 원이 되는 종업원들의 고용을 어떻

게 보장하느냐 면서 우수한 품질과 고객들의 성원만이 고용을 보장할 수 있는 유일한 길이라고 설득하였다. 한국전기초자는 구미에서 월급을 가장 많이 주는 회사로 알려졌으며, 월급보다 상여금을 더 많이 받는 회사로도 알려졌다. 말단 직원에게도 사장과 동일한 정보를 제공해 주고 스스로 사장이라는 생각을 가질 수 있도록 유도하였다. 종업원들은 휴가도 명절도 반납하고 일년 365일 1600℃의 뜨거운 현장에서 불평 없이 일하면서 그에 대한 열매를 공유하였다.

4 전문성

기존의 질서를 뒤엎을 수 있는 혁신적 수단(방법)을 사용하는 데 있어 전문가로 인정받음.

서 사장의 경영이론 중 가장 눈에 띄는 것이 혁신에 대한 것이다. 그의 강연을 들어보면 혁신(革新)이라는 용어가 자주 나온다. 혁신이라는 용어를 국어사전에 찾아보면 ‘제도나 방법, 조직이나 풍습 따위를 고치거나 버리고 새롭게 함.’이라고 되어 있다. 그의 말에 의하면 가죽(革)을 새롭게(新) 한다는 것은 우리의 살갓을 떼어내고 새로운 살이 돌아나는 것과 같은 고통을 동반하는 변혁을 얘기하는 것이라고 한다. 한국전기초자의 직원들은 그러한 의미와 견주어도 절대로 적지 않을 정도의 고통을 이겨내었다. 서 사장 취임 후 3년 이상을 365일 휴일 없이 일하였으며 1시간 일하고 30분 쉬던 힘든 작업을 2시간 일하고 10분 쉬는 정도로 바꾸었다. 서 사장은 이러한 모든 개혁을 60세의 나이에 회사 근처에 16평 짜리 아파트를 얻어 놓고 독신생활 속에서 추진하였다. 파출부도 고용하지 않았고, 혼자 밥을 해 먹으면서 빨래도 스스로 하였다. 서울 사무실에 있으면서 말로만 6시에 출근하여 근무하라고 한다면, 365일 쉬지 말고 일하라고 한다면, 1시간 일하고 30분 쉬던 것을 2시간 일하고 10분 일하라고 한다면 종업원들은 지시에 따르기는커녕 불만만 증대되었을 것이다.

5 환경에 대한 민감성

현 상태를 변혁하는 데 크게 필요한 환경에 대한 민감성 갖추.

서 사장은 처음 공장을 방문한 후 점차적인 개선은 회사의 재화에 도움이 되지 않을 것이라고 판단했다. 그의 첫 방문 심경을 서 사장은 "내정은 됐지만 정식 발령은 그달 29일에 열리는 주총에서 결정될 예정이었습니다. 회사 현황이나 파악해 두자는 생각이었습니다."라고 얘기하고 있다. 서 사장은 도착한 다음날 새벽 6시에 간부회의를 주재하는 것을 시작으로 혁신을 추진하였다. 소뿔도 단김에 빠라는 속담이 있듯이 서 사장은 종업원들이 달리 생각할 틈도 주지 않고 저돌적으로 밀어붙였다. '우리는 기적이라 말하지 않는다'라는 책에서 서두칠 사장은 혁신의 과정에서 감내해야 할 희생과 고통을 지리산 참숯에 비유하였다. 참나무가 참숯이 되기 위해서는 가마에서 한 줌의 바깥 공기에도 접촉되지 않은 채 태워져야 한다고 한다. 이렇게 밀봉을 하고 태워진 다음에야 참숯으로 태어나게 되며, 천만 년 동안 썩지 않는 생명을 부여받게 된다는 것이다. 조직에 속한 모두가 고통을 견뎌내어야 하는 것에 대한 비유이기도 하겠지만, 외부의 느슨한 환경에서 단절되어 내부의 단합된 모습만을 보면서 서로의 격려 속에서 단기간에 회사를 살려내고, 일단 회사가 희생한 후에는 상승하는 추세를 유지하면서 지속적인 혁신을 이룰 수 있다는 서 사장의 계획 하에 이루어진 혁신의 시나리오를 함축적으로 설명하는 말이다.

6 명확성

미래의 비전과 리더십 동기에 있어 매우 명확함.

