社內限
2012-33

DREAM MAKE IT.

HRI 체어퍼슨노트

CHAIRPERSON NOTE

2012.08.20 (통권413호)

경제이슈

미국 경기지표 소폭개선

7월 고용증가세 지속

경영노트

경영자가 갖춰야 할 리더의 자격

사회 트렌드

마이크로 SNS

저널 브리프

글로벌 기업들의 경영혁신 트렌드

洗心錄

변혁적 리더십(Transformational Leadership)

현대경제연구원

□ 미국 경기지표 소폭개선

■ **7월 미국의 소매판매, 산업생산 및 부동산 시장 등의 경기지표가 소폭 개선되면서 경기회복 가능성 증대**

- **소매판매 증가** : 미국의 소비경기를 나타내는 소매판매지표가 4개월만에 증가세를 보이며, 7월은 전달에 비해 0.8% 증가
- **산업생산 증가** : 연방준비제도이사회(Fed)에 따르면, 7월 산업생산은 6월보다 0.6% 증가하였고, 이는 전망치 0.5%를 상회
- **부동산 시장 회복** : 7월의 주택건축허가건수는 6.8% 증가한 81만 2,000건으로 2008년 8월 이후 약 4년래 최고치를 기록

■ **최근 미국 경제지표가 소폭 개선되면서 다우존스지수가 상승하는 등 금융시장이 안정을 찾고 있고, 향후 미국 경기회복가능성의 증대로 3차 양적완화 등의 추가 부양책 가능성이 줄어듦**

□ 7월 고용 증가세 지속

■ **통계청의 7월 고용동향에 따르면 신규취업자는 견조한 증가세를 지속**

- **취업자** : 7월중 취업자는 2,511만 명으로 전년동월대비 47.0만 명 증가하며 지난달 36.5만 명을 기록한 이후 한달 만에 40만 명대를 회복
- **산업별** : 제조업 고용은 3.4만명 늘어 2011년 7월 이후 1년 만에 증가 전환, 도소매업, 음식숙박업 등 내수업종은 최근 경기부진에 따른 소비심리 악화로 취업자 증가세가 다소 둔화
- **종사상지위별** : 임금근로자 중 상용직은 전년동월대비 43.5만명 늘어 증가세를 보인 반면 임시·일용직은 감소세를 지속, 자영업자는 농림어업 취업자 증가의 영향으로 전년동월대비 19.6만 명 증가

■ **7월 고용은 견조한 회복 흐름을 보였으나, 하반기 고용시장은 주요국 경기 둔화로 인한 수출 부진과 내수경기 회복 지연 등으로 취업자 증가폭이 다소 둔화될 전망**

□ 경영자가 갖춰야 할 리더의 자격[1)]

■ **리더에게 요구되는 최고의 덕목은 기업이 현실에 안주하여 쇠퇴하지 않도록 항상 새로운 방법을 강구하는 자세**

- 급변하는 환경 하에서 경영자는 시장조사나 추세분석 등 전통적인 방식으로 미래를 예측해서는 지속적인 혁신을 창출하기 어려움
- 리더(leader)란 방향을 바로 잡아주는 인물로서 주어진 일만 잘하면 되는 관리자(manager)와는 근본적으로 다른 의사결정 및 실행력 요구

■ **경영자 본인의 최종 결단력 및 추진력과 주변의 인재들을 적절히 활용하는 능력이 기업의 지속적인 성과를 좌우**

<경영자가 갖춰야 할 리더의 자격>

	내 용
목표 관리	• 혁신에의 도전을 강조한 피터 드러커는 실현가능하고 측정 가능한 구체적인 목표가 없는 조직은 운전대 없는 자동차와 마찬가지라고 지적 • 효과적인 리더는 기업의 목표와 관련되지 않은 과업이라면 과감하게 'No'라고 대답할 수 있는 태도가 필요 • 펀(Fun)경영의 효시인 사우스웨스트항공의 경우 '고객에게 즐거움을 선물하자'는 회사의 미션과 부합하지 않는 과업은 예외 없이 'No'의 대상
책임 경영	• 책임경영의 실천은 경영자에게 귀속되는 책임은 강화하고, 권한은 부하직원들에게 대폭 위임하여 자율경영을 실현할 때 가능 • 리더는 자신보다 유능한 인재를 활용할 줄 알아야 한다는 철강왕 카네기의 말처럼 권한은 최대한 나누되 책임은 리더가 지는 자세 필요 • 기업과 관련된 다양한 이해관계자인 외부고객, 내부고객, 미래고객을 위해 고객만족, 종업원개발과 공정보상, 지역사회에의 공헌 실천
의사 결정	• 기업은 약점 보완만으로는 지속적인 성과를 낼 수 없기 때문에 先강점강화 後약점보완의 전략 실행 필요 • 기존의 경영학적 사고와 함께 인문사회과학을 통한 지식경영을 활성화하여 직관적 사고에 기반한 의사결정 실천 • 현재 안고 있는 문제해결에 골몰하기보다는 미래지향적인 기회선점에 초점을 맞춘 의사결정에 주력
전문 조직	• 지속적인 혁신 창출을 위해 조직 내의 지위로부터 파생되는 공식적 권한보다 전문성으로부터 나오는 전문적 권력에 많은 기회 부여 • 생산직 근로자들과 달리 지식근로자들은 각자 전문성을 갖고 팀 멤버로서 전문 능력을 발휘하도록 탄력적 조직 운영

1) 동아비즈니스리뷰의 '강을 건넜으면 뗏목을 버려라: 리더의 창조적 포기가 조직 살린다(2012.07.15)'를 요약정리함.

