

전 범위 리더십 모델로 본 코리안리의 성공적인 변화와 박종원 사장의 리더십

정 동 일*
이 은 희**
민 동 화***

대한재보험(주)은 1963년 설립된 국내 유일한 재보험 기업으로 1978년 공기업에서 민영화되었음에도 불구하고 정부의 재보험 가입의무 조항의 보호를 받고 안이하게 성장하다 1998년 외환위기를 맞으면서 경영에 심각한 위기를 겪게 되었다. 그러나 같은 해 7월 박종원 사장이 새롭게 경영권을 승계하면서 고강도 구조 조정과 조직 변화를 도모하여 적자에서 흑자로 전환하였고, 2002년 코리안리 재보험(주)로 이름을 바꿔 지속적으로 개혁을 추진한 결과, 2011년에는 세계 32위에서 11위, 아시아에서는 제1위 재보험 기업으로 극적인 성장을 하게 되었다. 본 논문은 박종원 사장이 어떠한 행동들을 통해 구성원들의 신뢰와 코리안리의 회생, 그리고 성공적인 조직변화를 가져왔는지 코리안리 변화를 세 단계로 구분하여 각 단계별 박종원 사장의 리더십과 조직 변화 특징을 전 범위 리더십 모델로 분석한 내용이다. 단 한 가지 강력한 리더십 스타일이 보편적으로 모든 상황에 효과적일 수 있다는 기존 리더십 연구의 패러다임과 달리, 다양한 리더십 조합이 상황의 필요를 적절히 충족시킬 때 리더십 시너지 효과를 가져올 수 있다는 상황적 리더십 관점을 부각시켰으며, 최고 경영자가 조직이 처한 상황을 적절히 평가하여 각 단계에 맞는 적절한 리더십 행동 조합을 구현할 때 조직의 성공을 가져올 수 있다는 점을 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 조합을 예로 들어 중요한 교훈으로 제시하였다.

주제어: 전 범위 리더십 모델, 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 코리안리, 조직변화

1. 서론

금융권 최초로 5연임에 성공한 박종원 코리안리 사장. 이전 금융권에서 모르는 사람이 없는 스타 CEO다. 1998년 잘나가던 재정경제부 관료 자리를 박차고 나와 침몰하던 코리안리 선장으로 부임한 지도 벌써 13년째. 박 사장 취임 이후 연평균 13%대 성장을 거듭한 회사는 미운 오리 새끼에서 벗어나 어느새 아시아 1위 재보험사로 우뚝 섰다. 한마디로 환골탈태다. 실적이 개선될수록 그의 이름 앞에 붙는 수식어도 점점 길어졌다. ‘마더스 손’, ‘죽어가는 회사도 살리는 화타

CEO’, ‘5연임 신화의 주인공’등 거창하면서도 조금은 낮간지러운 별명들이 따라 붙었다. 박 사장은 이제 더 이상 금융권만의 골목대장에 머무르지 않는다. 재계 전체를 넘어 세계 시장이 그의 행보를 주목하고 있다. 지난달 재보험 전문잡지인 영국 리인슈어런스(Reinsurance)가 <2010 재보험 영향력 리스트>에서 박 사장을 21위로 선정 한 데 이어 지난 15일 한국경영인협회가 선정한 올해 <가장 존경받는 기업인>에 금융계 인사로선 유일하게 선정됐다.

- 2010.9.24. 매일경제

코리안리는 1963년 국영기업으로 설립되어 1978

논문접수일: 2012. 02. 09. 1차 수정본 접수일: 2013. 02. 20. 게재확정일: 2013. 04. 04.

* 연세대학교 경영대학 교수(djung@yonsei.ac.kr)

** 연세대학교 경영대학 박사과정(c14311@yonsei.ac.kr)

*** 해군사관학교 국방경영학과 교관(mdh0520@gmail.com)

년 민영화된 국내 유일한 재보험 기업이다. 이전까지는 공기업으로서 정부의 보호 아래 성장해 왔고, 민영화가 된 이후에는 정부의 재보험 가입 의무조항으로 인해 어려움 없이 성장해 왔다. 그러나 1996년 이 의무조항이 해제되면서 외국계 기업들과 경쟁을 하게 되었다. 마치 온실 속의 화초처럼 정부의 보호를 받고 자라온 기업이었던 지라 치열한 경쟁에 대처할 수 있는 경쟁력을 가지고 있지 않았다. 기업 문화 또한 그 당시 대부분의 공기업이 그랬듯이 상당히 권위적이고 관료화되어 있었다. 이를 반영하듯 실적 또한 외환 위기가 있었던 1997년에는 3,818억 원(당기 손실 2,800억 원)에 달하는 등 극도로 부진하였고, 코리안리의 미래는 다음 해의 생존을 보장할 수 없을 정도로 부정적일 수밖에 없었다.

그러나 1998년 박종원 사장 취임 후 강력한 리더십에 의해 코리안리는 혁명적인 변화를 하게 되었고, 1999년부터는 외부의 도움 없이 창사이래 최초로 당기순이익 294억 원의 흑자를 기록하게 되었다. 지금 코리안리는 2011년 기준 1194억원의 순이익, 연평균 13%의 지속적인 성장, 2010년 기준 세계 재보험 회사 중 아시아 1위, 세계 11위를 기록하고 있으며, 2020년에는 자기자본 5조원, 보유보험료 5조 4000억 원을 가진 세계 5대 전문 재보험사가 되려고 노력하고 있다. 이런 경제적 성과 뿐 아니라 박종원 사장의 리더십은 코리안리를 긍정적이고 도전적인 문화를 가진 기업으로 탈바꿈 시켰다. 무사안일주의, 과거지향, 권위로 상징되었던 코리안리 문화는 이제 도전정신, 혁신과 창의, 책임 문화로 변화하게 되었다.

그렇다면 이렇게 놀라운 변화를 일궈낸 박종원 사장의 리더십의 비결은 무엇일까? 구체적으로 박종원 사장의 어떤 행동들이 코리안리의 지금과 같은 결과를 가능하게 했을까? 우리는 전 범위 리더십 모델(The Full Range Leadership Model) (Avolio, 1999)로 코리안리의 조직 변화와 박종원 사장의 리

더십 행동들을 분석해 보았다. 우선 2장에서는 전 범위 리더십 모델의 내용을 소개하였고, 3장에서는 코리안리의 변천과정을 3단계로 나누어 박종원 사장의 리더십과 그가 보여준 구체적인 행동을 전 범위 리더십 모델로 분석해 보았으며, 4장에서는 본 연구의 결론과 시사점을 정리해 보았다.

II. 전 범위 리더십 모델

전 범위 리더십 모델은 다양한 리더십 행동 조합이 시너지 효과를 발휘할 수 있다는 전제 아래 만들어진 리더십 행동개발 모델이다(Avolio, 1999; Sosik & Jung, 2010). 전 범위 리더십 모델은 기존의 리더십 모델 또는 이론과 달리 “하나의 특정한 리더 행동이 어떤 상황에서나 가장 효과적이다”는 가정을 하지 않는다. 리더로서 좋은 성과를 창출하기 위해서는 부하 특성과 업무 상황 등 다양한 환경을 고려하여 가장 적절한 행동을 선택하는 것이 중요하기 때문이다. 즉 전 범위 리더십 모델은 특정한 리더십 스타일이 단순히 있느냐 없느냐에 따라 리더십의 효과가 결정되는 것이 아니라, 리더로서의 다양한 행동이 상황에 맞게 이상적으로 실천되느냐에 의해서 결정된다는 점에서 기존의 리더십 이론과는 조금 차별화 되어 있다고 할 수 있다(Sosik & Jung, 2010, pp.20-21).

전 범위 리더십 모델은 변혁적 리더십과 거래적 리더십, 예외에 의한 관리, 그리고 수동적 리더십 등 총 8가지의 행동으로 구성이 되어 있다(각각의 구성 요소에 대한 자세한 설명은 아래 내용을 참조 바람.) 그러나 전 범위 리더십 모델에서 가장 중심이 되는 리더의 행동은 변혁적 리더십과 거래적 리더십이라 할 수 있다. 초기 Burns(1978)에 의해 변혁적 리더십 개념이 도입될 때에는 각 구성원들이 노

력한 만큼 보상한다는 식의 개념인 거래적 리더십과 대비되는 개념으로 변혁적 리더십이 제시되어 거래적 리더십과 변혁적 리더십을 서로 대조 평가하는 연구가 활발히 진행되었다. 그러다 Bass(1985)에 의해 변혁적 리더십 개념이 좀 더 상세히 설명되면서 거래적 리더십과 변혁적 리더십은 조직 공동 목표를 달성시키는데 서로 보완효과를 가져올 수 있을 것으로 간주되었다. 실제 거래적 리더십도 변혁적 리더십처럼 성과에 어느 정도 유의한 긍정적인 관계를 갖고 있고(Lowe 등, 1996) 변혁적 리더십은 거래적 리더십의 효과를 증분시킬 수 있다는 사실이 확인되면서(Waldman 등, 1990) 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 상보적 관계에 초점을 둔 다요인 리더십 측정 도구와 전 범위 리더십 모델이 등장하게 되었다(Avolio, 1999; Lowe & Galen, 1996).

변혁적 리더십과 거래적 리더십 이론에 입각한 전 범위 리더십 모델은 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 예외 관리, 그리고 수동적 리더십 이 네 가지 리더십 스타일로 구성되어 있으며, 변혁적 리더십은 다시 서로 다른 네 가지 리더십 행동으로, 예외 관리는 적극적 관리와 소극적 관리 이 두 가지 개별 리더십 행동으로 구분된다. 다음은 각 리더십 스타일의 개념과 그 구성요소들을 간략히 정리한 내용이다.

첫째, 변혁적 리더십은 미국의 정치학자였던 James MacGregor Burns가 미국을 변화시킨 여러 리더들을 분석한 후 1978년에 저술한 'transforming leadership'이라는 책을 통해 처음 소개된 리더십 개념으로, 번즈에 의하면, 미국의 역사를 변화시킨 리더들에게는 하나의 공통점이 있는데 이들은 팔로어들에게 자신이 원하는 목표를 달성하기 위해 그들이 생각하는 이상적인 미래를 이야기하며 팔로어들이 가지고 있는 개인적인 가치(personal values)를 변화시키려는 노력이 강하다는 것이다. 변혁적 리더는 자신이 가지고 있는 카리스마를 이용해 추종자들에게 조직의 목표를 달성하기 위해 개인적인 이

익을 희생해야 함을 강조하며 스스로 자기 희생적인 리더십을 몸소 실천하는 경향이 있다. 이를 통해 극적인 효과를 창출하고 조직 구성원들에게 희망적인 미래상을 제시한다.

번즈에 의해 개발된 변혁적 리더십은 1985년 Bernard Bass라는 리더십 학자에 의해 확대 발전하였다. 베스는 변혁적 리더십을 4가지 형태의 행동으로 규정하고 정치적인 상황보다는 비즈니스 상황에서 변혁적 리더십을 발휘하여 조직을 변화시키고 위기에서 구해낸 리더들을 중심으로 이론을 발전시켰다. 변혁적 리더십의 효과는 리더와 팔로어 양자뿐 아니라 팀, 조직 등의 상위 수준이나 국가 범주에서도 널리 발생하는 것으로 확인되어 다양한 수준에서 변혁적 리더십 효과가 활발히 논의되었다(Bass & Riggio, 2006).

변혁적 리더십을 구성하는 구체적인 네 가지 리더십 행동들은 다음과 같다. 이상적 영향력(idealized influence), 영감적 동기부여(inspirational motivation), 지적 자극(intellectual stimulation), 그리고 개별적 배려(individual consideration)이다(Bass, 1985). 첫째, 이상적 영향력은 리더가 미래에 대한 비전을 통해 변화의 필요성을 역설하고 이를 달성하기 위해 공동체적 사명감을 강조하는 행동을 뜻한다. 그리고 그 과정에서 일관된 가치를 바탕으로 자기희생의 모습을 보여 줌으로써 팔로어의 롤 모델이 되려는 노력을 한다. 즉 리더의 행동이 팔로어의 도덕적, 윤리적 기준이 되는 것이다. 둘째, 영감적 동기부여는 리더가 가지고 있는 미래에 대한 비전을 열정적으로 공유하려 하는 행동을 가리킨다. 또한 설정된 목표에 대한 달성 가능성을 자신 있게 이야기함으로써 팔로어들의 자신감을 높이려는 리더의 행동을 의미한다. 영감적 동기부여는 효과적인 소통과 리더의 열정적인 모습을 통해 팔로어들이 비전을 이해할 수 있게 하고, 목표에 몰입하게 하며, 팀 정신과 열정, 긍정적인 분위기 등을 형성할 수 있

게 하는 리더십 행동을 가리킨다. 셋째, 지적 자극은 팔로어들이 갖고 있던 기존의 생각과 가정에 대해 도전하는 것을 의미한다. 새로운 방식으로 사고하고 행동하도록 장려하며 실수를 비난하지 않는다. 또한 팔로어들을 문제 해결 과정에 적극적으로 참여시킨다. 끝으로 개별적 배려는 보통 코칭(coaching) 또는 멘토링(mentoring)으로 비유되는 리더십 행동이다. 팔로어들이 자기 잠재역량의 높은 수준에 도달할 수 있도록 새로운 학습 기회를 제공하며, 그들의 역량개발을 위한 전반적인 분위기를 만들어 주는 것을 의미한다.

둘째, 거래적 리더십(transactional leadership)은 구성원들의 노력과 좋은 결과에 대한 합당한 보상을 약속함으로써 팔로어들에게 동기부여를 해주는 리더의 행동을 의미한다(Burns, 1978). 변혁적 리더십이 리더와 팔로어의 관계를 구축하는데 있어 미래에 대한 비전과 이를 달성하기 위해 필요한 가치에 의존한다면, 거래적 리더십은 미래 성과에 대한 보상을 통해 관계를 구축하게 된다. 자신의 노력이 좋은 결과를 낳고 이는 적절한 보상으로 이어진다는 확신이 있다면, 팔로어들은 높은 수준의 몰입을 갖고 자신의 업무에 임할 수 있으며 이러한 팔로어들의 기대감을 지속적으로 충족시켜주기 위해 노력하는 리더는 팔로어들로부터 높은 신뢰감을 얻게 된다.

거래적 리더십을 실천하기 위해서는 먼저 리더가 가지고 있는 업무와 팔로어에 대한 기대치를 명확히 전달하는 노력이 중요하다. 리더가 자신의 기대치를 명확히 할 때 팔로어들은 무엇을 얼마만큼 달성해야 원하는 보상을 받을 수 있는가에 대한 명확한 기준을 수립할 수 있고 좀 더 높은 자신감을 가진 상태에서 업무에 임할 수 있다. 이렇게 리더가 갖고 있는 업무에 대한 기대치를 공유한 상태에서 팔로어가 일을 시작하게 되면, 리더가 다시 팔로어가 노력한 만큼 좋은 성과를 낼 수 있도록 최선의 지원을 해 주는 일이 중요해진다. 그리고 기대한 성과를 달성한 경

우에는 거기에 상응하는 유무형의 보상을 주기 위해 노력하는 것도 거래적 리더십을 실천하는데 있어 필요한 중요한 행동이 된다.

셋째, 예외에 의한 관리는 리더의 행동이 미래에 대한 비전이나 팔로어들의 노력에 대한 보상을 바탕으로 이루어지는 것이 아니라 팔로어들의 실수나 실패, 혹은 업무 기준에서의 이탈이나 문제 등을 관리하려는 의도에 의해 이루어지는 것이다. 다시 말하면, 예외에 의한 관리는 바람직하다고 생각되는 기준에서 어긋나게 행동을 하거나 미리 설정한 성과에 대한 기준을 충족하지 못하면 이를 수정하는 리더의 행동을 말한다. 예외에 의한 관리는 적극적 예외 관리(MBE-active; MBEA)와 소극적 예외 관리(MBE-passive; MBEP)로 구분된다. 적극적 예외 관리는 리더가 팔로어의 실수나 기준에서 벗어난 행동을 실시간 감시하고 업무과정을 적극적으로 모니터링하여 팔로어들의 잘못을 초기에 발견하기 위해 다양한 조치를 취하는 것을 의미한다. 반면 소극적 예외 관리는 팔로어들의 실수나 잘못이 드러날 때까지 수동적으로 기다리며 팔로어들의 실수로 심각한 결과가 초래되는 경우에만 직접 나서 시정조치를 취하는 것을 의미한다.

