

박사학위논문

한국 대기업 C-level 임원의
리더십 특성에 관한 연구:

근거이론의 적용

2026년

한 성 대 학 교 대 학 원

경 영 학 과

인 사 조 직 전 공

강 석 훈

박사학위논문
지도교수 차종석

한국 대기업 C-level 임원의 리더십 특성에 관한 연구:

근거이론의 적용

A Qualitative Study on the Leadership Characteristics of
C-Level Executives in Korean Conglomerates:
Based on Ground Theory

2025년 12월 일

한 성 대 학 교 대 학 원

경 영 학 과

인 사 조 직 전 공

강 석 훈

박사학위논문
지도교수 차종석

한국 대기업 C-level 임원의 리더십 특성에 관한 연구:

근거이론의 적용

A Qualitative Study on the Leadership Characteristics
of C-Level Executives in Korean Conglomerates:
Based on Ground Theory

위 논문을 경영학 박사학위 논문으로 제출함

2025년 12월 일

한 성 대 학 교 대 학 원

경 영 학 과

인 사 조 직 전 공

강 석 훈

강석훈의 경영학 박사학위 논문을 인준함

2025년 12월 일

심사위원장 하 성 욱 (인)

심 사 위 원 권 상 집 (인)

심 사 위 원 강 신 형 (인)

심 사 위 원 김 나 정 (인)

심 사 위 원 차 종 석 (인)

국 문 초 록

한국 대기업 C-level 임원의 리더십 특성에 관한 연구: 근거이론의 적용

한 성 대 학 교 대 학 원
경 영 학 과
인 사 조 직 전 공
강 석 훈

현대 기업이 직면한 복잡하고 불확실한 경영환경을 고려할 때, 기업의 성공을 좌우하는 가장 중요한 요소 중에 하나가 리더십이라고 할 수 있다. 이러한 경영환경으로 인하여 기업의 비전을 제시하고 전략 방향을 결정하는 최고경영진을 구성하는 C-level 임원들의 역할은 그 중요성이 점점 증가하고 있다. 한국 대기업의 경우 거대한 조직 규모와 조직의 복잡성으로 인하여 리더십의 중요성은 다른 기업들보다 더 크다고 할 수 있다.

본 연구에서는 리더십의 다양한 차원 중에서 한국 대기업이라는 맥락적 차원과 최고경영진에 해당하는 C-level 임원이라는 리더십의 계층적 차원에 초점을 두고 연구를 진행하였다. 한국 대기업이라는 맥락적 차원은 두 가지의 하위 차원을 내포한다. 첫째, 한국이라는 하위 차원이다. 서구에서 발전한 일반적인 리더십이 아닌 한국 리더십의 특징에 대한 연구가 필요한데, 한국적 리더십에 대한 최근의 연구가 활발하지 않았다. 둘째, 대기업이라는 하위 차원이다. 본 연구는 대기업 임원의 리더십을 규명하고자 하였다. 조직의 규모

나 복잡성, 거버넌스 등에 있어서는 대기업과 중소기업이 많은 차이가 있을 수 밖에 없다. 그리고 국가 경제에서 차지하는 비중을 볼 때 대기업의 영향력은 무시될 수 없다. 따라서, 대기업에서의 리더십을 연구하는 것은 상당히 중요한 일이라고 할 수 있다.

리더십 계층 차원에서, 리더십 연구가 포괄적인 리더십에 대하여 많이 이루어졌지만 상위 리더에 대한 연구가 별도의 연구가 많이 수행되지는 않았다. 따라서, 구체적으로 상위 리더의 리더십에 대하여 연구하는 것이 의미가 있을 수 있다.

상기 배경에 근거하여, 본 연구는 한국 대기업 C-level 임원의 리더십 특성에 대한 모형을 수립하는 것을 목표로 아래와 같은 연구 문제와 연구 질문을 설정하였다.

연구 문제: 한국 대기업 C-level 임원의 리더십 특성은?

연구 질문 1) 한국 대기업 C-level 임원의 리더십에는 어떤 특성들이 있는가?

연구 질문 2) 한국 대기업 C-level 임원의 리더십 특성들은 어떤 과정을 통해 발현되는가?

연구 질문 3) 한국 대기업 C-level 임원의 리더십은 어떻게 정의될 수 있을까?

연구 질문 4) 한국 대기업 C-level 임원의 리더십 특성들은 하위 임원이나 중간관리자의 리더십 특성들과 어떤 차이가 있는가?

본 연구는 위의 연구 문제에 대한 답을 찾기 위하여 근거이론 방법을 활용하였다. 근거이론은 질적 연구의 한 방법으로서 개방 코딩, 축 코딩, 선택 코딩 등의 명확한 분석 단계를 통해 국지적 이론을 도출할 수 있는 방법을 제공한다. 본 연구에서는 의도적 표집과 이론적 표집을 활용하여 자산 기준 한국 50대 그룹에서 C-level 임원으로 재직 중이거나 재직했던 12명을 연구 참여자로 선정하였다. 또한 이들과의 비교를 위해서 비교그룹으로 50대 그룹에서 하위 임원으로 근무했던 2명과 중간관리자로 근무 중이거나 근무했던 5명을 연구참여자로 선정하였다. 이들 19명의 연구참여자에 대하여 대면 심층 면담을 진행하고 면담 자료를 분석하였다.

우선, 연구 질문 1)과 2)에 대한 분석 결과는 다음과 같다. 한국 대기업 C-level 임원의 리더십 중심 현상으로는, 상사로부터 신뢰를 받음, 부하직원에게 신뢰를 줌, 신뢰할 수 있는 부하직원을 확보함 등 직장 내 신뢰에 관련된 특성들이 있었다. 인과적 조건으로는, 명확한 자기인식을 위해 노력함, 상사와 부하직원에게 대해 이해하려고 노력함, 회사 생활을 위한 강력한 동기와 명확한 가치관 있음 등의 특성들이 있었다. 맥락적 조건으로는 조직의 위계질서에 순응함의 특성이 있었다. 중재적 조건으로는 공식적인 성과 목표를 넘어 상사의 기대 충족을 목표로 설정함, 지속적인 학습과 개선을 추구함, 업무 수행을 위한 적절한 태도와 역량을 보유함 등의 특성들이 파악되었다. 그리고 중심 현상을 위한 작용/상호작용 전략으로는, 상사와의 커뮤니케이션을 적극 활용함, 부하직원의 동기부여를 위해 노력함, 상사 및 부하직원과의 팀워크를 형성함 등의 특성이 있었다. 이러한 중심 현상과 전략의 결과로 나타나는 특성은, 리더의 자신감 확립 및 리더의 잠재력에 대한 상사의 신뢰 획득의 특성이었다.

연구 질문 3)에 대한 본 연구의 결과는 다음과 같다. 한국 대기업 C-level 임원은 “조직의 성과 창출을 가능하게 하는 조직 내 신뢰의 구심점”이라는 리더십 특성을 보여준다. C-level 임원은 상사로부터 자신의 역량, 성과, 진실성에 대한 신뢰를 얻으며, 부하직원에게는 성공 가능성, 공정한 인정과 보상, 인간적인 대우에 대한 신뢰를 얻으며, 동시에 자신이 신뢰할 수 있는 부하직원을 확보하기 위하여 노력한다. 이러한 신뢰를 기반으로 상사와 부하직원과 팀워크를 형성하여 성과를 창출하고, 상사로부터 잠재력, 즉 더 큰 역할에 대한 신뢰를 얻게 된다.

마지막으로 연구 질문 4)에 대한 답은 다음과 같다. 비교그룹의 리더들은 소극적인 피드백 수용, 느슨한 성과 인식, 상사에 대한 이해 노력 부족, 대의적 성취동기 미약, 상사의 역할에 대한 낮은 기대 등의 특성으로 인하여 상사의 신뢰를 얻지 못한다. 또한 이들은 공식적인 성과목표에 안주하고, 관계지향에 대하여 소극적이거나 부정적인 태도를 보이며, 상사와의 커뮤니케이션에 부담을 느낀다. 이러한 특성들은 특히 상사와의 공감대 형성이나 팀워크 형성에 어려움을 느끼는 결과를 초래한다.

이러한 연구 결과를 볼 때, 본 연구는 다음과 같은 이론적, 실무적 의의를 갖는다고 할 수 있다. 첫째, 본 연구는 한국 대기업 C-level 임원 리더십의 종합적인 특성을 파악할 수 있었다. 둘째, 본 연구는 신뢰를 한국 대기업 C-level 임원의 리더십 특성으로 제시할 수 있었다. 셋째, 한국 대기업 C-level 임원 리더십의 또 다른 특징으로 상사에 대한 이해를 제시할 수 있었다. 상사에 대한 이해는 서구 리더십 연구에서는 잘 언급되지 않는 것으로 한국 대기업의 거버넌스에 기인한 특성이라고 할 수 있다. 넷째, 본 연구는 실질적인 C-level 임원의 리더십 특성을 파악하여 기업에서 임원을 선발하는 기준으로 활용하거나 직원을 교육할 수 있는 자료로 활용할 수 있다. 또한, 대학생의 진로 결정을 위한 참고자료로도 활용될 수 있을 것이다.

본 연구를 기반으로 한국의 다양한 기업에 대한 리더십 연구가 더 활발하게 수행되어 한국 기업의 리더십을 이해하고 발전시키는 데 도움을 제공할 수 있기를 기대한다.

【주요어】 C-level 임원, 한국 대기업, 리더십, 신뢰, 자기인식, 상사, 부하직원, 성과목표, 팀워크, 커뮤니케이션, 가치관, 신념

목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구의 필요성 및 목적	1
1. 연구의 필요성	1
2. 연구의 목적	3
제 2 절 연구문제	4
제 3 절 연구의 대상과 및 범위	5
제 2 장 이론적 배경	7
제 1 절 리더십에 대한 다양한 접근	7
제 2 절 리더에 대한 연구	8
1. 최고 경영진 이론	8
2. 리더의 자기인식	9
3. 리더-구성원 교환 이론	10
제 3 절 리더십 계층에 대한 연구	12
1. 리더십 계층	12
2. 리더십 성공과 탈락 요인	12
제 4 절 한국형 리더십에 대한 선행 연구	15
제 3 장 연구 방법	18
제 1 절 질적연구의 필요성	18
제 2 절 근거이론 개요	19
제 3 절 연구참여자 선정과 자료 수집 방법	22
1. 연구참여자 모집 및 선정	22
2. 연구참여자 정보	25
3. 자료 수집 방법	26
제 4 절 자료 분석 과정	30

1. 개방 코딩	30
2. 축 코딩	31
3. 선택 코딩	32
제 5 절 연구의 신빙성과 윤리성	32
제 4 장 연구 결과	34
제 1 절 리더십 특성 분석: 개방 코딩 결과	34
1. 명확한 자기인식을 위해 노력함	37
2. 상사와 부하직원에 대해 이해하려고 노력함	45
3. 회사 생활을 위한 강력한 동기와 명확한 가치관 있음	48
4. 조직의 위계질서에 순응함	51
5. 상사로부터 신뢰를 받음	52
6. 부하직원에게 신뢰를 줌	55
7. 신뢰할 수 있는 부하직원을 확보함	58
8. 공식적인 성과 목표를 넘어 상사의 기대 충족을 목표로 함	60
9. 지속적인 학습과 개선을 추구함	62
10. 업무 수행을 위한 적절한 태도와 역량을 보유함	64
11. 상사와의 커뮤니케이션을 적극 활용함	67
12. 부하직원의 동기부여를 위해 노력함	69
13. 상사 및 부하직원과의 팀워크를 형성함	72
14. 자신감 확립 및 잠재력에 대한 상사의 신뢰를 얻음	75
제 2 절 범주의 관계성 분석: 패러다임 모형	77
1. 중심현상	80
2. 인과적 조건	84
3. 맥락적 조건	86
4. 중재적 조건	88
5. 행동/상호작용 전략	91
6. 결과	94
제 3 절 이론 통합 분석: 리더십 모형과 스토리라인	96
1. 리더십 모형	96
2. 스토리라인	105

제 4 절	비교그룹과의 리더십 특성 비교	107
1.	명확한 자기인식을 위해 노력함	109
2.	상사와 부하직원에 대해 이해하려고 노력함	110
3.	회사 생활을 위한 강력한 동기와 명확한 가치관 있음	111
4.	조직의 위계질서에 순응함	111
5.	상사로부터 신뢰를 받음	112
6.	부하직원에게 신뢰를 줌	112
7.	신뢰할 수 있는 부하직원을 확보함	113
8.	공식적인 성과 목표를 넘어 상사의 기대 충족을 목표로 함	113
9.	지속적인 학습과 개선을 추구함	114
10.	업무 수행을 위한 적절한 태도와 역량을 보유함	115
11.	상사와의 커뮤니케이션을 적극 활용함	115
12.	부하직원의 동기부여를 위해 노력함	116
13.	상사 및 부하직원과의 팀워크를 형성함	116
14.	자신감 확립 및 잠재력에 대한 상사의 신뢰를 얻음	117
제 5 장	결 론	118
제 1 절	연구 결과 요약	118
제 2 절	연구의 이론적 의의와 실무적 시사점	120
제 3 절	연구의 한계 및 향후 연구 방향	125
참 고 문 헌	127
부 록	139
ABSTRACT	143

표 목 차

[표 1-1] 연구 대상 그룹	5
[표 2-1] 리더십 행동 분류체계	13
[표 2-2] 리더의 성격 특성 분류체계	14
[표 2-3] 리더의 성공 요인과 탈락 요인	14
[표 2-4] 한국 대기업 임원의 탈락 행동 특성	15
[표 2-5] 한국 최고 경영자의 대표적인 행동 특성	16
[표 3-1] 연구참여자 정보: C-level 임원	25
[표 3-2] 연구참여자 정보: 하위 임원	26
[표 3-3] 연구참여자 정보: 중간관리자	26
[표 3-4] 대면 면담 질문 예시	29
[표 4-1] 개방 코딩 결과	35
[표 4-2] 비교그룹과의 리더십 특성 비교 분석 결과	107

그림 목 차

[그림 2-1] 리더-구성원 교환의 선행 요인과 결과	11
[그림 3-1] 근거이론 프로세스	22
[그림 4-1] 한국 대기업 C-level 임원 리더십 특성 패러다임 모형	79
[그림 4-2] 한국 대기업 C-level 임원 리더십 모형	97

제 1 장 서론

제 1 절 연구의 필요성 및 목적

1. 연구의 필요성

현대의 기업 경영환경은 변동성이 높고(volatile), 불확실하고(uncertain), 복잡하고(complex), 모호한(ambiguous) 환경이라고 할 수 있으며, 이러한 어려운 경영환경에서 기업의 성공을 좌우하는 가장 중요한 요소 중의 하나가 기업의 리더십이라고 할 수 있다(Sullivan, 2017). 따라서, 현대 기업의 리더십은 직급, 산업, 지역을 가릴 것 없이 점점 복잡해지고 있다(Newsted et al., 2024). 기업의 리더들은 불확실성, 명확한 해답의 부재, 이해관계자 사이의 미묘한 상호의존성, 변화의 예측 불가능한 연쇄 반응 등이 야기하는 복잡한 도전에 직면해 있다는 것이다(Nohria et al., 2024). 현대 경영 환경에서 리더가 직면해야 하는 복잡하고 어려운 문제를 고려할 때 리더의 역할은 기업에게 매우 중요하다고 할 수 있다.

기업의 리더는 보통 세 단계의 계층으로 나누어지는데(DeChurch et al., 2010), 세 단계의 계층을 국내의 기업 상황에 연결해 보면, 한국 기업의 주요 리더십은 CEO와 C-level 임원들로 구성된 상위 리더, 그 아래에 중간 리더 역할의 하위 임원, 그리고 하위 리더인 비임원 중간관리자로 구성된다고 볼 수 있다. 한국 기업의 전체 리더 그룹 중에서 상위와 중간 리더인 임원의 비중은 상대적으로 희소하여, 한국CXO연구소에 따르면 한국 100대 기업에서 직원이 임원이 될 확률은 0.83%에 불과하다고 한다(최은정, 2023). 이렇게 어렵게 한국 대기업에서 임원이 되어도 임원의 평균 근속 연수는 지속적으로 감소하여 최근에는 “2년 남짓” 정도에 그친다고 한다(이종화, 2025).

기업에서의 임원 리더십의 중요성과 임원의 희소성에 반하여 실제로 한국 기업에서 어떤 역량이나 특성을 갖춘 사람이 리더가 되는지는 상세하고

명확하게 알려져 있지 않다. 백기복 et al.(2010)이 한국 기업의 리더십 특징을 연구한 이후에 국내에서는 관련 연구가 거의 없는 상태이다. 해당 연구 이후 15년의 시간이 지났으므로 한국형 리더십에 대한 추가적인 연구가 필요한 시점이 되었다. 특히 자산 기준 상위 50대 그룹의 공정자산이 우리나라 명목 GDP의 약 129% 수준¹⁾이 되는 것으로 나타나 한국 경제에서 대기업이 차지하는 비중이 매우 큰 상황을 고려해 볼 때, 한국의 기업 리더들 중에서 대기업의 C-level 리더가 갖는 리더십의 특성에 대한 모색이 한국 경영 환경에서는 매우 중요하다고 생각한다.

김성남 & 김종식(2017)은 한국 기업의 승진 정책이 인사 정책 중에서 가장 복잡하고 불투명한 제도라고 말한다. 그들은 한국 기업의 승진 제도가 특히 고위직 승진의 경우 복잡도가 훨씬 더 커지고 그에 따라 불투명성도 증가하고, 결과적으로 최고경영자의 재량권, 즉 정성적 판단에 의존하게 되어 객관적인 승진 기준을 알기 어려워진다고 주장한다. 실제 한국 대기업의 사례를 살펴 보아도, 국내의 대표적인 대기업인 삼성전자와 현대차그룹의 2024년 임원 인사에서 성과중심과 세대교체를 기준으로 인사를 단행하였다고 한다(박혜원, 2024; 서재근, 2024). 성과중심과 세대교체는 리더가 될 수 있는 요인이나 대기업의 상세한 승진 기준을 설명하기에는 매우 추상적이고 모호한 표현이라고 할 수 있다.

기업의 임원이 되기는 어려운데, 근속 연수는 점점 더 짧아지고, 임원의 역할은 더욱 복잡하고 어려워지는 상황과 개인적인 생활을 중시하는 라이프 스타일의 보편화 때문에, MZ세대 직원들뿐만이 아니라 중년 직원들까지 임원이 되기를 꺼려하고 실제로 거부한다고 한다(손효정, 2024). 지금까지는 기업에서 임원을 선발하고 그중에서 내부 경쟁을 뚫고 생존하는 임원들은 유지하고 경쟁에서 패한 임원들은 회사를 떠나도록 했다. 그러나 앞으로 임원이 되고 싶어 하는 직원들이 줄어들어 임원을 선발할 수 있는 대상이 줄어들다면, 기업은 임원을 오랫동안 보유해야 할 필요가 생길 수 있다. 그렇게 된다면 기업은 단지 오랫동안 근무하는 임원이 아닌, 오랫동안 성공할 수 있는 임원을 선발해야 한다. 따라서, 기업이 임원을 선발하는

1) 이재영(2024)

기준이나 방법을 다시 고려하여 오랫동안 성공할 수 있는 임원을 선별할 수 있어야 한다.

임원으로서 장기적으로 성공한 경우라면 CEO를 비롯한 C-level 임원들, 즉 상위 임원들이라고 할 수 있다. 그들이 어떠한 특성을 가지고 있고, 그러한 특성이 어떻게 그들을 장기적으로 성공하게 했는지에 대한 연구는 많은 시사점을 줄 수 있다. 이렇듯, C-level 임원들의 특성을 연구하고 그 결과를 일선 기업에 적용할 필요가 증가하는데, 한국 대기업 C-level 임원들의 특성에 대한 구체적인 연구, 특히 현장에서의 연구는 아직 미진한 것이 사실이다.

2. 연구의 목적

본 연구는 실제 한국 대기업에서 C-level 임원들이 가지고 있거나 발휘하고 있는 리더십 특성을 탐색하고 분석하여 한국 대기업 C-level 임원의 특성에 대한 국지적 이론을 수립하고자 한다. 다양한 외적 요인이나 개별 기업의 특성이 C-level 임원의 리더십 행동에 영향을 미치겠지만, 이러한 외적 요인이나 기업의 특성은 너무 다양하거나 특수한 것이어서 공통적인 특성이나 요인을 밝히기 위한 노력이 효과가 없을 것으로 보인다. 따라서 본 연구에서는 많은 C-level 임원들을 관통하는 공통적인 개인 차원의 특성들을 학술적으로 규명하고자 한다.

또한, 실제 한국 대기업 현장에서 C-level 임원들의 다양한 특성이 어떤 연관 관계를 가지면서 상호 영향을 미치는지, 즉 리더십 특성이 어떤 과정으로 발현되는지를 탐색하고 분석하고자 한다.

다양한 특성을 규명하고 특성들 사이의 관계를 분석하면서, 한국 대기업 C-level 임원들의 리더십 특성이 통합적으로 어떻게 정의될 수 있는지도 연구하고자 한다.

마지막으로, C-level 임원들이 보여주는 리더십 특성 중에서 C-level 임원들에게 고유하면서 하위 임원이나 중간관리자에게서는 나타나지 않는 특성들이 있는지 분석하고자 한다. C-level 임원에게 요구되는 리더십 특

성과 하위 임원이나 중간관리자에게 요구되는 리더십 특성이 다를 수 있으나 본 연구에서는 C-level 임원에게 요구되는 리더십 특성을 탐색하면서 어떤 사람이 하위 임원이나 중간관리자에서 성장이 멈추는 경우 그 사람이 C-level 임원의 리더십 특성 중에서 획득하거나 보유하지 못한 특성들을 살펴보고자 한다.

이러한 분석 결과를 바탕으로 C-level 임원의 리더십 특성에 대한 통합적 모델을 수립한다면, 기업이 임원을 키우기 위해 직원들에게 제공할 수 있는 교육이나 임원 선발을 위한 평가를 위한 실질적인 방향성을 제공할 수 있을 것으로 예상된다.

제 2 절 연구 문제

본 연구의 목적은 위에서 상술한대로 한국 대기업 C-level 임원의 리더십 특성에 대한 국지적 이론을 정립하는 것이다. 그 목적을 위하여 전체적인 연구 문제와 연구 문제에 대한 답을 얻기 위한 구체적인 연구 질문을 아래와 같이 설정하였다.

연구 문제: 한국 대기업 C-level 임원의 리더십 특성은?

연구 질문 1) 한국 대기업 C-level 임원의 리더십에는 어떤 특성들이 있는가?

연구 질문 2) 한국 대기업 C-level 임원의 리더십 특성들은 어떤 과정을 통해 발현되는가?

연구 질문 3) 한국 대기업 C-level 임원의 리더십은 어떻게 정의될 수 있을까?

연구 질문 4) 한국 대기업 C-level 임원의 리더십 특성들은 하위 임원이나 중간관리자의 리더십 특성들과 어떤 차이가 있는가?

제 3 절 연구의 대상 및 범위

본 연구의 주된 연구 대상은 자산 기준 한국 50대 그룹의 지주사나 계열사에서 근무하고 있거나 근무한 경험이 있으며, 해당 기업의 지배주주 개인 또는 지배주주의 가족이 아닌 전문경영인으로서 해당 조직에서의 최고 직급이 전무 이상인 사람이다. 연구 대상, 즉 연구참여자는 해당 기업에서 최소 한 번 이상의 승진을 경험한 사람으로 그 기업에서 리더십을 내부적으로 검증 받고 인정받은 사람으로 한다. 연구참여자의 담당 업무는 별도로 구분하지 않으며, 학력은 대학교 학사 이상으로 한다.

본 연구의 비교그룹이 되는 연구참여자에게는 두 개의 하위 그룹이 있다. 첫 번째 하위 그룹은 자산 기준 한국 50대 그룹의 지주사나 계열사에서 하위 임원(상무 또는 초급 임원 급)으로 근무하다가 퇴직한 임원들로 50대 그룹에 다시 취업이 어려울 것으로 판단되는 사람들이다. 두 번째 하위 그룹은 역시 자산 기준 한국 50대 그룹의 지주사나 계열사에서 중간관리자(부장 급)로 근무하거나 퇴직한 사람들이다. 현재 근무 중인 경우에는 임금 피크에 들어가서 현재 회사에서 임원 승진 가능성이 현실적으로 없을 것으로 판단되고 다른 50대 그룹에 임원으로 이직할 가능성도 현실적으로 없는 것으로 판단되는 사람들이다. 연구 대상 그룹에 대해서는 [표 1-1]에 정리되어 있다.

[표 1-1] 연구 대상 그룹

그룹	최고 직급	조건
주요 연구대상	전무 이상 임원	50대 그룹에서 현직에 있거나 퇴직한 리더
비교그룹	상무 이하 임원	퇴직한 리더로서 실질적으로 50대 그룹의 계열사에 다시 임원으로 재취업이 어렵다고 판단되는 리더
	팀장 또는 부장	퇴직한 리더 또는 임금 피크에 돌입한 직원으로서 현실적으로 50대 그룹의 계열사에 임원으로 재취업이 어렵다고 판단되는 리더

본 연구의 범위는 한국 대기업 C-level 임원들이 일상적인 업무 과정

에서 발휘하는 리더십 현상을 파악하고 그 현상 안에서 발견될 수 있는 특성을 파악하고 그 특성을 종합적으로 기술할 수 있는 국지적 이론을 만드는 것이다. 리더십이 다양한 목적이나 상황에서 발휘될 수 있지만, 본 연구는 일상적인 성과 창출을 위한 리더십을 연구 범위로 한다. C-level 임원들의 성과에 대한 관점, 성과 창출을 위해 보이는 다양한 리더십 특성 등이 연구 범위에 포함될 수 있다.

제 2 장 이론적 배경

제 1 절 리더십에 대한 다양한 접근

리더십을 이해하고 설명하려는 다양한 관점과 접근법이 있는데, 주요한 몇 가지는 다음과 같다. 첫째는, 리더십에 대한 리더의 개인적 특성(trait) 관점의 접근이다. 이 접근은 효과적인 리더십을 위한 리더의 개인적 특성을 찾고자 하는 접근법으로, 대표적으로 Judge et al.(2002)은 리더십의 특성 중에서 5대 특성인 외향성(extraversion), 성실성(conscientiousness), 개방성(openness), 우호성(agreeableness), 신경증적 경향(neuroticism)이 리더십의 발현과 효과에 영향을 미침을 보였다.

두 번째는 행동 관점의 접근으로, 특정 행동과 효과적인 리더십의 관계를 규명하려는 접근법이다. 행동 관점 접근법에서는 구조창설(initiating structure)과 배려(consideration)가 대표적인 리더십 행동이라고 할 수 있다(DeChurch et al., 2010).

세 번째 리더십 접근법은 리더-구성원 교환 이론이다. 리더십을 리더와 구성원 사이의 관계적 특성으로 보는 접근법으로, Graen & Uhl-Bien(1995)은 리더와 구성원 사이의 관계의 질에 따라 구성원을 ‘내 그룹(in-group)’과 ‘외그룹(out-group)’으로 나누었다.

네 번째 관점은 변혁적(transformational) 리더십 이론이다. Bass & Avolio(1993)는 변혁적 리더의 4가지 행동으로 이상적인 영향(idealized influence), 영감에 의한 동기부여(inspirational motivation), 지적인 자극(intellectual stimulation), 및 개인에 대한 배려(individual consideration)를 제시하였다.

다섯 번째 관점은 최고경영진 이론(Upper echelon theory)이다. 최고경영진 이론은 최고경영진의 다양한 특성이 조직의 전략과 성과를 체계적으로 규정한다는 것이다(Hambrick & Mason, 1994).

이 외에도 리더십에 대한 다양한 관점이 개발되었는데, 대표적인 것이

공유된 리더십(shared leadership) 또는 분산된 리더십(distributed leadership) 개념이다. 이는 한 명의 리더가 리더 역할을 단독으로 수행한다기 보다 다수의 리더들이 리더십 역할을 상황에 맞게 상호보완적으로 맡게 되는 리더십 형태를 말한다(DeChurch et al., 2010).

제 2 절 리더에 대한 연구

1. 최고경영진 이론 (Upper Echelons Theory)

기존의 조직이론(예: 인구생태학, 제도이론)은 조직의 행동과 성과를 외부 환경이나 기술·경제적 요인에 의해 결정된다고 보았으나, 최고경영진 이론(UET)은 최고경영진의 인지적 한계(제한된 합리성)와 개인적 가치가 전략적 상황을 해석하고, 그 해석이 전략적 선택 및 조직 성과로 이어진다고 주장한다(Hambrick & Mason, 1984). 일반적으로 조직의 전략적 상황은 복잡하고 모호하기 때문에, 경영진은 자신의 경험, 지식, 가치관을 바탕으로 상황을 해석한다. 이 해석 과정은 세 단계(관심 영역의 한정 → 선택적 지각 → 해석)를 거쳐 전략적 선택에 영향을 미친다. 최고경영진 이론의 분석 단위는 CEO 한 명이 아니라 최고경영진 전체라고 할 수 있다. 최고경영진 이론은 최고경영진(top management team) 전체의 특성이 조직의 전략과 성과를 더 잘 설명한다고 주장하기 때문이다(Hambrick, 2007; Papadakis & Barwise, 2002).

최고경영진 이론은 여러 방향으로 발전해 왔는데, 사회인구학적 변수의 확장, 경영자 재량이나 직무 요구 등 조절변수의 도입, 성격 특성, 인지 다양성, 주의(attention) 등 심리적, 인지적 변수의 등장, 환경 요인의 중요성 인식 등의 방향으로 발전하였다. 최고경영진 이론의 이러한 발전은 결론적으로 초기의 경영진 주도적 시각에서 환경과의 공진화적 시각으로 확대되어 오고 있다고 할 수 있다(Abatecola & Cristofaro, 2020).

2. 리더의 자기인식 (Self-awareness)

Duval & Wicklund(1972)는 객관적 자기인식(objective self-awareness) 이론을 제안하며, 자기(self)와 기준(standards)을 객관적으로 비교하고 자기와 기준 사이에 불일치가 발생하는 경우 그 불일치를 해소하기 위하여 적극적 개선이나 회피를 활용한다고 주장하였다. 또한, 그들은 객관적 자기인식이 불안이나 부끄러움 같은 부정적인 감정도 유발한다고 언급하였다(Silvia & Duval, 2001).

Daniel Goleman은 감성지능(emotional intelligence)의 다섯 가지 요소를 자기인식(self-awareness), 자기조절(self-regulation), 동기부여(motivation), 공감(empathy), 사회성 기술(social skills)로 정의하였으며, 이 중에서 자기인식은 다른 네 가지 요소의 토대가 되며 네 가지 요소를 가능하게 하는 중요한 요소라고 제시하였다(Goleman, 1998; Malekar, 2007). 감성지능의 핵심 요소로서의 자기인식은, 자신의 감정, 강점, 약점, 가치관을 인지하고 이를 바탕으로 자기조절과 타인과의 효과적인 관계 형성을 가능하게 한다. Goleman은 높은 자기인식이 자신의 감정을 이해하여 의도적인 행동을 할 수 있도록 하며, 타인에 대한 영향력 인식을 향상하거나 리더십 효과성을 제고할 수 있는 긍정적인 결과를 가져온다고 주장하였다(Goleman, 1998; Hartung, 2020).

자기인식의 구체적인 내용에 관한 연구에서, Ashley & Reiter-Palmon(2012)은 자기인식의 다섯 가지 하위 요소로서 자기비판(self-critical), 자기통찰(insight), 자기성찰(self-reflection), 피드백 수용(feedback)과 성과 무차별(performance indifference)을 제시하였다. 자기비판(self-critical)은 자신의 감정이나 행동을 객관적으로 바라보고 잘못된 점을 비판적으로 평가할 수 있는 능력이나 태도를 말한다. 자기통찰(insight)은 자기 자신에 대한 깊은 이해와 깨달음을 뜻하며, 자기성찰(self-reflection)은 자신의 가치관, 신념, 감정, 행동 등을 깊이 있게 돌아보고 의미를 찾는 과정이라고 할 수 있다. 피드백 수용(feedback)은 타인이나 외부로부터 받은 비판, 평가, 조언을 열린 마음으로 받아들이고 자신

의 성장에 활용하는 능력이라고 할 수 있으며, 성과 무차별(performance indifference)은 자신의 성과에 대해 무관심하거나 객관적인 성과를 회피하거나, 결과의 차이를 중요하게 여기지 않는 태도를 뜻한다.

자기인식은 효과적인 리더십의 핵심이며, 내적 자기성찰과 외적 피드백 수용의 균형이 자기인식에서 중요하다. 자기인식이 부족하면 리더십 역량이 저하되고, 조직 성과에도 부정적 영향을 미치게 되므로 리더십 개발의 첫걸음은 자기인식의 증진이라고 할 수 있다(Showry & Manasa, 2014). 그리고, Irwin(2012)은 임원의 탈락 과정을 5단계로 정의하였는데, 그 첫 단계가 자기인식의 실패(failure of self-awareness)라고 할 만큼 자기인식은 성공적인 리더십의 중요한 요소라고 할 수 있다.

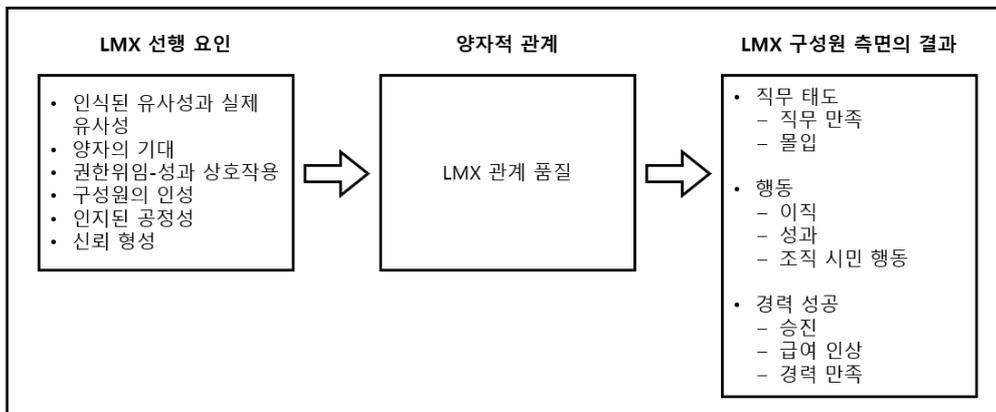
3. 리더-구성원 교환 이론 (Leader-member Exchange Theory)

리더-구성원 교환 이론(leader-member exchange (LMX) theory)은 관계 기반의 양자(兩者)적 리더십 이론이다(Bauer & Erdogan, 2015). 리더-구성원 교환 이론 이전의 리더십 행동이론이 변혁적 행동, 진정성 행동, 서번트적 행동 등의 리더 행동이나 권한 위임에 초점을 맞췄다면, 리더-구성원 교환 이론은 리더가 자신의 조직 안에 있는 구성원에 대한 영향력을 주요하게 다룬다. 또한, 리더의 구성원에 대한 영향력은 리더가 구성원과 형성하는 관계의 품질을 통해서 발현된다고 한다. 특히, 고품질 관계는 신뢰, 연결, 직업적 존경, 충성심 등의 특성을 나타낸다(Liden & Maslyn, 1998). 초기 리더-구성원 이론이 파악한 내용 중에는, 리더가 구성원과 형성하는 관계의 품질이 차이가 크며, 그러한 품질 차이가 많은 조직의 특성으로 발현된다는 것이다(Liden & Graen, 1980).

많은 연구자들이 사회적 교환 기반의 근거를 이용하여 리더-구성원 교환 이론과 그 결과물 사이의 관계를 설명하고자 시도하였다(Bauer & Erdogan, 2015). 고품질 관계는 가치있는 자원의 교환이라는 특징을 가진다. 이러한 고품질 관계에서, 리더는 발전 기회, 지지, 멘토링, 그리고 다른 혜택을 구성원에게 제공한다. 이러한 자원을 제공받는 구성원의 입장에서

는, 충성심과 높은 수준의 자발적 행동 등을 보여줌으로써 리더에게 보답하고자 하는 동기를 갖게 된다. 다시 말해서, 구성원이 높은 품질의 리더-구성원 교환을 가지게 되면, 상사에게 의무감이나 높은 수준의 헌신을 느끼게 되고, 이는 상사나 조직에게 우호적인 행동으로 나타난다는 것이다. 또한, 구성원이 생각하는 리더의 약속 준수의 정도가 리더-구성원 교환의 품질과 그 결과 사이의 연결 고리가 된다. 예를 들어, Dulac et al.(2008)의 연구에서 심리적 계약 위반은 리더-구성원 교환 품질과 그 결과인 신뢰 및 이직의도 사이에 매개 역할을 하는 것으로 파악되었다.

고품질의 양자적 관계가 형성되는 과정에 대해서도 연구가 이루어졌는데, 예를 들어 Liden et al.(1993)은 한 대학교의 신입 직원과 그들의 상사 166명을 4번의 기간 동안 연구하였다. 이 연구에서 연구자들이 발견한 사실은 연구자들의 기대에 반하는 것들이었다. 인구통계학적 유사성이나 리더가 평가한 성과는 리더-구성원 교환 품질에 거의 영향을 미치지 않았다. 유사성 인식, 리더에 대한 구성원의 기대, 구성원에 대한 리더의 기대 등이 리더-구성원 교환 품질의 중요한 예측 변수로 발견되었다. 즉, 유사성-끌림(attraction) 현상이 리더-구성원 교환의 발달에 중요한 역할을 하였다. 다양한 연구에서 나타난 리더-구성원 교환의 선행 요인과 결과가 [그림 2-1]에 제시되어 있다.



[그림 2-1] 리더-구성원 교환의 선행 요인과 결과²⁾

2) Bauer & Erdogan(2015)의 내용을 재작성

제 3 절 리더십 계층에 대한 연구

1. 리더십 계층 (Leadership Levels)

조직 내 리더십은 본질적으로 다층적(multi-level)인 현상이며, 조직 내 리더십은 상위 리더, 중간 리더, 하위 리더 등 보통 3 계층으로 나뉜다 (DeChurch et al., 2010). 상위 리더(top leader)의 주된 역할은 비전 제시, 전략 수립, 외부와의 접점 역할 등 조직 전체의 방향을 결정하는 활동을 포함한다. 중간 리더(middle leader)는 조직의 운영 목표 설정, 여러 부서/팀 간 조정 및 전략 실행의 연결고리 역할을 수행한다. 하위 리더(low leader)는 실무자를 감독하고, 과업을 할당하고, 직접적으로 직원 관리하는 등 일상적인 운영을 담당한다. Zaccaro & Klimoski(2001)는 계층별 리더들의 역할이 본질적으로 방향 설정, 영역 확장, 일상적 운영이라고 할 수 있지만 서로 다른 계층의 리더들은 그 역할을 다르게 수행한다고 주장한다 (DeChurch et al., 2010).

리더십 계층별 역할에 대한 설명에 기반하여 한국 대기업의 통상적인 리더 역할을 고려할 때 한국 대기업의 직책이나 직급을 아래와 같이 리더십 계층에 연결하여 볼 수 있다. 상위 리더는 전무 또는 그 이상 직급의 임원으로 다수의 중간 리더를 관리하며 C-level 임원의 역할을 맡을 수 있다. 중간 리더는 상무 직급 이하의 하위 임원으로 다수의 팀을 관리하는 역할을 맡는다. 하위 리더는 한국 대기업에서 중간관리자인 팀장(또는 부장)으로 하나의 팀을 관리하는 일선 관리자의 역할을 수행한다.

2. 리더십 성공과 탈락 요인

리더십 성공과 탈락 요인에 대해서 살펴보기 전에 리더십 행동과 특성에 대해서 알아 볼 필요가 있다. 리더십 성공과 탈락을 결정짓는 요인들이 리더십 행동과 특성에 어느 정도 기반할 것이기 때문이다.

리더십 행동의 의미에 대해서 다양한 해석이 가능하고 다양한 분류 목

적에 따라 대한 다양한 분류체계가 가능하기 때문에 다양한 리더십 행동 분류체계가 발전되었다. [표 2-1]은 대표적인 리더십 행동 분류체계를 정리한 것이다.

[표 2-1] 리더십 행동 분류체계 (Leadership Behavior Taxonomy)³⁾

Caetgory	행동	설명
과업지향 (Task-oriented)	Clarifying	직원의 업무, 수행 방법, 목표 등을 명확하게 정의
	Planning	과업의 목표 수립, 일정 계획 수립, 업무 할당 등의 계획 수립
	Monitoring operations	직원의 업무 수행 진도 및 목표 달성 수준에 대한 면밀한 관찰
	Problem Solving	업무 수행에 방해가 되는 문제의 해결
관계지향 (Relationship-oriented)	Supporting	직원에 대한 긍정적인 인정, 건설적인 관계, 문제 해결에 대한 조력 등의 지원
	Developing	직원의 기술과 자신감을 향상시키고 승진을 가능하게 하는 육성
	Recognizing	직원이나 조직의 성과와 성취에 대한 인정
	Empowering	직원에게 자율권이나 의사결정 권한을 위임
변화지향 (Change-oriented)	Advocating change	절박한 변화의 필요에 대한 설득
	Envisioning change	명확하고 설득력 있는 변화의 결과에 대한 상세한 기술
	Encouraging innovation	지적인 자극의 제공이나 혁신적 생각의 독려
	Facilitating collective learning	성과를 향상시킬 수 있는 다양한 방법을 조직적으로 학습하도록 독려
외부 활동 (External)	Networking	자원이나 정치적 지원을 위한 동료, 상사, 외부인 등과의 관계
	External monitoring	외부 환경 변화에 대한 면밀한 관찰
	Representing	필요한 자원이나 지원을 확보하고 좋은 평판을 만들 수 있도록 자신의 조직을 대표

리더의 행동 특성 외에, 리더의 성격 특성이 리더의 출현, 효과성이나 승진과 관계가 있음이 다양한 연구자에 의하여 입증되었다(Yukl, 2012). 리더의 다양한 성격 특성에 대한 연구가 진행되었고, 다양한 성격 특성을

3) Yukl (2012)의 관련 내용을 표로 정리

종합적으로 볼 수 있도록 5대 성격 특성을 정의하려는 노력이 진행되었다. [표 2-2]는 5대 성격 특성을 정의하는 대표적인 방법을 제시한다(Yukl, 2012).

