

현장중시형 경영자의 리더십

문 원 택*
미국비교사회문화연구소
선 임 연 구 위 원

생산현장에서 종업원들을 열성적으로 움직이게 할 수 있으면서 주어진 과업도 잘 이루어 낼 수 있는 리더십은 무엇일까? 현장 중시형 경영자의 리더십은 이러한 기업경영 목표를 이루어 내는 데 가장 중요한 핵심요소인 것으로 지적된다. 즉 “기업도 살고 사람도 즐겁게 해주어야” 된다는 것이다. 저자는 이를 위한 주요 경영기법으로 -분경영자 리더십을 소개하고 있다.

세 세계에서 가장 부강한 미국을 상징하는 것으로 세 가지를 든다면 첫째 국기(國枝) 로서의 야구(baseball) 둘째, 맛있고 빨리 준비되는 핫도그(hot dog) 셋째, 꿈의 자동차 시보레(Che-

vrolet) 라고 할 수 있다. 그 중 꿈의 자동차가 포드(Ford)가 아니라는 것은 의아한 일이다. 물론 대전엑스포93에서도 1930년대의 시보레차가 전시되어 있었다.

포드자동차회사는 미국의 현대화를 주도한 자동차산업 중 최우수 기업이면서 한때는 전세계 자동차생산의 약 50%, 미국 자동차 시장의 57%를 차지하였다. 포드회사는 세계적 우수기업으로 1 개 민간

* 이 글의 필자 문원택 박사는 미국의 메릴랜드 대학을 졸업하고, 아메리칸대학에서 석사, 조오지워싱턴대학에서 박사학위를 취득하였다. 문박사는 서강대학교 경영대학원에서 조빙교수로 강의한 바 있으며, 현재 미국 비교사회문화연구소(Washington D.C. 소재)의 선임연구위원으로 미국에 거주하고 있다. 그는 국내의 여러 잡지와 신문에 리더십에 관한 글을 게재한 바 있다.

회사로서 전세계의 자동차산업을 지배할 수 있을 정도의 모범적인 회사였다 (Lacey 1986, 285). 그러나 지금은 제네랄 모터스(General Motors) 회사가 '세계최대의 기업이 되었고' 시보레는 그 회사의 대표적 제품이다. 제네랄 모터스는 1927년 포드자동차회사를 추월한 이래 미국의 자동차산업을 지배해 왔고 미국의 산업화·현대화의 주역을 담당해 온 우수기업으로 발전하여 왔다. 이같은 사실로부터 경영학자나 경영실무자들이 배워야 할 것이 많다.

현장중시형 리더십이 우수기업을 만든다

우수기업이 어떠한 특징적 요소를 가지고 있는가에 대한 개념 정의와 이론도 시대에 따라 달라질 수 있다는 것은 비즈니스 발달사를 통해서 배워왔다(Chandler 1977). 예컨대, 최근 경영학계나 기업에서 큰 관심을 갖고 있는 두 가지 접근 이론은 모두 21세기를 지향하는 혁명적 우수기업론이라는 것이다. 하나는 매킨지(Mckinsey)社의 '우수기업이론'(In

Search of Excellence 1981) 이고 또 하나는 햄머와 챔피(Hammer and Champy)의 '경영개혁론'(Reengineering the Corporation 1993)이다.

그 중 우수기업 이론은 1970년대에 시작된 미국의 국제경쟁력 쇠퇴에 자극을 받아, 특히 일본이나 독일의 도전에 대응한 개혁론자들의 적극적 연구를 대표한 것이다. 이 연구서는 종래의 미국 우수기업들의 혁신적 개혁을 주장하였는데, 내용의 요지는 경영(management)과 리더십(leadership)은 분리될 수 있으며 리더십은 새로운 우수기업의 근본이 되어야 한다는 것이다(Peters and Waterman 1981).

현장중시형 경영자의 리더십은 우수기업의 핵심적 요소이다. 예를 들어 포드를 고전적 우수기업의 표본이라고 한다. 팀경영과 현장중시형 리더십이 포드자동차를 세계적인 우수기업으로 만든 원동력이었던 것이다.

