



서강대 특강

# 위기 극복을 위한 바람직한 Leader의 역할

2009. 6. 17

오 정 택

**SK** 경영경제연구소

# Contents



**I. 불황기의 기업 대응**

**II. 바람직한 Leadership**

**III. 맺음말**

# 1. 불황기의 기업 대응

세계 경제 불황

Subprime Mortgage 사태로 파생된 미국발 금융위기로 세계경제는 동반 침체  
中

## 최근의 경제 위기 전망



“美 주택시장 버블로 발발된 위기는  
월街的 투자은행을 붕괴시키며  
전세계로 걸잡을 수 없이 파급”

-Paul Krugman, Princeton Univ.-

“100년에 한번 있을까 말까한 기록적인  
Tsunami가 덮친 것”

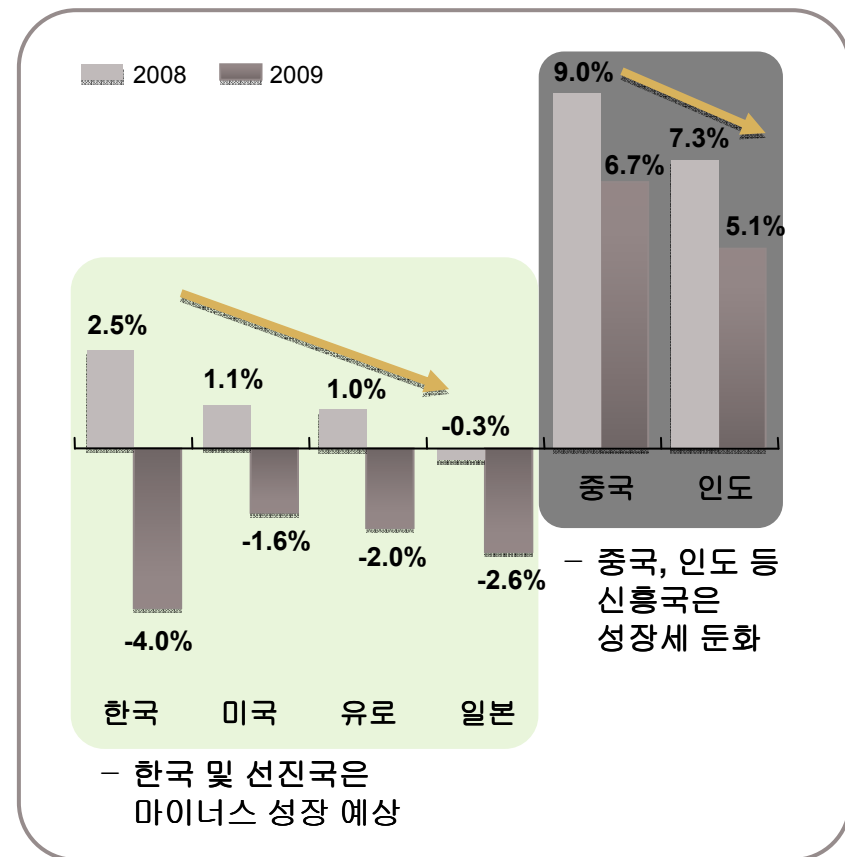
-Alan Greenspan,  
Former Chairman of FRB-



“언뜻 경제가 안정되는 것처럼 보이겠지만,  
머지않아 더 심한 버블이 발생하여 2차  
금융위기를 맞이하게 될 가능성 없지  
않아”

-David Roche,  
President of Independent Strategy-

## 주요 국가 경제성장률 전망



# 1. 불황기의 기업 대응

생존이 기업의 최대 화두

글로벌 금융위기가 당분간 지속될 것으로 예측되는 가운데 우리 기업들의 올해 최대의 화두는 ‘生存’임

## 기업이 체감하는 현 경제 상황

- 1997 Asian Financial Crisis와 달리 전 세계적인 도미노 현상이 장기화될 우려
- 대마불사의 신화가 깨짐
  - 미국 Big 3 자동차 업계의 사실상 파산
  - Citi Group의 부도 위험 등
- 기업이 통제할 수 없는 외부환경 요인의 높은 불안정성(환율, 금리, 유가 등)
- 기업/국가의 상호 연결성으로 인해 특정 산업, 특정 기업의 위기가 연쇄적인 파급 효과(악순환)
  - ‘미국 주택부문 버블 붕괴→금융산업 위기  
→ 제조업 위기 → 2차 금융산업 위기 → ~’



