

열정(熱情)의 리더십 특성에 관한 사례 연구

: 정주영과 박태준*

이 대 희

국문요약

이 논문에서는 정주영과 박태준을 통해 열정의 리더십에 대해 살펴보았다. 두 사람은 현대 한국의 경제 발전 과정에서 확실하게 두각을 나타냈던 사람들이다. 열정의 리더가 갖추고 있는 장점을 똑 같이 공유하고 있던 두 사람은 각자 자기가 맡은 분야에서 최고의 성공을 이끌어냈다.

리더 개인으로서 이들은 내적인 열정의 에너지를, 긍정적 사고와 함께, 적극적으로 밖으로 표출했었다. 제반 여건이 어렵고, 미래가 불투명한 상황에서 낙담하지 않고 미래를 개척해 간 사람들이다. 수많은 어려움이 있었지만 끊임없는 도전과 함께 극복해 냈고, 끝내 성공에 도달한 사람들이다. 항시 희망을 잃지 않았고, 최선의 노력을 경주했다. 이들의 마음속에는 불타는 정열이 있었고, 이것이 긍정적 사고와 적극적 추진력으로 작용하였다.

정주영과 박태준은 자기가 하고자 하는 일, 목표로 정한 일을 반드시 달성해 내고야마는 열정의 지도자였다. 그들이 일군 현대, 포철은 열정의 리더가 어떤 결과물을 만들어 낼 수 있는지를 보여주는 좋은 본보기다. 일과 관련되어 무엇보다도 창의적 사고와 적극적 추진력이 남달랐다. 기존 관행대로는 전혀 불가능한 것들을 이 두 열정의 리더는 창조적 대안을 만들어 내고, 이를 적극적으로 추진하여 극복해 갔다. 이들은 자신이 원하는 목표를 향해 항상 숭선수범하면서 앞장 섰고, 거기에 몰입하였다.

이들은 자신이 이끌어 갔던 조직도 자기와 같은 분신처럼 여겼고, 열정의 조직으로 만들었다. 조직원 모두를 자기와 똑 같은 열정의 조직원으로 만들고자 애를 썼다. 자신의 특징인 '열정'을 조직의 경영 철학으로, 구성원들의 행동 강령화하였다. 열정의 지도자와 함께 그들이 이끌었던 조직도 역시 열정의 조직이 되었다.

주제어: 열정, 열정의 리더십, 정주영, 박태준

I. 서론

훌륭한 리더, 좋은 지도자는 어떤 사람일까? 판단이 쉽지 않지만, 대체로 목표 달성도가 높은 사람, 역경을 잘 극복할 수 있는 사람, 조직원들로부터 사랑과 존경을 받는 사람은 '좋은 지도자'로 여겨질 수 있을 것이다. 그러나 '좋은'의 의미는 시대, 장소, 상황 여건에 따라 달라질 수 있기 때문에 일률적으로 어떤 지도자가 좋은 사람이라고 규정하기는 쉽지 않다.

* 이 논문은 2012년도 광운대학교 교내학술연구비 지원으로 이루어졌음.

리더와 리더십에 관한 연구는 매우 활발하게 진행되어 오고 있다. 리더십 연구의 출발은 아마도 리더에게 필요한 자질을 탐구하기 시작한 연구가 시발점이 될 것이다. Stogdill(1974:81)은 추진력, 열정과 끈기, 모험 정신, 창의성 등 다양한 것들을 리더의 자질로 제시한다. Northouse(2001: 19-20)는 지성, 자기 신뢰, 결단력, 성실성, 사회성을 리더의 자질로 들고, Howell & Costly(2001:9-11)는 육체적 배경적 자질, 개성적 능력적 자질, 업무적 사회적 자질로 다양한 것들을 제시한다. Roberts(1989)도 충성심, 용기, 열정, 감성적 정력 등 많은 것들을 자질로 들고 있다. 리더 유형을 분류하는 방식으로 리더에게 요구되는 다양한 자질들을 논의하는 학자도 있다. House & Mitchell(1974:83)은 리더십 유형을 지시적 리더십, 지원적 리더십, 참여적 리더십, 성과 지향적 리더십으로 분류하면서 다양한 형태의 리더 자질을 논의하고 있다. 리더의 자질은 상황에 따라 달라질 수 있음을 Fiedler(1967)는 상황 이론(contingency theory)으로 설명하고 있다.

지도자 차체에만 초점을 두었던 리더십 연구는 점차 부하 직원과의 관계에도 관심을 갖는 방향으로 진행되었다. 김호정(2003:103-123)은 조직 문화와 리더십의 관계에 초점을 맞춰서 배려의 리더십, 변혁적 리더십, 구조적 리더십, 거래적 리더십으로 유형 분류하였다. 부하 직원에 대한 배려를 중시하고, 부하 직원과의 합리적 거래도 가능함을 말하고 있다. 그리고 유연한 집단 문화와 거시적 관점에서의 외부 지향성을 동시에 고려한 리더십으로 변혁적 리더십(transformational leadership)을 제시한다. 변혁적 리더는 카리스마(부하의 사명감을 일깨우고 리더와 동일시하게 하는 능력), 지적 자극(새로운 시각에서 문제를 보게 하고 행동으로 옮기기 전에 문제를 해결하도록 하는 능력), 그리고 배려를 강조한다(윤건수, 2006:125-145). 여기에 지도자의 열정이 보태져 더욱 완벽한 리더로 발전할 수 있다(김창동, 2014: 873). 백기복과 김정훈(2013:1929-1946)은 리더십 연구의 진행 과정을 총정리하면서 관계 중심의 리더십 개발이 강조되고, 횡단적 관점보다 종단적 관점에 초점이 모아지며, 리더십 정체성(leadership identity)에 개발의 포인트가 맞춰지는 추세이고, 전체론적 관점에서 개인-팀-조직 차원의 리더십 개발에 초점을 두어야 함을 강조하였다. 김동철과 김대건(2012:27-51)은 진성 리더십(authentic leadership)을 제시하는데, 이는 리더의 긍정적 자기 인식과 조직 행태를 강조하는 시각이다. 진성 리더십의 구성 요인으로 리더의 긍정적 자기 인식, 진정성으로 내재화된 도덕 관점과 행동, 자신의 생각과 감정을 솔직히 표현하는 관계적 투명성, 균형 잡힌 정보처리를 들고 있다(이정환과 박한규, 2013:2791-2814). 오세근(2013:81-136)은 근대 정치 사상에서 리더십의 핵심 논리로 작용했던 마키아벨리와 베버의 '동원의 리더십'을 새로운 민주 자유 시대 변화에 맞춰서 새로운 리더십으로 바꿔야 한다고 주장한다. 그리고 새로운 정치적 리더십의 프레임으로 '감응의 리더십'을 제시하였다. 감응의 리더십은 지도자가 구성원의 공감과 연대를 확보하여 상호 소통하는 것을 중요시한다.

리더의 자질 중에서 최근에는 '감성' 자체에 대해 집중된 논의도 활발하다. 감성에 대한 연구는 1990년대 중반부터 미국의 J.D. Mayer, P. Salovey, D.R. Caruso, D. Goleman 등에 의해 불이 당겨졌다. Mayer, Salovey & Caruso(2008: 503- 517)는 감성적 지성의 중요성에 대해 강조하면서, 리더에게 필요한 자질로 자기 자신과 다른 사람의 감성 인식, 이성적 사고에 감성 활용, 감성 표현과 전달 과정에서 감성과 언어에 대한 이해, 구체적 목표 추구를 위한 감성 관리를 들고 있다. Goleman(1999:26-27)도 리더의 감성 능력을 개인적 감성 능력과 사회적 감성 능력으로 구분

하고, 전자로 자기 확신(self-awareness), 자기 억제(self-regulation), 동기(motivation)을 들고, 후자로 감정 이입(empathy), 사회적 노련미(social skill)를 든다. 감성 정부(이대회, 2007)를 주장하는 논자도 리더의 자질로 감성이 매우 중요함을 강조하고자 한다. 리더는 합리적 지혜와 함께 따뜻한 감성을 지녀야 한다. 감성과 지성이 균형있게 조화로운 지도력을 감성적 지성(emotional intelligence)으로 표현한다.

이 논문에서는 감성적 지성의 지도자가 갖추어야 할 감성 역량 중 열정에 대해 다루고자 한다. 열정은 리더의 여러 자질 중 하나인데, 다른 지적, 정적 역량과 복합되어 리더십 발휘에 공헌한다. 논문에서는 열정이 무엇인가에 대해 이론적으로 살펴보고, 이어서 열정의 리더십이 어떤 속성을 지니고 있는가에 대해 검토한다. 그리고 이를 토대로 열정의 지도자의 표본으로 얘기되고 있는 정주영과 박태준에 대해 사례 분석하고자 한다.

II. 열정과 열정의 리더십에 관한 이론적 배경

열정은 어떤 대상에 동기 부여된 사람이 그것에 집중하면서 적당히 흥분된 상태를 말한다. 영어로는 passion과 enthusiasm이 해당되는데, passion은 감정이 솟구치는 상태(compelling emotion), 감정의 분출(outburst of emotion), 강력한 사랑의 느낌(strong amorous feeling)을 가리킨다. enthusiasm은 관심의 집중 또는 열중(lively, absorbing interest, eager involvement)을 가리킨다(Shaunice Hawkins, 2010:3). 그러나 passion이 a strong or extravagant fondness, enthusiasm, or desire for something(S. Hawkins, 2010:6) 등을 모두 포함하고 있다고 봐도 좋다.

열정은 사람들에게 목적을 갖게 하고, 배우게 하며, 삶을 지속하게 한다. 열정이 없으면 삶의 의미 없고, 무색무취(無色無臭)하며, 아무런 것도 이룰 수 없게 된다(Hawkins, 2012:33). 열정은 동기(motivation)다(S. Hawkins, 2012:34-35). 열정은 뭔가를 하고자 하는 사람들에게 강력한 동기를 부여한다. 또 목표를 향한 강력한 동기를 유발하는 열정은 사람들로 하여금 창조적(constructive excuse)으로 문제를 해결해 나갈 수 있게 한다(S. Hawkins, 2012:34-35).¹⁾ 열정은 끊임없는 창조의 원천이다(S. Hawkins, 2012:36). 어떤 대상에 열정을 갖게 되면, 신이 나고, 몸과 마음이 넉넉해져서 끊임없이 창의성이 살아난다. 어려운 상황도 극복해내며, 다양한 문제 풀이를 가능케 한다. 열정의 지도자는 대부분 창조적으로 일을 처리해 완성해 가는 특징이 있다. J. Hermes(2015)는 노동과 열정 사이의 관계를 논하면서 창의적 업무 수행에 열정의 에너지가 중요하다고 말하고 있다. P. Long & S. Barber(2015)도 작곡가의 창의적 활동이 일에 대한 열정

1) 자기 성취를 목표로 살아가는 사람들은 다음과 같은 특성을 보인다(S. Hawkins, 2012:21-23): 인생을 주어진 것이라고 여기지 않는다. 세상을 현실적으로 바라본다. 외부 사람이나 자연을 그들 자신의 것으로 인정한다. 자신에게 주어지는 삶에 편안하다(comfortable with spontaneity). 창조적이다. 문제 중심적(problem-centered)이다. 자신의 삶에 헌신적으로 임하려는 의무감이나 의미를 가지고 있다. 스스로의 존재에 편안하다(comfortable with solitude). 사회 문제(social interest)에도 관심이 많다. 다른 사람들과 깊은 유대 관계를 유지한다. 인종이나 종교, 사회적 편견을 갖지 않는다. 자기 신뢰에 차 있고, 능동적이다. 철학적 유머 감각(philosophical sense of humor)을 가지고 있다. 자기 존중감(personal integrity)을 가지고 있다.

과 관련이 있다고 말한다. 열정이 근간이 된다면, 그 사람이 하는 무슨 일이든 활력이 넘치게 된다(S. Hawkins, 2012:6).

