

碩士學位論文

# 새로운 戰略的 리더십모델 發展方案에 觀한 研究



2010年

HANSUNG  
UNIVERSITY

漢城大學校 國際大學院

國際安保戰略 學科

國際安保專攻

金 虎

碩士學位論文  
指導教授 强容培

## 새로운 戰略的 리더십모델 發展方案에 觀한 研究

A Study on the New Strategic Leadership Model Development Plan



漢城大學校 國際大學院

國際安保戰略 學科

國 際 安 保 專 攻

金 虎

碩士學位論文  
指導教授 強容培

## 새로운 戰略的 리더십모델 發展方案에 觀한 研究

A Study on the New Strategic Leadership Model Development Plan

위 論文을 國際安保戰略學 碩士學位 論文으로 提出함

2009年 12月 日

漢城大學校 國際大學院

國際安保戰略 學科

國 際 安 保 專 攻

金 虎

金虎의 國際安保戰略學 碩士學位 論文을 認准함

2009年 12月 日

審査委員長 \_\_\_\_\_ (인)

審査委員 \_\_\_\_\_ (인)

審査委員 \_\_\_\_\_ (인)

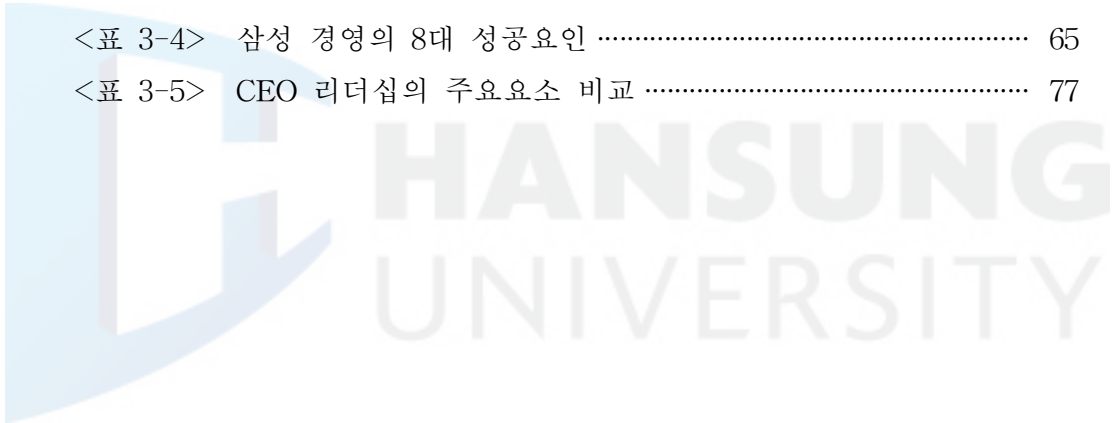
# 목 차

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| 제 1 장 서론 .....                    | 1  |
| 제 1 절 연구 목적 .....                 | 1  |
| 제 2 절 연구범위 및 연구방법 .....           | 3  |
| 제 2 장 전략적 리더십에 관한 이론적 고찰 .....    | 5  |
| 제 1 절 리더십에 대한 일반이론 .....          | 5  |
| 1. 전략적 리더십의 개념 .....              | 5  |
| 2. 리더십의 연구방법론 .....               | 13 |
| 3. 리더십 계층 .....                   | 16 |
| 제 2 절 리더십 구조 .....                | 18 |
| 1. 미 육군의 리더십 구조 .....             | 18 |
| 2. 「유클(Yukl)」의 리더십 통합적 개념구조 ..... | 22 |
| 3. 국가 리더십 모형 .....                | 24 |
| 제 3 절 고급제대 리더십에 대한 고찰 .....       | 26 |
| 1. 일반적으로 요구되는 자질 특성 .....         | 26 |
| 2. 군 조직의 리더십체계 .....              | 29 |
| 제 3 장 전략적 리더십 사례분석 .....          | 32 |
| 제 1 절 전략적 리더십 연구 성향분석 .....       | 32 |
| 1. 민간학계의 전략적 리더십 연구 .....         | 32 |
| 2. 군사부문의 전략적 리더십 연구 .....         | 34 |
| 3. 민·군간 전략적 리더십 연구성향 비교분석 .....   | 50 |
| 제 2 절 전략적 리더 사례 분석 .....          | 52 |
| 1. 외국 전략적 리더의 사례 분석 .....         | 52 |
| 2. 국내 전략적 리더의 사례 분석 .....         | 60 |
| 제 3 절 CEO의 전략적 리더십 모형 도출 .....    | 76 |

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| 제 4 장 전략적 리더십 발전방안 .....        | 79 |
| 제 1 절 전략적 리더십의 구조와 자질 .....     | 79 |
| 1. 전략적 리더십 구조 .....             | 79 |
| 2. 전략적 리더의 자질 .....             | 81 |
| 제 2 절 전략적 리더십 모형의 주요요소 도출 ..... | 82 |
| 1. 비전 .....                     | 83 |
| 2. 역량 .....                     | 85 |
| 3. 가치 .....                     | 85 |
| 4. 개인적 특성과 상황변수 .....           | 86 |
| 제 3 절 전략적 리더십 발전방안 제시 .....     | 87 |
| 제 5 장 결 론 .....                 | 89 |
| 【참고문헌】 .....                    | 92 |
| ABSTRACT .....                  | 96 |

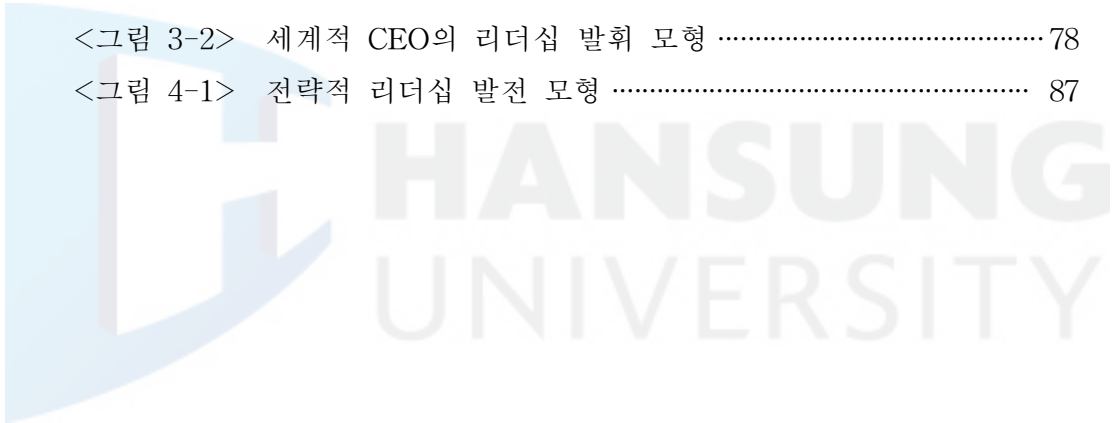
## 【 표 목 차 】

|         |                              |    |
|---------|------------------------------|----|
| <표 2-1> | 리더십의 핵심요소 .....              | 6  |
| <표 2-2> | 리더십 연구의 주요 방법론 비교 .....      | 16 |
| <표 2-3> | 리더십의 계층 .....                | 17 |
| <표 2-4> | 동서고금에 나타난 리더의 모습과 구비요소 ..... | 27 |
| <표 2-5> | 미 육군 리더에 요구되는 자질 .....       | 28 |
| <표 2-6> | 제대별 리더의 핵심역할 .....           | 31 |
| <표 3-1> | 장군의 경영학의 규칙 .....            | 40 |
| <표 3-2> | 전략적 리더십 연구성향 비교분석 .....      | 51 |
| <표 3-3> | GE의 가치분석 .....               | 54 |
| <표 3-4> | 삼성 경영의 8대 성공요인 .....         | 65 |
| <표 3-5> | CEO 리더십의 주요요소 비교 .....       | 77 |



## 【 그림 목 차 】

|          |                                |    |
|----------|--------------------------------|----|
| <그림 2-1> | 전략적 리더십의 개념 체계도 .....          | 9  |
| <그림 2-2> | 군 리더십의 구분 / 특성 / 요구되는 능력 ..... | 10 |
| <그림 2-3> | 전략적 리더십의 수평적 범위 .....          | 11 |
| <그림 2-4> | 리더십의 수준별 업무수행 성격 / 방법 .....    | 12 |
| <그림 2-5> | 미 육군의 리더십 체계 .....             | 19 |
| <그림 2-6> | 「유클」의 통합적 개념구조 .....           | 22 |
| <그림 2-7> | 국가 리더십 모형 .....                | 25 |
| <그림 2-8> | 세대별 리더십 체계 .....               | 29 |
| <그림 3-1> | 모형화의 주요요소 .....                | 52 |
| <그림 3-2> | 세계적 CEO의 리더십 발취 모형 .....       | 78 |
| <그림 4-1> | 전략적 리더십 발전 모형 .....            | 87 |





# 제 1 장 서 론

## 제 1 절 연구목적

21세기 정보화 지식의 사회에서는 과거와는 다른 조직구조, 문화가 형성되며 추구해야 할 가치가 변화한다. 가치와 시대가 바뀌면 리더십의 유형도 리더의 모습도 바뀌어 간다. 농업사회가 토지 생산성 경쟁의 시대였고, 산업사회가 노동 생산성 경쟁의 시대였다면 21세기는 지식정보 시대로 지식정보 생산성의 경쟁시대이다. 따라서 21세기의 리더는 그의 관련한 분야가 정치, 기업, 교육, 예술에 관계없이 세계화의 의미, 지식과 정보, 지식경영, 첨단과 기술, 변화와 도전, 인터넷과 디지털 등에 관심을 집중해야 한다. 리더는 20세기의 낡은 척도를 가지고는 21세기의 주역이 될 수 없다는 사실을 명심하여 미래에 대한 분명한 척도를 가지고 현실을 직시하고 미래를 올바르게 내다볼 수 있는 대안을 가져야 한다.

오늘날 모든 나라가 이미 시작된 정보화시대에 적응하기 위한 리더십에 고민하고 있으며, 선진국은 발 빠르게 대응하고 있다. 정보화시대의 도래는 조직, 국가의 운영체제는 물론 그 동안 지배해오던 리더십에도 근본적인 변화를 요구하고 있지만 그것은 구체적으로 무엇인지는 정확하게 제시하지 못하고 있다. 우리는 정보이용수준은 세계강국이지만 이러한 정보화사회를 이끌어가지는 못한다는 비판도 나오고 있다. 이러한 변화는 사람들로 하여금 기대감과 함께 불안감이 다가오게 하기 마련이다. 사람들의 이런 심적 변화를 바로 잡아주고 이끌어주는 것이 바로 리더의 역할이다.

또한 국가안보를 확실히 보장 받기 위해서는 많은 요구조건들의 충족이 필요하며, 그중 하나가 전략적 리더십이라고 할 수 있다. 21세기는 “변화무쌍한 현상”이라고 할 수 있는 가변적(Volatility)이고, 불확실(Uncertainty)하며, 복잡(Complexity)하고, 애매한(Ambiguity) 안보환경에서 각국은 국방을 수행해야 하기 때문에 통합적인 전략적 차원의 리더십이 발휘되어야 한다.<sup>1)</sup>

이처럼 전략적 리더십의 중요성을 알게되면 탄생 배경에 대해 궁금해 하게 된다. 즉, 리더는 타고 나는것 일까? 후천적인 것일까? 이 질문에 스탠리 후퍼는 이렇게 주장한다. 「리더는 타고 난다. 하지만 난 갓 태어난 리더는 보지 못했다.」<sup>2)</sup> 즉, 리더는 선천적 측면이 없는 것은 아니지만 오랜 시간 훈련과 노력으로 길러진다는 것이다. 성공한 전략적 리더들에게 공통적으로 나타나는 현상은 선천적으로 고매(高邁)한 인격을 갖고 있다고 한다. 그렇다고 전략적 리더가 탄생하기를 기다릴 수 없으므로 후천적으로 길러내야 하는 것이 현실이다. 리더양성에 있어서 후천적인 분야라고 할 수 있는 체계적인 양성이나 교육의 기회는 많지 않으며, 오히려 제한되고 있는 실정이다.

본 연구자는 4년 전에 리더십 센터에서 주최하는 리더십 프로그램에 참석해 보았는데 그 틀의 정형화가 없이 두서없는 프로그램을 5일 교육을 받아 보았다. 하지만 교육전이나 후에 정형화된 리더십의 모델을 교육받는다면 교육습득의 기틀을 마련하여 머릿속에서 시스템화 될 것이고 따라서 적용하기도 어렵지 않을 것이다 라고 판단했다. 따라서 본 연구문에서는 미 육군의 리더십 체계와 이론적인 리더십 개념구조 그리고 세계적 민간기업체의 CEO(Chief Executive Officer : 최고경영자)들이 발휘한 리더십 형태를 분석, 고찰하여 우리 군에 적용 가능한 전략적 리더십 모형을 정립하고자 하고자 한다.

CEO의 형태분석을 적용하고자 했던 배경에는 전략적 리더와 리더십의 발휘 형태가 유사하다고 판단했기 때문이다. 즉, 국가안보 또는 전시에 모든 것을 걸고 승리를 추구하는 것과 같이 기업체의 CEO도 전쟁터와 같은 생존경쟁 현장에서 개발하지 않으면 살아남지 못하고 경쟁에서 도태되며 전 세계적으로도 특별한 비전과 가치를 갖지 못한 기업이 수십 년간 장수하는 사례는 거의 없음은 쉽게 알 수 있다.

전략적 리더가 직면하게 되는 21세기 전략적 안보환경의 특징은 수많은 위협과 도전 속에 있으며, 이러한 상황 속에서 장기적이고 통합적인 전략

1) 김세영, 「군 리더십의 이론과 실제(전략적 리더십을 중심으로)」, 서울 : 국방대학교, 2001, p.6.

2) 한근태 역, 『21세기 리더의 선택』, 서울 : 한국경제신문, 2000, p.3.

적 차원의 리더십이 발휘되어야 하는 것처럼 기업의 상황도 크게 다르지 않다. 변화의 속도가 빠른 미래 환경과 예측하기 힘든 국제적 기업경쟁관계를 극복해 나가는 CEO의 역할은 정차전의 안보를 이끌고 나가야할 전략적 지휘관들의 역할과 유사한 점이 있다고 생각한다.

기업의 CEO들은 성과에 따라 책임을 지고 보상을 받는가 하면 또 다른 리더는 보상은 커녕 파산을 당하는 경우도 있다.<sup>3)</sup> 한편 군대의 유능한 지휘관은 부대원들을 잘 훈련시켜 전쟁에서 승리하는가 하면 어떤 지휘관은 수많은 희생자를 내면서 전쟁에서 패하여 부대는 흩어지고 지휘관 자신은 군법회의에 회부되기도 한다. 이는 리더에 따라 조직의 성패가 좌우됨으로써 리더의 역할이 얼마나 중요한가를 잘 보여주고 있다. 이처럼 유사한 위기관리를 하고 있는 CEO들의 리더십 형태를 분석하여 벤치마킹 한다면 군의 전략적 리더십을 향상시킬 수 있을 것 이다. 이에 따라 변화를 잘 인식하여 탁월한 리더십을 발휘한 국내·외 세계적 CEO를 분석 대상으로 삼았다. 리더십의 중요성과 이에 대한 연구가 많기는 하지만 전략적 리더십 발휘를 위한 모형이 극히 찾아보기 어려운 현실에서 세계적 CEO분석을 통해 접근해 봄으로써 전략적 리더십에 대해 새로운 접근이 가능하다고 생각한다.<sup>4)</sup>

## 제 2 절 연구범위 및 연구방법

본 연구는 군의 계층별 리더십 분류에서 최상위 계층에서 비전을 창출하여 제시하거나 그 비전 실현을 위한 계획수립과 관리등의 업무를 중점적으로 수행하는 전략적 리더를 대상으로 하였다. 이를 위해 전략적 리더십과 관련된 각종 서적과 연구논문 등 문헌연구를 주로 하였다.

연구간에 종래의 리더십 연구들 중에서도 모델을 제시하기 위한 연구는 실시 되었으나 주로 어떤 리더가 이렇게 하여 성공하였고 어떤 리더는 저렇게 하여 실패했다는 과정과 결과를 중심으로 전략적 리더의 개인적인

3) 김대운 외, 『조직과 리더십』, 서울 : 형설출판사, 1995, p.80.

4) 국방대학교, 『조직과 리더십』, 서울 : 국방대학교, 2002, p.56.

자질특성에 대한 사례연구가 대부분이다. 따라서 본 연구에서는 리더십에 대한 접근방법을 개인자질 분석 뿐 만 아니라 전략적 리더십의 시스템에 대해 알아보고 그 시스템이 어떠한 구조를 갖는지를 연구하여, 일정한 구조를 도출해 모델을 제시해 보도록 하겠다.

이를 위해 본 연구에서는 전략적 리더십에 대한 이론과 개념을 연구하고, 전략적 리더의 성공적인 사례를 통해 개인적 또는 자질적 특성을 파악하였고, 미 육군의 리더십 구조, 국가리더십 모형, 리더십의 통합적 개념구조에 대한 분석을 통해 리더십 구조가 갖는 시스템과 주요요소를 식별하였다. 그리고 최근의 리더십 연구성향을 분석해 세계적 기업체 CEO들의 성공사례를 비교하여 앞서 분석한 리더십 구조와 주요요소가 공통점을 갖는지를 분석하였다. 이들 결과를 정리하여 주요요소들을 근간으로 하는 전략적 리더십 모형을 수립해 보았다.

이를 위해 본 논문은 총 5장으로 구성하였다. 제 1 장은 서론으로서 연구의 목적, 연구 방법 및 연구범위에 대하여 기술하였고, 제 2 장은 리더십에 대한 개념과 중요성, 이론의 발전과정 그리고 리더십에 있어서 계층과 전략적 리더십에 대한 일반적인 사항을 고찰하고 전략적 리더에게 요구되는 자질과 문헌상으로 나타나는 전략적 리더의 특성분석을 통해 자질특성을 분석과, 한국군의 리더십 체계에서 개념정립이 미흡한 리더십의 개념구조에 대해 미 육군의 경우와 조직 리더십의 권위자인 「유클」의 통합적 개념구조, 국가리더십 등에 대해 고찰하였다. 제 3 장에서는 리더십 연구유형 분석과 세계적인 기업인 리더십 사례분석을 하였으며, 이들 사례가 2장에서 분석한 주요요소들과 유사한 시스템을 가지고 리더십을 발휘하였는지 알아보았으며, 세계적 CEO가 구사한 리더십을 모형화 하였다. 제 4 장에서 한국군에 있어서 전략적 리더십의 구조와 리더의 자질을 도출하여 모델을 제시하고 발전방안을 연구하고 제 5장은 결론으로 구성하였다.

## 제 2 장 전략적 리더십에 관한 이론적 고찰

### 제 1 절 리더십에 대한 일반이론

#### 1. 전략적 리더십의 개념

2008년 미국 민주당 오바마 대통령후보의 선거캠프 주제는 “변화”였고 2004년 부시대통령의 재선운동본부의 핵심은 홍보“리더십”이 주제였다. 리더는 변화의 주체이며, 리더십은 리더와 조직의 성과를 연결시키는 과학이자 예술이다. 그럼 리더십이란 무엇인가? 이는 한마디로 표현할 수 없는 모호성을 가지고 있는데 리더십의 한 전문가는 리더십을 정의하고자 하는 사람만큼이나 많은 다른 정의를 내리고 있다<sup>4)</sup>고 한다.

미 육군에서는 리더십을 “조직의 목표달성(군에서는 이것이 임무)과 조직의 개선을 위하여 구성원들에게 영향력을 행사하는데 그 방법은 조직의 목표와 방향을 제시하고 동기를 부여하는 것”이라고 정의하고 있다.<sup>5)</sup>

한편 한국 육군에서는 지휘통솔개념을 정의하기를 “리더가 조직의 임무와 목표를 달성하기 위하여 구성원과 상호작용 하면서 영향력을 미치는 과정”으로 기술하고 있다.<sup>6)</sup>

그리고 국방부에서는 “리더십이란 한국의 전통적 가치를 바탕으로 개인과 조직에 비전을 제시하고 동기를 부여하여 기꺼이 임무를 완수하도록 영향력을 행사하는 제반활동”으로 정의하고 있다.<sup>7)</sup>

논자마다 리더십을 보는 관점이 다르기 때문에 리더십의 정의가 매우 다양할 것이다. 그럼에도 불구하고 리더십의 정의 중에는 몇 가지 공통된 영역

4) 김용석, 「군 조직에서의 고급 리더십 연구」, 서울 : 국방대학교 『안보연구시리즈 제2집 6호』, 고급리더십, 2001, p.81.

5) 미 육군 교범 FM22-100, 『Army Leadership』, HQ, Department of the Army, 1999, p.1-1 리더십 기술내용 : ‘Leadership is in influencing people-byproviding purposed, dirction and motivation - whilc operating to accomplish the mission and im proving the organization.’

6) 육군본부, 야전교범 지-0 『육군리더십(초안)』, 대전 : 육군본부, 2009, pp.1-4.

7) 국방부, 『한국군 리더십 진단과 강화방안』, 서울 : 국방부, 2005, p.98.

이 있는데, 이는 <표 2-1>과 같다.

<표 2-1> 리더십의 핵심요소

| 구 분  | 내 용                                                                               |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| 지도력  | 리더십은 조직구성원의 활동에 영향을 미침으로써 조직의 목표를 성취해 내는 지도력이라고 할 수 있다.                           |
| 추종자  | 리더십은 리더를 따르는 추종자(Followers)가 있을 때 발휘된다. 아무리 뛰어난 사람이라도 그를 따르는 사람이 없으면 리더라고 볼 수 없다. |
| 성과   | 리더십은 궁극적으로 경영성과의 실현을 통해 평가된다. 아무리 훌륭한 자질이 있어도 성과를 내지 못하면 성공적인 리더라고 볼 수 없다.        |
| 책임   | 리더십은 지위, 계급 또는 특권이 아니라 하나의 책임이다. 지위여하를 막론하고 리더십은 조직 및 사회 각 부문에서 발휘될 수 있다.         |
| 영향   | 리더가 부하에게 영향을 행사한다는 것이다.                                                           |
| 관계   | 효과적인 관계의 유지와 발전이다.                                                                |
| 정보   | 정보에 대한 중요성을 인식한다.                                                                 |
| 의사결정 | 의사결정과정의 중요성을 인식한다.                                                                |

출처 : 이승주, 2005. p.1, 조영갑, 2004를 기준으로 재구성

오늘날 리더십은 기업의 성패를 좌우하는 핵심적인 요인으로 인식되고 있으며, 군뿐만 아니라, 정부, 시민단체, 학교, 병원, 교회 등 사회 전반에 걸쳐 요구되는 핵심적인 자질이다.<sup>8)</sup>

지도력은 모든 리더에게 필요한 절대적인 요소이다. 이러한 지도력을 바탕으로 추종자가 생기는 것이고 그 결과가 평가되며 이로 인해 리더의 책임성이 발휘된다. 권력과 동기부여가 부하에게 영향을 주는 역할을 하게 되는데 권력이론에서의 적극적인 참석유도, 행위이론에서의 리더가 부하의 태도와 행동에 영향력을 행사, 상황이론에서의 동기부여, 특성이론에서의 자신감과 권력욕구 및 전문성이 높은 리더의 영향력이 이러한 것이다. 권력과 동기부여가 이러한 역할을 한다. 권력이론에서의 적극적인 참석유도, 행위이론에서의 리더가 부하의 태도와 행동에 영향력을 행사, 상황이론에서의 동기부

8) 조영갑, 「고급제대 리더십 사례연구」, 서울 : 국방대학교, 2004, pp.20-23.

여, 특성이론에서 자신감과 권력욕구 및 전문성이 높은 리더의 영향력이 이러한 것이다. 리더는 협조적인 관계를 만들어 나가는 것이다. 권력이론에서의 관계성 권력, 행위이론에서의 배려와 지지, 행위이론에서의 상호작용, 상황이론에서의 업무의 유형과 상호 의존성 등이 이러한 관계유지의 영역을 설명한다. 어떤 리더십 이론에서도 리더는 정보를 수집하고 부하들에게 알려주며 이러한 정보수집과 분배네트워크를 만들어 간다. 올바른 의사 결정은 조직의 성과를 달성하고 그 결과로 권력을 얻게 된다는 것이다. 의사결정에서의 부하들의 참여는 정확한 정보의 획득과 합리적인 결정은 물론 내부의 결속을 가져올 수 있다.<sup>9)</sup>

이러한 점들을 고려할 때 리더십은 집단이나 조직의 목표를 달성하기 위하여 구성원에게 목표 및 방향을 제시하고 구성원에게 동기를 부여하는 영향력을 행사하는 것으로 정의 할 수 있다.

서양에서 전략이란 용어는 고대 그리스 시대부터 나타난다. 전략의 어원인 "strategos, strategia"는 "장군의 지도술(generalship, art of general) 또는 책략"을 의미 한다.

William Duggan에 의하면 전략이라는 영어단어가 처음 생긴 것은 1810년이다. 이 시기는 영어권 학자들이 이 주제를 최초로 공식적인 연구분야로 받아들이는 때와 일치한다. 전술이라는 단어가 1626년에 영어에 들어온 것에 비하면 매우 늦은 편이다. 전략의 역사에서 1810년은 중요하다고 한다. 이 해는 Karl Von Clausewitz가 전략가가 된 해이다. 그는 당시 30세였고 지적이고 야심찬 Prussia군 장교로 있으면서, 그가 첫 회 수석 졸업한 베를린 전쟁학교의 전략을 가르치는 전략이론가가 된 해이다. 그 이후 "전략"은 19세기 후반에 경영분야로 확산되었고, 20세기에는 다양한 분야로 전파되었다<sup>10)</sup>

군사학에서 사회과학으로 전파된 전략개념은 기존의 경영정책을 대체하면서 "전략경영, 경영전략, 전략적 기획, 전략적 사고"라는 용어 등으로 사용되고 있다. 이처럼 전략이라는 용어정의가 다양한 것은 전략자체의 본질이 전략전문가들과 이론가들이 담당하는 추상적인 부분과 실제기획자들이 담당하는 구체적인 것을 동시에 내포하고 있기 때문이다. 군사학 분야에서도

9) 류인원, 「CEO 사례분석을 통한 전략적리더십 발전방안」, 서울 : 국방대학교, 2005, p.6.

10) William Duggan. 『제7의 감각- 전략적 직관』, 윤미나(역). 시그마프레스, 2008, pp.105-106.



전략은 관점, 시대상황, 전략분석의 방법 등에 따라 다르게 해석 한다.<sup>11)</sup>

동양의 전략은 주나라 왕조 초기에는 무인의 행동에 관한 군사적 의미로 한정되었다. 춘추 전국시대에 와서, 전략은 무력과 권모술수를 동시에 구사함으로써 패권을 위한 정치수단으로 변모된다. 춘추시대 말기 제나라사람 손무가 오(吳)나라 왕 합려에게 바친 손자 병법에는 "전략"이라는 용어가 없다. 그러나 손자병법 모공(謨攻)편에서는 개념상 "병(兵)"이라는 글자를 사용하여, 전쟁·병법·전략·전술·투쟁·병사·무기·전투력을 의미하고, 용병지법(用兵之法)이라는 용어를 쓰고 있다. 손자는 "가장 좋은 전략(兵)은 적의 전쟁의도를 분쇄하는 것이고, 그 다음은 적의 동맹관계를 끊어 고립시키는 일이며, 그다음은 무력을 사용하여 적을 격멸하는 일이고, 가장 하수의 전략은 적의 성을 공격하는것이다(故上兵伐謀, 其次伐交, 其次伐兵, 其下攻城)."라고 하였다. 앞의 둘은 국가수준의 전략이고, 뒤의 두가지는 군사전략·전술차원이다. 춘추전국시대부터 전략은 군사적 개념 외에도 비군사적 개념을 포괄하는 복합개념으로 발전한다.

1970년대에 전략적 리더십 문제를 최초로 제기한 Mintzberg는 "전략이란 의사결정 흐름의 한 형태로, 사전에 미리 확정된 것이 아니라 도예가가 수공으로 작품을 만들 듯 학습과정을 거치면서 진화해 가는 것이다. 전략은 환경(변화성)과, 조직(bureaucracy:안정성), 그리고 리더십(균형유지)간의 상호작용에 의해 형성 된다" 하였다. 그는 의도된 전략(intended strategy), 실현된 전략(realized strategy)인가의 여부에 따라 고의적 전략(deliberate strategy), 의외의 전략(emergent strategy), 미실현 전략(unrealized strategy)으로 구분한다. Mintzberg가 말하는 존재하는 사실상의 전략은 고의적 전략과 의외의 전략 두 부류라고 할 수 있을 것이다. 대표적 군사전략가인 Clausewitz는 "전쟁목적을 달성하기 위한 수단으로써 제 전투를 상용하는 책략"이라고 말한다.

전략의 체계는 국가의 목표를 달성하기위한 국가전략이 있고, 국가전략은 총체전략(total strategy) 또는 대전략(grand strategy)라고도 부른다. 국가전략 수행을 위한 하위전략체계는 다양하게 분류할 수 있었으나 보통 정치

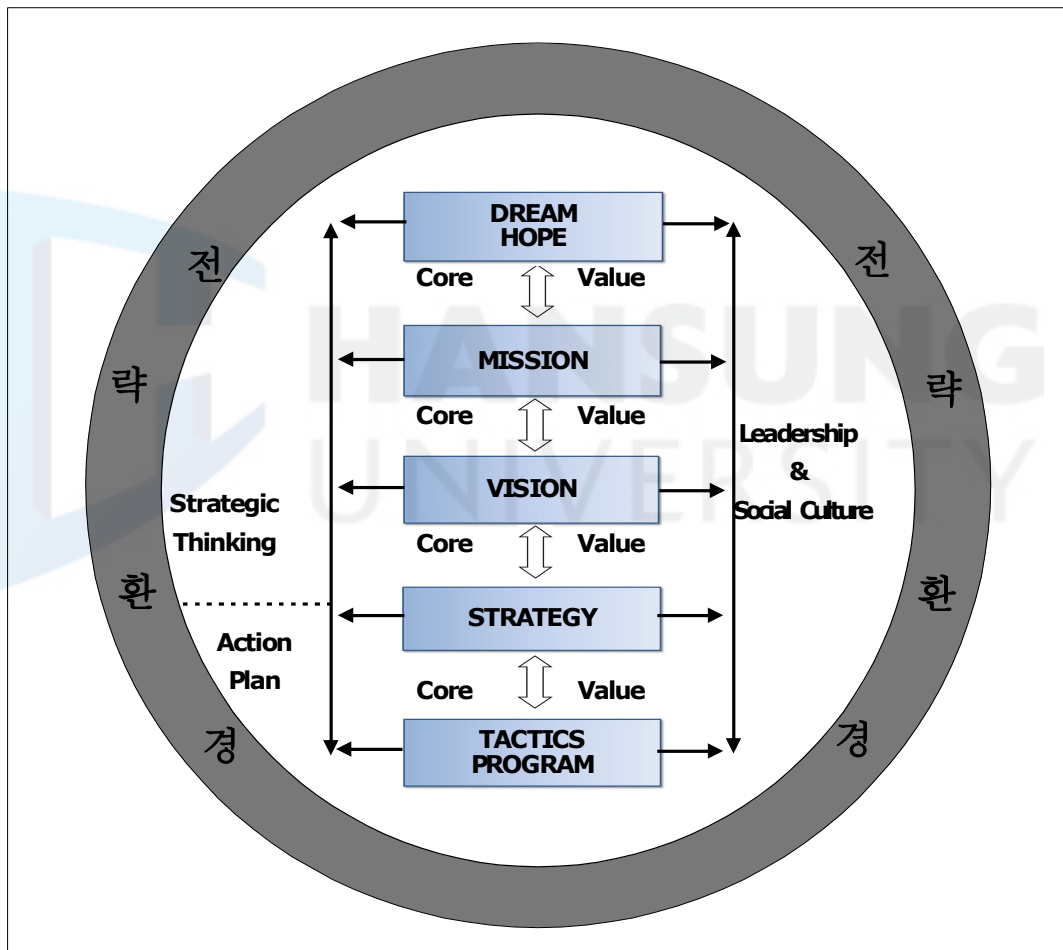
11) 온창일, 『전략론』, 서울 : 집문당, 2004, pp.43-47.



전략, 군사전략, 경제전략, 사상·심리전략으로 구분한다.

전략적 리더십은 <표 2-3>의 리더십계층에서 보는 것과 같이 전략적 차원에서 발휘하는 리더십이라는 것을 잘 알 수 있다. 이는 국가 안보차원에서 의사결정과 긴밀한 관계가 있다고 할 수 있다. 이러한 전략적 리더십의 개념을 체계화하면 <그림 2-1>과 같다.