하버드 경영대학원의 헤이스(Hayes)와 애버나시(Abernathy) 교수는 미국 우수기업들의 국제경쟁력 상실에는 여러 가지 복합적 원인이 있지만 그 중에서도 경영자들에게 합리적, 분석적 지식에만 치

1) "제네랄 모터스는 즉 미국이다... GM에 이득이라면 곧 미국의 이득이다"라는 말은 GM의 월슨회장의 말이다. 그는 후에 국방장관이 되었던 기업가이다.

중하도록 가르쳐 온 미국 경영대학원의 교육에 문제가 있다고 보았다. 즉, 공장 현장이나 직장에서의 경영, 즉 현장 중시 (Hands-on)의 리더십 기술과 지식을 가르치지 않는 데서 국제경쟁력의 상실이 비롯되었으며 이것이 미국의 기업 및 경제를 망치고 있다고 비판하였다(Hayes and Abernathy 1980).

현장중시형 경영자의 리더십은 옛날이나 지금이나 그리고 앞으로의 세계에서 우수기업의 핵심적 요소이다. 예를 들어 포드를 고전적 우수기업의 표본이라고 하는데, 그것은 다음과 같은 특징 때문인 것으로 역사가들이 말하고 있다.

- 현장중시의 리더십과 협동적인 팀 경영
- 인재경영의 개척적 혁신
- 합리적, 과학적 경영의 과감한 집행 (implementation) 등이다.

그 중에서도 팀경영과 현장중시형 리더십은 포드자동차회사를 세계적인 우수 기업으로 만든 원동력이었고, 포드회사를 혁신적 경영의 메카로 알려지게 하였다. 비사한 발명가이기도 하였던 포드는, 그의 대표상품인 'T 형 (Model T)' 자동차를 상품화하는 과정에서 주로 구라파에

서 이주해 온 탁월한 기술자인 가렘브 (Galamb), 소렌센 (Sorensen), 윌즈 (Wills) 등 여러 유능한 기술자들과 함께 협동하여 밤낮을 가리지 않고 연구에 몰두한 결과, 당대에 비교가 될 수 없는 우수한 자동차를 만드는 데 성공하였다.

그들은 생산이 미처 따라가지 못할 정도의 선풍적인 주문 요구에 맞춰 나가기 위해서 대량생산기법, 즉 이동식 조립생산 공정을 채택하고 쾌적하고 작업에 안전한 '궁전 (Palace)' 같은 새로운 공장을 새 공장지에 건립하였다. 따라서 한때 12 시간 반이나 걸린 자동차 1 대당 소요 시간을 나중에는 매 10 초당 1 대 생산이란 경이적 생산성을 올리게 하는 등 경영의 "이노베이션"을 이룩하였다.

이후 미국 사람들은 포드를 '경영의 왕' 또는 거의 구세주에 가까운 존재로 우러러 보게 되었다. 특히 임금 문제에 있어서 다른 기업의 2 배 이상이 되는 일당 5 달러를 주었던 것은 포드식 경영 혁신의 하나였다. 이로 인하여 포드공장에서 일하고자 하는 지원자들이 인산인해를 이루었는데, 이것이 혁명적 임금 때문이었다는 것은 유명한 이야기이다.

이러한 우수기업이 왜 경쟁회사에 추월당하게 되었는가 하는 것도 교훈적으로 심각하게 받아들여야 한다. 그 이유를 한

마다로 요약한다면 현장중시형 리더십과 팀경영을 포기하였기 때문이라고 할 수 있다. 그것은 포드가 독선적으로 변하여, 소위 “내 기업 내 마음대로” 식의 리더십을 발휘하였기 때문이었다. 한 예로서 1921년 T형 포드자동차형이 전성기일 때 생산책임 부사장이었던 크넛슨(Knudson)이 포드의 권위주의형 리더십에 견디기 힘들어 경쟁회사인 GM으로 옮겨 갔는데, 이는 포드자동차를 몰락하게 한 주요한 원인이 되었다.

그 이후 포드는 종래의 경영방식을 버리고 “내 기업 내 마음대로” 식의 리더십을 발휘하였다. 그 결과, 포드 회사에서 한때 가장 우수한 생산기술자였던 크넛슨이 포드의 권위주의형 리더십 스타일에 못 견디고 시보레 사장으로 옮겨 갔는데, 이는 포드자동차를 몰락하게 한 주요한 원인이 되었다.