끝으로 전 범위 리더십 모델의 가장 비효과적인 리더 행동이 수동적 리더십이다. 수동적 리더십은 한 마디로 이야기하면 리더십이 부재한 상태라 할 수 있다. 중요한 사안이 발생했지만 리더는 관여하는 것을 회피하거나, 팔로어가 도움이 필요하여 찾을 때 도와줄 의지가 별로 없기 때문에 큰 도움이 되어 주지 못하는 경향을 보이는 것을 말한다. 시급한 문제가 있어도 이에 대한 대응을 미루는 편이고 중요한 의사 결정을 차일피일 미루는 경향이 있기 때문에 리더로서 성공하는데 있어 가장 경계해야 할 또는 하지 말아야 할 행동이다.

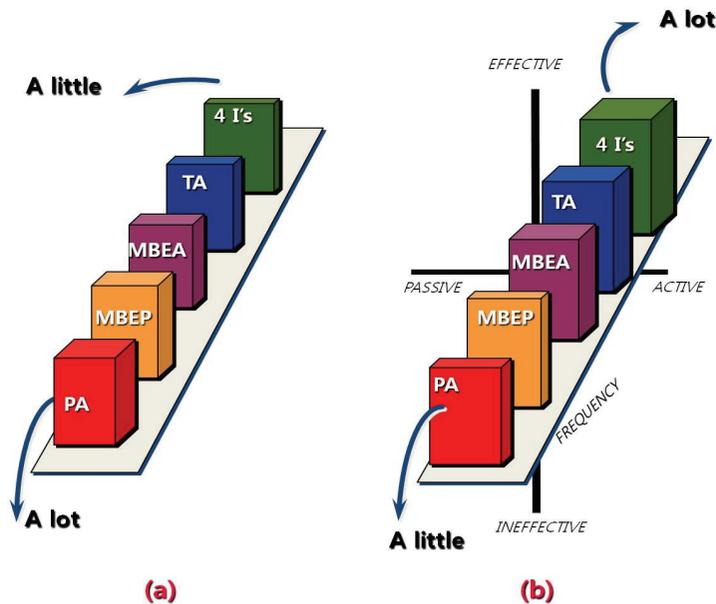
Avolio 등의 학자들(Avolio, 1999; Avolio & Bass, 2002; Sosik & Jung, 2010)은 변혁적 리더

십과 거래적 리더십, 그리고 수동적 리더십(passive leadership)이 포함된 통합 리더십 모델로서 전 범위 리더십 모델(Full Range Leadership Model)을 제시하였다. 이 모델에 의하면, 효과적인 리더십 개발을 위해서는 어떤 특정한 리더십 스타일만을 추구해야 하는 것이 아니라, 상황에 따라 다양한 리더십 행동을 보여줄 수 있는 판단력과 유연성이 더 중요하다. 예를 들면, 아무리 성공한 리더라도 일반적으로 더 효과적이라고 알려져 있는 변혁적 리더십에만 의존하여 팔로어들을 이끄는 것은 아니며 상황에 따라 팔로어들과의 적극적인 거래적 리더십 심지어는 예외에 의한 관리를 유연하게 실행하는 것이 필요하다는 것이다. 즉 어떤 리더가 가지고 있는 리더십의 효과를 판단하기 위해서는 얼마나 변혁적 리더십을 많이 가지고 있는가만 보는 것 보다 위에 설명한 8가지 리더 행동의 프로파일을 전반적으로 살펴보는 것이 더 바람직하다는 논리를 갖고 있다. 전 범위

리더십 모델에서 제시하는 효율적인 리더십과 비효율적인 리더십 프로파일은 다음과 같다(Avolio & Bass, 2002, p.4).

그림 1에서 각 리더십 유형을 나타내는 박스의 두께는 얼마나 그 행동을 자주 팔로어들에게 보여 주느냐 하는 빈도를 대략적으로 나타낸다. 수동적 리더십에서 거래적, 변혁적 리더십 순으로 나아갈수록 리더십 행동 빈도가 많아지는 경우(그림 1b)가 수동적 리더십에서 거래적, 변혁적 리더십 순으로 행동 빈도가 적어지는 경우(그림 1a)에 비해 효과적이다(Avolio & Bass, 2002). 여기서 수동적 리더십은 리더로서의 개입을 회피하는 것을 의미하므로 실제적인 리더십 행동과는 거리가 멀다.

전 범위 리더십 모델에서 위와 같이 각 리더십 요인들의 상대적 효과를 주장한 이면에는 Lowe와 Galen(1996)의 메타연구 결과가 근거로 자리 잡고 있다. 리더의 효과에 대한 부하들의 지각, 수익, 목



(a) 비효율적인 리더십 프로파일, (b) 효율적이고 이상적인 리더십 프로파일

〈그림 1〉 전 범위 리더십 모델 프로파일 대비

표 달성비중(percentage), 상사의 성과평가 등에 대해 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 상대적인 효과를 메타 분석한 결과, 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 조직유형(공조직, 사조직)과 리더수준(고수준, 저수준)에 상관없이 좀 더 효과적인 것으로 나타났다. 그러나 거래적 리더십(상황적합적 보상) 역시 리더십 효과 변수들(업무부서 효과성에 대한 부하직원들의 지각)과 긍정적인 방향으로 유의한 상관성이 있는 것으로 확인되었기 때문에, 조직 관리(management)를 위해서는 궁극적으로 변혁적 리더십이 중요하나 거래적 리더십도 보완적인 측면에서 어느 정도 필요하다고 보게 되었다. 한편 Waldman 등(1990)이 해군 중위들을 대상으로 변혁적 리더십(카리스마)과 상황적합적 보상이 리더십 효과성(부하 및 상사 평가)에 미치는 영향을 실증한 연구에서는 변혁적 리더십이 상황적합적 보상 효과를 증분시키는 결과를 확인하였으나, 상황적합적 보상이 변혁적 리더십 효과를 증분시키는 결과는 확인하지 못하였다. 이로 인해 상황적합적 보상은 어느 정도 수준에서 효과적이거나, 상황적합적 보상이 특히 효과적인 상황맥락이 따로 있을 수 있고, 대개는 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 효과적이라는 것을 알 수 있다.

Avolio, Bass, & Jung(1999)이 변혁적-거래적 리더십 요인들(이상적 영향력, 영감적 동기부여, 지적 자극, 개별 배려, 상황적합적 보상, 적극적인 예외관리, 소극적인 예외관리)를 종합한 다요인 리더십 설문 문항(MLQ-5x)으로 국적과 조직유형이 다양한 샘플들을 대상으로 실증 연구한 내용에서는, 모든 요인들을 뭉뚱그려 하나 또는 둘로 생각하는 것보다 다양한 하부요인들의 구별된 특성을 각각 인정한 후 한 단계 상위 수준에서 일련의 범위(range)로 묶어 전체를 종합적으로 고려하는 것이 더 나은 모델이라는 결론을 얻었다. 이와 같은 결론은 궁극적으로 전 범위 리더십 모델의 주장을 강화하며 구

체적인 리더십 훈련 지침을 제공해 주는 이점이 있다.

전 범위 리더십 모델은 기본적으로 리더십 상황 이론과 맥을 같이 한다. 즉 상황에 따라 변혁적 리더십보다 거래적 리더십이 더 강조되는 경우가 존재할 수 있다. 가령 리더와 구성원 간 관계를 형성하는 단계에서는 리더가 구성원들에게 기대하는 내용이 무엇인지 명확히 전달하고, 구성원들의 업무 수행 과정 중 무엇을 도와줄 것인지, 구성원들이 리더가 기대한 결과를 달성한 경우 어떤 보상을 제공해 줄 것인지 등을 구체적으로 알려주는 거래적 리더십이 전체적인 리더십 효과를 증진시키는데 더 기여할 수 있다. 구성원들이 리더의 말과 행동을 이해하고, 지시대로 하면 성공하리라 기대하며, 리더가 명확히 말한 바를 달성하기 위해 효율적으로 노력을 집중하게 된다. Lowe와 Galen (1996)도 시스템적인 제약을 넘어 리더가 보상을 상당 수준 통제할 수 있는 경우 상황적합적 보상이 유의미한 효과를 발휘할 수 있다고 하였다. 조직의 보상 시스템을 적절히 통제할 수 있는 최고 경영자가 처음 부임한 상황에서는 거래적 리더십 효과를 염두에 두고 리더십을 발휘하는 것이 바람직할 수 있다.

다음은 위에서 설명한 전 범위 리더십 모델을 바탕으로 코리안리를 성공적으로 변화시킨 박종원 사장의 리더십을 분석해 본 내용이다. 먼저 코리안리 변화 과정을 3단계로 나누고, 각 단계에서 어떤 리더십 행동이 효과적이었나를 분석해 봄으로써 리더가 처한 상황과 효과적인 리더십에 대한 핏(fit)을 살펴보고 박종원 사장의 리더십에서 보편타당한 원리를 도출해 보고자 하였다.

III. 코리안리의 성공적인 변화와 박종원 사장의 리더십

3.1 조직 변화 단계와 성과

박종원 사장 취임 이후 발생한 코리안리의 조직 변화는 크게 세 단계로 구분된다. 1단계는 부정적인 문화 쇠퇴기(1998년~2001년)이고, 2단계는 긍정적인 문화 형성기(2002년~2009년)이며, 마지막 3단계는 글로벌 기업으로의 도약기(2010년~계속)이다. 다음 표 1은 코리안리 변화 3단계와 각 단계별 주요 활동 및 특징을 정리한 내용이다.

3.1.1 1단계: 부정적인 문화 쇠퇴기

1단계는 민영화되고 1996년 재보험 의무가입조항이 해제된 이후에도 과거 관료주의 문화를 버리지 못한 채 소극적으로 변화에 대응하던 코리안리를

1998년 박종원 사장이 취임하면서 본격적으로 쇠퇴하기 시작한 시기이다.

1998년 6월까지만 해도 박종원 사장은 재정경제부 부이사관에서 이사관으로 승진하여 장차관을 바라보고 있던 공무원이었다. 그러나 25년 이상 계속 재무관료로 생활하고 있기에는 박종원 사장이 공직 생활 가운데 느꼈던 답답한 느낌이 너무 컸다. 박종원 사장은 자기 역량과 재능을 더 마음껏 발휘할 수 있는 무대를 원했고, 그러한 바람은 때마침 들어온 코리안리 CEO 자리를 수락하게 만든 원인이 되었다. 안정된 공무원 생활을 떠나 민간기업 CEO로 간다는 결심을 섰듯 지지해 준 사람은 거의 없었다. 그러나 박종원 사장은 공직생활을 하면서 보험과 관련된 업무를 해본 경험이 있었고 재보험산업에 대해서도 일가견이 있었기 때문에 코리안리 CEO로 가는 것이 본인의 경험과 입장에서 그리 무모한 선택은 아니었다.

그러나 박종원 사장이 코리안리에 부임한 1998년 당시 코리안리는 아직 대한재보험(주)라는 최초 이

〈표 1〉 코리안리 조직 변화

단계	1단계 (부정적인 문화 쇠퇴기)	2단계 (긍정적인 문화 형성기)	3단계 (글로벌 기업 도약기)
시기	1998년 ~ 2001년	2002년 ~ 2009년	2010년 ~ 계속
주요 활동	<ul style="list-style-type: none"> 고강도 구조조정 (일관된 원칙적용) 보증보험 문제해결 (미구상채권 매각, 원보험사/회사이익) 부서별 연평균 10% 성장목표 수립 	<ul style="list-style-type: none"> 회사 명칭 변경 열린 간부회의 도입, 순환 보직제 도입, 성공/실패사례 발표, 직급별 워크샵 백두대간 종주, 야외면접 실시 	<ul style="list-style-type: none"> 분야(생명보험) 개척 신상품 개발 노력 (win-win 접근방식) 국외 영업 확대 (해외 지점망 확충) 해외연수, 후진양성 (글로벌 네트워크)
문화 특징	저항과 외압 있었으나 일관된 원칙 적용으로 내부 신뢰, 지지 형성	도전정신, 개방적인 태도, 책임의식 형성 건설적인 분위기 조성	글로벌 경쟁에 대응한 전문가정신, 관계문화, 학습문화 형성
성과	세계 32위이지만 파산 직전 상태였던 것을 흑자로 전환	아시아 1위, 세계 13위 연평균 13% 성장 당기순이익 500~790억	아시아 1위, 세계 11위 당기순이익 1000억 이상

름을 그대로 사용하며, 외환위기를 겪는 과정에서 코리안리가 보증했던 회사채가 줄줄이 부도나 박종원 사장이 예상했던 것보다 훨씬 더 재정적으로 어려운 처지에 놓여 있었다. 영업손실이 3,818억 원, 예상 당기손실이 2,800억 원 등 1년 안에 공적 지원을 받거나 회사를 청산해야 할 만큼 심각한 상태였다. 기존 직원들은 신입 직원들에게 “곧 망할 회사에 왜 들어오느냐”는 이야기를 공공연히 할 정도였다. 적극적으로 회사를 살리겠다는 의지를 가진 사람을 거의 찾아보기 힘들었다.

박종원 사장은 무엇보다 악화된 회사 재정 상태를 개선하고 시급히 기업 문화를 바꿔야 한다는 생각을 하게 되었다. 박종원 사장은 실력과 인성 모두를 갖추고 있는 인재를 유지하기 위해 근무평점 60퍼센트, 다면평가 40퍼센트라는 기준을 정해 놓고 구조조정을 시작했다. 대대적으로 비용을 삭감하기 위해 총 인원의 30퍼센트를 감축하였다. 비효율적인 인력 구조 개편을 위해 과장, 차장, 부장급 인력 50%, 대리급 인력 17%를 감소시켰다. 과장급 이상 간부 두 명 중 한 명을 회사로부터 떠나 보내야 하는 어려운 일이었다. 박종원 사장은 살을 도려내는 아픔을 감수하면서까지 구조조정을 원칙적으로 과감히 추진하는 것만이 회사를 살리는 유일한 길이라 판단했다. 그는 공정성을 유지하기 위해서 정치적 친분, 사회적 지위, 개인적 관계 등과 상관없이 구조조정 기준을 일관되게 적용하려고 노력했다.

박종원 사장은 조직구조 개편에 이어 당장 회사가 문을 닫지 않기 위해 과도한 적자 문제를 해결하려고 노력했다. 박종원 사장은 보증보험제도의 문제점을 발견하게 되었다. 당시 적용되던 보증보험제도는 상황에 따라 재보험회사와 원보험사 모두에 큰 손실을 가져올 수 있는 위험을 안고 있었다. 박종원 사장은 정부 관계기관 및 언론기관에 재보험 전반에 대해 홍보하고 회사의 변화를 알리며 동시에 보증보험 문제를 해결하기 위해 노력했다. 그 결과 문제가 되

던 보증보험 미구상채권을 매각하여 회사의 불안정한 재무 구조를 개선하고 현금 유동성을 확보할 수 있었다. 영업수지가 1300억원 가량 개선되었고 지급여력 비율도 130% 이상 증가하게 되었다. 원보험사도 400억원 가량 영업수지가 개선되는 동반이익을 얻었다. 그리고 이를 발판으로 코리안리는 부진한 성과를 개선할 수 있는 토대를 마련하게 되었다.

