

## 헌신의 리더십: 가천길재단 이길여 회장의 무한한 사랑

정 승 언\*

본 연구는 '건국 이래 가장 크게 자수성가한 여성 CEO'라는 평가를 받는 가천길재단 이길여 회장의 리더십과 경영철학을 분석했다. 교육, 의료, 언론분야로 구성된 공익법인인 가천길재단은 전문성과 공공성으로 인해 구성원에게 동기를 부여할 수 있는 최고경영자의 리더십과 경영철학이 특히 중요하다. 이 회장의 삶이 응축된 경영철학인 박애, 봉사, 그리고 애국은 가천길재단에 대한 사회의 인식에 영향을 미침으로써 사회적 자본을 높이는 데 기여했다. 하지만 이것으로 가천길재단의 발전을 설명하는 데에는 부족함이 있다. 경영철학이 구성원들에게 호소력을 갖기 위해서는 최고경영자가 강조하는 가치와 목표가 리더십을 통해 구현되어야 하기 때문이다.

헌신의 리더십은 열성적 포용, 진심어린 지지, 그리고 무조건적 희생이 구성원의 조직몰입, 작업열의, 그리고 혁신 행동을 선도하고 고취하는 과정으로 정의된다. 이 회장은 헌신의 리더십을 통해 조직의 목표와 구성원 개인의 목표를 일치시킴으로써 지속가능성, 즉 조직의 생존 능력과 공동체를 위한 사회적 가치의 지속적 창출을 높이고 있다. 따라서 헌신의 리더십은 가천길재단의 발전을 설명하는 가장 중요한 요인이다. 나아가 헌신의 리더십은 리더가 헌신을 통해 어떻게 리더와 구성원 사이에 목표를 일치시키고 조직을 긍정적으로 변화시키는지 이해함으로써 공동체를 위한 공동의 선을 창출하는 것이 가능해진다는 점에서 기업과 경영자가 주목해야 할 리더십이다.

주제어: 사랑, 박애, 봉사, 애국, 헌신, 포용, 지지, 자기희생, 리더십, 경영철학

### 1. 서론

1958년 인천에서 개원한 24평 남짓한 '이길여 산부인과'는 현재 5개의 종합병원과 1개의 한방병원을 보유한 병상수 기준 국내 5위의 '가천대길병원'으로 성장했다. 개원 60주년을 넘긴 길병원은 그동안 4천만 명이 넘는 환자를 치료했으며, 110만 명의 고용을 창출했다. 길병원은 병원 전산화, 초음파 도입, 원격의료 실시와 같은 수많은 '최초' 타이틀을 가지고 있다. 이 외에 1997년 국내 최초로 심장과 폐의 동시 이식에 성공했으며, 2009년에는 아시아 최초로 방사선 암 치료기 'Novalis Tx'를 도입, 사립대학병원 최초로 지역암센터와 권역외상센터로 선정됐다.

2014년에는 아시아 올림픽 평의회(Olympic Council of Asia) 공식 병원으로 선정됐고, 2016년에는 국내 최초로 인공지능 암치료 프로그램 'Watson for Oncology'를 도입했다.

가천길재단의 '뇌과학연구원'(2004년 설립), '바이오노연구원'(2007년 설립), '이길여암·당뇨연구원'(2008년 설립)은 각 분야에서 약진하고 있으며, 특히 뇌 영상과 진단 분야 등에서 다수의 세계 특허를 보유하고 있다. 인천 송도경제자유구역에 위치한 '가천 브레인 밸리(Gachon Brain Valley)'에 미국에 이어 세계 두 번째로 뇌전용 '11.7T MRI'와 중성자 암치료기 'A-BNCT'를 설치, 뇌 질환과 암의 진단 및 치료 방법을 연구하고 있다.

가천대학교는 의대, 한의대, 약대, 간호대를 갖추

고 있으며 수도권 4년제 대학중 규모면에서 3위에 해당한다. 교육부 대학특성화사업 수도권 1위, 대학구조개혁평가 최우수 등급 등 명문 대학으로 성장하고 있다.

가천길재단의 중심에 있는 이길여 회장, 평생 독신으로 일과 봉사애 매진해 '건국 이래 가장 크게 자수성가한 여성 CEO'라는 평가를 받는다. 본 연구는 이 회장의 사례를 중심으로 헌신의 리더십의 개념적 모형을 개발하는 데 목적을 둔다. 헌신의 리더십은 열성적 포용, 진심어린 지지, 그리고 무조건적 희생이 구성원의 조직몰입, 작업열의, 그리고 혁신행동을 선도하고 고취하는 과정으로 정의한다.

이길여 회장의 리더십에 관한 본 사례연구는 신문 기사와 각종 서적에 대한 분석과 이 회장과의 면담, 가천길재단 구성원과의 면담을 통해 진행되었으며, 본 연구가 학자와 실무자, 그리고 경영자에게 이론적 근거와 실무적 시사점을 제공할 것을 기대한다.

## II. 사랑으로 이룬 꿈

“어머니가 나를 사랑으로 키웠다. 의사로서 수많은 새 생명을 받고 환자를 치료하며 이렇게 견재할 수 있었던 것은 오로지 사랑 덕분이다”(이길여, 2006a).

이 회장은 일제 강점기에 태어났다. 할머니는 이 회장이 태어났을 때 '또 딸을 낳았다'고 며느리를 많이 구박한, 그 시대의 누구나 그렇듯 남존여비 사상에 젖어있는 분이였다. 하지만 검소하고 부지런했으며, 자신은 배를 굶어도 일꾼들에게는 밥을 가득 담아주는 인정 많은 분이였다.

이 회장에게 가장 많은 영향을 미친 분은 어머니이다. 여성에게는 교육의 기회조차 주어지지 않았던 당시의 상황에서 외할아버지의 강력한 만류가 있었음에도 배움에 대한 의지를 꺾지 않았고, 호된 시집

살이와 아들을 낳지 못했다는 구박에도 위축되지 않고, 단지 여성이라는 이유만으로 주위의 기대를 받지 못하는 두 딸들이 큰 꿈을 꾸고 그 꿈을 이룰 수 있도록 끊임없이 격려했다. 그 뿐 아니라 주변에 밥을 굶는 사람들이 있으면, 비록 그들이 결연이라고 해도 제대로 된 식사를 챙겨주고 입고 있던 겹옷을 벗어주는 등 따스한 사랑을 실천했다.

이 회장에게는 동생이 없다. 아니 있을 뻔했다. 어머니가 셋째를 임신했으나 자궁 외 임신으로 더 이상 아이를 낳을 수 없게 된 것이다. 아들을 낳아야 한다는 여인의 숙명에도 불구하고 의술의 최소한의 도움조차 받을 수 없었던 당시 여성의 기구한 삶에서 이 회장은 결심한다. “의사가 될 테야!”

시골의 작은 마을에서 태어난 여자가 어떻게 서울 대학교 의과대학에 가겠다는 꿈을 꾸느냐는 주위의 무시에도 불구하고 어머니의 지지에 힘을 얻은 이 회장은 공부에 매진할 수 있었다. 원거리 통학과 불규칙한 교통편, 열악한 환경은 문제가 되지 않았다. 교실 바닥의 작은 환기시설, 뒷산의 방공호, 대나무 숲 등 모든 공간이 이 회장의 공부방이었다. 일본 아이들까지 제치고 한번도 1등을 놓치지 않았고, 마침내 1951년 서울대학교 의과대학에 합격한다.

하지만 주위의 반응은 싸늘했다. 더구나 한국전쟁으로 모두가 어려웠던 시기였다. 전쟁 중이고 먹을 것도 없는데, 여자가 살림이나 하지 공부는 해서 뭘 하느냐는 말을 서슴지 않았다. 할머니의 반대도 컸다. 두개골, 척추 뼈 등을 집에 가져와서 인체의 뼈 구조를 공부했는데, 마을 주민들이 '사람 뼈를 마을로 가져왔다, 불길하다'며 항의하기 위해 집으로 물려들었다. 여자가 교육을 받는다는 것을 이해하지 못하는 사람들이었고, 전쟁 중이었기 때문에 죽음에 대한 공포가 컸다. 당장 내다버리고 학교를 그만두라는 할머니의 불호령이 떨어졌다. 이를 온몸으로 막아낸 분이 어머니였다. “사람 몸을 알아야 치료를 제대로 하지요!” 그동안 어머니의 도움을 받았던 마을 주민

들은 조용히 흠어졌다.

## 2.1 이길여산부인과 개원

졸업 후 수련의 과정을 마친 이 회장은 1958년 인천에서 작은 산부인과 병원을 개업한다. 병원이 많지 않았고, 내·외의 구분이 심했음에도 불구하고 여자 의사가 거의 없었던 시기에 여의사가 진료하는 산부인과에 얼마나 많은 환자들이 몰려들었는지 충분히 짐작할 수 있다. 하지만 현실은 그렇지 않았다. 한국은 1953년 \$67이던 1인당 명목 국민총소득(GNI)이 1962년에도 \$91(경향신문 1972)에 머물고 있을 정도로 세계에서 제일 가난한 나라 중의 하나였다. 환자들은 가난 때문에 병원에 가지 않고 고통을 참았다. 병원으로 달려온 사람들은 수술을 못하면 생명이 위태로운 절박한 환자였다. 수련의 과정을 거치면서 임상 경험을 충분히 쌓은 이 회장이었지만, 눈앞에 있는 다급한 환자들을 보면서 선진의료에 대한 절실함을 깨닫는다. 잠을 줄이고 끼니를 거르면서 공부를 다시 시작한 결과 1964년 'ECFMG(외국의대 졸업생 등록 교육위원회) 자격증'을 취득, 미국 유학길에 오른다.