열정은 어려운 일도 수월하게 만든다(S. Hawkins, 2012:35-36). 열정이 있는 사람은 어려운 일도 즐겁고 신나게 해낸다. 즐겁게 일을 해가는 그 자체가 바로 행복이다. 행복은 열정의 가장 친한 친구다.

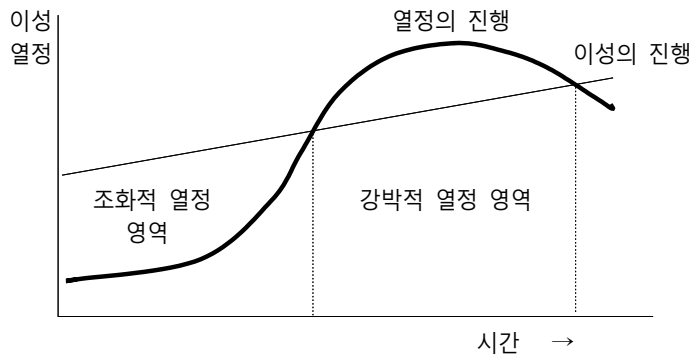
열정은 사람 내부의 에너지원으로, 그 사람을 힘 있고, 스스로를 사랑하며, 대상에 호의적이게 만드는 것이다(De Angelis, 1998:xi). 열정은 어떤 대상에 정(情)을 쏟으며 집중하는 것이다. 물리학적으로 열(熱)이 물체 속으로 들어가 온도를 높이는 기운이고, 정(情)은 사람들이 어떤 대상에 대해 느끼는 마음임을 고려하면, 열정은 사람들이 어떤 대상에 대해 열나게 느끼는 마음이다. 좀 더 구체적으로 살펴보면 첫째, 열정은 ‘어떤 대상’을 향해 작용한다. 객관적인 사물이든, 아니면 상상 속에 존재하는 것이든 관계없이 어떤 대상과 연결되어 있다. 둘째, 열정은 ‘느끼는 감각 작용’인 정(情)에 관한 것이다. 정은 우리의 감각 기관인 오관(五官. 눈, 귀, 코, 입, 피부)을 통해 대상을 느끼는 감각 작용인데, 열정은 이런 과정에서 나타난다. 셋째, 열정은 ‘집중’하는 성질을 지니고 있다. 산만하여 집중이 되지 않는 상태에서는 열정을 보이기 어렵다. 넷째, 열정은 어느 정도 ‘뜨겁고 흥분되는 상태’를 수반하게 된다. 흥분되기 쉬운 성질(熱性)이나 집중된 상태에 빠져드는 성질(熱誠)을 동시에 지니고 있다. 열정은 곧잘 열렬(熱烈)한 상태로 진입하게 된다. 열정의 반대 개념으로 냉정(冷情)을 들 수 있는데 이는 흥분되는 성질을 가라앉히고 차분해지는 것을 의미한다. 냉정도 특정한 대상을 향해 ‘집중’을 할 때 나타날 수 있지만(예를 들면, 수학 시험 문제를 풀기 위해 차분하게 논리를 전개하는 것), 열정과는 달리 감각적인 정(情)을 최대한 억제하려고 한다는 점에서 차이가 난다. 다섯째, 대상에 대한 집중은 열정을 가진 사람들이 그 대상을 향해 어느 정도 ‘긍정적인 동기 부여’가 이루어지고 있음을 말한다(Alofs, 2012). 동기 부여 정도가 강하면 강할수록 열정의 강도가 높아질 것이다. 여섯째, 열정은 사람 내부로부터 솟구쳐 오르는 강렬한 힘ियो 에너지다(S. Hawkins, 2010:3). 열정은 사람들이 태어날 때부터 지니고 있는 감정으로, 내적 역량(inherent skills), 관심(interests), 잠재력(potential)과 같은 것이다(S. Hawkins, 2010:8).

열정은 우리 신체에 어떠한 영향을 줄까? 사람들이 열정에 빠져 들수록 몸의 온도가 서서히 상승한다. 열기(熱氣)가 높아지면서 몸의 체온이 올라가고 일정한 수준을 넘어서면 땀이 난다. 체온이 올라가고 땀이 나면 사람들은 옷을 벗어부치고 열기를 발산하려고 한다. 반사적으로 시원하고 찬 것을 찾게 된다. 열정은 사람들을 흥분 상태로 몰아간다. 흥분 상태가 되면 몸속에서는 아드레날린이 분비되고, 힘이 세지며, 남성적 성향이 나타난다. 열정은 사람들을 활기차게 만들며 정력적으로 만든다. 냉정한 상태에서보다도 훨씬 큰 힘을 발휘할 수 있게 해준다.

열정은 우리의 정신 작용에 어떠한 영향을 미치는가? 열정이 증가할 때 우리의 이성은 어떠한 영향을 받는가 아니면 전혀 받지 않는가? 어떤 대상에 대해 사람들의 열정이 증가하면 할수록 집중력도 따라서 높아진다. 집중하면 할수록 대상에 대한 우리의 이성 작용도 분명해지고 판단력도 좋아진다. 하지만 열정과 집중력이 어느 수준까지 동반 상승할 것인가? 열정이 우리를 어느 정도 흥분 상태로 인도하고, 그에 따라 집중력을 높여 주겠지만, 거기에는 한계가 있다. 열정이 어느

한 곳에 집중하면 할수록 우리의 이성도 그곳으로 함몰(陷沒)되어질 가능성이 높아진다. 이성이 한 곳으로 함몰되어 지면 고려 변수의 폭이 좁아지고, 주변 환경에 대한 고려가 줄어든다. 의도적이든 아니면 무의식적이든 이성의 영역이 좁아진다. Vallerand et al.(2003:756-767)은 열정이 어떻게 사람의 자아 속으로 내재화하는가에 초점을 맞춰 조화적 열정(harmonious passion)과 강박적 열정(obsessive passion)으로 구분하였다. 전자는 어떤 사람이 자율적으로 열정을 내재화하는 것이고, 후자는 외부 여건의 통제를 받아, 또는 열정 자체에 몰입되어 불가피하게 내재화하는 것을 말한다. 마찬가지로 열정과 이성이 동시에 조화롭게 작용하는 영역을 조화적 열정으로 부르고, 열정에 의해 이성의 영역이 좁아진 영역을 강박적 열정으로 부를 수 있다. 강박적 열정 상태에서는 대상에 대한 집중이 지나쳐 합리적 판단보다는 열정 자체의 움직임에 빠져버린다.

〈그림〉 열정의 진행, 영역



열정은 태어날 때부터 인간이 가지고 있는 것이다(Angelis, 1998). 하지만, 이 열정을 발견하고, 육성하고, 밖으로 발현시켜 활용하는 능력은 사람마다 다르다. 이 열정을 쉽게 발견하여 활용하는 사람이 있는 반면에 어떤 사람은 존재조차 탐지하지 못하는 사람도 있다.2) 열정은 외부로부터 내면으로 인스톨(install)하는 것보다는 내면 깊숙이 자리하고 있는 열정을 밖으로 구현되게 하는 것이 좋다(S. Hawkins, 2012:7). 열정은 타고난 것이기 때문에 우리가 열정적으로 되는 것(to be passionate)은 숨을 쉬는 것처럼 자연스러운 것이다(Angelis, 1998:5). 욕구나 욕망은 뜻대로 성취하면 매우 기분이 좋다. 하지만 일단 성취하고 나면 만족스럽긴 하지만 더 이상 강렬한 욕구 충족의 대상이 되지 않고 사그러든다. 그렇지만, (욕망이 사그라드는 것에 비해) 열정은 자연스럽게 지속되고, 결코 쉽사리 사라지지 않는다.

열정의 적은 의문(doubt), 믿지 못함(disbelief), 애매(曖昧)함(ambivalence)이다(S. Hawkins, 2012:41-42). 의심은 불확실, 불신(不信, mistrust), 의심(suspicion)을 불러일으킨다. 불신은 우리가 참된 것이라고 받아들여 믿는 것을 거부한다. 또 애매함은 우리를 주저하게 만들고, 결정하지 못

2) 내부의 열정을 어떻게 찾아 낼까? “우선 조용히 앉아 자기 자신을 깊이 돌아본다. 그리고 자신의 심장(heart), 마음(mind), 정신(spirit)이 내게 보내오는 이야기를 들어본다. 자신에게 힘을 주고 걱정을 불러일으키는 내부 목소리가 무엇인지를 살펴보면 된다. 무엇이 중요하고, 무엇이 자신을 행복하게 해 줄 것인지를 알아낼 수 있다.”(S. Hawkins, 2010:8)

하게 하며, 신뢰하지 못하게 만든다. 무관심(indifference)도 열정의 적이다(Angelis, 1998:19).

열정의 적을 물리치고, 열정을 살아나게 하는 요소가 있으니 바로 믿음(faith), 신뢰(trust), 수용(acceptance)이다(S. Hawkins, 2012:42-43). 믿음은 우리에게 희망을 주고, 뭔가를 확실하게 만든다. 희망에 대한 믿음은 우리가 희망을 수용하는 것이다. 수용은 어떤 대상을 좋은 것으로 받아들여 행복하고 기분 좋게 만드는 것이다.

열정의 리더는 자신이 하고자 하는 일, 하고 싶은 일에 능동적으로 도전하는 성질을 가지고 있다. 남의 눈치를 보지 않고, 남이 시키지 않아도 스스로 좋아서 일에 도전한다. 능동(能動)이라는 말에서 ‘能’은 ‘자발적으로’ ‘스스로’ ‘주체’의 의미를 지닌 말이다. 능동은 자발적으로 에너지를 창출해 움직인다는 말이다. 열정의 리더는 남다르게 창의성이 뛰어나다. 능동적으로, 스스로 움직인다는 말은 목적하는 일과 그것을 성취하는 방법을 창의적으로 만들어낼 때 가능한 일이다.

열정적인 지도자는 남들에 앞서 솔선수범한다. 무슨 일에도 선도적 역할을 하길 좋아하고, 그런 일을 할 때 기운이 넘쳐난다. 지도자가 솔선수범하여 앞장을 서는 상황에서는 모든 부하 직원들도 덩달아 활동적이다. 추구하는 목표에 열중하고, 집중하는 모습은 열정의 지도자들에게서 나타나는 공통 현상이다(De Angelis, 1998:15). 일에 몰입(沒入)하는 현상이 열정의 기본 속성이다. 추구하는 목표에 집중하고, 몰입하면 놀라운 성과를 나타낸다. 그게 바로 열정의 지도자다. 열정의 지도자는 지칠 줄 모르는 정력을 지니고 있다. 물론 체력과 건강이 뒷받침되는 경우에 한하지만, 그들은 놀라운 정도의 정신력을 겸비하고 있다(S. Hawkins, 2012:4).

어떤 리더가 ‘카리스마가 있다(charismatic)’는 말은 그 사람이 놀라운 정도의 열정을 가지고 있음을 말하는 것이다(De Angelis, 1998:12). 이창준과 윤정구(2007)는 정서 원형 모형(circumplex model of affect)에 따라 쾌(hedonic)와 각성(arousal)의 두 차원으로 나누어 카리스마적 리더와 감성적 리더의 특성을 비교 분석하였다. 그 결과 다소 차이가 있긴 하지만 두 유형 모두 흥미/열정, 기쁨/만족에 높은 상관 관계를 보였다. 다만 감성적 리더십은 상대적으로 기쁨/만족에 더 높은 상관성을 보였다.

