

HRI 체어퍼슨노트

# CHAIRPERSON NOTE

2012.05.07 (통권398호)



## 경제이슈

유로존 실업률 13년 만에 최고치  
4월 수출입 동반 부진

## 경영노트

지속가능성장을 바라보는 두 가지 시각

## 사회 트렌드

무슈 노르말

## 저널 브리프

리더가 선택할 수 있는 5가지 권력

## 洗心錄

언더도그마(Underdogma) 세상

□ 유로존 실업률 13년 만에 최고치

- 유럽 각국은 재정 적자를 줄이기 위해 재정 긴축 정책을 펼쳤으나, 이로 인해 실업률이 급등하고 소비가 위축되는 악순환 발생
  - 유로존 실업률 동향 : 3월 유로존 실업자 수는 2월보다 16만 9,000명 증가한 1,737만 명으로 실업률은 10.9%를 보였고, 유로존 실업률 통계 작성을 시작한 1999년 이후 최고치 기록
  - 스페인 실업문제 : 유럽 위기의 진원지로 주목되는 스페인은 1/4분기 실업률이 전년동기대비 1.5%p 상승한 24.4%로 18년래 최고치
  - 제조업 불황 : 실업률 급증은 소비 위축으로 이어져, 유로존의 4월 구매관리자지수 전망치는 3월 47.7에서 1.8p 하락한 45.9를 기록
- 재정긴축으로 인해 경기가 둔화 되면서 유럽중앙은행도 긴축 정책을 미루는 방안을 검토하고 있어, 향후 유럽 각국의 선거결과에 따라 성장 혹은 긴축 정책기조가 결정될 것으로 전망됨

□ 4월 수출입 동반 부진

- 지식경제부가 발표한 4월 수출입 동향에 따르면 무역수지는 3개월 연속 흑자를 기록하였으나 수출입은 모두 전년대비 감소
  - 무역수지 : 4월 무역수지는 22억 달러 흑자를 기록하였으나, 수출과 수입이 동반 부진한 불황형 흑자<sup>1)</sup>의 모습을 보임
  - 수출 : 자동차의 수출증가세는 유지되었으나 선박, 무선통신기기는 감소세를 보여 전년동기대비 4.7% 감소한 462.6억 달러를 기록
  - 수입 : 가스, 원유 등의 상승으로 원자재 수입이 증가하였으나, 자본재와 소비재 등의 수입 감소로 전년동기대비 0.2% 감소한 441.1억 달러를 기록
- 최근 스페인발 유로존 불안 지속, 중국 및 신흥국 경제의 둔화세 등 대외 여건이 지속적으로 악화되어 향후 수출 회복이 지연될 우려

---

1) 불황형 흑자란 경기 불황기에 수출 감소폭보다 수입 감소폭이 더 크게 나타나면서 생기는 흑자를 일컫음

□ 지속가능성장을 바라보는 두 가지 시각<sup>2)</sup>

- 19세기 후반 맬서스가 경제 성장과 환경 파괴 간에는 역의 관계에 있음을 주장한 이래 현재까지도 환경과 성장의 관계에 대한 논쟁이 지속
  - 맬서스는 규제와 책임 의식의 중요성에 주목하여 인구 증가를 억제하고 유한한 자원의 절약을 통한 지속 성장을 주장
  - 노벨경제학상 수상자 솔로우는 인간의 능력으로 혁신을 통한 환경 보호와 성장의 동시 달성이 가능함을 주장
- 환경 친화적인 성장을 달성하기 위해서는 맬서스와 솔로우는 견해를 상호 보완적 전략으로 활용하는 관점의 전환이 필요
  - 자원 고갈이 심각하고 대체재가 존재하지 않으면 통제적 접근이 필요하고 문제에 대처할 충분한 시간이 있으면 혁신적 관점의 접근이 가능
  - 맬서스의 규제적 접근은 혁신적인 방법을 실용화하기 위한 시간 확보를 가능하게 한다는 측면에서 솔로우는 주장과 상호 보완적
- 규제와 혁신의 균형적 시각은 공유가치창출(Creating Shared Value)을 통해 기업의 사회적 책임과 혁신을 동시에 추구하는 경영전략에 반영 가능