“우리는 항상 2년 후에 도산할  
지도  
모른다는 생각을 하면서 일한다.”

- Bill Gates, Microsoft -

# 1. 불황기의 기업 대응

Leadership의 중요성

격변의 시기일수록 위기 상황을 헤쳐나갈 수 있는 리더십이 더욱 중요함

## 위기 상황 속에서의 리더십

- ① 현 경제 위기 상황은 기업들로 하여금 특단의 조치를 취하도록 강요
- ② 최고 의사결정권자의 의사결정이 향후 상황을 극복하는데 매우 중요함

- 전세계 석학과 기업가들이 참여하는 2008년 제4차 World Business Forum의 전체 주제  
→ “위기일수록 리더십이 중요하다.”

- ③ 특히, 위기 속에서 웅크리고 있기 보다는  
반전의 기회를 찾는 리더십 발휘가 필요



T. Peters

- 위기 속에서는 변화가 일어날 수 밖에 없다. 이 변화를 지배하는 자가 성공한다.

\* 2008 World Business Forum 중



“위기 극복 및 지속적 성장을 위한 **Leadership** 부각”

기업의 내부역량 강화와 혁신적 변화는 조직 구성원들의 능력을 극대화하고 결속시키는 **Leadership**을 통해서만 이루어 질 수 있음



# Contents



I. 불황기의 기업 대응

II. 바람직한 Leadership

III. 맺음말

### What is Leadership?



**Richard Cyert,**  
Former President of Carnegie Mellon

리더십은 조직의 존재 의미를 창출해  
내고 조직 구성원 각자에게 영향력을  
행사할 수 있는 능력을 의미

리더의 4가지 자질

- 진실성
- 미래를 내다 보는 능력
- 자신 보다 뛰어난 사람을 두려는 용기
- 실패에서 다시 일어나는 회복력

**Jack Welch, Former CEO of GE**



기업의 성공과 실패는  
기업을 구성하고 경영하는 사람의 문제,  
즉 리더가 어떤 사람인가로 귀착됨



**John Kotter,**  
Professor at HBS

**Manager**는 내부 시스템을 통해  
조직의 안정성(**Stability**)을  
유지하려는 반면 리더는 조직의  
더 나은 미래를 위해 항상 변화를  
추구

리더십은 자서전적이며, 리더 자신이  
어떤 인생을 살아 왔느냐가 가장  
중요함

**Noel Tichy,**  
Professor at Michigan



## II. 바람직한 Leadership

*Good Leadership vs. Bad Leadership*

리더십도 어떤 리더십을 설정하는가에 따라 조직과 구성원에 미치는 영향은 크게 달라지며 기업의 ‘生과 死’를 결정지을 수 있음



## II. 바람직한 Leadership

실패하는 Leadership의 특징



### Finkelstein의 연구:

『Why Smart Executives Fail:  
And What You Can Learn  
From Their  
Mistakes』 (2003)

- 1997년부터 6년간 51개 기업의 경영진을 대상으로 분석하여 실패하는 리더십의 특징 7가지를 제시
  - 자동차, 엔터테인먼트, 식품, 가전, 금융서비스, 제약, 보험 등 다양한 산업을 대상으로 연구
  - GM, Enron, Rubbermaid, Tyco, WorldCom, Sony, Nissan, Firestone, Marks & Spencer, Saatchi & Saatchi, Samsung Motors, Daimler Chrysler 등
  - 기업의 실패는 무엇보다도 기업의 경영을 책임진 똑똑한, 능력 있는, 성공 경험도 풍부한, 필요한 정보를 갖고 있다고 믿는 리더에 의해 초래된다는 사실을 강조