열정의 리더십은 리더가 ‘열정’을 조직 관리와 업무 수행에 적절히 잘 활용하는 리더십이다. 자신의 열정을 적극적으로 육성하고, 발현하여 에너지화 하고, 조직이나 일에 몰입하는 성향을 보인다. 자신의 열정은 물론 조직원의 열정을 계발하고 이를 조직 성과 창출에 활용하는데도 탁월한 재능을 보인다. 리더의 자질로 요구되는 여러 요소 즉, 지성, 판단력, 신뢰, 솔선수범, 끈기, 책임성 등과 함께 열정도 그 중 하나일 수 있다. 하지만 (조화적) 열정은 다른 자질 요소들과 함께 작용하여 그것들을 좀 더 활성화하고 촉진하는 역할을 수행한다. 리더의 열정은 리더 자신은 물론 조직원들의 육체적 에너지를 활성화하고, 대상에 대해 집중하며 몰입하고, 추진력을 높인다. 총체적 감성적, 지성적 집중과 몰입은 창의적 문제 해결력을 높이고, 놀라운 성과를 만들곤 한다.

열정의 리더십은 기존 리더 자질론, 지시적 리더십과 지원적 리더십, 상황적 리더십, 변혁적 리더십, 참여적 리더십 등과는 달리 ‘감성’, 특히 ‘열정’에 초점을 두고 있다. 리더의 다른 제반 여건이 동등하다고 하더라도 ‘열정’이 추가됨으로서 전혀 새로운 리더십이 나타날 수 있다(Vallerand et al., 2003). 열정의 리더십은 리더의 열정이 돋보이고 이것이 놀라운 성과를 낳는 리더십이다.

Maslow는 사람들의 동기를 유발하는 욕구, 즉 본능의 계층에 대해 말하고 있다. 가장 낮은 단계로부터, 생리적 욕구(psychological needs), 안전 욕구(safety needs), 사회적 욕구(social needs),

성장 욕구(esteem needs)를 들고 있다. 이것들은 뭔가 부족함을 느낄 때 나타나는 ‘결핍 욕구’(deficiency needs, D-needs)다(S. Hawkins, 2012:12-27). 이것들보다 윗 단계로는 인지 욕구(cognitive needs), 미적 욕구(aesthetic needs), 자기 성취 욕구(self-actualization needs), 초월 욕구(transcendence needs)가 있다. 이들은 뭔가 부족할 때 나타나는 것이 아니라 완성된 인간으로 성장하고자 하는 상태에서 나타나는 ‘성장 욕구’(growth needs, being needs)다. 사람들이 점점 더 상층부의 욕구를 찾아가갈 때, 더욱 더 열정적으로 변모한다. 김석일과 박성제(2010:1546-1557)는 육상 선수들의 끈기와 열정이 목표 성취 욕구에 긍정적인 영향을 미친다는 사실을 발견하였다. 이귀옥(2011)의 연구는 여가 프로그램에 참여하는 노인들을 대상으로 조사한 결과, 열정은 정서에 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 주관적 행복에는 영향을 미치지 않았다. 권경상 등(2014)은 여가 스포츠 참여자의 운동 열정이 신체적 자기 효능감과 심리적 만족감에 미치는 영향을 분석하였다. 강영국(2010)이 대학 운동선수 265명을 대상으로 열정과 운동 정서 및 생활 만족의 관계를 살펴보았는데, 1) 남자선수들이 여자선수들에 비해 운동에 대한 열정이 높았고, 운동 과정에서 재미, 긍지, 활력이 모두 높았다. 생활 만족도도 남자 선수들이 높았다. 2) 대학 운동선수들의 열정이 운동 정서와 생활 만족에 긍정적인 영향을 미쳤다. 진영은 외(2012)는 교사의 잠재적 열정성이 열성 체험을 통해 학생의 열정으로 전환되는 과정을 연구하였다.

장광진(2008)은 문익환 목사를 열정의 리더라고 말한다. 문익환은 ‘미친 듯이 사랑의 뜨거운 불티를 가슴에 품고 가만히 있을 수 없는 사람’으로서 열정적으로 목표에 자신을 헌신하였다고 한다. 하지만 장광진은 이런 열정이 긍정적으로 작용하도록 하기 위해서는 항상 냉정하고 명철한 마음가짐을 가져야 한다고 말한다. 최진(2014)은 운동 선수의 열정이 수행 결과나 운동 지속, 연습량에 긍정적 영향을 미친다고 주장하였다. 조화적 열정만이 아니라 강박적 열정도 큰 영향을 미쳤다고 하였다. 이와 비슷한 연구들이 많다. 민속 씨름선수들을 연구한 공성배 등(2014)의 연구, 태권도 수련생을 연구한 노동연 등(2014), 축구 동호인의 스포츠 열정을 연구한 김현우와 이경현(2014)의 연구, 학생 수업 중 열정을 연구한 김덕진(2013)의 연구도 마찬가지다.

Ⅲ. 연구 방법

사례 연구를 위해 열정의 리더십 속성과 관련하여 세 가지 분석 항목을 선정하였다. 자신에 대한 열정, 일에 대한 열정, 조직에 대한 열정. 이는 앞서 2장에서 열정과 열정의 리더십을 이론적으로 검토하는 과정에서 살펴본 바와 같이, 열정의 특성은 리더 자신에게 내적으로 작용하는 부분과 대상을 향해 외적으로 작용하는 부분으로 나누어 볼 수 있다. 이 중 외적으로 작용하는 부분은 리더가 수행하는 일에 대한 것과 그가 리드하고 있는 조직에 대한 것으로 나누어 질 수 있다. 각각의 항목에 대해 좀더 설명해보기로 한다.

1) ‘자신에 대한 열정’은 리더가 자신의 내부에 잠재해 있는 열정을 인정하고 이를 긍정적 가치관으로 승화시키며, 적극적으로 에너지화하고자 하는 마음가짐이다. 열정의 리더는 자기 자신을 존중하고 사랑하며, 자신에 대해 긍정적인 생각을 가지고 있다. 자기 긍정은 자신이 낸 아이디어나 하고자

하는 일에 대해 좋게 생각하게 만들고, 힘을 주며, 부정적인 생각을 약화시킨다. 자신의 생각이나 행동에 대해 긍정을 함으로서 에너지, 활력을 높인다. 이 논문에서는 사례로 선정한 리더의 언행이나 습관, 태도, 가치관을 분석하여 자신에 대한 열정을 분석할 것이다. 분석은 (1) 리더 열정의 감성적, 육체적 역량 관련 특성, (2) 리더 열정의 지적 역량 관련 특성에 대해 나누어 살펴보고자 한다.

2) ‘일에 대한 열정’은 리더가 창의적으로 목표를 정하고, 이를 달성하기 위해 온 정성을 다하며, 에너지 넘치게 일을 추진하여, 원하는 성과를 만들어내는 것을 말한다. 사례로 선정한 리더가 얼마나 능동적 도전을 하고, 창의적으로 목표를 설정하며, 솔선수범하고, 일에 몰입하는 가를 분석한다. 또 얼마나 에너지 넘치게 일을 해내는가에 대해 분석한다. 분석은 (1) 기획과 의사 결정에서의 열정 특성, (2) 정책 추진과 성과 창출에서의 열정 특성에 대해 살펴본다.

3) ‘조직에 대한 열정’은 리더가 자신이 이끌고 있는 조직을 진정으로 자기 자신처럼 아끼고 사랑하며, 주인 의식을 가지고 관리하는가에 대한 것이다. 부하 직원을 자기처럼 열정화(passionization)하여 조직 전체를 열성 자본(passion capital)화하는 것도 포함한다. 여기서 열정 자본이란 열정이 강렬하고 지속적인 에너지원으로 작용할 수 있는 자산이 된 것을 말한다(Paul Alofs, 2013:10). 열정은 감성(emotion)이지만, 열정 자본은 자산(asset)이다. 열정 자본 형성(creating passion capital)은 강렬한 열정을 불러일으켜서 의미있는 자산으로 전환시키는 것이다. 사례로 선정한 리더가 얼마나 조직을 사랑하고, 조직을 열성 자본화하고 있는 가에 대해 분석한다. 분석은 (1) 조직 구성원 개개인과 관련된 열정, (2) 조직 전체와 관련된 열정에 대해 살펴본다.

사례로 선정한 정주영과 박태준은 한국의 경제 발전 과정에서 가장 큰 업적을 남긴 성공한 리더다. 두 사람 모두 아무 것도 없던 백지 상태의 기업 여건 하에서 창의적으로 사업 목표를 정하고, 어려운 여건을 잘 극복하여, 한국 최고, 세계 최고 수준의 기업을 일군 사람들이다. 행정학자 입장에서 분석 사례로 두 기업가를 선정한 것은 열정의 리더십이 안정적인 관료제 속에서는 구현되기 어렵기 때문이다. 물론 박정희나 전두환과 같은 최고위직의 대통령을 사례로 선정할 수는 있다. 하지만 이 논문에서는 공기업이었던 포항제철의 박태준 회장을 선정하여 순수 민간 기업가였던 정주영 회장과 비교 분석하는 것으로 하였다.

분석에 사용한 자료는 이들의 언행 기록, 연설문, 전기, 평전, 신문 기사 등을 참조하였다. 그리고 학자 및 전문가의 연구 실적물을 참조하였다.

IV. 사례 분석: 정주영과 박태준

1. 자신에 대한 열정

1) 리더 열정의 감성적, 육체적 역량 관련 특성

2장에서 열정의 특성에 대해 살펴보았다. 이를 토대로 정주영과 박태준에게도 이런 특성이 나타나고 있는지에 대해 분석해보았다.

정주영을 비롯하여 이병철, 김우중 등 기업가들의 성격 특성에 관해 종합적으로 분석한 연구가 있다. 김태형(2010)은 이 연구를 통해 정주영의 성격 특성을 잘 파악하였다. 정주영은 외향(내향×), 감정(사고×), 직관(감각×) 성향이 풍부하다고 보았다. 정주영은 외향-감정형으로서 “쾌활하고 활발하며, 친성적으로 사람들과 사귀는 것을 좋아하였다. 솔직한 감정 표현 능력과 적절한 정서 반응 능력이 있어 관계를 다루는데 능하다. 감정이나 분위기에 잘 도취되고 분위기를 띄우는데 앞장 선다. 사색 능력이 부족하고 감정 기복이 심하며 감정 과잉 상태에 빠져 호들갑을 떨거나 냉철한 사고를 하지 못하는 단점이 있다(김태형, 2010:259).” 또한 외향-직관형으로서 “외부 세계의 ‘가능성’을 발견하는데 뛰어나다. 따라서 지적일 경우에는 뛰어난 예측력이나 정세 분석을 할 수 있다. 내향-직관형 보다는 덜 사색적이어서 때로는 사고 능력의 깊이가 부족하기도 하지만 활동적이므로 실천 능력만큼은 뛰어나다.”(김태형, 2010:259)

성장 과정을 보면 정주영은 어느 정도 시골스럽고 투박한 감성을 소유하였을 것으로 생각된다. 그는 일제 시대의 암울한 농촌으로부터 벗어나고자 4번에 걸쳐 탈출을 시도한 경험이 있다. 16세 때에는 원산 근처의 철도 공사판에 나가 일을 하다가, 아버지에게 붙잡혀 돌아온 후 바로 또 탈출을 시도했었다. 17세 때에는 소 판돈 70원을 훔쳐 서울로 와 부기 학원에 다닌 것이며, 아버지에게 다시 붙들려 왔다가 18세 때에 다시 탈출하여 서울의 부흥상회에 근무하게 된 것 등이다(이병도, 2003). 소작농이 대부분인 어려운 농촌의 실상을 정확히 꿰뚫어 보고, 새로운 삶을 찾으려는 어린 정주영의 열정이 그대로 보여 지는 일이다. 답답한 시골 농촌, 농부의 삶을 벗어나고자 했던 안스러움이 그의 어린 시절에 형성되어 있었다.

정주영은 누구보다도 부지런했다. 이런 부지런함을 두고 그는 부모로부터 물려받은 첫째가는 평생 자본이자 재산이라고 말했다(구평희, 1997: 35-36). ‘게으름에 대한 선천적인 혐오감을 가지고 있었고, 가만히 손 놓고 앉아있거나 한가한 것은 답답해 견디지 못하는 성품.’(노신영, 1997:147)이었다. “‘못하면 내일한다는 식으로는 발전이 있을 수 없고, 어려운 일을 피하다보면 쉬운 일은 아무 것도 없다’는 강한 어조에서는 정 회장의 굳은 의지와 행동력, 그리고 어려움을 두려워하지 않고 도전하는 적극성과 용기를 읽을 수 있다.”(노신영, 1997:148).