< 지속가능성장을 바라보는 두 가지 시각 >

내 용	
<b>규제 관점</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기업이나 정부뿐만 아니라 일반 소비자들도 실천할 수 있는 방법으로 규제, 경제적 유인부여, 사회적·도덕적 압력으로 구성됨</li> <li>• 도요타의 프리우스는 구매자에게 하이브리드 자동차라는 명확한 포지셔닝에 성공하였으나 캠리는 전통적인 자동차의 이미지를 벗지 못하여 소비자들에게 사회적 책임을 수행하고 있다는 의식을 심어주지 못함</li> </ul>
<b>혁신 관점</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 환경 관련 혁신 기술은 초기에 대규모 투자가 요구되기 때문에 일정기간 수익을 보장하여 기업의 연구개발을 촉진하는 정부 정책이 요구됨</li> <li>• 미국 정부의 에탄올 산업 육성 정책은 대체재인 가솔린 가격 통제 실패로 에탄올 관련 기업들의 수익성이 악화되어 실패함</li> <li>• 독일 정부는 태양에너지 산업을 장려하기 위해 기업이 초기 투자비용을 회수할 수 있도록 높은 가격을 유지할 수 있도록 허용하여 수익을 확보할 수 있게 지원함</li> </ul>

2) 본 자료는 Harvard Business Review의 'Saving the Planet: A Tale of Two Strategies(April 2012)'를 요약 정리함

□ 무슈 노르말<sup>3)</sup>

- 지난 5월 6일 프랑스 대통령에 당선된 프랑수아 올랑드의 별명은 ‘무슈 노르말(보통 남자)’임
  - 화려한 언변과 모델 출신 아내, 사치스러운 생활방식 때문에 ‘블링블링 대통령’으로 불리는 니콜라 사르코지와는 정반대
- 사회당의 이념에 걸맞게 ‘보통 프랑스인’을 자신의 브랜드 이미지로 내세우고 있는 올랑드는 수수한 외모와 유머 감각의 소유자
  - 카리스마와 휘어잡는 언변은 없지만, 남의 이야기를 경청하는 자세와 적재적소에서 터지는 유머 감각이 탁월한 것으로 평가받고 있음
  - 멋진 스포츠카 대신 자전거와 스쿠터로 출퇴근하기를 즐긴다고 함
- 올랑드는 1954년 노르망디 지방의 루앙에서 우파 정치성향을 지닌 의사의 아들로 태어남
  - 그는 파리경영대, 파리정치대(시앙스포), 국립행정학교(ENA) 등 엘리트 코스를 거쳐 판사, 변호사, 대학교수를 지냄
- 그의 정치적 멘토를 2명만 들라면 프랑수아 미테랑과 ‘유럽통합의 아버지’로 불리는 자크 들로르임
  - 그가 정치에 첫발을 내디딘 것은 1974년 대선 때 미테랑 선거 진영의 자원봉사자로 일했고, 5년 뒤 사회당의 정식 당원이 됨
  - 1981년 총선에 출마, 우파 거물 시라크에 근소한 표차로 지면서 ‘무서운 신인’으로 주목받았고, 같은 해 미테랑 대통령의 특별보좌관으로 발탁
  - 1988년 의회에 진출했고, 1997~2008년 사회당 당수(제1서기)직을 맡음
- 부드럽고 친화적인 이미지는 올랑드의 장점이지만 국정 경험이 전혀 없다는 것은 최대 단점
  - 어젠다를 앞장서 만들어 내거나 정면대결하는 형이기보다는 컨센서스 도출형이다 보니 카리스마가 부족하다는 비판도 적지 않음
  - 올랑드 비판자들은 그를 ‘무슈 플랑비’라고 비웃음
  - 플랑비는 프랑스 어린이들이 좋아하는 캐러멜 푸딩 제품으로, 달기만 했지 별맛 없고 물경물경한 푸딩처럼 물러 터졌다는 의미

---

3) “부드러운 무슈 노르말.... 경험 카리스마 부족 맹점”(문화일보, 2012.5.7)

□ 리더가 선택할 수 있는 5가지 권력4)

■ 리더가 직원들에게 영향력을 행사하기 위해 선택할 수 있는 권력의 종류에는 다섯 가지가 있는데, 직원들의 자발적 헌신을 이끌어 내기 위해서는 ‘준거적 권력’을 선택하는 것이 장기적으로 바람직

① **강압적 권력(Coercive Power)** : 처벌이나 위협 등을 통해 직원들에게 영향력을 행사할 경우 조직에 닥친 위기 상황과 인종차별, 금전적 비리 등의 악습을 효과적이고 신속하게 해결할 수 있음