포드는 크넛슨을 한때 가장 우수한 생산기술자라고 하였고, 다른 사람들에게도 ‘자기를 능가하는 기술자’라고 말하였다. 그러한 크넛슨이 포드의 권위주의형 리더십 스타일에 못 견디고 연봉 5만 달러의 포드자동차의 부사장직을 버리고 연봉 6,

000 달러의 시보레 사장으로 옮겨 앉게 된 것이다. 포드의 권위주의형 리더십은 맹목적 충성을 다하는 사람만이 살아남게 하고, 유능하고 ‘이노베이션’을 원하는 기업가정신을 가진 사람들은 하나 둘씩 떠나버리게 만들어 버렸다(Lacey 1986, 274).

이러한 사례에서 얻는 귀중한 교훈이란 첫째로, 기업경영은 사람이 가장 귀중하며, 사람들로 하여금 자발적으로 협동하게 하고 정성과 정열을 가지고 경영혁신을 끊임없이 추구해 가도록 하는 것에 달려 있다는 것이다. 이는 이웃 나라 일본에서 흔히 말하는 “기업은 사람에 달려 있다(企業は人なり)”라는 말이든가, 미국의 경영이론가 리커트(Likert 1961)가 말한 대로 기업조직이란 “인간이 사는 조직”이라는 말의 개념을 잘 이해해야 한다는 것이다.

둘째로, 우수기업의 성패는 사람들이 모두가 정성을 다 할 수 있게 하는 현장중시의 민주지향적 리더십과 종업원들이 기업가를 신뢰하고 신념(faith)을 가지고 전력을 다하는 데에 달려 있다는 것이다. 여기서 자율적 책임경영이 자라날 수 있고 금전적 보상만큼 인간의 성취감도 인정받는 데에서 우수기업의 기업문화가 자리잡게 되는 것이다.

포드자동차회사의 경우, 포드의 현장 중시형 리더십이 기업의 대성공에 따라 점차 “내 기업 내 마음대로”식(Lacey 1986)²⁾의 권위주의형 리더십 스타일로 변신하게 되면서 우수기업을 몰락의 길로 걸어 가게 하였던 것이다.

맥킨지社는 우수기업의 주요 특성으로서

- 현장중시(Hands-on)형 및 가치경영(value-driven)의 리더십과 기업가정신
- 생산성은 사람에게 달려 있다는 인재경영(human resource management)
- 탁월한 전략과 간편한 조직 경영
- 자율적 책임경영 등을 골자로 하는 여덟 가지를 제시하고 있다(Peters and Waterman 1981).

그 중에서 핵심적 요소는 리더십과 책임경영을 통해서 기업은 꾸준히 변신하고

2) Bingway라는 언론인과의 대담에서 포드가 “This is my business. I built it and, as long as I live, I propose to run it the way I want it run.”라고 한 유명한 이야기이다.
 3) 피터스는 1980년대 이후의 경영혁신 이론의 대표적 학자로서 최근에는 해방경영(Liberation Management)을 출판하여 햄버의 경영개혁론과 비슷한 이론을 제시하고 있다.

이노베이션을 주도할 사람들의 정성(충성 이상의 정신적 공헌)이 우수기업의 핵심이라는 것이다. 이것이 경영학자 톰 피터즈(T. Peters)의 리더십 접근 이론이다.³⁾

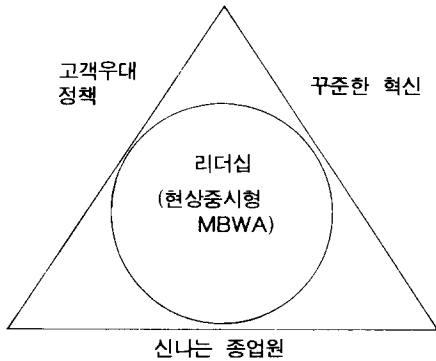
사원제일주의-피터즈의 접근이론

맥킨지社의 우수기업론을 실용적인 모델로 발전시킨 것이 바로 피터즈의 ‘MBWA 리더십 모델’⁴⁾이다. 피터즈가 말하는 실용 모델의 기본적 요소는

- 기업의 우수성은 사람들의 열정(passion)과 종전의 경영 이론이 강조하는 경영 관리에서 벗어나, 사람을 움직이고 열정적 감정을 고무시킬 수 있는 경영자들의 리더십에 달려 있고 그것도 또한 현장중시형(MBWA)에 있다는 것,
- 기업의 우수성은 이노베이션의 지속적 수행과 고객우대(care of customer)를 통하여 기업의 외적 환경에 민감하고 효과적으로 대응을 하는 데 있다는 것이다.

