

CHAIRPERSON NOTE

경제 이슈

- 매각 대상 대기업 중 1/3이 외국인 소유로
- 중동 오일머니, 달러 자산 처분하나

경영 노트

- 모토롤라의 희생 비결

사회 트렌드

- 팔영팔치 (八榮八恥)
- 잉글리쉬 디바이드 (English Devide)

저널 브리프

- 美印 핵 협정 합의의 숨意

洗心錄

- 상황 대응 리더십 (Situational Leadership)

□ 매각 대상 대기업 중 ⅓이 외국인 소유로

- 산업은행에 의하면 외환위기 이후 M&A 대상 대기업 30개 가운데 10개사가 외국인 투자자에게 매각된 것으로 조사됨
 - 이와 같은 기업 소유의 변화는 외환위기 직후 국내 금융 시스템이 붕괴되고 국내 자본 활동이 위축됨에 따라, 해외 투자자들이 기업 M&A 시장에서 상대적으로 유리한 위치에 있었기 때문으로 분석됨
 - 기업 경영권의 외국인으로의 소유 이전은 선진 경영 도입이라는 긍정적인 측면도 있으나, 시세 차익을 노린 투기성 외국 자본 유입의 경우 무리한 투자 자금 회수로 국부 유출의 문제도 유발함

- 그러나 PEF, 연기금 등 국내 펀드 자본의 성장세가 급속한 상황이기 때문에, 향후 외국 자본의 국내 진출 규모는 제한적이고 국내 자본의 기업 M&A 시장 참여가 보다 확대될 것으로 예상됨

□ 중동 오일머니, 달러 자산 처분하나

- UAE, 사우디아라비아 등 중동 국가들이 미국의 자국 산업 보호 정책에 반발하여 달러화 자산에 대한 투자를 축소할 움직임을 보이고 있음
 - 최근 UAE 국영 기업 두바이포트월드(DPW)의 미국 항만 운영권 인수 무산 등 미국의 자국 산업 보호 정책에 따른 중동 국가들의 불만이 고조되고 있음
 - 실제로 미국의 과도한 보호주의에 반발한 중동 국가들이 외환보유고 내 달러화 자산 처분, 미국 내 투자 자금 회수 등의 조치를 취할 것으로 전해지고 있음

- 사우디아라비아 등 석유수출기구(OPEC) 회원국들의 미국 채권 보유액이 2005년 667억 달러로 전체 미국 채권의 5.4%를 보유하고 있는 점을 감안할 때 향후 달러화 가치 하락에 따르는 금융 불안이 우려됨

□ 모토롤라의 희생 비결

- (배경) 모토롤라는 휴대폰, 반도체 등 한때 세계 최고로 군림했던 분야에서 삼성전자, 노키아 등에 밀렸음
 - 2004년 1월 CEO에 취임한 에드워드 잔더는 사업을 재정비하고, 내부로부터의 혁신을 성공적으로 이끌어내 모토롤라를 희생시킴

- (희생 비결 1) 백지 상태에서 시작한다는 자세로 취임 후 몇 달을 고객의 목소리에 기반한 사업 재정비에 초점을 맞춤
 - 잔더는 “기업을 이끄는 것은 소비자”라는 신념 아래 고객 니즈 파악을 최우선 과제로 선정, 이러한 니즈에 적합한 프로젝트를 적극 지원함
 - 이러한 정책 하에 그간 단 2명이 진행하던 ‘레이저(Razr)’ 휴대폰 프로젝트를 본격화, 모토롤라 희생의 결정적인 기반을 마련
 - 이후 얇고 가벼운 레이저 등이 연이어 히트하면서 모토롤라는 2003년 14%까지 떨어졌던 세계 휴대폰시장 점유율을 19%까지 끌어올림

- (희생 비결 2) 외부 인사 영입보다는 적극적인 내부 직원 활용을 통해 내부 잠재력을 극대화함
 - 잔더는 시간이 더 걸리더라도 외부로부터의 급격한 변화보다는 숨겨진 내부 잠재력을 극대화하는 것이 보다 효과적이라고 판단함
 - 이에 기존 경영진을 최대한 유지하여 내부 동요를 최소화하는 등 임직원의 사기 진작을 통해 기업 희생의 초석을 다졌으며,
 - 또한 정기적으로 직원들의 업무를 바꿔 새로운 아이디어를 가질 수 있도록 하는 등 안으로부터의 혁신을 성공적으로 출발시킴

- (시사점) 고객 가치에 기반한 방향 설정과 지속적인 혁신 추진이 중요
 - 잔더의 희생 비결은 “천천히 꾸준히 가는 자가 승리한다(Slow and steady wins the race)”로 표현됨
 - 즉, 고객의 목소리에 귀를 기울여 사업 방향을 설정하고, 내부 잠재력을 활용하는 방법으로 직원들의 동기를 자극하여 지속적인 혁신을 추진함

