

연구  
논문

## 청암 박태준의 경영철학과 리더십에 관한 연구

숙명여자대학교 교수

김 창 호

김창호

#### 학력

영남대학교 경영학 학사

아주대학교 경영학 석사

한양대학교 경영학 박사

#### 주요 경력

포스코 감사실장

포스코 인재개발원장

포스코경영연구소 선임연구원

현 숙명여자대학교 초빙교수

#### 주요 저서 / 논문

『GE 와 도요타를 뛰어넘는다』(2006)

『위기극복의 길 포스코에서 찾는다』(2009)

「청암 박태준의 경영철학과 리더십에 관한 연구」(2009)

「플러스알파 리더십 실천모델과 적용방안」(2008)

「청암 박태준의 리더십모델」(2009)

「CEO 리더십과 작업장 혁신:포스코 자주관리, QSS 사례」(2011)

「리더의 진실성이 부하의 장인적 직무수행에 미치는 영향과 그 과정에 대한 연구」(2012)

「진실리더십이 부하의 장인적 직무수행에 미치는 영향과 그 과정에 대한 연구」(2012)

## I. 서론

### 1. 연구 배경 및 목적

우리는 한 국가나 조직의 흥망성쇠가 리더와 리더십에 달려 있음을 역사를 통해 알고 있다. 세종대왕, 이순신 등의 역사적 인물들은 성공한 리더로 추앙을 받고 있다. 박태준, 이병철, 정주영 등 과거 한국의 시대적 상황에 맞는 독특한 리더십 발휘로 한국 경제의 고속성장을 견인해 온 창업자들도 있다. 이처럼 우리는 극한의 위기 상황을 극복하고 무에서 유를 창출한 한국기업 창업자들의 좋은 경영철학과 리더십을 갖고 있으나 이를 발굴·발전시켜 21 세기 글로벌 기업 경영시대에 적용해 보려는 노력을 게을리 해오지 않았나 하는 반성을 해 본다.

우리 민족은 창조의 유전인자를 갖고 있으며 이를 신바람(열정)으로 연결시켜 큰 성과를 거둔 많은 사례를 갖고 있다. 이제는 창조경영시대이다. 창조경영이란 사람을 통한 생산성 향상에 중심축을 두는 것이다. 산업 경제는 지식과 정보에 바탕을 둔 창조성 경제에 자리를 내어 주는 변화의 갈림길에 놓여 있다. 이에 따라 경영자의 역할에도 극적인 변화를 요구 받고 있다(Business Week, 2000.8).

21 세기의 글로벌·디지털 환경이 지식·기술의 격차를 빠르게 좁히면서 정보와 전략의 동질화 현상을 초래하고 있다. 장기적 생존과 경쟁 우위 확보의 관건은 창의적인 아이디어를 통해 더 높은 가치를 창출할 수 있는 사람에 있다. 오늘날 무엇이 인간이 가지고 있는 창조의 원형질을 억누르면서 파괴하고 있는지를 리더십 측면에서 재조명하여 되돌려 놓아야 한다고 생각한다.

그 동안 우리 한국기업들은 6 시그마, TPS, BSC, ABM, MBO, KMS 등 많은 선진 혁신기법들과 7Habits, 카네기 리더십, 아벤저 리더십 등 많은 서구의 리더십 교육 프로그램들의 도입·적용에 관심을 두었다.

리더십 이론에 대한 연구도 외국의 이론을 한국적 상황에 적용하여, 이론을 검증해 보는 정도가 대부분이었다(백기복, 정동일, 2004). 이러한 리더십에 대한 연구 결과들은 이론적 연구에 그치고 있어서 기업 실무에 적용하는데 한계가 있다는 것이 기업 실무자들의 한결 같은 불만이다.

청암 박태준을 비롯한 한국 기업의 창업자에 대한 연구들도 경영철학 및 이념 중심의 연구에 머물러 있어 조직 구성원들을 신바람 나게 하는 리더십에 대한 포괄적이고 심층적인 이해에 한계가 있는 것으로 보인다. 창업자들의 경영 행태를 포괄적이고 심층적으로 이해하기 위해서는 창업자의 경영철학과 이념(창업정신)을 리더십의 개념적 틀 속에서 분석·평가해 보는 노력이 필요하다. 즉, 리더십의 통합적 관점(특성 → 행동 → 성과)에서 창업자의 경영철학과 경영 과정에서의 실천사례를 분석해 봄으로써 세계로 수출할 수 있는 고유의 경영모델을 도출할 수 있을 것으로 기대되기 때문이다.

리더십의 상황조건(문화, 국민의식, 관습, 경제적 수준 등)은 다르더라도 인간의 마음과 행동을 움직이게 하는 리더십의 본질은 다르지 않다. 어떤 문화든지 조직목표 지향성과 사람간의 가치교환을 통한 직무에너지의 창출이라는 리더십의 본질은 동일하다(박유진, 2007, p. 197).

이러한 관점에서 보면, 서구학자들의 현대적 리더십 이론을 한국의 창업자와 기업조직에 적용·검증하여 성공한 리더들의 독특한 리더십 모델을 개발하는 연구는 의미가 크다. 그러면 왜 이 시점에서 청암 박태준의 경영철학과 리더십을 먼저 들여다 볼 필요가 있는 것인가?

포스코의 창업자, 청암 박태준은 전후에 만연한 부정부패와 절대적 빈곤이라는 최악의 국가적 위기 상황을 극복하고, 철을 통해 국가 경제를 일으켜 세운 포스코 성공 신화의 주역이다. 과거 수 차례 시도했으나 실패를 거듭한 일관 제철소 건설, 당시 세계 모두가 절대 불가능한 것으로 판정 내렸던 한국에서의 제철 사업을 그는 성공시켰다.

세계 철강 역사상 가장 짧은 기간에 최고의 경쟁력을 가진 일관제철소를 건설한 것이었다. 국내외 연구기관에서는 이러한 성공 역사를 기적이라고 평가했다(미쓰비시 종합연구소, 1999; 스탠포드대학교, 1992; 서울대학교, 1992). 이들은 공기단축과 자금 확보, 원료 확보 및 효율적인 설비 구매, 기술 청암 박태준의 경영철학과 리더십에 관한 연구개발 등 여러 가지 요인 중 청암 박태준의 탁월한 경영철학과 리더십을 핵심 성공 요소로 꼽고 있다.

이러한 청암 박태준과 포스코 성장 역사의 관계는 최고 경영자의 경영철학과 리더십이 국가 경제와 회사 성장 발전에 어떻게 지대한 영향을 미쳤는가를 학습할 수 있는 대표적인 사례라고 할 수 있다.

따라서 본 연구의 기본적인 목적은 제철보국의 창업정신을 기업문화로까지 뿌리내리게 한 청암 박태준의 독특한 리더십 모델을 발굴하여 글로벌 경영시대에서의 적용 가능성을 모색해 보고자 하는데 있다.

## 2. 연구 방법

본 연구의 목적을 달성하기 위해 이론적 연구 방법과 실증적 연구방법을 병행하였다. 이론적 연구는 기존의 리더십 및 조직 행동 이론의 관점에서 청암 박태준의 리더적 특성과 리더십 발휘내용 및 과정에 대한 이론적 정합성을 규명하기 위한 것이며, 실증적 연구는 청암 박태준리더십의 실체를 입증하기 위한 것이다. 실증적 연구는 당시의 각종 자료들을 가능한 한 광범위하게 수집하여, 청암 박태준의 리더십 특성의 생성, 발휘, 성과의 전 과정을 분석하고 평가하는 문헌사적 고찰방법을 채택하였다.

첫째, 리더십 특성 생성 과정에 대한 분석을 위하여 관련 자료를 수집했다. 이를 위하여 청암의 생애주기를 소년기의 일본 학창생활(1933~1945), 사선을 넘나드는 청년 장교생활(1945~1953), 부정 부패와 싸운 젊은 엘리트 장교생활(1953~1961), 경영 수업활동 (1961~1965), 크게 4 기간으로 나누어 자서전, 회고록 등의 자료를 이용하여 특성관련 사례들을 발췌·정리하였다.

둘째, 리더십 발휘과정과 효과성에 대한 분석을 위하여 관련 자료를 수집하였다. 자료 수집과 분석은 회사 성장역사를 5단계(창업 전기, 회사 창립 → 포항 1기 착공, 포항 1기 착공 → 준공, 포항 확장기, 광양 건설기)로 구분하고, 각 단계별로 청암의 독특한 리더십 발휘관련 사례들을 발굴하여 분석하는 데 초점을 두었다. 그리고 리더십 성과에 대한 객관성을 보증하기 위하여 사사지, OB 들의 증언, 외부기관의 평가자료 등을 활용하였다.

셋째, 조사 분석 결과를 바탕으로 유사내용을 유형화하고 관련 주제별 연관성을 검토하였다. 조사 분석 대상이 된 사례에 내포되어 있는 리더십 인자들을 내용별로 묶어서 유형화함으로써 리더십의 특성을 찾아내고 또 리더십 실천 원칙 및 모델과의 연계성을 분석하였다. 그리고 경영 철학의 메시지가 담겨있는 임원회의록, 연설문, 기고문 등의 자료를 리더십 및 조직행동 이론 측면에서 분석, 평가하여 리더십 원칙 및 모델을 개발한 후, 수집한 시계열별 사례들을 연계시킴으로써 연구의 객관성을 제고하였다. 또한, 리더십 실천 모델 및 원칙들의 효과성을 객관성있게 증명하는 관련 사례들을 유사 내용별로 재분류한 후, 청암 박태준의 리더적 특성 → 리더십 발휘 → 리더십 성과와의 상호 관련성을 찾아내고자 했다. 본 연구는 크게 6장으로 구성되어 있다. 제 1 장 서론에 이어 제 2 장에 청암 박태준의 경영철학과 리더십에 관한 연구서는 청암을 비롯한 한국 창업자 리더십에 대한 선행 연구를 고찰하여, 기존 연구의 문제를 규명하고 이의 해결을 위한 연구 모형을 설계하였다. 제 2 장에서 설계한 연구모형에 따라 제 3 장에서는 청암의 큰 리더적 특성을 분석하고, 제 4 장에서는 청암의 리더십 실천 원칙과 모델을 제시한다. 제 5 장에서는 청암의 리더십 효과성에 대한 검증을 통해 그적용 방안을 제시한 다음, 제 6 장에서 연구의 결과를 요약하고, 시사점, 제언을 하는 것으로 결론을 맺고자 한다.

## II. 한국 창업자 리더십의 선행 연구 고찰

1. 대기업 창업자들의 경영철학 및 리더십 연구 (1) 한국 대기업 소유 경영자의 리더십에 관한 연구

정재희(2004)는 현대 그룹과 삼성 그룹의 창업자 정주영, 이병철 회장의 경영 이념이 그룹의 경영전략, 경영조직, 인력관리, 기업문화에 미친 영향을 분석한 후 이를 토대로 두 소유 경영자의 리더십 특성의

공통점과 차이점을 비교하고, 결론으로 디지털 시대에 적합한 소유 경영자 모델을 제시하려고 노력했다. 연구 결과는 (표 2-1)에서 보는 바와 같이 요약된다.

표 2-1 정재희의 주요 연구 내용

| 구분               | 내용                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 연구<br>목적 및<br>방법 | -리더십 및 경영 전략에 관한 이론을 기초로 창업자의 경영철학 및 리더십 이 그룹 발전에 미친 영향을 분석                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 연구결과             | <p><b>아산 정주영 회장 리더십이 현대그룹 발전에 미친 영향</b></p> <p>-아산의 경영이념 : 창조적 예지, 적극 의지, 강인한 추진력에 대한 개념 및 간단한 관련 사례 분석</p> <p>-현대에 미친 영향 : 아산의 경영이념이 현대 구성원의 행동 지침으로 승계, 실천되도록 함으로써 기업문화로 정착</p> <p><b>호암 이병철 회장 리더십이 삼성그룹 발전에 미친 영향</b></p> <p>-호암의 경영이념 : 사업보국, 인재제일, 합리추구에 대한 개념 및 관련 사례 분석</p> <p>-삼성에 미친 영향: 경영이념과 기업성장 역사와의 관련성을 시계열 분석</p> <p><b>아산과 호암 리더십의 비교 평가</b></p> <p>-관련 기업 활동 사례를 중심으로 하드웨어와 소프트웨어, 엑센 일꾼과 가냘픈 선비, 외향성과 내실성으로 비교 평가</p> |

## (2) 아산 정주영의 생애와 경영이념 연구

김성수(1999)는 아산 정주영의 생애와 경영이념을 체계적으로 조명하고 경영사학적 방법으로 분석하였다. 분석 결과, 아산 정주영은 현재 그룹을 창업한 우리나라의 대표적인 자수성가형 기업가로, 불굴의 개척정신과 창의적인 노력, 진취적인 기상으로 도전과 창조의 반세기를 온갖 어려움을 극복하고 사업보국 사상과 민간주도형 경제론, 신념주의 경영이념으로 경영활동을 해온 리더십이 뛰어난 기업가라는 결론을 내리고 있다.

아산의 창업정신은 오늘의 현대정신으로 계승 발전되고 있으며, 그정신을 첫째는 미래지향적인 사고로 새롭고 신선함을 추구하는 창조적 예지, 둘째는 투철한 주인의식과 능동적으로 대응하는 적극 의지, 셋째는 목표를 달성하기 위하여 온 힘을 기울이는 자세와 강인한 추진력 등으로 집약하고, 이러한 창업정신의 바탕위에 아산 정주영의 경영이념이 생성되었다는 것이다. 세가지 현대의 기업정신이 오늘날 현대그룹 발전과 한국경제 근대화의 원천이 되었다고 분석하고 있다.

그러나 김성수(1999)는 아산 정주영의 경영이념이 현대 구성원들의 행동지침으로 정착되고, 더 나아가 세계적 경쟁력이 있는 경영이념 모델로 정립될 수 있는가에 대하여 생각해 볼 문제라고 지적하고 있다.

주요 연구 결과는 (표2-2)에서 보는 바와 같이 요약된다.

표 2-2 김성수의 주요 연구내용

| 구분   |              | 내용                                                                                                                        |
|------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 연구방법 |              | -문헌, 고증, 자료, 회고, 구술등과 아산 정주영의 저서, 현대그룹 35년사, 현대 50년사 등을 이용한 문헌사적 연구 방법                                                    |
| 연구결과 | 아산의 생애와 경영활동 | -출생기와 시대적 배경에서부터 시작하여 소년기와 교육 과정, 청년기 생애 최초의 상업활동, 청장년기의 현대건설 창업, 장년기의 현대재벌 형성, 노년기의 대선 참여로 나누어 리더십 인자의 생성과정을 사례를 중심으로 분석 |
|      | 경영이념         | -근검절약정신, 인간존중사상, 신용제일주의, 고객만족주의, 창의와 기술우선주의, 신념주의(Can-Doism), 산업평화주의, 도전과                                                 |

|  |                            |                                                                    |
|--|----------------------------|--------------------------------------------------------------------|
|  |                            | 개척주의, 사업보국주의 라는 9가지 이념을 아산의 평소 강조한 경영메시지와 사례중심으로 분석                |
|  | 경영이념<br>승계의<br>문제점과<br>재정립 | -아산의 경영이념을 승계한 정몽구 회장의 신경영이념인 가치경영의 개념과 방향을 제시하면서 현대기업 윤리강령 내용을 소개 |

### (3) 한국의 대표적 기업가 호암 이병철 연구

황명수(1988)는 호암을 한국 재계의 거성, 특히 재벌을 대표하는 기업가로 평가하고, 그의 생애와 삼성그룹의 성장역사를 크게 일제시대, 8·15해방에서 5·16, 5·16 이후 서거까지 3단계로 구분하여, 생애 각단계별로 주요사업의 창안 및 성장 과정을 분석하고 있다.

그는 오늘의 삼성그룹은 호암의 미래 통찰력과 창조적인 개척정신에 의해서 형성되었다고 해도 과언이 아니며 고비 때마다 국가적으로 가장 도움이 되고 이익이 많은 유망 사업을 찾아 성공으로 이끌어 내었다고 평가하고 있다. 호암의 경영이념은 사업보국, 인재제일, 합리추구이며, 기업을 키워서 고용증대 및 생산증진을 꾀함으로써 국력을 배양하여 나라에 보답하자는 사업보국의 정신이 삼성의 정신이며 금지라고 강조하고 있다.

또한 호암의 독특한 경영스타일로 비서실과 사장단 회의를 들고 있다. 우리나라 재벌 중 가장 먼저 비서실을 설치한 호암은 실질적으로 비서실을 통하여 그룹 산하의 모든 회사를 직 간접적으로 관리해 왔는데 이것이 '삼성의 모든 것'으로 평가할 만큼 그 위상과 권위는 크다고 분석하고 있다.

연구 결과는 (표2-3)에서 보는 바와 같이 요약되었다.

| 구분   |            | 내용                                                                              |
|------|------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| 연구방법 |            | -회고록, 저서, 사사지 등의 문헌사적 연구 방법                                                     |
| 연구   | 호암의<br>생애와 | -일제시대, 8·15해방에서 5·16, 5·16 이후 시대의 3단계로 구분하여 사업활동 역사를 사례를 이용하여 분석하고, 호암의 기업가 정신을 |

|        |                            |                                                                                                        |
|--------|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 결<br>과 | 삼성그룹                       | 강조                                                                                                     |
|        | 호암의<br>경영관리<br>스타일         | -삼성그룹의 기획조정업무를 담당하고 있는 비서실의 설치배경 및<br>기능과 역할에 대해 분석<br><br>-삼성그룹을 관리하는 사장단회의 운영실태와 호암의 경영철학의<br>관계를 분석 |
|        | 경영이념<br>승계의<br>문제점과<br>재정립 | -삼성그룹 3大 경영이념인 사업보국, 인재제일, 합리추구 실현을<br>위한 호암의 실천의지 및 사례 분석                                             |

## 2. 청암 박태준의 경영철학 및 리더십 연구

### (1) 곽상경 등의 연구

곽상경 등(1992)은 창업자 박태준 회장의 경영철학과 리더십의 특성이 포스코의 경영성과에 미친 영향을 체계적으로 분석한 바 있다. 이 연구는 제철보국, 소명의식, 책임정신, 합리주의 등, 청암의 창업철학이 구성원들의 일상생활에 내재화된 과정을 사례를 이용하여 분석하고 있다.

한편, 리더십을 사람들이 집단목표를 달성하기 위하여 자진하여 노력하도록 집단 구성원들에게 영향을 주는 활동으로 정의하고, 박태준 리더십의 특성으로 정확한 의사결정능력, 탁월한 위기관리능력, 효과 적인 동기부여를 들고 있다. 또한 박태준의 리더십은 기술투자, 경영혁신 등 기업의 과업 목표 달성 뿐 만 아니라 복리후생 극대화, 인사의 공정성, 연공서열 등 인간에 대한 관심도 높아 블레이크와 무튼의 관리적 그리드 상에서 E점에 가까운 것으로 평가하고 있다.

그들은 연구 결과를 종합하여 박태준의 독특한 리더십이 포스코 조직의 유효성을 높이는 데 중추적인 역할을 한 것으로 평가하면서 청암의 리더십 스타일을 종업원들에 대한 신뢰감과 화합으로 조직을 운영 함으로써 결과적으로 종업원들의 긍정적이고 적극적인 행위를 이끌어 내는 민주적이고 참여적인 리더십으로 정의하고 있다. 곽상경 등의 연구 결과는 (표2-4)에서 보는 바와 같이 요약된다.

표 2-4 광상경 등의 주요 연구 내용

| 구분   |                            | 내용                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 연구방법 |                            | -경영철학의 4단계 이전과정(경영철학-리더십-조직구성원-조직효율성)을 설정하여 사례중심으로 분석하는 문헌사적 연구 방법                                                                                                                                                                                                                                  |
| 연구결과 | 창업자의 역할<br>- 경영철학<br>- 리더십 | -창업 당시부터 강조, 언급해 온 핵심 경영메시지를 중심으로 4가지 경영철학으로 요약하고, 이를 관련 사례를 이용하여 경영철학의 이전 과정을 분석<br>- 국부증대, 복지사회건설에 이바지코자 하는 제철보국<br>- 무에서 유를 창조코자 하는 소명의식<br>- 부여 받은 책무를 다하지 못하면 역사의 죄인임을 면치 못한다는 책임정신<br>- 기술혁신, 기업체질강화 등의 합리적 경영 방침<br>- 의사결정능력, 위기관리능력, 동기부여능력 등 리더십 역량을 3가지로 구분하고, 관련 사례를 중심으로 리더십 발휘의 특성을 분석 |
|      | 포스코 경영관리 특성                | -공장건설의 경제성, 생산의 효율성, 원료조달의 안정성 및 경제성, 연구개발능력, 인적자원의 활용, 마케팅 관리 특성, 정보처리시스템 구축의 7가지 특성을 자료를 이용하여 구체적으로 분석하고 평가                                                                                                                                                                                       |
|      | 기업문화                       | -포스코 성장역사를 창업, 도약, 발전, 성숙기로 나누어 기업이념의 변천과정을 조사, 분석하고 경영철학을 반영한 기업이념의 체계와 기업문화 관련 활동 사례의 의미를 평가                                                                                                                                                                                                      |

## (2) 윤석만의 연구

윤석만(2000)은 「포항제철의 기관형성 전략에 관한 연구」에서 포스코 창업에서 글로벌 기업으로 성장 발전해 온 기관형성과정에서 적용된 체제발전 전략의 내용, 특징 및 그 효과성을 체계적 분석하고 이를 바탕으로 조직의 미래 발전 전략을 모색하였다.

이 연구에서 윤석만은 포항제철의 창업기에 청암 박태준은 포항제철 신화의 주역으로서 당시 대내외에 제기된 무수한 도전을 극복해 내면서 조직 구성원들의 무한한 잠재력을 발휘시킨 성취지향적 리더십의 소유자로 평가하고 있다. 특히, 박정희 대통령과의 정치적 관계와 능력을 리더십의 중요한 요소로 설명하고 있으며, 제철보국의 창업정신을 기반으로 ①위기에 대한 적시적 대응 능력, ②기본지침으로서의 완벽주의, ③인간존중 경영, ④미래지향적 경영 등 4가지의 리더십 특성과 능력을 청암 고유의 리더십 특성으로 들고 있다. 윤석만의 주요 연구결과는 (표 2-5)에서 보는 바와 같이 요약된다.

표2-5 윤석만의 주요 연구 내용

| 구분   |                                | 내용                                                                                                                                                             |
|------|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 연구방법 |                                | -기관형성의 이론적 모형에 따라 포스코의 성장 발전 과정을 분석, 평가 (울곡의 시무론 보완 모형 원용)                                                                                                     |
| 연구결과 | 정치적 능력<br>(박정희<br>대통령과의<br>관계) | -청암의 생애를 일본에서의 학창시절, 해방 후 군인생활, 예편 후 기업경영 활동으로 나누어 시계열별 리더십 인자의 생성과정에 대해 분석 특히 박정희 대통령과의 정치적 및 인간적 관계에 초점을 두고, 그와의 관계를 통해 가치관 성숙 과정을 분석                        |
|      | 포스코<br>경영관리<br>특성              | -공장건설의 경제성, 생산의 효율성, 원료조달의 안정성 및 경제성, 연구개발능력, 인적자원의 활용, 마케팅 관리 특성, 정보처리시스템 구축의 7가지 특성을 자료를 이용하여 구체적으로 분석하고 평가                                                  |
|      | 창업자로서의<br>기본철학과<br>역량          | -위기에 대한 적시적 대응 능력 (하와이구상 사례), 기본지침으로서의 완벽주의 (부실공사 폭파사례), 인간존중경영 (복리후생정책 실천사례), 미래지향적인 경영 (공해방지 시설투자 사례), 4가지로 나누어 각각 상징적인 핵심 사례를 중심으로 리더십 발휘의 효과성과 객관성을 분석, 평가 |

## (3) 기타 기관의 연구

여러 연구들은(미쓰비시 종합연구소, 1991; 스탠포드대학교, 1992; 하버드대학교 및 서울대학교, 1992; 산업연구원, 1997) 공통적으로 포스코의 핵심 성공 요인을 박태준의 리더십으로 분석하고 있다.

산업연구원(1997)은 (표2-6)에서 보는 바와 같이, 한 기업의 생성과 활동과정을 설립 및 건설과정, 조업 및 기술개발과정 등 5가지의 영역으로 구분하고, 여러 연구기관에서 조사 분석한 포스코의 성공요인들을 요약하고 있다.

표 2-6 포항제철의 성공 요인 (자료 : 산업연구원(1997, p. 71))

|                    | 건설/설비          | 조업/기술           | 원료구입<br>/제품판매  | 기업문화<br>/제도              | 리더십<br>/경영전략 |
|--------------------|----------------|-----------------|----------------|--------------------------|--------------|
| 미쓰비시<br>(91.11.)   | 공기단축 및<br>자금확보 | 기술개발            |                | 내부승진제(<br>인본주의):청<br>결의식 | 리더십          |
| 스탠포드<br>(92.7.)    | 자본유치 및<br>기단축  | 공장 직선,<br>기술 혁신 | 국제화 및<br>해외판매망 | 근로자의<br>기강               | 리더십          |
| 하바드/서울<br>대(92.5.) | 공기단축 및<br>차관유지 |                 |                | 인사관리<br>방식 원만한<br>사관계    | 국가관 및<br>리더십 |

연구 결과에 의하면, 포스코 설립 및 설비 확장과정에서의 성공적인 자본유치와 흑자경영을 통한 내부자금의 활용 그리고 공사기간의 단축이 결정적으로 중요한 영향을 미쳤고, 조업에 있어서의 완전 가동을 통한 원가 경쟁력 확보, 지속적인 기술개발 투자, 장기 계약을 통한 저렴한 원료 확보, 해외 판매조직의 원활한 활용, 건전한 기업문화, 인본주의에 입각한 공정한 인사제도와 원만한 노사관계가 포스코 성공의 핵심 요인이라는 것이다.

이러한 모든 연구에서 공통적으로 들고 있는 핵심 성공 요인의 하나는 청암 박태준의 리더십이다. 최고 경영자의 리더십은 기업 경영 전반에 걸쳐 광범위한 영향을 미친다는 관점에서 본다면, 포스코 성공의 핵심 요인은 다름 아닌 청암 박태준의 리더십에 있다고

평가할 수 있다.

### 3. 연구모형 설계

#### (1) 한국 창업자 리더십 연구의 기본 과제

청암 박태준을 비롯한 한국의 대표적 기업가의 경영철학과 리더십에 대한 연구는 한국 산업화 과정에서 그들이 미친 영향, 특유의 기업가정신 그리고 그들의 정신 세계를 잘 설명해 주고 있다.

그러나 대부분의 연구에서는 성공한 기업가에 초점을 두고, 그들이 가진 경영철학과 창업정신의 내용에 대한 연구를 핵심 과제로 다루어져 왔고, 성공한 리더에 초점을 두고 리더십 전 과정에 대한 연구는 관심 주제로부터 벗어나 있다. 창업자의 정신 세계에 대한 연구도 오늘날 경영에 중요한 시사점을 제공해준다. 나아가 그러한 정신 세계가 조직 상황에서 구체적으로 어떻게 발현되어 왔는가를 살펴 보는 것은 기업 경영에 주는 실천적 의미가 더욱 확대될 수 있다. 따라서 본 연구에서는 성공한 기업가적 측면 보다는 성공한 리더적 측면에 초점을 두고 연구 과제를 도출하고자 한다. 성공한 리더에 초점을 둔 리더십 연구가 실천적 시사점을 가지기 위해서는 리더십 특성, 독특한 실천 모델, 창출된 성과에 대한 체계적인 분석과 리더십 전 과정에 대한 통합적인 접근이 이루어져야 한다. 구체적으로 본 연구에서 해결하고자 하는 연구 과제는 다음 세 가지로 요약할 수 있다.

첫째, 창업자들이 가지고 있는 리더 특성과 그 생성 과정에 대한 체계적인 분석이 필요하다. 리더십은 특성이다. 어떤 상황에서도 조직을 성공적으로 만들 수 있는 보통 사람과는 다른 비범한 점을 발굴하고자하는 것이다. 이는 튼튼한 리더십 특성이 훌륭한 성과를 창출해 내는 리더, 즉 성공한 리더가 되는데 매우 효과적일 것이라는 가정에 바탕을 두고 있다. 성공한 리더는 모두가 큰 리더적 특성을 가지고 있다. 둘째, 창업자들의 경영철학 및 가치관이 경영과정에 구체적으로 어떻게 실천되었는가에 대한 보다 체계적인 연구가 필요하다. 창업자의 경영철학과 그 결과에 대한 단순한 연구에서 벗어나 구성원들의 마음과 행동, 그리고 조직문화 변화에 영향을 미친 리더십 원칙들을 발굴하고 정립할 필요가 있다. 리더십은 변화 관리다. 좋은 리더십은 추종자들을 변화시켜 리더의 숭고한 비전에 몰입하게 함으로써 리더의 가치관에 동화시키는 것이다. 성공한 리더는 자신의 특성들(카리스마)을 잘 자라게 하여 꽃

피운 독특한 모델을 갖고 있다. 성공한 리더는 이것으로 평가되어야 할 것이다.

셋째, 리더십의 성과에 대한 보다 객관적인 분석이 필요하다. 리더십 성과에 대한 분석을 통하여 리더십 특성과 실천 원칙에 대한 효과성은 리더십 성과에 대한 분석을 통해서만 검증될 수 있기 때문이다. 리더십은 추종자의 잠재역량을 이끌어 내어 열정적·헌신적으로 비전에 몰입하게 함으로써 성과를 내는 기술이다. 우리가 추앙하는 성공하는 리더들은 모두가 평범한 리더와는 다른 훌륭한 성과를 창출했다. 자신의 리더십 모델이 아주 가치 있는 성과창출로 연결되어 있고 앞으로도 지속될 것이라는 확신을 가지게 한다. 성공한 리더는 또한 이것으로 평가되어야 할 것이다.

따라서 청암 박태준은 어떠한 큰 리더적 특성을 가지고 있고 또 그것이 어떠한 흡인력 강한 리더십 실천모델로 발휘되어 얼마나 가치 있는 성과창출로 이어졌는지가 설명되어야 할 것이다. 한마디로 어떠한 리더십 모델이며 어떠한 논리구조인가가 설명될 수 있을 때 성공한 리더로서 그의 가치관과 경영철학의 위대성을 인정할 수 있을 것이기 때문이다.

## (2) 본 연구의 모형

본 연구의 목적은 포스코 창업자 청암 박태준의 ‘큰 리더’로서의 특성 발굴, 독특한 리더십 실천 원칙과 모델개발, 리더십 실천 모델의 효과성을 체계적으로 분석하여, 글로벌 경영 시대에서 적용가능성을 검토해 본 후, 그 실행력을 높이하고자 하는 데 있다. 활용되지 않은 리더십 연구는 아무런 의미가 없을 것이기 때문이다. 따라서 이러한 연구 목적을 달성하기 위해서 다음과 같은 통합적인 리더십 이론 관점에서 연구모형을 설계하고 분석하였다.

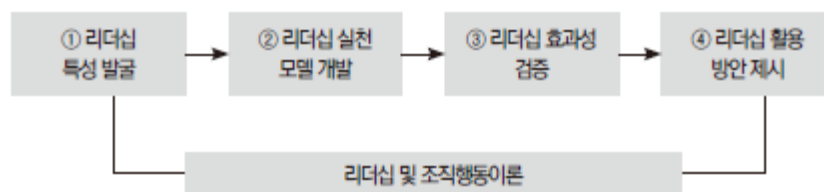
첫째, 청암 박태준의 큰 리더적 특성을 분석하고자 한다. 큰 리더적 특성 분석에는 전문지식이나 기술 보다 그가 추구한 가치관적 요소에 초점을 둔다. 개인 행동이나 성과의 차이에 영향을 미치는 요소는 개인의 성격과 능력, 주어진 환경 조건 등 여러 가지를 들 수 있다.

가치관적 요소를 큰 리더 조건에서 중요하게 다루는 이유는 가치관의 핵심적 속성이 안정성과 항구성이기 때문이다. 가치관은 오랜 시간에 걸쳐 형성된 리더십의 원형질로서 쉽게 변하지 않는 영구성을 지니고 있다. 따라서 본 연구에서는 청암 박태준의 전 생애에 걸쳐 지속되고 있는 가치관에 대하여 분석해 보고자 한다. 이러한 과정을 통해서 분석된 결과는 미래의 리더들이 가지고 있어야 할 가치 기준 정립에 활용될 수 있을 것이다.

둘째, 청암 박태준의 리더십이 구체적으로 어떤 경영상황에서 어떻게 발휘되고 실천되었는가를 분석해 보고자 한다. 포스코 창업 과정은 무에서 유를 창조하는 과정이다. 자본도, 기술도, 자원도 없는 극한의 위기 상황에서 포스코라는 세계적인 걸작품을 완성한 과정에서 청암이 발휘한 리더십은 창조경영 시대에 적합한 실천적 리더십의 시사점 도출에 유용한 정보를 제공해줄 것으로 기대되기 때문이다. 변화 단계별로 적용한 실천 원칙에 대한 분석을 통해서 청암 박태준 고유의 독특한 리더십 실천 모델을 도출하고, 이를 기업 경영에 유용한 리더십 실천 지침으로 활용할 수 있게 될 것이다.

셋째, 청암 박태준 리더십의 효과성을 검증해 보고자 한다. 어떤 방식으로 리더십이 발휘되든지 성과가 좋지 않으면 그것은 실패한 리더십이기 때문이다. 리더십이란 본질적으로 구성원들을 움직이는 것이기 때문에 구성원들이 헌신적으로 자기 역량을 발휘하고 있는가는 중요한 효과성 검증 기준이 될 수 있다. 무엇보다 그가 창출한 최종 결과물이 가지는 공동의 선을 추구하는 가치 있는 산물인가 하는 점에 효과성 검증의 초점을 두어야 할 것이다.

그림 2-1 통합적 연구 모형



### Ⅲ. 청암 박태준의 리더적 특성

성공적인 리더의 특성에 관한 연구는 리더십 연구의 역사 그 자체라고 할 수 있다. 최근 들어 특성 연구의 중요성이 새롭게 인식되고 있는 이유는 다음과 같다(백기복, 2000, p. 165).

첫째, 리더의 몇 가지 특성들은 조직 효과성을 높이는데 중요한 역할을 할 수 있다는 실증적 연구가 나타나고 있다. 둘째, 카리스마적 리더십 이론이 활발히 연구되면서 카리스마와 관련된 리더의 특성에 관심이 쏠리고 있고, 셋째, 리더의 특성에 기초한 리더십 교육 프로그램의 실무적 가치가 증대하고 있기 때문이다. 리더의 특성에 대한 연구는 일반적으로 체력(body), 심력(mind), 지력(brain)의 관점에서 리더의 특성과 자질을 분석한다(박유진, 2007, p.83). 그러나 리더의 의식구조나 가치관은 리더의 행동에 결정적인 영향을 미치는 중요한 특성인 자임에도 불구하고, 이를 중요하게 다루지 않고 있는 것으로 보인다.

Bennis(1989)는 관리자와 리더를 구분하고, 리더는 중요한 일, 올바른 일을 장기적인 관점에서 추진하고, 신뢰와 창의를 중시하며 잘못된 현상에 도전하여 바로 잡아 가는 사람으로 정의한다. World

Executive Digest(1992.1)도 리더를 단기적이고 현실에 안주하는 태도를 버리고 장기적·미래 지향적 태도를 견지하는 사람으로 정의한다.

가치 지향점을 가지고 있는지 여부에 따라 리더를 정의하는 기준으로 삼고 있는 것이다.

최고 경영자의 리더십 연구에 초점을 두고 있는 전략적 리더십 이론은 리더들이 전략 상황에서 얻어지는 정보를 어떻게 선택적으로 지각하고 해석하며, 그 해석된 결과를 가지고 어떻게 인식의 세계를 구축해 가는가에 대하여 관심을 가지고 있다(백기복과 김용민, 1999). 최고 경영자가 가지고 있는 가치관, 인지구조, 그리고 성격 등의 변수들이 최고 경영자의 인식 세계에 영향을 미치고, 그 결과로 전략 선택이나 성과가 달라질 수 있다는 것이다.