[표 2-2] 리더의 성격 특성 분류체계 (Leader Personality Traits Taxonomy)⁴⁾

5대 특성	상세 특성
외향성 (Surgency)	외향성 (Extroversion - Outgoing)
	활력 (Energy/Activity Level)
	권력욕구 (Need for Power)
성실성 (Conscientiousness)	신뢰성 (Dependability)
	진실성 (Personal Integrity)
	성취욕구 (Need for Achievement)
우호성 (Agreeableness)	유쾌하고 긍정적임 (Cheerful and Optimistic)
	동정심 (Nurturance - Sympathetic, Helpful)
	소속욕구 (Need for Affiliation)
적응성 (Adjustment)	정서적 안정 (Emotional Stability)
	자존감 (Self-Esteem)
	자기 통제 (Self-control)
개방성 (Intellectance)	호기심과 탐구심 (Curious and Inquisitive)
	개방성 (Open Minded)
	학습 지향 (Learning Oriented)

리더의 행동 특성이나 성격 특성과 더불어 리더의 성공 요인과 탈락 요인에 대한 구체적인 연구들도 수행되었는데, Leslie & Van Velsor(1996)은 북미와 유럽의 기업 리더들을 대상으로 리더의 성공 요인과 탈락 요인을 연구하였다. [표 2-3]은 그들의 연구 결과로 나온 성공 요인과 탈락 요인을 정리한 것이다.

[표 2-3] 리더의 성공 요인과 탈락 요인⁵⁾

성공 요인	탈락 요인
발전 또는 적응 역량 (Ability to develop or adapt)	발전 또는 적응에대한 무능력 (Inability to develop or adapt)
강력하고 협력적인 관계 설정 (Establishes strong collaborative relations)	업무 관계 부족 (Poor working relations)

4) Yukl(2012)

5) Leslie & Van Velsor(1996)의 내용을 재구성

팀을 구성하고 리드하는 능력 (Ability to build and lead a team)	권위적 태도 (Authoritarian)
지속적으로 예외적인 성과 (Consistent exceptional performance)	성과 부족 (Poor performance)
야망 (Ambitious)	과도한 야망 (Too ambitious)

국내에서는 리더의 성공 요인이나 탈락 요인에 대한 연구가 많지 않지만, 임창현 & 이희수(2010)는 한국 대기업의 인사 담당자들에 대한 조사를 통하여 한국 대기업 임원의 탈락 행동을 연구하였다. 이 연구 결과는 [표 2-4]에 제시되어 있다.

[표 2-4] 한국 대기업 임원의 탈락 행동 특성⁶⁾

탈락 행동 특성	사례 발견 빈도	비율 (%)
편향적 인력 선호·활용	31명	56%
상사와의 관계 구축 실패	29명	53%
타인에 대한 공격 성향	27명	49%
지나친 자기 과신	23명	42%
변화에 대한 저항	21명	38%
강한 정치적 성향	19명	35%
과도한 관리 성향	18명	33%
핵심 경험 및 역량 부족	17명	31%
냉소적 행동 성향	16명	29%
윤리의식의 결여	12명	22%

제 4 절 한국형 리더십에 대한 선행 연구

한국철학사연구회는 ‘한국형 리더십 모형개발을 위한 시론’이라는 주제로 한국철학논집에 다양한 기획논문을 게재하여 한국형 리더십 연구에 주목하였다. 이 중에서, 김동민(2008)은 조선시대 유학에 현대적인 리더십 이론을 적용하여 한국형 리더십의 원형을 모색하였다. 그는 개인영역, 관계영역, 조직영역, 사회영역의 네 가지 구체적인 현장에서 어떤 핵심가치와 구

6) 임창현 & 이희수(2010)

체적인 역량들이 리더십으로 발휘되는지를 연구하였다. 또한 박상리(2008)는 역사속 위인들을 유형별로 묶고 유형별 특성을 발견했는데, 그 중 한 특성이 결사(決死)이다. 결사의 특성을 가진 위인들의 리더십을 분석한 결과 조직영역에서 헌신, 책임의식, 솔선수범 등의 리더십 요인들이 도출되었다. 이러한 연구에서 밝힌 역사 속의 인물들이 나타내는 한국적인 리더십 요인들이 현대 한국 기업의 리더십에 어떻게 발현되는지 파악하는 것은 의미가 있을 수 있다.

한국 경영학 분야에서의 한국형 리더십 연구는 크게 두 가지 방향으로 나뉘질 수 있다. 첫 번째 방향은 한국형 리더십의 전반적인 특성이나 특수한 요인을 정의하려는 시도이다. 신유근(1996)은 한국형 리더십에 대하여 경영학 분야에서 실질적으로 최초의 연구를 진행하여, 한국의 리더십 분류를 시도하였다. 그의 연구는 한 대학교의 최고경영자 과정의 수강자들을 대상으로 하였다. 연구 대상에는 성공한 기업의 최고경영자가 161명 그리고 실패한 기업의 최고경영자가 88명이 포함되었다. 이 연구는 이들 최고경영자들을 대상으로 사례 기술 - 내용 분석 방식의 연구를 진행하여 한국 최고경영자의 특성을 파악하였다. 연구의 결과 중 하나인 성공 기업 리더의 대표 특성과 실패 기업 리더의 대표 특성이 [표 2-5]에 제시되어 있다.

[표 2-5] 한국 최고경영자의 대표적인 행동 특성⁷⁾

순위	성공 기업 리더의 특성	비중 (%)	실패 기업 리더의 특성	비중 (%)
1	인간 중시의 경영	30.4	우유부단한 결단력	26.3
2	솔선수범의 자세	22.8	비인간적 대우	25.4
3	집념과 소명의식	20.8	대인관계 능력의 부족	20.3
4	대인관계 능력	13.6	상황 대응 능력의 부족	15.6
5	실리주의 강조	12.4	실력주의에 대한 경시	12.4

한국형 리더십의 또 다른 주요 연구는 백기복 et al.(2010)이 실시한

7) 신유근(1996)의 내용을 재구성

연구였다. 그들은 광범위한 리더십 요인에 대한 설문을 설계하여 2,000명의 다양한 직급의 직장인들을 대상으로 설문을 진행하였다. 그들은 연구의 결과로 한국형 리더십의 8가지 요인을 발견하였는데, 환경변화, 미래비전, 상향적응, 자기긍정, 솔선수범, 수평조화, 하향온정, 성취열정 등이었다. 이 8가지 요인이 리더십 효과성에 모두 유의적인 영향을 미치고 있다는 것도 연구 결과로 제시되었다. 그리고 상향적응과 솔선수범은 외국의 리더십에는 나타나지 않는 한국적 특성이 강한 요인임이 언급되었다. 참고로, 이 연구의 설문에 응답한 2,000명 중에서 임원은 99명으로 전체의 5% 수준이었다.

두 번째 방향은, 한국형 리더십 요인들 사이의 관계나 요인들이 미치는 효과 등에 대한 세부적인 연구이다. 이러한 방향의 연구는 대부분 백기복 et al.(2010)의 연구 결과인 8가지 요인에 기반한 연구였다. 예를 들면, 남유진 et al.(2016)은 한국형 리더십의 상향적응과 솔선수범이 직무성공에 미치는 영향을 연구하였고, 심선아 et al.(2014)은 한국형 리더십의 관계요인과 팀 효과성의 관계에 대한 연구를 진행하였다. 박병준 & 손승연(2017)의 연구에서는 인력 규모 100인 이하의 중소기업 CEO의 한국형 리더십이 조직성공에 긍정적인 관계가 있음을 보여 주었다. Kim, et al.(2019)은 한국형 리더십이 직원의 창의성과 발언행동에 긍정적 영향을 미친다는 연구 결과를 제시하였다.

제 3 장 연구 방법

제 1 절 질적연구의 필요성

본 연구에서는 귀납적 질적연구방법 중에 하나인 근거이론을 적용하여 연구를 진행하였다. 귀납적 질적연구방법은 연구자가 미리 정해진 변수에 따라 정량화된 데이터를 가지고 현상을 설명하고자 하는 것이 아니라 관심의 대상이 되는 현상의 발생 맥락을 주체적으로 경험하는 연구참여자의 입장에서 느끼고 경험하는 모든 것들이 데이터가 되는 연구방법이며, 연역적인 방법으로 이론을 검증하기 위한 것이 아니라 귀납적으로 새로운 이론을 만들거나 관련 이론을 정교화시키는 방법을 뜻한다(김나정, 2022).

Conger(1998)와 Conger & Toegel(2002)의 주장에 의하면, 질적연구 방법은 리더십 연구에 매우 적합한 연구 방법이라고 할 수 있다. 질적연구 방법이 조직구조, 관계 및 관행의 영역 내에서 뉘앙스와 맥락을 풍부하게 나타낼 수 있기 때문이다. Conger & Toegel(2002)의 표현을 빌리자면, 리더십에 관한 질적연구는 리더십 분야에서의 양적연구의 압도적인 우위의 결과로 나타나는 ‘잃어버린 기회에 대한 이야기’를 반영한다. 또한 Conger(1998)는, 리더십에 대한 양적연구는 리더십이 정적이며 명확히 기술된 현상으로서 보편적인 척도에 의하여 측정될 수 있다는 관점을 취하고 있어서, 실제 현상을 설명하기에는 제한적이라고 주장한다.

근거이론 접근법은 리더십 형성 과정에서 포착되어야 하는 풍부한 맥락을 가진 관점을 가능하게 한다(Bryman et al., 1996; Egri & Herman, 2000; Parry, 1998). 그리고, 근거이론은 질적연구에 대한 주요 비판인 비과학적이거나 과학적인 강건성이 부족하다는 비판에 대응할 수 있다(Silverman, 2001). 근거이론은 특정 맥락 내의 리더십의 발현을 파악하고 설명하는 방법을 우리가 이해할 수 있게 제시해 주는 방법론이라고 할 수 있다. 또한, 근거이론은 특정 맥락이나 여러 맥락에 걸쳐 발현되는 리더십에 대한 인과적 설명을 분석 단계에 연계된 추상화 단계를 통해 제시해 줄

수도 있다(Kempster & Parry, 2011).

한국의 대기업은 대부분 지배주주인 오너(owner) 회장이 존재하고 다수의 구성원을 보유하는 거대한 규모의 복잡한 조직이라고 할 수 있다. 한국적 리더십의 특징을 밝히기 위한 다양한 연구가 있었고 (백기복 et al., 2010; 신유근, 1996), 이러한 연구의 결과로 한국적 리더십의 특징적인 요소들에 대한 파악이 어느 정도 이루어졌다. 그러나 이러한 연구에서는 리더십의 요소들이 파악되고 중요도나 영향에 대해서는 조사가 되었지만 이러한 요인들이 어떻게 상호작용하며 어떤 관계를 통하여 발현되는지에 대한 연구는 양적연구보다는 질적연구를 통하여 더 잘 수행될 수 있을 것이다. 또한 한국 대기업의 독특한 맥락 속에서 고위 임원인 C-level 임원들의 리더십의 구체적인 특성과 그 특성들이 어떻게 발현되는지를 파악하고 이해하기 위해서는 근거이론 같은 질적연구방법이 더 효과적일 수 있다. 따라서 본 연구에서는 한국 대기업의 C-level 임원들의 리더십 특성과 특성 사이의 관계, 발현 과정을 연구하기 위하여 근거이론 방법을 사용하였다.

제 2 절 근거이론 개요

본 연구에서는 한국 대기업 C-level 임원의 리더십 특성을 근거이론을 적용하여 분석하고 설명하고 있다. 현상학(phenomenology), 민족지학(ethnography), 개인 전기(biography) 및 사례연구(case study) 등과 같이 대표적인 질적연구 방법의 하나인 근거이론은 “현상의 관찰을 통해 귀납적으로 명제를 만들어나가는 것”이라는 질적연구 방법의 목적을 같이 나누고 있다(Corbin & Strauss, 2008; Creswell, 2005). 근거이론은 구성주의적 관점에 기반하여 개별 사실로부터 귀납적인 이론화를 유도한 질적연구 방법론의 구체적인 방법으로서 본 연구에 활용할 수 있는 연구방법으로 유용하다고 생각한다. 근거이론적 관점은 개인이 자신의 주변에서 벌어지는 사건이나 현상을 어떤 의미로 받아들이냐에 따라 개인의 행동이 달라진다고 주장한다. 또한, 다른 사람들과의 상호작용에 의해서 개인이 사건이나 현상

으로부터 받아들이는 의미가 결정될 수 있다는 점도 근거이론의 관점 중 하나이다. 근거이론은 또한 계량적 연구에서 잘 취급되지 않는 연구문제에 대해 실제 경영 현장의 생생한 이야기를 분석하여 새로운 관점을 제시할 수 있다. 이러한 관점들 때문에 본 연구의 주된 관심사인 한국 대기업 C-level 임원의 리더십 특성에 대한 연구에도 생생한 현장의 목소리로부터 이론을 도출할 수 있는 근거이론이 적합한 연구방법이 될 수 있다고 생각한다.

근거이론은 Glaser와 Strauss가 1960년대에 사회학 연구에 활용함으로써 시작되었는데, 가설을 수립하고 연역적으로 가설을 검증하여 기존의 이론을 확인하는 과정이 아니라, 구체적인 실제 경험에 근거한 자료 수집 및 분석에 기반하여 실제 세계에 살아있는 연구참여자들이 자신의 관점에 따라 형성한 사고, 행동, 그리고 타인과의 상호작용 등에 대한 국지적 이론을 만들어 가는 연구방법이다. 따라서 근거이론은 개인 또는 집단의 신념, 태도, 및 행동을 체계적으로 깊이 있게 연구하고 그 자료를 근거로 해당 개인이나 집단의 실제 생활과 현상을 이해하고, 구체적인 현상을 설명할 수 있는 이론을 도출하는 데에 관심을 갖는다(Glaser & Strauss, 1967; Stern, 1980).

이후 근거이론은 Corbin을 중심으로 한 2세대 학자들이 분석기법을 체계적으로 확장하여 근거이론을 활용한 분석 과정과 그 요소들을 더욱 명확하게 정립하였다. 이러한 노력이 근거이론으로 하여금 다른 질적연구 방법들과의 차별점을 갖도록 만들었다. 다른 질적연구 방법들이 사례를 깊이 있게 기술하는 것(thick description)에 목적을 두고 그 안에서 발견될 수 있는 인과관계를 탐색하지 않는 반면에, 근거이론은 그 추구하는 목적이 이론 수립(theory building)에 있다는 점에서 다른 질적연구 방법들과 구별된다고 할 수 있다(조원혁, 2012; Corbin & Strauss, 1990; Eisenhardt & Graebner, 2007). 즉, 다른 질적연구 방법들이 기술(description)에 초점을 두는 반면 근거이론은 추상화(abstraction)에 초점을 두고 있다는 점이 차이라고 할 수 있다.

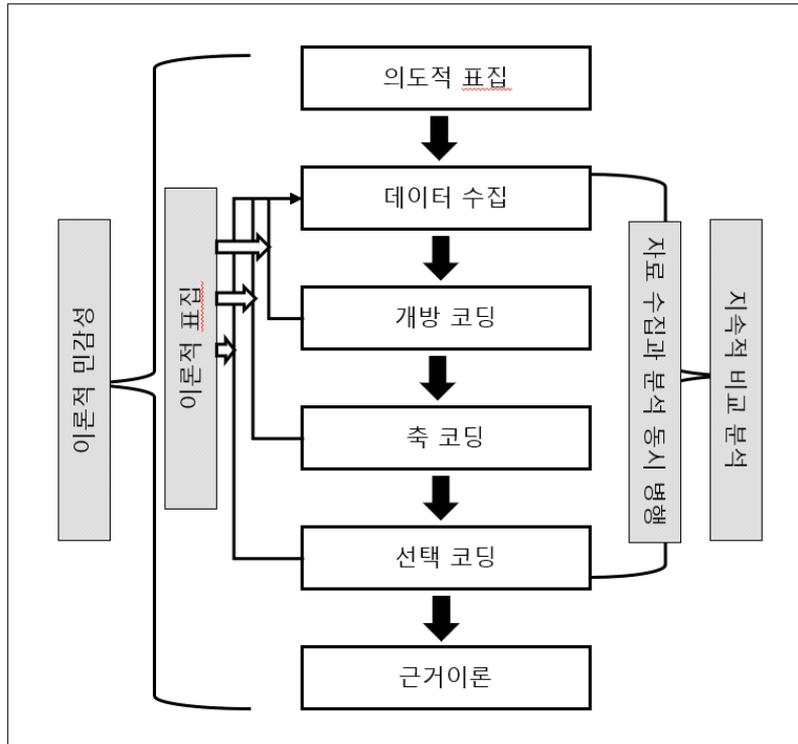
본 연구에서는 근거이론의 다양한 접근법들 중에서 Strauss와 Corbin

의 체계적인 근거이론 접근법을 선택하여 적용하였다. 한국 대기업이라는 다양한 구성원을 가진 복잡한 거대 조직 내에서 C-level 임원들이 관련 이해당사자들과의 상호작용을 통하여 어떻게 리더십을 발현하는지를 체계적으로 파악하고 분석하고 이해하는 것이 본 연구의 목적이기 때문에 본 연구와 근거이론의 정합성이 크다고 생각하였다. 즉, 연구참여자들의 실제 경험을 맥락적 조건, 인과적 조건, 행동 및 상호작용 전략, 결과 등의 프레임워크를 통하여 분석하여 이론을 구성하는 접근법이 적절하다고 생각하였다.

근거이론을 활용한 연구에서 자주 사용되는 분석 프레임워크에 “패러다임 모형”이 있다. Strauss & Corbin(1990; 1998)이 근거이론 적용 과정에서 연구 대상의 행위와 그에 관련된 조건을 강조하며 이를 아우를 수 있는 종합적이고 체계적인 분석 틀을 제공한 것이다. 패러다임 모형을 살펴보면, 인과적 조건(causal condition), 맥락(context), 중심 현상(phenomenon), 중재적 조건(intervening condition), 작용/상호작용(action/interaction), 결과(consequence) 등의 6가지 구성요소가 있다. 이 모형은 근거이론을 적용함에 있어서 연구과정을 체계화하고 엄밀하게 준수할 수 있는 체계라는 뜻에서 많은 연구에서 활용되고 있다. 패러다임 모형의 구성요소에 맞춰 범주들을 분류하고 연결하면 어떤 조건이 전제적으로 작동하고, 어떤 중요한 현상이 발생하며, 그 현상은 어떤 작용과 상호작용 거쳐 어떤 결과를 이끌어내는지를 정교한 스토리로 만들어 낼 수 있다. 또한 이러한 스토리로부터 가설과 명제들을 끌어 낼 수도 있다. 구조화된 과정을 통하여 하나의 새로운 이론을 찾아가는 패러다임 모형이 다양한 새로운 이론의 발견을 추구하는 근거이론의 근본적인 목적과 배치된다는 비판이 있기는 하지만(Glaser & Holton, 2004), 체계화된 구조를 갖춘 패러다임 모형을 통하여 질적연구 방법에서 연구과정의 모호함을 감소시킬 수 있다는 점은 큰 장점이라고 할 수 있다.

근거이론의 연구 프로세스는 샘플링 이후에 조사와 분석이 동시에 이루어지며, 분석 단계도 반복적으로 수행되면서, 조사 결과에서 의미를 도출하고 새

로운 이론을 제시한다. 이러한 근거이론의 연구 프로세스는 [그림 3-1]에 제시되어 있다.



[그림 3-1] 근거이론 프로세스⁸⁾

제 3 절 연구참여자 선정과 자료 수집 방법

1. 연구참여자 모집 및 선정

연구를 준비할 때 연구의 전체적인 논리에 맞는 연구참여자 선택 방법이 연구의 논리적 토대에 맞게 선택되어 연구 준비에 통합되어야 한다 (Punch, 2004). 질적연구에서는 주로 소수의 의도적인 연구대상자를 표본으로 모집하여 활용하는데, 이는 연구참여자에 대한 이해의 폭 보다는 깊이에 더 큰 목적이 있기 때문이다(Palinkas et al., 2015). 본 연구에서는 연구참여자

8) Chun Tie et al.(2019)의 내용을 재구성

를 모집하기 위하여 의도적 표집 방법(purposive sampling)을 사용하였다. 의도적 표집은 질적연구에서 많이 사용되는 표본 모집 방법으로 연구자가 사전에 연구의 목적 및 주제에 맞게 표본 모집 기준을 설정하고 연구참여자를 선정한다. 이때 연구 의도에 맞게 풍부한 경험이나 사례를 제공할 수 있는 연구참여자를 의도적으로 선택할 수 있다(Kelly, 2010). 의도적 표집은 제한된 자원을 효과적으로 사용하여 연구참여자를 인식하고 선택할 수 있는 방법으로도 알려져 있다(Palinkas et al., 2015). 의도적 표집 방법은 임의 표집 방법과 다르게 연구에 최종적으로 포함될 가능성이 높은 특정 연구참여자들을 반드시 포함하도록 한다(Campbell et al., 2020). 이렇게 하는 이유는 의도적 표집의 근거가 되는 가정이, 연구의 목적이 결정되었을 때 특정 유형의 연구참여자들이 연구 주제에 대한 차별적이고 중요한 관점을 가질 가능성이 있으므로 이들이 표본에 반드시 포함되어야 한다는 것이다(Robinson, 2014).

근거이론을 적용한 본 연구에서 의도적 표집을 대부분 사용한 것은, 본 연구의 대상이 객관적으로 명확(한국 50대 그룹의 C-level 임원)하기 때문에 사전에 기준을 설정하여 참여자를 선정할 수 있기 때문이었다. 연구 후반에는 이론적 표집(theoretical sampling)을 통하여 이론적 포화를 달성하도록 하였다.

본 연구에서는 2024년 8월 기준 금융감독원 공시 자산 기준 한국 50대 그룹에 근무하는 C-level 임원들을 연구의 주요 참여자로 선정하였다. 연구참여자를 선정할 때 몇 가지 기준을 적용하였다. 첫째, 전무 이상의 직급을 가진 리더들을 대상으로 하였다. 한국 대기업에서 C-level 임원의 역할을 맡는 사람들은 일반적으로 전무 이상의 직급을 가진 리더들이다. 다양한 C-level 임원들의 생각과 견해를 알아보기 위하여 연구참여자들의 직급은 전무부터 CEO 역할을 하는 사장까지 다양하게 구성하도록 노력하였다. 둘째, 해당 기업에 경력직 임원으로 입사했더라도 그 기업에서 한 번 이상의 승진을 경험한 임원들을 연구참여자로 모집하였다. 임원으로서 승진을 경험했다는 것은 그 회사에서 임원으로서의 리더십을 인정받았다는 객관적인 지표라고 할 수 있기 때문이다. 경력직으로 C-level 임원으로 바로 채용되고 해당 회사에서 승진을 경험하지 않은 경우에는 해당 기업에서

그 임원의 리더십이 검증되었다고 보기 어렵기 때문에 본 연구에서는 제외하였다. 셋째, 이 연구의 목적은 전문경영인의 리더십 발현 과정을 이해하는 것이므로 그룹을 실질적으로 지배하는 최대주주인 오너(owner)나 오너의 가족은 연구 대상에서 제외되었다. 넷째, 금융지주 회사들은 최대주주인 오너가 개인이 아니기 때문에 일반적인 재벌 그룹과 지배구조가 다소 상이하므로 금융지주 또는 그 계열사들의 임원도 본 연구 대상에서 제외되었다.

본 연구를 위한 연구참여자의 수는 연구를 진행하면서 이론적 포화(theoretical saturation)를 이룬다고 판단한 수를 조금 넘도록 연구를 진행한 결과 12명에 이르렀다.

이들 C-level 임원의 리더십 특성과의 비교를 위하여 50대 그룹에 하위 임원(상무급)으로 근무하였거나 임원이 되지 못하고 부장 직급으로 퇴직할 가능성이 높은 중간관리자들도 비교그룹 연구참여자로 선정하였다. 하위 임원의 경우 50대 그룹에서 하위 임원으로 근무하다가 퇴직하였고, 다시 50대 그룹에 임원으로 취업하기에는 어려울 것으로 판단되는 2명을 연구참여자로 선정하였다. 중간관리자의 경우 50대 그룹에서 부장으로 근무 중이나 나이가 55세가 넘어 임금 피크에 들어 가는 등, 현실적으로 임원으로 승진할 가능성이 없다고 판단되는 5명을 연구참여자로 하여 연구를 진행하였다.

C-level 연구참여자들이나 비교그룹 연구참여자들의 최종 학력은 학사에서 박사까지 다양하나, C-level 임원들과 비교그룹 연구참여자들의 출신 대학은 몇 개의 공통적인 대학으로 한정하였다. 즉, C-level 임원 연구참여자와 비교그룹의 연구참여자들 사이의 학업적 역량이나 성취도를 비슷한 수준으로 맞추어 두 그룹 사이의 차이가 학력이라는 변수에 영향을 받지 않고 기초적인 역량이 비슷한 두 개의 그룹을 비교할 수 있도록 하였다. C-level 연구참여자와 비교그룹 연구참여자들 사이의 외생적인 변수에 의한 차이를 최소화하고 이들의 리더십 가치관, 태도, 행동 등을 비교할 수 있도록 노력하였다.

2. 연구참여자 정보

위와 같은 의도적 표집 과정을 거친 12명의 C-level 임원 연구참여자 와 2명의 하위 임원 출신 연구참여자, 5명의 부장 직급 연구참여자는 한성 대학교 생명윤리위원회의 IRB 문서를 통해 자발적인 연구 참여에 동의하 고 연구에 참여하였다.

연구에 참여한 C-level 임원들의 직급은 사장이 3명, 부사장이 5명, 전무가 4명이었고, 연령은 60대가 3명, 50대가 9명이었고, 남성 11명에 여 성 1명이었다. 이들이 재직하던 회사의 업종은 에너지, IT/통신, 철강, 전자 등 다양한 영역에 분포되어 있다. 아래의 [표 3-1]은 연구에 참여한 C-level 임원들의 정보를 정리한 것이다.

[표 3-1] 연구참여자 정보: C-level 임원

연번	식별자	업종	직급	최종 학력	연령대	퇴직 여부	성별
1	A1	에너지	전무	경영학 학사	50대	현직	남
2	A2	IT/통신	부사장	공학 박사	50대	퇴직	남
3	A3	철강	전무	경영학 석사	50대	현직	남
4	A4	IT/통신	사장	경영학 석사	50대	현직	남
5	A5	전자	사장	경영학 석사	60대	현직	남
6	A6	에너지	사장	경영학 학사	60대	현직	남
7	A7	IT/통신	전무	공학 학사	50대	퇴직	남
8	A8	소매	부사장	경영학 석사	50대	현직	여
9	A9	서비스	부사장	경영학 학사	50대	현직	남
10	A10	IT/통신	부사장	공학 석사	50대	퇴직	남
11	A11	전자	전무	경영학 석사	50대	현직	남
12	A12	자동차	부사장	경영학 석사	60대	퇴직	남

비교그룹으로 연구에 참여한 하위 임원 경력의 연구참여자 2명의 정보 는 [표 3-2]에 제시되어 있다. 이들은 50대와 60대의 남성으로 한 명은 석사 학위 소지자이며 다른 한 명은 박사 학위를 가지고 있다. 이들이 최 종적으로 근무한 기업의 업종은 화학 업종과 운송 업종이었다. 연구 당시 이들 중 한 명은 대기업에서 퇴직 후 1년 정도 지났으며, 다른 한 명은 퇴 직 후 3년 정도 경과한 상황이었다.

[표 3-2] 연구참여자 정보: 하위 임원

연번	식별자	업종	직급	최종 학력	연령대	퇴직여부	성별
1	B1	화학	상무	공학 석사	50대	퇴직	남
2	B2	운송	상무	공학 박사	60대	퇴직	남

또다른 비교그룹인 중간관리자, 즉 부장 직급의 연구참여자들의 정보는 [표3-3]에 나타나 있다. 이들의 연령은 4명이 50대이고 1명이 60대였다. 이들은 대부분 학사와 석사 학위 소지자들이었다. 이들이 재직하는 회사는 건설, IT/통신, 전자 등 세 분야에 속하는 회사들이었다.

[표 3-3] 연구참여자 정보: 중간관리자

연번	식별자	업종	직급	최종 학력	연령대	퇴직여부	성별
1	C1	건설	부장	공학 학사	50대	현직	남
2	C2	IT/통신	부장	경영학 석사	50대	현직	남
3	C3	전자	부장	공학 석사	50대	현직	남
4	C4	전자	부장	공학 석사	50대	현직	남
5	C5	IT/통신	부장	경영학 학사	60대	퇴직	남

3. 자료 수집 방법

본 연구에서는 2025년 5월부터 2025년 10월 사이에 자료 수집이 이루어졌다. 자료 수집 방법은 일대일 대면 면담이었다. 대면 면담은 연구참여자별로 1회씩 진행되었는데, 대면 면담은 1인당 1시간에서 1시간 30분 정도 소요되었다. 대면 면담은 시간이나 비용이 비대면 화상 면담보다는 더 많이 소요되지만, 대면 면담이 연구참여자와의 라포 형성을 조금 더 용이하게 하여 연구참여자로부터 하여금 더 많이 말을 할 수 있게 만들어 자료의 깊이가 더 높을 수 있다(Krouwell et al., 2019). 분석 과정에서 추가적으로 확인이 필요한 사항에 대해서는 연구참여자와의 간단한 질의를 통하여 확인하였다. 대면 면담은 클로바노트를 통하여 모두 녹취되고 전사되었다.

본 연구의 면담 내용은 두 가지 특징을 띠다고 볼 수 있다. 첫 번째 특징은, 면담 내용이 회고적인 성격이라고 할 수 있다. 연구참여자가 자신의

과거 리더십 경험을 현재의 의미로 해석한 내용이라고 할 수 있다. 두 번째 특징은 연구참여자가 자신의 리더십 경험을 자신의 관점으로 기술하고 해석한 것이다. 리더십은 상호작용이기 때문에 상대방의 경험에 대해서도 자료를 수집해서 연구참여자의 기술 내용과 비교 분석을 해야 하나 본 연구에서는 연구 목적에 맞춰 C-level 임원의 관점과 해석만을 자료로 수집하였다.

본 연구에서는 자료의 원활한 수집을 위하여 대면 면담을 위한 반구조화된 질문지를 활용하였다. 반구조화된 질문지는 개방적인 형태의 질문으로 구성되며 연구 진행 중에 지속적으로 면담 질문을 수정하는 형태를 뜻한다(Charmaz, 2014). 질문지를 가이드로 활용하지만 면담을 진행하면서 자연스럽게 다양한 이야기가 나오도록 질문지의 내용을 유연하게 적용하였다. 또한 많은 답변에 대하여 “왜?”라는 질문을 추가하여 연구참여자들이 하여금 자신의 진술의 의미를 더 깊게 생각하고 생각이나 개념을 정리하여 이야기할 수 있는 기회를 제공하였다. [표 3-4]에 대면 면담을 위한 질문지 예시가 나와 있다. 리더십 발현에 영향을 미칠 수 있는 많은 요소들이 질문지에 포함되어 있지만, 면담을 진행하면서 각 질문에 대한 중요도나 우선 순위를 조정하여 연구참여자가 중요하게 생각하는 질문에 많은 시간을 할애하여 면담을 진행하였다.

본 연구의 예시적 면담 질문은, 자기인식, 개인의 태도와 신념, 직장 내 관계, 성과 인식 등 크게 4개의 영역으로 구성되어 있다.

첫째 영역은 자기인식 영역이다. Showry & Masana(2014)은 자기인식이 성공적인 리더십 개발의 첫걸음이라고 주장하였으며 이기은(2021)의 연구에서도 자기인식은 성공적인 리더십에 중요한 요소라고 제시되었다. 이러한 자기인식의 중요성에 대한 연구에 근거하여 한국 대기업 C-level 임원의 자기인식에 대한 예시 질문을, Ashley & Reiter-Palmon(2012)가 제안한 자기인식의 다섯 가지 하위 요소에 대한 질문 중에서 한국 대기업 C-level 임원에게 적절한 질문들을 선택하여 구성하였다.

두 번째 영역은 개인의 태도와 신념인데, 성공적인 리더십에 영향을 미치는 리더의 개인적인 특성이라고 할 수 있는 다양한 리더십 요소들에 대

한 질문으로 구성되어 있다. Clark(2021)은 리더의 지속적인 자기 변화가 리더의 성과를 가능하게 한다고 하였고, 그 외 다양한 연구들이 리더의 지속적인 학습과 자기개발이 변화하는 환경에 적응하고 경력 성공을 이끌 수 있다고 주장하였다(Brown & Posner, 2001; London & Smither, 1999). 이러한 주장에 근거하여 지속적인 학습과 자기개발 관련 질문을 도출하였다. 도전적인 목표 설정에 대한 질문 예시는 Locke & Latham(2002)이 도전적인 목표가 성과 달성에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하는 연구를 참고하였고, 장기적인 커리어 골에 대한 질문 예시는 Oh & Tak(2012)의 경력 계획과 주관적인 경력 성공에 대한 연구 결과를 참조하였다. Park et al.(2018)은 리더의 소명의식이 성공적인 리더십에 영향을 준다는 연구 결과를 제시하였는데, 이를 기반으로 리더의 동기, 가치관, 신념 등에 대한 예시적인 질문을 도출하였다.

세 번째 영역은 직장 내 관계에 대한 리더의 인식에 관한 예시적인 질문들로 구성되어 있다. Ceri-Booms et al.(2017)의 메타분석에 의하면 사람 중심의 리더십이나 과업 중심의 리더십이 모두 조직의 성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이에 기반하여 한국 C-level 임원들의 성향을 확인하기 위하여 관련 질문 예시를 추가하였다. 리더-구성원 교환이론(LMX)에 따라 상사와 부하직원 사이의 관계의 질이 리더십 성공에 유의미한 영향이 있다는 연구 결과(Martin et al., 2016)를 한국 대기업 맥락에서 확인해 보기 위한 예시적 질문도 추가하였다. 부하직원과의 관계의 결과이자 업무 성과에 영향을 줄 수 있는 부하직원의 동기부여에 대한 Roche & Haar(2022)의 연구 결과에 기반하여, 부하직원의 동기부여를 위하여 한국 대기업 C-level 임원들은 어떤 활동을 하는지에 관한 예시적 질문을 추가하였다.

마지막 네 번째 영역은 성과 인식에 관한 예시적인 질문들로 구성되어 있다. 목표를 설정하는 것이 조직 성과와 성공적인 리더십의 조건임을 위에서 설명하였는데(Locke & Latham, 2002), 한국 대기업 C-level 임원들은 실제로 어떻게 성과 목표를 설정하고, 그 성과 목표를 달성하기 위하여 가장 중요하게 생각하는 것은 무엇인지에 대한 질문을 도출하였다. 마

지막으로는 종합적인 질문으로 C-level 임원 자신이 생각하는 자신의 성공과 실패 요인, 그리고 한국 대기업에서 C-level 임원으로 승진하기 위하여 필요한 요소 등에 대한 질문을 넣었다. 이러한 종합적인 질문은 두 가지 목적을 위하여 도입되었다. 첫 번째 목적은, 연구자가 질문한 내용 외에 한국 C-level 임원의 리더십 특성을 밝힐 수 있는 중요한 다른 요소가 있을 가능성에 대비하여 새로운 아이디어를 얻고 연구에 참고하기 위한 것이었다. 두 번째 목적은 연구참여자들이 이러한 종합적인 질문에 답을 하는 과정에서 자신이 이전 질문들에 대해 제시했던 답들의 실질적 의미나 중요도에 대해서 다시 한 번 생각해 볼 수 있는 기회를 제공하여 연구참여자들로부터 의미있는 답변을 유도하기 위한 것이었다.

[표 3-4] 대면 면담 질문 예시

질문 영역	면담 질문 예시	관련 문헌
자기인식	<ul style="list-style-type: none"> • 자신의 강약점을 잘 알고 있다고 생각하는가? • 자신의 일을 비판적인 관점으로 보는가? • 자신의 생각과 감정에 대해서 의식적으로 생각하는가? • 자신의 업무가 상사의 기대수준을 충족할지 알 수 있는가? • 자신의 업무에 대해서 피드백을 구하는가? 	<ul style="list-style-type: none"> • 이기은(2021) • Ashley & Reiter-Palmon (2012) • Showry & Masana(2014)
개인의 태도와 신념	<ul style="list-style-type: none"> • 업무와 관련하여 지속적인 변화/혁신을 추구하는가? • 지속적으로 자기계발 또는 학습을 하는가? • 업무를 추진할 때 목표를 높게 설정하는가? • 장기적인 커리어 골을 가지고 있는가? • 일을 하는 동기는 무엇인가? • 회사 생활에 대한 가치관이나 신념은 무엇인가? 	<ul style="list-style-type: none"> • Clark(2021) • Locke & Latham(2002) • London(1999) • Oh & Tak(2012) • Park et al. (2018)
직장 내 관계	<ul style="list-style-type: none"> • 자신이 업무지향적이라고 생각하는지, 관계지향적이라고 생각하는지? • 상사와의 관계에 있어서 중요한 것은 무엇인가? • 부하직원과의 관계에 있어서 중요한 것은 무엇인가? 	<ul style="list-style-type: none"> • Ceri-Booms et al.(2017) • Martin et al. (2016) • Roche & Haar(2022)

	<ul style="list-style-type: none"> • 부하직원의 동기부여를 위하여 사용하는 방법은? 	
성과 인식	<ul style="list-style-type: none"> • 업무 성과를 어떻게 정의하는가? • 업무 성과를 창출하는데 가장 중요한 것은 무엇인가? • 자신의 리더로서의 성공/실패 요인 무엇이라고 생각하는가? • 대기업에서 승진하는데 가장 중요한 것은 무엇이라고 생각하는가? 	<ul style="list-style-type: none"> • Locke & Latham(2002)

제 4 절 자료 분석 과정

본 연구에서는 Strauss & Corbin(1998)이 제시한 개방 코딩, 축 코딩, 선택 코딩의 절차에 따라 자료 분석을 진행하였다. 코딩(coding)은 근거이론 연구 방법에서 자료를 분석하는 과정을 말하는데, 코딩의 결과물인 코드(code)는 수집된 자료의 내용을 설명할 수 있으면서, 추가적인 자료 수집에 가이드를 제시할 수 있는 분석의 하위 요소를 의미한다. 거꾸로 이야기 하자면, 수집한 연구자료 속에서 코드들을 찾고 코드에 의미를 부여하는 과정이 코딩(coding)이라고 할 수 있다(Charmaz, 2006).

1. 개방 코딩

개방 코딩(open coding)은 근거이론의 자료 분석 첫 번째 단계인데, 자료를 세밀하게 분석하여 관심의 대상이 되는 현상에 대한 개념을 발견하고 연관성이 있다고 판단되는 개념들을 묶는, 즉 범주화하는 과정을 의미한다(유기웅, 2018).

연구자는 연구참여자에 대한 정보를 바탕으로 연구참여자들의 심층 면담 전사본을 3번 읽으며, 질적연구 코딩 프로그램인 ATLAS.ti 25를 사용하여 기초적인 코딩을 실시하였다. ATLAS.ti의 자동 코딩 기능인 auto-coding 기능을 사용하지 않고, 연구자가 문서를 보면서 하나하나 수동으로 코딩 작업을 진행하였다. 본 연구에서는 심층면담 전사본의 내용을

읽고 분석하면서 연구참여자의 진술이 의미가 있거나 관심의 대상이 될만하다고 판단이 되면 해당 진술에 개념을 부여하며 이름을 붙이는 방법으로 코딩을 진행하였다. 개념에 대한 이름은 연구참여자가 면담 과정에서 사용한 표현을 활용하려고 노력했으나 연구참여자가 개인적인 의미로 특정 표현을 사용한 경우에는 연구자가 이것을 원래의 취지에 맞게 해석하여 적절한 개념으로 명명하였다.

개방 코딩의 초기 작업 결과로 추출된 코드들은 250개를 넘는 수준으로 다소 많았다. 연구참여자들의 진술을 가능한 많이 포함하려는 의도에서 많은 수의 코드가 만들어졌으나, 개방코딩의 마지막 단계에서 157개의 코드로 정리되었다. 157개의 코딩, 즉 개념은 14개의 범주로 묶여졌다.

