

조직 변화와 리더 역할 : 한국전기초자의 사례를 중심으로*

박 노 윤**

본 논문은 조직 전체에서의 변화과정에서 발휘되는 최고경영자의 리더십을 규명하는 것을 목적으로 한다. 급진적 조직변화는 최고경영자의 특성만으로는 성공할 수 없으며, 위기공유와 반복된 성공을 통해 변혁의 타당성을 입증해주어야 하며, 다양한 조직관리적 요소들이 뒷받침될 때 성공할 수 있다. 따라서 조직변화과정에서의 리더 역할을 규명하기 위해서는 기존의 개념에서 벗어나 카리스마와 관련된 다양한 요인들에 대한 고려가 필요하다. 이러한 요소들이 조직의 변혁과정에서 어떻게 작용하는지를 한국전기초자의 사례를 통해 살펴보았으며, 실제로 카리스마를 구성하는 요소들이 급진적인 조직변화에 중요한 역할을 하고 있음을 볼 수 있었다. 즉 한국전기초자의 조직변화는 위기공유, 비전 제시, 구성원의 협력, 리더의 특성과 행동, 성공의 경험, 다양한 조직관리요인의 상호작용을 통해 이루어진 것이다. 그러나 서두칠 사장의 퇴임으로 인해 조직변화가 완벽하게 일상화되지 못하였다. 조직변화의 과정을 완전하게 살펴볼 수 없었지만, 본 논문은 급진적 조직변화의 실행에 있어서 최고경영자의 역할이 매우 중요하고 광범위함을 새롭게 인식할 수 있는 기회가 될 것이라고 생각한다.

1. 서론

기술환경과 경쟁환경의 변화는 한국기업에게 그 어느 때보다도 많은 불확실성을 야기하고 있다. 급속한 기술변화는 제품수명주기를 계속 단축시켜 어느 한 시점에서의 성공만으로는 기업경쟁력을 지속적으로 유지하기 어렵게 하고 있다. 따라서 누가 빨리 새로운 기술변화의 흐름을 파악하고 그것을 습득하느냐가 중요해지고 있다. 세계화로 인해 한국기업은 해외시장은 물론이고 국내시장에서도 세계적인 외국기업과 경쟁을 해야 한다. 이들과 경쟁하기 위해서는 한국기업은 그들이 보유하고 있는 기술력과 경영기법보다 더 앞서가는 것을 자체적으로 개발해야 한다.

이러한 환경 속에서 지속적인 경쟁력을 유지하기 위해 조직은 급진적인 변화를 추구하고 있다. 조직의 전략적 방향을 바꾸거나 기존의 조직시스템을 더 효율적으로 만드는 것만으로는 경쟁

* 이 논문은 2001년도 성신여자대학교 학술연구조성비 지원에 의하여 연구되었음

** 성신여자대학교 경영학과 조교수

력을 확보할 수 없기 때문이다. 전략, 구조, 시스템, 문화 등 모든 분야에서의 획기적이고 근본적인 변화가 조직생존을 위해 요구된다. 그 동안 강점으로 생각했던 부분들과 규범으로 받아들여 추진되어 온 부분들에 대한 근본적인 반성과 방향 전환이 필요한 것이다.

급진적 조직변화는 쉽게 이루어지지 않는다. 그것은 급작스럽고, 참여자에게 많은 고통이 따르며, 흔히 기득권자들로부터 저항을 받게 된다. 또한 그것은 과거 조직에 구축되어 있던 구조와 문화로부터 유발되는 관성으로 인해 실행하기가 더욱 어렵고, 더 많은 비용과 시간을 필요로 한다. 그리하여 조직의 변혁은 최고경영자에 의해 주도된다.

불확실한 환경에 유연하게 대처할 수 있는 조직으로 변화하려면, 최고경영자는 어떻게 해야 하는가? 본 연구는 급진적 조직변화에 요구되는 리더의 역할을 규명해보고자 한다.

효과적인 조직변화와 관련한 리더십 연구에서는 조직 변화시기에 중요한 특별한 유형의 리더십에 대해 기술하고 있다 (Bass, 1985; Sashkin, 1988; Trice & Beyer, 1991). 이러한 유형의 리더십들은 카리스마적 리더십, 변혁적 리더십, 새로운 패러다임의 리더십 등 다양한 명칭으로 사용되고 있지만, 그것들을 구성하는 핵심적인 개념은 카리스마이다 (Nur, 1998).

카리스마에 대한 연구는 대부분 기업 이외의 상황에서 이루어져왔다. 카리스마에 대한 연구가 조직상황에서 이루어진 것은 1980년대의 격변하는 환경 때문이다. 환경변화는 조직이 운영되는 방법에 있어서 혁신적 변화의 필요성을 대두시켰다. 카리스마는 전통적으로 급진적인 변혁과 연관되어 있기 때문에 조직에 필요한 변화를 가져올 수 있는 잠재적인 아이디어의 원천으로 보았던 것이다 (Nur, 1998).

그리하여 카리스마 개념은 조직변화와 관련하여 요구되는 리더의 역할을 규명하는데 매우 유용한 연구 틀이 될 것이라고 생각한다. 본 연구에서는 카리스마를 형성시켜주는 요인들을 이론적으로 살펴보고, 이것을 토대로 한국기업의 조직변혁에 중요한 리더의 역할을 사례분석을 통해 알아보고자 한다. 급진적 조직변화에서 요구되는 리더의 역할에 대해서는 외국사례에서 많이 연구되어 왔지만, 조직변화와 관련된 한국기업 경영자의 사례연구는 매우 적다. 한국기업의 변혁과 관련하여 리더가 보여준 역할을 현상학적으로 심층 분석한 사례연구는 보다 직접적이고 다양한 의미를 찾을 수 있을 것이라 생각한다.

본 연구는 성공적인 조직변화로 크게 부각되었던 한국전기초자를 사례분석의 대상으로 한다. 최근 많은 한국기업들이 조직변화를 시도하고 있다. 이들 대부분이 경제위기와 관련하여 일반적으로 사업매각이나 인력감축이라는 방법에 기초한 구조조정을 통해 조직을 변화시켜 나가는 반면에, 한국전기초자는 기존의 제조기반을 그대로 살리면서 제조의 효율을 극대화시키는 방향으로의 혁신을 시도해 나갔다. 전 구성원들의 참여와 협력을 바탕으로 생산성, 품질, 생산기술, 재무구조 등에서의 혁신이 성공적으로 이루어졌다. 조직변화의 시도는 최고경영자에 의해 주도되지만, 조직변화의 성공은 실행과정에 하위계층에 있는 구성원들이 얼마나 많이, 그리고 얼마나 빨리 참여하느냐에 달려있다. 즉 조직구성원들이 조직변화의 주체임을 인지하고 새롭게 정립된 조직의 비전을 받아들여 적극적으로 실행해나갈 때 조직을 성공적으로 변화시킬 수 있는 것이다. 한국전기초자의 조직변화는 이러한 과정을 통해 성공하였다고 할 수 있다. 이러한 변화에는 조직변혁 과정에서 발

휘된 최고경영자의 리더십이 매우 중요한 역할을 하였다. 따라서 한국전기초자는 한국기업의 변혁 과정에 요구되는 리더의 역할을 규명하는데 매우 좋은 사례라고 생각한다.

2. 카리스마의 구성요소

카리스마는 기적을 행하거나 미래 사건을 예측하는 능력과 같은 신이 주신 재능을 의미하는 그리스어이다. Weber (1947)는 전통적이거나 공식적인 권한에 근거하지 않고 오히려 리더가 비범한 특성을 가지고 있다는 추종자의 지각에 근거한 영향력 형태를 제시하기 위해 이 용어를 사용하였다.

카리스마 개념이 경영 현장에 도입되면서 다양한 연구가 이루어졌다. 카리스마를 리더 개인이 갖는 특성으로 보는 관점의 연구들은 여러 가지 심리적, 또는 신체적 특성들이 카리스마 형성에 관계되는 것으로 지적하고 있다. 그것들은 카리스마적 리더에게는 보편적으로 어떤 특성이 나타나고 또 효과적이라고 기대한다.

Weber (1947)에 의하면, 카리스마의 필수적인 요소의 하나는 어떤 사람이 평범한 사람과 달리 초자연적, 초인적, 상식을 뛰어넘는 특성을 가지고 있어야 한다는 것이다. 그러나 영리를 추구하는 조직상황에는 추종자들이 리더가 초자연적 특성을 가지고 있다는 믿음을 갖기 어렵다. Bryman (1992)은 카리스마의 필수적 요소인 초자연적 신념을 조직현장에서는 추구하지 않기 때문에 카리스마의 개념을 조직에 그대로 일반화시키기가 어렵다고 하였다.

House (1977)는 이 카리스마의 개념을 조직상황에 적용하였다. 카리스마를 형성하는데 영향을 미치는 리더의 개인적 특성으로 높은 자신감, 지배력, 그들 신념의 도덕적 정당성에 대한 강한 확신을 제시하였다. 그러나 카리스마 특성 연구에서는 구체적으로 어떤 특성이 카리스마와 관계되는가에 대한 엄격한 검증 결과나 뚜렷한 한계가 없다 (Beyer, 1999). 또한 리더의 개인적 특성만으로는 급진적 조직변화가 성공하기에 충분하지 않다. 그것들은 단지 조직변혁의 전제조건이라고 할 수 있으며, 적절한 특성을 보유하는 것은 단지 어떤 행동이 취해지고 성공할 가능성을 높여준다.

사회적 관계 관점의 연구에서는 카리스마적 리더와 그의 추종자들이 서로간에 상호의존적인 관계를 통해 카리스마가 형성된다고 주장한다. 리더는 추종자들의 지원과 적극적 복종을 필요로 한다. 그에 대하여 추종자들은 리더가 자신들의 욕구를 해결해주고 혜택을 가져다 줄 것으로 기대하게 된다. 리더가 그러한 기대에 부응하지 못하면 추종자들은 기존의 투자를 회수할 수도 있다. 이와 같이 충성스런 추종자가 없이는 카리스마가 형성되지 않는다. 카리스마란 추종자들이 특정한 비범함을 인정하고 따를 때 발생하는 것이므로 카리스마를 연구함에 있어 사회적 관계의 고려가 매우 중요하다 (백기복, 2000).

어떤 연구들은 카리스마의 등장을 보다 용이하게 해주는 상황적 요인들을 제시하고 있다. 예를 들면, 위기적 상황이거나 추종자들이 위기감을 느낄 때 카리스마의 형성이 보다 쉬워지며, 변화에 대한 추종자들의 욕구가 강할 때에도 같은 현상이 발생할 수 있다는 것이다 (백기복, 2000).

상황요인을 고려한 연구들은 그것을 원인변수가 아니라 조절변수로 사용하고 있다 (Bryman, 1992; Conger & Kanungo, 1998; Shamir & Howell, 1999). 그러나 사회학적 관점에서의 연구들은 상황요인들을 원인변수로 사용하여 카리스마가 형성되는 사회구조적 특성을 규명하고 있다 (Willner, 1984; Bendix, 1985; Glassman & Swatos, 1985).

위에서 제시한 다양한 관점은 Weber (1947)의 카리스마 개념에 잘 나타나있다. 그는 카리스마를 리더, 추종자, 상황과 관련된 여러 요소들의 상호작용을 통해 형성되는 사회적 현상으로 보았다. 카리스마는 사회적 위기가 있고, 비범한 개인적 특성을 가진 리더가 위기에 대한 해결책을 제공하는 급진적 비전을 가지고 있고, 리더가 제시한 비전을 믿고 리더를 비범하다고 지각하는 추종자가 존재할 때 발생한다 (Weber, 1947).

그러나 성공의 경험이 없는 카리스마의 지위는 불안정하다. Pillai & Meindl (1998)는 카리스마가 성공이 명확하게 나타날 때까지 잠재되어 있다고 주장하였다. 리더를 마지못해 따라 하다가 성공을 인식하게 되면 리더의 생각과 행동을 인정하게 된다는 것이다. 따라서 카리스마는 리더의 비전이 어떤 성공에 의해 타당성이 입증되어야 한다 (Friedland, 1964). 비전의 성공을 통해 추종자들은 리더의 카리스마를 수용 또는 승인하게 된다. 카리스마의 형성에 있어서 성공의 중요성은 Friedland (1964)가 카리스마의 개념에 대한 실증적 연구를 통해 확인하였다.

이와 같이 카리스마는 개인의 비범한 특성 이상의 것으로 사회적 과정을 통해 형성되는 것이다. 위기 없이는, 급진적 비전은 추종자들에게 매력적으로 받아들여지기가 어려울 것이다. 급진적 비전 없이는, 예외적인 특질을 가진 개인은 사람들에게 매력은 주는 리더는 될 수 있지만, 카리스마가 만들어낼 수 있는 극적인 조직변화를 달성하기가 어려울 것이다. 성공이 없으면 추종자들의 관심은 사라지게 된다. 또한 추종자들이 없이는 리더가 존재하지 않는다.

그리하여 Trice & Beyer (1986)는 Weber (1947)의 개념을 토대로 카리스마의 구성요소로 (1) 비범한 재능과 특질을 가진 사람 (2) 사회적 위기나 절망적인 상황 (3) 위기를 해결할 수 있는 급진적 비전이나 아이디어 (4) 비범한 재능을 가진 사람에게 매력을 느끼고 그가 가진 굉장한 힘과 급진적 비전을 믿는 추종자 (5) 지각된 위기를 다루는데 계속 성공함으로써 그의 비범한 재능과 급진적 비전의 타당성 입증 등 다섯 가지를 제시하였다.

카리스마의 요소들 모두가 조직의 변화를 달성하는데 필요한 것은 아니지만, 이것들의 존재는 보다 급진적 변화를 빠르게 진행시키고 그것을 보다 빨리 받아들여지게 한다. 제시된 요소 모두를 가지고 있을 때 카리스마적 리더는 극적인 조직변화를 달성할 가능성이 높아진다.