□ 마이크로 SNS[2)]

■ **페이스북, 트위터 등 SNS가 소통의 장으로서 인기를 끌고 있지만 이에 못지않게 사생활 침해 등으로 골머리를 앓는 사람들이 늘어나고 있음**

- 이런 문제점을 반영하듯, 정말 친한 지인이나 가족 등만을 대상으로 제한적 네트워크를 형성하게 하는 '폐쇄형 SNS'가 등장하고 있음
- 이른바 SNS 마이크로 시대가 열리고 있음

■ **옥스퍼드대 인류학자 로빈 던바가 제시한 '던바 넘버' 이론에 따르면 두뇌 한계로 인간이 친밀한 관계를 맺을 수 있는 최대치는 150명임**

- 올해 5월 기준으로 미국 페이스북 이용자의 평균 친구 수는 245명. 던바 넘버를 적용하면 95명은 친하지도 않은데 친구로 등록한 셈
- 이에 뉴욕타임스는 "작지만 강한 네트워크를 특징으로 하는 SNS가 각광받고 있다"고 보도함

■ **패스(Path)와 패밀리리프(Family Leaf), 페어(Pair) 등이 대표적인 마이크로 SNS인데, 이들의 가장 큰 공통점은 친구 수에 제한을 두고 있다는 것임**

- 패스는 150명 이하의 친구만, 패밀리리프는 가족과 친척만 친구가 될 수 있고, 페어는 딱 1명의 친구를 둘 수 있음
- 이들 SNS는 '소통에도 선택과 집중이 필요하다', 소중한 사람, 뜻을 같이 하는 지인과 더욱 긴밀히 교류를 하나는 메시지를 던짐

■ **마이크로 SNS는 진화 중인데, 단순히 친구 수에 제한을 두는 SNS를 넘어 스포츠, 음악, 스터디 등 카테고리 모임 형식의 소셜네트워크로 발전**

- **(NHN의 '밴드')** NHN의 모임 앱인 '밴드' 서비스는 친구, 팀원, 가족 등 지인들을 별도의 밴드로 분류해 개별적으로 소통할 수 있음
- **(다음커뮤니케이션의 '캠프')** 조별 과제나 스터디를 위한 교류, 특정 주제의 관심사 공유 등 형태로 네트워크를 운영. 또한 '모여서 바로 만드는 모바일 커뮤니티'라는 특성에 맞게 특정 장소에 모인 사람들이 그 자리에서 바로 커뮤니티를 개설할 수 있음

2) '이젠 마이크로 SNS로 소통한다'(매일경제, 2012.8.20)를 요약정리함

□ 글로벌 기업들의 경영혁신 트렌드[3)]

■ **최근 글로벌 기업들의 경영 혁신 트렌드 3가지를 다음과 같이 소개함**

① 개방적·협력적 혁신(Open Collaborative Innovation)
- 기업들은 과거의 폐쇄적 태도에서 벗어나 고객 및 협력사는 물론 다양한 오픈소스와 소통하며 경쟁력을 확보하고 있음
- P&G는 'C&D(Connect & Develop)'방식을 통해 외부 기술·아이디어를 내부 연구개발과 연계해 신제품 개발 비용을 줄이고 성과를 창출함

② 기술 기반 혁신(Technology Driven Innovation)
- 기업들은 기술 개발을 통해 신제품 및 서비스 개발뿐만 아니라 나아가 새로운 비즈니스 모델까지 창출하고 있음
- 페이스북은 기존과 차별화된 기술을 활용해 소셜 네트워크 서비스라는 새로운 혁신적 비즈니스 모델을 수립함

③ 비즈니스 모델 혁신(Business Model Innovation)
- 기업들은 원가 절감을 위한 업무체계 개선을 넘어서 비즈니스 모델 자체를 변화시키고 있음
- 델은 중간 유통 단계를 생략하여 재고 관리 및 원가 경쟁력을 확보함

■ **글로벌 기업들은 대체로 다음 4가지 핵심 요소로 구성된 혁신 체계를 기반으로 경영 혁신을 추진하고 있음**

① **혁신목표** : 중장기 전략과 연계하여 최대한 구체적이고 정량적으로 수립

② **혁신전략** : 우선 혁신 수행 조직, 보고 체계 등 거버넌스를 정립하고, 관련영역 업무를 표준화하며, 글로벌 통합운영을 위한 최적전략 수립