서점 가에 가보면 많은 량의 경영이론서가 꽂혀 있다. 그러나 이러한 경영이론서를 지은 저자가 대부분 외국인이다. 서 사장은 원칙에 충실한 사람으로 널리 알려져 있다. 그는 자신의 경영에 대한 경험을 토대로 자신 나름대로의 心·氣·情의 리더십을 주장하고 있다. 1997년 주주총회 통과도 되기 전 김우중 전 대우 회장의 지시만 받은 상태에서 한국전기초자를 방문한 서 사장은 현상을 정확히 파악한 다음, 미래에 대한 비전

을 직원들에게 심어 주었다. 서구식 리더십에 의한 비전이 아니라 동양적이고 한국적인 心·氣·情의 리더십에 의한 비전을 직원들에게 보여 주었다. 서 사장의 예측이자 비전은 하나 하나 현실로 드러났으며 직원들은 하나로 뭉치기 시작했다. 증권사에서 6개월간 정밀 내사를 한 다음 내렸던 결론이 ‘회생불능(Cannot Survive)’이었을 때, 서 사장은 부정적인 면보다는 긍정적인 면을 보고 그의 리더십을 발휘하였다.

7 힘의 원천

전문성, 존경, 특출한 영웅에 대한 하급자들의 칭송에 기초한 개인적 힘에 의지함.

한국전기초자는 3D 업종으로 생각되었었다. 1600여명의 종업원 중 여직원이 10명도 안 되는 것만 보아도 어느 정도는 짐작할 수 있다. 현장 작업장에는 아예 여직원이 근무할 수 없다. 남자 직원들도 1600여 도에서 제품을 만들기 때문에 항상 윗도리를 벗고 근무하였다. 이러한 환경에서 서 사장은 몸소 현장을 누비며 술선 수범하여 그들을 리드하였다. 그 자신 명문대 출신도 아니었다. 지방대 농대를 졸업하고 가난하였던 그 자신은 현장의 거친 직원들을 이해시키는 데는 더욱 유리한 입장이었다. 그는 직원들에게 혁신(革新)을 외쳤으며 자신이 몸소 그것을 실천하였다. 가장 기본적인 것에 충실하자는 그의 생각을 실천한 것이다. 서 사장의 집은 서울에 있었다. 365일 구미 한국전기초자 본사에 근무하면서 서울로 출장을 갈 때도 출장업무가 끝나면 바로 구미로 돌아가는 모범을 보였다. 왜 그인들 피곤하지 않았고, 가족과 만나서 오순도순 얘기하고픈 마음이 없었겠는가? 직원들에게는 혁신을 외치고, 자신이 지키지 않는다면 바람 앞의 등불 같던 회사의 미래는 보장될 수 없어서였다. 그의 말에 의하면 회사의 방침을 정하고 그것을 술선 수범하여 지키는 경영책임자의 아주 기초적인 덕목이라고 한다.

<그림3-3>에 보는 바와 같이 한국전기초자의 주가는 1988년 1월 3,880에서 2001년 6월 133,000원까지 뛰어 올랐다. 무려 34배나 뛰어 올랐다. 이 회사의 주가는 2001년 7월 지배 주주였던 일본의 아사히 글래스와의 마찰로 서 사장등 경영진이 물러나면서 반토막이 나버렸다. 1998년 1년간 조정을 거치던 한국전기초자의 주가는

주식시장의 활황과 회사의 실적에 힘입어 1999년 봄부터 급등하기 시작하였다. 시종일관 솔선 수범하면서 수시로 회사의 경영 상황을 직원들에게 알려주었기 때문에 전직원들은 똘똘 뭉쳐 더욱 더 열심히 일하였으며, 이는 다른 나라에서 찾아보기 힘든 한국식 경영의 성공이다. 직원들은 점차 서 사장을 어려움에 직면했던 회사를 구할 수 있는 유일한 경영인으로 믿게 되었으며 전폭적으로 그를 지지하였다. 서 사장과 같은 “CEO 주가”의 영향을 미칠 수 있는 한국의 전문 경영인은 많지 않으며 굳이 예를 들자면 서 사장과 김정대 통합국민은행장 정도일 것이다.

<그림3-3>한국전기초자의 주가 월봉 그래프



자료원: 한빛증권 - 한빛Good Answer pro

8 리더-추종자의 관계

-엘리트, 기업가, 하나의 모델.

-사람들을 혁신하여 급진적 변화를 수용토록 함.