2. 축 코딩

축 코딩(axial coding)은 개방 코딩에서 진행한 범주화 작업의 결과를 체계적으로 발전시키고 범주들의 관계를 탐구하면서 여러 하위 범주를 묶고 또 다시 하위 범주 사이의 연관성을 찾아내어 범주들 사이의 관계를 파악하는 것이다. 이 단계에서 파악된 관계를 정렬하고 구조화하는데 사용될 수 있는 분석 도구 중의 하나가 패러다임 모형이다. 패러다임 모형은 축 코딩에서 사용되는 가장 기본적인 분석 도구로서 Strauss & Corbin(1998)의 분석 방법을 따른다면 기본적으로 포함되는 코딩 형태이다. 패러다임 모형을 통해서 인과적 조건, 맥락, 중심 현상, 중재적 조건, 작용/상호작용, 결과로 범주들의 관계를 통합하는 것이다. 중심 현상은 해당 연구의 중심이 되는 경험이나 생각을 말하며, 인과적 조건은 중심 현상에 영향을 미치거나 중심 현상의 원인이나 배경이 되는 조건을 말하며, 맥락은 중심 현상이 발생하는 특정한 상황이나 환경적 요인을 가리킨다. 중재적 조건은 중심 현상과 관련된 전략이 작동하는 데 영향을 미치는 매개적, 촉진적 또는 억제적 역할을 하는 환경적 변수들을 말한다. 작용/상호작용 전략은 연구참여자가 중심 현상에 대응해 취하는 행동, 반응, 또는 적응 전략들을 의미한다. 마지막으로, 결과는 특정 전략 실행의 결과로 야기되는 변화, 즉 현상

에 대한 반응이 어떠한 결과로 이어지는지를 설명한다.

3. 선택 코딩

근거이론 분석의 마지막 단계인 선택 코딩(selective coding)은 범주를 통합하고 논리적으로 연결하여 분석의 차원에서 잠정적인 이론 개발 단계로 발전시키는 것이다. 선택 코딩에서는 핵심 범주를 인식하고 이 핵심 범주와 모든 개념 사이의 관계를 통합적으로 설명할 수 있는 이야기 전개를 통해 포괄적이고 정교한 이론으로 통합시키는 과정을 말한다. 여기에서 말하는 통합이란, 연구자가 원래의 자료를 분석하면서 얻게 되는 사고의 발전을 뜻한다.

선택 코딩은 분석 과정에서 검토된 모든 범주들을 하나의 큰 틀에서 정리하고 그 틀에 따라 자료를 일관되게 코딩하는 것을 말한다(조용환, 1999). 선택 코딩 과정에서는, 개방 코딩과 축 코딩에서 나타난 개념과 범주들이 하나의 이야기로 통합되도록 중심 현상을 이야기 형태로 기술하면서 핵심 범주를 도출하는데, 핵심 범주는 다른 범주들과 연결되도록 범주들을 연결해서 도출되어야 하며 전체 이론을 포괄하고 함축할 수 있어야 한다(Strauss & Corbin, 1998).

제 5 절 연구의 신빙성과 윤리성

질적연구의 목적은 일반화가 아니며, 특정 맥락과 상황 안에서 찾아낸 것의 의미를 이해하는 것이라 간주한다(조영달, 2005). 양적연구에서는 신뢰도를 강조하며, 이는 동일한 연구가 동일한 방법으로 진행되었을 때 비슷한 결과를 일관되게 생산할 수 있어야 함을 의미한다. 반면에, Lincoln & Guba(1985)에 의하면 질적연구에서는 연구의 질을 평가하는 기준 중의 하나로, 연구의 결과가 현실을 설명하는 얼마나 믿을 수 있고(believable) 적절한(adequate) 묘사(representation)인가, 즉 “연구 결과에 대해 어떻게 확신(confidence)을 가질 수 있는가?”라는 질문에 대한 답이라고 할 수 있

는 신빙성 (credibility)을 제시하고 있다.

본 연구에서는 연구의 신빙성을 높이기 위하여 Lincoln & Guba(1985)가 제안한 방법 중의 일부를 적용하였다. 일부 연구참여자들에게 분석 내용을 전체적으로 이야기하고 그들이 연구 문제의 상황에서 경험하고 느끼고 행동하는 것을 적절하게 파악하고 기술한 것인지를 점검하도록 요청하는 연구참여자 검증(member check)을 실시하였다. 또한, 이번 연구에 연구참여자로 선정되지는 않았지만 대기업에서 C-level 임원을 경험한 지인들에게 본 연구의 분석 결과를 종합적으로 설명하고 분석 결과가 자신들의 경험과 어느 정도 일치하고 자신들의 생각을 얼마나 잘 개념화하여 표현하는지를 물어보고 의견을 구했다. 전반적인 분석 결과가 이들의 평소 생각이나 경험과 대부분 일치하였고, 검증 과정에서 분석을 위한 어휘 선택에 도움을 많이 받아 분석 내용을 더 명확하게 만들 수 있었다. 그리고 연구 초기의 의도적 표집을 통하여 연구참여자를 연구 목적에 맞게 선정함으로써 연구참여자가 연구 목적에 맞는 경험과 지식을 보유한 적절한 연구 대상을 확보하였다. 또한, 전문적인 제3자라고 할 수 있는 경영 컨설턴트 및 인사/조직 컨설턴트 그리고 다른 연구자와의 대화를 통해서 본 연구의 분석 결과를 점검할 수 있었다. 이들은 자신들이 경험한 한국 대기업 C-level 임원들의 리더십 행동과 본 연구의 분석 결과가 상당 부분 일치한다는 의견을 제시했으며, 본 연구의 분석 결과를 체계화하는데 도움을 주었다.

본 연구에서는 윤리적인 위험이 크지 않지만 윤리적인 문제에도 최선의 노력을 기울였다. 우선, 한성대학교 생명윤리위원회(IRB)에 심의를 신청하여 본 연구는 심의 면제 대상임을 확인받았다. 그리고 모든 연구참여자들에게 연구의 배경, 목적, 취지 등을 설명하고, 모든 심층 면담 내용이 녹음된다는 사실을 고지하였다. 모든 연구참여자들은 자발적으로 연구 참여 동의서(한성대학교 IRB 양식)에 서명하였다. 그리고 연구참여자들의 개인정보나 신상을 보호하기 위하여 이름이나 직장 등 개인을 식별할 수 있는 정보를 노출하지 않았다.

제 4 장 연구 결과

본 장에서는 연구참여자들의 심층 면담 자료를 분석하고 결과를 종합하여 한국 대기업 C-level 임원의 리더십 특성을 분석하고자 한다. 분석 과정은 Strauss & Corbin(1998)이 제안한 개방 코딩, 축 코딩, 선택 코딩의 절차를 따랐다. 위 세 가지 코딩은 개별 현상에 대한 이해를 바탕으로 현상을 분석하여 범주를 만들고, 범주 사이의 관계를 파악하며, 최종적으로 분석 결과를 기반으로 새로운 이론을 통합하는 과정을 뜻한다. 첫 분석 단계인 개방 코딩에서는 연구참여자들의 리더십 관련 경험과 리더십에 대한 생각, 개인의 태도 등을 망라하여 범주화하면서 데이터를 통해 현상을 파악하고자 했다. 축 코딩 단계에서는 패러다임 모형을 활용하여 이전 단계에서 범주화한 특성들을 모형의 틀에 따라 인과적 조건, 맥락적 조건, 중심 현상, 행동/상호작용 전략, 중재적 조건, 결과 등으로 의미를 부여해 범주 사이의 관계를 분석하였다. 최종 단계인 선택 코딩 단계에서는 이전 두 단계의 결과를 활용하여 통합적인 이론을 만들어 대기업 C-level 임원의 리더십 특성에 대한 핵심범주를 도출하고 주요 특성에 대해서 논의하였다.

또한, 개방 코딩 단계의 결과물인 C-level 임원의 특성과 차이를 보이는 하위 임원이나 중간 관리자의 특성에 대해서도 비교하여 어떤 특성이 하위 임원이나 중간 관리자에게서는 발현되지 않는지를 분석하였다. 이 비교분석은 본 연구에서 밝힌 C-level 임원의 특성이 정말 C-level로 성공한 임원들만이 가지는 특성인지, 아니면 이러한 특성을 가지고도 C-level 임원으로 성공하지 못한 사람들이 있는지를 파악하고자 하였다.

제 1 절 리더십 특성 분석: 개방 코딩 결과

개방 코딩을 이용하여 본 연구의 연구 질문 1) “한국 대기업 C-level 임원들의 리더십에는 어떤 특성들이 있는가?”에 답하기 위해 C-level 임원들의 리더십 특성에 대한 개념을 도출하고 이들을 범주화하였다. 연구참여

자들의 심층 면담 자료를 심층적으로 이해하고 분석하여 개념들을 도출하였으며, 그러한 개념들 중에서 유사성을 보이는 개념들을 묶는 작업을 통해 14개의 범주를 만들었다. [표 4-1]에 개념, 하위범주, 범주 등 개방 코딩의 구체적인 내용이 제시되어 있다.

[표 4-1] 개방 코딩 결과

개념	하위범주	범주
<ul style="list-style-type: none"> • 자신의 업무에 대한 비판적 관점 견지 • 자기 객관화를 통한 지속적인 자기 비판 	지속적인 자기비판	① 명확한 자기인식을 위해 노력함
<ul style="list-style-type: none"> • 자신의 강약점을 인지함 • 자신의 생각과 감정을 인지 • 직장생활의 신념과 가치관을 잘 인식 	명확한 자기통찰	
<ul style="list-style-type: none"> • 자신의 문제를 솔직하게 공개 • 다양한 피드백을 수용 	적극적인 피드백 수용	
<ul style="list-style-type: none"> • 나의 업무가 상사의 기대를 충족할 것인지 잘 알 수 있음 • 장기적인 성공을 위해 과정과 결과 모두 중요함 	명확한 성과 분별	
<ul style="list-style-type: none"> • 상사가 자신의 업무에 대해 기대하는 것을 파악 • 상사의 고민을 파악하고 자신의 업무를 통하여 도움을 주고자 함 	상사의 고민과 원하는 것을 이해	② 상사와 부하직원에 대해 이해하려고 노력함
<ul style="list-style-type: none"> • 부하직원의 기대를 이해함 • 부하직원의 역량과 성향을 이해함 	부하직원의 기대와 특성을 이해	③ 회사 생활을 위한 강력한 동기과 명확한 가치관 있음
<ul style="list-style-type: none"> • 조직 역량 확보나 사업적 성과로 회사 발전에 기여하고자 함 • 부하직원에게 좋은 리더가 되고자 함 • 업무를 통하여 사회에도 가치를 기여하고자 함 	회사에 기여하고 싶은 욕구	
<ul style="list-style-type: none"> • 업무로 인정받고자 하는 마음이 강함 • 업무 성과에 대한 높은 자존감을 갖고 있음 	높은 자존감에 의한 업무 성취 욕구	
<ul style="list-style-type: none"> • 진실성을 추구함 • 업무에서 사리사욕을 추구하지 않음 • 열심히 일하는 것이 당연함 	회사 생활에 대한 명확한 가치관	
<ul style="list-style-type: none"> • 조직 내에서의 자기 한계를 인식함 • 조직 내 객관적인 상황을 인식함 	조직의 일원으로서의 자신의 위치 인식	④ 조직의 위계질서에 순응함
<ul style="list-style-type: none"> • 상사의 우월적 지위를 인정하고 수용함 • 상사와의 의견 차이는 옳고 그름의 	조직 내 상사의 역할과 지위를 인정	

문제가 아니라고 생각함		
<ul style="list-style-type: none"> 자신의 사리사욕 없음 상사로부터 인정받음 자신의 진실성을 상사로부터의 인정받음 	상사로부터의 인간적인 신뢰 확보	⑤ 상사로부터 신뢰를 받음
<ul style="list-style-type: none"> 자신의 업무 비전이나 목표에 대한 상사의 인정을 받음 자신의 업무 수행 능력에 대한 상사의 인정을 받음 	상사로부터 역량에 대한 신뢰 확보	
<ul style="list-style-type: none"> 자신의 성과 목표 달성 경험에 대한 상사의 인정을 받음 상사와의 공동의 성공 경험 있음 	상사로부터 성과에 대한 신뢰 확보	
<ul style="list-style-type: none"> 부하직원에게 업무 기회를 제공하고 업무 수행을 지원함 부하직원과의 공동의 성공 경험 있음 	성공 가능성에 대한 신뢰	⑥ 부하직원에게 신뢰를 줌
<ul style="list-style-type: none"> 부하직원을 적절하게 인정함 부하직원에게 공정한 보상을 제공함 	인정과 보상에 대한 신뢰	
<ul style="list-style-type: none"> 인간적으로 좋은 상사라는 인정을 받음 부하직원으로부터 진실성을 인정받음 	인성에 대한 신뢰	
<ul style="list-style-type: none"> 부하직원의 역량을 믿을 수 있음 부하직원과의 공동의 성공 경험을 보유함 	부하직원의 역량에 대한 신뢰	⑦ 신뢰할 수 있는 부하직원을 확보함
<ul style="list-style-type: none"> 부하직원의 사리사욕 없음이 중요함 부하직원의 진실성이 중요함 	부하직원의 인성에 대한 신뢰	
<ul style="list-style-type: none"> 기본적인 성과 정의는 주어진 공식적 목표라고 생각함 공식적 목표는 반드시 달성해야 한다고 생각함 	공식적인 성과 목표의 달성은 당연한 일	
<ul style="list-style-type: none"> 궁극적인 성과 목표는 상사의 기대를 충족하는 것임 업무에 대한 상사의 기대를 아는 것이 중요하다고 생각함 	상사의 기대 충족이 최종 성과 목표	⑧ 공식적인 성과 목표를 넘어 상사의 기대 충족을 목표로 설정함
<ul style="list-style-type: none"> 과거의 경험과 지식을 초월함 업무에 지속적인 변화와 혁신을 추구함 	업무 추진 방법을 지속적으로 개선	⑨ 지속적인 개선과 학습을 추구함
<ul style="list-style-type: none"> 다양한 사람으로부터 배움 다양한 소스를 통해 학습하려고 노력함 	지속적인 학습을 추구	
<ul style="list-style-type: none"> 개인적인 업무 목표를 도전적으로 높게 설정함 도전적인 업무를 즐김 자신의 업무에 대한 기대 수준이 높음 	도전적인 목표 설정	⑩ 업무 수행을 위한 적절한 태도와 역량을 보유함
<ul style="list-style-type: none"> 체력에 자신 있음 업무의 본질, 목적 및 맥락을 파악할 수 있음 	업무를 잘 하기 위한 개인적 역량 보유	

<ul style="list-style-type: none"> • 업무에 대한 긍정적인 관점을 견지함 • 업무지향 기반 위에서 관계지향을 추구 		
<ul style="list-style-type: none"> • 상사와의 적절한 주기의 커뮤니케이션은 필수임 • 상사와의 일대일 커뮤니케이션이 필요함 	상사와의 커뮤니케이션 환경 설정	⑪ 상사와의 커뮤니케이션을 적극적으로 활용함
<ul style="list-style-type: none"> • 상사와의 커뮤니케이션을 통해 상사의 의중을 파악함 • 상사와의 커뮤니케이션은 과정과 역량을 보여줄 수 있는 기회임 • 상사와의 전략적 커뮤니케이션으로 설득과 양보의 균형을 추구함 	상사와의 커뮤니케이션의 목적 수립	
<ul style="list-style-type: none"> • 어려운 업무에 대하여 부하직원에게 지원을 제공함 • 부하직원에게 역량 개발 기회 제공하고 육성함 • 부하직원에게 적절한 인정과 보상을 제공함 	부하직원의 업무에 대한 지원과 보상	⑫ 부하직원의 동기부여를 위해 노력함
<ul style="list-style-type: none"> • 부하직원에게 업무에 대한 권한을 위임함 • 부하직원에게 업무 비전이나 목표를 제시함 	부하직원에게 업무의 자율성 부여	
<ul style="list-style-type: none"> • 부하직원과의 집단지성을 추구함 • 부하직원에 대한 진솔한 피드백을 제공함 	부하직원과의 생산적인 커뮤니케이션 추구	
<ul style="list-style-type: none"> • 상사의 입장에서 생각하려고 함 • 상사와 목표를 얼라인 시킴 • 상사와의 공감대를 형성함 	업무를 위한 상사와의 팀워크	⑬ 상사 및 부하직원과의 팀워크를 형성함
<ul style="list-style-type: none"> • 부하직원과 목표를 얼라인 시킴 • 부하직원과의 공감대를 형성함 	업무를 위한 부하직원과의 팀워크	
<ul style="list-style-type: none"> • 리더로서의 자기확신을 가짐 • 업무 추진에 대한 자신감을 확립함 	리더로서의 자신감	⑭ 자신감 확립 및 잠재력에 대한 상사의 신뢰를 얻음
<ul style="list-style-type: none"> • 성과 달성을 통해 상사의 기대를 얻음 • 더 큰 역할을 할 수 있다는 상사의 신뢰를 얻음 	더 큰 역할에 대한 상사의 신뢰	

1. 명확한 자기인식을 위해 노력함

연구참여자들 중에서 C-level 임원들은 상대적으로 자기에 대한 명확한 인식을 가지고 있고 지속적으로 자기 자신에 대해서 생각하고 자신을 돌아보려고 노력한다. 자기인식은 자신만의 주관적인 관점으로는 부정확한 경우가 많으므로 자기인식이 강한 사람들은 다른 사람으로부터의 피드백을

적극적으로 수용한다. C-level 임원들은 자신의 생각이나 감정에 대해서도 명확히 인지하며, 자신의 부정적인 감정이 초래할 수 있는 부정적인 결과에 대해서도 잘 알고 있고 부정적인 감정의 표출을 자제하려고 노력한다. 이들은 개인적으로 명확한 가치관이나 신념을 가지고 있으며, 그것을 지키려고 노력하는 자신에 대해서 다소 자랑스러워 하는 모습을 보인다. 그리고, 자신이 하는 일의 결과에 대해서 객관적으로 성과를 평가할 수 있고 상사 등 외부의 기준을 충족시킬 수 있는지에 대한 적절한 판단을 내릴 수 있는 성과 인식을 가지고 있다. 결과적으로 C-level 임원들은 자신에 대한 객관적인 관점으로 자기 스스로를 인식하려는 노력을 하는 특성을 가지고 있다고 판단된다.

가. 지속적인 자기비판

연구참여자들 중 C-level 임원들은 자신의 업무에 대해서 지속적으로 비판적인 관점을 가지고 고민하며 발생할 수 있는 리스크에 대해서 대비하려는 자세를 가지고 있다. 이들은 완벽하게 성공이 보장된 일은 없다고 생각하고 일이 예상대로 진행되지 않을 경우에 대해서 사전에 생각하고 업무를 수행하는 과정에서도 객관적인 관점을 가지고 업무의 진척도를 평가하려고 한다. 이를 통해서 업무의 성공 가능성을 높이고 더 큰 성과를 창출하려고 노력한다.

“내가 하는 일의 방향에 대해서 보죠. 예를 들어 원하는 결과나 원하는 성과가 안 나오고 있으면 중간에 파이널은 아니더라도 이렇게 나올 줄 알았는데 안 나와 그러면 내가 뭘 잘못하고 있지 내가 시작부터 잘못했나 아니면 방향이 잘못됐나 how to가 잘못됐나 사람이 잘못됐나 이런 거를 보죠. 되게 나를 비판적으로 보는 것 같아요.” - A89)

C-level 임원들은 업무를 수행하면서 자신의 현재 업무 수행 방식이 최선인지에 대해서도 계속 고민한다. 현재 좋은 결과가 나오고 있다고 생

9) 해당 인용구에 대한 연구참여자의 식별자임.

각하는 일에 대해서도, 다르게 했다면 더 좋은 결과가 나오지 않았을까 하는 생각으로 일의 발전 방안에 대해서 생각한다. 이는 업무 진행을 방해하거나 팀워크를 저해하는 부정적인 관점과는 다른 것이다. 이들의 고민은 어떻게 하면 더 좋은 결과를 만들 수 있을까, 어떻게 하면 더 잘 할 수 있을까 등의 질문에 대한 건설적인 답을 찾는 것이다.

“일부러라도 그러려고 합니다. 그래서 최근에는 Chat-GPT하고 얘기를 할 때도 걔가 그냥 물어보면 좋은 소리만 해 주더라고요. 그래서 아예 신랄하게 비판해 줘라고 하면 너무 심할 정도로 그렇게 하긴 하는데 일부러 그렇게 보려고 해요. 그래서 지금 저희 하고 있는 것도 오디오에서 유명한 뮤지션하고 같이 협업을 했는데 돈이 적게 들어가는 건 아니거든요. 그래서 최근에도 사람들과 만나서 이게 진짜 잘 한 걸까? 왜냐하면은 그런 얘기도 들려요, 그 돈이면, 마케팅을 하다 온 사업 담당이어서 저런 데다 돈을 낭비한다 이런 얘기도 들려오는 것도 있어서 거기에 대해서 이거 안 했으면 어떻게 됐을까라는 얘기를 서로 한 번 까놓고 해 보고, 그런 거를 하려고 합니다.” - A11

자신의 업무에 대한 개선을 위해서도 업무에 대한 비판적 관점을 견지하는 것이 C-level 임원 연구참여자들의 특성이었다. 이들은 자신의 일과 일 하는 방식을 계속 개선하려고 노력하는 과정에서 기존의 일과 일 하는 방식에 대해서 끊임없이 비판적인 질문을 스스로에게 던진다.

“비판이라는 용어의 정의 문제인데, 지금까지 해왔던 방식에 항상 의존하지는 않았던 것 같아요. 항상 새로운 방식을 추구를 했죠. 지금까지 우리가 해왔던 방식에 대한 소위 비판이라고도 할 수 있었던 것 같아요.” - A12

C-level 연구참여자들은 자기 스스로를 객관적으로 바라보려고 노력하고 자신이 설정한 내적 기준에 맞추어 본인이 그 기준에 적합한지를 빈번하게 평가하려고 노력한다. 특히 일부 연구참여자들은 자신을 과대평가하지 않으려는 강한 태도를 보이기도 한다. 자신을 과대평가하는 것은 리스크 요인으로 작용할 수 있다는 생각을 다수의 C-level 연구참여자들이 표명하였다.

“그건 (자기 자신을 객관적으로) 당연히 봐야지. 관점을 가지고. 그거는 리스크 관리죠.” - A4

“제가 이제 스스로 *overestimate* 하는 걸 제일 싫어해요. 뭐가 제일 싫으냐 하면 나는 제가 82점인 줄 알았는데 누가 저한테 야 너 82가 아니고 68이야라고 얘기했는데 들어보니 그게 맞아. 제가 제일 겪고 싶지 않은 상황이 이거예요.” - A2

C-level 연구참여자들의 경우에는 자신에 대한 객관적인 시각이 자신의 역량과 역할에 대한 냉정한 의사결정으로 연결되는 경우도 많이 있다. 자신의 잘 할 수 있는 것과 그렇지 않은 것에 대한 생각은 자신이 어떤 업무나 역할을 맡을지에 대한 의사결정에 영향을 주기도 하고, 극단적인 경우에는 퇴사에 대한 의사결정에도 영향을 줄 수 있다. 그리고 자신의 역량이나 성향에 맞지 않는 일에 대해서는 그 일이 객관적으로 매우 매력적으로 보일지라도 그 일에 대한 무리한 욕심을 내지 않도록 자기 자신에게 적절한 경고를 보낼 수도 있다. 이러한 객관적인 자기 평가는 C-level 연구참여자들이 가지고 있는 높은 자존감의 원천이 되기도 하고 자존감을 지키는 좋은 수단이 되기도 한다.

“확실한 건 하나 있지. 나는 이 회사 CEO 하면 안 된다. 그건 있어. 그거는 이제 엔지니어 CEO를 해야 되겠다고 건의했던 것도 나왔고 그래서 ABC 부회장을 천거했던 것도 나왔고.” - A5

“나는 그렇게 생각하지. 회사에 들어가고 나갈 때를 판단할 수 있는 거니까. 그리고 나의 상품의 시효를 결정할 수 있는 거니까. 그런 면에서는 나는 개인적으로는 도움이 된다고 생각하지.” - A7

일부 C-level 연구참여자는 자기에 대한 객관적 비판을 업무에서의 완성도를 높이기 위하여 자신이 가져가는 중요한 태도라고 한다. 최고경영자로서의 자신의 판단이 조직에 큰 영향을 미칠 수 있으므로 끊임없이 자기 자신을 비판적으로 돌아 본다고 한다. 이러한 태도는 최고경영자가 되기

이전에도 스스로에게 요구하고 적용하던 것이었다.

“자기 확신이, 자기 비판이 반복돼야지 그게 복기를 통해서 자기 완성, 자기 확신을 갖게 되는 거니까. 결국은 자기 비판을 치열하게 많이 1차적으로 해줘야지 나는 이거에 대해서 확신이 있어. (중략) 나만 실수 안 하면 돼. 여기서도 나만 잘못 안 하면 되겠다, 이런 거지. 자기 확신과 자기 비판, 동전의 양면 완전히 양면이지.” - A3

나. 명확한 자기통찰

자기통찰이 자신의 생각, 감정, 행동, 가치관 등에 대해 깊게 이해하고 파악하는 능력이나 이해도를 말한다면(Grant et al., 2002), C-level 연구 참여자들은 자기통찰이 명확하다고 할 수 있다. 이들은 자신의 강약점에 대해서 잘 인지하거나 끊임없이 자신의 강약점을 파악하려고 노력한다. 또한 이들은 자신의 생각이나 감정을 잘 인지하고 특히 부정적인 감정에 대해서는 감정을 절제하거나 조절하려는 경향이 매우 강하다. 자기통찰과 관련하여 이들의 두드러진 특성 중의 하나는 이들이 직장생활에 대한 확고한 가치관이나 신념을 가지고 있고 그것을 잘 인식하고 있다는 점이다.

C-level 연구참여자들은 자신의 강약점에 대해서 많은 생각을 하고, 자신의 강약점을 잘 인식하고 있다고 생각하는 경우가 많다. 자신의 강약점을 인식하는 것은 업무를 효과적으로 추진하는데 큰 도움이 될 수 있다고 생각하고 자신의 상황에 맞게 적극적으로 자신의 강약점을 적용하려는 노력을 보인다. 자신의 강약점을 잘 알고 있다고 생각했는데, 시간이 지나고 보니 잘 모르겠다라고 생각하는 연구참여자들도 일부 있었으나 이들도 자신의 강약점에 대해서는 여전히 인식을 하고 있었다.

“대부분 잘 알죠. 대부분 제가 임원들 많이 인터뷰하지만 제가 물어 봐요, 니가 너의 문제점을 잘 알아? 잘 아는 사람들이 많아. 그러니까 self-awareness가 있어야 되고 그래서 항상 제가 CEO가 되면 맨 먼저 하는 일은 내 문제점을 보완해 줄 사람이 누구인가, 제일 명칭한 CEO나 일 못하는 애들 내가 보면 자기하고 비슷한 애를 밑에다 데려 뒀어요.” - A6

“당연히 나의 강점과 약점을 어느 정도, 더 과장하면 상당 부분 이해를 했다고 보고 있고요. 그래서 강점은 많이 활용을 해서 조직 성과를 내기 위한 많은 이니셔티브를 만들어냈던 것 같아요. 그런 과정 속에서 분명히 제가 갖고 있던 약점도 있었고 약점을 파고드는 동료들도 분명히 있었고 그래서 약점 때문에 어려움도 분명히 있었는데 그걸 극복하기 위한 노력을 아주 잘한 것 같진 않아요.” - A12

C-level 연구참여자들의 또 다른 특성은 자신의 생각과 감정을 잘 인지한다는 것이다. 특히 화 같은 부정적인 감정에 대한 민감성을 가지고 있으며, 부정적인 감정 자체를 조절하고 부정적인 감정이 발생하더라도 부하 직원들에게도 표출하지 않으려고 노력하는 연구참여자들이 다수 있었다. 이들이 부정적인 감정을 표출하지 않는 이유는 매우 실용적인 것이었다. ‘화를 내 봐야 나에게나 상대방에게나 도움이 되지 않는다’는 것이 바로 그 실용적인 이유였다.

“그저는 제가 자부심을 가질 정도로 대단히 강한 것 같아요. (중략) 저의 자아를 유체 이탈시켜서 저를 바라보게 만드는 하나의 존재를 가져야 되겠다는 생각을 5살 때쯤 했던 것 같아요.” - A11

“내가 감정을 드러내서 문제가 해결되는 경우가 있고 해결되지 않는 경우가 있을 것 같아요. 해결되지 않는 경우에 감정을 드러내서 필요도 없고 그게 어떤 플러스 요인이 없다 그러면 굳이 드러낼 필요가 없고, 반대로 저는 만약에 감정을 드러내는 게 문제 해결에 도움이 된다고 그러면 드러내기도 합니다.” - A9

다. 적극적인 피드백 수용

C-level 연구참여자들은 자신을 더 잘 알기 위해서 다른 사람으로부터 자기 자신에 대한 피드백을 듣는 것을 부담스러워 하거나 피하려고 하지 않고 적극적으로 수용하려는 모습을 보였다. 대부분의 사람들이 자신에 대

한 부정적인 이야기는 듣고 싶지 않거나 듣지 않으려고 하는 경우가 많지만, C-level 연구참여자들은 싫고 좋음을 떠나서 자신에 대한 피드백을 피하려고 하지 않고 오히려 적극적으로 받아서 직면하려고 하였다. 이렇게 피드백에 적극적인 자세를 보이는 것은 피드백을 통해 자기 스스로를 더 정확하게 알 수 있고, 스스로를 발전시킬 수 있고 더 큰 성과를 만들어 낼 수 있다고 생각하기 때문이었다.

C-level 연구참여자들은 용기있게 자신의 문제를 다른 사람들에게 드러내는 경우들이 있었다. 자신이 잘 알지 못하는 분야에 대해서는 겸허하게 다른 사람의 의견을 구하기 위해서 자신의 부족함을 드러내고 다른 사람의 도움을 받으려 한다. 자신의 실수나 실책, 또는 고민을 다른 사람들에게 솔직하게 공개하고 해결 방안을 같이 생각하는 것이다. 그렇게 함으로써 개인적인 문제 해결 노력을 공식화하게 되고 다음에는 그런 문제를 만들 가능성을 줄어나갔다.

“그 얘기를 계속 주변에 떠들고 다녔어요. (중략) 그러니까 그건 약간 어떻게 보면 제가 보통 힘든 거를 극복해 나가는 방식인데 그거를 정면으로 인정하고 이런 일이 있었고 이걸 참 심각한 문제다, 폼뻤하지 않는다, 부정하지 않는다, 현상이 있었던 대로 하고 이걸 어떻게 해야 될지 고민이다.” - A2

“업무에 대한 거는 고민이 있거나 결정이 필요하다면 그거는 그냥 (상사에게) 가는 것 같아요. (중략) 내가 진짜 반신반의 할 때는 가서 물어보고. (중략) 그러니까 일에 대한 거는 차라리 물어보는 게 편한 것 같아요.” - A8

C-level 연구참여자들은 자신에 대한 피드백의 수용도가 매우 높았다. 이들은 피드백을 듣는 것이 자신을 정확하게 알고 자신이 올바르게 가고 있는지를 정확하게 알 수 있는 필수적인 활동이라고 생각한다. 피드백에 대한 자신의 태도와 피드백 수용에 대한 적극성이 C-level 임원들의 특성이라고 할 수 있다.

“당연히 중요하지. 내가 어디로 가고 있는지 좌표가 없잖아. 사실 좌표가 없어요. 내가 잘하는지도 모르겠고 그러니까 내가 강점이 뭐고 약점이 뭔지 모르는 거는 약점에 대한 좌표가 없는 거잖아. 그렇게 가면 어디 이상한 데 떠다니고 있겠지.” - A4

“사원 대표한테 계속 부탁하는 게 당신은 우리 회사에 노조가 없는 대신 노조 위원장의 역할을 하는 거니깐 좋은 얘기할 필요 하나도 없고 좋은 얘기 많이 들으니까 됐고 나쁜 얘기 해달라고. (중략) 그럼 제가 그거에 대해서 항변도 하고 아니 그게 뜻이 아니었고 그러다 보면 제가 풀리기도 하는 것도 있고 이걸 이렇게 받아들이는구나를 알았던 거는 대단히 도움이 됐던 것 같습니다.” - A11

라. 명확한 성과 분별

C-level 연구참여자들은 자신의 업무 결과가 어느 수준의 성과인지를 판별할 수 있었다. 자신 스스로의 기대를 충족할 수 있는 수준의 업무 결과인지, 그리고 업무에 대한 상사의 기대를 충족시킬 수 있는 수준인지에 대해서 상당히 명확하게 판단할 수 있다고 스스로 생각하고 그에 대한 확신을 가지고 있었다. 그리고 이들이 성과에 대해서 가지고 있는 가치관도 명확한 것이었는데, 업무 목표를 달성하는 것은 필수이고 업무를 하는 과정도 무시할 수는 없다는 것이었다. 단기적인 성과를 위해서 과정을 희생하면 장기적으로 회사에 부정적인 영향을 미칠 수 있다는 생각을 강하게 가지고 있었다. 즉, 업무의 결과와 업무를 수행하는 과정 모두 중요하게 생각한다.

C-level 연구참여자들은 자신의 업무 결과가 상사의 기대 수준을 만족할 수 있을지에 대해서는 대부분 잘 알 수 있었다고 한다. 그들이 업무를 추진하는 과정에서 상사와 업무 예상 결과에 대한 커뮤니케이션을 적절하게 하는 것도 그 원인이 될 수 있고, 스스로 바람직한 업무 결과에 대한 적절하고도 명확한 생각을 가지고 있는 것도 원인이 될 수 있다. 자신의 업무에 대해서 어느 수준의 성과가 적절한지를 잘 판단할 수 있다는 것이

다.

“대부분은 그랬던 것 같아요. 대부분은 이런 목표 설정을 하고 이런 결과가 나올 수 있다라는 어느 정도 자신감이 있었고 그게 나왔을 때 정도면 나의 보스가 만족하겠구나라는 그런 생각을 했고 실제로 그런 경우가 많았다고 봅니다.” - A12

“전문 경영인 CEO는 대충 내가 생각하는 바운더리 안에 있고, 오너는 훨씬 길게 보고 크게 보니까 그 분의 익스펙테이션에 모자랄 가능성도 있고 실제 모자란 적도 많아.” - A5

업무의 결과가 중요하다는 것에는 C-level 연구참여자 모두가 동일한 생각을 하였다. 일부 연구참여자들은 결과가 더 중요하지만 과정도 역시 중요하다는 생각이었고, 다른 연구참여자들은 결과나 과정이나 모두 중요하다는 생각이었다. 과정을 희생해서라도 결과를 성취해야 한다는 연구참여자들도 있었으나, 결과를 희생하면서 좋은 과정을 지켜야 한다는 연구참여자는 거의 없었다. 그러나, 과정을 무시하면 결과적으로 회사에 악영향을 미칠 수 있기 때문에 장기적인 관점에서 보면 좋은 과정을 준수하는 것도 매우 중요하다는 생각에는 모두가 동의를 하였다.

“결과는 나와야 돼. 과정이 아무리 아름다워도 결과가 안 나오면 직장인은 안 되는 것 같아요. 근데 과정이 또 중요한 것 같긴 한데.” - A8

“제가 항상 얘기하는데 기업에서는 responsibility하고 accountability는 정말 다른 얘기다. 사전적으로 열심히 하고 니 태스크를 최선을 다하는 건 responsibility지만 결과에 대해서 니가 왜 이런 결과에 대해서 책임을 지고 결과에 대해서 설명해야 된다. 상사에게. 그건 accountability니까.” - A6

2. 상사와 부하직원에 대해 이해하려고 노력함

C-level 연구참여자들은 자기인식에 그치지 않고 상사와 부하직원을 깊게 이해하려고 노력한다. 이 점이 C-level 연구참여자들을 다른 연구참

여자 그룹과 가장 명확하게 구별하는 특성 중의 하나인 것으로 생각된다. 하위임원이나 중간관리자 연구참여자들은 자신과 자신의 일에 생각과 관심이 집중되어 있는 반면에 C-level 연구참여자들은 상사와 부하직원까지 관심의 대상에 포함시켜 일을 한다. 상사와 부하직원을 이해하는 것이 업무 추진에 중요하기 때문이다. 특히 상사를 이해하는 것은 자신이 일을 잘 하기 위한 기반이 될 정도로 중요한 것으로 생각한다. 이는 자신이 하는 일의 성과 기준을 정하는 사람이 상사이기 때문이다. 그리고 C-level 연구참여자들이 부하직원에 대한 이해를 중요하게 생각하는 것은 자신이 업무의 방향에 대한 의사결정을 하지만 실제로 일을 하는 것은 부하직원들이기 때문에 부하직원에 대한 이해를 바탕으로 그들이 일을 잘 할 수 있는 환경과 조건을 만들어 주기 위함이다.

가. 상사의 고민과 원하는 것을 이해

C-level 연구참여자들은 업무를 지시받을 때 단순하게 그 업무가 무엇인지를 파악하는 수준에서 그치는 것이 아니라 그 업무를 지시한 상사의 의도는 무엇일까, 이 업무를 통해서 상사가 해결하려는 문제는 무엇인가, 문제가 해결된 상황은 어떤 모습일까에 대한 생각을 통하여 업무가 완료되었을 때 상사가 명시적으로 말하지 않았거나 말할 수 없었던 부분까지 해결될 수 있도록 노력하였다.

“제가 했던 모든 거에 위에는 저희 보스가 원하는 대로 하는 게 가장 성공의 정의이고요.” - A1

“그럼 그 사람의 고민을 알아야지 그러니까. 고객을 쫓아가지 못하는 사람은 시야도 좁아지고 일을 좁게 한단 말이에요. 그리고 엉뚱한 일을 해요. 그러니까 윗분이 이렇게 해라고 얘기했을 때는 지금 내가 얘기해야 될 상사의 고민이 이거라서 이렇게 한 건데 이 상황의 고민이 바뀌었거나 이 고민하고 이 밑에 지시한 사항하고의 환경이 바뀌어서 이 지시 사항을 따르면 안 될 수도 있어요. 그러면 따르더라도 대안을 가져가야지.” - A6

한 단계 더 나아가, 일부 C-level 연구참여자들은 자신의 업무를 계획할 때 적극적으로 상사의 고민이나 의중을 반영하기도 하였다. 자신이 할 수 있는 일의 범위 안에서 상사의 고민 해결을 도와줄 수 있는 영역과 방법을 적극적으로 찾아서 그 부분에 대한 우선순위를 높이고 실행에 중점을 두었다.

“저의 맨날 얘기하는 것처럼 상대방 입장 생각해야 되잖아. 그러니까 예를 들어서 우리 회장님이야. 그러면 리스크 요인에 되게 이렇게 민감하시지. 오너 분이 그렇다라고 한다면 나는 내가 회장님 입장이라고 한다면 뭘 고민할까를 생각을 내가 해주지 않으면 절대 안 되잖아.” - A3

“항상 잘하는 임원은 자기 상사의 고민이 뭔지를 잘 파악하는 거예요. 그 pain point가 뭘까, 이 사람은 뭘 고민해 이 사람은 승진을 고민하고 있는 사람이나 아니면 매출을 고민하는 사람이나 아니면 자기 이름을 고민하는 사람이나 아니면 그냥 주말에 골프를 고민하는 사람이나 뭐 여러 가지 고민이 있잖아요.” - A6

“단적인 얘기로 일주일 전에 (CFO가) 그룹 보고를 했는데 부회장이 나 회장이 어떤 얘기를 했다더라 그러면 그분은 그게 목표가 되거든요. 그거를 계속 파악을 하고 그거와 관련해서 제가 하고 있거나 준비하고 있었던 일이 있으면 그 부분을 어떻게 속도를 낼 거냐, 그 다음에 상관없는 일이면 미룬다든가 해서 제가 하는 일의 우선순위를 조정하는 거, 이런 것들이 중요하고, (후략)” - A6

나. 부하직원의 기대와 특성을 이해

부하직원을 잘 이해하고 그 이해를 바탕으로 부하직원이 일을 잘 할 수 있는 여건을 만들어 주는 것을 C-level 연구참여자들은 중요하게 생각했다. 과거의 생각으로는 부하직원에게는 지시만 내려도 열심히 일을 한다고 생각할 수 있지만, C-level 연구참여자들은 부하직원마다 역량과 성향이 다르고 선호하는 업무가 다를 수 있는데 이런 차이를 잘 파악하여 부하직원에게 적절한 업무를 부여하는 것이 업무의 성공 가능성을 높인다고 생각하였다.

“그저는 사람마다 틀린데 그런 사람의 속성 특성을 잘 아는 게 중요한 거지. 그러니까 애도 성과 중심 일 중심의 사람인지, 관계 중심의 사람인지” - A7

“중간층들은 진짜 우리 부서 내에서는 진정한 리더가 될 수 있는 사람들이거든요. 그래서 과장급들은 활발하게 일을 할 수 있는 사람들이기 때문에 이 사람들한테는 리더십을 좀 더 주고 벨리제이션 하는 게 tool이고 주니어들은 (중략) 하드 워크 하더라도 단기간적으로는 중요한 일에 그 다음에 앞으로 미래가 될 수 있는 일에 자기가 경험을 할 수 있느냐, 이런 부분들에 굉장히 관심이 있어요.” - A10

3. 회사 생활을 위한 강력한 동기와 명확한 가치관 있음

C-level 연구참여자들의 또 다른 특성은, 이들이 회사 생활에서 성취를 위한 강력한 동기를 가지고 있다는 점이다. 이들의 동기는 크게 두 가지로 나뉘어지는데 첫째는 회사에 기여하고 싶은 욕구라고 말할 수 있는 대의적인 동기이다. 자신의 기여에 의해서 회사가 성장하고 더 좋은 조직 문화를 만들 수 있기를 희망하는 바람이다. 둘째는 개인적인 성취 욕구이다. 이들은 대부분 강한 자존감을 가지고 있고 자신의 능력, 성취, 성품을 인정받고 싶어한다. 이러한 두 가지 욕구가 C-level 임원들로 하여금 열심히 일해서 뛰어난 성과를 만들게 하는 성취동기로 보인다.