그런데 추종자들이 매우 감정적이고 비합리적으로 리더와 그가 제시한 급진적 비전에 매력을 느끼기 때문에, 카리스마는 내재적으로 불안정하다 (Beyer & Browning, 1999). 또한 카리스마는 일시적인 가능성이 높은 다양한 요인들이 결합되어 나타나기 때문에, 카리스마 자체가 일시적인 현상이 될 수 있다 (Beyer, 1999). 카리스마적 리더들이 상대적으로 긴 시간동안 조직에 머물러있지 않는다면, 그들의 비전은 완전히 실현되지 않을 것이며 일상화되지도 않을 것이다. 조직의 변혁에서 카리스마는 흔히 카리스마적 리더의 생명이 지속될 때까지만 유지된다. 왜냐하면 카리스마적 리더의 적절한 계승자가 없거나, 계승자가 같은 가치관이나 비전을 가지고 있지 않기 때문이다.

따라서 카리스마가 지속되려면 제도적 패턴으로 변환되어야 한다 (Blau & Scott, 1962). Weber는 이 과정을 카리스마의 일상화 (routinization of charisma)라고 불렀다. 이 과정을 통해 카리스마는 특정인에 소속된 특수한 역량의 범위를 벗어나게 되는 것이다.

Weber (1947)는 카리스마를 일상화시키기 위해서는 카리스마적 비전과 사명의 내용과 일관된 관리구조와 행동이 필요하다고 지적하였다. 구성원들이 무엇을 하고, 어떻게 행동해야 하는지를 보여줄 수 있는 구체적인 관리메커니즘이 존재할 때 비전을 달성할 수 있는 행동을 구성원들로부터 지속적으로 이끌어낼 수 있는 것이다. 따라서 카리스마적 리더는 비전과 일관된 목표를 수립하고 행동기준을 확립하고, 역할과 책임을 명확히 함으로써 어떤 유형의 행동이 조직에서 필요로 하는가를 보여주어야 한다. 또한 그는 구성원들의 행동과 결과를 측정하고, 모니터하고, 평가하고, 수정행동을 관리할 수 있는 시스템과 과정을 창출하고, 실제행동과 요구되는 행동과의 일관성 정도에 근거한 상벌관리를 하여야 한다 (Nadler & Tushman, 1989). 이러한 관리메커니즘은 조직변화를 강화시켜주며 결국 카리스마의 형성과 유지를 도와준다 (Spinrad, 1991).

또한 카리스마적 리더가 추구하는 사명이나 비전을 조직구성원들이 공유하여 지속적으로 실천해나가게 하기 위해서는 다양한 문화적 형식을 이용하는 것이 필요하다. 문화적 형식은 리더의 비전에 내재되어 있는 내용을 가시적으로 표현하고 전달하는 상징적 수단을 말한다 (Trice & Beyer, 1991). 문화적 형식은 형태에 따라 구두상징 (verbal symbol), 행동상징 (action symbol), 물적 상징 (material symbol)으로 나눌 수 있다 (김인수, 1999). 문화적 형식은 카리스마적 리더의 의도를 가장 명확하게 전달해줌으로써 조직변화를 강화하고, 정착시키는데 많은 역할을 한다. 문화적 형식은 일상 생활의 체계적이고 정형화된 관행을 통해 사원들에게 어떠한 행동양식이 기대되고 있으며, 조직이 추구해야 할 이상을 보여준다 (Deal & Kennedy, 1982).

이러한 일상화 노력을 통해 카리스마적 리더가 추구하는 비전이나 사명은 전통이나 조직문화로 정착하게 된다. 전통은 조직 내에서 작용하는 가치기준이 된다. 가치기준은 모든 사원들에게 공통된 방향감각을 제공해주고, 그들의 일상생활에서 행동기준으로 작용한다. 새롭게 변화된 조직 특성이 전통으로 발전하게 되면, 조직구성원들은 변화된 특성을 공통된 가치기준으로 인정하고 그것에 따라 행동하게 된다. 따라서 가치기준을 엄격하게 준수하는 경영자는 전통과 일관성 있는 의사결정을 내림으로써, 사원들은 전통을 통해 명확한 목적의식을 갖고 행동함으로써 전통을 이어가게 된다 (Deal & Kennedy, 1982). 이와 같이 새로운 사고와 행동이 조직의 규범과 공유된 가치로 정착되고, 이것이 문화적 형식을 통해 계속적으로 다음 세대에게 전수될 때 카리스마의 일상화가 이루어질 수 있는 것이다.

그러나 이러한 전통을 이어나갈 의지가 없거나 가치관과 경영스타일이 다른 계승자가 부임하게 되면, 카리스마의 일관성과 연속성을 지속하기 어렵다. 따라서 카리스마의 제도화를 통해 변혁의 일관성과 연속성을 추구하려면, 조직의 최고위층에서는 변혁의 유지에 적합한 계승자를 선발하거나, 충분한 시간을 확보하여 계승자가 지금까지의 변혁프로그램을 이해하고 배울 수 있도록 해야 한다 (Kotter, 1995).

그리하여 Trice & Beyer (1986)는 카리스마의 일상화 개념을 토대로 카리스마의 부가적 요소

를 제시하였다. 그들은 (1) 카리스마적 사명을 수행하는데 필요한 관리구조와 행동, (2) 행동, 의식, 상징, 기타 다른 문화적 형식을 이용하여 카리스마를 다른 사람에게 이전하는 것, (3) 카리스마의 비전과 사명을 조직의 전통으로 통합하는 것이 조직의 변혁에 필요함을 제시해주고 있다. 그 외에도 그는 카리스마를 일상화시키기 위해서는 카리스마적 리더를 닮은 계승자를 선택하고, 사명이 실행되고 있는지를 계속적으로 주시하고 사명을 중심으로 조직이나 집단을 결합하는 것이 필요함을 제시하였다 (Trice & Beyer, 1986).

Weber (1947)의 카리스마 개념은 조직상황에서 이루어지는 리더십 연구의 내용과 상당히 중복된다. 그가 제시한 카리스마의 개념은 잘 알려진 리더십 이론의 핵심적 아이디어를 포함하고 있다. 카리스마적 리더의 비범한 특성은 특성이론과 연결된다. House는 그의 개념을 확장하여 카리스마적 리더가 보여주는 어떤 특정적 행동을 제시함으로써 그것을 행위론적 접근방법과 연결시켰다. 위기의 상황은 리더십의 상황이론과 연결될 수 있다. 비범한 사람에게 매력을 느끼는 추종자들은 귀인이론과 관련되어 있다 (Trice & Beyer, 1986). 카리스마적 리더의 급진적 비전과 사명은 기존 카리스마적 리더십 이론의 핵심이 된다. 이 이론들은 리더가 비전을 설정하고 전파하며 실천하는 과정을 주로 다룬다. 일상화 개념은 조직관리와 연결된다. 이와 같이 Weber (1947)의 카리스마 개념은 기존 리더십 이론을 통합해주는 포괄적인 개념으로 조직변화에서의 리더 역할을 규명하는데 중요한 토대가 될 수 있을 것이다. 위에서 살펴본 카리스마의 요소를 정리하여 도식화하면 <도표 1>과 같다.

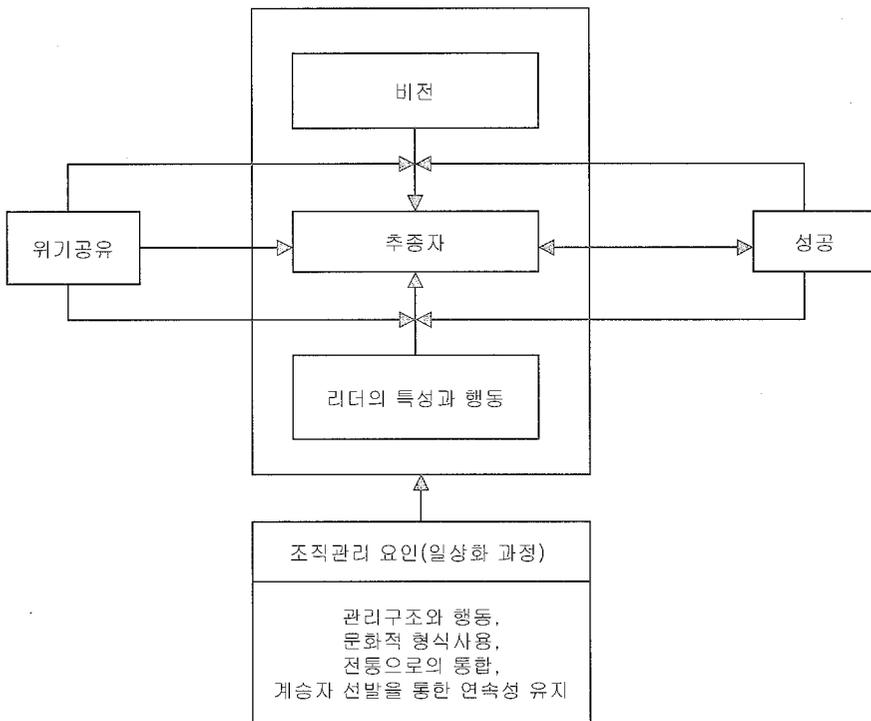
본 연구에서는 카리스마를 구성하는 요소들을 리더가 조직변화과정에서 실행해야 할 행동과 활동으로 보고자 한다. 최근 한국기업에서는 초경쟁적 환경에 적응하기 위해 전략적으로 조직을 변화시키고 있다. 조직의 전략적 방향을 완전히 바꾼다고 해서 모든 기업이 성공하는 것은 아니지만, 조직이 변하지 않으면 더 많은 어려움을 겪기 때문에 변화를 시도하고 있다. 그러나 조직과 개인의 관성 때문에 강력하고 지속적인 리더십이 없이는 시스템 전체의 변화가 실행될 수 없다. 조직전체를 근본적으로 변화시키는데는 최고경영자의 역할이 매우 중요하다. 대규모적인 조직변화를 하기 위해서는 최고경영자가 먼저 조직이 위기에 직면해있고 변화하지 않으면 조직이 파멸하게 된다는 것을 인정하고, 위기를 해결할 수 있는 비전을 설정하고, 이것을 달성하기 위해 지속적인 관심과 지원을 아끼지 말아야 할뿐만 아니라 스스로 변화 담당자임을 인식하고 행동하여야 한다. 또한 최고경영자는 조직구조와 관리프로세스를 통해 조직구성원이 조직변화에 바람직한 행동을 지속적으로 할 수 있는 환경을 조성해주어야 한다.

Nadler & Tushman (1989)에 의하면, 효과적인 조직변화를 위해서는 개인의 가치관, 목표, 욕구 또는 열망의 변화에 초점을 맞춘 카리스마적 리더십 외에도 조직전체의 구성원이 조직변화에 필요한 방식으로 행동하게 하는데 초점을 맞춘 수단적 리더십이 필요하다. 수단적 리더십은 구성원들의 수단성 (instrumentality)를 창출하기 위해 팀, 구조, 관리프로세스를 관리하는 것이다. 즉 수단적 리더십은 바람직한 행동이 유발되는 환경을 조성하고 관리하는 것으로, 이것이 카리스마적 리더십을 뒷받침할 때 조직변화가 성공적으로 이루어지고, 지속될 수 있는 것이다. 이와 같이 급진적 조직변화에 요구되는 최고경영자의 역할은 바로 앞에서 살펴본 카리스마의 구성요소들과 밀

접하게 관련되어 있다.

위에서 살펴본 카리스마의 구성요소들이 한국기업의 조직변화에 유용하게 작용할 것인가? 이것을 알아보기 위해 다음에서는 한국전기초자의 조직변화사례를 제시하였다. 결론부분에서는 카리스마 개념을 기초로 한국전기초자의 사례를 분석하여 조직변화에 요구되는 리더의 역할을 구체적으로 살펴보고자 한다.

<도표 1> 카리스마의 구성요소와 연결관계



3. 한국전기초자의 조직변화사례

한국전기초자는 1974년에 설립되어 텔레비전 브라운관용 유리 (CPT)와 컴퓨터 모니터용 브라운관용 유리 (CDT)를 생산하고 있다. 서두철 사장은 최고경영자로 부임하여 1998년부터 대대적인 경영혁신운동을 전개하였다. 서두철 사장의 부임 당시 한국전기초자는 총 부채 4,700억원, 부채비율 1,114%, 퇴출대상 1호 기업이었다. 그러나 혁신을 시작한지 불과 3년 만인 2000년에 이 회사는 무차입 경영과 1,717억 원의 순이익을 달성하였으며, 전체 상장사 중 평가기업 542개 기업 중 경영평가 1위 (중형사)를 기록하였다.

본 연구는 조직변화를 통해 초우량기업이 된 한국전기초자의 사례를 서두철 사장을 중심으로

로 기술하고 분석한다. 조직변화가 완전히 정착하기 전에 그는 회사를 떠났지만, 그 동안의 혁신 노력은 조직이나 리더십에 관심 있는 사람들에게는 많은 의미를 제공한다고 생각한다. 그리하여 본 연구는 서두철 사장이 한국전기초자에 재임하고 있었던 시기에 초점을 두어 조직변화내용을 살펴본다.

자료수집은 한국전기초자의 임직원들이 그들 기업의 변혁과정을 담은 '우리는 기적이라 말하지 않는다'라는 단행본, 연구보고서, 일간지와 주간경제지, 기타 잡지에 기사화 된 서두철 사장과 한국전기초자에 관한 기사들, 그리고 한국전기초자의 서두철 사장을 비롯하여 몇몇 임직원들과 인터뷰한 내용을 기초로 작성하였다.

1) 회사의 위기 공유

한국전기초자의 조직변화는 위기의 인식에서부터 시작되었다. 위기를 지각하지 않으면, 사람들은 변화를 시도하지 않으려 한다. 반대로 사람들은 위기의식을 공유하게 되면, 구성원들은 기존과 다른 조직으로의 변화가 필요함을 빠르게 인지하고, 이를 실현하기 위한 급진적인 아이디어를 수용하기가 쉽다. 그리하여 서두철 사장은 위기를 극복하기 위해 가장 먼저 구성원들에게 위기의식을 공유시키는 일을 하였다.