### 7 Habits of Spectacularly Unsuccessful CEOs

1

**Illusion of Personal & Corporate Preeminence**

2

**The Company is Mine**

3

**I Have All the Answers**

4

**My Way or the Highway**

5

**Obsessed with Image**

6

**Disregarding Major Obstacles**

7

**Inability to Unlearn**

## II. 바람직한 Leadership

실패하는 Leadership의 특징

### Habit 1: Illusion of Personal & Corporate Preeminence

#### 리더 자신과 기업이 경영환경을 지배한다는 착각

- 리더 자신과 회사의 성공으로 초래된 오만함의 결과로 경영환경, 경쟁자, 시장, 고객의 Needs 등의 변화를 심각하게 고려하지 않으려는 경향을 나타냄
- 구성원들을 목표 달성을 위한 도구 내지 자신을 위한 관람객으로 취급

- An Wang(Wang Labs)은 기술의 천재라는 자만심으로 기업경영 문제를 접근, 몰락을 자초
- 반도체와 전자의 성공에서 오는 불패 신화와 지나친 개인적 관심이 불러온 삼성 이건희 회장의 자동차 사업 실패
- Bob Levine(Cabletron-Network 장비 제조업체, Cisco와의 경쟁으로 몰락), Roger Smith(GM), Jerry Sanders(AMD) 등의 경우, 구성원에 대한 불 같은 성격과 위협적 성향의 경영 스타일이 몰락을 초래

### Habit 2: The Company is Mine

#### 기업을 지배하고자 하는 욕구

- 기업을 리더 자신과 동일시하거나 자신만의 왕국(private empire mentality)으로 여기며 자기 마음대로 모든 것을 휘두름
- 창업자의 경우, “내가 곧 회사다”라는 착각으로 무슨 결정을 내리든 회사를 위한 것이라고 정당화시킴

- 엄청난 회사 공금을 개인적인 용도로 사용하고도 M&A를 통해 자신이 대기업을 일구어냈다는 자부심으로 불법행위들을 당연시하며 기업윤리에 대한 연설을 했던 Dennis Kozlowski(Tyco)의 몰락

## II. 바람직한 Leadership

실패하는 Leadership의 특징

### Habit 3: I Have All the Answers

#### 리더 자신이 모든 해답을 가지고 있다는 오만

- 강한 추진력, 신속한 의사결정, 위기대응 능력, 복잡한 상황파악 능력 등을 갖춘 것은 오만에 찬 가짜 능력일 수 있음
- 자신이 모든 답을 갖고 있다고 생각하는 리더는 누구도 신뢰하지 못함

– 남의 말을 전혀 듣지 않고 자신이 다 안다고 믿는 Wolfgang Schmitt(Rubbermaid)에게 반대의견은 숨어버렸고 다른 구성원과의 현실에 대한 인식 차이는 극복 불능이 되어 추종자들이 모두 사라진 외로운 리더로 몰락

### Habit 4: My Way or the Highway

#### 자신을 지지하지 않는 사람은 거침없이 제거

- 리더 자신의 비전과 전략에 비판적인 사람을 무조건 제거해 버린다면 문제를 파악하고 대책을 마련하는 조직의 능력은 현저히 저하됨

– Jill Barad(Mattel-Barbie Doll), Ed Schwinn(Schwinn-Bicycle) 등은 성공한 CEO였지만, 자신들의 경영 방침에 조금이라도 주저하는 경영진은 가차없이 해고함으로써 결국 자신들의 몰락을 초래

### Habit 5: Obsessed with Image

#### 자신의 이미지 구축에 지나치게 몰두

- 연설, TV출연, 신문 인터뷰 등에 많은 시간을 소비하면 자신의 대중적 이미지 구축에는 도움이 될지 모르나 회사 경영에 쏟는 관심과 노력은 당연히 피상적이고 비효과적임