가. 회사에 기여하고 싶은 욕구

C-level 연구참여자들은 대부분 자신의 이익보다 회사의 성장이나 발전을 더 중요하게 생각한다고 진술했다. 자신의 이익을 우선시하여 회사의 미래에 부정적인 영향을 미친다거나 다른 직원들의 사기에 부정적인 영향을 주어서 장기적으로 회사의 성과가 악화할 수 있는 일을 극도로 피하려는 경향을 보였다. 이들의 진술에서 확인되는 바, 이들이 회사에 기여할 수 있는 일은 크게 두 가지인데, 하나는 회사의 발전에 도움이 되면서 후배들

에게 기억될 수 있는 뚜렷한 족적이 될 수 있는 성과를 남기는 것이고, 나머지 하나는 후배들에게 일하기 좋은 조직문화를 만들어서 남기는 것이다.

“자기의 단기적인 이익만 따졌는지 아니면 그 조직에 뭔가를 남기려고 노력을 했는지 레거시를 만들려고 노력했는지 그리고 회사를 근본적으로 바꾸려고 노력했는지 아니면 단기적인 성과만 내고 먹튀를 하려고 했는지 이런 건 다 보이거든요.” - A10

“가치관, 직장생활에 대한 가치관은 부끄럽지 않은 선배가 돼야 되고 회사에 있을 만큼 기여해야 되고, 있었던 흔적은 명확하게 긍정적으로 두고 나와야 되는 것 같아요. 그게 회사에 대한 도리인 것 같아요, 직장 생활을 하면서.” - A8

일부 연구참여자의 경우, 자신이 기여하고자 하는 대상이 회사를 넘어 사회로까지 확장되는 모습도 보였다. 그러나 이 경우에도 사회에 대한 기여를 회사와 일을 통해서 한다는 것이었다. 그 연구참여자가 외국 회사에서 일을 하지 않고 한국 대기업에서 일을 하는 이유 중의 하나였다.

“제가 할 수 있는 역량과 에너지가 있을 때 거기(외국 회사)에 있는 거는 내 자신만을 위한 게 되고 사회 부가가치는 별로 못 만들 것 같아서 아직은 때가 아닌 것 같다. 저는 한국 기업에서 이거를 바꿀 수 있는 역량을 하는 게 맞는 것 같다.” - A11

나. 높은 자존감에 의한 성취 욕구

거의 모든 C-level 연구참여자들이 자신이 한 일에 대해서 부끄럽지 않은 결과를 만들고 더 나아가 일을 통하여 인정 받고 싶은 강렬한 욕구가 있음을 표명하였다. 인정 받고 싶은 대상은 상사, 부하직원 등 자신의 주위에 있는 거의 모든 사람들이었다.

“동기라기보다는 그냥 뭐 주어진 일 주어지면 어쨌든 윗사람한테 싶은 소리 듣기 싫고 일 못하는 얘기 들으면 창피하고 그러니까 열심히 한 거고요.” - A6

“그저는 제가 생각할 때는 개인적으로 삶의 이유 같은 거. 저의 reputation, 저의 브랜드 만들기 그런 거고.” - A9

다른 사람으로부터 인정 받고 싶은 욕구의 기저에는 C-level 임원들의 강한 자존감이 존재하는 것으로 나타났다. 이들은 강한 자존감으로 스스로의 기준에 맞게 성취를 이루려고 하였다.

“저는 자존감이 어마어마하게 높아요. 0.001%라고 생각합니다.” - A2

“스스로의 성취욕과 만족이 아닐까 싶은데요. 회사 나와서 일하는 게 재미있으니까 맨날 재밌진 않지만 그래도 재미가 있고 나왔으니까 부끄럽지 않게 하려고 하고.” - A8

다. 회사 생활에 대한 명확한 가치관

대부분의 C-level 연구참여자들은 회사 생활에 대하여 명확한 가치관을 공유하는 것으로 보인다. 이들이 공통적으로 진술한 가치관은 크게 세 가지가 있었다. 개인적으로는 진실한 사람, 또는 적어도 거짓을 이야기 하지 않는 사람이 되어야 한다는 것이 첫 번째 가치관이었다. 두 번째는 회사 일에서 사리사욕을 추구하지 않는다는 것이었다. 세 번째는 가치관은 회사 일을 열심히 하는 것이 당연하다는 것이었다.

“회장님도 저한테 항상 부탁하는 거지만 CEO들에게, 임원들에게 제일 중요한 두 가지는, 1번 정직해야 된다, 사실대로 얘기해야 된다.” - A6

“사심 없음. 제가 맡았던 게 인사인데요. 저는 인사는 인사의 제일 대표적인 말이 파사현정¹⁰⁾이라는 말이 있잖아요. 사사로움을 부수고, 정 올 바름을 현한다. (중략) 좋은 회사를 만들고 싶은 회사의 인사 책임자가 갖춰야 되는 가장 중요한 덕목은 사심 없음이라고 생각해요” -A2

10) 破邪顯正: 사견(邪見)·사도(邪道)를 파괴해서 정법(正法)을 드러냄.

“직장 생활에 대한 그런 건 (가치관) 있죠, 성실이라든가.” - A10

4. 조직의 위계질서에 순응함

대기업은 적게는 수천 명에서 많게는 수만 명의 직원들이 근무하는 거대한 조직이고 그 조직 구조는 매우 복잡하다. 이러한 거대 조직에서 개인의 위상이라는 것은 굉장히 미약할 수 있다는 것을 C-level 연구참여자들은 잘 인식하고 있었다. 그래서 이들은 거대한 조직의 일원으로서의 자신의 한계를 인식하고, 자신이 처한 객관적인 상황을 파악하려고 노력했다. 그렇게 해서 자신이 할 수 있는 일과 할 수 없는 일 등을 분별하고, 조직 내에서 일을 추진하는 방법을 배웠다. 또한 그들은 자신의 상사에 대한 분명한 관점을 가지고 있었다. 상사와 자신은 조직 구조 내에 존재하는 위치이기 때문에 상사의 우월적 지위를 받아들이고, 그러한 구도 안에서 자신의 역할을 수행하려고 하였다.

가. 조직의 일원으로서의 자신의 위치 인식

C-level 연구참여자들은 기업이라는 거대 조직 안에서 자신의 위치와 역할을 정확하게 파악하려고 노력했다. 자신의 역할이나 권한을 과대평가 또는 과소평가 하지 않고 있는 그대로의 현실을 냉정하게 인정했다. 그리고 그러한 상황에서 자신이 할 수 있는 일을 효과적으로 추진했다.

“회사라는 거에 대해서 나의 존재는 아무런 특별한 가치가 아니다. 내가 줄 거 주고 내가 달성을 하고 그러면 되는 거지 내가 멍청한데 회사가 나를 보듬어 줄 그런 조직은 아닐 것이라라고 생각을 했었어요.” - A9

“자기가 가진 강약점이 퍼스널 장단점도 있지만 조직 내에 자기 위상이 강하냐 약하냐, 뭐 예를 들면 제가 A회사에 있을 때, 나는 완전 그 사업에 아무것도 모른 사람이잖아요. 그러면 그때 매닝을 그렇게 하면 안 돼요.” - A6

나. 조직 내 상사의 역할과 지위를 인정

회사 생활에서 상사의 영향은 매우 크다고 할 수 있다. 상사의 지지와 지원이 없으면 업무에서 성과를 내기가 어렵다는 것을 C-level 연구참여자들은 명확히 인지하고 있었다. 그들은 자신의 리더십을 발휘하여 일을 하기 위한 전제조건으로 상사의 인정을 받아야 한다고 얘기할 만큼 상사는 큰 비중을 차지하고 있다고 할 수 있다. 그들은 조직의 위계질서 내에서 상사의 존재와 영향을 현실적으로 인정하고 가능하면 긍정적으로 받아들이려고 노력했다. 이러한 특징은 연구참여자들의 직급이 높을수록 더 강하게 나타났다.

“(상사의) 눈치를 보게 되고 이렇게 되는데 그게 약해지는 게 아니라 오히려 더 효율적으로 갈 수 있는 방법이라는 거를 알게 되는 게 오래 걸리는 것 같아요.” - A1

“윗사람을 좋은 사람 만나느냐 그것도 그렇게 중요한 요소죠. 예외가 있기는 하지만 나보다 위에 있는 사람은 적어도 나하고 비슷하거나 나보다 더 훌륭하다고 생각하면 됩니다. (중략) 제대로 된 회사 같으면 이게 (의사 결정 대안들) 꽤 근접한 수준에서 왔다 갔다 하기 때문에 이견 선호의 차이이고 관점의 차이일 수 있는 거지. 이게 옳고 그름의 영역은 거의 없어.” - A5

5. 상사로부터 신뢰를 받음

한국 대기업에서는 최대 주주인 오너가 아니라면 어느 누구라도 자신의 상사가 있다. 본 논문의 주요 연구참여자인 C-level 임원들도 모두 상사를 두고 있다. 위에서 상사의 의미에 대해서 C-level 연구참여자들이 어떤 생각을 가지고 있는지 서술하였는데, 상사와의 관계는 모든 C-level 연구참여자들이 중요하다고 강조한 것이었다. 상사는 C-level 임원의 지지자이며 평가자이고 함께 일을 논의하고 추진하는 동반자이지만 뜻이 맞지 않

는 경우 가장 강력한 억제자가 될 수 있다. 모든 C-level 연구참여자들이 상사와의 관계에서 가장 중요한 것으로 신뢰를 말했다. 이들이 말하는 신뢰에는 구체적으로는 세 가지 구성 요소가 있었다. 첫째는 C-level 임원에 대한 상사의 인간적인 신뢰이고, 둘째는 C-level 임원의 역량에 대한 상사의 신뢰이고 마지막은 C-level 임원의 성과에 대한 상사의 신뢰이다.

가. 상사로부터의 인간적인 신뢰 확보

C-level 임원 연구참여자들은 회사 일을 하는데 있어 자신의 사리사욕이 없음을 상사로부터 인정받았다고 한다. 누구나 빠른 승진, 재산 축적, 세력 확장 등 개인적인 욕심을 가질 수는 있으나 C-level 임원들은 회사 일에서 개인의 욕심을 우선하지 않았다. 그들은 가능하면 객관적으로 회사의 장기적인 발전을 위한 의사결정을 내리려고 노력하고, 내려진 의사결정을 공평무사하게 실행하기를 추구했다. 이러한 그들의 노력이 상사로부터 인정을 받아서 그들은 회사에서 개인적인 욕심을 추구하지 않는다는 신뢰를 확보하고 그들의 의견이 상사에게 있는 그대로 전달될 수 있는 입지를 마련하였다.

“철저하게 신뢰라고 생각해. 신뢰라고 하는 거는 객관적인 팩트에 대해서 자기가 정말 보는 그대로 얘기하고 거기서 이제 자기 사(私)가 끼면은 신뢰를 잃는 거지.” - A5

“이 조직에 몸 담고, 내 자신이 아니라 이 조직을 위해서 우리가 같이 일하고 있는 전우라는 것에 대한 믿음.” - A11

C-level 연구참여자들은 또한 진실성에 대하여도 상사로부터 신뢰를 확보한 경우가 많았다. C-level 임원들은 최대한 진실을 보고하려 노력하였고 특별한 상황이라도 최소한 거짓을 보고하지 않았다. 그들은 이런 행동으로 상사의 신뢰를 확보하고 자신의 말에 진실이라는 가치를 확보할 수 있었다.

“신뢰죠 믿음이죠. 허위 보고 안 하는 게 가장 크죠. 어려우면 어렵다. 되면 된다, 아니면 아니다.” - A1

“근데 그 사람하고 나하고 신뢰가 없으면 내가 이 사람이 나한테 리포트 할 때 내가 그 사람 말을 어떻게 믿어? 똑같이 내가 내 보스한테 보고할 때 내가 신뢰가 없으면 안 믿어.” - A4

나. 상사로부터 역량에 대한 신뢰 확보

C-level 연구참여자들은 업무에 대한 비전이나 목표를 수립하고 이를 상사로부터 승인받을 수 있도록 설득하는 역량을 가졌다. 고위 임원으로 올라갈수록 자신의 업무에 대해서 새로운 방향과 전략을 제시할 수 있는 능력이 있어야 하기 때문에, C-level 연구참여자들은 이러한 능력에 대한 검증을 여러 단계에 걸쳐서 받아 왔고, 그 검증을 통과하여 현재의 위치에 이를 수 있었다.

“더 큰 조직을 아우르고 그 조직한테 visionary한 얘기를 할 수 있는 사람이냐, 그 위의 단계 이룰테면 회사하고 목표를 얼라인해서 조직을 운영할 수 있는 사람이냐 그런 부분의 역량이 준비를 해야 되는 역량이라고 생각합니다.” - A9

“오너가 그렇다라고 한다면 되게 좋았어. (오너가) 당신 말 믿고 이렇게 하는 거다, 그러면 막 책임감이 생기잖아, 열심히 하고 싶고. 이게 분명히 맞아야 돼.” - A3

또한, C-level 연구참여자들은 업무 수행 능력에 대하여도 다양한 방법으로 상사로부터 인정을 받았다. 상사와의 다양한 경험을 통해 C-level 임원들은 주어진 임무를 성공적으로 수행할 수 있는 역량이 있음을 상사에게 보여줄 수 있었다. 역량에 대한 신뢰는 과거나 현재의 경험을 통하여 얻게 되지만, 역량에 대한 신뢰는 미래의 성공 가능성에 대한 신뢰라고 할 수 있다. 이 부분이 다음에 이야기할 성과에 대한 신뢰와의 차이점이라고 할 수 있다.

“부하직원 입장에서 솔직하고 일단 일을 잘해야 되는데 신뢰를 얻으려면 어느 정도 역량이 있음을 보여주고, (중략) 성실하고 사람됨과 실력이 있어야 신뢰도 좀 쌓이는 것 같아요.” - A8

“이 친구는 이것저것 다 잘 할 수 있다, 그 다음에 두 번째는 시키면 적어도 어느 정도 이상의 퀄리티는 딜리버 한다. 그런 인지도가 있는 것 같아요. - A9

“제가 항상 얘기하는 건 일을 열심히 하고 잘하고 그런 것도 중요하지만 일을 잘한다고 상사를 믿게 하는 것, 일을 열심히 한다고 상사가 믿는 것이 되게 중요해. 그 신뢰가 깨지면 니가 아무리 일을 잘해도 그건 운이 좋은 거야라고 얘기할 수 있는 거고, 못하면 실력이 없어서 못한 거라고 된다 이거예요.” - A6

다. 상사로부터 성과에 대한 신뢰 확보

C-level 연구참여자들은 성과를 지속적으로 달성함으로써 상사로부터 업무를 완료하고 성과를 달성한다는 신뢰를 얻었다. 이러한 신뢰는 과거의 성과 또는 성공 경험에 대한 것이므로 과거나 현재에 대한 신뢰에 가깝다고 할 수 있다. 즉, 현재 수준의 업무를 잘 수행할 수 있다는 신뢰라고 할 수 있다.

“상사와의 관계에 있어서 중요한 거는 상사가 기대하는 바를 달성하는 거겠죠. 그게 제일 중요한 것 같고.” - A9

“내 일을 내가 해야 되는데 나 혼자 못하잖아. 그리고 내가 그 많은 사람들을 오라고 해서 일 같이 하고 그 결과물을 내가 딜리버리 해서 성과로 받아내야 되는 건데 그건 이제 또 내 보스하고 나의 신뢰가 있는 거고.” - A4

6. 부하직원에게 신뢰를 줌

C-level 연구참여자들은 상사로부터 신뢰를 얻고 부하직원에게도 신뢰를 줄 수 있는 사람들이었다. 고위 임원이 부하직원에게 신뢰를 준다는 것은 부하직원이 그 사람과 자발적으로 일을 하게 만드는 중요한 동기가 되는 것으로 생각된다. C-level 임원들은 부하직원들에게 성공 가능성에 대한 신뢰, 인정과 보상에 대한 신뢰, 그리고 자신의 인성에 대한 신뢰를 주었다. 대부분의 경우 C-level 임원이 부하직원에게 신뢰를 주려는 노력은 성공적인 결과를 가져와서 부하직원의 신뢰를 얻고 성공적인 업무 성과를 만들어 낼 수 있었다.

가. 성공 가능성에 대한 신뢰

C-level 연구참여자들은 부하직원에게 중요한 업무를 부여하는 것 못지않게 업무를 수행할 수 있는 지원을 함으로써, 부하직원을 어려움에 홀로 남겨두지 않았다. 부하직원 입장에서 이 상사와 같이 일을 하면 내가 업무 기회도 얻고 업무도 배울 수 있겠다라는 믿음을 받을 수 있었다. 이러한 믿음을 주는 것은, 성실한 부하직원이 이 상사와 일을 하면 자신이 업무를 성공적으로 완수할 수 있고 성장할 수 있다는 기대를 가질 수 있어서, C-level 임원이 유능한 부하직원을 유지하는데 도움이 많이 되었다.

“이 사람(부하직원)이 나한테 기대하는 게 (무엇인가?) (중략) 사실은 개발할 역량이 필요하다 그럴 때는 사실은 같이 어떤 부분이 그 사람이 맡은 일의 일부이라도 초안을 같이 그려 본다든지 그렇게 한 번 온더잡 스타일로 풀어본 때가 많아요.” - A9

부하직원들의 신뢰를 얻는 가장 확실한 방법은, C-level 임원들이 부하직원들과 같이 하는 일에서 성공적인 결과를 내는 것이었다. 부하직원들은 C-level 임원과 같이 일하면서 그 사람의 업무 성공 능력을 보았고 경험했기 때문에 그 사람을 신뢰하게 되고 더 많은 성공을 위해 그 임원과 일을 같이 하고자 하는 희망을 가지게 되었다.

“그거는 학습이죠. 왜냐하면 그동안 그렇게 만족을 시켰고 보스가 굉장히 만족을 했고 그거에 대한 보상을 본인도 그렇고 밑에 있는 조직원도 그렇고 어느 정도는 봤기 때문에 실제로 눈으로 확인을 하기 때문에 확신을 가졌던 거죠.” - A12

“(부하직원들과 같이) 훌륭한 결과를 가졌었던 기억들이잖아.” - A4

나. 인정과 보상에 대한 신뢰

C-level 연구참여자들은 부하직원의 생각이나 노력을 인정해 주고 지지해 줌으로써 부하직원들에게 신뢰를 주었다. 부하직원의 업무 결과에 상관없이 부하직원의 의견을 경청하거나 부하직원의 생각에 동의를 하거나 성실한 모습에 칭찬을 하는 등 부하직원을 인정하려는 다양한 노력을 하였다. 그렇게 함으로써 부하직원의 성실한 노력이 상사에게 노출되고 적절히 인정 받을 수 있다는 믿음을 부하직원에게 주었다.

“임원급들 같은 경우는 확실히 내가 그 사람의 생각을 지지해 주고 전폭적으로 신뢰하면서 힘을 실어줄 때 그 사람 동기부여가 되는 것 같아요.” - A3

C-level 연구참여자들이 인정보다 더 중요하게 생각하는 것이 공정한 보상이었다. 이들은 부하직원의 성과를 최대한 공정하게 평가하고 평가 결과에 따라서 정당한 보상을 제공하려고 최선의 노력을 하였다. 이는 직원들로 하여금 열심히 일을 하고 좋은 결과를 만들면 공정하게 보상을 받을 수 있다는 신뢰를 가질 수 있게 하였다. 이러한 신뢰가 C-level 임원과 부하직원 사이의 관계를 강화하는데 도움이 되었다.

“니가 니 역할을 똑바로 해 오면 내가 정말로 무슨 뭐 혈연 지연 성별에 따라서 달리 대하지 않는다.” - A1

“결과 나왔을 때 그대로 평가 보상 되는 거. 평가 보상에 어긋나면 진짜 배신감 느끼고 아무도 만족하지 않는 것 같아요.” - A8

다. 인성에 대한 신뢰

C-level 연구참여자들은 인간적인 면에서도 부하직원들을 합리적으로 대해서 좋은 상사라는 신뢰를 얻는 것으로 보인다. 부하직원을 합리적으로 대한다는 것은 부하직원을 인간적으로 대우하고, 일이 잘 못 났을 때도 부하직원에게 개인적으로 책임을 묻지 않는 행동으로 C-level 임원들 사이에서 표출되었다.

“그래서 지금도 신입사원한테도 아직도 존대를 씁니다. 그러다 보니까 친근감에서 분명히 차이가 나는 건 사실이고 그런데 저의 팬이요라고 해서 팬클럽이라고 만들어져 있는 몇 개가 있는 걸 보면은 그런 면모를 좋아하는 사람들이 저를 이렇게 좋아해 주고 따르는 사람들이 생기는 것 같아서 저 사람은 합리적이구나 그리고 권위적이지 않구나, 이렇게 하려고 합니다.” - A11

“안 될 때도 있잖아? (그럴 때도) 왜 안 됐어, 누가 잘못했어? 절대 안 물어봐, 나는. (중략) 레슨을 얻고 그 다음에 넥스트 스텝을 가는 거지.” - A3

그러나 부하직원을 합리적으로 대한다는 것이 항상 좋은 상사가 된다거나 부하직원에게 솔직한 이야기를 하지 않는다는 것을 뜻하지는 않는다. 오히려 C-level 연구참여자들은 부하직원에게 부정적인 내용의 이야기라도 솔직하게 할 수 있어야 한다고 생각한다. 솔직한 대화를 하는 것이 결과적으로는 부하직원에게 도움을 줄 수 있고, 부하직원에게 자신의 진실성에 대한 신뢰를 줄 수 있다고 생각한다.

“그 사람이 마음이 아프더라도 솔직한 얘기를 할 수 있어야 되고, 솔직한 얘기를 하려면 그만큼 실력이 바탕이 되고 연구를 하고 고민을 한 부분을 정확하게 얘기할 수 있어야 믿음이 쌓이는 거지.” - A7

7. 신뢰할 수 있는 부하직원을 확보함

C-level 연구참여자들 대부분은 성공적인 업무 수행을 위해서 신뢰할 수 있는 부하직원의 존재가 매우 중요하다고 진술했다. 리더 혼자서 일을 할 수 있는 것이 아니기 때문에 실제 현장에서 일을 하는 부하직원의 역할이 중요하다는 것이다. 그러나 이는 모든 부하직원이 똑같이 중요하다고 보다는 C-level 임원이 신뢰할 수 있는 부하직원이 필요하고 이들의 역할이 중요하다는 뜻이다. 그래서 C-level 임원들은 신뢰할 수 있는 부하직원들을 선별하고 육성하기 위해 노력하였다.

가. 부하직원의 역량에 대한 신뢰

C-level 연구참여자들은 부하직원과의 공동의 성공 경험과 부하직원과의 상호작용을 통하여 부하직원의 역량에 대한 신뢰를 가질 수 있었다고 한다. 일부 연구참여자들은 부하직원과 같이 일을 하면서 그들의 능력을 파악할 수 있었고, 또 다른 연구참여자는 부하직원과의 소통을 통하여 부하직원의 역량을 신뢰할 수 있게 되었다. C-level 연구참여자들은 전반적으로 부하직원의 성과에 대한 신뢰를 언급하지 않았다. 성과보다는 역량에 대한 신뢰를 더 많이 언급했는데, C-level 연구참여자들이 부하직원을 볼 때는 자신이 참여하지 않은 업무에서의 부하직원의 성과보다는 자신이 직접 확인한 역량에 대한 신뢰를 더 중요하게 생각하는 것으로 보였다.

“결론적으로 제가 저의 추진력은 직원들의 추진력이고 그 직원들이 어떤 분들이 있느냐가, 지금 같은 일을 해도 좋은 분들이 있고 그분들과 관계를 맺어서 신뢰가 생기고 나면 어느 정도 믿고 가도 되는 것 같아요.” - A1

“단순 성과는 아니지. 성과 이상의 뭐일까 그렇지 느끼는 거지. 예를 들어서 이게 재 성과 맨날 s 나오고 a 나오고 그래. 근데 재하고 한번 미팅 해 보는데 진짜 칼날 세터라 나도 오히려 내가 바이 할 수 있겠더라라고 하는 느낌이 있으면 나는 무조건 저 친구. 이런 부분이 있어요.” - A3

나. 부하직원의 인성에 대한 신뢰

C-level 임원들이 자기 스스로 신뢰할 수 있는 인성을 추구하듯이, 그들은 부하직원에게도 비슷한 수준의 인성에 대한 신뢰를 요구하였다. 부하직원이 업무를 하면서 개인의 사적인 욕심이 들어가지 않아야 한다는 것을 중요하게 강조하였고, 부하직원이 정직하게 사실을 보고해야 한다고 생각했다.

“저는 제가 아까 윗사람한테 느끼는 것 같은 똑같은 신뢰인 것 같아요. 저걸 하는 게 저 사람이 자기 개인의 목적을 달성하려고 하는 게 아니구나 라는.” - A11

“애는 뭐 일을 잘 할 것뿐만 아니라 애는 정직한 애야. 애는 이걸 갖고 허투루 뭐 이렇게 할 놈이 아니야. (중략) 뭐 이런 믿음이 가장 기초가 되지 않을까?” - A7

8. 공식적인 성과 목표를 넘어 상사의 기대 충족을 목표로 설정함

C-level 연구참여자들의 차별적인 특성으로 언급할 수 있는 또 다른 것이 그들의 성과 목표 설정이다. 그들은 공식적인 성과 목표를 설정하고 상사와의 얼라인먼트를 통해서 성과 목표를 확정하였다. 그렇게 설정된 공식적 성과 목표는 반드시 달성해야 할 것으로 생각하고 실제로도 대부분 큰 실패 없이 달성하였다고 한다. 그런데, C-level 연구참여자들 대부분은 공식적 성과 목표에 그치지 않고 공식적 성과 목표로는 다 포착되지 않는, 상사가 원하는 것을 이해하고 그것을 성취하는 것을 최종적인 목표로 설정하였다.

가. 공식적인 성과 목표의 달성은 당연한 일

C-level 연구참여자들이 공식적인 성과 목표를 설정하는 방법이 일반적인 성과 목표 설정 방법과 다르지 않았다. 가능하면 정량적인 지표를 목

표로 설정하고, 어느 정도 노력하면 성취할 수 있는 수준으로 목표를 정하였다. 그러나 C-level 연구참여자들이 공식적 성과 목표를 바라보는 관점에는 그들만의 특성이 드러났다. 그들은 공식적 성과 목표는 반드시 달성해야 한다고 생각했다. 그들은 목표 달성을 위해 열심히 노력하고 달성하지 못해도 어쩔 수 없다는 생각을 하지 않았다. 그들은 ‘목표 달성을 하지 못하더라도 내가 최선을 다했으면 괜찮다’라는 안일한 생각을 가지지 않았다.

“오퍼레이션 조직이라면 매출 목표를 달성하는 거 이익 목표를 달성하는 거라면 또 비용을 어느 정도 맞추든지 이렇게 해서 회사가 공식적인 상장 기업이라면 주주들이 원하는 목표에 부합하도록 하는 것” - A7

“제가 원래 생각했던 비즈니스 골을 달성하는 게 되게 중요하다고 생각하고 그 골이 숫자적인 거든 정성적인 거든지 간에 그거를 달성한 것이 기본.” - A9

“목표 달성률은 대부분 다 맞죠.” - A1

나. 상사의 기대 충족이 최종 성과 목표

C-level 연구참여자들의 차별적인 특성을 잘 보여 주는 것 중에 하나가, C-level 임원들은 명시적이지 않은 상사의 기대를 충족하는 것을 최종 성과 목표 생각한다는 점이었다. 이를 위해서 C-level 임원들은 상사의 기대를 이해하는 것이 가장 중요하다고 언급하였다.

“나의 보스가 만족했느냐 그게 첫 번째 만족 지수고” - A4

“업무의 성과는 조직이 그 사람에게 요구하는 역할을 어느 정도 수행해내는 것이 성과가 아닌가요.” - A2

C-level 임원들은 상사의 기대를 파악하기 위해 필요한 커뮤니케이션을 하고, 상사의 기대와 자신의 업무 성과를 동조화하려고 노력하였다.

C-level 임원들은 상사의 기대를 파악하는 가장 효과적인 방법은 상사와의 직접적인 커뮤니케이션이라고 생각하고 적절한 커뮤니케이션을 통해 상사의 기대를 파악하려고 노력했다.

“그 사람의 관심사가 뭐냐, 그 다음에 이 사람에 대한 위에서의 기대 사항은 뭐냐 이거 두 개를 이해하는게 중요하다고 생각합니다.” - A10

“저는 좀 직설적으로 그 부분에 대해서 대화를 하는 편이에요. 기대하는 바가 뭔지, 제가 이런 생각을 했는데 그 숙제에 대해서 이런 답을 가지고 있는데 이 답이 맞는지, 저는 좀 직접적으로 물어보는 편이고, 그래서 아까 말씀드린 그 답에다가 이제 조금 덧붙여서 결과를 내는 거를 목표로 잡는 거지요” - A9

9. 지속적인 개선과 학습을 추구함

C-level 연구참여자들이 보여 주는 또 다른 특성은, 이들이 지속적으로 변화와 발전을 추구한다는 점이다. C-level 임원들은 동일한 업무를 하더라도 새로운 방법이나 개선된 방법을 찾아서 시도하였다. 즉, 더 좋은 성과를 위하여 지속적으로 업무를 개선하고자 노력하였다. 그 과정에서 새로운 지식을 얻기 위한 다양한 노력도 기울였다. 대부분의 경우 C-level 임원이 된 후에도 새로운 지식을 습득하기 위한 노력을 꾸준히 해 오고 있었다.

가. 업무 추진 방법을 지속적으로 개선

많은 C-level 연구참여자들은 세상의 변화를 인지하려고 하고, 내외부적인 변화 압력에 대응하여 업무에 대한 지속적인 변화를 추구하였다. 이들은 자신의 기존 경험이나 지식을 고집하지 않고 변하는 시대에 맞는 새로운 방법을 찾으려고 노력하였다.

“벗어나려고 노력해요. 왜냐하면 세상이 너무 빨리 변해서 내가 알았

던 옛날의 지식과 노하우와 방법이 요즘 너무 다 바뀐 거예요. AI도 있고 디지털 마케팅도 다 바뀌고. 그래서 이제는 내가 아는 게 정말 답이 아니구나.” - A8

또한, 이들에게는 업무에서 지속적으로 변화를 추구하는 것이 거의 일상에 가까운 일이었다. 본인이 자발적으로 변화하든, 외부의 압력이나 자극에 의해서 변화하든, 이들은 업무를 지속적으로 변화시켜 왔다.

“변화 혁신을 이 회사에서도 굉장히 다양한 각도로 추진을 했었어요. 사람 측면에서도 그랬고 기업 문화 측면에서도 그렇고 사업 측면에서도 다 했어.” - A3

“꾸준히 하던 일도 계속 바뀌는 것 같아요. 옛날에도 직장생활 보면 왜냐하면 해가 바뀌면 새로운 과제를 만들고 변화를 해야 되니까. 그래서 계속 바꾸는 걸 찾는 거거든요.” - A8

나. 지속적인 학습을 추구함

C-level 연구참여자들은 현재까지도 의도적으로 학습을 계속하고 있다. 이러한 학습은 업무에 대한 직접적인 도움을 찾는 경우도 있고, 다소 광범위한 자기계발을 위한 경우도 있었다. 또한, 학습 형태는 다양해서, 다른 사람으로부터 조언을 얻거나 책을 읽거나 유튜브로 동영상을 보면서 업무에 도움이 될만한 지식이나 경험을 얻고 있었다.

“나 같은 경우는 해결하는 방법은 OB (퇴직 임원) 분들을 만나요. (중략) 그분들한테 물어보면서 여러 가지 고견을 많이 듣지.” - A3

“책도 엄청나게 많이 봤죠. 특히 제가 많이 봤던 거는 인사 쪽 관련 해서 랜치오니라는 사람, 아마 이태리 계열인 것 같아요.” - A2

“제가 맡고 있는 일이 제가 똑같은 일을 지금 계속하는 게 아니잖아요. 계속 새로운 일을 하고 그러면서 잘해야 되니까 어떻게 하면 잘 할 수 있을까 고민하게 되고 그래서 새로운 지식이라든지 좀 공부를 하게 된 것 같습니다.” - A9

10. 업무 수행을 위한 적절한 태도와 역량을 보유함

C-level 연구참여자들은 업무 수행을 위해 필요한 태도와 역량을 스스로 보유하고 있다고 생각했다. 업무를 위해 다양한 역량이 필요하겠지만, 그들은 업무 목표를 도전적으로 수립하고, 업무를 파악하는 능력이나 업무 수행을 위한 체력 등을 필요한 역량으로 언급하였다.

가. 도전적인 목표 설정

C-level 연구참여자들은 대부분 개인적으로 목표를 높게 설정한다고 하였다. 여기서 개인적인 목표라고 하는 것은 회사에서 평가를 받는 공식적인 목표와는 다른 경우들이 많았다. 공식적인 목표는 반드시 달성을 해야 하고, 공식적인 목표에 의해서 부하직원들이 평가를 받으니 공식적인 목표는 어느 정도 노력하면 달성할 수 있는 수준으로 잡는 경우가 많다고 하였다. 그러나 공식적인 목표 외에 개인적으로 달성하고자 하는 목표 수준을 잡는 경우가 많은데, 개인적인 목표 수준은 상당히 높게 설정하였다.

“저는 엄청 높게 해야 된다고 생각해요. 그건 절대. 제가 2013년에 저희 팀하고 세운 비전이 대학생들이 가고 싶어 하는 회사 1위였는데.” - A2

C-level 임원들은 도전적인 목표 설정이 스스로에게 더 큰 동기부여가 된다고 생각한다. 더 높은 목표에 대한 도전 자체를 즐기는 경우도 있고, 평범한 목표를 추구하는 일은 하고 싶지 않다는 의견도 있었다.

“나는 그런 편이에요. 왜냐하면 내 스스로가 긍정적 사고를 많이 해요. 어떤 새로운 목표가 왔을 때 스트레스를 받고 힘들어하고 부정적으로 보기보다는 할 수 있다 해보자 이런 생각을 갖고 있기 때문에 비교적 높은 목표를 두는 편입니다.” - A12

C-level 임원들이 도전적인 목표 설정을 하는 이유 중에는, 자신의 업무에 대한 기대수준이 높은 점이 포함될 수 있다. 그들은 자신의 능력에 대한 높은 자신감 때문인지 스스로 정하는 목표가 다른 사람들이 생각하는 수준보다 높은 경우가 많았다.

“저는 높다고 생각은 안 하는데 저는 높다고 생각 안 하는데 (다른 사람들이) 높다고들 보는 것 같아요.” - A1

나. 업무를 잘 하기 위한 개인적 역량 보유

C-level 연구참여자들은 체력을 매우 중요하게 생각했다. 체력이 일에 집중하기 위해 꼭 필요한 것이며, 체력이 좋다고 스스로 생각하는 경우가 많았다. 체력이 약하다고 생각하는 경우도 있었는데, 그 경우에는 스스로 체력을 강화하기 위한 자신만의 루틴을 만들어서 실천하면서 체력을 키워 문제를 해결하였다. 그러나, 연구참여자들 사이에서 C-level 임원으로 일을 하면서 체력이 소진되는 경우도 가끔 나타났다. 그만큼 C-level 임원으로서의 활동은 상당히 강한 체력을 요구하는 것으로 생각된다.

“그저는 약간 타고나는 게 좀 있는 거 같아. 비교적 건강하게 타고나서 체력의 문제는 별로 없었던 거 같아.” - A5

업무를 수행하는 데 여러 가지 개인적 역량이 필요하겠지만, C-level 임원들은 업무의 본질을 파악하고 전체적인 수행 계획을 수립하는 역량을 중요하게 생각했다. 그리고 업무의 목적이나 배경 등 맥락을 정확하게 파악하는 것도 임원의 중요한 업무 수행 역량이라고 언급했다. 고위 임원의 일은 실무 직원의 일과 다르기 때문에 일의 전체적인 방향을 결정하여 실무 직원들이 구체적인 일을 수행하도록 만들어 줘야 하기 때문이다.

“이 업의 본인이 본질이 뭐구나 우리 회사가 직면하는 문제가 뭐구나 어디부터 해결해야 되겠구나 그리고 그걸 해결하는데 어떤 리소스가 얼마나 필요할지 누구의 도움이 필요할지를 빨리 읽는 사람이 있고 그게 잘 파

악이 안 되는 사람들이 있어요.” - A6

C-level 임원들은 새로운 일을 하게 되는 경우가 많다. 이들은 새로운 일에 착수할 때, 결과에 대한 긍정적인 관점을 가지고 임한다고 했다. C-level 연구참여자들은 자신의 능력에 대한 자신감 때문에 긍정적인 관점을 가지기도 하지만, 새로운 일을 할 때는 긍정적인 관점이 일의 성공을 위한 필수적인 요소라고 생각했다. 그러나 이들이 긍정적인 관점만 가지는 것은 아니었다. 이들은 긍정적인 관점을 가지면서도 리스크를 세밀하게 고려하였다. 다양한 관점에서 리스크를 고려하고 그에 대한 대비책도 같이 수립하면서 새로운 일을 시작하였다.

“항상 새로운 일에 대해서는 긍정적으로 보고 있고요. 근데 리스크를 어떻게 hedging할 건지, (중략) 리스크를 우리가 어떻게 헤징하느냐에 따라서 그 일을 우리도 이익도 보면서 사업도 수주할 수 있다라고 보거든요 그렇게 만들어내는 게 새로운 사업을 진행하는 방법이라고 생각하기 때문에 긍정적으로 보면서도 굉장히 좀 세심한 터치가 필요하다고 생각합니다.” - A10

C-level 연구참여자들은 기본적으로 업무지향인 경우가 많았다. 그러나 이들은 회사에서 역할이 커질수록 관계지향의 중요성도 깨달았고 관계지향을 위해 노력하였다. C-level 임원들은 무능력한 직원이 관계만을 추구하는 것을 관계지향의 매우 부정적인 사례로 생각했지만 대기업에서 성과를 만드려면 관계의 역할을 무시할 수 없다는 의견이었다. 즉 대기업에서 성과를 위해서는 관계지향이 반드시 필요하고 그것을 나쁘게 생각해서는 안 된다는 것이다.

“나는 100% 업무 지향이었는데, 그게 한 7 대 3으로, 3도 많이 늘어난 거야. 왜냐하면 사람이 엄청나게 중요하다는 걸 알았기 때문에. 그렇지 만 관계로서 내가 살아야겠다는 생각을 나는 전혀 안 했기 때문에 그리고 사업이 뭔가 하려면 관계로 풀어야 될 부분이 중요하다는 걸 깨달았기 때문에 관계를 3 정도를 넣었던 거지.” - A7

“업무 지향적이기 위해서 관계 지향적이다라고 얘기를 하는 게 맞을 것 같은데요. 왜냐하면 그냥 관계를 잘 만드는 건 큰 의미도 없고 그걸 위해서 회사에서 취미생활을 하는 건 아니기 때문에 저 사람 괜찮은 것 같다고 해서 친하게 지내자 이런 거는 좀 아닌 것 같습니다.” - A10

11. 상사와의 커뮤니케이션을 적극 활용함

C-level 연구참여자들은 상사와 관계를 형성하고 업무를 추진할 수 있는 지원을 얻기 위해서 상사와의 커뮤니케이션을 매우 중요한 활동으로 생각하였다. 상사와의 커뮤니케이션은, 상사의 기대나 의중을 알 수 있고, 상사와 자신의 목표를 얼라인 시키고, 자신의 계획을 상사에게 설득시키고, 상사에게 업무 추진 과정을 보고하고 문제 해결의 도움을 청할 수 있는 귀중한 기회라고 생각했다. 또한 이러한 커뮤니케이션을 상사의 신뢰를 얻을 수 있는 필수적인 도구라고 보았다.

가. 상사와의 커뮤니케이션 환경 설정

C-level 연구참여자들은 상사와의 커뮤니케이션을 정기적으로 하는 것이 필수적이라고 언급했다. 상사와 정기적으로 만나는 것은 심리적 거리가 멀어지는 것을 방지하는 효과도 있고, 자신이 하는 일을 지속적으로 상사에게 알려줘서 상사가 필요한 때에 적절한 의사결정을 내릴 수 있는 여건을 미리 만들 수 있기 때문이다. C-level 임원들은 주 1회 정도를 상사와의 커뮤니케이션의 적절한 주기라고 생각하였다.