그러나 박종원 사장의 진취적인 행보와는 달리 코리안리 내에는 아직도 무사 안일주의를 추구하는 분위기가 남아있었다. 일례로 1999년 각 부서별로 보고한 사업계획에 성장목표가 모두 '0퍼센트'로 설정되어 있었다. 1998년 우리 사회 경제가 외환위기를 겪어 거의 모든 기업들이 재정적으로 어려운 상태였기 때문에 코리안리 직원들 역시 그저 현상유지만 해도 될 것이란 생각들을 하고 있었던 것이었다. 박종원 사장은 회사가 당장 경영을 그만두어야 하는 상황이 발생할 수 있는데도 조직 구성원들이 이렇게 안일한 생각을 하고 있다는 점을 이해하기 어려웠다. 그래서 먼저 직원들이 도전적인 목표의식을 갖도록 독려했다. 부서별 성장목표를 일괄적으로 10퍼센트로 잡도록 지시했다. 어느 정도 정황을 먼저 분석하고 목표를 수립하는 일반적인 방식과는 달리 각 부서별로 특정 목표를 먼저 정해주고 이를 달성할 수 있는 구체적인 근거를 마련해오라고 지시했던 것이었다. 직원들의 첫 반응은 대부분 부정적이었다. 10퍼센트는 회사 창설 이래 가장 높은 성장 목표였기 때문이었다. 그러나 박종원 사장은 이 목표를 달성할 수 있다고 생각했다. 코리안리 사장으로 부임하기 전 재정경제부에서 손해보험담당 사무관으로 일하면서 국내 보험업계 대표단과 미국 보험시장을 직접 방문하고 자료를 수집하여 우리나라 보험기준과 약관 등의 기틀을 마련한 경험이 있었을 뿐 아니라, 재무부 결산관리과장, 경제협력국 외자관리과장, 이재국 재정융자과장, 재정경제원 총무과장, 통계청 통계조사국장, 국세심판소 상임 심판관, 재

정경제부 공보관 등 재무 관료로서 금융업과 관련한 다양한 경험을 했기 때문에 나름대로의 감각으로 상황을 정확히 파악 할 수 있었다. 박종원 사장은 조직 구성원들이 이 목표를 달성하도록 꼼꼼히 중간 진도를 체크하고, 주기적으로 실적을 분석하며, 실행과정을 보완하게 하였다. 처음부터 자기 한계를 정하고 시작하는 부정적인 사고가 팽배했던 기존 기업 문화는 지속적으로 경계했다. 한번 정한 목표는 끝까지 달성할 수 있도록 계속 점검하고 확인하였다. 비능률, 보신주의, 책임전가, 비밀주의, 파벌주의 등에 젖어있던 관료주의 문화가 조금씩 청산되기 시작했다.

3.1.2 2단계: 긍정적인 문화 형성기

2단계는 열린 간부회의와 야외면접, 백두대간 종주 등 새로운 제도들을 도입하고 코리안리의 도전적인 문화를 대표하는 백두대간 종주를 1차적으로 마감한 시기이다.

2002년이 되면서 코리안리 변화에 있어 가장 큰 걸림돌이었던 부정적이고 관료적인 문화가 사라지게 되었다. 박종원 사장은 이러한 조직변화를 상징하기 위해 기업 이름을 대한재보험(주)에서 코리안리 재보험(주)로 바꾸고 긍정적인 변화에 비로소 초점을 맞추기 시작했다. 긍정적인 문화를 형성하기 위해 전 직원이 참석하여 토론식으로 진행되는 열린 간부회의를 만들었고, 경쟁력을 확보하고 업무에 대한 공감대를 확대하기 위해 순환보직제를 도입했다. 개인 및 부서의 성공 및 실패사례 발표제도를 정례화하여 시행하기도 하였다. 나아가 직급별 워크샵을 통해 중요 현안들을 논의하였다.

2002년은 코리안리가 신입사원 선발시 야외면접을 도입한 해이기도 하였다. 야외면접은 서류만으로 알 수 없던 사원들의 인성과 됨됨이를 알 수 있게 해주었다. 박종원 사장은 긍정적인 기업 문화 형성을

위해서는 실력 뿐 아니라 다른 사원들과 원만히 어울릴 수 있는 건전한 인격과 정신을 가진 신입사원들이 들어와야 한다고 생각했다. 1차 서류전형에서부터 100% 방문접수로만 서류를 받았다. 입사를 위해 발품을 파는 정도의 성의와 열의가 있는지 확인했다. 면접과정에는 사장과 노조위원장 뿐 아니라 신입사원들도 면접관으로 참여했다. 서류전형과 실내면접에서 최종합격자 2배수로 선발된 지원자들이 야외면접을 보게 되었다. 오전 일곱 시부터 밤 아홉시까지 등산, 축구, 텐트치고 접기, 단체 줄넘기, 이어달리기, 사우나, 식사로 이어지며 무려 열 네 시간 동안 실시되는 마라톤 면접이었다. 등산에서는 남녀 구분 없이 다섯 명씩 팀을 짜서 산을 오르게 하며 한 팀당 기존사원 2명이 하루 종일 함께 다니며 관찰 평가하여 지원자들의 팀웍과 도전정신, 인성 등을 검증하였다. 축구에서는 집념과 어시스트 정도를, 텐트치기에서는 매뉴얼을 정확히 따르는 꼼꼼함을, 오래 달리기에서는 승부 근성을, 식사자리에서는 예절과 인성 등을 평가했다. 야외면접은 지원자들의 체력적 강인함 뿐 아니라 정신적인 면까지 시험하는 과정이 되었다. 이런 엄격한 과정으로 선발된 사원들은 기존 사원들과 잘 어울리며 긍정적인 조직 문화를 형성하는데 기여하였다.

2004년이 되면서 박종원 사장은 전 구성원이 함께 하는 백두대간 종주를 계획했고, 코리안리 사원들은 박종원 사장과 함께 2004년부터 2009년까지 무려 6년에 걸쳐 지리산, 덕유산, 속리산/소백산, 태백산, 오대산, 그리고 설악산을 등반하였다. 백두대간 종주는 코리안리의 독특한 기업 문화 형성에 가장 큰 기여를 하였다. 조직 내 구성원들의 자신감을 증진시키고 유대관계를 강화하는 등 여러 긍정적인 효과를 가져왔다. 긍정적인 기업 문화를 형성하기 위해 꾸준히 노력한 결과 코리안리는 연평균 13%의 성장률을 달성하게 되었고 2002년부터 2009년까지 매년 500억에서 750억 원에 이르는 당기순이

익을 창출하게 되었다. 그리고 명실상부한 아시아 제1위 재보험회사로 자리매김 하였다.

3.1.3 3단계: 글로벌 기업 도약기

2010년부터 시작되는 3단계 과정은 기존의 활동들을 지속시키면서(2차 백두대간 종주 시작됨) 박종원 사장의 진두지휘 하 적극적으로 해외시장을 개척하며 제5대 글로벌 재보험 기업으로 거듭나려는 노력을 기울이는 글로벌 기업으로의 도약 단계이다.

통상 재보험은 상품을 만드는 것과 관련이 없다고 생각하지만, 박종원 사장은 신상품 개발을 통해 위험을 창출하고, 그 위험을 다시 재보험으로 흡수할 수 있다고 생각하였다. 가령 일본 상품을 수정하여 메드라이프에 위험이 고려된 종신 암보험 상품을 제시하였는데, 기대보다 5배나 잘 팔리는 성과를 거두었다. 이에 상품 공동개발에 대해 20:80(코리안리가 후자)으로 이익 지분을 받았다. 코리안리는 상품 개발에 공조한 일본 토아리에 다시 40:40으로 이익 지분을 나누어 주었다. 역발상과 윈-윈 전략으로 코리안리 뿐 아니라 원보험사와 협력회사에 동반이익을 주는 성과를 창출하여 더욱 협조적인 글로벌 공조체제를 형성하였던 것이다. 코리안리는 중국 재보험회사인 차이나리와의 공조를 통해 10억에 가까운 막대한 인구를 갖고 있는 중국시장 개척도 꾀하고 있다. 박종원 사장은 세계적인 재보험사가 되기 위해 회사 전체 매출의 50% 수준으로 해외 매출이 증가될 수 있도록 계속 노력하고 있다.

세계적인 재보험사로 도약하기 위해서는 코리안리 내부 구성원들의 능력도 더욱 개발해야 했다. 코리안리 사원들은 해외 연수 및 교육 경험을 통해 해외 영업능력을 신장하고 해외 영업시 도움을 받을 수 있는 인적 네트워크를 확장시키고 있다. 박종원 사장은 코리안리의 혁신 성과를 계속 유지할 수 있도록 후진 양성에도 힘을 쏟았다. 코리안리가 신입사

원들을 특별히 관리하는 방식은 코리안리 사옥을 방문한 적이 있는 외국보험업계 담당자들에게도 널리 알려져 있는 사실이다. 대표적인 예로 코리안리 사옥 1층 중앙에는 매년 그 해 선발된 신입사원들의 사진과 글을 담은 크리스탈 액자가 전시되어 있다. 한 명도 빠짐없이 전시되게 하며 각별한 관심과 관리를 기울인다. 세계적인 글로벌 재보험 기업으로 도약하기 위해 노력한 결과, 기업 내 글로벌 경쟁에 대응할 수 있는 전문가정신, 관계 및 학습중심 문화가 형성되었으며, 코리안리는 세계 11위 재보험 회사로 자리매김 하고, 당기 순이익 1000억 원 이상의 성과를 창출하게 되었다.

3.2 조직 변화 단계별 리더십 유형

박종원 사장의 리더십에서 흥미로운 점은 그의 리더십이 코리안리 조직변화 각 단계에 따라 조금씩 달라지고 있는 사실이다. 표 2는 박종원 사장이 추진한 주요 활동과 관련된 전 범위 리더십 모델의 리더십 요인을 구분하여 정리한 내용이다.

위 표를 보면 각 단계별로 단 하나의 리더십 유형만 존재하는 것이 아니라 거래적 리더십과 변혁적 리더십 그리고 예외에 의한 관리가 상대적으로 비중을 조금씩 달리하면서 동시 적용되고 있음을 확인할 수 있다. 이제 좀 더 구체적으로 박종원 사장이 보여준 리더십 행동을 전 범위 리더십 모델의 세부유형 기준에 근거하여 각 단계별로 살펴보려고 한다.

3.2.1 1단계: 부정적인 문화 쇠퇴기

(1) 이상적 영향력 (쇄신)

박종원 사장이 관료주의 기업 문화를 청산하고 약화된 재정 상태를 개선하기 위해 고강도 구조조정을 추진하는 과정에서 정치권과 노조의 간섭과 반대가 있었다. 그러나 박종원 사장은 구조조정의 정당성과

〈표 2〉 조직 변화 단계별 리더십 행동 변화

단계	1단계 (부정적인 문화 쇠퇴기)	2단계 (긍정적인 문화 형성기)	3단계 (글로벌 기업 도약기)
리더십	<ul style="list-style-type: none"> • 이상적 영향력(쇄신) • 영감적 동기부여 • 거래적 리더십 	<ul style="list-style-type: none"> • 이상적 영향력(도전) • 영감적 동기부여 • 지적 자극/개별 배려 • 적극적인 예외 관리 	<ul style="list-style-type: none"> • 이상적 영향력(혁신) • 영감적 동기부여 • 지적 자극 • 개별적 배려
예시	<ul style="list-style-type: none"> • 구조조정 원칙 준수 (내부신뢰/지지확보) • 영업정신 모범 보임 (대외활동, 수지개선) • 부정적 문화 척결, 긍정적인 자세, 도전정신 강조 • 성과개선 따른 보상 	<ul style="list-style-type: none"> • 백두대간 종주, 체력 증진대회에 동참하여 도전의 본을 보임 • 커뮤니케이션을 통해 긍정적인 자세 강조 • 실패사례 발표회, 개별사원 접촉/관리 • 실행과정/성과 추적 	<ul style="list-style-type: none"> • 혁신성과 창출 모범 • 글로벌5대 기업 비전 • 사원들 이야기 경청, 새로운 시도 장려, 당사자 Task Force로 문제해결 • 신입사원들 글로벌 역량개발기회 제공

통제력을 유지하기 위해 철저히 원칙을 유지하며 일관된 모습으로 구조조정을 진행해 나갔다. 정치권과 노조의 방해 공작에도 원칙으로 일관하는 박종원 사장의 모습에서 코리안리 직원들은 신뢰를 갖기 시작하였다. 당시를 기억하며 박종원 사장은 다음과 같이 회고한다.

그때 정치적인 노조 위원장도 구조조정을 했고. 실력자의 중학교 고등학교 대학교 때까지 친구도 있었는데, 그 사람도 부장이었어요. 위에서는 임원 시기라는 압력도 있었어요. 그 사람도 결국은 내보냈어요. 영향력 있는 두 사람을 구조조정 하고 나니까 나머지는 조용히 따라가게 되었어요.

- 박종원 사장

이 과정을 가까이서 지켜보았던 한 상무도 “구조조정을 시작하면서 하도 외압이 많이 들어와 사장님도 잘릴 각오하고 임하셨다”고 회상하며 당시의 힘들었던 상황을 설명한다.

이후 박종원 사장은 50여 개 원보협사를 직접 방문하며 대외적으로도 회사의 쇠퇴와 변화를 알리기 위해 노력했다. 사장이 직접 고객 원보협사들을 방

문하며 홍보하는 모습은 직원들에게 고객중심 영업활동의 모범이 되었다. 그 동안 코리안리 직원들은 과거 공기업 시절 회사가 갖고 있던 독점적인 지위 탓에 고객에 대한 적극적인 영업 마인드나 고객 중심의 마인드가 형성되어 있지 않았다. 그러나 이와 같은 적극적인 사장의 행보는 코리안리 영업 기반을 공고히 구축하는 분위기를 만들었다. 코리안리 임원과 직원들은 박종원 사장이 직원들에게 처음 심어준 의식이 “주식회사에서 근무하려면 수익의 개념이 있어야 한다”는 것이었다고 말한다.

경쟁력 있는 조직을 만들기 위해 미래에 대한 비전을 제시하며 이를 달성해가는 과정에서 일관된 가치를 지속적으로 지켜나갔던 박종원 사장의 행동은 전 범위 리더십 모델의 이상적 영향력에 해당된다. 그리고 이상적 영향력의 가장 중요한 행동 중 하나인 자기 희생과 출선수범을 박종원 사장은 가장 어려운 시기에 실천하면서 전 직원들의 신뢰를 얻기 시작했다. 박종원 사장이 어떤 외압에도 불구하고 구조조정의 원칙을 지킨 것은 코리안리 직원들에게 도덕적, 윤리적 규범의 기준이 되었으며, 직원들에게 지시가 아닌 스스로 실천하는 모습을 보여준 것

은 자신 뿐 아니라 직원들에게도 자신들의 이익이 아닌 조직 전체의 이익을 위해 노력해 줄 것을 요구할 수 있는 리더로서의 권리를 형성해 주었다.

(2) 영감적 동기부여

확고한 미래에 대한 비전과 이를 일관성 있게 실천할 수 있는 리더의 가치도 중요하지만, 이를 직원들과 열정적으로 공유하는 일들이 이루어지지 않으면 리더의 변화 추진은 실패할 수밖에 없다. 이를 위해 박종원 사장은 변화의 필요성을 셀 수 없을 만큼 기회가 있을 때 마다 지속적으로 강조하였다.

특히 1997년 코리안리 사장으로 부임할 당시 연설이 무거웠다. 공기업에서 민영기업으로 전환되고 자유경쟁이 도입되었음에도 사원들은 위기의식이 전혀 없었기 때문이었다.

“회사가 위기에 처해 있으면 각자가 몸을 던지고 신명을 바쳐 회사를 구해야 합니다. 나쁜 전통은 버리고 좋은 전통을 살려 밑에서부터 위까지 개혁해야 합니다. 잘하는 사람을 끌어내리거나 뒤에서 편을 가르고 무리를 짓는 행위에 대해서는 단호히 대처할 것입니다.”

- 「백두대간에서 새로운 도전을 꿈꾸다」 중 (p. 43)

박종원 사장이 부임 초기 직원들의 부정적인 태도를 강하게 경계하며 자신이 갖고 있었던 회사의 미래에 대한 비전과 이를 달성하기 위한 변화의 필요성을 열정적으로 강조한 것은 변혁적 리더십 행동 중 영감적 동기부여에 해당된다. 박종원 사장의 연설에서 코리안리의 사원들은 자신들의 조직수장이 무엇을 중시하고 무엇을 경계하는지 알 수 있었기 때문이다. 코리안리에서 조직의 변화는 곧 자신들의 변화를 의미하였다. 이는 변혁적 리더가 커뮤니케이션을 통해 조직 비전을 공유하며 확장해 나가는 과정에 해당된다.