과점상태에서 해외 의존적인 기술과 국내시장 위주로 경영이 이루어졌던 한국전기초자는 외부여건이 변화되면서 경영상태가 악화되기 시작하였다. 세계시장의 공급과잉으로 재고가 쌓이고, 공장의 무리한 확장으로 인해 자금압박을 받았다. 급히 일부 생산라인을 폐쇄했지만, 이것은 오히려 구성원들의 불안을 가중시켰다. 경영사정의 악화에 따른 고용불안은 고용보장을 요구하는 77일간의 전면 파업으로 이어졌으며, 파업으로 인해 조업 중단은 높은 부채비율, 재고 과다, 고객 이탈, 생산성 하락 등을 초래하여 회사의 생존을 위협하게 되었다. 독과점체제 속에서 기술개발이나, 품질향상, 노사화합을 위한 노력을 별로 진행시키지 못했던 한국전기초자는 이러한 위기를 극복하지 못하고, 경영권을 대우그룹으로 이전하게 되었다. 경영권 이전은 고용에 대한 구성원들의 불안감을 가중시켰으며, 회사의 분위기를 더욱 어수선하게 만들었다.

서두철 사장은 부임하면서 가장 먼저 전 사원과의 대화 프로그램을 마련하였다. 그는 한달 동안 17차례의 경영현황설명회를 가지고 회사의 매출 및 부채현황은 물론 대외비였던 경영진단보고서, 재고의 불량수준, 경쟁사 동향, 사장의 판공비 등 모든 회사경영정보를 전 사원에게 공개하였다. 회사 운영에 대해 사원들간에 있을 수 있는 의구심을 없애고 자발적으로 경영에 관심을 갖도록 하기 위해서였다. 그는 회사의 상황에 대한 자세한 설명과 함께 살가죽이 벗겨지는 아픔을 감내하는 혁신을 해야만 살아남을 수 있다고 강조하였다.

그리고 그는 구성원의 생각과 달리 고용보장을 약속하고 대신 조직구성원 모두가 고통을 분담하고 회사경영의 정상화를 위해 협력해 줄 것을 요구하였다. 그것은 조직의 변혁에 구성원들이 적극적으로 협조하게 하기 위해서는 우선 고용이 안정되어야 하기 때문이었다. 회사의 위기를 극복하기 위해서는 생산체제를 정상화하고, 신뢰성 있는 고품질 제품을 값싸게 공급함으로써 기존

시장을 탈환해야 하는데, 이것은 작업현장에 있는 구성원들의 협력을 절대적으로 필요로 하였다.

노조에서도 고용부문에 대해서 회사로부터 최대한의 보장을 얻어내는 대신 회사의 경쟁력 강화를 위해 모든 노력에 적극적으로 동참한다는 입장을 표명하였다. 고용보장을 조건으로 구성원들은 위기극복을 위한 자신들의 희생을 감내하겠다는 태도를 보인 것이다.

위기극복을 위해 구성원들이 동참할 것을 동의하는데는 국가경제위기가 한 몫을 하였다고 한다. IMF 체제에서 많은 기업들이 부도를 내고 대량 실업사태가 발생하면서 자신의 회사가 망하는 것이 아닌가 하는 불안감이 생기고, 자신들도 실업자가 될 수 있음을 깨닫게 된 것이다. 불안감이 증폭되면서 잘해보자는 분위기가 형성되기 시작한 것이다.

한국전기초자의 구성원들은 경영현황설명회를 통해 기업의 현실을 똑바로 볼 수 있었으며, 기업의 생존이 바로 개인의 생존이라는 사실을 알게되었다. 그들은 서두칠 사장과 대화의 통해 혁신이 선택사항이 아니라 살아남기 위한 필수조건임을 깨닫게 되었던 것이다. 위기와 그것이 가져올 결과를 인식하게 되면서 그들은 달라지기 시작하였다.

2) 회사의 비전 제시

서두칠 사장은 위기 공유 노력과 함께 위기극복방안을 비전을 통해 제시했다. 비전 정립은 조직변화에서 없어서는 안될 중요한 요소이다. 서두칠 사장은 3개년에 걸친 비전을 제시하였다. 1998년의 비전은 혁신으로, 1998년에 혁신운동을 전개하여 흑자로 전환하자는 것이다. 1999년은 경쟁사를 앞서는 도약의 해로, 25년간 형성된 패배의식을 털어 내고 국내 제1의 기업이 되자는 것이다. 2000년은 무차입 경영과 세계 최고의 유리기업으로 성공하는 해로, 그 동안의 피와 눈물을 모아 세계적인 일류기업으로 나아가는 것이다.

일반적으로 조직변화를 위해 리더는 조직에 형성되어 있는 가치체계와는 매우 다른 비전을 제시한다. 이것은 지각된 위기에 연계되고, 이 비전을 통해 위기를 극복할 수 있을 것이라는 인식을 구성원들이 갖게 될 때, 구성원의 관심을 불러일으키고, 조직변화에 참여하게 하는데 도움을 주며, 그들에게 활기를 불어넣어 높은 수준의 노력을 하게 한다.

그는 회사의 방향을 구성원들이 명확하게 이해할 수 있도록 비전을 아주 쉬운 단어로 설정하고, 경영현황설명회를 통해 이를 반복적으로 설명함으로써 구성원들의 이해와 공감을 이끌어냈다. 또한 그는 비전을 달성하기 위해 보다 구체적인 실천목표를 수립하였다. 그것의 한 예가 '3890'이다. 그는 생산성 향상을 독려하기 위해 '연 생산 3000만개, 전면유리수율 80%, 후면유리수율 90%, Claim 0 달성'이라는 3890의 목표를 제시하였다. 그러나 사장의 열정과 능력을 인정한다고는 해도 97년의 생산량이 Pair기준(전면유리와 후면유리 한 쌍) 1,250만개인데, 98년도에 그 두 배가 넘는 3000만개를 생산하자고 하자 사장 이외의 모든 구성원들은 불가능한 일이라며 의문을 표시했다. 생산량은 둘째로 치더라도 검사과정에서 양품으로 인정받는 비율인 수율은 전면유리의 경우 선진 기업들조차 70%대에 머무르고 있는 것이 현실이었기 때문이다.

하지만 할 수 있다는 사장의 신념은 확고했다. 생산 현장의 인력 배치가 예전과 달라졌고, 기

계설비에 대한 개선 작업도 이루어져 있었다. 해 봤자 별 수 없다는 부정적이고 패배주의적인 의식이, 우리는 할 수 있다는 적극적인 의식으로 돌아서면 이 목표는 달성될 수 있을 것이라고 믿었다. 실제로 그들은 해내었다. 달성하기 어렵게만 느껴지던 목표가 의지와 노력에 의해 달성한 것이다.

이러한 예를 제품개발과정에서도 찾아볼 수 있다. 서두칠 사장은 비전을 달성하기 위해 연구소에 보다 부가가치가 높은 신제품을 개발하라는 목표를 제시하였다. 그것은 17인치, 19인치 컴퓨터 모니터용 유리, 25인치, 29인치 텔레비전 유리, 17인치 평면 모니터용 유리 등 고부가가치 제품생산기술을 동시에 개발하라는 것이었다. 절대적으로 부족한 인력이었지만, 그들은 끊임없는 연구와 실험으로 목표를 성공적으로 달성하였다.

혁신 1기의 비전이 달성되면서 서두칠 사장은 새로운 비전을 제시하였다. 그는 '재도약 2001, 변혁 2002, 성취 2003'이라는 혁신 2기의 비전을 수립하였다. 2001년에는 새로운 사업분야로 진출하여 다시 한번 도약하자는 것이다. 그것은 과거의 음극선관용(CRT) 유리산업으로는 더 이상의 상승효과를 얻기가 어렵기 때문이었다. 2002년에는 변화와 혁신을 도모해야 한다는 것으로, 다시 한번 비효율적이고 낭비적인 요인들을 과감하게 척결하고 최고의 생산성과 효율을 이루어가자는 것이다. 2003년은 성취의 해로, 회사로서는 최고의 경쟁력을, 개인으로서는 최고의 보람을 갖자는 것이다.

3) 최고경영자의 개인적 특성과 행동

대부분의 리더십 이론은 리더 행동이 부하직원에게 영향을 미치는데 중요하다고 가정한다. 리더십의 행동연구에서 제시하는 행동 모두가 조직의 변혁을 달성시키는 것은 아니지만, 이것들의 존재는 보다 급진적 혁신을 보다 쉽게 수용시키고, 또 빠르게 진행시키는 경향이 있다. 서두칠 사장은 예외가 아니었다. 서두칠 사장은 비전과 목표를 실현하기 위해 구성원에게 요구되는 행동을 솔선수범하여 보여주었다.

서두칠 사장은 모든 업무를 기본과 원칙에 근거하여 추진하고, 강력한 신념, 근면성, 인내심, 결단력을 갖고 솔선수범하였다. 그는 대우전자와 대우전자부품 등에서 경영자로서 근무하였고, 그곳에서 사원들을 협력경영으로 이끌었던 경험을 가지고 있다.

그는 결재서류에 도장이나 찍는 사람이라는 사장에 대한 고정관념을 깨고 사원들과 똑같이 아침부터 밤늦게까지 근무하며, 먼저 모범을 보였다. 사장이 아는 수준의 정보를 모든 사원이 공유할 수 있도록 회의와 경영현황설명회를 통해 공개하였다. 그리고 그는 직접 교육프로그램을 만들어 직원들의 교육을 담당하기도 하였다. 이를 통해 구성원들은 공개된 수치를 이해하고 경영에 대한 지식을 갖출 수 있게 되었다. 사원과 열린 대화를 하기 위해 그는 사장실의 문턱을 낮추었다. 원탁 하나만 있는 사장실을 활짝 열어젖혔다. 누구든지 들어와 마주 앉아서 서로의 의견을 개진할 수 있게 한 것이다.

그는 취임이후 단 하루의 휴일도 쉬어 본 적이 없다. 심지어 서울로 출장을 가면 당일로 일을 끝내고 서울의 집에 들르지 않고 내려온다. 직접 운전을 하고, 소형 아파트에서 손수 밥을 끓여

먹었다. 그는 항상 아침 6시 정각에 출근해 가장 먼저 사원들을 맞이한다. 일요일 아침이면 아침 7시부터 생산현장을 직접 순회하면서 현장 사원들의 의견이나 애로사항을 듣는다. 그는 직접 현장에 상주하며 현장 중심 경영을 통해 신속한 의사결정을 내린다. 이러한 리더의 행동은 비전의 달성가능성에 회의적인 종업원들의 의식을 파고들기 시작했고, 한 번 도전해보자는 의욕을 불러일으키기 시작했다.

이와 같이 서두철 사장은 구성원들과의 개방적인 의사소통과 교육, 역할모델 등을 통해 구성원들로 하여금 조직의 위기 상황과 변화의 필요성을 인식하고 과거의 방식과 다른 새로운 방식의 사고와 행동을 하게 함으로써 본격적인 조직변화를 추진해 나갈 수 있는 토대를 마련하였다.

4) 조직구성원들의 협력

조직변화를 위해 리더가 제시한 비전과 실천방안이 아무리 위기극복에 적합한 것일지라도, 조직구성원들의 협력이 없이는 비전을 달성할 수 없다. 그리하여 서두철 사장은 자신과 함께 조직변화를 추진해나갈 임원진을 외부에서 영입하였다. 어떤 최고경영자라도 다른 사람의 도움 없이 조직을 의도한 방향으로 변화시키기 어렵다. 혼자만의 힘으로는 도처에 숨어 있는 위험한 함정을 뛰어넘는 데 한계가 있으며, 그리하여 목표를 성취하기가 어려워진다. 따라서 조직변화를 성공시키기 위해서는 조직변화의 실행을 지원해줄 혁신지도부가 필요하다.

한국전기초자의 변화과정에서 서두철 사장을 지원해준 임원은 대우전자부품(주)의 자금부에서 온 최영호 상무(그 당시 부장)와 대우전자(주)에서 제품개발의 책임을 맡고 있던 차기원 전무(그 당시 이사)이다. 최영호 상무는 당시 부도위기에 직면한 회사의 자금 문제를 해결하는데 중요한 역할을 하였다. 차기원 전무는 한국전기초자에 온 초기에 생산라인을 일관생산체제로 구축하는 작업을 하였으며, 새로 조직된 연구소의 책임자가 되어 고부가가치 제품 개발에 일익을 담당하였다.

그러나 한국전기초자의 변혁은 사장과 그를 돕는 몇몇 경영자에 의해서 이루어진 것이 아니라 조직구성원 모두에 의해서 이루어진 결과이다. 한국전기초자의 경쟁력은 생산 과정에서 구성원들의 기술, 숙련, 정성 등에 의해 좌우된다. 구성원들의 업무는 단순노동보다는 금형, 기계조작, 품질관리 등 복합적 숙련과 경험이 요구되는 것이었다. 고가의 장비들을 능숙하게 다루면서 불량률을 최소화하고, 수율을 올리기 위해서는 숙련 노동력의 정성이 제조 과정에 긴밀히 결합되어야만 했다. 그렇기 때문에 회사의 경쟁력 향상을 위해서는 구성원들의 협력이 매우 중요하였다.

서두철 사장은 구성원들의 협력을 이끌어내기 위해 고용보장을 약속하였다. 그리고 그는 회사의 경영정보를 모두 공개하여 정보불균형으로부터 발생하는 노사간 인식의 차이를 좁히고자 하였다. 실제로 이러한 행동은 구성원들의 협력을 이끌어내는데 중요한 역할을 하였다. 처음에는 회사가 공개하는 정보의 사실성에 대해 구성원들은 의문을 가졌다. 그들은 과거 불투명한 경영으로 인해 회사에 대한 신뢰감을 갖고 있지 않았기 때문이다.