<그림 2-1> 전략적 리더십의 개념 체계도

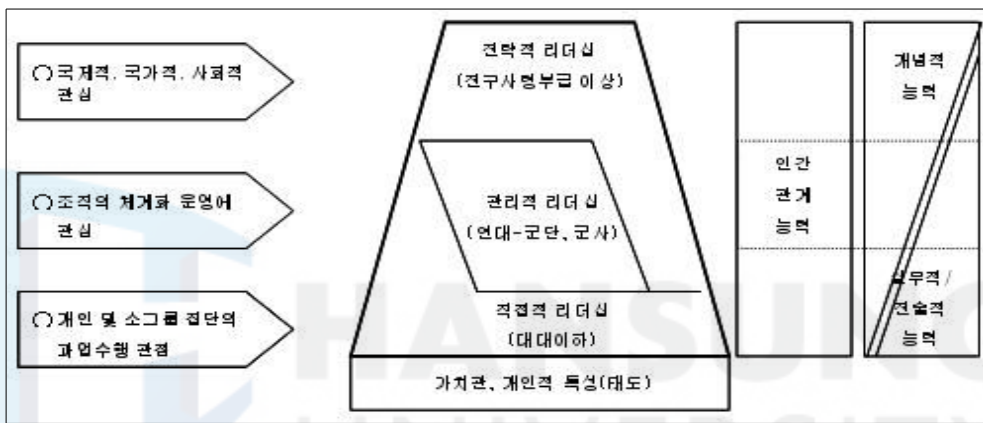


출처 : 강용배, 2006, p.154.

각 계층의 관리자들 민간조직에서는 일반적으로 최고 관리자(또는 상층관

리자), 중간관리자, 하급관리자(일선관리자)로 부르고 있으며, 이들이 발휘하는 리더십을 각각 전략적 리더십(Strategic Leadership), 관리적 리더십(Managerial Leadership) 실무적 리더십(Technical Leadership)으로 구분하고 있다.<sup>12)</sup> 각 계층의 관리자는 조직목표를 달성하는데 기여해야 한다는 공통적인 임무를 갖고 있지만 <그림 2-2>과 같이 계층에 따른 조직에서 차지하는 역할과 기능이 달라지고, 이에 따른 권한과 책임도 달라지게 된다.

<그림 2-2> 군 리더십의 구분 / 특성 / 요구되는 능력



출처 : 김희상, 2000, p.231.

즉 상위계층의 리더일수록 하위계층의 관리자보다 상대적으로 보다 더 조직 환경에 개방되어 있기 때문에 조직 환경과의 상호작용이 많아지고, 보다 장기적인 관점에서 업무계획을 수립하게 되며, 문제를 해결하는데 최적해보다는 만족해를 추구하는 경향이 나타나게 된다.<sup>13)</sup> 그리고 의사결정시 계량적 기법을 이용하여 계산적으로 하기 보다는 개인적인 직관력이나 판단력에 의존하고 일반적으로 업무가 하위계층에서 보다 덜 틀에 박혀 이루어지는 경향이 점점 더 커지게 된다.<sup>14)</sup>

한편 군대조직의 경우에도 민간조직과 마찬가지로 요구되는 리더십 기술

12) 최병순, 「한국군 고급제대 리더십 발전방안」, 서울 : 국방대학교, 2001, pp.23-25.

13) 김남현, 『조직행동의 관리』, 서울 : 경문사, 1994, p.60.

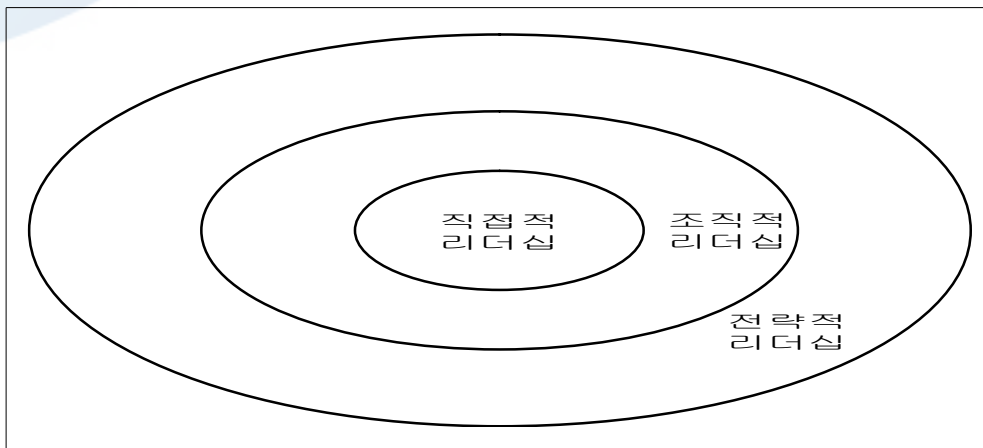
14) 임호묵, 「군 리더십의 발전방향에 관한 연구」, 경기 : 수원대학교 석사 학위 논문, 1994, pp.9-11.

이 조직계층에 따라 달라지는데, 미 육군의 경우 <그림 2-4>과 같이, 리더가 리더십을 발휘하는 계층, 통제범위, 리더의 영향력 범위, 부대 또는 조직의 규모, 업무수행의 형태, 소속인원규모, 계획기간 등을 기준으로 전략적 리더십(Strategic Leadership), 조직관리적 리더십(Organizational Leadership), 직접적 리더십(Direct Leadership)으로 구분하고 있는데<sup>15)</sup> 전략적 리더십은 주요 국방정책(군 구조, 국방자원의 분배, 전략적 비전 설정 등)을 결정하는 전구사령부, 각 군 본부 및 그 이상의 정책부서, 조직 관리적 리더십은 군사령부, 군단, 사(여)단, 연대, 그리고 직접적 리더십은 부하들과 대면적 접촉을 통해 영향력을 행사하는데 대대급 이하제대에서 이루어지는 리더십을 자칭하고 있다.<sup>16)</sup>

즉 전략적 리더십이라는 용어는 민간조직과 군 조직에서 공통적으로 사용하고 있으며, 이는 고급제대에서 최고관리자(최고리더)에 의해 구사되는 리더십이며, 실무적이고 전술적인 능력보다 개념적 기술이 중요한 리더십으로서 비전을 창출하여 제시하거나 그 비전 실현을 위한 계획의 수립과 관리 같은 업무를 중점적으로 수행하는 것이라고 말할 수 있을 것이다.

전략적 리더십의 그범위를 수평적으로 나타내면 <그림2-3>과 같다

<그림 2-3> 전략적 리더십의 수평적 범위



출처 : 필자 개념 재구성.

15) 김희상, 『생동하는 군을 위하여』, 서울 : 도서출판 전광, 2000, pp. 105-115.

16) 미 육군 교범 FM22-100, 전세서, pp.1-10.

<그림 2-4>에서 보는 바와 같이 리더십 계층에 따라 업무의 특성은 달라질 수밖에 없으며, 전략적 리더십은 그림에서 보는 바와 같이 국가 안보차원에서 의사결정 국면에서 효과적인 성과를 달성하기 위하여 어떻게 최선을 다해 준비하는가가 의문을 갖게 하는 부분이다. 전략적 과정의 복잡성은 표준화절차를 따를 수 없다고 주장한다. 오히려 실무적인 기술을 발전시키기 보다는 전망을 택하는 것(Perspective Taking)이 더 적합하다. 이러한 현상은 CEO속성과 유사하다고 할 수 있다.

전략적 리더십(Strategy Leadership)은 조직의 가장 복잡한 수준으로 행정상 지휘(Executive Leadership)라고도 한다. 그 이유는 권한 관계가 명확하게 구분되지 않고, 의견의 일치와 설득을 통해서 지휘가 이루어지기 때문이라고 생각한다. 권한행사 관계가 없거나 타 국적 또는 문화를 대표하는 당사자와의 관계에서 수평적인 관계와 의견 통합 노력이 이루어진다. 이때 많은 리더십 기술이 필수적으로 활용되어야 한다.

<그림 2-4> 리더십의 수준별 업무수행 성격 / 방법

| 리더십수준   | 업무수행관점           | 환경인식 | 시간범위 | 업무형태 | 의사결정 |
|---------|------------------|------|------|------|------|
| 전략적 리더십 | 국제적, 국가적, 사회적 관심 | 개방   | 장기   | 비정형  | 판단   |
| 관리적 리더십 | 조직전체적 관점         |      |      |      |      |
| 직접적 리더십 | 개인 및 소집단의 과업수행관점 | 폐쇄   | 단기   | 정형   | 계산   |

출처 : 김희상, 2000, p.232.

전략적 리더는 어떻게 해야 하고 어떻게 리더십을 발휘해야 하는 지를 객

관적으로 대변하고 있다. 또한 위에서 살펴본 바와 같이 전략적 리더의 능력이나 특성은 리더마다 상이할 수밖에 없고, 전략적 리더십 구조 또한 정형화된 것이 없다. 이에 따라 본 연구에서는 먼저, 성공한 전략적 리더의 특성을 분석하여 공통분모를 도출하고, 다음으로 미군 리더십 분석과 전략적 리더십 발휘를 위한 개념구조이론에 대한 연구, 그리고 CEO의 사례분석을 통해 전략적 리더십 발휘를 위한 구조를 모형화 하고자 한다.

이와 같은 접근을 시도하는 이유는 전략적 리더의 개인적 자질특성이 중용하지만 이에 못지않게 문화와 가치, 그리고 조직의 목표에 노력을 집중시켜줄 수 있는 비전과 비전 달성을 위한 리더십의 역량 등도 중요하다. 그리고 이들 요소와 개념을 엮어줄 리더십 개념구조의 창출 등이 전략적 리더십 발휘를 위해 반드시 필요하다고 판단했기 때문이다.

## 2. 리더십의 연구방법론

일반적으로 사람들은 리더십에 대해 다음과 같은 잘못된 생각을 갖는 경우가 있다.

첫째 리더는 선천적으로 타고나는 것이라는 생각이다. 물론 리더가 선천적 자질에 의해 영향을 받는 것은 사실이지만, 개인의 성장과정, 교육·훈련, 직장경험, 그리고 개인의 부단한 노력을 통해 후천적으로 개발되는 측면이 더욱 크다.

둘째 리더십은 조직의 최정상에만 존재한다는 생각이다. 이는 리더십을 지위, 계급, 특권으로만 인식하는 잘못된 견해로서, 리더십은 지휘여하를 막론하고 조직 각 부문에서 발휘될 수 있는 의식과 행동패턴이다.

셋째 리더는 카리스마 있어야 한다는 생각이다. 이는 Collins의 리더십 연구에서 반증되었다고 볼 수 있으며, 오히려 카리스마가 조직에 부정적인 영향을 미칠 수 있다는 것에 주의할 필요가 있다.

리더십은 모두 상식에 불과하다는 생각이다. 물론 모든 지식은 상식과 통한다는 말이 있듯이, 리더십도 그 예외가 아닐 수 없다. 그러나 리더십이 상식에 기초를 두고 있다고 해서, 누구나 그것을 쉽게 터득할 수 있는 것은 아

니며, 부단한 학습과 실천이 요구된다.

앞에서 살펴 본대로 리더십은 논자마다 다양한 정의를 내리고 있는 것을 보면 리더십은 그 범위와 대상이 너무나 광범위 하다. 한국의 본격적인 리더십 연구는 서양 학자들의 영향을 받아 진행되어 왔다. 통상 서양의 전통적인 리더십 연구는 특성론(trait theory), 행태론(behavior theory) 그리고 상황론(situational theory)으로 구분한다.<sup>17)</sup>그러나 크게 나누어서 리더 자신의 문제, 상황의 문제 그리고 부하의 수용문제로 나누어 볼 때 리더는 태어나는 것이지 만들어진 것이 아니라는 이론이 특성이론으로서 가장 오래된 연구 방법의 하나이다.<sup>18)</sup>

행태론은 “리더의 어떤 행동이 조직의 효과에 영향을 미치는가?”에 관심을 가진다. 이 연구는 대체로 1950년대부터 1960년대의 리더십 연구에 적용되었다. 행태주의는 리더십 연구뿐만 아니라 사회과학 전반에 활용한 방법론이다. 행태이론은 “리더는 무엇을 하며, 어떻게 행동하느냐?”에 연구초점을 둔다. 따라서 리더는 후천적으로 훈련이 가능하며, 리더의 행동·행태를 하나의 기술로 본다. 오하이오 주립대학과 미시간대학의 연구로 대표되는 행태연구는 하급자와의 관계를 증시하는 리더십과 과업 지향적 리더십 중에 어느 편이 더 효과적인가를 탐구한다. 이 연구방법은 19세기 말의 과학적 관리와 1920년대 후반의 인간관계 연구와도 연계된다. 이 때 까지 연구들은 외부환경을 무시하는 방법론들이라고 할 수 있다.

상황론은 “리더십 효과는 리더의 행동을 조직 내부 상황에 따라 적절하게 구사함으로써 발휘된다.”는 입장이다. 상황론은 1970년대 전후에 주류를 이루었다. Fiedler, F.E.(1964)는 상황론을 개척한 학자로 기록되고 있다. 그의 연구는 1953년 일리노이대학 재직 때부터 시작되었다고 한다. 그는 상황요인이 어떤 방식으로 리더의 특성·행동과 그 효과 간의 관계를 조정하는가를 연구하였다. 상황론자들의 주장하는 상황요인은 추종자들의 특성, 조직구조의 성격이다. 상황론에서 리더와 상황과의 관계를 보는 시각은 세 가지이다. 첫째, 리더가 자신의 가치나 비전에 맞게 상황을 바꿔나갈 수 있다는 자

17) 강용배, 「민군간 전략적 리더십 진화과정 비교연구」, 『한국정책연구』, 경기 : 경인행정학회, 2006, pp.151-152.

18) 류인원, 전계논문, p.9.

이론적 관점(Fiedler의 상황이론). 둘째, 리더의 영향력보다는 상황의 결정력이 더 크다는 관점(Kerr & Jermier의 리더십 대체이론). 셋째, 상황에 맞춰 리더의 전략을 변화시키면 결국 목표를 달성할 수 있다는 상황부합적 관점(House의 목표경로이론, Hersey & Blanchard의 성숙도이론)이다.

또한 리더십의 연구는 리더 자신, 부하 그리고 조직체라는 기본적인 변수를 중심으로 이들 변수간에 상호작용으로 리더십의 성과가 나타난다는 것을 중심으로 연구하기도 한다. 이와 같은 세 가지 방법 외에도 리더십에 대한 연구방법은 매우 다양한데 종래의 리더십에 대한 연구방법을 「유클(G. A. Yukl)」은 네 가지로 분류하여 ① 권력-영향력 접근방법 ② 행동적 접근방법 ③ 특성적 접근방법 ④ 상황적 접근방법 중 어느 하나에 속한다고 하고 있다.<sup>19)</sup>

이 외에도 참여적인 리더십, 카리스마적인 리더십, 의사결정 그룹리더십 등이 있는데 이들을 비교 분석한 것을 표로 나타내면 <표 2-2>와 같다.

표에서 보는 바와 같은 리더십 연구방법을 적용하면 리더십에 대한 일반적인 접근과 분석이 가능할 것이다. 리더가 갖는 특성과 행동, 상황 등을 적용해서 분석하고자 한다면 리더들을 특성에 의해 쉽게 구분하고 분류할 수 있을 것이다. 이와 같이 리더의 특성은 성공한 지휘관들의 행적과 특성을 중심으로 분석되어 누구나 동일하게 적용한다는 것은 불가능하다

그렇다면 어떠한 방법으로 리더십의 틀을 세울 것인가를 고민하지 않을 수 없다. 또한 전략적 리더십을 일정한 구조나 시스템으로 정형화 한 것은 찾아보기 힘들다. 일부 리더십에 대한 정형화에 대한 시도로 미 육군 야전교범과 「유클」의 연구에서 이론화 시킨 부분이 있지만 우리 군에서 체계화된 것은 부족한 실정이다. 우리군도 전략적 리더십 발전을 위해 리더십이 갖는 구조나 시스템에 대해 논리성을 갖춰 일반화시킬 필요가 있다고 생각하여 접근을 시도하였다.

19) 김대운 역, 『리더십의 이해』, 서울 : 삼성기획, 1996, pp.17-22.

<표 2-2> 리더십 연구의 주요 방법론 비교

| 구 분        | 주 요 내 용                                                                                                                                                                                                                   |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 특성이론       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1930년대, 40년대 활발히 연구</li> <li>- 리더는 리더가 아닌 사람과는 다른 개인적인 특성을 가지고 있다는 것을 강조</li> <li>- 리더의 개인적인 특성이 집단의 성과나 리더의 성취에 영향을 미치는 과정을 연구</li> </ul>                                       |
| 행동이론       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1950년대 활발히 연구</li> <li>- 크게 두 가지 방법에 의하여 연구               <ul style="list-style-type: none"> <li>· 관리적 업무의 속성에 관한 연구</li> <li>· 효과적이거나 비효과적인 리더의 관리행동 연구</li> </ul> </li> </ul>  |
| 권력 - 영향이론  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 리더와 성원간의 영향과정에 관한 연구</li> <li>- 리더와 성원간의 쌍방향적 관계보다는 일방적 관계를 가정</li> </ul>                                                                                                        |
| 상황이론       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 리더에게 주어진 역할을 요구 및 상황요인의 중요성을 강조</li> </ul>                                                                                                                                       |
| 교차적 리더십 이론 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 참여적 리더십 이론 : 성원에 대한 권한 공유 및 권한 위임에 관심</li> <li>- 변혁적(카리스마적) 리더십 이론 : 성원의 인식을 리더십 효과성의 중요요소로 고려</li> <li>- 의사결정 집단 리더십 이론 : 리더가 미팅을 보다 효과적으로 만들 수 있는 것이 무엇인지를 연구하는데 관심</li> </ul> |

출처 : 류인원, 2005, p.7.

### 3. 리더십 계층

조직에는 항상 계층이 존재한다.<sup>20)</sup> 즉, 각 계층 리더가 수행하는 역할이 다르다.<sup>21)</sup> 이와 같이 각 계층에서 이뤄지는 리더십이 다르다는 것은 자명하다. 어떤 리더십 연구자들은 리더십은 모든 계층에 동일하게 적용할 수 있는 원칙이 있으며 계층에 따라서 리더십을 일부 조정하면 된다고 하는 견해도 있다. 그러나 국방조직을 포함하여 안보관련 조직에서는 조직 계층간 상황이 매우 다르며, 의사결정을 했을 때 적용범위와 기간이 매우 다르기 때문에 계층에 따른 리더십은 달라져야 한다고 본다.<sup>22)</sup>

최고위층에 속하는 전략적 리더는 교육과 훈련을 통하여 의도적으로 그리고 체계적으로 양성되어야 한다. 리더십은 계층에 따라서 특성이 다르다는 것은 최근에 발간된 미 육군의 리더십 교범에도 있으며 한국군 예비역 장성

20) 공군본부, 『공군리더십』, 서울 : 공군본부, 2001, p.17.

21) 국방부, 『지휘통솔-그 실체와 본질(下)』, 서울 : 국방부 정훈국, 1980. p.22.

22) 노명화, 「전략적 리더십과 혁신관리」, 서울 : 국방대학교, 2008, p.17.



들과의 인터뷰에서도 확인되었다.<sup>23)</sup> 그러나 현실은 그렇지 못하다는데 있다. 군 조직은 대체적으로 <표 2-3>에서 보는바와 같이 세 가지 계층이 있다. 이들 각 계층의 리더들의 구분으로 최상부 계층은 전략적 차원의 계층으로 군위 통수권자인 대통령으로부터 국방부 장관, 합참의장 그리고 각 군 참모총장과 중장급 이상의 지휘관이 이에 속한다. 중간 계층은 실제 조직을 운영하는 운영적 차원으로 사단장급 계층으로서 단기 또는 중기의 계획, 절차 및 하위계층에서 사용하는 계획, 순서 그리고 절차의 수립에 대한 책임이 있다.<sup>24)</sup> 이러한 중간계층 리더는 계층의 능력을 고려한 임무의 우선순위선정과 주요 자원의 할당에 대한 책임이 있다.

<표 2-3> 리더십의 계층

| 기 능 | 전략적 차원        | 조직적 차원     | 일선관리자 차원       |
|-----|---------------|------------|----------------|
| 비 전 | 비전의 수립        | 계획의 수립     | 계획의 집행         |
| 팀워크 | 통합적 구조와 목적    | 상호연관성의 계획  | 팀워크의 수행        |
| 가치관 | 문화중심과 가치관의 탐색 | 지휘 분위기 형성  | 가치관의 모형 제시와 장려 |
| 정보  | 개념에 기초한 정보시스템 | 엔지니어 정보시스템 | 정보의 적용 전파      |
| 계층  | 전구사령부급 이상     | 연대-군단, 군사  | 대대 이하          |

출처 : 김세영, 2001, p.8 와 류인원, 2005, p.11. 기준으로 재구성

최 상위계층 리더는 범세계적 차원으로 범위가 넓어져 가고 있는 전략적 환경에서 그들 조직의 전략적 운용에 책임이 있다. 이 전략이라는 개념은 넓은 범위와 영역의 의미가 함축되어 있다. 이것은 어떤 경우 50년이나 그 이상의 시간이 요구되는 장기간의 앞선 비전이 필요하다. 따라서 전략적 리더

23) 김세영, 전제논문, p.6.

24) 제정관, 「리더십 이론과 실제적 적용 : 고급 리더십을 중심으로」, 서울 : 국방대학교, 『안보연구시리즈 제2집 6호』, 2001, pp.23-25.

십은 대규모 조직에서 장기적인 방향에 대한 책임을 가지고 관련된 자원의 위임을 통하여, 중요 관련 부서들과 공유된 합의의 바탕위에 자발적이고 힘 있는 지원을 얻어내는 절차이다.

조직에서 계층이 높아짐에 따라 수행되어야 할 기본업무의 성격은 간접적이며 복잡하고 모호성이 증가한다. 하위계층에서는 모두가 이해하고 있는 절차를 다룬다. 요구되는 자원은 많지 않으며, 결과에 대한 기대는 명확하다. 최하위층의 리더십은 직접적이다. 리더는 그들 자신의 행동에 의해 업무의 방향에 영향을 주리라고 기대한다.

그러나 높은 계층에서는 요구사항은 모호하고, 문제들은 확실히 정해지지 않았고, 개발된 절차나 사례가 없는 상황도 있다. 이러한 계층의 리더는 문제해결에서 창조적이고 혁신적인 사고가 필요하다. 상위 계층의 리더는 장기적으로 활동하여야 할 미래를 내다보는 인식에 있어서 더 많은 통찰력이 있어야 하며 통합적인 노력이 필요하다.

고위계층 리더의 핵심적인 기능은 본질적인 측면에서 본다면 개념성(추상성)이 증가되며 보다 추상적인 문제를 다룬다는 것이다. 그러나 하위 계층에서는 책임절차에 더 신경을 쓴다. 예를 들면, 탱크가 효과적인 방법으로 이동하고, 군함이 효율적으로 움직이며, 항공기가 안전하게 비행하도록 하는데 초점을 맞춘다. 비교적 임무가 명확하고, 명백한 규정과 절차에 의하여 운영된다는 것을 알 수 있다.<sup>25)</sup>

조직의 중간계층은 하위계층에서 수행하여야 할 절차와 실무에 관한 내용을 만들어 내는 것이다. 리더는 무기시스템에 관한 절차를 다루는 것이 아니다. 그들은 한정된 자원을 경쟁적으로 요구하는데 자원을 분배하기 때문에, 조직시스템을 간접적으로 다루며, 따라서 분석적 절차를 거쳐서 개념적으로 다룬다. 그들의 사고는 합리적이고, 비판적이며, 분석적이 된다.

## 제 2 절 리더십 구조

### 1. 미 육군의 리더십 구조

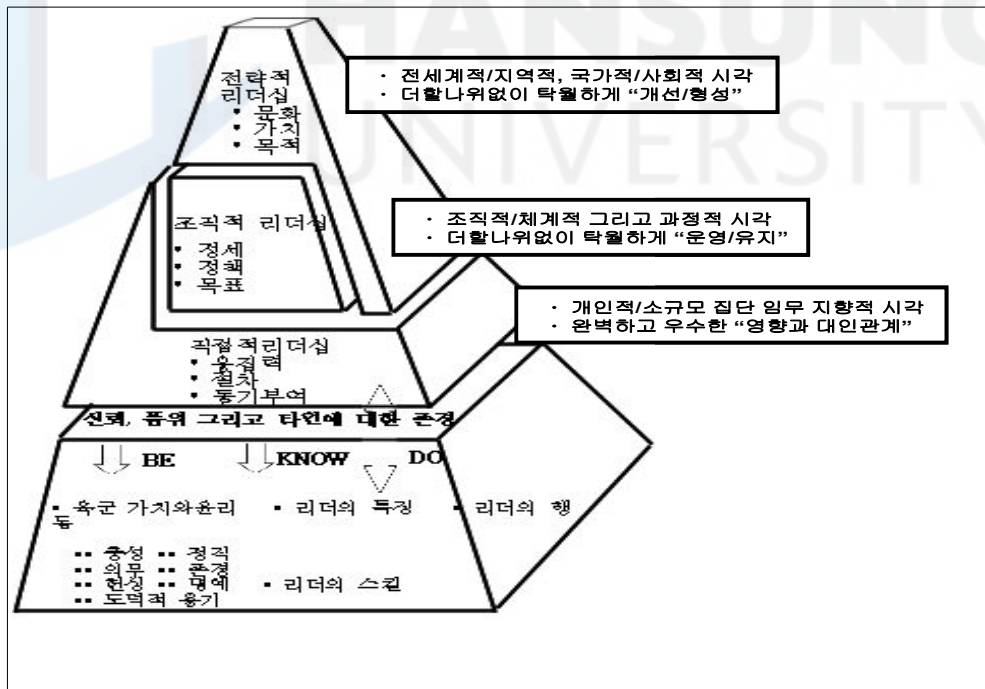
---

25) 류인원, 전계논문, p.10.

앞에서도 미 육군의 리더십에 관한 일반적인 사항을 기술하였지만 이 절에서는 미 육군의 리더십 구조를 알아보고자 한다. 미 육군의 리더십 개념구조는 <그림 2-3>과 같다. 미 육군이 지향하는 리더상은 ‘품성과 능력을 갖추고 최선을 다하는 리더(The leader of character and competence acts to achieve excellence)’ 인데 이러한 리더가 되기 위해서는 리더로서의 품성(be), 능력(know) 및 행동력(do)을 갖추어야 한다고 한다.<sup>26)</sup> 이것이 유명한 미 육군의 “Be-Know-Do” 모토이다. 즉 리더로서 “어떠한 자질을 갖추어야 하는가(Character), 임무를 효과적으로 수행하기 위해 무엇을 알아야 하는가(Competence or Skill), 그리고 임무수행을 위해 무엇을 해야 하는가(Action)”로 명확하고 간결하게 체계화 하고 있다.

이는 미 육군의 리더십 체계이기도 하지만 전략적 리더십의 수평적범위를 논했던 <그림2-5>과 병행확인할수 있는 리더십위 수직적범위라고 할수 있다.

<그림 2-5> 미 육군의 리더십 체계



출처 : USAWC, (2004: iv). Figure 1. The Army Leadership Framework.

26) 미 육군 교범 FM22-100, 전제서, pp.1-10.

전략적 리더들에게 필요한 특성 및 능력은 미 육군보고서에 의하면 정체성(Identity), 정신적 순발력(Mental agility), 상호 문화이해(Cross-Cultural savvy)인간관계 성숙함(Interpersonal maturity), 최고의 전사(world-class warrior)), 전문 직업인으로서의 예리함(professional astuteness)을 들고 있다. 전 주한 미군사령관을 역임한 Larporte L. J. 대장은 군의 고급지도자에게 가장 필요한 다섯 가지 덕목을 다음과 같이 제시하고 있다. 첫째, 비전 제시, 둘째, 그 비전을 효과적으로 전달 할 수 있는 능력, 셋째, 결단을 내리고 책임 있게 추진, 넷째, 신뢰부여, 다섯째, 흠이 없는 명예와 성실, 여섯째, 헌신이다.

리더의 품성(be)은 다시 윤리 및 가치관(value)과 개인적 특성(attributes)으로 구분된다. 리더가 가져야할 가치관으로서 충성(Loyalty), 의무(Duty), 존경(Respect), 명예(Honour), 성실(Integrity), 개인적 용기(Personal Courage)를 제시하고 있다. 그리고 리더의 속성은 정신적 속성(의지, 극기심, 주도성, 판단력, 자신감, 지능, 문화 차이에 대한 이해력), 신체적 특성(건강, 강건한 신체, 군인적 태도), 정서적 특성(자기통제력, 균형감, 안정성)으로 구분하고 있는데 이러한 가치관과 속성을 모든 계층의 리더들이 공통적으로 구비할 것을 요구하고 있다.<sup>27)</sup>

그리고 리더가 구비해야할 능력(Competence) 또는 지식(Knowledge)으로는 개념적 능력(Conceptual Skill), 대인관계 능력(Interpersonal Skill), 실무적 능력(Technical Skill), 전술적 능력(Tactical Skill)의 네 가지를 들고 있으며, 리더십의 요체라고 할 수 있는 리더십의 행동으로는 크게 영향력 행사(의사소통, 의사결정, 동기부여), 업무수행(계획과 준비, 집행, 평가), 조직의 개선능력(개발, 팀, 구축 및 조직 분위기 개선, 자기 계발과 조직의 성장)을 들고 있다.

## 1) 가치관

미 육군에서 강조하는 가치관은 충성심(loyalty), 책임감(duty), 인간존중(respect), 희생정신(selfless service), 명예심(honor), 진실성(integrity), 용기

---

27) 미 육군 교범 FM22-100, 전게서, p.15.

(personal courage) 등 일곱 가지이다.

이 7가지 덕목의 첫 영문자를 따오면 Leadership의 약자인 LDRSHIP이 되며 이것이 미 육군이 항상 자랑스럽게 내세우고 강조하는 것이다.<sup>28)</sup>

## 2) 개인적 특성

다음은 리더로서 갖추어야 할 개인적 특성이 있는데, 이 개인적 특성은 다시 심리적(mental) 특성, 신체적(physical) 특성 그리고 정서적(emotional) 특성의 세 가지 범주로 나뉜다.

리더에게 요구되는 심리적 특성으로서는 의지(will), 극기력(self-discipline), 자발성(initiative), 판단력(judgment), 자신감(self-confidence), 지능(intelligence), 포용력(cultural awareness) 등 일곱 가지이고, 신체적 특성은 건강(health fitness), 체력(physical fitness), 군인적 자세(military and professional bearing)의 세 가지이며, 정서적 특성은 자제력(self-control), 균형감각(balance) 그리고 정서적 안정성(stability) 등 세 가지이다.

## 3) 능력, 기술

리더가 갖추어야 할 능력, 리더십 기술은 앞 <그림 2-3>에서 본 대인관계(interpersonal) 기술, 개념적(conceptual) 기술, 전문적(technical) 기술, 전술적(tactical) 기술 등을 말한다.

## 4) 행동

리더가 부대 목표를 달성하기 위하여 취하는 효과적인 통솔행동은 크게 영향(influencing), 운영(operating), 육성(improving)의 세 가지 범주로 나뉘는데, 영향은 의사소통(communicating), 의사결정(decision making), 동기부여(motivating)등을 통해 주어지고 조직의 운영은 계획 및 준비(planning and preparing), 실행(executing), 평가(assessing) 등으로 구현되며, 육성에는 부하개발(developing), 팀워크 조성(building), 학습(learning) 행동 등이 포함된다.<sup>29)</sup>

28) 국방대학교, 전계서, 2002, p.44.

29) 상계서, 2002 pp.44-50.

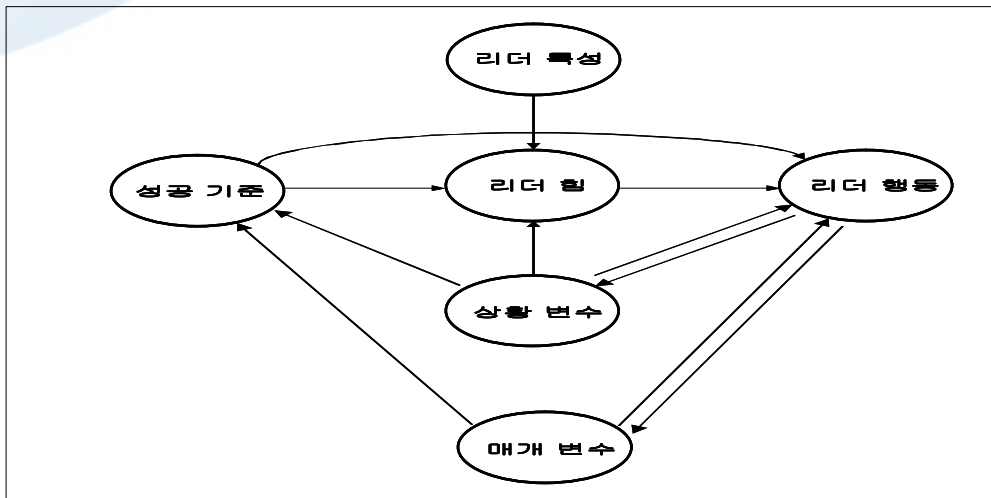
## 2. 「유클(Yukl)」의 리더십 통합적 개념구조

리더십은 리더의 특성, 리더의 행동, 리더의 리더십과 그리고 환경적 특성인 하급자 동기 부여, 조직의 문화, 경제적 상황, 그밖에 많은 상황들이 상호 작용하는 복잡한 상황에 의해 특징 지워진다고 한다. 또한 주어진 요인에 영향을 주는 정도는 해당 사건에 따라서 달라질 것이다.