4년간의 유학생생활을 마치고 귀국을 결정했을 때 주변의 모든 사람들이 안정된 삶을 버리고 떠나려는 그녀를 만류했다. 영주권 취득까지 확정된 상황이었다. 하지만 그녀에게는 마음의 빛이 있다. 어려운 가정형편에도 불구하고 자신을 위해 희생한 가족들, 식민지 시절의 애환을 함께 겪었던 친구들, 한국전쟁 시기에 의학 교과서가 아니라 총을 들고 전선으로 달려갔던 동료 남학생들, 그리고 나라를 구하기 위해 목숨을 바친 이름 모를 수많은 청년들. '만일 남자로 태어났다면 그들과 함께 전선으로 가서 싸웠을 건데. 좀 더 일찍 의학 공부를 했다면 군의관으로 참전할 수도 있었을 텐데'(이길여, 2006b).

이 회장은 여자로 태어나 의학을 공부하게 된 것이

국가와 국민으로부터 엄청난 혜택을 받은 것임을 잘 알고 있었다. 그 빛을 갚아야 한다고 생각했다. 사랑하는 조국과 국민들에게, '애국(愛國, patriotism)'. 이 회장의 첫 번째 미션이다.

한국으로 돌아온 이 회장은 미국에서 배운 선진 의술을 펼치는 것 외에도 여러 가지 혁신적인 시도를 했다. 1960년대 후반 한국의 경제상황은 그녀가 미국으로 떠나기 이전과 마찬가지로 매우 어려웠을 뿐 아니라 의료보험제도가 없어서 환자들에게 병원의 문턱은 매우 높았다. 그리고 사람들은 '책값, 술값, 병원비는 갚지 않아도 된다'는 잘못된 인식을 갖고 있었다. 모든 병원들은 생존을 위해서 보증을 받고 있었고, 그 보증금이 가난한 환자들에게 병원의 문턱을 더욱 높게 만들었다. 1969년 이 회장은 환자들이 입원하거나 수술을 받을 때 미리 받던 보증을 과감히 없앴다. 물론 환자들이 입원비나 수술비를 갚지 않을 위험이 있었다. 오히려 그녀는 가난한 환자들에게는 병원비를 아예 받지 않거나 깎아줬다. 그 시절은 의료보험 제도가 정착되기 전이어서 병원비 감액이 의사의 재량으로 가능했다. 이 회장은 믿었다. "내가 그들을 도와주면 언젠가는 그들도 누군가를 돕는 사람으로 살아갈 거야"(이길여, 2006c).

병원에 올 수 있는 사람들은, 비록 그들이 가난 때문에 결국 병원비를 낼 수 없더라도, 그나마 다행이었다. 의사가 없어서, 병원이 없어서 의료서비스를 받는 것이 원천적으로 불가능한 사람들이 있었다. 그들은 병에 대한 지식도 없고 병원을 찾아갈 엄두도 내지 못했다. 특히 서해지역 섬마을이 그랬다. 인천까지 의사를 부르러 간 남편을 기다리다 남편도, 함께 달려간 의사의 얼굴도 못보고 홀로 숨겨간 영종도 임신중독증 환자의 기억에 항상 가슴 아파하던 이 회장은 무의촌 지역 주민을 위한 무료 진료와 질병 예방 교육을 시작한다. 환자들의 진료에 바쁜 날이었지만, 병원에 갈 엄두도 못내는 주민들을 위해 직접 나선 것이다. '봉사(奉仕, volunteerism)'.

이 회장의 두 번째 미션이다.

이 회장은 병원의 모든 시스템을 환자의 편의와 눈높이에 맞췄다. ‘환자 중심(patient orientation)’, 당시에는 없던 개념이다. 환자 중심은 의료 제공자의 시각이 아닌 환자의 입장에서 환자의 욕구를 충족시키려는 것으로 병원의 모든 구성원의 적극적인 응대를 통해 최상의 의료 서비스를 제공하게 된다(심중선 & 정승연, 2013). 간호사와 직원을 대상으로 친절 교육을 실시했고, 일반인을 대상으로 부인과, 산과, 여성 질환 등에 대한 교육을 정례적으로 실시했다. 당시에는 자궁암으로 죽는 여성이 많았기 때문에 자궁암 무료 검진을 도입해 지금까지 시행하고 있다.

## 2.2 의료법인으로의 확장

이 회장의 병원은 산부인과임에도 불구하고 다른 질환의 환자들이 오는 경우가 많았다. 환자의 남편, 아이들, 그리고 시아버지까지. 그들 모두를 산부인과에서 치료할 수는 없었다. 응급 환자들은 다른 지역의 큰 병원으로 이송했지만, 이송 중에 숨을 거두는 일들이 많았다. 통합진료 시스템의 관점에서 당시의 인천은 의료 취약지였다. 이 회장은 전 재산을 출연해 1978년 300병상의 종합병원인 의료법인 인천길병원을 설립한다. 이는 국내 최초로 여의사가 세운 의료법인이며, 더 중요한 것은 의료법인 설립이 개인 재산을 사회에 헌납한다는 의미라는 점이다. 이 회장은 말한다. “난 돈에 대해선 한 번도 생각해본 적 없이 살아왔다. 그저 내 몸을 던져 환자를 치료했을 뿐이다. 병원은 이길여의 것이 아니라 환자들의 것이다”(동아일보, 2014).

주변의 만류를 무릅쓰고 의료 취약지 주민에 대한 이 회장의 봉사는 계속 이어진다. 1982년 재정난으로 도산하여 방치되고 있던 양평병원을 인수했으며 1988년 철원에 병원을 건립했다. 이 병원들은 재정

적인 어려움에도 불구하고 인천길병원과 연계하여 기혼여성을 대상으로 자궁암, 유방암 무료검진과 고령자, 무의탁노인, 영세민을 대상으로 무료진료를 실시하고 있다.

여기서 주목할 점이 있다. 병원의 확장 뿐 아니라 이 회장의 관점도 확장되고 있다는 것이다. 동네 주민으로부터 서해 섬마을 무의촌 주민으로, 그리고 인천으로부터 양평, 나아가 접적지역인 철원으로. 철원길병원에 대해 이 회장은 말한다. “언젠가 통일이 되면 우리나라의 선진 의료를 북한 주민들에게 가장 먼저 펼치는 거점이 될 것이라 믿고 있다. 머지않아 이 병원에서 북한의 동포들을 따뜻하게 맞이할 수 있기를 기대한다”(이길여, 2006d). 한국전쟁 당시 서로 총을 겨눴던 적이 있음에도 불구하고 그들에 대한 봉사를 꿈꾼다. ‘박애(博愛, philanthropism)’. 이 회장의 세 번째 그리고 가장 원대한 미션이다.

박애는 ‘인간의 인격·휴머니티를 존중하고 각자 평등이라는 사상에 입각하여 인종·종교·습관·국적 등을 초월한 인간애’(두피디아, 2020.5.26)로 정의된다. 즉 인종, 종교, 신분, 이해관계 등에 구애받지 않고 ‘사람’에 기초하여 근심, 불행, 괴로움 등을 함께 나누려는 인간애를 말한다. 이러한 감정은 애국의 형태로 나타나기도 하지만 그 대상이 제한적이고 다른 종류 또는 다른 대상의 애국과 대립하는 배타성을 지닐 수 있다. 따라서 박애는 그 범위를 전 인류로 확대했을 때의 감정이며 인간이 가질 수 있는 가장 넓은 의미의 인간애(人間愛)다(위키백과, 2020.5.26).

이 회장은 1987년 공단지역에 인접한 인천 남동구 구월동에 지금의 본원인 중앙길병원(현 가천대 길병원)을 건립, 산업재해로 고통 받는 공단 근로자들을 위해 24시간 진료 체계를 도입했으며, 1992년 새생명 찾아주기 운동본부를 설립, 심장병, 신장병, 파킨슨씨병, 두안면기형 등 수술로써 치유 가능한 질환을 앓고 있으면서도 경제적 어려움으로 치료를 받지

못하는 중증환자들에 대한 무료 수술을 통해 5,000 명의 이상 생명을 구함으로써 인간에 대한 사랑을 실천하고 있다. 그리고 새생명 찾아주기 운동본부를 통한 사랑의 실천은 국경을 넘어 이어진다. 2001년에는 한센국제후원회장을 맡아 베트남에 한센병 환자들의 자활을 위한 직업훈련원을 세웠으며, 1996년부터 지금까지 17개 저개발국의 심장병 어린이 432명을 초청해 무료 심장 수술을 제공했다.