성격이나 심리 변수들도 리더의 행동을 이해하는 데 중요하다.

Cannella와 Monroe(1997)은 전략적 리더십을 이해하는 데 ‘성격 5요인 모델’의 효용성을 적극 주장하고 있다. 성격 유형에 따라 성과와 직무 행동이 달라진다는 것이다. 예컨대 경험 개방형의 최고 경영자는 위험의 감수 성향이 높은 전략 행동을 택하는 것으로 추론되고 있다.

최근에는 리더 개인의 특성을 보다 포괄적으로 접근하여 소위 역량모델에 기초한 리더 특성에 대한 연구도 관심이 높다. Parry(1996, p.50)에 의하면 역량이란 “개인이 수행하는 업무의 주요한 부분들에 영향을 주고 업무 성과와 관련이 높고, 조직에서 널리 받아 들여지는 성과 기준에 대비하여 측정될 수 있으며, 교육 훈련과 개발을 통하여 개선될 수 있는 지식과 기술, 태도의 집합체”로 정의된다.

이상에서 보는 바와 같이 리더의 특성은 다양한 차원에서 파악이 가능하다. 본 연구에서는

이상에서의 논의를 토대로 가치관, 정신(성격등 심리적 특성), 그리고 능력적 특성을 살펴 보고자 한다. 특히, 가치관적인 특성은 청암의 큰 리더적 특성을 가늠해 볼 수 있는 중요한 잣대가 될 수 있을 것이다.

## 1. 가치관적 특성

일반적으로 가치관은 개인적으로나 사회적으로 선호하는 어떠한 구체적인 행동양식이나 결과적 상태에 대한 확신 또는 신념으로 정의되고 있다(이학중, 1997, p. 96). 가치관은 개인의 태도, 지각, 성격, 동기 등 개인 행동에 작용하는 중요 요소를 이해하는 데 기초가 되기 때문에 개인의 행동 연구에 매우 중요한 역할을 한다. 가치관은 개인이 오랫동안 학습을 통하여 형성해 온 확신 체계이고 쉽게 변하지 않는 항구성을 지니고 있다.

‘짧은 인생을 영원 조국에!’ 이는 청암 박태준의 전 생애를 일관되게 관통하고 있는 좌우명이자 가치관이다. 포스코 창업 이래 지금까지 한번도 ‘제철보국’이라는 국가적인 공공의 목표를 잠시도 잊은 적이 없었다는 청암 박태준의 리더적 특성을 분석하였다. 특성 분석을 위하여 13개의 관련 사례가 이용되었으며, 관련 사례의 분석 결과는 (표3-1)에 요약되어 있다.

일반적으로 가치관은 비교적 안정적이고 고정적이지만 내면적이어서 정확하게 진단하기가 어렵다. 일시적인 현상을 중심으로 한 개인의 가치관을 파악하기는 어렵다. 그러나 개인의 전 생애를 통하여 그가 한 행동이나 그 결과를 지속성과 일관성의 기준으로 보면 개인의 가치관에 대한 진단이 가능해 진다. (표3-1)은 청암 박태준이 일본 학창 시절에 경험한 식민지 국민으로서의 서러움, 목숨을 건 참전 경험, 미국, 유럽 등 선진국의 산업 현장 견학 경험, 박정희 대통령과의 국가 비전 및 가치관 공유 경험 등 포스코 창업 오래 전부터 그의 애국적 사명감이 일관된 핵심 가치관으로 형성, 발전시켜 왔음을 잘 보여 주고 있다.

관련 사례의 분석 결과, 애국적 사명감이 생성된 뿌리는 지배자의 땅 일본에서 받은 국가적 굴욕을 극복해 가는 과정에 있다. 이야마 중학교 일학년 재학 중 교내 수영대회에서 우승했지만, 조선인 학생이라는 이유로 준우승에 만족했던 사건이 대표적인 사례이다. 일본인 학생과의 경쟁에서는 실력대로 평가되는 것이 아니었다. 그러나 지배자의 땅 일본에서 받은 억울함, 서러움을 스스로 참아야만 했다. 국가적 굴욕에서 벗어나는 길은 누구도 따라 올 수 없을 정도로 완전한 힘을 축적하는 길 밖에 없었다. 그의 가슴 깊은 곳에서는 날이 갈수록 조국애 의식이 튼튼하게 자리 잡아 가기 시작한 것이다.

청암 박태준은 건국 이후 건군의 사명의를 가지고 헌신한 군인 생활, 국가를 위하여 목숨을 바친 참전과정, 이후 국가 경영 및 기업 경영과정은 애국적 사명감의 가치관이 일관되게 유지되어 왔다.

작가 이대환(2004)은 그의 숭고한 애국적 사명감의 가치관에 대해 ‘순수한 처녀지처럼 간직한 민족의식’이라고 평가했다. 식민지 시대, 절대적 빈곤과 부패의 시대를 겪어 나오면서 일관되게 지속해 왔는데, 이는 후일 제철보국의 사명감과 창업정신의 근원적 가치 특성으로 승화하고 발전한 것으로 보인다. 박태준의 ‘애국적 사명감’은 국내외 성공한 기업인들과도 차별될 수 있는 가치특성으로서 성격, 기질, 욕구, 기술 등의 제반 리더십 인자 형성에 근원적인 영향을 미친 핵심 요소로 보인다.

백기복(2005, p. 49)은 리더의 성과 목표는 공공의 이익과 공동선을 추구해야 한다고 주장한다. 자신의 부를 축적하거나 개인적인 이해에 얽혀 공동선에 어긋나는 결과를 가져오는 것은 리더의 성과나 성공

이라고 할 수 없다는 것이다. 이러한 관점에서 본다면 애국적 사명감이라는 공동선을 추구하는 청암의 가치관은 리더의 참 모습을 보여 주는 사례가 될 수 있다.

표 3-1 청암의 가치관적 특성 (자료 : 서갑경(1997), 이대환(2004))

| 주요관련 사례                                                                                                                        | 리더십 인자 분석                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ① 민족애 의식이 싹트기 시작하다<br>(2) 조선인 우승자를 2등으로 끌어내렸다.<br>(7) 너는 육군사관학교에 들어가라!<br>(8) 대피하러 올 때도 꼭 책을 들고 와야지!<br>(10) 나라가 있어야 우리 개인도 있다 | -전한 힘을 축적하는 길밖에 없다(민족애 의식 발아)<br>-군사관학교에 가겠다고 하면 허락하실 겁니다 (민족애 의식의 행동 표출)<br>-방된 조국의 발전에 기여해야 한다(조국 발전에 대한 의무감)<br>-골이 오싹했다. 무서운 민족같았다(사회공동체 번영의식) |
| ② 목숨 건 애국적 사명감을 체험하다<br>(11) 아버지! 군인이 되기로 했습니다.                                                                                | -무슨 일이든 조국에서 뜻깊은 일을 하고 싶습니다 (조국을 위한 매력적인 선택)                                                                                                       |

|                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (13) 미아리가 떨어지면 수도가 빠앗긴다.<br>(14) 일선 지휘관을 자청하자 사단장은 대했다.                                                                                          | -초연히 죽음을 받아 들일 자세를 가다듬었다 (조국을 위한 결사 항전의 자세)<br>-곧장 최전선으로 나갔다 (조국을 위한 희생적 책임감)                                                                                  |
| ③ 국가경영 경험을 폭넓게 쌓아가기 시작하다<br>(25) 미국은 그야말로 별천지 같았다.<br>(26) 빈곤으로부터 국민을 구하는 일이라네!<br>(27) 유럽선진 국산업 현장을 견학할 좋은 기회였다.<br>(30) 무연탄 개발 사업 예산 확대를 건의했다. | - 조국 근대화 시킬 수 있다고 믿었다(조국 근대화 비전과 자신감)<br>-대통령의 국가 비전에 절대적으로 동조했다 (조국 근대화 비전 공유 )<br>-우리는 언제 과학시대가 열릴까?(조국 근대화를 위한 각오)<br>-나무를 대신할 연료 정책이 확보되어야 한다 (국민 삶의 질 향상) |
| ④ 애국적 사명감을 기업경영에 적용하다<br>(34) 대한중석을 맡아 줘야겠어!<br>(37) 복지부동의 관료주의 풍토가 만연해 있었다.                                                                     | -감사하면서 가슴 뿌듯함을 느꼈다(조국을 위한 희생적 사명감)<br>-일에 대한 자부심을 갖고 최선을 다해야 합니다 (애국적 사명감의 실천)                                                                                 |

## 2. 정신적 특성

### (1) 강한 집념과 열정

‘애국적 사명감’의 가치관은 청암의 성격형성에 강한 영향을 미친 것으로 보인다. 청암 박태준의 심리적 또는 성격적 특성은 집념과 열정으로 요약된다. 소년기 일본 학창생활부터 형성된 민족애 의식을 바탕으로 한 강한 문제의식과 목표달성을 위한 열정적인 생활자세가 갖추어지기 시작했다. 군참모 및 지휘관, 국가재건 최고회의 상공담당 최고위원, 대한중석 사장을 거치면서 전후 부패와 혼란한 사회로부터 탈출시 키기 위한 실천경험에서 보인 ‘애국적 사명감’에 대한 강한 집념은 직업적 사명감으로 승화 발전된다.

일단 주어진 임무는 강한 신념과 집념을 가지고 어떤 위험도 감수하면서 철저히 확인

점검하며 완벽하게 수행해냄으로써 강한 자기 권능감이 형성되었다. 성격 5요인 모형으로 볼 때, 높은 호기심과 신중한 성격의 소유자로서 일에 대한 헌신과 몰입도, 성취욕이 높은 성격이라고 할 수 있을 것이다.

‘절대적 절망은 없다’는 박태준의 또 하나의 좌우명이다. 이는 삶에 대한 그의 집념과 열정을 보여 준다.

(표 3-2)에서 보는 바와 같이, 강한 집념과 열정은 그의 삶과 일에 대한 일관된 태도라는 것이 잘 드러난다. 특히, 첫딸을 잃은 슬픔을 뒤로 하고 다시 군복을 차려 입고 출근한 사례는, 일에 대한 그의 헌신과 몰입도를 잘 읽을 수 있으며, 5사단 병력의 지리산 이동 계획을 10일만에 완벽하게 수립한 것은 일에 대한 집념과 열정을 잘 보여 주는 대표적인 사례이다. 박태준의 일에 대한 집념과 열정은 주위 사람 모두를 감탄하게 했고 그가 이룬 성과들은 사회에 큰 긍정적 파장을 일으켰다.

이는 온갖 시련과 좌절을 딛고 일관제철소 건설과 조업을 성공적으로 이루게 한 주된 기업정신이었고 오늘날 포스코의 ‘되게 하는’ 문화의 근원이 된 것으로 보인다.

일에 대한 집념과 열정은 리더십 특성 이론가들이 중요하게 언급하고 있는 리더의 정신적 특성이다. Stogdill(1948, 1974)은 책임감, 주도력, 집념, 자신감, 인내심을, Kirkpatrick과 Locke(1991)은 추진력, 성

실성, 자신감을 각 리더의 중요한 특성으로 언급하고 있다. 요컨대, 청암 박태준은 성공한 리더들이 보이는 정신적 특성 즉, 성격 특성인 집념과 열정을 수단으로 애국적 사명감을 지속적이고 일관되게 발전시켜 온 것으로 보인다.

표 3-2 청암의 성격적 특성 (자료:서갑경(1997), 이대환(2004))

| 주요관련 사례                                                                                                                                                                                                                     | 리더십 인자 분석                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>① 강한 문제의식과 열정적 생활 자세가 형성되다</p> <p>(5) 근로봉사에 동원되었다.</p> <p>(6) 기어코 탈출의 구멍을 뚫어야 했다.</p>                                                                                                                                    | <p>-소결로 작업은 흥미로웠다.(강한 문제 의식)</p> <p>-반드시 와세다 공대에 들어가야 한다.(명확한 목표 의식과 집념)</p>                                                                                                                                                     |
| <p>② 강한 집념과 직업적 사명감을 발휘하다</p> <p>(15) 지리산 이동 계획을 세워라!</p> <p>기간은 10일이다.</p> <p>(18) 학위 수여 결정을 하루라도 앞당겨야 했다 .</p> <p>(19) 셋방 문간방에서 첫 딸을 잃고…….</p> <p>(22) 일거에 일등 연대로 발전시킬 해법을 찾았다.</p> <p>(23) “박태준 뽀개 만들기”의 비밀 특명이 있었다.</p> | <p>-밤이 깊어도 불이 꺼질줄 몰랐다.(일에 대한 강한 집착력과 추진력)</p> <p>-참 끈질긴 사람이오!(강한 설득력과 추진력)</p> <p>-꼬박 하루를 지키고 다시 군복을 차려 입었다. (일의 몰입과 헌신)</p> <p>-연대는 거듭났다. 그러나 나라는 여전히 엉망이었다. (성취욕과 자신감)</p> <p>-아침 8시! 보고서를 끼고 사령관실로 들어섰다. (임무완수 책임감)</p>       |
| <p>③ 조국근대화에 맞추어진 혹독한 경영수업을 하다</p> <p>(28) 직접 현장을 찾아 전국을 누볐다.</p> <p>(29) 그것만으로는 턱없이 부족했다.</p> <p>(38) 사택에 빈대약 좀 쳐 주시오!.</p> <p>(39) 상동광산에 가본적 있고, 없소?</p> <p>(40) 일에 대한 긍지와 열정이 절대 필요합니다.</p>                               | <p>- 도장이나 찍고 회의나 주재하는 최고위원이 아니었다. (직업적 사명감)</p> <p>-경제전문가들을 찾아 다니며 조언을 얻었다. (강한 집착력과 학구열)</p> <p>-직원사택 지을 계획을 시작하겠소, 사표를 쓰겠소! (종업원 관심과 사랑)</p> <p>-현장에 나가서 눈으로 직접 확인해 보시오! (현장 중심 경영)</p> <p>-100% 이상의 노력을 촉구했다(강한 열정과 추진력).</p> |

## (2) 정직과 청렴

Burns(1978)는 리더십 유형을 거래적 리더십과 변혁적 리더십으로 구분하고, 변혁적 리더십은 리더와 추종자들간에 서로 높은 동기부여와 도덕성을 지향할 때 발생하는 리더십으로, 서로 깊은 욕구와 감정적열망을 바탕으로 이루어 지는 관계로 정의하고 있다.

조직에 신뢰가 없으면 조직의 효과성을 심각하게 저해할 수 있다. 특히, 리더에 대한 신뢰감은 구성원들의 감정적 일체감을 불러 일으키고, 충성심과 공동의 연대감을 지니게 하는 원천이다. 만연된 부정 부패 상황에서 청암이 가지고 있는 정직과 청렴은 구성원들에 대한 신뢰뿐만 아니라 구성원들의 행동, 사고, 가치관, 태도를 변화시키는 동력으로 작용하였다.

청암의 애국적 사명감은 정직하고 청렴한 생활관 형성에 영향을 미쳤으며, 애국적 사명감의 가치 실현을 위한 집념과 열정에 진정성을 부여하고 또한 조직구성원과의 신뢰 형성에 핵심적 요소가 된 것으로 보인다. (표3-3)에서 보는 바와 같이, 청암의 정직과 청렴한 인격적 특성은 가정적 생활환경에서부터 체화된 것일 뿐만 아니라 와세다 공대 입학 후, 야스오카 선생의 “지도자의 중요한 덕목은 사욕을 비우는 것이다” 라는 강연이 큰 영향을 준 것으로 보인다. 정직과 청렴의 기준점을 사익 추구 여부에 둔 것이다.

정직과 청렴은 결코 불의에 결탁하지 않았고 부패한 사회 유혹에 단한 번의 결눈질도 하지 않고 일생 동안 소중하게 지켜온 정신적 가치였다. ‘조국 근대화’ 비전 실현을 위한 활동에는 각고의 자기통제력과 인내심, 이를 근간으로 한 생활자세가 당시 절대적으로 요구되었고, 몸과 마음 깊숙이 자리잡게 되었다. 부패한 군대 조직사회와 싸우고 정경유착의 대한중석 경영을 정상화하는 과정에 닥쳐왔던 수많은 유혹과 난관을 스스로 극복해 내었다. 정직과 청렴성을 바탕으로 한 도덕성이 뒷받침 되지 않았다면 집념과 열정의 정신은 리더적 특성이 될 수 없었을 것이다.

카리스마는 가치중립적이다(Weber, 1968). 카리스마적 리더가 공동의 비전을 달성하는 데 힘을 사용하지 않고, 윤리적 기준을 넘어서게 되면 조직에 부정적인 결과를 가져 오게 된다(백기복, 2005, p. 184). 특히, 리더의 이타적 희생이 필수적인 요소로 간주되고 있는 한국적 상황에서(최연, 2001), 리더가 가지고 있는 정직과 청렴의 생활관은 구성원들의 마음의 뿌리를 움직이게 하는 리더십의 요체로 작용한다.

박태준은 온갖 부당한 압력과 청탁에도 굴하지 않고 자신이 먼저 헌신적인 희생의 수범을 보였고, 깊이 패인 부정과 부패의 골을 메우고자 노력했다. (표 3-3)에서 보는 바와 같이, 군대, 정부, 기업 등 청암이 가는 곳마다 깨끗해졌으며 큰 변화의 물결이 일어났다. 그리고 모두가 그를 진심으로 따랐다. 정직과 청렴의 정신적 특성은 향후 포스코의 윤리 및 정도 경영의 근원이 된 것으로 보인다.

표 3-3 청암의 인격적 특성 (자료: 서갑경(1997), 이대환(2004))

| 주요관련 사례                                                                                                                          | 리더십 인자 분석                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ① 정직과 청렴의 인자가 생성 되다<br>(3) 주운 이 돈지갑, 파출소에 갖다 주자!<br>(9) 리더십의 제 일덕목은 사욕을 비우는 것입니다.                                                | -조금도 머뭇거리지 않았다(정직과 규율 준수)<br>-굉장히 큰 깨우침을 얻은 기분이었다(공동선 추구와 희생정신)                                                              |
| ② 부패한 군대조직 사회와 싸우다<br>(20) 온갖 청탁이 드나드는 출입구나 다름 없었다.<br>(21) 취사반에 있는 김치는 맵지가 않습니다.<br>(24) 이런데가 좋은 자리입니까?<br>(33) 자네는 여태 집도 없었구먼! | - 하루 빨리 벗어나고 싶었다(자기통제력)<br>-그 더러운 돈 당장 가지고 나가시오!(청렴성과 직업의식)<br>-갈 수만 있다면 당장 내려 가겠습니다(자기 통제력)<br>-15번의 셋방살이를 전전해 왔다(청렴한 일상생활) |
| ③ 대한중석의 조직 풍토를 변화시키다<br>(35) 외부 청탁인사는 절대로 용납하지 않을 것입니다.<br>(36) 정직하게 일하는 직원들의 사기가 떨어졌다.                                          | - 기업이 왜 망하는지 아시오?(원칙 중심의 정도 경영)<br>-공정한 인사 관리가 중요합니다(신뢰와 공정성 유지)                                                             |

### 3. 능력적 특성

전문 직무 지식과 기술 즉, 지력은 리더에게 필수적인 자질이다. 체력은 육체적 고통을 이겨내면서 과업 수행을 지속시킬 수 있는 신체적 능력이다. 성공적인 리더들의 공통된 특성으로 높은 지능과 넓은 식견을 든다(서재현 등, 2007, p. 293).

청암 박태준의 지력과 체력은 ‘애국적 사명감’의 가치관을 구현하는 수단이다. ‘애국적 사명감’의 숭고한 가치관이 도전적이고 성취지향적인 정신을 갖게 했고, 이것이 뛰어난 지력과 튼튼한 체력을 연마하게 만들었다. 배워 익힌 지식을 온통 국가발전에! 모든 배움과 경험축적의 목적을 조국을 빈곤과 부패의 늪으로부터 한시라도 빨리 탈출시키는데 두었다. 소년기의 일본 학창시절 때부터 자신의 모든 행동과 활동들은 조국 근대화의 비전 실현에 정확히 맞춰져 왔던 것이다. 한눈 팔지 않고 자신의 잠재력을 키워 나갔다. 그가 있었던 곳에서는 큰 성과를 창출했고 모두가 그를 놓치지 않으려고 했다.

(표 3-4)에서 보는 바와 같이 청암의 타고난 수학적 재능과 높은 지적 탐구력은 기계공학적인 전문 지식과 어우러져 치밀하고 완벽한 문제해결 능력의 기초가 된 것으로 보인다. 그의 높은 지적 탐구력은 중요한 보직을 그만 두고 육군대학에 진학하여 수석으로 졸업했고, 정치권력으로서의 유혹을 뿌리치고, 미국 유학을 3번이나 고집한 사례에서 잘 드러난다.

애국적 사명감은 장기적인 안목과 전략적인 관점에서 문제를 인식하게 만들었고, 여기에 체계적인 문제 분석 및 해결 능력이 작용하여 치밀하고 완벽한 업무처리 스타일을 갖추게 된 것으로 보인다. 청암의 ‘애국적 사명감’은 큰 리더가 가지는 핵심 특성이다. 숭고한 가치관을 실현하기 위하여 집념과 열정을 불태웠고, 그 가치관 실현에 필요한 역량을 끊임없이 연마하고 배양해 왔던 것이다. 또한 관련 사례 분석 결과, 청암의 이러한 리더적 특성은 적용 상황이 다를 뿐 그의 전 생애를 걸쳐 일관되고 지속적으로 성장 발전해 온 것임을 알 수 있다.

표 3-4 청암의 능력적 특성 (자료: 이대환(2004))

| 주요관련 사례                                                                                    | 리더십 인자 분석                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ① 기초 지력과 체력을 기른다<br>(1) 하쓰시마 원영대회에 참가했다.<br>(4) 총명한 아이로 주목을 받았다.<br>(12) 어느 생도가 나와서 풀어보겠나? | -일본인 학생들을 이겨야 한다.(성취욕과 기초체력)<br>-게임을 하듯 수학은 흥미로웠다.(지적 탐구성)<br>-문제를 술술 풀어 내자 교관은 미소를 지었다. (논리적 사고와 분석능력) |
| ② 기획 및 전략적 사고력을 기른다<br>(16) 지휘관으로 나갈 기회가 열렸다.<br>(17) 육사 태능 이전계획 수립에 돌입했다                  | -육군대학에 가겠습니다. 공부 할 수 있게 도와주세요. (학구열과 전문역량)<br>-완벽하구먼, 과연 자네는 작전통이고, 기획통이야!(기획 및 전략적 사고력)                |
| ③ 높은 학구열을 견지하다<br>(31) 나와 함께 정치에 뛰어 들기로 해!<br>(32) 당신은 정말 특이합니다.                           | -열심히 도와드리고, 유학 떠나겠습니다.(결단력과 학구열)<br>-미국을 제대로 알아야 하지 않겠어요?(국제적 안목과 야망)                                   |

#### 4. 리더적 특성에 대한 평가

##### (1) 리더적 특성

Stogdill, Kirkpatrick 등 전통적 리더십 학자들이 제시한 중심되는 특성들은 자신감, 결단력, 성실성, 사교성, 지적 능력 등으로 요약된다.

House, Conger & Kanungo 등 카리스마 리더십 학자들은 강한 자신감, 자신의 이상에 대한 믿음과 열정 등의 심리적 특성, 이상적 비전제시, 위험 감수와 모험 등의 행동적 특성, 강렬한 외모, 눈빛, 위용 있는 태도 등 외형적 특성들을 제시하고 있다. 청암의 4가지 특성들은 전통적 리더십 이론이나 카리스마적 리더십 이론에서 언급하고 있는 리더 특성과 대부분 일치한다(표 3-5참조). 단지 당시의 시대적 상황에서 절실히 필요했던 특성들로

집약되어 나타났을 뿐이다.

특히, 애국적 사명감은 조국근대화의 비전 실현을 통해 절대적 빈곤으로부터 반드시 탈피시켜야만 하는 당시 리더들에게 가장 요구되었던 특성이었다. 그리고 정직과 청렴한 전후 당시의 부정부패와 혼란한 사회구조 하에서 절대적으로 요구되던 리더 특성이었다. 이 두 가지 특성은 국내외 성공한 기업인들과 차별될 수 있는 특성으로서 그의 큰 리더(Great leader)적 특성이라고 할 수 있다.

또한 청암의 전 생애에 걸쳐 일관되게 이어지고 있는 사상 및 가치관은 ‘애국적 사명감’의 국가관, 정직하고 청렴한 성품의 윤리관, 자립과 도전 정신의 세계관, 자율과 창조 정신의 인간관으로 집약할 수도 있다.

표 3-5 리더십 특성 연구 결과와 청암의 리더적 특성 비교

| 청암의<br>리더적 특성    | 리더십 특성 연구 결과                    |                   |                                       |                                         |
|------------------|---------------------------------|-------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------|
|                  | Stogdill                        | Kirkpatrick       | House                                 | Conger &<br>Kanungo                     |
| ① 애국적<br>사명감     | -                               | -                 | -명확한 비전<br>제시<br>-높은 기대 설정            | -변화 의지<br>-이상적 비전<br>제시                 |
| ② 강인한<br>집념과 열정  | 자신감<br>책임감<br>지속성<br>성취욕<br>참을성 | 추진력<br>성실성<br>자신감 | -강한 자신감<br>-신념에 대한<br>확신<br>-강한 권력 욕구 | -혁신 능력<br>-부하들의<br>칭송에 기초한<br>힘 (Power) |
| ③ 정직하고<br>청렴한 성품 | 협동성<br>영향력<br>사교성               |                   | -모범 보이기                               | -존경스러움                                  |
| ④ 남다른<br>지력과 체력  | 지능<br>통찰력                       | 사업지식<br>인지적 능력    | -인상관리                                 | -전문가로 인정<br>-환경에 대한                     |

|  |     |  |  |                |
|--|-----|--|--|----------------|
|  | 진취성 |  |  | 민감성<br>-엘리트 모델 |
|--|-----|--|--|----------------|

## (2) 리더적 특성 생성과정

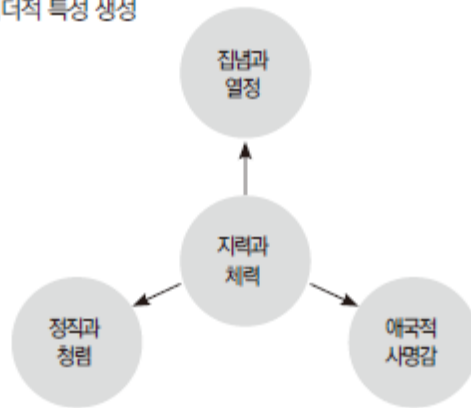
리더십 특성들은 타고난 것인가 아니면 길러진 것인가는 리더십 학자들의 주요한 연구 이슈 중의 하나이다. Stogdill(1974) 등 전통적 리더십 학자들이 제시하고 있는 특성들은 유전적 요소가 강한 특성들이다. 반면에, 리더 육성론을 강조하는 학자들은 리더의 특성은 사회적 학습 과정에서 길러질 수 있다는 주장이다. 이 두 주장을 결합해 보면, 리더의 특성은 타고난 부분도 있지만, 육성되는 부분도 있다는 것이 옳을 것 같다. 실제로 세계의 성공한 CEO 대부분이 길러진 리더들이었다.

청암의 리더적 특성도 유전적 요소도 있겠지만, 대부분은 가정 및 사회적 경험과정에서 스스로의 노력으로 대부분 후천적으로 길러진 것으로 보여 진다. 특히, 학창시절 및 청년시절에서의 그의 독특한 경험이 큰 리더적 특성 형성에 지대한 영향을 미친 것으로 분석된다. 지배자의 땅, 일본에서 겪은 식민 국가의 서러움, 전후 빈곤과 부패의 한국 사회 환경은 큰 리더적 카리스마로 단련 시킨 좋은 환경적 요소로 작용되었다. 청암은 많은 부정적인 환경요소들을 긍정적으로 승화시킨 것이다.

한편, 타고난 리더적 특성도 있다고 본다. 어려운 환경에도 굴복하지 않고 끈질기게 4가지 특성을 지켜낸 것은 타고난 그의 정신적 요소가 작용한 것으로 보인다.

따라서 청암의 큰 리더적 특성은 타고난 정신적 요소가 최악의 외적환경을 스스로 극복해 내는 경험 과정을 통해 더욱 튼튼하게 형성된 것이라 할 수 있다. 즉, 청암은 ‘애국적 사명감’이라는 가치를 실현하기 위하여 필요한 역량을 스스로 배양해 온 리더로 정의할 수 있다(그림3-1참조). 그러나 이 특성들이 어떻게 흡인력 강한 리더십 발휘로 연결되어 얼마나 훌륭한 성과를 창출해 내었는지가 입증될 때, 비로소 큰 리더적 특성이라고 할 수 있을 것이다.

그림 3-1 청암의 리더적 특성 생성



#### IV. 청암 박태준의 플러스 알파 리더십 모델

##### 1. 포스코 창업 정신과 플러스 알파(+a) 리더십

###### (1) 포스코의 창업정신, +a

정신(魂)이 살아 있는 국가나 기업조직은 존속·번창하고 정신이 죽어 있으면 쇠퇴·멸망한다는 것은 동서고금의 진리이다. 해가 지지 않는 대영제국은 신사도 정신에서 비롯되었고, 금세기 세계 최강인 미국의 저력은 청교도 정신이 그 바탕이었다. 기업 조직도 같은 시각으로 성공요소를 파악할 수 있다. ‘70년대 우리 나라 경제성장의 주역이었던 포스코의 탄생과 그 성장 발전의 기저에는 불가능을 가능으로 바꾸어 놓은 투철한 제철보국의 창업정신이 있었다.

포스코의 창업정신의 근원은 청암의 큰 리더적 특성인 애국적 사명감이다. 청암 박태준은 포스코인 모두를 주위의 어떤 유혹에도 흔들리지 않고 곳곳하게 주어진 직분을 다하는 사명인의 모델로 만들었다.

1977년 연수원 특강에서 “내가 창업 초기부터 신입 사원을 선발할 때, 가장 중요시한 것은 플러스 알파(+a)를 가진 사람이나 아니냐 하는 점이었다. 현재 우리 포항제철 직원들은 입사시부터 생활육구충족 이외에 플러스 알파(+a)가 있었다고 믿는데 그것은 바로 사명감이다”라고 강조한 바 있다.

‘자신의 일을 사랑하지 않는 사람이 어떻게 좋은 성과를 창출할 수 있겠는가?’ 하는 것이 일에 대한 그의 기본적인 철학이다. 그는 모든 구성원들에게 직무에 대하여 무한한 사랑과 애착(천직의식)을 가져야함을 기회있을 때마다 강조했다. 포항 4기 종합 준공 기념 인터뷰에서 (1981.2.18.), “나는 철에 대하여 무한한 사랑과 애착을 가지고 있다.

나는 유별난 철학을 가지고 있는 것이 아니고, 오로지 철을 신앙으로 생각하며, 세계 최고의 제철소를 만들어 가는 꿈을 가졌을 뿐이다”라고 자신의 일에 대한 철학을 밝힌 바 있다.

그리고 그는 일에 대한 무한한 사랑은 애사심에서 나올 수 있다고 보았다. ‘회사를 사랑하지 않는 사람이 어떻게 자신에게 주어진 책무를 다할 수 있겠는가?’ 하는 것이 그의 일에 대한 두 번째 기본 철학이다.

그는 “일이라고 하는 것은 경험이나 체력, 능력만으로 되는 것이 아니고, 플러스 알파로 애사심이 들어 가야 하는 것이며, 그 애사심의 정도는 창업정신(제철보국의 사명감)이 얼마나 투철한가로 가능할 수 있다”(1975. 1. 20, 임원간담회)라고 하여 애사심이야말로 조직의 한 구성원으로서 가져야 할 기본 자세임을 강조했다.

청암의 리더십은 모든 구성원들로 하여금 자신에게 주어진 일과 회사를 사랑하는 마음을 가지도록 하는 사명 리더십이었다고 할 수 있다.

제철보국의 사명감(+a)은 다시 책임, 협동, 도전의 포스코 3대 창업정신으로 구체화되어 나타나게 된 것이다. 제1의 창업정신은 주어진 임무와 책임을 완벽하게 수행하는 무한 책임 정신이다. 누가 시켜서가 아니라 스스로 책임을 떠 맡게 했으며, 사사로운 일에 얽매이지 않고 조직에 주어진 사명 완수에만 몰입하는 정신 자세를 가지게 했다.

제2의 창업정신은 협력하여 조직 전체의 효율을 높이는 헌신적인 협동정신이다. 힘들다고 중도에 포기하지 않으며, 모두가 혼연일체가 되어 진정으로 혼신의 노력을 다하는 정신 자세를 가지게 했다.

제3의 창업정신은 항상 새로운 것을 탐구하고 더 높은 것을 실현해 내는 불퇴전의 개척자 정신이다. 남들이 하지 않는 새로운 영역에 끊임없이 도전함으로써 일하는 재미와 보람을 스스로 찾게 한 것이다.

청암은 제철보국의 사명감(+a)이 전이된 3대 창업정신을 모든 구성원들의 생활 속에 체화시킴으로써 ‘세계 최고의 일관제철소’라는 멋진 창조물을 최단 기간 내 만들 수 있었다.

따라서 +a란 사명감이며, 회사와 일을 사랑하는 마음을 토대로 발현되는 무한 책임,

헌신적인 협동, 불퇴전의 개척자 정신이라고 그 개념을 정의할 수 있다.

## (2) +a와 리더십의 관계

일반적으로 a는 그리스 자모의 첫 글자, 영어 알파벳의 A로 어떤 것의 시작, 첫 번째를 가리킨다. 천문학에서 가장 밝은 별, 동물집단에서 가장 힘세고 영향력 있는 리더를 말하며, 알파형 인간은 '자신의 사회적, 직업적 환경에서 지배적 역할을 하려는 성향을 지닌 사람, 혹은 리더의 자질과 그에 대한 자신감을 지닌 것으로 보이는 사람'으로 그 개념이 설명되고 있다(안지환 옮김, 2007, p. 22-23).

이러한 일반적인 a의 개념과 청암 박태준이 강조한 +a의 개념을 리더십의 동기 이론과 관련 지어 본다면, 다음과 같이 설명될 수 있다. 첫 째, 효과적인 리더십 발휘는 기본적으로 일에 대한 구성원들의 투입 행위(a)를 크게 하는데 초점을 두어야 한다. 투입 행위(a)가 약하면 성과 창출(W)이 클 수가 없다는 논리이다. 이런 맥락에서 볼 때, 투입 행위 중심 리더십은 인간관계 지향성 리더, 성과창출 중심의 리더십은 과업 지향성 리더로 분류할 수 있을 것이다.

둘째, 투입 행위(a)를 크게 하기 위해서는 일에 대한 태도와 정신을 강하게 하는 리더십이 되어야 할 것이다. 시간, 몰입도(노력), 지식, 경험 등 일에 대한 투입 행위 변수 중에 가장 큰 영향을 미치는 것은 몰입도이다. 일본 교세라의 이나모리 회장은 능력, 노력, 태도 중에서 가장 중요한 것은 태도이며, 그 다음이 노력, 능력이 맨 마지막으로 중요하다고 보았다(백기복, 2006). 청암 박태준도 조직에 앞서 사람이 중요하고, 사람 문제는 그의 사고방식과 태도에서 결정되며, 두뇌가 결코 정신에 우선할 수 없다고 강조했다(1970.7.1. 임원간담회).

셋째, 구성원들의 태도나 정신(의욕)을 크게 하기 위해서는 일에 대한 사명감과 보람(+a)의 강도를 높이는 리더십이 근본이 되어야 할 것이다. 청암은 확고한 가치관이나 투철한 사명감 없이 의욕이 생길 수 없고, 하고자 하는 의지가 없이 행동이 온전할 수 없다고 했다(78.1.30, 임원회의). 이 메시지에서 투철한 사명감 → 강한 의욕 → 온전한 행동이라는 동기유발 리더십 프로세스를 이끌어 낼 수 있다.