리더십의 적절한 개념은 위에서 언급한 요소들을 고려해야 하며 이들 요소들을 개방된 체계의 상호 관련된 구성 요소와 연관을 시켜야 한다. 리더십 구조에 대한 적절한 개념은 실험과 다른 형태의 연구를 통해 획득된 모든 리더십이론을 수용하여야 한다. 결국 리더십의 구조를 설명할 때에 리더십의 3가지 수준인 직접지휘 수준, 조직운영 수준, 전략적 수준의 차원에서 유용한 것이어야 한다. 「유클」 박사는 지난 50년간 정의된 리더십 용어를 8가지로 구분하고, 리더십을 1) 지도자, 2) 지도자의 지위나 직위, 3) 지도자의 자질능력, 지도자의 행위 영향력이라는 네 가지 개념으로 압축하였다.

미국 뉴욕주립 대학의 「유클」 박사가 개발한 리더십의 통합화된 개념 구조는 이러한 요구조건에 부합한다.<sup>30)</sup>

<그림 2-6> 「유클」의 통합적 개념구조



출처 : 유인원, 2005, p.35.

30) Yukl Gary, 『현대조직의 리더십이론』, 이상욱(역). 비즈니스 맵, 2004, p.87.

<그림 2-6>의 화살표는 한 변수의 집합이 다른 변수의 집합에 영향을 주는 것으로 해석될 수 있다. “리더 특성”(Leader Traits)으로부터 “리더 행동”(Leader Behaviour)까지의 화살표는 리더의 특성(예를 들면, 인간성, 지식, 자신감 등)이 리더가 행동하는 방식에 영향을 주는 것을 나타낸다. “리더 특성”, “상황 변수”는 그 리더가 얼마만큼의 리더십을 보유하는가에 영향을 준다. “리더 힘”은 “리더 행동”에 영향을 미치는데 이는 “성공기준”로부터 “리더 행동”까지의 화살표와 같이 리더의 과거 노력에 따른 성과의 지식이 영향을 미치는 것과 같다. “상황 변수” 및 “매개 변수”에서 “리더 행동”까지 연결하는 왕복 화살표는 이러한 변수들이 “리더 행동”에 영향을 주는 반면 그 리더 또한 변수들을 개조할 수 있다는 것을 나타낸다. 리더는 “매개 변수”를 개조하기 위한 노력을 직접 시도하거나 “상황 변수”를 개조함으로써 “매개 변수”에 영향을 미치게 할 수 있다. “상황 변수”(Situational Variables)와 “매개 변수”(Intervening Variables)는 둘 다 조직의 내외적 환경 요소를 내포하고 있으므로 얼핏 보기에는 유사하게 보인다. 그러나 매개 변수는 보다 변동적이며 변화하기 쉬운 상황 변수는 안정적인 경향이 있고 이를 변화시키기 위해서는 장기간의 노력과 많은 자원의 투자가 요구된다.

또한 상황 및 매개 변수는 조직의 성과 즉 “성공기준”을 결정하는 데 있어서 “리더 행동”의 영향을 완화시키는데 이바지한다. 다시 말하면 “리더 행동”이 직접적으로 성과에 영향을 주지는 못해도 그 대신 상황 및 매개 변수는 대개 리더의 노력이 통과해야 할 여과기 작용을 한다. 이러한 여과기들은 리더의 결정과 중재에 대한 효과를 수정하고 결정하는데 도움을 준다.

이 개념구조는 관련된 요소를 식별하고 적절한 중재에 관한 의사결정을 하는데 도움을 주며, 앞으로 전개될 사태발생시 리더십을 발휘하기 위해 「유클」 박사의 리더십에 관한 개념 구조를 활용할 수 있다.

이 구조는 조직을 분석하여 조직의 효과성을 증진시키기 위해 구상되었으며, 조직의 변화를 주도하기 위하여 활용될 수 있다. 또한 과거 리더십 사례를 철저히 연구하고, 성과분석을 통해 교훈을 얻을 수 있는 하나의 도구로 리더십 개념의 구조를 사용할 수도 있다. 마지막으로, 자신의 기술 및 지식을 증진시키고 또한 리더십 개념구조와 특정상황 제의가 자신에게 중요하다



는 것을 이해함으로써 자기개발노력을 주도하기 위해 이 개념 구조를 사용할 수 있다.

현재 및 과거의 리더십 사례를 분석하기 위해 리더십 개념의 구조를 반복 사용함으로써 주어진 리더십 상황에 관련된 요소를 신속히 파악할 수 있고 이들 요소간의 상호 관련성을 이해할 수 있는 능력을 습득하게 될 것이다. 충분한 실습을 통해서 자신의 분석 및 결정할 수 있는 능력을 자동적이고 거의 직감적으로 발휘하게 될 것이다.

신속하고 직관적으로 리더십 체계의 각 요소를 이해하고, 변화시키며, 통제하고, 균형을 유지할 수 있는 능력이 바로 “지휘기술”(Art of Command)이다. 지휘기술에는 문제, 상황변수, 매개변수, 변수 그 자체 및 이러한 요소들이 상호 어떠한 영향을 주는가에 대한 정확한 분석과 이해가 필요하다.<sup>31)</sup> 이러한 지식은 리더의 적절한 행동이나 중재를 선택하거나 실행할 수 있는 기초가 된다.

### 3. 국가 리더십 모형

국가 리더십도 국가좌표와 시대상황에 대한 철저한 인식을 바탕으로 분명한 국가 목표와 정책방향을 설정하고 자유민주주의와 시장경제체제를 바탕으로 친기업적인 성장 우선정책과 혁신을 조장하는 정책을 선택하여 끊임없는 국민설득 또는 사회적 합의를 바탕으로 국력을 한 방향으로 결집시키며, 집단이기주의 등 불법행위에 단호하게 대처하는 강력한 지도력을 발휘함으로써 정치사회적 안정 속에서 적극적인 대외 지향적 전략을 구사하도록 하는 것이 국가 리더십의 핵심적인 사항일 것이다. 삼성경제연구소에서 제시한 국가리더십 모형<sup>32)</sup>은 <그림 2-5>과 같다.

이모형은 영국의 대처수상(1979~1990 재임), 일본의 이케다 수상(1960~1964 재임), 독일의 아데나워 수상(1949~1963 재임) 등의 성공적인 리더십을 분석과 네덜란드의 타협과 합의의 정치문화, 아일랜드 대타협 등을 벤치

31) 임필락, 「육군 가치관 정립과 행동화-육군 지휘 통솔 발전 심포지엄」, 서울 : 교육사령부, 2000, p.72.

32) www.seri.org, 「국가리더십 발휘」, 삼성경제연구소



마킹하고 아르헨티나의 페론대통령의 실패사례를 분석하여 국가 리더십 발휘를 위한 모델을 만들어 제시하고 있다.

모델에서는 비전 및 발전 목표를 제시하고 실천과제를 6개를 선정하여 추진하는 안을 제시하고 있다.

<그림 2-7>에서 보는 바와 같이 사회갈등 해결 및 국민적 역량 결집을 위해 국가 리더십의 발휘가 필수적으로 보고 선진국은 사례에서 국가적 위기 상황에서 국가적 리더십 발휘를 통해 만불의 장벽을 돌파한 선진국 사례를 벤치마킹하여 비전 및 발전목표 중 G7수준의 일류 정치행정수준 달성을 국가 운영비전으로 내걸고 있다. 이는 2만 불 시대 달성을 위해서는 진정한 글로벌 경쟁력을 확보하고 세계무대에서 각축을 위해서는 국가경영에서의 전략적 사고가 중요하다고 판단하고 있다.

<그림 2-7> 국가 리더십 모형

|           |                                                                                                                                                                                                       |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 의의 및 중요성  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 사회갈등 해결 및 국민적 역량 결집을 위해 국가 리더십의 발휘가 필수적</li> <li>▶ 선진국은 국가적 위기 상황에서 국가적 리더십 발휘를 통해 만불의 장벽을 돌파</li> <li>➡ 시대적 대타협과 국민적 단결을 달성</li> </ul>                      |
| 비전 및 목표달성 | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ G7 수준의 정치 행정 달성</li> <li>▶ 국가역량 결집</li> <li>▶ 사회통합 견인</li> <li>▶ 정치실행력 강화</li> <li>▶ 대외 협력 강화</li> </ul>                                                     |
| 실천과제      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 비전제시 및 국민 공감대 형성</li> <li>▶ 혈안에 대한 결단 및 정면 돌파</li> <li>▶ 갈등조정 시스템 구축</li> <li>▶ 노블리스 오블리제 실천</li> <li>▶ 사회안전망 보강과 중산층 육성</li> <li>▶ 정부혁신과 행정역량 강화</li> </ul> |

출처 : www.seri.org, 「국가리더십 발휘」, 삼성경제연구소

이는 우리나라가 그동안 압축 성장을 이루었지만 한 단계 도약을 위한 국가경영체제로의 전환이 더딘 상태이며, 새로운 시대에 적합한 사회 각 부문의 리더십을 육성하고 유기적인 조화를 추진하도록 정치행정의 견인력을 강화가 필요하다고 보았기 때문이다. 그리고 국가역량 결집, 사회통합 견인,

정치실행력 강화, 대외협력 강화를 국가적 리더십 발휘를 위해 4대전략 초점으로 설정하고 있다. 이는 국가 역량결집과 정책실행력 강화를 통해 국가 리더십을 제고하는 이를 바탕으로 대내적으로는 사회통합을, 대외적으로는 국제사회와의 협력 및 국가 위상제고를 도모하는데 있다고 보았다.

비전과 국가 목표 달성을 위한 실천과제로 현안에 대한 결단 및 정면돌파, 갈등조정 시스템 구축, 노블리스 오블리제 실천, 사회안전망 보강과 중산층 육성, 정부혁신과 행정역량 강화 등 6개항을 설정하였다.

이러한 모델은 앞에서 언급한 바와 같이 성공한 국가리더십을 벤치마킹하여 수립하였음을 알 수 있다. 따라서 리더십 발휘가 제한되었던 과거의 사례와 문제점들을 극복하고 2만 불 시대의 국정환경에 부합하는 국가 리더십 모델이라고 판단된다.<sup>33)</sup>

### 제 3 절 고급제대 리더십에 대한 고찰

#### 1. 일반적으로 요구되는 자질 특성

전략적 리더는 효율적인 직무수행과 조직관리를 위해서는 전략적, 작전적 수준의 전문적인 자질을 가져야 한다. 리더의 자질이란 전문적인 지식에 근거하여 발전된 관점을 갖는 것을 말한다.<sup>34)</sup>

자질은 리더가 훌륭한 비전을 구상할 수 있는 능력과 비전이 옳은지 여부나 상황에 맞게 변경할 필요가 있는지를 판단할 수 있는 능력으로써 개인에게 자신감을 갖게 하고, 상황을 예상 및 조정하는데 필요한 적절한 기회를 포착할 수 있는 능력을 준다. 고급제대 리더가 적시적인 전략적, 작전적 수준의 비전에 입각한 목표설정·지침하달·동기부여로 비전을 실현하기 위해서는 확고한 작전관, 합리적인 조직관, 잘 다듬어진 역사관, 적시적인 위기관리 능력 등의 자질을 갖추어야 한다.

미 육군 리더십에서의 자료를 세부적으로 분석하면 동서고금을 막론하고

33) 박철준, 「기업리더십의 군 적용에 관한 연구」, 서울 : 국방대학교, 2003, p.9.

34) 조영갑, 전제논문, p.4.

모든 나라와 민족은 시대적인 상황과 여건을 고려하여 이상적인 리더의 모습과 구비해야 할 요소를 제시하였고, 이를 구현하기 위해 노력하였다. 우리 민족도 각 시대별로 이상적인 리더의 모습과 구비해야 할 요소를 제시하였고, 이를 갖춘 리더를 육성하기 위해 지속적으로 노력해 왔다. <표 2-5>는 동서고금과 우리 민족의 역사 속에 나타난 바람직한 리더의 모습과 구비요소를 정리한 것이다.

육군은 이와 같이 동서고금에 제시된 다양한 요소들을 수용하고, 우리 민족의 역사적 전통을 계승하며, 변화하는 환경과 미래 전쟁 양상에 적합하도록 리더가 갖추어야 할 전인적 요소를 지(智)·인(仁)·용(勇)으로 도출하였다.

군 리더들에게 요구되는 자질은 인격요소(Be), 지식요소(Know), 행동요소(Do)로 구분하고 있으며, 그 내용은<표 2-4>내용과 같다.<sup>35)36)</sup>

<표 2-4> 동서고금에 나타난 리더의 모습과 구비요소

| 구<br>분             | 동           |                | 양                                               | 서 |                 | 양                                          |   |   |  |
|--------------------|-------------|----------------|-------------------------------------------------|---|-----------------|--------------------------------------------|---|---|--|
|                    | 출           | 처              | 내                                               |   | 용               | 출                                          | 처 | 내 |  |
| 과<br><br><br><br>거 | 한<br><br>국  | 고려<br>무신       | 지(智), 인(仁), 용(勇),<br>엄(嚴), 신(信)                 |   | 그리스<br>(플라톤)    | 지적열망, 성실성, 용맹,<br>기억력, 의지, 추진력             |   |   |  |
|                    |             | 조선<br>선비       | 신(身), 언(言), 서(書),<br>판(判)                       |   |                 |                                            |   |   |  |
|                    | 중<br><br>국  | 손자<br>병법       | 지(智), 신(信), 인(仁),<br>용(勇), 엄(嚴)                 |   | 독일<br>(클라우제비츠)  | 용기, 기민성, 열정,<br>정확성, 침착성, 대담성,<br>지식, 통찰력  |   |   |  |
|                    |             | 육도<br>삼략       | 지(智), 인(仁), 용(勇),<br>신(信), 충(忠)                 |   |                 |                                            |   |   |  |
|                    |             | 사마<br>법        | 지(智), 인(仁), 용(勇),<br>예(禮), 의(義)                 |   |                 |                                            |   |   |  |
| 현<br><br><br><br>재 | 일<br>본<br>군 | 통수<br>강령       | 품성, 자질, 포용력,<br>의지, 식견, 통찰력                     |   | 독일군<br>(부대지휘교범) | 적합한 성격,<br>정신적·육체적 능력,<br>사회적 이해심, 의사소통능력  |   |   |  |
|                    | 한<br>국<br>군 | 군인<br>복무<br>규율 | 군인정신, 지식과 기술,<br>전기전술, 강인한 체력,<br>군기, 사기, 단결 유지 |   | 캐나다군<br>(리더십교범) | 지식과 기술, 인지능력,<br>사회적 수용력, 인격,<br>직업윤리와 가치관 |   |   |  |
|                    | 한<br>국      | 교육<br>기관       | 지(智)·덕(德)·체(體)<br>를 겸비한 전인적 인간                  |   | 미 육군<br>(리더십교범) | Be·Know·Do 개념의<br>전인적 자질과 역량               |   |   |  |

출처 : 김종두 외, 2005, p.4.

35) 미 육군 교범 FM22-100, 전제서, pp.1-10.

36) 제정관, 전제논문, pp.20-21.

<표 2- 5>에서 제시된 군 리더들에게 요구되는 자질 중 고급 리더에게 요구되는 자질을 우선순위가 높은 자질들을 정리하면 다음과 같다. 먼저 인격 요소로는 직업윤리, 임무, 태도가 가장 우선시 되는 자질이며 다음으로는 계획하고 조직하는 능력, 다양한 시각의 인정 및 소화 능력, 전시공황의 극복능력, 부대원들의 요구에 대한 관심, 도덕적 딜레마에 대한 윤리적 판단 순이다.

지식 요소로는 지휘통솔 관리를 통합하는 기술, 지휘관의 고유 임무, 의사결정 기법, 협동과 연합기술, 전기전술 습득 순이다. 행동요소로는 바람직한 부대목표 설정, 지지 및 격려, 조직의 분위기 형성, 부하들의 자부심 고취, 임무에 대한 동기유발 순이다.

<표 2-5> 미 육군 리더에게 요구되는 자질

| 인격요소(Be)                                                                                                                                                                                                                                                                        | 지식요소(Know)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 행동요소(Do)                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• 부하로부터 신뢰받을 수 있는 강하고 명예로운 인격</li> <li>• 도덕적 딜레마에 대한 윤리적 판단력</li> <li>• 다양한 시각들을 인정하고 그 모두를 인정하는 능력(도량)</li> <li>• 제대별 지휘관의 직업윤리, 업무태도</li> <li>• 부하들의 요구에 대한 관심</li> <li>• 전쟁의 윤리</li> <li>• 전시공황의 극복능력</li> <li>• 스트레스 극복능력</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 제대별 지휘관의 고유 업무에 대한 정통성</li> <li>• 지휘통솔 관리를 통합하는 기술</li> <li>• 외군군의 전투지휘 사례에 관한 지식</li> <li>• 바람직한 군대문화와 가치의 창출 능력</li> <li>• 인간본성의 이해</li> <li>• 장병들의 심리특성</li> <li>• 심리상담 기술</li> <li>• 병영내의 고질적 폐습들에 관한 지식</li> <li>• 군기사고와 관련된 갈등 사례에 관한 지식</li> <li>• 인사고과와 관련된 갈등 사례에 관한 지식</li> <li>• 말과 글에 의한 의사 전달 기술</li> <li>• 조직의 특성과 생리의 이해</li> <li>• 계획하고 조직하는 능력</li> <li>• 의사결정 방법</li> <li>• 문제해결 방법</li> <li>• 회의 진행기술</li> <li>• 협동과 연합기술</li> <li>• 설득과 협상기술</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 팀의 형성</li> <li>• 장병들간의 신뢰형성</li> <li>• 장병들간의 갈등해결</li> <li>• 부대목표 달성</li> <li>• 동기유발</li> <li>• 권한 위임</li> <li>• 지지 및 격려</li> <li>• 칭찬과 벌</li> <li>• 감독</li> <li>• 부하들의 능력개발</li> <li>• 섬외활동과 외교</li> <li>• 공동가치의 공유</li> <li>• 조직의 분위기 조성</li> <li>• 일과 사람의 균형된배려</li> </ul> |

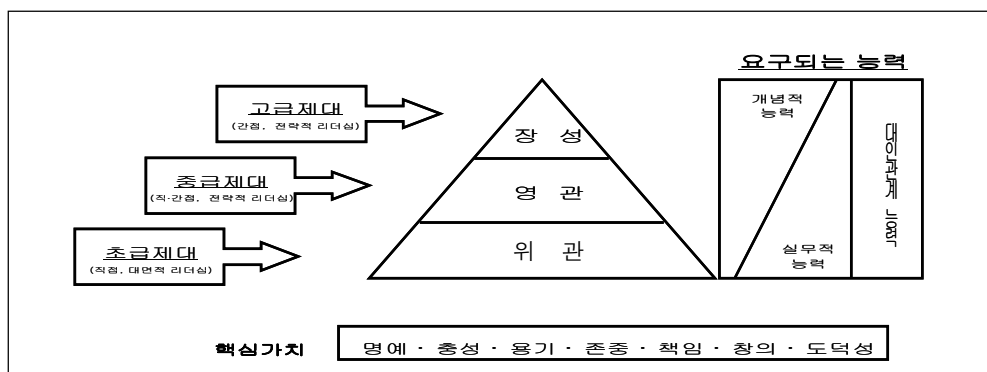
출처 : 제정관, 2001, p.21.

이들 우선순위들은 일반적 리더와 그 자질 우선순위 측면에서 극본적으로 차이는 없는데, 이는 모든 리더들이 이러한 자질을 함양하고 심화시켜 나가는 일련의 과정 속에 있기 때문이다. 이러한 우선순위가 체계를 잡지 못하면 고급리더가 위로 올라 갈수록 문제가 커지고 그 부정적 영향 또한 심대하게 되는 것이다. 그러나 일반적 리더들에게는 상대적으로 스트레스 관리, 말과 글에 의한 의사전달, 팀워크 개발, 문제해결 기법, 장병상호간 신뢰형성 및 갈등해결 등의 요소가 우선시 되고 있다. 그리고 성공한 리더들에게서 다양한 자질특성이 나타나고 있다. 성공한 리더들은 분석하여 자질특성의 공통 분모를 도출해 보고자 한다

## 2. 군 조직의 리더십체계

한국군의 리더십 체계는 리더십 교육에 관계되느냐, 아니면 군사작전에 관계되느냐에 따라 구분이 달라진다. 즉, 리더십 교육에 필요한 체계 구분은 초·중·고급제대 리더십을 중대급 이하(초급), 대대 및 연대(중급), 사·여단급(고급) 이상으로 구분하지만 군사작전을 위한 제대별 리더십은 전술적 제대(초급 : 대대급 이하), 작전적 제대(중급 : 연대 ~ 군단), 전략적 제대(고급 : 군 이상)로 구분된다. 연구 및 교육을 목적으로 한 리더십의 체계를 도표화하면 <그림 2-8>과 같다.

<그림 2-8> 제대별 리더십 체계



출처 : 조영갑, 2004, p.17.

제대별 리더십은 직접적, 대면적 리더십을 위주로 하는 초급제대 리더십, 직·간접적이면서 조직 관리적 리더십을 위주로 하는 중급제대 리더십, 간접적·전략적 리더십을 위주로 하는 고급제대 리더십으로 구분할 수 있다. 리더십 적용 대상별로 보면 초급제대는 위관급, 중급제대는 영관급, 고급제대는 장성급 리더들이 해당된다. 요구되는 리더십의 개념은 초급제대의 위관급 장교는 실천·행동이 주가 되는 직접·대면적 리더십, 중급제대의 영관급 장교는 지식·역량을 바탕으로 한 직·간접적이면서도 조직 관리적 리더십, 고급제대 장성급은 완숙한 인격과 품성으로 큰 조직의 비전과 문화를 창출하는 간접·전략적 리더십이 요구된다.<sup>37)</sup>

제대별 리더에게 요구되는 능력은 초급제대 리더일수록 실무적 능력이, 중급제대 리더는 실무·개념적 능력이, 고급 제대로 갈수록 개념적 능력이 요구되며, 대인관계 능력은 제대·계층에 관계없이 공통적으로 요구된다.<sup>38)</sup> 실무적 능력은 업무나 훈련 면에서 실제로 행하는 주체인 병사들을 직접 지도하고 행동으로 보일 수 있는 능력을 말하며, 개념적 능력은 전문가로서 업무의 핵심과 방향을 제시하면서 조직의 전체적 수준에서 조직목표 달성을 위한 업무의 조화를 이루어내는 능력을 말한다.

인격·품성요소(Be)는 확고한 태도, 윤리 도덕의 상대적 가치 우위에 대한 인식, 다양한 가치와 시각에 대한 포용능력 등이다. 이를 종합적으로 정리하면 가치·덕목의 구비와 신체적·정신적·정서적 자질의 함양이라고 할 수 있다.

지식·역량요소(Know)는 통합적 사고, 대인관계 실무수행 능력, 잠재역량, 계발능력 등의 내용으로 대변할 수 있다. 통합적 사고능력은 고급제대 리더인 경우 국가 차원의 전략적 비전 제시, 군사력 건설목표 수립, 상위목표와 연계한 제대목표 수립 등이고, 대인관계 능력은 군차원의 조직의 일체감 조성, 의사소통 능력 등이 포함되며, 실무수행 능력은 전략적 의사결정 능력으로부터 전술적 상황처리 능력 등이고, 잠재역량 계발능력은 권한위임을 통한 하부조직 강화로부터 전투력 강화를 위한 팀워크 창출능력 등을 포함한다.

37) 국방부, 전개서, 2005, p.17.

38) 천세춘, 「군 조직의 효과적인 리더행동과 조직체 성과에 관한 연구」, 서울 : 연세대학교 석사학위논문, 1999, p.31.

실천·행동요소(Do)는 표상적 행동, 전문가적 행동, 술선수범적 행동, 시스템의 효율성 평가, 현장업무의 효율적 감독 등이 포함된다.

리더의 기본요건인 「Be·Know·Do」와 제대별 리더가 갖추어야 할 핵심 역할을 연관 지어서 도표로 나타내면 <표 2-6>과 같다

<표 2-6> 제대별 리더의 핵심역할

| 구 분                     |                 | 핵심 역량 및 역할                                                                                                                                               |                                                                                                                                    |                                                                                                                                                        |
|-------------------------|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                         |                 | 초급제대                                                                                                                                                     | 중급제대                                                                                                                               | 고급제대                                                                                                                                                   |
| 인격<br>·<br>품성<br>(Be)   | 가치 / 덕목         | 충성, 용기, 존중, 책임, 명예, 도덕성                                                                                                                                  |                                                                                                                                    |                                                                                                                                                        |
|                         | 자 질             | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 신체적 : 강인한 체력, 외형적 절도</li> <li>· 정신적 : 열정·의지 및 극기력, 전투적 사고 및 판단력</li> <li>· 정서적 : 자기성찰 및 통제력, 정서적 안정성</li> </ul> |                                                                                                                                    |                                                                                                                                                        |
| 지식<br>·<br>역량<br>(Know) | 통합적 사고능력        | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 현행 업무 목표 수립</li> <li>· 재반 활동의 기준설정</li> <li>· 주기적 평가분석</li> </ul>                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 조직의 중·장기 비전 제시</li> <li>· 비전을 위한 목표제시</li> <li>· 목표실행 준칙 제공</li> </ul>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 전략적 비전 제시</li> <li>· 국가안보환경 변화예측</li> <li>· 군사력 건설 및 운용을 연계한 목표 수립</li> </ul>                                 |
|                         | 실무수행 능력         | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 주특기·장비 작동 및 운용의 전문능력·제도·규정·절차상의 적용 능력</li> <li>· 전투기술 위주의 작전 판단 및 처리 능력</li> </ul>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 직무 및 조직관리의 전문적인 자질</li> <li>· 목표달성을 위한 작전관 적용 능력</li> <li>· 불확실한 상황 하의 위기관리 능력</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 권한 위임을 통한 하부조직 강화</li> <li>· 정치적 목표의 군사적 목표로 전환 능력</li> <li>· 전략적 의사결정 능력</li> <li>· 위기 예측 및 관리 능력</li> </ul> |
|                         | 잠재역량 개발능력       | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 전투력 강화를 위한 부하 교육훈련</li> <li>· 부하관리 및 팀워크 창출 능력</li> <li>· 자기 직무능력의 지속 개발</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 조직의 활성화를 위한 모범자 역할</li> <li>· 지적 자산(전투력)개발 능력</li> <li>· 작전적 통합 능력</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 권한 위임을 통한 하부조직 강화</li> <li>· 전략적 리더십 역량개발</li> <li>· 조직 멤버 잠재역량 발휘여건 조성</li> </ul>                            |
|                         | 조직 구성원 관리·운용 능력 | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 열정·동고동락에 의한 동기부여</li> <li>· 의사소통 능력</li> <li>· 효과적 상담기술</li> </ul>                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 조직의 일체감을 위한 동기부여</li> <li>· 잠재역량 발휘여건 조성</li> <li>· 조직내 계층간 협력/조화</li> </ul>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 구성원의 영감적 동기부여</li> <li>· 국가 차원의 안보협상 능력</li> <li>· 외부 부서와의 이해 관계 및 갈등 해소</li> </ul>                           |
| 실천<br>·<br>행동<br>(Do)   | 운영 및 실천         | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 술선수범적 행동</li> <li>· 업무 우선순위 수립</li> <li>· 가치·즐거움·보람 구현 근무환경 조성</li> </ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 조직관리의 전문가적 행동</li> <li>· 윤리 도덕적 조직운영</li> <li>· 전투지향적 풍토 조성</li> </ul>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 표상적 행동</li> <li>· 법, 규정 준수의 엄격한 신상필벌 풍토 조성</li> <li>· 노블레스오블리주 발휘</li> </ul>                                  |
|                         | 평가 및 발전         | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 현장업무의 효율적 감독 및 처리</li> <li>· 단위 목표의 평가</li> <li>· 교육훈련 프로그램 개발</li> </ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 조직관리 및 집행 차원의 리더십 평가</li> <li>· 조직의 효율성 평가</li> <li>· 작전술, 군사전략 개발</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 조직 통합 및 선도 차원의 리더십 개발</li> <li>· 현존전력의 주기적 평가</li> </ul>                                                      |

출처 : 국방대학교 국방리더십 개발원, 2006, p.41.



## 제 3 장 전략적 리더십 사례분석

### 제 1 절 전략적 리더십 연구 성향분석

#### 1. 민간학계의 전략적 리더십 연구

CEO들을 대상으로 한 전략적 리더십 연구는 1980년대 중반 Hambrick(1984)에 의해 본격적으로 시도되었다. 이러한 연구들은 사회과학 분야, 특히 경영학 분야에서 CEO 개인 또는 최고경영자 계층(TMT)을 대상으로 이루어졌다. CEO와 TMT에 관한 연구가 진행되면서 그들의 역할에 관한 논란이 제기되고 있다. 연구자들 시각에 따라 전략적 리더가 조직 업무에 큰 영향을 미친다고 주장하는가 하면, 어떤 연구는 그와 반대로 조직성파에 별로 기여하지 못한다는 주장도 있다. 최고경영자의 리더십에 의문을 제기하는 학자들은, 첫째, 외부환경 결정요인, 즉 경제조건, 시장조건, 정부정책, 기술변화. 둘째, 외부 및 내부의 제약으로 인한 리더의 재량권 제한. 셋째, 리더의 역할을 과장하려는 성향 등으로 인해 전략적 리더의 역할이 제한되거나 과장된다고 말한다.

민간학계에서 전략적 리더십 연구의 권위자인 Hambrick은 전략적 리더십을 “조직에 대하여 포괄적으로 책임을 지고 있는 경영층에 관한 관찰 가능한 인구통계학적 특성과 그들이 어떠한 임무를 수행하며, 어떠한 방식으로 업무를 수행하고 있는지를 파악하여 궁극적으로 조직의 성과를 예측하는 것”이라고 개념화 하였다. Hambrick(1989)이 말하는 포괄적으로 책임을 지는 경영층이란 최고경영자와 전략적 사업 단위의 장, 그리고 최고경영자팀과 기업의 이사회 멤버 등 지배계층을 뜻한다. 전략적 리더십은 전략적 리더의 특성, 그들의 업무내용, 업무형태로 구성되어 있다. 즉 전략적 리더의 특성은 어떤 것들이 있고, 그들은 어떤 업무를 수행하고 있으며, 어떠한 비전과 전략을 가지고 업무를 수행하는가를 밝혀봄으로써 전략적 리더십을 구명할 수 있다는 것이다.

전략적 리더들이 수행하고 있는 업무는 주로 전략적 사고, 의사결정, 비전 제시, 내·외부 전략환경과 연계된 사람들과의 의사소통 등으로 구성되어



있다. 전략적 리더들의 업무 스타일은 신속하게, 공식적·지시적·정치적인 방법에 의해 처리하는 것이 특징이다. 다방면의 전략적 리더십 연구를 정리 하면서 전략적 리더십이 다루는 영역을 최고경영자의 심리적 특성, 관찰 가능한 특성, 형태, 선발, 승계, 소유자본, TMT의 구성, 최고경영자층의 외부 환경과의 적합성, 최고경영과 조직의 전략적 선택 및 경영성과에 대한 포괄적 부문이라고 말하고 있다.

전략적 리더십에서는 전략환경이 가장 중요하다. 전략환경은 전략적 리더십에 영향을 미치는 외생변수로 리더의 대외관계에서 나타난다. Yukl은 조직리더가 통제하지 못하는 외부 환경요인 네 가지를 제시하고 있다. 이들 요인은 경제조건, 시장조건, 정부시책, 기술변화 등을 포함한다. Finkelstein & Hambrick은 전략적 리더십에 영향을 미치는 외부상황요인을 환경특성, 조직특성, 산업특성으로 구분하여 제시하고 있다. 외부의 전략환경 중에서 가장 급격하게 영향을 미치는 요인은 정부시책이다. 정치권력과 연계되어 있는 정부의 시책은 전략적 리더들에게 가장 큰 위협과 기회를 제공한다. 이와 같은 전략환경 속에서 전략적 리더가 행하는 활동 중에서 가장 중요한 것은 전략환경을 모니터링하여 조직에 어떤 위협과 기회를 주는지 파악하는 것이다. 전략적 리더는 조직에 영향을 줄 가능성 있는 광범위한 사건과 움직임에 민감하여야 한다.

민간분야의 전략적 리더십 연구의 주류는 CEO 개인 또는 최고경영자 계층의 역할, 효과를 분석하고, 전략적 리더가 갖추어야 할 능력 및 특성이 무엇인가를 제시하는 것이다. 최근에는 CEO의 특성과 산업특성의 관계를 분석함으로써 어떤 산업에 어떤 특성을 가진 전략적 리더가 요구되는가를 연구하는 경향이 있다. 이러한 연구도 연구자의 관점과 주제에 따라 다양한 결과가 도출되고 있다.

전략적 리더십을 고찰하기 위해서 최고경영자의 가치관, 성격, 인구통계학적 특성, 업무스타일, 전략계층 집단의 특성, TMT의 권력구조를 연구하는 논문 등이 주를 이루고 있다. 백기복은 전략적 리더십의 모델은 최고경영자의 특성에 따라서 전략의 선택과 실천내용이 달라지는데 그 효과가 상황변수들에 의해 달라진다고 본다. 또한 그는 전략적 리더의 속성이 성과에 직접

영향을 미치기도 한다고 말한다.<sup>39)</sup>

민간학계 연구 성과에 따른 전략적 리더에게 요구되는 특성은 다양하게 도출될 수 있으나, 공통적으로 제시되는 특성은 다음과 같다. 전략적 리더는 변화 속에 숨겨진 시대정신을 읽을 수 있는 안목을 갖추어야 한다. 이를 위해서는 장기적이고 미래지향적 전략적 사고능력이 요구된다. 공간적으로는 전공을 넘어서는 학제적이고 통섭적 지식체계와 국내외 전략환경에 부합하는 역량을 구비해야 한다.<sup>40)</sup>

## 2. 군사부문의 전략적 리더십 연구

군사 리더십이란 군대의 리더들이 군인을 대상으로 각종 상황을 감안하고, 상호간 원활한 의사소통을 통해 구성원의 마음을 움직이게 함으로써 조직의 목표를 달성해가는 과정을 의미한다. 다시 말하면 리더십의 4대 구성요소(리더, 부하, 상황, 의사소통)간의 역동적 관계 속에서 군대 조직의 특수성과 군 특유의 문화를 바탕으로 발휘하는 리더십이다.