### 2.3 인재 양성: 가천학원 및 기초의·과학 연구원

박애는 인간이 인격적으로 평등하고 그로 인해서 전 인류가 하나가 될 수 있다는 감정이므로, 건전한 인격이 뒷받침되어야 한다. 인격이 성장하지 않으면 진정한 인간이 될 수 없으며 인류 전체의 발전을 기대할 수 없기 때문이다. 교육은 인간을 건전한 인격을 갖춘 존재로 만드는 수단이다.<sup>1)</sup> 이 회장은 1994년 심각한 경영난에 빠진 경기전문대학을 인수, 가천길대학으로 교명을 변경함으로써 교육을 통한 박애의 실천을 시작한다. 그 후 신명여고 인수, 1997년 가천의과대학교 설립, 1998년 경원학원 인수에 이어 가천의과대학교와 가천길대학, 경원대학교, 경원전문대학의 통합을 통해 2013년 현재의 가천대학교를 탄생시켰다. 가천대학교는 입학 정원 3,796명, 의대, 한의대, 약대, 간호대를 갖춘 수도권 명문대학으로 비약적인 성장을 하고 있다. 그리고 2019년에는 우즈베키스탄 타슈켄트에 위치한 AKFA Medline 병원과 협력하여 우즈베키스탄 최초 사립 의과대학을 설립, 의료 시스템과 의학 교육 시스템을 전수하고 있다.

가천대학교의 성장에는 기초의·과학에 대한 투자가 기반이 되었다. 2004년 세계적인 물리학자 조장희

박사를 영입하여 뇌과학연구소를 설립했으며 2007년과 2008년에는 바이오나노연구원에 노벨 물리학상 수상자인 Steven Chu 박사와 Ivar Giaever 박사를 비롯한 21명의 연구인력을 초빙했다. 2008년 이길여암·당뇨연구원을 개원한 데 이어 2009년에 미국 Bell연구소와 공동연구협약을 맺고 가천에너지연구소 개원했다. 또한 2009년 인천경제자유구역에 설립된 'BRC 브레인밸리(Brain Valley)'에 현존하는 최고의 MRI(3T MRI) 영상에 비해 1만 배 선명한 최고 사양의 11.74T MRI와 난치성 중앙에 탁월한 치료 효과가 있는 제4세대 붕소 중성자 암 치료기(A-BNCT)를 설치해 뇌 질환과 암의 진단 및 치료 체계를 구축하고 있다.

이런 세계적 수준의 기초의·과학 연구는 그 규모나 내용 면에서 국가 차원에서나 가능한 일이다. 이길여 회장은 이 연구기관들에 1,800억원 이상을 투자하여 세계수준의 임상연구 인프라를 갖추고 세계 최초로 뇌신경 지도를 제작하는 등 기초의·과학 분야의 발전을 위해 노력하고 있으며, 가천대학교는 이 연구기관들과 연계하여 의대, 한의대, 약대, 바이오나노대 등에서 신약과 신소재까지 개발할 수 있는 세계적 수준의 연구 역량을 갖추고 있다.

하지만 최고를 추구하는 이길여 회장이 가장 강조하는 것은 '인성'이다. 이 회장은 수련의들에게 자주 질문을 던진다. "선생님은 환자를 가슴으로 대하고 있나요?" 환자가 의사에게 다가오는 게 아니라 의사가 환자들에게 온몸으로 다가서야 하는 거라고, 그러려면 환자를 가슴으로 대해야 한다고. 가천대학교 학생은 필수적으로 생명과 나눔과 인성 세미나를 이수해야 한다. 생명과 나눔(Respect for Human Life & Creative Sharing)은 생명존중의 태도와 나눔 및 품성을 함양하기 위한 과목이고, 인성 세미나(Seminar

1) Hegel은 이러한 과정을 Bildung이라고 했다. 독일어의 Bildung은 동사 bilden의 명사형으로 '도야(陶冶)' 또는 '형성'으로 번역되는 데(백송이, 2016), 인격의 발전 과정에서 자의식의 고양과 세계관의 형성이라는 두 가지 측면을 모두 포괄하는 의미를 갖는다.

for Humanities)는 강의와 답사, 토론, 그리고 상담을 통해 도덕적 인성을 배양하기 위한 과목이다. 그 뿐 아니라 1993년 5월 창단한 가천미추홀청소년봉사단을 통해 봉사의 실천을 강조하고 있으며, 가천문화재단에서는 ‘심청효행 대상’ 전국 공모를 통해 우리나라 전통문화의 핵심인 효(孝) 정신을 함양하기 위해 어려운 여건 속에도 효를 실천하는 학생과 이주 여성 며느리를 격려하고 있다.

이 회장은 말한다. “의료가 육체적 건강을 되찾아 주는 행위라면 교육은 정신적 건강을 증진시켜 주는 행위라고 믿는다. 그 교육의 정수(精髓)는 인본주의(人本主義)다. 단순한 지식의 함양이나 축적이 아니라 봉사하고 헌신하는 일꾼을 길러내는 것이다”(이길여 사이버월드, 2020.6.27.).

### III. 리더십 : 헌신

“나는 지금까지 특별한 마케팅 전략이나 경영 기법을 추구한 것이 없다. 나를 신뢰할 수 있도록 모든 것을 바쳐 진심 어린 마음으로 사람들을 대해왔을 뿐이다”(이길여, 2012).

이길여 회장의 미션이자 경영철학인 박애, 봉사, 애국만으로 가천길재단의 발전을 설명하기에 부족하다. 왜냐하면 조직의 유지와 성장을 위해서는 내부 구성원의 공헌이 있어야 하고, 특히 공익법인의 경우 외부 이해관계자의 조직에 대한 인식이 중요하기 때문이다. 이 회장은 내부 구성원이나 환자, 그리고 학생들에게 특별한 의미를 갖는다. 시험공부를 위해 일어나야 할 때 항상 알람(alarm)이 되어주고, 몰려오는 졸음에 힘들어할 때 커피를 건네면서 안타까운 시선으로 도닥여주며, 힘들어서 투정을 부리면 말없이 따뜻한 가슴으로 보듬어주던, 자신의 모든 것을 바쳐 자식을 위해 희생하신 어머니. 가천길재단

과 인연을 맺은 사람들은 풍부한 지식과 경험, 그리고 높은 지위에도 불구하고 자신을 사랑으로 대하는 이 회장에게서 그런 어머니를 떠올린다. 헌신하는 자애로운 어머니의 모습, 이길여 회장의 리더십이다.

헌신(devotion)은 타인을 위한 원대한 사랑, 보살핌, 그리고 지지(great love, care, and support for someone or something)를 의미한다(Oxford Advanced American Dictionary, 2020.8.9). 종교적 가르침이나 종교적 숭배를 따르는 것(the fact of following religious teachings, or religious worship)이라는 정의(Cambridge Dictionary, 2020.8.9)도 있으나, 종교에 기반을 둔 Teresa 수녀와 달리 이길여 회장의 헌신은 어머니의 사랑에 기반을 두고 있다.

이 회장의 헌신의 리더십(devoted leadership)은 열성적 포용, 진심어린 지지, 그리고 무조건적 희생으로 요약된다.

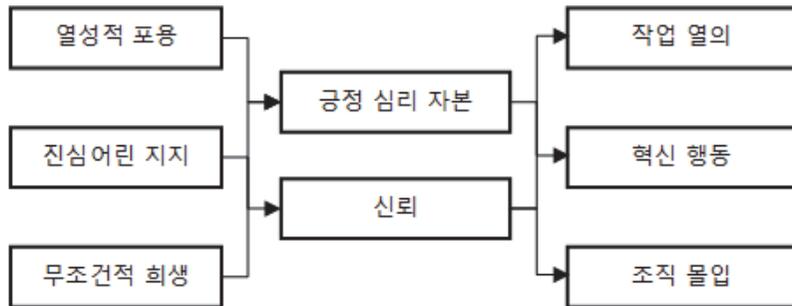
#### 3.1 열성적 포용(包容)

“나는 사람들을 정성을 다해 진심으로 대한다. 지금까지 살아오면서 인연을 맺은 사람은 단 한 번도 허투루 대한 적이 없다. 처음에는 나에게 반대하던 사람들도 나의 가장 적극적인 지지자로 돌아섰다. 그분들 덕분에 나는 이 결실을 이뤄낼 수 있었다. 가족이나 우리 재단의 직원처럼 내 주변에서 나를 직접 도와준 사람은 물론 우리 병원을 찾아준 모든 환자들, 가천대의 수많은 학생들과 교수, 직원들에게도 모두 고마운 마음뿐이다”(이길여, 2012).

어린 시절 이 회장의 집에는 걸인의 발길이 끊이지 않았다. 일반적으로 동남방은 걸인의 강통에 담아주지만, 이 회장의 집은 달랐다. 이 회장의 어머니는 거지에게 주는 밥을 반드시 상에 차려서 딸들에게 갖다 주게 했다. 어머니는 딸들에게 얘기했다. “받을 때 마음가짐은 공손해야 하고 베풀 때 마음가짐은 모자람이 없어야 한다”(FEEL, 1998). 걸인

〈표 1〉 현신의 리더십의 구성 요소

구성 요소	개념
열성적 포용	타인을 인정, 존중, 그리고 관용으로 대우하는 것
진심어린 지지	타인에 대해 적극적으로 관심을 갖고 위로 또는 격려하는 것
무조건적 희생	타인을 위하여나 의무감으로 인해서 또는 아무런 이유 없이 자신의 즐거움이나 개인적 이익을 포기하는 것



〈그림 1〉 현신의 리더십 모형

에게 동냥밥을 줄 경우라도 딸들로 하여금 밥상에 고이 차려 대접하게 했던 어머니의 가르침은 포용(inclusiveness)의 생활 철학을 자연스레 몸에 익히게 했다. 이 회장은 말한다. “아픈 사람은 모두 똑같이 아프다. 잘살든 못살든, 많이 배웠든 못 배웠든, 모든 환자들은 차별 없이 치료받아야 한다는 게 내 지론이다”(이길여, 2012).