“정기적으로 커뮤니케이션 하는 거는 굉장히 중요할 수도 있어요” - A3

“CEO와의 위클리콜을 만들어 가지고 항상 나는 미니멈 내가 당신을 찾아가는 거 한 번, 그리고 계속 있는 거, 계속 찾아서 해야 할 걸 하는.” - A4

상사와 커뮤니케이션을 하는 다양한 형태가 있겠지만, C-level 임원들

은 상사와 일대일로 만나는 시간을 반드시 가져야 한다고 언급했다. 일대일 면담은 여러 사람이 참석하는 시간과는 다른 분위기를 만들기 때문에, 상사와 좀 더 진솔한 대화가 가능하다고 그들은 생각했다. 그래서 C-level 임원들은 상사와 어려운 이야기를 한다거나 상사와 의견이 다른 경우에 상사의 생각을 듣거나 상사를 설득하기 위해서 일대일 커뮤니케이션을 하였다.

“저는 모든 조직은, 99%의 조직은 원운원을 해야 된다고 생각해요. 일주일에 한 번을 디플트로 일주일에 원운원은 30분, 길면 1시간 그리고 이걸 2주 2주를 넘어가면 안 된다고 생각해요.” - A2

“제가 보기에 이분이 어떤 생각을 하고 있는지는 대부분 알고 있으니 내가 해보려고 하는 게 그거에 반하는 건데라는 생각이 들면 미리 먼저 갑니다. 그래서 프라이빗하게 (보고를 합니다.)” - A11

나. 상사와의 커뮤니케이션 목적 수립

C-level 연구참여자들은 상사와의 커뮤니케이션이 중요하지만 어려운 일이라고 생각했다. 상사와의 커뮤니케이션 과정에서 실수를 하거나 부정적인 모습을 보여 주면 오히려 본인에게 부정적인 영향이 올 수 있다고 생각했다. 그래서 그들은 상사와의 커뮤니케이션을 위해서 커뮤니케이션의 목적과 전략을 수립하려고 했다. 그들이 생각하는 상사와의 커뮤니케이션의 주요 목적은, 상사의 의중을 파악하는 것과 자신의 업무 과정과 역량을 보여 주어 점진적으로 상사의 신뢰를 얻는 것이었다.

“저는 좀 직설적으로 그 부분에 대해서 대화를 하는 편이에요. 기대하는 바가 뭔지, (중략) 저는 좀 직접적으로 물어보는 편이고.” - A9

“(제가 사업부장으로) 부임을 하자마자 해야 되는 20가지를 결정을 해놓고 그거에 대해서 CEO하고 협의하는 과정이 꽤 오래 걸렸던 것 같아요.” - A11

“그걸 (커뮤니케이션은) 당연히 중요하지. 근데 그게 없으면 내가 어

편 사람인지를 어필할 수가 없는 거고 (중략) 초반에 나한테 주어진 기회 때 나를 확실하게 인식시킬 수 있는 준비와 비장의 무기 그 다음에 자신감, 도전, 용기, 이런 것들이 필요한 거지.” - A7

또한 그들의 커뮤니케이션 전략은 상사를 대상으로 설득하는 것과 자신이 양보할 것 사이의 적절한 균형을 찾는 것이었다. 그들은 상사를 설득하는 것은 어렵고 많은 시간이 걸리는 일이라는 것을 알고 있어서 오랜 시간 설득을 위한 자료를 준비하고 동시에 타협할 만한 요소들을 찾으려고 했다.

“*Managing your boss*는 되게 중요한 거예요. 상사가 무엇을 *expectation*하고 상사하고의 컴(커뮤니케이션)을 어떻게 하고 적합한 타임에 상사하고 어떻게 얼라인할 건지 그 상사 의견이 틀렸을 수도 있잖아요. 때로는 자기가 봤을 때는 그럼 이걸 어떻게 얼라인시킬 건가요? 그거는 시간이 많이 걸리는 문제고 이제 거기에서 맨날 내가 이길 수는 없잖아요. 그러면 뭘 저주고 뭘 이길 건가 하는 것도 굉장히 어려운 거죠. 이거는 굉장히 이제 거기서부터 이제 c 클럽을 간다¹¹⁾는 얘기는 이제 그런 걸 잘한다는 얘기겠죠, 나름.” - A6

12. 부하직원의 동기부여를 위해 노력함

C-level 연구참여자들은 부하직원에 대한 이해를 바탕으로 이들을 동기부여 하기 위한 다양한 노력을 하였다. C-level 임원들은 부하직원에게 어려운 업무를 주지만 부하직원이 그 업무를 잘 할 수 있도록 지원하고 업무 성과에 대해서 적절한 보상을 제공하려고 하였다. 또한, 그들은 부하직원에게 업무의 자율성을 부여하여 부하직원이 자발적으로 성실하게 일을 할 수 있는 여건을 조성하려 하였다. 마지막으로 C-level 임원들은 부하직원들에게 긍정적이고 생산적인 커뮤니케이션을 통해 부하직원과의 상호작용에 의미를 부여하고 전달하고자 하였다.

가. 부하직원의 업무에 대한 지원과 보상

11) ‘C-level 임원이 된다’라는 뜻

C-level 연구참여자들은 부하직원이 업무를 하면서 겪는 어려움에 대해서 도움을 주려는 노력을 많이 하였다. 부하직원에게 어려운 업무를 주지만 하고 그 이후에 지원을 하지 않는 것은 부하직원의 신뢰를 배신하는 것으로 생각하였다. 부하직원의 업무를 지원하는 방법은 필요한 리소스를 제공하거나 도움이 될만한 지식과 정보를 제공하는 것 등이었다.

“부하 직원의 동기 부여를 위해서는 어려운 일을 맡겼으면 리소스랑 투자를 같이 줘야 되는 것 같아요. (중략) 그러니까 동기부여는 할 수 있는 상황을 좀 만들어주는 게 시작인 것 같아요.” - A8

“그들로 하여금 그들이 신뢰받고 있다고 느끼고 있는가라고 하는 거고 그들이 뭔가 힘들 때 내가 도움이 되고 있는가” - A5

“그 사람이 개발해야 될 부분에 대한 도움이 되는 자료 동영상이든 책이든 그런 거 공유해 주고.” - A9

또한, C-level 임원들은 부하직원이 결과를 내면 그 결과를 명확하게 인정하고 결과에 맞는 적절한 보상을 주려고 노력했다. 부하직원에 대한 보상으로는 승진을 가장 많이 언급하였는데, 보상에 대해서는 부하직원의 희망이나 기대를 이해해야 한다는 의견도 있었다.

“특으로 그래잇, 그 뒤에 어떤 부분이 좋았는지를 가급적 써주려고 하죠. 교과서에 나오는 얘기 그대로예요. 뭐가 좋았는지.” - A2

“그 다음에 recognition이죠. 그게 뭐 승진이 됐건 보상이 됐건 그런 걸로 동기부여를 한다고 생각하지. 근데 임원들의 베이스 라인 동기부여는 생존이야.” - A5

나. 부하직원에게 업무의 자율성 부여

C-level 연구참여자들은 부하직원에게 권한을 주어 부하직원 스스로

업무를 책임지고 수행할 수 있는 여건을 만들어 주려고 하였다. 단순히 업무를 맡기는 수준을 넘어서 부하직원의 의견과 방향에 대한 동의와 지지를 보여 주었다.

“임원급들 같은 경우는 확실히 내가 그 사람의 생각을 지지해 주고 전폭적으로 신뢰하면서 힘을 실어줄 때 그 사람 동기부여가 되는 것 같아요” - A3

“권한과 책임을 명확하게 주고 사람을 비난하지 않고 책임을 전가하려고 하지 않고 함께 하려고 하는 거, 좋은 것도 나쁜 것도. 그리고 믿고 기다려주고, 그런 게 되게 중요한 것 같아요.” - A8

C-level 연구참여자들은 부하직원에게 권한과 책임을 부여하여 자발적으로 일을 하도록 만들면서, 부하직원에게 자신이 생각하는 업무 비전과 목표를 공유하고 업무의 컨텍스트를 명확하게 이해시켜 주려고 노력하였다. 이는 부하직원이 업무의 배경과 목적을 이해하는 것이, 부하직원이 현장에서 자신의 생각을 가지고 열심히 업무를 추진하는데 필수적인 선결 조건이라고 C-level 임원들은 언급하였다.

“사람이 의욕이 떨어지는 이유는 여러 가지 있겠지만 일단 본인이 컨텍스트를 모르고 일하는 거, 왜 이 일을 하지? 이 일을 잘했다 못했다 평가 기준이 없는 거야. 왜냐하면 그건 컨텍스트를 안 알려줬기 때문이야. (중략) 그러니까 일에 대한 통제력을 넘겨줘야 된다는 게 제 생각이예요. 그게 가장 중요하다고 봅니다.” - A6

“제가 생각하는 거는 첫 번째는 일단은 가슴 뛰는 비전인 것 같아요. 그걸 얼라인을 해서 가슴 뛰는 비전을 그걸 하고 두 번째는 권한의 위임이죠.” - A2

다. 부하직원과의 생산적인 커뮤니케이션 추구

C-level 연구참여자들은 부하직원과의 커뮤니케이션을 통해 집단지성을 만들어 내고, 커뮤니케이션 참여 자체를 상사로부터 인정 받는다는 의

미로 활용하였다. C-level 임원들은 스스로 예전의 임원들과는 다른 환경에서 부하직원들과 같이 일 한다고 생각하고, 이런 다른 환경에서는 자신의 독단적인 생각으로 일을 성공시키기는 어렵고 부하직원들의 생각과 의견에 관심을 가져야 한다고 생각했다. 그래서 그들은 부하직원과의 커뮤니케이션에 많은 노력을 기울였다.

“기본적으로 집단 지성의 힘을 좀 믿는 것 같아. 내 케이스 같은 경우는 그래서 내가 이렇게 생각하더라도 그거를 보태 줄 수 있는 많은 그 밑에서부터 의견 같은 거는 좀 중시 여기는 편이지.” - A3

“지금 제 밑에는 약 한 400명 정도가 있지만 1 대 1로 점심을 다 먹고 있거든요. (중략) 저 사람도 똑 같은 사람이고 우리의 목적을 위해서 있는 사람이구나라는 걸 셋업하고 타운홀을 했을 때와 그냥 타운홀을 했을 때에 받아들여지는 건 대단히 다른 것 같아요.” - A11

C-level 임원들이 집단지성을 추구하는 것과는 별개로, 필요한 경우에 부하직원에게 부하직원을 위해서 진솔한 피드백을 주는 것이 필요하다고 생각하였다. 경우에 따라서는 부하직원에게 부정적인 피드백을 주는 일이 쉽지 않지만 어려운 상황을 직면해야 한다는 생각이었다. 이런 진솔한 피드백을 통해서 부하직원을 육성하고 조직의 역량을 향상시킬 수 있다고 언급하였다.

“그러니까 사실은 피드백이에요. 피드백 여기서 되게 중요한 게 제가 칭찬이라고 얘기하고 싶지 않고 피드백이라고 얘기하고 싶은 이유가 칭찬은 자칫 어이고 잘했네 약간 이렇게 들려요. 저는 그건 절대 하지 않아요. 왜냐하면 이런 식의 칭찬은 진짜 잘한 거에 대한 거의 가치를 떨어뜨려요” - A2

“역할을 한다거나 아니면 그 직원이 저한테 면담을 했을 때 면담 요청을 했을 때 솔직하게 너는 이런 약점이 있다 이런 얘기 너는 이런 장점이 있는데 니가 그거를 개발 안 한다 이런 얘기도 할 수 있고.” - A9

13. 상사 및 부하직원과의 팀워크를 형성함

C-level 연구참여자들 상사 및 부하직원과의 팀워크를 이루기 위하여 많은 노력을 한다고 할 수 있다. 상사의 입장을 이해하고, 상호 목표를 얼라인 시키고, 많은 영역에서 공감대를 형성하려는 노력이 팀워크를 위한 활동이라고 볼 수 있다.

가. 업무를 위한 상사와의 팀워크

C-level 연구참여자들이 상사와 팀워크를 구축하는 방향은 크게 세 가지 정도로 분류되었다. 첫째는 상사의 입장을 이해하는 것이고, 둘째는 상사와 목표를 얼라인 시키는 것이고, 셋째는 여러 가지 면에서 상사와 공감대를 형성하는 것이었다.

C-level 연구참여자들은 상사와 팀워크를 구축하는 첫 걸음이 상사의 입장을 이해하는 것이라고 하였다. 상사의 입장에서 상사가 어떤 생각을 하는지, 어떤 것을 이루고 싶은지, 왜 나에게 이런 지시를 내렸는지 이해하면 상사의 기대를 충족하는 효과적인 업무 수행이 가능하다는 것이다.

“능력 있는 사람이 여기 간지러운 데 긁어줘야지. 저 사람이 요새 어디가 간지러울까 저 사람도 또 보스가 있어.” - A4

“거의 맨날 얘기하는 것처럼 상대방 입장 생각해야 되잖아. 그러니까 예를 들어서 우리 회장님이야. 그러면 리스크 요인에 되게 이렇게 민감하지. (중략) 나는 내가 회장님 입장이라고 한다면 뭘 고민할까를 생각을 내가 해주지 않으면 절대 안 되잖아.” - A3

C-level 임원들은 상사와 목표를 얼라인 시키는 것에 많은 관심과 노력을 기울였다. 상사와 자신이 같은 목표를 가지고 있어야 자신의 노력이 유용하게 결실을 맺을 수 있기 때문이다. 경우에 따라서는 상사와 생각이 다르기 때문에 목표를 얼라인 시키는 일이 쉽지 않을 수도 있다. 그럴 때에도 C-level 임원들은 상사와의 지속적인 커뮤니케이션을 통해서 시간이

걸리더라도 목표에 대한 합의에 도달하려고 노력하였다.

“그러니까 자기의 상사가 만들어내고자 하는 퍼포먼스와 내가 만들어 내고자 하는 퍼포먼스가 같은 방향이어야 한다는 거죠.” - A2

“그러니까 위로는 자기 상사한테 그걸 잘 설명을 해서 자기가 생각한 스토리텔링이 잘 허용이 인정이 되면 자기가 원하는 대로 되는 거고 또 상사가 피드백을 주면 그걸 잘 이제 그걸 소화해서 수정해야 되면 수정하고 제가 틀릴 수도 있잖아요.” - A6

일부 C-level 임원들은 한 발 더 나아가, 다양한 영역에서 상사와 공감대를 형성하려고 노력했다.

“내 입장에서는 내가 오히려 보스가 내 생각과 합을 이룰 수 있도록 노력을 많이 했던 것 같아요. 다행히 그 과정 속에서 서로 생각과 방식에 대한 어느 정도 정합성을 이루게 되었고 그게 우리 조직 내가 맡은 조직의 성과를 만들어내는 데 큰 도움이 됐다고 생각을 합니다.” - A12

나. 업무를 위한 부하직원과의 팀워크

C-level 연구참여자들이 부하직원과의 팀워크를 위해서 목표를 얼라인 시키는 것과 공감대를 형성하는 것에 많은 노력을 기울였다. 즉, 부하직원과 같은 목표를 가지고 같은 방향으로 힘을 모을 수 있는 일에 집중하였다.

C-level 임원은 부하직원과 같이 목표를 설정하거나 실무자 차원의 부하직원들에게도 직접 업무의 배경과 목적을 설명하여 부하직원들이 자신과 동일한 목표를 인식하도록 하였다. C-level 임원들은 목표에 대한 공감은 부하직원들이 현장에서 효율적이고 자발적으로 일을 할 수 있는 환경을 만들어 준다고 한다.

“상호 합의를 만들었다라고 한다면 좋은 아이디어가 나와 그러면은

아무리 어려운 상황이라고 하더라도 그 파고를 넘을 수 있는 힘이 생기는 것 같더라고. 생산도 마찬가지로 다 그래.” - A3

“그리고 저 같은 경우는 일을 하면 실무자도 들어오라고 그래요. 그 얘기는 왜냐하면 내가 원청자야, 이 일은. 원청자가 잘 설명해 줄게,” - A6

C-level 연구참여자들은 부하직원과도 여러 방면에서 공감대를 형성하려고 노력했다. 어떤 연구참여자는 부하직원들과 모두 일대일 면담을 하면서 자신이 어떤 사람인지, 어떤 생각을 하는지 등을 일일이 설명하고 부하직원들의 이해를 얻었다고 했다. 다른 연구참여자들도 기본적으로 부하직원에게 자신이 생각하는 조직문화에 대해 대화를 나누고 공감대를 형성하려고 하였다.

“내가 잘하는 것도 굉장히 중요하지만 조직적인 성과를 만들어내는 능력을 만들어내는 게 중요하니까 조직의 성과를 만들어내는 건 조금 다른 문제고 그런 부분들은 윗사람들의 성향을 잘 맞추는 것도 있겠지만 밑에 사람들하고도 얘기를 잘해야 되겠네요.” - A10

“근데 몇몇 사람들이 저하고 생각이 같았던 사람들이 저희 팀에 있었기 때문에 저는 에너지를 잃지 않고 갈 수 있었어요.” - A2

14. 자신감 확립 및 잠재력에 대한 상사의 신뢰 획득

C-level 연구참여자들은 업무의 성공 경험을 통하여 자신감을 얻은 경우가 많았고, 지속적인 자기 발전을 통하여 리더로서의 자기확신에 도달하는 경우들이 있었다. 또한 C-level 임원들이 이러한 자신감을 바탕으로 지속적인 업무 성과를 창출하고 상사와의 전략적인 커뮤니케이션을 통해 역량을 보여 주면, 상사로부터 더 큰 역할에 대한 신뢰를 받을 수 있고, 이는 승진할 수 있는 객관적인 자격을 갖추었다고 생각할 수 있다.

가. 리더로서의 자신감

C-level 연구참여자들은 열심히 노력하고 성공 경험을 한 결과 업무에 대한 자신감을 얻을 수 있었다. 이들의 자신감에는 근거가 있다고 할 수 있다. 업무에 대한 도전과 성공, 상사와 부하직원과의 건설적인 관계, 지속적인 학습을 통한 역량 개발 등에 기반한 자신감이었다.

“성공 요인은, 나는 잘할 수 있다는 자신감은 많았던 것 같아. 그리고 또 해낼 수 있다는 자신감도 많았고. 그리고 주어진 환경이라면 그걸 밤을 새든 뭐를 하든 기발한 방법을 쓰든 하여튼 그걸 도전해서 해냈고.” - A7

“나는 기본적으로 긍정적인 사람이나 사물을 긍정적으로 보는 사람이기 때문에 그렇지만, 근데 긍정이 생기려고 하면 많은 사전적인 연구와 어떤 조사 같은 게 필요하지.” - A7

일부 C-level 임원들은 자신의 리더십에 대한 자기확신을 얻었다고 진술했다. 이러한 자기확신은 오랜 기간 동안 성실히 노력하고 그에 맞는 성취를 쌓아 온 결과이며 자신에 대한 인정이라고 할 수 있다.

“그래도 리더로서 여기까지 오는데 자기 확신이지. (중략) 그러니까 굉장히 밸런스 있게끔 모든 부분에 있어서의 자기 확신이 있어야 된다고 하는 건데 그거는 한두 해 고민한다고 해결될 문제는 아니잖아요.” - A3

나. 더 큰 역할에 대한 상사의 신뢰

C-level 연구참여자들은 많은 성과를 통해서 상사의 기대를 얻은 임원들이었다. 이들은 주어진 목표를 달성하고, 새로운 방법으로 일을 추진하면서 상사로부터 인정 받고 앞으로의 일의 결과에 대한 기대를 받았다.

“(CEO께서) 그래 이 사업 어렵다는 거 알고 있고, 지금까지는 그럼에도 불구하고 맨날 똑같이 하고 있는 것 같은 게 답답했던 건데 지금 당장 안 나와도 뭘 다르게 하네 라고 해서 여기저기에서 저희 얘기를 하셨다

는 얘기를 나중에 제가 들었어요.” - A11

“제가 전부 다 해가지고 실패하거나 실수했던 경우는 지금까지는 없었어요” - A1

C-level 임원들은 역량과 성공 경험, 인간적인 신뢰를 통하여 상사로 부터 더 큰 역할을 할 수 있을 것이라는 신뢰를 받는데 성공한 사람들이었다. 더 큰 역할에 대한 신뢰는 승진을 위한 객관적인 조건을 갖추었음을 뜻한다고 한다. 승진이라는 것은 당사자가 경험해 보지 못한 더 큰 역할을 부여받는 것이므로, 당사자가 그 역할을 할 수 있을 것이라는 신뢰를 상사로부터 받는 것이 승진을 위한 조건이라고 C-level 임원들은 생각했다. 그렇다고 C-level 임원들이 승진을 위해서 일을 한다기 보다, 열심히 일해서 좋은 성과를 만들었을 때 승진이 결과적으로 얻어질 수 있다고 생각했다. 물론 이들은 실제 승진을 위해서는 운이 중요하게 작용한다고 하였다. 그렇기 때문에 이들은 승진에 과도하게 집착하는 모습을 보이지 않았다.

“성과만으로 왔느냐 그러면 그건 아니겠지요. 그렇죠. 그래도 위사람들의 신뢰가 있으니까 온 거 아닐까요? 또 다시 신뢰가 있으니까 온 것 같아요, 더 큰 일을 맡겨도 되겠다.” - A8

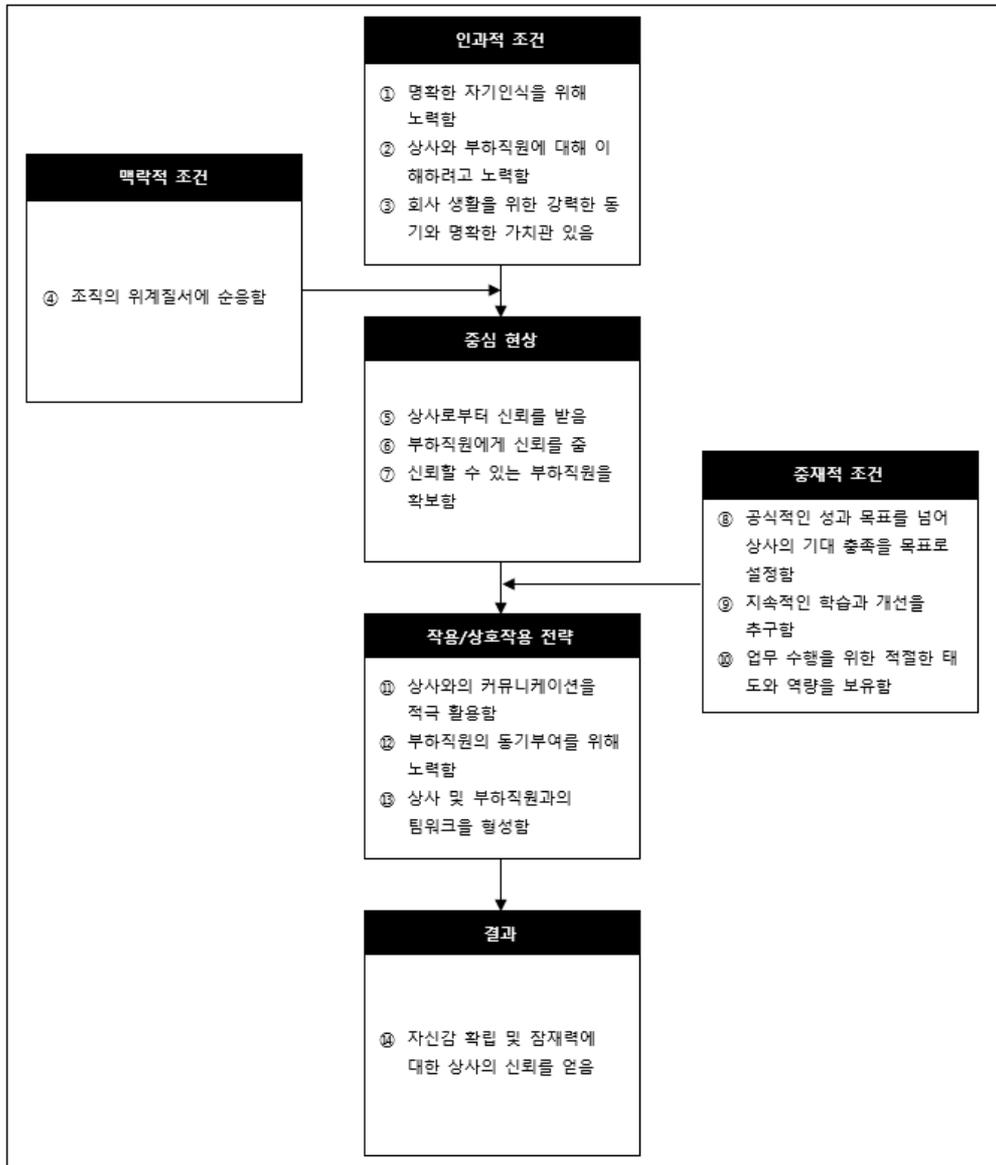
“다음 단계의 역할을 맡을 수 있는 저기가 가진 덕목을 갖추고 있을 거라는 기대감” - A2

제 2 절 범주의 관계성 분석: 패러다임 모형

이번 절에서는 연구 질문 2) “한국 대기업 C-level 임원들의 리더십 특성들은 어떤 과정을 통해 발현되는가?”에 대한 답을 구하기 위해 축 코딩을 통해 패러다임 모형을 활용한 과정 분석을 진행하였다. Strauss & Corbin(1998)은 패러다임 모형을 현상의 맥락이나 조건과 행위나 사건의 과정을 연계하여 분석하는 도구로 제안하였다. 이를 통하여 범주들 사이의 관계를 이해하고 연결하여 관심의 대상이 되는 현상의 전체 과정을 체계적

으로 볼 수 있게 한다. 다시 말해서, 축 코딩은 개방 코딩을 진행하는 동안에 쪼개졌던 자료를 재조합하는 분석의 단계이다. 축 코딩은 개방 코딩을 통해 만들어진 개념과 범주들에 대한 한 층 더 심도 있는 분석을 통해, 중심 현상이라고 하는 중심축이 되는 범주를 정하고 중심 현상과 다른 범주들과의 관계를 분석하여 전체적인 윤곽을 재구성하는 과정을 말한다. 중심 현상을 선택하는 데에는 여러 가지 기준이 있는데, 다른 범주들과의 관계, 출현 빈도, 포화의 속도 및 용이성, 이론 개발에 대한 함의 등이 그 기준이라고 할 수 있다. 인과적 조건은 중심 현상에 영향을 미치는 조건이 되는 범주들이고, 맥락적 조건은 중심 현상과 전략에 영향을 미치는 상세 조건이다. 중재적 조건은 전략에 영향을 미치는 일반적인 조건이며, 작용/상호작용 전략은 중심 현상의 결과로 나타나는 작용과 상호작용 전략을 뜻하며, 결과는 해당 전략의 채택으로 인하여 발생하는 결과를 말한다 (Creswell, 2014).

본 연구에서 개방 코딩을 통하여 분석한 한국 대기업 C-level 임원의 리더십 특성을 보여 주는 패러다임 모형이 [그림 4-1]에 제시되어 있다.



[그림 4-1] 한국 대기업 C-level 임원 리더십 특성의 패러다임 모형

위의 그림에서 제시된 것처럼, 패러다임 분석 결과 연구참여자들은 인과적 조건으로 명확한 자기인식, 상사와 부하직원에 대한 이해, 강력한 동기와 명확한 가치관을 갖추고 있다. 연구참여자들은 조직의 위계질서라는 맥락적 조건에 순응하는 자세를 가지고 있다. 중심 현상으로는 연구참여자들의 신뢰 형성이 있는데, 이는 상사 및 부하직원, 양자 모두와의 관계에서

형성되는 것이다. 연구참여자들의 작용/상호작용 전략은 상사와의 커뮤니케이션 활용, 부하직원의 동기부여, 상사 및 부하직원과의 팀워크 등 세 가지가 있었다. 목표 설정, 학습과 개선 추구, 업무 태도와 역량 보유 등의 세 가지가 중심 현상이나 작용/상호작용 전략을 중재하는 조건으로 나타났다. 이러한 조건, 현상, 전략의 결과로 연구참여자들은 자신감과 상사로부터 더 큰 신뢰를 얻게 되었다.

아래에서는 패러다임 모형의 각 요소에 대한 상세한 설명을 제시한다.

1. 중심현상

- : ⑤ 상사로부터 신뢰를 받음
- ⑥ 부하직원에게 신뢰를 줌
- ⑦ 신뢰할 수 있는 부하직원을 확보함

개방 코딩을 통해 도출된 개념과 범주를 다시 분석한 결과 중심 현상으로 “상사 및 부하직원과의 신뢰”가 나타났다. 상사 및 부하직원과의 신뢰는 C-level 연구참여자의 리더십 전반에 걸친 중요한 개념이라고 할 수 있다. C-level 연구참여자들은 자신들의 성과 창출에 가장 중요한 것은 상사와 부하직원이라고 생각한다. 또한, 이들은 상사 및 부하직원과의 관계에서 가장 중요한 것은 신뢰이고 상사로부터의 신뢰에 기반하여 업무를 시작하고 상호 신뢰할 수 있는 부하직원들과 업무를 수행한다.

가. 상사로부터의 신뢰

C-level 연구참여자들은 상사로부터 신뢰를 받는 것이 상사와의 관계에서 가장 중요하다고 말한다. 상사로부터의 신뢰는 연구참여자가 일을 잘 할 수 있는 환경을 제공하기도 하고 일의 결과에 대해서 평가를 잘 받을 수 있는 환경도 제공한다. 연구참여자가 새로운 일을 시작할 때 상사의 신뢰가 있으면 연구참여자는 상사의 생각과 자신의 생각을 조율해 가면서 일을 계획할 수 있다. 그리고 연구참여자가 일을 완료하고 평가를 받을 때에

상사의 신뢰가 있다면 연구참여자의 성과로 온전하게 평가 받을 수 있다. 상사의 신뢰가 없다면 새로운 일을 추진하고자 할 때 연구참여자는 그 일에 대한 계획을 상사에게 승인받기 어려울 수 있으며, 일을 성공적으로 완료했을 때에도 운이 좋았다거나 시장 상황이 좋았다거나 등의 이유로 자신의 온전한 성과로 인정받기 어려울 수도 있다.

“신뢰. 코드 인사 이야기를 하거든. 사람들이 코드 인사 갖고 막 욕 많이 했어. 사람들이 회전문 인사다 그러고 뭐 코드 인사다 그러고. 왜 탕 평 인사를 하지 않냐 그러는데, 내가 알지도 못하는 사람한테 어떻게 중요한 걸 맡겨?” - A4

“그 신뢰가 깨지면 니가 아무리 일을 잘해도 그건 운이 좋은 거야라고 얘기할 수 있는 거고, 못하면 실력이 없어서 못한 거라고 된다 이거예요” - A6

연구참여자들은 상사의 신뢰에 세 가지 측면이 있다고 생각한다. 첫째는 연구참여자의 성과에 대한 상사의 신뢰이다. 연구참여자가 지금까지 쌓아 올린 성과를 상사가 믿어 주는 것이다. 연구참여자가 해당 상사와 같이 만든 성과가 있다면 성과에 대한 신뢰는 좀 더 쉽게 획득될 수 있다. 연구참여자가 지금까지 큰 실수나 실패 없이 성과를 이루어 왔다면 성과에 대한 기본적인 신뢰는 얻을 수 있다. 하지만 성과는 과거의 경험에 대한 신뢰라는 한계가 있다. 아무리 좋은 성과라도 과거에 이룩한 것이며 그 당시에 어떤 상황에서 그런 성과가 만들어졌는지 불확실할 수 있다.

“회사도 새로운 리더 오면 리더의 성향에 따라서 그리고 자기가 자기 걸 만들어야 되니까 기존에 했던 사람들이 한 거를 부정하고 그 다음에 자기 걸 중심으로 가려고 하다 보니까 기존에 해왔던 사업이 잘 됐으면 인정하겠지만 몇 년의 자원을 더 투입을 해야 된다면 그런 거에 대한 리스크를 걸지 않으니까 되게 어렵지.” - A7

그래서, 상사의 신뢰를 구성하는 두 번째 요소인 역량에 대한 신뢰가 필요하다. 역량에 대한 신뢰는 새로운 일을 맡겨도 그 사람이 할 수 있을

것이라는 믿음이다. 역량에 대한 신뢰는 과거의 경험에 기반을 두고 있지만 미래의 가능성에 대한 신뢰라고 할 수 있다. 연구참여자들은 역량에 대한 신뢰를 얻는 방법 중의 하나는 상사와의 꾸준한 커뮤니케이션이라고 생각한다. 상사와의 정기적인 커뮤니케이션을 통하여 업무의 진행 계획, 진행 상황, 문제 및 해결 방안 등을 보고하는 것이다. 그 과정을 통해서 상사는 연구참여자의 업무 처리 능력이나 문제 해결 능력을 직접 관찰할 수 있다. 반드시 업무 보고가 아니더라도 상사와의 커뮤니케이션을 통해서 연구참여자는 상사에게 자신의 생각을 피력하면서 능력을 보여줄 수 있다.

“(이 사업에서) 브랜드가 너무 중요하다라는 거에 공감대를 형성했고 그러면은 미래가 있으려면 브랜드 투자를 해야 되겠다라고 해서 몇 백 억을 투자를 하는 이런 거를 끌어내긴 했거든요. 그런 식으로 꾸준히 설득해서 오브젝티브를 공유하려고 하는 편입니다.” - A11

상사의 신뢰의 세 번째이자 가장 기본적인 요소는 연구참여자의 인성에 대한 신뢰이다. 인성이라고 하면 광범위하게 들릴 수도 있지만, 연구참여자들이 말하는 인성은 세 가지 하위 요소가 있다. 하나는 정직이다. 연구참여자들은 상사에게 거짓을 얘기하거나 허위 보고는 하지 않는다는 신뢰를 받는 것이 상사와의 관계에서 가장 기본이라고 생각한다. 두 번째 하위 요소는 연구참여자가 회사 일에 개인적인 욕심을 개입시키지 않는다는 믿음이다. 일부 연구참여자들은 이것을 사리사욕 없음이라고 표현했다. 회사 일을 통하여 개인의 욕심을 추구하지 않는다는 것이다. 마지막 요소는 부하직원을 포함한 다른 사람들에 대한 인간적인 배려이다. 부하직원을 소모품으로 다룬다거나 자신의 이익을 위하여 부하직원을 혹사 시킨다거나 하지 않고 부하직원이 연구참여자를 자발적으로 따르게 하는 것이 인간적인 배려라고 할 수 있다.

“철저하게 신뢰라고 생각해. 신뢰라고 하는 거는 객관적인 팩트에 대해서 자기가 정말 보는 그대로 얘기하고 거기서 이제 자기 사(私)가 끼면은 신뢰를 잃는 거지.” - A5

연구참여자들은 상사의 신뢰에 대해서 이야기할 때 상호 신뢰를 언급하지 않았다. 상사와의 관계에서 상사가 연구참여자를 신뢰하는 것은 필요하지만, 연구참여자가 상사를 신뢰하는 것에 대해서는 특별한 언급이 없었다. 이는 상사와의 신뢰가 일방향의 신뢰여도 연구참여자에게는 큰 문제가 아닌 것으로 보인다. 즉, 신뢰할 수 있는 상사인지 아닌지에 대해서 C-level 임원들은 중요하게 생각하지 않고, 상사를 있는 그대로 받아들였다. 그것은 자신이 상사를 바꾸기는 어려운 조직 구조를 인정하면서 상사를 자신이 통제할 수 없는 변수로 인식하는 태도이다. 또한 C-level 임원들은 자신 스스로 동기부여되는 사람들이므로, 상사의 신뢰 여부와 상관없이 자기 스스로를 증명하기 위해 노력하는 사람들이었다.

나. 부하직원에게 신뢰를 줌

연구참여자가 부하직원으로부터 신뢰를 받는 것도 업무 성과를 위해 중요한 요소라고 한다. 부하직원이 연구참여자를 신뢰하면 부하직원은 자발적으로 최선을 다해서 업무를 수행할 가능성이 높다. 부하직원으로부터 연구참여자가 받는 신뢰에는 세 가지 측면이 있다. 첫째는 부하직원의 성공 가능성에 대한 신뢰이다. 열의가 있는 부하직원은 회사에서 성장할 기회를 추구한다. 부하직원이 연구참여자와 같이 일을 하면 부하직원이 성장할 기회를 받을 수 있고 업무를 위한 지원을 적절히 받을 수 있다고 믿는 것이 성공 가능성에 대한 신뢰이다. 성장의 기회를 추구하는 부하직원에게는 가장 중요한 신뢰라고 할 수 있다. 둘째는 인정과 보상에 대한 신뢰이다. 이것은 부하직원이 열심히 일을 해서 성과를 만들면 그것에 대해서 명확하게 인정해 주고 평가 결과에 따라 공정한 보상을 제공할 것이라는 믿음이다. 셋째는 연구참여자의 인성에 대한 부하직원의 신뢰이다. 인성에 대한 신뢰는 정직, 사리사욕 없음, 인간적인 배려로 구성되어 있다.

“어쨌든 그 사람들이 저에 대해서 나쁘게 생각하지 않고 이 사람하고도 열심히 일을 하면 재미있다 혹은 배울 게 있다 혹은 뭐 어쨌든 그런 게 있었겠죠.” - A6

다. 부하직원에 대한 신뢰

연구참여자는 성과를 창출하는데 가장 중요한 요소로 부하직원을 꼽았다. 그래서 연구참여자가 신뢰할 수 있는 부하직원의 존재가 업무를 성공시키는 데에는 매우 중요함을 알 수 있다. 연구참여자가 생각하는 부하직원에 대한 신뢰에는 두 가지 요소가 포함되어 있다. 첫 번째 요소는 부하직원의 성과와 역량에 대한 신뢰이다. 이 신뢰는 부하직원이 지금까지 참여해서 이룩한 성과와 그동안 보여 준 역량을 연구참여자가 믿을 수 있는지에 대한 것이다. 부하직원에 대한 신뢰의 경우 성과와 역량을 굳이 구분하지 않는 것은 부하직원에게는 역량과 성과가 혼재되어 나타나는 경우가 많고 성과가 온전히 부하직원의 노력만으로 만들어지기가 어려운 경우가 많기 때문이다. 신뢰의 두 번째 요소는 부하직원의 인성에 대한 신뢰이다. 연구참여자의 경우와 마찬가지로 부하직원의 인성에 대한 신뢰도 세 가지 하위 요소로 이루어져 있다. 세 가지 하위 요소는 정직, 사리사욕 없음, 인간에 대한 배려이다.

“제가 어느 정도 위치에 가서는 (저의 밑에 있는 팀장이나 실장이) 자기 직원들 관리 잘하는 팀장이나 실장이나 그런 것도 좀 중요하게 보는 것 같고요. 그래서 아무리 성과가 좋아도 직원 그 아래 직원들이 계속 안 좋은 평이 계속 올라오면 이 사람은 리더로서의 자격은 없는 것 같다 그런 생각을 하게 되고요.” - A9

2. 인과적 조건

- : ① 명확한 자기인식을 위해 노력함
- ② 상사와 부하직원에 대해 이해하려고 노력함
- ③ 회사 생활을 위한 강력한 동기와 명확한 가치관 있음

인과적 조건으로는 ① 명확한 자기인식을 위해 노력함, ② 상사와 부하직

원에 대해 이해하려고 노력함, ③ 회사 생활을 위한 강력한 동기와 명확한 가치관 있음 등의 세 가지 범주가 분류되었다. 인과적 조건 중에서 ①, ③은 연구참여자의 내적인 조건이고 ②는 상사 및 부하직원과의 관계에서 나오는 조건이라고 할 수 있다.

연구참여자들은 명확한 자기인식에 관심이 많고 이를 위하여 생각을 많이 한다. 자기인식에 여러 측면이 있지만, 연구참여자들이 보이는 자기인식은 자기 비판, 자기 통찰, 피드백 수용, 성과 분별 등이었다. 특히 연구참여자들은 자기 스스로를 과대평가 하는 것을 싫어하고, 자기 스스로를 비판적인 관점으로 바라보는 것을 어려워 하지 않는다. 또한 연구참여자들은 자기 자신을 돌아 보며 특히 자신의 감정을 잘 인지하고 부정적인 감정을 표출하지 않으려고 노력한다. 연구참여자들은 자신을 잘 파악하기 위해서 다른 사람의 피드백을 회피하지 않고 오히려 적극적으로 받으려고 한다. 연구참여자들은 자신의 성과에 대해서도 명확하게 인지한다. 자기인식이 명확한 연구참여자들은 다른 사람과의 관계에도 많은 관심을 가지며 의미 있는 관계를 형성하려고 한다. 여기에는 두 가지 관점이 존재한다. 첫째, 명확한 자기인식을 위해서는 다른 사람의 생각과 피드백을 듣는 것이 필요하다. 둘째, 자기인식이 명확하므로 자신의 강약점을 알고 있어서 자신의 약점을 보완해 줄 사람들을 찾는다.

“대부분 잘 알죠. 대부분 제가 임원들 많이 인터뷰하지만 제가 물어 봐요, 니가 너의 문제점을 잘 알아? 잘 아는 사람들이 많아. 그러니까 self-awareness가 있어야 되고 그래서 항상 제가 CEO가 되면 맨 먼저 하는 일은 내 문제점을 보완해 줄 사람이 누구인가, 제일 명칭한 CEO나 일 못하는 애들 내가 보면 자기하고 비슷한 애를 밑에다 데려 뉘요.” - A6

C-level 연구참여자들이 하위 임원이나 중간관리자 연구참여자와 가장 큰 차이를 보이는 범주가 “② 상사와 부하직원에 대해 이해하려고 노력함”이다. C-level 연구참여자들은 기본적으로 상사의 의중을 이해해야 성과를 낼 수 있다고 생각하는 반면에 하위 임원이나 중간관리자 그룹은 자기가 열심히 하면 성과를 낼 수 있다고 생각한다. 그리고 C-level 연구참

여자들은 자신이 하는 일에 대해 상사의 피드백을 구하고 이를 적절히 활용하지만 하위 임원이나 중간관리자 그룹은 자신의 일은 자신이 상사보다 더 잘 알고 있어서 상사의 피드백이 도움이 되지 않는다고 생각한다. 자신이 잘 알고 있는 업무라도 그 업무의 목적이나 배경에 대해서는 상사가 더 잘 알 수 있다. 상사에게 피드백을 받는 것은 업무 자체에 대한 피드백이 아니라 업무의 방향과 목적에 대한 피드백이라는 것을 C-level 연구참여자들은 잘 알고 있다.