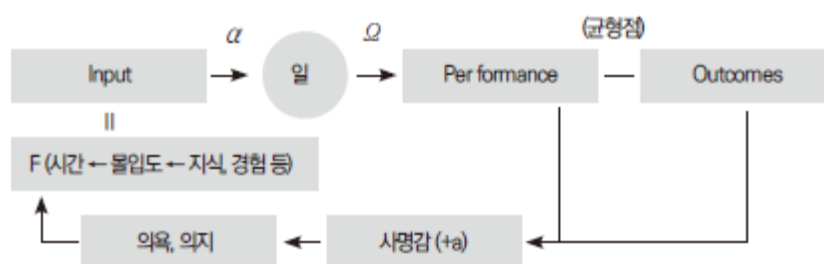
그리고 그는 일에 대한 사명감과 보람의 강도를 일의 성과와 보상의 균형점에서 찾고자 했다. 각자가 맡은 일(직분)의 성취를 통하여 얻는 제반 내재적 가치와 물질적 보상의 가치가 조화를 이룰 때 +a가 더욱 크게 될 수 있다고 보았다. 특히, 조직 성장이 지속되기 위해서는 Maslow의 자아 실현 욕구, Alderfer의 성장 욕구 단계에 초점을 둔 리더십, 즉 +a를 크고

강하게 하는 리더십이 필요한 것으로 믿었다.

결국, 리더십이 구성원들의 마음의 뿌리를 움직여 자발적인 참여를 이끌어 내어(동기유발), 훌륭한 성과를 창출해 내는 기술이라고 볼때, +a가 리더십의 핵심이요, 조직 성과의 모든 것을 좌우한다고 할 수 있다. +a는 정신이요 마음이다. 모든 것을 좌우하는 조직 발전의 긍정적 유전인자요, 리더십의 토양으로서 이것을 작동시키지 않고는 그 어떤 비전이나 목표도 실질적으로 이룰 수 없다고 본 것이다.

따라서 플러스 알파 리더십이란 모든 구성원들로 하여금 플러스 알파(사명감)를 가지게 하고 또 이를 더욱 크게 하고 지속되게 함으로써 무에서 유를 창조하게 하는 사명리더십으로 정의할 수 있다. 이러한+a 리더십은 (그림 1)에서 보는 바와 같이 내재적 가치와 외재적 가치의 균형에 의하여 리더십 성과를 극대화할 수 있다는 동기이론에 근거하고 있는 리더십 이론이다.

그림 4-1 플러스 알파 리더십의 동기 이론



### (3) 플러스 알파 리더십 모델 도출의 개요

리더십 이론의 숫자는 많으나, 조직이나 집단의 성과와 최고 경영자의 리더십과의 관계를 분명하게 설명하는 이론은 흔하지 않다. 특히, 리더십 특성연구들은 리더 특성과 리더십 효과성 간의 상관관계만을 제시하고 있을 뿐, 그 과정을 명쾌하게 설명하지 못하는 한계를 지니고 있다(박유진, 2007, p. 87).

카리스마적 리더십 이론, 변혁적 리더십 이론, 전략적 리더십 이론이 최고 경영자와 리더십 성과에 대한 설명력이 상대적으로 높은 이론들이다. 이러한 최고 경영자 리더십 이론들은 공통적으로 조직의 변화 및 혁신과 관련되어 있다(백기복, 2005, p. 163). Trice와 Beyer(1990)는 카리스마적 리더와 변혁적 리더를 구분해서 보는 관점을 가지고 있다.

즉, 카리스마적 리더는 일반적으로 새로운 조직을 창조하고 새로운 문화를 만들어 가는 데 초점을 두는 반면, 변혁적 리더는 현존하는 조직과 조직 문화의 변화에 초점을 둔다.

Conger와 Kanungo(1987)는 카리스마 리더십 모델을 상황 평가, 비전 구축, 실천의 3단계로 제시하고 있고, Tichy와 Devanna(1986)는 12명의 성공적인 CEO들과 면담 결과를 토대로 혁신의 3단계를 자각의 장, 비전 창조의 장, 변화를 실천하는 단계로 구분하고 있다.

Baum, Locke와 Kirkpatrick(1998)은 비전의 선포, 카리스마적 성격스타일 보유, 비전 실천 조치 취하기 등을 카리스마 리더십의 핵심 요소로 설명하고 있다. 한편, Bass(1988)는 추종자들의 작은 일상적 행동이 아니라 근본적인 가치관 변화에 초점을 두어야 하며, 바라고 추구하는 욕구와 비전이 한 차원이 높아져야 높은 성과 향상이 가능하다고 보고 있다. House(1976)는 카리스마를 리더와 추종자들의 특수한 관계에서 발생하는 것으로, 추종자들이 리더의 사상이 옳다고 생각하고 조직의 사명에 감성적으로 몰입을 하게 되면 리더는 카리스마를 가지게 된다는 관점이다.

리더십은 변화관리이다. 구성원 모두의 마음을 움직여 자발적인 참여를 이끌어 내는 관리기술이요, 진정으로 일하는 재미와 보람을 찾을 수 있도록 하는 능력이라고 할 수 있다. 여기에도 변화의 프로세스와 규칙이 존재한다.

청암 박태준의 애국적 사명감에 기초한 제철보국의 창업정신(+a 정신)이 어떤 독특한 리더십 실천모델로 전이되어 제철보국의 비전이 실현된 것인가를 살펴 보고자 한다.

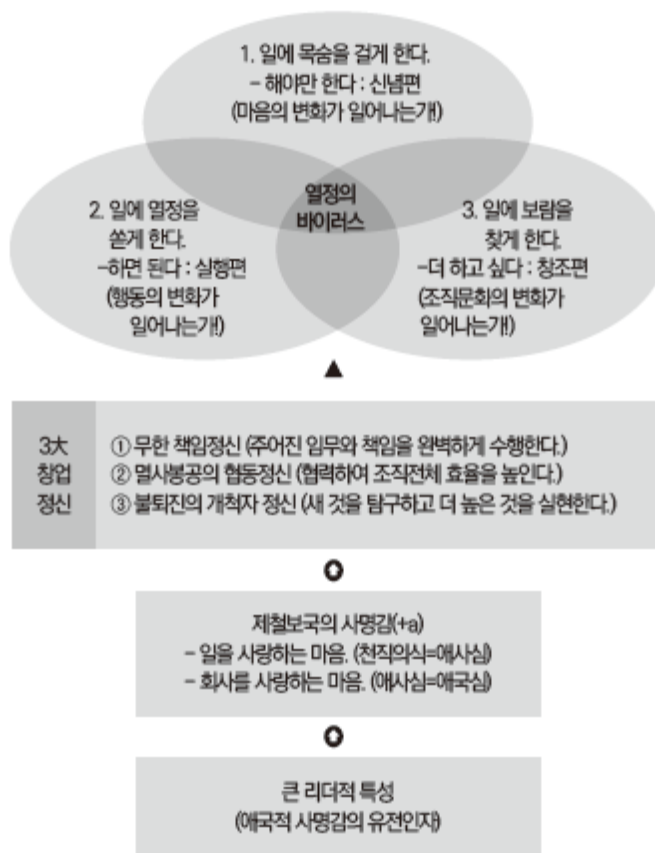
앞에서 큰 리더적 특성의 핵심인 애국적 사명감의 유전인자는 조직을 사랑하는 마음, 주어진 일을 사랑하는 마음으로 정의 내린 바 있다.

그리고 이는 제철보국의 3대 창업정신과 플러스 알파 리더십 모델로 전이되어 조국근대화를 통한 민족중흥의 중추적 역할을 완벽하게 수행하게 만든 고유의 정신문화로 뿌리 내리게 된 것이다.

재임기간 동안 언급한 수 많은 경영 관련 메시지(회의, 지시, 교육, 기고, 인터뷰 등)를 발췌하여 이와 관련된 56개의 리더십 실천 사례를 조사 분석한 후, 9대 리더십 실천원칙들을 개발하였다. 또 이를 마음의 변화를 이끌어 낸 신념 관련 원칙, 행동을 변화시킨 실행 관련 원칙, 조직 문화를 변화시킨 창조 관련 원칙의 3부문으로 묶을 수 있었다.

이러한 분석 결과는 마음, 행동, 문화의 3단계 변화 관리 프로세스를 유지하고 있었다. 즉, 일에 목숨을 걸게 했으며(해야만 한다), 불철주야 일에만 열정을 쏟게 했고(하면 된다), 일을 통한 창조와 보람의 끈을 놓지 않게 만든 것이다(더 하고 싶다). 이러한 변화 관리 과정은 (그림4-2)와 같이 요약할 수 있다.

그림 4-2 청암의 리더십 실천 원칙의 개념적 틀



## 2. 일에 목숨을 걸게 한다(마음의 변화)

House(1977)는 카리스마적 리더인지 여부를 판단할 수 있는 기준으로 리더의 신념이 옳다는 구성원의 신뢰, 리더와 구성원간의 신념의 유사성, 리더에 대한 구성원들의 애정, 리더에 대한 구성원들의 추종 의지, 조직 사명에 대한 구성원들의 감정적 몰입, 구성원들의 상향적 성과 목표, 조직 사명에 기여할 수 있는 구성원들의 신념을 제시하고 있다.

한편, Bass(1988)는 리더는 추종자들의 작은 일상적 행동이 아니라 근본적인 가치관 변화에 초점을 두어야 하며, 바라고 추구하는 욕구와 비전이 한 차원이 높아져야 높은 성과 향상이 가능하다고 본다.

Tichy와 Devanna(1986)는 조직 혁신이 성공하기 위해서는 조직 구성원들의 변화 필요성에 대한 인식이 전제되지 않고는 혁신이 성공하기 어렵다고 주장한다. 리더는 현상에 대하여 구성원들이 불만을 가지고 보다 바람직한 상태에 대하여 절박성을 인식하도록 하는 것이 성공적인 변화의 출발점이라는 것이다.

변화의 필요성, 창조의 당위성을 먼저 절박하게 느끼게 하여 구성원들의 마음의 뿌리를 움직이게 해야 한다. 이것이 되지 않고는 그 어떤 것도 실질적으로 이루어 낼 수가 없을 것이기 때문이다. 비전에 대한 확고한 신념에 기초한 헌신적인 열정을 끌어내는 일은 플러스 알파 리더십의 제 1영역이다.

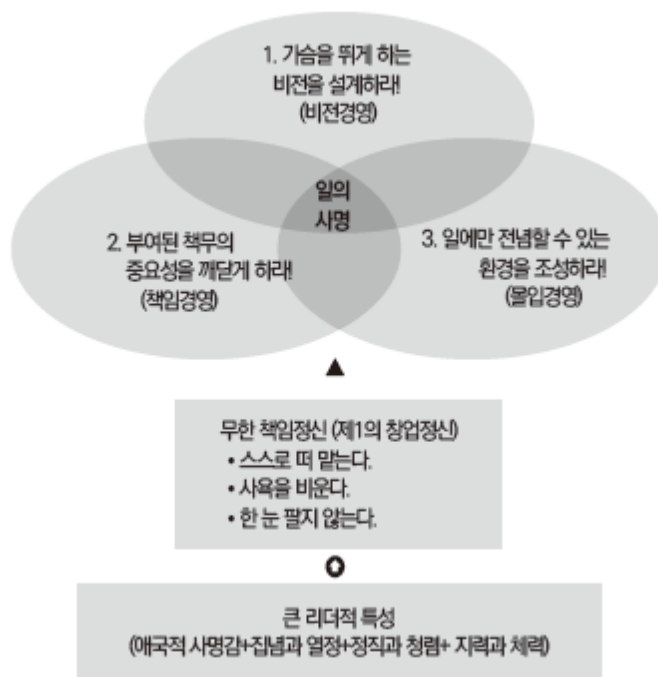
직원들의 마음의 뿌리를 움직이게 하여 일에 목숨을 걸게 한 리더십이었다. 이는 주어진 임무를 완벽히 수행한다는 무한 책임 정신이 전이된 리더십 형태로서 비전경영, 책임경영, 몰입경영의 3대 실천원칙으로 모든 직원들의 헌신적인 열정을 끌어 내는 데 성공했다.

청암은 리더십 발휘의 시작과 끝을 '제철보국의 사명의식'에 초점을 두었다. 이것은 이루어지면 좋겠다는 희망적 과업이 아니라 실패해서는 안 되는 절대적 사명감을 줄곧 강조했다. 언제 어디서나 누구와의 대화나 교육에서도 일관되게 사명의식을 강조하였다. 포스코가 어떤회사가 되어야 하는지에 대해 깊이 깨닫게 했고 제철보국의 역사적 소명의식을 잊지 말기를 당부했다. 누가 시켜서가 아니라 스스로 어려운 사명의 길에 동참하기를 원했다.

높은 지위나 많은 보수를 바라게 하는 것이 아니라 일 자체에 매력을 느끼게 만들었다. 자신들의 일을 통해 국부가 증대되고 국민들이 행복해지는 데 보람을 갖도록 했으며(비전경영), 이러한 숭고한 가치에 삶의 목적을 둔 포스코 요원들을 '제철보국의 거함'에 승선시켰다. 절대 절명의 위기 선상에 서서 수시로 부여된 책무 수행을 위한 각오와 결의를 하게

했고(책임 경영), 한편으로는 오로지 일에만 전념할 수 있는 환경을 갖추는데 심혈을 기울였다(몰입 경영). 날이 갈수록 반드시 ‘해야만 하는’ 제철보국을 향한 집념과 의욕은 더욱 강렬해 졌고 포스코 가족 모두 ‘포스코’라는 회사가 자신들의 일생을 바칠 만한 충분한 가치가 있다는 생각을 하게 되었다. 진정한 열정이 마음으로부터 일어나게 만든 것이다

그림4-3 마음변화과정의 3대 실천원칙



#### (1) 가슴을 뛰게 하는 비전을 설계하라! (비전 경영의 원칙)

Conger와 Kanungo(1987)의 카리스마적 리더십 이론의 핵심은 비전을 구축하고 실천하는 내용이다. Bass(1988)는 카리스마적 리더의 매력은 바로 추종자의 마음을 끌어 당길 수 있는 리더의 비전이라고 본다. 요컨대, 카리스마적 리더십 이론 및 변혁적 리더십 이론에서는 명확하고 호소력 있는 비전이 조직에서 변화를 이끌어 내는 데 매우 유용하다고 본다.

특히, 창업자가 일관된 비전을 제시하지 못하거나 실행하지 않으면 그 조직에는 역기능적인 문화가 발생하게 된다. 조직 구성원들이 급격한 변화를 지지하기 위해서는 현의 희생과 변화가 요구하는 역경을 정당화할 만큼 충분히 매력적인 비전을 가질 필요가 있다(이상욱, p.343).

세계적으로 인정 받고 있는 우수 기업들은 크고, 어렵고, 대담한 목표(Big, Hairy, and Audacious Goal: BHAG)를 설정하고 이를 강력히 추진한다. 우수 기업들의 BHAG는 대체로 핵심 경영이념과 일치하는

목표로서 BHAG를 추구하는 과정에서 기업의 발전을 자극시키고, 핵심 경영 이념과 조직 문화를 강화한다(Collins와 Porras, 1994).

비전다운 비전, 호소력 있는 비전은 모든 사람의 마음의 뿌리를 움직이게 한다. 누가 시켜서가 아니라 스스로 나서게 만든다. 철은 산업의 쌀이다(鐵爲産本). 우리에게 쌀이 생명과 성장의 근원이듯이 철은 모든 산업의 기초 소재이다. 따라서 하루 속히 양질의 철을 값싸게 대량으로 생산하여(제철), 국부를 증대시키고 국민생활을 윤택하게 하며 사회복지건설에 이바지해야겠다(보국). 이것이 청암의 애국적 사명감이 제철보국의 비전과 사명으로 전이된 당위성이다. 이 제철보국이야말로 모두의 가슴을 뛰게 하는 좋은 비전임을 확신했다. 그리고 당시 세상 모든 사람들이 불가능한 것으로 판정 내린 한국에서의 일관제철소 건설을 실현 가능한 비전으로 만들어가기 시작했다. 제철보국의 큰 비전 그림 속에 창조경영 환경을 구체적으로 만들어 놓기 시작한 것이다. 비전은 이상적인 내용이어야 하고, 또 실현 가능해야 한다. 그러나 이상적일수록 그 실현성은 낮다.

쉽게 실현되는 비전은 비전다운 비전이 아니란 뜻이다. 따라서 특별한 노력(열정)이 요구되는 가치 있는 비전이 되게 하는 일이야말로 리더십의 출발점이라 할 수 있다. 창조는 이상적인 비전설정에서부터 시작된다. 그리고 출발선상에서의 리더의 비전에 대한 신념과 확신이 모든 것의 승패를 좌우한다고 할 수 있을 것이다.

일관 제철소 건설은 우리 민족의 오랜 염원이었다 (좋은 비전 만들기)

“예로부터 철을 사용할 줄 알았던 민족은 풍요한 문명생활을 누려왔다. 따라서 일관제철소 건설은 우리민족의 염원이었으며, 정부의 오랜 포부요, 설계였다”(1973. 7.11 포항1기 준공기념 표창식)

일관제철소 건설은 민족생존의 국가적 과업이었다. 제철소야말로 국력의 상징이었기 때문이다. 2차 대전 후 식민지로부터 해방된 신생독립국들은 제철소 건설을 시도했다. 그러나 대부분의 개도국들은 실패했으며 우리나라도 역시 여러 번 시도했으나 성공하지 못하고 있었다.

더구나 5·16혁명 이후 정부의 강력한 산업화 정책추진으로 철강수요가 급증되고 있는

상황에서 제철소건설은 국가경제의 승패가 걸린 온국민의 숙원 사업이었다. 그러나 좀처럼 그 가능성이 보이지 않고 있었다. 또 한번의 일관제철소 건설 시도가 실패로 돌아가자 박대통령은 깊은 실의와 고민 속으로 빠져들어가고 있었다. 절박한 국가적 위기 상황에서 1965년 초 대한중석 업무보고 석상에서 박 대통령과의 일관제철소 건설 계획과 관련된 대화가 제철 보국 비전 설정의 시발점이 되청암은 전후 일본의 철강산업 부흥모델에서 자신감을 얻고, 실의에 빠져 있는 대통령을 위로하면서 확신을 가지게 만들었다. 당시 자주 불렀던 포스코의 사가 속에서 송고한 그의 가치관을 기초로 한 제철보국의 비전의 가치를 읽을 수 있다.

우리는 남이 불가능한 일을 이루었을 때 그것을 '신화창조'라고 부른다. 국가든, 기업이든, 개인이든 이러한 성공 신화창조를 원한다면 위대한 꿈, 좋은 비전을 만들어 간직하게 만들어야 한다. 어떻게 가슴에 와 닿는 좋은 비전을 만들 것인가? 비전의 생명력은 공감성이다. 직원들의 생각과 행동을 한 방향으로 모을 수 있게 하고, 변화과정에 따르는 어려움들을 스스로 이겨내게 한다.

제철보국! 국가발전의 핵심산업으로서 모든 이의 마음 가운데 큰 의미(가치부여)를 느끼게 했다. 통일과 중흥의 원동력이 될 수 있는 가치 있는 비전이었다. 자신의 애국적 사명감의 가치관과 일치되는 매력적인 비전이었다. 그러나 비전은 실현 될 때 비로소 그 가치가 인정된다. 공감 자체로 끝나버리게 해서는 안 된다. 그리고 그것은 리더가 먼저 비전 실현에 대한 강한 자신감과 신념을 가질 때만이 가능하다. 그리고 비전은 '우리 손으로' 만들었을 때 신화창조라고 부를 수 있게 된다. 청암을 비롯한 38명의 창업 요원들은 애국적 사명감에서 나온 제철보국의 비전실현에 대한 확신을 갖고 이를 간절히 염원한 것이다.

표 4-1 비전 경영 관련 메시지 및 사례

| 관련 경영 Key 메시지                                                                                                                                                                                                                    | 리더십 발휘 사례                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-민족생존의 국가적 과업이다.</li> <li>-민족 진운을 바꿀 수 있는 대역사이다.</li> <li>-철강은 기간산업의 모체이다.</li> <li>-국가 경제 성패가 걸린 숙원사업이다.</li> <li>-국민 생활 윤택 및 복지건설에 공헌해야 한다.</li> <li>-양질의 철을 싸게 대량 생산 해야 한다.</li> </ul> | <p>(1) 철강이 부족하면 경제개발계획이 제대로 굴러가지 않아! 이것 참 큰 일이지 않은가?(1965)<br/>→ 꼭 우리 손으로 철강을 만들어야 합니다.</p> <p>(2) 국운이라는 것이 따로 있는 양이지! 전후 일본에서 제철소를 가장 잘 지은 사람이 누구지 알고 있나?(1965)<br/>→ 기름이야 어쩔 수 없다지만 철은 우리 손으로 만들어 낼 수 있을 것 같습니다.가와사키의 니시아 마야타로 사장입니다.</p> |

표 4-2 사가 속에 담긴 비전과 창업정신

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>① 끓어라 용광로여 조국 근대화, 줄기차게 밀어가는 장엄한 심장,<br/>겨레의 슬기와 의지를 모아, 통일과 중흥의 원동력 되자,<br/>내일의 풍요한 조국건설의, 내일의 풍요한 조국건설의,<br/>기적을 이룩하는 포항종합제철.</p> <p>② 녹아라 쇳물이며 조국산업의, 성장을 다짐하는 뜨거운 동맥,<br/>고도로 닦아 낸 기술과 역량, 우리의 자랑을 세계에 심자,<br/>예지의 굳센 날개 힘차게 펴고, 예지의 굳센 날개 힘차게 펴고,<br/>육대주로 비약하는 포항종합제철.</p> <p>③ 보아라 해돋이를 푸를 영일만, 쇠와 땀의 성지에 소망의 태양,<br/>철강인의 긍지와 사명감으로, 불타는 정열을 함께 사루자,<br/>국민의 신뢰와 축복을 받아, 국민의 신뢰와 축복을 받아,<br/>무궁하게 발전하는 포항종합제철.</p> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

부정의 논리를 긍정의 논리로 바꾸어 놓아야 한다(긍정적 사고 갖기)

“우리 회사 설립 당시에도 실패의 논리만 무성하였다. 한국에서 수 천억 원이 소요되는 제철소건설은 시기 상조다. 자본도 없고, 철광석도 없다. 석탄도 없고, 기술도 없다는 정연한 실패의 논리만 존재하였다.” (1978.3.28. 연수원 특강)

아무것도 없는 3無(자본, 기술, 자원)의 빈손이었다. 그래서 대내외적으로 실패의 논리만 무성하였다. 무엇보다 일관제철소 건설의 실패 주 요인은 외국차관 조달문제였다. 온통 남의 나라 돈을 빌려오지 않고는 제철소 건설이 전혀 불가능한 것이 당시의 형편이었다. 그러니 선진국에 기댈 수 밖에 없었다. 한편, 철강기술도 일본 철강회사들로부터 배우지 않으면 안 되는 상황이었다. 우리보다 유리한 입장에 있는 일본을 움직인다는 것은 결코 쉽지 않은 일이었다. 그러나 그 길밖에 없었다.

또한 앞으로 소요될 막대한 원연료를 안정적으로 그리고 저렴하게 확보하는 것도 해결해야 할 큰 과제였다. 그러나 일관제철소 건설은 반드시 실현 시켜야 할 사명이요, 비전다운 비전임을 확신하고 그 가능성을 찾아가기 시작한 것이다. 문제의 핵심을 찾아 그 해결방안을 집중적으로 모색하기 시작했다.

좋은 비전(비전다운 비전)은 누구나 도전 해볼만한 매력을 가지고 있다. 그것은 쉽게 달성 될 수 있는 비전이 아니다. 특별한 노력(지혜와 열정)을 쏟아야만 하는(실천력)비전인 것이다. 따라서 무수한 역경을 견뎌 내어야 하는 속성을 갖게 된다. 지금까지의 방식과 현재 갖고 있는 자체역량으로는 극복하기 어려운 난관들이 많다고 보아야 한다. 그리고 이들은 비전설정과 동시에 나타나게 되는 난제들이다.

창조는 현재 없거나 불가능한 환경요소들을 자신의 것으로 만들어 내는 것에서 출발한다. 청암은 당시 우리에게 없는 자본과 기술을 ‘우리 손으로’ 만들어 낼 수 있는 창조경영 환경을 만들기 시작한 것이다.

모두가 무모한 장난이요, 100% 실패할 것으로 여기는 사업에 뛰어들었다. 그것은 누가 뭐래도 반드시 이루어야만 하는 국가적 사업이었기 때문이다. 민족의 자존심까지 버리면서 일본철강기술을 배워야 했고, ‘무슨 짓’을 해서라도 선진국으로부터 제철소 건설의 돈을 마련해야만 했다.

그는 우선 “없다. 못한다. 무리다.” 하는 부정적인 생각, 실패의 논리에서 완전히 벗어나 버렸다. 창조경영 환경을 조성하기 위한 본격적인 활동을 시작한 것이다. 창업 초기에

부딪치는 난관을 해결하여 좋은 창조경영의 환경을 구축하는 것이 비전 성공의 관건이다. 나라의 장래를 보아 남이 가지 않은 어려운 길을 스스로 선택했기에 닥쳐오는 고난도 기꺼이 극복해야 한다는 신념에 차 있었다. 지금 당장은 어렵겠지만 나라의 장래를 보아 대규모로 건설하는 것이 절대 필요하며, 이것이 결국은 훨씬 경제적임을 대통령께 조언했다. 리더의 강한 신념과 확신, 이것은 비전의 실현성을 높이는 가장 중요한 요소일 것이다.

표 4-3 비전 경영 관련 메시지 및 사례

| 관련 경영 Key 메시지                                                                                                                                                                                                                 | 리더십 발휘 사례                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-아무것도 없는 빈 손이었다.</li> <li>-기술, 자본, 부존 자원도 없는 無의 상태였다.</li> <li>-맨손, 맨주먹으로 시작한 사업이었다.</li> <li>-일관체철소 건설은 시기상조요, 무리다.</li> <li>-실패의 논리만 무성하였다.</li> <li>-국내외적으로 부정적 시각이 난무했다</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>(3) 일본 니시야마 사장을 불러올 수 없겠나? (1965)<br/>→ 어렵지만 반드시 해야만 할 것입니다.</li> <li>(4) 항상 돈이 많이 들어서 문제가 되었지!(1965)<br/>→ 선진국에 기댈 수 밖에 없습니다.<br/>하지만 먼 장래를 볼 때 대규모로 건설하는 것이 절대 필요합니다.</li> </ul> |

## (2) 부여된 책무의 중요성을 깨닫게 하라(책임 경영의 원칙)

한국에서의 일관체철소 건설은 반드시 갖고 있어야 할 자본, 기술, 자원 모두가 없는 無의 상태에서 오직 제철보국의 사명감(+a) 하나로 시작한 대역사였다. 세계 모든 나라가 모험이며 도박이라고 했다. 그러나 '제철보국의 거함'에 승선한 선장 박태준 사장과 38명의 창업요원들은 강한 신념과 확신을 가졌다. 기회 있을 때마다 박태준 사장의 화두는 일관체철소 건설을 통한 국가발전이었고, 위기 때마다 주어진 과업완수를 위한 비장한 각오를 하게 했다. 일관체철소 건설사업을 회피할 수 없는 생의 사명으로 깊이 받아들이면서 각자에 주어진 책무완수를 위한 굳은 결의에 차 있었다. 일관체철소 건설사업에 모두가 목숨을 걸기로 했다. 어떻게 회사 비전에 대한 시대적 사명감을 갖게 하고, 각자에 주어진 책임과

역할을 깊이 인식하게 할 것인가? 리더십의 핵심과제가 아닐 수 없다.

경건한 마음으로 사업에 착수하였다(역할 책임 인식하기)

“이러한 시대적 상황하에서 일관제철소를 건설한다는 국가적 과업이 맡겨 졌을 때 이것은 나에게 참으로 큰 인연이요 회피할 수 없는 생의 사명이라고 느끼고 경건한 마음으로 사업에 착수하였다.”(1983.4.27 사보기자와의 대담)

1967년 9월 5일 런던 메탈 마켓센타에서 대한중석 판매 협상을 진행하고 있던 중, 종합제철 건설 추진위원장으로 내정되었으니 즉시 귀국하라는 전문을 접한 박태준 사장은 맡겨진 직분을 기꺼이 받아들이면서 당시의 복잡한 국내 상황을 생각하며 목숨 걸고 성사시키겠다는 굳은 다짐을 하게 된다. 일관제철소 건설사업에의 참여를 큰 인연이요 무한한 영광으로 생각했다. 국가와 민족으로부터 받은 소명이기에 고난과 형극의 길을 스스로 기쁜 마음으로 선택했고, 결국 이 시대적 사명감이 철에 모든 것을 바치게 했다. 청암은 기회가 있을 때마다 각자에 주어진 책무가 곧 국가경제 자립의 초석을 놓는 중요한 일임을 깨닫게 했고, 자신들의 인생을 걸만한 가치 있는 비전이요, 과업임을 강조했다. 그들은 모두가 ‘제철보국’의 비전을 가슴 깊이 간직하면서 그 실현을 간절히 염원하게 된 것이다. 어떻게 진심으로 “하고 싶어서 하는” 변화와 혁신이 되게 할 것인가? 누군가에 이끌려서 마지못해 형식적으로 하는 창조와 혁신이 되어서는 어떤 조직이든 성공하기 어렵다.

‘일관제철소 건설’이라는 창조의 대역사에 임하는 청암의 마음 자세는 오늘날도, 앞으로도 혁신을 하는 모든 조직인에게 필요하다. 왜 큰 인연이요 영광으로 받아들인 것인가? 결정적인 중대한 순간에서 그의 선택의 기준은 조국근대화를 향한 애국적 사명감이었다. 박대통령의 종합제철 건설 추진위원장 임명의 기준도 청암의 애국적 사명감이었다. 국가와 민족을 위해 한몸 바쳐 희생할 수 있는 큰 리더로 평가했던 것이다. 그는 국가와 민족의 번영을 위한 일이라면 무엇이든 자신에 주어진 기회를 무한한 영광으로 생각하며 기꺼이 맡았다. 그리고 경건한 마음으로 앞으로 닥칠 문제들을 직시하면서 사업을 시작했다. “하고 싶어서 하는” 변화와 혁신은 이러한 마음자세에서 생긴다. 이는 당시 박태준 사장을 정점으로 한 포스코인 모두가 한결같이 가졌던 마음 자세였다. 제철보국의 비전 실현을 가능케 한 원동력이요 포스코를 성공시킨 핵심요소였다.

표 4-4 책임 경영 관련 메시지 및 사례

| 관련 경영 Key 메시지                                                                                                                                                                                                                                                                   | 리더십 발휘 사례                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-국가와 민족의 부름을 받고...</li> <li>-민족으로부터 소명을 받았다.</li> <li>-참으로 큰 인연이요, 영광이다.</li> <li>-경건한 마음으로 사업에 착수했다.</li> <li>-대임을 부여 받았다.</li> <li>-고난과 형극의 길을 스스로 선택했다.</li> <li>-시대적 사명감이 철에 모든 것을 바치게 했다.</li> <li>-철강자립만이 경제자립을 이룰수 있다.</li> </ul> | <p>(5) 종합제철건설추진위원장으로 내정되었음(1976.9).<br/>→ 그 일을 맡겠음. 목숨 걸고 성사시키겠다.</p> <p>(6) 임자가 해서 안되면 누가 해도 안돼!<br/>(1967)<br/>→ 저의 능력에는 당치않습니다.</p> |

책무를 다하지 못하면 역사의 죄인임을 면치 못한다

(우향우 정신 갖기)

“국민의 열망과 오랜 산고 끝에 갓 태어난 포항제철이 어떻게 되느냐하는 기로에서 ‘나는 나에게 부여된 책임을 다하지 못하면 역사의 죄인임을 면치 못한다’는 각오로 새로운 돌파구를 모색하였다. 이때 실패하면 차라리 포항 영일만에 빠져 죽자는 「우향우정신」이 생겨났는데 이것은 책임정신의 극한이 응축된 것이다.”(1983.4.27 사보 기자와의대담)

“우리는 단순히 봉급만을 위한 회사의 고용인이 아니다. 포항제철 직원이 되는 순간부터 국민에게 봉사해야 하는 공인이 된 것이다.” (1976.7.3 임원간담회)

어떻게 회사 비전에 대한 시대적 사명감을 갖게 하고, 각자에 주어진 책임과 역할을 깊이 인식하게 할 것인가? 리더십의 핵심과제가 아닐수 없다. 제철보국의 거함에 승선한 38인의 포스코 창설 요원들은 모두가 일관 제철소 건설 사업에 목숨을 걸기로 했다. 일관제철소 건설사업을 회피할 수 없는 생의 사명으로 깊이 받아들이면서 각자에 주어진 책무완수를 위한 굳은 결의에 차 있었다.

만약에 일관제철소 건설사업이 실패로 돌아간다면 역사의 죄인으로 죽음을 각오해야 한다. 그리고 죽는다고 해서 그 죄가 없어지는 것도 아니니 실패할 수도, 실패해서도 안 된다고 규정했다. 이는 절대적 사명감을 의미한다.

따라서 멸사봉공의 희생정신으로 국민의 열망에 보답해야 하며, 불퇴전의 개척정신으로 무에서 유를 창조해야 한다고 강조해 나갔다. 이것은 청암 박태준의 제철보국의 사명감에 기초한 창업정신의 핵심사상이다. 이후 어려움에 처할 때마다 제철보국의 비전 실현을 위해 신명을 다하겠다는 굳은 결의를 다지게 만들었다.

리더로서의 진정한 힘은 술선수범에 있다. 리더 자신이 움직이지 않고, 부하들의 진실된 행동을 유발할 수는 없다. 청암은 리더는 지시나 하고 보고만 받는 자리가 아님을 보여주었다. 조직의 한 구성원으로서 비전과 목표 달성을 위해 직원과 같이 뛰어야 하는 자리이다. 여유를 가지고 앉아서 쉴 틈도 없다. 24시간 열정적으로 일에 몰두해야만 하는 자리이다. 그리고 어떤 어려운 일도 처리할 수 있어야 하는 자리이다.

청암 박태준은 직원들에게 위기 상황을 얘기하거나 일에 대한 열정(혼)을 요구하기 전에 자신이 먼저 술선수범을 보였다. 그의 생각과 행동을 실제로 보여 주었다. 바로 일관제철소 건설사업에 목숨을 건 모습이었다. 1968년 11월 12일 박대통령이 포항 건설현장을 다녀간 그날 이후 모든 취미 생활까지 끊는 각오를 직접 보여 주었다. 그리고 직원들과 함께 건설현장에서 동고동락했다.

1969년 1월 KISA의 자금지원 포기선언으로 인한 절대 절명의 위기 상황에서 ‘하와이 구상’이라는 돌파구를 모색하였다. 이와 같이 그가 보여 준 각오와 돌파력 등은 이후 포스코 정신 문화 형성의 기초가 된 것이다. 모두가 ‘우향우’ 정신으로 오늘날의 포스코를 만들어 내었다.

성공한 조직은 항상 정신이 살아 움직인다. 혼이 살아있는 민족이나 단체는 성장과 발전을 거듭할 수 있었다. 기업의 존속과 발전은 그 구성원들의 생각과 행동의 구심점이 되는 숭고한 창업정신이 살아있다는 전제 하에서만 가능함을 깨닫게 하는 대목이다.