정주영은 당당한 체격과 함께 보통 사람은 상상할 수도 없는 활화산과도 같이 솟구치는 정력과 아무도 따를 수 없는 창의력, 일에 대한 끊임없는 열정을 가졌다(이동원, 1997:290). ‘흔히들 아산은 통이 크고, 선이 굵고, 추진력과 돌파력의 화신처럼 얘기하곤 한다. 그러나 이와는 판판이라 할 정도로 자상함과 세심함도 함께 갖추고 있는 사람이기도 하였다(김상하, 1997:69). 대인 관계에서 ‘목숨보다 중한 것이 신용이고, 사업은 실패해도 다시 일어날 수 있지만 신용은 한번 잃으면 끝장’이라는 소신을 가지고 있었다(노신영, 1997:147).

정주영의 학력은 초등학교 수준밖에 안된다. 하지만 이는 당시의 한국인들이 처해 있던 상황으로 그에게만 특별했던 것은 아니었다. 그럼에도 불구하고 그는 명석한 두뇌와 유머 감각, 불굴의 용기와 강인한 의지, 그칠 줄 모르는 노력, 근면함과 결단력, 그리고 추진력(김옥렬, 1997:90)을 가지고 있는 사람이었다. 다른 한편으로는 ‘그 분은 가식이 없다. 지나치게 겸손하지도 않고 어색하게 위세를 부리지도 않는다. 언제나 상대가 편안하고 가깝게 느낄 수 있는 분’(김순용, 1997:78)으로 표현되기도 한다.

전경련 근무 중 정주영을 모셨던 신봉식은 ‘첫째, 인상부터 남다르다. 근검, 질박한 생활 자세를 보였고, 둘째, 신념이 투철하시고 하여야 할 일은 태산 같은 의지와 노도와 같은 박력으로 밀어붙이는 거인이었고, 셋째, 너무나 섬세한 면이 갖춰져 있었다. 넷째, 기상천외한 창의력이었고 3) 다섯째, 박식함과 문장력이었다(신봉식, 1997:244 -247). 아산은 타고난 건강, 천부의 총기, 왕성한 쾌기, 덕기(德氣), 청부(淸富), 정재(淨財)의 특성을 지녔다(안병욱, 1997:248-250). 정주영은 자본주의의 최우등생으로서 첫째, 위험부담을 과감히 짊어지고 부를 축적하였고, 둘째, 검소하게 살며 저축을 해야 하고 셋째, 축적한 부를 나누어 줄 줄 알았다.(송자, 1997:232-233).

박태준은 정주영에 비해 군인 출신으로, 군사 정부에 근무한 적이 있고, 준정부 기관 성격을 띠었던 포항제철을 건설하고, 운영을 책임졌던 사람이다. 박태준은 체격이 크지 않고 차분했으며, ‘본래 소심한 사람이었지만, 다른 사람의 감정을 잘 헤아리는 사람’이기도 했다(K.K. Seo, 1997:447). 그는 절도 있는 사람이었으며 존경하는 사람에게 충성을 다하는 사람이었다.

레너드는 박태준을 다음과 같이 말한다(레너드, 1995:265-266). “그는 군인 출신이기 때문에 군대식 사고와 행동을 보여주긴 하지만, 단순히 차가운 명령자가 아니란 것은 포항제철을 방문해 보면 알 수 있습니다. 주택 단지나 포철 학원을 보면 그가 얼마나 직원들을 아끼는가를 짐작할 수 있지요. 외모는 차갑고 엄격하지만 그의 속은 따뜻합니다... 일에 있어서 예리한 판단력을 갖추고 있고, 인내와 비상한 추진력으로 목표를 추구합니다.” 박태준은 돌다리도 두들겨보고 건너는 사람이었다(유찬우, 1995:77). 계단을 한꺼번에 뛰어오르는 단거리 선수가 아니고, 아무리 바쁘더라도 한 계단 한 계단 밟고 오르는 사람이었다.

박태준은 정치권과 고위 관료들에 의한 정치 자금 지원 요청, 인사 개입, 납품 비리 등을 매정할 정도로 거부하였다.4) 매우 강직한 성품에 부정부패가 끼어들 여지가 없었다(K.K. Seo, 1997:267-273). 그는 ‘진정한 소신파’였다(조용경, 1995:18). 그의 엄격성, 완벽성은 일 처리 과정에서도 잘 나타났다. 박태준은 대한중석 사장 시절, 회사가 주먹구구식으로 운영된다는 것을 깨닫고 장기 계획과 냉철한 분석을 토대로 관리의 체계화, 표준화를 시도하였다(K.K. Seo, 1997:96-98). 1972년 기초 공사 후에 철골 구조물에 있던 24만개의 볼트를 모두 재점검하도록 지시한 일(K.K. Seo, 1997:287), 잘못 설치한 철골 쇠파이프 구조물을 모두 폭파시켜 버린 일(유찬우, 1995:78-79; Inace & Dress, 1992:167-168)이 좋은 예다. 1958년 71연대장으로 재직 시, 톱밥 고춧가루 사건을 파악하여, 외부의 어떤 청탁이나 협박에도 굴하지 않고 해결한 사례(K.K. Seo, 1997:234-38)도 있다.

일본의 주요 정치인, 경제인들 중에는 박태준의 또 다른 면모에 대해 말하는 사람이 적지 않았다. 신격호 회장은 박태준을 ‘담백하고 솔직한 사람’으로 보았다(신격호, 1995:35). 또 ‘자기를 고집하지 않으면서도 결코 자신을 잃어 본 적인 없는 사람이었다(신격호, 1995:35). 엄정한 군인, 절제력이 뛰어난 지도자로만 알고 있던 사람들로서는 그가 여러 고위급 인사들과 어울리는 과정

3) 정주영의 기발한 창의력은 놀라운 역발상으로 앞서갔다(전도근, 2010:20-23). 좋은 예가 한겨울철에 긴급으로 유엔군 묘지를 파랗게 바꾼 사례다. 유엔군 사령부의 요청을 받자마자, 주변의 보리밭에서 보리를 파 옮겨 묘지를 푸르게 바꿨다.

4) 각종 부정 부패의 압박을 거절하는 박태준의 소신과 결단력에 대해 정수창도 무한한 감동을 받았다고 한다(정수창, 1995:132-133).

에서 보여주었던 부드러움에 대해 놀라곤 했다. '박태준은 부드러우면서도 강한 남자'(후쿠다, 1995:148), '열렬한 기개를 갖기는 쉬우나, 그런 가운데 부드러운 정의(情誼)가 함축되어 있다는 점이 더욱 멋지다'(아카자와, 1995:214)라고 얘기된다. 야히로(199:183)는 박태준을 보고 '사람이란 성품이 밝고 건강하며, 구김살 없이 유연하면서도 느긋하게 살아야 한다. 하지만 여기에 곱힐 줄 모르는 강한 기질, 어떤 난관도 극복할 수 있는, 어떤 난제가 부딪쳐도 뒷걸음질 칠 줄 모르는 끈질긴 투지가 있어야만 하지요.'라고 말한다. 야히로(1995: 175-180)는 박태준을 '바탕이 명량한 사람'이라 표현하면서, "노래는 물론이고 연기도 기차게 잘합디다. 직업 가수를 제쳐놓는다면 그만한 노래 솜씨나 연기를 갖춘 사람은 일본에 없습니다."고 말했다.

박태준을 종합적으로 표현하여 "내가 아는 박회장은 비상한 열의와 박력, 선견지명, 성실성, 그리고 친화력과 도덕심 등 많은 덕목을 두루 갖춘 분이다."(스기우라, 1995:219)라고 말한다. "박 회장의 꾸밈없고 소탈한 모습은 우리들의 가슴 속에 깊이 간직되어 있다."(우쓰미, 1995:239)고 회고한다. "'강하다'라는 느낌이었습니다. 여태껏 만난 사람들 중에서 가장 강한 개성을 가진 사람이라고 느꼈었습니다. 그의 리더십은 단순히 억압하는 것이 아닙니다. 사람을 빠져들게 합니다. 상대를 두렵게 만들지 않는다는 거지요. 자연스럽게 그에게 복종하게 만듭니다."(세키라, 1995:294). 박태준은 매우 인간적이며, 일에 헌신적인 사람이었다(브라이언, 1995: 348). 강하고 목적 의식이 뚜렷하며 무엇보다도 조국을 아끼는 애국자였다.

2) 리더 열정의 지적 역량 관련 특성

어려서부터 정주영은 빠르고 예리한 판단력을 갖추고 있었다. 복잡한 문제에 부닥쳤을 때, 그 핵심을 빨리 파악하고 대응하는 능력이 탁월하다(김상홍, 1997:72). 명확하게 답이 나오면 집요하게, 열정적으로 밀어붙이는 추진력도 가졌다. 게다가 타고난 체력과 남보다 앞서서 성취 욕구 등, 사업가에게 필요한 능력을 모두 갖추었다(김상홍, 1997:72). 정주영은 수평적 사고에 능하며, 그의 빠른 판단력과 담대한 도전 정신은 참으로 높이 평가할 만하다.⁵⁾ 남들이 책상머리에서 수직적 사고에 매여 있는 일이 많다면, 그는 현장에서 자유롭고 활달한 사고와 판단을 하는 야성적 지휘자였다(김상홍, 1997:75). 같은 시대를 살았던 박태준(1997:200)도 정주영은 '매사를 긍정적이고 적극적으로 사고할 뿐만 아니라 모든 일을 자신있게 처리하던 모습이 인상적이었다'고 한다. 아산은 복잡한 것을 거두절미하고 요약해서 간파하는 능력, 즉 판단력이 남달랐다(구평희, 1997:35). 논리정연하게 분석해 놓은 브리핑이라든지 두툼한 서류에 의존한다기보다는 그 나름대로의 판단력으로 사업 방향을 전격적으로 결정하곤 했다(구평희, 1997:35). 정주영은 타인의

5) 남산에 전경련 회관을 20층 높이로 짓기로 했을 때, 대부분의 관계자들은 불가능하다고 보고를 했다. 행정 기관과 군 부대, 관련 단체의 반대가 강했기 때문이었다. 그러자 정주영은 군 부대의 고사포 시설을 더욱 높은 위치로 옮겨 주고, 기어이 허가를 받아내 전경련 회관을 건립하였다(전도근, 2010:28-30). 또 사우디아라비아 주베일 항만 공사에 필요한 철 구조물(10층 빌딩 높이, 89개)을 한국에서 만들어 바지선에 싣고, 12,000km를 끌어가서 공사를 완성한 것도 좋은 예다(전도근, 2010:44-45). 1989년 남북 사업을 시작하면서 소떼 501마리를 데리고 방문했던 일, 눈내린 날 골프를 위해 공에다 빨간 페인트를 칠해서 가지고 온 일 등도 사람을 깜짝 놀라게 한 상상력이었다.

추종을 불허하는 선견지명, 시의 적절한 정확한 판단, 물샐틈 없는 계획, 과감한 실천력을 겸비하였다(강영훈, 1997:16-17).

정주영은 국제 문제에 대해서도 이해가 빠르고 남다른 국제 감각을 가지고 있었다(구평희, 1997:34-35). 그는 투철한 창의력, 강인한 신념, 투지력의 결정체(곽종원, 1997:23)였다. 정주영의 창의성은 참으로 놀랍다. 유엔군 묘지를 보리로 덮은 일, 서산 간척 시 최종 물박이 공사에 대형 유조선 투입하여 성공시킨 일, 겨울철 금강산 호텔 건축 시 비닐 하우스를 치고 공사를 강행한 일 등이 대표적이다(전도근, 2010:20-27).