“(그 사람은) 상사의 머릿속에 들어가 있어. 그래서 보고받는 사람이 그랬어. 재는 내가 어디까지 알고 있는지를 알고 있다고. 그래서 모르는 것만 이야기해 준다고. 그만큼 보스의 판단 기준이나 이런 걸 잘 알지.” - A4

C-level 연구참여자들은 회사에 기여하고 싶은 욕구, 높은 성취욕, 그리고 회사 생활에 대한 명확한 가치관을 가지고 있다. C-level 연구참여자들은 회사 생활을 함에 있어서 개인적인 야망을 성취하는 것보다 회사에 긍정적인 기여를 하는 것에 더 큰 욕심을 보인다. 이들은 자신의 성과가 개인적인 성취로 남는 것보다 회사에 큰 영향을 미칠 수 있는 성과가 되길 원한다. 이는 박상리(2008)가 한국형 리더십에서 대의를 중요한 개념으로 지적한 것과 일맥상통한 것이라고 할 수 있다. 또한, C-level 연구참여자들은 자존감이 매우 높아서, 자신이 일을 잘 못한다는 말을 듣지 않으려고 열심히 일해서 인정받으려고 한다. 이들은 진실성, 성실성, 공평무사 등의 긍정적인 가치관도 가지고 있다. 이러한 이들의 동기와 가치관은 다른 사람들과의 건설적인 관계 형성과 신뢰 확보에 기반이 될 수 있다.

“쪽팔리면 안 되잖아. 쪽팔리면 안 되지. 밑에 애들도 있고 그러니까 뭔가 그래도 변듯한 변듯한 리더를 해야 되겠다는 자의식이라나 그런 거 아닐까” - A5

3. 맥락적 조건

: ④ 조직의 위계질서에 순응함

연구참여자들은 한국 대기업에 근무하고 있거나 근무하다가 퇴직하였다. 연구참여자들은 대기업에서 개인의 역량이나 지위의 한계를 잘 인식한다. 대기업에서는 개인의 역량이 아무리 뛰어나거나 아무리 높은 지위에 있어도 혼자서 할 수 있는 일이 거의 없다. 연구참여자들은 대기업이라는 거대 조직 안에서 자신이 할 수 있는 일과 해야 하는 일을 잘 파악하고, 하고 싶은 일을 자신의 한계 내에서 할 수 있는 방법을 찾는 노력을 한다. 그리고 연구참여자들은 대기업에서 아무리 높은 임원이어도 언젠가는 대기를 떠나야 한다는 객관적 사실도 잘 인지하고 있는데, 이는 회사에 대한 궁극적인 책임을 연구참여자가 질 수 없다는 뜻이어서 회사라는 조직의 권위에 연구참여자가 순응하는 현실을 설명하는 하나의 이유가 될 수 있다.

“그렇지. 그거는 그건 나는 명확했던 것 같아. 지금 생각해 보면 그게 논란이 많았고 지금 그룹에서 사라졌지만, 일정 기간 기여하다 떠나는 것이다 그런 부분에서는 나는 내가 창업을 해봐서도 알지만 그런 기업관에 대해서는 명확하게 생각을 하고 있지.” - A7

연구참여자들이 조직 내에서 자기 한계를 인식한다는 것은 연구참여자들이 성과를 내기 위해서 조직 내부의 객관적인 상황에 대해서 잘 알아야 한다는 필요를 인지하는 것을 의미한다. 연구참여자들이 의미하는 객관적인 상황은 크게 두 가지가 있다. 첫째, 대기업 조직은 부서 별 역할 분담이 명확한 경우가 많으므로 연구참여자가 일을 추진할 때 사전에 동의 내지는 검토 의견을 받아야 하는 부서가 다수 존재할 수 있다. 이때 연구참여자는 어떤 부서가 어떤 역할을 하는지, 연구참여자의 부서와는 어떤 관계에 있는지 등을 파악하는 것이 필요하다. 둘째, 연구참여자가 하는 일을 공격적으로 진행할 것인지 아니면 보수적으로 접근할지에 대한 의사결정도 연구참여자가 단독으로 하는 것이 아니라 회사의 전략이나 상황에 기반하여 의사결정을 하여야 한다.

“근데 업무 성과를 내려면 제 편이 많아야 되고 그 다음에 그런 부분

들에 대한 핵심 인물들이 있는데 예를 들면 CFO한테 얘기할 때 기술적인 측면에서 이거는 근거가 있는 얘기냐 그러면 연구소장이나 개발 실장의 의견은 어떻게 되느냐 이런 걸 물어보거든요.” - A6

4. 중재적 조건

- : ⑧ 공식적인 성과 목표를 넘어 상사의 기대 충족을 목표로 설정함
- ⑨ 지속적인 학습과 개선을 추구함
- ⑩ 업무 수행을 위한 적절한 태도와 역량을 보유함

본 연구에서는 중재적 조건으로 ⑧ 공식적인 성과 목표를 넘어 상사의 기대 충족을 목표로 설정함, ⑨ 지속적인 학습과 개선을 추구함, ⑩ 업무 수행을 위한 적절한 태도와 역량을 보유함 등 세 가지 범주가 판별되었다.

C-level 연구참여자들은 다른 어떤 사람들보다 공식적 성과 목표에 민감하며 공식적 성과 목표는 반드시 달성해야 하는 목표라고 생각한다. 공식적 성과 목표는 주로 정량적인 목표가 많으나 정성적인 목표도 어쩔 수 없이 포함된다. 성과 목표를 무조건 달성한다는 것은 불가능하거나 단기적인 응급 수단을 써서 장기적인 부작용을 발생시킬 수도 있다. 연구참여자들이 그런 부정적인 현상을 초래하면서까지 목표를 달성해야 한다고는 생각하지 않는다. 그러나, C-level 연구참여자들은 “정당한 방법으로 열심히 했는데 목표 달성이 안 되는 건 어쩔 수 없다”라는 식의 생각도 하지 않는다는 것이다. 노력의 정도와는 상관없이 결과는 결과대로 만들어야 한다는 것이 C-level 연구참여자들의 생각이다. 그런 이유로, 대부분의 C-level 연구참여자들이 회사 생활을 하면서 큰 실수나 실패가 없었다고 한다.

“목표 달성률은 대부분 다 맞죠.” - A1

C-level 연구참여자들은 공식적 성과 목표의 한계에 대해서 체험적으로 잘 인식하고 있다. 그들이 생각하는 공식적 성과 목표의 한계는 세 가

지가 있다. 첫째, 공식적 성과 목표에 포함될 수 있는 정성적 목표는 목표 수준을 정하기가 매우 어렵다, 둘째, 직전 해 연말이나 당해 연초에 수립한 성과 목표의 내용이 연중에 변경된 사업 내용이나 사업 방향과 맞지 않는 경우가 발생한다. 셋째, 공식적 성과 목표로는 포착되기 어려운 다양한 업무가 있을 수 있다. 공식적 성과 목표의 이러한 한계 때문에, C-level 연구참여자들은 추가적으로 상사의 기대를 충족하는 것을 최종적인 성과 목표라고 생각한다. 따라서 C-level 연구참여자들은 상사의 기대가 무엇인지를 파악하는 데 매우 민감하다.

“이 P&L(손익)이 잘 안 나오거나, 이 P&L의 기여도를 알기가 꽤 어려운 경우도 많다고 봐야겠죠. 그러면 뭐 결국은 그 조직이 안고 있던 문제점 같은 거를 뭔가 돌파했느냐 그건 이제 위에 사람들이 준 어떤 기대치겠죠.” - A6

C-level 연구참여자들은 지속적인 학습과 개선에 많은 관심을 기울이고 노력을 기울인다. 이들은 자신의 경쟁력을 유지하기 위하여 변화하는 외부 트렌드에 맞게 자신의 업무도 변화해야 한다고 생각한다. 그래서 이들은 업무에 관련된 트렌드를 꾸준히 공부하고 새로운 기술이나 경영 방법에 대해서도 적극적인 관심을 보인다. 연구참여자들의 학습 영역은 연구참여자들의 경력 성장과 함께 변화를 보이는 경우가 많다. 연구참여자들이 실무자였을 때는 업무 수행에 직접적인 도움을 받을 수 있는 기술적인 분야의 공부가 많았다. 이들의 직급이 높아질수록 이들이 직접 실무를 하는 시간이 줄어들고 부하직원으로 하여금 일을 하도록 환경을 조성하는 역할을 하므로 심리, 역사 등 인문학에 분야의 공부를 하는 경우가 많아진다.

“저는 독서를 많이 하는데 과거에는 주로 내가 어떤 리더가 될까에 대한 책을 많이 읽었다면 지금은 리더에 대한 책보다는 아까 말씀드린 대로 사람은 왜 이렇게 하는지 역사라든지 그런 책이 주로 읽는 책인 것 같습니다.” - A9

C-level 연구참여자들은 관련된 사람으로부터도 많이 배운다. 이들은

회사의 선배, 고객, 업계 관계자, 전문가 등 다양한 사람들로 부터 업무에 도움이 될 수 있는 정보를 얻고자 노력한다. C-level 연구참여자들은 꼭 업무에 관련된 이야기뿐만이 아니라, 다양한 이야기를 듣고 그 이야기를 업무에 적용시킬 수 없을까를 고민한다.

C-level 연구참여자들은 반복되는 업무도 가능하면 새로운 방식으로 수행하려고 한다. 이들이 새로운 방식을 추구하는 것은 끊임없는 변화를 통한 성과 향상에 대한 의지가 있기 때문이다.

“당연히. 그러니까 자기가 어떻게 하면은 고정관념에서 벗어나고 내가 틀렸다는 가정에서 항상 검증을 해야 되겠죠. 새로운 인사이트를 넣으려고 노력하고요. 그런 게 중요한 거죠.” - A6

C-level 연구참여자들은 ”개인적으로“ 성과 목표를 높게 설정한다. 공식적인 성과 목표는 조직에서 요구되는 수준보다 약간 높게 설정하는 경우가 많은데, 공식적 성과 목표는 반드시 달성해야 하는 목표이기 때문이다. 그러나 자신의 업무에 대해서 개인적으로 목표를 높게 세우고 그 높은 목표를 성취하는 즐거움을 누린다. 높은 성과 목표를 세우는 것은 자신에 대한 기대 수준이 높고, 높은 목표에서 오는 긴장감 때문에 더 열심히 일하고, 어려운 목표를 달성하는 데서 오는 만족감이 있기 때문이다. 이는 C-level 연구참여자들의 높은 자존감과도 연관될 수 있다.

“도전적이지 않은 일은 하기 싫어해요.” - A2

또한, C-level 연구참여자들은 업무 수행에 적합한 개인적 태도와 역량을 보유하고 있다. 이들은 기본적으로 체력이 강하다. 대기업의 임원으로 일한다는 것은 육체적으로, 정신적으로 힘든 일이다. 이러한 힘든 일을 잘 수행하려면 건강을 유지하는 것이 매우 중요하다. C-level 연구참여자들은 타고난 체력이든 후천적인 노력에 의한 체력이든 강한 체력을 가지고 있어서 일에 체력이 장애가 되는 경우가 거의 없다.

C-level 연구참여자들은 업무의 목적이나 맥락을 파악하고 업무의 본질을 이해하는 능력이 좋은 편이다. 이런 능력은 업무를 수행하는 데 기본적으로지만 매우 중요한 능력이다. C-level 연구참여자들은 이런 능력을 발휘하여 적절한 자원을 적절한 시간에 적절한 방법으로 사용하여 업무를 효과적으로 수행한다.

C-level 연구참여자들은 새로운 업무를 시작할 때 항상 긍정적인 관점, 즉 그 업무를 잘 수행할 것이라는 관점으로 착수한다. 그들은 긍정적인 관점이 새로운 일의 성공가능성을 높여 준다고 생각하는데, 긍정적인 관점이 일을 하기 위한 동기와 에너지를 높여 주기 때문이다. 그들의 긍정적인 관점이 업무의 리스크를 무시하는 것은 아니다. 그들은 누구보다 더 리스크를 면밀히 파악하고 리스크의 파급효과를 예상하고 리스크를 회피하거나 제거할 수 있는 방법을 고민한다. 그들의 긍정적인 관점은 이러한 세심한 고민 위에 세워진다.

C-level 연구참여자들은 대기업에서 업무를 하기 위해서는 많은 사람을 움직여야 한다는 것을 잘 알기 때문에, 관계지향 성향을 확대해 나간다. 이들은 기본적으로 업무지향 성향을 가지고 있다. 즉, 이들은 주어진 업무를 어떻게든 완수한다. 이들이 높은 임원으로 올라갈수록 자신이 직접 일을 하는 것보다 부하직원에게 일을 시키는 경우가 많아지고, 자신의 업무에 영향을 미칠 수 있는 부서의 수도 많아진다. 이들 임원의 역할에서 이런 다양한 관계에 대한 관리가 점점 더 중요해지는 이유이다. 이들은 이 점을 체감하고 있고, 기본적으로 업무지향적인 사람들도 관계지향적으로 자신을 넓혀 간다.

“업무지향적이 관계지향적이 안 될 수가 없는 거죠.” - A1

5. 행동/상호작용 전략

- : ① 상사와의 커뮤니케이션을 적극 활용함
- ② 부하직원의 동기부여를 위해 노력함
- ③ 상사 및 부하직원과의 팀워크를 형성함

본 연구에서 파악된 행동/상호작용 전략은 ① 상사와의 커뮤니케이션을 적극 활용함, ② 부하직원의 동기부여를 위해 노력함, ③ 상사 및 부하직원과의 팀워크를 형성함이다. 이들 세 개의 범주는 모두 상사 또는 부하직원과의 상호작용에 관련된 것인데, 중심 현상의 신뢰와 밀접히 연관되어 있다고 할 수 있다.

상사와의 커뮤니케이션은 C-level 연구참여자에게 매우 중요한 수단이다. C-level 연구참여자들은 상사와의 커뮤니케이션에 세 가지의 주요 목적을 둔다. 첫 번째 목적은 상사의 의중 파악이다. 상사의 의중을 파악하는 가장 직접적인 방법은 상사와 직접 대화하는 것이다. 상사와의 대화를 통해 상사가 원하는 것을 파악한다. 두 번째 목적은 자신의 업무 과정을 공유함으로써 당면하고 있는 문제의 해결을 같이 고민하거나 자신의 업무 수행 역량을 간접적으로 상사에게 노출 시키는 것이다. 업무 수행 과정에 상사를 포함시킴으로써 상사가 해당 업무에 관심과 애착을 가질 수 있도록 하는 것이다. 세 번째 목적은 상사와의 공감대 형성이나 상호 이견의 조율이다. 상사와 의견이 다른 경우 의견의 차이를 좁힐 수 있는 주요한 방법이 상사의 의견을 직접 듣는 것이다.

상사와의 커뮤니케이션 형식으로는 일대일 대면 커뮤니케이션이 C-level 연구참여자들에게 가장 선호된다. 일대일 대면 커뮤니케이션의 장점은 상사와 연구참여자가 다른 사람들 없이 대면하게 되므로, 연구참여자가 더 자유롭게 말할 수 있는 분위기가 형성된다. 자유롭게 상사의 의견을 물어 볼 수 있고, 상사의 의견에 대한 자신의 견해를 밝힐 수도 있는 분위기가 형성될 수 있다. 상사와의 커뮤니케이션의 적절한 주기는 연구참여자들마다 의견이 좀 다르기는 하지만 주 1회 정도의 주기가 선호된다. 주기가 너무 짧으면 준비할 내용이 많아지고 커뮤니케이션에서 실수할 가능성이 커진다. 주기가 너무 길면 상사가 연구참여자의 업무에 대한 기억과 관심이 희미해질 수 있다.

“끊임없는 커뮤니케이션. 아주 디테일한 커뮤니케이션 불편한 얘기를 피하지 않고 불편한 얘기가 왜 나왔는지의 그 근원을 파는 커뮤니케이션”

- A2

C-level 연구참여자들이 부하직원을 동기부여 시키는 방법은 다양한 것으로 나타났다. 방법은 다양하지만 크게 세 가지를 고려하여 부하직원의 동기부여를 위해 노력한다. 첫째는 부하직원이 무엇을 원하는지 그리고 부하직원의 역량과 성향이 어떠한지를 이해하는 것이다. 둘째는 부하직원에게 적합한 일을 배분한다. 때로는 부하직원에게 어려운 일을 주면서 동기부여를 하는 경우도 있다. 그러나 그런 경우에는 업무를 위한 적절한 자원을 지원함으로써 부하직원이 지나친 곤경에 빠지지 않게 도와 준다. 셋째는 부하직원의 업무 결과에 대해 명확하게 인정하고 공정하게 평가하고 보상하는 것이다.

부하직원의 동기부여 관점에서 C-level 연구참여자들 사이에 공통적으로 보이는 점은, 연구참여자들이 부하직원이 업무의 배경, 목적, 맥락 등을 알 수 있도록 배려를 많이 한다는 것이다. 실제 업무를 수행하는 부하직원이 왜 그 업무를 하는지 이해한다면, 부하직원이 그 일을 자기 일로 생각하여 권한위임이 자연스럽게 될 수 있고 시시각각 변하는 현장 상황에 대응하여 부하직원이 자율적으로 업무의 목적에 맞게 의사결정을 내릴 수 있게 된다.

“결국은 사람인 것 같아요. 밑에 있는 사람들이 얼마나 공감을 해서 정말 하려고 하느냐, 왜냐하면 그 일을 하는 과정에서 예상하지 못한 장애물이 되게 많이 나오는데 그거는 정말 현장에서만 알고 현장에서만이 문제를 해결해야 되기 때문에, 어떤 거는 올라오겠지만 어떤 건 안 올라오는 것도 있고, 또 문제를 남이 풀려고 해서 푸는 건 아닌 것 같고 아무리 하라 그래도 이게 본인 일이 돼야 되기 때문에 결국은 밑에 있는 사람이 얼마나 나랑 같이 컨센서스가 돼서 똑같이 이 일을 해내고 싶어 하느냐 그건 것 같아요.” - A8

상사와의 팀워크에 대한 C-level 연구참여자의 관점은 상사의 입장에서 생각하는 것으로 시작한다. 상사의 고민과 기대를 이해하는 것이 상사

와의 팀워크를 형성하는 첫 단계인 것이다. 두 번째 단계는 상사와 함께 일의 목적과 목표에 대한 공감대를 형성하는 것이다. 목적에 대한 공감대는 목표에 대한 공감대보다 더 근본적이고 필수적인 사항이 될 수 있다. 마지막 단계는 일하는 방식에 대한 공감대를 형성하는 것이다. 일하는 방식은 조직문화라고도 할 수 있는데, C-level 연구참여자들은 이 부분에 대한 공감대가 형성되어야 상사와 팀워크가 형성될 수 있다고 생각한다.

C-level 연구참여자들은 부하직원과의 팀워크를 형성하는 데 두 단계가 필요하다고 생각한다. 첫 번째 단계는 부하직원과 함께 일에 대한 목적과 목표를 열라인 시키는 것이다. 상사와의 팀워크의 경우와 같이, 일에 대한 목적과 목표에 대한 공감대 형성이 가장 기본적으로 필요한 단계이다. 두 번째 단계는 일하는 방식에 대한 공감대이다. 부하직원과의 팀워크에 있어서는 조직문화 차원보다는 구체적으로 어떻게 일을 추진할 것인지에 대한 공감대가 필요하다.

“내가 잘하는 것도 굉장히 중요하지만 조직적인 성과를 만들어내는 능력을 만들어내는 게 중요하니까 조직의 성과를 만들어내는 건 조금 다른 문제고 그런 부분들은 위사람들의 성향을 잘 맞추는 것도 있겠지만 밑에 사람들하고도 얘기를 잘해야 되겠네요.” - A10

6. 결과

: ⑭ 자신감 확립 및 잠재력에 대한 상사의 신뢰 획득

본 연구에 대한 페러다임 모형의 결과는 ⑭ 자신감 확립 및 잠재력에 대한 상사의 신뢰 획득이다. C-level 연구참여자들이 상사 및 부하직원과 신뢰를 형성하고 팀워크를 통해 성과를 낸다면 C-level 연구참여자들은 자신감을 확립하게 되고 잠재력, 즉 더 큰 역할을 할 수 있는 역량에 대한 상사의 신뢰를 얻을 수 있다.

C-level 연구참여자들의 자신감은 성공적인 업무 수행에서 오는 것이며 이러한 성공적인 경험이 누적되어 리더로서의 자기확신을 가지게 된다.

리더로서의 자기확신은 업무에 대한 확신, 상사와의 관계에 대한 확신, 부하직원과의 관계에 대한 확신으로 구분될 수 있다. 업무에 대한 확신은 기존의 성공 경험에 의한 전략 및 실행 방안에 대한 자신감과 미래의 불확실성에도 어느 정도 대응할 수 있다는 예측 가능성의 확보라고 할 수 있다. 상사와의 관계에 대한 확신은 상사와의 신뢰 관계를 기반으로 상사와의 팀워크를 형성하였고 상사에게 현재 역할에 대한 신임을 받았다는 것이다. 부하직원과의 관계에 대한 자신감은 부하직원과의 팀워크를 형성하고 이를 기반으로 성과를 만들 수 있다는 확신이다. C-level 연구참여자의 자기확신은 다시 자신의 자존감을 높이고 회사에 기여하고 싶은 의지를 더 강화하는 순환 구조를 만든다.

“자기 확신이, 자기 비판이 반복돼야지 그게 복기를 통해서 자기 완성, 자기 확신을 갖게 되는 거니까. (중략) 내가 어떻게 가야 되는지 안다 라고 하는 얘기거든. 그거는 찾아내면 낼수록 내가 가지고 있는 교정됐을 때의 확신 레벨이 확 올라가는 거니까 맞아 이렇게 하면 되겠다.” - A3

C-level 연구참여자의 잠재력에 대한 신뢰는 C-level 연구참여자가 현재의 역할보다 더 큰 역할을 할 수 있는 능력을 갖추었을 것이라는 신뢰를 뜻한다. 기업에서 승진 의사 결정은 미래의 불확실성에 대한 의사결정이라고 할 수 있다. 그 역할을 해 보지 않은 사람을 대상으로 그 역할을 잘 할 수 있을지 평가한다는 의미에서 그렇다. C-level 연구참여자가 상사 및 부하직원과의 신뢰를 이루고 팀워크를 형성하여 성공적으로 업무를 수행하고 자기확신을 얻었다면, 그들의 상사는 C-level 연구참여자의 잠재력에 대한 확신을 얻을 수 있다. 즉, 상사는 C-level 연구참여자가 더 큰 역할을 할 수 있을 것이라는 신뢰를 가질 수 있다. 이러한 신뢰를 얻는다고 C-level 연구참여자가 반드시 승진하는 것은 아니다. 승진은 적절한 시기에 기회가 C-level 연구참여자에게 와야 가능하다는 것을 연구참여자들은 잘 알고 있다. 그래서 그들은 승진 자체만을 위해서 일을 하지는 않는다. 그러나 더 큰 역할에 대한 상사의 신뢰는 자기확신과 비슷하게 C-level 연구참여자의 자존감을 높이고 회사 생활에 대한 동기를 강화한다.

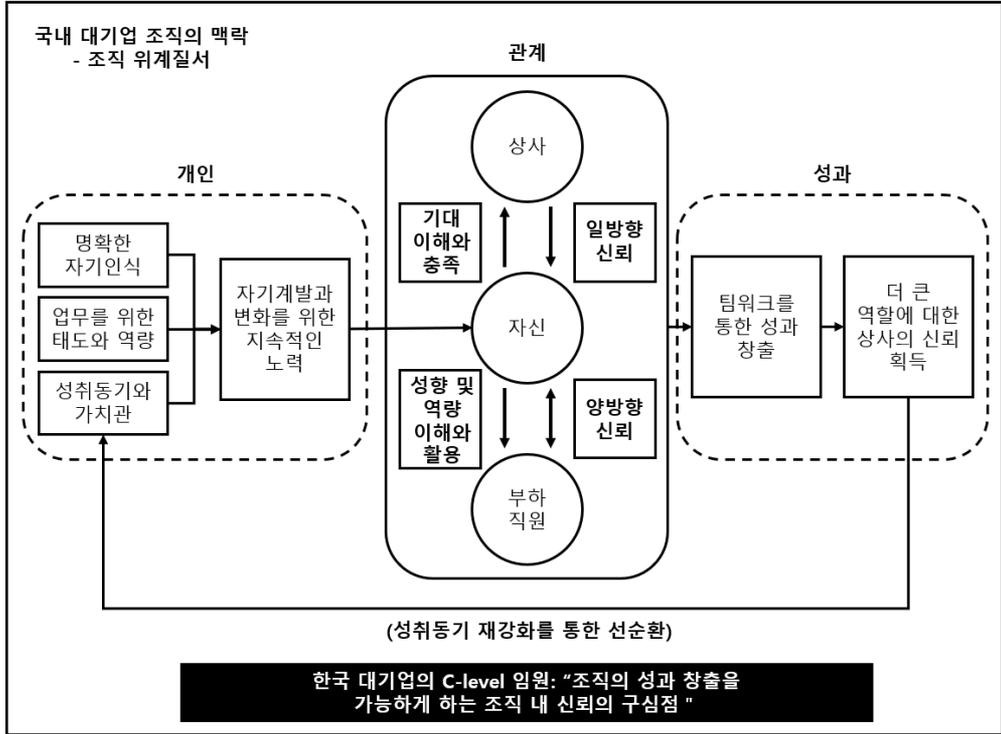
“다음 단계의 역할을 맡을 수 있는 저기가 가진 덕목을 갖추고 있을
거라는 기대감.” - A2

제 3 절 이론 통합 분석: 리더십 모형과 스토리라인

선택 코딩을 통해서 연구자는 핵심 범주를 파악하고 기타 모든 범주들이 핵심범주를 기준으로 통합하고 정교화한다. 또한 연구자는 선택 코딩 과정에서 일관된 스토리라인을 도출하며 축 코딩 모형에 있는 범주들을 통합하는 하나의 전체적인 이야기를 서술한다. 축 코딩을 통하여 연구 질문 3) “한국 대기업 C-level 임원의 리더십은 어떻게 정의될 수 있을까?”에 대한 답을 제시하고자 한다. 본 연구에서는 범주들 사이의 관계를 그림으로 표현해 보기도 하고 다양한 스토리라인을 만들어서 전체적인 이야기를 만들어 보기도 하였다. 그런 과정을 통하여 최종적으로 도출된 핵심 범주는 “한국 대기업 C-level 임원은 조직의 성과 창출을 가능하게 하는 신뢰의 구심점”이다.

1. 리더십 모형

핵심 범주와 다른 범주들 사이의 관계를 통합적으로 보여주는 모형이 [그림 4-2]에 제시되어 있다.



[그림 4-2] 한국 대기업 C-level 임원의 리더십 모형

가. 일방향 신뢰 (상사로부터의 신뢰)

‘신뢰의 구심점’으로서의 한국 대기업 C-level 임원은 상사와 부하직원과의 신뢰 관계를 형성한다는 점으로부터 도출되었다. C-level 임원이 상사와 형성하는 신뢰 관계는, 상사로부터 자신이 신뢰를 받는 관계이고 자신이 상사를 신뢰하는 것은 중요하지 않은 신뢰 관계이다. C-level 임원 자신이 상사를 반드시 신뢰할 필요가 없다는 것은, C-level 임원은 상사의 신뢰에 관계 없이 본인의 성취 동기와 가치관에 의해 자발적으로 높은 성취를 위해 노력하는 사람들이기 때문인 것으로 생각된다. 반면에 C-level 임원들은 자신이 상사로부터 신뢰를 받는 것은 업무를 추진하고 성과를 만드는데 매우 중요한 기반이 된다고 생각한다. 따라서 C-level 임원은 상사와의 관계가 상사가 자신을 신뢰하는 일방향 신뢰에 기반하여도 효과적인

관계가 될 수 있다고 생각하는 것으로 보인다.

“그 신뢰가 깨지면 니가 아무리 일을 잘해도 그건 운이 좋은 거야라고 얘기할 수 있는 거고, 못하면 실력이 없어서 못한 거라고 된다 이거예요.” - A6

“상사와의 관계는 난 신뢰, 신뢰인 것 같아요. (중략) 역량에 대한 거 그리고 저 사람의 진짜 품성이라고. 인간에 대한 신뢰가 있으면 좀 흔들려도 잘 가는 것 같아요. 저 사람은 할 수 있는 사람이고 저 사람을 믿고 저 사람이 앞뒤가 똑같은 순수한 마음으로 잘하려고 하고. 그러니까 내가 아랫사람을 봤을 때도 그렇고 우리 위에서 나를 봐도 그렇고.” - A8

“CEO하고 저하고 너무 안 맞다 그러면 내가 아무리 노력을 해도 제가 뜻한 바를 70% 이상 이루기 힘들다 이렇게 보는 게 맞다고 생각합니다.” - A10

나. 쌍방향 신뢰 (부하직원과의 상호 신뢰)

C-level 임원은 부하직원과의 관계에서는 상호 신뢰, 즉 쌍방향의 신뢰를 추구한다. C-level 임원 자신이 부하직원에게 신뢰를 주어야 하고, 또한 자신이 신뢰할 수 있는 부하직원을 확보하려고 노력한다. C-level 임원이 부하직원에게 신뢰를 주려고 하는 이유는, 모든 부하직원이 자신과 비슷하게 강한 성취동기나 목표의식을 갖고 있지 않을 수도 있기 때문에 부하직원의 동기부여를 위한 방법 중의 하나로 신뢰를 활용하는 것이다. 그리고 효과적으로 업무를 수행하고 성과를 내기 위해서는 자신이 신뢰할 수 있는 부하직원과 함께 일을 하는 것이 필요하다고 여기기 때문에 신뢰할 수 있는 부하직원을 확보하기 위해 노력한다. 이렇게 C-level 임원들은 부하직원과의 사이에 신뢰 관계를 형성한다.

“어쨌든 그 사람들(부하직원)이 저에 대해서 나쁘게 생각하지 않고 이 사람하고도 열심히 일을 하면 재미있다 혹은 배울 게 있다 혹은 뭐 어쨌든 그런 게 있었겠죠.” - A6

“그것도 믿음이지 믿음 그러니까 믿음이라는 게 너무 포괄적으로 생각해서 그럴지 모르지만 그건 충성심하고는 다른 것 같아. 애는 뭐 나하고 같은 방향을 가는 친구야. 그리고 내가 이런 얘기를 해도 애는 그걸 왜곡되지 않고 그대로 받아들일 수 있는 친구야, 그런 믿음이 있어야 뭔가 이루어지는 거지.” - A7

“권한과 책임을 명확하게 주고 사람을 비난하지 않고 책임을 전가하려고 하지 않고 함께 하려고 하는 거, 좋은 것도 나쁜 것도. 그리고 믿고 기다려주고, 그런 게 되게 중요한 것 같아요.” - A8

다. 기대 이해와 충족 (상사에 대한 이해)

이러한 신뢰 관계를 형성하기 위해서 C-level 임원들은 상사와 부하직원에게 대해 이해하려고 노력한다. 특히 상사에 대한 이해는, 상사가 업무에 대해서 어떤 기대를 갖고 있는지, 상사가 해당 업무를 통해서 성취하고자 하는 목표는 무엇인지, 상사가 어떤 고민을 가지고 있는지 등에 대한 이해라고 할 수 있다. C-level 임원들이 상사에 대해서 이렇게 깊게 이해하려고 하는 것은, 업무가 주어졌을 때 그 업무의 성공적인 결과를 잘 정의하려는 노력의 일환이다. 업무의 성공에 대한 정의가 정확하게 만들어져야 업무를 추진하는 노력이 효율적으로 이루어지고 실행력이 확보될 수 있다.

“그럼 그 사람(상사)의 고민을 알아야지 그러니까. 이걸 자꾸 고객의 고객을 쫓아가지 못하는 사람은 시야도 좁아지고 일을 좁게 한단 말이에요. 그리고 엉뚱한 일을 해요. 그러니까 윗분이 이렇게 해라고 얘기했을 때는 지금 내가 얘기해야 될 상사의 고민이 이거라서 이렇게 한 건데 이 상황의 고민이 바뀌었거나 이 고민하고 이 밑에 지시한 사항하고의 환경이 바뀌어서 이 지시 사항을 따르면 안 될 수도 있어요. 그러면 따르더라도 대안을 가져가야지.” - A6

“그 사람의 관심사가 뭐냐, 그 다음에 이 사람에 대한 위에서의 기대 사항은 뭐냐 이거 두 개를 이해하는게 중요하다고 생각합니다.” - A10

“제가 정의하는 제가 했던 일단 모든 거에 위에는 저희 보스가 원하는 대로 하는 게 가장 성공의 정의이고요.” - A1

라. 성향 및 역량 이해와 활용 (부하직원에 대한 이해)

상사에 대한 이해는 상사의 의도나 목표를 이해하는 게 중요한데, 부하 직원에 대한 이해는 부하직원이 원하는 것을 이해하는 것 뿐만이 아니라 부하직원의 성향이나 역량을 이해하는 것도 중요하다. C-level 임원들이 부하직원들과 함께 일을 할 때 부하직원의 성향과 역량에 맞는 일을 부여하고 일의 성공 가능성을 높이고, 부하직원 개인의 필요에 맞는 발전 방향을 제시해 주어 부하직원의 성장을 도모할 수 있기 때문이다.

“그러니까 항상 제가 팀을 짤 때는 내 밑에 나를 내 문제점을 보완해 줄 사람이 누군가, 내가 이 조직에 왔을 때 어떤 조직은 내가 그 조직을 잘 아는 경우가 있어요. 혹은 내가 이 조직에서는 변화 관리를 해야 돼. 그러면 똑똑하고 그런 게 아니라 이 변화 관리 헤드는 이 조직에서 가장 신망 받는 애가 누구야, 누가 얘기를 하면 애들이 제일 따를 건지 찾아야 돼요. 똑똑한 애 필요 없어요.” - A6

“그거는 사람마다 틀린데 그런 사람의 속성 특성을 잘 아는 게 중요한 거지. 그러니까 애도 성과 중심 일 중심의 사람인지, 관계 중심의 사람인지.” - A7

“내가 이 일을 맡기는 팀의 역량을 아는데 너무 과도하게 요청할 수 없는 경우가 분명히 있거든요. 그랬을 때 능력이 안 되는 팀에 너무 과도한 것을 요구를 하면 잘 될 수도 있지만 아예 산에 오르는 발걸음조차 떼지 못하고 그럴 수가 있기 때문에 그럴 때는 적절한 정도 수준으로 목표를 낮추어서 부여하는 것도 필요하다고 봅니다.” - A9

마. 명확한 자기인식

상사와 부하직원에 대한 이해를 기반으로 한 신뢰 관계 형성을 통해서 C-level 임원들은 상사, 부하직원과 함께 팀워크를 발휘할 수 있는 기반을 만들게 된다. 상사와 부하직원을 이해할 수 있는 배경에는 C-level 임원들의 견조한 자신감이 있는 것으로 파악된다. 우선, C-level 임원들은 명확한 자기인식에 민감하며 객관적인 피드백을 통하여 자기자신의 현실적인

위상을 파악하려고 한다. 이는 자신의 상황을 객관적으로 파악하여 자신이 해야 할 일이나 할 수 있는 일을 정확하게 인식할 수 있고, 조직 내에서 실질적인 성과를 만드는데 도움이 될 수 있다.

“대부분 제가 임원들 많이 인터뷰하지만 제가 물어봐요, 니가 너의 문제점을 잘 알아? 잘 아는 사람들이 많아. 그러니까 self-awareness가 있어야 되고 그래서 항상 제가 CEO가 되면 맨 먼저 하는 일은 내 문제점을 보완해 줄 사람이 누구인가, 제일 명칭한 CEO나 일 못하는 애들 내가 보면 자기하고 비슷한 애를 밑에다 데려 뒀요.” - A6

“(부정적인 피드백을 받으면) 눈치를 보게 되고 이렇게 되는데 그게 약해지는 게 아니라 그게 오히려 더 잘 좀 효율적으로 갈 수 있는 방법이라는 거를 알게 되는 게 오래 걸리는 것 같아요.” - A1

“드문드문 이야기하는 걸 잘 들어봐야지. 그걸 자리에 딱 앉아서 제가 부족한 점이 있으면 말씀해 주세요, 난 쭈글스러워서 그런 소리 못하고, 이렇게 보고할 때나 회의할 때나 그리고 아까도 얘기했지만 주위에 사람들을 많이 해 놓으면 개네들이 알려줘. 판 데서 이런 얘기합디다, 뭐 그런 게 피드백이지.” - A4

바. 업무를 위한 태도와 역량

C-level 임원들은 객관적인 자기인식 노력 위에 업무를 위한 적절한 태도와 역량을 보유하고 있다. 여기에는 도전적인 목표 설정이 하나의 특징으로 보인다. C-level 임원들은 스스로 높은 목표를 설정하고 달성하기를 즐긴다. 조직 내 상황 때문에 공식적인 목표를 적절한 수준에서 설정하는 경우가 많지만, 개인적으로는 도전적인 목표 수준을 설정하고 그것을 달성하기 위하여 노력하는 모습을 보인다.

“도전적이지 않은 일은 하기 싫어해요.” - A2

“마음속의 높이는 높지. 근데 회사에서 제시하는 건 그렇게 높지는 않지 그렇지만 그걸로는 된다고 보지 않기 때문에 상당히 높게 설정하는 부분이 있지.” - A7

“개인적인 거는 높게 설정하는 편이고 약간 naive 할 정도로 조금 높게 설정하고 될 수 있다라는, 좋게 얘기해서 긍정 나쁘게 얘기하면 naive 할 수도 있는데, 생각을 가지고 임해야 저는 스트레스가 오히려 없다고 생각을 해서 그렇게 해요.” - A11

개인적인 태도와 역량에는 업무에 대한 긍정적인 태도나 업무를 성공적으로 수행하기 위하여 업무의 본질을 정확하게 파악하는 능력 등이 포함된다. C-level 임원들은 이러한 개인적인 태도와 역량을 통해서 기본적으로 업무를 성공적으로 수행할 수 있는 능력을 보여준다. 대기업이라는 큰 조직에서는 상사나 부하직원과의 관계 속에서 업무를 수행해야 하지만, 기본적으로는 자기 자신의 능력이 중요하고 실제로 그러한 능력을 가지고 있다는 것을 C-level 임원들은 보여 준다.

“이 업의 본인이 본질이 뭐구나 우리 회사가 직면하는 문제가 뭐구나 어디부터 해결해야 되겠구나 그리고 그걸 해결하는데 어떤 리소스가 얼마나 필요할지 누구의 도움이 필요할지를 빨리 읽는 사람이 있고 그게 잘 파악이 안 되는 사람들이 있어요. 그게 파악이 되면 그거를 일단 위 아래로 얼라인이 돼야 되니까요.” - A6

“그렇게 생각해야 돼요. 사업하는 사람은 어그레시브 해야 되고 어그레시브 하려면 되게 rosy하게 봐야 돼. 안 그러면 사업하는 사람이 리스크만 생각하면 사업이 안돼.” - A4

“항상 새로운 일에 대해서는 긍정적으로 보고 있고요. 근데 리스크를 어떻게 hedging할 건지, (중략) 긍정적으로 보면서도 굉장히 좀 세심한 터치가 필요하다고 생각합니다.” - A10

사. 성취동기와 가치관

C-level 임원들의 또 다른 개인적인 특성은, 이들이 업무에 관한 성취동기가 강력하며, 직장생활에 대한 가치관이나 신념이 명확하고, 이러한 가치관이 상당 부분 대의적인 요소를 포함하고 있다는 것이다. 이들은 대부분 강한 자존감을 가지고 있어서 자신이 업무를 적당히 수행한다거나 업무

를 잘 못 한다는 인식을 주는 것을 극도로 피하려고 한다. 이들은 자신이 훌륭한 업무 성과를 만들고 그 성과에 대해서 인정받는 것을 매우 중요하게 생각한다. 또한, C-level 임원들은 회사에서 개인적인 성공도 추구하지만 최종적으로 자신이 조직의 장기적인 발전에 기여했다는 평가를 받고 싶어한다. 이러한 대의적인 성취동기가 한국 대기업 C-level 임원들의 차별적인 특성으로 보인다.