현대의 리더십은 과거에 비해 ‘상황요소’를 중시하는 추세에 있다. 리더십 이론이 변화되어온 과정에서도 알 수 있듯이, 특성론 입장(1950년대)이나 행동론 입장(1960년대)을 주장하던 학자들도 결국 ‘리더십의 효과는 상황에 따라 달라진다.’는 사실을 인정했으며, 그 뒤 상황론 입장(1970년대)이 나타나게 된 이후 지금까지 그 중요성은 유효하다. ‘상황요소’가 리더십에 미치는 역할을 배(ship)의 움직임에 비유하면 과거의 리더십은 ‘조정(朝廷)’경기에 비유할 수 있고, 현대의 리더십은 ‘레프팅’경기에 비유할 수 있다. 과거의 리더십은 리더의 강력한 힘(Power)을 바탕으로 보상과 처벌이라는 단순 거래수단에 의해 이끌어지는 리더십, 즉 잔잔한 물결위에서 배를 움직이는 조정경기에 비유한다면 현대의 리더십은 리더의 강력한 힘보다는 구성원의 튼튼한 팀웍에 바탕을 둔 리더십, 즉 거센 물살과 부딪히면서 목적지에 도달해야 하는 레프팅 경기에 비유할 수 있기 때문이다.

39) 강용배, 「전략적 리더십 연구성향에 관한 비판적 고찰」, 서울 : 『군사논단 제56호』, 학술논문, 2008, pp.169-170.

40) 상계서, p.170.

따라서 이처럼 변화된 리더십 환경, 즉 상황을 어떻게 극복하느냐가 중요한데, 군대조직과 기업 조직에서는 이러한 상황요인이 다르게 작용된다는 점이다. 그리고 군대조직과 기업조직은 추구하는 목적이 다르기 때문에 지향하는 가치에도 차이가 있다. 즉 군대는 사오간의 명령에 따라 목숨을 걸고 임무를 완수해야 하는 정신적 가치를 중시하는 반면, 기업은 생산성 향상과 이윤 창출이라는 물질적 가치를 지향한다. 그래서 Etzioni는 “규범 조직과 실리(實利)주의 조직의 차이는 지향하는 가치(value)에 있다”고 하였다.<sup>41)</sup>

“미군이 월남전에 엄청난 장비와 병력을 투입하고도 패하게 된 이유는 군사 리더십의 기본 고려요소를 무시한 채 기업관리 방식의 리더십을 적용한 결과였다. 전쟁 과학이야말로 인간행동 가운데 가장 복잡하고 이해하기 어려운 것임을 고려할 때 군사리더십의 특수성이 간과되어서는 안 된다.(Donald Chipman)”고 했듯이 군사 리더십의 정립은 중요하다. 또한 최근 국내 리더십 학자들도, 밝힌 바 있듯이, 현재 한국군의 리더십은 군 조직의 특수 상황에 적합한 군사 리더십 이론보다는 일반사회에서 제시한 관리차원의 기술과 지식개발에 머물고 있는 면이 있으며, 외국 학자들과 미국군이 연구개발한 이론과 지식을 단순히 전수하는 차원에서 머문 측면이 있다고 지적하고 있다.

물론 군사적 리더십과 기업의 리더는 서로 상이한 점을 가지고 있는 것은 사실이다. 이는 다음과 같다<sup>42)</sup>

첫째, 효과성에 바탕을 둔 군대 리더십과 효율성에 바탕을 둔 기업의 리더십은 상황요인 다르게 작용된다는 점에서 구별되어야 한다. 상황요인이란 리더십에 영향을 미치는 제 요소를 일컫는 것으로, 군대 리더십과 기업리더십은 지향하는 목표가 ‘전투승리’와 ‘이윤창출’로 확연히 다르기 때문에 상황요인도 다르게 작용될 수밖에 없는 것이다.

둘째, 군대와 기업의 구성원은 각각 가치요인이 다르게 작용된다는 점이다. 가치요인이란 인간에게 정신적 목표가 되는 ‘그 무엇’을 의미하는 것으로, 달성하고자 하는 목표가 다르면 당연히 지향하는 가치도 달라질 수밖에 없는 것이다.

41) 고삼규, 「군사혁신 시대에 필요한 리더십」, 대전 : 합동참모대학, 2000, pp.34-37.

42) 이종인 외, 「21세기 한국군 리더십 육성방안」, 서울 : 국방연구원, 2001, p.13.

셋째, 군사상과 연계한 리더십이어야 한다.<sup>43)</sup> 인간 개인에게 ‘정신’이 중요하듯이 군대조직에는 ‘군사사상’이 중요하다. 군사사상이란 한마디로 “전쟁에 대한 올바른 인식을 바탕으로 군인으로서 전쟁을 어떻게 볼 것인가(전쟁관), 어떤 의지와 신념으로 싸울 것인가(전쟁의지 및 신념), 군사력을 어떻게 운용할 것인가(용병사상), 어떤 군사력을 건설할 것인가(양병사상)에 대한 견해”이다. 때문에 우리의 군사사상을 세우는 것이 중요한데, 그 중의 하나가 상고시대 때부터 이어져 온 사상적 뿌리를 이어 가는 것이다. 이를테면 군사사상의 뿌리는 화랑도의 세속오계와 똑 같은 내용이 고조선 시대부터 오상지도(五常之道 : 忠, 孝, 信, 勇, 仁)로 존재했음을 알려주어야 하고, 군대의 리더십인 만큼 군사사상과 맥을 같이 해야 하는 것이다. 전쟁관과 의지 및 신념은 동족과의 전쟁을 치러야 한다는 점을 감안하고, 용병과 양병사상은 지형여건 등이 감안된 상태에서 무기체계 등을 개발하고 구입해야 한다.

군대는 일반 기업과 달리 분명한 위계질서와 규범 속에서 계급과 명령에 의해 움직여지는 집단이며 부여된 임무달성을 위해 강력한 지휘권을 필요로 하는 조직이다. 때문에 군대의 리더십은 기업의 리더십과는 구별되어야 하는 것인데, 그러함에도 불구하고 우리 군은 리더십 이론을 도입한지 50여년이 경과했지만 아직까지 한국 군대에 맞는 리더십 개발은 미흡했다고 보여진다.<sup>44)</sup> 따라서 다음과 같은 내용이 개선되어야 할 것으로 보았다.

첫째, 상황요소가 감안된 리더십이 발휘되어야 한다.<sup>45)</sup> 인간은 사회적 동물인 까닭에 환경의 영향을 받을 수 밖에 없으므로 리더십에서는 환경적 요소, 즉 상황이 고려되어야 한다. 한국과 서양의 상황이 다르고, 기업과 군대의 상황이 다르며, 군내에서도 육군과 해·공군의 리더십 환경이 다르고 육군 내에서도 병과·제대·계층별 리더십 환경이 다르다. 따라서 리더십에서 주로 다루어지는 동기유발, 의사결정, 의사소통 등 한국 군대의 특성을 고려한 이론이 정립되어야 한다.

둘째, 가치에 바탕을 둔 리더십이다.<sup>46)</sup> 가치는 대체로 세 가지 의미를 갖

43) 김용직, 「군 지휘관의 효과적인 리더십에 대한 연구」, 경상 : 경남대학교, 대학원 석사학위 논문, 1985, p.60.

44) 이종인 외, 전제서, p.14.

45) 안병순, 「군 조직의 리더십에 관한 연구」, 강원 : 강릉대학교 대학원 석사 학위논문, 2003, p.59.

는데, 물건의 값어치·사물(안)의 중요도·인간정신의 목표가 되는 보편타당의 당위라는 뜻이다. 그리고 가치 중심의 리더십에서의 ‘가치’는 세 번째 의미인데, “한 국가의 가치는 그 국가를 구성하고 있는 개개인의 가치이어야 한다.(존 스튜어트 밀)”, “가치는 조직원에게 일체감을 주고 성공의 방법을 하나로 통합시켜 준다.(고든 설리반)”는 말에서 보듯이, 인간과 가치의 관계는 ‘야간에 항해중인 배와 등대의 관계’로 볼 수 있을 만큼 중요하다. 따라서 육군과 해병대, 미국군대가 선정한 바 있듯이 가치를 바탕으로 리더십이 발휘되도록 리더들의 역할이 있어야 한다.

셋째, 앞에 기술한 내용들과 리더십의 관련용어의 정립, 그리고 세대별·병과별·대상 및 계층에 적합한 리더십 교육이 이루어지도록 연구기능을 강화되어야 한다. 우리 군에 리더십이 도입된 이래 사용되고 있는 용어, 즉 통어(通語)·통솔(統率)·지휘(指揮)·지도력(指導力), 지휘통솔(指揮統率) 등을 리더십과의 관계를 고려하여 정립되어야 한다. 또한 리더십 교육 체계도 보완할 필요가 있는데, 그 이유는 ‘구슬이 서 말이라도 꿰어야 보배’라고 했듯이 현재 실시되고 있는 각종교육(전술학, 참모학, 일반학, 정책 및 전략 등)들이 리더의 역량으로 연결되기 위해서는 리더십을 이론적으로 이해하고 기술적으로 적용할 수 있어야 하기 때문이다. 따라서 각급 세대 및 대상별로 상황에 맞는 리더십이론을 연구하고 체계화할 수 있도록, 외국군이나 일반 기업들처럼 세대별 리더십 연구센터 설립을 서둘러야 할 것으로 사료된다.

군사학의 대표 리더십 연구는 아메리칸 제너럴십, 장군의 경영학, 파월의 리더십 등 3가지로 요약된다.<sup>47)</sup>

### 1) 「아메리칸 제너럴십」

「아메리칸 제너럴십」은 바로 성공적인 리더십이란 무엇인가에 대한 다양한 의견을 모아 하나의 안을 만들어 보려는 시도였으며, 미국 군사 전략적 리더들이 주요하게 생각하는 덕목과 공통적으로 지니고 있었던 특징들이 무엇인지 잘 보여주고 있다.<sup>48)</sup> 그 특징들은 다음과 같다.

46) 이병무, 「군 지휘관들의 발전방향」, 강원 : 강원대학교, 2001, p.50.

47) 이종현, 「군 리더십 연구」, 서울 : 한국국방연구원, 1996, p.16.

48) 국방부 역, 『아메리칸 제너럴십』, 서울 : 국방부, 2004, p.11.

성공적인 군사지도자들의 개인특성 가운데 가장 중용한 것은 인격이었다. ‘인격이 무엇이다’라고 명확히 정의하기 어렵지만 미국의 유명한 군사지도자들은 사심 없는 마음가짐으로 임무수행을 위해 노력하였으며 그것이 큰 성공들과 연결되었음을 알 수 있다.

신속정확하게 결단을 내릴 수 있는 의사결정(Decision Making)능력이 없다면 지도자로 성공할 수 없다. 위대한 지휘관이 되기 위해서는 건전한 판단 외에도 ‘육감’ 또는 ‘직감’이 있어야 한다. 이들이 올바른 판단을 할 수 있었던 것은 자신의 끊임없는 연구나 풍부한 경험, 그리고 꾸준한 준비와 이러한 노력들이 어우러져 직감과 육감을 강화시켜 자신이 처한 상황을 보다 정확하게 인식하도록 도왔기 때문이다.

전쟁이란 극한 상황에서 자신에게 부여된 임무를 완수하고 생존하기 위해서는 최고사령관의 인격이 무엇보다 중요하다. 군 지휘관은 전시나 평시를 막론하고 결심을 내려야 할 때는 철저하게 혼자이며, 특히 그의 결심으로 인해 누군가의 생사가 판가름 날 때에는 더욱 고독하게 된다. 그 일에 마땅히 책임자가 없는 상태에서 누구도 원하지 않는 임무를 누군가에게 부여해야 한다는 사실은 지휘관만이 감당해야 하는 책임이자 의무이다.

직감과 육감을 향상시키는 요소로 쇼맨십의 필요성도 제시하고 있다.

미국의 유명한 군사지도자들은 예스맨이 되기를 거부했고 그들의 참모가 예스맨이 되는 것을 원하지 않았다. 의사결정과정에서 군사지도자들에게 반대의견을 자유롭게 제기하는 부하들이 있었다. 비록 반대의사 표시가 화를 나게 하지만 최고의 군사지도자들은 부하들의 이러한 소신을 받아들였다. 그리고 이러한 부하들의 소신으로 상급자는 자만심을 버리게 되었다.

책 : 독서의 중요성(Books : The Importance of Reading)은 내적인 깊이와 인식력을 장군들을 통해 알 수 있다. 독서는 그들의 성품과 리더로서의 자질을 계발하는데 도움을 주었다. 그들의 주요 관심사가 전기와 역사이기는 하였으나 소크라테스, 플라톤, 아리스토텔레스 그리고 셰익스피어의 작품들을 즐겨 읽는 사람들도 많았다. 또한 모험소설들을 읽고 그들의 군생활의 모험에 대하나 관심을 촉발시켰다. 즉 그들은 그들의 육감과 직관력을 다른 리더들의 품성과 아이디어를 통해 연마하고 증진시켰던 것이다.



의사결정자로서 한 사람을 어떻게 육성할 것인가? 그것은 의사결정을 하는 사람들 주변에 있도록 하는 것이다. 라고 아이젠하워 장군은 말하고 있다. 실제로 미국의 최고위 군 장성들은 대부분 그들의 후원자 역할을 한 의사결정자 주변에 근무한 경험이 있었다. 즉, 의사결정자는 후원 : 지침, 상담, 조언, 지도 및 선도(Mentorship : Guidance, Counseling, Advice, Teaching, and Door Opening)를 통해 후배 리더를 길러야 한다는 것을 강조하고 있다.

당신과 근무하는 장교들이 모든 것을 바쳐 최선을 다할 수 있도록 하는 비결은 무엇인가? 그것은 신과 국가에 스스로를 헌신하는 지휘관의 모습이 부하들에게 본보기가 되어야 한다. 이러한 지휘관이 영향력 있는 리더십을 가진 사람이다. 그러나 무엇보다도 위대한 지휘관은 부하들을 진정으로 자상하게 배려(Consideration)해 줌으로써 존경을 받는 사람이다. 이러한 배려는 지휘관에 대한 신뢰와 충성을 증대시키고 부대의 사기를 고양한다. 지휘관의 궁극적인 힘은 그 사람의 개인의 자애로움에서 나온다고 한다.

위임(Delegation)은 부하들의 리더십 계발을 보좌해 주는 중요한 역할을 한다. 군에서 신세대 장교들을 미래의 고위 지휘관으로 성장하도록 계발시켜 주는 것은 선배장교들의 의무이다. 리더의 가정 바람직한 행동은 부하들에게 임무를 부여하고 그가 그 일을 부하에게 리더의 신뢰와 믿음을 저버리지 않도록 하게할 뿐 만 아니라 그들로 하여금 자신의 모든 것을 바치도록 감화 시킨다.

아이젠하워 대장은 “리더십이란 잘못된 일에 대해서는 스스로 책임을 지고 잘된 일에 대해서는 스스로 책임을 지고 잘된 일에 대해서는 부하에게 명예를 돌리는 것(Fix the Problem, Not the Blame)”이라고 말했다. 그는 평생을 그런 신조를 가지고 살았다고 한다. 이처럼 자기 자신에게 기꺼이 책임을 돌리려는 것은 지도자의 중요한 자질 중 하나라고 할 수 있다.

군에서 복무한다는 것은 최고의 대우를 받을 수 있는 직업이 아니고 그렇다고 매우 편안하고 쉬운 직업은 더더욱 아니다. 정말로 군인은 매우 위험한 직업이다. 그러면서도 도덕적 품성(Reflective Descriptions of Character)을 강조하고 있다. 하지만 무엇이 그들에게 그토록 봉사하고 희생하도록 하는 욕망을 불러일으키는 것일까? 그것은 자신의 집과 가족, 그리고 국가에 대

한 사랑 때문이었을 것이다. 이것은 이들로 하여금 그들 개인과 가족들에게 많은 것을 포기토록 만들었다. 하지만 무엇보다도 이렇게 봉사하는 사람들의 가장 위대하고 높은 동기는 누구나 다 가지고 있는 하나님과 조국에 대한 사랑이다.

## 2) 장군의 경영학

이 책은 베를린 붕괴이후부터 1995년 여름까지의 변혁기에 미 육군 참모총장으로서 미군의 새로운 육군 건설을 위해 노력했던 고든 설리번 장군과 그의 참모였던 마이클 하퍼의 뛰어난 지도자 2명이 자신들의 변혁을 이끌면서 습득한 여러 가지 교훈을 핵심만 추려서 기록하고 있는 책이다. 어려운 전략적 이슈와 비전의 역할, 팀 건설 문제, 지도자 양성 문제, 그 밖에 우리가 매일 접하고 있는 기타 전략적 이슈에 대해 생각할 때, 이들의 경험은 우리의 조직을 좀 더 정확하게 관찰하고 이해할 수 있게 하는 렌즈를 제공해주는 전략적 리더십의 지침서라고 할 수 있다.<sup>49)</sup> 이들은 변화를 끌고 가기 위해 제시한 몇 가지 규칙을 통해 리더십 발휘에 필요한 특성을 파악할 수 있을 것이다. 특히 기업의 개혁 성공사례를 충분히 연구하여 가치와 비전, 전략, 신중한 행동, 조직적 학습 등 군에 적용하여 리더가 조직의 목표에 이르는 결단력과 지도력이 무엇인지를 잘 설명해 주는 지침서라고 할 수 있다.

<표 3-1>는 장군의 경영학이 무엇인지를 잘 설명해 주고 있다.

<표 3-1> 장군의 경영학의 규칙

- |                          |                 |
|--------------------------|-----------------|
| • 변화는 힘든 작업이다.           | • 현재는 미래와 경쟁한다. |
| • 지도력은 가치에서 출발한다.        | • 더 좋은 게 없다.    |
| • 지적인 부분이 실질적인 부분을 이끈다.  | • 미래에 초점을 맞추라   |
| • 진정한 변화만이 진정한 변화를 가져온다. | • 행동을 통해 배우라    |
| • 지도력은 팀 스포츠이다.          | • 사람을 키워라       |
| • 늘 놀랄 준비를 하고 있으라.       | • 그리고 반성        |

출처 : 류인원, 2005, pp.21-30를 재구성

49) 강미경 역, 『장군의 경영학』, 서울 : 창작시대사, 1998, p.8.



변화를 이끈다는 것은 동시에 두 가지 일을 한다는 것을 의미한다. 즉, 조직으로 하여금 오늘을 이겨내고 미래로 들어가게 한다는 것이다. 대부분의 사람들은 미래보다 오늘을 더 선호하기 때문에, 다시 말해 자신들의 생활과 현실에 대한 인식을 가능한 한 변화시키려고 하지 않기 때문에 변화에 대한 필요성을 이해하는데 더디다. 따라서 사람들을 변화로 이끌려면 구체적이고 실제적인 접근이 필요하다.

다시 말해, 행동방침을 정하고 오늘의 패러다임에서 벗어나 미래로 이동하는데 필요한 자신감을 쌓아 나갈 수 있도록 사람들을 격려해야 한다.

공유된 가치는 조직의 본질로 표현한다. 이들 공유된 가치는 목표를 정하고, 조화를 마련하고 변화와 성장을 위한 토대를 제공한다. 가치를 강조함으로써 지도자는 변화 대상을 알려 줌과 동시에 불확실성의 바다에서 표류하는 사람들을 위한 전략적 환경을 제시하게 된다.

전략적 지도의 가장 중요한 부분은 지도자와 지도 팀의 면밀하고 철저한 사고를 요하는 준비과정이다. 미래를 위한 지식 틀은 이 과정에서 나오게 된다. 미래에 대한 최초의 상상은 지도자의 마음속에서 일어나며, 그 다음에 조직 전체로 확산 되어야 한다. 이 지적인 과정은 이행을 증명하는 실질적인 변화, 이를테면 과정이나 구조, 산출액의 변화로 이어진다. 지적인 변화와, 이를테면 과정이나 구조, 산출액의 변화로 이어진다. 지적인 변화와 관련한 철저한 선행 작업이 없다면, 실질적인 변화는 초점을 벗어난 무작위적인 과정으로 전락할 것이며, 따라서 성공의 가능성도 희박해지게 된다.

중요한 과정들은 변화에 대한 생각과 실제 변화 사이에 다리를 놓아준다. 실제로 지도자는 중요한 과정들을 변화시킴으로써 전체 조직 차원에서의 변화를 위한 구조와 패턴을 만들어 나갈 수 있다. 역으로 말하자면, 조직 전반에 걸친 변화가 이루어지지 않는 한, 실질적이고 지속적인 변화를 가져올 수 없다.

효과적인 지도자는 동맹을 공고히 하고 팀을 구성한다. 효과적인 지도자는 벽과 마루, 천장을 허물고 조직 전체에 지도력을 확산시킨다. 효과적인 지도자는 팀을 구성함으로써 사람들에게 책임감을 심어준다. 성장과 변화를 위한 추진력은 위로부터가 아니며, 조직 전체를 통제하는 것이 아니고 사람

들의 힘을 해방시키는 것이다.

미래를 창조하는 과정에서 부딪치는 모순은 어떤 사람도 미래를 예측할 수 없다는 점이다. 성공은 기회를 포착하고 실패를 처리하는 능력, 다시 말해 의외의 사건에 적응할 수 있는 능력에서 나온다. 따라서 지도자는 조직에 융통성과 회복력을 심어줄 수 있어 한다. 즉, 예기치 않은 사건이 발생했을 때 신속하게 행동하려면, 그리하여 조직이 제 궤도를 지킬 수 있으려면 뜻밖의 사건에도 침착성을 유지할 수 있도록 사람들을 훈련시켜야 한다. 성공하는 조직은 의외의 사건들을 잘 다룰 수 있는 조직이다.

조직은 엄청난 에너지와 자원뿐만 아니라, 지도력을 갖춘 현명한 사람들을 아주 많이 가지고 있다. 조직적 에너지의 대부분은 오늘의 요구 사항들에 집중되어야 한다. 다시 말해, 현 시기의 시장의 요구를 충족해야 한다. 변화에 대한 저항 가운데 일정부분은 의견의 불일치라기보다는 낭비에 가깝다. 그러나 지도자는 시간과 에너지, 뛰어난 사람들이 미래로 인도되어야 하며, 모름지기 지도자라면 오늘과 내일의 균형을 모색해야 한다는 것을 알고 있다.

승리하는 조직은 ‘더 좋다’는 것이 반드시 오늘의 사전적 용어로 정의되지만은 않다는 것을 이해한다. 더 좋다는 것은 질 향상이나 비용감축, 빨라진 팀의 사이클 타임, 유연한 구조, 힘, 공유된 정보만을 의미하지는 않는다. 더 좋다는 것 속에는 이 모두가 포함될 수 있으나 이들은 점진적인 변화의 영역이다. 더 좋다는 것은 내일의 세계에서 우위를 확보하고 유지하는 것과 관계있다. 더 좋다는 것은 뭔가 달라진다는 것이다. 더 좋은 것은 승리하는 것이다.

오늘날의 지도자는 조직이 위기를 감지할 때까지 기다릴 여유가 없다. 지도자는 조직이 사인 곡선 위에 있는 곳 어디서라면, 그리하여 낙관주의로 대표되는 적극적이고 창조적인 문화를 창달할 수 있는 곳 어디서라면 미래를 집중해야 한다. 지도자는 새로운 패러다임을 제시하고 시험하도록 짜인 구체적인 활동과 행사를 후원함으로써 사람들에게 오늘의 이면을 보게 하는 한편 새로운 조직 창조에 참여하도록 격려해야한다.

행동을 통해 배우고 습득된 지식을 공유하는 것이야말로 조직적 학습의 본질이다. 조직의 소리에 귀를 기울이고 성취와 관련된 대화 분위기를 조성

함으로써, 지도자는 학습으로 통하는 문을 여는 한편, 습득된 교훈을 공유하고 위험을 줄일 수 있게 된다. 학습하는 분위기 속에서 새로운 행동을 하도록 조직을 끌어 올림으로써, 지도자는 혁신과 성장이라는 기업가적 정신을 기를 수 있다.

내일의 환경에서 번영할 수 있는 조직을 건설할 것인지의 여부는 우리의 사람들에게 달려 있다. 도전은 창의적인 보스가 된다거나 창의적인 참모진을 갖춘다거나 하는 것이 아니다. 도전은 전체 성원들의 집단 상상력에 의해 서만 제한될 수 있는 창의적인 조직을 키우는 것이다.

지도자에게 필요한 가장 필요한 가장 중요한 도구는 규칙목록이 아니라 반성하는 습관이다. 반성이야말로 정신을 더욱 예리하게 갈아주기 때문이다. 사인곡선의 맨 밑바닥에 있다 하더라도, 가장 중요한 급선무는 반성할 시간을 갖는 것이다.

#### 다. 파월(Powell)의 리더십

미 국무장관을 지낸 파월의 리더십 교훈이다. 파월이 중령시절부터 체득하여 몸소 실천했다고 하는 지침에 대해 알아보면 훌륭한 리더십이란 조직의 목표달성 위해 책임을 진다는 것을 의미하며, 이는 리더의 조치와 의사결정으로 인하여 일부 인원이 만족하지 못 할 수도 있음을 의미한다.<sup>50)</sup> 이는 누구든지 자신의 직책에 충실할 경우 필연적으로 수반되는 사항이다. 또한, 일부 인원의 반발을 두려워한 나머지 업무실적에 따른 상응한 보상을 제공하지 못하게 될 것이다. 아이러니컬하게도 어려운 난제에 봉착하여 적시성 있게 결단을 내리지 못하고, 모든 사람의 구미에 맞추려 하고, 그리고 그들의 공헌도와는 관계없이 모든 사람을 동등하게 대우함으로써, 리더가 조직내에서 가장 창조적이고 생산적인 사람들의 원성을 불러일으킬 수 있는 것이다.

장·단점을 명확히 식별해 낼 수 있는 시스템이 있다면, 대다수 경영자들은 아마도 불합격 판정을 받을 것이다. 왜냐하면 첫째, 경영자와 커뮤니케이션을 할 수 있는 여건을 너무 어렵게 만들어 놓았기 때문에 조직의 말단구성원이 리더에게 도움을 요청한다는 생각이 우습게 여겨지고 있다. 둘째, 현

50) www.educmd.army.mil, 「Powell 미 국무장관의 리더십 입문」, 교육사령부 자료 지원처 번역실.

재와 같은 조직풍토에서 도움을 요청한다는 것 자체가 자신의 약점이나 무능력으로 간주되기 때문에, 사람들은 자신의 결점을 은폐하게 되어 결국 조직은 어려움에 처하게 된다. 진정한 리더는 자기 자신을 개방하여 조직원들이 적극 활용하도록 한다.

소규모 회사들이나 신생기업에서 조직의 규모가 점차 커지게 되면 리더들은 종종 자신들의 기본적인 입장을 망각하게 된다. 헌신적인 업무수행, 비형식주의, 적극적인 시장조사, 대담성, 모험정신, 신속한 업무체계, 민첩함과 같이 그들이 간직해왔던 근본 창업정신이 잊혀 지게 되는 것이다. 그렇게 때문에 상부에서 하달되는 지침들은 종종 일선에서 전투를 수행하는 장병들이나 기업의 실무자들과 같이 직접 발로 뛰는 자들에게는 득이 되지 못한 결과를 가져다주기도 한다. 진정한 리더는 이러한 잘못된 관습들을 과감히 타파하여 사려 깊고 투지 넘치는 자세로 임할 수 있는 자들이다.

전문가들에게서 배우고자 하는 겸손한 자세를 취해야 한다. 그들을 주의 깊게 관찰하고 훌륭한 선구자 및 동반자로서 활용할 수 있도록 하라. 하지만 전문가들도 만물박사가 될 수는 없다. 그들도 자만심에 빠지거나 게을러지지 않는다는 보장은 없다. 리더십이란 맹목적인 복종으로 인해 얻어질 수 있는 것이 아니다. 훌륭한 리더십이란 모든 사람들이 창조적으로 자기 발전을 할 수 있도록 장려해 줄 수 있어야 한다.

훌륭한 리더들은 타인에게 충분한 자율성을 부여한 상태에서 그들이 자신들에게 주어진 권한을 최대한 활용할 수 있도록 하는 동시에 자신 또한 사소한 분야까지 매일 주의를 기울여도 그 자체가 루틴하게 될 경우, 자만심이 잉태되어 결국엔 모든 이들의 사고를 나태하게 할 수 있다는 점까지 간파할 수 있는 자들이다. 이 때문에 그들은 자신이 직접 사소한 분야까지 주의를 기울이면서도 다른 이들로 하여금 지속적으로 꼼꼼하게 모든 일을 처리하도록 고무시키는 것이다. 그들은 진정한 리더가 해야 할 일은 조직의 안정적인 차원에서만 체계를 잡아나가는 것이 아니라 창의성이 발휘될 수 있는 여건이 조성될 수 있도록 조직을 만들어 나가는 것이라고 주장하고 있다.

“허락을 받느니 용서를 구하는 편이 더욱 쉽다”라는 표현이 있다. 맞는 말이다. 훌륭한 리더들은 공식적인 승인이 있을 때까지 기다리지 않는다. 그들

은 무모하다기보다는 신중한 특성을 지니고 있다. 그들은 또한 대부분의 조직에서 기정사실로 간주되는 다음과 같은 사실을 잘 인지하고 있기도 하다. 평범한 중간관리자들은 확실하게 “yes”라는 승인이 떨어지기 전까지는 일을 추진하지 않는 자들이고, 반면에 훌륭한 이들은 확실하게 “no”라는 반응이 나오기 이전에는 무엇이든지 해낼 수 있다는 신념을 지닌 자들이다. 이와 같은 두 가지 견해의 실질적 차이는 실로 엄청나다 할 수 있다.

“심하게 잘못된 경우가 아니라면 애써 고치려 하지 말라.” 이는 자만심에 가득 차있거나 오만하고 겁이 많은 자들이 내세우는 슬로건이다. 이는 게으름에 대한 변명이며 무방비를 야기 시키는 근본원인이 된다. 또한 내일도 오늘처럼 별일 없을 것이며 규칙적이고 예측 가능한 형식으로 반복될 것이라는 어리석은 희망에서 비롯되는 사고방식이라 할 수 있다. 완전히 근거 없는 환상이라 할 수 있다.

지식중심의 경제사회에서 가장 중요한 자원이 되는 것은 사람이다. 이러한 말들은 수도 없이 되풀이되어 이제는 진부하게 까지 여겨진다. 하지만 수많은 최고 경영진들은 대부분의 시간을 거래체결, 구조조정 그리고 최신 경영방안 설정과 같은 사안들에 많은 시간을 투자하게 되는 것이다. 가장 훌륭하고, 현명하고, 창의적인 인재들을 어떻게 확보·유지할 수 있는지 그리고 그들이 자유롭게 활동할 수 여건이 조성되려면 어떻게 해야 하는지에 관해 고민하는 경영자들이 얼마나 될 것인가?

조직기구도는 직장에 걸려있는 시대착오적인 사진과 같다. 사람들이 실제로 조직기구도만 추종한다면 그 조직은 성공하지 못할 것이다. 제대로 돌아가고 있는 조직이라면, 직함들은 그다지 큰 의미가 없다. 그것들은 기껏해야 개인의 권한을 나타내는 것일 뿐이고 지시를 하고 복종을 요구할 수 있는 공식신분을 나타낼 뿐이다. 직함만으로 그들의 영향력이나 감화력과 같은 실질적 역량을 유추해 내는 것은 무의미하다.

변화는 자신의 익숙한 분야와 업무환경을 그대로 고수하려는 사람들 때문에 자주 저지당하게 된다. 구태의연한 자세와 편의주의 식으로 치우치게 되면, 대규모 조직이라 할지라도 쇠퇴할 수밖에 없다. 유능한 리더들은 현재의 모든 직책들도 결국에는 퇴화해 버린다는 사실을 잘 알고 있다. 이런 상황에

가장 적합한 대응전략으로는 다른 사람들보다 앞서 자기 자신의 활동에 변화를 주는 것이다. 효율적인 리더들은 새로운 기술을 습득하여 보다 나은 직책을 맡고자 하는 자발적인 욕구와, 이를 위해 부단히 노력함으로써 개인의 가치가 결정되는 여건을 조성한다.

언제나 최신 유행만을 쫓아 매년 업무추진방향을 변경할 경우, 조직은 혼란스러워지게 되고 리더의 신용이 떨어지게 될 뿐만 아니라, 조직의 자산도 소진된다. 또한 특징 최신 경영방안을 무작정 적용하려 하다보면 사고와 실행절차에 융통성 부재가 야기된다. 리더들은 자신의 주요가치를 추구해 나가는 과정에서 항상 융통성 있는 태도로 임해야 한다. 리더들은 경영기법들이 모든 경우에 적용될 수 있는 마술적 주문(呪文)이 아니라 상황에 따라 적절히 활용될 수 있는 단순한 도구의 역할을 수행한다는 것을 잘 알고 있다.