표 4-5 책임 경영 관련 메시지 및 사례

| 관련 경영 Key 메시지                                                                                                                                                                                                                                                | 리더십 발휘 사례                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-실패하면 영일만에 빠져 죽자!</li> <li>-역사의 죄인임을 면치 못한다.</li> <li>-신명을 다하겠다.</li> <li>-견디다 쓰러져도 상관없다.</li> <li>-국민에게 봉사하는 공인이다.</li> <li>-멸사봉공의 정신을 발휘해야 한다.</li> <li>-국민여망에 보답해야 한다.</li> <li>-회사가 부실하면 국가사회에 죄인이 된다.</li> </ul> | <p>(11) 포항에 그토록 붙박혀 있을 필요있어?(1968)<br/>→ 제가 어찌 혼자 제 집에 다닐 수 있겠습니까?</p> <p>(14) 이거 남의 집 다 털어 놓고, 제철소가 되기는 되는거야?(1968)<br/>→ 목숨을 걸자! 만약 실패하면 동해 바다에 몸을 던지는 거다.</p> <p>(17) 세계은행 의견을 무시할 수 없습니다(1969).<br/>→ 이렇게 끝 낼 수는 없다.</p> <p>(18) 제철소 건설 프로젝트가 곧 없어질 위기에놓이게 되었다(1969)<br/>→ 일본에서 돈을? 바로 그거야!</p> |

## (3) 일에만 전념할 수 있는 환경을 조성하라! (몰입경영의 원칙)

몰입은 리더가 성과를 내고 조직의 목표와 전략을 수행하는 데 있어 가장 기본적인 필수조건이 된다. 몰입은 구성원들의 조직이나 일, 혹은 리더에 대한 심리적 투자이다. 큰 성과를 낳는 리더들은 한결 같이 구성원들의 사전적 몰입을 확보하고 있다(백기복, 2005, p. 53). 나인표 등(2004)에 의하면, 몰입은 가장 높은 수준의 상호의존성이 나타나는 단계로 교환당사자가 관계의 지속성에 대한 묵시적 또는 명시적 약속을 의미하며 고도의 신뢰와 의무감을 바탕으로 한다. 몰입은 조직과 구성원 모두에게 긍정적인 결과를 산출해 낼 수 있는 매우 효과적인 관계가 되며, 자신 보다 집단의 이익을 더 중요시하는 경지에 이르게 된다.

회사가 성공하려면 직원들부터 보살펴라! 청암 박태준 회장의 기본경영사상이다. 제철보국의 사명감(+a)만을 강조하지 않았다. 한평생을 바쳐 신명 나게 일하고 싶은 마음이 일어나도록 하는 몰입 환경을 경영의 최우선 과제로 삼아 함께 조성해 나갔다. 일관제철소 건설은 직원들 한 사람, 한 사람의 성공적인 책무 완수를 통해 이루어질 수 있는 것이다. 또 그것은 호소력 있는 비전과 매력적인 몰입 환경이 동시에 주어질 때 성공 확률이 높다고 할 수 있을 것이다.

청암은 생애 직장의 모델을 설계하고 생애 직업의 확고한 기틀을 마련하는 데 온 심혈을 기울였다. 관련 기초 시스템과 조직 문화의 골격을 공장 건설마저 불확실한 실로 어려운 여건 속에서 만들어 나갔던 것이다. 가정, 직원, 회사의 한울림 3박자 호흡을 절묘하게 맞출 수 있는 기반을 잡아가기 시작한 것이다. 소위 한국적 신바람 경영(몰입 경영)체제를 구축해 나갔던 것이다. 내재적 동기(일의 가치)와 외재적 동기(일과 관련된 조건, 환경요소들)를 동시에 균형되게 관리해 나갔으며, Herzberg의 위생요인(불만족 요인)들도 중요한 작업동기 요소로 고려했던 것이다. 모두가 일할 맛 나는 행복한 직장이 되도록 하는 일이야말로 리더의 궁극적인 목표이자 해야 할 가장 중요한 과제일 것이다.

가정이 안정되어야 회사 일도 창의적이다 (행복한 직장 만들기) “창업 초기부터 직원과 가족들의 생활에 기본이 되는 의식주, 의료, 교육문제에 각별한 관심을 가지고 과감한 투자를 해 왔다. 가정이 안정되지 않고서는 회사 일이 창의적이고 능동적으로 이루어질 수 없다는 생각 때문이었다.”(1987.8.23 광양건설회의) 유능한 인력을 채용하여 정착시키는 일은 당시 포항이라는 지역 여건을 고려할 때 매우 어렵고, 중요한 정책 과제였다. 그것도 공장 건설 자금확보 문제가 미궁으로 빠져 들어간 상황에서 제철보국의 비전을 바라보고 입사하겠다는 사명감 있는 젊은 인재들은 없었다. 따라서 대부분의 한국인들이 평생 관심을 갖고 걱정하는 주택, 자녀교육 등 가정 생활문제가 해결 될 수 있게끔 만드는 일이 급선무였다. 1968년 5월, 회사는 월급 줄 돈이 없어서 큰 곤경에 빠지게 되자, 사장이 직접 서울 주요 은행을 찾아 다니며 신용대출을 간청했고, 사업 자금이 확보되지 않은 상황에서 직원 주택을 건설한다는 비난에도 불구하고 직원주택 사업을 강행했다.

1971년 말에는 보험회사가 주는 리베이트로 직원장학재단을 설립한다. 이처럼 청암은 국가적 사업에 참여한 직원들의 일생을 책임지겠다는 신념으로, 그리고 안정된 생활터전 마련이 곧 생산성 증대로 이어져 제철보국의 비전 실현을 앞당기는 핵심 요소가 된다는 정책적 판단 하에 직원 생활 안정을 위한 과감한 투자를 실행한 것이다. 그리고 노조가 없이도 고용인의 권리와 이익이 더 많이 보장되는 한국적 노사관계 문화의 기틀을 조성해 나갔다. 가정 안정을 통한 회사경영 안정이 곧 직원들의 일에 대한 몰입으로 이어지는 선순환 열정 사이클의 기반을 만들어 나갔던 것이다.

리더십은 부하를 잘 동기화 시키는 능력이라고 할 수 있다. 부하의 기대 욕구와 능력 수준, 자세 등 조직이 처한 상황을 정확히 파악하여 이에 적합한 리더십을 발휘해야만 최고의 동기 유발이 가능하다.

House나 Blanchard는 상황 변수인 부하의 성숙도에 맞추어 적합한 리더십을 연계해야만 리더십의 효과성이 높아질 수 있다고 보았다. 청암이 가장 먼저 고려한 상황 변수는 가정과 생활 안정이었다. 직원들에게 사명감(플러스 알파)만을 강요하지 않았다. 한국 직장인이 기대하는 내 집 마련과 자녀 교육을 통한 행복한 가정에 직원 동기 유발 전략의 첫 단추를 끼우기 시작했던 것이다.

또한, 호·불황에 영향 받지 않는 안정된 사회생활을 영위하도록 했다. 고향과 가족이 어디에 있든 포항 지방 근무에 불편함이 없도록함으로써 직원들의 직무 동기를 극대화시켰다. 그 기저에는 노사공존공영의 철학을 두고 있었다. 직원들을 비전 및 과업 달성을 위한 도구로 생각지 않았다. 회사가 성공하려면 직원들부터 보살펴야 한다는 직원 중심 경영철학을 깊이 갖고 있었던 것이다.

자신보다 가정과 자식을 소중히 여기는 희생정신, 사람과 하늘을 별개로 생각지 않고 너와 나의 구분이 없는 인내천 및 자타일여(自他一淸암 박태준의 如)사상, 위기시 정의의 편에 뭉치는 강한 힘 등 한국인 고유의 정서를 십분 활용한 것으로 보인다.

제철소건설 사업에 대한 지식, 경험이 전무했고 그리고 몸바쳐 일해 보겠다고 하는 직업의식도 허약한 부하의 성숙도를 정확히 읽고 당시 상황에 적합한 리더십을 발휘했다고 본다.

표 4-6 몰입경영 관련 메시지 및 사례

| 관련 경영 Key 메시지                                                                                                                                                                      | 리더십 발휘 사례                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| -안정된 생활 터전 마련이 곧 생산성 증대의 지름길이다.<br>-신중 이산가족을 줄이려고...<br>-일생을 책임지겠다는 신념으로...<br>-성실한 직원과 그의 가족 행복을 책임진다.<br>-주택은 마음과 영혼의 휴식처이다. 주택 단지를 완전 공원화 해야 한다.<br>-알뜰한 보살핌이 은연 중에 전달되게 해야 한다. | (12) 월급 줄 돈도 없어서 회사는 큰 곤경에 빠지게 되었다 (1968).<br>→ 담보가 없기 때문에 규정상 대출할 수가 없습니다.<br>(13) 박사장은 나랏돈 갖고 땅투기 하는 것 아니요?(1968)<br>→ 이곳은 명당 자리가 틀림없어!<br>(28) 이 돈을 도로 가져가서 임자 마음대로 쓰게나(1971).<br>→ 장학재단을 설립하는 게 어떨까?<br>(30) 노조 없는 회사를 꼭 만들어 운영해보고 싶다(1972).<br>→ 노와사 모두가 회사 주인이다.<br>(32) 불황시 감원, 임금 삭감정책은 사용해선 안된다(1980).<br>→ 항상 안정된 급여 제도가 유지되게 해야 한다. |

능력과 연공서열이 조화된 한국적 관리 체제여야 한다

(천직의식 갖게 하기)

“인사문제는 모든 일의 근원이다. 지연, 학연, 등 일체의 정실관계를 배척하고 능력 위주의 연공서열제로 운영해 온 전통은 하나의 인사철학이며 기본원칙이다.”(1983.2.12. 운영회의)

“보다 성실하고 창의적으로 근무함으로써 직원들의 경험과 기술수준이 높아져 경영성과가 개선될수록 많은 급여를 받을 수 있도록 급여제도를 꾸준히 개선해 나갈 것이다.”(1985.2.2. 회장특별담화)

창업 당시부터 인사관리의 기본철학을 내부승진원칙, 소수정예주의, 능력주의, 생활안정화에 두고 일관되게 유지해 왔다. 제3자의 외부 인사청탁은 철저히 배제했고, 기본적으로 사명감을 가지고 같이 일해 보겠다는 사람만 뽑았다. 국영기업체에 흔히 볼 수 있는 낙하산 인사가 없었다.

대한중석 경영 당시부터 일관되게 납품이나 인사와 관련하여 어떤 청탁도 받아 들이지 않았다. 이는 자격도 없는 사람이나 납품업체가 회사에 발을 붙이게 되면 그것이 결국 부실기업의 원인이 되고 만다는 그의 경영철학 때문이다. 반면에 기존 인력의 인위적 감축이 아닌 총원의 최소화 전략으로 정예화시켜 나갔으며, 연공서열을 바탕으로 실적과 능력을 고려한 공정무사한 인사관리로 일에 대한 사명의식이 약화되지 않게 하였다.

몇 번의 불황을 겪으면서 직원 감원의 대안을 택하지 않을 수 없는 위기상황에서도 기존 인력의 감원이 없는 안정된 경영을 유지하였다.

여기에서 지나친 개인능력 위주의 서구식 인사관리는 제도 자체가 지닌 장점에도 불구하고 한국적 조직관리상 많은 문제점들을 야기할 수 있다는 청암의 기본 인사 철학을 엿볼 수 있다. 서열이 무시되고, 원로가 존재하지 않는 사회, 외면적 능력만으로 사람을 평가하는 사회는 참된 의미의 전문가가 존재하지 않는 사회로 보았다. 요컨대, 능력과 연공서열의 어느 한 쪽에 치우치지 않고, 조화를 유지하는 한국적 인사관리체제를 정착시켜 왔던 것이다.

누구나 비전 있는 회사, 비전 있는 부서에서 일하기를 원한다. 내가 왜 이 회사에서, 이 부서에서 일하고 있는 것인가? 여기에서 혼신의 노력을 다한다면 어떤 희망이 있는 것인가? 이 물음에 대한 답이 자신 있게 나오게 해야 한다. 이는 부하를 동기화시킬 수 있는 근본적인 요소가 된다.

청암은 직원들에게 꿈을 심어 주는 일에 심혈을 기울였다. 내부 승진 질서를 지킴으로써 직원들의 마음의 뿌리가 흔들리지 않게 만들었다.

국영기업체로 출발한 포항제철, 당시의 사회적 여건으로 보아 외부청탁의 배척은 갖은 모함과 질서를 견디어내야 하는 힘든 시련이었다.

포스코 성공 신화의 핵심요소는 포스코인들의 제철보국의 사명감을 바탕으로 한 고유의 포스코 정신문화이다. 이는 그들 각자가 맡은 직무에 대한 꿈과 희망에서 나오는 충천된 동기 유발력이다. 천직의식을 갖고 맡은 분야에 최고의 전문가가 될 수 있는 생애 직업의 모델을 만든 것이다. 현장 생산직 직원들의 동기를 유발한 단일 직급체계 및 기성제도, 승진고사와 발탁제도 구분 운영, 한국 최초의 근무평정제도 도입등은 국내 타 조직의 모델이 되었다.

선배, 원로에 대한 신뢰와 존경의식, 너와 나 구분 짓지 않는 동료 및 우리의식을 능력위주의 서구식 인사제도와 조화를 이루어나간 한국적인사관리체제는 앞으로도 더욱 발전시켜 나가야 할 우리의 것으로 여겨진다.

글로벌 경쟁시대에 선진기업, 선진한국으로 도약하기 위해서는 구성원들이 주어진 곳에서 꿈과 희망을 갖고 열정적으로 일할 수 있는 몰입 환경을 만드는 것이 가장 시급하고 중요하다. 즉 도전적인 조직풍토가 되어야만 조직구성원들의 잠재된 성취동기가 분출될 수 있다. 플러스 알파(사명감)만 강조해서도 그들의 마음의 뿌리가 움직이지 않을 것이기 때문이다.

표 4-7 몰입경영 관련 메시지 및 사례

| 관련 경영 Key 메시지                                                                                                                                                                                                                                                                              | 리더십 발휘 사례                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-단 한 건의 청탁도 들어 준 적이 없다.</li> <li>-무능하고 무사안일적 사람은 도태되어야 한다.</li> <li>-인사관리는 공정무사 해야 한다.</li> <li>-적재적소의 배치가 이루어져야 한다.</li> <li>-적정한 보직관리와 공정한 승진제도를 확립 해야한다.</li> <li>-경영능률극대화는 바로 의욕극대화에 달려 있다.</li> <li>-개인적 발전과 사회적 공헌 정도가 정착의 결정요소이다.</li> </ul> | <p>23) 인사 및 납품청탁전화로 업무가 마비될 정도입니다 (1969).</p> <p>→ 어떤 외부청탁도 절대 안 된다.</p> <p>(32) 공정한 인사관리가 근무의욕의 원천이다 (1973).</p> <p>→ 인사공정성을 확보하고 직원 사기를 진작시켰다.</p> |

### 3. 일에 열정을 쏟게 한다 (행동의 변화)

획기적 성공을 거둔 최고 경영자들에게는 남다른 결정과 선택, 그리고 집념의 실천이 있음을 발견할 수 있다. 실패한 카리스마적 리더들은 비전 실현과 관련된 세세한 부분에 대해서는 관심을 기울이지 않음으로써 실패를 초래하게 된다. 항상 큰 그림만을 중시하며 일상적인 사안에 대해서는 관심을 가지지 않는 리더들은 실패하는 리더가 되기 쉽다.

반면에, 성공적인 리더들은 자신이 몰입하여 추구하는 비전이나 이념을 조직문화나 구조 속에 일상화하여 시스템적으로 실천되도록 한다.

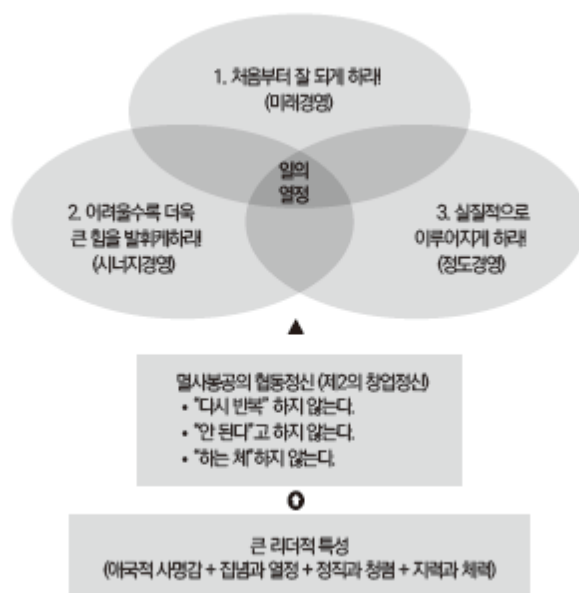
또한 선택된 조직의 전략 방향에 대해서 조직원들이 믿고 몰입할 수 있는 모범을 보여준다(Conger, 1989).

성공한 리더는 전략적 비전의 구체화 및 자신의 숭선수범을 통하여 구성원들의 비전 실현을 향한 끊임없는 집념과 열정을 불태우게 함으로써 비전의 실행력을 높인다. 가치관의 변화, 마음의 변화를 통한 신념과 의욕의 긍정적 인자를 열정의 바이러스로 확대시키는 일, 즉 행동의 변화로 이어지도록 하는 것은 플러스 알파 리더십의 제 2 영역이다.

청암은 직원 모두가 일심동체가 되어 일에 열정을 쏟게 하는 리더십을 발휘했다. 이는 모두가 협력하여 조직 전체의 효율을 높인다는 헌신적인 협동 정신이 전이된 리더십 형태로서 미래경영, 시너지경영, 정도경영의 실천원칙으로 '제철보국'의 비전 실현을 위한 집념과 열정을 불태우게 만드는데 성공했다.

청암은 백년대계를 위해서는 어떤 어려운 일도 마다하지 않고 나서게 했으며(미래경영), 어려움이 닥칠수록 일에 대한 집념과 열정이 더욱 일어나게 했고(시너지경영), 한치의 헛점도 없이 운영되는 튼튼한 조직이 되게 만든 것이다(정도경영)(그림 4-4 참조).

그림 4-4 행동 변화과정의 3대 실천원칙



(1) 처음부터 잘 되게 하라! (미래 경영의 원칙)

의사결정은 조직의 성과와 효율성을 결정하는 가장 근본적인 요소이다. 조직은 조직의 목표 달성 과정과 구성원들이 자기의 역할을 수행하는 과정에서 여러 가지 문제에 봉착하게 된다. 이러한 문제를 어떻게 해결하느냐에 따라 조직의 효율성과 성과가 결정된다(이학종, 1997, p. 266).

어떤 의사결정이든 장기적, 단기적 관점이 있기 마련이다. 단기적 관점에서 빠르게 내린 미봉책은 예기치 않은 결과를 유발하여 문제를 더욱 악화시키는 상황이 발생한다.

청암은 모든 문제의 해결을 장기적이고, 근원적으로 접근한다. 처음부터 잘 되도록 하여 다시 반복하는 일들이 원초적으로 생기지 않도록 하였다.

철강산업은 자본집약적인 정치산업이다. 쉽게 고쳐서 바로 다시 가동할 수 있는 설비들이 아니다. 수십 개의 공장이 하나로 연결되어 가동되는 일관제철소이다. 하나라도 나쁜 설비가 도입되거나 허술하게 건설되어 운영된다면 전체 설비의 조업에 영향을 준다.

이는 회사나 국가에 엄청난 손해를 끼치게 된다. 따라서 한 부문의 조그마한 실수도 간과할 수 없고 기초부터 완벽하게 하지 않으면 안 된다. 단 한번의 시행착오도 허용될 수 없었다. 따라서 일을 함에 있어 처음부터 잘 되도록 하여 후일 다시 반복하는 경영 손실이 발생하지 않도록 하는 데 열정을 쏟게 만들어야 하는 것이다.

미래를 내다보는 통찰력을 갖고 회사 백년대계의 기틀을 구축하는 힘들고 어려운 길을 택하게 했고, 항상 미래지향적인 시각에서 스스로 문제를 찾아 사전에 해결해 나가는 능력을 높여 나갔다. 모든 일에는 항상 반성과 개선의 여지가 있다는 생각을 일상 생활에 체화시켜 같은 실수를 반복하거나 같은 업무를 중복 처리하는 요소를 원천적으로 제거하는 노력을 끊임없이 하게 만들었다.

후대에 물려 줄 백년대계의 기틀이 되어야 한다

(백년대계 기틀 만들기)

“우리는 단순히 공장의 건설이나 철의 생산이라고 하는 유형적 사실을 초월하여 후손에게 물려 줄 위대한 자산의 축적자가 되어야 한다.”(1974.4.1. 창립 6주년 기념식)

“각종 공사의 시공감독과 검수 준공과정에 어떠한 형태의 부정이나 비리도 있어서는 안 된다. 오늘의 작은 부실공사는 내일의 엄청난 재난을 초래한다는 사실을 상기할 때 이것은 결코 용납될 수 없는 일이며 만에 하나 이를 방관, 묵인하는 잘못이 있어서는 안 된다.”  
(1981.1.5. 사장 특별지시)

긴 안목을 갖고 튼튼한 회사 경쟁력의 기초를 하나씩 놓아가기 시작했다. 일관제철소는 민족자산의 정수요, 후손에게 물려 줄 위대한 자산의 축적자라는 생각으로 세계에서 가장 싼 제철 공장을 지어 다음 세대에 인계해 주어야 하는 책임감을 갖게 했으며, 또 이를 위해 경비가 더 들어가더라도 처음에 완벽하게 경쟁력을 갖춘 공장이 되게 만들었다.

1967년 12월 종합건설추진위원회 첫 실무회의에서 제철소의 미래를 내다보면서 25만톤급 항만시설 건설을 관철시킨 점, 정치적 영향 및 관료들의 간섭을 배제하고 효율경영이 가능한 상법상 주식회사 형태로 결정한 점 등은 오늘날 포스코 경쟁력의 중요한 토대가 되는 미래경영의 대표적인 사례들이다. 특히, 부실공사가 전혀 없는 조직문화를 만듦으로써 모두가 위대한 자산의 축적자라는 자긍심을 갖게 했다.

1977년 8월 2일 공사 진도가 80% 이상 진척된 포항 3기 제강공장 발전송풍 설비 폭발한 것은 부실 공사에 대한 최고 경영자의 태도를 보여주는 상징적인 사례이다. 한번 부실공사가 발을 붙이게 되면 또 그런 일이 발생할 수 있기 때문에 단호한 조치를 취한 것이었다. 이처럼 청암은 창업 당시부터 장기적 안목에서 세계 최강의 경쟁력 있는 제철소가 될 수 있는 기본 토대를 구축하는데 심혈을 기울였다.

리더 한 사람이 모든 것을 바꾼다. 리더라는 막중한 책임과 역할을 강조한 말이다. 우리는 그 동안 수 많은 혁신과제를 수행했으나 그 효과를 확연히 느낄 수 없는 경우가 많다. 그것은 리더 본연의 자세와 역할 수행에 문제가 있다고 보아야 할 것이다.

박태준 회장은 매사를 항상 장기적인 안목을 갖고 나라와 회사의 미래를 생각했다. 앞을 내다보는 통찰력을 끊임없이 학습해 나갔으며 단 한번도 흐트러지는 의사결정을 하지 않았다. 오늘날의 포스코 경쟁력도 나라 미래를 생각하면서 일찍이 잡아놓은 회사 백년대계의 기틀에서 비롯된 것이라 할 수 있다. 또한 매사를 탐구적 자세로 관찰하면서 숨겨진 근원적인 문제를 들춰내 그 해결에 집중했다.

겉으로 쉽게 알 수 있는 문제가 아닌 오래되어 끓아가고 있는 문제, 즉 고질적이고 복합적인 문제를 찾아내 해결하는데 심혈을 기울였다. 뿐만 아니라 앞으로 나타날 예상문제까지도 찾아내 사전에 해결함으로써 후일의 더 큰 손실을 방지했다.

많은 말이나 지시보다 즉시 행동으로 보여주는 고도의 Selfcontrolled 학습 유도 방법을 사용했다. 부실공사 폭파식은 ‘포스코에는 절대 부실공사 없다’라는 기업문화를 갖게 한 좋은 학습사례였다.

근본문제를 발굴, 해결하기 위한 그의 프로세스 중심적 사고와 통찰력, 우선순위적 사고는 지금 활발히 추진하고 있는 6시그마 혁신 활동의 기본사상과 맥을 같이 하는 것이었다.

표 4-8 미래 경영관련 메시지 및 사례

| 관련 경영 Key 메시지                                                                                                                                                                                                                                                              | 리더십 발휘 사례                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-후손에게 물려 줄 위대한 자산 축적자다.</li> <li>-긴 안목을 갖고 나라의 미래를 봐야 한다.</li> <li>-미래지향적인 자세가 필요하다.</li> <li>-수출 없이는 생존, 번영할 수 없다.</li> <li>-생색만 내고 명예를 얻으려는 관리자는 곤란하다.</li> <li>-부실공사는 절대 용납 안한다.</li> <li>-공사는 경비가 더 들더라도 처음에 완벽하게...</li> </ul> | <p>(9) 그렇게 큰 항만 시설은 필요치 않아요!(1967.12)<br/>⇒ 항만규모는 확장을 대비해 크게 잡아야 합니다</p> <p>(10) 민영기업으로 가서 어떻게 하겠다는 거야?(1967.12)<br/>⇒ 상법상 민간기업형태가 되어야합니다.</p> <p>(39) 한국 시공사와 일본 감독자의 공모사실이 밝혀졌다(1977.8.2).<br/>⇒ 부실시공된 기초공사를 모두 폭파했다.</p> |

잘 되고 있을 때 잘못 될 수 있는 경우에 대비한다

(진정한 위기의식 갖게 하기)

“잘 되고 있을 때 항상 잘못될 수 있는 경우를 미리 생각하고 이에 대비해야 한다. 조직의 추진력과 제반 요소를 구비하여 우리의 행동반경이 확대 될수록 더욱 자기반성을 할 줄 아는 조직인이 되어야 할 것이다.”(1974.4.1 창립 6주년 기념식)

“어려울 때 주춤하면 더 어려워진다. 증산으로 원가를 내리고 거기서 생긴 경쟁력으로 판로개척에 더욱 노력해야 한다. 불황일 때는 감산이 상식적인 방법이지만 우리는 증산이란 역치유의 방법으로 이에 대처해야 한다.”(1979.6.29 임원간담회)

포항제철소 1기 준공 이후 자칫 스스로 이룩해 놓은 성과에 대한 자부심과 자신감으로 인해 안이한 조직 풍토가 조성될 수도 있었다. 청암은 세계를 놀라게 한 포항 1기 준공 순간부터 다가 올 위기를 부르짖고 직원들의 일에 대한 사명 의식을 더욱 강화 시켰다.

1979년부터 기업체질 강화운동이 일상화되게 함으로써 현상유지 의식이 생기지 않게하고, 끊임없는 반성과 개선 노력을 주문했다. 장래에 발생할 문제들을 미리 점검, 조치하고 숨겨져 보이지 않은 근원적인 문제들을 들춰내 해결토록 했다. 특히, 1981년 10월 전사종합검토회의를 거쳐 마련한 중장기 투자사업은 오늘날 포스코의 고부가가치 생산구조, 설비신예화 및 공해 없는 제철소 조업의 기초가 된 것으로 보인다.

어떠한 경영 상황에도 절박한 위기의식을 지속적으로 가지도록 하는 것은 변화관리의 핵심 요소이다. ‘현상 유지는 퇴보다.’ 이것은 청암의 위기관리 기본 철학이다. 경영이 잘되고 있을 때가 위기라는 뜻이다.

따라서 다가오지 않은 경영 위기 상황을 절박하게 느끼도록 만드는 리더십을 발휘했다. 선진 철강사와의 격차를 파악하게 하여 위기에 둔감한 조직 문화가 되지 않게 했다. 매주 2번의 임원회의는 항상 선진 철강사와의 분야별 격차에 대한 토론과 대화가 대부분이었다. 임직원들모두가 다가오지 않은 경영위기 상황을 잘 되고 있는 평상시에 인식하도록 만들었다. 이를 통하여 경기 불황, 유가 인상, 시황 부진 등에도 큰 영향을 받지 않는 건강한 기업 체질을 유지하도록 한 것이다.

한편, 예방 정비 활동을 생활화하여 큰 설비 사고 요인을 사전에 제거하였다. 이것은 창사 이래 단 한번의 적자나 경영의 어려움을 겪지않게 만든 또 하나의 요인이다. 무엇보다 불황일수록 ‘증산과 투자확대’라는 역치유 전략을 실천한 것도 포스코를 흑자 경영의 선순환 사이클에 계속 머물게 한 큰 요소였다.

청암의 위기 의식 고취방법은 첫째, 실수, 실패 사례는 즉시 학습 자원화 하라! 둘째, 문제 발생 소지를 사전에 제거하라! 셋째, 역치유 경영전략 방식을 실천하라!, 크게 세가지로 요약할 수 있다.

표 4-9 미래경영 관련 메시지 및 사례

| 관련 경영 Key 메시지                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 리더십 발휘 사례                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-현상유지는 퇴보다.</li> <li>-어려울 때 주춤하면 더 어려워진다.</li> <li>-정확한 미래예측과 합리적인 정책결정이...</li> <li>-반성과 개선의 여지는 도처에 있다.</li> <li>-우리나라의 철강산업 미래발전을 주도해야 한다.</li> <li>-장래 일을 미리 점검하고...</li> <li>-사전에 완벽한 조치를 해야지...</li> <li>-어떠한 시행착오도 예방하자.</li> <li>-사고발생 가능성을 사전에 발본색원해야 한다.</li> </ul> | <p>(43) 선진 철강사들과 여전히 격차를 보이고 있다(1979).<br/>⇒ 기업체질 강화운동이 일상화 되어야 한다.</p> <p>(48) 세계철강업계는 질적 전환기를 맞고 있다(1981).<br/>⇒ 설비합리화 투자로 미래를 대비해야 한다.</p> <p>(38) 예비점검제도가 품질관리활동의 본질이다(1977).<br/>⇒ 설비정비 기법들을 계속 선진화해야 한다.</p> |

## (2) 어려울수록 더욱 큰 힘을 발휘케 한다(시너지 경영 원칙)

조직은 특정 목표 달성을 위해 두 명 이상이 모여 유기적인 상호작용을 하기 때문에 서로 정보를 나누고 맡은 책임을 완수하도록 돕기도 한다. 이러한 과정에서 조직의 과업들은 시너지 효과 때문에 추가적인 투입이 없어도 더 많은 성과를 창출하게 된다.

시너지 효과는 조직 응집력이 결정한다. 조직 응집력은 조직이 보유하고 있는 힘을 말하며, 구성원들간의 상호작용에 의하여 발생하는 공동 의식 및 공동 목적의 공유 정도를 의미한다. 이러한 응집력은 집단활동의 결과로 축적되어 다음 단계 활동의 강화 요인으로 작용한다. 이러한 응집력은 조직집단의 규범이 그 기초가 된다. 집단 규범은 집단구성원들의 행동의 준거 기준으로서 구성원들의 행동을 규율 하는 공유된 태도, 의견 느낌, 행동 등을 망라한다(손태원, 2004, p.178).

집단을 효과적으로 관리하여 시너지 효과를 창출하기 위해서는 집단의 규범이나 역할에 대한 동태적 특성에 대한 이해가 필요하다. 일관제철소 경영은 어느 한 부문이나 공장, 어느 몇 사람들이 잘 한다고 해서 잘 되는 것이 아니다. 모두가 함께 혼신의 노력을 다하지 않으면 성공할 수 없다. 따라서 각 부문 및 개인의 역량이 '제철보국의 비전' 한 곳으로 모여져 유기체적인 단결력, 협동된 집행력으로 나타나게 만듦으로써 그 어떤 도전의 벽도 뛰어 넘을 수 있는 응집력 강한 조직문화를 형성되게 하였다.

청암은 어려운 순간들을 놓치지 않고 Risk Taking 의 학습기회로 활용함으로써 어려움이 닥칠수록 그들의 창업정신은 더욱 강렬해 졌다.

불황 시에 감산이라는 쉬운 길을 택하는 것이 아니라, 증산을 통한 원가 경쟁력 확보라는 전략적 선택(역치유 전략)을 통하여 조직에 긴장감을 조성하고 이를 계기로 조직의 시너지를 창출하고, 응집력 강한 조직문화를 창출하였다. 우리가 학습해야 할 또 하나의 중요한 리더십 실천원칙이 아닐 수 없다.

오직 이 사업을 성공시키겠다는 소신, 그것만이 유일한 힘이었다(소신 있는 행동하기)

“KISA와의 협정이 시련에 부딪혔을 때, 경영상의 결심을 함에 있어 참으로 어렵고도 고독한 입장이었다. 절대 절명의 위기였다. 그러나 직원들의 의지와 성의 있는 노력에 힘입어 대과 없이 유익할 결과를

가져오는 결심을 해왔다고 생각한다. 이는 오직 이 사업을 성공시키겠다는 소신, 그것만이 유일한 힘이었다.”(1969.1.4 신년사)

박태준 사장은 ‘제철보국의 비전’ 실현을 위한 험난한 항해에 출사표를 던졌다. 그러나 오랜 산고 끝에 갓 출범한 포항제철 거함의 첫 항해 앞에 곧바로 절대 절명의 위기 상황이 밀어 닥쳤다. 그것은 새로운 추진 방향의 대안도 전혀 보이지 않은, 그야말로 사운이 걸린 결정적인 순간이었다. 온 세상이 한국의 철강 프로젝트를 반대하고 있는, 참으로 어렵고 고독한 경영책임자의 입장에 놓이게 된 것이다.

절대 절명의 위기 상황에서 제철사업을 성공시키겠다는 소신과 책임감으로 밤잠을 못 자가며 백방으로 노력한 끝에 소위 ‘하와이 구상’을 실현시키는데 성공한다. 확고한 소신과 사업에 대한 무한한 책임감을 몸소 보여준 대표적인 사례이다.

하와이 구상의 첫 번째 고비는 김학렬 경제수석과 박대통령을 설득하는 일이었다. 일차적으로 부총리 설득이 여의치 못하자 직접 대통령설득에 나서게 된다. 이미 농수산업 발전에 사용하기로 확정된 청구권자금에 대한 그의 전용 논리는 단순하고 명쾌했다. 철강업은 농기계를 우리 손으로 만들수 있는 농업의 보완 사업이며, 농업 이상으로 경제발전에 기여할 수 있는 기간 산업이라는 것이었다. 두 번째 고비는 일본 오히라 장관을 설득하는 일이었다. 한국의 일관제철소 건설의 당위성을 과거 일본 철강산업 발전과정에 비추어 설명함으로써 꿈쩍 못하게 만들었다.

일심동체 조직의 협동력이 일어나게 하기 위해서는 항상 리더가 소신있고 확신에 찬 행동을 보여주어야 한다. 어떤 위기 상황이 닥쳐도 흔들림 없는 강한 신념과 확신을 가지고 있어야 한다.

청암은 어느 누구와도 자신의 소신을 굽히지 않고 끝까지 관철시켰다. 절대적 권력자인 박대통령까지 설득하는 기개를 가졌다. 제철보국에 대한 자신의 비전에 대한 신념을 믿어 달라는 호소와 애원을 통

한 설득으로 자신의 소신을 관철키기도 한다. 호주 광산업체와의 첫구매협상에서도 자신이 구상한 일관제철소 건설에 대한 확신을 가지도록 하여 협상을 성공시킨다. '애국적 사명감'의 숭고한 가치관에서 나오는 난관돌파력이 엄청난 결과를 가져 오게 된 것이다.

비전다운 비전(좋은 비전)은 항상 도전적인 것이어서 쉽게 달성되지 않는다. 모든 외부 여건들이 유리하게만 전개되지 않기 때문이다. 그래서 특별한 노력(지혜와 열정)을 구성원들과 함께 기울여야만(실천력)달성 될 수 있다. 비전 실현 과정상에 많은 위기 상황들이 수시로 리더의 능력을 시험하게 된다.