그러나 혁신이 진행되면서 구성원들의 태도에 변화가 일어나기 시작했다. 서두철 사장은 경영

정보 공개와 함께, 이를 극복하기 위한 비전과 구체적인 목표, 실천방안을 제시하고, 스스로 솔선 수범하였다. 또한 그를 포함한 모든 경영진들이 임금 삭감과 휴가와 휴일 반납 등의 자기희생을 실천하고, 과거 노사관계의 문제점을 개선해나갔다. 구성원들도 경영진 못지 않게 고용보장을 통해 형성된 안정감을 바탕으로 자기 희생이 요구되는 혁신을 열심히 수행해나갔다. 그 결과로 회사가 얼마를 벌었고, 얼마의 부채를 갚았는지를 경영현황설명회를 통해 정확히 알게되면서, 구성원들은 하면 된다는 자신감과 책임감을 갖게 되었으며, 회사와 최고경영자를 신뢰하기 시작했던 것이다. 경영현황설명회가 거듭되면서 안 된다는 생각이 하면 된다는 생각으로 변화되기 시작했다.

그리하여 조직구성원들은 하계휴가와 시간의 수당을 자진 반납하고 자발적으로 협력하기 시작하였다. 노동조합에서도 노사협력을 바탕으로 생산적인 노사문화 창조에 적극 노력하기로 합의하였다. 그 일례로 과거 지루한 소모전이었던 단체교섭이 단 1회의 교섭으로 타결되었다. 회사측이 먼저 노동조합에 합리적인 선을 제시하고 그것을 토대로 교섭해 나갔던 것이다.

1일 3교대를 하는데, 일을 시작할 팀이 출근하여 기계의 금형을 바꿔서 생산에 임해야 하는 경우, 예전에는 다음 출근팀에게로 그 일을 미루었는데, 혁신이 시작되고 나서부터는 작업을 마친 팀이 새로 출근 팀과 힘을 합쳐 교체작업을 해주고 나서 퇴근하였다. 공장별로 혹은 라인별로 생산목표 달성을 위해서 그렇게 해야 된다는 생각을 직원들 스스로 하게 되었던 것이다. 기계 설비의 보수를 담당하는 설비보전 부서의 경우, 예전에는 고장이나 문제가 발생해야 보수하였으나 혁신 운동이 시작되면서 평시에 점검하는 예방보수체제로 바뀌었다.

이외에도 생산 현장 사원들의 적극적인 협조로 연구 개발팀은 단기간에 혁신적인 성과를 올릴 수 있었다. 사이가 좋지 않았던 기술자와 현장사원들이 조직의 비전과 목표를 공유하면서 기술 개발을 위해 서로 협력하게 되었던 것이다.

간부들과 관리직 사원들도 생산현장에서 직접 면장감을 끼고 현장 사원들과 함께 땀을 흘렸다. '펜대 굴리는 사람'과 '기계 밥 먹는 사람'이라는 마음속의 벽을 허물고 팀웍을 다지게 되었다. 현장을 단순히 눈으로 둘러볼 때와는 달리 장갑을 끼고 뛰어들었을 때 발견할 수 있는 생산체제의 불합리한 점도 더 잘 발견되고 시정되었다.

비전을 달성하려는 노력은 연구소에서도 예외가 아니었다. 그 당시 연구소가 17인치, 19인치 컴퓨터 모니터용 유리라 25인치, 29인치 텔레비전 유리, 17인치 평면 모니터용 유리 등 고부가가치 제품 생산기술을 동시에 개발하기에는 연구인력이 절대적으로 부족하였다. 그러나 그들에게는 이미 혁신의 필요성을 인식하고 그 가치를 공유하고 있었기 때문에 열악한 조건을 참아낼 수 있었다. 적은 인원으로 기한 내에 목표를 달성하기 위해 종전의 근무방식을 바꾸었다. 철야작업이 계속되었다. 시간이 많이 요구되는 도면화 작업은 자동화 시스템을 성공적으로 개발함으로써 30분 만에 작업을 완수할 수 있게 되었다. 평면유리의 개발은 그들에게 실현 불가능해 보이는 목표이었다. 그러나 수많은 관찰과 실험을 통해 그것을 개발해내었다. 이렇게 해서 한국전기초자는 제품구성을 텔레비전용 유리중심에서 컴퓨터용 유리 중심으로 전환하였다.

이와 같이 구성원 한사람 한사람과 그들이 보여준 총체적인 행동은 한국전기초자의 성공을 가져오는데 커다란 영향을 미쳤다. 이러한 구성원들의 노력과 협력을 이끌어낼 수 있었던 것은 바

로 최고경영자의 열린 경영에 대한 의지가 크게 기여한 것으로 보인다. 열린 경영은 구성원들이 해야 할 역할이 무엇인지를 인식하게 해주었으며, 의욕적으로 일할 수 있는 분위기를 조성하였던 것이다.

5) 관리구조와 행동

구성원의 노력과 협력을 통해 조직변화를 효과적으로 달성하기 위해서는 구성원에게 혁신활동의 방향을 제시하고 노력의 강도를 강화시켜줄 관리구조와 행동이 뒷받침되어야 한다. 비전을 달성하기 위한 새로운 전략이 수립되고, 이에 적합한 조직으로 설계하여 조직구성원의 변화노력을 지원해줄 때 조직변화의 성공가능성은 훨씬 높아질 수 있는 것이다.

서두칠 사장은 제로베이스에서 새 출발하기 위한 대대적인 구조조정을 선언하고 전략, 제품, 기술, 조직구조, 조직문화 등에서 혁신운동을 동시에 추진하였다. 그는 기업의 현실을 우선적으로 타개할 수 있는 유일한 방법은 가격경쟁력을 갖추는 일이라고 생각하였다. 이를 위해 기존의 인원과 설비의 활용을 극대화함으로써 제조업의 효율을 더욱 높이는 방향으로 구조조정을 추진하였다.

생산라인의 조직이 생산의 효율성을 높이기 위해 성형, 연마, 검사 기능이 별도로 조직되어 작업하였던 방식이, 성형, 연마, 검사가 한 라인으로 연결된 라인별 수직조직으로 개편되었다. 이와 함께 라인별, 공장별 생산실적이 매주 전구성원에게 발표된다. 따라서 성형에 종사하는 사람은 성형이외의 다른 공정을 알 필요도 없었고 알고도 하지 않았던 조직에 라인별로 책임생산체제가 도입되면서 건전한 경쟁심과 책임감이 싹트게 되었다.

성과는 라인별로 평가되며, 이에 대한 보상은 주로 라인의 책임자의 승진을 통해 나타난다. 작업이 연결되어 있어 어떤 개인이나 팀에게 더 많은 보상을 해줄 수 없고, 일관공정생산체제에서는 라인책임자의 역할이 무엇보다도 중요하기 때문에 그에게 승진인센티브가 주어진다. 성과에 대한 금전적 보상은 라인별 실적이 아니라 조직 전체의 실적에 기초하여 상여금 형태로 주어진다.

일괄생산체제로 문제발생빈도가 현격히 줄어들면서 설비보수가 사후처리에서 예방보수로 초점이 바뀌었다. 또한 현장의 청결도가 높아졌다. 청결 유지는 그대로 품질과 직결되기 때문에 장치산업임에도 반도체 공장 수준을 지향하였다.

생산라인 조직에 편입되어 있던 기술인력은 별도의 연구소에 편입시키는 방향으로 조정하였다. 10-15년의 경험이 있는 생산라인 근무자들이 연구소에 편입됨으로써 현장 설비나 품질 등에 발생한 문제를 보다 빠르게 해결할 수 있었으며, 제품생산기술을 보다 쉽게 개발할 수 있었다.

기술 분야는 외국기술에 의존함으로써 비싼 로열티를 지불하고 있는 구조에서 과감하게 탈피하여 자립기술체제로 전환되었다. 또한 기존 설비가 개선되고, 설비의 보수와 공정의 자동화 개선 작업도 동시에 진행되면서 생산량도 증가하였다.

제품 분야는 증소형 텔레비전 유리만 생산하던 구조에서 탈피하여 생산품목을 대형유리나 컴퓨터 브라운관 유리로 바뀌 부가가치를 높이고 고객의 다양한 요구에 부응할 수 있게 하였다.

생산현장의 근무체제도 1시간 일하고 30분 쉬는 방식에서 2시간 일하고 10분 쉬는 방식으로

전환하였다. 작업방법의 변화는 이러한 근무체제를 가능하게 하였다. 또한 한국전기초자는 현장중심의 신속한 의사결정과 24시간 이내 의사전달체제를 갖추었다. 이를 위해 서두칠 사장은 16단계의 결재절차를 3-5단계로 축소하였으며, 전자우편을 통한 결재제도를 도입하였다. 사장이 현장에 있고 매일 아침 회의가 있기 때문에 그 날 일어난 문제의 해결방안이 신속하게 도출되고 즉시 실행에 들어갔다. 한국전기초자에는 최고경영자의 의사결정과 지시가 12시간 안에 전 간부들에게 전파되어야 하며, 24시간 이내에 전 직원들에게 전달되어야 한다는 원칙이 있다. 이러한 신속성은 회사가 직면한 문제에 실시간으로 반응할 수 있게 해주고 있다.

서두칠 사장은 구성원들의 역량 개발을 위해 주 1회 과장급 이상 전 간부사원들과 함께 수요경영회의를 개최하고 있다. 여기에서는 경영 정보 공유, 주 단위 경영 전반 문제점 토의, 월별 경영 실적 분석 및 노사관계 정립을 위한 간부사원들의 역할에 관한 토론 등이 이루어진다. 아울러 경영회의 전달사항은 12시간 내에 일반 직원들에게 전파된다.

또한 매일 아침 1시간 동안 생산 및 품질회의가 열리는데, 대표이사 및 전 임원과 해당 팀장이 참가하여 생산, 판매, 품질 등 모든 현황과와 및 문제점 해결, 그리고 경영전략을 수립한다. 중간관리자의 입장에서는 회사에 대해 끊임없이 연구하고 공부함으로써 경영자의 역량을 키울 수 있는 기회가 되었다.

그는 새로운 노사문화를 창조하기 위해서는 총무팀이 매우 강해져야 한다고 생각하고 매일 아침 6시 30분에 총무회의를 열어 총무팀의 자질을 향상시켜 나갔다. 회의는 주로 현장지원방안토의(Project 365 Program: 매일 한가지씩 회사가 달라지는 모습 보이기)와 업계 동향, 경제 이슈, 사장의 경영에 관한 이야기 등으로 진행되며, 총무부서원들은 경영자의 생각과 경영현황에 대한 내용을 확실히 이해하고 현장 부서원들에게 전달한다.

프로젝트 365 프로그램은 노조가 요구하기 전에 구성원들을 위한 복지 문제들을 회사가 숙신하여 개선해주는 것을 그 내용으로 한다. 그리하여 구성원들의 사소하고 일상적인 불만사항들을 회사가 먼저 알아서 해결해주었으며, 노무관리 담당자들은 현장작업자들의 고충이나 애로에 대해 항상 귀를 기울이고, 불만이 있을 경우 가능하면 즉석에서 해결할 수 있도록 노력하였다. 또한 상이한 부서와 계층간의 이해와 협력이 원활하게 이루어지게 하기 위해 서두칠 사장은 현장체험 프로그램을 만들었다.

이와 같이 비전과 일관된 관리구조와 행동은 구성원들에게 무엇을 하고, 어떻게 행동해야 하는지를 보여줌으로써 조직의 변화를 실현하고, 또 그것을 일상화시키는데 많은 도움을 준다.

6) 문화적 형식의 사용

전설, 신화, 슬로건, 표어, 방침, 건물, 기념물, 의례의식, 보상시스템, 언어 등과 같은 문화적 형식들은 비전의 내용과 중요성을 나타내는 상징적 수단으로, 구성원들이 비전을 보다 잘 이해하고 공유할 수 있게 하며, 더 나아가 구성원 스스로가 비전달성의 주체가 될 수 있도록 도와준다.

서두칠 사장은 한국전기초자의 변혁과정에서 조직이 추구하고자 하는 것이 무엇인지를 명확

히 보여주기 위한 상징적 수단을 여러 가지 사용하였다. 예를 들면, 서두철 사장은 비전과 도전적인 목표를 설정함과 동시에 이것을 모든 구성원이 명확히 인지하고 공유할 수 있도록 '3890'이라는 슬로건을 만들었다. 또한 3890이 혁신과 도약과 성공으로 가기 위한 필수적인 실천목표이었던 때문에 기념식수를 약속하였다. 1,2,3 공장 중에서 회사가 목표로 설정한 생산량과 수율을 단 한번이라도 제일 먼저 달성하는 공장은 그 공장장의 이름으로 회사본관정원에 기념식수를 해서 이름을 영원히 남기겠다고 약속을 했던 것이다. 실제로 제1공장의 첫 번째 3890달성을 기념하여 식수를 하면서 구성원들은 1998년 후자전환은 물론 더 나아가 비전달성에 대한 자신감을 더욱 공고히 하였다.

한국전기초자에서 사용된 상징적 수단들 중에서 빼놓을 수 없는 것의 하나가 차입금 제로 선언이다. 그것은 서두철 사장이 '성공 2000'의 가장 핵심적인 목표로 설정한 무차입 경영이 달성되었음을 의미하는 것이며, 더 나아가 변혁의 성공을 가시적으로 보여주는 것이다. 그것은 그들의 혁신노력이 올바른 것이었고 비전이 타당했음을 말해준다. 그것은 조직구성원에게 우리가 해냈다는 자부심과 무엇이든 해낼 수 있다는 신념을 강화시켜주었으며, 미래를 위해 그들의 각오를 더욱 다질 수 있는 기회를 제공하였다. 서두철 사장은 차입금 제로의 선언과 함께 보수적인 자금운용 방침에 대해 설명하였다. 앞으로 추진할 사업에 필요한 자금은 경영으로부터 번 돈으로 조달할 것이라는 원칙을 명확히 밝혔다. 이렇게 보수적인 자금운용방침을 공식적으로 밝히는 것은 자칫 성공했다는 자만감에 빠져 해이해질 수 있는 여지를 사전에 차단하고 지금까지의 노력이 앞으로도 계속되어야 함을 인식시켜주기 위한 이유도 있었을 것이다. 이러한 상징적 수단들을 통해 구성원들은 조직생존을 위해 무엇을 하고 어떻게 해야 하는지를 명확하게 알게 되었던 것이다.