리더의 열정과 낙천주의는 조직운영에 큰 효과를 가져다준다. 비관주의와 냉소주의도 마찬가지이다. 불평과 비난을 일삼는 리더들은 자신의 동료들 사이에서도 그러한 분위기가 팽배해 지도록 한다. 여기서 말하고자 하는 것은 조직 내에서의 어리석은 행동이나 무능력자들에 대해서도 “걱정할 것 없어”라는 태도로 받아들이라는 것은 아니다. 진정으로 하고 싶은 말은, “우리는 충분히 변화할 수 있으며, 훌륭한 목표를 달성해 낼 수 있고, 최고가 될 수 있다”라는 긍정적인 태도를 유지하라는 것이다.

우리의 신입사원 모집과 채용 절차들은 이러한 규칙을 얼마나 적용시키고 있는가? 보통 우리는 위에 언급된 요소들보다는 이려서, 학위나 예전의 직함에 더 많은 비중을 둔다. 또한 신입사원이 조직의 미래에 어느 정도 기여할 수 있을지 혹은 그 사람이 지닌 가치관이 조직의 목표와 얼마만큼 부합하는지가 아닌, 그들의 과거경력을 더욱 중시하는 것 같다. 영리하고, 배움에 대한 열정을 지니고 있는 신입사원한테 사업에 관한 기초적인 요소들을 가르쳐 주는 것은 비교적 쉬운 일이다. 그러나 성실성, 판단력, 활력, 조화성 그리고 추진력을 숙달시키기란 결코 쉽지 않은 일이다. 훌륭한 리더들은 선발단계에서부터 미래에 유용한 자원으로 활용될 수 있는가의 여부를 확인한다.

효율적인 리더들은 ‘간편하게 처리하라’라는 개념을 잘 이해하고 있다. 일



상적인 행동과 선택을 할 때 이들은 여러 가지 불필요한 대안들을 고려하지 않고, 확실히 중요시되는 목표와 가치들을 명확하게 구분지어 적용한다. 그들의 비전과 중요안건들은 복잡하거나 공허하지 않으며 확실하고 영향력이 있다. 또, 이들의 결정은 불확실하거나 모호하지 않고 과단성과 분명함을 지니고 있다. 이들의 행동은 그들의 궁극적인 목표에 부합할 수 있도록, 쉽게 흔들리지 않는 확고함과 일관성을 지니고 있다. 결과적으로 위와 같은 사항들은 조직 속에서 명확한 목표, 신뢰할 수 있는 리더십, 성실함이 배양될 수 있도록 한다.

정확도가 40%이하로 예상되는 정보들을 바탕으로 행동해서는 안 된다. 그렇다고 100%의 정확성이 보장되는 정보들을 획득할 때까지 기다려서도 안 된다. 오늘날에는 정확한 정보획득을 빌미로 임무수행이 지나치게 지연시키게 되면서 ‘분석 마비’라는 현상이 발생하고 있다. 위험을 감소시킨다는 명분하에 좀 더 지연시키면 결국에는 더 많은 위험을 수반하게 된다.

대부분의 기업문화를 살펴보면 직원 수를 최소한으로 유지하면서 수백억 달러의 자산을 보유하고 있다. 300억 달러의 자산을 보유하고 있는 국제적인 대기업 Asea Brown Boveri 社は 100명 이하의 핵심 직원만을, 수백억 달러의 자산을 보유하고 있는 Nucor 社와 Virgin 社は 각각 25명과 3명의 직원을 고용하고 있다.

기업문화가 발달한 직장에서는 함께 어울리는 것을 좋아하고 잘 웃는 사람들, 기타 업무외적인 일에도 직장에서 보이는 열정처럼 적극적인 태도로 임하는 사람들과 같이 삶의 조화를 유지하는 사람들을 고용한다. 나에게 냉정한 일벌레 혹은 거드름피우며 잘 난체 하는 ‘전문가’들은 필요치 않다. 이런 사람들은 내 경쟁사에 취직할 수 있도록 적극 도와준다고 하니 그 의미를 알 수 있을 것이다.

미군의 전략적 리더십 연구는 1997년 가을부터 미국 육군을 중심으로 진행된 군 리더십교범 재발간 작업이 중요한 전기가 될 수 있다. 그 이전에도 군사전문가들에 의해 선별적으로 연구되어 왔으며, 특히 미국국방대학교(NDU) 산업관리대학원(ICAF)에서는 필수과목으로 전략적 리더십을 강의하고 있다. 이것들을 1999년 통합하여 발간한 교범이 미국 육군의 FM

22-100m ARMY LEADERSHIP이다. 여기에 전략적 리더십 내용이 새롭게 보강되면서 Army Regulation 600-100(2007) 등이 발간 및 활용되고 있다.

한국군에서도 국방대학교를 중심으로 전략적 리더십에 관한 교육을 2000년대 초부터 부분적으로 진행하고 있다. 그 이전에도 고급제대 리더십은 관심있게 연구되어 왔으나 전략환경을 고려한 전략적 리더십 연구는 리더십 연구자 중심으로 진행된 측면이 있다.<sup>51)</sup>

한·미 육군의 군사부문에서 말하는 전략적 리더십이란 최상급제대의 리더를 대상으로 한 리더십이다. 미군의 경우 리더십의 수준을 세 계층으로 구분한다. 첫째, 최전방 하위제대에서 발휘되는 대대급 이하 지휘관과 참모가 부하들과 직접 접촉하면서 발휘되는 직접리더십(Direct Leadership)이다. 둘째, 조직적 리더십(Organizational Leadership)은 수백명에서 수천 명에 이르는 부하들을 가진 제대에서 조직을 통하여 자원을 관리하고 지휘통제 함으로써 지휘 풍토를 조성하고 정책과 지침을 제공하는 리더십을 말한다. 셋째, 전략적 리더십은 몇 천 명에서 몇 십만 명에 이르는 군단에서 국방성에 이르기까지 군과 육군성의 민간인들에 의해 발휘되는 리더십을 말한다. 한국 육군은 장관급 장교가 지휘하는 제대 이상을 통상 고급제대라고 말하며, 이와 같은 제대에서 발휘하는 리더십을 고급제대 리더십이라고 한다.

군사부분에서의 전략적 리더십은 “국가이익을 방어하거나 증진시키기 위해 목적, 방법, 수단의 메커니즘을 사용하여 국가안보전략을 효과적으로 실천하기 위해 요구되는 리더십”이다. 미국 육군의 전략적 리더십 개념은 고차원의 복잡한 문제를 가지고 불확실한 환경 속에서 근무하고 있는 사건과 조직에 의해 영향을 주고받는다. 전략적 리더들은 그들이 속한 전체적 환경과 관련된다. 미국 육군의 전략적 리더들은 국회, 정책예산관련자, 민간조직, 타군과의 협조 등에 항상 관심을 가지게 된다. 전략적 리더들이 대면하는 외부 환경은 가변성, 불확실성, 복잡성, 그리고 애매모호성이라는 환경에 둘러싸여 있다. 이와 같은 VUCA환경에 대처하는 것이 전략적 리더십의 핵심이다. 전략적 리더들의 안목은 장기적이고 넓은 관점을 가져야 한다. 전략적 리더들은 환경을 “안에서 밖으로(Inside out)”볼 뿐만 아니라 “밖에서 안으로

---

51) 이종현, 전계논문, p. 20



(outside in)” 보는 전략적 사고를 할 수 있어야 한다. 자신의 문화 뿐 아니라 전략환경의 문화도 대등하게 바라볼 수 있는 능력과 역량이 있어야 한다.

환경(The Environment)은 자연적인 환경과 물리적인 환경이 있다. 전략적 리더들은 미래 세대들의 삶을 고려한 자연환경과 물리적 환경 모두를 포괄한 전략을 추구하는 리더십을 발휘해야 한다. 물리적인 환경은 풍토(climate)와 문화(culture)를 포함한다. 풍토는 부대와 리더들에 대한 총체적인 인식느낌이며, 문화는 조직에 대한 이미지를 나타낸다. 이러한 조직 풍토와 문화는 리더십에 직접적인 영향을 준다. 조직의 풍토와 문화가 군의 가치에 반 할 경우에는 전략적 리더들은 이를 바로잡을 수 있는 역량을 갖추어야 한다.

전략적 환경(Strategic Environment)은 국제환경, 국가안보환경, 국내환경, 그리고 군사 환경으로 구분되지만 서로 연계되어 있는 4차원 환경으로 구성되어 있다. 전략적 환경은 VUCA 환경여건에 노출되어 있다. 그와 같은 소용돌이 속에서 적절하고 올바른 리더십 발휘는 움직이는 목표물을 명중시키는 것처럼 어렵다. 전략적 리더에게 요구되는 자질을 인격요소(Be), 지식요소(Know), 행동요소(Do)로 구분하여 제시하고 있다.<sup>52)</sup> 인격요소는 충성(Loualty), 의무(Duty), 존중(Respect), 헌신(Selfless Service), 명예(Honour), 정직(Integrity), 도덕적 용기(Moral Courage)와 같은 7대 육군 가치와 정신적·육체적·감정적 특성을 말한다. 인격요소는 지식을 바람직한 행동으로 연결해 준다.

전략적 리더들에게 필요한 특성 및 능력은 미 육군보고서에 의하면 정체성(Indentity), 정신적 순발력(Mental Agility), 상호 문화이해(Cross-Culturalsavvy), 인간관계 성숙함(Interpersonal Maturity), 최고의 전사(World-Class Warrior), 전문 직업인으로서의 예리함(Professional Astuteness)을 들고 있다. 전 주한 미 군사령관을 역임한 Larporte L. J. 대장은 군의 고급지도자에게 가장 필요한 다섯 가지 덕목을 다음과 같이 제시하고 있다. 첫째, 비전제시. 둘째, 그 비전을 효과적으로 전달 할 수 있는 능력. 셋째, 결단을 내리고 책임 있게 추진. 넷째, 신뢰부여. 다섯째, 흠이 없는 명예와 성실. 여섯째, 헌신이다.

52) 국방대학교, 『전략적 리더십과 의사결정』, 서울 : 국방대학교, 2000, p.28.

한국 국방대학교의 국방리더십개발 연구원은 세대 및 계층별 리더십 체계를 제시하고 간접적이고 전략적 리더십 발휘 계층인 고급세대 리더십을 개념적 능력과 대인관계 능력을 중요하게 요구되는 능력으로 제시하고 있다. 이와 같이 전략적 리더들에게 제시된 덕목들은 행정부 또는 민간조직의 최고지도자들에게도 다 함께 요구되는 자질들이다.

### 3. 민·군간 전략적 리더십 연구성향 비교분석

민간 경영학 분야에서 전략적 리더십연구는 조직의 CEO 또는 경영층의 리더들을 대상으로 임기와 연계된 리더십을 주제로 한다. 군사부문중에서 한국 육군의 연구는 장성급을, 미국 육군은 군단급에서 국방성에 이르는 고급제대를 대상으로 하는 미래지향적이고 장기적인 관점의 리더십을 주제로 한다.<sup>53)</sup>

전략환경은 경영학 분야에서는 정부시책, 시장조건, 기술변화 등 통제 불가능한 환경과 전략적 리더십효과 간 갈등에 관심을 두고, CEO 특성과 산업의 특성이 경영성과에 미치는 영향 등을 연구한다. 군사부문에서는 「9·11」 이후 VUCA 환경에 대한 관심이 증대되면서 배타적으로 비치던 군사적 시각을 정치·행정·민간부문, 타 군과의 관계 등 유기적인 전략적 환경을 구축하는데 노력하고 있다.

민간학계 특히 경영학 분야에서 전략적 리더에게 요구되는 특성은 기업의 이익 등 경영성과를 중시하고, 시대정신을 간파할 수 있는 안목을 구비해야 하며, 학제적(Interdisciplinary) 연구 능력과 통섭적 역량을 구비해야 한다는 것이다. 또한 신뢰받는 리더로서 통찰력 있는 비전 제시능력과 신뢰가 중요한 요소라고 할 수 있다. 군사부문에서는 성과 못지않게 과정을 중시한다.

---

53) 권이현, 「대내외 상황변화에 따른 상황적 군 리더십 모델정립을 위한 실증연구」, 대전 : 공군대학, 1999, p.41.

<표 3-2> 전략적 리더십 연구성향 비교분석

| 구 분          | 민간학계                                                      | 군사부문                                                               |
|--------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| 대상 · 기간 · 영역 | CEO와 TMT<br>임기와 연계된 과제                                    | 한국군 : 장성급 지휘제대<br>미군 : 군단급-국방성<br>장기적 관심                           |
| 개 념          | 조직 CEO 및 경영층의 리더십                                         | 고급제대리더십                                                            |
| 전략환경         | 통제 불가능한 환경과의 갈등<br>및 경쟁                                   | VUCA환경 관심증대 :<br>조화와 협조                                            |
| 특성 · 자질 · 능력 | 경영성과 중시<br>시대정신 간파 안목<br>학제적 지식 · 통섭적 역량<br>신뢰 · 비전 제시 능력 | 지휘과정 및 성과 중시<br>전략환경 고려한 자질함양<br>상호문화이해 · 통섭적 역량<br>도덕성 · 비전 제시 능력 |
| 사례인물         | 박정희 · 정주영<br>삼성그룹 이건희                                     | 이순신 장군<br>백선엽 대장                                                   |

출처 : 강용배, 2008, p.173.

군대에서 요구하는 자질 · 능력은 전략환경을 고려한 자질배양, 전략환경과 연계된 조직이나 지역의 상호문화이해, 체제나 이념을 초월하는 통섭적 역량, 도덕성 · 비전 제시 능력 등이 있다.

근대 한국에서 대표적으로 검증된 전략적 리더는 산업화 과정에서 국내 경제환경의 열악함을 극복하고 중공업을 발전시킴으로써 선진화기들을 마련한 박정희와 정주영이 있으며, 현대 경영부문에서는 이건희 전 삼성그룹 회장을 꼽을 수 있다. 이건희는 “마누라와 자식 외에는 다 바뀌야 한다.”는 발상의 전환을 통해 전략환경 변화를 읽고, “10년 후 기업을 어떻게 이끌고 갈 것인가”에 대한 비전을 제시한 미래지향 · 창조경영 중시의 전략적 리더이다.

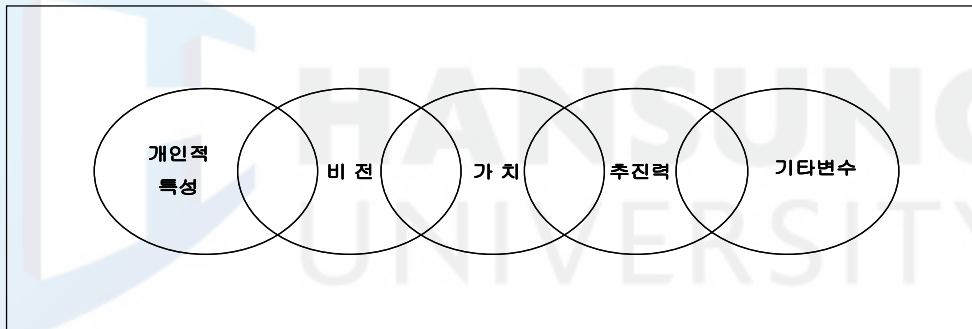
군사부문에서 전략적 리더십 특성에 대하여 미 육군은 비전제시능력, 상호문화이해, 도덕성 등을 예시하고 있다. 역사상 전략환경을 가장 잘 활용한 전략적 리더는 이순신 장군이다. 그는 조정과의 갈등은 있었으나 일본군의 전략을 통찰하고 임진왜란 당시 해상의 승리를 이룩한 전략적 리더이다. 그리고 2005년까지 한미연합사령관을 역임한 Laporte. L. J. 대장은 2004년 12월 15일 연합사에서 간부들을 대상으로 교육한 강연에서 한국 육군참모총장

출신 백선엽 장군을 전략적 리더로 소개한 바 있다.<sup>54)</sup>

그러나 전략적 리더는 항상 성공하는가에 대해서는 의문이 제기 되기도 한다. 전략적 리더는 반드시 성공해야 마땅함에도 불구하고 다수의 전략적 리더가 실패한다고 한다. 왜냐하면 많은 전략적 리더들이 변화를 극복하지 못하기 때문이다. 전략 환경의 변화에 능동적으로 대처하는 것이 성공의 핵심요소이다. 최후의 생존자는 환경에 적응하는 리더 또는 조직이다.

전략적 리더의 사례분석 이전에 그 사례연구 분석의 틀을 마련하고자 한다. 비록 그 틀이 정형화 되어 있지는 않지만, 유사점을 도출하기 위해 기존 연구문헌 틀을 기초로 하였다. 이는 개인적 자질 특성과 비전, 가치, 추진력, 기타변수들로 모형화를 위한 주요요소라고 할 수 있다.

<그림3-1> 모형화의 주요요소



출처 : 안홍운, 2007, p.45. 필자 재구성 도출.

## 제 2 절 전략적 리더 사례분석

### 1. 외국 전략적 리더의 사례분석

오늘날 대규모 조직을 관리한다는 것은 모순을 관리 한다는 의미다. 즉 복잡한 작업구조를 단순화하고 중앙 집중에서 탈피하는 동시에 강력한 리더를

54) 정성광, 「군조직의 리더십 유형별 운용성과에 관한 연구」, 대전 : 한남대학교, 석사학위논문, 2002, pp.27-28.

키우는 것이다. 이런 리더를 키운다는 것은 과학이라기보다는 예술에 가깝고, ‘승진을 통한 내부육성’ 또는 ‘외부 인사 영입하기’와 같은 단순한 공식으로 해결이 불가능하다.

하지만 최고의 기업은 중요한 기회를 포착하고 약점을 인식하고 간부들을 필요한 곳에 보내는 데 뛰어난 능력을 보인다는 공통점을 갖고 있다. 그들은 실제 업무 가운데 리더십 개발과정을 도입하고 제도적으로 가르칠 수 있는 방법을 찾는다.

이러한 면에서 GE의 잭 웰치 회장은 탁월했다고 스티븐 커(Steven Kerr)는 예기하고 있다.<sup>55)</sup> 또한 그의 자서전적인 경영서적인 「끝없는 도전과 용기」에서는 리더십을 구사함에 있어서 잭 웰치는 최고의 CEO가 알아야 할 효과적인 방법으로 신비의 법칙이 있는 것이 아니라고 하지만 가치와 비전 그리고 그가 추진한 내용들이 일정한 형태의 틀을 갖추고 있음을 알 수 있다.<sup>56)</sup>

그의 저서와 그가 구사한 방법들이 군 조직이나 세계적 기업에서 최고수준의 리더십은 통하는 부분이 많음을 알 수 있다. 특히 잭 웰치의 갖가지 리더십 기법과 추진력은 90년대 이후 세계의 많은 기업가들에게 많은 파장을 주었고 또한 적용이 시도되었다.

또한 그는 GE의 CEO로서 세계적 기업을 이끌면서 나름대로 구사한 방법들을 소개하고 있다.<sup>57)</sup>

55) 한근태 역, 『21세기 리더의 선택』, 서울 : 한국경제신문, 2000, pp.276-285. Steven Kerr는 GE의 최고 학습담당관(chief learning officer)으로 GE의 교육기관인 크로튼 빌 리더십 교육센터를 책임지고 있는 사람으로 오하이오 주립대학, 미시간 대학, 남캘리포니아 대학에서 강의 했고, 남캘리포니아 대학 경영대학원장을 역임했다.

56) 이동현 역, 『잭웰치 · 끝없는 도전과 용기』, 서울 : 청림출판, 2001, p.123.

57) 잭 웰치가 제시한 방법들로서는 도덕성(Integrity), 기업과 지역사회(The Corporation and the Community), 분위기 만들기(Setting a Tone), 지적 능력의 극대화(Maximizing an Organization's Intellect), 전략보다 사람이 우선한다(People First, Strategy Second), 비형식성(Informality), 자신감(Self-Confidence), 열정(Passion), 스트레치(Stretch), 축하하기(Celebrations), 평가와 보상의 조화(Aligning Rewards with Measurements), 인재관리(Owning the People), 항상 평가하라(Appraisals All the Time), 문화는 중요하다(Culture Counts), 전략(Strategy), 경쟁자들(Competitors), 현장으로 나가라(The Field), 시장을 새롭게 정의하라(Markets vs. Mind-Sets) 이니셔티브와 전술의 차이(Initiative vs. Tactics), 커뮤니케이터(The Communicator), 직원설문조사(Employee Surveys), 기능의 업그레이드(Upgrading a Function), 광고책임자(The Advertising Manager), 느슨할 때, 엄격할 때

잭 웰치는 1981년 46세라는 젊은 나이에 CEO가 된 이후, 초일류를 향한 비전을 제시한다. 잭 웰치가 제시하는 비전은 진정한 성장산업을 찾아내고 그 산업에 뛰어들어 1등이나 2등이 되는 기업, 즉 1등이나 2등 수준의 군살 없는 조직 구조에서 가장 낮은 원가로 고품질의 제품과 서비스를 세계시장에 공급하는 기업만이 미래의 승리자가 될 수 있다는 것이었다.

진정한 승리자가 되기 위해서는 성장시장에서 반드시 1등이나 2등 기업이 되어야 한다는 하드웨어적인 비전과 새로운 기업문화를 창조해 내기 위한 무형의 소프트웨어적인 가치들을 결합시켜야 한다는 것이다.

### <표 3-3> GE의 가치 분석

#### 우리는 항상 도덕성을 제1의 가치로 여긴다.

- 고객의 만족을 위해 최선을 다한다.
- 6시그마 품질운동에 전념한다. 고객이 늘 첫 번째 수혜자임을 명심한다. 그럼으로써 성장을 가속화 한다.
- 초일류를 지향하며 관료주의를 용납하지 않는다.
- 벽 없는 행동을 한다. 그것이 누구의 아이디어든, 늘 최고의 아이디어를 찾아 그것을 활용한다.
- 글로벌 인재를 소중히 여기며, 그들을 활용할 수 있는 다양한 팀을 만든다.
- 성장 기회를 제공하는 변화들을 찾는다. e - 비즈니스를 그 예로 들 수 있다.
- 분명하고, 간단하고, 고객 중심적인 비전을 창조하고, 그것을 늘 새롭고 신선하게 실행에 옮긴다.
- 스트레치, 신바람, 비형식성, 그리고 신뢰의 환경을 조성하고 개선에 대해 보상해 주고, 성과에 대해 칭찬한다.
- 고객들에게 언제나 우리의 4E를 열성적으로 전파한다. 변화의 속도를 따라 잡고 환영하는 개인 에너지, 남들에게 활력을 불어넣을 수 있는 능력인 격려 어려운 결정을 내리는 결단력과 끊임 없이 일을 추진해 나가는 우리의 실행에 대해서 말이다

출처 : 류인원, 2005, p.45.

또한 그는 당시로는 다소 생소하던 구조조정을 실시하였는데 가히 혁명적인 구조조정으로 인해 ‘중성자탄 잭’이라는 별명으로 불려 졌지만 흔들림 없는 태도와 자신감으로 개혁과 생존전략을 바꾸어 나갔다. 또한 그는 조직의 가치를 설정하고 왕성한 추진력으로 자기혁신을 거듭할 수 있도록 하였으며, 최고의 조직으로 이끌어 가기 위해 사고와 행동의 틀을 한정지어주며 조직

(Managing Loose, Managing Tight), 차트 그리기(ChartMaker), 기업마케팅(Investor Relations), 텅굴기(Wallowing), 강점을 가진 분야에 주력하라(Your Back Room Is Somebody Else's Front Room), 속도(Speed), 제로는 잊어버리자(Forget the Zeros) 등이다.

전체를 아우르는 공통적인 생각과 말하지 않아도 같은 방향으로 움직이게 하는 행동의 지침으로 삼도록 하였다.

잭 웰치는 가치를 토대로 비전을 제대로 달성하기 위해 이니셔티브(Initiatives)<sup>58)</sup>를 창의적으로 선정하여 추진하였다. 실제 잭 웰치가 20년간 추진한 이니셔티브는 네 가지에 불과하며 그것은 세계화, 서비스, 6시그마, 그리고 e-비즈니스가 그것이다.<sup>59)</sup>

잭 웰치의 리더십은 비전을 제시하고 가치를 중심으로 비전을 달성해가는 도구로써 이니셔티브를 사용했음을 알 수 있다. 그러나 아이러니한 것은 자신이 설정한 비전인 1등주의를 스스로 부정하는 편지를 보낸 것은 장군의 경영학에 나타난 반성과 일맥상통하기도 하지만 비전은 늘 최고의 목표로서 변화할 수 있어야 함을 스스로 인정하고 있다.

또한, GE의 리더십은 전 세계의 많은 국가들과 기업들의 연구 대상이다. 그 이유는 다음의 언급내용을 보면 잘 알 수 있다.<sup>60)</sup>

「GE는 경영자의 리더십 개발에 기업의 사활을 걸고 있다. 모든 일은 결국 사람이 한다는 신념이다. 그래서 기자의 첫 질문은 “왜 리더십이 중요한가”였다. GE의 크로튼빌<sup>61)</sup>의 코코란 원장은 “회사의 규모가 크고 구성원이 다양한 사회에서 강력한 리더십이 없으면 혼란이 일어나고 평범한 사람들만 존재하게 될 뿐”이라고 했다

그러면 리더란 어떤 사람인가. “위대한 리더는 어떤 환경에서도 사람들과 조직의 성과수준을 끌어올리고, 이런 과정을 통해 평범한 사람들을 평균 이상의 사람으로 만들어 왔다”는 역사적 경험이 답변으로 돌아왔다.

한국 사회에서 시끌벅적한 성장론에 생각이 미쳐 리더와 성장의 관계를 물었다. 그는 “성장은 기업의 심장과 같은 것”이라며 “리더는 큰 조직을 이

---

58) 이니셔티브(initiative)는 사전적의미로 발의, 주도, 진취적 기상 등이 있으며, GE에서는 이를 전술과는 다소 차이가 있는 의미로 사용하였음. 이니셔티브는 GE의 기업 내에 근본적인 변화를 창출한다. 그것들은 서로를 뒷받침 해준다. GE의 모든 운영체계는 그것들을 더욱 강화시켜주는 역할을 한다. 이니셔티브를 조직에 정착시킴으로서 조직이 계속해서 초점을 유지할 수 있도록 한다는 것이다.

59) 이동현 역, 전계서, pp.47-48.

60) 조선일보 칼럼, 「GE의 리더십」, 2005. 8. 23.

61) GE의 교육기관인 크로튼빌 리더십 교육센터를 말한다.



끄는 사람이므로 반드시(must) 성장형 리더여야만 한다.”고 했다. 성장을 하지 못하면 투자자에게 이익을 돌려주지 못하고, 종업원들도 직장이 불안해지기 때문이라는 것이다. 잘못 들었나 싶어서 “조직을 성장시키지 못하는 리더는 자격이 없느냐”고 되물었더니 “GE처럼 큰 조직을 이끄는 사람은 그렇다”고 강조했다.

코코란 원장은 리더가 갖추어야 할 덕목으로 고객에 대한 열정, 약속을 지킬 수 있는 능력, 풍부한 상상력, 충분한 전문지식 등 4가지를 꼽았다.<sup>62)</sup> 또 임직원들을 평가할 때에는 ‘업적’과 ‘성과’를 최고의 판단기준으로 삼는다고 했다.

국가는 기업이든, 거대한 조직이나 구조물에는 그것을 유지하고 발전시키는 원동력이 있다. 코코란 원장과의 대화에서 가장 많이 반복된 단어는 ‘리더십’ ‘성장’이었다. ‘창조적인 리더십’과 ‘끊임없는 성장’이 GE의 세계 1등 비결이기 때문이다. 우리군은 어쩌면 한번쯤 생각해 보아야 할 것이다.

‘경영의 신(神)’으로 불렸던 마쓰시타 고노스케(松下幸之助)는 1894년 11월 27일 와카야마에서 가까운 가이소군 와사무라라는 농촌에서 태어났다. 마쓰시타의 유년기의 가정은 중산층 계층으로 다른 이웃의 가정보다는 부유하게 보였으나, 그가 4살이 되던 시기에 그의 아버지의 미곡선물거래에서의 실패로 매우 가난해졌다. 1900년에 둘째 아들인 하치로가 전염병으로 사망하고, 1901년에 둘째딸인 후사에가 죽었다. 그리고 그해 여름에 장남 이사부로가 사망하였다. 후에도 자신의 아버지와 어머니, 그리고 그의 모든 형제들과 자신의 어린 아들까지도 병으로 잃게 되는 시련을 경험하게 된다. 그리고 그는 9살의 나이에 취직을 하게 되었고, 자전거 가게의 견습공으로 15세의 나이가 될 때까지 일하였다. 그는 자전거 가게에서 유년기를 보내면서 정신적으로 많은 경험을 하게 되었으며, 15살에 전기회사에 조수 직으로 들어가게 된다. 이것은 그 당시 일본사회의 평생 직업을 가진다는 의식에 반대되는 것이었으며, 그의 이러한 결단으로 그의 삶의 방향을 바꿔놓게 된다.<sup>63)</sup>

그는 기업가로 크게 성공한 비결은 하느님이 주신 3가지 은혜 덕분이라고

62) 광영환, 「리더십 유형과 조직효과성의 관계에 관한 연구」, 충청 : 청주대학원 박사학위 논문, 1997, p.77.

63) 박철준, 전계논문. p.37.



말한다. “몹시 가난해서 어릴 때부터 구두닦이·신문팔이를 하면서 많은 경험을 쌓을 수 있었고, 태어났을 때부터 몸이 매우 약해 항상 운동에 힘써 왔으며, 학력이라고는 초등학교 4년 중태가 전부이기 때문에 세상의 모든 사람을 다 스승으로 여기고 열심히 배우는 일에 게을리 하지 않았다.” 이러한 열악하고 불우한 환경들은 끊임없는 자기검토와 자문을 낳았고, 자기반성과 자문은 그의 목표와 전략, 철학에 영향을 미쳤으며, 나중에 성공할 수 있는 강력한 에너지의 원천이 되었다.

누군가가 마쓰시타에게 성공의 비결을 물었을 때 “그저 운이 좋았을 뿐이다”라고 대답하며 미소 지었다고 한다. 그러나 오늘의 그를 있게 한 것은 역시 ‘성실과 정직’으로 인간 사이의 조화로운 관계를 유지한 그의 “경영철학”에서 비롯된 것이며, 그 내용을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 조직의 뚜렷한 비전과 가치 공유이다. 마쓰시타는 기업의 비전을 제시하였는데, ‘좋은 제품을 값싸게 만들어서 많은 사람들에게 제공하며, 삶을 풍성하게 하고 행복을 느끼며 다음세대에 그 혜택을 물려주는 것’이다. 마쓰시타의 정신은 ‘질서정연하고 단정하며, 높은 공동체 의식을 느끼고, 이를 전 구성원들에게 의식화하는 것’이다. 항상 마쓰시타는 자신의 회사가 ‘어떻게 하면 고객의 행복과 결부될 것인가?’를 출발점으로 생각해야 함을 강조하였다.

세상은 부당한 행위, 묵과할 수 없는 행위를 결코 용납하지 않기 때문에 마쓰시타 고노스케는 자신의 신념에 투철히 하여 기업의 비전과 목표를 세웠다. 이러한 기업의 비전은 기본이념, 구체적인 목표, 기업의 사명을 반드시 포함하기 때문에 비전을 세우는 것 자체가 경영자로서 ‘깨달음’을 얻는 것이라 하였다. 그리고 기업은 경영의 기본요인인 사람, 물질, 돈은 모두 사회의 것이며, 사람, 물질, 돈을 맡아 경영하는 기업 역시 사회의 것임을 잊지 말고 기업은 사회를 위해 도움이 되는 일을 해야 한다고 강조하였다.

또한 마쓰시타 고노스케는 기업의 비전과 가치를 실현하기 위해 다음과 같은 경영원칙(신조)을 만들어 부하직원들이 신념화하였다. ①산업보국(産業報國)이다. 높은 품질의 제품과 서비스를 적절한 가격에 제공함으로써 전 세계 소비자들의 행복과 복지에 기여한다. ②공명정대(公明正大)이다. 항상

편견 없는 균형된 판단을 함으로써 모든 상거래와 개인의 행동에 있어서 공명정대하게 한다. ③화친일치(和親一致)이다. 상호 신뢰와 개인의 자율성을 완전히 인정함으로써 공동의 목표를 달성하기 위한 해결책의 강도와 능력을 집중시킨다. ④역투향상(力鬪向上)이다. 가장 어려운 상황에서도 항구적인 평화와 번영을 실현시키고자 하는 기업의 사명을 완수하기 위해 기업 및 개인의 성과를 향상시키기 위한 노력을 계속한다. ⑤예절겸양(禮節謙讓)이다. 항상 타인의 배려와 욕구를 존중하고 신실하고 겸손함으로써 환경을 풍요롭게 하고 사회적 질서를 유지한다. ⑥순응동화(順應同化)이다. 점진적이고 지속적인 진보와 성공을 이루기 위해 최선을 다해 자연법을 준수하고 변화하는 환경에 사상과 행동을 순응시킨다. ⑦감사보은(感謝報恩)이다. 진정한 행복을 추구하는 과정에서 부딪히는 어떤 장애요인이든 이를 극복하고 평화, 기쁨, 강도를 갖고 살아가기 위해 자기 받은 은혜와 친절에 대해 항상 감사하게 생각한다.<sup>64)</sup>

둘째, 리더는 인간적인 매력을 지녀야 한다. 이미 사회의 흐름은 종적 사회가 끝나고 횡적 사회가 시작되었다. 가난한 시대에는 회사에서 해고당하는 것이 두려워 상사로부터 무리한 지시나 질책이 있어도 꼭 참았다. 그러나 물질이 풍부한 시대로 변하게 되면서 소속된 집단이나 조직에 매달리지 않아도 되는 사회가 되었다. 무엇을 해도 먹고 살 수 있게 되자 대부분의 사람들은 자유로운 사고방식을 가지게 되고 자연히 가치관의 다양화로 이어져 간다. 또한 농경 및 산업사회에서는 리더가 경영정보를 독점할 수 있었고, 경영 정보를 독점함으로써 그 지위를 유지할 수 있었다. 그러나 1990년대 후반부터 컴퓨터와 인터넷이 초래한 정보화는 종래의 리더의 권위를 실추시킬 정도로 파위를 갖기 시작했다. 컴퓨터를 구사하는 부하직원이 어떤 분야에서는 상사보다 웃도는 지식과 정보량을 갖게 되는 경우도 발생하고 있다.