서 사장은 그의 개인 홈페이지에서 P. F. 드러커의 ‘경제 발전에 있어 최대의 자원은 인간이다’라는 격언을 인용하면서 사람 관리에 대한 부분을 강조한다. 그는 한국 사람에 대한 기질을 잘 이해하고 있었으며, 이는 같은 동양인이더라도 일본인과 중국인과도 다르다는 점을 잘 알고 있었다. 그의 경영 성과가 뛰어난 것도 주목할 만하지만 자연적인 감소부분을 제외한 인위적인 감원을 고려하지 않고, 또한 그것을 실천하면서 회사를 일으켜 세운 것은 그의 경영 성과를 더욱 빛나게 하는 것이다. IMF를 몰고 왔던 대우 그룹의 부도 사태로, 대우 그룹의 계열사였던 한국전기초자는 일본의 아사히 글래스에 매각되었으며 새로운 지배 주주인 아사히 글래스에서 인위적인 감원을 전체 한 감산을 요청하였을 때 그는 더 이상 한국전기초자의 사장으로 있을 수 없었고, 그를 보좌하던 차기원 전무, 최영호 상무도 같이 경영에서 물러났다.

9. 열린경영

1) 투명경영이 건강체질의 기업을 만든다

서두칠 사장의 경영 스타일은 열린경영으로 요약될 수 있다. 투명경영이 건강체질의 기업을 만든다는 것이다. 구한말의 쇄국정책을 예로 들지 않더라도, 우리 나라 기업 문화의 병폐 중의 하나는 폐쇄적인 경영이다. 많은 경영자들이 경영에 대한 정보를 그들만의 전유물로 생각하고 있었으며, 조직원들은 알 수도 없었고, 심지어는 알고도 하지 않고 막연히 경영자들을 불신하게 되었다. 최고 경영자가 출선 수범하여 모든 경영자료를 공개한다면 경영자는 경영자 나름대로 떳떳해 질 수 있고, 존경받을 수 있으며 모든 종업원들을 자신의 편으로 만들 수 있다. 열린경영이란 경영자와 종업원이 동일한 정보를 제공하고 필요한 권한을 부여하여 경영자와 같은 생각을 하고 행동을 하

게 하는 경영이다. 열린경영의 주요과정 4가지는 다음과 같다.

① 정보공개: 생산, 매출, 수익 등 경영과 관련한 모든 정보를 공개함으로써 종업원들이 회사의 경영상태를 파악할 수 있게 한다.

② 종업원 교육: 공개된 수치를 이해하고 경영에 대한 지식을 갖출 수 있도록 종업원을 교육시킨다.

③ 자율권부여: 직접적인 경영통제를 줄이고 공개된 정보를 바탕으로 종업원 스스로 발전을 이룰 수 있도록 한다.

④ 동기부여제도: 회사의 경영실적이 개선되면 보상받고 반대로 악화되면 위기를 분담하는 동기부여제도를 확립한다.

2) 공개 자료와, 시기, 그리고 대상이 제한적이어서는 실효가 없다

종업원의 전폭적인 동참을 위해서는 회사의 모든 것을 공개해야 한다. 생산, 판매, 품질, 경영관리에 관한 전체 내용을 공개하는 것이다. 재무제표, 손익계산서는 물론 인건비, 접대비 심지어는 기밀비까지 투명하게 공개한다. 종업원들에게 조금의 의심도 없게 하기 위한 조치이다. 관리자는 좀 더 정확한 자료를 만들기 위해 노력하고 공부하게 되고, 종업원들은 회사가 얼마나 나아지고 있는지, 부채를 얼마나 상환했는지를 확인할 수 있게 되었다. 경영자료는 사원들에게만 공개하는 것이 아니고, 투자자, 사원가족, 협력업체 직원들에게까지 그 대상을 확대하여 공개한다. 한국전기초자는 3교대 근무를 하고 있었으므로 최고경영자인 사장이 3개월간에 걸쳐 전사원을 대상으로 경영내역을 공개하였다. 교대 근무자를 위해 새벽 3시에 설명회를 하기도 하였다. 주1회 과장급 이상의 전 간부사원을 대상으로 정기경영회의를 개최하는데 여기에서는 경영정보 공유, 주 단위 경영 전반에 관한 문제점 토의, 월별 경영실적 분석 및 노사관계 정립을 위한 간부사원들의 역할에 관한 토론 등이 이루어진다. 아울러 경영회의의 주요 결정사항은 12시간 이내에 전 사원들에게 전파된다.