4) MBWA는 Managing by Wandering Around (Peters and Austin 1985)의 약자.

〈그림 1〉 MBWA 리더십의 도식



MBWA 리더십 모델은 1993년에 와서 돌풍을 일으킨 햄머와 챔피의 경영개혁론에서 보다 구체화된다. 급변하는 기업환경 속에서 우수기업에게 요구되는 세 가지 변화(3Cs)란 다음과 같은 것이다.

- (1) 고객만족도에 따라 기업의 성패가 좌우된다는 인식에서 출발하는 질적 경영 방식의 도입
- (2) 국제경쟁, 즉 종전의 냉전시대가 경제전쟁시대로 변화하면서 오는 경쟁(competition)에의 대처 능력,
- (3) 탄력적이고 신속한 기업의 변신 능력 등이다.

기업이 새로운 환경에서 우수한 기업으로 살아남는다는 의미는, 'T형' 자동차를 19년간 똑 같은 방식으로 생산하기를 고집하면서 최우수 기업을 유지했던 포드 자동차회사와 같은 방식으로는 더 이상 새로운 환경에서는 살아남을 수 없다는

말이다. 이노베이션이 없는 기업은 시장에서 패배할 것이며, 우수한 인재를 가지고 사원제일주의를 통한 정성과 믿음(trust)을 못 얻어내는 기업 또한 살아남지 못할 것이다. 이것들은 모두 기업의 경영은 경영자의 경영관리(전략 및 조직)만 가지고도 안되며 사람을 움직이는 리더십, 특히 현장중시형(Hands-on) 가치 경영(value-driven)의 리더십에 달려 있다는 것을 의미한다. 이것이 현대 경영학에서 주장하고 있는 리더십우위론(Zalzenick 1989)⁵⁾이다.

여기에는 우수한 조직의 효율은 고전적 관료형 조직이론(bureaucratic organization)에서 찾을 수 없으며 대기업을 마치 소규모 중소기업같이 조직하고 자발적 협동과 책임경영을 과감히 실시해야 한다는 이론(Barnard 1938)이 포함된다. 아울러 리엔지니어링(Hammer and Champy 1993)을 통하여 경영기능의 과정을 혁신함으로써 사람들의 의식 변화와 생산성 향상을 가능하게 하는 조직 관리의 혁신 이론을 강조하는데 이것은 피터즈의 리더십모델 이론과 맥을 같이 하고 있다(Peters and Austin 1985).⁶⁾ 미국 기업들의 '군살빼기' 개혁

5) 'Quality Circle' 이론도 현장중시형 경영이다.

도 비슷한 개념이다. 따라서 현장중시형 리더십은 관료형 조직을 타파하려는 기업에서만 효율적이라고 할 수 있다.

사람에게 신뢰(trust)와 믿음(faith)을 심어주는 책임은 경영자에게 있다

기업은 협동적 조직체이다. 기업이란 사람들이 모여 조직을 만들고 그리고 분할책임을 수행하면서 함께 협동하는 데에서 성장하고 발전해 나간다. 따라서 경영학에서는 페이올(Fayol)이 말하듯이 계획(planning)하고, 조직(organizing)하고, 협조(coordinating)하고, 통제(controlling)하고, 통솔(commanding)하는 기능을 경영관리라고 하였던 것이며, 이것을 가르치는 곳이 비즈니스 스쿨이다. 그런데 이러한 고전적 경영개념들은 잘못된 것이라고 주장하고 나선 사람이 있었으니 그가 바로 체스터 바나드(Chester I Barnard)였다.