– Samuel Waksal(ImClone-Biotech 및 암 치료제 개발), Jeffrey Skilling(Enron) 등은 회사 PR에 너무 집착하여 경영은 등한시하게 되었고 결국 주식 내부 거래 등 탈법 행위로 몰락

## II. 바람직한 Leadership

실패하는 Leadership의 특징

### Habit 6: Disregarding Major Obstacles

#### 목표 달성에 중요한 장애요인을 저평가

- 사업 자체에 집착한 나머지 실제 사업 추진 과정에서 나타나는 암초는 과소평가하는 반면 자신의 능력은 과신하여 무조건 밀어붙이는 잘못을 범함
  - Robert Galvin(Motorola)은 지상의 기지국을 통한 셀룰러 방식의 이동전화가 저렴하고 보다 나은 통신수단이라는 사실이 밝혀졌음에도 저케도 위성 통신 Iridium에 수십억 달러를 쏟아부어 회사를 곤경에 빠뜨림
  - Anderson Consulting(現 Accenture)의 CEO에서 Internet Grocery Store Webvan의 CEO로 영입된 George Shaheen은 기존의 Low-Margin Supermarket 사업을 Internet Ordering과 Hub-and-Spoke Distribution System을 통해 혁신적으로 변화시키려 했으나 사업 특성을 무시한 결과로 파산

### Habit 7: Inability to Unlearn

#### 과거방식에 완고하게 집착

- 급변하는 경영환경에서 다양한 방안을 고려하지 않고 오로지 자신을 현재까지 성공으로 이끌어온 방식만 고집하는 실수를 범함
  - William Smithburg(Quaker Oats)의 17억 달러의 Snapple 주스 합병을 통해 Gatorade의 성공을 재현하려 했던 무모함은 3년 만에 3억 달러에 재매각 하게 되는 엄청난 실패를 불러옴
  - Maurice & Charles Saatchi(Saatchi & Saatchi)형제는 세계 1위의 광고회사가 되기 위해 무모한 M&A를 통해 광고 뿐 아니라 경영컨설팅, 은행 분야 등으로의 방향성을 상실한 성장 전략을 추구하다가 실패를 자초해 결국 자신들이 창업한 회사를 떠남

- ◆ 실패를 암시하는 가장 중요한 지표는 탐욕(**Greed**), 오만(**Arrogance**), 현실 부정(**Denial**) 등으로 표출되는 품성
- ◆ 어느 기업이나 나쁜 조짐이 나타나고 있다는 사실을 인식하고 있는 구성원들은 반드시 존재하는데, 불행하게도 그들의 입은 대체로 닫혀 있다는 것임
- ◆ 기업의 몰락 내지 파산을 초래하는 것은 리더 혼자만의 책임이 아니라, 7가지 습관 중 몇 가지가 복합적으로 드러남에도 불구하고 조직내의 “**Mr. 쓴소리**”(Devil's Advocate) 또는 통제 장치의 부재로 인해 최악의 사태로 진전됨
- ◆ 어느 기업에나 크고 작은 실수는 있게 마련인데, 무엇보다 중요한 것은 실패로부터 철저하게 배우려는 문화(**Learning from failures**), 다양한 질문과 의견이 조직 내부를 달구는 문화(**Asking questions & Speaking out**), 그리고 개방적인(**Being Open-minded**) 문화를 능동적으로 끊임없이 추구해야 한다는 것임

## II. 바람직한 Leadership

성공하는 Leadership



### Jim Collins의 연구:

『Good To Great: Why Some Companies Make the Leap...and Others Don't』 (2001)