3) 생산현장의 종업원에게도 사장 수준의 정보를 제공하라

열린경영은 종업원들에게 각자의 역할을 인식시키고 의욕적으로 일할 수 있는 분위기를 만들어 준다. 생산현장의 종업원들도 사장 수준의 경영정보를 공유해야 한다는 자세로 열린경영을 실천한다면 전 종업원들의 힘을 하나로 결집할 수 있다.

10. 心·氣·情의 리더십

1) 토양에 맞지 않는 혁신이론은 허구다

국내에서 읽혀지고 있는 많은 경영 관련 도서는 대부분 미국에서 들여온 것이다. 그 나라에서 그 나라 사람들의 문화적 배경이나 정서 상으로 맞는 얘기일지는 모르지만 그것을 우리의 실정에 맞추려면 적합치 않은 부분이 너무나 많다. 거의 모든 경영서적에서 경영혁신을 주장한다. 그리고 무수히 많은 경영혁신이론과 방법론을 제시한다. 그러나 모든 혁신의 주체는 사람이다. P. F. 드러커는 '경제 발전에 있어 최대의 자원은 인간이다'라고 하였다. 그런데 한국 사람들은 많은 면에서 미국 사람들과 다르다. 같은 동양인인 일본인이나 중국인과의 많은 부분이 다르다. 이것이 외국 경영이론을 통째로 적용할 수 없는 이유이기도 하다. 이러한 의도에서 서두칠 사장이 주장하는 리더십이 마음(心), 기(氣), 정(情)의 리더십이다. 그는 이러한 바탕 위에 안정감과 온기와 활력을 잘 조화시키면 어떤 위기도 극복해 낼 수 있는 강한 힘을 발휘할 수 있다고 하였다.

2) 心·氣·情의 특질을 파워(POWER)로 이끌다

마음(心)은 안정이라는 요소가 있어야 평안을 얻을 수 있으며, 우리가 흔히 '끼'라고 얘기하는 기(氣)는 활력과 어루러져야 한다. 정(情)은 따뜻함이 있어야 제 빛을 발할 수 있다. 이와 같이 心, 氣, 情인 '안정'과 '활력'과 '온기'가 합해져야 상호작용에 의하여 상승작용을 할 수 있다. 이러한 반응은 응답의 형태로 나타나고, 세(勢)를 형성하게

되며, 이 세를 상승세(上昇勢)로 이끄는 데 성공하면 거대한 강물 줄기와 같은 한국식 '밀어붙이기'의 힘(Power)을 얻을 수 있다. 이것은 책상머리의 이론이 아니고 서 사장이 현장을 쫓아다니며 직접적인 경험을 통하여 얻은 이론이다. 서 사장은 77일간의 격렬한 파업 끝에 회사 주인까지 바뀌는 상황에서 한국전기초자의 경영책임자로 부임하였다. 그가 가장 먼저 해야 했던 일은 직원들의 마음을 안정시키는 일이었다. 그는 "나는 일자리를 만들려고 왔지 사람을 내쫓기 위해 온 사람이 아니다. 무슨 일이 있더라도 여러분의 고용을 보장하겠다."라고 말하였다. 당시는 IMF 구제금융의 초기로 많은 사람이 직장을 잃고 거리를 헤매던 시기였고, 직원 부인들을 대상으로 한 강연을 통하여 전 직원 및 직원들 가족에게 전달되었다. '고용보장'의 약속은 직원들의 마음을 안정시키는 데 큰 기여를 하였으며 회사를 다시 일으켜 세우는데 큰 힘이 되었다. 서 사장은 직원들의 기(氣)를 살리기 위하여 불이 꺼져 있던 용해로를 재 가동하고 불량 및 저질품으로 쌓여 있던 재고품들을 싼값으로 처분하거나 폐기했다. 어지럽던 현장을 라인(Line)화하여 기계 설비를 활기차게 돌게 함으로써 직원들이 활발한 분위기를 피부로 느끼게 하였다. 서 사장은 "직원과 회사가 주고받는 것은 노동력과 급여만이 아니라 '정분의 교류'가 있어야 한다"고 역설하였다. 그는 새벽 3시에도 현장으로 달려갔고, 사장실 문을 열어 젖히고 직원들과 눈 높이를 맞추었다. 전 직원들의 마음을 안정시키고 힘을 결집하는 데는 그리 긴 시간이 필요치 않았다. 위에 언급한 心, 氣, 情의 결합이 이루어진 직원들의 힘은 막강하였다. 최고경영자인 서 사장이 주문한 노동강도가 대단히 고통스러운 수준이었음에도 불구하고 직원들은 잘 해 주었으며, "수율이 저조하면 밥맛이 나지 않는다"는 얘기까지 나오게 되었다. 이렇게 형성된 세는 생산수율 향상, 근무태도 변화, 부서간의 건전한 경쟁심 등 막강한 상승세로 전환되게 되었다. 이러한 상승세가 한국식 밀어붙이기의 힘이 되어 세계 초일류 회사를 만든 원동력이 되었다.