바나드는 그의 실증적 이론인 소위 '경영관리자 기능'이론(Barnard 1938)에서 페이올의 경영기능 이론은 우수기업을 만드는 데 부적당하고 경영관리자들의 리더

십, 즉 도덕적 책임과 가치경영을 통해서만 부하들의 열정적이고 자발적인 공헌과 협동을 얻어낼 수 있고 이 책임기능이 조직의 능력을 향상시키고 우수기업을 만드는 기초가 된다고 하였다(Barnard 1938, 1968). 바나드의 협동조직 이론의 기본개념은 경영관리자의 리더십과 책임을 강조하는 이론이라는 점에서 하나의 경영자 리더십 이론이며, 자발적 협동을 가져오는 것이 경영자들의 리더십이고 책임이라고 하였다(Barnard 1938, 258~61). 바나드가 주장하는 리더십의 핵심은 모든 경영자들이 부하들에게 "믿음(faith)을 심어주는 책임기능"을 해야 한다는 것이다. 그의 "믿음창조 책임기능"이론을 요약하면,

- 회사(조직)가 반드시 "성공"한다는 확신에 대한 믿음
- 회사(조직)의 성공은 궁극적으로 자기의 성공을 가져온다는 일체감에 대한 믿음
- 회사(조직)의 공동목표(common purposes & goals)가 도덕적으로 훌륭하다는 믿음
- 조직의 권한 기능에 대한 믿음
- 서로가 올바르게 이해하고 있다는 공통적 이해(common under-

6) 경영이란 개념 대신 리더십이 새로운 경영학의 기본 개념이 되어야 한다고 주장하고 있다.

standing)에 대한 믿음 등 다섯 가지이다.

경영자의 리더십은 항상 도덕적, 합법적 타당성에 대해서 자신이 있고 부끄러움이 없어야 함은 물론, 부하들의 주인의식과 신뢰(trust)가 사람들의 자발적 협동을 가져온다는 이론이다. 예로서 이익만이 기업 목표의 전부가 아니라는 점을 사원으로 하여금 깨달도록 하는 것이 중요하다는 것이다.

당대로서는 혁명적이었던 바나드의 이러한 이론은 당시 기업들의 관심을 끌지 못했지만, 리더십이 주도하려는 인재경영은 그가 실제 경험에서 찾아낸 지식이며 실용적 이론의 발달에 공헌하였다. 또한 경영학의 대부로 알려진 불란서의 광산기술자 출신인 화을을 위시하여 바나드의 최고경영자로서의 경험과 실증적 연구, 민쯔버그(Mintzberg)의 경영자의 역할 이론 등이 경영관리자의 기능과 책임 등에 관한 예리한 분석과 본질적 개념을 찾아내는 데 큰 공헌을 하였다. 이러한 경영관리자들의 기능과 책임 그리고 실질적 역할 등에 대한 연구는 리더로서의 자질 그리고 리더십의 성과 등에 관심을 갖게 하였고, 이에 따라 경영관리자의 자질 연구와 기술(skill) 연구를 통하여 리더십의

효율성을 연구하게 함으로써 리더십 스타일과 기법에 대한 중요성을 다시 크게 부각시켰던 것이다.

경영자의 리더십은 항상 도덕적, 합법적 타당성에 대해서 자신이 있고 부끄러움이 없어야 함은 물론, 부하들의 주인의식과 신뢰가 사람들의 자발적 협동을 가져온다. 예로서 이익만이 기업 목표의 전부가 아니라는 점을 사원으로 깨달도록 하는 것이 중요하다.

여기에 또 하나의 선봉을 일으킨 현장 중시형 자율 책임 경영을 통한 리더의 훈련기법으로 크게 호평을 받게 된 것이 소위 '一分 경영자' 모델(Blanchard and Johnson 1982)이다. 이것을 소개 설명하기에 앞서 우선 리더에게 요구되는 자질의 주요 특징을 소개한다.