절대 절명의 중대한 고비 상황도 몇 번은 생긴다. 박태준 회장은 크고 작은 어려운 위기 상황에서 진정한 리더의 모습을 보여 주었다. 그는 중대사 안에 대해서는 상대방이 반론을 제기할 수 없게 하는 나름대로의 탄탄한 설득논리를 개발하여 대응했다. 논리구조가 약하면 상대를 설득시킬 수가 없기 때문이다. 누가 언제 물어도 자신 있게 설명할 수 있는 나름의 논리구조를 갖고 있었기에 자신의 '하와이 구상'을 실현시킬 수 있었던 것이다.

비전 실현에 대한 강한 신념과 확신을 조금도 잃지 않았다. 어떤 위기 상황에서도 우왕좌왕 하지 않았다. 지칠 줄 모르는 기개와 인내, 열정으로 상대방의 마음을 사로잡아 신뢰와 확신을 심어준 성공한 리더였다.

그 어떤 상황에서도 흔들리지 않는 비전에 대한 확신, 일에 대한 열정과 자신감, 우왕좌왕하지 않는 정확한 판단력과 결단력, 그야말로 흡인력이 강한 리더의 모습을 보여준 것이다.

표 4-10 시너지 경영 관련 메시지 및 사례

| 관련 경영 Key 메시지                                                                                                                                                                                                          | 리더십 발휘 사례                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>-참으로 어렵고도 고독한 경영자의 입장이었다.</p> <p>-사운이 걸린 결정적인 순간을 맞았다.</p> <p>-새로운 추진 방향의 대안도 없었다.</p> <p>-실마리가 풀리지 않았던 힘겹고 쓰라린 역정이었다.</p> <p>-일에 대한 변함없는 소신과 책임감으로...</p> <p>-백방으로 노력한 끝에...</p> <p>-밤잠을 못 자고 교섭한 끝에 이름을 빼고...</p> | <p>19) 대일청구권 자금전용은 실현 불가능합니다(1969)<br/>⇒ 철강은 농수산업과 보완관계에 있습니다.</p> <p>(20) 제철소를 세우는 일은 그 다음 일이지요(1969)<br/>⇒ 한국의 안보가 튼튼해야만 일본도 안심할 수 있을 것입니다.</p> <p>(21) 서명이 담긴 문서를 받아 오시오. (1969.8)<br/>⇒ 조국이 원한다면 어떤 일도 한다.</p> <p>(22) “일응을 빼고 다시 문서를 가져 오시오.” (1971)<br/>⇒ 우여곡절 끝에 하루 반만에 일이 끝났다.</p> <p>(29) 귀사가 제철소를 성공적으로 건설할지 누가 압니까? (1971)<br/>⇒ 결코 공기가 지연되지 않을 겁니다.</p> |

조직역량을 한 군데로 집중시킬 수 있어야 한다

(일심동체 조직 만들기)

“어떤 어려운 고비를 넘겨야 할 중대한 시기에 직면했을 때 거사적으로 힘을 기울여서 모든 역량을 한 군데로 집중 시키는 능력이 회사에 어느 정도 있느냐에 따라 회사의 기본 능력을 측정해 볼 수 있다.” (1978.9.4. 임원간담회)

변화는 일부 부문에서만 일어나는 부문적 변화(incremental change)와 전체적인 조직에 걸쳐 일어나는 전략적 변화(strategic change)로 구분된다. 부문적 변화는 주로 기존의 경영전략을 중심으로 조직의 능력을 향상시키는데 반하여, 전략적 변화는 조직 전체에 걸친 근본적인 변화를 야기한다. 포스코는 조직 응집력이 강한 기업이다.

이는 절대 절명의 위기 상황에서 새로운 활로를 찾은 포스코의 성장 역사와 밀접한 상관이 있다. 어려운 위기 상황에서는 모두가 전사적 연대의식을 갖고 일심동체가 되어 생사고락을 같이 하는 협동적 결속력을 높였다. 협동된 각자의 힘이 발휘되게 하고, 유기체적인 단결력이 나타나게 했다.

청암은 어려운 위기 상황을 조직역량을 결집시킬 수 있는 기회로 활용했고, 결집된 조직 역량을 또 다른 위기 극복의 지렛대로 활용해 왔다. 1971년 3개월 이상 지연된 열연공장건설 공기 단축, 1978년 6월 고로 3기 건설 비상체제 가동 방식에서 중요한 교훈을 얻을 수 있다. 이는 불가능을 가능으로, 위기를 기회로 바꾸어 놓은 좋은 사례로 오늘날 포스코의 ‘되게 하는’ 문화의 근간이 되었다.

조직이 지향해야 할 비전을 설정·제시하고, 도전적인 몰입 환경을 만들어 놓았다고 하여, 개개인의 잠재력이 마음껏 발휘되는 것은 아니다. 리더와 직원간의 강한 유대감을 갖게 하고, 부문·부서간의 유기

적인 협력체제가 유지되게 만드는 일이야말로 리더의 중요한 역할이 아닐 수 없다.

청암 박태준은 ‘일관제철소 건설’의 비전 실현을 어렵게 만드는 중대한 문제에 봉착해서는 결코 물러서지 않았고, 정면 돌파하여 해결해 내는 흡인력 강한 리더십을 발휘했다. 그리고 상하·부서간 불협화음의 소리를 내지 않는 전원 참여의 비상(혁신)활동체제가 되게 만들었다.

그 중심에는 현장 직원들과 함께 동고동락하는 박태준 회장이 있었다.

비전과 목표만 제시하고 나와 앉아 있지 않았다. 포철이 한다면 하는 권능감 높은 조직문화를 만들어 내었다. 부하는 앉아서 쉬고 리더는 서서 쉬어라! 박태준 회장의 숭선수범의 리더십 철학이다. 그의 눈과 귀는 항상 현장에 있었고, 정직성에 기초한 리더의 언행 일치가 조직 신뢰관계의 핵심요소임을 보여 주었다. 직원만이 아니라 원료공급 업체와의 약속도 반드시 지켰다. 각자가 해야 할 책임과 역할을 명확히 했고, 모두가 목표달성을 위한 역량 개발 노력에 혼신을 다하게 함으로서 Free rider가 없는 역동적인 조직을 유지할 수 있었던 것이다.

표 4-11 시너지 경영 관련 메시지 및 사례

| 관련 경영 Key 메시지                                                                                                                                                                                                                                                                 | 리더십 발휘 사례                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-미치광이라는 말을 들을 정도가 아니면 아무것도 이룰 수 없다.</li> <li>-모두가 생사고락을 같이 했다.</li> <li>-일심동체가 되어 뛰고 또 뛰었다.</li> <li>-응집력과 협동적 결속이 중요하다.</li> <li>-협동 된 각자의 힘이 발휘되어야 한다.</li> <li>-유기체적 단결력이 구사되어야 한다.</li> <li>-어떤 경우도 감산이라는 소극적 자세는 안 된다.</li> </ul> | <p>27) 3개월 이상 지연된 공기를 만회할 방법이 없습니다(1971).</p> <p>⇒ 포철이 한다면 하는 것입니다.</p> <p>(41) 이 상태로는 3기 예정공기 달성이 어렵습니다(1978)</p> <p>⇒ 건설은 회사 전체가 하는 것입니다.</p> |

## (3) 실질적으로 이루어지게 하라 (정도경영의 원칙)

오늘날 윤리 및 정도경영이 도전적인 과제가 되고 있는 이유는 진정한 경쟁력을 가진 고성과 기업은 이를 통해서만 이루어 질 수 있기 때문일 것이다. 그러나 외부 청탁에 야합하거나 굴복하지 않고 실력을 키워 최고의 회사가 되려면 장시간이 소요될 뿐만 아니라 이를 극복하기 힘들기 때문에 형식적으로 무늬만 윤리경영을 하는 경우가 많다.

청암은 겉치레 위주의 형식적인 행동들이 절대 나타나지 않게 했다.

왜냐하면 민족진운을 가늠하는 초유의 일관체철소 건설사업은 적당히 타협하면서 대충해서는 이루어 낼 수가 없기 때문이다. 제철소 건설과 조업은 수많은 변수들이 한치의 흐트러짐 없이 효율적으로 운영되지 않으면 정상상태로 유지되기 어렵다. 따라서 어느 한 부분도 형식에 얽매어 겉도는 공간이 생겨서는 안 되며, 어떤 상황에서도 편법으로 건너 뛰지 않는 정도 경영의 룰이 반드시 지켜져야 한다.

청암 박태준은 수많은 공장과 시설들을 모두 내실 있게 설계하여 효율적인 운영이 지속되게 했고, 아무리 바빠도 정해진 규율과 지침을 지키게 했으며, 주위의 작은 것 하나부터 스스로 실천케 했다. 각자의 몸과 마음이 항상 청결한 상태로 유지되게 했으며 리더가 먼저 기본과 원칙의 정도를 지키는 숭선수범의 리더십을 구현해 나갔다.

정직과 신뢰 기반의 실질적인 경영 참여 활동이 되게 한 것이다. 즉, 내실있는 직원 복지, 현장 중심의 경영이 되게 했다. 개인이나 소그룹별로 그들의 욕구 수준을 파악하여 관심을 보이고 배려할 때, 정직성을 기반으로 한 자발적인 창조와 혁신활동에의 참여가 가능하다(Bass, 1988).

모든 것이 구색 갖추기식이 되어서는 안 된다 (가치창출조직 만들기).

“구색을 갖추기 위한 설비계획이 되어서는 안 된다. 선진국에서의 최종 제품에 대한 용도의 변화와 앞으로의 개발 방향 등에 대하여 명확한 조사가 이루어진 토대 위에서 설비계획이 수립되어야 한다. 그리고 건설이 끝나고 나면 우리 힘으로 일관제철소를 설계하여 건설하고 조업할 수 있는 능력을 가져야 한다.”(1977.1.7. 임원간담회) 청암은 모든 일을 개념적으로만 이해하지 말고 원리를 중심으로 실

질적인 문제해결이 이루어지게 했다. 탁상공론식의 이론 제시나 불필요한 주의 주장 논쟁으로 시간을 소비하지 않게 했다. 전시 행정, 사실에 입각하지 않은 형식적인 보고 행정이 경영부실의 근원적인 요소임을 깨닫게 했다. 공사비 절감효과의 업체 환원, 협력업체와의 공존공영 정신도 중요한 정도 경영의 요소가 되게 했다. 정당한 일에 대한 정당한 평가가 이루어지게 하는 규칙을 만들어 나갔다.

변화와 혁신을 추구하는 기업활동에는 항상 크고 작은 빈틈들이 생기기 마련이다. 그의 리더십은 사실에 입각한 정밀관리방식이었다.

1977년 포항 3기 건설 시공회사들이 실제 작업 인원의 20% 가량을 수개월 동안 숙여 허위보고한 사실을 현장조사를 통해 발견, 이를 근원적으로 조치한 사례는 당시 탁상 행정에 빠진 간부들에게 큰 경각심을 불러 일으켰다.

청암은 직원을 움직이게 하는 힘은 직위가 아니라 현장을 아는 능력이라고 보았다. 재임 기간 절반동안 현장에 나가 있었다. 공장 구석구석의 숨은 문제들을 샅샅이 알고 있는 공장장, 직원의 불평, 불만 요구사항까지 잘 이해하고 있는 팀장, 이러한 리더이어야 직원의 마음을 움직여 비전과 목표를 실현할 수 있을 것이다.

진정으로 “하고 싶어서” 하는 마음을 갖고 있는지, 주어진 회사 일에 재미와 보람을 느끼고 있는지를 항상 유심히 관찰했다. 자연히 헛돌고 있는 공간들을 직접 발견하여 개선 조치하는 일들이 수없이 많았다. 차츰 직원들의 사고와 행동이 거짓(쇼)과 형식에서 진심과 실질로 바뀌었다.

직원들이 요구하기 전에 먼저 회사가 그들의 니즈를 파악하여 실질적인 복리후생정책이 되게 함으로써 그들의 삶의 질을 크게 향상시켰다. 모든 문제의 해답은 현장에 있다. 현장상황과 직원의 처지를 알

아야 맞춤형 경영이 가능하며 실질적인 직원참여 경영을 이룰 수 있다.

개개인의 니즈에 맞는 맞춤형 교육, 맞춤형 제도 운영 등이 가능하다.

경험이나 주먹구구식 사고 방식으로는 현장 직원들의 진실된 마음과 실질적인 행동을 유발시킬 수가 없을 것이다.

표 4-12 정도경영 관련 메시지 및 사례

| 관련 경영 Key 메시지                                                                                                                                                                                                                                                  | 리더십 발휘 사례                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| -원리 이해 중심의 실질적인 문제 해결이 되어야 한다.<br>-탁상공론식의 이론만이 있어서는 안 된다.<br>-구체적이고 실질적인 해결방안을 정연하게 건의할 줄 알아야 한다.<br>-사실에 입각하지 않은 보고는 경영부실의 근원이다.<br>-겉으로만 화려한 체 형식에 얽매인 사람을 제일 싫어한다.<br>-공사비 절감효과는 업자에게도 환원되어야 한다.<br>-협력업체와는 공존공영의 정신을 가져야 한다.<br>-정당한 일에 대한 정당한 평가가 되어야 한다. | (37) 자네가 직접 현장을 점검해봤나?(1977)<br>⇒ 사실에 근거하지 않은 보고는 경영부실의 근원이 된다.<br>(15) 직원들은 공원 속에서 생활하게 될 것이다.(1968)<br>⇒ 내실 있는 포스코식 복리후생 모델이 되게 해야 한다. |

기본과 원칙을 무시하면 여러 가지 문제가 생기기 쉽다

(기본 실천 생활화 하기)

“어떤 어려운 일에 부딪히더라도 우리가 지켜야 할 최소한의 원칙과 상식이 있는 것이다. 그러한 상식 선을 벗어나지 않도록 최선을 다해야 하고 그것을 지킨 이상은 우리의 소신과 목적을 위해서 전략을 굽힘 없이 밀고 나가는 자세가 필요하다.”(1982.7.5 광양제철소

건설회의)

포스코 제1창업정신은 회사 및 일에 대한 무한책임 정신이다. 이는 강한 문제의식을 갖게 만든다. 초기에 문제를 발견하는 역량 즉, 명확하게 문제가 드러나지 않았더라도 향후 발생할 가능성이 있는 문제들을 미리 발견하여 치유하려는 자세가 매우 적극적이다. 그러나 그 문제를 볼 수 있는 눈은 기초가 확실히 되어 있어야 가질 수 있다.

따라서 청암 박태준은 어떤 경우에도 포스코인으로서 최소한의 규범과 질서를 반드시 지키게 했다. 이권청탁, 업무처리지연 및 태만, 기강해이 등 정당성과 공정성을 해치는 어떠한 행위나 자세도, 일어나지 않도록 했다. 자신이 솔선하여 지켜온 ‘기본의 실천’, ‘원칙중심’의 정도 경영을 뿌리내리게 했다.

1967년 KISA와의 합의 각서에 서명을 종용하는 장기영 부총리와 기공식 참석을 종용하는 박대통령과 나눈 대화 과정에서 그의 기본과 원칙 중심의 정도경영 철학을 엿볼 수 있다.“정식 임명되고 계약서를 검토한 다음 서명하겠습니다. 일은 확실하게 해야 합니다. 위원장 자리는 내용도 보지 않고 서명하고 도장 찍는 자리가 아닙니다. 실질적인 보장 하나 없이 기공식만 성대히 치르는 것은 명백히 잘못된 것입니다.

기공식 참석은 제 원칙을 지키는 것 보다 훨씬 쉬운 일입니다. 첫 출발부터 이렇게 허술하게 되어서야 어떻게 제철소를 제대로 지을 수 있겠습니까?” 등의 내용에서 얼마나 확고한 원칙 중심의 정도경영인가를 알 수 있다.

한편, 공화당 김성곤 당시 재정위원장의 정치자금 모금 명분의 마루베니 설비 구매 청탁을 거절하고, 이로 인한 1974년 가을 고위 권력기관으로부터 서울 가택 수색 등의 수모를 받으면서도 윤리 및 정도 경영의 철학을 결코 포기한 적이 없었다.

이처럼 청암은 자신이 먼저 기본과 원칙의 정도를 철저히 실천했다.

사회 곳곳에 부정·부패가 난무하고 정경유착의 고리가 깊이 뿌리내려져 있던 당시의 사회적 환경하에서 윤리경영은 실천하기란 쉽지 않았다는 점을 감안할 때 더욱 돋보이는 리더십이었다. 상대방과 약속한 규범과 규칙을 반드시 지켜나가는 작은 일에 윤리경영의 근간을 두었다. 그리고 자신의 정직하고 청렴한 생활 가치관을 몸소 실천하면서 회사조직에 뿌리 내리게 했다. 이것이야말로 신뢰관계 형성을 통한 기업가치 창출의 근원이 된다고 보았다.

결국 경쟁사들보다 싸게 공장을 건설하여 저가 고품질의 철강제품을 만들어서 높은 이익을 지속적으로 창출할 수 있는 구조를 구축할 수 있었다. 이것이 그가 작동시킨 윤리경영 철학이자 프로세스이다. 직원능력, 회사 경쟁력 모두가 실력을 쌓아 공정 경쟁하게 했다. “스스로의 노력으로 힘(경쟁력)을 축적해야, 남의 눈을 뜨게 한다”는 자신의 정도 경영 철학을 인내를 갖고 포스코의 조직문화로 뿌리내리게 한 것이다.

표 4-13 정도경영 관련 메시지 및 사례

| 관련 경영 Key 메시지                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 리더십 발휘 사례                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-기초가 확실해야 문제가 보인다.</li> <li>-회사존립에 영향을 주는 어떤 외부 압력도 안 된다.</li> <li>-외부영향력으로 부실기업이 된다면 안 된다.</li> <li>-정당한 요구 관철에는 기개와 기혼이 필요하다.</li> <li>-이권청탁, 비위, 부정 등은 용납지 않는다.</li> <li>-공사구분이 엄격하고, 분명해야 한다.</li> <li>-업무처리지연, 태만은 용납될 수 없다.</li> <li>-작업자가 단정하면 공장이 청결해지고, 제품이 완전무결해진다.</li> <li>-한 개인의 기강 해이가 치명적 영향을 가져온다.</li> <li>-재난은 단일한 사고방식으로 일할 때 생긴다.</li> <li>-원인 규명은 동일 사고의 재발방지에 있다.</li> <li>-안전의 기본은 규율과 질서유지이다.</li> </ul> | <p>7) 건설위원장 자격으로 여기에 서명 하시오(1967.9).<br/>⇒ 일은 확실하게 해야 합니다.</p> <p>(8) 내일 기공식에 참석 해 주시오(1967.9).<br/>⇒ 기공식 참석은 제 원칙을 지키는 것보다 훨씬 쉬운 일입니다. 그러나…</p> <p>(24) 내 생각에 임자에게는 이게 필요할 것 같아!(1970)<br/>⇒ 포철이 득이 되는 일은 국가에도 득이 된다.</p> <p>25) 마루베니로 낙찰 해 주십시오.(1971.)<br/>⇒ 최저 입찰자라면 낙찰 되겠지요.</p> <p>(26) 당신이 뭐 소통령이라도 된다는 거요?(1971.)<br/>⇒ 정치현금 내기 시작하면 제철소를 제대로 건설 할 수 없다.</p> <p>(34) 목욕에도 철학이 있습니까?(1974.)<br/>⇒ 나의 공장관리 원칙 제1호가 목욕론이다.</p> <p>(35) 너의 어머니가 밀수품을 사들였다는 혐의가 포착되었다. (1974.)<br/>⇒ 각하! 이제 물러갈 때라고 생각합니다.</p> <p>(40) 무서운 재난이 딱 한번 발생했었지요. (1977.4.24)<br/>⇒ 직원들이 피곤하지 않게 일하도록 하고 싶었습니다.</p> |

#### 4. 일에 보람을 찾게 한다(조직문화의 변화)

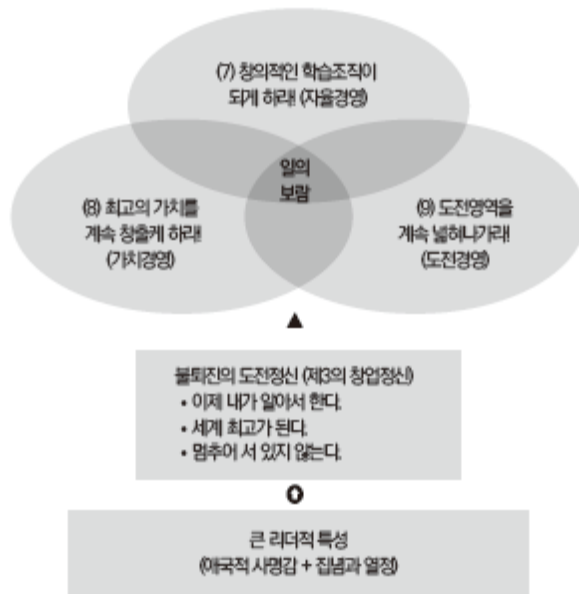
조직 경영의 성과는 지속적인 노력과 열정을 필요로 한다. 일에 대한 성취의 기쁨과 보람을 스스로 찾게 하여 열정의 끈을 놓지 않게 만들어야 한다. 리더가 곁에 있으나 없으나 일에 대한 열정의 강도는 차이가 없이 일정하게 유지되도록 해야 한다는 뜻이다. 집념과 열정의 바이러스가 약해지지 않고 조직문화로 자리잡게 하는 일은 플러스 알파 리더십의 제3영역이다. Sashkin 과 Burke(1990)은 비전 추구형 리더십을 제시하면서 조직 문화의 혁신을 리더십의 핵심 조건으로 꼽고 있다.

청암 박태준은 어떻게 구성원들의 그들의 열정의 선순환을 유지되게 만든 것인지를 살펴 보고자 한다. 온 세계를 깜짝 놀라게 한 포항 영일만의 철강신화! 그러나 짧은 기간에 이룩한 자신들의 성과에 도취되어성장속도를 한시도 멈추지 않게 했다. 목표실현의 매듭마다 오히려 냉철한 자기반성이 뒤따랐다. 세계 최고의 경쟁력을 유지하기 위한 변화와 혁신의 노력을 더욱 가속화 시켰다. 제철보국을 향한 그들의 집념, 창업정신을 조금도 약해지지 않게 했다. 그들은 남들보다 많은 돈을 벌기 위해 포스코를 선택한 것이 아니었다. 1973년 6월 9일 아침 7시 30분, 건국이래 첫 싯물이 포항 제1고로에서 나오던 날 그들은 모두가 부둥켜안고 눈물을 흘리면서 만세를 불렀다. 자신들에게 부여된 책무완수에 보람을 가졌다. 이렇듯 그들의 일에 대한 가치관은 남들과는 매우 달랐다. 카리스마적 리더들은 외적인 보상 보다는 일과 비전을 성취함으로써 얻게 되는 내적 보상을 중요시한다(Shamir, 1991).

현실적인 외적 보상에 대한 기대를 넘어 원대한 사명을 내면화하도록 유도하는 것이다. 리더의 영향으로 구성원들은 자신이 맡은 임무의 가치와 이념을 완전히 내면화하게 되면 일이 생활이고 생활이 곧 일이 된다.

개개인이 주체적 인간으로서 일하는 보람과 기쁨을 누리는 창의적인 자율학습 조직이 되게 하였고(자율경영), 벤치마킹 대상이 되는 모범적인 모델들을 계속 개발토록 하여 회사 Brand 가치를 높임으로서 포스코 직원임을 자랑스럽게 여기게 했으며(가치경영), 그리고 항상 더 높은 목표를 쉴 틈 없이 제시하여 도전과 창조경영의 문화를 뿌리내리게 한 것이다(도전경영).

그림 4-4 행동 변화과정의 3대 실천원칙



#### (1) 창의적인 학습조직이 되게 하라!(자율경영의 원칙)

리더에 숭고한 가치관에 기초한 비전과 혁신 열정이 조직문화로 정착되게 해야 한다. 구성원들 개개인의 창의성과 혁신성을 지속적으로 자극함으로써 조직의 신념과 가치관까지도 바꾸어 놓는 리더십이 필요한 것이다(Bass, 1988).

제철보국의 포스코 거함은 완전한 정상궤도에 진입했다. 그러나 앞으로 어떤 어려운 경영환경에 처면 갑자기 선순환 궤도를 벗어날지도 모르는 상태이다. 따라서 선장 없이도 스스로의 힘으로 정상적인 항해 속도를 낼 수 있게 만들어야 한다. 양적 확대와 함께 질적 성장을 통하여 선진 제철소를 구현해 나갔다. 가속화되는 자원공핍시대에 직면하여 원료조달을 전적으로 해외수입에 의존해야 하는 포스코는 무한한 창의를 지닌 고도의 인력만이 그 활로를 뚫을 수 있는 유일한 자산이었다.

‘자원은 유한, 창의를 무한’이라는 말은 회사설립 시부터 지금까지 줄기차게 실천해 오고 있는 청암 박태준의 인간존중 경영철학이다.

모든 교육 훈련들을 직원 개인의 능력 향상으로 정확히 이어지게 함으로서 일하는 보람과 기쁨을 누리는 즐겁고 신바람 나는 직장이 지속되게 했다. 현장 자주관리운동을 전개하여 일을 통한 보람이 자연스럽게 학습으로 이어지는 선순환 자율학습조직 문화가 정착되게 하는데 온 심혈을 기울였다. “이제 내가 알아서 한다”는 자율조직문화를 뿌리 내리게 했다.

무한한 창의를 지닌 고도의 인력만이 유일한 자산이다

(글로벌 전문가 되기)

“우리 모두는 각자의 능력을 최고도로 발휘하여 최소한 자기가 맡은 한가지 분야에서는 국제수준의 안목과 역량을 갖춘 전문가가 되어야 하겠다.”(1980.4.1. 창립기념식)

‘질의 세계 정상은 사람으로부터’라는 슬로건 아래 직원 개개인이 사계(欺界)의 전문가가 될 때까지 교육하고 훈련시켜 나갔다. 설비가 혁신되듯이 사람 역시 부단한 교육과 자기 노력으로 발전될 수 있다는 신념하에 많은 연수 및 교육프로그램을 개발하여 직원 개개인의 역량을 지속적으로 향상시켰다.

창립 이후 가장 먼저 연수원을 건립하였으며(1968년 10월 24일), 조업 초기에는 외국 전문 기술자와 운영계약을 통하여 공장 관리 및 직원 교육을 위탁하라는 KISA 의 제안을 거절하고, 1기 공사 마무리 시점인 1974년까지 600여 명에 달하는 직원들을 일본, 호주, 서독 등으로 해외연수를 보내 철저하게 기술을 습득하도록 하였다.

1968년 11월 일본 기술 연수생들에게 “무슨 수를 쓰든 일본 철강 기술에 대해 하나도 빼놓지 말고 모두 배워 와야 합니다. 포철을 키워 줄 기술들을 머리 속에 듬뿍 담아 오시오.”라고 당부한 사실을 보아도 당시 기술 확보의 시급성과 직원 교육의 중요성에 대한 청암의 사상과 철학을 잘 알 수 있다.

해외연수 프로그램이 현장 자율학습 풍토의 큰 매개 역할을 했다. 연수를 끝내고 돌아온 연수생들은 내부 연수 프로그램을 통하여 자신들이 습득한 지식, 기술들을 동료들에게 전파하고, 확산하였다. 학습을 통해 직원 개개인의 역량이 향상되어 이것이 재미로 이어지고 향상된 보유 역량을 마음껏 발휘하게 함으로서 학습을 통한 재미가 일을 통한 보람으로 이어지게 한 것이다. 이것이 청암 박태준의 자율학습 조직문화의 철학이요, 프로세스이다.

한편, 공부하지 않고, 능력이 없으면 퇴보하는 조직풍토가 되도록 인사평가 및 보상제도를 지속적으로 개선해 나갔다. 교육환경개선 및 제도적 지원을 경영의 최우선 과제로 삼았으며, 실질적인 교육훈련을 반복실시함으로써 최소한 말은 분야에서 국제수준의 안목과 역량을 갖춘 전문가로 육성시켜 나갔다. 무엇보다 OJT 교육을 통한 평생 학습 조직이 되도록 하기 위해 현장 관리자들과의 부하 육성책임을 중요시 함으로써 현장이 가장 좋은 교육장이 되게 했다. 그리고 모든 교육 훈련의 목적을 현장에 실질적으로 적용할 수 있도록 하는데 초점을 맞추었다.

표 4-14 자율경영 관련 메시지 및 사례

| 관련 경영 Key 메시지                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 리더십 발휘 사례                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-국제수준의 안목과 역량을 갖춘 전문가가 되어야 한다.</li> <li>-무능하고 무사안일적인 사람은 도태되어야 한다.</li> <li>-능력과 자질의 부단한 개발이 필요하다.</li> <li>기민한 적응성, 고도의 창의력과 기획성을...</li> <li>-교육은 천하의 공업이다.</li> <li>-일본기업들의 높은 능력의 원동력은 교육이다.</li> <li>-교육환경 및 제도적 지원 실제적인 훈련의 반복 실시(실험, 실습, 견학 등)가...</li> <li>-부단한 교육과 자기 노력 (평생 교육)이...</li> <li>-교육은 교육부서에서만 하는 것이 아니다.</li> <li>-평소의 교육이 중요하다.</li> </ul> | <p>(16) 가동초기 몇 년은 외국전문 기술자에 맡겨라! (1968)<br/>⇒ 포철을 키워 줄 기술들을 머리속에 듬뿍 담아 오시오!</p> <p>(33) 직원의 지식, 기술을 하루 속히 세계적 수준에 도달시켜야 한다(1973.9.).<br/>⇒ 실질적인 교육훈련이 반복 실시되어야 한다.</p> |

스스로 발견하고 스스로 시정케 해야 한다

(자주관리 조직 만들기)

“자주능력과 자율정신이 결여되면 통제와 규제가 가해지고, 그 결과 조직은 경화되며 경우에 따라서는 악순환이 계속된다. 그러므로 이러한 상황을 궁극적으로 해결하는 길은 자주능력과 자율정신을 함양하고 통제나 규제는 일시 방편으로 사용해야 한다.”(1977.5.19. 연수원특강)

제철보국의 사명감(+a)은 자신의 직업에 대한 긍지를 가지고 스스로의 의지로 스스로의 운명을 개척해 나가는 주체적 인간상을 확립하게 한다. 타율에 의하여 일하는 인간을 일을 통하여 자기성장과 자아실현을 해나가는 자율적 인간으로 육성하겠다는 경영철학이 내포되어 있다.

청암 박태준은 회사 창립 초기부터 적절한 시기에 가서 자주관리체제를 도입, 정착시켜야 한다는 계획을 갖고 경영해 오다가 79년에 관리체제의 발전을 도모했던 것이다. 그 동안 통제는 일시적 방편으로 어쩔 수 없이 사용해 왔고, 궁극적인 목표는 자율관리체제 정착이었다.

전사 자주관리운동 강화를 통해 회사발전과 자아실현을 추구하는 인간 존중관리체제를 정착시키는 데 심혈을 기울이기 시작한 것이다. 청암은 모두가 참여하는 현장 자주관리활동을 전개하였으며, 구체적인 추진 철학과 방법은 다음과 같이 요약된다.

첫째, 자주관리에 대한 당위성과 기본 철학을 숙지하게 했다. 일을 통한 자기성장과 자아실현을 추구한다는 인간존중의 철학에 대한 교육을 하였다.

둘째, 현장 분임조의 소그룹 활동이 살아 움직이게 했다. 자주관리는 현장그룹의 자발적인 문제 발굴 및 개선 활동이다. 따라서 분임조장이 자주 관리의 성패를 가늠하는 중심으로서 구성원간의 친밀감과 일체감 조성에 세심한 노력을 기울이게 하였다.

셋째, '내 회사, 내 공장'이라는 강한 주인의식을 갖게 했다. 공장 전체를 하나의 생명체로 여기고, 사람과 설비가 호흡을 같이 하게 하고, 설비를 사랑하는 정신을 가지도록 하였다.

인간은 누구나 무한한 잠재능력을 갖고 태어나지만 대부분 1/3도 발휘 못한다고 한다. 더구나 보유하고 있는 역량을 제대로 발휘 못하고 뒷전으로 나가 앉아 있게 만든다면 개인, 조직 모두에게 큰 손실이다.

청암 박태준은 구성원 모두가 일심동체가 되어 개개인의 창의성이 마음껏 발휘되는 혁신조직이 되게 했다. 소극, 소홀, 태만, 방치, 회피, 은폐 등의 업무 자세와 행동들은 회사 가치를 은밀하게 손상시키는 큰죄로 인식하게 했다. 따라서 자주관리운동을 통해 자주능력과 자율정신이 깃든 주체적 인간상을 확립하는데 심혈을 기울였다. 이는 그의 인간존중 경영철학을 구체적으로 실천한 대표적인 하나의 사례다.

특히 현장 분임조의 소그룹 개선 및 학습활동에 지대한 관심과 제도적인 강화 노력을 기울였다. 각자의 위치에서 공장 기계 하나하나를 생명체로 여기고 사랑으로 대화하고 호흡할 때 이것이 포스코가 추구하는 가장 이상적인 자주관리상이라고 했다. 포항 1기 설비조업과 함께 ‘스스로 발견하고 스스로 시정하자’는 가치 아래 ZD운동을 시작으로 계속 강화해 온 현장 자주관리활동은 포스코의 조직문화가 되었다. 직원들의 역량수준과 의식의 변화, 설비능력 및 조직규모의 확대 등 리더십 상황변인들이 크게 바뀔에 따라 과거 리더십의 Paradox를 고집하지 않고 통제에서 자율관리로 리더십 Style의 근본적인 전환을 시도한 것은 큰 의미를 던져주고 있다고 본다.

좋은 리더십의 토양을 만든 후 이에 적합한 리더십 스타일을 적절히 구사한 것으로 평가된다. ‘오직 나를 따르라’에서 ‘함께 스스로 뛰자’로 리더십 방식이 변화한 것이었다.

표 4-15 자율경영 관련 메시지 및 사례

| 관련 경영 Key 메시지                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 리더십 발휘 사례                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-회사발전과 자아실현을 추구하는 인간존중 관리</li> <li>-자주능력과 자율정신</li> <li>-주체적 인간상 확립 운동이다.</li> <li>-일하는 보람을 느끼고 기쁨을 누리도록하는 것.</li> <li>-고도의 생산성 향상과 원가절감</li> <li>-검수의 본질은 자율과 피드백이다.</li> <li>-통제와 규제는 임시방편으로 사용 되어야 한다.</li> <li>-기능직 사원의 신체, 정신, 지식의 튼튼한 기반을 다져야 한다.</li> <li>-고로에도 정신이 있다.</li> </ul> | <p>(45) 한 사람 능력으로 통합관리 할 수 없는 시대가 되었다(1980).<br/>⇒ 일을 통한 자기성장과 자아 실현을 추구해야 한다.</p> <p>(46) 우리 공장은 거대한 심포니 오케스트라이다(1980).<br/>⇒ 공장을 생명체로 여기고 스스로 사랑으로 돌봐 주어야 합니다.</p> |

## (2) 최고의 가치를 계속 창출케 하라!(가치 경영의 원칙)

직원의 역량을 글로벌 수준으로 향상시키는 것 못지 않게 중요한 것은 신장된 역량을 어떻게 충분히 발휘되게 하고 또 그것이 지속적으로 유지되도록 만들 것인가? 하는 점이다.

오랜 동안의 교육훈련을 통해 육성된 인력이 성과 몰입도가 낮거나 타사로 이직한다면 큰 손실이 아닐 수 없다. 포스코는 창의력의 소산이다. 기술, 자원, 자본이 전무한 상태에서 오늘의 포스코를 있게 한 저력은 직원들의 제철보국의 사명감에서 나온 강렬한 의지와 창의력에 있었다.

업무수행의 목표와 기준을 세계 최고의 가치에 맞추어 새로운 아이디어와 수많은 신기록들을 계속 창출해 내게 했다. 각 분야에서 포스코고유의 명품들이 쏟아져 나오게 했다. 그리고 회사의 먼 장래를 내다본 생산 및 품질 향상 투자, 교육 및 R&D 투자 등 회사 장기성장 잠재력을 키워 나감으로써 항상 최고의 가치를 지속적으로 창출해내는Infra를 구축했다.