- 그러나 강압적 권력에 지나치게 의존할 경우 장기적으로 직원들의 저항을 불러일으킬 수 있음

② **합법적 권력(Legitimate Power)** : 조직이 부여한 직급 및 권한을 기반으로 영향력을 행사할 경우 강압적 권력에 비해 부하직원들의 저항 및 반발을 줄일 수 있음

- 그러나 직원들에게 수동적 복종 이상의 반응을 기대할 수 없다는 점에서 장기적으로 바람직하지 못함

③ **보상적 권력(Reward Power)** : 돈이나 승진 등의 보상을 이용한 권력을 행사할 경우 단기적으로 직원의 동기 부여 및 성과 창출을 이끌어 낼 수 있음

- 그러나 물질적 보상은 창의적이고 자발적인 업무 수행에 큰 도움이 되지 않으며 장기적으로 상대적 박탈감과 불만족을 유발시킬 수 있음

④ **전문적 권력(Expert Power)** : 전문적인 기술이나 지식 등을 직원들과 공유하고 이를 바탕으로 영향력을 행사할 경우 직원들의 자발적 추종을 불러일으킬 수 있음

- 그러나 리더의 지식수준이 다른 사람보다 뛰어나고 그 내용이 유용해야 한다는 전제 조건을 충족해야 함

⑤ **준거적 권력(Referent Power)** : 리더가 카리스마, 인간미 등을 보유하고 있을 경우 장기적이고 지속적으로 직원들에게 영향력을 행사

- 리더로서 인간적 매력을 높이기 위해서는 지속적으로 직원들에게 진정성 있는 행동과 자신감 있는 모습 등을 보여주어야 함

---

4) ‘강압 or 설득 : 리더인 당신은 어떤 힘을 쓸 것인가’ (동아비즈니스리뷰, 2012.05.01) 참조

□ 언더도그마(Underdogma) 세상: 사촌이 땅 사면 '무조건' 배가 아프다

요정이 농부에게 소원을 물었다. 농부는 대답했다. “이웃집에 젓소 한 마리가 생겼는데 가족이 다 먹고도 남을 만큼 우유를 얻었고 결국 부자가 됐어.” 그러자 요정이 “그럼 젓소를 한 마리 구해 줄까? 아니면 두 마리라도?”라고 말했다. 이에 농부는 대답하기를 “아니, 이웃집 소를 죽여주면 좋겠어.” 이 러시아의 옛날 이야기는 남이 잘되는 것을 기뻐해 주지는 않고 오히려 질투하고 시기하는 것을 말해준다. 이런 감정을 갖고 있는 우리는 ‘단지 젓소가 없다는 이유로’ 농부가 당연히 도덕적 우위에 있고, 젓소를 가진 이웃집은 ‘단지 젓소가 있다는 이유로’ 비난을 하게 된다. 이것이 바로 언더도그마(Underdogma)이다.

언더도그마는 약자가 단지 힘이 약하다는 이유로 선하고 고결하며, 반면에 강자는 단지 힘이 강하다는 이유로 비난받아 마땅하다는 무조건적인 믿음을 의미한다. 즉 언더도그마는 강자, 약자가 어떤 행동을 했는지는 무관하게 힘의 정도에 따라 반사적으로 도덕적 우위에 두거나 비난하는 것이다. 정치 전략가인 마이클 프렐은 언더도그마의 특성으로 ‘합리적인 사고는 무시하고 사실에 영향을 받지 않으며’, ‘여러 문화에 광범위하게 퍼져있으며’, ‘학습할 수 없고 공모나 교류로 확산되지도 않는다’고 꼽는다.

지금도 우리 삶의 곳곳에서 언더도그마가 작동하고 있다. 그래서 자신의 권리와 목숨을 구해주는 강자를 경멸하게 되고, 오히려 자신을 해칠지도 모르는 약자를 옹호하는 그릇된 행동을 하게 될지 모른다. 그리고 주변에 강자이면서도 약자 이미지를 유지하고 다른 강자를 끌어내리려는 언더도그주의자가 있는지도 살펴봐야 한다. 눈 깜짝할 사이에 이슈화되는 디지털 사회는 객관적인 시각을 갖도록 노력하는 자세를 더욱 요청한다.

**“철은 쓰이지 않으면 녹슨다. 고여 있는 물도 그 깨끗함을 잃고, 겨울에는 얼음이 된다. 활동하지 않는 정신력도 마찬가지다.”**

레오나르도 다빈치 (1452~1519) : 이탈리아 과학자, 미술가