포용이란 상호작용에 중요성을 부여(Nishii & Mayer, 2009)하고 다른 사람의 공헌에 대해 유인과 감사를 나타내는 말과 행동(Nembhard & Edmondson, 2006)을 의미한다. 포용적 리더는 실수를 저질러도 이를 용인하고 이해하며, 의사소통하고 피드백을 주려고 하고(Edmondson, 1999), 참여에 더 많은 주의를 기울인다(Bass & Bass, 2009). Hirak, Peng, Carmeli, & Schaubroeck (2010)은 대규모 병원을 연구 표본으로 사용하여 포

용이 부하의 심리적 안전(psychological security)에 긍정적 영향을 미친다는 것을 발견했다.

한편 리더가 종업원들에게 개방적이고 접근 가능한 태도를 보여주고 종업원들과 효과적으로 의사소통할 때 종업원의 희망(hope)이 높아진다(Edmondson, 1996). 또한 포용적 리더는 종업원의 자기 효능감(self efficacy)을 높인다(Fang, 2014). 리더가 종업원의 욕구, 동기부여, 그리고 의사소통에 주의를 기울이면 종업원은 자신의 업무에 대해 더욱 낙관적(optimistic)이 되고 자신감을 갖게 된다. 이와 같이 리더의 포용은 종업원의 긍정 심리 자본(positive psychological capital)<sup>2)</sup>을 증진하며, 인정, 존중, 그리고 관용으로 대우(Sharifirad, 2013)함으로써 종업원이 포용성을 더 많이 느낄수록 성과가 높아진다(Choi, Tran, & Park, 2015; Jin, Lee, & Lee, 2017; Yuan, 2010).

2) 긍정 심리 자본은 높은 수준의 자기 효능감, 낙관주의(optimism), 회복력(resilience), 희망이라는 다차원적 특징이 복합적으로 고려된 긍정적 심리 상태(Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007; 김진열, 정승언, 2019)를 의미하며, 현재 자신의 상태인 실재적 자아에서 미래에 실현될 수 있는 잠재적 자아 상태로 발전하도록 돕는다(Luthans, Youssef, & Rawski, 2011).

혁신 행동을 장려하는 것은 오늘날의 조직에서 가장 중요한 리더십 기능 중 하나이다(Hakimian, Farid, Ismail, & Nair, 2016; Pundt, 2015). 종업원의 혁신 능력은 리더십 스타일과 유의한 관계가 있다(Lee & Chang, 2006). 리더는 종업원을 인정하고 격려하며 존중하고 종업원의 실패를 용인함으로써 종업원의 혁신 행동을 촉진할 수 있다. 따라서 리더의 포용은 조직의 목표를 추구하는 데 있어서 조직에 대한 구성원의 동일시와 심리적 임파워먼트(empowerment), 창의성, 직무 성과, 그리고 이직률 감소와 같은 구성원의 행동적 결과로 이어지게 된다(Randel, Galvin, Shore, Ehrhart, Chung, Dean, & Kedharnath, 2018).

이 회장이 인수했던 1998년의 경원대학교는 장기간의 학내분규로 정상화가 시급한 상태였다. 그 뿐 아니라 소규모 입학 정원과 적은 교수 수에도 불구하고 많은 학과가 개설되어 반드시 구조조정이 절실한 상황이었다. 하지만 이전 재단의 비리로 인해 교수와 직원 노동조합, 그리고 학생들은 재단 자체에 대한 뿌리 깊은 불신을 갖고 있었다. 그 상태로는 모든 노력을 다해서 '10대 명문 사학'의 반열에 올려놓겠다'는 이 회장의 비전은 실현 불가능했다.

이 회장은 민주화 투쟁 과정에서 제적된 학생들을 모두 복학시키고 장학금까지 지급한다. 그 학생들이 또다시 학내분규를 이끌 수 있다는 주변의 반대를 물리쳤다. 공동체의 이익을 위해 자신을 희생한 데 대한 인정을 받은 학생들은 점차 이 회장을 믿고 따르기 시작한다.

하지만 이 회장에게 가장 어려웠던 대상은 보수적인 성향이 강한 교수들이었다. 변화와 혁신을 받아들여야 하지 않고, 독립적이고 배타적이며 자존심이 강하다. 이 회장은 이들을 일일이 만나 그들의 의견을 경청한다. 교수와의 상시적인 대화 창구도 마련하고, 건의 사항을 재단의 정책에 적극 반영한다. 2000년에는 총장으로 취임하여 책임경영의 의지를 밝힌다.

이 회장을 신뢰하게 된 구성원들은 학교의 발전에 적극적으로 협조하기 시작한다. 경원대학교와 경원전문대학의 통합, 그리고 가천의과학대학교와의 통합을 학내분규 없이 성공적으로 이루어낸다. 통합 가천대학교의 구성원들은 더 이상 변화와 혁신을 두려워하거나 거부하지 않는다. 그 결과 교육부 대학특성화사업에서 수도권 공동 1위를 했고, 대학구조개혁평가에서 최우수인 'A등급'을 받음으로써 명문대학을 넘어 '세계 수준의 연구 중심 대학(World Class University)'으로 발전하는 중이다. 2020년에는 국내 대학 최초로 인공지능학과를 신설해 4차 산업혁명을 주도할 인재를 육성하는 데 앞장서고 있다.

### 3.2 진심어린 지지(支持)

이길여 회장의 어머니는 딸이라는 이유로 구박받는 둘째딸을 기죽지 않게 하려고 한 번도 딸이 하는 일을 반대하지 않고 오히려 북돋워주었다. "열다섯 살 때 아버지가 세상을 뜨고 가세가 기울었음에도 '아직 괜찮으니 아무 걱정 말고 편안하게 하숙하면서 공부해. 엄마가 사는 재미는 너 공부하는 거 보는 거야'라며 힘든 내색 한번 안하셨죠"(여성동아, 2000). 이 회장이 결혼도 잊고 공부와 일에 몰두할 수 있었던 것은 어머니의 지지(support)가 있었기에 가능했다.

지지는 다른 사람에 대해 적극적으로 관심을 갖고 위로 또는 격려를 하는 것(be actively concerned for, and give comfort or encouragement to other person)을 의미한다(Oxford English Dictionary, 2020.8.10). 사회적 관계에 바탕을 둔 심리적 지지(psychological support)는 개인의 부적응을 예방하는 데 중요한 역할을 담당(천명섭, 정승언, 1992)하는데, 여러 연구에서 심리적 지지를 사회적 관계를 적용에 도움을 주는 사회적 과정으로 보고 있다. 심리적 지지는 다른 사람으로부터 받는 애정과 존중에 대한 지각이라는 인지적 의미로 개념화

(Turner & Noh, 1983)된다. 직무 요구-자원 모형(job demands-resources model)은 심리적 지지가 종업원에게 있어서 가장 중요한 자원의 하나이며, 작업 열의(work engagement)<sup>3)</sup>를 향상시킴으로써 직무 만족을 높게 된다(Bakker & Demerouti, 2013)고 주장한다.

CT(컴퓨터 단층촬영), MRI(자기공명영상촬영), PET(양전자 단층촬영) 분야의 세계적인 권위자를 뇌과학 연구소장으로 영입했을 때 조직 내에 우려의 목소리가 많았다. 이 회장은 ‘그의 연구능력을 인정해야 한다’며 까다로운 성격으로 주변 사람들과 마찰이 잦은 그에게 조직의 수장을 맡긴다는 데에 우려를 표하는 주위의 불만을 무마한다. 이 회장은 말한다. “명심보감에 의인막용(疑人莫用)하고 용인물(用人勿疑)하라는 말이 있다. 믿지 못할 사람은 아예 쓰지 말고, 일단 쓰기로 했으면 의심하지 말라는 뜻이다. 나는 이 말씀을 가슴 깊이 새기고 있다”(이길여, 2012).

지지는 종업원들로 하여금 존중받고 있다는 느낌을 갖도록(Killeen & O’Day, 2004; Tse & Yeats, 2002; Woodside, Schell, & Allison-Hedges, 2006)하는데, 리더의 지지는 종업원의 긍정 심리 자원을 증진시킨다(Şahin, Çubuk, & Uslu, 2014). 지지를 받는 종업원은 자신의 역량에 대한 신념, 즉 자기 효능감이 높고 자신이 가치가 있다고 느끼고, 목표 달성에 대해 낙관적으로 생각한다(Hobfoll, 2002; Villotti, Balducci, Zaniboni, Corbière, & Fraccaroli, 2013; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009a, 2009b). 한편 Larsen & Diener(1992)의 정서적 경험의 원형 모형(circumplex model of affective experiences)에 의하면 리더의 지지는 종종 온정(warmheartedness)

으로 전해지며 부하의 긍정적 감정을 불러일으킨다(Johnson, 2008, 2009). 또 사회 교환 이론(social exchange theory)에 의하면 지지를 받는 종업원은 그에 보답하려는 의무감(Shore & Wayne, 1993)을 갖게 됨에 따라 책임감과 신뢰가 증가한다(정승언, 2006).