이렇듯 타의 모범이 되는 많은 사례를 만들어 내게 함으로써 ‘포스코’ 라는 회사 브랜드 가치가 높아지는 데 더 큰 보람과 긍지를 갖게 했다.

각 개인의 높은 역량과 몰입도를 근간으로 한 포스코 조직의 지적자원이야말로 타사가 모방할 수 없는 고유의 경쟁력 원천이었다.

비슷하게는 잘 하나 그 이상의 것은 창출하지 못 한다  
(명품 만들어 내기)

“대체로 우리나라 사람들은 비슷하게는 잘하나 그 이상의 것은 창출하지 못한다. 매사를 철두철미하게 하고 끈질기게 추궁하는 지구력을 가져야만 획일성에서 탈피할 수 있고, 또한 새로운 아이디어를 창출할수 있다.”(1975.4.2. 임원간담회)

선진 철강사들의 기술이나 기법들을 단순히 모방하는데 그치지 않게했다. 철저하게 배워 익혀 포스코의 것으로 만들어 내고 뭐든지 포스코가 하게 되면, 세계적인 신기록들이 되었다. 플러스 알파 정신(창업정신)이 체화되게 하여 새로운 가치의 창조물이 계속 쏟아지게 만든 것이다. 벤치마킹 대상이 될만한 수 많은 모델들이 많이 생기게 되었다.

이를 통해 취약한 국내 산업부문의 경쟁력이 향상되는 계기가 되었다. 타기업 조직들이 본받고 싶어하는 모델들을 만들어 내는 데 보람과 긍지를 갖게 되는 풍토가 자연스레 생겨나게 된 것이다.

특히, 제철소 건설에서 공기 단축은 큰 의미를 가진다. 청암은 한국경제신문과의 인터뷰에서(1980년 2월 6일), “막대한 차관 자금의 거치기간이 끝나기 전에 공장을 완공하여 제품을 생산할 수 있어야 그만큼원가 압박을 덜 받게 되어 값싼 국내 공급 가격은 물론 적정한 국제 경쟁 가격을 유지할 수 있게 됩니다. 따라서 제철소 경쟁력의 기본 요소가 되는 건설공기를 단축하여 건설 단가를 인하하고, 조기에 정상 조업을 달성하여 생산에 임하는 길 밖에 없습니다. 더구나 포항제철은 어느 개인의 회사가 아니고 국가의 회사이며 또 국민의 공장으로서 이익관념을 초월하여 건설비가 싼 공장을 지어 후손에게 물려 주어야 합니다.”라고 언급하면서 공기 단축의 중요성을 강조한 바 있다.

포스코는 2년마다 고로를 1기씩 완공하였는데 매년 건설공기가 단 축되고, 당시의 해외 제철소 건설 단가의 절반 수준으로 건설하였고, 조업 기술도 지속적인 발전을 이룩하였다. 1973년 445 회에 불과하던 포항 1제강 노체 수명이 1985년에는 1,136회, 1979년 855회의 포항 2제강은 1987년에는 1,827회로 지속 향상되어 왔다. 포스코인의 조직학습 방법과 조직학습장애 현상이 나타나지 않은 이유는 다음과 같이 설명할 수 있다. 청암 박태준은 직원들을 새로운 미경험 분야, 남들이 회피하는 골치아픈 문제해결에 끝없이 도전하게 만들었다. 그 결과 성취감과 만족감을 맛보고 이로 인한 강한 권능감이 다시 미경험 영역으로 옮겨가는 선순환 성장 사이클에 머물게 했다. 그래서 포스코에는 세계적인 신기록들이 많다. 그들은 선진 철강사들의 모방, 시늉에만 그치지 않았다.

항상 지난 실적보다 높았고 경쟁사들보다 우위에 있었으며 크고 작은 성공 경험들을 누적 관리하게 했다.

지금까지의 지식 경험을 스스로의 노력으로 새로운 차원으로 끌어올려 각 분야별로 설정한 높은 목표를 달성하는 자기관리 학습방식이 되게 했다. 그 바탕에는 국가사회 발전을 위해 헌신해야 한다는 공인정신이 있었다. 도입한 각종 선진기술, 기법들을 순화·발전시키기 위한 창의적 노력들이 끊임없이 일어나게 된 것이다. 모방도 혁신적 아이디어가 담겨야 창조물이 될 수 있다. 변화를 싫어하고 실수·실패로부터의 학습 루프가 장애를 일으켜 기존의 것에 머물러 있어서는 새로운 신기록들이 나올 수 없다.

포스코 고유의 것으로 만들어 내기 위한 노력(자기화 노력)들이 각 분야에서 일어나도록 만든 것이다. 특히 “기술에는 한계가 없다”는 점을 계속 인식케 하면서 자주자립의식이 강한 기술인 양성에 심혈을 기울여 왔다. 포스코의 기술, 기능인들은 도전 및 개척 정신이 유달리 강했다. 포스코의 각종 신기록, 고유의 명품들 대부분이 이들의 부단한 창의적 노력에 의해 창출된 것들이었다. 그들의 도전학습 방식이 기업 문화로 자리잡고 있는 한 세계적인 신기록, 명품들은 계속 나오게 될 것이다.

표 4-16 가치경영 관련 메시지 및 사례

| 관련 경영 Key 메시지                                                                                                                                                                                                           | 리더십 발휘 사례                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-선도적인 모델을 계속 개발해야 한다.</li> <li>-매사를 철두철미하게 하고 끈질기게 추구하는 지구력을 가져야 한다.</li> <li>-사전에 치밀한 계획을 했다.</li> <li>-쓰라린 경험을 되풀이 하지 않도록 했다.</li> <li>-기간산업의 모체로서 선도적 역할을 수행해야 한다.</li> </ul> | <p>(49) 매년 공기를 단축하다 보니 계획 자체가 잘못된 것 아니냐?(1981.)<br/>⇒ 건설공기와 단가가 계속 세계적 기록이다</p> <p>(50) 기술에는 한계가 없다. (1982.)<br/>⇒ 취련 적중률과 노체수명이 계속 향상되고 있다.</p> |

장기성장 잠재력을 키우는 노력이 중요하다(회사 브랜드 가치 높이기)

“단기적인 이윤 추구보다는 계속적인 투자로 항상 최선의 제철소를 유지해 나가야 한다. 장기적인 잠재력을 키우는 노력이 중요하다. 그렇게함으로서 장차 회사주식을 공개시장에 내놓았을 때 좀 더 값진 것이 되게 하는 것이 국민을 위해 나온 것이다.”(1983.9.22. 임원간담회) 어떤 불황에도 영향을 받지 않고 계속 성장·발전하는 포스코가 되게 했다.

장기적 안목을 갖고, 기술 연구개발과 교육 투자를 지속시켰으며 환경 개선 투자를 점차 확대해 나갔다. 특히, 장기 성장잠재력 향상 차원에서 항상 최선의 제철소 유지를 위한 지속적인 설비 투자를 강조해 왔다. 1980년 포항 3연주 공장의 실기 사례를 통해 설비 투자는 사전에 타당성을 충분히 연구 검토하여 확고한 신념 하에서 적기에 투자를 해야 한다는 그의 설비투자 3대 원칙을 배울 수 있다. 당시 청암은 ‘3연주 공장 신설 타당성 검토 관련 임직원 자술서’라는 소책자를 만들어 전 임직원들이 장기 성장잠재력 차원에서 자신의 설비투자 원칙을 철저히 준수하도록 교육하였다.

포항제철은 국민의 것, 이 귀중한 민족자산을 알뜰하게 관리하는 것이 국가와 민족을 지키는 일이며 그것이 바로 플러스 알파 정신임을 계속 깨닫게 했다. 그리고 사회정의 실현과 영리추구의 균형이 잘 이루어지는 조화경영이 되게 했다. 포스코의 경쟁력은 당시로서는 상상을 초월할 정도의 매우 빠른 속도로 갖추어 짐에 따라 처음 제철소 건설을 시작할 때 회의적이거나 부정적이었던 국내외의 반응이 적극적인 협조의 자세로 바뀌게 되었다. 이처럼 포스코의 경쟁력은 청암 박태준을 비롯한 모든 포스코인들의 피눈물나는 노력의 결과였다. 힘을 축적해야 남의 눈을 뜨게 한다는 자신의 가치관을 실현시킨 성과물들이라 할 수 있다.

장기 지속적인 성장은 오늘날 모든 CEO의 최대 관심사요, 추구하는 전략 방향이자 목표다. 대부분의 기업가들은 단기 업적 중심의 경영을 하기 쉽다. 그 결과 수십년은 커녕 몇 년도 못 가서 소멸되는 기업들이 많다. 청암 박태준은 당대의 성공보다 장기적인 회사 성장의 기틀을 만들기 위해 온 심혈을 기울여왔다. 자신의 후계자가 훨씬 더 큰 성과를 낼 수 있는 기반을 만들어 온 것이라 할 수 있다.

R&D, 교육투자를 지속적으로 확대함으로써 누구도 Copy할 수 없는 회사의 지적 자원(Intellectual Capital)을 제고시켜 왔다. 설비투자의 3대 원칙을 잘 지키게 함으로써 수십 개의 공장들이 가동과 동시에 이익 실현을 가능케 했다.

또한 예산낭비를 없애기 위한 제반 경영 관리시스템들이 헛돌지 않고 제대로 작동되게 함으로써 기업가치를 계속 높여 견실한 재무구조가 유지되게 했다. 회사 장기 성장 잠재력을 키우는 일에 열정을 쏟아 부었던 것이다. 이 모든 것이 오늘날 포스코 국제 경쟁력의 뿌리가 되었다.

표 4-17 가치경영 관련 메시지 및 사례

| 관련 경영 Key 메시지                                                                                                                                                                                                                                                 | 리더십 발휘 사례                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-설비투자자는 이 시대 철강인의 사명이다.</li> <li>-포항제철은 국민의 것.</li> <li>-귀중한 민족자산을 알뜰히 관리하겠다.</li> <li>-사회정의 실현과 영리추구가 조화되어야 한다.</li> <li>-국민과 사회에 해를 끼쳐서는 안 된다.</li> <li>-오직 힘만이 국가민족을 지킨다.</li> <li>-힘을 축적해야 남의 눈을 뜨게 한다.</li> </ul> | <p>(53) 포항 3연주 신설은 경제성이 없다(1983)<br/>         ⇒ 투자는 먼 장래에 평가를 받는다.</p> <p>(47) 회사자산은 어떤 명분으로도 낭비가 되어서는 안 된다(1981.1).<br/>         ⇒ 관리기법의 고도화로 효율경영시스템이 정착되게 했다.</p> |

### (3) 도전영역을 계속 넓혀 나가라!(도전 경영의 원칙)

성공적인 리더들은 구성원들의 자기 권능감(Efficacy)과 집단 권능감을 향상시켜 기대 이상의 성과를 내게 한다(Shamir, 1991). 권능감이란 개인이나 집단이 주어진 과업을 얼마나 잘 수행할 수 있는가에 대한 믿음이다. 개인이나 집단이 권능감이 높으면 기대 이상의 성과를 낸다는 가설은 몇몇 연구에서 입증된바 있다(백기복, 2006). 이제 포스코는 일에 대한 자긍심·성취에 대한 자신감이 강한 조직이 되어 버렸다.

따라서 가치 있는 새로운 도전영역을 설정, 여기에 모든 조직역량을 집중시켜 또 다른 성공신화를 이루어 내게 했다. 회사에 부과된 사명을 기조로 한 분야별 달성목표를 쉴 틈 없이 부여하여 그 한 곳으로 열정을 쏟게 하고 성취의 기쁨을 맛보게 함으로써 도전의욕 고취 프로세스가 항상 정상적으로 작동되게 했다. 과거의 타성과 자만심은 조금의 여유(틈)만 있어도 되살아나는 성질을 갖고 있기 때문이다. 창업정신(플러스 알파 정신)에 지친 불만들이 터져 나오게 되면 갑자기 창조경영의 속도가 탄력을 잃을 수도 있다. 청암 박태준이 평소에 경계해 온 대목이었다.

제철보국의 포스코 거함을 경영하면서 가장 많이 사용한 용어 중 하나가 “세계, 국제, 선진, 최고, 제일”이란 단어들이다. 글로벌 기업과 경쟁하는 마음가짐을 잃지 않게 함으로써 모든 면에서 칭송받는 Great Global 포스코가 되게 하는데 지속적인 노력을 기울여 왔다. 그리고 앞으로도 창업정신을 바탕으로 한 포스코의 창조경영은 멈춤 없이 더욱 큰 속력을 내면서 돌아가게 될 것이라는 확신을 할 수 있다.

아주 살기 좋은 나라가 될 때까지 우리의 헌신은 계속될 것이다

(+a 지속시키기)

“우리는 창업 이래 하루같이 피와 땀과 집념을 쏟아 영일만의 모래언덕에 세기의 기적을 이룩하였다. 이는 오로지 민족중흥을 하루라도 빨리 구현하려는 애국적 사명감과 희생적 노력의 결정이다. 이러한 우리의 헌신은 우리나라가 선진국 대열에 들어가서 아주 살기 좋은 나라가 될 때까지 계속될 것이며, 이에 필요한 모든 국가적 요구를 감당할 각오를 가지고 있다.”(1978.9.1. 포항제철공고 인수식)

포스코인들의 최종적인 도전 목표의 지향점은 민족통일과 선진한국 건설이다. 모두가 제철보국의 비전을 공유하면서 진심으로 간절히 염원했다. 기회가 있을 때마다 제철보국의 사명감으로 통일과 중흥의 원동력이 되자고 외쳤다. 청암은 숨돌릴 겨를도 없이 확장건설과 조업목표를 부여하면서 병행 노력을 기울이게 했다.

포항에서 또 광양으로 제철소 건설과 조업에 모든 것을 바치게 했다. 결국 세상 모두가 할 수 없다고 여겼던 한국에서의 일관제철소 건설사업, 세계 철강사들이 해서는 안 된다고 의심했던 21세기 광양제철소 건설사업을 성공시켰다.

자신들의 일차적인 역할수행은 성공적이었다는 대외적 평가를 받게 되었다. 삶의 보람을 크게 느끼는 순간들을 갖게 된 것이다. 무엇보다도 그들의 순교자적 희생은 앞으로도 계속되어야 한다고 굳게 믿고 있다.

1978년 제2제철 사업자 선정 과정과 제2제철소 입지 선정 과정은 회사와 국가 운명의 중대한 결정 시점에서, 제철보국의 비전 실현을 위한 청암의 강한 신념과 집념을 알 수 있다. 만약 당시의 결정이 반대 방향으로 이루어 졌다면 오늘의 포스코 경쟁력은 유지될 수 있을까를 반추해 볼 수도 있는 사례이다. 포스코가 사업자가 되어야 하는 이유와 광양만이 적지라는 설득 논리와 철학, 극심한 불황기에 광양제철소 건설의 당위성을 설파한 그의 전략적 혜안은 위기 상황을 겪고 있는 한국 기업들에게 시사하는 바가 크다.

청암의 도전 경영의 무한성, 도전에 대한 헌신적인 자세는 변함이 없음을 잘 알 수 있다.

그리고 청암은 국내 기업이 국제 경쟁력을 지속적으로 확보하기 위해서는 독자적인 기술 확보가 절대적임을 인식하고, 세계 초유의 산학연 협력체제를 구축을 시도하였다. 1985년 그 첫 단계로 포항공대를 설립하게 된다. 산학연 협력이 성공을 거두기 위해서는 국내 대학

수준도 국제적 수준으로 향상되어야 한다는 것이 포항공대 설립의 당위성이었다. 포항공대를 국내 산업체를 이끌어 줄 수 있는 국내 최초의 연구 중심 대학으로 육성함으로써 선진한국 건설을 위한 자신의 제2단계 교육보국 비전을 실현해 나가기 시작한 것으로 보인다.

누구나 조직에서 가치 있는 일을 하고 싶어하고 또 그 결과에 대해 인정받고 싶어한다. 최고가 될 수 있는 도전적 목표와 혁신과제에 매력을 느낀다. 따라서 리더들은 목표설정과 혁신과제(매력 있는 일감) 발굴에 역량을 집중해야 한다. 매력 있는 일감을 통해 도전하여 성취하고 싶은 의욕(열정)을 분출시켜야 한다는 뜻이다. 청암 박태준은 매력 있는 일감을 싹 틔움 없이 직원들에게 제시했다.

그가 제시한 목표와 사업은 매우 구체적인 내용이었으며, 항상 특별한 노력을 필요로 하는 것이었다. 직원들의 내재적 작업 동기를 자극시켜 보다 높은 비전과 목표에 도전케 만들었다. 항상 미래지향적인 통찰력으로 새로운 목표를 싹 틔움 없이 제시하여 대내외적 이해관계자들의 관심을 집중시켰다. 그리고 목표설정의 근거와 당위성을 상대방에 정확하게 전달하여 설득시켰다. 애국적 사명감에 기초한 도전적인 목표였기에 과거 몇 번의 성취 경험을 맛본 직원들 모두가 매력을 느꼈으며, 자연히 그들의 헌신적인 열정은 지속될 수 있었던 것이다.

표 4-18 도전경영 관련 메시지 및 사례

| 관련 경영 Key 메시지                                                                                                                                                                                                                                                                              | 리더십 발휘 사례                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-사업목표달성에 투철 해야 한다</li> <li>-국민적 용기와 긍지의 산실이 된다</li> <li>-제철보국정신으로 포항제철을 건설했다.</li> <li>-포항이 광양을 낳는다.</li> <li>-남이 못 할 때 시작해야 성과가 난다.</li> <li>-누과거에는 안될 것이라고 했지만, 이제는...</li> <li>-유종의 미를 거둘 때까지 창업정신으로...</li> <li>-삶의 보람은 순교자적 희생에 있다.</li> </ul> | <p>(42) 포철 박태준 사장의 보고를 들어야겠어!(1978)<br/>⇒ 제2제철은 포철이 맡아야 합니다</p> <p>(51) 아산만으로 결정하는데 반대하십니까?(1982)<br/>⇒ 박회장께서 말씀하신 대로 합시다</p> <p>(52) 극심한 불황기에 광양제철소를 건설할겁니까?(1982)<br/>⇒ 21세기 최신예 제철소가 되게 해야 한다.</p> <p>(56) 포항에 4년제 대학 설립은 시기상조이다(1985)<br/>⇒ 포항에 연구중심대학을 설립해야 한다.</p> |

세계 최신에 제철소와 경쟁하는 마음가짐으로 일해야 한다

(도전 영역 넓혀 나가기)

“외국인들의 칭찬이나 찬사를 그대로 받아들여서는 안 된다. 우리는 외국의 오래된 제철소를 기준으로 생각할 것이 아니라 항상 세계의 최신에 제철소와 경쟁하는 마음가짐으로 일해야 한다.”(1978.6.7. 임원 간담회에서)

도전목표 설정을 항상 세계 최상위 수준에 두고 최고의 가치에 열정을 쏟게 했다. 외국인들의 찬사에 고무되어 발전의 속도를 멈추지 않게 했다. 확장 때마다 세계 최첨단 기술을 겸비한 기술 선진 제철소로 탈바꿈해 나가도록 함으로서 자체기술개발능력 축적을 가속화 시켰다.

특히, 포스코의 잠재능력을 두려워하고 있는 선진 철강국들이 기술협력을 극력 회피하고 있는 상황이 나타나자 독자적인 기술개발력 확보에 더욱 박차를 가했다.

기술은 국가 발전의 추진동력이라는 것을 지속적으로 강조하였다.

선진국으로부터 도입한 기술을 완전하게 소화, 토착화하고 자체개발능력을 최단 기간 내 확보할 것을 기술개발의 방침으로 삼았다. 창립 초기부터 기술자립을 위하여 총력을 기울인 결과, 1975년에는 국내 철강사상 최초로 해외(대만 CSC)에 기술을 수출하기도 하였다. 특히, 1982년부터 1989년까지 추진한 기술발전 5개년 계획 사업은 자력 기술 개발을 가속화하여 기술 수준을 고도화시킨 획기적인 계기가 되었다.

1981년 13주년 창립기념사를 통해 청암은 “보통강 시장에서 지녀온 안일한 태도에서 과감히 탈피하여 기술과 기능의 비약적인 발전 없이 양적 발전에 그치게 되면 머지 않아 국제경쟁력 대열에서 낙오되고 말 것”이라고 강조한 바 있다. 수요가의 요구가 까다로운 고급강 생산을 기피하고, 보통 강을 생산·판매하는 습성에서 벗어나는 노력을 경주해 왔고, 그 결과, 1988년까지 총 442종의 신강종을 개발하였다. 국내 철강 수급 패턴도 고급강은 포스코가 공급하고, 저급강은 수입하는 형태의 선진국 철강 수급패턴으로 전환되었다.

한편, 항상 진취적이고 도전적인 자세로 모든 부문에서 부단한 경영 쇄신 노력을 기울이도록 했다. 모든 조직 역량을 구체적이고, 분명한 목표 한 곳으로 모아지게 했다. 그리고 목표에 가까이 다가감을 느

끼게 하여 더욱 큰 열정으로 확대시켜 나갔으며, 성취의 기쁨을 맛보게함으로써 더 가치있는 목표에 스스로 도전케 했다. 이러한 도전의욕 고취 프로세스가 항상 정상적으로

작동되게 만든 것이다. 결국 포스코 고유의 플러스 알파 정신(창업 정신)이 식지 않고, 계속 불타오르게 함으로써 포스코는 창조경영 선순환에 계속 머물 수 있게 된 것이다. 청암박태준의 창조 경영 선순환의 지속유지 방법은 다음 세 가지로 요약될 수 있다.

첫째는 독자적인 기술개발력이었다. 자체 기술 개발 능력이 창조경영의 핵심이요 회사발전의 추진력이기 때문이다. 과거, 현재, 미래를 통틀어 포스코 성장발전의 중심축이 되어야 함을 강조했다. 둘째는 정보 입수 및 공유 체제의 고도화였다. 현대 기업 경영은 정보전으로 정보에 앞선 자가 승자가 됨을 일찍이 강조하면서 정보마인드 제고에 각별한 노력을 기울였다. 셋째 경영 합리화의 생활화였다.

모든 일에는 항상 개선의 여지가 있다는 문제의식이 일상 업무 생활에 체화되어야 함을 강조해 왔다. 그리고 모두가 한 뜻, 한 마음이 된 강한 팀웍에 의한 포스코 고유의 창조물들이 끊임없이 나타나도록 했다(협창력 문화). 포스코 임직원이라면 모두가 지켜야 할 행동지표를 만들어(1970년 12월 제정) 한 뜻, 한 마음이 되는 협창력 문화를 뿌리 내리게 했다. 비전 실현 및 목표 달성을 위한 행정과 기술면의 가장 효율적인 수단과 기법을 최대한 도입, 적용하고 부단한 창의적 노력과 개척의 의지로써 이를 더욱 순화 발전시켜 각자의 몸과 마음에 충분히 익숙하게 했다.

표 4-19 도전경영 관련 메시지 및 사례

| 관련 경영 Key 메시지                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 리더십 발휘 사례                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-세계 최상위 수준을 목표로 해야 한다.</li> <li>-일본철강업계를 추월해야 한다.</li> <li>-찬사와 명예에 따르는 막중한 책임을 부단한 경영쇄신 노력을 해야 한다.</li> <li>-유지 발전시키려는 노력과 의지가...</li> <li>-창조는 항상 진취적인 자에게 있다.</li> <li>-기술축적을 위한 각종 기록의 보존이...(건설, 운전, 사고기록)</li> <li>-정보통합관리체제 구축이 시급하다.</li> <li>-기술 선진 제철소는 아니다.</li> <li>-기술은 회사 발전의 추진력이다.</li> </ul> | <p>(36) 뒤돌아보면 개설할 여지는 아직도 많다(1974).<br/>→ 수단과 기법들이 각자의 몸과 마음에 충분히 익숙케 한다.</p> <p>(43) 외부로부터 견제가 나날이 강화되고 있다(1978).<br/>→ 독자적인 기술개발에 심혈을 기</p> <p>(54) 보통강만을 생산, 판매하는 습성이 베어 있는 것 같다(1984).<br/>→ 신강종 및 고급강비를 계속 확대시켜야 한다.</p> <p>(55) 기술 상품화 단계까지 발전시켜야</p> |

|  |                                          |
|--|------------------------------------------|
|  | 한다(1985).<br>→ 제철기술을 판매하고 고유기술을<br>상업화했다 |
|--|------------------------------------------|

## 5. 플러스 알파 리더십 모델에 대한 평가

### (1) 전통적 행위 이론 관점

전통적인 행위이론은 Stogdill(1948)의 연구 결과를 토대로 하여 실시한 미국 오하이오 주립대학교의 첫 번째 연구(1940년대), 비슷한 시기의 미시간 대학교 연구, 그리고 Blake와 Mouton(1960)의 연구가 대표적이다. 연구자들은 리더십 유형을 과업 행동과 관계성 행동으로 분류하고, 과업 행동은 과업 목표를 달성하도록 촉진하는 행동들이고, 관계성 행동은 구성원들간에 좋은 인간관계를 가지고 일하는 재미와 보람을 느끼도록 도와주는 행동이다.

리더십 유형에 대한 광범위한 연구는 종래의 리더십 특성 연구에서 행동 중심의 연구로 연구 영역을 확장하였다. 그러나 리더십 유형 연구는 업적 성과와의 관련성을 적절하게 보여주지 했으며(Bryman,

1992; Yukl, 1994), 팀형 리더가 가장 효과성이 높다는 다수의 연구결과가 있으나 거의 모든 상황에 효과적인 리더십 유형을 찾아 내지 못했다는 비판을 받고 있다(Yukl, 1994). 높은 과업 행동, 높은 관계성

행동 유형이 가장 선호할만한 리더십 유형인지의 여부는 아직 증명되어야 할 연구 과제로 남아 있는 것이다(김남현, pp. 98-99).

청암의 리더십 유형도 조직환경 상황에 따라 다르게 사용해 왔기 때문에 하나의 형태로 단정적으로 얘기하기가 어렵다. 리더십 패러다임의 변화 측면에서 크게 보면 확장에 따른 조직 규모와 각종 관리 시스템의 정착 정도에 따라 과업관리 중심에서 인간존중사상에 기초한 자율관리 형태로 바뀌어 왔다. 그러나 재임 기간 동안의 전 과정을 통해 자주 사용한 리더십 유형을 고집어 낼 수 있을 것 같다. 오하이오주립대 연구 결과인 과업, 관계성 행동의 최적 결합 상태인 가장 바람직한 리더십 스타일이며, Blake Mouton의 팀형(생산과 인간관계 모두에 관심)에 가깝다고 할 수 있다. 분석 결과 청암의 리더십 스타일은 과업지향 리더십 발휘 요소가 많은 것으로 나타났으나 그 이면에는 인간존중 철학이 내재되어 있기 때문에

완전한 과업 지향적 요소로 볼 수 없다고 판단된다.

그는 일에 대한 사명감만을 강조하지 않았다. 종업원들의 권익을 먼저 보장해 주었고, 그들의 무한한 창의력을 키우고 마음껏 발휘케 하는 경영을 실현 했다. 그리고 Nahavandi의 최고 경영자 행동 스타일 5단계 측면에서 본다면, 초기의 고 통제 혁신추구형에서 점차 참여적 혁신 추구형으로 바뀌어 왔다고 할 수 있다.

표 4-20 청암의 경영철학과 리더십 유형 분류

| 과업 지향성 경영 철학                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 관계 지향성 경영 철학                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>-비전경영 : ① 일관제철소 건설은 우리민족의 오랜 염원이었다. ② 부정의</p> <p>-논리를 긍정의 논리로 바꾸어 놓아야한다.</p> <p>-책임경영 : ③ 일관제철소 건설은 회피할 수 없는 생의 사명이다. ④ 책무를 다하지 못하면 역사의 죄인임을 면치 못한다.</p> <p>-미래경영 : ⑦ 후대에 물려줄 백년대계의 기틀이 되게 해야 한다. ⑧ 잘되고 있을 때 잘 못 될 수 있는 경우에 미리 대비한다.</p> <p>-시너지경영 : ⑨ 오직 이 사업을 성공시키겠다는 소신, 그것만이 유일한 힘이였다. ⑩ 조직역량을 한 군데로 집중시킬 수 있어야 한다.</p> <p>-정도경영 : ⑪ 모든것이 구색갖추기식이 되어서는 안된다.</p> <p>-가치경영 : ⑮ 그 이상의 것을 창출 해 내어야 한다.</p> <p>-도전경영 : 아주 살기 좋은 나라가 될 때까지 우리의 헌신은 계속될 것이다.</p> <p>-글로벌 기업과 경쟁하는 마음가짐으로 일해야 한다.</p> | <p>-몰입경영 : ⑤ 가정이 안정되어야 회사일도 창의적이다. ⑥ 능력과 연공 서열이조화된 한국적 관리 체제여야 한다.</p> <p>-정도경영 : ⑫ 기본과 원칙을 무시하면 여러가지 문제가 발생하기 쉽다.</p> <p>-자율경영: ⑬ 무한한 창의를 지닌 고도의 입력만이 유일한 자산이다. ⑭ 스스로 발견하고 스스로 시정케 한다.</p> <p>-가치경영 : 장기성장 잠재력을 키우는 노력이 중요하다.</p> |

## (2) Fiedler의 상황 이론 관점

Fiedler(1967)는 행동 유형과 상황변수들을 효과적으로 조화시키는 틀을 제공한 최초의 상황이론이다. 그는 리더의 스타일을 과업 지향과 관계성 지향으로 구분하고, LPC(Least Preferred co-worker Scale)

척도를 개발하여 리더의 유형을 측정하였다. 그리고 상황 특성 요인을 ①리더와 구성원 관계, ②과업구조, ③지위 권력 3가지로 나누어 각각의 상황 특성에 적합한 리더십 스타일을 제시하였다.

그는 리더십 스타일과 같은 개인 속성은 고질적인 습관을 바꾸는 것과 같이 매우 어려우므로 차라리 처한 상황을 바꾸는 편이 더 쉽다고 주장한다. 이런 입장에서 보면 리더십 개발을 위한 교육, 훈련 보다는 기존의 스타일과 상황 특성이 적합하도록 Match시키는 노력이 중요시 되어야 할 것이다(백기복, 2006, p. 106). 리더는 모든 상황에서 효과적 일 수 없다는 사실을 강조한 것은 매우 중요한 의미가 있다. 효과적인 리더십이 어떻게 발휘될 수 있는가를 설명해 주는 신뢰성 있는 이론을 발견한 것이다. 그러나 어떤 리더십 유형을 가진 사람이 왜 어떤 상황에서 더 효과적인가를 충분히 설명하지 못하고 있기 때문에 비판을 받고 있다. 왜 과업지향 리더가 두 극단적인 상황에 적합하고 관계지향 리더가 왜 중간 정도의 유리한 상황에 적합한 지에 대한 불가해석이 여전히 미해결의 장으로 남아 있기 때문이다(김남현, 2007, p.157).

당시 포스코의 리더십 상황을(창업 후 70년 후반까지) 그가 주장한 3가지 측면에서 분석하면 리더와 구성원의 관계는 매우 좋은 상황으로 판단된다. 모든 임직원들은 청암을 진정한 리더로 존경하고 신뢰하면서 기꺼이 따랐다. “팔로로 메주를 쏜다” 하여도 신뢰할 정도로 리더와 종업원과의 높은 관계 형성은 어디서 나온 것일까?

정직과 청렴한 성품을 바탕으로 한 언행 일치의 희생과 솔선수범의 자세였다고 본다. 무엇보다도 종업원과의 약속은 반드시 지키는 현장 중심 경영이 깊은 신뢰관계로 이어지게 된 것으로 보인다. 둘째, 과업 구조의 상황도 높은 것으로 판단된다. 회사 비전과 사업을 근간으로 한분야별, 목표를 명확히 설정, 매일 직원 개개인의 업적이 목표달성에 가까이 다가가고 있음을 구체적으로 알 수 있게 했다. 책무의 중요성을 스스로 깨닫게 하고, 목표달성 후의 성과 보상 Rule을 분명하게 만들어 알게 했다. 셋째, 종업원에 대한 직위 권력 상황도 매우 높았다.

CEO의 지시는 절대적이었다. 3가지 상황이 매우 나쁘거나 중간 정도의 애매모호한 적이 없었다. 이런 상황에서 청암의 큰 리더적 특성들을 바탕으로 한 제철보국의 비전 실현을 위한 과업지향형 스타일이 적 정하게 조화를 이루면서 큰 효과를 발휘한 것으로 분석된다. 그러나 경영이 안정기에 접어 들고, 조직 규모가 확대 되면서 과업구조의 상황이 변화 되기 시작했다. 목표달성 여부의 정확한 검증과 평가가 어렵게 되고, 방대한 조직 인력을 혼자서 효율적으로 관리하기가 곤란한 상황에 직면하게 되었다. 그는 과거 통제중심의 리더십 패러독스를 고집하지않았다. 리더십스타일이 고정되어 바꾸기 어렵다는 Fiedler의 가정 이론을 뒤집어 놓은 것이다.

청암은 자신의 리더십 스타일을 바꾸어야 한다는 당위성을 천명하면서 변화된 리더십 상황에 맞추는 노력을 전개해 나갔다. 전원 참여의 자주관리활동이 근간이 된 관계지향형 리더십 스타일로 바꾸어 나갔던 것이다.

### (3) House의 목표-경로 이론 관점

리더가 부하(Follower)들을 어떻게 잘 동기 유발시켜 조직 목표를 달성할 것인가에 대한 연구이론이다. 동기유발에 초점을 맞춰 부하의 업적성과와 만족도를 높이기 위한 것이었다. 리더의 행동을 부하의 수준에 적응시켜야 한다는 Fiedler의 상황이론과는 대조적이라 할 수 있다.

리더는 두 가지 방법으로 부하들의 동기를 높일 수 있다. 하나는 보상에 이르는 경로를 명확히 제시하는 것이고, 다른 하나는 원하는 보상의 질과 양을 늘리는 것이다. 이 메커니즘은 Vroom이 제시한 동기 부여의 기대이론에 근거를 두고 있다. 즉 어떤 일에 대해서 잘 할 수 있다는 기대값이 높고 그 일을 성취했을 때 내가 간절히 원하는 보상이 돌아온다는 확신이 있으면 사람들의 동기는 높아진다는 내용이다(백기복, 2006, p. 109).

House(1971)의 목표-경로이론은 이 과정에서 리더가 부하들에게 보여줄 수 있는 행동을 네 가지로 파악하여 이러한 리더십 스타일이 효과적일 수 있는 상황변수들을 제시하고 있다. 즉 부하의 동기는 ①노력하면 과업수행이 가능하다고 생각할 때 ② 노력결과가 어떤 성과보상을 초래될 것이라고 믿을 때 ③ 과업수행 결과로 얻은 보상이 가치 있는 것이라고 믿을 때 유발될 수 있다는 것이다. 따라서 부하의 동기욕구에 맞는 리더십 유형을 발휘해야 된다(김남현, 2007, p.107).

종업원의 높은 동기 유발을 위해 주로 발휘한 청암의 리더십은 성취지향적 리더십이라고 할 수 있겠다. 지속적으로 설비 확장 목표를 세워달성하도록 유도했다.

그 목표는 세계 최고를 지향케 했고, 건설과 조업을 통한 달성의 경로가 매우 구체적이고 명확했다. 그리고 단기간에 목표 달성의 성취감을 느끼게 함으로써 일에 대한 재미와 보람의 끈을 놓지 않게 하였다.

교육과 학습이 정확하게 능력신장으로 이어지게 하고, 고유의 모델이나 세계적인 신기록들이 계속 쏟아져 나오게 함으로써 갈수록 잘 할 수 있다는 일에 대한 권능감은 높아졌다.