- 장기간 뛰어난 성과를 보인 위대한 기업들을 분석, 공통적인 성공 요인으로써 **Level 5** 리더십을 주장

- 1965년부터 1995년 사이에 **Fortune 500**에 오른 **1,435**개 기업을 대상으로 분석하여 **11**개의 위대한 기업 선별
- Collins와 21명의 연구자들이 5년간 연구를 수행. **2,000**페이지의 인터뷰 자료, **6,000**건의 자료, 기업 내부 자료, 재무정보 분석에 기반
- 11개의 위대한 기업들은 자신들이 속한 산업의 성장 정체와 기업의 오랜 역사에서 나타나는 오만함을 극복하고 괄목할만한 성과를 상당기간 달성하는 위대함을 보여줌

### Level 5 Hierarchy



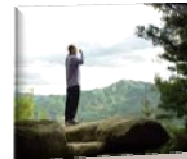
## II. 바람직한 Leadership

Level 5 Leader의 특징



### 인간적인 겸손 (Personal Humility)

- 겸손함이 몸에 배어 있으며 외부의 관심을 의도적으로 피할 뿐 아니라 절대로 우쭐대지 않음
- 조용하고 눈에 띄지 않게 행동에 옮기며, 강력한 카리스마보다는 구성원들의 동의를 얻은 기준을 바탕으로 동기를 부여함
- 자신보다는 회사를 위한 원대한 목표를 앞세우며 다음 세대의 보다 큰 성공을 위하여 후임자를 육성함
- 좋은 성과에 대해 자신보다는 주위 사람과 외부 요인, 행운의 덕으로 여기는 미덕을 보임



### 단호한 의지 (Fierce Resolve)

- 대단한 성과를 달성하여 단순히 좋은 기업에서 위대한 기업으로 도약하는 전환기에 결정하는 촉매 역할을 수행
- 장기적으로 최선의 성과를 달성하기 위해 필요한 것들은 어떠한 어려움이 있어도 추호의 흔들림 없이 실행함
- 지속적으로 위대한 기업을 만들기 위해 필요한 기준을 정한 후 그 기준에 미달하는 것을 절대 용납하지 않음
- 나쁜 성과에 대해 다른 사람을 비난하고 외부 요인 또는 불운의 탓으로 돌리는 것보다는 진정한 자기반성의 기회로 삼음

## II. 바람직한 Leadership

대표적인 Level 5 Leadership



Darwin Smith

### ◆ Kimberly-Clark CEO(1971-1991)

- 주경야독으로 학업을 마치고 사내변호사로 일하다가 CEO로 취임한 첫 해, 후두암으로 시한부 인생 선고를 받았음에도 이를 극복하고 무려 20년 동안 CEO로 재직, 20세기 기업경영사에 남을 만한 Turnaround와 기업변신을 완성, Jim Collins가 가장 대표적인 Level 5 Leader로 선정한 인물
- 1872년 창립 이후 100년 동안 Kimberly-Clark의 핵심사업으로 수익의 대부분을 차지하던 일반 제지사업 매각을 결정, Kimberly의 이름을 따라 도시가 명명될 만큼 상징적 의미가 있었던 Wisconsin주의 공장도 매각. Consumer Paper 사업에 회사 역량을 지속적으로 집중, 25년 후 해당 분야에서 세계 최고의 기업으로 변신



Ken Iverson

### ◆ Nucor CEO(1965-1999)

- 파산 직전에 CEO로 취임, 세계 최고 품질의 철강 제품을 가장 효율적으로 생산하는 기업이 되자는 비전을 제시, 1984년에는 회사 목표였던 세계 최고의 수익률을 자랑하는 철강 기업으로 위상을 높임
- 공장 신설 시 고정관념을 벗어나 전통적인 철강 제조업체가 선호하는 지역을 벗어나 농촌 지역에 집중함. 이는 생산에 필요한 기술을 가르칠 수는 있으나 종업원의 윤리의식과 태도는 가르칠 수 없다고 믿는 Iverson의 경영철학의 산물이었으며 실제로 Nucor는 농부들을 교육시켜 철강 노동자로 육성
- 거대 경쟁업체인 Bethlehem Steel의 CEO가 철강산업의 경쟁력 문제를 수입 철강제품의 탓으로 돌렸던 반면, Iverson은 철강재 수입 환경을 오히려 미국의 강점을 살릴 기회라고 여기는 역발상의 지혜를 보임
- 회사가 어려울 때 높은 직급에 있을수록 더 많은 고통을 분담하여야 한다고 생각. 일반근로자의 경우 25%, 중간 매니저의 경우 40%, 임원진의 경우 60%, CEO는 75%의 연봉을 삭감