종업원의 혁신 행동에도 리더의 지지가 영향을 미친다. 리더가 종업원을 지지할 때 종업원들은 자신의 노력이 리더의 찬사를 얻었기 때문에 더 높은 수준의 열정으로 일을 하며 더욱 모험적이고 혁신적이 된다(Abdullan, Shamsuddin, Wahab, Abdul, & Nor, 2015; George & Zhou, 2007). 이 회장의 지지에 힘입어 뇌과학연구원은 미국과학재단 영상분야 ‘세계 10대 연구소’로 선정됐으며, 길병원은 뇌과학연구원, 이길여암·당뇨연구원, 가천바이오나노연구원과의 협업 성과를 인정받아 국내 최초로 10대 연구 중심 병원 및 TOP3 기관으로 선정됐다.

### 3.3 무조건적 희생(犧牲)

이길여 회장은 공익적 가치관으로 의료법인을 만들었고, 자신의 전부를 바쳐 학교법인을 세웠다. 이 회장은 말한다. “나에게는 가정도 없고 내 것도 없어요”(의계신문, 1998). 혼자 누리는 것보다 남들과 함께 나눌 때 그 기쁨이 배가된다는 신념이다.

이 회장은 타인에게는 관대하고 자신에게는 엄격하라는 생활철학을 실천한다. 이 회장의 몸에는 장신구가 걸려 있지 않다. 시계도 가천의과대학 개교 기념으로 만든 것을 아직 차고 있다. 이 회장의 집무실은 병원 맨 꼭대기 층에 있다. 회장실임에도 병실 옆에 위치한 넓지 않은 평범한 방일 뿐이다. 에어컨도 없고 오래된 선풍기만 있다. 그나마 아주 더워서

3) 작업 열의는 높은 수준의 활력(vigor), 전념(dedication) 및 집중(absorption)을 특징으로 하는 업무와 관련된 긍정적인 정서 상태(Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002; 최민석, 정승언, 2016)를 말한다.

건디기 힘들 때만 틀곤 한다(FEEL, 1998). 자신에게는 인색하면서 남에게는 베푸는 그의 성격은 궁핍한 사람에게 겉옷을 벗어주고 속옷 바람으로 들어오 시던 어머니의 영향이 절대적이다.

이 회장은 걸인에게 좋은 옷을 주셔서 불평을 했을 때 어머니께서 하셨던 ‘다른 사람에게 덕을 베풀면 후손이 받는다’는 말씀을 잊지 않는다. 이 회장은 말한다. “나에게 후손이 없다고 걱정하는 사람들도 있는데, 왜 후손이 없습니까? 한꺼번에 이렇게 많은 자식들(가천대 학생들)을 얻었는데... 나는 걱정이 없어요. 이 아이들이 훌륭히 성장해서 내가 뜻했던 바대로 이 사회를 위해 기여할 것으로 믿습니다. 누구보다 든든한 자식을 둔 엄마가 된 거지요. 이 사람들에게 모든 것을 걸고 2세 교육에 전념할 생각이예요”(우먼센스, 1999).

자기희생(self-sacrifice)은 자발적으로 개인적인 이익, 특권 그리고 복지를 일시적 또는 항구적으로 포기하는 것(Choi & Mai-Dalton, 1998)을 말한다. 사전적 정의에 따르면 자기희생이란 타인의 이익을 위하여거나 의무감으로 인해서 또는 이유 없이 자신의 즐거움이나 개인적 이익을 포기하는 것(Wordsmyth, 2020.8.5)으로 개인적 보상이나 이익 없이도 타인을 위해 더 많은 수고와 노력을 기울이는 적극적인 행동<sup>4)</sup>이다. 자기희생을 하는 리더는 조직의 과업 및 구성원 만족, 종업원의 요구에 대한 강력한 책임감(De Cremer, Mayer, van Dijke, Schouten, & Bardes, 2009)으로 위험과 손실을 기꺼이 감수(Mulder & Nelissen, 2010; Yorges, Weiss, & Strickland, 1999)한다.

Weiss & Cropanzano(1996)의 정서적 사건 이론(affective events theory)에 의하면 종업원들이 직무 현장에서 정서 반응을 유발하는 다양한 사

건을 경험하는데, 그로 인한 정서적 반응이 그들의 직무 태도에 영향을 미치게 된다. 따라서 조직이 효과적으로 기능하기 위해서는 조직 목표에 대한 구성원들의 공헌이 필요한데 리더의 자기희생이 구성원들의 몰입과 헌신을 이끌어 내는 촉매가 된다(Bass, 1985; House & Shamir, 1993). 리더의 자기희생을 통해 구성원들은 리더를 신뢰하며(De Cremer & van Knippenberg, 2005), 이로 인해 조직몰입과 호혜적 행동에 대한 의지가 높아지고(Halverson, Holladay, Kazama, & Quiñones, 2004) 추가적인 노력의 투입을 통해 직무성고가 향상된다(Sosik, 2005). 또한 조직 구성원들이 공유하는 가치와 규범을 의미하는 조직 문화는 바람직한 행동에 대한 지침을 제공(Schein, 1990)하며, 특히 최고 경영자의 자기희생은 구성원들의 모방을 유발<sup>5)</sup>하여 상호 신뢰와 협력을 증진함으로써 우수한 인적자원의 잔류에 기여할 뿐 아니라, 이해 관계자들에게 좋은 이미지를 주게 되어 조직의 경쟁력을 높인다.

1982년 인수한 양평길병원과 1988년 건립한 칠원길병원으로 인해 가천길재단은 매년 4~5억원의 적자를 감수해야 했다. 처음부터 반대했던 의료진 역시 비협조적이었다. 의료진은 처음에는 마지못해 취약지 병원에 다녀왔지만, 이 회장의 자기희생을 경험한 후 이 회장에 대한 신뢰가 깊어졌으며, 태도에 변화가 나타났다. 환자들의 열악한 상황을 접하고 치료에 진심으로 감사하는 사람들을 보면서 이전보다 훨씬 다정하고 치료에 열성을 다하는 의료진으로 변해갔다. 이 회장은 의료진에게 말한다. “좋은 일을 하면 후손이 그대로 받는다는데 나는 친자식이 없으니, 여러분의 자녀가 복을 받을 거야”(우먼센스, 1999).

4) 자기희생은 행위 주체에 초점을 두기 때문에 수혜자가 이익을 얻었는지에 초점을 둔 이타주의(altruism)와는 개념적으로 차이가 있다(Kanungo & Conger, 1990; Krebs & Miller, 1985).

5) 이는 조직 및 상사에 대한 우호적인 인식이 보답 의무감을 유발한다는 사회 교환 이론(Blau, 1964)으로 설명될 수 있다.

### 3.4 변혁적 리더십, 서번트 리더십, 그리고 현신의 리더십

변혁적 리더십(transformational leadership)과 서번트 리더십(servant leadership), 그리고 현신의 리더십은 그 초점과 의도에 있어서 차이가 있다. 변혁적 리더십은 창의성과 혁신을 높임으로써 궁극적으로 조직의 목표를 달성하기 위한 것이다(Smith, Montagno, & Kuzmenko, 2004). Burns(1978)에 따르면 변혁적 리더십은 리더와 추종자가 서로의 삶을 개선하기 위해 행동하는 과정으로, 존중이나 성취, 자아실현과 같은 상위 욕구를 강조한다는 점은 현신의 리더십과 유사하다. Graham(1995)은 변혁적 리더가 건설적인 참여를 장려하지만 윤리적 관점은 공리주의(utilitarian)에 기반을 두고 있으며 비용과 이익을 강조한다고 지적했다. 변혁적 리더십은 개별적 배려를 통해 개인을 강조함과 동시에 개인적인 요소들을 조직이라는 전체적인 관점에서 통합함으로써 조직을 강조하게 된다. 이러한 통합은 개인과 조직의 욕구가 일치할 때에는 문제가 되지 않지만 조직의 욕구와 개인의 욕구에 차이가 있을 때에는 조직의 욕구를 우선시한다.

이와 같이 변혁적 리더가 개인보다 조직에 초점(Yukl, 2002)을 두는 반면에 현신의 리더십은 구성원 개인에게 초점을 둔다는 점에 차이가 있다. 현신의 리더십에서는 구성원의 성장과 발전을 우선시하며, 조직의 목표는 부차적이다. 현신의 리더는 포용과 지지를 통해 구성원과 관계를 맺음으로써 그들의 도덕성과 동기를 높이며, 자기희생을 통해 공정성(justice)과 황금률(golden rule)을 강조한다.