□ 팔영팔치(八榮八恥)

- 후진타오 중국 국가수석이 지난 4일 ‘8가지 영예로운 일과 8가지 수치스러운 일’이란 뜻의 ‘팔영팔치’를 중국 사회의 화두로 제시함
 - 후 수석의 발언은 사회주의 가치관 확립에 필요한 국민의 의식개혁을 호소하는 내용을 담고 있어 앞으로 사회 각계각층의 중요한 학습지침서로 활용될 전망이다
- 팔영팔치론은 국민들의 애국심 고취 및 경제 발전과 더불어 날로 심화되고 있는 개인주의적 사회 현상 등을 개선하는 데 초점을 맞추고 있음
 - ① 조국을 열렬히 사랑하는 것은 영예이고, 조국에 해를 끼치는 것은 수치
 - ② 인민을 위해 봉사하는 것은 영예이고, 인민을 위배하는 것은 수치
 - ③ 과학을 숭상하는 것은 영예이고, 우매하고 무지한 것은 수치
 - ④ 근면성실하게 일하는 것은 영예이고, 편한 것만 찾고 일하기 싫어하는 것은 수치
 - ⑤ 단결해 서로 돕는 것은 영예이고, 남에게 해를 끼치며 자신의 이익만을 좇는 것은 수치
 - ⑥ 성실하게 신의를 지키는 것은 영예이고, 이익을 좇아 의를 저버리는 것은 수치
 - ⑦ 법과 규율을 지키는 것은 영예이고, 법을 어기고 규율을 혼란하게 하는 것은 수치
 - ⑧ 어려움을 참으며 분발하는 것은 영예이고, 교만하고 사치하며 방탕한 것은 수치

□ 잉글리쉬 디바이드 (English Devide)

- ‘디지털 디바이드’(Digital Divide)에 이어 ‘잉글리쉬 디바이드’라는 말이 유행하고 있음
 - 디지털 경제 또는 첨단 기술을 가졌느냐, 못 가졌느냐에 따라 사회적, 인간적인 격차가 벌어진다는 뜻이 ‘디지털 디바이드’라면, ‘잉글리쉬 디바이드’란 영어를 하느냐 못하느냐에 따라 개인적인 격차가 벌어지는 것임
 - 글로벌 경쟁시대에 영어가 공용어인 만큼, 한 나라의 국민이 영어를 유창하게 하느냐 못 하느냐 하는 것이 국력의 격차로 나타나기도 함

□ 美·印 핵 협정 합의의 숨意*

- 2006년 3월 부시 美대통령의 인도 방문과 美·印 핵 협력 합의는 美·印 양국의 ‘동맹 관계로의 전환’ 뿐 아니라 다극화 시대로 급변하고 있는 21세기 국제 질서 속에서도 강대국에 의한 힘의 논리가 존재한다는 사실을 확인시켜줌
 - (美·印 핵 협력 합의의 배경) 미국은 인도라는 거대 시장에 대한 매력과 중국에 대한 대항마로서 인도와 협력이 필요하며, 인도는 경제 성장의 기반 강화를 위해 미국의 핵 협력이 필요했음
 - (美·印 핵 협력 합의의 의의) 이번 핵 협력 합의는 양국 간 ‘동맹’ 관계의 구축이라는 의미와 함께 인도의 강대국 진영 편입, 강대국 미국의 힘의 논리의 존재를 재확인할 수 있다는 데 큰 의의가 있음
 - 본격적인 동맹 관계로의 전환 : 美·印 양국은 이번 합의를 계기로 향후 핵, 우주, 첨단기술 등 모든 영역에서 협력을 확대하고 국제사회에서 강한 유대를 과시해 나갈 것으로 전망되며, 이를 통해 본격적인 ‘동맹’ 관계로의 전환을 꾀할 것임
 - 인도의 강대국 진입 : 핵확산금지조약(NPT, Nuclear Nonproliferation Treaty)에 가입되어 있지 않은 인도에 대해 미국 부시 대통령은 예외적으로 핵기술과 연료를 공급하기로 하는 핵 협정을 체결함으로써 인도의 핵 보유 강대국 진영 진입이 확실시됨
 - 강대국(미국)의 힘의 논리 존재: 미국 의회와 호주 등 주변국의 반대에도 불구하고 미국이 인도에 대한 핵보유국 지위를 공식 인정한 이번 합의는 다극화되어가는 국제 정치·외교의 장에서 아직도 미국이라는 강대국의 힘의 논리가 존재한다는 사실을 대변해 주고 있음
- (시사점) 수십 년간 적성국으로 분류됐던 인도에서 무려 3일을 보내면서 핵 협력을 체결한 부시 대통령의 이번 방문은 결국 국익을 위해 이합집산을 거듭하는 냉엄한 외교의 격전장에서는 ‘영원한 동지도 영원한 적도 없다’는 교훈을 되새기게 함

* 이 글은 『한경 비즈니스』(2005.3.20)에 실린 글을 요약, 정리한 것임

□ 상황 대응 리더십(Situational Leadership)

만약 리더가 미성숙한 신입사원과 성숙한 베테랑 사원을 똑같은 리더십 스타일로 대한다면 어떻게 될까? 아마도 둘 중 한쪽은 혼란스럽거나 불만이 쌓이게 될 것이다.