당시 포스코 종업원들은 물질적 보상보다 목표달성에 대한 성취감이나 제철 경험 축적에 더욱 큰 가치를 두었다. 목표달성 후에 돌아오는 리더의 격려와 칭찬 등의 정신적 보상을 더욱 원했다. 청암은 이러한 정성적인 보상의 양과 질을 더욱 크게 하여 확장 준공 후에는 직원들에게 반드시 돌아가게 했다.

(4) Kerr & Jemier의 대체 이론 관점Kerr와 Jemier(1978)의 대체이론은 팔로워와 과업 및 조직의 특성들이 과업지향이나 관계지향 같은 리더십 행동 발휘의 효과 (Leadership Effectiveness)를 대체하거나 중화시킬 수 있다는 데 착안을 둔 연구 이론이다. 대체요인은 리더 행동을 불필요하게 만드는 변수로서 리더의 행동이 없더라도 성과를 나타나게 하는 요인이다. 예를들어 부하가 뛰어난 업무처리 능력을 가진 자 라면 리더의 과업지향적인 각종 리더십 행동들은 무의미 한 것이다. 반면에 중화 요인은 리더가 리더십 행동을 하더라도 그 효과가 나타나지 않게 만드는 요인이다.

즉, 조직에서 대체요인이 풍부하다면 리더가 굳이 리더십을 적극적으로 발휘하지 않더라도 성과를 낼 수 있고 반면 중화요인이 많다면 리더가 애를 쓰더라도 그 효과가 제대로 나타나지 않는다. 따라서 조직입장에서는 대체 요인을 개발하고 중화요인을 제거하는 것이 바람직하다.

Kerr & Jermier의 모형은 지원적 리더십(Supportive Leadership)과 수단적 리더십(Instrumental Leadership)에 대한 대체요인과 중화요인으로 파악하는 것에 관심을 두고 있다. 다양한 하급자 특성, 파업 및 조직 특성이 대체 및 중화요인으로 작용할 수 있다고 주장하였다(박유진, 2007, p. 125).

청암은 대체요인 개발에 초점을 둔 리더십을 발휘했다고 할 수 있겠다. 우선 종업원 개개인이 사계(欺界)의 전문가가 될 때까지 지속적으로 교육하고 훈련시켜 나갔다. 종업원의 상황 특성이 바뀌게 된 것이다. 용광로를 한 번도 본 적이었던 종업원들이 빠른 시간 내에 글로벌 전문가가 됨으로써, 초기의 각종 과업 지향적 리더십은 큰 효과를 발휘 할 수 없게 되었다. 둘째, 일에만 전념 할 수 있는 몰입 조직 환경을 만들어 나갔다. 한국인의 생활 공동체 정서를 최대한 살려 가정-직원-회사의 3박자 한 가족 호흡을 절묘하게 맞추어 나가게 했다. 안정된 생애 직장의 기틀은 종업원들의 애사심을 크게 높여 이 또한 점차청암의 리더십 발휘를 약화 시키는 대체요인으로 작용하게 되었다. 셋째, 일에 대한 사명 의식(천직 의식)을 체화 시켜나갔다. 기회가 있을 때마다 개개인에 부여된 책무의 중요성을 깨닫고, 제철보국의 비전 실현을 위한 비장한 결의와 각오를 하게 했다. 포스코 종업원들의 올바른 직업 가치관 함양도 청암의 리더십 발휘 대체요인으로 작용했다. 포항확장 사업에 비해 광양 확장 사업 추진은 전반적으로 청암의 관여도가 다소 낮은 것으로 보인다. 광양 사업 및 전략 방향이 결정 된 후, 세부추진은 임원 직원 스스로 그 동안 축적된 노하우로 해결해 나간 경우가 많았다. 이것은 상기 언급한 몇 가지 대체요인 개발에 연유한 것으로 판단된다.

#### (5) 카리스마 및 변혁적 리더십 이론 관점

Max Weber(1968)는 「Economy and Society」에서 카리스마를 권력의 정당화 측면에서 정의하면서 학문적으로 개념화 하였다. 어떤 사람의 힘(power)이 다른 사람들에게 정당하다고 인정되면 그 힘은 권위(authority)가 되어 전통적 지배, 합법적 지배, 카리스마적 지배의 3가지 유형으로 작용한다고 했다. 카리스마적 권한은 인간 외적 요소에 기초한 두 권한과는 달리 리더의 특출한 속성(비범함)을 믿고 추종하기 때문에 발생하는 권한이다(백기복, 2006, p.163).

House(1976)는 카리스마적 리더십에 대한 이론을 책으로 출판하였다. 그는 카리스마적 리더는 부하들에게 특유의 카리스마적 영향을 미치는 독특한 방법으로 행동한다고 주장하였다. 그는 카리스마적 리더의 개인적 특성으로 지배적이며 자신감에 차있고 다른 사람들에게 영향을 미치려는 강한 욕망을 가지고 있으며 도덕적 가치에 대한 강한 신념을 지녔다고 하였다. 그는 카리스마를 리더와 추종자들의 특수한 관계에서 발생하는 것으로 믿었다.

즉 추종자들이 리더의 사상이 옳다고 생각하고 그에 대해서 애정을 갖게 되고, 그가 내세우는 조직의 사명에 감성적으로 몰입을 하게 되면, 리더는 카리스마를 가지게 된다는 관점이다. 이런 관점에서 리더가 카리스마를 형성하는 데 영향을 미치는 구체적인 변수들과 카리스마 효과를 포함하는 모델을 제시하였다 (백기복, 2006, p. 173).

Conger & Kanungo(1987)는 카리스마를 범인이 접근할 수 없는 타고난 리더의 특성으로 보지 않고 추종자들이 리더 행위에 대해 카리스마적이라고 인정하는 귀인의 결과로 나타나는 현상으로 보았다. 따라서 누구나 교육훈련으로 습득할 수 있는 영역이라고 주장하면서 3단계 카리스마적 리더십 행동유형을 설명하고 있다. 첫 단계인 상황평가 단계에서는 리더가 환경에 존재하는 기회와 제약조건, 그리고 추종자들의 욕구에 매우 민감하다는 인상을 추종자들에게 줄 수 있어야 한다.

둘째의 비전구축 단계에서는 상황평가 결과에 따라 조직이 나아갈 방향을 정하는 단계이다. 카리스마적 리더로 인정받기 위해서는 이상적이면서 공유된 미래의 비전을 구축하고 그것을 효과적으로 실천할 수 있도록 동기를 부여하고 구체화할 수 있어야 한다. 세 번째 단계는 비전실천의 단계이다. 리더는 선택된 조직의 전략적 방향에 대해서 조직원들이 믿고 몰입할 수 있도록 모범을 보이고 위험을 감수하며 희생적인 행동을 나타내야 한다(백기복, 2006, p. 175).

Shamir(1991)는 카리스마적 리더가 follower들에게 영향을 미치는데 작용하는 심리적 과정을 밝히는데 초점을 둔 연구이론이다. follower들이 카리스마 리더에게 비이성적인 충성과 헌신적 노력을 보여주는 이유를 자아개념 이론으로 설명하고 있다(박유진, 2007, p. 160). 청암의 리더십은 무에서 유를 창조한 사명 리더십으로서 변혁적 리더 보다 카리스마 리더에 가깝다고 볼 수 있다. Max Weber, House, Conger & Kanungo, Shamir의 카리스마 이론을 카리스마적 리더십발휘 방법(리더적 측면)과 리더 영향력의 수용 이유(추종자 측면)라는 두 가지 측면에서 공통적인 요소를 정리 한 후, 이를 잣대로 청암의 리더십 모델을 평가해 보고자 한다. 첫째, 리더는 어떤 방법으로 자신의 특출한 속성을 추종자로 하여금 믿도록 만드는가?

상기 학자들의 리더십 발휘의 출발점은 숭고한 가치관에 기초한 이상적인 비전을 설정, 이를 강력하게 실천케 하는 리더십이었다. 그리고 비범한 사건들을 만들어 수시로 특출한 성과를 보여 줌으로써 리더의 카리스마의 위대성을 입증시켜 추종자들과의 신뢰관계의 질을 높이는 방법이었으며, 비전실현을 통해 개인 및 집단의 권능감을 향상시켜 궁극적으로는 리더 개인의 기치특성(카리스마)들이 조직문화로까지 내재화시키는 카리스마적 방법이었다. 청암의 애국적 사명감에 기초한 제철보국의 비전, 여기에 목숨을 걸고, 불철주야 온 열정을 쏟아 붓게 만든 각종 리더십 방법들은 이들 학자들이 주장한 이론 내용과 일치한다.

표 4-21 카리스마적 리더십 이론과의 비교

| 카리스마적 리더십 이론                                                                                                     |                                                                                               | 청암의 리더십 모델                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Max Weber                                                                                                        | House                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"><li>-제철보국의 비전제시 및 설득</li><li>-진정한 위기 의식 고취</li><li>-부실공사 폭파 학습</li><li>-종업원 중심의 한국적 노사문화 정립생애 직장 모델,</li><li>-생애직업기틀 구축</li><li>-술선수범의 희생정신 발휘</li><li>-결정적 중대 위기 상황직접 극복</li></ul> |
| <ul style="list-style-type: none"><li>-숭고한 사명 제시 및 설득</li><li>-비범한 사건 창출 및 입증.</li></ul>                         | <ul style="list-style-type: none"><li>-긴장이 많은 상황 창출</li><li>-이념적 가치를 느낄 수 있는 상황 창출.</li></ul> |                                                                                                                                                                                                                       |
| Conger & Kanungo                                                                                                 |                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                       |
| <ul style="list-style-type: none"><li>-추종자 욕구에의 민감성 표출</li><li>-이상적인 미래 비전 구축</li><li>-리더의 모범 및 희생적 행동</li></ul> |                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                       |

둘째, 추종자들은 어떤 이유와 심리적 과정을 거쳐 리더의 행위에 대해 카리스마적이라고 인정하는가? Conger & Kanungo의 3단계 카리스마 귀인이론과 Shamir의 4가지 핵심 요소는 이를 잘 설명해 주고 있다. 제철보국의 창업정신은 종업원들의 동일시 욕구를 강하게 촉진할 수 있었고, 백년대계를 내다보는 통찰력, 부실공사 폭파 학습방법, 불황일수록 증산과 투자 확대를 기하는 역치유전략 경영방식, 동고동락을 통한 일심동체 조직조성, 기본과 원칙 중심의 정도경영 실천 등은 종업원들의 헌신적인 열정을 더욱 높일 수 있었던 것이다.

청암이 제시하는 어떤 비전과 목표도 모두가 확신을 갖고 혼연일체가 되어 반드시 성취하고야 마는 창조경영의 선순환 문화가 뿌리 내리게 된 것이다. 결론적으로, 플러스 알파 리더십 실천모델의 원칙들은 카리스마 및 변혁적 리더십 연구자들의 연구 결과와 거의 일치하는 것으로 보인다.

표 4-22 카리스마 리더십 이론과의 비교

| 카리스마적 리더십 이론                                        |                                                              | 청암의 리더십 모델                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Conger & Kanungo                                    | Shamir                                                       | -제철보국 창업정신을 통한 한뜻, 한 마음<br>경영 유도시의 적절한 긴급 상황<br>-창출을 통한 헌신적 열정유도<br>-창의적인 학습 및 가치창출 조직 문화 정착<br>-목표달성을 통한 성취감 및 권능감 고취 |
| -일체감 형성<br>-긴급상황 창출<br>-카리스마의 내면화<br>(리더십 발휘 결과 변수) | -개인적 동일화<br>-사회적 정체성<br>-내면화 강화<br>-자기 권능감의 증대(리더십 발휘 결과 변수) |                                                                                                                        |

## V. 플러스 알파 리더십 적용 방안

### 1. 플러스 알파 리더십 효과성 검증

리더십은 성과다. 훌륭한 성과창출과 연결되지 않는 리더십은 의미가 없다. 우리가 존경하는 리더들은 모두가 남다른 큰 성과를 창출했다. 한 시대의 위기를 극복해 내면서 다음 세대의 행복과 번영을 위한 창조의 시대를 개척했다.

창업자 박태준에 의해 이루어진 포스코는 오늘날 국내외 모든 이로부터 성공신화로 칭송을 받고 있다. 제철보국의 창업정신을 조직문화로 체화시켰고, 모두가 따라 하고 싶어하는 선진한국의 경영모델을 창조했다. 이러한 포스코의 역사에 대하여 사실에 근거한 검증이 필요하다.

청암 박태준의 흡인력 강한 리더십 모델이 어떤 훌륭한 성과를 창출하였는지를 보다 객관적으로 들여다 볼 필요가 있다. 가장 중요하게 고려되어야 할 사항은 그 성과가 공동선 실현인지 아니면 개인적욕구 충족으로 이어졌는지, 그리고 지금도 창출되고 있고, 앞으로도 계속 이어질 수 있는 것인지도 확인해 보아야 할 것이다.

그림 4-5 조직문화 변화 과정의 3大 실천원칙



#### (1) 제철보국의 성공신화를 창조했다

청암의 흡인력 강한 리더십 발휘는 매우 가치 있는 성과 창출로 이어져 있음이 입증 되었다. 그동안 외부 평가기관이나 대학 연구소에서포스코의 경쟁력과 국가 경제 발전에의 기여도에 대해 많은 연구를 해왔었다. 모두가 한결같이 포스코의 성장 역사를 선진국이 걸어온 100년 내지는 수십년의 철강 산업의 길을 불과 몇 년 만에 성취한 기적, 성공신화라고 평가하였다.

특히 수년간의 우여곡절 끝에 가진 1970년 4월 1일의 포항제철 1기착공식, 세계 최단기간 건설로 가장 싼 공장을 건설하여 한국 역사상 초유의 출선이 만들어진 1973년 7월 3일의 포항 1기 준공, 조업 첫 해의 1,200달러의 이익 실현은 한국의 일관제철 건설 사업에 대한 국내외적인 의구심이나 부정적 시각을 단숨에 날려 버린 의미 있는 사례들이었다.

포항 940만톤, 광양 1,140만톤 생산체제의 구축으로 양 제철소 공히 최적 규모의 경제 실현, 특히 최고의 설비와 기술만을 채택한 21세기 최신에 광양제철소 건설은 향후에도 지속적으로 경쟁력을 유지하도록 하는 확고한 토대가 될 것이다.

최대 생산, 저가판매 정책은 국내 자동차, 조선, 전자 등 수요 산업이 세계 정상으로 성장하는 데 결정적인 공헌을 하였고, 특히 지속적인 설비 국산화를 제고 정책을 통하여 국내 기계 산업 발전에도 획기적인기여를 하였다.

한편, 세계 철강산업에서 포스코의 위상이 크게 높아져서 신일철과 함께 주요 연구 기관의 평가대상이 되었으며, 무엇보다도 1978년 3월 포항 4기 설비 1억 달러 착수금을 미국 씨티은행의 홍콩 소재 계열 은행 APCO로부터 정부 보증없이 순수 포스코 신용으로 조달한 사실은 한국 역사상 초유의 획기적인 성과였다.

포스코가 설립되지 않았을 경우를 가상하여 실제 경제와 비교하는 방법으로 국민 경제 기여도를 측정한 서울대 사회 과학 연구소와 고려대학교의 평가 결과도 의미 있는 실증자료가 되었다.

이 모든 성과들은 “국가적 굴욕에서 벗어나는 길은 완전한 힘을 축적하는 길 밖에 없다.”, “힘을 축적해야 남의 눈을 뜨게 한다.”는 애국적 사명감에 기초한 청암의 경영 철학이 실천되어 나타난 결과로 보인다.

#### 표 5-1 제철보국의 성공신화 창조의 실증 사례

(자료: 서갑경(1997), 포스코 25년사(1993), 포스코 35년사(2004))

| 성과물 요소                   |                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (1) 최고의 경쟁력있는 제철소를 건설했다. | 1. 민족중흥의 기틀을 놓다(포항1기 착공, 1970.4.1)<br>2. 만세! 나왔다 쇳물이 나왔다(첫출선, 1973.6.9).<br>3. 순이익이 1,200만 달러라고?(조업 첫해 결산, 1973)<br>4. 철강 2,100만톤 시대를 열었다.<br>5. 21세기 최신에 제철소를 탄생시켰다.<br>6. 건실한 민족기업으로 성장시켰다. |
| (2) 국가 경제발전에 크게 기여했다.    | 7. 국내철강산업을 획기적으로 발전시켰다.<br>8. 철강수요산업의 국제경쟁력을 높였다.                                                                                                                                             |

|                          |                                                          |
|--------------------------|----------------------------------------------------------|
|                          | 9. 설비국산화를 통한 기계공업 발전을 도모했다.<br>10. 국제수지를 크게 개선시켰다.       |
| 3) 회사 Brand가치가 크게 향상되었다. | 11. 세계 철강업계에서의 포스코 위상을 크게 높였다.<br>12. 최초 무보증 차관의 길을 열었다. |

## (2) 제철보국의 창업정신이 체화되었다

제철보국의 창업 정신이 당시 임직원들의 일상 생활 속에 깊이 내재화 되어 있음을 확인할 수 있었다. 모두가 제철보국의 비전을 공유하고 일에 열정을 쏟았다 각자에게 주어진 임무 완수를 위해, 밤낮을 잊은채 혼신의 노력(열정)을 다한 모습들을 그들의 인터뷰 내용 속에서 발견할 수 있다.

회사 목표 달성에 중대한 영향을 끼치는 일에는 모두가 사표를 써놓고, 비장한 각오로 임했으며, 너나 모두 협력하여 반드시 이루어 내는 강한 협창력 문화가 정착되어 있었다. 언제나 사사로운 일에 얽매이지 않았고, 회사 일을 우선하는 희생 및 공인 정신이 체화 되어 있는 실증사례들을 많이 찾을 수 있다.

건설 현장 사무소인 동시에 직원들의 숙소 역할을 한 포항제철소 건설 현장에 최초로 세워진(1968년 6월) 룸멜하우스의 애환들, 사막 같은 곳에 뚫어 낸 중앙도로, 첫 싹물을 얻기까지의 고난과 기쁨의 순간들, 전로 제작에 미쳐 아내의 임종도 지켜주지 못했던 연봉학 기성과 일 속에서 살다가 일 속에서 숨져 간 고 김준영 이사의 무한책임 정신에서 플러스 알파 리더십의 효과성과 지속 가능성을 엿볼 수 있다.

오늘날에 이르러 포스코인들은 제철보국의 성공신화를 피와 땀과 눈물이 낳은 집념의 결실, 도전과 창조의 역사라고 부르고 있다. 그들은 모두가 신들린 사람처럼 앞만 보고 곳곳하게 일만 했다.

지금도 포스코에는 일에 미친 사람이 많다. 또 하나의 성공 신화를 쓰기 위해 글로벌 포스코를 향한 집념을 불태우고 있다.

무엇이 포스코를 성공 역사로 이끌고 있는 것일까? 제철보국 성공신화의 원동력인 플러스 알파 정신이 그들의 마음 깊숙이 뿌리 내려져 있었던 것이다. 그들은 이것으로 그 힘들고 어려운 철강 역사의 꽃을 이 땅에 피웠고 그 역사는 앞으로도 계속될 수 있을 것으로 확신할 수 있다.

표 5-2 제철보국 창업정신 체화의 실증사례 (자료원 ; 이호(1998), 이대환(2006))

| 성과물 요소                      | 실증 사례들                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (4) 무한책임정신이 체화되어 있다.        | 13. 건설의 전초기지, 롬멜하우스 (신상은)<br>14. 중앙도로 속의 애환 (이영직)<br>15. 현장에서 치른 망연회 (채수웅)<br>16. 첫 싯물을 얻기까지 (이영우)<br>17. 이 콘크리트 당장 폭발해! (장기만)<br>18. 광양만의 역사를 열며 (이명섭)<br>19. 사표로 임한 주물선 공장건설 (한경식)<br>20. 나는 이제 포항으로 간다(김준영)<br>21. 아내여, 영원한 나의 아내여 (연봉학) |
| (5) 강한 협창력 문화가 정착되어 있다.     | 22. 하루 700㎡씩 타설하라. (김광배)<br>23. 77년 4월 24일 (신광식)<br>24. 위하여 파티 (김영길)<br>25. 당신의 정성이 여기에 (연현순 부인)<br>26. 시공업체 요원들도 준포철인이 되었다.                                                                                                                |
| 6) 창조경영 선 순환 Cycle에 계속 머문다. | 27. 일본을 능가하는 냉연공장을 만들자(심장섭)<br>28. 21세기를 향한 포스코 도전자들 (김영수, 성기중)<br>29. 죽도시장 배추장사의 변화 (장경진)                                                                                                                                                  |

## (3) 선진 한국의 경영모델을 만들었다

포스코인들은 높은 자아실현 의욕과 성취 의욕을 갖고 포스코 직원임을 자랑스럽게 생각하고 있으며 한국경제에 매우 중요한 역할을 담당하고 있다는 애국적 사명감과 일에 대한 자긍심이 매우 높은 것으로 분석 되었다. 그들이 함께 창출한 흑자경영모델, 최고의 복리후생 모델, 교육 보국 및 산학연협력 모델, 노사공영 및 협력 업체 공존공영 모델 등의 협창물들은 국내외 타기업 조직의 모범이 될 만한 명품들이었다.

1974년 354억원의 순이익을 실현함으로써 제2기 설비확장사업에 필요한 소요 내자의 91%를 자체적으로 조달할 수 있게 되었다. 공기업 최초의 흑자 경영모델의 실현의 주된 요소는 ①염가의 설비구매 및 공기 단축을 통한 건설비 절감, ②장기 저가 원료 구매 및 정상조업도 조기 달성, ③기술인력의 대량 적기 훈련 및 생애 직장 구현, ④창업정신 바탕의 기업 문화 정착 등으로 요약된다. 특히, 철강업의 고용 특성을 고려한 독특한 복리후생 정책을 지속적으로 추진하여 세계적인 생애직장모델을 만들었다.

1971년 설립한 '재단법인 제철학원', 1976년 탄생한 '학교법인 제철학원', 이후 각급 학교의 개교, 1986년 포항공과대학의 개교 등으로 이어 지는 교육보국의 모델은 또 하나의 세계적인 명품이다.

한편, 창업초기부터 단 한번의 노사분규 없이 안정된 경영을 유지해 온 것은 '단지 역할의 차이만 있을 뿐 노와 사 모두가 회사의 주인'이라는 청암의 노사관이 문화로 뿌리 내려진 특유의 노사공영모델이다.

1988년 6월 29일 결성된 노동조합은 포스코 노사공영모델의 영향으로 그 활동이 크게 약화된 것으로 나타났다. 특히, 제철소 건설과 조업을 통하여 축적한 경험과 기술, 포항공대의 기초과학연구, 산업과학기술연구소의 응용개발 연구수행을 결집하여 기초과학-응용개발-현장적용을 유기적으로 연계한 산학연 연구개발체제, 그리고 협력작업의 전문화 및 경영내실화를 통한 협력회사의 자율책임 경영체제 확립에 목적을 둔 협력업체와의 공존공영모델은 선진한국으로 도약하기 위해서 앞서 실현한 가치 있는 성과물들이다.

청암은 포스코를 국영기업체의 고질적인 정부출자 의존형태에서 조기에 탈피하게 했다. 포항 2기 확장 사업부터 자체 자금으로 충당함으로써 국영기업 중 자립경영의 모델이 되게 했다. 낙후된 한국 산업체를 한 단계 끌어 올리는 견인차 역할을 주도적으로 하게 만들었다. 그들이 창출한 대부분의 성과물들은 새로운 모델이 되었으며 이들이 전국적으로 점차 확산되기를 간절히 원했다. 선구자가 되라! 모범이 되라! 이것이 독특한 또 하나의 포스코 정신문화로 깊숙이 자리잡게 된 것이다.

자녀들이 포스코에 다니는 아빠, 엄마를 자랑스럽게 생각하는 회사, 사회의 친구들이 포스코 배지를 보고 부러워하는 회사, 포스코 명함만 내밀면 신뢰하고 반기는 존경받는 회사가 되게 만들었다.

무엇보다도 국내외적으로 포스코 성공 신화에 대한 관심이 높아지면서 동시에 청암 박태준의 경영 철학과 리더십의 위대성이 객관적으로 검증되고 있었다. 포스코 임직원은 물론 중국, 러시아, 일본으로부터도 존경 받는 위대한 리더였다. “박태준을 수입하면 되겠군요.”, “박태준이 없는 포항제철의 성공은 상상할 수 없다.”, “박태준 회장을 1년간만 러시아에 빌려주시오.” 등 그의 경영철학과 리더십의 위대성에 대한 평가 의견들은 수없이 많았다. 자신의 카리스마를 모두의 공동선 실현의 긍정적 효과로 정확히 연결시킴으로써 후대에 추앙 받는 리더상을 구현한 실존 인물이었음을 알 수 있었다.

| 성과물 요소                   | 실증 사례들                                                                                                                                                          |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (7) 모범이 될 명품들을 많이 창출했다.. | 30. 공기업 최초의 흑자경영 모델을 만들었다.<br>31. 최고의 생애직장 모델이 되게 했다<br>32. 교육 보국의 모델을 만들었다.<br>33. 노사 공영관계 모델이 되게 했다.<br>34. 산, 학, 연 협력 모델을 만들었다.<br>35. 협력업체와의 공존공영모델이 되게 했다. |
| (8) 후대에 추앙받는 리더상을 구현했다.  | 36. 박태준을 수입하면 되겠군요!<br>37. 박태준을 1년 간만 러시아에 빌려 주시오!<br>38. 앞으로 25년 동안에도 그만한 기업은 나오지 않을 것입니다.<br>39. 박태준 사장의 흡인력 강한 리더십을 배운다.<br>40. 이들은 곳곳하게 일만 했지요.             |

이상의 플러스 알파 리더십의 효과성을 리더십 이론적인 측면에서 종합적으로 평가해 보고자 한다. 대부분의 리더십 이론은 효과적인 리더십 발휘 방법에 대한 내용들이라 할 수 있다. 그러나 카리스마적 리더십 이론에는 리더십 발휘의 효과성(카리스마의 효과)에 대한 개념과 방향이 언급되어 있다. 즉 특성(카리스마), 발휘, 성과의 통합적 연구프로세스라 할 수 있는 이론들이다.

리더십 성과 측면의 주된 내용은 카리스마의 내면화이다. 추종자들이 리더의 가치관과 이념을 강한 확신을 갖고 얼마나 자신의 것으로 받아들이고 있는가 하는 것이다. 그리고 일상 생활 속에 침전된 카리스마에 대한 신뢰가 계속 유지 되고 있으며, 무엇보다도 카리스마 리더십의 효과가 조직 공동체를 지속 발전시키는 긍정적인 것인가의 여부가 중요한 평가 잣대로 보인다.

청암의 큰 리더적 카리스마는 포스코의 Brand 가치 향상을 뛰어 넘어 국가와 민족 번영의 초석을 다지는 훌륭한 성과를 창출케 했다. 그리고 청암의 애국적 사명감에 기초한 제철보국의 3대 창업 정신이 전 임직원의 일상 생활 속에 깊이 뿌리 내려져 그것이 오늘날 포스코 경쟁력의 원천이 되고 있다. 그들은 수 많은 경영 모델을 창조하여 선진 한국 경제를 선도해 나가는 초우량 기업의 위상을 지켜 나가고 있다.

그들의 높은 자긍심과 권능감은 21세기 Global POSCO로의 또 다른 성공 신화 창조를 담보하는 확실한 무형자산이라고 생각한다.

표 5-4 카리스마 리더십 이론과의 비교

| 카리스마 리더십 이론                                                       |                                                            |               |                                                                        | 청암의 리더십                                                        |
|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|---------------|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Max Weber                                                         | House                                                      | Conger        | Shamir                                                                 | 성과                                                             |
| -카리스마<br>리더출현<br>-리더 영향력<br>침전 및 관료화<br>-긍정적 혹은<br>부정적 카리스마<br>결과 | -리더에 대한<br>추종자의 신뢰<br>-리더<br>사명에대한<br>몰입<br>-추종자의<br>성과 향상 | -카리스마의<br>내면화 | -자기 권능감<br>향상 및<br>기대이상의 성과<br>창출<br>-자발적<br>충성과 헌신<br>-높은 성과<br>창출 몰입 | -제철보국의<br>성공 신화 창조<br>-제철보국의<br>창업 정신 체화<br>-선진한국의<br>경영 모델 창출 |

## 2. 플러스 알파 리더십과 글로벌 경영

지금까지 플러스 알파 리더십 발휘의 효과성을 객관적인 자료를 중심으로 검증해 보았다. 그러나 과거 한국의 고도성장시대에 성공한 +a리더십 모델이 글로벌경영 시대인 지금도 우리 조직에 적용되고 있고 앞으로도 적용 가능한 것인가라는 우려가 아직 남아 있는 것 같다. 따라서 무엇이 적용되고 적용 불가능한 것인가에 대한 다음 몇 가지 점을 좀 더 짚어 본 후에 활용방안을 제시해 보고자 한다.

첫째, 글로벌경영시대에서 국가와 민족의 개념을 어떻게 인식할 것인가의 문제이다. EU통합체 형성으로 글로벌화의 범위와 개념이 크게 확대되어가고 있다. 언젠가는 하나의 세계, 하나의 시장이 형성될 것으로 예측하고 이에 준비해야 한다고 주장하는 미래학자들도 있다. 지금의 국가와 민족이 전혀 의미가 없는 시대가 도래한다는 것인데 과연 가능한 것인가? 애국적 사명감을 기본 사상으로 한 청암의 +a 리더십 모델을 근본적으로 생각해야하는 물음이다.

그런데 아직도 많은 곳에서는 민족간 이념 및 국가 영토 등의 분쟁이 일어나고 있다. 일본은 왜 독도를 자기 영토라고 주장하며 싸우려고 하는 것이며 중국은 만주벌판, 두만강 일대를 과거 자기들의 영토였음을 주장하는 이유를 어떻게 해석해야 하는 것인가?

국가민족의 싸움은 동서고금의 역사가 증명하고 있다. 한마디로 말해서 국가민족은 번영을 통한 영속성의 생리를 안고 있다고 보아야 옳을 것 같다. 따라서 글로벌경영시대에도 국가와 민족은 영원히 존재하는 것이며, 애국적 사명감은 국가공동체에 대한 구성원들의 가장 기본적인 가치관이 되어야 한다. 한 국가, 민족의식에서 벗어나는 것이 글로벌 마인드이며 그런 인식하에서만 성장 발전할 수 있다는 가치체계는 잘못된 것이다. 애국적 사명감에 기초한 글로벌 마인드 및 글로벌 역량 배양이 필요할 뿐이다.

둘째, 생애직장과 생애직업의 관계를 어떻게 일치시킬 것인가 하는점이다. 90년 초를 기점으로 한국의 노사문화는 큰 전환점을 맞이하였다. 지나친 물본 중심의 사고로 생애직장의 패러다임이 크게 변화되었고 개인주의가 확산되면서 전반적으로 우리 고유의 노사화합 정신이 크게 약화되고 조직 분위기도 침체되었다. 더구나 노동시장의 유연성이 향상되지 않은 상태에서 구조조정을 통한 인위적 감원과 노사분쟁은 더욱 격화되어 갔다.

회사로서도 장기간의 교육훈련을 통해 육성한 인력이 오래도록 회사에 기여치 못하고 퇴직한다면 큰 부채가 아닐수 없다. 따라서 업종의 특성, 각국의 노동시장 환경에 따라 차이가 있을 수 있으나 생애직장과 생애직업 둘 다 균형을 유지하는 것이 일에 대한 몰입도를 높이는 가장 바람직한 방법으로 생각된다. 어느 한곳으로만 치우치게 하는 경영은 직원들의 열정을 한껏 끌어낼 수 없을 것이다. +a 리더십의 실천 원칙들 속에서 그 답을 찾을 수 있다.

셋째, 다양성을 어떻게 조직 일체감으로 승화시킬 것인가 하는 점이다. 특히 대부분의 오늘날 기업은 글로벌 기업이다. 다양한 문화와 정신, 각계 각층의 성격과 능력을 가진 직원들을 교육시켜 강한 조직

응집력을 갖게 만들어야 하는 글로벌 기업들이다. 다양성은 창의력의 열쇠이다. 개개인의 창의성을 어떻게 한껏 발휘하게 만들 것인가? 그리고 지나친 조직 응집력에서 오는 탈선을 어떻게 일어나지 않게 만들 것인가가 오늘날 리더십의 핵심 과제다. +a 리더십의 실천원칙들 속에서 그 답을 찾을 수 있다. 지나친 자긍심, 확신에서 오는 변화 불감증이나 집단적 사고에 빠져 있지 않게 하는 방법도 찾을 수 있다. 이러한 포스코의 강한 응집력은 약간의 탈선도 없이 계속 유지될 수 있었다.

명확한 비전과 창업 정신(가치관)이 공유된 상태의 결속력, 단순한 팀워크를 넘어서 최대한의 성과에 초점을 둔 관리, 분명한 책임과 역할, 비슷한 수준의 개인 역량을 함께 높여 나감으로써 조직의 과정 손실을 전혀 발생 시키지 않는 점 그리고 부분적인 성공 자만심으로 집단적 사고에 빠져 있지 않게 지속적으로 반복 실시해 온 교육 등이 일사 분란한 포스코 조직문화의 특징적인 요소로 분석되었다. “안 된다, 어렵다, 무리다.” 하는 말이 전혀 통하지 않고, 어려울수록 더욱 큰 힘을 발휘하는 회사 전통이 자연스레 세워지게 된 것이었다.

이상의 몇 가지 사항을 짚어 본 결과, 플러스 알파 리더십 실천모델은 오늘날의 글로벌 기업들에게도 유효할 것이며, 그 실천원칙들은 앞으로도 적용 가능할 것으로 판단된다.

### 3. 플러스 알파 교육 프로그램

플러스 알파 리더십 모델을 조직에 적용하기 위해서는 교육, 제도, 시스템 등 다각적인 노력이 필요하다. 교육 프로그램은 개인 차원의 가치관 함양을 위한 +a ship, 조직 효율성 차원의 변화관리 역량(기법, 제도 개선)을 배양하기 위한 +a 리더십, 2개 과정으로 구분하여 표준모형을 개발하고, 대상 조직의 +a 리더십 수준을 측정한 후에, 그 결과를 반영한 맞춤형 프로그램으로 재구성하여 지속적으로 실시해야 할 것이다. 일에 대한 사명감을 갖게 하고 또 이를 더욱 크게 하여 유지되게 하는 리더십이야말로 결코 쉽지 않을 것이기 때문이다.

마음(신념) ->행동(실행) ->문화(창조)의 플러스 알파 변화 사이클이 선순환 과정에 계속 머물게 하려면 청암의 핵심 경영철학에 근거해서 개발한 18개 교육 모듈이 모두 제대로 작동될 때만 가능하다. 어느 하나의 모듈이라도 장애가 생기면 변화 및 혁신의 속도는 Zero가 될 수 있다. 일상 생활 속에 체화되지 못하고 모든 것이 겉돌게 된다. 각 부서, 각 부문에서 헛돌고 있는 빈틈이나 공간이 여전히 많게 되어 그 동안의 혁신 및 창조의 성과도 큰 의미가 없어지게 될 것이다. 따라서 다음 4단계 방법의 플러스 알파 조직문화 정착 프로그램이 작동되게 해야 할 것이다. 본 연구에서는 동 프로그램의 근간이 되는 1, 2단계를 중심으로 +a 리더십 적용 방안을 제안하고자 한다.

- ① 1단계 : 조직 전반에 걸친 +a 리더십 수준 점검을 한다
- ② 2단계 : 맞춤형 +a 리더십 교육프로그램을 개발한다
- ③ 3단계 : 관련 제도 및 시스템 개선을 병행 추진한다
- ④ 4단계 : 알파 리더십 적용 정도를 주기적으로 점검, 반복 교육을 실시 한다.

#### (1) +a 리더십 수준 점검

+a 리더십 3단계 변화 관리 프로세스(마음→행동→문화) 내용에 기초하여 신념과 의욕, 도전과 실행, 창조와 보람의 3가지 차원으로 나누어 다음과 같은 방향으로 설문을 작성하여 그 각각의 강도를 정확히 측정하여야 할 것이다.