“동기라기보다는 그냥 뭐 주어진 일 주어지면 어쨌든 윗사람한테 싫은 소리 듣기 싫고 일 못하는 얘기 들으면 창피하고 그러니까 열심히 한 거고요.” - A6

“가치관, 직장생활에 대한 가치관은 부끄럽지 않은 선배가 돼야 되고 회사에 있을 만큼 기여해야 되고, 있었던 흔적은 명확하게 긍정적으로 두고 나와야 되는 것 같아요. 그게 회사에 대한 도리인 것 같아요.” - A8

“나는 기본적으로 사업도 그렇고 조직도 그렇고 임팩트를 내가 원하는 방식으로다가 아주 잘 만들었으면 좋겠어요. 그렇게 해서 기여했으면 좋겠고 이 그룹에 임팩트라고 하는 거는 사업적 임팩트도 있지만 아까 얘기했던 사람이나 조직 문화를 바꾸는 부분에서 굉장히 긍정적 임팩트가 많이 작동했으면 좋겠다라고 하는 거죠.” - A3

아. 자기계발과 변화를 위한 지속적인 노력

C-level 임원들은 직장 생활을 하는 동안 지속적으로 자기계발을 위해 노력하며 끊임없이 변화를 추구하는 자세를 보인다. 대부분의 C-level 임원들이 독서, 동영상 등 다양한 방법으로 새로운 지식이나 정보를 적극적으로 습득하고 회사 내외의 많은 사람으로부터 정보와 의견을 얻으려고 노력한다. 이러한 다양한 학습 노력을 통하여 업무를 추진하는 방식을 끊임없이 변화하려고 노력하는 것이 C-level 임원들의 또 다른 특성이라고 할 수 있다. 이들은 기존의 업무를 새로운 방식으로 추진하거나 목표 달성을 위해 새로운 업무를 기획하여 업무 성과를 높인다.

“제가 뭘 배우는 걸 좋아하는 스타일이니까 학습에 대한 것 그러니까 새로운 일을 맡았을 때 제가 빨리 배우는 편이에요. 상대적으로 일단 일을 맡으면 그 분야의 책을 한 10권 사서 한두 달 내에 확 다 읽고 그 다음에 빨리 파악을 합니다.” - A6

“저는 독서를 많이 하는데 과거에는 주로 내가 어떤 리더가 될까에 대한 책을 많이 읽었다면 지금은 리더에 대한 책보다는 아까 말씀드린 대로 사람은 왜 이렇게 하는지 역사라든지 그런 책이 주로 읽는 책인 것 같습니다.” - A9

“실제로 우리가 어떤 변화의 방식을 찾아내는 거지 그냥 이렇게 벽 보고 있다 튀어나오기는 어렵잖아요. 다 뭔가 인풋이 있는 거고 그 인풋이 다른 회사들의 도전이죠. 책도 엄청나게 많이 봤죠.” - A2

자. 팀워크를 통한 성과 창출

이렇게 개인적인 태도와 역량, 변화를 추구하는 노력이 상사 및 부하직원과의 팀워크와 결합되면서 C-level 임원들은 조직 내에서 지속적으로 성과를 낼 수 있었고 큰 과오 없이 역할을 수행할 수 있었다.

“내가 거기 있을 때 성공 사례를 이야기할 수는 없어. 근데 계속 뭔가를 성공시키면서 뭔가를 만들어 오면서 갔기 때문에 거기에 계속 있을 수 있었던 거고.” - A4

“제가 원래 생각했던 비즈니스 골을 달성하는 게 되게 중요하다고 생각하고 그 골이 숫자적인 거든 정성적인 거든지 간에 그걸 달성한 것이 기본이죠.” - A9

“대부분은 그랬던 것 같아요. 대부분은 이런 목표 설정을 하고 이런 결과가 나올 수 있다라는 어느 정도 자신감이 있었고 그게 나왔을 때 정도면 나의 보스가 만족하겠구나라는 그런 생각을 했고 실제로 그런 경우가 많았다고 봅니다.” - A12

차. 더 큰 역할에 대한 상사의 신뢰 획득

C-level 임원들은 위와 같은 특성, 노력, 성과 등을 통하여 최종적으로 상사로부터 더 큰 역할에 대한 신뢰를 얻은 사람들이다. 이들의 개인적인 특성, 관계에 대한 인식, 이를 통한 성과 창출 등 모든 것의 최종적인 결과로서 더 큰 역할에 대한 상사의 신뢰로 나타난다고 생각한다. 그러한 신뢰를 얻어야 리더십 성공의 하나의 객관적 지표라고 할 수 있는 승진이 가능해진다.

“제가 항상 얘기하는 건 일을 열심히 하고 잘하고 그런 것도 중요하지만 일을 잘한다고 상사를 믿게 하는 것, 일을 열심히 한다고 상사가 믿는 것이 되게 중요해.” - A6

“기본적으로 그 사람의 성과에 있는 거지만 성과 있다고 해서 승진하는 것도 아니야. 근데 문제는 나를 알아주는 리더를 만나야 하지만.” - A7

“이 친구는 이것저것 다 잘 할 수 있다. 그 다음에 두 번째는 시키면 적어도 어느 정도 이상의 퀄리티는 딜리버한다, 그런 인지도가 있는 것 같아요. 그리고 세 번째로는 이상하게 속임수 안 쓴다. 속임수 쓰다 보니까 걸리는 사람도 많잖아요. 그 다음에 아래 직원들한테는 이상한 사람은 아니다.” - A9

2. 스토리라인

스토리라인을 만드는 과정은 연구의 목적을 확인하면서 연구의 핵심범주와 다른 개념이나 범주 사이의 연관성을 체계적으로 확인하면서 서술에서 개념화로 가는 과정이라고 할 수 있다. 핵심범주인 “한국 대기업 C-level 임원은 조직의 성과 창출을 가능하게 하는 신뢰의 구심점”에 대한 스토리라인을 아래와 같이 작성해 보았다.

한국 대기업 C-level 임원은 명확한 자기인식을 확립하기 위해 노력하는 사람들이다. 그들은 평소에 자신의 생각과 감정 등을 잘 인지하며 자신의 강약점에 대해서도 분명한 생각을 가지고 있다. 또한 그들은 자신을 비판적인 관점으로 보기도 하고 다른 사람들의 피드백을 유연하게 받아 들이며 객관적인 자기인식을 강화하려 한다. 또한, 그들은 높은 자존감을 가지

고 있어서 업무 성과를 통해서 다른 사람의 인정을 받고자 하는 욕구가 강하다. 하지만 그들은 긍정적이고 올바른 방법으로 성과를 만들어야 한다고 생각하며, 자신이 속한 조직에 기여하고자 하는 대의적인 명분을 가지고 있다.

C-level 임원은 자기가 속한 대기업이라는 거대 조직의 맥락을 잘 이해하고 있다. 그들은 자신이 대기업에서 일정 기간 동안 기여하고 떠난다는 관념을 가지고 있으며, 거대 조직 내에서 자신의 역할과 능력의 한계를 인식하고 있다. 또한, 그들은 상사와 부하라는 중요한 이해관계자가 회사 안에서 자신에게 미치는 영향을 잘 인식한다. 특히 자신에 대한 상사의 영향력은 거의 절대적이라는 생각을 갖고 있다. 그래서 상사를 뛰어 넘겠다는 생각을 잘 하지 않고, 상사의 역할과 지위를 수용한다.

그들은 자기이해가 뛰어난 만큼 다른 사람들에 대한 이해 수준도 높다. 가장 중요한 이해관계자인 상사와 부하직원에 대한 이해를 필수적인 것으로 여긴다. 그들은 상사가 원하는 것을 충족하는 것 또는 상사의 기대를 충족하는 것이 자신의 궁극적인 성과 목표라고 생각하기 때문에 상사에 대한 이해는 상사가 원하는 것이 무엇인지를 파악하는 것이다. 부하직원은 자신과 같이 일을 하는 사람들이기 때문에 부하직원의 기대를 파악하는 것도 중요하지만 부하직원의 역량과 성향을 이해하여 적절한 역할을 부여하는 것이 더 중요하다.

일을 하는 과정에서 그들은 상사로부터 신뢰를 얻고 부하직원과는 상호 신뢰를 형성하는 것이 필수적이라고 생각한다. 그들은 상사의 신뢰를 얻기 위하여 자신의 성과를 보여 주며, 자신의 성과가 운이나 외부 상황 때문이 아니라 자신의 역량에 기반한 것임을 증명하고, 자신이 사리사욕 없이 회사를 위하여 진실을 추구한다는 것을 행동으로 보여 준다. 그들은 부하직원에게는 권한위임과 적절한 지원, 부하직원의 성과에 대한 인정과 보상, 부하직원에 대한 인간적인 배려 등을 제공함으로써 부하직원으로부터 신뢰를 얻는다. 그들이 신뢰하는 부하직원은 역량을 통한 성과를 보이고, 사리사욕 없고 정직한 직원이다. 이렇게 상사와 부하직원 모두로부터 신뢰를 받는 C-level 임원은 신뢰의 구심점이라고 할 수 있다.

C-level 임원은 일을 할 때 신뢰를 기반으로 상사 및 부하직원과의 팀워크를 만든다. 팀워크는 업무의 목표와 일하는 방법에 대한 공감대로부터 나온다고 그들은 생각하고 있으며 그 공감대를 이루기 위하여 커뮤니케이션에 많은 관심과 노력을 기울인다. 신뢰와 팀워크는 C-level 임원이 성과를 만들어 내는 핵심적인 수단이라고 할 수 있다.

신뢰와 팀워크로 성과를 만들어 내면 C-level 임원은 그만큼 향상된 자신감을 얻게 되고 자신감이 점차 누적되면 리더십에 대한 자기확신으로 발전하게 된다. 그들의 상사도 그들의 성과가 쌓여가는 것을 인식하고 그들이 더 큰 역할을 할 수 있는 능력을 갖추고 있다는 신뢰를 갖게 된다. 이러한 결과는 다시 C-level 임원의 성취동기와 자존감을 높이는 선순환 구조를 만든다.

제 4 절 비교그룹과의 리더십 특성 비교

본 연구에서 C-level 임원의 리더십에 대한 분석 결과와 비교그룹의 리더십 특성을 비교해 보았다. 본 절에는 연구 질문 4) “한국 대기업 C-level 임원의 리더십 특성들은 하위 임원이나 중간관리자의 리더십 특성과 어떤 차이가 있는가?”에 대한 답을 제시하고자 하였다. 비교그룹의 면담 전사 자료에 대해서는 별도의 코딩을 통한 분석 과정을 거치지 않았고, C-level 임원의 리더십 특성에 대한 개방 코딩 결과를 비교그룹의 연구참여자들의 면담 내용에 비추어 비교그룹의 연구참여자들이 다른 점이 있는지, 어떻게 다른지에 대한 비교 분석을 위주로 시행하였다. 분석 결과 요약이 [표 4-2]에 제시되어 있다.

[표 4-2] 비교그룹과의 리더십 특성 비교 분석 결과

하위범주	범주	비교그룹 분석 결과
지속적인 자기비판	① 명확한 자기인식을 위해 노력함	<ul style="list-style-type: none"> • 소극적인 피드백 수용 • 느슨한 성과 인식
명확한 자기통찰		
적극적인 피드백 수용		

명확한 성과 분별		
상사의 고민과 원하는 것을 이해	② 상사와 부하직원에게 대해 이해하려고 노력함	• 상사에 대한 이해 노력 부족
부하직원의 기대와 특성을 이해		
회사에 기여하고 싶은 욕구	③ 회사 생활을 위한 강력한 동기와 명확한 가치관 있음	• 회사에 대한 기여 같은 대의적 동기가 미약함
높은 자존감에 의한 업무 성취 욕구		
회사 생활에 대한 명확한 가치관		
조직의 일원으로서의 자신의 위치 인식	④ 조직의 위계질서에 순응함	• 상사의 역할에 대한 기대가 많이 없음
조직 내 상사의 역할과 지위를 인정		
상사로부터의 인간적인 신뢰 확보	⑤ 상사로부터 신뢰를 받음	• 상사로부터 신뢰 받기를 어려워 함
상사로부터 역량에 대한 신뢰 확보		
상사로부터 성과에 대한 신뢰 확보		
성공 가능성에 대한 신뢰	⑥ 부하직원에게 신뢰를 줌	• C-level 리더와 유사함
인정과 보상에 대한 신뢰		
인성에 대한 신뢰	⑦ 신뢰할 수 있는 부하직원을 확보함	• 부하직원의 역량에 대한 신뢰에 그침
부하직원의 역량에 대한 신뢰		
부하직원의 인성에 대한 신뢰		
공식적인 성과 목표의 달성은 당연한 일	⑧ 공식적인 성과 목표를 넘어 상사의 기대 충족을 목표로 설정함	• 공식적인 성과 목표에 안주
상사의 기대 충족이 최종 성과 목표		
업무 추진 방법을 지속적으로 개선	⑨ 지속적인 개선과 학습을 추구함	• 학습과 개선 노력을 중단
지속적인 학습을 추구함		
도전적인 목표 설정	⑩ 업무 수행을 위한 적절한 태도와 역량을 보유함	• 관계지향에 대한 소극적 또는 부정적 태도 보유
업무를 잘 하기 위한 개인적 역량 보유		
상사와의 커뮤니케이션 환경 설정	⑪ 상사와의 커뮤니케이션을 적극 활용함	• 상사와의 커뮤니케이션에 대한 부담 느낌
상사와의 커뮤니케이션의 목적 수립		
부하직원의 업무에 대한 지원과 보상	⑫ 부하직원의 동기부여를 위해 노력함	• C-level 리더와 유사함
부하직원에게 업무의 자율성 부여		
부하직원과의 생산적인 커뮤니케이션 추구		
업무를 위한 상사와의 팀워크	⑬ 상사 및 부하직원과의 팀워크를 형성함	• 공감대 형성 부족
업무를 위한 부하직원과의		

팀워크		
리더로서의 자신감	⑭ 자신감 확립 및 잠재력에 대한 상사의 신뢰를 얻음	• 자신감 및 신뢰 획득 어려움
더 큰 역할에 대한 상사의 신뢰		

1. 명확한 자기인식을 위해 노력함

비교그룹의 연구참여자들도 자신이 명확한 자기인식을 가지고 있다고 생각하는 경우가 많았고, 실제로도 자기 자신에 대해 지속적으로 생각을 하고 있었다. 그런데, 하위임원 연구참여자나 중간관리자 연구참여자는 적극적으로 피드백을 구하거나 피드백을 수용하여 자신을 개선하는데 활용하는 경우가 드물었다. 이들이 적극적으로 피드백을 받아들이려 하지 않는 이유는 다양한데, 피드백이 불필요하다고 생각하거나 피드백을 받는 것을 부담스럽게 여기는 등의 이유였다. 이러한 양상은 C-level 연구참여자들이 피드백을 적극적으로 받고 활용하는 모습과는 차이가 있었다.

“(피드백 요청을) 간간이 필요할 때 근데 자주는 아니고 어느 정도 뭔가 의견이 필요하다 싶을 때 그때 제한적으로 하는 편인 것 같아요.” - C4

비교그룹 연구참여자들의 경우에는 성과 분별에 대해서도 C-level 연구참여자들보다 다소 느슨한 인식을 갖고 있는 것으로 보였다. 비교그룹 연구참여자들의 경우에도 회사에서 현실적으로는 평가를 잘 받기 위해서 업무의 결과가 더 중요하다고 생각하지만, 이들은 C-level 연구참여자들보다 과정의 중요성에 대해서 좀 더 강조하려는 경향이 있었다. 즉, 결과를 달성하지 못하는 경우에도 그 과정에서 회사에 도움 되는 것이 있을 수 있다는 생각을 하였다. 결과를 달성해야 과정도 의미 있다고 생각하는 C-level 연구참여자들의 의견과는 약간의 관점 차이가 있었다.

“사실 어떻게 보면 과정이 성과 못지않게 중요한데 우리나라 대부분

의 임원들은 그냥 과정보다는 성과, 모로 가도 서울만 가면 되지 뭐 이런 것 같아요.” - B2

“저는 살아오면서 과정이 항상 더 중요하다고 생각했었는데 회사는 지금 생각해 보면 물론 과정도 중요하지만 결과가 중요하지 않을까 생각을 합니다.” - C5

2. 상사와 부하직원에 대한 깊은 이해

비교그룹 연구참여자와 C-level 연구참여자들 사이에 가장 큰 차이를 나타내는 특성 중의 하나가 상사와 부하직원에 대한 이해라고 할 수 있다.

특히, 상사에 대한 이해는 비교그룹의 연구참여자들이 중요하지 않다고 생각하거나, 자신이 잘 못 한다고 생각하는 경우가 대부분이었다. 상사에 대한 이해 자체에 대해서 거부감이나 부정적인 정서를 가지고 있는 경우도 있었다. 거기에는 여러 가지 원인이 있겠지만, 자신이 해당 업무에 대해서 더 잘 안다고 생각하는 경우도 있었고, 자신이 노력을 해도 상대방을 잘 이해할 수 있는 수준으로까지 관계가 친밀해지지 않는다는 경우도 있었다. 상사를 이해한다는 것이 업무를 관계로 해결하려는 듯한 부정적인 의도인 것 같아서 거부감을 가지는 경우도 있었다.

“저는 (상사의 얘기에 대해) 그냥 아주 큰 방향 하나만 잡고 나머지 얘기는 다 좀 무시하는 편 왜냐하면 상사도 자기가 한 얘기를 잘 모르고 하는 얘기다 전제로 그렇게 하는 스타일이니까” - C3

“그러니까 크기로 말하면 100을 원하는 것 같아 그럼 110 정도로만 해주면 (상사는) 대부분 좋아하고” - B2

“관계 지향적이라는 게 솔직히 말하면 사내 정치를 잘 한다든지, 좀 나쁘게 표현하면 뭐 아부를 잘하고 뭐 이렇게 안테나를 잘 맞추고 이런 건데 그거는 좀 체질이 안 맞는 것 같고.” - B1

3. 회사 생활을 위한 강력한 동기와 명확한 가치관 있음

C-level 연구참여자들은 개인적인 성취 동기나 목표 외에 회사에 기여하고 싶은 대의명분에 의한 강한 성취 동기를 보였다. 이 점은 일부 하위 임원 연구참여자의 경우에는 회사에 대한 기여를 명확히 인식하고 노력한 경우도 있었다. 그러나 중간관리자 연구참여자들은 회사에 대한 기여에 대해서 크게 생각하지 않는 경우가 많은 것으로 보였다. C-level 연구참여자들은 일하는 동기에 대한 질문에 거의 대부분 조직에 대한 기여를 언급하였는데, 중간관리자 연구참여자와의 면담에서는 거의 조직에 대한 기여가 언급되지 않았다.

“나는 내가 회사 생활하는 동안 좀 후배들한테 조금이라도 좀 더 나은 걸 사실 물려주고 그만두고 싶었다는 게 사실 제일 큰 거였는데 그거에 대해서는 아쉬움이 많이 남지.” - B1

“나의 어떤 목표를 도달해야겠다고 철저한 목표 의식을 가지지 않은 거죠.” - C1

4. 조직의 위계질서에 순응함

상사에 대한 관점이 C-level 연구참여자와 기타 그룹의 연구참여자들을 구별하는 명확한 특성 중의 하나로 생각된다. 하위 임원이나 중간관리자 그룹은 대부분 상사와의 관계에 대해서 소극적인 관점을 가지고 있어서 상사와의 관계를 부담스러워 하거나, 굳이 상사와의 적극적인 관계 형성이 필요하지 않다는 정도의 생각을 가지고 있었다.

“대부분 뭐 잘 아는 사람이 나를 그 자리에 임명했기 때문에 사실은 상대적으로 뭐 별로 안 중요해 이거(상사와의 관계)는, 약간 경시했었죠” - B2

“저는 일단은 그냥 (상사와) 불편하지 않게만 하자, 서로 불편하지

않게만 하자 이런 정도 선을 유지할 하는 거가 저한테는 중요하고 필요하다고 생각을 합니다.” - C1

5. 상사로부터 신뢰를 받음

하위 임원이나 중간관리자 연구참여자들의 경우에는 상사로부터의 신뢰에 대한 적극적인 인식을 보여주지 않았다. 이들은 신뢰가 필요하다고 느끼지만 신뢰를 쌓기가 어려웠던 경우도 있었고, 신뢰가 적극적으로 만들 수 있는 것이라는 생각보다는 자연스럽게 발생하는 것으로 여기는 태도를 보였다. 또한, 상대방으로부터 내가 받는 신뢰보다 내가 상대방에 대하여 갖고 있는 신뢰를 중심으로 생각하는 경우가 있었다. 다시 말해서, 이 그룹은 신뢰에 대한 소극적 태도나 자기중심적인 접근을 보였다.

“이 신뢰가 자기가 쌓는 노력을 한다고 해서 될 때도 있지만 안 될 때도 많고 어떨 때는 아무 노력을 안 했는데도 그냥 이렇게 신뢰가 쌓이는 경우도 있고 그래서 그게 참, 코드 코드가 맞는다고 그래야 되나?” - C1

“내가 좋아하는 상사하고 신뢰하는 상사라고 일을 하는 경우에는 내가 좀 더 더 열심히 일을 하고 또 하는 굳이 안 해도 되는 일을 좀 찾아서 더 하고 약간 이런 것 같고” - B2

6. 부하직원에게 신뢰를 줌

비교그룹의 연구참여자들도 전반적으로 부하직원과의 관계에서 신뢰를 줄 수 있는 상사가 되는 것의 중요성을 인지하고 있었다. C-level 연구참여자들의 경우처럼 신뢰가 어떻게 형성되는지에 대한 명확한 인식과는 조금 차이가 있지만, 부하직원의 동기부여나 성과를 위하여 자신이 부하직원으로부터 신뢰를 받는 리더가 되는 것이 중요하다고 생각하였다. 부하직원과의 신뢰에 있어서 보상이 중요한 역할을 하는 것으로 인지하는 것도 C-level 연구참여자와 유사하였다.

“부하 직원의 관계에 있어서는 그것도 역시 신뢰인데 신뢰가 내가 이제 상사한테 그렇게 바라듯이 나도 이제 그런 상사가 되기 위해서 부하들한테 그런 동기부여 심어주고 그런 신뢰감을 줄 수 있는 상사가 되려고 하는 것 그게 중요한 것 같고” - C3

“부하직원 관계는 대부분 사실 제일 중요한 거는 사실 직장생활에서 제일 중요한 거는 잘 커뮤니케이션 해 주고 결국에 가면은 사실 승진을 잘 시켜줘야 되는 게 핵심이었는데, 사실은 내가 이 회사로 와 가지고 약간 좀 어려웠던 점은 이 회사는 승진을 되게 안 시켜요. 그러니까 부하직원들이 아무래도 승진하는 게 좀 줄어들고 그럼 그렇게 안 시키면 일단 고과를 잘 줄 수가 없는 시스템으로 만들어버리니까.” - B1

7. 신뢰할 수 있는 부하직원을 확보함

C-level 연구참여자와 같이 비교그룹의 연구참여자들도 업무를 수행하는데 있어서 부하직원의 중요성을 인지하고 있었고, 특히 역량 있는 부하직원을 확보할 필요성에 대해서도 잘 인지하고 있었다. 그런데 비교그룹의 경우에는 부하직원의 중요성에 대한 생각이 역량이나 역할 수행에 대한 수준으로 제한되는 듯한 모습을 보였다. 부하직원에 대하여 진실성이나 인간적인 신뢰를 기대한다는 언급은 나타나지 않았다.

“어떤 부하가 내가 생각하는 것보다 더 아웃풋을 더 빨리 가져와 그럼 이 사람 되게 훌륭한 키워야겠다라는 생각이 들 거고 원하는 것보다 좀 덜 가져오고 더 늦게 가져오면은 그냥 평범한 직원이 되는 거고 그렇지.” - B2

“회사가 요구하는 최적의 지식과 경험이 있는 사람들은 되게 적기 때문에 그거 하면서 이제 디벨롭이 되는 것 같고 중요한 거는 하여튼 그런 그 의지 이런 것들이 중요한 것 같고 그 리더 입장에서도 그게 있는 사람과 없는 사람이 굉장히 같이 데리고 일하는데 많이 뭐랄까 영향을 받는 조직을 이끄는 데” - C4

8. 공식적인 성과 목표를 넘어 상사의 기대 충족을 목표로 설정함

비교그룹의 연구참여자들의 성과 목표에 대한 인식은 공식적 성과 목표에 한정되는 경우가 많았다. 이들은 자신이 받은 성과 목표에 대해서 생각할 때 그 안에 내포되어 있는, 조직이 원하는 것을 생각하거나 상사가 기대하는 것을 고민하는 단계로 나아가지 않는 경향을 보였다. 이러한 제한적인 목표 인식은 자신이 성과를 달성하더라도 상사로부터 더 큰 역할에 대한 신뢰를 받기 어려운 결과로 나타날 수 있다.

“탑다운으로는 경영 사업 전략과 경영 계획 경영 목표로부터 나오는 성과 1번 이제 대부분 재무 성과죠” - B2

“성과는 사실 영업은 분명하게 숫자로 나오니까 가장 성과를 측정하기 쉬운 조직이고 그 이외의 조직들이 사실 되게 애매한데 그 성과라는 게 딱 정해져 있는 게 아니고” - B1

“기본적으로 그 목표가 각 포지션별로 다 존재하는 거고 영업은 매출이 있을 거고 우리 같은 SCM 조직은 비용 부분이 있고” - C3

9. 지속적인 개선과 학습을 추구함

하위 임원이나 중간관리자 연구참여자들의 경우에는 직장 생활 도중 어느 순간 새로 배우는 것을 중단한 경우가 대부분이었다. 무엇인가를 새로 배운다거나 새로 익히는 것의 중요성을 잘 느끼지 못하였거나 그 필요성을 느끼지 못하는 경우가 대부분이었다. 이런 경향 때문에 새로운 문제나 새로운 방식의 문제 해결 역량을 확보하지 못하는 것이 기존 역할이나 지위에 머무르게 되는 결과를 낳는 원인 중에 하나인 것으로 보인다.

“(지속적인 자기 개발) 그건 못했네. (중략) 특별히 뭐 필요도 못 느꼈던 것 같아요.” - B1

“변화와 어떤 자기 개발 학습 이런 부분을 사실 열심히는 안 했어요”
- C3

10. 업무 수행을 위한 적절한 태도와 역량을 보유함

비교그룹의 연구참여자들도 C-level 연구참여자와 비슷하게 개인적인 역량과 태도가 우수한 경우가 많았다. 그런데 그 중에서 유난히 차이가 보이는 점이, 비교그룹의 연구참여자들의 관계지향에 대해 가지고 있는 태도였다. C-level 연구참여자들은 본인이 업무지향 성향이 강하지만 관계지향도 업무를 위해서는 반드시 필요하다고 생각하는 반면에, 비교그룹 연구참여자들은 대부분 관계지향에 대해서 부정적인 생각이나 소극적인 생각을 가지고 있고 관계지향의 목적에 대해서 오해를 하는 경우가 많았다. 예를 들어, 관계지향은 업무를 잘 못하는 사람이 추구하는 것이란든가, 다른 사람들과의 관계가 불편해지지 않는 것이 관계지향이라고 생각하는 경우 등이 있었다. 관계지향에 대한 이러한 소극적인 또는 부정적인 인식이 대기업이라는 거대 조직에서 지속적으로 성과를 달성하는 것을 어렵게 만든 요인이 될 수 있다.

“관계 지향적이라는 게 솔직히 말하면 사내 정치를 잘 한다든지, 좀 나쁘게 표현하면 뭐 아부를 잘하고 뭐 이렇게 안테나를 잘 맞추고 이런 건데 그거는 좀 체질이 안 맞는 것 같고. 노력은 해봤으나 아닌 것 같다. 결국은 뭐 그렇게 못하는 사람이 사실 업무를 하는 거죠.” -B1

“그러니까 이제 상사분들 이제 성공한 사람들은 주로 이제 업무 지향이 많잖아요. 네 근데 저는 다른 사람의 마음을 좀 이렇게 불편하게 하고 싶지는 않았습시다. 그러다 보니까 제 주장을 강하게 하거나 하지 못했고 항상 이제 좋게 말하면 다른 사람의 마음을 좀 헤아리려고 먹고 나쁘게 말하면 좀 눈치를 보는 그런 성향이 좀 많았다고 생각합니다.” - C1

11. 상사와의 커뮤니케이션을 적극 활용함

자신의 업무 수행을 위하여 상사와의 커뮤니케이션을 적극적으로 활용하는 C-level 연구참여자들의 태도와는 다르게 비교그룹 연구참여자들은

상사와의 커뮤니케이션에 대한 매우 소극적인 태도를 보였다. 그들은 상사와의 커뮤니케이션을 통해서 자신이 무엇을 달성할 것인지에 대한 생각보다는 문제 없는 커뮤니케이션을 추구하거나 커뮤니케이션 자체를 부담스러워 하여 소극적으로 임하는 경우가 많았다.

“일단 저는 이제 상사를 이렇게 불편하게 하거나 놀라게 하거나 그런 거를 이제 피하는 게 1순위라는 생각을 했습니다. 그래서 그러니까 지시하지 않은 걸 한다든지 지시를 벗어난 걸 한다든지 하여튼 상사를 깜짝 놀라게 하는 그런 걸 하지 않는 게 이제 중요하게 생각했고 그렇게 하려고 했었습니다.” - C4

“아까 얘기했듯이 사실은 뭐 내키지 않지만 자주 (사장님) 보고를 한다든지 뭐 그런 거죠” - B1

12. 부하직원의 동기부여를 위해 노력함

비교그룹의 연구참여자들도 부하직원의 동기부여를 위해서는 많은 고민을 하는 것으로 나타났다. 부하직원에게 업무의 비전이나 방향을 제시하거나, 부하직원의 성과에 대해서 적절히 평가하고, 부하직원의 발전을 위해서 교육 기회를 제공하는 등, C-level 연구참여자들과 비슷한 방법으로 부하직원의 동기부여를 위해 노력하는 모습을 보였다.

“(동기부여를 위해) 지금 현재 이슈가 뭔지 당신은 이 일을 하는데 가장 잘 하려면 어떤 환경이 돼야 되는지 그리고 그 일이 성공하면 네 조직 생활은 어떻게 바뀌는지 이런 류의 다소 코칭스러운 접근을 하는 미팅 그 미팅들이 필요하다는 거예요” - C2

“그리고 인정을 많이 해 주려고 하는 거 그리고 승진할 때 되면은 (중략) 만년필 (중략) 몇 만 원대 되는 거 정도 하나 해서 그래도 부장이 됐는데 사인하려면 이런 걸로 해야지 이런 식으로.” - B2

13. 상사 및 부하직원과의 팀워크를 형성함

비교그룹 연구참여자들은 업무에 대하여 상사나 부하직원과의 공감대를 형성하는 것에 대한 명시적 언급을 거의 하지 않았다. 이들은 업무가 주어지면 각자 업무에 대하여 생각하는 방향이 비슷한 것으로 간주하는 것처럼 보였다. C-level 연구참여자들이 반드시 업무에 대하여 상사나 부하직원과 공감대를 형성하는 명시적인 과정을 거치는 것과는 매우 다른 모습이었다. 따라서 비교그룹 연구참여자들은 자신이 이해한 대로 업무를 부하직원에게 지시하고 부하직원과 업무에 대해서 얼라인 시키는 경우가 드물었다.

“회사의 룰팀 비즈니스 전략하고 그 다음에 단기 중기 경영 계획 경영 목표로부터 오니까 그 목표에서부터 얼라인 되어서 내려오는 TASK들은 당연히 단기적으로 회사의 경영에 도움이 되고 장기적으로 회사의 마켓 세어를 높이거나 아니면 시장 지배적인 위치를 차지하는 데 도움이 될 거라고 생각하니 위에서 내려온 과제는 거의 대부분은 잘 얼라인 됐을 거라고 생각해.” - B2

14. 자신감 확립 및 잠재력에 대한 상사의 신뢰 획득

비교그룹 연구참여자들은 위에서 언급한 다양한 이유 때문에 자신의 역할과 성과가 제한된 영역에 머물게 되고, 따라서 성장에 대한 스스로의 자신감이나 더 큰 역할에 대한 상사로부터의 신뢰를 확보하지 못하게 되는 경우가 많은 것으로 보였다.

“(승진) 그게 혼자 되는 게 아니라 뭔가 좀 상사하고 뭔가 좀 코드가 맞아가지고 그게 뭔가 좀 그렇죠 뭔가 좀 그 사람만의 뭔가 이걸로 좀 잘 인정받을 수 있는 뭔가 프로젝트가 없었던 거죠.” - C4

제 5 장 결론

제 1 절 연구 결과 요약

본 연구에서는 한국 대기업 C-level 임원의 리더십 특성을 조사하기 위하여 12명의 전현직 한국 대기업 C-level 임원들에 대한 심층 면담을 실시하였다. 그리고 이들 C-level 임원들의 리더십 특성과 비교하기 위하여 하위 임원으로 퇴직한 2명과 임원이 되지 못하고 중간관리자로 퇴직하거나 근무하고 있는 5명의 비교그룹을 대상으로 심층 면담을 진행하였다.

C-level 임원들과의 심층 면담 자료는 근거이론의 과정을 통하여 분석되었다. 심층 면담 자료에 대한 개방 코딩 결과 150여개의 개념이 도출되었으며, 이 개념들은 추가적인 분석 과정을 통해 34개의 하위범주로 묶여졌으며, 이 하위범주들은 최종적으로 14개의 범주로 통합되었다.

개방 코딩의 결과로 나온 범주들 사이의 관계성을 분석하고 이들을 연결하는 축 코딩 과정을 통하여 C-level 임원의 리더십 특성에 대한 패러다임 모형을 도출하였다. 도출된 패러다임 모형에서 중심 현상은 C-level 임원의 신뢰에 기반한 관계 형성으로 나타났다. 구체적인 현상으로는, 상사로부터 신뢰를 받음, 부하직원에게 신뢰를 줌, 신뢰할 수 있는 부하직원을 확보함 등의 세 가지 신뢰 관계로 분석되었다. 이러한 중심 현상에 대한 인과적 조건은 C-level 임원의 개인적인 특성의 발현으로 분석되었는데, 실제 인과적 조건들은 명확한 자기인식을 위해 노력함, 상사와 부하직원에게 대해 이해하려고 노력함, 회사 생활을 위한 강력한 동기와 명확한 가치관 있음 등으로 나타났다. C-level 임원의 신뢰 관계를 만드는 맥락적 조건은 대기업이라는 거대 조직의 위계질서로 나타났다. C-level 임원은 이러한 위계질서를 인정하고 이에 순응하는 특성을 보였다. C-level 임원이 중심 현상을 위해 실행하는 작용/상호작용 전략으로는, 상사와의 커뮤니케이션을 적극 활용함, 부하직원의 동기부여를 위해 노력함, 상사 및 부하직원과의 팀워크를 형성함 등의 세 가지 전략이 있었다. 이러한 전략의 실행을 촉진

하거나 저해하는 중재적 조건으로는, 공식적인 성과 목표를 넘어 상사의 기대 충족을 목표로 설정함, 지속적인 학습과 개선을 추구함, 업무 수행을 위한 적절한 태도와 역량을 보유함 등으로 나타났다. 패러다임 모형의 결과로는 C-level 임원의 자신감 확립과 더 큰 역할에 대한 상사의 신뢰 획득으로 분석되었다.

다양한 서술, 개념, 범주 등을 모두 통합하여 하나의 이론을 만드는 선택 코딩 과정을 통해서는 핵심 범주와 스토리라인이 도출되었다. 본 연구의 주제인 한국 대기업 C-level 임원의 리더십 특성에 대한 핵심 범주는, “조직의 성과 창출을 가능하게 하는 신뢰의 구심점”이었다. C-level 임원이 신뢰 관계를 어떻게 정의하고 있으며, 신뢰 관계 형성을 위해 어떤 노력을 하고 그 결과로 무엇을 성취하는 지에 대한 스토리라인도 도출되었다.

비교그룹에 대한 심층 면담 내용을 분석하여 C-level 연구참여자의 리더십 특성에 대한 개방 코딩 내용과 비교해 본 결과 몇 가지 뚜렷한 차이점이 발견되었다. 첫째, 비교그룹은 상사와 부하에 대한 이해를 전혀 언급하지 않았다. 비교그룹은 상사와 부하직원의 역할이나 필요성에 대해서는 인지를 하지만 상사의 기대를 이해한다거나 부하직원의 특성을 파악해야 한다는 필요를 느끼지 않는 것 같았다. 둘째, 비교그룹은 C-level 연구참여자와 달리 회사에 기여하고 싶다는 대의적인 동기가 별로 강하지 않고 개인적인 성취욕 수준에서 성취동기가 제한되는 경향을 보였다. 셋째, 그 결과 상사와 부하직원과의 신뢰 관계를 형성하지 못 했거나 신뢰 관계의 수준이 높지 않았던 것으로 나타났다. 넷째, 비교그룹은 성과목표를 공식적인 성과목표 수준에서 생각하는 것으로 보였다. 상사의 기대를 충족하는 수준까지 생각하는 C-level 그룹과는 다른 모습이었다. 추가적으로는 지속적인 학습에 대한 태도에서도 차이가 있었다. 특히 중간관리자 그룹은 업무와 관련한 학습에 상당히 미온적인 태도를 보였다.

위 논의에서 볼 수 있듯이, 비교그룹은 인과적 조건에서 C-level 그룹과 일정 부분 다른 모습을 보여서 중심 현상으로 넘어가지 못하고, 그 결

과 신뢰, 팀워크 등을 상사가 원하는 수준까지 형성하지 못해서 결과적으로 상사가 기대하는 성과를 보여주지 못한 것으로 분석된다.

제 2 절 연구의 이론적 의의와 실무적 시사점

본 연구에서는 근거이론 연구 방법을 적용하여 한국 대기업의 C-level 임원의 리더십 특성을 조사하였다. 본 연구의 목적과 특성, 연구 방법으로 인하여 만들어진 본 연구의 이론적 의의에 대해서 살펴보겠다.

첫째, 본 연구는 기업의 최고경영진이라고 할 수 있는 한국 대기업의 C-level 임원의 리더십 특성에 대한 이론적인 설명을 시도하였다. 최고경영진 이론에서 기업 성과에 영향을 미치는 요인으로 McHugh & Duane(2025)은 최고경영자 개인의 가치, 성향이나 역할이 기업의 활동으로 연결되는 경우가 많다고 주장하고, Hambrick et al.(2015)은 팀으로서의 최고경영진(top management team)이 최고경영자와 상호의존성을 가지고 보완적인 역할을 할 때 최고경영진이 기업의 전략이나 성과에 더 큰 영향을 미친다고 한다. 본 연구에서 C-level 연구참여자들이 반복적으로 상사와 부하직원과의 목표 얼라인먼트나 업무 수행 방법과 조직문화에 대한 공감대를 형성하는 것이 중요하다고 강조하였다. 이러한 결과에 따르면, 한국 대기업의 CEO를 포함한 C-level 임원들은 개인의 역량이나 성향을 강하게 드러내기 보다는 상사와 부하직원과의 팀으로서의 의사결정이나 행동에 더 큰 비중을 두고 있는 것으로 보인다. 즉, C-level 임원 개인으로서의 특성보다 최고경영진 팀으로서의 성향이 한국 대기업 C-level 임원들에게서 강하게 나타난다고 할 수 있다.

둘째, 본 연구는 한국 대기업의 C-level 임원들이 가지고 있는 자기인식의 특징을 발견하였다. 이들의 자기인식에서 가장 특징적인 것은 적극적으로 자신에 대한 피드백을 수용하여 자기인식의 객관화를 추구한다는 것이다. 이러한 한국 대기업 C-level 임원들의 자기인식의 객관화를 위한 노

력은 객관적인 자기평가가 리더의 성장을 위해 가장 중요하다는 다양한 연구결과(Fleenor et al., 2010)와 일치하는 것으로 한국 C-level 임원들의 리더십 특성의 보편적인 면을 보여 준다. 그런데, C-level 연구참여자들이 자기인식보다 더 강조한 것은 상사와 부하에 대한 이해였다. Gregory et al.(2011)이 변혁적 리더십의 선행조건으로서 리더와 부하직원의 상호이해를 제시하였지만, 서구 학계에서 리더십의 성공 요인으로 상사에 대한 이해를 다룬 연구는 많지 않아 보인다. 이런 관점에서 한국 대기업의 C-level 임원들이 상사에 대한 이해를 리더십의 중요한 기반으로 생각하는 것은 주목할 점이라고 생각한다. 상사에 대한 이해는, 중국 조직에서 상사와 부하직원 사이의 이해가 부하직원의 주도적 행동을 매개한다는 Wen et al.(2021)의 연구 결과를 볼 때, 한국적인 특성이라기 보다는 동아시아 문화의 특성이라고도 볼 수 있다. 한국 대기업 C-level 임원들이 부하직원을 이해하려고 노력하는 것은 부하직원의 몰입과 업무성과에 긍정적 영향을 줄 수 있는 리더십 특성이라고 할 수 있다(Kafetsios et al., 2025).

셋째, 본 연구에서는 한국 대기업 C-level 임원들이 직장 내 관계에서 가장 중요하게 생각하는 것이 신뢰임을 발견하였다. 이는 리더-구성원 교환 이론(LMX)에서 양자 사이의 신뢰가 고품질 관계의 선행요인이자 중요한 매개변수라는 주장(Sue-Chan et al., 2012)과 일치하는 것이다. 또한 C-level 임원들이 말하는 신뢰에 능력이나 성과 등에 대한 인지적 신뢰나 진실성 등에 대한 정서적 신뢰가 모두 포함되는 것도 기존의 신뢰 연구(McAllister, 1995)의 내용과 유사한 발견이었다. 그러나, 한국 대기업 C-level 임원이 생각하는 신뢰는 상사와 부하직원 관계의 시작이자 끝이라고 할 수 있는 포괄적이고 핵심적인 요소인 것으로 보인다. C-level 연구참여자들이 상사와의 관계나 부하직원과의 관계를 평가할 때 신뢰를 거의 유일한 척도로 이야기하였다.