그러나 조직 회생을 강조하는 박종원 사장의 노력에 대해 모든 사원들이 긍정적인 태도를 갖고 있었

던 것만은 아니었다. 박종원 사장이 정부관료 출신으로 회사 사장에 부임하는 모습을 보고 처음부터 부정적인 태도를 취하는 세력도 있었다. 그 대표적인 예가 바로 기존 노조간부들이었다. 박종원 사장이 회사에 정식으로 취임하기 일주일 전, 노조위원장이 한번 만나자는 연락을 해 왔다. 당시 노조들은 정부 관료 출신 CEO의 정통성을 문제 삼으며 취임식 전 이런저런 이면계약을 맺는 약속을 갖고 있었다. 예상했던 대로 코리안리 노조위원장과 노조간부들도 신임 사장과 만난 자리에서 낙하산 인사를 반대한다는 말을 하며 먼저 기선을 제압하려는 움직임을 보였다. 그러나 박종원 사장은 풍전등화와 같이 어려움에 빠진 회사 경영을 놓고 노조와 사사건건 말싸움을 하며 시간을 낭비할 수 없었다. 그는 오히려 현재 회사가 이렇게 심한 어려움을 겪게 된 데에는 노조에도 책임이 있다는 이야기를 하며 노조가 신임 사장을 원치 않으면 정식으로 노조 운동도 하고 반대도 하라고 이야기 하였다. 그리고 자신은 어쨌든 회사가 제대로 재기할 수 있도록 열정과 원칙을 갖고 최선을 다할 것이라 말하였다. 진심이 통했던 것인지 회사의 운명을 진심으로 걱정하며 소신있게 정책을 추진하려는 박종원 사장을 노조위원장과 노조 간부들도 더 이상 크게 반대하지 않는 모습을 보여 주었다. (박종원 사장 자서전, 『야성으로 승부하라』, 2010 중).

(3) 거래적 리더십

박종원 사장이 아무리 앞장 서 원칙적인 모습을 보이고 영업 마인드를 장려해도 실제 그 결과가 나타나기 위해서는 각 사원들의 노력에 따른 적절한 대우가 필요했다. 박종원 사장은 자신이 원하는 방향으로 사원들이 따라오면 분명히 수익을 창출할 수 있을 것이라 이야기하였고 그 결과에 따라 사원들에게도 다시 혜택이 돌아갈 수 있는 공정한 성과 분배를 할 것이라 약속하였다.

과거에는 불이익을 받는 사람이 있었어요. 아무리 열심히 해도 승진할 때 보면 다른 사람이 승진하는 거예요. 뻥 써서요. 그게 투명한 겁니까? 아니잖아요. 그런 것을 없애기 위해서라도 투명하게 열심히만 하면 회사는 나를 알아준다(는 생각을 가질 수 있게 해야 해요). 회사가 직원들을 알아줄 때 그때 최선을 다하는 게 아니겠어요?

- 박종원 사장

이를 지켜보았던 한 상무도 당시 모습을 이렇게 회상한다. “사장님은 ‘수익 개념 가지고 회사를 살리자. 그러면 분명히 그 결과에 따라서 대우해 준다’고 재차 강조하셨습니다.”

조직의 미래에 대해 반신반의했던 사원들은 박종원 사장의 확고한 이야기들 속에서 과거 부진했던 성과를 다시 개선시킬 수 있다는 믿음을 갖게 되었고, 실제 박종원 사장의 말을 따르며 자신들의 업무를 조금씩 개선해 나가기 시작하였다. 나아가 회사의 최고 경영자가 직접 여러 번 강조하는 모습을 보면서 자신들이 정말 목적의식을 갖고 새로운 태도로 열심히 노력하면 본인들의 커리어를 더 발전시킬 수 있다는 확신을 가지게 되었다. 궁극적으로 박종원 사장이 노력한 성과에 상응하는 보상을 주겠다고 한 거래적 리더십이 조직 구성원들에게도 조직의 성공이 개인의 성공으로 이어질 수 있다는 확신을 주고, 단일한 분위기에서 벗어나 최선을 다해 좋은 결과를 만들도록 노력하는 동기를 부여해 주었다.

3.2.2 2단계: 긍정적인 문화 형성기

(1) 이상적 영향력 (도전)

박종원 사장은 사람의 건전한 정신이 육체를 지배 하듯 기업도 긍정적인 기업 문화가 좋은 성과를 이끌어 낼 수 있다고 믿었다. 그래서 무엇보다 새롭고 혁신적인 기업 문화를 창조하기 위해 적극적으로 노력했다. 사원들끼리 부대끼고 어울리며 힘든 활동을

해 나가는 기회를 많이 만들어 단합 정신을 도모했고 이를 통해 팀워크도 높이려고 하였다. 이를 위해 이전에는 1년에 한 번 하던 체육대회를 ‘체력증진대회’로 이름을 바꿔 매년 봄, 가을 2회씩 하게 했다. 6월 초에 봄 체력증진대회가 끝나면 8월 말부터는 백두대간 종주를 시작했다. 사원들은 백두대간 종주에서 낙오하지 않기 위해 평상시 시간이 있을 때마다 건강한 몸을 만들려고 노력하였다. 백두대간 종주를 하는 동안에는 힘이 들어도 갔다 오면 사원들끼리 대단하다며 서로를 칭찬해 주고 가족들도 인정해주는 분위기가 형성되어 백두대간 종주로 인해 자연스럽게 사원들의 도전정신과 자신감이 증진되었다. 백두대간 종주가 끝나면 12월 말에는 ‘가족 사랑의 밤’ 행사를 개최하였다. 사원들과 사원들의 가족들이 모두 한 자리에 모여 장기자랑을 했다. 체력증진대회, 백두대간 종주, 가족 사랑의 밤 행사에 이르기까지 박종원 사장이 빠지는 행사는 단 한 가지도 없었다. 박종원 사장은 모든 행사에 앞장서서 자기 몸을 아끼지 않고 솔선수범하는 모습을 보여주었다. 특히 백두대간 종주를 할 적에는 밥도 같이 먹고 잠도 같은 곳에서 자며 고생과 즐거움을 함께 나눴다. 박종원 사장이 솔선수범하는 모습과 동거 동락하는 행동을 보았던 한 중간관리자는 다음과 같이 이야기 한다.

“사장님의 가장 큰 강점은 본인이 직접 뛰시는 것 같아요. 말로만 직원들에게 강요하는 게 아니고 본인이 직접 앞서서 뛰세요. 일례로 체육대회를 했는데 사장님이 축구를 두 게임을 뛰셨어요. 비가 억수같이 왔는데요. 직원들도 리더가 솔선수범해서 행동으로 움직이시니까 자연스럽게 존경하고 따라가는 것 같아요. 그게 제가 보기엔 우리 기업의 가장 큰 동력인 것 같아요.”

이처럼 박종원 사장은 자신이 몸소 사원들에게 요구하는 각종 행사에 앞장서 변혁적 리더로서 이상적 영향력을 발휘하는 모습을 보여 주었다. 이 모습은 코리안리 회사 전체가 긍정적인 방향으로 나가는데

큰 동력으로 작용하였다. 리더의 헌신과 술선수범 속에서 코리안리 사원들이 조금씩 변화하기 시작하였던 것이다. 그들은 어떤 의무감이나 강압에 의해서가 아니라 진심에서 우러나오는 존경으로 박종원 사장의 모습을 본받기 시작하였다. 1단계에서 박종원 사장이 보여준 이상적 영향력은 과거의 잘못된 조직문화를 없애는데 그 목적이 있었다면, 2단계에서는 좀 더 긍정적인, 즉 새로운 문화를 정착시키는 데 그 초점이 있었다.

(2) 영감적 동기부여

박종원 사장은 사원들과 각종 활동을 함께 하며 시간이 날 때마다 기회가 될 때마다 자신의 경영 철학을 열정적으로 이야기했다. 조직의 최고경영자가 이야기하는 내용들에 사원들은 자연스럽게 귀를 기울이게 되었고, 조직이 나아가는 방향을 이해하게 되었다. 박종원 사장은 무엇보다 사원들의 도전적인 마음가짐과 긍정적인 자세를 항상 강조했다. 박종원 사장의 연설은 회사 내에서 뿐 아니라 백두대간 중주를 하는 산에서도 이루어졌다.

“사장님은 백두대간 중주를 하듯 땀이 이마에 맺힐까 말까 할 정도로 힘들게 정상에 올라가는 기분으로 일을 하라고 하세요. 몸은 힘들지만 마음은 상쾌한 그런 정신으로 하라고요.”(회사의 한 임원)

“사장님께서서는 언제나 체, 덕, 지를 강조하세요. 그리고 모든 면에 있어서 항상 완벽하기 위해 노력하는 자세를 가지라고 강조하세요. 일을 하든, 놀든, 회사 행사에 참여를 하든 항상 일을 즐기고 최선을 다하는 그런 자세를 가지라고요.”(회사의 한 사원)

박종원 사장이 자신의 비전과 철학을 사원들에게 이야기하는 과정은 변혁적 리더의 영감적 동기부여 행동에 해당된다. 지속적인 소통을 통해 구성원들에게 회사가 나아가는 방향을 제시하고, 그들에게 기

대되는 행동이 무엇인지, 그들이 수행하는 일이 어떤 의미가 있는지 알려주고 있기 때문이다. 이 과정에서 조직 구성원들은 조직의 공유된 비전을 이해할 수 있게 되고, 그 목표에 몰입하며, 열정적인 자세, 긍정적인 팀 정신을 함양하게 된다. 영감적 동기부여를 하는 변혁적 리더가 있는 조직에서 흔히 나타나는 팀웍, 열정, 활기찬 분위기 등이 실제 코리안리 내에서도 서서히 형성되었다.

(3) 지적 자극

2002년부터 긍정적인 기업 문화를 형성하기 위해 코리안리 내부에 도입되었던 제도 중에는 성공 및 실패 사례 발표회가 있다. 아무리 좋은 계획을 해도 제대로 실천하지 않으면 아무 쓸모없다는 것이 박종원 사장의 지론이다. 실행을 강조하기 위해서는 실행을 하다 실패하는 사례가 있어도 이를 숨기지 않고 솔직히 말할 수 있는 용기가 필요했다. 용기있게 실패담을 말할 수 있는 분위기가 형성될 수 있도록 박종원 사장은 성공 사례 뿐 아니라 실패 사례를 발표하는 행사도 정례화하여 시행하였다.

“지나간 실패는 다가올 성공의 밑거름이지 질책이나 징계 대상은 아니죠. 대신 실패를 줄여나가기 위해 실패에서 배우는 ‘실패 재활용’을 최대한 실천해야 성공할 수 있죠.”

- 2011. 6. 3. 서울경제 (박종원 사장 인터뷰 내용)

변혁적 리더십의 지적 자극은 리더가 구성원들로 하여금 기존과는 다른 관점에서 문제를 바라보고 생각하고 행동하도록 장려하며 실수를 비난하지 않는 분위기를 형성해 주는 것을 가리킨다. 박종원 사장의 실패 사례 발표회는 지적 자극의 본질을 그대로 담고 있다. 궁극적으로 조직원들의 적극적인 실행을 강조하기 위해 실패도 개방시켜 이야기할 수 있는 담론의 분위기를 형성하고 있기 때문이다. 이러한

분위기는 직원들로 하여금 긍정적으로 문제를 해결해 나갈 수 있도록 도와준다.

(4) 개별적 배려

변혁적 리더십의 개별적 배려는 리더가 팔로어들 개개인을 잘 알고 그 필요와 욕구를 충족시켜 주기 위해 노력하는 것을 의미한다. 박종원 사장은 코리안리 사원 개개인의 이름과 신상, 특징을 속속들이 잘 알고 있다. 그도 그럴 것이 모든 사원의 이름과 주요 특징을 표로 정리하여 사장실 책상에 붙여놓고 매일 보았기 때문이다. 박종원 사장은 일상생활 속에서도 사원들과 지속적으로 소통하기 위해 각별한 노력을 기울였다. 한 임원은 박종원 사장의 직원에 대한 관심을 이렇게 이야기 한다.

“사장님이 제일 많이 만나는 게 입사 1년차예요. 신입사원들 뿌리 내리게 해주려고 그러시는 거예요. 나도 신입사원들 만나서 얘기해 보면 어린 애 같은 소리 들을 때가 많은데 우리 사장님은 다 경청하세요. 그 다음 제일 많이 만나는 사람들이 2년차, 그 다음 부장들, 중간 대리들, 간부들. 사장님이 외부 미팅도 많으신데 시간 날 때 팀 미팅, 점심, 저녁을 다양하게 하세요. 시간 날 때마다 직원들과 같이 하는 것을 굉장히 좋아하세요.”

박종원 사장은 직원들의 필요를 알기 위해 공식적인 소통 채널을 만들기보다 직접 사원들과 대면하여 식사하는 비공식적인 활동을 자주 갖고 있다. 사원들은 소규모 미팅이나 문화 활동, 체육활동을 통해 사장과 부대끼는 가운데 자신들의 개인적인 관심사와 필요를 표현할 수 있었다. 이 과정에서 회사의 CEO가 자신들의 경력 개발과 성공에 관심을 가지고 있다는 사실을 알게 되었고, 존중받고 있다는 생각에 만족감을 느끼게 되었다.

(5) 적극적인 예외 관리

박종원 사장은 계획의 내용도 강조하지만 그보다

실행을 더 강조한다. 아무리 좋은 계획이 있어도 실행이 있어야 성과를 거둘 수 있기 때문이다. 코리안리 각 부서장은 매주 열리는 간부회의에서 기존에 보고한 계획을 얼마나 제대로 추진하고 있는지 박종원 사장에게 보고한다. 계획한 내용 중 한 가지라도 누락되는 일은 없다. 회사 내부 감사 제도를 통해서도 확인이 되지만, 이보다 먼저 코리안리 내 투명한 분위기가 강조되는 문화가 있기 때문이다. 심사분석 보고회에서는 분기 단위로 각 부서의 목표와 실적을 점검한다. 목표를 달성하지 못한 부서는 어떤 변수에 의해 목표를 달성하지 못했는지 구체적으로 분석해야 한다. 박종원 사장이 업무에 대해 깊이 이해하고 그 과정에 대해 모니터링 하는 것을 한 임원은 다음과 같이 이야기 한다.

“이전의 사장님들하고 박종원 사장님하고 너무 많은 차이가 있었어요. 그때 사장들은 다 임기제예요. 한 3년 하면 갑니다. 우리는 보고만 하면 되었어요. 3년 보고해 놓으면 보고한 순간 업무 끝이었어요. 지금은 계획이 실현해야 하는 계획이에요. 꼭 그 실현을 중간 점검해야 하고 결과가 있어야 해요.”

박종원 사장이 코리안리 각 부서의 계획과 실행을 적극적으로 확인하는 과정은 적극적인 예외 관리에 해당된다. 적극적인 예외 관리는 리더가 구성원들의 업무과정을 잘 파악하고 결과가 기대에 미치지 못할 가능성이 있거나 실수할 소지가 있으면 적극적으로 수정하는 조치를 취하는 것을 의미한다. 적극적인 예외 관리와는 반대로 소극적인 예외 관리는 구성원들의 실수나 잘못이 실제 심각한 결과로 이어질 때까지 기다린다. 미래 잘못된 결과를 미리 염려하여 선 조치를 취하는 적극적인 예외 관리와는 대비되는 방식이다. 박종원 사장은 사전 행동적인 방식을 취하고 있다. 심사분석 보고회와 같은 엄격한 보고 및 감독 제도를 통해 기업 성장 목표를 달성하는 계획을 뒷받침하지 못하는 나태한 실행을 철저히 감시하

고 경계하였다.

3.2.3 3단계: 글로벌 기업 도약기

(1) 이상적 영향력 (혁신)

박종원 사장은 취임 이듬해인 1999년 '비전 2020'을 통해 20년 뒤 세계 제10대 재보험 기업이 되겠다는 도전적인 기업 목표를 제시하였다. 그러나 2002년 이미 세계 21위 재보험 기업이 되었고, 2005년 16위, 2006년 13위 등으로 계속 순위가 계획보다 앞당겨졌다. 이에 2007년에는 다시 기업 목표를 재조정하여 2010년에는 세계 10위, 그리고 2020년에는 세계 5위가 되겠다는 더 야심찬 'Global Korean Re 비전'을 발표하였다. 박종원 사장은 2010년(회계연도 2009년 기준)에 코리안리가 세계 제11위가 되는 것을 보면서 이 비전도 달성할 수 있을 것으로 기대하고 있다. 박종원 사장은 직원들에게만 글로벌 경쟁력 제고와 혁신 성과 창출을 강요하지 않고 본인 스스로 직접 해외 신시장을 개척하는 모습을 보여주며 구성원들의 노력을 독려하고 있다. 코리안리를 글로벌 최고의 재보험회사로 만들기 위해 박종원 사장 스스로 술선수법을 보이는 것에 대해 코리안리의 한 부장은 다음과 같이 이야기 한다.