박태준은 육사 사관 생도 재직 시에 분석적 능력과 수리적 능력이 남달리 뛰어났다(K.K. Seo, 1997:24). 이런 부분이 박 정희 대통령의 눈에 들어 경제 발전의 핵심 사업 중 하나였던 철강 산업에 큰 기여를 하게 되었던 것이다. 박태준은 강한 자제력과 뛰어난 지성을 가진 완벽주의자였고, 목표 지향적이고 직선적 성격을 가지고 있었다(K.K. Seo, 1997:25). 이런 부분은 열정이 있는 지도자가 갖추어야 할 부가적 요건이라고 할 수 있는 ‘실수 방지의 냉철함’과 관련되어 있다. 열정의 특징이 어떤 한 가지 대상에 강하게 몰입하는 면이 있음을 고려하면 지도자에게 반드시 필요한 것이 적당한 냉철함, 자제력이다. 박태준은 문제점을 철저히 파악하고, 일단 방향이 정해지면 강력하게 밀고 나갔다. 완벽함, 확고함, 추진력을 바탕으로 탁월한 성과를 내는 것이 그의 특징이었다(K.K. Seo, 1997:56). 이맹기는(1995:60) 전쟁론의 저자이며 전략가인 크라우제비츠의 ‘어떤 명함도 지도자의 결단력만큼은 보좌할 수 없다’는 말과 함께 박태준의 결단력이 큰 능력을 발휘했다고 말했다. 박태준은 리더로서 올바른 방향 설정, 주어진 여건에서 무엇이 가능한가에 대한 통찰력, 그리고 계획을 수행할 수 있는 결심과 용기를 가졌다(호건, 1995:309). 그는 복잡한 사안에 대한 판단이 빠른 사람이었다(유찬우, 1995:77). 종합제철 사업은 국내외적으로 매우 복잡하고 어려운 일이었지만 처음부터 끝까지 모든 일을 극복해내고 성공하였다. 그는 무에서 유를 창조한 사람이었다(유찬우, 1995:77).

박태준은 핵심 문제 파악이나 목표 설정, 장단기 계획 수립, 주요 업무 수행 과정에서 놀라울 정도의 판단력, 육감을 발휘하였다. 박태준의 비서를 지냈고 후에 철강협회장을 지냈던 송기오 씨는 이렇게 말한다. “그 분은 놀라울 정도로 예리한 육감을 가지고 계신 것 같습니다.”(K.K. Seo, 1997:288).⁶⁾

2. 일에 대한 열정

정주영과 박태준 두 사람은 우리 한국의 국가 건설과 경제 발전의 ‘기적’을 실질적으로 이행했던 지도자들이다. ‘무(無)에서 유(有)를 창조’해 냈고, ‘불가능(不可能)을 가능(可能)’으로 능동적으로 변화시킨 인물이다. 정주영의 현대 건설, 조선, 현대자동차, 그리고 박태준의 포항제철은

6) “모든 사실과 상황으로 미루어 보아, 박 선생이야말로 진정한 애국자일 뿐 아니라 고귀한 인격과 박력 그리고 국제적인 감각을 두루 갖춘 그런 분임을 나는 알고 있다... 일본 재계가 제철소 건설에 협력한 것은 그에게서 정열과 신뢰감, 그리고 감동을 받은 결과라고 믿는다... 박 선생이 냉철한 판단력, 침착성, 정의감, 부동의 신념과 깊은 사고력 등을 겸비한 고매한 인품의 소유자였기 때문...”(나카소네, 1995:157)

우리의 경제 발전을 주도한 산업으로 21세기 현재 한국 경제의 주축이 되어 있다.

정주영의 일에 대한 열정은 평생 동안 그와 함께 하였다. 20대 젊은 시절 첫 사업으로 정비소를 경영할 때로부터) 그의 일에 대한 열정, 창업 정신은 끊임없는 도전과 실패, 시련 극복, 성공의 길을 함께 해왔다. 정주영은 “어떤 일을 시작하든 ‘반드시 된다’는 확신 90%에, ‘되게 할 수 있다’는 자신감 10%로 완벽한 100%를 채우지, ‘안될 수도 있다’는 회의나 불안은 단 1%도 끼워 넣지 않는” 사람이었다(김태형, 2010: 76). 그는 너무나 벅찬 일이라고 판단해 주저하는 사람들에게 항상 “해보거나 했어?”라고 묻곤 했다(김태형, 2010:76). 이런 긍정적 마인드는 열정의 지도자들이 지니고 있는 가장 좋은 성품 중 하나다. 열정을 식힐 수 있는 부정적인 마인드를 없애고 희망과 성공을 앞세우는 것이 중요하다.

1) 기획과 의사 결정에서의 열정 특성

일에 대한 열정은 창의적 사업 계획과 목표 설정으로부터 시작한다. 정주영의 경영 방식은 저절적이요 경우에 따라서는 폭군과도 같았지만 그의 머리에서 나온 아이디어는 80% 이상 성공을 가져왔다(김 경선, 1991:94). 120m 소양감댐 건설 당시, 수입 시멘트 대신에 하상의 모래를 파내 사력(沙礫)댐 축조 원료로 사용하는 아이디어를 냈었다. 여러 사람들이 반대를 했었지만, 그는 이런 방식으로 댐을 축조하여 완성함으로써, 비용과 시간 단축, 새로운 기술 축적이라는 다방면의 잇점을 얻게 만들었다. 정주영은 ‘하나를 보면 열 가지를 창안해내는 창의력과 응용력, 그리고 한번 옳다고 생각하면 끝까지 의지를 굽히지 않고 관철하는 추진력을 지녔다’(권기태, 1997:48).⁸⁾

조선소 건설을 위한 차관 도입을 위해 영국의 애플 도어 롱바텀 회장을 만나 협상할 당시의 에피소드는 그의 창의적 문제 해결 능력이 얼마나 탁월한 지를 말해 준다. 그는 차관 지불이 거절당하자, 자기 주머니 속에 들어있던 500원짜리 지폐를 꺼내 놓고, ‘이 돈을 보시오. 우리는 이미 1500년대에 거북선이라는 철갑선을 만들었소. 영국보다 300년이나 앞섰습니다’는 설득을 해서 일을 성사시켰다(김경선,1991:206-208). 또 그의 전공을 묻는 부총재에게 ‘옥스포드 대학에서 내 계획서를 보고 경제학 박사 학위를 났소’라고 웃어넘기며 위기를 모면하기도 했다(김경선, 1991: 212-213). 정주영의 독창성은 일과 연계되어 빛을 발하곤 하였다. ‘밤낮으로 24시간 일하는 것은 일을 단시일 내로 끝내는 것일 뿐만 아니라 비용을 절감하는 일이고, 회사 업적을 두 배로 늘리는 일이었다’(곽종원, 1997:23-24).

7) 1940년(25세): 삼창정비소 오윤근에게 3000원을 빌려 자동차 수리공장 아도서비스를 인수하였다가, 불이 나 모두 타버린 뒤, 다시 매달려 3500원을 빌려 무허가 자동차 수리학원을 세운 일. 동대문경찰서의 단속을 피하기 위해 곤도 보안계장의 집을 날마다 찾아가 하소연하여 문제를 해결한 일.(김태형,2010:69-70).

8) 1975년 여름, 박정희 대통령과 함께 중동 건설 진출에 대해 나누었던 얘기를 들어보면 그의 창의적이고 적극적인 일 추진 능력을 잘 알 수 있다. (박정희) 중동 국가에서 석유 수익금을 활용해 사회 인프라 구축을 하려고 합니다. 우리에게 건설을 부탁해 왔는데, 너무 뜨겁고 물이 부족해 어렵다고 하는군요. (정주영) 바가 안 오니 1년 내내 공사를 할 수 있습니다. 모래나 자갈이 현장에 많구요. (박정희) 50도가 넘는 더위는요? (정주영) 천막을 치고, 낮에는 자고 밤에 일하면 됩니다. (박정희) 물은요 ? (정주영) 그거야 어디서 실어 오면 됩니다. (박정희) 현대건설이 중동에 가는데 모든 지원을 해주겠소. (전도근, 2010: 168-169).

이런 속성은 박태준에게서도 똑 같이 발견된다. 박태준의 창의성은 공사 사무실에 롬멜 하우스란 명칭을 붙인 것, 아무 것도 없는 별관에 회사 간판과 공정별 조감도를 설치한 뒤 이를 자금 조달 수단으로 활용한 것을 통해 짐작할 수 있다(Innace & Dress, 1992:69-70. 72). 박태준은 항상 부지런해야 자신의 일에 대해 의욕이 생기고, 모두가 자기의 일에 대해 자부심을 가져야 한다고 주장하였다(K.K. Seo, 1997:91). 관습이나 규정에 억매이지 말고 항상 새로운 것을 탐구하는 창의적인 일꾼이 될 것을 원했다. 그는 ‘사람들은 스스로 원대한 목표를 세우고 그것을 성취하기 위해 열심히 일할 때 만족감을 느낀다. 자신의 일에 자부심을 가져야 하고, 동료와의 일체감을 느껴야 한다고 주장하였다(K.K. Seo, 1997:91).

정주영과 박태준은 최고 의사결정권자로서 창의적 의제 설정, 목표 설정, 대안 탐색에 탁월한 재능을 보여준 사람들이다. 당시 한국 상황에서 전혀 존재한 적이 없었던 일을, 무지의 상태에서, 창조적으로 추진해 가야만 했다. 기존 관행이나 선례답습의 대안 탐색에 머물지 않았다. 미래의 불확실성에 두려움 없이 도전해갔다. 주변 사람들이 깜짝 놀라고, ‘거의 불가능하다고 여기는 일’들을 만들어 시행하려고 노력했다.

2) 정책 추진과 성과 창출에서의 열정 특성

열정을 가진 지도자는 일에 몰입하여 반드시 원하는 목표를 쟁취해내고야 마는 성질이 있다. 창의적 사업 계획과 목표 설정은 항상 많은 불확실성을 내포하게 마련이다. 그래서 처음 의사결정 단계부터 모든 경우의 수를 다 고려해서 대안 설정과 의사 결정을 하기가 쉽지 않다. 기존 관행에 익숙한 많은 사람들로서는 창의적 사업 추진의 성과에 의문을 나타낼 수밖에 없다. 열정적 리더의 창의적 의사 결정은 사업 수행, 정책 집행 과정에서도 나타난다. 불확실성이 높은 상태에서 일을 추진해가기 위해서는 수시로 등장하는 예기치 못했던 상황에 창의적으로 대처해야만 한다.

태국의 파타나-나라티왓 고속도로 공사는 정주영에게 많은 시련과 시행착오를 겪게 만들었다. 애초에 예상했던 것과는 달리 약한 지반과 비바람 때문에 공기가 늦어지고, 공사비는 끝없이 늘어났다. 당시, 정주영은 예상치 못했던 상황에 직면하여 꼭두새벽부터 직접 지프차를 몰고 현장을 순회하며 작업자를 독려했다(김경선, 1991: 42). 당시 현장 소장은 “현장에 정 사장이 나타나 설치니 정신을 차릴 수가 있어야지. 실컷 설치라고 하고 돌아왔지.”라는 말을 할 정도였다. 속이 타들어가는 고민을 하면서 현장을 누비며 인부들을 독려하여 마침내 고속도로를 완성해냈다. 엄청난 손해를 감수해야 했지만, 열정의 리더 정주영은 어려움, 좌절의 순간을 능동적, 창조적으로 극복해 내는 역량을 지니고 있었다.

정주영의 현대조선소 건설과 선박 수주 작업도 그의 놀라운 업무 추진력과 성과 창출 역량을 보여준 사례다. 건설 자금 확보, 공사 기술 확보, 선박 수주 등 어느 하나도 쉬운 일이 없었지만, 앞서 논의한 바와 같이 창의적인 의사 결정, 지칠 줄 모르는 추진력, 미래에 대한 확신을 통해 목적 달성을 할 수 있었다. 북한을 설득해 금강산 사업을 실시한 것, 서울 올림픽 유치의 주역이 된 것 들도 정주영의 열정의 리더십을 보여주는 좋은 사례다.