한편 서번트 리더는 봉사를 통해 사람들을 리드하려는 천성적인 욕구를 갖고 있으며, 자신의 신념에 부합하는 행동을 하고, 다른 사람이 가장 중요하게 생각하는 것을 충족시키기 위해 노력한다(Farling, Stone & Winston, 1999; Russell & Stone,

2002; Sendjaya & Sarros, 2002). Greenleaf (1977)는 진정한 리더의 본질은 다른 사람을 먼저 그리고 기꺼이 섬기려는 의지이며 다른 사람에게 봉사하려는 욕망이 그를 위대한 리더로 만든다고 주장했다. 서번트 리더십에는 봉사에 대한 천성적인 가치와 욕구, 봉사 욕구에 따라 행동하려는 의지, 그리고 리드하는 사람들의 신뢰가 핵심이 되는데, Greenleaf(1977)는 리더의 예지력과 행동 능력은 윤리에 기반을 두며, 중요한 것은 봉사하는 행동이 아니라 봉사의 과정임을 강조한다.

서번트 리더십은 현신의 리더십과 같이 이타주의를 포함하지만, 긍정적인 성과를 얻는 방식에 차이가 있다. 사회 교환 이론(Blau, 1964)에 의하면 인간 행동은 본질적으로 호혜적 행동이며, 한 사람이 다른 사람에게 도움과 지원을 제공하면 다른 사람은 보답을 할 의무를 느끼게 된다. 서번트 리더십은 구성원을 자극하기 위해 그들의 욕구를 충족시킬 수 있는 자원을 제공함으로써 내적 동기에 박차를 가한다. 반면에 현신의 리더십은 자신을 희생함으로써 구성원을 자극한다. 현신의 리더는 자기희생의 위험과 손실을 기꺼이 감수할 의사를 가지고 있으며, 구성원의 욕구에 초점을 맞추지만 일방적이다. 사회 정보 처리 이론(Feldman, 1981)에 의하면 인간은 정보처리 능력의 한계로 인하여 타인을 평가할 때 가능한 정보 중 일부를 사용하는데, 리더의 자기희생은 구성원의 주의를 끄는 현저한 정보적 단서가 된다. 또한 현신의 리더는 바람직한 리더와 관련된 원형적 특성과 일치할 가능성이 크기 때문에 리더에 대한 구성원들의 긍정적인 인식을 형성하고 정서적 반응인 호감을 높이며 작업 열의와 몰입을 강화한다.

### 3.5 현신의 리더십과 경영철학

대부분의 경제 이론은 인간 본성에 대해 개인은 합리적 의사결정을 하며 이기적인 선택을 한다는 두

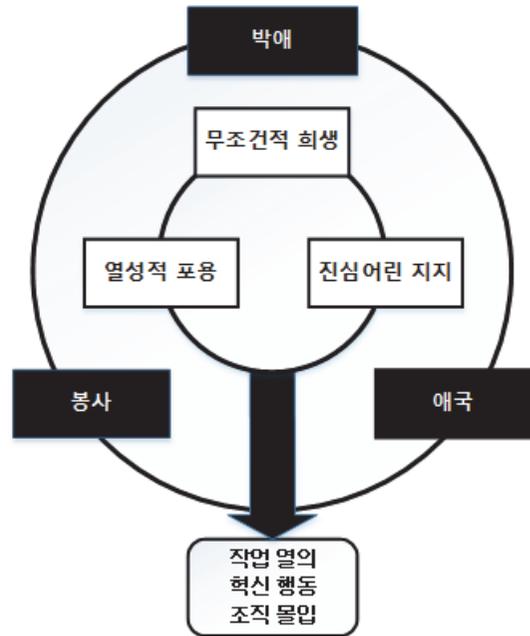
가지 주요 가정에 기반을 둔다(Camerer & Fehr, 2006). 합리성(rationality) 가정 역시 다음의 두 가지를 전제로 한다. 첫째, 개인은 평균적으로 자신의 환경과 다른 사람의 행동에 대한 올바른 신념을 형성한다. 둘째, 자신의 신념을 고려할 때 개인은 자신의 선호도를 가장 잘 충족시키는 행동을 선택한다. 이 관점에 따르면 이기심을 따르는 것은 합리적 행동의 필수적인 특징(Baumeister & Scher, 1988)이며 헌신과 같은 이타적 행동은 결코 합리적이지 아니다. 그러나 Simon(1957)의 제한된 합리성(bounded rationality)은 개인이 자신의 선호도를 가장 잘 충족시키는 행동에서 체계적으로 이탈하는 행동을 할 가능성을 제시하고 있다.

심리적 이기주의(psychological egoism) 역시 인간은 절대로 다른 사람을 이롭게 하기 위해서 또는 특정 행동 과정이 도덕적으로 옳다고 믿기 때문에 행동하지는 않는다는 주장에 근거한다(Gert, 1967). 인간의 행동이 이기심에 의해 동기가 부여된다는 것은 인간 본성에 대한 비판적인 견해를 제시하고 있으나, 사실에 의해 정당화되지는 않는다. 기존의 연구 결과에 따르면 많은 사람들이 합리성과 선호 가정에 위배되는 행동을 한다. 사람들은 종종 합리적 신념을 형성하지 않으며, 객관적으로 관련이 없는 세부적 맥락들이 행동에 체계적으로 영향을 미칠 뿐 아니라, 공정하게 대우받는 것을 선호하고 불공정에 저항하며, 항상 그들에게 최대의 이익을 주는 것을 선택하지도 않는다.

이에 대해 Simon(1990)은 사회적 학습(social learning)의 중요성을 강조한다. 사회적 학습을 통해 개인은 삶의 모든 활동에 유용한 지식과 기술을 습득할 뿐 아니라 사회적 학습을 통해 전달된 목표, 가치, 그리고 태도가 학습자의 행동이나 목소리를 통해 표현됨으로써 다른 사람들의 지지를 얻게 된다. 따라서 헌신의 리더십이 발휘될 때, 리더의 모범적인 행동은 구성원들로 하여금 모방 동기(Bandura,

1977)를 유발한다.

호의적인 대우를 받을 때 구성원들은 그에 대해 보답해야 한다는 의무감(Blau, 1964)을 갖게 되고, 이로 인해 조직을 유지하고 보호해야 한다는 공동의 목표를 인식하게 된다(Choi & Mai-Dalton, 1999). 하지만 이것만으로는 헌신의 리더십과 구성원의 직무열의와 조직몰입 사이의 관계가 명확하지 않다. 왜냐하면 헌신의 리더십, 즉 포용, 지지, 그리고 자기희생이 지향하는 바와 구성원들이 지향하는 목표가 일치하는 정도에 따라 구성원의 동기와 리더십의 효과성이 결정되기 때문이다.



〈그림 2〉 가천길재단의 경영 철학과 헌신의 리더십

헌신의 리더십에 의해 유발된 리더에 대한 호감은 구성원의 목표 지향적 행동에 영향을 미친다. 구성원들은 자신에게 긍정적인 정서를 갖게 한 리더에게 도움이 되는 것에 관심을 쏟고 보다 많은 자원을 투입하게 되는데, 리더가 가치 있게 여기는 것이 조직의 목표와 관련된 행동임을 인식함으로써 조직의 목

표에 대한 내면화(internalization)가 나타나게 된다(Yukl, 2012). 그리고 현신적 리더는 자기희생을 통해 조직의 미션과 목적의 중요성을 강조(Choi & Mai-Dalton, 1999)함으로써 구성원이 그에 대해 관심과 노력을 기울일 가치가 있음을 인식하도록 한다. 이를 통해 구성원들은 그들의 개인적 목표만을 추구하는 것을 넘어 집단과 조직의 목표를 추구하는 방향으로 동기가 부여된다(De Cremer & van Knippenberg, 2004).

따라서 현신의 리더십은 조직의 정체성(organizational identity)에 대한 구성원들의 가치를 높임으로써 상호간의 신뢰와 협동이 강화되고, 사회적 관계가 개선되며, 조직에 대한 동일시(identification)와 집단 응집성(group cohesiveness)이 향상된다. 이러한 과정은 공동목표를 달성하기 위해 협력하는 환경을 조성하게 되며 생산성 증진과 조직 목표의 효과적 달성 등의 결과를 이끌게 된다.

#### IV. 결론

본 연구는 최고경영자의 리더십과 경영철학이 조직과 구성원에게 어떠한 영향을 미치는지를 가천길재단 이길여 회장의 사례를 통해 분석했다. 교육, 의료, 언론분야의 조직은 전문성과 공익성으로 인해 구성원에게 동기를 부여할 수 있는 최고경영자의 리더십과 경영철학이 특히 중요하다. 이 회장의 삶이 응축된 박애, 봉사, 그리고 애국이라는 가천길재단의 경영철학은 조직에 대한 사회의 인식에 영향을 미침으로써 조직의 사회적 자본을 높이는 데 기여한다.

그러나 본 연구는 이 회장의 리더십, 즉 현신에 주목한다. 경영철학이 구성원들에게 호소력을 갖기 위해서는 최고경영자가 강조하는 가치와 목표가 그의 리더십을 통해 구현되어야 하기 때문이다. 이 회장은

박애, 봉사, 그리고 애국이라는 공동의 선(common good)을 추구해왔다. 공동의 선이란 모든 구성원과 공동체(community)를 위해 공유된 이익 또는 긍정적인 결과(Crosby & Bryson, 2005)라는 의미를 갖는다. 이 회장이 현신의 리더십, 즉 열성적 포용, 진심 어린 지지, 그리고 무조건적 희생으로 사람들을 대함으로써 그들도 사랑과 헌신으로 다른 사람을 대해야 한다는 의무감으로 공동의 선을 추구하게 된다.