리더가 되기 위한 주요 자질과 경영자의 리더십 기술

리더는 지식이나 도덕적인 면에서 부하들보다 뛰어나고 모범이 되어야 한다. 그러나 이러한 자질, 즉 리더십 기술은 선천적으로 타고난다기보다는 후천적으로

개발이 가능하므로 지도자 훈련이 필요하다. 리더의 자질, 리더십 기술 특히 인간관계 기술이라 함은 리더가 보다 더 성숙하고 인간다워야 부하들에게 정신적으로, 감정적으로 영향을 미칠 수 있다는 것을 의미한다. 이것은 직위와 권한 이상으로 중요한 것이다. 세상과 기업을 넓게, 앞날까지 바라보는 비전(vision)을 가지고 사회와 국민에 대한 책임을 통감하는 사람이 되는 것에 리더십의 성과가 달려 있다. 따라서 리더십의 기술은 인간관계 기술(human relations skill)과 개념적 기술(conceptual skill) (Katz 1955, 33~42)⁷⁾이 주가 되며 이러한 기술들은 개발이 가능하다.

핵심적인 요소는 **사원들을 인간적으로 사랑하고, 키워주고, 공정하게 대해 주는 것이다. 그리고 늘 관심을 가지고 현장에서 같이 살아가고 있는 가라는 질문에 서슴치 않고 “그렇다”라는 긍정적인 대답을 할 수 있어야만 하는 것이다.**

그러나 리더십은 기술도 중요하지만 ‘인간됨’ 자체가 더욱 중요하다. 따라서

7) Katz의 A Three-skill Approach 이론을 참조할 것.

현장중시형 리더십의 핵심적인 요소는 (1) 사원(부하나 동료)들을 진심으로 인간적으로 사랑하는가 (2) 사원을 키워주고 도와주는가(기업은 인재양성소라는 뜻) (3) 사원들을 공정하게(fairly) 대해 주고 늘 관심을 가지고 현장⁸⁾에서 같이 살아가고 있는가라는 질문에 서슴치 않고 “그렇다”라는 긍정적인 대답을 할 수 있어야만 하는 것이다.

현장중시형 리더십 모델을 “一分경영자”에서 배우자

또 하나의 현장중시형 리더십 이론으로서 1980년대에 크게 부각되었던 것이 블랜차드의 “一分경영자” 이론이다(Blanchard and Johnson 1982). 이 이론의 기본적 질문은 과업지향형 리더십(일만 잘 해내면 되는 것 - 사원들에게도 불평이 많은 리더를 말한다) 스타일과 인간지향의 리더십(사원에게 호평을 받는 데 더 치중하는 민주형) 스타일을 잘 배합하는 현장중시 리더십이란 없을까 하는 것이었다. 이 이론은 앞서 말한 기본적 질문과 같은 모든 경영자들의 고민을 1980년대 경영혁신 시대에 해결하는 것으로서, 실

8) “현장”이라는 개념은 “충분한 관심(full attention)”이라는 개념과 공동 생활의 개념을 다 같이 말한다.

용적인 기법을 제시한 접근 때문에 호평을 받은 모델이다. 즉 민주형과 과업지향형을 둘 다 해낼 수 있는 리더십 스타일이 바로 一分경영자라는 것이다. 이 이론의

현장중시의 리더십은 사랑과 신뢰가 토대가 되고 그 위에 경영의 참여, 즉 책임경영을 실천하고 인재를 키워 가는 경영기법이다. 즉 “기업도 살고 사람도 즐겁게 해주어야 열정적이 될 수 있다”는 것이다. 一分경영자 리더십의 세 가지 기본요소는 一分間 목표설정, 일분간 칭찬, 그리고 일분간 질책이다.

핵심은 (1) 책임경영을 통해 부하들의 경영참여를 고취하고 (2) 경영기술과 경력을 쌓게 함으로써 정열과 주인 의식을 갖고 열심히 일해 가게 하면서 인력을 개발해 나가는 인재경영에 도움이 되고 (3) 현장중시형 리더십이 필수조건이라는 이론인 것이다.

인간을 사랑하는 것이 반드시 신뢰를 쌓는 것은 아니다. 그러나 사랑없이 진정한 신뢰는 있을 수 없다. 현장중시의 리더십은 사랑과 신뢰가 토대가 되고 그 위에 경영의 참여, 즉 책임경영을 실천하고 인재를 키워가는 경영기법이라는 점에서

특별한 기법이다. 즉, “기업도 살고 사람도 즐겁게 해주어야 열정적이 될 수 있다”는 것이다.