박태준은 꿈꾸는 사람인 동시에 그 꿈을 반드시 실행에 옮기는 실천가였다(데이비드, 1995:281).⁹⁾ 그는 맡은 바 임무를 성실히 수행하는 사람이었다.¹⁰⁾ 박태준의 일에 대한 열정과 노력은 제철소 건설에 필요한 자금 조달 과정에서 잘 드러나고 있다. 포이 회장과 만남, KISA의 결성 유도과 지원 요청, KISA의 지원 거부, 다시 일본 협상 자금의 용도 변환 과정은 희망과 좌절, 다시 성공으로 만들어 갔던 극적 전개 과정이었다. 박태준의 창조적 일처리, 희망을 잃지 않고 어떻게든 목표를 달성하고자 마는 끈질긴 노력의 면면을 잘 보여주었다. ‘뜻이 있는 곳에 반드시 길이 있다’는 신념을 가지고 박태준은 일본 재계를 노크하여 1억 달러라는 상업 차관을 얻어냈다. 그의 진지한 노력과 열정의 결과였다(신격호, 1995:38).¹¹⁾ 사실 이 돈은 농림수산업 개발 자금으로 용도가 확정되어 있었다. 한가닥 희망을 발견한 박태준은 한국 정부와 정치권을 설득하고, 일본의 정부와 정치권까지를 설득하여 마침내 자금 지원을 받도록 만들었다. 그 어느 누구도 가능하다고 생각지 못했던 일을 해낸 것이다(K.K. Seo, 1997:204-242). 이 과정에서 박태준은 박정희 대통령의 지원, 일본인 지인의 지원을 얻어냈고, 일본의 장관과 기업인들을 설득해냈다. 때로는 논리적으로, 때로는 한국이 처한 상황을 들면서 호소하듯이, 한편으로는 반드시 도와주어야만 한다는 식의 우격다짐을 해가면서 협상력을 발휘하였다. 박태준은 많은 통계 자료와 합리적 타당성, 그리고 자신의 주장을 뒷받침할 수 있는 명백한 증거를 제시하고자 노력했다(Innace & Dress, 1992:108-109).

박태준은 초인적인 지도력을 발휘하여 공기를 단축함으로써 철강 가격이 거의 정상에 도달했을 때 생산을 할 수 있었다(Innace & Dress, 1992:124). 그리고 생산 능력을 처음부터 100만톤 단위로 설정하여 추진한 것이나 향후 지속적으로 공장을 넓혀 가면서 생산량을 늘린 것들은 그의 저돌적인 추진력과 두둑한 벱장(Innace & Dress, 1992:128-129)에서 비롯된 것임과 동시에 그의 탁월한 예측력 때문이다. 어느 누구도 알지 못했고 공감치 않았던 한국의 제철 산업의 미래를 그만이 직감하고 확신하고 있었다(Innace & Dress, 1992:133).

박태준의 위기 관리 능력은 일본 기업들의 견제, 중국의 주은래 4원칙을 통한 방해(Innace & Dress, 1992:152-153),¹²⁾ 국내 정치권과 고위층의 방해를 극복하는 과정에서, 1977년 5월 공사장 사고 극복, 또 철강 산업의 국내외 환경 변화에 사전적으로 대비하는 과정에 잘 드러났다. 그는

9) “그는 이상을 현실화시킬 수 있는 지대한 능력의 소유자입니다”(엘리저, 1995:319).

10) 건설 초창기에 자금이 고갈되자, 여러 은행을 찾아다니며 대출 신청을 하였었다. 하지만 대부분의 은행에서 거절을 당했고, 마지막으로 한일은행을 방문하여 어렵게 20억원의 대출을 받을 수 있었다. 이때 은행장은 아무런 담보도 없던 상황에서 박태준 사장의 ‘열의’만을 보고 신용 대출을 얻어냈다(K.K. Seo, 1997:180).

11) 한일은행에서 어렵게 신용 대출받은 자금조차도 바닥나고 있던 상황에서 미국 KISA의 자금 지원마저 거부당하자 극도로 힘든 상황에 처하게 되었다. 마침 1969년 3월 세계은행의 보고서도 한국의 제철소 프로젝트가 전혀 현실성이 없다고 판정하였다. 또 정부까지 나서서 프랑스 파리가까지 진출하여 자금 도입을 시도했지만 전혀 성과가 없던 상황이었다. 미국 KISA와 협상이 결렬된 뒤, 아무런 희망도 없이 하와이행 비행기를 타면서 그는 생각했다. ‘온 세상이 우리 프로젝트를 반대하고 있구나. 그들의 말이 맞을 수도 있겠지... 이 프로젝트가 성공할 가능성이 전혀 없는 것인가?’(K.K. Seo, 1997:199). 당시 그는 깊은 절망감에 쌓여 있었다. 미국 KISA와 협상이 결렬된 뒤, 아무런 희망도 없이 하와이행 비행기를 타면서 그는 생각했다. ‘온 세상이 우리 프로젝트를 반대하고 있구나. 그들의 말이 맞을 수도 있겠지... 이 프로젝트가 성공할 가능성이 전혀 없는 것인가?’(K.K. Seo, 1997:199). 당시 그는 깊은 절망감에 쌓여 있었다. 바로 이런 마지막 순간에 박태준은 ‘일본으로부터 받게 되어 있던 배상금 중 일부를 전환할 수도 있겠구나’하는 희망을 발견하였다.

12) 정주영도 포항제철과 거의 동시에 가까운 미포에 조선회를 짓고자 애를 쓰고 있었다. 박태준과 마찬가지로 주은래 4원칙에 걸려 일본 미쓰비시 조선회와의 합작 건이 무산되는 아픔을 겪었다(김경선, 1991:199).

최고경영자는 적어도 10년 앞을 내다보는 자세로 일해야 한다고 강조했다(조용경, 1995:21).

열정의 지도자로서 정주영과 박태준은 누구보다도 앞장서서 일을 추진해 나가는 성격을 가지고 있었다. 사장이고 대표자면 높은 위치, 먼 거리에서 지시와 통제만을 하면 된다고 생각하는 사람도 있었지만 그들은 직접 현장에서 조직원들과 함께 일을 해나갔다. 박태준은 ‘우리는 단순히 돈 때문에 일하는 것이 아닙니다. 나라를 위해서 일하는 공복이기 때문에 자부심을 갖고 최선을 다해야 합니다.’(K.K. Seo, 1997:90)고 말했다. 아울러 그는 항시 ‘조국을 위해’ ‘목표를 위해’ 목숨을 바칠 각오를 하고 있었다. 박태준은 1965년 1월, 대한중석 사장으로 취임하면서, ‘짧은 인생을 영원 조국에’라는 표어를 사장실에 걸어두고 실천에 나섰다(K.K. Seo, 1997:85). 그리고는 빛 덩어리의 대한중석 사장을 맡은 지 1년 만에 순이익 12억 원의 흑자를 낼 정도로 능력과 뚝심을 보여주었다(K.K. Seo, 1997:124). 포철 건설과 관련하여 ‘필요하다면 목숨이라도 걸어서 기필코 종합제철소를 완성하겠다’고 입술을 악물고 굳게 결심하였었다(K.K. Seo, 1997:29). 그는 제철소 건설을 위해 박정희 대통령과 함께 고민을 시작할 때부터, “내가 가지고 있는 것은 목숨뿐이다. 각하와 나라를 위한 일이라면 목숨을 바쳐서라도 기필코 제철소를 세워야지, 여기에 내 인생을 걸자”고 다짐했었다(K.K. Seo, 1997:115). 제철소 건설에 실패하면 그 순간 포항 앞바다로 ‘우향우!’하리라고 매번 강조하였었다(K.K. Seo, 1997:173).

박태준의 일 추진 능력은 놀라웠다. 포항제철소 건설을 위해 800세대의 주민, 교회, 수녀원, 공동묘지를 철거하고 이주하기 위해 끈질긴 설득 작업을 벌였고, 주민 반발 무마를 무릅쓰고 문제를 해결하였었다(K.K. Seo, 1997:155-166). 1970년 10월 착공한 콘크리트 기초공사가 시작한지 3개월 정도가 되면서부터 공기 지연 현상이 나타났다(K.K. Seo, 1997:279-284). 박태준으로서는 자신이 계획하고 있는 전체 일정이 어긋날 가능성이 있음을 간파하였다. 그는 그동안 하루 250-300 입방 미터의 콘크리트 타설 실적을 1000입방 미터까지 올리도록 독려했었다. 모두가 불가능하다고 반대하였지만, 그는 전투적으로 직원들을 독려하고, 주변의 모든 레미콘 차와 리어카까지 동원하면서, 24 시간 내내 작업하는 방식으로 전환하여 성공적으로 일을 마무리하였다. 조는 운전수를 깨우고, 비오는 날에는 비닐 천막을 씌운 채 작업을 진행하였다. 스스로 작업 현장에서 함께 일을 하였다. 하루 목표량을 채우지 못한 책임자들에게는 불호령과 승급 제재 등 불이익을 주었다. 끝내 공기 단축을 관철시켰다. 그는 사내 연설을 통해 고삐를 계속 늦추지 않았으며 몇 번이고 고된 작업 수행과 자기 희생이 필요함을 강조하였었다(Innace & Dress, 1992:68).

3. 조직에 대한 열정

정주영은 개인 기업, 더 나아가서 재벌 기업의 사장이었다. 민주자본주의 국가의 자유 시장 체제 하에서 이윤 추구 활동을 하는 것이 목적인 조직의 지도자였다. 이에 비해 박태준은 강력한 군부 통치 체제 하에서 정부의 통제를 많이 받는 준정부 조직과 같은 공기업의 사장이었다. 조직의 목표는 이윤 추구뿐만 아니라 공익 추구를 동시에 고려해야만 하였다. 이 두 사람의 조직에 대한 열정은 어떠한 공통점이 있을까?

1) 조직 구성원 개개인과 관련된 열정

오늘날 정주영의 현대와 이병철의 삼성을 대비시켜 얘기 할 때 후자가 섬세하고 치밀한 기업 이미지를 갖고 있는데 비해, 전자는 조금은 투박하고 굵직한 만형의 이미지로 그려진다. 정주영은 현대 직원들을 대할 때도 자신의 성장 과정과 이미지에 맞게 소탈하고 굵직한 방식으로 접근하였다. 정주영이 선도했던 현대의 사훈은 ‘근면, 검소, 친애’였다(이채운, 2011:145). 이것은 그의 경영 철학이고 현대 그룹 조직원들을 결속시키는 근본 동력이기도 하였다. 현대 정신으로 계승되고 있는 ‘창조적 예지, 적극 의지, 강인한 추진력’과 함께 열정의 지도자 정주영의 경영 사상이다(이채운, 2011:145).

조직원에 대한 태도 면에서, 정주영은 언제나 현장 방문 때 형식과 의전을 갖추는 법이 없고, 차트나 서류를 보고 받지 않을 뿐 아니라, 불쑥 나타나 현장을 시찰하면서 잘못된 점을 지적하기 때문에 방문 예정일 며칠 전부터 방문이 끝날 때 까지 온통 초긴장 상태가 유지된다. 이처럼 아산의 경영스타일은 형식에 매이지 않고 현장 확인으로 의사결정을 하였고, 그로 인해 조직은 적당한 긴장이 유지되는 분위기를 조성했다(권기태, 1997:45). 이런 부분은 박태준에게서도 발견된다. 그는 현장에서, 직접 조직원들의 의견을 들으려고 노력했다. 잘못을 고치고, 새로운 좋은 의견을 적극적으로 수렴하여 경영에 반영함으로써 조직원의 존경과 신뢰를 얻게 되었다(K.K. Seo, 1997:100).