이와 같이 이 회장은 리더십을 통해 조직의 목표와 구성원 개인의 목표를 일치시킴으로써 지속가능성(sustainability), 즉 조직의 생존 능력(viability)과 사회적 가치의 지속적 창출(continuity)을 높이고 있다. 따라서 현신의 리더십은 가천길재단의 발전을 설명하는 가장 중요한 요인이며, 리더와 구성원 사이의 목표의 일치를 강조한다는 점에서 기업과 경영자가 주목해야 할 리더십이다. 왜냐하면 리더가 현신을 통해 조직을 긍정적으로 변화시키는 방법을 이해함으로써 공동체를 위한 공동의 선을 창출하는 것이 가능해지기 때문이다.

#### REFERENCES

- Abdullan, N. H., Shamsuddin, A., Wahab, E., Abdul, H., and Nor, A. (2015), "Organizational Commitment as a Mediator between Leadership and Innovative Behavior," *Advanced Science Letters*, 21(5), 1550-1552.
- Bakker, A. B., and Demerouti, E. (2013), "The Spillover-Crossover Model," In J. Grzywacz and E. Demerouti (Eds.), *New Frontiers in Work and Family Research*, 55-70. Hove, CA: Psychology Press.
- Bandura A. (1977), *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Bass, B. M.(1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York, NY: Free Press.
- Bass, B. M., and Bass, R.(2009), *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. New York, NY: Simon and Schuster.
- Baumeister, R. F., and Scher, S. J.(1988), "Self-defeating Behavior Patterns among Normal Individuals: Review and Analysis of Common Self-destructive Tendencies," *Psychological Bulletin*, 104(1), 3-22.
- Blau, P. M.(1964), "Justice in Social Exchange," *Sociological Inquiry*, 34, 193-206.
- Burns, J.(1978), *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cambridge Dictionary, "Devotion," 검색일자: 2020.8.9., Available at <https://dictionary.cambridge.org/ko/dictionary/english/devotion>
- Camerer, C. F., and Fehr, E.(2006), "When Does "Economic Man" Dominate Social Behavior?" *Science*, 311(5757), 47-52.
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., and Park, B. I.(2015), "Inclusive Leadership and Work Engagement: Mediating Roles of Affective Organizational Commitment and Creativity," *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 43(6), 931-944.
- Choi, Y., and Mai-Dalton, R. R.(1998), "On the Leadership Function of Self-sacrifice." *The Leadership Quarterly*, 9(4), 475-501.
- Choi, Y., and Mai-Dalton, R. R.(1999), "The Model of Followers' Responses to Self-sacrificial Leadership: An Empirical Test," *The Leadership Quarterly*, 10(3), 397-421.
- Crosby, B. C., and Bryson, J. M.(2005), *Leadership for the Common Good: Tackling Public Problems in a Shared-Power World*, 2nd ed., San Francisco: Jossey-Bass.
- De Cremer, D., and van Knippenberg, D. (2005), "Cooperation as a Function of Leader Self-sacrifice, Trust, and Identification," *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 355-369.
- De Cremer, D., and van Knippenberg, D.(2004), "Leader Self-sacrifice and Leadership Effectiveness: The Moderating Role of Leader Self-confidence," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 95(2), 140-155.
- De Cremer, D., Mayer, D. M., van Dijke, M., Schouten, B. C., and Bardes, M. (2009), "When Does Self-sacrificial Leadership Motivate Prosocial Behavior? It Depends on Followers' Prevention Focus," *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 887-899.
- Edmondson, A. C.(1996), "Learning from Mistakes is Easier Said Than Done: Group and Organizational Influences on the Detection and Correction of Human Error," *The Journal of Applied Behavioral Science*, 32(1), 5-28.
- Edmondson, A. C.(1999), "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams," *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Fang, Y. C.(2014), "The Influence of Inclusive Leadership Style on Team Performance: Based on the Mediating Role of Employees' Self-efficacy." *Science Research Management*, 35(5), 152-160.
- Farling, M. L., Stone, A. G., and Winston, B. E. (1999), "Servant Leadership: Setting the Stage for Empirical Research," *Journal of Leadership Studies*, 6(1-2), 49-72.
- Feldman, J. M.(1981), "Beyond Attribution Theory: Cognitive Processes in Performance Appraisal," *Journal of Applied Psychology*, 66(2), 127-148.
- George, J. M., and Zhou, J.(2007), "Dual Tuning in

- a Supportive Context: Joint Contributions of Positive Mood, Negative Mood, and Supervisory Behaviors to Employee Creativity," *Academy of Management Journal*, 50(3), 605-622.
- Gert, B. (1967), "Hobbes and Psychological Egoism," *Journal of the History of Ideas*, 28(4), 503-520.
- Graham, J. (1995), "Leadership, Moral Development, and Citizenship Behavior," *Business Ethics Quarterly*, 5(1), 43-54.
- Greenleaf, R. K. (1977), *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, New York: Paulist Press.
- Hakimian, F., Farid, H., Ismail, M. and Nair, P. (2016), "Importance of Commitment in Encouraging Employees' Innovative Behaviour," *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 8(1), 70-83.
- Halverson, S. K., Holladay, C.L., Kazama, S. M., and Quiñones, M. A. (2004), "Self-sacrificial Behavior in Crisis Situations: The Competing Roles of Behavioral and Situational Factors," *The Leadership Quarterly*, 15(2), 263-275.
- Hirak, R., Peng, A.C., Carmeli, A., and Schaubroeck, J. M. (2012), "Linking Leader Inclusiveness to Work Unit Performance: The Importance of Psychological Safety and Learning from Failures," *The Leadership Quarterly*, 23, 107-117.
- Hobfoll, S. E. (2002), "Social and Psychological Resources and Adaptation," *Review of General Psychology*, 6(4), 307-324.
- House, R. J., and Shamir, B. (1993), "Toward the Integration of Transformational, Charismatic, and Visionary Theories," In M. M. Chemers and R. Ayman (Eds.), *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*, 81-107. San Diego, CA: Academic Press.
- Jin, M., Lee, J., and Lee, M. Y. (2017), "Does Leadership Matter in Diversity Management? Assessing the Relative Impact of Diversity Policy and Inclusive Leadership in the Public Sector," *Leadership & Organization Development Journal*, 38(2), 303-319.
- Johnson, S. K. (2008), "I Second That Emotion: Effects of Emotional Contagion and Affect at Work on Leader and Follower Outcomes," *The Leadership Quarterly*, 19(1), 1-19.
- Johnson, S. K. (2009), "Do You Feel What I Feel? Mood Contagion and Leadership Outcomes," *The Leadership Quarterly*, 20(5), 814-827.
- Kanungo, R. N., and Conger, J. A. (1990), "The Quest for Altruism in Organizations," In S. Srivastva & D. L. Cooperrider (Eds.), *Appreciative Management and Leadership: The Power of Positive Thought and Action in Organizations*, 228-256, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Killeen, M. B., and O'Day, B. L. (2004), "Challenging Expectations: How Individuals with Psychiatric Disabilities Find and Keep Work," *Psychiatric Rehabilitation Journal*, 28(2), 157-163.
- Krebs, D. L., and Miller, D. T. (1985), "Altruism and Aggression," In G. Lindzey, & E. Aronson (Eds.), *The Handbook of Social Psychology*, 3rd ed., 2, 1-71, New York, NY: Random House.
- Larsen, R. J., and Diener, E. (1992), "Promises and Problems with the Circumplex Model of Emotion," In M. S. Clark (Ed.), *Emotion*, 25-59. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Lee Y. D., & Chang H. M. (2006), "Leadership Style and Innovation Ability: An Empirical Study of Taiwanese and Cable Companies," *Journal of American Academy of Business Cambridge*, 9(2), 218-223.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., and Norman,