서두철 사장은 함께 가는 노사를 만들기 위해서는 직원들의 복리후생도 급여만큼이나 중요하다고 생각하였다. 화장실, 사내 기숙사, 구내식당에 대한 시설을 대대적으로 개선하였다. 구내식당 분위기도 예전과 다르게 변하였다. 사장과 임원들은 점심식사를 사원들과 똑같이 구내식당에서 했다. 그들도 생산직 사원과 똑같은 근무복을 입고 있어서 식기를 들고 줄을 서 있으면 누가 사장이고 누가 사원인지 구별할 수 없게 되었다. 이것은 구성원 모두가 중요한 혁신의 주체이며, 사장을 비롯한 모든 구성원이 평등함을 가시적으로 보여주는 상징적 수단이 되기도 한다.

이와 같이 문화적 형식을 사용한 조직변화활동은 목표달성뿐만 아니라 구성원들의 의식과 행동을 변화시키는데 많은 기여를 하며, 변화된 조직특성을 강화하여 전통이나 조직문화로 정착시키는 역할을 한다.

7) 성공의 경험을 통한 변화의 타당성 입증

구성원들의 참여 속에서 짧은 기간 동안에 시도된 광범위하고 대대적인 조직변화는 효과를 나타내기 시작했다. 조직변화의 효과를 가시적으로 볼 수 있는 것은 재무구조이다. 한국전기초자는 조직변화를 통해 재무적으로 매우 성공적인 결과를 얻었다. 변화 추진 1년 만인 1998년, 매출액이 4084억 원으로 두 배 늘어난 반면 부채는 4503억 원에서 3007억 원으로 줄었고, 당기순이익

도 598억 원의 적자에서 305억 원의 흑자를 기록했다. 2000년의 경영성과는 매출액 7103억 원, 당기순이익 1717억 원, 영업이익률 35.35%로 상장기업 중 1위를 기록하였다. 2000년 6월에는 무차입 경영에 돌입하였다.

재무적 성공은 구성원들이 많은 부분에서 시도한 혁신의 성공 때문이다. 예를 들면, 생산공정의 혁신은 현장의 작업환경을 완전히 바꾸었다. 생산공정의 일괄생산체제로 인해 작업을 방해하는 재공품이 사라지고 작업 속도가 빨라졌다. 전에는 성형에서 포장까지 일 주일에서 보름정도 걸리던 제품이 4시간이면 충분하게 되었다. 외국기술에 의존하지 않고 자체기술로 생산하게 됨에 따라 기술료가 절감되었으며, 자체기술진에 의해 컴퓨터 모니터용 유리 개발과 양산에 성공하고 세계 최초로 17인치용 평면유리를 만들어 제품구성이 고부가가치 제품으로 전환되었다.

각 부분에서 추진된 혁신들이 성공하고 구성원들의 의식이 바뀌면서 반신반의하며 시작했던 3890의 목표가 고부가가치제품인 대형유리와 컴퓨터 모니터용 유리 중심의 제품구조조정을 거치면서도 달성되기 시작하였다. 3890목표가 조금씩 달성되어 가면서 구성원들은 희망을 갖게 되었고, 전 작업장에서는 목표를 달성하기 위한 새로운 움직임이 나타났다. 조별로 생산량에 대한 경쟁의식과 새로운 라인문화가 싹텄으며 돌발 상황에 대한 대처도 달라졌다. 간부들과 관리직 사원들도 생산현장에 참여하게 되었다. 이러한 과정을 통해 1998년 말 마침내 3890의 목표가 이루어진 것이다.

3890의 목표가 달성되고 고부가가치제품으로 제품구조조정을 거치면서 고객들의 평가가 달라지기 시작했다. 경영현황설명회에서 드디어 고객사에서 경쟁사의 제품보다 한국전기초자의 제품을 선호하게 되었다는 품질보증팀장의 보고를 접한 구성원들은 다같이 박수를 보냈다.

3890의 달성은 조직변화의 성공에 많은 기여를 하였다. 그것을 통해 구성원들은 최선을 다하면 안 되는 일이 없다는 확신을 얻음으로써 조직의 비전달성에 대한 확고한 의지와 자신감을 갖게 되었으며, 목표달성을 위해 노력하면서 구성원간, 부서간, 계층간, 직종간 벽을 헐고 서로 협력하게 되었다.

이와 같이 혁신활동을 통해 나타난 하나 하나의 성공은 구성원들에게 하면 된다는 신념을 갖게 하는 동시에 서두칠 사장의 비전과 행동을 신뢰하게 함으로써 구성원들의 적극적인 참여와 협력을 이끌어내어 대규모의 조직변화를 효과적으로 이끌어갔다.

8) 전통으로의 통합

서두칠 사장은 회사의 가장 큰 경쟁력으로 직원의 능률과 의욕을 꼽는다. 그의 말처럼, 한국전기초자의 구성원들은 예전의 그들이 아니었다. 조직변화를 추진해가면서 그들은 일을 사랑하게 되었고, 아무리 어려운 일이라도 항상 즐거운 마음으로 열심히 일하는 것이 어려움을 극복하는 방법이라고 생각하게 되었다.

또한 조직의 변혁과정을 통해 최고경영자, 중간관리자, 사원 모두가 같은 정신모델 (mental models)을 갖게 되었다. 정신모델은 사람들이 경험하는 현상들을 이해하는 체계 또는 준거의 틀이다. 계층이 달라도 동일한 정신모델을 갖게 되면, 구성원 모두의 생각과 행동이 같아지며, 쉽게 마

음을 열고 대화할 수 있다 (Senge, 1990).

그러나 새롭게 변화된 태도나 정신모델이 구성원들에게 완전하게 구축되었다고 단정하기는 어렵다. 서두철 사장은 지금까지 보여준 구성원들의 행동이 일시적인 현상으로 끝나지 않고 가치 있고 견고한 조직문화로 정착시키기 위해 또 다른 노력을 보여주었다. 새로운 사고와 행동이 조직의 규범과 공유가치로 뿌리내리지 못하면, 변화압력이 제거되자마자 곧 퇴화해버리기 때문이다.

서두철 사장은 성공적인 조직변혁과정이 일상적인 조직활동으로 지속되도록 새로운 비전을 창출하였다. 그는 경영은 혁신의 연속이라고 말했다. 그는 경영이 마치 두발 자전거를 타는 것과 같다고 하였다. 두발 자전거를 타면서 페달을 지속적으로 밟듯 경영환경 변화에 따라 기업도 계속 페달을 밟아야 한다는 것이다. 혁신 2기의 비전을 새롭게 제시하면서 끊임없는 혁신이 이루어지게 하려는 것도 바로 자전거가 쓰러지지 않도록 페달을 밟는 과정일 것이다.

혁신 2기에 접어들어서도 환경은 계속 위협적으로 변화하고 있다. 서두철 사장은 적대적인 환경 속에서 살아남기 위해서는 제품과 가격경쟁력을 확보하기 위한 고도의 경영전략이 필요하며, 이를 위해서는 죽기 아니면 살기의 각오가 필요하다고 강조하였다. 구성원들로 분임조 활동을 통해 혁신 2기의 위기상황을 공유하고, 모두가 다시 한번 해보자는 결의를 다졌다. 사장을 비롯한 모든 구성원들은 자신들이 혁신 1기에서 보여주었던 큰 힘을 혁신 2기에서도 발휘할 것이라고 믿고 있다.

최근 서두철 사장은 직원들과 함께 3년만에 퇴출기업 영순위에서 무차입의 초우량기업으로 변화하는 과정을 책으로 출판하였다. 이 책은 1997년 이후 나타난 어려운 환경을 극복하고 초우량기업으로 다시 태어나기까지 조직구성원이 기울인 노력을 보여준다. 서두철 사장과 직원들이 직접 현장에서 이루어진 혁신과정을 책으로 펴냄으로써 조직구성원들은 혁신의 중요성과 우리는 할 수 있다는 자신감을 더욱 공고히 하였다.

이것은 조직구성원의 혁신노력이 일시적인 것이 아니라 지속적으로 나타나는 하나의 전통으로 정착하게 하는데 도움이 될 것이다. 조직의 변혁과정과 그 과정에서 보여준 구성원들의 행동을 담은 책은 기존의 직원은 물론 새로 입사하는 직원들에게 한국전기초자는 어떠한 회사이며, 이곳에서는 어떻게 행동해야 하는가를 잘 보여줌으로써 새로운 조직문화를 정착시키고 유지하는데 중요한 역할을 할 것이다.

이와 같이 조직의 변혁은 일에 대한 사고와 일하는 방식이 바뀌고, 그것이 기업 내에 체질화 되었을 때 정착된다. 서두철 사장은 조직변화를 정착시키지 못한 채 회사를 떠나게 되었다. 지금까지의 조직변화를 일상화하는데 필요한 리더의 역할은 계승자에게로 넘어가게 되었다.

9) 계승자의 선발을 통한 변화의 일관성과 연속성 유지

2001년 7월 한국전기초자의 이사회는 한진무역대표인 박순호씨를 신입 사장으로 임명하였다. 박순호 사장은 국내에서 브라운관용 유리벌브를 생산하지 않던 60년대부터 일본에서 유리벌브를 수입하면서 지금까지 브라운관용 유리업계에서 30여 년간의 경험을 가지고 있다. 또한 그는 1999

년부터 한국전기초자의 사외이사로 활동하여 회사의 상황을 잘 알고 있다.

박순호 사장은 취임사에서 노사화합, 수익성위주의 경영, 고객만족경영, 기술개발, 투병·징도 경영을 경영방침으로 발표하였다. 취임 후 그는 용해로 수리시기를 앞당기는 등, 재고 감소를 위한 노력을 시작하였으며, 고부가가치 제품 개발을 서두르고 있다. 회사의 발전은 직원들의 열정과 의욕에 있다고 생각하여 쉴 땀 쉬고, 일할 땀 일할 수 있는 조직문화를 조성해 일에 대한 의욕을 고취시키고자 노력하고 있다. 이를 위해 직원들에게 자율적인 업무활동을 보장하고 불합리한 규정이나 작업환경을 개선하는 등 조직적인 지원과 배려를 제공하고 있다. 박순호 사장이 지금까지 추진하여온 조직변화를 일관성 있게 계속 추진해나갈 것인지는 지켜보아야 할 것이다. 조직변화나 카리스마에 대한 계승자의 영향을 논하기에는 시기적으로 적합하지 않다고 생각하여 본 논문에서는 다루지 않고 다음의 연구과제로 남기고자 한다.

<도표 2> 한국전기초자의 조직변화 사례요약

카리스마 구성요소	한국전기초자의 변화내용
회사의 위기 공유	- 경영현황설명회를 통해 회사의 현실과 혁신의 필요성 인식시킴 - 고용보장 약속을 전제로 전 구성원의 고통분담 요구
회사의 비전 제시	- 혁신1기 비전 : 혁신 (1998) - 도약 (1999) - 성공 (2000) - 혁신2기 비전 : 재도약 (2001) - 변혁 (2002) - 성취 (2003) - 반복적인 설명으로 구성원들의 이해와 공감 유도 - 비전달성을 위한 구체적인 실천목표 제시
최고경영자의 개인적 특성과 행동	- 열린경영, 현장중시, 솔선수범, 원칙준수 - 강력한 신념, 근면성, 인내심, 결단력 - 전문적 지식과 변화관리 경험 - 교육담당
조직구성원들의 협력	- 휴가와 시간의 수당 반납 등 자발적 참여 - 교대팀간, 기능부서간, 현장과 연구소간 협력 - 간부와 관리직 사원들의 생산현장 참여 - 고부가가치 제품개발을 위한 연구원들의 노력 - 노조의 협력
관리구조와 행동	- 대대적인 구조조정 · 기존의 인원과 설비활용 극대화 · 생산라인을 라인별 수직구조로 개편, 라인별 책임생산체제 도입 · 현장의 청결유지 · 대형유리와 컴퓨터 브라운관 유리 독자기술로 개발 · 근무체제를 2시간 작업 10분 휴식방식으로 전환 · 결재단계축소와 24시간 이내 의사전달체제 · 수요경영회의와 생산·품질회의를 통해 관리자의 역량강화 · 경영정보 공유와 지식중대, 다기능화를 위한 교육프로그램 실시 · 프로젝트 365 프로그램

카리스마 구성요소	한국전기초자의 변화내용
문화적 형식 사용	<ul style="list-style-type: none"> - 구두상징 : 비전제시, 3890 슬로건, 기념식수, 보수적인 자금운용방침 (以小成大, 計入制出의 원칙) 표명 - 행동적 상징 : 차입금 제로 선언, 프로젝트 365 프로그램, 경영현황설명회 - 물적 상징 : 3890 달성 기념나무와 패찰, 사장의 근무복 착용 작업현장·기숙사·회장실·식당의 정경화,
성공의 경험을 통한 변화의 타당성 입증	<ul style="list-style-type: none"> - 혁신활동의 성공 (생산성 향상, 고부가가치의 제품 생산) · 일괄공정생산체제로의 전환으로 생산성 향상 · 자체기술개발, 고부가가치 제품으로 제품구성 전환 · 3890 목표 달성 - 재무적 성과 : 2000년 (혁신1기 3년차) 경영성과 매출액 7,103 억원, 당기순이익 1,717억원, 영업이익률 35.35% (상장기업중 1위) · 2000년 6월 무차입 경영 - 비재무적 성과 · 비전달성에 대한 확고한 의지와 자신감 형성 · 구성원간, 부서간, 계층간, 직종간 협력 · 제품에 대한 고객만족 증대
전통으로의 통합	<ul style="list-style-type: none"> - 혁신의 연속성을 위해 혁신 2기의 비전 수립과 추진 - 변혁과정을 담은 책을 출판 - 경영현황설명회의 정례화
계승자의 선발을 통한 변혁의 일관성과 연속성 유지	<ul style="list-style-type: none"> - 박순호 시장 임명 - 노사 화합, 수익성 위주의 경영, 고객만족경영, 기술개발, 투명·정도경영을 경영방침으로 발표 - 실 땀 쉬고, 일할 땀 일할 수 있는 조직문화 조성 노력 - 고부가가치제품 지속적 개발 노력

4. 논의와 결론

본 연구는 카리스마의 개념에 기초하여 서두철 사장이 추진한 한국전기초자의 조직변화를 살펴 보았다. 이 사례를 통해 카리스마를 구성하는 요인들이 조직변화에 어떻게 작용하고, 구성요소들이 어떻게 연결되는지를 살펴볼 수 있었다. 따라서 카리스마는 조직변화의 성공요인이나 리더의 역할이 무엇인가를 알 수 있게 해주는 의미 있는 개념이 될 수 있다고 생각한다. 여기에서는 카리스마의 개념과 한국전기초자의 사례를 토대로 변화관리에서 요구되는 리더의 역할을 구체적으로 논의하고자 한다.