一分경영자 리더십의 세 가지 기본 요소는 (1) 일분간 목표 설정 (2) 일분간 칭찬 그리고 (3) 일분간 질책이다. 즉, MBO (목표관리경영) 기법은 대기업만의 책임경영 기법이 아니고 중소기업에서도 광범위하게 적용시키자는 것이다. 이 기법을 실무자들에게 사례로 소개하자면 다음과 같다.

- (1) 부하들을 동석시키고 간략한 모임을 정기적으로 가장 편안한 시간에 합의해서 갖는다. 1 주일에 한번 근무시간이 시작되기 전 또는 끝난 뒤에 정례 회의를 갖는다. 회의시간은 10 분 내지 30 분이면 되고 커피 마시며 편안하게 모임을 갖는다.
- (2) 리더는 훈시를 삼가고 부하들이 각각의 의견을 스스로 말하도록 발언한다. “자네 오늘 무엇을 하겠나?” 무슨 일을 어떻게 그리고 언제까지 하겠다는 말을 하게 한다. 그리고 그동안 해 온 것과 연관시킨 업무보고와 앞으로 할 계획을 발표하게 한다.

(3) 모든 일을 부하들이 스스로 결정하게 한 것같이 도움을 주면서 유도한다.

(4) 성과에 대한 칭찬과 더불어 자신감을 갖도록 긍정적인 화법으로 대화한다. 즉 一分間 칭찬은 모임에서 하고 현장에서든 한다. 칭찬은 부하들의 기분을 좋게 하고, 자신감을 갖게 하며, 자기에게 관심을 보이고 있다는 친밀감을 갖게 한다. 칭찬의 기술은 즉각적으로 그 자리에서 하는 게 좋으며, 가시적 효과를 위해 남 보는 데서 그리고 행동까지 겸해서, 즉 어깨를 두드려 준다든가 기타 행위까지 해주면 더욱 좋다. 그러나 과도한 칭찬은 삼가하도록 한다. 정기적 보상이나 표창제도도 효과적이다.

(5) 잘못된 것은 즉각적으로 시정시킨다. 실수를 묵인한다는 것은 특수한 경우를 제외하고는 상습화되기 쉽고 뒤처지게 마련이므로 즉각적인 시정과 문책으로 부하의 성공적 성취를 도와주도록 한다.

○ 문책과 시정은 즉각적으로 그 자리에서 하라(나중에 두었다가 하지 말라).

○ 본인이 “잘못했음”을 깨닫게 한 후 잘못된 행위의 시정과 문책을 한다. 그러나 사람을 모욕해서는 안된다. 칭찬 이상으로 신중을 기해야 한다.

○ 문책과 시정이 끝나면 다시 한 번 신임의 표시를 해서 마음을 상하지 않고 일을 해 나가도록 한다.

위에서 소개한 一分경영자의 리더십 기법은 현장중시형 리더십이라고 말할 수 있으며 피터즈의 MBWA 리더십 모델의 행위적 기법(behavioral model)이 될 수도 있다. 이것이 순조각 각계 각층에서 활용될 때 하나의 기업문화로 발전되고 “즐거운 일터”, “보람의 일터”를 조성하게 될 것이다.

리더십의 변화를...

한국기업들이 해야 할 기업 혁신, 즉 기업 문화의 새로운 창출은 ‘현장중시형(Hands-on) 리더십’을 기업 내부에 뿌리 깊게 내리는 것으로부터 시작하여야 한다. 현장중시형 리더십은 포드회사의 창업 발전 역사에서 보듯이 옛날의 우수기업이나 현대의 우수기업들 모두가 핵심으로 삼는 기본적 요소이다.

국제화 시대를 맞이한 기업들이 기업의 체질 개선 및 조직 발전(organizational development)을 위하여 우선적으로 추진해야 하는 일은 리더십의 본질을 이해하고 리더들의 변신을 과감히 추진하는 것이다. 모든 기업 경영혁신은 최고경영자를 위시하여 모든 부서의 중간경영자들이 다 같이 협동하여 추진해야만 성공할 수 있다. 즉, 그 성과는 리더와 사람의 열정을 일으키게 하는 성공적인 리더십에 달려 있다. 현장중시형 경영자의 리더십은 바로 이러한 발전적 변신의 핵심이다.