## II. 바람직한 Leadership

대표적인 Level 5 Leadership



Colman Mockler

### ◆ Gillette CEO(1975-1991)

- 적대적 인수 제안을 받아들임으로써 많은 돈과 자리를 보장받는 대신 이전에 과감히 투자했던 혁신적인 기술과 시스템이 가져다 줄 더 나은 Gillette의 미래를 꿈꾸며 세번의 인수 시도를 막아냄
- 1980년대 Bic과 같은 저가 플라스틱 면도기의 공세에 대비할 것인가 아니면 고품질의 금속 면도기를 개발하는 것에 기업 역량을 집중할 것인가에 대한 내부 대립이 극심했으나 고급 금속 면도기 Mach3의 성공을 이루어 냄



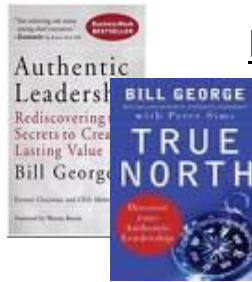
Charles Walgreen III

### ◆ Walgreens CEO(1969-1999)

- 회사의 미래가 음식사업이 아니라 Convenient Drugstore 사업에 있다는 확신을 갖고 내부의 반대에도 불구하고 과감히 500여 개가 넘는 레스토랑 사업을 매각하기로 결정, 사업 포트폴리오를 재정비하는 데에 성공함
  - 1970년대 후반에 4억 달러를 투자하여 자체 인공위성을 포함하는 Intercom이라는 사내 광대역 네트워크 시스템을 구축, 언제 어느 지역의 점포에 가더라도 기존 처방전을 손쉽게 이용할 수 있는 차별화된 서비스를 제공함
- 사람을 최우선 가치로 삼고 각 위치에 가장 적합한 사람을 앉히는 것을 가장 중요하게 여겼으며 그룹 토론을 즐기는 등 능력 있는 직원들의 통찰력을 공유하는 것에 큰 관심을 기울임

## II. 바람직한 Leadership

Authentic Leadership



### Bill George의 연구:

『True North: Discover Your Authentic Leadership』(2007)  
『Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value』(2003)

- 사회 각 분야에서 선별된 125명의 리더들을 개별적으로 심층면접, 3,000여 페이지에 달하는 인터뷰 자료를 분석하여 성공하는 리더십의 전형으로 **Authentic Leadership**을 제시함

- 지난 50년간 리더에 관한 1,000건이 넘는 연구가 수행되었지만 어떤 연구도 이상적인 리더의 **Profile**을 발견하는데 실패했다고 주장
- 기존 연구는 리더란 매우 복잡하고 독특한 사람들이라는 사실을 간과하여 리더들의 특정 모습이나 성격을 나열하는 것으로 다수화시켰음



“You are the author of your life.  
Leadership emerges from your own life story.”

- **Authentic Leadership**은 “나는 누구인가?”라는 질문, 즉 자기 자신에 대한 진실성을 추구하는 것으로부터 시작
  - 그 진실성은 리더 자신의 독특한 인생 경험에서 우러나오는 열정이 충만한 리더십으로 표출되어 조직의 보다 나은 미래를 창출하게 됨
  - 기업 경영도 리더 자신의 진실성을 바탕으로 해야만 좋은 상황에서나 나쁜 상황에서나 일관되게 오랜 기간 동안 탁월한 성과를 달성할 수
- 리더들의 성공에 어떤 경우에도 적용될 수 있는 보편적인 특성(**universal characteristics**)은 없으며 리더가 되기 위해 지녀야 할 선천적 특성도 불필요
- 개개인이 진정한 리더로 성장할 수 있도록 자기자신이 어떤 사람인가 이해하고 자기계발을 위해 끊임없이 노력
  - 다른 위대한 리더를 흉내 내거나 모방할 필요도 없음
  - 어려운 사람은 다름아닌 리더 자신이며, 실패한 리더는 다른 사람을 리드하는 능력이 부족해서 실패한 것이 아니라 개인적인 부, 명성, 지위에 집착한 사람임