첫째, 조직변화를 시도하기 위해서는 조직의 위기를 전 구성원이 공유하여야 한다. 위기의 공유는 변화에 대한 추종자들의 참여를 이끌어낼 수 있다. 특히 위기를 개인적으로 경험할 때 또는 개인과 직접적으로 관련되어 있을 때 그렇다 (Beyer, 1999). 위기에 대한 공유된 지식은 추종자들로 하여금 위기의 해결과 관련된 급진적인 아이디어를 받아들이게 하고 그 아이디어를 제시한 사람에게 권한을 부여하는 경향이 높다 (Trice & Beyer, 1991). 또한 위기를 인지하고 변화의 필요성을 느끼는 경우 사람들은 최단 시간 내에 위기를 극복하기 위해 자신의 에너지를 집중적으로

투자한다. 그래서 최고경영자는 조직구성원들에게 조직의 위기 상황을 인식시키기 위해 많은 노력을 하게 된다.

최근 한국전기초자가 직면한 조직내외의 상황은 조직을 극도의 위기로 몰아넣었다. 과거 폐쇄적 경영으로 인해 구성원들은 조직이 처한 위기를 정확하게 인지하지 못하고 있었다. 그들이 어느 정도 위기를 인지하고 있다할지라도, 회사의 위기를 개인의 위기로 인지하지 못하였다. 서두철 사장은 경영현황설명회를 통해 구성원에게 기업의 현실을 있는 그대로 공개하였다. 경영정보의 투명한 공개, 계층간 의사소통의 활성화를 통해 구성원들은 위기와 그것이 가져올 조직적, 개인적 결과를 인식하게 되면서 예전과 다르게 행동하기 시작했다.

따라서 조직 전체의 변화를 이끌어가기 위해서는 위기의 공유가 중요하다고 볼 수 있다. 위기가 현재 외부에 객관적으로 존재하는 상황에서만 발생하는 것은 아니다. 현재 조직의 위기가 없다 할지라도 미래의 환경이 요구하는 상태에 맞게 조직의 비전과 목표를 리더가 조정함으로써 내부적으로 위기를 조성할 수 있다.

김인수 (1999)도 위기의 원천을 조직의 외부와 내부로 구분하여 설명하고 있다. 외부위기는 기업이 시장이나 기술에서 경쟁력을 잃거나 정부와 같은 외부의 강력한 힘에 의해서 위기가 만들어지는 경우이다. 내부위기는 조직내부에서 의도적으로 조성된 위기를 말한다. 외부위기에 대응하여 또는 외부의 위기가 없이 미래를 대비하여 최고경영자에 의해서 만들어진 위기를 말한다. 구성원 모두가 인지하고 있는 외부위거나 내부에서 조성된 위기는 구성원이 변화의 필요성을 공감하게 함으로써 급진적 변화를 촉진하고 가속화시켜준다.

그런데 위기가 조직변화를 촉발하는 창조적 기능을 하려면, 구성원들이 적극 협력할 수 있는 여건이 조직에 조성되어 있어야 한다. 일반적으로 협력을 창출하는데 중요한 요인으로 의사소통을 들고 있다 (Smelzer, 1991; Sivadas & Dwyer, 2000). 원활한 의사소통은 위기의 공유는 물론이고 종업원과 경영자간의 장벽을 제거시켜줌으로써 개방적인 조직으로 변화시키며, 권한부여효과로 인해 구성원들의 몰입을 증대시킨다. 그리하여 서두철 사장은 열린 경영을 표방하고 구성원들과의 대화에 많은 노력을 기울였던 것이다.

또한 그는 구성원들에게 고용보장을 약속함으로써 많은 희생이 요구되는 조직혁신과정에 구성원들이 동참하게 하였다. 이것은 심리적 계약 (Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994) 개념으로 설명할 수 있는데, 심리적 계약은 조직과 종업원간에 무엇을 제공받아야 하는지에 대한 기대와 무엇을 제공해야 하는지에 대한 기대가 일치할 때, 즉 상호간에 무엇이 교환되어야 하는지에 대한 동의가 이루어질 때 형성한다.

조직과의 심리적 계약이 형성될 때 구성원은 조직의 이익을 추구하게 되며, 조직에 대해 협력적으로 행동하게 된다 (Rousseau, 1995). 반대로 조직이 해고 등을 통해 심리적 계약을 위반하게 되면, 구성원들의 신뢰에 악영향을 미치고 조직에 대한 몰입이 줄어들고 업무성과가 하락한다 (Wood & Bandura, 1989). 심리적 계약 위반은 동료의 해고에 대한 관찰만으로도 지각하게 된다고 한다 (Brockner, 1988). 따라서 구성원들의 노력에 대한 대가없이 희생만을 요구하게 되면, 심리적 계약이 형성되지 않거나 위반됨을 지각하게 되어 조직몰입에 부정적인 영향을 미치는 것이다.

심리적 계약관점에서 보면, 서두철 사장은 조직변화를 위한 노력의 대가로 고용안정을 보장함으로써 조직과의 심리적 계약관계를 새롭게 형성하였다. 그는 고용보장을 약속하고 조직변화에 대한 구성원들의 적극적인 협조를 요구하였으며, 구성원들이 이를 받아들임으로써 회사에서 요구하는 행동을 하게 되었던 것이다. 심리적 계약관계를 형성할 수 있는 요인에는 여러 가지가 있지만, 그 당시 고용보장은 구성원들에게 가장 중요한 문제이었고 회사가 해줄 수 있는 최선의 것이었기 때문에, 임금과 복리후생이 동결되고, 개인적 희생이 요구되는 상황에서도 고용보장은 구성원들의 심리적 계약 형성에 많은 기여를 한 것으로 보인다.

이와 같이 현재 조직이 직면한 위기나 앞으로 발생하게 될 위기의 인식을 통해 구성원이 긴장감을 가지고 있고, 협력에 필요한 여건이 조직에 조성되어 있을 때, 조직구성원들은 리더의 비전과 행동을 받아들여 변화노력에 기꺼이 동참하게 될 것이다.

둘째, 명확한 비전과 목표수립이 조직변화에 중요하다. 비전은 조직의 미래상으로 조직이 추구해야 하는 방향을 제시해주며, 리더의 내재적 신념과 가치관을 추종자에게 전달해준다. 그것은 조직의 모든 노력을 이끌어내는데 필요한 요소이다 (Berson, et al., 2001). 비전은 위기를 다루는데 효과적이라고 인식되어야 구성원의 관심을 끌어들일 수 있다. 조직비전이 창출되면 리더는 연설, 메시지, 공유된 가치관에서의 호소, 비전과 일관된 방식으로 행동하고 역할모델이 됨으로써 추종자에게 그 비전을 전달해야 한다. 또한 리더는 창출된 비전을 달성하기 위한 일반적 전략을 개발하거나, 개발하도록 도와주어야 한다 (Kirkpatrick & Locke, 1991).

서두철 사장은 매력적인 조직 미래를 보여주는 비전을 수립하고, 구성원과의 지속적인 대화를 통해 그것을 수용할 수 있게 하였다. 또한 이를 달성하기 위한 목표와 실천방법을 통해 그 비전이 현실적으로 가능함을 보여주었다. 혁신 1기의 비전이 달성된 후에는 새로운 비전을 설정하여 조직이 추구해야할 새로운 미래상을 보여주었다. 혁신 1기의 비전달성은 자칫 위기의식과 변화에 대한 구성원의 관심을 약화시킬 수 있다. 그리하여 그는 새로운 비전을 통해 조직변화과정에서 가졌던 긴장감을 잃지 않고 유지할 수 있게 하였다.

셋째, 조직변화를 위해서는 적합한 리더의 특성과 행동이 뒷받침되어야 한다. 리더의 특성과 행동은 조직구성원의 사고와 행동 변화에 영향을 미친다. 리더의 남다른 행동은 변화에 대한 부하직원들의 관심을 불러들이고 (Trice & Beyer, 1991), 그들로 하여금 리더를 신뢰하게 함으로써 변화의 두려움과 변화에 대한 저항을 극복하게 한다 (Weber, 1947). 서두철 사장의 개인적 특성과 행동은 한국전기초자의 변화과정에 많은 영향을 미쳤다.

서두철 사장이 변혁과정에서 보여준 개인적 특성과 행동을 구체적으로 살펴보면, 우선 자신이 제시한 비전과 행동에 대해 가지고 있는 강한 확신과 자신감을 들 수 있다. House (1977)는 카리스마적 리더의 특성으로 자신의 관점에 대한 강한 확신과 자신감을 제시하였다. Kirkpatrick & Locke (1991)도 자신감을 성공적인 리더의 특성 중 하나로 제시하고 있다.

자신감이 없는 사람들은 급진적 조직변화에 필요한 행동을 하거나 다른 사람들의 관심을 불러일으키지 못한다. 자신감은 의사결정을 하고 다른 사람들의 신뢰를 얻어내는데 중요한 역할을 한다. 자신감은 안정된 감정을 갖는데 도움을 준다. 감정의 안정성은 대인간의 갈등을 해결하고

조직을 대표할 때 특히 중요하다. 심리적으로 대담하고, 자신감이 있는 사람은 긴장을 유발하는 상황을 흥미로워하며, 발전기회로 생각하며, 그 결과에 영향을 미칠 수 있다고 한다 (Labish, 1988).

이러한 자신감은 서두칠 사장의 능력에 토대를 두고 있다고 할 수 있다. 전자사업에 대한 전문적 지식과 조직변혁의 경험은 그가 한국전기초자의 변화 방향을 찾고 조직변화를 강력하고 자신감 있게 추진하는데 많은 기여를 하였다고 생각한다. 그는 유리산업이 아닌 전자사업의 관점으로 한국전기초자를 바라봄으로써 조직이 안고 있는 많은 문제점과 이를 해결할 수 있는 방안들을 정확히 찾을 수 있었으며, 조직변화관리경험은 한국전기초자의 변혁을 주도적으로 추진해나갈 수 있었다.

최고경영자는 기본적으로 합법적 권력을 보유하고 있을지라도, 부하직원에 의해 판단되어지는 전문적 권력을 가지고 있을 때 리더로서의 영향력이 커지게 된다. 서두칠 사장이 보여준 전문적 지식은 구성원들에게 가치가 있는 것으로 받아들여짐으로써 그의 영향력을 높여주었다. 구성원이 수용하는 합법적 권력과 전문적 권력을 통해 그는 급진적 조직변화에 구성원들을 참여시킬 수 있었던 것이다.

자신감은 서두칠 사장으로 하여금 강한 추진력 (Kirkpatrick & Locke, 1991)을 갖게 하였다. 그가 제시한 비전이 구성원들에게는 꿈처럼 들렸지만, 서두칠 사장은 할 수 있다는 강한 신념을 가지고 동시다발적으로 혁신을 진행해나갔다. 이것을 위해 그는 엄청난 에너지를 쏟아 부었고 자기희생도 마다하지 않았다. 그는 밤낮을 가리지 않고 정열적으로 경영혁신을 실천해나갔다.

카리스마적 관점에서 리더의 사명은 신이 주신 소명이기 때문에 그것을 달성하기 위해서는 리더가 고난을 참고 견뎌야 하며 모든 것을 기꺼이 희생하여야 한다고 주장한다 (Nur, 1998). 바로 서두칠 사장은 소명감을 가지고 자기희생을 감수하면서 위기를 극복해냈던 것이다. 리더의 자기희생적 행동은 주저하고 있는 구성원들에게 리더를 새롭게 인식하게 하는 계기를 가져다주며, 그로 말미암아 리더는 구성원들과 호혜적인 관계를 발전시킬 수 있게 된다 (Choi & Mai-Dalton, 1998). 이 개념은 최근 카리스마나 변혁의 주요 특성으로 언급되고 있다.

서두칠 사장의 행동에서 Kirkpatrick & Locke (1991)가 제시한 정직과 성실을 찾아볼 수 있다. 정직은 진실되거나 남을 기만하지 않는 것이다. 성실은 말과 행동이 일치하는 것이다. 이것들은 리더와 추종자의 신뢰관계를 형성하는데 중요한 기초가 된다. 그는 투명경영, 열린 경영을 통해 회사의 현실을 있는 그대로 보여주었으며 모든 경영정보를 공유하였다. 그는 혁신을 실천해나가는 데 있어서 사장의 솔선수범을 매우 중요하게 생각하였다. 그리하여 본인부터 직접 선두에 나서서 남이 잘 때 깨어 있고, 남이 놀 때 공부하고, 남이 쉴 때 일하는 모습을 보여주었다. 단순한 말이지만 내가 먼저 실천한다는 것은 자기극복과 노력 없이는 불가능할 것이다.