폴 허시와 켄 블렌차드(P. Hersey, K. Blanchard)는 이러한 문제가 발생하지 않도록 부하의 성숙도에 따라 리더십 스타일을 달리해야 한다고 주장하였다. 즉 상황에 따라 대응 방식은 달라야 한다는 ‘상황 대응 리더십’(Situational Leadership)을 주장했는데, 영문 이니셜을 따서 ‘SL 이론’이라고 부른다.

성숙도에 따른 4가지 타입의 부하직원

SL 이론에서는 효과적인 리더십 스타일을 결정하는 조건으로 ‘부하의 성숙도(Readiness Level)’란 개념을 활용한다. ‘부하의 성숙도’란 교육과 경험 등 ‘업무를 위해 필요한 능력’과 ‘업무에 대한 의욕’이 어느 정도인가를 말한다. 허시와 블렌차드는 능력과 의욕의 차이에 따른 부하의 성숙도를 다음 4가지로 구분했다.

- ① 능력도 의욕도 낮은 레벨(성숙도 낮음)
- ② 능력은 낮지만 의욕은 높은 레벨(성숙도 약간 낮음)
- ③ 능력은 높지만 의욕이 낮은 레벨(성숙도 약간 높음)
- ④ 능력도 의욕도 높은 레벨(성숙도 높음)

4가지 리더십 스타일

한편, 그들은 리더십 스타일을 ‘지시적 행동’과 ‘협동적 행동’이라는 두 기준에 따라 분류했다. ‘지시적 행동’이란 ‘목표 달성을 위해 부하에게 세세하게 지시와 명령을 내리는 것을 중시하는 행동’이다. 반면 ‘협동적 행동’은 ‘부하와의 커뮤니케이션이나 회사 내 화기에애한 분위기 조성을 위해 인간 관계를 중시하는 행동’이다. 이 두 가지 기준의 조합에 따라 4가지 리더십 스타일이 완성된다.

- ① **지시적(telling) 리더십** : 지시적 행동의 비율이 높고 협동적 행동의 비율은 낮은 ‘리더 주도형’ 타입. 계획, 역할 분담, 작업 방법 등을 리더가 전부 결정한 뒤, 부하직원에게 세세하게 지시하고 명령한다.
- ② **설득적(selling) 리더십** : 지시적 행동과 협동적 행동이 모두 높은 ‘불완전한 리더 주도형’. 계획, 역할 분담, 작업 방법 등을 리더가 결정하지만, 명령이나 지시를 내릴 때에는 부하직원이 납득할 수 있도록 충분히 설명을 한다.
- ③ **참여적(participating) 리더십** : 협동적 행동의 비율이 높고 지시적 행동의 비율이 낮은 ‘불완전한 부하 주도형’. 계획, 역할 분담, 작업 방법 등에 대해 리더의 도움을 받으면서 부하직원이 결정한다.
- ④ **위임적(delegating) 리더십** : 지시적 행동과 협동적 행동 모두 비율이 낮은 ‘완전 부하 주도형’. 리더는 거의 참견하지 않고 부하직원이 자유롭게 업무를 진행한다.

이런 부하에는 어떤 리더십이 적합할까?

허시와 블렌차드는 이렇게 4가지 리더십을 구분한 뒤, 부하의 성숙 수준에 따라서는 다음과 같은 리더십이 적합하다고 결론짓는다.

- 능력도 의욕도 낮은 부하에게는 ‘지시적 리더십’
- 능력은 낮지만 의욕은 높은 부하에게는 ‘설득적 리더십’
- 능력은 높지만 의욕이 낮은 부하에게는 ‘참여적 리더십’
- 능력도 의욕도 높은 부하에게는 ‘위임적 리더십’

“훌륭한 경영자는 그가 원하는 일을 해낼 수 있는 최적의 사람을
고를 수 있는 감각이 있어야 한다.

그리고 동시에 그 사람이 일을 수행하는 동안에는
간섭하지 않는 자기 자제력을 지닌 사람이어야 한다.”

- 루즈벨트(Theodore Roosevelt, 1858~1919) : 美 26대 대통령