## II. 바람직한 Leadership

대표적인 Authentic Leadership



Daniel Vasella

### ◆ Novartis CEO (1996-현재)

- 유년기의 끊임없는 질병(4세 때 식중독, 5세 때 천식, 8세 때 뇌막염과 결핵)으로 인한 고통과 가족의 죽음으로 인한 호된 시련(10세 때 암으로 인해 누나 사망, 13세 때 수술 중 아버지 사망)이 Vasella를 의사로 만들었으며 140개국에서 100,000명의 구성원을 가진 세계 제2위 제약회사 Novartis의 리더로 자리잡게 함
  - Vasella는 3C (Compassion, Competence, Competition)가 핵심이 되는 기업문화를 창출하고 전세계의 환자들에 대해 깊은 동정심과 책임감을 가지는 기업으로 변화시킴
  - Bill George가 인생에서의 혹독한 시련을 통해서만이 진정한 리더로 성장할 수 있다고 주장하면서 가장 대표적인 Authentic Leader로 꼽은 CEO



Dick Kovacevich

### ◆ Wells Fargo CEO (1998-현재)

- 지난 20년간 가장 성공한 은행가로 평가 받는 Kovacevich는 조그만 시골 마을의 서민층 가정에서의 성장 경험이 자신만의 독특한 리더십을 만들어냈음을 강조
  - 10대 시절 마을의 grocery store에서 일한 경험, 4세부터 시작한 야구, 축구에서의 주장과 쿼터백 역할은 단결된 조직의 경쟁력이 개개인의 힘보다 월등하다는 것을 일깨워 줌
  - 리더로서 자신의 약점을 인식하고 그 약점을 보완해 줄 수 있는 사람들로 주변을 채우는 것이 중요하며 자신과 비슷한 사람들과만 어울리는 리더는 결코 탁월한 리더가 될 수 없음을 강조
- 작은 시골에서의 성장 경험은 다른 경쟁 은행들이 창구직원 수를 줄이기 위해 컴퓨터를 도입할 때도 Wells Fargo 은행은 모든 지점에 고객 서비스를 직접 담당하는 직원을 배치하여 The Most Client-friendly Bank가 되도록 함으로써 미국 상업은행 중 가장 높은 이익증가율을 달성

## II. 바람직한 Leadership

*Authentic Leadership의 5 요소*

1

### 목표를 향한 열정 (Pursuing purpose with passion)

- 자기 자신이 누구인가에 대한 깊은 이해와 목표를 향한 끝없는 열정을 나타냄

2

### 확고한 가치관 (Practicing solid value)

- 정직성에 기반한 자신만의 가치관을 가져야 신뢰를 얻을 수 있으며, 가치관의 진정성은 리더 자신이  
호된 시련에 들 때까지는 누구도 확신할 수 없음
- 상황이 좋을 때는 자신의 가치관을 지키는 것이 어렵지 않으나 자신의 성공과 출세가 위협받을 때

3

### 뜨거운 가슴 (Leading with heart)

- 자신의 일에 대한 열정, 타인에 대한 동정심, 어려운 결정을 내릴 수 있는 용기가 있어야 함

4

### 지속적 관계 (Establishing enduring relationship)

- 조직 구성원들이 리더와 상호 신뢰를 바탕으로 진실되고 깊이 있는 관계를 맺을 때만이 목표를 향해  
헌신적으로 매진하게 되며 이는 일에 대한 책임감과 회사에 대한 충성으로 나타남