또한, 본 연구에서는 한국 C-level 임원에게 신뢰는 두 가지 측면의 비대칭성을 가지는 것으로 나타났다. 하나의 비대칭성은 상사와의 신뢰와 부하직원과의 신뢰 사이의 비대칭성이다. C-level 임원에게 상사와의 신뢰는

자신이 상사로부터 신뢰를 받는 것에 더 중요한 초점이 맞춰져 있는 일방향 신뢰라고 할 수 있다. 자신이 상사에게 신뢰받는 사람이 되는 것이 중요하지만, 상사가 자신에게 신뢰를 주는 것에 대해서는 크게 언급되지 않았다. 상사가 자신에게 신뢰를 주는 것이 더 좋겠지만 그것이 C-level 임원이 업무를 하는데 결정적인 요인이 되는 것은 아닌 것으로 보인다. 반면에 C-level 임원들은 신뢰할 수 있는 부하직원을 확보하려고 노력하면서 자신이 부하직원에게 신뢰를 주려고 노력하는 양방향 신뢰라고 할 수 있다. 자신의 성과를 위해서는 믿을 수 있는 부하직원들이 필요하지만, 다양한 부하직원들을 동기부여 시키기 위해서는 자신이 부하직원으로부터 신뢰를 얻어야 한다고 생각한다.

또 다른 측면의 비대칭성이 부하직원과의 상호 신뢰의 구성요소이다. 부하직원과의 신뢰에서 성과나 역량, 그리고 진실성은 상호적인 요소이지만, 상사는 부하직원에 대한 평가나 보상에서 공정함을 보여 주는 것이 신뢰의 구성요소라고 C-level 임원들은 언급하였다. 평가나 보상에서의 공정성이 신뢰받는 상사의 중요한 요소가 되는 이유는 한국 대기업의 평가와 보상 절차에 그 원인이 있을 수 있다. 한국 기업의 조직문화는 부하직원에 대한 평가라 직속 상사나 차상위 상사의 의견에 의해서 임의로 변경될 수 있는 조직문화이기 때문일 수 있다. 한국 대기업에서는 자신이 인정할 수 없는 평가 결과와 보상이 주어졌을 때, 그것에 대해 문제를 제기하고 공정하게 논의할 수 있는 제도나 장치가 거의 없다. 그래서 대부분의 경우 부하직원이 평가와 보상 결과를 수용할 수 밖에 없다. 이런 조직문화가 평가와 보상에 대한 상사의 공정함이 상사를 신뢰하는데 있어서 중요한 요소로 작용하게 만드는 것이다.

넷째, 본 연구는 조직 내 리더십 계층에서 한국 대기업 C-level 임원들이 가지는 역할 한계에 대해서도 주목하였다. 조직 내 리더십 계층에 대한 DeChurch et al.(2010)의 분류를 따를 때, 한국 대기업의 C-level 임원들은 CEO이거나 최소한 자신의 사업부를 맡고 있는 임원들이기 때문에 이들을 상위 리더(top leader)로 분류하는 것이 옳은 것으로 생각된다. 상

위 리더의 주된 역할이 비전 제시나 전략 수립 등 조직 전체의 방향을 결정하는 것이라고 할 때, 한국 대기업의 C-level 임원들이 이러한 활동을 한다고 볼 수 있다. 그런데, 한국 대기업 C-level 임원들은 자신들이 조직 전체의 방향에 대한 의사결정을 내리는 최종 의사결정권자라고 생각하지 않는 것으로 보인다. 이는 한국 대기업의 중요한 최종 의사결정은 그룹의 총수인 지배주주 회장 또는 그 가족이 내리는 것으로 보기 때문이다(강명헌, 1999). 한국 대기업의 C-level 임원들이 상사와의 얼라인먼트를 매우 강조하는 것에서 확인할 수 있었던, C-level 임원들이 상위 리더이긴 하지만 상위 리더가 가지는 모든 권한을 가지고 있지 않은 것으로 볼 수 있다. 이러한 한국 대기업의 지배구조는 한국 대기업 C-level 임원들이 상사에 대한 이해나 상사와의 관계를 특별히 중요하게 생각하는 환경을 만드는 것으로 생각된다.

다섯째, 본 연구는 한국 대기업 C-level 임원들이 가지는 조직에 대한 기여와 같은 대의적인 성취동기가 그들의 차별적인 리더십 특성임을 확인하였다. 한국 대기업 C-level 임원들이 갖는 대의적인 성취 동기는 Leslie & Van Velsor(1996)가 제시한 북미와 유럽의 리더의 성공 요인에 나타나지 않으나, 신유근(1996)이 성공적인 한국적 리더십의 특성을 규명하면서 소명의식을 언급한 것으로 보아 우리나라의 문화적 특수성이 반영되는 특성으로 보인다.

Kim & Cannella(2008)는 한국 대기업, 즉 재벌그룹의 특징으로 지배주주 또는 회장과의 혈연, 지연, 학연 같은 비 업무적 관계가 임원 승진에 정의 효과가 있음을 보였다. 그러나 본 연구에 참여한 C-level 연구참여자들은 지배주주와의 비 업무적 관계로 맺어져 있지 않았고, 연구참여자들도 그러한 관계가 중요하다고 언급하지 않았다. C-level 연구참여자들은 업무를 하는 과정에서 지배주주로부터 능력과 성과를 인정 받고 신뢰 관계를 형성하면서 리더십을 쌓아 온 것으로 보인다. 한국 대기업에서 비 업무적 관계가 중요하게 작용하는 경우가 있겠지만, 본 연구에서는 그러한 관계가 C-level 임원의 리더십 성공이나 승진에 결정적으로 작용하는 것을 확인

할 수가 없었다.

여섯째, 본 연구에서는 한국 대기업 C-level 임원들이 갖는 리더십의 고유한 특성이 상하 신뢰를 기반으로 한 팀워크임을 발견하였다. 백기복 et al.(2010)의 연구에서 상향적응과 솔선수범이 서양 리더십에서 발견되지 않는 한국형 리더십의 고유한 특성이라고 제시한 것과 일맥상통한다고 볼 수 있다. 본 연구에서는 한국 대기업 C-level 리더십의 특성을 종합하여 볼 때, 신뢰를 기반으로 한 상사와 부하직원의 팀워크가 한국적 리더십의 고유한 특성이 될 수 있다고 생각한다. 이는 관계를 중시하고 개인적인 리더십보다 팀으로서의 리더십을 중요시하는 한국 기업의 조직문화에 기반한 것이라고 할 수 있다. 같은 동아시아 문화권인 중국 기업에 대한 연구에서 Chen et al.(2025)은 지나친 팀워크가 개인 창의성을 위축시키고 책임을 분산시키는 부정적인 효과가 있음을 보여 주었다. 이러한 연구 결과는 한국 대기업에서 새로운 시도를 하는 것이 어려울 수 있고 큰 규모의 혁신이 나오기 어렵다는 한국 기업의 조직문화를 일정 부분 설명한다. 그러나 한국 기업에서 적절한 수준의 팀워크는 조직 성과에 유의미한 효과가 있는 것도 연구로 입증되었다(박주승, 2009). 한국 기업의 빠른 실행력과 성과를 가능하게 하는 힘이 C-level 임원들이 만드는 팀워크에 있다고 볼 수 있다. 즉, C-level 임원들의 팀워크에 대한 집중은 우리나라 기업의 특성이자 조직문화의 경쟁력이 될 수 있다.

일곱째, 본 연구에서는 부족하지만 비교그룹과의 비교를 통하여 C-level 임원의 리더십이 갖는 차별적인 특성을 일부 규명하였다. 본 연구는 C-level 임원의 리더십 특성을 분석하면서 비교그룹과의 차이점에 대해서도 분석하였다. 이 분석을 통해 C-level 임원의 리더십 특성이 비교그룹과는 다른 차별적인 특성이 있음을 밝혔다. 이는 C-level 임원이 되기 위해서는 하위 임원이나 중간관리자가 가지는 특성 이상의 리더십 특성이 필요하다는 것을 보여 준다.

본 연구는 실무에서 다양한 방법으로 활용될 수 있을 것으로 생각한다. 첫째, 본 연구의 결과는 기업에서 C-level 임원을 선발할 때 선발 기준의 일부로서 사용될 수 있다. 본 연구의 결과를 보면, 기업이 기존의 성과나 역량 중심의 선발 기준에서 파악하지 못하는 C-level 임원의 특성이 있다. 특히 타인에 대한 이해나 신뢰 관계 형성 같은 특성은 기업의 임원 선발을 위한 명시적인 기준에 포함되어 있지 않을 가능성이 높다. 그러나 실제 현장의 C-level 임원들은 이런 특성을 강조하였으므로, 기업의 임원 선발 기준에 이런 특성을 포함하여 C-level 임원 선발의 성공 가능성을 높일 수 있을 것이다. 둘째, 기업에서는 본 연구의 결과에 기반하여 리더십 교육 프로그램을 보완할 수 있을 것이다. 리더십 교육에서도 본 연구에서 발견한 실질적인 리더십 특성들을 반영한다면 리더십 교육의 효과를 높이는 데 도움이 될 것이다. 이러한 리더십 교육을 받은 사람들은 본인의 리더십을 강화하기 위하여 구체적으로 무엇을 노력해야 하는지 잘 알게 될 것이다. 셋째, 본 연구의 리더십 특성은 진로 결정을 고민하는 취업 준비생이나 학생에게 도움을 줄 수 있다. 취업 준비생이나 학생이 본 연구에서 밝힌 한국 대기업 C-level 임원의 특성을 자신의 특성과 비교하여 자신이 대기업 직장 생활에서 고위 임원으로 성장할 수 있는지 분석해 보고 진로를 결정할 수도 있고, 대기업에 간다면 어떤 특성을 더 개발해야 할지 자기 스스로를 점검해 볼 수 있을 것이다.

제 3 절 연구의 한계 및 향후 연구 방향

본 연구는 근거이론을 활용한 한국 대기업 C-level 임원의 리더십 특성에 관한 연구로서 그에 따르는 연구의 한계를 가지고 있다.

첫째, 본 연구에 참여한 C-level 연구참여자들은 남성 11명, 여성 1명으로 남성의 비율이 압도적으로 컸다. 이런 특성으로 인하여 본 연구는 거의 남성 리더십에 대한 연구라고도 할 수 있을 정도이다. 물론 여성 연구참여자가 진솔한 리더십 특성이 남성 연구참여자들이 진솔한 특성과 유사한 부분이 훨씬 더 많았다. 그러나 남성과 여성은 리더십 특성에서 차이가

나는 부분이 있을 수 있으므로 고위 여성 임원의 리더십 특성을 연구하기 위하여 더 많은 여성 연구참여자를 대상으로 한 연구가 필요하다.

둘째, 본 연구는 한국 기업 중에서 자산 기준 상위 50대 그룹의 지주사나 계열사의 C-level 임원들을 대상으로 한 연구였고 대부분의 연구참여자들은 자산 기준 상위 15대 그룹에 속하는 임원들이었다¹²⁾. 우리나라에서도 기업의 규모에 따라 조직 구조나 조직 문화, 지배구조에 차이가 있을 수 있으므로, 필요한 임원 리더십 특성에도 많은 차이가 있을 수 있다. 따라서, 향후에는 규모가 더 작은 기업의 임원 리더십 특성에 대한 연구도 이론적으로나 실무적으로 필요한 것으로 보인다.

셋째, 본 연구에서 C-level 임원의 리더십 특성과의 비교를 위하여 비교그룹으로 하위 임원과 중간관리자 연구참여자에게 대한 연구도 일부 이루어졌다. 그러나 이들의 리더십 특성에 대해서는 제대로 연구가 이루어지지 않았다. 하위 임원이나 중간관리자는 대응하는 문제나 처하게 되는 상황이 C-level 임원과는 많이 다를 것이다. 그러므로 이들도 나름대로의 리더십 특성을 가지고 있을 수 있을 수 있다. 하위 임원이나 중간관리자도 기업에서 중요한 역할을 하는 리더이므로 이들의 리더십 특성에 대한 연구도 의미가 클 것으로 생각된다.

12) 참고로, 비교그룹의 연구참여자들은 자산 기준 10대 그룹의 계열사에 재직 중이거나 재직했던 사람들이다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 강명헌. (1999). 재벌개혁과 기업지배구조. 『한국경제연구』, 3(1), 113-151.
- 김나정. (2022). 인사조직 분야 내 질적연구 진행 과정과 논문의 구성. 『조직과 인사관리연구』, 46(2), 57-84.
- 김동민. (2008). 한국 유학의 리더십과 그 현대적 특징-持敬에서 至治로, 지혜의 리더십. 『한국철학논집』, 7-65.
- 김성남, 김종식. (2017). 조직 활성화시킬 승진자 심사, 과거 업적보다 미래에 주목하라. 『동아비즈니스리뷰』. https://dbr.donga.com/article/view/1201/article_no/8320
- 남유진, 백기복, 최경춘, 심선아. (2016). 한국형 리더십의 상향적응과 솔선수범이 직무성과에 미치는 영향 (신바람의 매개효과를 중심으로). 『산업혁신연구』, 32(3), 143-167.
- 박병준, 손승연. (2017). CEO의 한국형 리더십과 조직성과: 정서적 몰입의 매개역할. 『리더십연구』, 8(3), 5-31.
- 박상리. (2008). 대의와 신뢰 중시의 한국형 리더십 연구. 『한국철학논집』, 99-128.
- 박주승. (2009). 우리나라 기업의 조직문화 가치 인식변화와 조직성과 간의 관계에 관한 연구. 『인적자원관리연구』, 16, 71-92.
- 박혜원. (2024. 11. 29). 삼성전자, '성과주의' 적용 137명 임원 인사. IT조선. <https://it.chosun.com/news/articleView.html?idxno=2023092128533>
- 백기복, 서재현, 구자숙, 김정훈. (2010). 한국형 리더십. 『인사조직연구』, 18(4), 33-69.
- 손효정. (2024). “임원 대신 가늘고 길게” 중년 승진 거부 사태. 『브라보 마이 라이프』, 116, 54-57.
- 서재근. (2024. 12. 10). 현대차그룹 성과주의 세대교체 임원 인사. 헤럴드경

- 제. <https://biz.heraldcorp.com/article/10013359>
- 신유근. (1996). 한국기업 최고경영자의 행동특성과 리더십 스타일-성공기업 및 실패기업을 대상으로. 『인사조직연구』, 4(2), 203-233.
- 심선아, 백기복, 김보영. (2014). 한국형리더십의 관계요인과 팀 효과성 간의 관계에 대한 연구. 『경영학연구』, 43(5), 1627-1645.
- 유기웅. (2018). 근거이론 방법. 유기웅·정종원·김영석·김한별(편저). 『질적 연구방법의 이해』, (pp.73-110). 서울: 박영스토리.
- 이기은. (2021). 최고경영자의 리더십 탈락 (derailment)에 관한 고찰. 『대한경영학회지』, 34(4), 729-753.
- 이재영. (2024. 06. 07). 4대 그룹 자산, GDP의 61%... 경제력 집중 심화, 뉴스토마토. <https://www.newstomato.com/readnews.aspx?no=1232177>
- 이종화. (2025. 11. 11). 랭킹 연구소: 대기업 다니는 김부장, 임원 승진 확률은? 뉴스 스페이스. <https://www.newsspace.kr/news/article.html?no=10611>
- 임창현, 이희수. (2010). 한국 기업 임원의 리더십탈락에 영향을 미치는 행동 특성 연구. 『역량개발학습연구』, 5(1), 33-59.
- 조영달. (2005). 『제도공간의 질적연구 방법론』, 경기: 교육과학사.
- 조용환. (1999). 질적 기술, 분석, 해석. 『교육인류학연구』, 2(2), 27-63.
- 조원혁. (2012). 일선 경찰관의 재량행위에 관한 연구: 근거이론의 적용. 서울대학교 박사학위논문.
- 최온정. (2023.10.27.). 대기업 임원 승진 확률 0.83%. 조선비즈. <https://biz.chosun.com/industry/company/2023/11/27/ME5E6CH6PBAXXAFS4UBOIKEHQ/>
- Oh, E., & Tak, J. (2012). Study on the influence of career planing and positive psychological capital on subjective career success: moderating effects of future time perspective and coaching leadership. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 25(4), 727-748.

2. 국외문헌

- Abatecola, G., & Cristofaro, M. (2020). Hambrick and Mason's "Upper Echelons Theory": Evolution and open avenues. *Journal of Management History*, 26(1), 116–136.
- Ashley, G. C., & Reiter-Palmon, R. (2012). Self-awareness and the evolution of leaders: The need for a better measure of self-awareness. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 14(1), 2–17.
- Axelrod, R. H. (2016). Leadership and self-confidence. In *Leadership Today: Practices for Personal and Professional Performance* (pp. 297–313). Cham: Springer International Publishing.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critique. In M. M. Chemers, & R. Ayman (Eds.), *Leadership Theory and Research: Perspective and Directions* (pp. 49–88). New York: Free Press.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218.
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (Eds.). (2015). *The Oxford handbook of leader-member exchange*. Oxford University Press.
- Brown, L. M., & Posner, B. Z. (2001). Exploring the relationship between learning and leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(6), 274–280.
- Bryman, A., Stephens, M., & à Campo, C. (1996). The importance of context: Qualitative research and the study of leadership. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 353–370.
- Campbell, S., Greenwood, M., Prior, S., Shearer, T., Walkem, K., Young,

- S., Bywaters, D., & Walker, K. (2020). Purposive sampling: Complex or simple? Research case examples. *Journal of Research in Nursing*, 25(8), 652–661.
- Ceri-Booms, M., Curşeu, P. L., & Oerlemans, L. A. (2017). Task and person-focused leadership behaviors and team performance: A meta-analysis. *Human Resource Management Review*, 27(1), 178–192.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. Sage Publication.
- Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory (2nd ed.)*. London, England: Sage.
- Chen, W., Luo, Y., Rao, M., & Zhang, P. (2025). Too much teamwork? The effect of corporate collaboration culture on breakthrough innovation. *Finance Research Letters*, 78, 2025, 106913. <https://doi-org-ssl.libproxy.snu.ac.kr/10.1016/j.frl.2025.106913>.
- Chun Tie, Y., Birks, M., & Francis, K. (2019). *Grounded theory research: A design framework for novice researchers*. SAGE Open Medicine, 7, 1–8.
- Clark, K. M. (2021). Double-loop learning and productive reasoning: Chris Argyris's contributions to a framework for lifelong learning and inquiry. *Midwest Social Sciences Journal*, 24(1), 33–52.
- Conger, J. A. (1998). Qualitative research as the cornerstone methodology for understanding leadership. *The Leadership Quarterly*, 9(1), 107–121.
- Conger, J. A., & Toegel, G. (2002). A story of missed opportunities. In K. W. Parry & J.R. Meindl (Eds.), *Grounding Leadership Theory and Research: Issues and Perspectives and Methods* (pp. 175–197). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research:

- Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1), 3–21.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Creswell, J. W. (2005). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (Vol. 54). United State of America: Sage Publications.
- DeChurch, L. A., Hiller, N. J., Murase, T., Doty, D., & Salas, E. (2010). Leadership across levels: Levels of leaders and their levels of impact. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 1069–1085.
- Dulac, T., Coyle-Shapiro, J. A., Henderson, D. J., & Wayne, S. J. (2008). Not all responses to breach are the same: The interconnection of social exchange and psychological contract processes in organizations. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1079–1098.
- Duval, S., & Wicklund, R. A. (1972). *A theory of objective self awareness*. New York: Academic Press.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32.
- Egri, C. P., & Herman, S. (2000). Leadership in the North American environmental sector: Values, leadership styles and contexts of environmental leaders and their organizations. *Academy of Management Journal*, 43(4), 571–604.
- Fleener, J. W., Smither, J. W., Atwater, L. E., Braddy, P. W., & Sturm,

- R. E. (2010). Self–other rating agreement in leadership: A review. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 1005–1034.
- Galanakis, M., & Georgiou, A. (2022). Organizational psychology revisited. Goal setting theory in recent years: A systematic literature review. *Psychology Research*, 12(1), 919–924.
- Glaser, B. G., & Holton, J. (2004). Remodeling grounded theory. *Grounded Theory Review*, 4(01), 1–24.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago, IL: Aldine Publishers.
- Goleman, D. (1998). The emotional intelligence of leaders. *Leader to Leader*, 1998(10), 20–26.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship–based approach to leadership: Development of leader–member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi–level multi–domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
- Grant, A. M., Franklin, J., & Langford, P. (2002). The self–reflection and insight scale: A new measure of private self–consciousness. *Social Behavior and Personality*, 30(8), 821–835.
- Greco, L. M., & Kraimer, M. L. (2020). Goal–setting in the career management process: An identity theory perspective. *Journal of Applied Psychology*, 105(1), 40–57.
- Gregory, B. T., Nathan Moates, K., & Gregory, S. T. (2011). An exploration of perspective taking as an antecedent of transformational leadership behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(8), 807–816.
- Hambrick, D. C. (1989). Guest editor's introduction: Putting top managers back in the strategy picture. *Strategic Management Journal*, 10(7), 5–15.

- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334–343.
- Hambrick, D. C., Humphrey, S. E., & Gupta, A. (2015). Structural interdependence within top management teams: A key moderator of upper echelons predictions. *Strategic Management Journal*, 36(3), 449–461.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206.
- Hartung, P. (2020). The impact of self-awareness on leadership behavior. *Journal of Applied Leadership and Management*, 8, 1–21.
- Hu, J., Zhang, S., Lount Jr, R. B., & Tepper, B. J. (2024). When leaders heed the lessons of mistakes: Linking leaders' recall of learning from mistakes to expressed humility. *Personnel Psychology*, 77(2), 683–712.
- Irwin, T. (2012). *Derailed: Five lessons learned from catastrophic failures of leadership*. Nashville, TN: HarperCollins Leadership.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765–780.
- Kafetsios, K., Sulejmanov, F., Manuoğlu, E., Lagou, E., & Seidl, M. (2025). Leaders' emotion perception, understanding and management abilities differentially relate to followers' work outcomes. *Cogent Psychology*, 12(1), 1–14.
- Kelly, S. (2010) Qualitative interviewing techniques and styles. In: Bourgeault, I., Dingwall, R. & de Vries, R. (eds) *The Sage Handbook of Qualitative Methods in Health Research*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Kempster, S., & Parry, K. W. (2011). Grounded theory and leadership

- research: A critical realist perspective. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 106–120.
- Kim, H. K., Baik, K., & Kim, N. (2019). How Korean leadership style cultivates employees' creativity and voice in hierarchical organizations. *Sage Open*, 9(3), 1–16.
- Kim, Y., & Cannella Jr, A. A. (2008). Social capital among corporate upper echelons and its impacts on executive promotion in Korea. *Journal of World Business*, 43(1), 85–96.
- Krouwel, M., Jolly, K., & Greenfield, S. (2019). Comparing Skype (video calling) and in-person qualitative interview modes in a study of people with irritable bowel syndrome – an exploratory comparative analysis. *BMC Medical Research Methodology*, 19(1), 1–9.
- Leslie, J. B., & Van Velsor, E. (1996). *A look at derailment today: North America and Europe*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Liden, R. C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23(3), 451–465.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43–72.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 662–674.
- Lincoln Y. S., & Guba E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park, CA: Sage.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American*

Psychologist, 57(9), 705–717.

- London, M., & Smither, J. W. (1999). Empowered self-development and continuous learning. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 38(1), 3–15.
- Malekar, S. (2007). Emotional Intelligence – Self Awareness. *Review of Professional Management*, 5(2), 46–56.
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader–member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 69(1), 67–121.
- McAllister, D. J. (1995). Affect– and cognition–based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24–59.
- McHugh, P., & Duane, J. N. (2025). Upper echelons theory: Research at the nexus of CEO psychological profiles, gender, and firm diversity. *Journal of Management & Organization*, 1–22. doi:10.1017/jmo.2025.10041
- Newstead, T. P., Eva, N., & Day, D. V. (2024). Where are you coming from? A place–based approach to developing leader self–awareness. *Academy of Management Learning & Education*, 23(4), 554–577.
- Nohria N, George B., & Stanley K. (2024) Is your company’s problem complicated? Or complex? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2024/12/is-your-companys-problem-complicated-or-complex>
- Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015) Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health*

Services Research, 42(5), 533–544.

- Papadakis, V. M., & Barwise, P. (2002). How much do CEOs and top managers matter in strategic decision-making? *British Journal of Management*, 13(1), 83–95.
- Park, J., Lee, K., Lim, J. I., & Sohn, Y. W. (2018). Leading with callings: Effects of leader's calling on followers' team commitment, voice behavior, and job performance. *Frontiers in Psychology*, 9, 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01706>
- Parry, K. W. (1998). Grounded theory and social process: A new direction for leadership research. *The Leadership Quarterly*, 9(1), 85–105.
- Punch, K. (2004) *Developing effective research proposals*. London: Sage Publications.
- Robinson, O. C. (2014) Sampling in interview-based qualitative research: A theoretical and practical guide. *Qualitative Research in Psychology*, 11(1), 25–41.
- Roche, M., & Haar, J. (2022). A self-determination theory perspectives on leadership and management. *Academy of Management Proceedings*, 2022(1), 60–75.
- Showry, M., & Manasa, K. V. L. (2014). Self-Awareness – Key to Effective Leadership. *IUP Journal of Soft Skills*, 8(1), 15–26.
- Silverman, D. (2001). *Interpreting qualitative data: Methods for analysing talk, text and interaction (2nd ed.)*. London: Sage Publications.
- Silvia, P. J., & Duval, T. S. (2001). Objective self-awareness theory: Recent progress and enduring problems. *Personality and Social Psychology Review*, 5(3), 230–241.
- Stern, P. N. (1980). Grounded theory methodology: Its uses and processes. *Journal of Nursing Scholarship*, 12(1), 20–23.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research*. Sage

Publications.

- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Sage Publications.
- Sue-Chan, C., Au, A. K., & Hackett, R. D. (2012). Trust as a mediator of the relationship between leader/member behavior and leader-member-exchange quality. *Journal of World Business*, 47(3), 459-468.
- Sullivan, P. S. (2017). *The relationship of self-awareness to leadership effectiveness for experienced leaders*. Doctoral Dissertation, University of South Florida. <http://scholarcommons.usf.edu/etd/6764>
- Tabernerero, C., Chambel, M. J., Curras, L., & Arana, J. M. (2009). The role of task-oriented versus relationship-oriented leadership on normative contract and group performance. *Social Behavior and Personality*, 37(10), 1391-1404.
- Tenney, E. R., Logg, J. M., & Moore, D. A. (2015). (Too) optimistic about optimism: The belief that optimism improves performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 108(3), 377-399.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85.
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204-213.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship

between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48(3), 420–432.

Wen, Q., Liu, R., & Long, J. (2021). Influence of authentic leadership on employees' taking charge behavior: The roles of subordinates' moqi and perspective taking. *Frontiers in Psychology*, 12, 1–12.

Zaccaro, S. J., & Klimoski, R. (2002). The interface of leadership and team process. *Group and Organization Management*, 27(1), 4–13.

부록

1. 면담 전사본 예시 1 (A6 심층 면담)

연구자 03:20

알겠습니다. 그러면은 이제 업무 성과를 창출하는데 가장 중요한 건 뭐라고 생각하세요?

A6 03:29

업무 성과를 창출하려면 어쨌든 자기가 직면한 문제의 본질을 빨리 파악하는 사람이 있고 그렇지 않은 사람들이 있어요. 걸다리를 계속하는 사람들 그러니까 그거를 본질을 빨리 파악하고 또 잘 파악하고 그거를 구조화하고 그리고 그것이 실행되려면 순서가 있잖아요. 어느 게 먼저 해결돼야 되는지 그런 걸 잘 잡는 사람이 있고 뭐 동시다발로 했는데 잘 해결이 안 되는 사람도 있고 이게 그런 어느 게 다른 거에 선행 이유인지 그런 것들의 뿌리를 잘 찾는 사람들이 있습니다. 그거를 잘 찾는 게 일단 그게 우선이라고 보여 인사이트가 있어야 되는 거죠. 이 업의 본인이 본질이 뭐구나 우리 회사가 직면하는 문제가 뭐구나 어디부터 해결해야 되겠구나 그리고 그걸 해결하는데 어떤 리소스가 얼마나 필요할지 누구의 도움이 필요할지를 빨리 읽는 사람이 있고 그게 잘 파악이 안 되는 사람들이 있어요. 그게 파악이 되면 그거를 일단 위 아래로 얼라인이 돼야 되니까요.

A6 04:34

그러니까 위로는 자기 상사한테 그걸 잘 설명을 해서 자기가 생각한 스토리텔링이 잘 허용이 인정이 되면 자기가 원하는 대로 되는 거고 또 상사가 피드백을 주면 그걸 잘 이제 그걸 소화해서 수정해야 되면 수정하고 제가 틀릴 수도 있잖아요. 누구나 틀릴 수 있으니까 그리고 그것을 또 내려서 팀장들이나 자기 조직들하고 상의해서 자기가 생각한 스토리 라인에 대해서 검증을 받고 거기에 따라서 조직들에게 R&R 잘 주고 그렇게 해서 움직여야 되겠죠. 결국은 요즘은 옛날과 달리 옛날에는 윗사람이 인사이트가 있는 경우가 꽤 많았지만 지금은 좀 안 그런 것 같아요. 현장에 정보가 굉장히 많고 또 현장에서 리얼 타임으로 피버팅을 해야 되는 경우도 굉장히 많기 때문에 지금 리더들에게는 훨씬 더 예전에 비하면은 전체 이야기에 대한 구성원들에게 설득하는 시간 자기 이야기를 잘 이해되게 설명해 줘야 그 사람들이 아 상황이 바뀌면 뭘 바꿔야 되겠구나 생각을 하겠죠. 근데 그런 역량이 부족한 사람들이 있어요.

A6 05:39

예를 들면 옛날에는 이제 그런 그러니까 산업 구조가 그러니까 인더스트리 구조가 안정됐을 때는 그냥 각자 너 이거 하면 돼, 이거 하면 돼, 이거 하면 돼, 하고 그냥 너는 수비수야, 너는 공격수야, 너는 그냥 볼 오면 차, 그냥 복잡하게 생각할 필요 없어 그냥 열심히 뛰어, 이렇게 얘기했지만 지금은 약간은 약간 프리미어 리그인 것 같다고 봐야죠. 그러니까 이게 동태적

2. 면담 전사본 예시 2 (A10 심층 면담)

연구자 1 36:06

상사와의 관계에 있어서 제일 중요한 게 뭐라고 생각을 하세요?

A10 36:19

글쎄요. 자주 커뮤니케이션 하는 거에 대한 얘기를 했지만, 그 사람의 관심사가 뭐냐, 그 다음에 이 사람에 대한 위에서의 기대 사항은 뭐냐 이거 두 개를 이해하는게 중요하다고 생각합니다. 제 바로 위 상사보다는 결국은 CEO나 CFO가 중요했기 때문에 CEO나 CFO가 가지고 있는 MBO가 뭐고 그 다음에 이분들에 대해서 그룹에서 어떤 얘기를 하느냐 계속 뭘 요구하고 있는냐, 단적인 얘기로 일주일 전에 그룹 보고를 봤는데 부회장나 회장이 어떤 얘기를 했다더라 그러면 그분은 그게 목표가 되거든요. 그거를 계속 파악을 하고 그거와 관련해서 제가 하고 있거나 준비하고 있었던 일이 있으면 그 부분을 어떻게 속도를 낼 거냐 그 다음에 상관없는 일이면 미룬다든가 해서 제가 하는 일의 우선순위를 조정하는 거, 이런 것들이 중요하고, 그걸 가지고 빨리 성과를 내서 그 분한테 다음에 그런 사람들하고 얘기를 할 때 얘기할 수 있는 무기를 하나라도 지원해주는 거예요, 작은 무기라도. 그게 사실 가장 중요하고.

연구자 38:04

상사의 의중을 파악하는 게 가장 기본이겠네요. 그럼 부하직원하고 관계에 있어서 제일 중요한 건 뭐라고 생각하세요?

A10 38:14

이것도 사실 마찬가지로인데요. 이 사람이 가장 희망하는 바나 지향하는 바가 뭔지를 이해하는 게 제일 중요해요. 그러니까 연차가 오래된 사람들은 자기가 회사에서 기여할 바가 별로 없다고 생각하는 사람들이 있기 때문에 이런 사람들은 하루를 그냥 보내는 사람들이 많이 있거든요. 굉장히 비효율적인 일이고 제가 법인에 있을 때는 그런 사람들을 내보냈습니다. 영국은 사람을 자를 수가 있기 때문에 그래서 그런 사람들을 제가 면담을 통해서 확인하고 다른 사람들의 평판도 확인해서 그런 사람들을 잘라내고요. 근데 본사는 그게 힘들기 때문에 그런 사람들에게 어떻게 해서 다시 일을 할 수 있게 하느냐, 왜냐하면 우리 회사 정도 되면 기본적으로 역량이 있는 사람들이거든. 그러니까 중간에 뭐가 좀 어긋나서 그리고 타이밍을 놓쳐서 자기가 더 이상 갈 수 없다는 것이기 때문에 그런 사람들에게 어떻게 인커리지먼트를 주기 위한 부분들에 대해서 고민을 많이 하고, 커뮤니케이션을 중기적으로 하는 편이고요. 그리고 때로는 주니어를 붙여서라도 그 사람들이 자기가 갖고 있는 노하우를 넣어서라도 같이 일을 좀 해보게 하는 그런 팀웍이, 근데 조금 조심스러운 게 자칫 잘못하면 이 사람들이 자꾸 말만 하고 일을 열심히 안 하고 문서 하나도 안 만들면 주니어들이 같이 팀

3. 자산 기준 한국 50대 그룹 리스트 (2024년 8월 기준)

순위	그룹	계열사 수	자산 총액 (십억원)
1	삼성	63	954,843
2	농협	54	573,735
3	현대자동차	70	354,852
4	에스케이	219	334,360
5	한화	108	243,326
6	엘지	60	177,903
7	롯데	96	137,974
8	포스코	47	137,098
9	미래에셋	30	135,997
10	교보생명보험	14	130,860
11	카카오	128	86,000
12	HD현대	29	84,792
13	지에스	99	80,824
14	DB	25	72,984
15	케이티	48	71,153
16	신세계	53	62,052
17	다우키움	48	54,761
18	태광	20	46,669
19	씨제이	73	39,856
20	한진	34	39,092
21	엘에스	67	38,811
22	두산	22	26,960
23	DL	45	26,769
24	셀트리온	8	25,696
25	네이버	54	25,509
26	에이치엠엠	5	25,508
27	중흥건설	53	24,935
28	대신증권	117	23,485
29	오케이금융그룹	16	22,982
30	현대백화점	27	22,184
31	에쓰-오일	2	21,640
32	부영	21	21,066
33	쿠팡	13	20,442
34	하림	45	17,557
35	금호아시아나	24	17,393
36	SM	58	17,084
37	에이치디씨	35	16,997
38	영풍	28	16,886
39	효성	57	16,720
40	호반건설	39	16,094

41	케이티엔지	14	14,980
42	케이씨씨	14	14,201
43	장금상선	27	14,201
44	유진	60	14,103
45	코오롱	48	13,059
46	오씨아이	24	12,721
47	태영	82	12,315
48	넥슨	19	11,909
49	세아	26	11,810
50	엘엑스	17	11,357

ABSTRACT

A Qualitative Study on the Leadership Characteristics of C-Level Executives in Korean Conglomerates: Based on Ground Theory

Kang, Seokhoon

Major in HRM/OB

Dept. of Business Administration

The Graduate School

Hansung University

Given the increasingly complex and uncertain environment in which contemporary corporations operate, leadership may be regarded as one of the most decisive determinants of organizational success. Under such conditions, the significance of C-level executives—who envision the future of the corporation and define its strategic orientations—has grown markedly. In the context of large Korean conglomerates, the salience of leadership is further amplified by the extensive scale and intricate structure of their organizations.

This study focused on two specific dimensions of leadership: the contextual dimension, represented by large Korean corporations, and the hierarchical dimension, embodied in C-level executives who constitute the top management team. The contextual dimension of Korean conglomerates

encompasses two sub-dimensions. The first pertains to the national context of Korea. There is a need to investigate the distinctive characteristics of Korean leadership, which diverge from the generic leadership models developed in Western contexts; however, recent research on Korean-specific leadership has been relatively limited. The second sub-dimension concerns the organizational context of large corporations. This study sought to elucidate the nature of leadership within such organizations. Given the inherent differences between large corporations and small- and medium-sized enterprises in terms of organizational scale, complexity, and governance, the leadership dynamics within large corporations merit particular attention. Moreover, considering the substantial influence of large corporations on the national economy, studying leadership in such entities constitutes a matter of significant importance.

From the perspective of the hierarchical dimension of leadership, previous research has often addressed leadership in a general and holistic manner, without distinguishing the unique characteristics of leadership exercised by upper-echelon leaders. Therefore, it is meaningful to investigate leadership at the top-management level as a distinct area of scholarly inquiry.

To achieve this objective, the following overarching research problem and specific research questions were formulated:

Research Problem: What are the leadership characteristics of C-level executives in large Korean conglomerates?

Research Question 1: What characteristics does the leadership of C-level executives in large Korean conglomerates exhibit?

Research Question 2: Through what processes are the leadership characteristics of C-level executives in large Korean

conglomerates manifested?

Research Question 3: How can the leadership of C-level executives in large Korean conglomerates be defined?

Research Question 4: In what ways do the leadership characteristics of C-level executives in large Korean conglomerates differ from those of lower-level executives and middle managers?

To address the aforementioned research questions, this study employed the grounded theory methodology. Grounded theory, as a qualitative research approach, provides a systematic procedure for deriving contextually grounded theories through well-defined analytic stages such as open coding, axial coding, and selective coding. For the purposes of this study, both purposive sampling and theoretical sampling were utilized to select twelve participants who were either current or former C-level executives among the top 50 Korean business groups ranked by assets. In addition, for comparative purposes, two lower-level executives and five middle managers from the same corporate groups were included as members of a comparison group. In-depth face-to-face interviews were conducted with all nineteen participants, and the collected data were systematically analyzed.

First, the analytical results addressing Research Questions 1 and 2 are as follows. The core phenomenon characterizing the leadership of C-level executives in large Korean conglomerates centers on trust within the organizational context—specifically, being trusted by their superiors, inspiring trust among subordinates, and securing subordinates who themselves are trustworthy. The causal conditions identified include efforts to achieve clear self-awareness, efforts to understand both superiors and subordinates, and strong motivation and clearly defined values related to corporate life. As contextual conditions, conformity to the organizational

hierarchy was observed. Intervening conditions included setting goals aimed at meeting the expectations of superiors beyond formal performance objectives, pursuing continuous learning and improvement, and possessing appropriate attitudes and capabilities for effective performance. The action/interaction strategies employed to address the core phenomenon involved actively utilizing communication with superiors, striving to motivate subordinates, and building teamwork with both superiors and subordinates. As a result of these core phenomena and strategic actions, the outcomes identified were the establishment of self-confidence and the acquisition of the superior's trust in the executive's potential.

The findings addressing Research Question 3 are as follows. C-level executives in large Korean conglomerates demonstrate a leadership characteristic that can be described as "the central axis of organizational trust that enables organizational performance." These executives earn the trust of their superiors regarding their competence and integrity in achieving results. Simultaneously, they gain the trust of subordinates concerning the likelihood of success, fairness in recognition and rewards, and respect in interpersonal treatment, while also striving to secure subordinates who can be trusted. Building upon such a foundation of trust, C-level executives form teamwork with both superiors and subordinates to generate performance outcomes and, in turn, earn their superiors' trust in their latent potential for higher-level roles.

Finally, the findings related to Research Question 4 are as follows. Leaders in the comparison group failed to gain the trust of their superiors due to characteristics such as passive acceptance of feedback, lax awareness of performance, insufficient efforts to understand their superiors, a lack of cause-driven achievement motivation, and low expectations

regarding the role of superiors. Furthermore, they tended to remain complacent with formal performance goals, exhibited indifferent or negative attitudes toward relationship-building, and perceived communication with superiors as burdensome. These tendencies ultimately resulted in difficulties in establishing rapport or fostering effective teamwork with their superiors.

These findings suggest that the present study offers the following theoretical and practical implications. First, the study has identified the overall characteristics of the leadership demonstrated by C-level executives in large Korean conglomerates. Second, the study has highlighted trust as a central leadership attribute of C-level executives in large Korean conglomerates. Third, the study has identified understanding of one's superior as another distinctive feature of C-level executive leadership in large Korean conglomerates. This emphasis on understanding the superior is seldom addressed in Western leadership research and can be regarded as a characteristic derived from the governance structure of large Korean conglomerates. Fourth, by elucidating the concrete leadership characteristics of C-level executives, the study can provide criteria for executive selection in organizations and serve as a useful resource for employee development and training. Furthermore, it may also function as a reference for university students in making career decisions.

Building on this study, it is hoped that leadership research on a wider range of Korean firms will be conducted more actively, thereby contributing to a deeper understanding and further development of leadership in Korean businesses.

【Key words】 C-level executive, Korean conglomerate, leadership, trust, self-awareness, superiors, subordinates, performance goals,

teamwork, communication, values, beliefs