정보량이 풍부한 횡적 사회에서는 사람들은 지배받기를 좋아하지 않으므로 서로를 상화관계로 받아들이려고 하지 않는다. 정보화를 인해 리더는 공사 공히 비밀을 만든다는 것이 불가능하게 되었고, 정보 독점으로 부하를 자신의 뜻대로 움직일 수 있는 시대는 지나가고 있는 것이다. 그렇다면 부하를

64) 주동신, 「변혁적 리더십의 영향에 관한 연구」, 전남 : 전남대학교, 석사학위 논문, 2002, pp.34-42.

자신의 뜻대로 움직이기 위해, 기대한 대로 활동하기 위해서는 어떻게 해야 할 것인가? 그것은 리더가 인덕(仁德)을 갖추는 것이다. 정보 독점에 의한 혹은 정보 은폐에 의한 ‘공포정치’의 경영이 아니라 리더 자신의 인간적 매력, 즉 인덕(仁德)에 의하지 않고서는 리더십을 발휘할 수 없다는 것을 알아야 한다고 강조하고 있다. 역설적인 것 같지만, 고도 정보화, 고도 기술화, 글로벌 시대가 되면 될수록 보다 인덕(仁德)을 갖춘 인간적 매력을 소유한 리더가 요구된다는 것이다.

셋째, 인간존중 경영이다. 마쓰시타 고노스케는 태어나면서부터 몸이 매우 유약했고, 가정이 매우 가난하여 공부를 많이 하지 못했다. 그래서 인지 세상의 모든 사람을 다 스승으로 여기고 열심히 배우는 일에 게을리 하지 않았다. 부하를 사랑하고 존중함은 그의 행동에서 잘 나타나 있다. ①열린 마음으로 부하의 말을 경청하라. 경청은 부하직원이 하고자 하는 마음을 생기게 한다는 것이다. 논리정연하게 부하직원을 설득하면 본인은 기분이 좋을지 모르지만 듣는 쪽은 지긋지긋해서 마음이 떠나고 만다는 것이다. ②인간의 본질을 인식하라. 인간의 본성은 기본적으로 선하고 책임감이 있으며, 누구나 무한한 가능성을 가지고 있다. 그러므로 각자의 뛰어난 소질이나 가능성을 발견하여 그것을 발휘할 수 있도록 끊임없이 연구하고 육성해야 한다. ③거래하는 사람들을 가족처럼 대하라. 항상 고객 지향적 태도로 ‘손님 만들기’를 초월하여 ‘팬’을 만들어서 개인적인 매력 혹은 기업으로서의 매력을 완성하라. ④겸손 하라. 항상 타인의 배려와 욕구를 존중하고 신실하고 겸손함으로써 모든 사람을 존경하는 것처럼 행동하라. ⑤중지를 모아라. 아무리 위대한 인간이라도 개인의 지혜에는 한계가 있다. 지혜가 모여 조화를 이룰 때 최대한의 힘을 발휘하고 인류의 번영을 낳을 수 있다. 인간은 끊임없이 자신의 지혜를 높이면서 중지를 모아야 한다. 이렇게 마쓰시타는 기업 이윤의 원천은 인간에게 있으므로 사람들의 잠재능력을 극대화하는 것, 즉 모든 종업원의 능력을 마지막 1%까지 완전히 발휘할 수 있도록 하는 것이야말로 경영의 핵심이라 생각했다.

넷째, 신뢰와 열정으로 조직을 이끌어라. 마쓰시타 고노스케는 리더십은 부하들이 지도자를 신뢰하고 믿고 따르는 마음에서 기초하고 있다고 강조하

면서 일을 추진하거나 인재를 기용할 때 그 사람의 능력보다 열의를 우선시 하였다. 리더가 어떤 일을 성공시키고 싶다는 열정이 있으면 반드시 성공의 길이 열린다. 자신이 가지고 있는 힘을 전부 발휘하려는 열의가 없다면 새로운 능력을 이끌어낼 수 없기 때문이다.

다섯째, 인재육성 및 중시이다. 마쓰시타는 직원들에게 고객이 “무엇을 만드는 회사인가?”라고 물으면 “마쓰시타 전기는 인간을 만드는 회사입니다만, 전기제품도 만듭니다.” “품질관리는 사람관리다.”라고 말하도록 가르쳤다. 마쓰시타에게 요구되는 사원은 ①경영 기본방침의 실천자 ②자주자립의 도전자 ③맡은 분야를 추구하는 전문가 ④풍부한 개성의 소유자 ⑤넓은 시야를 갖는 국제인이다. 이러한 인재를 육성하기 위해서는 사업장별, 직능별 연수 등 체계화된 직무교육을 실시하고, 중앙에 교육훈련 센터를 설치하여 간부 및 관리자 교육을 강화하였다.

또한, 마쓰시타는 “계열사 사장들은 10년 앞을 내다보고 경영을 하시오. 나는 100년, 200년 앞을 내다보는 일을 하겠소.” 마쓰시타는 늘 말했다. 그는 1980년 86세 때 사재 100억 엔(약 800억원)을 털어, 정치·경제 분야 차세대 리더양성을 위해 마쓰시타 정경숙(政經塾)을 만들었다. 졸업생 300여명은 국회의원 30여명을 비롯해 차세대 일본의 리더그룹을 형성하고 있다. 거목(巨木)이라도 한 그루의 나무는 한계가 있다. 인재의 숲이 필요하다고 강조하였다.<sup>65)</sup>

## 2. 국내 전략적 리더의 사례분석

삼성 이진희 회장은 최근 국내 기업인으로는 처음으로 미국 시사 주간지 ‘타임’ 선정 ‘세계에서 가장 영향력 있는 올해의 인물 100인’에 뽑혔다. 기업인(Builders and Titans) 부문에 루퍼트 머독, 빌 게이츠 등과 함께 이름이 오른 것. ‘타임’지는 이 회장을 ‘무명의 삼성을 세계 최고의 가전업체로 만들어 소니를 위협하고 있다’고 소개했다.<sup>66)</sup>

65) 주동신, 전제논문. pp.42-45.

66) 인터넷 자료, [www.donga.com/docs/magazine/](http://www.donga.com/docs/magazine/), 여성동아 기사, “‘타임’ 선정 ‘세계 100대 인물’에 뽑힌 삼성 이진희 회장의 ‘리더십 교육 & 숨은 재능 찾기’ ”에서 인용.

‘타임’뿐 아니라 영국의 경제일간지 ‘파이낸셜타임스’에서 선정한 ‘존경받는 세계 재계 리더’에서도 한국인으로는 유일하게 순위에 오르는 등 이 회장은 세계적인 경영인으로 주목받고 있다.

삼성전자의 성장은 세계가 놀랄 정도다. 저가 가전업체이던 기업이 반도체, 디지털 TV, 휴대전화 등 고부가가치 제품을 통해 순이익 1백억 달러(약 12조원), 브랜드 가치 1백26억 달러(약 14조7천억 원)의 글로벌 업체로 탈바꿈했기 때문이다. 올해는 1백27억 달러의 브랜드 가치에 그친 소니를 추월할 것으로 예측되고 있다. ‘뉴욕타임스’는 3월10일자 기사에서 삼성전자와 소니의 위상이 뒤바뀌었다고 보도했다.

이 같은 삼성의 비약적인 발전 이유에 대해 일본 경제주간지 ‘도요게이사이’는 최근 특집기사에서 이 회장의 강력한 리더십과 인재에 대한 끊임없는 투자, 속도감 있는 경영 등을 꼽았다. 일본 ‘니혼게이사이신문’은 ‘이건희 회장과 같은 강력한 리더십을 가진 경영자가 없는 것이 일본 기업의 최대 약점’이라고까지 표현했다. 이 회장의 강력한 리더십이 오늘날 삼성을 만들었다는 것이다.

이건희 회장은 대담한 리더십을 발휘해 왔다. 유행의 선도를 중시하고 현실안주를 기피하는 삼성문화의 건설에 앞장서 왔다. 전문가들은 삼성의 활기찬 생명력은 책임감, 디자인, 품질관리를 개선한 그의 개혁에서 나왔다고 생각한다. 실제로 1993년 실시한 이회장의 개혁 덕택에 삼성은 아시아의 금융위기 때 무사히 살아남았다. 오늘날 삼성의 주식 중 적어도 300억 달러어치는 외국인 투자자들이 소유하고 있다. 아마도 아시아의 어느 기업보다 많은 양일 것이다. 많은 투자자들은 틀림없이 삼성의 개방성과 자체개혁의지에 매력을 느꼈을 것이다. 삼성의 부상이 워낙 인상적이다 보니 이제는 일본의 경제 신문들도 삼성을 칭찬하기에 바쁘다.<sup>67)</sup>

삼성 창업주인 고 이병철 회장은 78년 사업 감각이 뛰어나고 장사에 관심이 많은 둘째 아들 대신 상상력이 풍부하고 좀 더 멀리 내다보는 셋째 아들 이건희 회장을 후계자로 선정했다. 그리고 10여 년 동안 그림자처럼 데리고 다니며 경영자로서의 리더십을 가르쳤다.

67) 김성홍 외, 『삼성 초고속 성장의 원동력 이건희 개혁 10년』, 서울 : 김영사, 2004, p.5.

87년 그룹 회장에 취임한 이 회장은 ‘양의 경쟁에서 질의 경쟁으로’ 패러다임을 바꾸는 신 경영을 외치는 등 끊임없이 변화와 새로운 비전을 제시하며 오늘의 삼성을 이룩했다. 또한 무형자산인 브랜드, 고객관계, 지적자산, 인적자산 등을 새로운 가치로서 인식하고 창출<sup>68)</sup>함으로서 21세기 IT산업을 주도해야하는 경영인의 감각이 어떠한 것인지를 보여주고 있다.

미래에 대한 비전 제시는 절로 나오는 게 아니다. 미래 변화에 대한 통찰력과 직관으로 기회를 선점하는 전략을 세우기 위해서는 무엇보다 관련 분야에 대해 전문적인 지식을 갖추어야 한다는 게 그의 주장이다. 그는 이공계 출신 CEO에게는 문학과 철학을, 상경계 출신에게는 전공자 못지않은 기술을 터득할 것을 요구한다. 이회장 또한 경제학을 전공 했지만 웬만한 첨단 전자제품은 직접 분해하고 조립할 수 있다. 삼성 관계자에 따르면 지금도 외국 경쟁사에서 새로운 제품이 출시되면 곧바로 구입해 한남동 자택에서 직접 분해하고 재조립하며 기능을 파악해 삼성 기술자들이 혀를 내두른다고 한다.

이 회장은 “CEO가 되려면 최종 의사결정을 내릴 수 있는 결단력과 책임감, 사명감이 필수적”이라고 강조한다. 하지만 결단을 하기 전까지 많이 생각하는데, 이에 대해 윤종용 삼성전자 부회장은 “이 회장의 특징은 급한 일이 있을 때도 뒤로 한걸음 물러서서 바라보는 것”이라고 말한다.

이 회장은 특히 듣기에 강하다는 게 삼성 관계자들의 이야기. 어릴때부터 주로 남의 말을 듣는 성격이었던 그는 부회장이 되면서 아버지로부터 붓글씨로 쓴 ‘경청(傾聽)’이란 글귀를 받았는데, 이것은 그의 ‘듣기’ 성향을 더욱 굳게 만들었다고 한다.

무엇이든 삼성그룹에서 내려지는 중요 결단은 그의 몫이다. 하지만 결단이 내려진 후 구체적인 시행에 따른 권한은 책임자들에게 위임한다. 이 회장이 임원들에게 권한을 필독서 중 하나가 ‘한비자’다. 거기엔 “삼류 리더는 자기 능력을 사용하고 이류 리더는 남의 힘을 이용하고 일류 리더는 남의 지혜를 사용 한다”는 말이 나온다. 선친인 이병철 회장은 ‘의인불용 용인물의(擬人不用 用人勿擬, 믿지 못하면 맡기지 말고 맡겼으면 믿어라)’라는 말을

---

68) 김성홍 외, 전계서, pp.66-71.



했는데, 이 회장 또한 이 말을 적극 수용하고 있다는 것이다.

이 회장은 또한 중국의 감각이라는 험한 골짜기 앞에서 부하들이 망설이자 “내가 먼저 가겠다며 담요 한 장을 두르고 절벽 아래로 굴렀다는 위나라 장군 등애를 예로 들며 술선수범하는 리더십을 강조해왔다고 한다. 스스로 행동하기보다 주위의 평가를 의식하고 주위에서 원하는 대로 움직여서는 훌륭한 리더가 될 수 없다는 것이다.

이 회장의 리더십 핵심은 ‘인재경영’이라 할 수 있다. 삼성에서 인재에 대한 애착은 역사가 깊다. 이병철 회장 때부터 최고 경영철학이 ‘인재 제일주의’였다. 이 회장은 이를 ‘핵심 인재’라는 키워드로 격상시켰다.

그는 핵심 인재를 발굴, 육성하는 것을 경영자의 최고 리더십으로 친다. 계열사 사장 평가 기준의 40%를 인재 발굴에 둘 정도. 최고급 인재라면 그가 직접 나서 설득을 통해 삼성맨으로 만들 정도다.<sup>69)</sup>

이 회장은 “앞으로는 천재 한 사람이 10만 명, 20만 명을 먹여 살리는 시대가 온다. “마차를 잘 만드는 인재도 중요하지만, 마차에서 자동차를 꿈꿀 수 있는 인재가 우선이다”는 말을 즐겨 해왔다. 그가 강조하는 ‘핵심 인재’ ‘천재론’의 핵심이다. 그의 이런 생각은 고스란히 아들 이재용 상무에게도 이어져 그의 집무실엔 ‘삼고초려’라고 쓰인 액자가 걸려 있다고 한다.

이 회장은 진정한 ‘용인술’에 대해 영화 ‘벤허’의 전차 장면을 예로 들곤 한다고. 뗏살라는 채찍으로 말을 강하게 후려치는데 벤허는 채찍 없이 경주에서 이긴다. 이 회장은 벤허가 경기 전날 밤 네 마리의 말을 어루만지면서 용기를 북돋워주는 것에 용인술의 의미를 부여한다고. ‘인간미’를 가장 중요한 리더십 요소로 여기는 것이다.

“인간미의 본질은 자신을 희생해서라도 상대방을 진심으로 아끼고 보살피는 마음입니다. 무조건 부드럽고 싫은 소리를 안 하는 것이 인간미라고 착각해서는 안 됩니다. 상사가 부하의 잘못을 지적하고 지도하기 위해 꾸짖는 것이야말로 진정한 인간미의 발로죠. 단 질책은 정말 그 사람을 키우기 위해 자극이 필요하다고 판단될 때만 해야 합니다.”

회사에 수백억 원의 손해를 끼쳤더라도 실패한 경험에서 교훈을 처절하게

---

69) 김성홍 외, 전계서, pp.56-65.

체득했다면 회사에 기여할 수 있는 인재라는 게 이 회장 지론이다. 수년 전, 이 회장은 사장들을 모아놓고 종합비타민제를 나눠주며 “여러분 중 회사에 수백억 손해 끼친 분들도 있습니다. 그런데 그런 분들이 몸이 아프면 제가 손해입니다. 실패한 경험에서 많이 배웠을 테니 이제 약 잘 먹고 건강관리 잘 해서 실패를 만회해주세요”라고 말했다고 한다.

실제 그는 실패를 경험한 사람이 좌절을 딛고 성공했을 때 전격적인 지원을 아끼지 않는다. 아무리 능력 있는 최고경영자라 해도 모든 사업에서 성공한다는 보장은 없기 때문에 실패했다고 무조건 버리면 인재를 잃는 것이라는 게 그의 지론이다.

한편 그는 리더로 성공하려는 젊은 인재들에게 “윗사람만 신경 쓰는 ‘I자형 인재’가 아니라 자기 일과 관련된 여러 분야에 대해 입체적으로 사고하며 옆, 아래 사람들로 부터 리더십을 인정받을 수 있는 ‘T자형 인재’가 되라고 충고한다. 그리고 리더의 조건으로 전문성과 도덕성, 비전 제시 능력, 일에 대한 열정, 변화와 혁신을 수용할 수 있는 유연성 등 다양한 자질과 능력을 갖춰야 한다고 강조한다. 여기에 ‘지행용훈평(知行用訓評)’을 갖춰야 한다고 말한다. 많이 알고, 실천력이 있으며, 사람을 제대로 다루고, 지도하고, 평가할 수 있는 능력이 있어야 한다는 것이다.

이상에서 살펴본 것처럼 삼성을 이끈 이 회장의 리더십은 끊임없는 자기개발과 사람에 대한 믿음이라고 할 수 있다.

이와 같은 삼성의 성공요인으로서는 <표 3-4>에서 보는 바와 같이 삼성식 경영에 있다고 한다.<sup>70)</sup> 이 그림에서도 개략적으로 비전과 가치, 그리고 리더의 실행력이라고 할 수 있는 요소들에 의해 움직여졌다고 할 수 있을 것이다. 비전을 달성하기 위해 자율경영, 인재중시, 사회봉사 등의 기본적인 가치 위에 비전을 달성하기 위해 오너십을 바탕으로 회장, 구조본부, 관계사를 삼각편대로 하여 과감한 투자결정을 하는 전형적인 모형으로 집약될 수 있음을 알 수 있다

---

70) 박철준, 전계논문, p.45.



<표 3-4> 삼성경영의 8대 성공요인

|                                  |
|----------------------------------|
| 사회와 함께 하는 경영실천                   |
| 엔지니어 이견회 회장                      |
| 준비경영                             |
| 인재중시 경영                          |
| 과감한 투자결정                         |
| 자율경영 시스템                         |
| 한발 앞선 구조조정을 이끈 삼성 신경영            |
| 오너십을 바탕으로 한 삼각 편대(회장·구조본·관계사) 경영 |

출처 : 안홍운, 2007, p.40.

또 한 명의 국내 전략적 리더는 윤윤수를 꼽을 수 있다. 윤윤수는 언제 부턴가 ‘연봉 18억원의 슈퍼 샐러리맨’, ‘한국 최고의 월급쟁이’, ‘세계적인 패션 그룹 FILA의 3인자’ 등등의 수식어가 따라다니면서 우리 나라 월급쟁이들의 이상처럼 되어버렸다. 아마 많은 사람들은 왜 그가 그리 많은 연봉을 받을까하고 의아해 할 것이다.

결론적으로 말해 윤윤수사장 자신은 스스로 그만큼 돈을 받을 만큼 일한다고 자신있게 말하고 있다. 현재 그가 맡고 있는 직함은 FILA 코리아 사장, FILA 홍콩 이사, FILA 차이나 부사장, FILA 골프 부사장, FILA 인디아 단장, 그리고 자신의 사업체인 라인실업의 사장 등이다. 물론 이러한 직함들 때문에 그가 그런 연봉을 받는 것은 아니다. 본사는 윤윤수사장이 그런 연봉과 직함에 상응하는 만큼 일한다고 판단했기 때문에 그런 연봉을 주는 것이다. 또 실제로도 그만큼 부러먹고 있기도 하다. 개인 브랜드와 기업 브랜드의 가치를 동시에 높인 FILA코리아 윤윤수 사장. IMF 당시 처음으로 국산품 논쟁을 일으켰던 휠라 코리아는 당시 ‘국산품 애용’이라는 사회적 정서에 커다란 반향을 일으켰다. 이 회사가 ‘무엇이 진정한 국산입니까’라고 소비자들에게 던진 질문의 요지는 외국에서 생산해 국산 브랜드만 붙인 제품과 국내에서 생산, 외국 브랜드를 붙인 제품 중 어느 것이 진정한 국산인지를 판단해 달라는 파격적인 시도였다.

이 같은 공격적인 광고 문구는 휠라 코리아 윤윤수 사장의 인생철학과

일맥상통하는 부분이 많다. 그는 20여년 동안 유통이외에 외도를 해본 적 없는 철두철미한 유통인이다. 최근 그의 개인브랜드와 회사의 네임밸류가 일치되어 활동 기력이 조금도 녹슬 기미가 보이지 않는 최 일선의 유통맨이다. '연봉 18억원'이라는 닉네임이 붙은 윤윤수 사장. 이 같은 성공의 원인을 그는 과거의 경험에서 찾아볼 수 있다.

그의 어린 시절은 불우했다. 가난한 어린 시절, 부모를 일찍 여의고 대학 진학 때도 몇 번의 고배를 마신다. 입학 동기생보다 4년 늦게 사회에 첫발을 내딛어 서른 살이 되어서야 우여곡절 끝에 직장에 취직하게 된다. '어려운 시절의 배고픔이 있었기에 모든 부분에 있어 진취적이고 도전적인 삶을 살 수 있었다'고 말하는 그의 말처럼 과거는 그의 성공 요인에 커다란 밑받침이 되었다. IMF시대부터 그가 주목받을 수 있었던 이유는 월급쟁이가 80% 이상인 우리나라에서 기업을 만들지 않고 자신의 노력과 실력으로 이룬 월급쟁이의 신화를 이룩했기 때문일 것이다. 그는 스스로를 수줍음을 많이 타는 성격이라고 한다. 유통업이 규칙을 지키면서도 성공할 수 있는 산업이라는 굳은 의지로 시작하여 이를 철저하게 지킨 것, 외국인과의 직접적인 접촉을 통한 합리적인 사업전개 등은 성공의 원동력이 되었다.

휠라의 화려한 색깔과 감각적인 광고, 스포츠에도 패션이 있다는 컨셉 등은 사뭇 그의 이미지와 다르다고 볼 수 있다. 하지만 그의 마음속에 내재된 열정과 도전은 브랜드의 가치를 볼 수 있는 안목을 키워주었다.

그가 수줍음을 많이 타는 성격이면서도 진취적인 CEO임을 나타내주는 부분은 무엇일까. 그의 경험과 노하우를 담은 저서 출간은 그의 이미지를 한층 높이는데 큰 요인으로 작용한다. 이는 곧 개인 브랜드와 기업 브랜드까지 영향을 미친다는 것을 그는 잘 알고 있다. 윤윤수라는 이름이 휠라코리아와 일관되게 유지될 수 있는 부분도 바로 이러한 그의 브랜드 이미지를 고급화시킬 수 있는 원동력이 되었다고 말할 수 있다.

윤윤수는 1945년 9월 9일 해방둥이로 태어났다. 윤윤수는 어릴적 전염병 장티푸스로 어머니를 잃게 되었고, 고등학교 때는 시골에 계신 아버지마저 폐암으로 돌아가셨다. 이런 아버지의 임종을 바라보며 의사가 되기로 결심

을 했었다.

그러나 의과대학에 두 번이나 떨어졌다. 그러나 2지망인 치의예과에는 합격을 했다. 처음 목표와는 달랐지만 학교를 다니기로 결심하고 한 학기는 그럭저럭 보내었다. 그러다 다시 공부하여 의대에 세 번째 도전하였지만, 역시 낙방을 하고 말았다. 그리하여 2차 대학을 물색하다 외국어대 정외과에 진학하게 되었다. 삼수를 해서 들어왔으므로 동급생들보다 나이도 많았다. 동기생들에 비해 4년이란 세월이 늦었다. 이러한 무의미하고 비전 없는 생활을 해서는 안된다는 결론을 내리고 무작정으로 군대를 입대하게 되었다. 카투사 의무병으로 군 생활을 하였다. 거기서 보내는 3년이란 세월을 영어를 배울 수 있는 더없는 기회로 판단하고 영어 익히기에 매진하였다. 이때 배운 영어는 결국 인생의 결정적인 자산이 되는 계기가 되었다. 제대할 무렵의 영어 실력은 미국인들도 놀랄 만큼 대단한 수준에 올라 있었다. 제대를 하고 복학해서 남은 4년을 마치고 나이 서른에 졸업을 하였다. 그러던 중 해운공사에 응시하여 아주 높은 경쟁률을 뚫고 합격자 15명 가운데 수석으로 합격했다. 윤윤수는 무역회사에 들어가고 싶은 마음만 갖고 안타까운 나날을 보내고 있던 중, 어느 날 영자신문의 구인란을 보고 ‘JC Penney’에 이력서를 보냈다. 그리고 이것은 그때까지 뒤져 있던 그의 인생을 완전히 뒤바꿔 놓은 결정적인 계기가 되었다. 75년 가을, JC 페니에 입사한 윤윤수는 하드 라인, 즉 전자 제품 분야를 맡았다. 당시 우리나라의 주력 수출품이었던 경공업 제품 분야가 아닌 하드 라인 제품을 개발하는 임무를 맡았던 것이다. JC 페니에 입사한 후 2년 만에 윤윤수는 당시 한국 무역업계에서는 상상할 수 없던 대단한 기록을 세웠다. 결국 이것이 무역계에 ‘진 윤’이란 이름을 널리 알리는 계기가 되었는데, 이것이 이른바 ‘전자 레인지 신화’였다. 그 후 JC페니에서 5년간 일한 다음 화승의 수출담당 이사로 자리를 옮겼다. 화승에 들어간 해는 80년, 한국 신발산업이 한창 꽃필 때였다. 화승에서 3년간의 직장생활을 하고 사표를 내고 그 후 윤윤수는 FILA로 자리를 옮겼다. 본사에서 윤윤수를 FILA 코리아의 사장으로 앉히며 ‘FILA USA’의 사장인 호머 알티스에게 진 윤의 가치가 얼마인지 물었을 때, 이렇게 대답했다고 한다. “그 사람은 FILA 에이전트

를 하는 것만으로도 1년에 100만 달러 이상을 번다. 그것을 고려해서 대우를 해주어야 할 것이다.” 그 결과 나온 것이 1년에 150만 달러. 우리나라 기업 상식에서 1년에 고용 사장에게 150만 달러를 준다는 것을 상상이나 할 수 있겠는가. 150만 달러면 13억원이 넘는다. 그 다음 FILA 본사는 합작으로 FILA 코리아를 세울 것을 제안했고, FILA 코리아는 첫해부터 굉장한 실적을 올렸다. FILA 내수를 시작하자마자 불티나게 팔려 나가기 시작했다. 자연히 해마다 매출 증가액이 200~250%를 넘는 게 보통이다. FILA코리아는 이처럼 윤윤수라는 리더아래 짧은 기간에 대단한 성공을 거두게 되었다.

그 특징을 살펴보면 첫 번째, 기본에 충실한 리더십. 윤윤수 사장이 쓴 글의 일부분으로 이를 통해 그의 기본을 강조하는 철학을 살펴볼 수 있다. ‘기본이 존중받는 사회. 기본을 중시하는 경영이 아니고는 21세기의 미래는 한낱 수사학적 허구에 그칠 뿐이다.’ 우리에게 과연 기본이란 무엇인가? 경영과 생산 현장으로 눈을 돌려보자. 100ppm이니 6시그마 운동이니 하는 개혁 구호가 선진국과 같이 허구가 아니었으면 좋겠다. 우리가 늘 개탄하던 전시 행정처럼 전시 경영으로 전락된다면 차라리 청소 깨끗이 하고 공구 제자리에 정리 잘하는 기본만이라도 굳게 지키는 게 낫지 않을까?. 우리 사회에서는 기본이 존중받은 적이 거의 없고 기본이 항시 흔들려 왔다. ‘도덕적 해이(Moral Hazard)’라는 용어가 상식처럼 돼버렸다<sup>71)</sup>. 이에 대해 국민은 냉소적이고, 허탈해 하고, 분노하지만 또 금세 무관심해진다. 30여 년 동안 ‘세계는 넓고 할 일은 많다’며 한국의 경제 신화를 대표하던 재벌기업, 실제 내용은 빚더미 위에서 덩치만을 키워 온 바벨탑과 같은 기업. IMF 이후 몇 달 전부터 쉬쉬하며 몰락을 예고당한 기업. 정작 이 재벌이 쓰러질 때 국민경제에 미치는 영향이 IMF 전인 97년 기아그룹과는 비교도 안될 정도로 크기 때문에 고민했던 기업. 게다가 ‘시대가 변한 것’을 몰랐거나 무시한 채 더욱 팽창, 성장 전략으로 버티어오던 기업. 그래서 합당한 묘책을 찾는 데 당국과 채권단도 혼선을 일으키면서 국민을 당황케 하던 그런 재벌기업. 국내는 물론 넓은 세계에 빛을 끌어들인

71) 해군본부, 「해군 리더십 강화 및 계층간 의사전달 장애요인 해소방안 연구」, 대전 : 해군본부, 2002, p.11.

기업은 드디어 해체의 비극으로 막을 내렸다. 투명 정치, 투명 행정은 물론 투명 경영이 요구되는 오늘이다. 언제까지 비즈니스보다는 빚을 빚으로, 빚을 부동산 투기로 매꿔 나가는 과거의 비틀린 한국적 경영을 되풀이해야 되겠는가? 뿐만 아니라 경영에도, 또 그 감독에도 책임이 따라야 한다. 기본이 지켜지지 않는 형국이 안톤 슈낙의 처연한 에세이처럼 우리를 슬프게 한다. 책임을 묻는 법이 없어서인지, 의지가 없어서인지 국민은 궁금하다. 법과 제도가 없다면 그게 어디 나라인가. 나라의 틀이 없는 것과 같다. 그리고 의지가 없다면 나라 경영에 피가 돌지 않는 것과 같다. 어디 이것뿐인가. 한국 굴지의 그룹에서 각광받던 한 전문경영자는 ‘정치적 처벌’이라는 주장을 하면서 어느 날 감옥의 문턱을 넘어서고 있다. 한 때는 종합주가지수가 2,000까지 오른다고 외쳐대며 아줌마들에게까지 스타로 부상했었다. 심지어 종합주가지수 6,000을 들먹이는 배짱도 보였었다. 위에서 살펴보았듯이 윤윤수는 기본을 강조한다. 그리고 기본을 바탕으로 책임이 뒤따라야 한다는 것이다.

두 번째, 투명한 경영 회사가 망해도 오너는 산다는 말이 있지만, 한편으로 회사는 망해도 직원들은 배불리 사는 경우도 있다. 그 만큼 미리 챙겨 먹었다는 얘기다. 거꾸로 말하자면 오너와 임직원들의 비리가 있었기에 회사는 망할 수밖에 없다는 결론이다. 그래서 윤윤수 사장은 무엇보다 「깨끗함」에 신경을 많이 쓴다. 어떻게 하면 직원들이 한눈 팔지 않고 일에 열중할 수 있을까? 우선은 충분한 돈을 줘야 한다고 생각했다. 회사에서 나오는 월급만으로도 남들에게 전혀 뒤지지 않을 만큼 살 수 있다면, 다른 생각은 줄어들게 마련이다.

따라서 윤윤수 사장은 한국의 대기업과 맞먹는 수준의 대우를 FILA코리아 직원들에게 보장해 주었다. 그리고 나서 그에 상응하는 일을 해 달라고 요구했다. 당연히 몇몇하게 요구했다. 개인적 인정보다 회사의 미래를 위해서 과감하고 냉혹해야 했다. 때로는 희생된 직원들이 자동차 타이어에 펑크를 내는 등 공갈 협박을 하기도 했다. 그렇지만 과감하게 밀어붙이면서 가지치기를 해 나갔다. 처음에는 당혹해 하던 임직원들도 시간이 지날수록 새롭지만 당연한 윤윤수의 경영 방식에 적응해 나갔다. 시간이 지나

자 적어도 FILA코리아에서 비리 있는 직원들은 사라졌다. FILA코리아의 사원정신은 세 가지다. 「청렴」 「유연한 사고」 「자기 계발」이다. 이 중 청렴성이 으뜸이다.

결국 「깨끗한 사원들에 의한 깨끗한 회사」의 성공은 FILA제품 자체를 「깨끗한 이미지」로 정착시키는데도 결정적으로 기여했다. 윤윤수 사장은 유능한 사원보다 깨끗한 사원이 우선한다고 믿는다. 깨끗함 속에서 유능함이 계속적으로 담길 수 있기 때문이다. 그런데 개인이 깨끗하고 한 기업이 깨끗함을 유지하는 데는 한계가 있으며, 두 가지 전제 조건이 필요하다고 생각한다. 첫째, 윗사람인 오너나 경영자가 솔선수범 해야 한다. 자신들은 온갖 더러움에 얼룩져 있고 아래 직원들에게만 깨끗함을 요구해서는 안 된다. 실효도 없을 뿐더러 냉소와 불신만 더해 갈 뿐이다.