5

### 강한 자제력 (Demonstrating self-discipline)

- 리더 자신이 먼저 높은 기준을 세우고 구성원들에게도 같은 기준을 요구하며 결과에 대한 높은  
책임의식을  
조직에 불어넣음과 동시에 개인 생활에서도 높은 자제력을 발휘함



# Contents



**I. 불황기의 기업 대응**

**II. 바람직한 Leadership**

**III. 맺음말**

### III. 맺음말

위기일수록 ‘진실성과 전문성’ 을 갖춘 리더들이 요소요소에서 조직의 성공을 개인적인 욕망보다 앞세우며, 구성원들의 다양한 목소리가 진지하게 소통되는 기회가 풍부한 조직문화를 창출할 때

기업은 위기를 극복하고 지속적으로 성공할 수 있을 것임

불황기 리더에게 강조되는 역할

불황의 골이 깊어질수록  
뛰어난 리더십 역할이 중요

‘아무리 허약한 병사라도 명장  
밑에서 강병이 되며, 아무리  
뛰어난 병사라도 형편없는 리더  
밑에서는 오합지졸이 되고 만다.’



- 경제위기 상황에서 기업은 그 어느 때보다도 다양한 노력을 통해 기업의 내부역량을 강화하고 혁신적 변화가 필요. 이를 위해서는 구성원의 능력을 극대화하고 결속시키는 리더의 역할이 보다 중요
- 기업의 지속적 성공을 위한 선결조건은 비전도 전략도 아닌 구성원의 신뢰를 이끌어내 단호한 의지로 목표를 향해 조용히 실행에 옮기는 리더의 존재임
- 리더에게 요구되는 근본적인 자질은 말하기는 쉬우나 가장 실행하기 어려운 리더 자신의 진실성(Authenticity)임
- 진실성은 리더의 인생 경험과 부단한 노력에서 우러나오는 성실(Integrity), 정직(Honesty), 투명(Transparency)에 바탕을 둔 무한한 열정(Passion)과 관심(Caring)으로 표출됨
- 이를 위해서는 원활한 의사소통과 개방적인 조직문화가 창출되고 뒷받침되어야 함

### III. 맺음말

#### 원활한 의사소통과 개방적인 문화



- 모든 기업에서 의사소통과 개방적인 문화가 매우 중요하다는 것을 끊임없이 강조하지만 조직 내부의 현실은 정반대의 경우가 빈번함
- 기업의 몰락을 향한 나쁜 징조들을 구성원들이 먼저 인지하는 경우가 대부분이지만 가장 심각한 문제는 폐쇄적이고 권위적인 조직문화로 인해 미세한 환경변화 또는 중요한 정보 등이 묻혀 버리게 되는 것임
  - 크고 작은 실수나 실패에 대해 심도 있는 분석과 반성을 공개적으로 시행하려는 적극적 의지를 보이는 대신 인사·전보 조치 등을 통해 신속히 은폐함으로써 학습조직(Learning Organization)으로서의 변혁을 가로막음



- 구성원들의 쓴 소리와 실패의 조짐을 나타내는 정보가 막힘 없이 전달되고 진지한 토론이 이루어지기 위해서는 리더의 진실성과 단호한 의지를 바탕으로 단위 조직 리더들에 대한 구성원들의 신뢰가 선결 조건임
  - Noisy Minority와 Silent Majority의 암묵적 반목
  - 상호 신뢰와 개방적 조직문화의 바탕이 없다면 Open Door Policy나 사내 신문고, 제안함 등 의견수렴을 위한 수단은 공허한 메아리로 그칠 수 밖에 없음(伏地眼動과 冷笑가 지배하는 조직문화)
- 조직 내부의 소통과 문화에 대한 근본적이고 내생적인 문제를 단기간에 시도하려는 것은 문제를 더욱 악화시키는 결과를 초래할 수도 있으며 해결책은 바로 조직 구성원들이 누구보다 더 잘 알고 있다는 사실을 깨닫는 것으로부터

감사합니다