제4장 결론

1. 본 연구 종합

서두칠 사장의 카리스마적 리더십은 한국에서 기업을 경영하는 많은 CEO들에게 좋은 모범이 될 수 있다. 일반 제조업 등에 비하여 상대적으로 미래가 불확실한 정보통신조직의 기업에 대해서는 더욱 그러하다. 넘어져 가던 기업이 한 사람, CEO의 강력한 카리스마적 리더십 발휘에 의해 전 직원의 일치 단결된 힘으로 위기에서 구출되었을 뿐만 아니라 세계 일류 기업이 되었다. 서 사장이 한국전기초자를 떠날 당시에도 회사의 상태는 건실하였지만 막상 그가 최고경영자의 자리를 떠날 때에 주가는 반토막이 나는 등 강력한 영향을 미쳤다.

그는 한국전기초자를 떠난 후 이스텔시스템즈 사장으로 경영일선에 복귀하기까지 약 반년간 많은 강연을 하였다. 그는 많은 강연을 통하여 공통적으로 주장하는 것이 있다. 원칙에 의한 경영을 한다는 것이다. 그는 그 나름대로의 원칙이 있다. 그 원칙이 카리스마적 리더십이다. 그는 쓰러져가던 대우전자부품을 일으켜 세웠고, 부도 직전의 한국전기초자를 세계적인 일류기업으로 변신시켰다. 그의 리더십은 전문경영인에 의한 한국기업의 회생의 역사에 길이 빛날 업적을 이루었다. 일시적인 처방으로 한 때의 위기를 넘기려는 처방이 아닌, 원칙에 의한 장기적인 처방으로 회사나 조직의 미래를 멀리 보고 대처하는 것이 정보통신 조직에서 무엇보다 필요하다.

그의 성공사례를 연구하다 보면 마치 소설을 읽고 있다는 생각에 빠질 때가 있다. 그는 젊지도 않은 몸으로 가족과 떨어져 혼자 밥 짓고, 옷을 세탁해 입으면서, 손수 운전을 하면서, 1년 365일 연중무휴로 명절도 없이 일하면서, 밤낮을 가리지 않고 회사의 발전을 위해 온 힘을 쏟아 부었다. 말로만 하는 것이 아닌, 실천 수범하는 모습이 1,600여명 전 종업원의 전폭적인 지지를 얻어낸 원동력이었다.

2. 본 연구의 시사점

본 연구의 시사점은 쓰러져 가는 중견 기업을 한 사람 CEO의 뛰어난 리더십으로 부도의 위기에서 성공적으로 살려낸 과정을 정리함으로써 정보통신 조직의 리더들이 어떠한 태도로 조직을 운영하여야 하는 방안을 제시하였다는 데 있다고 본다.

CEO나 리더는 배의 선장이나 차량의 핸들을 잡은 운전사에 비유될 수 있다. 아무리 강한 엔진을 가진 배나 차량이라 할지라도 제대로 운전을 하지 않으면 위기(사고)에 빠질 수 있는 것과 같이 CEO나 리더의 리더십에 의하여 회사나 조직의 미래가 결정된다. 많은 리더십에 대한 이론이 있지만 카리스마적 리더십에 의한 혁신적인 개혁이 위기에 처한 회사나 조직을 살리는 데는 더욱 필요하다.

3. 향후 연구 방향

미국을 비롯한 서구의 경영이론서나 리더십에 대한 자료는 많고 정리도 잘 되어 있으나 한국적인 경영 성공사례나 리더십에 대한 자료는 아직 많이 부족한 것이 현실이다. 따라서 향후 각 분야별, 계층별 한국에서의 경영 성공 사례와 리더십에 대한 연구 및 분석이 필요하다 하겠다.

참 고 문 헌

<국내문헌>

1. 저서 및 단행본

박기동(1995), 「조직행동론」, 박영사.

백기복(2000) 「조직행동연구」, 법문사.