박태준은 불도저식, 카리스마적 지도자라고 할 수 있다(조용경, 1995:20). 군사령관처럼 박태준은 항시 지휘봉을 들고 다녔다. 그는 오케스트라 지휘자의 지휘봉처럼 조직 전체를 리드하려는 상징으로 이를 휴대하고 다녔다(Innace & Dress, 1992:29-30). 박태준은 조화와 화합을 이끌어 낼 수 있는 능력과 개성의 소유자였다(데이비드, 1995:285). 그는 모든 구성원의 단결과 협동을 강조했다(K.K. Seo, 1997:91).¹³⁾ 호혜 정신에 뿌리를 둔 상호 협조를 통해 조직의 능률을 향상시킬 수 있음을 강조하였다.

박태준은 인본주의에 바탕을 두고 포철을 경영했다(조용경, 1995:19).¹⁴⁾ 사업의 성공과 실패는 무엇보다도 조직원의 정신적이고 육체적인 건강과 개인적인 헌신에 달려 있다고 믿었다(K.K. Seo, 1997:92).¹⁵⁾ 그는 모든 조직원들을 열정 자본화하는데 탁월한 리더십을 발휘하였다.¹⁶⁾ 대한중석 모든 직원들을 강당에 모은 뒤 다음과 같은 연설로 설득하였다(K.K. Seo, 1997:90).

“우리의 목적은 국가적인 사명감으로 굳게 뭉쳐 우리 앞에 놓인 과업을 기필코 달성하는 것임

13) ‘포철의 정신 또는 기업문화는 전체적인 관점에서 나온 것으로서 모두를 포괄하는 총체적인 과정입니다... 제가 완벽을 요구하는 것은 사실 긍정적인 방향으로 끊임없이 노력하라는 것입니다.’(K.K. Seo, 1997:323).

14) 정수창(1995:134)은 ‘박태준은 기획력과 추진력이 강한 경영자라고만 여겼지만, 포철 확원의 설비와 환경을 보고는 직원 복지에 관한 따뜻한 배려와 한국 기술의 장래에 관한 깊은 안목을 느낄 수 있었다’고 하였다.

15) 미무라(1995:192)는 ‘포철 준공식장에서 나는, 직원들의 질서정연한 도열과 그들의 눈에서 빛나는 희망에 찬 눈빛을 보고 이 회사는 머지않아 큰 성공을 할 수 있을 것이라는 첫인상을 받았다.’

16) 제철소 건설은 박태준이 조직원의 열정 자본을 성공적으로 달성하면서 가능해졌다. 그는 ‘포철의 기적은 무엇보다도 인간적인 요인을 잘 고려한 덕분입니다... 종업원이 자기 일에 헌신하고, 혼을 가지고 있었기 때문에 가능했습니다...자신의 일에 사명감을 가지고, 몸과 마음을 다해 일할 수 있도록 동기 부여하고 사기를 분돋워 주어야 합니다’(K.K. Seo, 1997:309-310)고 말한다.

니다...마음만 먹으면 어떠한 일도 성취할 수 있고..사명감을 갖고 성실하게 근무함으로써 세계 만방에 대한민국 국민의 저력을 보여줍니다.”

“박태준은 직원들의 건강, 자녀 교육, 협동 정신, 복지 시설 등을 중요하게 생각하고 있었어요. 단순히 명령을 내리고 그것에 따르게 하는 리더십이 아니었지요. 우선 따뜻하게 배려해 준 다음, 마음으로부터 따르게 하는 민주적 리더십이었거든요.”(바티스타, 1995:324).

2) 조직 전체와 관련된 열정

정주영의 현대 조직원에 대한 입장과 견해는 그대로 조직 전체로 이어진다. 창의적이고, 저돌적이며, 역경을 극복해가면서 일을 완성해 가는 기업 이미지가 바로 현대다. 기존의 관행이나 답답한 현실, 틀에 억매이지 않고, 도전하는 조직이다.

‘아산 (정주영)은 자유기업주의 신봉자였다. 기업이 창의를 발휘할 수 있는 여건 하에서 민간 기업자가 자유롭게 기업 활동을 책임지고 주도해가는 민간 주도 경제만이 우리 경제의 발전을 지속해 갈 수 있는 유일한 길이라고 믿고 행동했다’(구자경, 1997:29). 이런 자유주의 사상은 그의 사고와 행동 철학에도 반영되어 그는 매우 자유롭고 창의적으로 조직을 운영하였고, 일을 추진해 나갔다. 오늘날 현대 계열 기업의 노조가 가장 자유롭고 투쟁적 이미지를 가지고 있는 것도 어찌 보면 이런 그의 자유기업주의 사상과도 일맥상통한 것일 수 있다. 정주영이 직접 초안을 잡아 해외 주재 직원들에게 보낸 인력 관리 지침 속에 ‘모든 관리 직원 간에 평등 관념을 고취시키고, 근로자에게 인격적으로 대하고 고운 말을 쓸 것’ ‘인간은 누구나 자기 발전과 자기 실현의 욕구가 있다는 것을 인식하고, 명령일변도의 작업 진행보다는 인간적 동기 부여로 작업의 욕을 고취, 자율적으로 작업이 진행되도록 할 것’ 등의 내용이 포함되어 있다(이채운, 2011:260).

정주영의 적극적이고 긍정적인 열정적 리더십은 현대 정신의 대표적인 모습이라고 할 수 있다. 그의 자신감이 현대 조직 전체로 전파되어 모든 현대의 직원들은 ‘하면 된다. 안되면 새로운 방법을 통해서 하자!’는 구호를 꼭 외친다고 한다(전도근, 2010:159). 이런 강인한 추진력이 정주영으로부터 시작된 조직 문화였다.

민주적 리더십은 정주영에게서도 발견된다. 그는 본인의 성장 과정이 입지전 적이었듯이 능력 있는 인재를 뽑아 조직에 맞는 사람으로 만드는 일에 탁월한 능력을 가진 사람이었다(전도근, 2010:207-208). 이명박 대통령이 젊은 시절, 태국 건설 노동자들의 폭동 과정에서 보여주었던 책임감을 인정받아 사장으로 승진 가도를 달렸던 것이 좋은 사례다. 또 그는 “능력있는 사람을 뽑아 과제를 많이 줘서 승진시키는 것이 내 경영 방침이다. 말단 사원이라도 아이디어를 내면 제 때에 가부를 결정해준다. 그리고 가급적 사기를 돋워주는 인사 제도를 도입하려고 노력했다”(전도근, 2010:208).

박태준은 대한 중석 사장으로 취임하면서, 돈과 사람을 중시하고, 면밀하고 계획적인 자금 관리와 공정한 인사관리로 분위기를 쇄신하였다(K.K. Seo, 1997:86). 기존 관행을 타파하여 외부의 압력이나 인사 청탁을 배제하고, 구성원들이 믿고 따라올 수 있는 리더십을 발휘하였다(K.K. Seo, 1997:86-89). 포철 사장 시절에도 박태준은 창업 요원 모두를 사업에 참여케 하였고, 민주적

으로 조직 운영을 시도하였다. 조직원 모두가 일에 대한 자부심과 성공이나 실패를 겸손과 인내심으로 받아들일 것을 강조하였다(Innace & Dress, 1992:68). 박태준은 공로를 직원들의 것으로 돌리고, 사심없는 지도력을 발휘했다. 사람들은 진실로 신뢰할 수 있는 사람에게는 목숨도 아끼지 않는 법이다(하세크, 1995:338). 박태준은 모든 일에 있어서 군인의 규율과 기업가의 창조성을 결합했다. 또 본인 스스로 솔선수범하여 최선을 다하면서, 조직원들에게도 최선을 다할 것을 요구하였다(K.K. Seo, 1997:102).

4. 소결론

지금까지 정주영과 박태준을 사례로 선정하여 열정의 리더십 특성에 대해 분석해 보았다. 두 사람은 열정의 리더로서 공통점도 있고 차이점도 있다. 표로 정리하면 다음과 같다.

〈표 1〉 정주영과 박태준의 열정의 리더십 특성 비교

구 분		정주영과 박태준 공통점	정주영의 강점	박태준의 강점
자신에 대한 열정	감성적, 육체적 역량	- 부지런함 - 절약 - 자상함과 배려 - 적극적 도전 - 지칠줄 모르는 체력 - 당당한 체격 - 자신감 - 성실성 - 담백하고 솔직함	- 소탈함 - 자유로움	- 군인 정신 - 절제력 - 강직함 - 세심함
	지적 역량	- 창의적 사고 - 예리한 판단력, 결단력 - 직관과 통찰력	- 큰 틀의 완성	- 치밀한 숫자 개념
일에 대한 열정	기획과 의사결정	- 창의적 목표 설정 - 치밀한 계획 - 긍정적 의사 결정		
	정책 추진과 성과 창출	- 적극적 추진력 - 창의적 문제 해결 - 솔선수범하는 지도력		
조직에 대한 열정	조직원 개인	- 함께 하는 리더십 - 근면, 검약의 조직원 - 능력 계발	- 소탈하고 자유로움	- 단결, 협동하는 조직원
	조직 전체	- 민주적 신뢰 조직 - 열정으로 승화된 조직	- 자유 기업주의 - 창조적 조직 - 자율	- 오케스트라 조직

V. 맺음말

지금까지 정주영과 박태준을 통해 열정의 리더십에 대해 살펴보았다. 두 사람은 현대 한국의 경제 발전 과정에서 확실하게 두각을 나타냈던 사람들이다. 열정의 리더가 갖추고 있는 장점을 똑 같이 공유하고 있던 두 사람은 각자 자기가 맡은 분야에서 최고의 성공을 이끌어냈다.

리더 개인으로서 이들은 내적인 열정의 에너지를, 긍정적 사고와 함께, 적극적으로 밖으로 표출했었다. 제반 여건이 어렵고, 미래가 불투명한 상황에서 낙담하지 않고 미래를 개척해 간 사람들이다. 수많은 어려움이 있었지만 끊임없는 도전과 함께 극복해 냈고, 끝내 성공에 도달한 사람들이다. 항시 희망을 잃지 않았고, 최선의 노력을 경주했다. 이들의 마음속에는 불타는 정열이 있었고, 이것이 긍정적 사고와 적극적 추진력으로 작용하였다.

정주영과 박태준은 자기가 하고자 하는 일, 목표로 정한 일을 반드시 달성해 내고야마는 열정의 지도자였다. 그들이 일군 현대, 포철은 열정의 리더가 어떤 결과물을 만들어 낼 수 있는지를 보여주는 좋은 본보기다. 일과 관련되어 무엇보다도 창의적 사고와 적극적 추진력이 남달랐다. 기존 관행대로는 전혀 불가능한 것들을 이 두 열정의 리더는 창조적 대안을 만들어 내고, 이를 적극적으로 추진하여 극복해 갔다. 이들은 자신이 원하는 목표를 향해 항상 숭선수범하면서 앞장 섰고, 거기에 몰입하였다.

이들은 자신이 이끌어 갔던 조직도 자기와 같은 분신처럼 여겼고, 열정의 조직으로 만들었다. 조직원 모두를 자기와 똑 같은 열정의 조직원으로 만들고자 애를 썼다. 자신의 특징인 ‘열정’을 조직의 경영 철학으로, 구성원들의 행동 강령화하였다. 열정의 지도자와 함께 그들이 이끌었던 조직도 역시 열정의 조직이 되었다.

이 연구에서는 열정의 긍정적 측면에 초점을 맞춰서, 가장 적합한 성공 모델이라고 볼 수 있는 정주영과 박태준을 사례로 분석하였다. 그러다보니 열정의 부정적 측면에 대한 분석에 소홀한 점이 없지 않다. 정주영은 소떼 방북이나 금강산 사업 등에서 좋은 결과를 보지 못했다. 가족들을 중심으로 한 족벌 경영, 비리 재벌, 황제 경영, 불도저의 오명 등 부정적인 면도 적지 않았다(이병도, 2003). 말년에 정치적 판단 착오로 오명을 남기기도 하였다. 박태준도 군부 정권에 의한 적극 지지가 뒷받침되었기 때문에 성공의 길을 걸을 수 있었는지도 모른다.