이러한 행동 속에서 사회화된 리더십 동기 (socialized leadership motivation)를 발견할 수 있다. 사회화된 리더십 동기를 가진 리더들은 개인적 목적을 위해서가 아니라 조직의 비전과 목표를 달성하기 위한 수단으로 자신의 권력을 사용한다. 이 권력은 조직내 인적 네트워크를 개발하고, 다른 사람으로부터 협력을 얻어내고, 건설적 방법으로 갈등을 해결하고, 다른 사람에게 영향을 미

치기 위해 역할 모델을 사용하는 능력으로 표현된다 (Kirkpatrick & Locke, 1991). 사회화된 리더십 동기는 구성원들도 하여금 개인의 이익에서 벗어나 집단이나 조직의 이익을 위해 행동하게 한다 (Bass, 1999). 그 동안 서두칠 사장이 보여준 행동과 노력은 구성원들이 변혁과정에서 요구되는 엄청난 고통을 참고, 서로 협력하여 조직변화를 성공적으로 이끌어어나가는데 많은 기여를 했다.

또한 그는 Bass(1985)가 제시한 변혁적 리더십의 특성, 특히 추종자에 대한 개별화된 배려와 지적자극 행동을 보여주었다. 지적자극이란 추종자들이 문제를 인식하고, 그것을 새로운 관점으로 보게 하는 과정이다. 한국전기초자의 변혁이 가져다준 성과의 하나는 구성원들의 부정적이고 소극적인 사고방식이 긍정적이고 적극적인 사고방식으로 전환되었다는 것이다. 변화를 추진해가면서 보여준 그의 가치관과 행동들은 구성원들이 과거와는 다른 긍정적 사고와 주도적인 자세로 문제를 인식하고 해결해나갈 수 있게 하는데 많은 기여를 하였다.

개별적 배려는 추종자가 성장할 수 있도록 지원, 격려, 경험을 제공하는 것이다. 서두칠 사장은 경영현황설명회, 회의, 교육 등을 통해 전 구성원들이 정보를 공유하고 다양한 의견이 교환될 수 있게 하였다.

위에서 살펴본 특성과 행동들을 통해 서두칠 사장은 조직에 요구되는 변화방향을 정확히 찾아 비전으로 제시하고 다양한 분야에서 동시다발적으로 변화를 실행해나갔으며, 또한 구성원들의 협력을 이끌어내었다.

넷째, 조직변화에는 구성원들의 참여가 중요하다. 우선은 최고경영자를 도와줄 경영진이 필요하다. 대규모 혁신은 성공시키기가 너무 어렵기 때문에 그 혁신을 이끌고 가기 위해서는 강력한 힘이 필요하다. 최고경영자 혼자서 조직변혁에 필요한 모든 일을 해 낼 수 없기 때문이다. 따라서 이런 일들을 함께 할 수 있는 강력한 혁신지도부가 필요하다. 신뢰가 형성되어 있고 변혁의 공감대가 형성되어 있는 혁신지도부는 변혁의 초기 단계를 성공시키는데 매우 중요하다 (Kotter, 1995). 서두칠 사장도 그와 뜻을 같이 할 수 있는 임원진을 외부에서 영입하였다. 그들은 서두칠 사장 부임 당시 가장 큰 문제였던 막대한 부채문제와 생산성 향상, 고부가가치 제품 개발의 문제를 담당하여 한국전기초자의 위기극복에 많은 기여를 하였다.

그러나 강력한 혁신지도부를 통해 새로운 전략, 구조, 또는 시스템을 도입한다고 해서 변혁이 성공하는 것이 아니다. 전체 구성원의 행동성향이 변화를 뒷받침할 수 있을 때 변화의 성공확률은 높아진다. 따라서 변혁의 성공가능성을 높이기 위해서는 모든 구성원들이 변화를 수용하여 적극 참여하려는 의지를 가지고 있어야 한다.

구성원들이 조직변화에 참여하게 하려면 어떤 계기가 필요하다. 이러한 계기는 외부의 사건이나 문제가 될 수도 있고, 최고경영자가 의도적으로 조직에 위기나 혼란을 조성함으로써 만들어질 수도 있다. 사람들은 위기에 인지하고 난 후에야 비로소 변화를 시도하는 경향이 있으며, 이 때 가능한 한 최단시간 내에 지각한 위기를 극복하기 위해 집중적인 노력을 기울인다.

변화 초기에 서두칠 사장은 조직이 처한 위기상황을 인식시킴으로써 구성원들에게 변하지 않으면 안 된다는 긴박감을 갖게 하였으며, 고용보장을 전제로 구성원들의 희생과 노력을 요구하였다. 또한 그는 비전을 제시하고, 스스로가 솔선수범하고, 구성원들에게 새로운 가치관을 심어주고

독려함으로써 구성원들의 사고와 행동을 변화시켜 나갔다. 이러한 과정을 통해 구성원들은 조직의 위기를 극복하기 위해 많은 노력을 기울이게 되었다. 이러한 혁신노력은 서두칠 사장이 비전달성을 위해 제시한 구체적인 목표와 실천방안들이 성공을 거두게 되면서 더욱 적극적이고 자발적으로 이루어졌다. 이와 같이 조직의 성공적인 변화는 조직구성원의 자발적이고 헌신적인 노력과 협력에 의해 이루어지는 것이다.

다섯째, 성공의 경험은 조직변화를 촉진시킨다. 변혁을 추진하는 과정에 나타나는 일련의 성공들은 구성원의 의욕을 강화시켜준다. 조직의 변혁과정에서 나타나는 성공은 구성원들의 희생이 가치가 있었음을 입증해주는 동시에 할 수 있다는 자신감을 갖게 해주기 때문이다. 또한 그것은 변화의 반대자들을 무력화시키고, 중립적이던 사람들을 변화의 지지자로 바꾸어 변화의 추진력을 가속화시킨다 (Boyett & Boyett, 1998). 그런데 조직변화를 추진할 때는 구성원들이 작은 성공을 자주 경험할 수 있도록 하는 것이 한번의 큰 성공을 위해서 오랫동안 참고 기다리라고 하는 것보다 효과적이다 (Kouzes & Posner, 1987).

한국전기초자의 구성원들도 혁신활동들이 성공해가면서 자신감과 자부심을 갖게 되었고, 자발적으로 혁신의 주체가 되어 변화를 이끌어가게 되었다. 또한 최고경영자가 제시한 비전과 목표가 달성되어 가면서 구성원들은 리더의 비전과 행동의 타당성을 인정하고, 리더를 신뢰하게 되었다. 변혁과정에서 나타난 성과는 우연히 이루어진 것이 아니라 체계적인 계획과 노력에 의한 것이었기 때문에, 변화를 추진하는 리더를 더욱 신뢰하게 하고, 리더의 영향력을 강화시켜주며, 동시에 변혁의 신뢰도를 높여 주어 (Kotter, 1995), 조직변화를 위한 구성원들의 노력을 강화시킬 수 있는 것이다.

여섯째, 조직변화를 위해서는 적절한 관리메커니즘이 뒷받침되어야 한다. 관리메커니즘은 리더의 메시지를 강화시키는 공식적인 수단이다. 또한 이것은 구성원들이 바람직한 행동패턴을 유발하고, 그것을 지속적으로 유지 강화하고, 과거로 회귀하지 않도록 하는데 중요한 역할을 한다.

서두칠 사장은 다양한 관리메커니즘을 통해 리더의 비전을 실현하고, 또 일상화해나갔다. 그는 명확한 전략적 목표를 수립하고 조직구조와 시스템을 개편하여 역할과 책임을 새롭게 정의해 줌으로써 어떤 유형의 행동이 조직에서 필요한가를 명확하게 보여주었고, 그 행동을 할 수 있는 여건을 만들어 주었다.

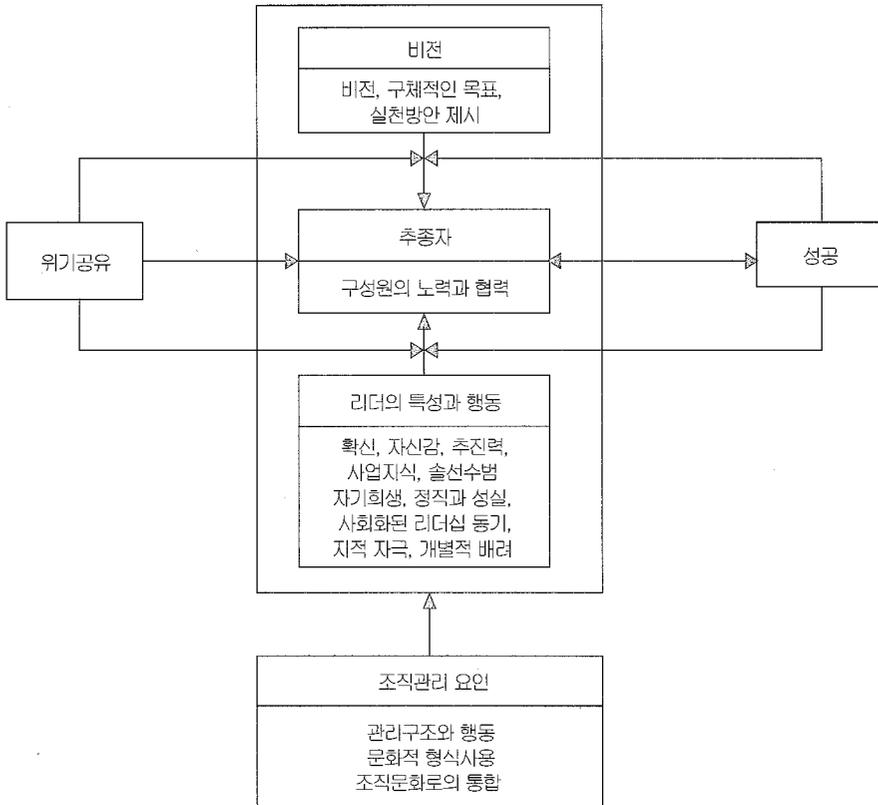
또한 그는 혁신의 필요성과 비전에 대한 이해와 공감을 갖고 구성원 스스로가 비전달성의 주체로 행동하게 하기 위해 여러 가지 문화적 형식을 활용하였다. 비전과 혁신방향 제시, '3890', 차입금 제로 선언, 경영현황설명회, 목표달성기념식수, 공장전반의 청결화 등과 같이 언어, 행동, 물적 요소들은 조직구성원에게 조직이 추구하는 가치를 전달하는 상징적 역할을 하였다.

서두칠 사장이 사용한 문화적 형식들은 조직변화의 방향과 내용을 가시적으로 보여줌으로써 구성원들이 나아가야 할 방향과 행동을 쉽게 파악할 수 있게 하였다. 문화적 형식은 조직변혁의 중심을 리더로부터 구성원에게로 이전하여 지속적인 혁신이 이루어지게 하는데도 도움을 준다.

일곱째, 성공적인 조직변화가 되기 위해서는 변화된 조직특성이 전통이나 조직문화로 정착하여야 한다. 조직문화는 조직을 이끄는 동인이면서 동시에 구성원들의 사고와 행동에 방향과 힘을

주는 바탕으로, 조직구성원들을 결함시키고 그들의 직장생활에 의미와 목적을 부여해주면서 그들의 행동을 결정하는 중요한 요소가 된다. 따라서 지금까지 추진해온 조직변화활동이 전통이나 조직문화로 정착되면, 조직과 구성원들의 행동에 영향을 미침으로써 변화의 일관성과 연속성을 가질 수 있다.

<도표> 급진적 조직변화에서의 리더의 역할



서두철 사장의 리더십은 한국전기초자의 문화를 새롭게 변화시키는데 많은 기여를 하였다. 조직의 변혁과정에서 수행된 많은 혁신노력들은 사원들에게 주인의식을 갖게 하고, 각자가 해야 할 역할을 분명히 인식시키며, 그들이 의욕적으로 일할 수 있는 분위기를 조성해주었다. 또한 그는 조직의 변혁을 통해 이 회사의 노사문화를 투쟁과 쟁취에서 협력과 타협으로 바꿔놓았다. 구성원들은 노조의 역할이 회사로부터 무엇을 빼앗아 내는 것이 아니라 회사의 발전방향에 따라 무엇을 할 것이며, 또 어떻게 하는 것이 회사의 경쟁력 강화에 도움이 되는가를 연구하고 토론하는 것임을 인식하게 되었다.

따라서 지금까지의 변혁은 한국전기초자의 문화를 새롭게 만드는 한 과정이었다고 볼 수 있

다. 이것이 일회성으로 끝나지 않고 조직문화로 정착할 수 있도록 서두칠 사장은 새로운 비전을 제시하고, 변혁과정을 담아 책으로 출판하였으며, 변혁과정에서 활용했던 조직행동을 정례화하는 등 비전과 일관된 관리메커니즘을 계속적으로 활용하고 있다. 변화된 구성원들의 의식과 행동이 조직문화로 정착하게 되면, 지금까지 보여준 구성원의 행동을 습관화, 체질화하여 당연시되고 일상적으로 나타나게 된다. 그렇게 되면, 최고경영자와 상관없이 조직구성원이 혁신의 주체가 되어 조직을 이끌어 나갈 수 있게 되는 것이다. 그러나 조직문화로 완전하게 정착되기 전에 서두칠 사장은 퇴임하였다. 조직변화를 전통으로 정착시키기에는 서두칠 사장의 재임기간이 짧았다.

본 연구는 한국전기초자의 사례를 통해 성공적인 조직변화에 중요하다고 생각되는 리더의 역할들을 제시하였다. 조직변화에 필요한 리더의 역할들을 개별적으로 제시하였지만, 그것들은 상호연관성을 가지고 있다. 즉 급진적인 조직변화는 요소들간의 상호작용을 통해 이루어지는 것이다. <도표 3>은 카리스마의 개념과 한국전기초자의 사례를 토대로 살펴본 리더의 역할을 그림으로 간단히 제시한 것이다.