“사장님이 출장을 엄청 다니세요. 지난주에는 ‘차이나 리’라고 중국 재보험사하고 회장단 미팅이 있었어요. 중국 시장 진출하는데 도움을 받고자 하는 그런 목적에서 하는 것이었거든요. 그 전 주에는 일본에도 재보험사 하나 있는데 ‘토아 리’라고. 거기에도 미팅을 하셨어요. 그 전에 또 일주일 정도 해외 출장 다녀오셨어요. 저희가 지금 재보험 거래하지 않는 다른 국가들까지 가서서 회사 사장님들을 만나고 오셨고요. 쉽게 이 이야기하면 농사짓기 위해서 씨를 뿌리고 오셨어요.”

스스로 먼저 모범을 보이며 코리안리 직원들이 이끄는 전 범위 리더십 모델의 이상적 영향력에 해당

되는 박종원 사장의 이러한 행동들은 1998년부터 이어져 온 것이지만, 그 초점은 조금 상이하다. 1단계에서는 주로 과거 부정적인 문화를 쇠신시키기 위해 신뢰를 주기 위한 원칙적인 행동을 고수했던 반면, 2단계에서는 새롭고 긍정적인 기업 문화 형성을 위해 주로 도전적인 행동을 보여주었고, 3단계에서는 더욱 진취적으로 혁신 성과를 창출할 수 있도록 시장 개척 행동을 보여주고 있다.

(2) 영감적 동기부여

박종원 사장은 본인 특유의 소탈함에 의한 수평적 커뮤니케이션으로 각 단계별로 자신이 무엇을 중요하게 생각하는지 지속적으로 사원들에게 전달하고 있다. 각종 식사, 미팅, 문화활동, 회의 등이 수평적 커뮤니케이션을 촉진하는 대화의 장(場)이 되고 있다.

“거창하게 제도 필요 없어요. 식사하거나 소규모 미팅을 하거나 문화 활동 하면서 사장님은 경영철학을 말씀하시고, 우리는 듣고, 거기서 공감하면 그게 내 생활이 되는 거예요.” (회사의 한 임원)

“요즘 항상 저희 사장님 말씀하시는 게 “새로운 먹거리를 찾아야 한다”는 것이예요.” (회사의 한 부장)

이처럼 박종원 사장은 사원들이 지속적으로 조직의 비전을 생각하며 업무를 추진할 수 있도록 기회가 있을 때마다 혁신 성과 창출의 중요성을 강조하고 있다. 일상적인 활동 속에서 전달하는 메시지는 코리안리 사원들의 공감을 이끌어내는데 더 효과적으로 작용하고 있다. 새로운 신입사원이 들어와도 박종원 사장의 지속적인 커뮤니케이션을 통해 자연스럽게 조직의 비전을 공유하게 되고 기존 사원들의 업무를 이해하며 기업 전체적인 노력에 동참할 수 있게 되었다. “새로운 먹거리를 찾아야 한다”는 이야기는 적극적인 시장 개척을 의미하는 것이다. 박종원 사장은 지속적인 수평적 소통을 통해 영감적 동

기부여를 이뤄내고 있다.

(3) 지적 자극

박종원 사장은 코리안리 직원들에게 사회적인 통념에 의해 형성된 고정관념을 버리고 논리적인 관점에서 새로운 시각을 형성하여 당면 문제를 바라보고 해결할 것을 강조하고 있다. 한 예로 어떤 사원으로 부터 보험 분야에 특수화 되어 있지 않은 일반적인 MBA 교육은 의미없는 것 같다는 의견이 들어오자, 이를 상부에서 검토하여 Top down 방식으로 일반적으로 제도를 폐지하는 방식을 취하지 않고, 일반적인 MBA 교육의 불필요성을 제시한 사람, 실제 교육을 갔다 온 사람, 가려고 계획했던 사람 등 이해 당사자들을 한데 모아 task force를 구성하고 심도 있게 문제를 분석하며 협의안을 도출하게 하였다. 이들의 논리적인 해결안이 없는 한 상부에서는 기존 제도를 유지하겠다고 하였다. Bottom up 방식으로 제도 개선여부를 결정하는 새로운 접근이었다. 궁극적으로 직원들의 참여를 환영하며 논리적인 시각에서 합리적으로 문제를 해결해 나갈 것을 장려하는 의도에서 취해진 방식이었다. 박종원 사장의 지적 자극을 회사의 한 상무는 다음과 같이 이야기 한다.

“우리 사장님하고 한번 부대끼고 싶으면 무지 공부 많이 해야 해요. 순간적으로 하면 안 되요. 그건 잘못된 거예요. 사장님은 다 들어주세요. 그리고 딱딱 짚어주세요. 수긍 안하면 다시 만나자고 하세요. 사장님도 생각하셨고 저도 다시 생각한 상태에서 또 만나죠. 그렇게 하면서 배우는 게 많아요.”

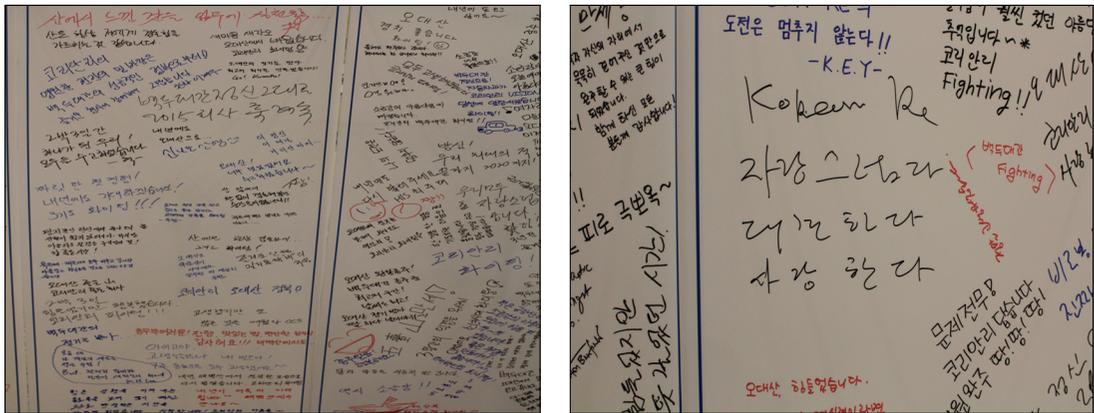
박종원 사장이 직원들에게 새로운 방식으로 문제에 접근하게 하는 것은 지적 자극에 해당된다. 직원들 스스로 조직 현안에 적극적으로 개입하게 하고 같이 고민하며 동참하여 문제를 해결해 나갈 수 있는 분위기를 마련해 주고 있기 때문이다.

(4) 개별적 배려

글로벌 기업으로 도약하기 위해서는 혁신 성과를 지속적으로 창출할 수 있어야 했고 이를 위해 직원들의 해외 영업능력을 신장시켜야 했다. 박종원 사장은 직원들이 입사하여 업무에 적응이 되는 시점인 3-4년차가 되면 모두 해외연수를 갈 수 있도록 기회를 제공하고 있다. 3개월에서 1년에 이르는 다양한 교육과정이 포함되어 있다. 보험대학의 경우 1년 과정이다. 그리고 해외 지점근무를 통해서도 해외 영업능력을 개발시키고 있다. 박종원 사장은 기업의 필요 뿐 아니라 코리안리 직원들 개인의 필요와 입장도 생각한다. 공적인 영역 뿐 아니라 사적인 영역에 대한 조언과 충고도 아끼지 않기 때문에 직원들로부터 ‘아버지 같은 CEO’라 불리기도 한다. 박종원 사장은 자신이 어느 새 ‘교장 선생님’같이 인생 전반에 대해 상담과 조언을 해 주는 CEO가 되었다고 한다. 박 사장이 개별적 배려에 근간하여 직원들의 역량을 개발하는 모습에 대해 한 사원은 다음과 같이 이야기 한다.

“역량 개발을 위해서는 봄 연수원 교육도 받을 수 있고 시험도 볼 수 있고 해외 연수를 갈 수도 있어요. 박종원 사장님은 최선을 다하는 태도와 같은 삶의 방식 자체를 강조하시는 분이래 사적인 영역에 대한 조언을 해 주실 때도 많아요.”

직원들의 역량 개발을 위해 교육 기회를 제공하고 조언을 아끼지 않는 모습은 개별적 배려에 해당된다. 그는 직원들에게 명확한 기업 비전을 제시하며 적극적인 노력과 실행을 강조하면서도 직원들 개인을 자식처럼 생각하며 따뜻하게 보살펴 주고 있다. 이상적 영향력, 영감적 동기부여, 지적 자극, 그리고 개별적 배려 모두가 3단계에서 고루 강하게 나타나고 있음을 알 수 있다. 그럼 2는 2단계 때부터 시작해 온 백두대간 중주를 2010년 다시 시작하면



〈그림 2〉 박종원 사장과 코리안리 사원들이 백두대간 등반 후 남긴 글들

서 2011년 오대산을 등반한 뒤 박종원 사장과 코리안리 사원들이 함께 남긴 글들을 찍은 사진이다. 박종원 사장은 “Korean Re 자랑스럽다 대견하다 사랑한다”라고 적어 놓았다.

IV. 결론 및 시사점

본 논문은 민영화 직후 파산의 위기에 놓였던 재보험회사의 CEO로 취임해 코리안리를 세계적인 금융기업으로 변신시킨 박종원 사장의 리더십을 전 범위 리더십 모델이라는 통합 이론으로 분석해 본 내용을 담고 있다. 박종원 사장은 코리안리의 관료주의적인 문화를 바꾸기 위해 변혁적 리더십에 속한 네 가지 행동을 가장 많이 활용하였고 동시에 거래적 리더십을 통해 조직의 성공과 조직 구성원의 성공을 일치시키기 위해 노력하였다. 그리고 팔로어들이 변화를 과감하게 수용하고 새로운 조직 문화와 가치관을 가지고 일을 할 수 있게 적극적으로 팔로어들의 일에 참여하여 조언을 아끼지 않았다. 전 범위 리더십 모델을 주장하는 학자들도 변혁적 리더십이 가장 많은 상태에서 거래적 리더십을 어느 정도

보유하고 있는 것을 이상적인 모습으로 설명하고 있다(Avolio, 1999; Avolio & Bass, 2002; Sosik & Jung, 2010).

전 범위 리더십 모델 이전에 등장했던 연구들은 단지 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 우월한 효과를 지니고 있다는 것만 강조하였으나, 코리안리의 변화 과정과 박종원 사장의 리더십 사례를 자세히 들여다보면 조직 변화 단계별로 경영자의 리더십 프로파일이 조금씩 달라지면서 변혁적 리더십과 거래적 리더십, 경우에 따라서는 예외에 의한 관리 행동들이 함께 시너지 효과를 이루는 것을 확인할 수 있다. 코리안리의 변화 과정 각 단계에서 보인 박종원 사장의 리더십 행동들을 전 범위 리더십 모델로 분석한 결과를 기초로 다음과 같은 세 가지 시사점을 도출할 수 있다.

첫째, 변혁적 리더십을 통해 조직에 새로운 비전과 가치를 제시하는 것도 중요하지만, 이러한 변화가 개인의 발전과 성공에 어떻게 도움을 줄 것인가를 구체적으로 제시해주는 거래적 리더십도 중요하다는 사실이다. 변혁적 리더십만으로는 다 무너져버린 조직의 성과를 하루아침에 극적으로 돌려놓기 불가능하기 때문이다. 거래적 리더십은 변혁적 리더십을 더 효과적으로 실현할 수 있는 일종의 기초와 같

다고 할 수 있다. 새로운 비전이나 가치가 없는 변화도 직원들에게 목적의식을 주지 못하지만, 변화를 통해 조직 구성원들에게 돌아갈 구체적인 혜택이 없다면, 이 역시 공허한 슬로건으로 받아들여지기 쉽다. 박종원 사장도 과거 안일하고 부정적이었던 기업 문화를 청산하고 새롭고 도전적인 문화를 형성해 나가는 과정에서 '세계적인 금융회사를 만들자'라는 높은 비전을 제시했고 이를 달성할 수 있게 과감한 보상 시스템을 구축하였다. 현실적으로 조직을 이끌 어갈 때, 어느 특정한 리더십 스타일(예를 들면 변혁적 리더십)에만 의존하는 것 보다 다양한 스타일의 리더십을 환경과 상황에 따라 적절하게 조합하여 사용할 수 있는 역량이 필요하다고 결론 내릴 수 있다.

둘째, 박종원 사장과 코리안리의 변화를 통해서 주목해야 할 또 하나의 중요한 사실은 동일한 리더십을 가지고 있더라도 그 리더십이 더 효과적으로 빛을 발휘할 상황이 있다는 전통적인 상황적 리더십 이론이 입증된다는 사실이다. 박종원 사장은 재정경제부에서 관료생활을 할 때부터 소위 말해 '잘 나가는' 공무원이었다. 그러나 실천적이고 변화지향적인 성향이 매우 강한 박종원 사장의 역량을 극대화하기에는 재경부라는 관료주의 문화가 팽배한 정부조직은 극복하기 힘든 장애물이었다. 코리안리가 민영화되고 초대 CEO로 임명된 후 박종원 사장은 마치 물고기가 물을 만난 듯 과감한 개혁을 추진하였고 회사를 초일류 금융조직으로 탈바꿈시켰다. 따라서 박종원 사장과 코리안리 사례는 리더로서 성공하려면 자신의 리더십 스타일이 효과적으로 발휘될 수 있는 환경과 업무를 찾아보는 것도 효과적인 리더십을 개발하려는 노력만큼이나 중요하다는 사실을 잘 보여준다고 할 수 있다.

셋째, 코리안리의 사례는 역량 있는 CEO에게 절대적인 권한위임이 주어지고 장기적인 관점에서 경영성적을 바라본다면 소유권과 경영권이 분리되어 있는 상태에서도 좋은 성과를 지속적으로 달성할 수

있다는 사실을 입증한다. 이는 재벌 중심의 현 한국 기업들에게 새로운 경영 패러다임을 제시해 줄 수도 있을 것으로 필자들은 조심스럽게 예측해 본다. 물론 코리안리와 재벌 기업들 사이에는 매출 규모, 사업의 다각화 정도, 종업원 수 등에서 많은 차이가 있기 때문에 코리안리의 사례를 재벌 기업들에게 단순 적용하기는 힘들 것이다. 하지만 소유와 경영의 분리는 사회적으로 민감한 이슈이며, 특히 여러 재벌 기업에서 보여준 경영권 승계를 위한 비윤리적인 관행들을 고려해 본다면, 코리안리와 박종원 사장의 사례는 소유와 경영이 분리된 상태에서도 얼마든지 장기적으로 경쟁력 있는 기업을 만들고 좋은 성과를 거둘 수 있다는 가능성을 보여준 측면에서 중요한 의미가 있을 것으로 보인다.

'조직의 성공 크기는 그 조직을 이끌고 있는 CEO의 리더십 역량에 비례한다'는 이야기가 있다. 본 논문에서 살펴본 박종원 사장과 코리안리는 그 명제를 가장 잘 입증해주는 사례 중 하나라고 필자들은 확신한다. 박종원 사장의 리더십과 코리안리의 변화 과정을 전 범위 리더십 모델로 분석해 봄으로써 어느 한 특정 리더십 스타일을 상황 변화와 아무 상관 없이 항상 일관되게 적용하는 것보다 조직이 처한 각 상황과 조직 변화에 맞게 다양한 리더십 행동 조합을 적절히 구사해 내는 것이 더 좋은 조직성적을 만들어 낼 수 있다는 점을 살펴 볼 수 있었다. 그리고 소유와 경영이 분리된 상태에서도 전문 경영인이 소유주로부터 권한위임을 받아 효과적으로 리더십 역량을 발휘하며 조직변화를 추진하는 것이 가능하다 라는 시사점을 발견할 수 있었다. 그러나 코리안리 사례 연구를 통해 도출된 위와 같은 결론들은 아래와 같은 한계들을 보완하며 좀 더 광범위한 데이터를 바탕으로 실증될 필요가 있을 것으로 보인다.