참고문헌

- 강영국. (2010). 대학운동선수의 열정과 운동정서 및 생활만족의 관계. 한국체육대학교 석사 학위 논문.
- 강영훈. (1997). 불사신의 철인 아산 선생. 『아산 정주영과 나』. 아산사회복지사업재단. 15-18.
- 고병익. (1997). 교과서에 실려질 입지 인물이 이제 다시 없기를. 『아산 정주영과 나』. 아산사회복지사업재단. 19-22.

- 공성배, 박성배, 김보겸. (2014). 민속씨름 선수들의 셀프리더십과 운동열정 및 선수만족의 관계. 『한국체육과학회지』, 23. 827-837
- 곽종원. (1997). 정주영 회장의 업적을 찬양함. 『아산 정주영과 나』. 아산사회복지사업재단. 23-26.
- 구자경. (1997). 스스로 땅을 찾아 말뚝 박은 사람. 『아산 정주영과 나』. 아산사회복지사업재단. 29-33.
- 구평희. (1997). 국제 감각 판단력 뛰어난 경제계 거목. 『아산 정주영과 나』. 아산사회복지사업재단. 34-37.
- 권경상 등. (2014). 여가 스포츠 참가자의 운동 열정, 신체적 자기 효능감, 운동 정서 및 심리적 행복감의 구조적 관계. 『한국스포츠학회지』, 12-1. 507-521.
- 권기태. (1997). 『영원한 건설인. 아산 정주영과 나』. 아산사회복지사업재단. 44-52.
- 권영욱. (2008). 『결단은 칼처럼 행동은 화살처럼』. 아라크네.
- 김경선. (1991). 『한국의 경제 대통령』. 여운사.
- 김덕진. (2013). 체육수업에서 지각된 교수행동과 운동열정의 관계에서 성취목표성향의 매개효과. 『코칭능력개발지』, 15. 3-13.
- 김동철, 김대건. (2012). 긍정 조직 행태 주요 요인간 관계에 관한 연구: 진성 리더십, 심리적 자본, 심리적 주인 의식을 중심으로. 『한국행정학보』, 46-4. 25-51.
- 김상홍. (1997). 세상 사람들의 만형 같은 거목. 『아산 정주영과 나』. 아산사회복지사업재단. 71-77.
- 김 석일, 박성제. (2010). 육상 선수의 끈기 및 열정 수준에 따른 성취 목표 지향성. 『체육 과학 연구』, 21-4. 1546-1557.
- 김순용. (1997). 소탈하고 겸손한 아량과 포용. 『아산 정주영과 나』. 아산사회복지사업재단. 78-81.
- 김창동. (2014). 변혁적 리더십이 열정, 형신 행동 및 조직 시민 행동에 미치는 영향. 『한국 콘텐츠 학회논문지』, 14-1. 871-882.
- 김태형. (2010). 『기업가의 탄생』. 위즈덤 하우스.
- 김현우, 이경현. (2014). 대학 축구 동호인의 스포츠 열정이 스포츠 몰입과 운동 지속에 미치는 영향. 『한국체육교육학회지』, 19. 85-100
- 김호정. (2003). 조직 문화, 리더십, 조직 효과성의 관계: 부산광역시를 대상으로. 『한국행정학보』, 37-4. 103-123.
- 남덕우. (1997). 아산 정주영을 말한다. 『아산 정주영과 나』. 아산사회복지사업재단. 141-145.
- 內海淸. (1995). 청림이 체질화된 모범 동양인. 『우리 친구 박태준』. 안상기. 행림출판. 229-245.
- 노동연, 오용석, 김보겸. (2014). 태권도 수련생의 운동열정이 운동정서와 운동지속의사에 미치는 영향. 『한국체육과학회지』, 23. 961-974.
- 노신영. (1997). 기발한 착상의 담대한 기업가 정주영 회장. 『아산 정주영과 나』. 아산사회복지사업 재단. 146-149.
- 박태준. (1997). 중후장대형의 역사를 창조한 호걸. 『아산 정주영과 나』. 아산사회복지사업재단. 199-202.
- 백기복, 김정훈. (2013). 리더십 개발 연구: 현황과 과제. 『대한경영학회지』, 26-7(105). 1929-1946.

- 福田赳夫. (1995). 거시적인 안목의 설계자. 『우리 친구 박태준』. 안상기. 행림출판. 143-151.
- 三村庸平. (1995). 거시 경제 이론의 실천자. 『우리 친구 박태준』. 안상기. 행림출판. 189-201.
- 송자. (1997). 자본주의 교실의 최우등생. 『아산 정주영과 나』. 아산사회복지사업재단. 231-234.
- 杉浦敏介. (1995). 높은 도덕심, 탁월한 선견지명. 『우리 친구 박태준』. 안상기. 행림출판. 217-228.
- 신격호. (1995). 담백하고 솔직한 인품. 『우리 친구 박태준』. 안상기. 행림출판. 29-43.
- 신봉식(1997). 아산 정주영 회장님을 모시고 10년. 『아산 정주영과 나』. 아산사회복지사업재단. 244-247.
- 아산 정주영과 나. 100인 문집 편찬위원회. (1997). 『아산 정주영과 나』. 아산사회복지사업재단.
- 안병욱. (1997). 한국의 슈퍼스타. 『아산 정주영과 나』. 아산사회복지사업재단. 248-250.
- 오세근. (2013). 동원의 정치 리더십에서 감응의 정치 리더십으로의 프레임 전화: 유교적 정치 리더십 구상과 전망을 중심으로. 『사회 사상과 문화』. 28. 81-136.
- 유찬우. 청렴한 국가 이익지상주의자. 『우리 친구 박태준』. 안상기. 행림출판. 71-104.
- 유창순. (1997). 『아산 정주영과 나』. 아산사회복지사업재단.
- 윤건수. (2006). 기초단체장의 변혁적 리더십 연구를 위한 새로운 접근: 이야기꾼으로서의 기초단체장. 『한국행정학보』. 40-2. 125-145.
- 이귀옥. (2011). 여가 프로그램 참여 노인들의 열정, 자아 존중감, 정서, 주관적 행복에 관한 연구. 『동북아관광연구』. 7-3. 27-49
- 이맹기. (1995). 열린 마음의 큰 그릇. 『우리 친구 박태준』. 안상기. 행림출판. 45-69.
- 이정환, 박한규. (2013). 진성 리더십 효과 요인에 관한 통합적 문헌 고찰. 대한경영학회지. 26-11(109). 2791-2814.
- 이병도. (2003). 『영원한 승부사: 정주영의 야망과 좌절』. 1권, 2권. 찬섬.
- 이창준, 윤정구. (2007). 정서와 리더십에 대한 한 이론적 모형의 검증: 카리스마적 및 감성적 리더십, 집단정서, 집단효과성. 『인사 조직 연구』. 15-3. 1-51.
- 이 호. (1992). 『누가 새벽을 태우는가?』. 자유시대사.
- 이채운. (2011). 『실천하라 정주영처럼』. 가림출판사.
- 장광환. (2008). 문익환의 설교에 나타난 리더십에 관한 연구. 연세대학교 박사학위 논문.
- 赤澤璋一. (1995). 조그만 일에도 감사할 줄 아는 사람. 『우리 친구 박태준』. 안상기. 행림출판. 203-216.
- 전도근. (2010). 『신화를 만든 정주영 리더십』. 북오션.
- 정수창. (1995). 강한 소신, 불 같은 결단력. 『우리 친구 박태준』. 안상기. 행림출판. 129-139.
- 中曾根康弘. (1995). 감동을 주는 국제 인사. 『우리 친구 박태준』. 안상기. 행림출판. 153-160.
- 최진. (2014). 운동 선수의 열정, 심리적 욕구, 주관적 안녕감의 구조 관계. 『한국체육과학회지』. 23-5. 599-614.
- 八尋俊邦. (1995). 주어진 사명에 신명을 다하는 애국자. 『우리 친구 박태준』. 안상기. 행림출판. 174-188.
- Alofs, Paul. (2013). *Passion Capital*. McClelland & Stewart. Random House of Canada Limited.

- Batista, Eliezer. (1995). 유머 감각도 일품인 국제인. 『우리 친구 박태준』. 안상기. 행림출판. 313-325.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Haschek, Helmut. (1995). 가장 신뢰할 수 있는 파트너. 『우리 친구 박태준』. 안상기. 행림출판. 327-340.
- Hogan, William T. (1995). 바른 방향 설정, 깊은 통찰력, 강한 결단력. 『우리 친구 박태준』. 안상기. 행림출판. 301-311.
- Holschuh, Lenard. (1995). 본질 파악에 탁월한 경영의 귀재. 『우리 친구 박태준』. 안상기. 행림출판. 261-275.
- House, R. J. & R. R. Mitchell. (1974). Path-goal Theory of Leadership. *Journal of Contemporary Business*. 3: 81-97.
- Howell, J. P. & D. L. Costly. (2001). *Understanding Behaviors for Effective Leadership*. Upper Saddle River. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Loton, Brian T. (1995). 내가 가장 존경하는 사람. 『우리 친구 박태준』. 안상기. 행림출판. 341-349.
- Mayer, J.D., P. Salovey and D.R. Caruso. (2008). *Emotional Intelligence: new ability or eclectic traits* ?. *American Psychologist*. 63-6. 503-517.
- Northouse, P. G. (2001). *Leadership: Theory and Practice*. 2nd ed. London: Sage Publishing, Inc.
- Roberts, W. (1989). *Leadership Secrets of Attila the Hun*. London: Bantam.
- Roderick, David. (1995). 뛰어난 찬화력의 소유자. 『우리 친구 박태준』. 안상기. 행림출판. 277-288.
- Stogdill, r. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.
- Sekyra, Hugo M. (1995). 사람의 마음을 휘어잡는 리더십. 『우리 친구 박태준』. 안상기. 행림출판. 289-299.
- Vallerand, R.J. et al., (2003). Les Passions de l'Ame: On Obsessive and Harmonious Passion. *Journal of Personality and Social Psychology*. 85-4. 756-767.
- Hermes, Joke. (2015). Laor and passion: Introduction to themed section. *European Journal of Cultural Studies*. 18-2. 111-116.
- Long, Paul & Simon Barber. (2015). Voicing passion: The emotional economy of songwriting. *European Journal of Cultural Studies*. 18-2. 142-157.

이대희(李大熙): 서울대학교에서 행정학 박사 학위를 수여하고, 현재는 광운대학교 행정학과 교수로 재직 중이다. 주요 관심 분야는 정책 분석평가, 행정사, 감성 정부, 문화정책이다. 최근의 주요 저서로는 감성 정부(2007), 한국 정부론(2014), 행정사(2015) 등이 있다(nulbo@hanafos.com).

Abstract

A Case Study for Characteristics of Passion Leadership of Joo-young Jeong and Tae-jun Park

Lee Daehee

In this paper the author analyzed the passion of leadership through Joo-young Jeong and Tae-joon Park. They were persons who stood out clearly during modern Korea's economic development. They had similar characteristics of passionate leadership and had succeeded in their field. As a leader they showed their inner energy of passion actively outward with positive thinking. In spite of hard condition and uncertain future, they did not discouraged and pioneered the future. There were so much difficulties but they tried to challenge and overcome eventually. They didn't lose their hope all the time, and they tried to their best. They had burning passion in their heart, and this led positive thoughts and aggressive driving force to action.

Joo-young Jeong and Tae-joon Park were the passionate leaders who had to accomplish goals being set and the thing they want. Hyundai and POSCO they established were good role models how passion leadership can make a good result. They showed wonderful creative thinking and enthusiastic driving force in their works. They took the lead of the work all the time and absorbed in it. They looked the company and organization they established upon as their alter ego, and made it as passionate ones. Passion leadership led and made their members passionate ones too.

Key Words: Passion, Passion readership, Joo-young Jeong, Tae-joon Park