김경섭 & 박창규(2001), 「원칙중심의 리더십」, 김영사.

서두칠과한국전기초자사람들(2001), 「우리는 기적이라 말하지 않는다」, 김영사.

서울대학교 경영대학 경영연구소(1999), 「경영사례연구 33권 1호」, 영신인쇄사.

이강옥 & 송경용 & 노언필(1998), 「21c 리더십의 새로운 패러다임」, 貿易經營社

2. 논문

박은숙(1999), “변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 창원대학교 석사학위논문.

박판도(2000), “지방의원의 리더십 유형과 유권자의 정치욕구만족 관계에 관한 연구”, 창원대학교 석사학위논문.

서정만(1998), “리더십 유형이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구”, 창원대학교 석사학위논문.

3. 인터넷 홈페이지 및 프로그램

문화일보 인터넷 전자신문, http://www.munhwa.co.kr/giup/html/09720_2.htm, 한국전기초자

서두칠 홈페이지, <http://suhdoochil.pe.kr/>

엠포스 뉴스, <http://news.empas.com/show.tsp/20010710n00145/?s=266&e=445>, 『한국전기초자 서두칠사장 퇴진』

주간조선, <http://weekly.chosun.com/news/html/200201/200201220017.html>, 디지털조선일보

한빛증권, 한빛 Good Answer pro

<외국문헌>

Bass, B. M. (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York: Free Press, p. 12. p. 19.

Bryman, A. (1992), *Charisma and Leadership in Organizations*, Sage Publ, p. 1.

Conger, J. A. & Kanungo, R. (1988), *Charismatic Leadership*, San Fransisco: Jossey-Bass, p.27

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

Hater, J. J. and Bass, B. M. (1988), "Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 73, No. 4, p. 698.

Kreitner, R. & Kinicki, A (1989), *Organizational Behavior*, Homewood, IL: BPI/IRWIN

- Manz, C. C. & Sims, H. P. Jr. (1992), Super Leadership: Leading Others to Lead Themselves, New York. McGraw Hill, p. 112
- Peters, Tom & Austin, Nancy (1985), A Passion for Excellence, New York: Random House;
- Schermerorn, J. R. (1989), Management for Productivity, John Wiley & Sons, Inc., p. 18.
- Yukl, G. A, (1989), Leadership in Organizations, 2nd ed., Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall, p. 7.
- Yukl, G. A. (1994), Leadership in Organizations, 3rd., Prentice Hall, Inc, p. 311.

Abstract

A Study on the Korean Style Charismatic Leadership

• • • Hankuk Electric Glass Co., Ltd.

Mun, Hyun-guk

Major: Industry and Politics of Information (e-Business)

Graduate School of Information and Telecommunications

Konkuk University

All of the organization needs a powerful leader. But the necessity is more urgent when a organization is under the crisis circumstances. The environment of information and telecommunications is changing rapidly these days. The change like these needed the powerful leader urgently for the long-run progress.

They say the leader isn't by born but made. This study for Korean Style Charismatic Leadership will be a good reference to all the Korean companies and organization. Mr. Doo Chil Suh was the president of Hankuk Electric Glass Co., Ltd. (HEG). HEG was under the circumstances of bankruptcy when he was to be the company's CEO. But the company was survived and succeeded by 3 years under his powerful charismatic leadership. The summary of his Korean Style Charismatic Leadership is as follows:

1. The attitude to the existing condition: He didn't hesitate to do that he made up his mind.

2. The target of the future: He showed the ideal vision rather than progressive growth.

3. Respect: He shared his vision with the employees of the HEG. So he reformed the company with them successfully.

4. The professional spirit: He was admitted as a specialist of reformation by the success of Daewoo Electronic Components adding to the success of HEG.

5. Sensitiveness of environment: He was confident to be improved by seeing the disorder of the factory. He possessed optimistic thought.

6. Definition: He remained firm because he uses the leadership based on a principle. The vision of the future has become reality.

7. The source of the power: He was admired by the employees of HEG by working 365 days an year, day and night in spite of 60 years old himself.

8. The relation of leader-followers: He led the reformation to success by the employees accept the rapid changing.

9. Open minded management: His management was different from other CEO's of Korea. He let the employees know all the information about the company. They believed him. The power of success originated from this belief.

10. Leadership of Mind, Vigor, Humanity: He made a symbol of Korean style leadership called 'Leadership of Mind, Vigor, Humanity.' The leadership to Korean is different from the one to the outside of Korea.