V. 한계 및 향후연구과제

번즈(Burns)에 의해 거래적 리더십과 대비되는 리더십 유형으로 변혁적 리더십이 제시된 이래 변혁적 리더십의 효과를 강조하는 논문들은 많이 있어 왔지만, 상황적 리더십 관점에 입각하여 거래적 리더십과 변혁적 리더십 간 형성될 수 있는 시너지 효과를 살펴본 연구들은 많지 않은 가운데 본 논문은 박종원 사장의 구체적인 사례를 통해 전 범위 리더십 모델이 실제 상황에서 어떻게 적용될 수 있는지를 살펴보았다. 그러나 본 논문의 결론은 다음 몇 가지 사안들에 주의하여 해석하고 향후 연구시 보완해야 할 것으로 보인다.

첫째, 본 논문에서 살펴본 사례는 국내 금융계에 속한 개별 재보험 기업에 대한 내용으로 금융 산업 중에서도 재보험이 아닌 다른 사업 분야에 본 사례의 교훈을 적용하는 것은 제한될 수 있을 것이다. 물론 역량있는 CEO가 취임을 해서 조직 성공에 필요한 다양한 변화를 추구하는 과정 자체는 다양한 산업에서 빈번히 일어날 수 있기 때문에 본 사례에서 다루는 내용들이 일반화 될 수 있을 것이라고 필자들은 확신하지만, 본 사례를 다른 상황에서 적용하려 한다면 산업의 특성이나 상황적 요인들도 함께 고려해야 할 것이라는 주의를 당부하고 싶다.

둘째, 전 범위 리더십 모델에도 일반적으로 가정되는 효과적인 리더십 조합은 존재한다. 대부분의 상황에서는 변혁적 리더십 행동을 거래적 리더십 행동보다 더 많이 보이는 것이 구성된 행동과 조직성과를 향상시키는데 있어 더 효과적인 것으로 알려져 있다(Lowe & Galen, 1996; Waldman et al., 1990). 다만 리더와 구성원 간 상호작용이 많이 이뤄지지 않은 변화 초기나 구성원 행동에 인센티브가 필요한 경우에는 거래적 리더십이 좀 더 효과적일 수 있다는 점에서 각 상황에 대한 판단과 이상적인

리더 행동 조합은 리더의 선택에 의해 결정되어야 한다. 따라서 본 논문의 결론은 변화를 추진하는 과정에서 변화지향적인 변혁적 리더십만이 필요한 것이 아니라 거래적 리더십과의 상호 보완적인 실행이 더 효과적이라는 사실에 초점을 두고 있다. 향후 연구에서는 구체적으로 조직 변화의 어떤 시점에서 거래적 리더십이 더 좋은 효과가 나타날 수 있는지 더 다양한 상황 맥락을 염두에 두어 조사할 수 있을 것이다.

셋째, 본 논문은 개별 기업의 사례를 질적으로 연구한 것으로서 향후 연구에서 다수 기업들을 대상으로 설문조사를 통해 양적 연구를 실시한다면, 본 논문의 결과를 재검증하거나 일반화하는데 효과적일 것이다. 위 단락에서 언급한 바와 같이 구체적인 조직 변화 시점이 고려되는 경우 더 면밀히 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 상호보완관계를 확인할 수 있으므로 횡단보다는 종단연구를 실시하는 것이 더 바람직할 것으로 생각된다.

궁극적으로 미래의 리더십 연구들도 전 범위 리더십 모델 같이 다양한 리더십을 결합하여 특정 리더의 프로파일을 통해 리더의 성과를 예측해 보는 접근을 할 필요가 있음을 알 수 있다. 코리안리 사례를 통해 전 범위 리더십 모델이 미래의 리더십 연구에 좀 더 활발하게 사용되어지길 바라며, 개별 기업 사례의 질적 연구를 통해 충족할 수 없었던 연구 결론의 일반화와 같은 문제들은 다수 기업에 대한 양적 연구를 통해 보완되어지길 바란다.

참고문헌

- 뉴스스, “박종원 코리안리 사장, 세계 재보험시장 ‘영향력 21위,’” 2010.8.18
 머니투데이, “도전정신과 독심의 박종원 사장,” 2007.6.18

매경이코노미, "박종원 코리안리 사장 아시아 1위 넘어 세계 10대 넘는다," 2008.4.23

매일경제, "[Leaders] 글로벌 톱5 재보험사 꿈꾸는 박종원 코리안리 사장," 2010.9.24

매일경제, "[CEO 특강] 박종원 코리안리 사장 속대 강연," 2010.11.17

매일경제, "[100대 CEO] 박종원 코리안리 사장-5연임 성공한 최장수 금융 CEO," 2011.3.30

박종원(2010), *아성으로 승부하라*, 웅진윙스.

백기복(2011), "백기복 교수의 리더십 탐구 | 박종원 코리안리 사장," 월간중앙(152)

서울경제, "[CEO&Story] 박종원 코리안리 사장," 2011.6.3

서울신문, "[기업회생 주도한다-미다스의 손] 코리안리 박종원 사장," 2005.12.5

서울신문, "[CEO칼럼] 인재양성이 경쟁력이다/박종원 코리안리 사장," 2007.4.16

서울신문, "[CEO칼럼] 기업문화를 싹틔운 백두대간 종주/박종원 코리안리 사장," 2007.6.25

서울신문, "[금융 CEO에게 묻다] (4)박종원 코리안리 사장," 2010.9.6

세계일보, "[나의 삶 나의 건강] 박종원 코리안리 사장," 2008.2.15

아시아경제, "[관료 CEO 열전①] 박종원 코리안리 재보험 사장," 2007.6.13

아시아경제, "[금융] 박종원 코리안리 사장 5연임...보험역사 성공신화 그렸다," 2010.4.29

아시아경제, "[금융] 박종원 코리안리 사장 다섯 번째 연임 비결은," 2010.5.3

아시아경제, "[증권] 박종원 코리안리 대표"올해 세계 10위권 올라설 것," 2011.3.14

이코노미스트, "대리가 할 일도 필요하면 내가 한다," 2010.3.16

조형기·조수민(2010), "CEO 특성과 위기 인식, 이에 따른 리더십 선택과 조직문화-코리안리재보험, 현대오일뱅크 사례," *전문경영인연구*, 13(2), 1-25.

중앙일보, "전 직원이 백두대간 종주 7년...아시아 1위 '성공 DNA' 만들었다," 2009.8.25

재경일보, "[JK People] 금융권 최초 '5연임' 박종원 코리안리 사장," 2010.4.30

코리안리 재보험(주)(2010), *백두대간에서 새로운 도전을 꿈꾸다*.

코리안리 블로그: <http://blog.naver.com/koreanre00>

코리안리 홈페이지: <http://www.koreanre.co.kr>

Avolio, B. J.(1999), *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: SAGE.

Avolio, B. J. and Bass, B. M.(2002), *Developing potential across a full range of leadership: cases on transactional and transformational leadership*, Mahwah, NJ: Erlbaum.

Avolio, B. J., Bass, B. M. and Jung, D. I.(1999), "Reexamining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire," *Journal of Organizational and Occupational Psychology*, 72, 441-462.

Bass, B. M.(1985), *Leadership and performance beyond expectations*, New York, NY: Free Press.

Bass B. M. and Riggio, R. E.(2006), *Transformational Leadership (2nd ed.)*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Bass, B. M. and Steidlmeier, P.(1999), "Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior," *Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.

Burns, J. M.(1978), *Leadership*. New York, NY: Haper and Row.

Coleman, E. P., Patterson, E., Fuller, B., Hester, K. and Stringer, D. Y.(1995), *A meta-analytic examination of leadership style and selected follower compliance outcomes*. Unpublished manuscript, University of Alabama.

Gasper, R.(1992), *Transformational leadership: An integrative review of the literature*. Unpublished doctoral dissertation, Western Michigan University, Kalamazoo.

- Lowe, K. B. Kroeck, K. G. and Sivasubramaniam, N.(1996), "Effective correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review," *Leadership Quarterly*, 7, 385-425.
- Sosik, J. J. and Jung, D. I.(2010), Full range leadership development: pathways for people, profit, and planet. New York, NY: Psychology Press.
- Thite, M.(1997), Relationship between leadership and information technology project sources. Unpublished doctoral dissertation, Swinburne University of Technology, Melbourne, Australia.
- Waldman, D. A., Bass, B. M. and Yammarino, F. J.(1990), "Adding to contingent-reward behavior: The augmenting effect of charismatic leadership," *Group & Organizational Studies*, 15, 381-394.

Analyzing Korean Re's Successful Transformation and the Role of CEO Jong-won Park's Leadership Based on the Full Range Leadership Model

Dongil Jung* · Eunhui Lee** · Donghwa Min***

Abstract

Korea Non-life Reinsurance Corporation was established by the Korean government in 1963. However, due to bureaucratic organizational culture and absence of effective leadership, it was constantly plagued by financial losses and sluggish business outlook from its inception. It was privatized in 1978, but, nevertheless, the company was under continued protection as a semi-government agency based on the compulsory reinsurance policy imposed by the Korean government. Encountered with financial crisis in 1998, Korea Non-life Reinsurance Corporation suffered from huge financial deficit and was on the verge of bankruptcy. A new CEO named Jong-won Park took over the company in July 1998. He began implementing numerous changes immediately emphasizing entrepreneurial spirits and strong business orientation. He changed the company's name to Korean Reinsurance Company in 2002 in order to symbolize its complete transformation. Profits surged and Korean Re became the top reinsurance company in Asia and the 11th largest reinsurer in the world. Mr. Park became the longest-tenured CEO in Korea. We analyzed Korean Re's successful transformation and the role of his leadership based on the Full Range Leadership Development Model. Our main premise was that it took more than one leadership style to bring about complex organizational transformation such as Korean Re's. That is, successful CEOs tend to exhibit various forms of leader behaviors whenever they are appropriate.

Key Words: Full Range Leadership Model, Transformational Leadership, Transactional Leadership, Korean Re, Corporate Change

* Professor, School of Business, Yonsei University

** Ph. D. Candidate, School of Business, Yonsei University

*** Drill Instructor, Department of Defense Management, Korea Naval Academy

〈Teaching Note〉

전 범위 리더십 모델로 본 코리안리의 성공적인 변화와 박종원 사장의 리더십

1. 사례의 목적과 구성

본 사례는 1997년 외환위기 당시 손실 규모 3818억 원(당기 손실 2800억)으로 회생 가능성이 전혀 없어 보이던 국내 유일한 재보험 기업 코리안리가 2011년 기준 당기순이익 1000억 원 이상을 창출하며 아시아 1위, 세계 11위로 등극하며 세계적인 재보험사로 재탄생하게 된 배경을 최고경영자 리더십과 관련지어 설명하고 있다. 특히 전 범위 리더십 모델로 박종원 사장의 리더십 행동들을 분석하였는데, 이 내용을 기초로 기업의 변화 과정에 최고경영자의 리더십이 미치는 영향을 논의해 볼 수 있고, 범위적 접근과 상황적 이론 차원에서 리더십 효과를 제고할 수 있는 여러 방안들을 토론해 볼 수 있다.

사례에서 언급한 바와 같이 코리안리는 공기업에서 사기업으로 지배체제는 전환되었으나 외환위기와 같은 중대한 환경 변화와 글로벌 경쟁과 같은 중요한 도전에 효과적으로 대응할 수 있는 긍정적인 조직 문화와 충분한 구성원 역량을 갖고 있지 못했다. 정부조직인 재경부에서 정부관료로 일하던 박종원 사장이 취임하면서 부정적인 조직 문화가 쇠퇴되고 긍정적인 조직 문화가 형성되며 글로벌 기업으로 도약하는 혁신이 발생하였는데, 박종원 사장은 코리안리 변화과정에서 중요했던 이 세 가지 국면 각각의 성격에 맞게 조금씩 초점과 정도를 달리하는 리더십 행동을 보여 주었다. 전체적으로 전 범위 리더십 모

델에 포함되어 있는 변혁적 리더십과 거래적 리더십, 그리고 경우에 따라 적극적인 예외 관리 행동이 모두 동원되어 조직의 변화를 도모하며 실천을 강조하고 있다. 그러나 각 단계별로 그 비중과 초점은 조금씩 상이하다. 이러한 박종원 사장의 리더십은 거시적인 차원에서 행정규칙이 강조되는 정부조직보다 혁신효율이 강조되는 민간 기업에 더 효과적이었던 것으로 평가되며, 미시적인 차원에서는 조직변화 각 단계에 맞게 적절히 경중이 조절되는 유연함이 있었던 것으로 평가된다.

본 사례를 활용하여 강의 시 다음과 같은 내용들에 초점을 두어 학습자들의 이해를 돕고 토론을 진행할 수 있을 것이다.

첫째, 공기업으로서 소위 잘 나가는 조직이던 코리안리가 1997년 파산 직전의 기업으로 몰락하게 된 상황을 고찰해 본다. 특히 공기업에서 사기업으로 변화하였음에도 불구하고 코리안리의 조직 문화를 신속히 바꾸지 못함으로써 환경 변화에 효과적으로 대응하지 못했던 점을 살펴봄으로써 경쟁 환경에 효과적으로 대응하는 긍정적인 조직 문화와 변화의 중요성을 이해할 수 있다.

둘째, 코리안리 조직 변화가 강력히 추진되고 극적으로 성과가 향상되며 이 변화와 성과가 지속될 수 있었던 요인에 대해 고찰한다. 코리안리와 박종원 사장 사례는 여러 다양한 요인들 중 최고경영자 리더십의 중요성을 이해하는데 적절한 내용들을 담고 있다.

셋째, 코리안리의 변화와 성과를 이끈 박종원 사장의 리더십을 통해 왜 전 범위 리더십 모델이 중요한지 생각해 본다. 특히 변혁적 리더십만을 강조하는 시각과의 차이를 이해함으로써 전 범위 리더십 모델에 의한 접근의 중요성을 알 수 있다.

넷째, 소유와 경영이 분리되어 있는 코리안리 기업 상황에서 박종원 사장이 리더십 효과를 증진시켰던 배경 요인들(장기적인 성과 관점, 경영자에 대한 권한위임)에 대해 추가로 살펴본다. 현재 우리 사회에서 중요한 이슈가 되고 있는 소유와 경영의 분리로 인해 발생할 수 있는 문제들에 대한 염려로 벌어지는 재벌기업들의 비윤리적인 경영승계 문제와 관련하여 코리안리 사례가 줄 수 있는 잠재적인 함의를 도출해 낼 수 있다.

2. 토론 주제

1) 국내 유일한 재보험 기업인 코리안리가 1997년 파산 직전의 기업으로 몰락하게 된 원인은 무엇인가? 이 원인을 해결하기 위해서는 어떠한 노력이 필요한가?

코리안리는 1963년 국영기업으로 설립되어 1978년 민영화된 국내 유일한 재보험 기업이다. 과거에는 국영기업이었기 때문에 정부의 보호아래 성장하였고, 민영화가 된 이후에는 정부의 재보험 가입의 무조항으로 인해 민영화가 되었음에도 불구하고 독점산업으로 온실 속 화초처럼 커 왔다. 당연히 기업 내에는 도전정신이 결여되고 업무의 속도도 느렸으며 구성원들은 상당히 권위적이었다. 1996년 이의 무조항이 해제되면서 외국계 기업들과 경쟁을 하게 되었음에도 불구하고 정부의 보호를 받고 자라온 기업이었는지라 치열한 경쟁에 대처할 수 있는 경쟁력

을 가지고 있지 않았다. 박종원 사장은 이 당시를 “망할 수밖에 없던 회사, 과거에 안주해 안이한 영업 행태에서 벗어나지 못했고, 현실에 안주해 변화에 적응하지 못하는 회사”였다고 회고했다. 이를 반영 하듯 실적 또한 박종원 사장이 취임하기 1년 전인 1997년에는 3,818억 원(당기 손실 2,800억 원)에 달하는 등 극도로 부진하였고, 코리안리를 “난파선”이라 표현할 정도로 다음 해의 생존을 보장할 수 없었다. 요컨대 ① 국영기업으로서 받았던 정부의 보호, ② 민영화된 이후 누렸던 재보험 가입 의무조항의 특혜, 그리고 이런 요인들로 인해 만연해진 ③ 권위적이며 나태한 관료주의 조직 문화가 조직 변화와 구성원 영업능력 신장을 방해하며 기업을 파산 직전에 이르게 하였다.

이와 같은 분석에서 우리는 환경 변화에 적극적으로 대응할 수 있는 도전적이며 개방적인 긍정적인 조직 문화의 중요성을 생각해 보게 된다. 긍정적인 문화는 미래 지향적으로 조직을 변화시키는 데 중요한 토대가 될 수 있다. 이러한 문화를 형성하기 위해서는 ① 과거의 잘못된 관행과 태도를 청산해야 한다. 그러기 위해서는 ② 조직 전체가 변해야 하고 다 함께 노력하면 조직 구성원들 전체가 달라질 수 있다는 의식 변화가 먼저 이뤄져야 한다.