첫째, 모든 구성원들이 회사 및 조직의 비전 실현에 대한 강한 신념과 확신을 갖고 열정적으로 일하고 싶은 의욕이 어느 정도 일어나고 있는지를 알아 보아야 할 것이다. 마음이 움직이지 않는 혁신과 창조활동들은 피곤만 하고 실질적인 효과를 거둘 수 없기 때문이다.

둘째, 어렵게 이끌어 낸 구성원들의 창조와 혁신의 열정이 얼마나 강렬하게 일어나고 있는지, 상호신뢰와 협력기반의 강한 팀웍이 리더를 정점으로 어떻게 유지되고 있는지, 즉 리더들의 올바른 조직 관리 자세와 행동을 알아 보아야 할 것이다. 속력이 붙지 않는 혁신과 창조 활동은 하지 않음만 못한 결과가 될 수 있기 때문이다.

셋째, 조직의 리더가 바뀌어도 구성원들의 열정은 지속될 수 있는지, 리더가 곁에 있으나 없으나 그 열정의 강도는 차이가 없이 일정하게 유지되고 있는지, 즉 진심으로 ‘하고 싶어서 하는’ 전원참여의 조직문화로 어느 정도 정착되고 있는지를 알아 보아야 한다. 왜냐하면 일상 업무 생활 속에 깊이 뿌리내리지 못한 혁신과 창조는 오히려 회사 장기 성장 잠재력을 약화시키고 본래대로 회귀해 버릴 소지가 있을 것이기 때문이다.

그리고 이상의 각 문항의 측정 결과를 종합하여 조사 대상조직의 플러스 알파 리더십 수준을 평가한 후, 각 문항 및 3단계 변화 관리 변수간 상관 관계를 분석하여 보완 및 개선점을 발굴해야 하며, 그 내용은 반드시 해당조사 대상 조직의 교육 프로그램에 반영되어야 할 것이다.

## (2) +a 리더십 교육프로그램 개발 프로그램 구성 및 규모

+a 리더십 변화관리 3개 부문(마음 → 행동 → 문화)과 9대 실천원칙

### ● 개인차원의 +a ship 과정 ● 회사차원의 +a leadership

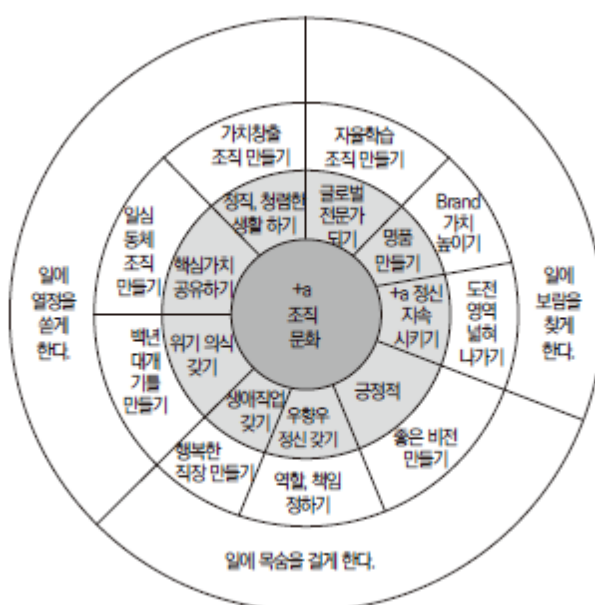


그림 5-2 플러스 알파 리더십 교육 프로그램에 기초한 개인 차원의 가치관 함양을 위한 +a ship, 조직 효율성 차원의 변화관리 역량(기법, 제도개선) 배양을 위한 +a 리더십, 2개 프로그램으로 구분하여 표준모델을 개발하고 대상조직의 +a 리더십 수준에

따라 조정 될 수 있도록 구성한다.

기본 설계 방향

#### ❶ +a ship 과정

무엇보다도, 교육생 주도의 체험학습이 되게 해야 한다. 플러스 알파정신 관련 핵심내용을 반복해서 읽게 하고 깊이 생각하게 하며, 그리고 직접 보고 들음으로써 크게 느끼고 반성하게 한 후, 각자의 느낌과 생각을 쓰고 말하게 함으로써 스스로 플러스 알파의 실천 의지를 다짐하게 하는 프로세스로 진행되어야 한다.

또한, 흥미 있고 짜임새 있는 교육이 되게 해야 한다. 동영상, 연극등 다양한 교육방법을 활용하고, 전문강사를 사전에 선정, 훈련시켜 투입함으로써 가치관 교육의 효과를 극대화시켜야 한다.

#### ❷ +a leadership 과정

첫째, 직책별 역할 및 책임에 맞는 교육으로 일과 학습이 연계되게 해야 할 것이다. 맡은 사업의 과제 및 직무와 연계시켜 성과와 직결되는 교육 방법을 적용함으로써 교육 받은 자와 교육 받지 않은 사람의 성과가 분명히 차이 나게 해야 한다.

둘째, 개인별 역량 수준을 고려한 맞춤형 교육으로 재임 기간중 계속학습이 되어야 할 것이다. 리더의 역할상 및 역량 모델에 따라 체계적인 교육을 실시함으로써 반드시 현업에 적용되는 리더십 교육이 되어야 할 것이다.

셋째, 모듈별 교육내용 및 방법이 상호 연관성을 가지고 일관성 있게 운영되게 해야 한다. 각 조직의 플러스 리더십 파이프 라인에 따라 신입직원에서 임원까지 단계적으로 교육을 이수하게 함으로써 반드시 도움이 되는 교육, 받고 싶어 하는 교육이 되게 만들어야 할 것이다.

따라서 인재 개발원의 플러스 알파 리더십 교육은 꼭 받아야 만 되는 권위있는 교육과정이 되도록 계속 그 내용을 다듬어 나가야 할 것이다. 이를 위해서는 사전 교육, 본 집합 교육, 사후 적용학습의 3단계교육 및 평가 프로그램을 개발하여 지속적으로 운영되게 해야 할 것이다.

## 유사 프로그램과의 비교

본 플러스 알파 리더십 모델을 그 동안 우리 기업체에서 교육 프로그램으로 도입 적용하고 있는 검증된 리더십 모델과 간단히 비교해 보고자 한다. 7Habits, 데일 카네기, 아벤저 리더십 등 기존의 리더십 모델들은 명쾌한 논리적 구조와 과학성을 갖고 오랜 시간에 걸쳐 많은 학자와 기업체 실무자들에 의해 연구, 적용되어 그 효과성이 입증된 프로그램이다. 그리고 그 내용을 들여다보면 공통적으로 리더들의 마음과 행동, 조직문화의 변화에 초점을 둔 실행중심의 변화관리 프로그램들이라 할 수 있다.

이런 측면에서 볼 때 본 플러스알파 리더십 모델은 기존의 서구 리더십 모델과 유사한 기본사상과 변화관리 프로세스를 갖고 있다.

표 5-5 기존 리더십 교육 모델과의 비교

| 구분        | 창시자                            | 논리체계 및 내용구성                                                                                           | 교육 프로그램                                                                                                 |
|-----------|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7 Habbits | 스티븐코비<br>박사 조직<br>컨설턴트,<br>저술가 | 성공하는 리더들의 7가지<br>습관에 대한 개념과 특성,<br>태도개선 방법 등을 제시<br>-7가지 습관은 개인의<br>승리, 대인관계 승리,<br>자기생신의 3부분으로 구성    | 7가지 습관이제시하는<br>원칙을 중심으로<br>문퍼실리테이터에<br>의한 교육생 전원<br>참여식 교육 방법<br>-일반과정 (2박3일)과<br>퍼실리테이터<br>양성과정 (4박5일) |
| 데일카네기     | 데일카네기<br>경영컨설턴트                | -리더십 스킬 이해<br>및 지식 → 연습 →<br>스킬개발 → 태도변화의<br>4단계 훈련 사이클을 통한<br>행동변화 과정<br>- 개인개발, 멘토링, 빌딩<br>3부분으로 구성 | -카네기 리더십<br>코스(3일)<br>-매니저먼트 코스(7주)<br>-데일카네기 코스<br>(12주)                                               |

|               |                                   |                                                                                                                                                                                             |                                                                                                 |
|---------------|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 아빈저           | 아빈저<br>연구소(1978~)<br>경영,<br>교육컨설팅 | -인간관계경영의 새로운<br>효과성 패러다임 제공<br><br>-핵심, 실행,<br>심화과정으로 구분,<br>리더십의 실행력 향상에<br>초점                                                                                                             | - 창의적 리더십 (2일)                                                                                  |
| 플러스<br>알파 리더십 | 김창호 포스코<br>경영연구소<br>부사장           | - 청암<br>박태준(포스코창립자)의<br>9가지<br><br>리더십 실천원칙 및<br>방법을 관련 사례 중심의<br>학습으로 구성<br><br>-일에 목숨을<br>걸게하고(마음의 변화)<br>→일에 열정을 쏟게 하며<br>(행동의 변화) →일에<br>보람을 찾게<br>하는(조직문화의 변화)<br>3단계 변화관리 프로세스로<br>구성 | - 개인 가치관 함양<br>차원의 +a ship, 조직역량<br>향상 차원의 +a 리더십,<br>2과정으로 구분<br><br>-교육생 참여 중심의<br>상호 경험학습 방법 |

동 모델의 사상과 프로세스는 지금도, 앞으로도 변하지 않는 원칙이 될 수 있다는 확신을 갖는다. 본 연구를 통해 한국적 리더십에도 세계적인 요소가 있고 세계적으로 입증된 리더십에도 한국적 요소가 교집합을 이루고 있음을 알 수 있었다.

따라서 한국적 정신문화에 적합한 리더십 모델로 포스코에 적용하여 성공한 경험을 갖고 있기 때문에 글로벌 기업경영에도 성공 가능한 모델이 될 수 있을 것이다.

## VI. 요약 및 결론

### 1. 요약

본 연구는 전후 폐허가 된 철강 불모의 이 땅에 세계 최고의 경쟁력을 가진 민족의 염원, 일관제철소 건설을 역사상 가장 짧은 기간에 완성시킨 포스코 성공신화의 주역, 창업자 청암 박태준 회장의 독특한 리더십 실천 원칙 및 모델을 발굴하여 글로벌 경영 시대에 접해 있는 오늘날의 한국기업에 주는 시사점을 살펴 본 후, 그 적용 가능성을 모색해 보고자 하는데 기본 목적을 두고 연구를 수행하였다.

연구 목적을 달성하기 위하여 리더십의 일반적인 정의 및 개념을 기준으로 리더십의 모든 관점(특성발휘, 성과)을 포괄하는 통합적인 연구모형을 설계하여 분석하였다. 실증적 연구는 문헌사적 고찰방법을 이용하였으며, 청암 박태준의 리더적 특성의 생성, 발휘, 성과의 리더십 전 과정에 대한 문헌상의 사례를 분석하여 연구 결과의 이론적 정합성과 객관성을 제고하고자 하였다.

본 연구의 특징은 기존의 창업자 연구가 성공한 기업가로서의 역할에 초점을 두고 주로 경영철학과 창업정신의 내용연구를 핵심 과제로 삼고 있는 것과 다르게 청암 박태준의 독특한 리더십 모델과 그 논리구조를 찾아내는 데 초점을 두고 있다.

본 연구는 다음 세가지 측면의 연구 과제를 중심으로 연구를 진행하였다. 먼저, 청암 박태준의 큰 리더적 특성을 발굴하고자 하였다. 어떤과정을 거쳐 일관성 있게 유지되어 왔으며, 특성들 간에는 어떤 연관성이 있는지를 분석하고자 하였다. 그리고 큰 리더적 특성 요소가 다양한 경영 상황에서 구체적으로 어떻게 발휘되었으며, 그 실천 모델은 무엇인가를 규명해 보고자 하였다. 마지막으로 독특한 실천모델의 효과성 검증을 통해 그 적용방안을 제시해 보고자 하였다. 얼마나 훌륭한 성과를 창출했는지, 그리고 그 성과가 공동선 실현과 어떻게 연계되어 나타나고 있는지를 객관성 있게 분석해 보고자 하였다.

청암 박태준의 경영철학과 리더십에 대한 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 청암이 가지고 있는 애국적 사명감의 숭고한 가치관은 전 생애에 걸쳐 그의 개인 행동에 지속적인 영향을 미쳐 왔으며, 포스코의 성공 신화는 그의 가치관의 결정체로 보인다. 이는 국내외 성공한 기업인들과 차별화될 수 있는 리더적 특성의 원형질이라 할 수 있다. 애국적 사명감을 중심으로 강인한 집념과 열정, 정직하고 청렴한 성품, 남다른 지력과 체력 등의 특성들이 튼튼하게 유지될 수 있었다. 이러한 특성들은 전통적인 리더십 특성 및 카리스마적 리더의 특성에 대한 연구 결과와 대부분 일치하는 것으로 분석되었다. 또한, 애국적 사명감은 자신이 속해 있는 조직 발전의 사명의식(직업적 사명감)으로 전이되고, 이는 다시 직무 완수의 책임의식(직무적 사명감)으로 전이되었음을 알 수 있다.

둘째, 자신의 큰 리더적 특성을 조직 문화로 뿌리내리게 한 독특한 +a 리더십 모델을 가지고 있었다. 리더십의 원형질인 사명의 유명인사가 제철보국의 3대 창업정신과 플러스 알파 리더십 모델로 정확히 전이되어 포스코 고유의 정신문화로 정착된 것으로 나타났다. 재임기간 동안 언급한 수 많은 경영 관련 메시지들을 발췌하여 유사한 내용들을 묶어 18개의 핵심 경영철학으로 정리한 후, 9개의 리더십 실천원칙들을 도출했으며, 그의 리더십 모델을 다음의 세가지 요소로 구성되어 있다. 제1요소는 구성원들의 마음의 뿌리를 움직이게 하여 일에 목숨을 걸게 한 리더십이다. 이는 주어진 임무를 완벽히 수행한다는 무한책 임정신이 전이된 리더십 형태로서 비전경영, 책임경영, 몰입경영의 3대 실천원칙으로 구성되어 있으며 이를 통해 청암은 모든 구성원들의 열정을 끌어 내는데 성공했다.

제2요소는 구성원들이 일심동체가 되어 열정을 쏟게 하는 리더십이었다. 이는 모두가 협력하여 조직 전체의 에너지를 높인다는 헌신적인 협동정신이 전이된 리더십 형태로서 미래경영, 시너지경영, 정도경영의 3대 실천원칙으로 구성되어 있으며, 이를 통해 청암은 개인의 강한 신념과 의욕을 행동의 변화로 전이시켜 조직의 힘으로 묶어 내는데 성공했다.

제3요소는 일에 대한 성취의 기쁨과 보람을 스스로 찾게 하여 집념과 열정의 바이러스가 약해지지 않고 조직문화로 자리잡게 한 리더십이다. 항상 새로운 것을 탐구하고 더 높은 비전을 실현코자 하는 불퇴전의 개척정신이 전이된 리더십 형태로서 자율경영, 가치경영, 도전경영의 3대 실천원칙으로 구성되어 있으며, 이를 통해 청암은 열정의 선순환이 지속 유지되게 함으로써 보람과 창조경영의 조직문화를 뿌리내리게 하는데 성공했다.

청암의 플러스 알파 리더십 실천원칙은 마음-행동-조직문화의 변화 관리 프로세스와 규칙을 유지하고 있다. 특히, '애국적 사명감'에 기초한 창업 정신의 체화를 통하여 구성원들의 가치관 변화를 추구하고, 가치관의 변화를 통하여 진정한 마음의 변화를 이끌어 내고자 한 것은 청암 고유의 리더십의 가장 중요한 특징으로 보인다. 이러한 실천원칙들은 리더십 연구자들이 주장한 연구결과와도 일치한다.

셋째, 청암의 흡인력 강한 리더십 발휘는 민족통일과 중흥의 초석을 다지는 가장 훌륭한 성과를 창출했다. 만약에 당시 포항제철이 탄생하지 못했다면, 또 오늘날 실패의 역사로 끝나버렸다면 우리나라의 운명이 어떻게 되었을까를 상상해 보면서 '제철보국의 성공신화'에 대한 평가를 내릴 수 있었다. 아마 세계에서 가장 업신여김 받았던 부패하고 가난한 후진국으로 상당기간 계속 남아 있었을 확률이 아주 높았을 것이란 추측을 해보았다. 청암의 '애국적 사명감'에 기초한 제철보국의 3대 창업정신이 전임직원들의 생활 속에 깊이 뿌리내려져 그것이 오늘날 포스코 경쟁력의 원천이 되고 있으며 그들의 높은 자긍심과 권능감은 21세기 글로벌 포스코로의 또 다른 성공신화 창조를 담보하는 강력한 무형자산이라는 사실을 확인할 수 있었다. 동시에 청암은 최고의 생애직장 모델, 교육 보국 모델, 산학연 협력 모델 등 선진 한국의 지표가 될 수 있는 공익적 가치의 명품을 창출하였다.

## 2. 연구의 시사점

제철보국의 비전과 창업정신은 당시 모든 직원들의 마음의 뿌리를 움직일 수 있는, 매력적인 가치를 가졌으며 백년대계를 내다보는 통찰력, 절대 절명의 위기상황에서 발휘한 창의력과 그 돌파력, 부실공사 폭파 학습방법, 불황일수록 증산과 투자확대를 기하는 역치유전략 경영방식, 동고동락을 통한 일심동체조직 조성, 기본과 원칙 중심의 정도 경영 실천 등은 종업원들의 일할 의욕(작업동기)을 크게 높이고, 청암의 '큰 리더적' 카리스마에

감동적으로 몰입케 하는 요소로 작용한 것으로 보인다.

청암의 플러스 알파 리더십은 인간존중 경영철학에 기반을 둔 자율관리 형태로서 인간관계 지향형 리더십 유형에 가까운 것으로 보인다.

그의 리더십 발휘 내용들을 들여다 보면 결국 직원들과의 깊은 신뢰관계형성과 연결되어 있었기 때문이다. “가정이 안정되어야 회사 일도 창의적이다.”, “성실한 직원과 그의 가족의 행복은 책임진다.”, “질의 세계정상은 사람으로부터이다.”, “스스로 발견하고 스스로 시정케한다.” 등은 인간관계의 질을 높이는데 초점을 둔 플러스 알파 리더십 발휘 방법의 기본철학이었다.

그리고 청암의 동기유발 방식은 한국인의 정서와 문화를 최대한 활용한 것으로 보인다. 우리 민족은 흥이 나면 자신을 잊고 대상에 몰입하는 신바람 정신문화의 원형을 갖고 있다. 그의 창업정신과 경영철학 실현 내용이 집단공동체 생활의식에서 형성된 단결력과 협창력, 전통적 의식주 생활문화에서 형성된 조화와 균형의식, 도덕성을 근본으로 한 정의구현 정신 등 한국인 고유의 신바람 정신문화와도 상호 연관되어 있음을 발견할 수 있었다.

한편, 플러스 알파 리더십은 일과 학습이 통합된 창조경영 내지는 도전의욕 고취 프로세스를 갖고 있었다. 즉, 일을 통한 학습의 열정이 계속 일어나게 했고, 학습 및 교육이 개인의 능력 신장으로 정확히 이어지게 했으며, 그리고 개인의 능력 신장이 회사목표 달성의 큰 성과창출로 연결되고, 또 이것이 일하는 보람과 학습하는 재미로 이어지는 선순환 과정이었다.

청암은 경영전략 및 조직관리 측면에서도 많은 시사점을 주고 있다.

동양과 서구문화, 통제와 자율, 일의 가치와 물질적 보상, 장기 성장과 단기 이익, 조직문화와 제도 및 시스템 등의 조화와 균형관리, 확장 건설과 조업 효율, 내수 충족과 수출 확대, 능력 신장과 태도 함양, 양적확대와 질적 고도화 등 양면병행 경영전략은 오늘날 포스코 경쟁력의 원천이 된 것으로 보인다.

청암의 리더적 특성, 리더십 발휘 및 그 효과성에 대한 분석 결과를 종합해 볼 때, 다음 네 가지 측면에서 큰 리더, 성공한 리더라는 결론을 내릴 수도 있다.

첫째, 성공한 일반 기업인들과 차별될 수 있는 ‘애국적 사명감의 숭고한 가치관’, ‘정직과 청렴한 성품’을 전 상애에 걸쳐 일관되게 가지고 있다.

둘째, 큰 리더적 특성이 제철보국의 비전과 창업정신으로 전이되어 독특한 플러스 알파 리더십 모델을 구현했고, 이는 설득력 있는, 명확한 논리 구조를 갖고 있다.

셋째, 플러스 알파 리더십 발휘의 성과가 민족통일과 중흥의 초석을 다지는 공동선 추구와도 연결되어 나타났다. 넷째, 성공한 리더로 후대에 추앙 받고 있으며, 그의 경영철학과 리더십 실천원칙들은 지금도 적용되고 있고, 앞으로도 활용될 수 있을 것으로 본다.

### 3. 연구의 한계

본 연구는 가능한 한 객관적인 자료를 활용하여, 청암 박태준 고유의 리더십 모델을 발견하고자 노력하였다. 그러나 시간적 제약으로 본 연구에서 밝혀진 리더십 모델에 대한 청암 자신과 당시 구성원들의 직접 확인 조사를 통한 검증 과정이 생략되었다는 점이 연구의 한계로 남는다.

앞으로 본 연구자는 플러스 알파 리더십 실천 모델에 대한 추가 검증 작업을 실시하여 지속적으로 동 모델의 내용을 보완해 나감으로써 동 모델의 활용 가치를 높여 나갈 계획이다. 그리고, 후대에 추앙 받고있는 리더들의 카리스마와 리더십과도 비교 검토해 보는 연구를 함으로써 플러스 알파 리더십의 우수성을 보다 객관적으로 입증해 보고자 한다.

이러한 연구 노력들은 한국형 리더십 이론 개발에 관심을 두고 있는 리더십 학계뿐만 아니라 각 기업의 독창적인 리더십 교육 프로그램 개발에도 중요한 공헌을 할 수 있을 것으로 기대되기 때문이다.

한편, 본 연구에서 제안하는 리더십 교육 모델은 성공적인 변화 관리를 이끌기 위하여 이용될 수 있는 표준 모듈과 포스코 중심의 사례들이다.

따라서 대상 조직의 특성에 적합하게 탄력적으로 교육 모델이 조정 될 필요가 있고, 포스코 사례 외에 플러스 알파 리더십과 관련된 광범 위한 사례 개발을 통하여 그 활용성을 제고할 필요가 있다.

| 참고 문헌 |

- 곽상경 등(1992), 포항제철과 국민경제, 수정당.
- 김성수(1999), 아산 정주영의 생애와 경영이념, 경영사학, 19, 5-45
- 김창호(2006), GE와 도요타를 뛰어 넘는다, 동인갤러리.
- 김남현 역(2005), 리더십, 경문사.
- 나인표, 이홍 & 전상길(2004), 리더-하위자 관계 발전단계와 관계 행동 및 태도에 관한 연구, 리더십 연구, 1, 189-220.
- 미쓰비시 종합연구소(1999), 한국의 성공 기업을 보다.
- 박유진(2007), 현대 사회의 조직과 리더십, 양서각.
- 박태준(1987). 신종 이산가족, 삼성인쇄주식회사.
- 백기복(2006), 리더십리뷰: 이론과 실제, 창민사.
- 백기복과 김용민(1999), 전략적 리더십, 백종현편저, 기업, 시장 그리고 정치적시각, 국민대학교 출판부
- 백기복과 정동일(2004), 한국과 미국 경영학계의 리더십 연구: 추세와 과제, 리더십연구, 1, 3-42.
- 서갑경(1997), 최고기준을 고집하라, 한국언론자료 간행회.
- 산업연구원(1997), 포항제철의 기업 발전사 연구.
- 서울대학교 경영연구소(1992), 포항제철의 경영성공 사례.
- 서재현 등 역(2007), 조직행동론, 한경사.
- 손태원(2004), 조직행동과 창의성, 법문사.
- 스탠포드대학교(1992), 한국발전에 있어서 포항제철의 전략.
- 윤석만(2000), 포항제철의 기관형성전략에 관한 연구, 중앙대학교대학원 박사학위 논문.
- 안지환 옮김(2007), 알파신드롬, 비즈니스 북스.
- 이대환(2004). 세계 최고의 철강인 박태준, 현암사
- 이대환(2006). 쇳물에 흐르는 푸른 청춘, 도서출판 아시아.
- 이상욱 역(2006), 현대조직의 리더십 이론, 시그마프레스.
- 이학중(1997), 조직행동론: 이론과 사례연구, 세경사
- 이호(1998), 신들린 사람들의 합창

- 서울대학교 사회과학연구소(1989), 포항종합제철의 기업문화에 관한 연구.
- 정재희(2004), 한국 대기업 오너들의 리더십에 관한 연구, 공주대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 최연(2001), 자기 희생적 리더십: 연구 현황과 과제, 인사관리연구(리더십 특별호), 24(2), 219-238
- 포항제철(1992), 4반세기 제철 대역사의 완성.
- 포항제철(1988), 창업정신과 경영철학.
- 포항제철(1985), 제철보국의 의지.
- 포항제철(1986), 임원회의록('68~'85).
- 포항제철(1993), 포항제철 25년사: 영일만에서 광양만까지.
- 포항제철(2003), 포스코 35년사.
- 황명수(1988), 호암 이병철의 생애와 경영이념, 경원논총(단국대학교 경영대학원), 8, 249-276.
- Bass, B. M. (1985), *Leadership and performance beyond expectation*, New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1988), *Evolving perspectives on charismatic leadership*, In J. Conger & J. B. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership: The illusive factor in organizational effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Baum, J. R., Locke, E. A., & Kirkpatrick, S. A. (1998), A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms, *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 43-54.
- Bennis, W. (1989), *On Becoming a Leader*, Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Burns, B. M. (1978), *Leadership*, New York: Harper & Row
- Business Week (2000.8), The 21st Century Corporation: The Creative Economy, *Business Week*, Aug., 21, 37-123
- Cannella, A. A., Jr. & Monroe, M. J. (1997), *Contrasting perspectives on strategic leaders:*

Toward a more realistic view of top managers, *Journal of Management*, 23, 213-237.

Choi, Y. (1995), A Theory of self-sacrificial leadership, Doctoral Dissertation, The University of Kansas.

Collins, J. C. & Porras, J. I. (1994), *Built to Last: Successful habits of visionary companies*, New York: Harper Business.

Conger, J. A. (1989), *The Charismatic leader: Behind the mystique of exceptional leadership*: San Francisco: Jossey-Bass.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987), Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings, *Academy of Management Review*, 12, 637-647.

Fielder, F. E. (1967), *A Theory of leadership effectiveness*, New York: McGraw Hill.

House, R. J. (1971), A path-goal theory of leadership effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.

Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978), Substitutes for leadership: Their meaning and measurement, *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, 375-403.

Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991), Leadership: Do traits matter?, *Academy of Management Executive*, 5(2), 48-60.

Nahavandi, A. (1997), *The art and science of leadership*, N.J.: Prentice-Hall.

Parry, S. R. (1996), The Quest for competencies, *Training*, July, 48-56  
Sashkin, M. & Burke, W. W. (1990), Understanding and assessing organizational leadership, In K. E. Clark, and M. B. Clark (eds.), *Measures of leadership*, West Orange, N. J. : Jossey-Bass.

Stogdill, R. M. (1948), Personnel factors associated with leadership: A survey of the literature, *Journal of Psychology*, 25, 35-71

Stogdill, R. M. (1974), *Handbook of leadership* (1st ed.), New York: Free Press.

Shamir, B. (1991), Meaning, self, and motivation in organizations, *Organization*

Studies, 12, 40-424

Tichy, N. M. & Devanna, M. A. (1986), The transformational leader, New York: John Wiley & Sons, Inc..

Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1990), Using six organizational cultures rites to change culture, In Killmann R. H., Saxon, M. J., Serpa, R., & Associates(eds.), Gaining control of the corporate culture, Sanfrancisco: Jossey Bass.

Weber, M. (1968), The Theory of social and economic organizations, New York: Free Press.

(부록 1) 청암의 리더십 실천 원칙 도출을 위한 사례 분석 결과 리더십 발휘사례 (시계열별 분류)

(창업전기: 1965~1967)

- (1) 철강이 부족하면 경제개발 계획이 제대로 굴러가지 않아! (1965년)
- (2) 국운이라는 것이 따로 있는 모양이지? (1965)
- (3) 니시아마 사장을 불러 올 수 없겠나? (1965.6)
- (4) 항상 돈이 많이 들어서 문제가 되었지!(1965)
- (5) 대한중석이 종합제철 건설사업 책임자로 선정되었음. (1967.9)
- (6) 임자가 해서 안되면 누가 해도 안돼! (1967)
- (7) 건설위원장 자격으로 여기에 서명하시오. (1967.9)
- (8) 내일 기공식에 참석해 주시오. (1967.9)
- (9) 그렇게 큰 항만은 필요치 않아요. (1967.12)
- (10) 민영기업으로 어떻게 하겠다는 거야? (회사설립~포항1기착공 : '68.4~'70.4)
- (11) 포항에 그토록이나 붙박혀 있을 필요 있어? (1968)
- (12) 월급 줄 돈이 없어서 곤경에 빠지게되었다(1968).

- (13) 박사장은 나랏돈 갖고 땅투기 하는 것 아니요?
- (14) 이거 남의 집 다 헐어 놓고 제철소가 되기는 되는 거야? (1968)
- (15) 내실 있는 직원복지시설이 되어야 한다. (1968)
- (16) 기동 초기 몇 년은 외국 전문기술자에 맡겨라! (1968)
- (17) 경제적 타당성이 없어 지원할 수 없습니다(1969.1)
- (18) 제철소 건설프로젝트가 곧 없어질 위기에 놓이게 되었다 (1969.2)
- (19) 대일 청구권 자금전용은 실현 불가능합니다. (1969)
  
- (20) 제철소를 세우는 일은 그 다음 일이지요. (1969)
- (21) 서명이 담긴 문서를 받아오시오. (1969.8)
- (22) “일응 ”을 빼고 문서를 가져오시오. (1969.8)
- (23) 인사 및 납품 청탁전화로 업무가 마비 될 정도입니다. (1969)
- (24) 내 생각에 임자에게는 이게 필요한 것 같아. (1970)
- (포항1기착공 ~ 준공 : '70.4~'73.7.3)
- (25) 당신이 뭐 소통령이라도 된다는 거요? (1971)
- (26) 마루베니로 낙찰해 주시오. (1971)
- (27) 3개월 이상 지연된 공기를 만회할 방법이 없습니다. (1971.4)
- (28) 각하께서 이 돈을 좋은 일에 써주셨으면 합니다. (1971)
- (29) 귀사가 제철소를 성공적으로 건설할 지 누가 압니까? (1971)
- (30) 노조가 필요 없는 회사를 만들어 운영해 보고 싶다. (1972)
- (31) 불황시 감원, 임금삭감정책은 사용해선 안된다. (1972)
- (32) 공정한 인사관리가 근무 의욕의 원천이다. (포항확장기: 1973.8~1982.5)
- (33) 직원의 지식, 기술을 세계적 수준으로. (1973.9)
- (34) 목욕에도 철학이 있습니까? (1974)
- (35) 너의 어머니가 밀수품을 사들였다는 혐의가 포착되었다. (1974)

- (36) 되돌아보면 개선할 여지는 아직도 많다. (1974)
- (37) 자네가 직접 현장을 점검해봤나? (1977)
- (38) 예비점검제도가 품질관리 활동의 본질이다. (1977)
- (39) 당장 폭파해!(1977.8)
- (40) 무서운 재난이 딱 한번 발생했었지요. (1977.4.24)
- (41) 이 상태로는 3기 예정공기 달성이 어렵습니다. (1978)
- (42) 포철 박태준 사장의 보고를 들어야겠어! (1978)
- (43) 외부로부터 견제가 나날이 강화되고 있다. (1978)
- (44) 선진 철강사들과 여전히 격차를 보이고 있다. (1979)
- (45) 한 사람 능력으로 통합관리 할 수 없는 시대가 되었다. (1980)
- (46) 우리 공장은 거대한 심퍼니 오케스트라이다. (1980)

- (47) 회사 자산은 어떤 명분으로도 낭비되어서는 안된다. (1981)
- (48) 세계 청강업계는 질적 전환기를 맞고 있다. (19810)
- (49) 매번 공기를 단축하다 보니 계획자체가? (1981)
- (50) 기술에는 한계가 없다. (광양건설기: 1982~1992.10)
- (51) 아산만으로 결정하는데 반대하십니까? (1982)
- (52) 정말 광양제철소를 건설할 겁니까? (1982)
- (53) 정책부는 3연주 공장신설이 경제성이 없다는 결론을 내렸다(1983)
- (54) 보통강만을 생산, 판매라는 습성이 베어 있는 것 같다. (1984)
- (55) 기술상품화 단계까지 발전시켜야 한다. (1985)
- (56) 포항에 4년제 대학 설립은 시기상조이다(1985)

#### 경영철학 (리더십 가치분석)

- I. 일에 목숨을 걸게 한다. (마음의 변화가 일어나는가!)

1. 비전다운 비전을 설계하라! (비전경영)

(1)+(2) / (3)+(4)

2. 부여된 책무의 중요성을 깨닫게 하라! (책임경영)

(5)+(6) / (11)+(14)+(17)+(18)

3. 일에만 전념할 수 있는 여건을 조성하라! (몰입경영)

(12)+(13)+(28)+(30) / (23)+(31)+(32)

II. 일에 열정을 쏟게 한다. (행동의 변화가 일어나는가?)

4. 처음부터 잘되게 하라! (미래경영)

(9)+(10)+(39) / (38)+(44)+(48)

5. 어려울수록 더욱 큰 힘을 발휘케 하라! (시너지 경영)

(19)+(20)+(21) / (22)+(29) / (27)+(41)

6. 실질적으로 이루어지게 하라! (정도경영)

(37)+(15) / (7)+(8)+(24) / +(25)+(26)+(34) / +(35)+(40)

III. 일에 보람을 찾게 한다. (조직문화의 변화가 일어나는가?)

7. 창의적인 학습조직이 되게 하라! (자율경영)

(16)+(33) / (45)+(46)

8. 최고의 가치를 계속 창출케 하라! (가치경영)

(49)+(50) / (47)+(53)

9. 도전영역을 계속 넓혀 나가라! (도전경영)

(42)+(51)+(52) / (36)+(43) / (54)+(55)+(56)

리더십 실천원칙 (내용별 분류)

I. 일에 목숨을 걸게 한다.(마음의 변화가 일어나는가!)

1. 비전다운 비전을 설계하라! (비전경영)

(1)+(2) / (3)+(4)

2. 부여된 책무의 중요성을 깨닫게 하라! (책임경영)

(5)+(6) / (11)+(14)+(17)+(18)

3. 일에만 전념할 수 있는 여건을 조성하라! (몰입경영)

(12)+(13)+(28)+(30) / (23)+(31)+(32)

II. 일에 열정을 쏟게 한다. (행동의 변화가 일어나는가?)

4. 처음부터 잘되게 하라! (미래경영)

(9)+(10)+(39) / (38)+(44)+(48)

5. 어려울수록 더욱 큰 힘을 발휘케 하라! (시너지 경영)

(19)+(20)+(21) / (22)+(29) / (27)+(41)

6. 실질적으로 이루어지게 하라! (정도경영)

(37)+(15) / (7)+(8)+(24) / +(25)+(26)+(34) / +(35)+(40)

III. 일에 보람을 찾게 한다. (조직문화의 변화가 일어나는가?)

7. 창의적인 학습조직이 되게 하라! (자율경영)

(16)+(33) / (45)+(46)

8. 최고의 가치를 계속 창출케 하라! (가치경영)

(49)+(50) / (47)+(53)

9. 도전영역을 계속 넓혀 나가라! (도전경영)

(42)+(51)+(52) / (36)+(43) /

(54)+(55)+(56)