③ **혁신영역** : 신사업·신제품 개발 혁신, 업무 방법 혁신, 조직 문화 혁신 등 실질적 경영 혁신이 이뤄져야 할 분야를 선정

④ **혁신인프라** : 혁신 조직, IT, 혁신 촉진자(enablers) 등 혁신을 실행하고 지원하기 위한 요소를 확보

3) '영원한 승자 없다, 혁신만이 살 길이다'(한경비지니스, 2012.08.15) 참조

□ 변혁적 리더십(Transformational Leadership)

1978년에 발표한 역작 <리더십 강의>를 통해 리더십을 하나의 학문 분야로 개척했고, 오늘날 리더십 열풍의 진원지 역할을 했던 제임스 맥그리거 번스(J. M. Burns)는 리더십을 거래적 리더십과 변혁적 리더십으로 구분한다.

거래적 리더십(Transactional Leadership)은 지도자가 여러 정치 주체들의 중개인 역할을 하는 것이다. 자리와 권력을 주고받으면서 이해관계를 조정하는 것은 정치 지도자의 기본적이고 일상적인 기능이다.

반면 변혁적 리더십(Transformational Leadership)은 지도자가 사회의 근본적 변화를 가져오는 주역이 되는 것이다. 그러나 변혁적 리더십은 영웅이나 위인 이론과는 달리 대중을 변화의 과정에 참여시키고 집단의 정체성과 능력을 고무하는 역할을 강조한다.

진정한 리더십은 변혁적 리더십

최근 번스는 <역사를 바꾸는 리더십>(Transforming Leadership, 2003)에서 21세기를 변혁시키고 올바른 세상으로 나아가게 할 수 있는 리더십으로서 '변혁적 리더십'을 강조한다. 그는 이 책에서 역사적으로 부도덕하게 변질된 경우가 많은 '카리스마 기반 리더십'이나 목표를 쟁취하기 위해 이해관계자들과 물밑 협상과 거래를 서슴지 않는 '거래적 리더십'과는 일정한 거리를 둔다.

리더십은 어디에서 시작되는가

'변화'(change)가 시작되는 곳에서 리더십은 시작한다. 변화는 어디에서 시작되는가? 변화는 사람들 사이에서 강력한 '욕구'(want)가 싹트면서 시작한다. 지도자는 추종자의 욕구를 감정이입을 통해 이해하고, 그것을 하나의 가치로 정립하여 정당한 '필요'(need)로 바꾼 뒤 이에 대처한다. 지도자는 추종자들이 욕구를 '희망'과 '열정'으로, 다음에는 좀 더 의미 있는 '기대'로, 최종적으로는 '권리'로 탈바꿈하도록 도와준다. 지도자는 이 과정에서 추종자보다 한 발짝 앞서 나가기도 하지만, 또한 점진적으로 변화는

추종자들의 욕구, 필요, 기대에 밀접하게 보조를 맞춤으로써 계속 전진한다. **추종자들로부터 배우고 지도되는 것이다. 결국 지도자가 추종자의 뜻에 부응함으로써 이끄는 것이다.**(leading by being lead)

그런 의미에서 변혁적 리더십의 핵심은 노자의 '도덕경'에 닿는다. **"낳아 기르되 소유하지 않고, 행하되 공을 내세우지 않으며, 이끌되 지배하지 않는다."**

변혁적인 리더는 꿈을 중개하는 사람

변혁적 리더십은 지도자-추종자의 이분법적 구도를 지양한다. 좋은 지도자는 군림하는 것이 아니라 자신의 리더십에 추종자의 욕구를 투영해낼 수 있는 사람이다. 이때 지도자의 가장 필요한 덕목은 비전 제시와 동기부여이다. 저마다의 목표, 희망, 공포로부터 한 차원 높은 욕구를 추출해서 집단 행동을 이끌어 내는 것이다. 현실적이고 매력적인 전략적 비전을 만들어서 추종자를 하나로 묶고 그들의 에너지를 결집하는 일이다. 물론 이 과정에서 간디의 '비폭력 무저항주의'와 같은 창조적 아이디어가 뒷받침돼야 한다. **하지만 보다 중요한 것은 대중이 동의할 수 있는 가치와 도덕이 뒷받침되어야 한다. 지도자-추종자를 단단히 묶어낼 변혁의 힘은 다름 아닌 도덕적 가치이기 때문이다.**

가치에 토대를 둔 리더십의 역할은 사회가 개방적이고 다원적이 되면서 더욱 중요해진다. 민주주의 사회에서 지도자가 되려는 사람에게 가장 효과적인 방법은 다수의 희망과 기대를 반영하는 가치로 사람들을 설득하는 것이기 때문이다.

> "직장에서 퇴근한 뒤에 하는 일은
> 당신이 직장에서 어디까지 올라갈 수 있는지를 결정한다. "
>
> **- 지그 지글러 : 미국의 성공 철학자**