포드자동차회사의 사례를 통해서 본 바와 같이 당대 세계 최고의 우수기업을 만들게 한 것은 포드의 정열적인 현장중시형 리더십이었다. 바로 그 리더십 때문에 팀 협동과 이노베이션을 통하여 기업의 눈부신 성장을 가져왔던 것이다. 그러한 우수한 기업을 점차 이류 기업으로 퇴보시킨 핵심적 요인은 포드의 권위주의적이며 반민주적인 리더십이었다. 그 리더십 때문에 유능한 인재들이 이탈하였다는 사실을 우리는 역사적 교훈으로 삼아야 할 것이다.

동서고금을 통해서 조직의 능률은 조직 구성원의 자발적 협동에서 나온다는 바나드의 이론과 같이 경영자들의 리더십 책임론에서 배워야 할 것이 많다. 리더란

부하들의 믿음 및 신뢰를 얻고 그들을 사랑하고 성장시키는 인재의 양성 기능까지 수용할 때 진정한 협동심을 얻게 되는 것이다. 그러한 사원제일주의를 진정으로 추구하고 실천할 때, 신이 나는 사원들이 고객우대도 잘 하고, 꾸준한 착상, 발명이 나오며 質경영도 나온다는 피터즈의 우수기업을 위한 리더십 모델 이론을 잘 이해해야 할 것이다.

“노사화합 돈만으로 안된다”(『한국일보』 1994. 1. 24)는 것은 현장중시형 민주적 리더십을 경영자 모두가 준수하고 실천한다는 경영자의 의식 변화, 리더의 변신을 의미하는 것이다. 즉, 가부장적 권위주의형 리더십, 창업독재형 리더십 등 과업 중시의 리더십 스타일을 과감히 벗어 버리고 자발적 협동을 가져오게 하는 현장중시형 민주적 리더십을 기업문화로 정착시켜야 한다. 그래야만 사람도 보람과 믿음을 가지고 기업에 헌신할 수 있을 것이며 그러한 때 비로소 기업도 우수기업이 되는 것이고 그 우수기업을 계속 발전시킬 수 있다. 이렇게 정성을 다 하는 사람들의 조직에서 우수기업이 이루어진다는 현대의 경영이론을 이해, 수용하고 실천하는 것이 중요하다.

지금까지의 기업의 경영은 합리적 지성이 주도하는 경영이었으나 앞으로는 합리

적 지성에 부가해서 현장중시의 민주형 리더십을 핵심으로 하여 사람들의 열정을 일으켜야만 기업은 참다운 기업, 우수기업이 될 수 있을 것이다. ♣

참 고 문 헌

「한국일보」 1994. 1. 22. 부분규 元年 만들자.
 「한국일보」 1994. 1. 24. 노사화합 돈만 으로 안된다.
 Barnard, Chester I. 1938, 1968. *The Functions of the Executives*. Cambridge, Mass : Harvard University Press.
 Blanchard, Kenneth and Spencer Johnson. 1982. *The One Minute Manager*. New York : Berley Books.
 Chandler, Alfred D. Jr. 1977. *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge, Mass : Harvard University Press.
 Hammer, Michael and James Champy. 1993. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York : Harper Business.
 Lacey, Robert. 1986. *Ford: The*

Meed Men & the Machines. Boston : Little, Brown & Co.
 Peters, Tom. 1992. *Liberation Management: Necessary Disorganization for the nano-second Nineties*. New York : Alfred A. Knopf.
 Peters, Tom and Robert H. Waterman Jr. 1981. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies*. New York : Warner Books.
 Peters, Tom and Nancy Austin. 1985. *A Passion for Excellence: Leadership Difference*. New York : Random House.
 Zalzenick, Abraham. 1989. *The Managerial Mystique: Restoring Ledership in Business*. New York : Harper & Row.
 Katz, Robert L. 1955. Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review* (Jan. - Feb).
 Hayes, Robert and William J. Abernathy. 1980. Managing Our Way to Economic Decline. *Harvard Business Review* (July-Aug).