둘째, 오너나 경영자가 더럽지 않아도 되는 기업 환경이 사회전체에 퍼져 있어야 한다. 그래야 억울한 사람들이 적어지는 선진 사회가 되는 것이다.

세 번째 충분하고 정당한 보상. 윤윤수 사장은 몇 년 전부터 연봉 18억 원을 받는 월급쟁이 사장으로 유명해졌다. 그러한 샐러리맨으로서 당연히 주장해야 할 임무가 있다고 생각한다. 그것은 샐러리맨들에게 충분히 그리고 정당하게 보상하라는 것이다. 이렇게 직원들에게 대우를 후하게 해주는 또 하나의 이유는 다른 생각을 미리 막기 위함이며, 회사에서 충분한 대우를 해주면 다른데 신경 쓰지 않고 자기 직분에만 충실할 수 있다는 철학을 가지고 있다.

윤 사장은 "정당하게"보상하라는 것의 의미를 다음과 같이 설명한다.

첫째, 누구나 모두 똑 같이 보상해서는 안 된다. 이는 열심히 일한 사람, 실적'이 많은 사람과 게으른 사람, 실적이 적은 사람을 똑같이 보상해서는 안 된다는 것이다. 또한 상과 벌이 뚜렷해야 한다. 과감히 보상하고 과감히 가지치기를 해야 한다. 무작정 오래 근무한 사람이 우대 받아서도 안 된다. 10년 근속보다 10년 업적이 중요하다.

둘째, 회사가 잘 되면 그만큼 직원들이 더 가져 가고, 못되는 만큼 못 가져간다는 원칙이다. 직원들의 희생을 강요하는 풍토가 오랜 관습이 되면 경영의 탄력성과 유연성을 잃게 되어 있다.



세 번째 세련된 의사결정과 정보화에 적극적으로 대응할 수 있는 CEO 그는 CEO의 모습은 바로 사회적인 분위기와도 일치한다. 돈 번 사람이 떳떳하게 자랑할 수 있고 그런 사람이 대접받는 사회가 되길 바라는 신념이 될 수 있는 사회가 되었기 때문에 CEO상도 이제는 바뀌어야 된다는 것이다. 항상 정직과 성실을 강조한다는 그의 말은 형식보다는 과정을 중시하는 합리적인 사람이 주목을 받는 사회가 만들어 져야 함을 강조한다.

네번째 권한만큼 책임을 져야 한다. IMF전후 수많은 재벌과 대기업이 평음을 내며 쓰러지면서 국민의 짐이 되어 왔다. 거짓과 부정과 비리의 산물이기도 하고 오너취향이나 독단의 결과이기도 하다. 또 기술과 생산성 향상을 위한 노력 부족 때문이기도 할 것이다. 그 외에도 여러 이유가 있을 것이다. 그러나 기업이 부도가 나는 이유 중 하나는 월급쟁이 세계에서 권한과 책임의 한계가 뚜렷하지 못했던 기본적 풍토를 빼놓을 수 없다.

권한도 없고 책임도 없이 마치 무정부적 경영이 만연했던 점을 간과해서는 안 된다. 안일무사를 조장하고 자율정신을 갉아먹은 것이다. 사업 성공을 위해서 몇 가지 우선 순위를 매겨놓고 있다. 제품개발, 품질관리, 영업, 전산화, 직원들의 교육과 신속한 애프터서비스 순서다. 제품개발은 최우선 순위다.'

따라서 예산의 한계를 두지 않는다. 개발을 위해 드는 비용은 무슨 일이 있어도 지원해 주어야 한다고 생각하고, 실제로 그렇게 해 오고 있다. 현재 FILA코리아의 개발부 직원들은 완전히 프리 개념으로 일한다고 한다. 해외출장도 자기들이 결정하지 사장이 결정하지 않는다. 그들이 해외 패션쇼 등을 볼 필요가 있다고 생각하면 사장의 결재 없이 알아서 다녀온다. 단, 자유로운 만큼, 권한만큼 대신 결과가 있어야 한다고 주장함으로 결과가 없을 땐 해고를 각오해야 한다. 그만큼 제품개발이 중요하기 때문에 전문가들에 맡겨 그 만큼의 결과를 만들어 내라는 원칙이다. 직원들은 자율적인 기업문화 속에서 주어진 권한만큼 성장하고, 그 만큼 기업력을 높일 수 있다는 게 윤윤수 사장의 체험적 생각이다.

다섯번째 고객중심경영 이제는 비포 서비스(B/S)시대다. 상품을 판매한 후의 A/S도 중요하지만 팔기 전에 개별 고객의 욕구를 처음부터 만족시



키자는 개념이다. 입맛을 맞추는 것으로 충분치 않다. 품질 가격 디자인 패턴은 물론 브랜드 이미지란 아리송한 것도 고객의 취향에 맞출 수 있어야 한다. 이것만이 아니다. 고객의 말초신경까지, 기분까지 맞춰야 한다.

우리나라에서 자동차를 수출할 때 제일 중요시해야 하는 것 중 하나가 애프터 서비스 이다.<sup>72)</sup> 신속하고 친절환 애프터 서비스가 이루어지기 위해서는 충분한 네트워크가 우선 필요할 것이다. 또한 정품의 부품이 신속하게 공급되고 동시에 정비되어야 한다. 한마디로 말하자면 제품을 산 고객의 사후 요구에 충분히 대응할 수 있어야 한다. 어떻게 하든 팔아치우기만 하는 게 능사가 되어서는 안된다.

애프터 서비스는 신속함이 최우선이다. FILA코리아의 목표는 3일내 완벽한 처리다. 고객이 불만족스러운 제품을 가져오면 수선이든 교환이든 3일내에 다시 마무리해서 고객에게 직접 가져다 주는 것이 목표다. 말이 쉽지 3일내에 고객에게까지 직접 가져다 준다는 것은 정말 빨리 처리하는 것이다. 그렇지만 이렇게 빨리 처리해서 보내주는 것만으로도 고객의 상한 마음을 달래기에는 부족한 점이 있다. 그래서 FILA는 작은 성의 표시를 따로 하고 있다. 제품을 고쳐 보낼 때 ‘그런 제품이 생겨 죄송하다’는 뜻을 담은 간곡한 편지와 함께 자그마한 선물을 보낸다. 선물이라고 해야 열쇠고리나 FILA 마크가 찍힌 볼펜 정도다. 하지만 이런 작은 성의로도 고객의 마음을 어느 정도 달래줄 수 있다. 실수로 그런 잘못된 제품이 만들어졌을 뿐, 우리 전체 제품은 그렇지 않다는 걸 간접적으로 설명할 수 있는 계기도 되는 것이다. 여기서 한 걸음 더 나아가 FILA코리아는 고객을 위해 또 하나의 제도를 만들었다. 그것은 고객의 과실에 대해서도 전적으로 보상을 해준다는 것이다. 가끔 기업 잘못이 아니라 고객이 물건을 사간 후 실수로 제품에 손상을 입히는 경우가 있다. 이런 때에도 전적으로 아무런 조건 없이 교환 또는 보상을 해주는 제도를 과감히 도입했다. 물론 전에는 고객의 과실에 대해서는 책임을 지지 않았다. 그러다 보니 가끔씩 고객 스스로가 잘못해 놓고도 매장에 와서 억지를 쓰며 싸우는 일이 발생했다. 이런 일이 종종 발생한다는 얘기를 듣고 윤윤수 사장이 결정을 내렸다.

72) 임창희, 『조직행동』, 서울 : 학현사, 2003, p.102.

“회사의 더 큰 이익을 위해서 우리가 책임져 주자. 애프터 서비스 적용 범위를 넓히자.” 따라서 고객들은 FILA 제품에 대해서는 정말 안심하고 선택할 수 있게 되었다. 설사 고객의 잘못일지라도 교환을 받을 수 있을 만큼 더 안전한 선택은 있을 수 없다. 이런 제도는 FILA만의 것이 아닐 것이다. 이만큼 고객을 위한 노력과 서비스, 즉 봉사가 당연한 미래 경영의 한 징표라고 윤운수 사장은 믿는다.

여섯번째 미래리더십 윤운수 사장은 과거 한국의 탐욕스런 사장의 이미지와 미래의 경영전문가 CEO의 이미지를 대비하고 연구해 보는 것이 중요하다고 생각한다. 20세기 말 공산주의의 붕괴는 세기적인 사건이다.<sup>73)</sup> 이 사건의 일등공신 중 하나는 팩시밀리였다. 팩시밀리를 통해 자유의 물결과 정보가 공산주의 장막을 뚫고 폭포처럼 흘러 들어가 이윽고 얼음바위 같은 냉전 이데올로기를 녹여버린 것이다.

21세기는 이른바 정보 경제(Economics of information)의 혁명 시대다. 디지털 혁명의 시대다. 이제 세계는 단일망으로 연결되고 공통된 통신표준을 사용하기에 이르렀다. 모든 종류의 정보가 공개되고 교류되는 것이 가능해졌다. 인터넷의 거리를 확보하다 보면 공간과 국경의 개념이 사라진다.<sup>74)</sup> 공간과 시간이 순식간에 극복된다. 뿐만 아니다. 뉴욕, 도쿄, 프랑크푸르트를 잇는 세계 주가지수가 곧 탄생될 예정이다. 세계가 하나의 잣대로 평가되고 투자되는 시대에 돌입했다. 이는 국제간에 상품거래와 인력자원의 이동은 물론 투자자본이 더욱 투명하고 자유롭고 활발하게 왕래함을 의미한다. 다시 말하면 하나의 지구촌, 피터 드러커가 지적한 ‘글로벌화’다. 모든 자원과 정보의 이동에 있어서 국경이 사라지고 있다. 기업도 극도의 아웃소싱으로 기업의 경계가 모호해지고 있다. 따라서 이러한 급류를 타면서 공간경영(Space-based Management), 시간경영(Time-based Management)과 정보경영(Information-based Management)은 미래경영의 징표가 되었다.

이러한 미래 경영이 열리기 위해서는 아래의 여섯 가지 기본적인 경영의 덕목이 뒷받침되어야 한다고 주장한다.<sup>75)</sup>

73) 유종해, 『현대조직관리』, 서울 : 전영사, 2000, p.26.

74) 고유효, 『현대경영관리론』, 서울 : 동문관, 1983, p.201.

75) 김성수, 『21세기형 글로벌 경영전략』, 서울 : 삼영사, 2003, pp.111-115.

첫째, 경영의 투명성이 보다 철저히 강화되어야 한다. 정직성, 투명성이 확보되어야 신뢰가 쌓여 시장경제는 작동되는 법이다. 아직도 부정적인 요소들에 의해 안타깝게도 국내외적으로 신뢰를 획득하는 데 어려움이 있다. 투명 경영을 통해서만 건전한 사회, 존경받는 부의 창출이 가능하다. 이것이 글로벌 규범이며 미래를 열어가는 기본 중의 기본 덕목이기 때문이다.

둘째, 기업은 그 사회 속에서 ‘더불어 함께’ 번영해야 한다. 국가와 기업의 경제가 유동적이고 보다 개방적이 될 수밖에 없는 시대적 환경이다. 그 가운데서 ‘나의 이익’만 챙겨서는 공존할 수 없다. 국제적으로도 나만을 생각하고 팔려고만 해서는 안되며, 기업도 부족한 이웃과 함께 나누어야 한다.

셋째, 경영의 효율이 극대화되어야 한다. 이제 특정의 기업을 위해 국가가 보호막을 쳐주거나 외국의 경쟁 기업을 규제할 수 없다. 오너의 아집과 노욕, 그리고 아마추어 같은 오너 2세의 취향에 따라 비효율적 사업에 뛰어들어서는 안된다. 국민에게 거대한 빚더미를 안겨주는 죄악이 될 뿐이다. 경영의 전문성을 토대로 기술과 경영의 혁신이 선순환되는 효율의 극대화가 시급한 글로벌시대의 기본 덕목이다.

넷째, 이제 막 시작된 디지털 혁명에 적극 참여하고 앞장서야 한다. 디지털 리더업체가 주도하는 산업의 재편속에서 새로운 거래 형태가 생겨나고 소비 행태도 변한다. 이에 따라 소비자와 직접 연결되는 원투원 마케팅(One to one Marketing)을 통한 전자상거래에 부응한 고성장 상품의 개발이 긴요하다. 그러나 무엇보다 중요한 것은 경영의 구조와 사고방식, 문화를 디지털 사회에 맞게 바꿔야 한다는 점이다.

다섯째, R&D(Research & Development)뿐만 아니라 D&D(Design & Development)가 강화되어야 한다. 머리카락보다 가는 태양전지와 1mm 이하의 로봇의 개발처럼 R&D는 경영에 있어 영원히 중요한 기능이다. 그러나 이에 못지않게 디자인 개발(D&D)이 더욱 중요하다. 이제 디자인은 상품의 부가가치를 덧붙이는 게 아니라 상품의 생명을 좌우하는 핵심기술이다. 누드 PC로 불리는 애플의 아이맥(iMac)컴퓨터처럼 유연성과 창의를 통해 인간의 꿈을 실현하는 작업이야말로 디지털 사회의 새로운 패러다임이다. 유명 브랜드 의류를 비롯한 각종 패션에서 창조적 문화가치를 생산

하는 D&D가 바로 글로벌 기본덕목이다.

여섯째, 인간 중심 경영이 이루어져야 한다. 전문경영 터전 위에서 책임과 보상이 뚜렷해야 한다. 또한 기업의 구성원은 물론 사회를 위한 경영이 이루어져야 한다. 인간의 창의야말로 가장 중요한 자산이기 때문이다. 뿐만 아니라 디지털 혁명, 정보통신 혁명 역시 인간의 , 인간에 의한, 인간을 위한 문명의 소산이기 때문이다.<sup>76)</sup>

기업의 구성 요소는 사람과 자본이 기본이다. 한국은 과거 자본주의 역사가 짧기 때문에 왜곡된 점이 있었다. 사람의 가치는 무시되고 자본의 중요성만 지나치게 강조되었다. 게다가 자본마저 소수에게 집중되었다. 정경유착으로 금융특혜를 독점하고 사람은 도구화했다. 소유와 경영이 동일 시되고 혈연으로 세습되고 있다. 윤윤수 사장은 지금처럼 개방화, 국제화한 시대에 이러한 지연과 혈연을 중시하는 기업은 생존하기 쉽지 않으며, 재벌 기업들이 흔들리고 있는 근본원인이 여기에 있다고 보았다. 따라서 대표적인 전문 경영인조차 소모품처럼 처리되고 능력보다 '벌'에 따라 신상이 좌우되는 풍토, 기업을 무너뜨리고 국민에게 빚더미만 안겨주고 나라를 망들게 하는 모든 '벌'을 극복해야 한다고 말한다.

대개의 경우 기업의 규모가 조금 커지면 규모가 작을 때와 같이 손바닥처럼 보이지 않게 마련이다. 그래서 흐릿하고 조금쫄은 답답한 "감"과 의지로 경영을 한다. 그러한 경영은 60, 70년대의 성공담일 수는 있지만 미래경영이 아니며 공장에 무슨 옷이 얼마나 생산되고 있고, 판매는 현재 매장마다 얼마나 이루어지고, 재고는 얼마나 있느냐를 항상 즉시 명료하게 알 수 있어야 한다는 것이다. 또한 회사의 자금과 부채 현황도 항시 거울같이 볼 수 있어서 그때그때 최적의 의사결정이 이루어지는 기본이 구축되는 것이라는 믿음을 가지고 있다.

전산화의 정착 강도가 깊어지고 넓어질수록 거짓이 자리 잡기 어렵다. 전산화 시스템은 기록과 정보가 스스로 크로스 체크되는 속성 때문에 웬만한 비리와 부정, 거짓이 비집고 들어가기에 매우 힘들고 기업 전체가 전산화되면 누구나 정보를 공유하게 된다. IMF이후 갑자기 부각된 화두인

---

76) 김성수, 전계서, pp.120-123.

투명성 투명경영과 경영의 민주화가 함께 이루어지는 셈이어서 이것이 바로 중요한 경영의 힘이라는 믿음을 가지고 있다.

정보의 즉시성과 투명성은 가까운 미래를 예측할 수 있게 한다. 이는 경영에 있어서 손실을 제거하는 대단한 힘이 아닐 수 없다. 과거에는 자료 찾는데, 계산하는데 무수히 많은 노력과 시간을 쏟았으나 정확성에 대한 신뢰부족으로 불안한 의사결정 위에 놓여 있었으며, 또한 정보가 공유, 공개되지 못한 까닭에 담당 사원이 퇴사하면 한 동안 그 부분의 업무가 마비되곤 했다.

윤윤수 사장은 전산화는 이러한 요소들을 일거에 제거하는데 큰 도움이 되면서 즉시성, 투명성과 정확성은 미래를 예측하는데 기여한다고 강조한다. 이제는 빌게이츠의 생각의 속도처럼 인터넷 공간을 마음대로 유연하며 경영을 할 수 있는 놀라운 현상을 겪고 있다. 전산화에 대한 지속적인 투자는 그만큼 보답을 몇십 배, 몇백 배 받았다고 믿으며, FILA KOREA의 놀라운 정도의 매출 신장과 매출액대비 세 후 10% 이상의 순이익을 뒤에는 전산시스템의 기여가 컸다고 말한다.<sup>77)</sup>

### 제 3 절 CEO의 전략적 리더십 모형 도출

앞에서 살펴본 세계적인 기업의 CEO의 리더십 발휘형태를 분석해본 결과 제 2 장에서 분석했던 리더의 자질 특성과 리더십 구조에서 확인했던 내용과 공통점을 많이 발견할 수 있었다. 이들 CEO들이 리더십을 발휘에 있어서 활용한 주요요소들은 <표 3-5>과 같이 정리될 수 있을 것이다. 이렇게 공통점을 갖는다는 것은 CEO들이 리더십 발휘를 함에 있어서 주요요소들이 정형화되어 있지 않지만 유사점이 많으며, 이들 유사점들이 시스템 내에서 상호작용함으로 모형화가 가능하다는 것을 알 수 있다.

이들 기업에서 가치나 추진력 등이 기업별로 달리 불리긴 했어도 그 내용을 분석해 보면 같은 맥락을 유지하고 있다는 것을 알 수가 있었다. 또한 이들

---

77) 김성수, 전계서, p.150.

주요요소는 각각 상호작용을 하지만 기업의 목적을 달성하기 위해 조직 내에서 시스템을 가지고 있음을 알 수 있다. 이를 모형화하면 대략 <그림 3-2>과 같이 정리할 수 있을 것이다.

<표 3-5> CEO 리더십의 주요요소 비교

| 구 분                              | G E                          | 마쓰시타                                                | 삼 성                             | FILA              |
|----------------------------------|------------------------------|-----------------------------------------------------|---------------------------------|-------------------|
| 개인자질 특성                          | 화공학 박사,<br>과감한 추진력           | 초등학교 4년 중퇴<br>어린나이에 견습공<br>및 조수직 등 다양한<br>정신적 경험 축적 | 이공계 학사,<br>장기간 경영수업             | 외과박사<br>영어        |
| 비전                               | 초일류지향                        | 소비자들의 행복과<br>복지에 기여                                 | 초일류지향                           | 변화에 적응            |
| 가치<br>(원칙)                       | 도덕성, 인재우선,<br>고객             | 인간존중, 신뢰와<br>열정, 인재 육성 및 중시                         | 자율경영, 인재중시,<br>사회봉사, 무형가치<br>인식 | 기본, 투명            |
| 추진력<br>(이니셔티브, 리더십<br>역량, 실행력 등) | 세계화, 서비스,<br>6시그마,<br>e-비즈니스 | 경영원칙 제정,<br>신념화                                     | 회장, 구조본부,<br>관계사                | 결단, 창의 추구<br>결과중시 |
| 기타(변수들)                          | 기업내외의 반발                     | 열악하고 불우한 환경                                         | 오너십                             | 열악하고 불우한 환경       |

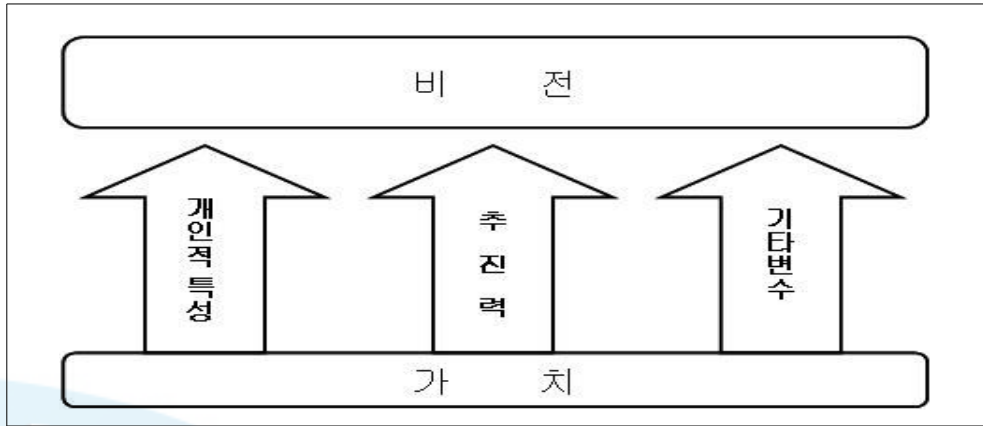
출처 : 안홍운, 2007, p.46. 수정 분석

그림에서 보는 바와 같이 각 기업의 CEO 들은 기업에서 설정한 나름대로의 가치를 그 기반으로 하여 비전을 달성하기 위해 리더로서의 추진력을 발휘해 나가는 과정이라고 정리할 수 있을 것이다. 여기에서 비전, 추진력, 가치는 리더십을 발휘하는 시스템에서 독립적 요소로서 절대적인 역할을 하지만 개인적 자질특성은 가치설정에 영향을 주며, 추진력을 강화하여 비전을 달성하는데 작용을 하는 요소이다. 그리고 기타변수는 추진력에 영향을 주어 비전을 달성하는데 기여한다고 할 수 있겠다.

이러한 시스템은 삼위 일체형 리더십과 유사하다.<sup>78)</sup> 삼위일체형 리더십이란 세 가지 법칙 즉, 목표와 이슈, 시스템·문화, 그리고 가치를 말한다. 목

표와 이슈는 비전과 같으며, 시스템은 리더십의 역량 즉 추진력을 의미하고 있다. 그리고 가치는 그 의미가 유사하다고 할 수 있다.

<그림 3-2> 세계적 CEO의 리더십 발휘 모형



출처 : 안홍운, 2007, p.46 수정 구성

우리 군에서도 전략적 리더십을 발휘해 나가는 시스템은 상기의 모형과 같은 형태를 따르는 것이 타당하다고 생각된다.<sup>78)</sup> 보다 뛰어난 전략적 리더라면 주요요소들을 보다 참신하고 획기적인 슬로건들로 내걸 수 있을 것이다. 그러기 위해서는 주요요소들이 갖는 의미와 의의를 정의해 줄 필요가 있다고 생각한다. 따라서 제 4장에서는 주요요소들을 정의한 후 전략적 리더십 발전방안을 제시하고자 한다.

78) 김석우, 전계서, pp.115-145.

79) 김광수, 「군 리더십에 관한 연구」, 서울 : 국방대학교, 2005, pp.80-81.



## 제 4 장 전략적 리더십 발전방안

### 제 1 절 전략적 리더십의 구조와 자질

#### 1. 전략적 리더십 구조

2장에서 여러 형태의 리더십 구조를 살펴본 결과 각 리더십 구조는 다음과 같은 특징들을 갖고 있음을 알 수 있다.

첫째, 미 육군의 리더십 구조는 전략적 리더에 국한하는 것이 아니고 전 육군 제대에서 적용 가능한 구조를 가지고 있다. 즉 미 육군이 지향하는 리더 양성을 위해 인격요소, 지식요소, 행동이 조화될 수 있는 형태를 갖추고 있다. 이러한 구조를 통해 이들 세 요소는 동등한 위치에서 조직이 지향하는 비전을 달성하기 위해 작용하게 된다는 것을 알 수 있다. 따라서 자질 특성과 행동요소 등은 별개의 요소라기보다 유기적인 작용과 관계 하에 놓인다는 것을 알 수 있다.

둘째, 「유클」은 리더십 통합적 개념구조를 모형화 함으로써 조직을 분석하여 조직의 효과성을 증진시키고, 조직의 변화를 주도하기 위하여 활용될 수 있다. 또한 과거 리더십 사례를 철저히 연구하고, 성패분석을 통해 교훈을 얻을 수 있는 하나의 도구로 활용 가능하며, 또한 자신의 기술 및 지식을 증진시키고 또한 리더십 개념구조와 특정상황 제의가 자신에 중요하다는 것을 이해함으로써 자기개발노력을 주도할 수 있도록 하였다. 이 모형에서 리더십을 발휘하기 위해서는 핵심적인 요소와 변수 역할을 하는 요소가 있음을 보여주고 있다.<sup>80)</sup>

셋째, 국가리더십모형에서는 비전과 달성해야할 목표, 그리고 실천과제를 구체화 하고 있다. 국가 리더십 발휘 모형에서 사회갈등 해결 및 국민적 역량 결집을 위해 국가 리더십의 발휘가 필수적으로 보고 국가적 위기 상황에

80) 김용기, 「리더십이 유효성에 미치는 영향에 관한」, 경기 : 인하대 경영대학원, 석사학위논문, 1989, p.77.

서 국가적 리더십 발휘를 경영측면으로 접근하고 있다. 무엇보다도 의미 있는 것은 성공한 국가리더십을 벤치마킹하여 수립한 것이라는 점과 이를 모형화 하였다는 것이다. 따라서 리더십 발휘가 제한되었던 과거의 사례와 문제점을 극복하고 2만 불 시대의 국정환경에 부합하는 국가 리더십 모델이라고 판단된다.

이상의 3가지 모형은 서로 관련성을 갖지 않는 별개의 모형들이지만 이들을 분석해 볼 때 공통적인 특징들이 나타나고 있다. 이는 리더십을 발휘하는데에는 몇 가지 주요요소가 있으며, 그들은 서로 상호작용을 한다는 것이다. 이들 모델에서 나타나는 주요요소는 다음과 같은 것들이 있다.

첫째는 비전이라는 것이다. 비전은 헌신을 유도하고 조직 구성원들에게 힘을 심어주는 역할을 하게 된다는 것이다. 이것이 바로 조직이 비전을 갖는 가장 중요한 이유이다. 즉 비전의 동기 유발적인 효과를 의미하는 것이다. 조직이 비전의 달성을 위하여 헌신하고 있으며, 이것이 단순한 비전제시 이상의 것을 수반한다고 사람들이 느낄 수 있을 때 비전은 조직이 의도적으로 추구하는 방향에 대해 열정을 이끌어내며 그 비전의 달성을 위한 사람들의 헌신을 증가 시켜주는 역할을 한다는 것을 알 수 있다.

둘째는 리더의 추진력이다. 이는 리더의 개인적인 자질이나 가치를 기저로 하여 비전을 달성할 수 있도록 연결시켜주는 작용을 하는 것이다. 리더의 추진력은 핵심적 가치를 바탕으로 조직을 살아 움직이게 만들면서 모든 노력이 초점을 잃지 않도록 하는데 있다는 것이다. 리더의 추진력은 사라지지 않고 계속해서 살아 숨 쉬게 해야 한다. 그것들은 조직의 근본적인 변화를 창출시켜주는 역할을 한다는 것을 알 수 있다.

셋째는 가치라는 것이다. 전략적 리더가 해야 할 여러 가지 일들이 많지만 그 중 핵심은 조직과 조직원 전체에 목표와 비전을 제시하고 그 방향을 향해 통합적 노력이 형성되도록 유도해 나가는 것이다. 군 고급리더의 경우 개개인이 부대별로 상황이나 조건에 맞는 적합한 목표나 비전을 다양하게 제시하기는 현실적으로 어렵다. 그러므로 군 전체의 비전과 방향제시를 위한 핵심가치의 선정이 필요하다는 것이다.

넷째는 고매한 인격을 바탕으로 하는 개인적 특성 또는 자질이다. 이러한

개인적인 특성은 후천적으로 보완되는 지식요소와 더불어 강화될 것이다. 그러나 개인적인 특성이 독립적 요소로 작용하기보다 가치나 비전 또는 추진력에 종속적으로 작용할 가능성이 높다고 하겠다.<sup>81)</sup>

상기와 같은 요소 외에도 따른 변수들이 있을 수 있다. 변수에는 상황변수와 매개변수가 있으며, 이들은 둘 다 조직의 내외적 환경 요소를 내포하고 있으므로 리더의 역량을 발휘하는데 영향을 끼친다는 것을 알 수 있다. 또한 이러한 변수들을 변화시키기 위해서는 장기간의 노력과 많은 자원의 투자가 요구될 수도 있다.

## 2. 전략적 리더의 자질

우리는 때때로 ‘리더는 만들어지는 것인가? 태어나는 것인가?’에 대하여 종종 논쟁을 한다. 만약 리더가 태어난다고만 하면 위의 특성들은 큰 의미가 없을 것이다. 그러나 성공적인 리더는 잠재적 특성을 가지고 태어나기도 하지만, 연구와 교육훈련 그리고 자기쇄신을 통하여 리더십은 계발될 수 있는데 주목할 필요가 있다.<sup>82)</sup>

또한 자질적인 특성으로 요구되는 것이 절대적인 것이 있다고 보기는 힘들 것이다. 왜냐하면 성공한 리더들에게서 나타는 특징들이 다양할 뿐 만 아니라 나름대로의 원칙과 철학을 바탕으로 다양한 상황에서 성공적인 리더십을 발휘했기 때문에 개인차가 많음을 알 수 있다.

그러나 사례분석을 통해 전략적 리더들의 자질 특성면에서 우리가 얻을 수 있는 핵심 메시지는 두 가지인데, 이는 군인으로서 진취적이며 현재보다 더 큰 직책을 수행하기 원하는 사람은 반드시 관심을 가져야 할 분야이기도 하다.<sup>83)</sup>

첫째는 전략적 리더들이 구사하는 자질특성에서 핵심은 리더의 훌륭한 인격이라는 것이다. 훌륭한 인격은 자기헌신, 책임감, 직감, ‘에스맨’에 대한 반감, 독서를 통한 자기계발, 의사소통, 부하에 대한 관심과 배려, 권한위임 등

---

81) 류인원, 전제논문, p.42.

82) 김세영, 전제논문, p.12.

83) 이종근, 「미래형 군조직의 리더십 유형에 관한 연구」, 서울 : 건양대학교 대학원 석사학위논문, 2002, p.75.

개인의 자질과 특성이 어우러진 총체적인 모습이라 할 수 있다.

둘째는 성공하는 리더는 대개 6가지의 공통적인 특성이 있음을 강조한다. 즉 자신의 일에 최선을 다하며, 타인보다 오래 일하고, 미래를 예견하고 준비하며, 또한 자신의 인격을 끊임없이 도야하고, 부하를 아끼고 배려하면서 부하에게 자신감과 용기를 불어넣어 준다는 것을 제시했다.

이 두 가지 핵심요소에서 볼 수 있듯이 전략적 리더십은 고매한 인격이 바탕이 되어 미래를 내다볼 수 있는 식견을 가진 혜안으로 설정한 비전을 제시하여야 한다는 것을 알 수 있다. 뿐 만 아니라 장군의 경영학에서 가치를 정의하고 비전을 달성하기 위해 주도권이 장악된 가운데 전략적 결심을 수립해 나가는 추진력과 역량이 겸비되어야 전략적 리더십을 발휘할 수 있다는 것을 보여주고 있다.

이러한 자질특성은 리더십 발휘와 결과 분석 등에서 중요하게 취급되지만 리더십이 발휘가 시스템을 가진다는 측면에서 본다면 리더십 구조에서는 하나의 구성요소로 작용 할 것이다.<sup>84)</sup>

## 제 2 절 전략적 리더십 모형의 주요요소 도출

제 2, 3장에서 연구했던 바와 같이 성공한 전략적 리더나 세계적 CEO들은 눈에 보이지는 않지만 일정한 틀 또는 구조를 갖고 리더십을 발휘했음을 알 수 있었다. 이러한 분석결과를 바탕으로 우리 군에 적용하기 위한 전략적 리더십 발전모형을 구체화 하고자 한다.

이를 위해 먼저, 전략적 리더십모형을 구성하는 주요요소들이 갖는 의미를 알아보고자 한다. 전략적 리더십 구조에서 모형을 구성하는 주요요소로는 비전, 추진력, 또는 리더의 역량, 가치, 개인적 특성과 상황변수 등이다.<sup>85)</sup> 이들 주요요소에 대한 실제 적용은 <표 3-5>에서 보는 바와 같이 CEO사례들을 통해 쉽게 이해할 수 있을 것이다. 그리고 전략적 리더들은 이들 주요요소를 이해하는 것 뿐 만 아니라 구체화하고 슬로건화 하여 조직목표를 달

84) 장수건, 「군리더십의 구조적 특성, 주간국방논단 제598호」, 서울 : 한국국방연구원, 1996, pp.17-21.

85) 김석우, 전계서, p.146.

성할 수 있어야 한다.

또한 이들 주요요소들이 갖는 의미와 정의를 알아보고 우리 군에 적용할 전략적 리더십 발전 모형을 제시하고자 한다.