2) 코리안리 조직변화와 성과향상이 강력히 추진될 수 있었던 원인은 무엇인가? 조직변화와 성과향상이 지속될 수 있게 한 동력은 무엇인가?

코리안리는 1998년을 기준으로 탈바꿈하게 된다. 1998년은 바로 박종원 사장이 취임한 해이기도 하다. 박종원 사장은 취임 후 가장 먼저 기업 문화를 변화시키기 위해 노력을 기울였다. 사례에서 언급한 바와 같이 조직문화에 긴장감을 불어넣고자 인력 구조조정을 실시함으로써 역삼각형 구조를 피라미드 구조로 변화시켰으며 부서별 연평균 10% 성장목표

수립을 지시함으로써 조직원들에게 목표의식과 비전을 제시하였다. 이를 통해 1999년부터는 외부의 도움 없이 창사이래 유례없는 당기순이익 294억 원의 흑자를 기록하게 되었다. 뿐만 아니라 열린 간부회의와 순환 보직제의 도입, 성공 및 실패사례 발표회를 시행하였고, 코리아나리의 대표적 문화로 자리잡은 백두대간 종주와 야외면접을 통해 야성, 한계에 대한 도전, 동지애 등을 강조하는 긍정적인 조직문화를 형성시켰다. 그 이후에는 코리아나리를 글로벌 기업으로 발전시키기 위해 적극적으로 해외 시장을 개

척하는 등 계속해서 혁신을 지속시켰다. 아래는 박종원 사장이 추진한 활동들과 이로 인한 문화 변화, 성과 향상을 보여주는 내용들이다.

요컨대 코리아나리의 변화는 ① 박종원 사장의 강력한 리더십과, 이 리더십 활동들로 인해 형성된 ② 긍정적이며 도전적인 조직 문화에서 비롯되었다고 할 수 있다. 적극적인 리더십 활동들은 현재도 진행 중에 있으며 지속적으로 조직 변화와 성과 창출을 이끌어 내고 있다.

시기	98년 이전	98년 ~ 01년	02년 ~ 09년	10년 ~ 계속
주요사건 및 활동	<ul style="list-style-type: none"> 63년 국영 출범 의무가입 조항 78년 민영화, 96년 의무조항 해제 	<ul style="list-style-type: none"> 고강도구조조정 보증보험 해결 부서별 연평균 10% 성장목표 수립 	<ul style="list-style-type: none"> 열린 간부회의, 순환 보직제, 성패사례 발표 백두대간, 야외면접 	<ul style="list-style-type: none"> 생명보험 개척 신상품 개발 국외영업 확대, 연수기회 제공, 후진양성
문화	관료, 안일, 냉소	부정성 타파, 신뢰	도전, 개방, 책임	전문, 관계, 학습



〈백두대간 종주〉



〈스키장 면담〉

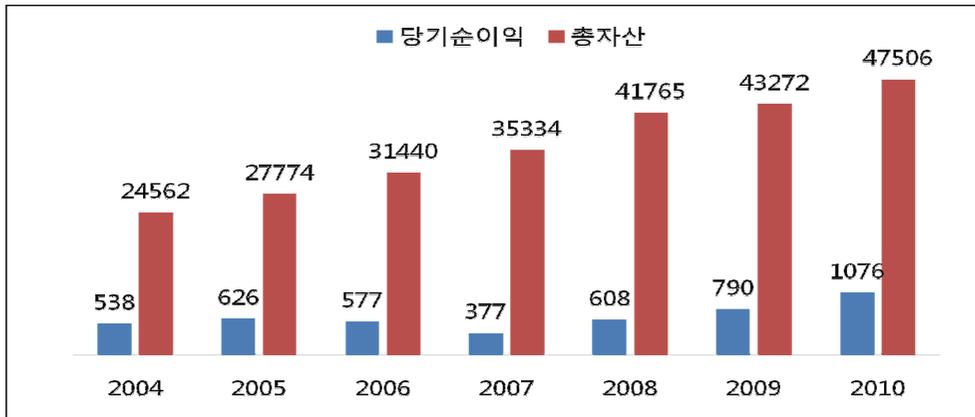


〈추계 체육대회〉



〈기업문화 혁신 워크샵〉

자료: 코리아나리홈페이지



〈코리안리 실적 추이(단위: 억 원)〉

자료: 코리안리홈페이지 참조하여 재구성

3) 전체적인 코리안리 변화 과정에서 박종원 사장이 보여준 리더십 행동의 특징은 무엇인가? 각 단계 별로는 어떠한 특징을 보이고 있는가? 이 특징들로 미루어 볼 때 전 범위 리더십 모델에 의한 접근은 어떤 측면에서 의미가 있는가?

박종원 사장은 변혁적 리더십을 통해 조직에 새로운 비전과 가치를 제시함과 동시에 이러한 변화가 개인의 발전과 성공에 어떻게 도움을 줄 것인가를 구체적으로 제시해주는 노력도 끊임없이 실시하였다. 과거의 안일하고 부정적이었던 기업 문화를 청산하고 새롭고 도전적인 문화를 형성해 나가는 과정에서 세계적인 금융회사를 만들자 라는 높은 비전을 제시하고 이를 달성할 수 있게 과감한 보상 시스템을 구축하였다.

요컨대 박종원 사장은 ① 전 범위 리더십 모델을 구성하고 있는 변혁적 리더십 행동 유형들(이상적 영향력, 영감적 동기부여, 지적 자극, 개별적 배려)과 거래적 리더십, 그리고 경우에 따라 적극적인 예외 관리 행동까지 모두 동원하여 조직의 변화를 도모하고 구성원들의 적극적인 실천을 이끌어 내었다.

그러나 ② 부정적인 문화 쇠퇴, 긍정적인 문화 형성, 글로벌 기업 도약기 이 세 단계별로 각 리더십 행동 유형의 비중과 초점은 조금씩 상이하였다. 부정적인 문화 쇠퇴기에서는 주로 변혁적 리더십 행동과 거래적 리더십으로 할 수 없다는 부정적인 생각을 버리고 할 수 있다는 믿음 속에서 관료주의와 무사 안일주의를 타파하는데 중점을 두었고, 긍정적인 문화 형성기에서는 주로 변혁적 리더십과 적극적인 예외 관리로 도전정신의 본을 보이며 구성원들의 적극적인 실천을 이끌어 내는데 중점을 두었다. 그리고 글로벌 기업 도약기에서는 변혁적 리더십 네 가지 행동을 고루 보이며 실천을 강조했다.

박종원 사장이 조직 변화 단계별로 단 하나의 리더십 유형(가령 변혁적 리더십)만 보이지 않고 경우에 따라 거래적 리더십과 적극적인 예외 관리 행동을 함께 적용하며 효과적으로 혁신을 이뤄낸 것은 ① 모든 상황에 보편적으로 효과적인 단 하나의 리더십 스타일이 존재하는 것이 아니라 상황별로 다양한 여러 효과적인 리더십 유형이 존재할 수 있다는 리더십 상황 이론의 타당성을 입증한다. 이는 다양한 리더십 행동 조합에 근거하여 범위적 접근을 하

는 전 범위 리더십 모델의 논리를 지지하며, ② 전 범위 리더십 모델에서 제시하는 리더십 행동 유형들 중 특히 여섯 행동 유형(이상적 영향, 영감적 동기 부여, 지적 자극, 개별적 배려, 거래적 리더십, 적극적인 예외 관리)의 조합이 만들어 내는 시너지 효과를 강조한다. 따라서 전 범위 리더십 모델처럼 특정 리더십 스타일이 아니라 상황에 맞는 다양한 리더십 행동 조합으로 리더십 효과를 확인하는 방식은 지속적으로 필요할 것이다.

4) 박종원 사장이 효과적으로 리더십을 발휘할 수 있게 한 배경요인은 무엇인가? 소유와 경영의 분리에 의해 파생되는 대리인 문제와 경영 승계를 둘러싼 재벌기업들의 비윤리적인 관행 문제들에 대해 어떠한 함의를 제공해 줄 수 있는가?

바른 말 잘하고 실천을 강조하며 부단한 변화와 발전을 도모하는 박종원 사장의 모습에서 코리안리의 실질적인 소유주인 원혁희 회장은 신뢰를 가질 수 있었다. 박종원 사장은 항상 개인보다 기업의 입장에서 문제를 바라보고 해결하려고 노력하였으며 그 결과 단기성과를 올리는데 급급하지 않고 장기적인 안목에서 근본적으로 조직 문화를 개선해 나갔다. 이에 금융계에서는 최초로 5연임에 달성한 CEO가 되었고 이러한 전폭적인 권한위임은 박종원 사장이 지속적으로 기업 성과를 향상시켜 나가는데 큰 도움이 되었다.

박종원 사장은 소유와 경영의 관계를 곧잘 '시어머니와 똑똑한 며느리' 관계에 비유한다. 시어머니의 이야기를 듣고 그대로 행동하는 것은 똑똑한 며느리가 아니다. 시어머니의 이야기를 듣기는 하지만, 그보다 더 나은 발전적이고 미래지향적인 생각을 말하고 적극적으로 추진해 나가는 것이 정말 똑똑한 며느리이다. 이러한 모습은 현재 우리 사회 재벌기업 경영 승계가 비윤리적인 관행 속에서 혈연중심으로

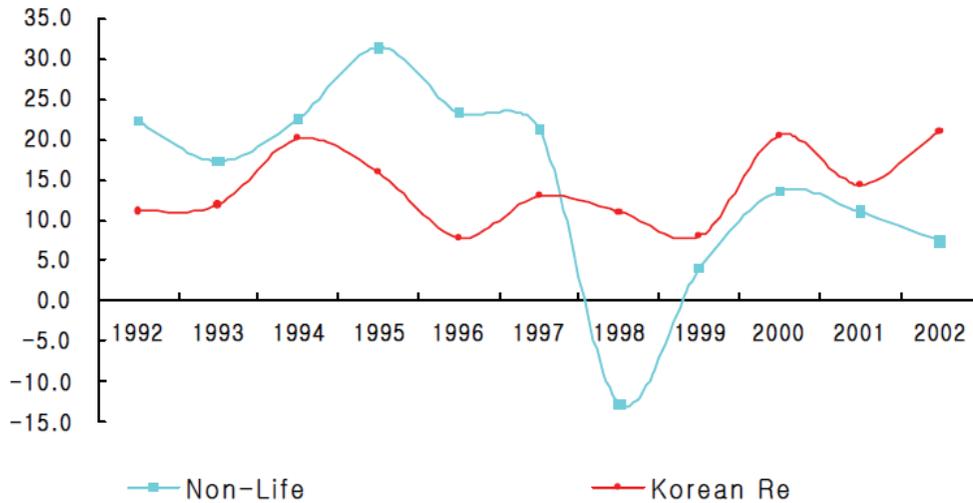
이뤄지는 것에 잠재적인 함의를 제공해 준다. 전혀 남남인 사람들 사이에서도 장기적인 안목과 신뢰를 바탕으로 유능한 인재를 활용하는 과감한 위임이 있다면 얼마든지 획기적인 변화와 좋은 성과로 이어질 수 있다는 것을 보여주었기 때문이다. 따라서 우리 사회 재벌기업들은 더 이상 대리인 문제 등에 대한 염려로 전문 경영인의 활용을 차일피일 미루지 말고 유능한 인재가 있다면 장기적인 안목과 신뢰 속에서 전문 경영인으로 적극적으로 선발하여 권한위임 할 것을 본 사례를 통해 조심스럽게 조언해 본다.

<Appendix>

#1. 연도별 코리안리의 객관적 재무성과 추이(단위: 억 원/조 원)

연도	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
당기 순이익	37	294	261	681	577	662	538	626	577	377	608	790	1,076
총자산	1.4	1.5	1.6	1.8	2.2	2.4	2.4	2.8	3.1	3.5	4.2	4.3	4.8

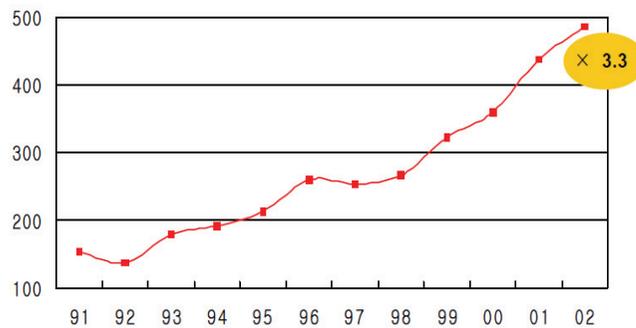
#2. 98년 외환위기(박종원 사장 취임) 전후 재보험산업/코리안리 성장률(%) 비교



#3. 98년 외환위기(박종원 사장 취임) 전후 코리안리 자본잉여금(10억원) 비교

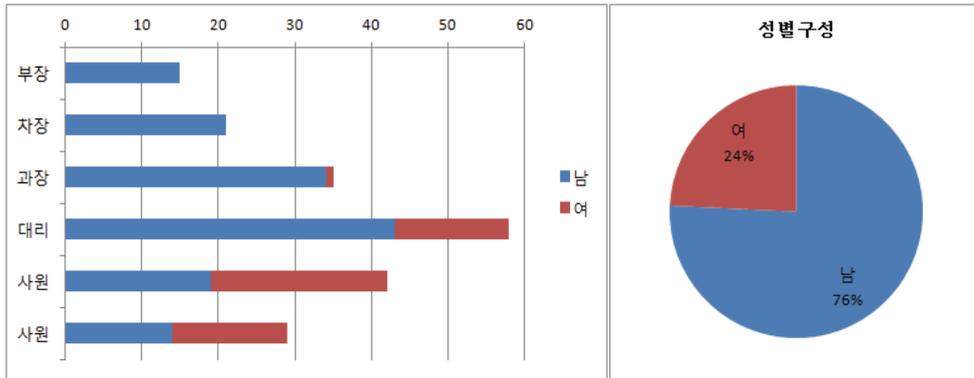
Shareholders' surplus ▶
 (= shareholders' equity
 + catastrophe reserve)

- 1991 : 154
- 1998 : 266
- 2002 : 503

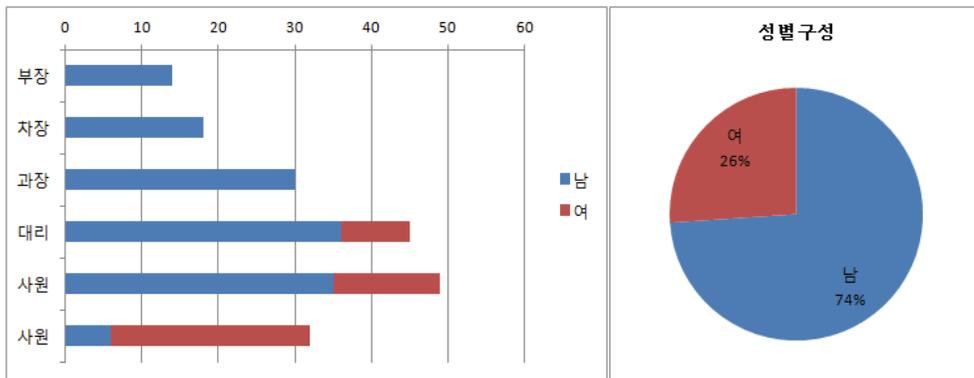


#4. 박종원 사장 취임 전후 98년(a) 대비 99년(b) 직급별/성별 인력분포 변화

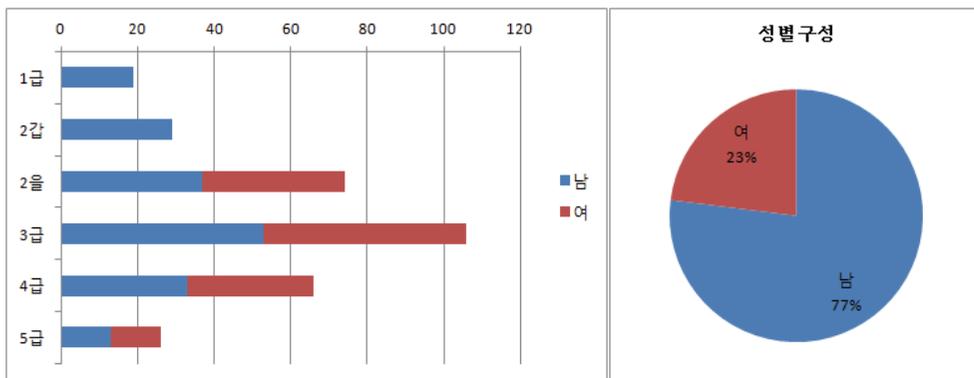
a. 98년 박종원 사장 취임 및 구조조정 전(항아리형)



b. 99년 박종원 사장 취임 및 구조조정 후(피라미드형)