- S. M.(2007), "Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction," *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572.
- Luthans, F., Youssef, C. M., and Rawski, S. L. (2011), "A Tale of Two Paradigms: The Impact of Psychological Capital and Reinforcing Feedback on Problem Solving and Innovation," *Journal of Organizational Behavior Management*, 31(4), 333-350.
- Mulder, L. B., and Nelissen, R. M.(2010), "When Rules Really Make a Difference: The Effect of Cooperation Rules and Self-sacrificing Leadership on Moral Norms in Social Dilemmas," *Journal of Business Ethics*, 95 (1), 57-72.
- Nembhard I. M., and Edmondson A. C.(2006), "Making It Safe: The Effects of Leader Inclusiveness and Professional Status on Psychological Safety and Improvement Efforts in Health Care Teams," *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941-966.
- Nishii L. H., and Mayer D. M.(2009), "Do Inclusive Leaders Help to Reduce Turnover in Diverse Groups? The Moderating Role of Leader-member Exchange in the Diversity to Turn-over Relationship," *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1412-1426.
- Oxford Advanced American Dictionary, "Devotion," 검색일자: 2020.8.9., Available at [https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/american\\_english/devotion](https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/american_english/devotion)
- Oxford English Dictionary, "Support," 검색일자: 2020.8.10., Available at <https://www.lexico.com/definition/support>
- Pundt, A.(2015), "The Relationship between Humorous Leadership and Innovative Behavior," *Journal of Managerial Psychology*, 30(8), 878-893.
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A. and Kedharnath, U.(2018), "Inclusive Leadership: Realizing Positive Outcomes through Belongingness and Being Valued for Uniqueness," *Human Resource Management Review*, 28(2), 190-203.
- Russell, R. F., and Stone, A. G.(2002), "A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model," *Leadership and Organization Development Journal*, 23(3), 145-157.
- Şahin, D. R., Çubuk, D., and Uslu, T.(2014), "The Effect of Organizational Support, Transformational Leadership, Personnel Empowerment, Work Engagement, Performance and Demographical Variables on the Factors of Psychological Capital," *Emerging Markets Journal*, 3(3), 1-18.
- Schaufeli, W. B., and Bakker, A. B.(2004), "Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-sample Study," *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., and Bakker, A. B.(2002), "The Measurement of Burnout and Engagement: A Confirmatory Factor Analytic Approach," *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Schein, E. H.(1990), "Organizational Culture," *American Psychologist*. 45(2), 109-119.
- Sendjaya, S., and Sarros, J.(2002), "Servant Leadership: Its Origin, Development and Application in Organizations," *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(2), 57-65.
- Sharifirad, M. S.(2013), "Transformational Leadership, Innovative Work Behavior, and Employee Well-being," *Global Business Perspectives*, 1, 198-225.
- Shore, L. M., and Wayne, S. J.(1993), "Commitment

- and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support," *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774-780.
- Simon, H. A.(1957), *Models of Man: Social and Rational*. Wiley.
- Simon, H. A.(1990), "A Mechanism for Social Selection and Successful Altruism," *Science*, 250(4988), 1665-1668.
- Smith, B. N., Montagno, R. V., and Kuzmenko, T. N.(2004), "Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons," *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10, 80-91.
- Sosik, J. J.(2005), "The Role of Personal Values in the Charismatic Leadership of Corporate Managers: A Model and Preliminary Field Study," *The Leadership Quarterly*, 16(2), 221-244.
- Tse, S., and Yeats, M.(2002), "What Helps People with Bipolar Affective Disorder Succeed in Employment: A Grounded Theory Approach," *Work*, 19(1), 47-62.
- Turner, R. J., and Noh, S.(1983), "Class and Psychological Vulnerability among Women: The Significance of Social Support and Personal Control," *Journal of Health and Social Behavior*, 24(1), 2-15.
- Villotti, P., Balducci, C., Zaniboni, S., Corbière, M., and Fraccaroli, F.(2013), "An Analysis of Work Engagement among Workers with Mental Disorders Recently Integrated to Work," *Journal of Career Assessment*, 22 (1), 18-27.
- Weiss, H. M., and Cropanzano, R.(1996), "Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes, and Consequences of Affective Experiences at Work," In B. M. Staw, and L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 18, 1-74, New York: Elsevier Science.
- Woodside, H., Schell, L., and Allison-Hedges, J. (2006), "Listening for Recovery: The Vocational Success of People Living with Mental Illness," *Canadian Journal of Occupational Therapy*, 73(1), 36-43.
- Wordsmyth, "Self-sacrifice," 검색일자: 2020.8.5., Available at <https://www.wordsmyth.net/?level=3&ent=self-sacrifice>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., and Schaufeli, W.B.(2009a), "Reciprocal Relationships between Job Resources, Personal Resources, and Work Engagement," *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235-244.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., and Schaufeli, W. B.(2009b), "Work Engagement and Financial Returns: A Diary Study on the Role of Job and Personal Resources," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 183-200.
- Yorges, S. L., Weiss, H. M., and Strickland, O. J.(1999), "The Effect of Leader Outcomes on Influence, Attributions, and Perceptions of Charisma," *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 428-436.
- Yuan, X. P.(2010), "The Historical Enlightenment of Chinese Civilization," *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2, 7006-7011.
- Yukl, G.(2002), *Leadership in Organizations*, 5th ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall Inc.
- Yukl, G.(2012), "Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention," *The Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85.

## 국내참고문헌

- 경향신문(1972), “80년엔 백억불 수출,” 경향신문, 1972년 11월 7일자.
- 김진열, 정승언(2019), “긍정 심리 자본과 고객 지향성에 대한 작업열의의 매개 효과,” **창조와 혁신**, 12(2), 59-97.
- 동아일보(2014), “이길여 가천길재단 회장의 군산 대야초등학교,” 동아일보, 2014년 7월 5일자.
- 두피디아, “박애[philanthropy, 博愛],” 검색일자: 2020.5.26., Available at [http://www.doopedia.co.kr/doopedia/master/master.do?\\_method=view&MAS\\_IDX=101013000714769](http://www.doopedia.co.kr/doopedia/master/master.do?_method=view&MAS_IDX=101013000714769)
- 백송이(2016), “헤겔 법철학에서 도야와 정치적 인간,” **철학논총**, 83, 139-161.
- 심종선, 정승언(2013), “감정노동과 직무소진이 고객지향성에 미치는 영향,” **산업교육연구**, 27(2), 69-89.
- 여성동아(2000), “구박당이 방앗간집 딸이 맨손으로 거대한 ‘의료왕국’ 일구기까지: ‘의료계의 여걸’ 길의료재단 이사장 이길여 폴스토리,” 여성동아, 2000년 1월.
- 우먼센스(1999), “나는 연애, 결혼을 버리고 내 인생의 성공을 선택했다: 경원대 인수로 화제 모은 의료계의 여걸 길병원 재단이사장 이길여,” 우먼센스, 1999년 1월.
- 위키백과, “박애,” 검색일자: 2020.5.26., Available at <https://ko.wikipedia.org/wiki/박애주의>
- 의계신문(1998), “생명존중의 인술 철학: 우리 시대의 인물, 길병원 이길여 이사장,” 의계신문, 1998년 2월 19일자.
- 이길여 사이버월드, 검색일자: 2020.6.27., Available at <https://www.gcmuseum.org/re/founder/philosophy.asp>
- 이길여(2006a), “새로운 꿈,” 바람을 부르는 바람개비, 중앙일보, 2006년 5월 24일자.
- 이길여(2006b), “부산전시연합대,” 바람을 부르는 바람개비, 중앙일보, 2006년 6월 1일자.
- 이길여(2006c), “보증금 없는 병원, 바람을 부르는 바람개비,” 중앙일보, 2006년 6월 14일자.
- 이길여(2006d), “철원길병원,” 바람을 부르는 바람개비, 중앙일보, 2006년 7월 5일자.
- 이길여(2012), 아름다운 바람개비, 서울: 메디치.
- 정승언(2006), “조직후원인식과 조직신뢰에 대한 리더-구성원 교환관계의 효과,” **산업교육연구**, 12, 321-340.
- 천명섭, 정승언(1992), “상황의 평가에 대한 사회적 지원과 내외통제성향의 효과,” **인사관리연구**, 16, 147-163.
- 최민석, 정승언(2016), “직무소진과 작업열의가 프리젠티즘에 미치는 영향,” **창조와 혁신**, 9(3), 63-93.
- FEEL(1998), “내 사전에 실패, 안된다는 말은 없어요,” FEEL, 1998년 9월.

## Devoted Leadership: The Endless Love of Gil Ya Lee, Gachon Gil Foundation Chairperson

Seung-Eon Jeong\*

### Abstract

This study analyzed the leadership and management philosophies of Gil Ya Lee, Chairperson of the Gachon Gil Foundation, who is evaluated as “the most successful female CEO in Korea.” The Gachon Gil Foundation, a public interest corporation consisting of education, medical care, and news media, has high professionalism and publicity, so the leadership and management philosophies of a CEO who can motivate members are particularly important. Philanthropism, volunteerism, and patriotism, the management philosophies of which Chairperson Lee’s life was condensed, have contributed to raising the organization’s social capital by influencing society’s perception of the Gachon Gil Foundation. However, the development of the Gachon Gil Foundation cannot be fully explained only with the management philosophy. This is because, for the management philosophy to appeal to the members, the values and goals emphasized by the top management must be implemented through leadership.

Devoted leadership is defined as the process by which enthusiastic inclusiveness, wholehearted support, and unconditional self-sacrifice lead and inspire organizational commitment, work engagement, and innovation behavior of members. Chairperson Lee is enhancing sustainability, that is, the viability of the organization and the continuity of social value by matching the goals of the organization with the goals of individual members through the devoted leadership. Therefore, devoted leadership is the most important factor in explaining the development of the Gachon Gil Foundation. Furthermore, devoted leadership is the leadership that companies and managers should pay attention to. Because it is possible to create a common good for the community by understanding how leaders align goals between leaders and members and positively change the organization through devotion.

Key Words: love, patriotism, volunteerism, philanthropism, devotion, inclusiveness, support, self-sacrifice, leadership, management philosophy

---

\* Professor, Gachon University(jeong@gachon.ac.kr)