## 1. 비전

비전이란 용어는 폭넓게 사용되기는 하지만 잘 이해되고 있지는 않다. 아마도 리더들은 비전이 무엇인지, 또는 왜 중요한지를 이해하지 못하는 것 같다. 예를 들면 한 전략적인 리더는 이렇게 말한다. “나는 우리를 인도해 줄 비전이 필요하다고 믿게 되었지만, 실제적으로 비전이 무엇인지를 파악하기는 어려운 것 같다. 나는 조직의 존재이유가 되는 기본적 임무(mission), 목표(purpose), 가치관(values). 그리고 전략적인 의도(strategic intend) 등 이와 관련된 많은 용어를 들었지만 아무도 내가 이러한 용어들의 혼란을 체계화하도록 도와줄 비전에 대한 만족할만한 관점을 준 사람은 없었다. 이것이 정말 어려운 문제였다”(Collins & Porras, 1991).<sup>86)</sup> 비전을 이해하기 위해서는 이 용어가 무엇을 의미하는지를 명확히 하여야 한다.

비전이란 조직에 있어서 현실성이란 비전은 조직에 의미가 있고, 신뢰할 만하며, 매력적이고, 미래적인 것으로 정의되어야만 한다.

여기에서 현실성이란 비전은 조직에 의미가 있는 것이 되기 위해서는 반드시 현실에 근거하여야 한다는 것이다. 신뢰성은 조직 구성원들이 조직이 제시하는 특정비전을 신뢰하지 않는다면 이것은 의미가 없거나 유용한 목표가 되지 못할 것이다. 비전을 가지고 목표 중의 하나는 우수한 수준의 성과를 달성하기 위하여 조직에 영감을 불어 넣는 것이며, 조직 구성원들에게 직무에 대한 목표와 방향을 제시하는 것이다. 신뢰성이 없는 비전은 이 어느 것도 성취할 수 없을 것이다. 매력적이라는 것은 비전이 조직 구성원들이 조직을 위하여 계획된 미래의 한 부분이 되기를 원해야 한다. 미래적이라는 것은 현재가 아니라 미래에 관한 것이다. 이러한 관점에서 비전을 형성하기 위해 리더는 멀리 장래의 이미지를 갖는 것이 좋다. 비전은 현재 어디에 있느냐의 문제가 아니라 미래에 있기를 원하는 곳을 말한다. 조직에 적합한 비전

86) 국방대학교, 『전략적 리더십과 의사결정』, 서울 : 국방대학교, 2000, pp.40-41.

(현실적이고, 신뢰 할 만하며, 매력적이고, 조직의 미래에 관한 것)은 조직에 많은 역할을 하여 준다는 것을 말하여 왔다.

비전을 갖는 가장 중요한 이유는 비전은 헌신을 유도하고 조직 구성원들에게 힘을 준다. 즉 비전의 동기 유발적인 효과를 의미하는 것이다. 조직이 비전의 달성을 위하여 헌신하고 있으며, 이것이 단순한 비전체시 이상의 것을 수반한다고 사람들이 느낄 수 있을 때 비전은 조직이 의도적으로 추구하는 방향에 대해 열정을 이끌어 내며 그 비전의 달성을 위한 사람들의 헌신을 증가 시킨다.<sup>87)</sup>

또한 비전은 조직 구성원들의 삶의 의미를 창조한다. 비전은 사람들로 하여금 더 큰 저네의 부분인 것처럼 느끼게 하고 그러므로 그들 일을 의미 있게 한다. 올바른 비전은 그들이 비전에 어떻게 기여하고 있는지 볼 수만 있다면 조직에 있는 모든 사람들에게 중요한 의미가 될 수 있을 것이다.

비전이 갖는 무엇보다도 중요한 의미는 조직의 우수성의 기준을 설정한다. 비전은 우수성의 기준을 설정하는 기능을 담당한다. 사실 좋은 비전은 모두가 우수한 것이다. 우수함의 추구가 결핍된 비전은 조직과 관련된 어느 누구에게도 동기부여 또는 자극을 주지 못한다. 우수성의 기준은 조직의 가치척도를 제공할 뿐만 아니라 조직의 지속적인 목표역할을 하며, 품질개선 프로그램을 자극한다.

그리고 비전은 현재와 미래를 연결해 준다.<sup>88)</sup> 올바른 비전은 조직을 현재 밖으로 끌어내어 미래에 초점을 두게 한다. 이러한 것은 현재 위기에 처해 있을 때나 조직이 지향하는 방향을 놓쳤을 때 바로 잡는데 도움이 된다. 좋은 비전은 당신이 미래를 지향할 수 있도록 해주며, 명확한 방향을 제공해 준다. 그러나 비전 하나만으로 사람들을 현재로부터 미래로 옮길 수 있는 것은 아니다. 거기에다가 전략적 계획이 필요하다. 비전은 바라는 조직의 미래 상태이며, 전략적 계획은 현재로부터 미래의 원하는 장소까지 어떻게 도달하는가 하는 구체적인 것이다.

---

87) 권순백, 「리더십 유형의 직무만족도 및 직무성과에 관한 실증적 연구」, 경상 : 영남대학교, 석사학위 논문, 1989, p.28.

88) 박동환, 「사회변동과 군리더십 연구, 국방논총 제5집」, 서울 : 한국국방연구원, 1991, pp.2-4.

## 2. 역량

리더의 역량은 이니셔티브, 리더행동, 리더십 역량 등으로 표현되었으나 그 의미는 비슷하다. 리더들의 추진력을 강조하기 위해 리더의 역량으로 용어를 통일하는 것이 바람직하다고 생각된다. 무엇보다 중요한 것은 용어가 갖는 의미이다. 리더의 역량은 핵심적 가치를 바탕으로 조직을 살아 움직이게 만들면서 모든 노력이 초점을 잃지 않도록 하는데 있다는 것이다. 리더의 역량은 사라지지 않고 계속해서 살아 숨 쉬게 해야 한다. 그것들은 조직의 근본적인 변화를 창출한다. 그것들은 서로를 뒷받침 해준다. 리더의 역량은 모든 운영체제는 그것들을 더욱 강화 시켜주는 역할을 한다. 전장에서 보는 바와 같이 이니셔티브, 리더행동과 리더십 역량을 조직에 정착시킴으로서 조직이 계속해서 초점을 유지할 수 있도록 하였다.

GE가 이니셔티브를 선정해서 추진한 것은 세계화, 서비스, 6시그마, 그리고 e-비즈니스로서 잭 웰치는 20여 년간 CEO로 일하면서 단 4가지만을 추진하였다. 하지만 이것이 GE를 세계제일의 기업으로 유지하는데 초점을 유지하는데 기여하였다고 한다.

그리고 리더십의 역량으로 그들의 기본가치인 승리(win), 실행(execute), 팀(team)을 바탕으로 승리에 초점을 맞추기 위해 고객에 대한 통찰, 획기적인 사고, 성공을 향한 드라이버를 그 내용으로 하고 있으며, 힘을 결집하여 실행하기 위해 팀 리더십, 솔직하고 분명한 말, 팀워크, 결단성을 취진하고 있으며, 추진력 유지를 위해 조직의 능력 배양, 가르치기, 개인적인 헌신 등을 추진하고 있다. 그리고 리더역량의 핵심으로 일에 대한 열정을 강조하고 있다.

## 3. 가 치

앞선 연구들을 검토해본 결과 전략적 리더십 구조에서 기저를 이루는 것은 가치라고 생각된다. 가치는 세대별, 개인별 설정이 다양할 수 있으므로 군 전체의 비전과 방향제시를 위한 핵심가치의 선정이 필요하다. 미 육군이 월남전 패망 이후 엄청난 좌절과 시련을 딛고 상하가 합심, 통합된 노력으로 오늘의 막강한 미 육군으로 재등장하는 데는 핵심 7대 가치가 결정적 역할을 하였다.<sup>89)</sup>



한국군도 군 전체의 면모를 일신하고 남북한 및 남북한 군 통합을 향한 도약과 미래지향적인 군 건설을 위해 한국군 핵심가치 선정이 필요하다. 이러한 핵심 가치는 전략적 리더들이 체계화 시키고 자신부터 신념화 되어 군 전체의 철학적 바탕이자 무형전력의 핵심이 되어야 한다.

앞서 선정했던 ‘명예심, 충성심, 용기, 의무, 존중, 정직, 헌신, 필승의 신념, 임전무퇴의 기상, 애국애족의 정신’ 등을 핵심가치<sup>90)</sup>로 선정해볼 수도 있을 것이다. 전략적 리더들은 핵심가치에 대한 확실한 이해와 신념화를 바탕으로 부대를 단합시키고 발전시키는 무형 전력 양성의 토대를 구축하는데 특별한 노력을 경주해야 할 것이다.

#### 4. 개인적 특성과 상황변수

개인적인 특성과 상황변수는 독립적 요소로 작용하기보다 가치나 비전 또는 추진력에 종속적으로 작용할 가능성이 높다고 하겠다. 이들은 리더가 역량을 발휘하는데 영향을 끼친다는 것을 알 수 있다. 또한 이러한 변수들을 변화시키기 위해서는 장기간의 노력과 많은 자원의 투자가 요구될 수도 있다.

전략적 리더가 구비해야 할 개인적 특성은 미 육군의 리더십 구조에서 표현하고 있는 주요요소인 인격요소(Be), 지식요소(Know), 행동요소(Do)로 구분할 수 있으며, 다음과 같이 정리할 수 있다.<sup>91)</sup>

가. 인격요소 : 확고한 직업윤리, 임무의 핵심과악, 신뢰를 주는 확고한 태도, 윤리·도덕의 상대적 가치 우위에 대한 기본적 인식, 위기 및 공황극복 능력, 다양한 가치와 시각에 대한 소화 및 포용능력

나. 지식요소 : 지휘·통솔·관리를 통합하는 능력, 계획·조직능력, 의사결정기법, 협동과 연합전술

다. 행동요소 : 부대목표의 설정, 지지 및 격려, 조직분위기 형성, 부하들의 자부심 고취, 임무에 대한 동기유발 등이다.

상황변수는 리더가 얼마만큼의 리더십을 보유하는가에 영향을 준다. 상황

89) 이동희, 『현대군사제대론(1)』, 서울 : 일조각, 1997, p.102.

90) 제정관, 「21세기 시대정신에 부합된 정신교육체계와 방향」, 서울 : 국방대학교 안보문제연구소, 안보연구시리즈 제1집 4호, 2000, pp.26-32.

91) 미 육군 교범 FM22-100, 전제서, pp.1-10.

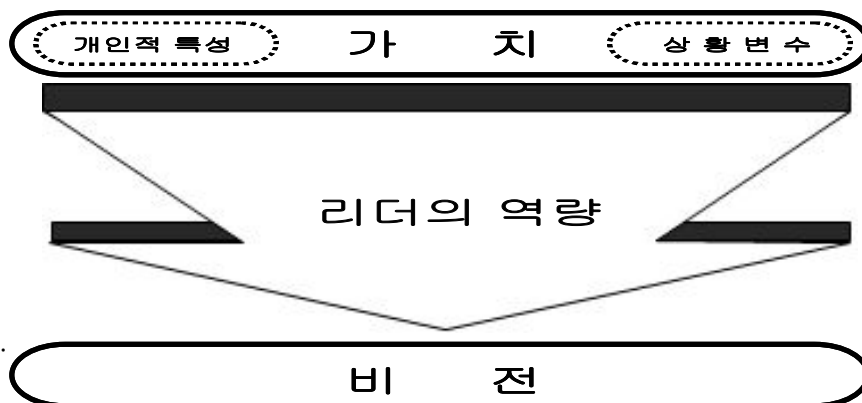
변수는 리더의 행동에 영향을 주는 반면 그 리더 또한 변수들을 개조할 수도 있을 것이다. 상황변수는 조직의 내외적 환경요소를 내포하고 있다. 따라서 변동적이며 변화하기 쉽지만 또한 변화에는 장기간의 노력과 많은 자원의 투자가 요구될 수도 있다.

### 제 3 절 전략적 리더십 발전방안 제시

불안정성, 복잡성, 불확실성 및 모호성의 환경 속에서 의사결정을 해야 하는 전략적 리더가 의사결정을 하는데 어려움을 겪게 된다. 따라서 전략적 리더가 성공적인 리더십 발휘를 위해서는 전략적 리더십에 관한 일반화된 틀이 필요하다고 판단하였으며 이를 위해 전략적 리더십 발휘 모형을 도출코자 한다.

이러한 일반화된 리더십의 모형을 도출하기 위해 연구한 결과 리더십이 일정한 틀을 갖추는 데는 주요한 요소가 있음을 알 수 있었다. 이러한 요소들은 앞서 연구했던 미 육군의 리더십구조, 「유클」 통합적 리더십 개념구조, 국가리더십 모형을 통해 도출하였으며 이는 비전, 리더의 역량, 가치 그리고 개인적 특성과 상황변수 등이었다. 이러한 주요요소들이 세계적 CEO들이 구사했던 리더십에서도 유사하게 적용되어 일정한 형태를 띠고 있음을 알 수 있었다. 이를 CEO적용모형을 기초로 군에 적용할 전략적 리더십 모형을 수립한다면 <그림 4-1>와 같이 될 것이다

<그림 4-1> 전략적 리더십 발전 모형



<그림 4-1>에서 보는 바와 같이 전략적 리더십 발전모형은 앞에서 설명된 주요요소들이 포함된 모형으로 단순화 하였다. 주요요소인 비전, 리더의 역량, 개인적 특성과 상황변수 그리고 가치 등이었다. 개인적 특성과 상황변수는 전략적 리더십을 발휘할 때 종속적으로 영향을 미치게 된다는 의미로 점선으로 표시하였다. 또한 변화를 추진하는 방향에 따라 Top-down식으로 모형을 변형했다.

이들 주요요소에 대해 앞 절에서 설명하였기 때문에 부연 설명을 하지 않아도 될 것이다. 그러나 중요한 것은 이들 주요요소들은 각각 전략적 리더들에 의해 조직을 아우르고 집중시킬 수 있도록 슬로건, 구호 또는 명문화를 통해 구체화되어야 한다.

본 리더십 발전모형을 통해 리더들은 신속하고 직관적으로 리더십 체계의 각 요소를 이해하고, 리더들은 조직을 변화시키며, 통제하고, 균형을 유지할 수 있도록 해 주기 위한 것이다.

전략적 리더십 모형은 조직을 분석하거나 조직의 효과성을 증진시키기 위해 구상된 조직의 변화를 주도하기 위하여 활용될 수 있다. 또한 과거 리더십 사례를 철저히 연구하고 여기에 관한 성패 분석을 통해 교훈을 얻을 수 있는 하나의 도구로 리더십 개념의 구조를 사용할 수도 있다. 또한 자신의 기술 및 지식을 증진시키고 또한 리더십 개념과 특정 상황이 자신에게 중요하다는 것을 이해함으로써 자기개발노력을 주도하기 위해 사용할 수 있다.

## 제 5 장 결 론

흔히들 전략적 리더는 장성급 지휘관이라는 오판을 하고 있다. 하지만 전략적 리더는 장성급 부대의 지휘관이 지휘하는 참모들까지 영향을 끼치는 것이다. 누구에게나 어느 제대나 리더십과 그 형태는 필요하다. 삼성의 이회창이 말하는 성공하려는 젊은 인재들에게 “윗사람만 신경 쓰는 ‘I자형 인재’가 아니라 자기 일과 관련된 여러 분야에 대해 입체적으로 사고하며 옆, 아래 사람들로 부터 리더십을 인정받을 수 있는 ‘T자형 인재’가 되라고 충고한 것처럼, 그리고 리더의 조건으로 전문성과 도덕성, 비전 제시 능력, 일에 대한 열정, 변화와 혁신을 수용할 수 있는 유연성 등 다양한 자질과 능력을 갖추어야 한다. 많이 알고, 실천력이 있으며, 사람을 제대로 다루고, 지도하고, 평가할 수 있는 능력이 있어야 한다는 것이다. 이를 군에 적용하면 부사관은 얇지만 넓은 “—”자형 리더십, 초급 장교는 한 분야에 대해 깊게 알 수 있는 “I”자형 리더십, 그리고 전략적 리더는 그 리더십을 발휘하는 범위에 대해 박학다식 하며 깊게 알고 있는 “T”자형 리더십을 가져야 한다.

전략적 리더십이란 “조직의 Mission을 달성하기 위해 전략환경을 고려하여 Vision을 제시하고, 수립된 전략을 실행하는데 요구되는 미래지향·조화지향의 통섭리더십”이다. 전략적 리더십은 학제적, 통시대적, 통공간적, 통부문적 특성과 프로세스를 포용하는 리더십이다.

전략적 리더십의 본질은 전략환경을 중요시하는 통찰의 리더십으로, 시간적으로는 장기적이고 미래지향적이며, 공간적으로는 지역환경을 넘고, 민·관·군부문을 초월하며, 미래 환경을 고려하는 통섭(統攝)의 리더십이다. 새로운 환경은 새로운 전략을 필요로 한다.

문헌위주로 연구한 결과, 리더십이론이나 미군교리, 국가리더십 그리고 대기업 CEO들의 리더십 행태분석을 통해 공통적으로 비전, 리더의 역량, 개인적 특성과 상황변수, 가치 등이 주요요소로 구성되어 리더십이 발휘되고 있으며 일정한 시스템이나 구조를 갖는다는 것을 알 수 있었다.

이러한 주요요소를 쉽게 이해하고 리더십을 발휘할 수 있도록 전략적 리

더십 모형을 수립하였다. 전략적 리더십 모형은 신속하고 직관적으로 리더십 체계의 각 요소를 이해하고, 리더들에게 조직을 변화시키며, 통제하고, 균형의 유지를 제공해 줄 것이다.

모형에서 비전이란 조직에 있어서 현실성이 있고, 신뢰할 만하며, 매력적이고, 미래적인 것으로 정의되어야 한다. 비전이 중요한 이유는 비전은 헌신을 유도하고 조직구성원들에게 힘을 준다. 즉 비전의 동기유발인 효과를 의미하는 것이다. 조직이 비전의 달성을 위하여 헌신하고 있으며, 이것이 단순한 비전제시 이상의 것을 수반한다고 사람들이 느낄 수 있을 때의 비전은 조직이 의도적으로 추구하는 방향에 대해 열정을 이끌어 내며 그 비전의 달성을 위한 사람들의 헌신을 증가 시키는 요소이다.

리더역량은 핵심적 가치를 바탕으로 조직을 살아 움직이게 만들면서 모든 노력이 초점을 잃지 않도록 하는데 있다는 것이다. 리더역량은 사라지지 않고 계속해서 살아 숨 쉬게 해야 한다. 리더역량은 사라지지 않고 계속해서 살아 숨 쉬게 해야 한다. 리더역량은 슬로건 또는 리더행동, 추진력 등으로 구사될 것이며, 이것은 조직의 근본적인 변화를 창출한다. 그것들은 서로를 뒷받침 해주며, 모든 운영체계는 그것들을 더욱 강화시켜주는 역할을 한다.

가치는 전략적 리더십 구조에서 기저를 이루는 것으로서 세대별, 개인별 설정이 다양할 수 있으므로 조직 전체의 방향을 제시하는 것으로 선정되어야 할 것이다. 이러한 가치는 전략적 리더들이 체계화 시키고 자신부터 신념화 되어 군 전체의 철학적 바탕이자 무형전력의 핵심이 되어야 한다. 전략적 리더들은 가치에 대한 확실한 이해와 신념화를 바탕으로 부대를 단합시키고 발전시키는 무형 전력 양성의 토대를 구축하는데 각별한 노력을 경주해야 할 것이다.

개인적 특성은 미 육군의 리더십 구조에서 나타난 주요요소인 인격요소(Be), 지식요소(Know), 행동요소(Do)로 구분하여 리더가 갖춰 나가야 할 요소이다.

상황변수 리더가 얼마만큼의 리더십을 보유하는가에 영향을 준다. 상황변수는 리더의 행동에 영향을 주는 반면 그 리더 또한 변수들을 개조할 수도 있을 것이다. 상황변수는 조직의 내외적 환경요소를 내포하고 있다. 따라서

변동적이며 변화하기 쉽지만 또한 변화에는 장기간의 노력과 많은 자원의 투자가 요구될 수도 있다. 전략적 리더십 발전모형은 직관적으로 이해할 수 있도록 단순하게 수립하였다. 즉, 비전을 제시하고 조직의 노력이 중심을 잃지 않고 초점을 유지할 수 있도록 리더의 역량을 발휘 해야할 것이다. 개인적 특성과 상황변수에 의해 영향을 받을 수도 있으나 거기에는 항상 조직에서 추구하는 가치가 바탕을 이루고 있어야한다. 그리고 전략적 리더들은 조직에서 추구하는 가치가 신념화 되어있어야 한다는 것이다.

본 연구를 통해 수립된 전략적 리더십 발전모형을 실제 적용하는데 제한이 있을 수도 있으나 전략적 리더십의 개념을 이해하고 접근해 보았다는데서 그 의의를 찾을 수 있을 것이다. 또한 전략적 리더 뿐 만 아니라 전술제대 리더들도 리더십의 구조에 대해 응용할 수 있을 것이다. 특히 리더십 센터 등 리더십 프로그램 개발시 그 모델이 될 수 있다. 군에서 기본적인 모델이 없이 두서없는 프로그램을 시행한다면 그 목표는 한계점에 부딪칠 것이 분명하다. 따라서 모델을 기초로 하여 각 프로그램의 중요도를 고려 편성한다면 보다 발전된 모습을 그릴 것이다. 전략적 리더십 개발 및 발전방향에 대한 실증적 연구는 금번 연구에서 제시하지 못하고 자료 분석으로 강화방안을 제시한 것은 본 연구의 한계점으로 앞으로 전략적 리더십 개발을 위한 연구가 활성화 되어 전략적 리더십 프로그램을 많이 개발할 수 있기를 기대한다.

그리고 전략적 리더십의 지속적인 발전을 위해 개념과 이론을 구체화하고 전략적 리더 육성을 위한 교육프로그램과 교육체계의 보완이 이루어진다면 전략적 리더십 발전에 기여할 것으로 판단된다.

## 【참고문헌】

### 1. 단행본

- 강미경 역, 『장군의 경영학』, 서울 : 창작시대사, 1998.
- 고유효, 『현대경영관리론』, 서울 : 동문관, 1983.
- 공군본부, 『공군리더십』, 서울 : 공군본부, 2001.
- 국방대학교, 『조직과 리더십』, 서울 : 국방대학교, 2002.
- 국방대학교, 『전략적 리더십과 의사결정』, 서울 : 국방대학교, 2000.
- 국방부 역, 『아메리칸 제네럴십』, 서울 : 국방부, 2004.
- 국방부, 『시사초점(94-10호)』, 서울 : 국방부, 1994.
- 국방부, 『지휘통솔-그 실체와 본질(下)』, 서울 : 국방부 정훈국, 1980.
- 국방부, 『한국군 리더십 진단과 강화방안』, 서울 : 국방부, 2005.
- 국방정신교육원, 『군대심리 2』, 대전 : 육군대학, 1991.
- 김경섭 역, 『원칙중심의 리더십』, 서울 : 김영사, 2001.
- 김남현, 『조직행동의 관리』, 서울 : 경문사, 1994.
- 김대운 역, 『리더십의 이해』, 서울 : 삼성기획, 1996.
- 김대운 외, 『조직과 리더십』, 서울 : 형설출판사, 1995.
- 김명훈, 『리더십론』, 서울 : 대왕사, 1980.
- 김석우, 『왕건에게 배우는 리더십』, 서울 : 느낌이 있는 나무, 2001.
- 김성수, 『21세기형 글로벌 경영전략』, 서울 : 삼영사, 2003.
- 김성홍 외, 『삼성 초고속 성장의 원동력 이근희 개혁 10년』, 서울 : 김영사, 2004.
- 김세영, 『리더십 이론과 실제 III』, 서울 : 국방대학교, 2002.
- 김종두 외, 『리더십 학문 및 군 리더십 교육체계 정리에 관한 탐색적 연구』  
서울 : 국방대학교, 2005.
- 김종재, 『조직행위론』, 서울 : 박영사, 1994.
- 김희상, 『생동하는 군을 위하여』, 서울 : 도서출판 전광, 2000.
- 라성호 역, 『당신도 승리하는 리더가 될 수 있다.』, 서울 : 21세기 군사 연구소, 2003.
- 미 육군 교범 FM22-100, 『Army Leadership』, HQ, Department of the Army, 1999.



백기복, 『리더십 리뷰』, 서울 : 창민사, 2005.

유종해, 『현대조직관리』, 서울 : 전영사, 2000.

온창일, 『전략론』, 서울 : 집문당, 2004.

육군본부, 『통솔법 : 야전교범 22-101』, 대전 : 육군인쇄창, 1993.

육군본부, 야전교범 22-1, 『지휘통솔』, 대전 : 육군본부, 1997.

육군본부, 야전교범 지-0 『육군리더십(초안)』, 대전 : 육군본부, 2009.

이동희, 『현대군사제대론(1)』, 서울 : 일조각, 1997.

이승주, 『전략적 리더십』, 서울 : 시스마 인사이트컴, 2005.

이종인 외, 『21세기 한국군 리더십 육성방안』, 서울 : 국방연구원, 2001.

이학중, 『조직개발론』, 서울 : 범문사, 1993.

임창희, 『조직행동』, 서울 : 학현사, 2003.

이동현 역, 『잭웰치 · 끝없는 도전과 용기』, 서울 : 청림출판, 2001.

정수영, 『조직행동론』, 서울 : 학현사, 2003.

조영갑, 『고급제대 리더십과 군대윤리』, 대전 : 합동참모대학, 2003.

신태균 역, 『변화의 리더십』, 서울 : 21세기 북스, 2003.

한근태 역, 『21세기 리더의 선택』, 서울 : 한국경제신문, 2000.

Yukl Gary, 『현대조직의 리더십이론』, 이상욱(역). 비즈니스 맵, 2004.

William Duggan. 『제7의 감각- 전략적 직관』, 윤미나(역). 시그마프레스, 2008.

## 2. 연구문 · 논문

강용배, 「지역공동체의 지속가능한 발전 역량강화에 관한 연구」, 서울 : 『한국정책 과학학회 동계학술대회 발표논문집』, 2004.

\_\_\_\_\_, 「민군간 전략적 리더십 진화과정 비교연구」, 경기 : 경인행정학회, 『한국정책연구』, 2006.

\_\_\_\_\_, 「전략적 리더십 연구성향에 관한 비판적 고찰」, 서울 : 『군사논단 제56호 학술논문』, 2008.

고삼규, 「군사혁신 시대에 필요한 리더십」, 대전 : 합동참모대학, 2000.

곽영환, 「리더십 유형과 조직효과성의 관계에 관한 연구」, 충청 : 청주대학교원 박사학위 논문, 1997.

- 권순백, 「리더십 유형의 직무만족도 및 직무성과에 관한 실증적 연구」, 경상 : 영남대학교, 대학원 석사학위 논문, 1989.
- 권이현, 「대내외 상황변화에 따른 상황적 군 리더십 모델정립을 위한 실증연구」, 대전 : 공군대학, 1999.
- 김광수, 「군 리더십에 관한 연구」, 서울 : 국방대학교, 2005.
- 김세영, 「군 리더십의 이론과 실제(전략적 리더십을 중심으로)」, 서울 : 국방대학교, 2001.
- 김용기, 「리더십이 유효성에 미치는 영향에 관한」, 경기 : 인하대 경영대학원, 석사학위논문, 1989.
- 김용석, 「군 조직에서의 고급 리더십 연구」, 서울 : 국방대학교 『안보연구 시리즈 제2집 6호』, 고급리더십, 2001.
- 김용직, 「군 지휘관의 효과적인 리더십에 대한 연구」, 경상 : 경남대학교, 대학원 석사학위 논문, 1985.
- 노명화, 「전략적 리더십과 혁신관리」, 서울 : 국방대학교, 2008.
- 류인원, 「CEO 사례분석을 통한 전략적리더십 발전방안」, 서울 : 국방대학교, 2005.
- 박동환, 「사회변동과 군리더십 연구, 국방논총 제5집」, 서울 : 한국국방연구원, 1991.
- 박순철, 「리더십 강화를 위한 바람직한 군 리더상에 관한 연구」, 대전 : 국방대학교 합동참모대학, 2005.
- 박철준, 「기업리더십의 군 적용에 관한 연구」, 서울 : 국방대학교, 2003.
- 안병순, 「군 조직의 리더십에 관한 연구」, 강원 : 강릉대학교 대학원 석사학위논문, 2003.
- 이병무, 「군 지휘관들의 발전방향」, 강원 : 강원대학교, 2001.
- 이종근, 「미래형 군조직의 리더십 유형에 관한 연구」, 서울 : 건양대학교 대학원 석사학위논문, 2002.
- 이종현, 「군 리더십 연구」, 서울 : 한국국방연구원, 1996.
- 임필락, 「육군 가치관 정립과 행동화-육군 지휘 통솔 발전 심포지엄」, 서울 : 교육사령부, 2000.
- 임호묵, 「군 리더십의 발전방향에 관한 연구」, 경기 : 수원대학교 석사학위논문, 1994.

장수건, 「군리더십의 구조적 특성, 주간국방논단 제598호」, 서울 : 한국 국방연구원, 1996.

정성광, 「군조직의 리더십 유형별 운용성과에 관한 연구」, 대전 : 한남대학교, 석사학위논문, 2002.

제정관, 「21세기 시대정신에 부합된 정신교육체계와 방향」, 서울 : 국방대학교 안보문제연구소, 안보연구시리즈 제1집 4호, 2000.

\_\_\_\_\_, 「리더십 이론과 실제적 적용 : 고급 리더십을 중심으로」, 서울 : 국방대학교, 『안보연구시리즈 제2집 6호』, 2001.

조영갑, 「고급제대 리더십 사례연구」, 서울 : 국방대학교, 2004.

주동신, 「변혁적 리더십의 영향에 관한 연구」, 전남 : 전남대학교, 석사학위논문, 2002.

최병순, 「한국군 고급제대 리더십 발전방안」, 서울 : 국방대학교, 2001.

천세춘, 「군 조직의 효과적인 리더행동과 조직체 성과에 관한 연구」, 서울 : 연세대학교 석사학위논문, 1999.

해군본부, 「해군 리더십 강화 및 계층간 의사전달 장애요인 해소방안 연구」, 대전 : 해군본부, 2002.

### 3. 국외자료

USAWC, *Strategic Leadership Primer*. USAWC, 2004.

National Defence University, *Strategic Leadership and Decision Making*, 2004.

### 3. 기타

#### 1) 일간지 및 주·월간지

조선일보 칼럼, 「GE의 리더십」.

#### 2) 인터넷 및 인트라넷

[www.donga.com/docs/magazine](http://www.donga.com/docs/magazine).

[www.seri.org](http://www.seri.org), 「국가리더십 발취」.

[www.educmd.army.mil](http://www.educmd.army.mil), 「Powell 미 국무장관의 리더십 입문」, 교육사령부 자료지원처 번역실.

# ABSTRACT

## A Study on the New Strategic Leadership Model Development Plan

Kim, Ho

Major in International Security

Dept. of Int'l Security and Strategy

Graduate School of International Studies

Hansung University

Today, military environment is rapidly changing because of the improvements of the scientific technology. Even though the army has the military arms of the high-end technology, these arms are used by humans and everything in the military starts from the humans. So a leader's role, whether it is outside or inside the army, is important in the society of men. This is especially true for a group that needs a 'change'; it needs a leader with the abilities and right visions to properly lead the group. In this way, the modern army requires a leader who can lead in an environment that is shifting forward.

Military is different from the social world because of its uniqueness; it is organized, enforced, and ranked, and it has the missions to take the victory and maintain peace.

Also, inside the timeline of the changing world, the army has issues to solve to undergo a transition. First, the army needs to improve the negative images of its self that are viewed and thought by the outside world, and within the army, the lack of internal relationships between soldiers due to individualism is being a issue. Also, lack of leadership of amateur leaders who follow its

predecessors just to adjust the military life needs to be taught properly. Not only that, with inspirational help, the leaders that are used to authoritarianism and can not adjust to forever changing timeline needs to be changed into a new paradigm.

To solve these problems, solutions can be found within the army, but successful CEOs of the outside world also has it. Because like how strategic leader puts his best effort on the internal security and war to achieve victory, the CEOs of the companies can not survive in the social world, full of war and survival, without new inventions with vision and value. Also, companies without special visions and values can not last long in the world market. Through examples like America's multinational stock company GE's <Jack Welches>, "God of Economy" <Matsusita Gonosuke>, world's best electrical company, Korea's Samsung Company's <Lee, Gun Hee>, and Korea Fila's <Yoon, Yoon Su>, we can apply their leaderships into military to achieve future-oriented military leadership.

This can be achieved by summing up their keys to success, such as their unique colors, their breaking through many hardships, and their presentation of a vision that became the dreams of many persons. Also, CEOs formed a partnership with the best like-minded people, and they did not stop to settle down and build a castle, but with will of reformation, they kept on on the new road ahead.

To win, we have to sum up these key points and set a model of a leader.

First, present a vision. Second, increase capability. Third, decide a value. Lastly, acquire subordinations of individual specializations and variable conditions.

Leadership is a relationship. What this means is that a leadership is a relationship between a leader and the one who follows him. So how to make a relationship and keeping it makes the perfection of a leadership. By materializing concepts and theories and achieving and improving the educational programs and systems for educating strategic leaders, I am sure that it will contribute to the development of strategic leadership.