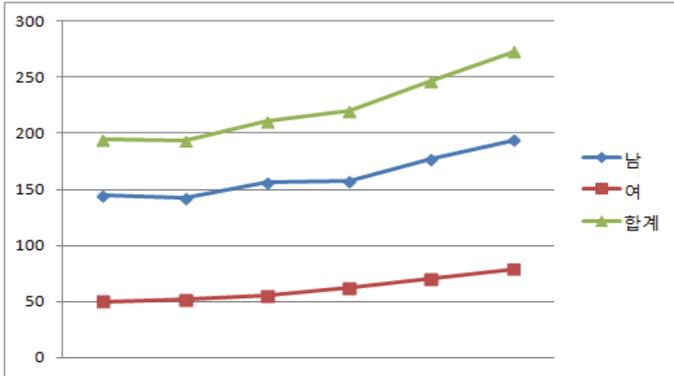


#5. 12년 직급별/성별 인력분포(여성 상위직 진출, 남녀 성비 변화 거의 없음)

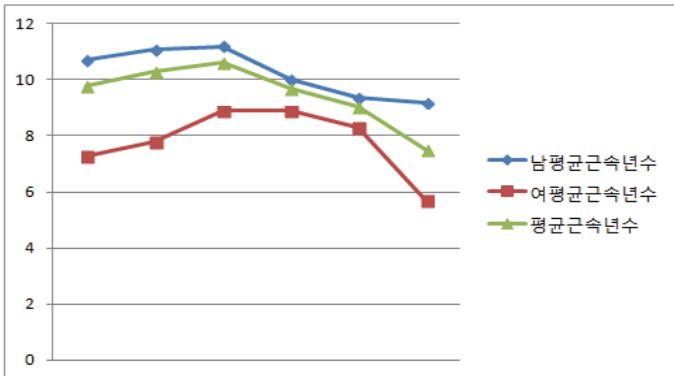


#6. 박종원 사장 취임 이후 인원(a), 근속년수(b), 1인당 급여액(c) 변화

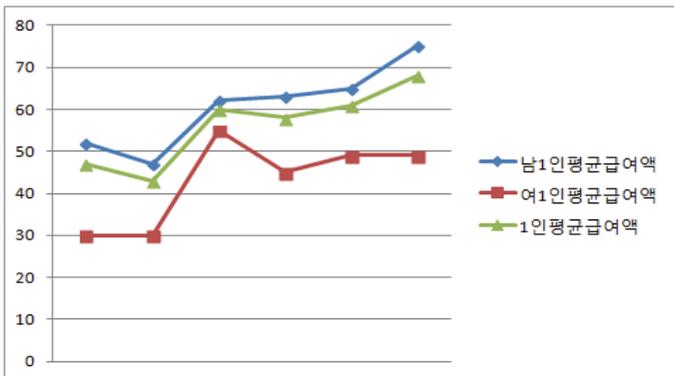
a. 인원 (남여 공히 꾸준히 증가)



b. 근속년수 (2003년 이후 감소추세, 젊은 인력 유입)



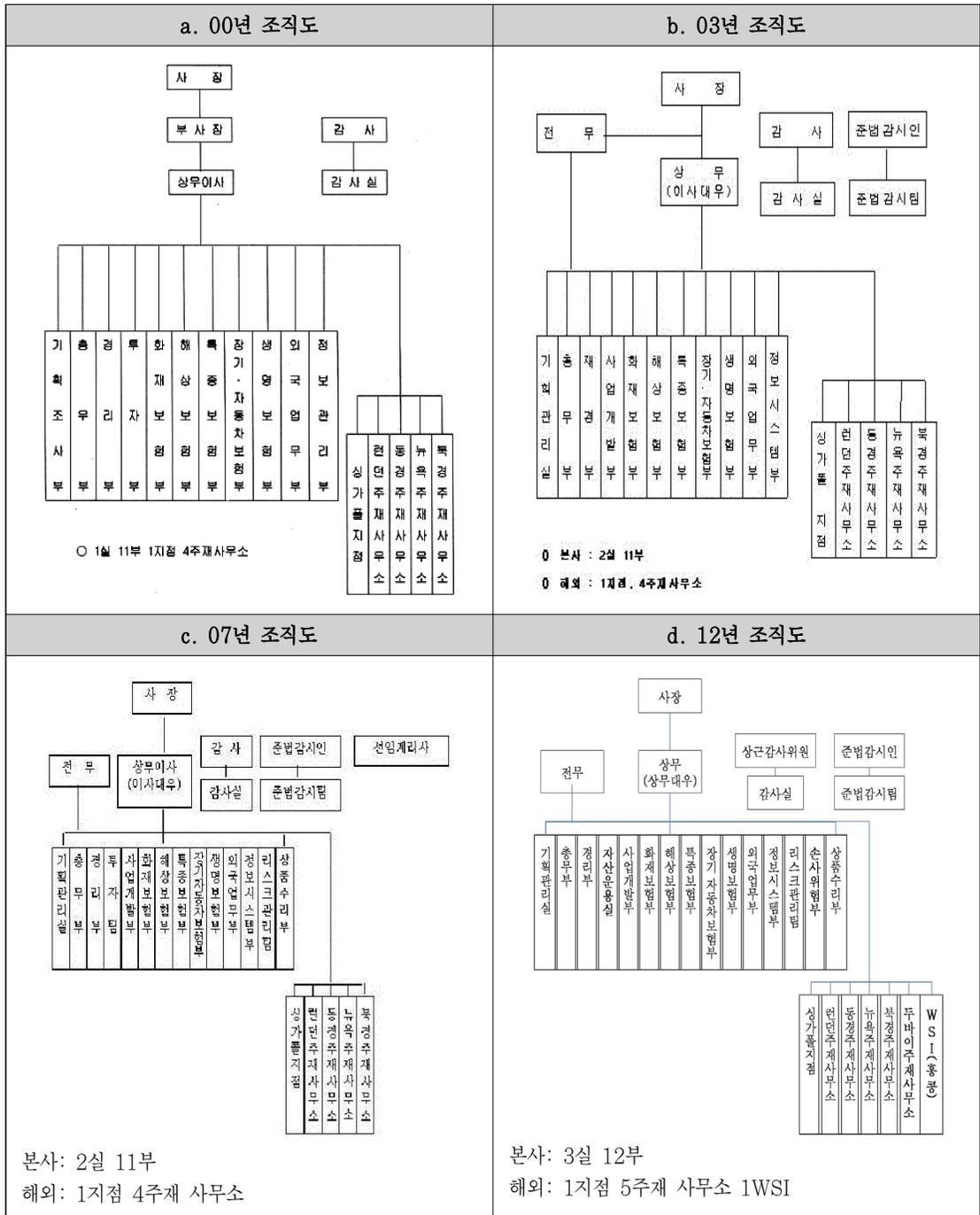
c. 1인당 급여액 (단위: 백만 원) (2003년 급등, 남녀 공히 꾸준히 증가)



#7. 회사 연혁 (설립 이후 변동사항)

1963. 3. 19	o 대한손해보험공사 설립 (자본금 5억원)
1968. 12. 21	o 대한재보험공사로 사명 변경
1969. 10. 23	o 동경주재사무소 개설
1972. 12. 18	o 런던주재사무소 개설
1975. 2. 20	o 싱가포르주재사무소 개설 ('78.12. 1 지점으로 승격)
1977. 9. 6	o 말레이시아 합작법인 설립
	- UNI. ASIA (前 South East Asia Insurance Berhad)
1977. 9. 12	o 영국 현지법인 설립 (2006.3 청산)
	- Korean Insurance Company (U.K) Ltd.
1978. 3. 2	o 공사에서 주식회사로 전환
	- 대한재보험주식회사
	- 자본금 : 7억5천9백만원
1979. 4. 20	o 뉴욕주재사무소 개설
1979. 5. 24	o 아시아재보험공사 출자
	- Asian Reinsurance Corp. (태국)
1984. 6. 26	o 사옥 준공 (지상 : 12층, 지하 3층)
1988. 2. 24	o 자본금 105억원으로 증자
1989. 4. 14	o 자본금 158억원으로 증자
1989. 6. 1	o "원자력보험 풀 업무" 당사 이관
1990. 5. 1	o 자본금 221억원으로 증자
1990. 5. 29	o 자본금 241억원으로 증자
1994. 2. 5	o 자본금 340억원으로 증자
1995. 10. 1	o 홍콩 현지법인 설립
	- Worldwide Insurance Services (H.K.)
1996. 5. 30	o 자본금 354억원으로 증자
1996. 7. 30	o 자본금 454억원으로 증자
1997. 5. 29	o 자본금 470억원으로 증자
1997. 10. 1	o 북경주재사무소 개설
2000. 5. 30	o 자본금 512억원으로 증자
2002. 5. 30	o 자본금 535억원으로 증자
2002. 6. 27	o 코리안리재보험주식회사로 사명 변경
2002. 10. 31	o 총자산 2조원 돌파
2004. 6. 15	o 자본금 550억원으로 증자
2006. 6. 15	o 자본금 560억원으로 증자
2008. 4. 8	o 두바이주재사무소 개설
2008. 4. 25	o 투자자문회사 자회사 설립
	- 코리안리투자자문주식회사
2008. 6. 12	o 자본금 570억원으로 증자
2010. 6. 11	o 자본금 580억원으로 증자
2012. 3. 31	o 총자산 6조 9,636억원, 수입보험료 5조 1,807억원

#8. 00년(a), 03년(b), 07년(c), 12년(d) 조직구조 변화



#9. 연도별 코리안리 인사제도 및 운용방법 변화

년도	인사제도(선발, 훈련, 보상, 평가, 배치, 구조) 및 운용방법(업무 프로세스, 소통) 변화
1998	대규모 구조조정(근무평정 60%, 다면평가 40% 기준, 290명→200명으로 감축) : 대리 15%, 과장 이상 50%, 정원 30% 감축, 항아리형에서 피라미드형 구조 실무 담당하는 사원, 대리 비율 증가시켜 업무경쟁력 제고 심사분석보고회(분기별 정례회의, 월별/분기별 목표점검 및 보고) 열린 간부회의(전 직원 교대참석, 부서장 대신 월별 부서업무보고)
1999	비전 2020 발표(세계 28위에서 10위로 도약하겠다는 계획)
2002	신입사원 야외면접(다면평가) 추가, 부서배치 후 8개월간 멘토링(부서, 임원, IT 후견인 제도) 실패사례 발표대회 1년 3회 실시 도입 기업문화혁신 워크샵 3회 실시 도입
2004	1차 전임직원 백두대간 등정 시작(도전, 목표달성정신 제고) 임원들 사랑의 집짓기 운동 참가
2007	글로벌 코리안리 비전 선포식 글로벌 경영 위한 마케팅 교육 시작(서양문화 교육 등) 보험업계 최초 웹기반 정보시스템 가동(업무효율 증대)
2008	코리안리 춘계/추계 체력증진대회(체육대회의 명칭 변경) 조직개편(기획관리실 내 사업추진팀 신설, 싱가포르지점 인원 2명 증대)
2010	2차 백두대간 등정 시작 대학생 아이디어 공모전(주제: 코리안리 신성장동력, 신상품개발, 브랜드 강화)
2011	신입사원 보험업계 교육, 보험연수원 손해보험 과정, 현장 언더라이팅 교육, 봉사활동, 선비문화 체험, 합숙 교육 등 실시 코리안리 블로그 개설

#10. 코리안리 박종원 사장 프로필 및 약력

성명: 박종원(朴鍾元)
 출생: 1944년(2012년 기준 만68세)
 병역: 병장(해군)

[근무경력]

- 1973. 11. 5. 행정고시 14회 합격
- 1975. 4. 재무부 재산관리관실 사무관(5급)
- 1975. 7. 국고국 국유재산과 사무관
- 1977. 5. 증권보험국 보험2과 사무관
- 1982. 7. 이재국 이재3과 사무관
- 1983. 2. 기획관리실 기획예산담당관
- 1984. 6. 국세심판소 조사관('84.6.28 4급서기관 승진)
- 1988. 6. 국세심판소 조사관
- 1989. 10. 국고국(國庫局) 결산관리 과장
- 1991. 3. 경제협력국 외자관리 과장
- 1993. 6. 이재국 재정융자 과장
- 1994. 5. 재무정책국 재정융자 과장
- 1994. 8. 총무과장('95.4.12 부이사관 승진)
- 1995. 4. 경수로사업지원 기획단 파견
- 1997. 1. 통계청, 통계조사국장
- 1997. 4. 재경원, 국세심판소 상임심판관(국장급 승진)
- 1997. 12. 재경부, 공보관('98. 5.28. 2급 이사관 승진)
- 1998. 7. 15. - 현재 코리안리제보험(주) 사장 취임

#11. 코리안리 신입사원 유입 현황

년도	신입사원 유입 현황 (총원 및 성별 인원, 평균 나이)	비고
1999	13명 (남: 7명, 여: 6명, 평균 나이: 24.7세)	전공은 연도와 상관없이 상시 상경계열 60~70%, 어문 및 법학, 인문사회계열 10%, 수리 통계 10%, 이공계 10% 수준 유지
2000	5명 (남: 2명, 여: 3명, 평균 나이: 22.6세)	
2001	20명 (남: 13명, 여: 7명, 평균 나이: 25.3세)	
2002	12명 (남: 9명, 여: 3명, 평균 나이: 25.5세)	
2003	16명 (남: 12명, 여: 4명, 평균 나이: 25.2세)	
2004	14명 (남: 9명, 여: 5명, 평균 나이: 25.1세)	
2005	17명 (남: 8명, 여: 9명, 평균 나이: 25.8세)	
2006	22명 (남: 16명, 여: 6명, 평균 나이: 25세)	
2007	24명 (남: 16명, 여: 8명, 평균 나이: 25.7세)	
2008	22명 (남: 16명, 여: 6명, 평균 나이: 25.5세)	
2009	20명 (남: 13명, 여: 7명, 평균 나이: 25.5세)	
2010	20명 (남: 13명, 여: 7명, 평균 나이: 25.6세)	
2011	20명 (남: 12명, 여: 8명, 평균 나이: 24.9세)	
합계	총 225명 (남: 146명, 여: 79명, 평균 나이: 평균 나이: 25.3세)	

#12. 07년 전후 교육제도 개선

구분	개선 전	개선 후	비고
재보험교육 강화 및 신성장 엔진 발굴 연수	재보험교육: 보험연수원 혹은 사내교육 기초적 U/W 위주/단기 부서별 OJT	재보험이론/심화과정 분리, 필수이수과목확대 (재보험이론+심화과정+종목별기본과목) 신성장엔진 발굴 연수확대	재보험핵심역량 강화 신상품/신시장개척 역량 육성
글로벌 리더 육성 강화 (입사 2년 이상 인 자 대상)	해외연수: 2개월전 선발, 부서장 추천 → 선발위원회 → 선발→ 실시 및 보고서 제출 및 보고회 개최	국내 MBA, 해외 MBA, 해외전문기관 위탁교육: 교육시작 1년 전 선발→ 준비→입학허가→실시	2개월 이상 해외연수 과정시 연수과제 선정 및 수행결과 발표로 교육효과증대
자기계발 유도 (목표관리카드)	자기계발 계획을 목표관리 카드 참고란에 기재	자기 계발 계획을 중점 목표로 설정 부하 자기계발계획 달성 여부를 인사고과 평정시 부하육성 항목에 반영	부하육성 의무화 및 교육 참여기회 증대 → 목표관리카드에 반영
교육정보시스템 구축(Wing)	Wing을 통한 교육신청 단순기능 위주 - 보험연수원만 신청 가능	인재양성 전산시스템 구축 분야별, 직급별, 개인별 교육과정 검색 기능 신설	체계적 인재 양성 시스템 기반 마련 및 수요자위주 시스템화