급진적 조직변화의 시도는 기업의 전략적 방향 수립의 책임을 지고 있는 최고경영자에 의해 이루어진다. 따라서 조직의 변혁을 시도하기 위해서는 최고경영자의 경영패러다임이 달라져야 한다. 한국전기초자의 사례를 통해 볼 때, 조직변화의 성공은 최고경영자의 경영 패러다임 변화가 무엇보다 중요함을 알 수 있다.

가부장적 경영방식과 폐쇄적 경영으로 구성원의 협력을 이끌어내는 데는 한계가 있다. 구성원들을 조직 생존과 발전의 핵심적 주체로 인식하고 행동할 때 구성원들의 자발적 참여와 협력을 이끌어낼 수 있는 것이다. 서두칠 사장은 인위적으로 인력에 대한 구조조정을 하지 않았으며, 모든 경영정보를 투명하게 공유하여 변화의 공감대를 형성하였다. 또한 그는 조직변화를 위해 술선 수범하였으며, 현장중심의 경영을 이끌어갔다. 이러한 최고경영자의 행동은 바로 그가 구성원에 대해 가지고 있는 패러다임에서 비롯되는 것이라 할 수 있다. 최고경영자의 사고와 행동을 통해 리더에 대한 신뢰가 쌓이면서 조직변화를 위해 협력하려는 의지가 형성되어 갔다. 리더에 대한 신뢰는 구성원들로 하여금 리더의 비전이나 가치관을 수용하게 하고, 그것을 달성하기 위해 그들의 모든 에너지를 투자하게 하였다.

조직구성원들의 전폭적 참여와 협력이 있었기에 한국전기초자는 위기를 극복하고, 초우량기업으로 도약할 수 있었던 것이다. 조직변화 과정에서 자연적 퇴사로 인원이 줄어들었음에도 불구하고 생산성은 증가하였고, 생산성 향상을 기반으로 제품가격을 인하하여 시장 확대를 꾀할 수 있었다. 결국 한국전기초자의 조직변화 성공은 구성원들의 희생적 협력을 기반으로 한 것이다.

한국전기초자의 변혁이 성공한 데는 조직구성원들의 참여와 협력을 이끌어낸 최고경영자의 역할도 중요했지만, 그가 회사경영에 대한 거의 전적인 자율권을 갖고 소신껏 경영혁신을 추진할 수 있었기에 가능하였다고 할 수 있다. 경영의 자율성은 리더가 추진하는 비전을 제대로 실행해 가는데 매우 중요한 요소이다. 경영의 실질적인 자율과 함께 기술적 독립이 이루어지면서 한국전기초자는 자체적으로 생산기술을 개선하고 제품을 개발함으로써 조직 능력을 발전시켜 나갔다.

조직변화를 통해 획득한 경쟁력이 지속되기 위해서는 지금까지 보여준 변화노력이 계속되어

야 할 것이다. 그 중에서도 특히 기술과 제품 개발 부분의 혁신은 경쟁력 확보와 유지에 매우 중요하다. 환경의 변화는 현재의 제품수준과 가격경쟁력만으로는 오래 버틸 수 없게 만든다. 혁신적인 기술과 제품을 개발할 수 있는 능력을 가지고 있을 때 조직의 생존과 발전이 지속될 수 있으며, 이해관계자들에 대해 더 커다란 힘을 발휘하게 되고 독자적인 조직행동을 계속 할 수 있을 것이다.

본 논문은 리더십을 리더 자신만이 아니라 추종자와 상황적 관점에서 포괄적으로 살펴보았다. 또한 카리스마의 일상화 개념을 통해 조직의 변혁을 안정화시키는 데 필요한 요소들을 부가적으로 연구에 포함시켰다. 이러한 요소들이 조직의 변혁과정에서 어떻게 작용하는지를 실제 사례를 통해 살펴봄으로써 최고경영자의 광범위한 역할에 대해 이해할 수 있었다. 조직의 변혁은 최고경영자의 특성만으로는 성공할 수 없으며, 위기공유와 반복된 성공을 통해 변혁의 타당성을 입증해 주어야 하며, 다양한 조직관리적 요소들이 뒷받침되어야 한다. 조직의 변혁이 최고경영자의 특성에 의해 주도되는 경우가 많다고 하더라도 성공적인 실천을 위해서는 조직의 다른 구성원, 상황요인, 시스템을 구축하는 제도적 차원의 요소들의 역할을 도외시해서는 안될 것이다. 따라서 급진적인 변화를 관리하기 위해서는 리더 개인을 넘어서는 리더십 모델, 대규모적이고, 다양하고, 복잡한 조직 속에서 복잡하게 이루어지는 시스템 전체의 변화를 설명하는 모델이 필요하다.

한국전기초자의 조직변화는 완벽한 것이라고 할 수 없다. 조직변화의 일상화가 완전하게 이루어지지 않았기 때문이다. 앞에서 제시한 카리스마의 관점에서 보면, 추진되어 왔던 변혁이 계승자에 의해 일관성 있게 지속될 때 완벽한 조직변화가 이루어질 수 있다. 따라서 계승자에 의해 이루어지는 조직변화에 대한 추가적인 분석이 이루어질 때 보다 명확한 조직변화의 성공과 리더의 역할을 규명할 수 있을 것 같다. 일상화에 요구되는 조직변화의 일관성과 연속성 측면은 추후의 과제로 남기고자 한다.

조직변화의 정착과정을 완전하게 살펴볼 수 없었지만, 서두칠 사장이 중심이 되어 진행되었던 한국전기초자의 변화과정은 기업에 유용한 시사점을 제공해줄 것이라고 생각한다. 특히 본 논문은 급진적 조직변화의 실행에 있어서 최고경영자의 역할이 매우 중요하고 광범위함을 새롭게 인식할 수 있는 기회를 제공할 것이다. 그러나 최고경영자의 역할은 조직의 변혁에만 요구되는 것이 아니다. 변혁기를 거쳐 수렴기에 접어들게 되면 그에 맞는 리더십이 요구된다 (Tushman, Newman & Romanelli, 1991). 따라서 조직의 진화시키나 요구되는 변화특성에 맞춰 적절한 리더십을 발휘해야 할 것이다.

본 연구는 현상학적 접근에 의해 급진적 조직변화에서 리더십이 발휘되는 과정을 살펴봄으로써 리더십을 구성하는 요소들의 영향, 요소들간의 상호작용을 살펴볼 수 있었다. 그러나 한 기업 사례를 중심으로 한 것이기 때문에 일반화에 있어서 한계를 가지고 있다. 여기서 제시한 주장이 좀 더 설득력을 가지려면, 한국적 상황에 대한 다양한 사례연구가 필요하며, 더 나아가 보다 구체적인 변수를 도출하여 변수간의 관계를 체계적으로 규명하는 연구가 뒷받침되어야 할 것이다.

참고문헌

- 김인수, 1999, 거시조직이론, 무역경영사.
- 김종년 외, 2001, 구조조정예 성공한 기업들, CEO information, 제 303호, 삼성경제연구소.
- 김훈과 박준식, 2000, 구조조정과 신노사관계, 한국노동연구원.
- 백기복, 2000, 이슈리더십, 창민사.
- 서두철과 한국전기초자 사람들, 2001, 우리는 기적이라 말하지 않는다. 김영사.
- 신동아, 1999.6. 한국전기초자(주) 대표이사 서두철, pp.588-600.
- 주간인물, 2001. 4. 27, 한국전기초자(주) 서두철 대표이사, pp.38-40.
- 한겨레21, 2001. 4. 19, 한국식 경영모델의 새 발견, pp.30-31.
- 한국경영인신문, 2000.12.30, 올해의 BEST CEO, pp.14-15.
- SDI World, 2001. 4, 한국전기초자의 사례.
- Bass, B. M., 1985, Leadership and Performance Beyond Expectations, New York: Free Press.
- Bass, B. M., 1999, "On the taming of charisma: A reply to Janice Beyer," Leadership Quarterly, Vol.10, No.4, pp.541-553.
- Berson, Y., Shamir, B., Avolio, B. J., & Popper, M., 2001, "The relationship between vision strength, leadership style, and context," The Leadership Quarterly, Vol.12, pp.53-73.
- Beyer, J. M., & Browning, L. D., 1999, "Transforming an industry in crisis: Charisma, routinization, and supportive cultural leadership," Leadership Quarterly, Vol.10, No.2, pp.483-520.
- Beyer, J. M., 1999, Taming and promoting charisma to change organizations," Leadership Quarterly, Vol.10, No.2, pp.307-330.
- Blau, P. M., & Scott, W. R., 1962, Formal Organizations, San Francisco: Chandler.
- Boydell, J. B., & Boydell, J. T., 1998, The Guru Guide, John Wiley & Sons.
- Brockner, J., 1988, Self-esteem at Work: Research, Theory and Practice, Lexington, MA: Heath.
- Bryman, A., 1992, Charisma and Leadership in Organizations, Newbury Park, CA: Sage.
- Choi, Y., & Mai-Dalton, R. R., 1998, "On the leadership function of self-sacrifice," Leadership Quarterly, Vol.9, pp.475-501.
- Conger, J. A., & Kanungo, R., 1998, Charismatic Leadership in Organizations, Thousand Oaks, CA: Sage
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A., 1982, Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life, Mass.: Addison-Wesley.
- Friedland, W. H., 1964, "For a sociological concept of charisma," Social Forces, Vol.43, pp.18-26.
- Glassman, R. M., & Swatos, W. H., 1985, Charisma, History and Social Structure, New York: Greenwood Press.
- House, R. J., 1977, "A 1976 theory of charismatic leadership," In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.) Leadership:

- The Cutting Edge, pp.189-207, Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A., 1996, "Leadership: Do traits matter? In R. M. Steers, L. W. Porter, & G. A. Bigley (Eds.), *Motivation and Leadership at Work*, pp.166-185, The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Kotter, J. P., 1995, "Leading change: Why transformation efforts fail," *Harvard Business Review*, Vol.75, Iss.2, pp.59-67.
- Kouzes, J., & Posner, B. Z., 1987, *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Labish, K., 1988, "The Seven Keys to Business Leadership," *Fortune*, October 24, pp.68-75.
- Nadler, A. D., & Tushman, M. L., 1989, "Beyond the charismatic leader: Leadership and Organizational change," *California Management Review*, Vol.32, pp.77-97.
- Nur, Y. A., 1998, "Charisma and managerial leadership: The gift that never was," *Business Horizons*, Vol.41, pp.19-26.
- Pillai, R., & Meindl, J. R., 1998, "Context and charisma: A "meso" level examination of the relationship of organic structure, collectivism, and crisis to charismatic leadership," *Journal of Management*, Vol.24, pp.643-671.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M., 1994, "Changing obligations and psychological contract: A longitudinal study," *Academy of Management Journal*, Vol.37, No.1, pp.137-152.
- Rousseau, D. M., 1995, *Psychological Contracts in Organization: Understanding Written and Unwritten agreements*, London: Sage Publications.
- Senge, P. M., 1990, *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*, New York: Currency Doubleday.
- Shamir, B., & Howell, J. A., 1999, "Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership," *Leadership Quarterly*, Vol.10, No.2, pp.257-283.
- Shshkin, M., "The visionary leader," in J. A. Conger & R. A. Kanungo (Eds.), *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass, pp.221-251.
- Sivadas, E., & Dwyer, F. R., 2000, "An examination of organizational factors influencing new product success in internal and alliance-based processes," *Journal of Marketing*, Vol.64, No.1, pp.31-49.
- Smelzer, L. R., 1991, "An analysis of strategies for announcing organization-wide change," *Group & Organization Studies*, Vol.16, No.1, pp.5-24.
- Spinrad, W., 1991, "Charisma: A blighted concept and an alternative formula," *Political Science Quarterly*, Vol.106, pp.295-311.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M., 1986, "Charisma and its routinization in two social movement organizations," In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol.8, pp.113-164.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M., 1991, "Cultural leadership in organizations," *Organization Science*, Vol.2, No.2, pp.149-169.
- Tushman, M. L., Newman, W. H., & Romanelli, E., 1997, "Convergence and Upheaval: Managing the unsteady pace of organizational evolution," in Tushman, M. L., & Anderson, P. (Eds.), *Managing Strategic*

Innovation and Change: a Collection of Readings, pp.583-594. Oxford University Press.

Weber, M., 1947, *The Theory of Social and Economic Organization*, A. M. Henderson and T. Parsons, trans.,
New York: Oxford University Press.

Willner, A. R., 1984, *The Spellbinders: Charismatic Political Leadership*, Hew Haven: Yale University Press.

Wood, R., & Bandura, A., 1989, "Social cognitive theory of organizational management," *Academy of Management Review*, Vol.14, 3611-384.

Leadership in Organizational Change : Through the case of Hankook Electric Glass Co., Ltd.

Rhoyun Park (Sungshin Women's Univ.)

<Abstracts>

This article focuses on how a leader changes a organization, and uses the Weberian model of charisma and routinization as a framework. Weber was concerned not only to explain leadership's role in radical social change, but also the mechanism through which that change was institutionalized. Organizational change involves more than a set of extraordinary characteristics of a leader. It involves a social process that is the product of the complex interactions of the leader, the followers, the situations. And it must be backed up by routinization of charisma.

This article uses qualitative data to describe and analyze how the leadership of Duchill Soh made possible the transformation of the HEG. The HEG case shows that organizational change needed a situation of crisis, the exceptional qualities of the leader, a radical vision, a set of followers attracted to the exceptional leader and radical vision and validation by success. The vision was achieved through a variety of well-structured mechanisms and administration, and cultural forms. And they incorporated the charismatic vision into the traditions of the organization.

But the routinization of charisma was imperfectly fulfilled. He headed HEG for a relatively brief time. Nevertheless, this case is useful in identifying the leader's role in initiating and implementing organizational change. Radical change throughout the organization requires direct leader involvement in all aspects of the change.