

---

## 스칸디나비아 매니지먼트 스타일에 관한 연구:

한국과 스칸디나비아 국가의 리더십

비교를 중심으로

이 성 준\*

---

본 연구는 문헌조사에 기초하여 경영학계에서 소위 ‘스칸디나비아 매니지먼트 스타일’로 불리는 북유럽 기업경영 방식과 한국 기업경영 방식의 특성을 정리한 후, 전 세계 62개국의 리더 행위 및 특성을 측정한 GLOBE 프로젝트의 설문조사 결과를 활용하여 해당 특성이 과연 얼마나 타당한지 실증적으로 살펴보는 것을 목적으로 한다. 문헌조사 결과, 스칸디나비아 매니지먼트 스타일은 경영진과 종업원 간 전사적 차원의 비전 및 전략 등을 둘러싼 수평적 합의를 중시하는 반면, 한국 기업경영 방식은 일본식 경영과 서구식 경영이 복잡하게 혼재되어 있으며 특히 단기적 차원의 성과창출을 강조하는 모습을 보이지만 동시에 그 기저에는 ‘정’ 혹은 ‘신바람’ 등과 같은 한국 고유의 가치체계가 지배적인 영향력을 끼치는 것으로 나타났다. GLOBE 프로젝트의 한국과 북유럽 3국 설문조사 결과도 이러한 특징의 타당성을 뒷받침한다.

**주제어:** 스칸디나비아 매니지먼트 스타일, 북유럽 경영, 북유럽 리더십, 한국식 경영, GLOBE 프로젝트

---

\* 한국외국어대학교 스칸디나비아어과

## 1. 서론

‘세상에서 가장 행복한 나라’ 또는 ‘복지 천국’ 등과 같은 수식어로 종종 불리는 북유럽 5개국은 높은 수준의 사회적 합의에 기초하여 성장과 분배 간 조화와 균형을 이루는 데 성공한 국가로 전 세계에 잘 알려져 있으며, 이는 특히 좌우간 대립이 극심한 한국에서 이상적인 모델 국가로 많은 주목을 받은 바 있다. 이러한 맥락에서 국내 학계에서도 특히 2000년대 중반부터 북유럽 국가의 다양한 측면을 집중적으로 살펴보는 연구가 활발하게 진행되기 시작했다.

지금까지 이들 연구는 북유럽 국가의 복지, 교육, 정치, 외교·안보 분야 등을 특히 집중적으로 살펴보았는데, 여기서 한 가지 지적할 만한 점은 경제·경영 - 이 가운데 특히 경영 - 분야 연구는 몇 가지 특수한 경우를 제외하고 지금까지 거의 없었다는 점이다(이성준·김기수, 2018). 이는 물론 국내 북유럽 연구자 수가 매우 적기 때문이기도 하지만, 이보다 근본적인 원인은 아마도 북유럽 국가에 대한 국내의 관심이 각종 사회적 혹은 제도적 문제와 관련하여 이들 국가의 대응 방안을 살펴보고, 이를 바탕으로 한국 사회에 의미 있는 시사점을 도출하는 것에 집중되어 있기 때문일 것이다. 반면, 해외 북유럽 연구의 경우 경제·경영 분야 연구가 각각 약 13%와 21%로 상당한 비중을 차지하는 편이다(김기수·이성준, 2017).

이러한 학문적 배경을 고려, 본 연구는 경영학계에서 종종 ‘스칸디나비아 매니지먼트 스타일(the Scandinavian management style)’로 불리는 북유럽 국가 특유의 기업경영 방식을 살펴보고 이를 한국 기업경영 방식과 비교함으로써 국내 북유럽 연구 범위의 확대 및 주제 다변화에 이바지하고자 한다.<sup>1)</sup> 과

1) 본 연구에서 스칸디나비아 매니지먼트 스타일, 북유럽 기업경영 방식, 스웨덴 매니지먼트 스타일 등과 같은 용어는 모두 거의 비슷한 의미로 혼용되어 쓰인다. 실제로, 스칸디나비아 3개국 및 더 나아가 북유럽 5개국은 여러 비교연구에서 하나의 국가군으로 묶이는 편이다. 리더십 연구에서도 이는 예외가 아닌데, 예를 들어 Brodbeck et al. (2000)은 GLOBE 프로젝트 설문조사 결과를 바탕으로 군집 분석을 시행한 바 있으며, 분석 결과 GLOBE 프로젝트에 포함된 모든 북유럽 국가(스웨덴, 덴마크, 핀란드)는 하나의 군집으로 묶이는 모습을 보였다. 물론, 북유럽 국가 간 기업경영 방식 차이를 집중적으로 살펴본 몇몇 연구 결과를 따르면 각국 간 차이

연 성장과 분배 간 조화와 균형을 이루는 데 성공한 것으로 잘 알려진 스칸디나비아 국가의 기업경영 방식은 과연 어떠한 모습을 보이며 이는 한국 기업경영 방식과 구체적으로 어떠한 면에서 다른가? 그리고 이것이 우리에게 주는 시사점은 무엇인가? 본 연구의 목적을 정리하면 다음과 같다:

- 1) 지금까지 한국과 스칸디나비아 기업경영 방식을 살펴본 각종 선행연구 결과를 정리한 후 이를 바탕으로 각국에서 어떠한 종류의 리더십이 가장 높은 효과성을 보일 것으로 예상되는지 논한다.
- 2) 전 세계 62개국을 대상으로 설문조사를 실시, 각국의 효과적인 리더 속성 및 행위 등을 비교 분석한 바 있는 GLOBE(Global Leadership and Organizational Effectiveness) 프로젝트에서 한국과 스칸디나비아 - 혹은 북유럽 - 국가의 리더십 측정 결과를 따로 추출, 이를 서로 비교함으로써 위 1번 논의 결과의 타당성을 검토한다.

본 연구 주제와 관련하여 혹자는 세계화 및 산업화 등으로 말미암아 전 세계 모든 기업의 경영 방식은 경제적 합리성을 추구하는 과정에서 필연적으로 소위 ‘글로벌 스탠다드’를 중심으로 서로 닮아 갈 수밖에 없으며, 따라서 한국과 북유럽 기업경영 방식을 별개의 것으로 간주하고 서로 비교하는 것은 의미가 없다고 주장할 수 있을 것이다. 다시 말해, 전 세계 모든 기업이 국경을 초월하여 서로 밀접하게 연결된 현대 비즈니스 환경 속에서 각국의 고유한 전통과 문화가 각국의 기업경영 방식에 미치는 영향력은 미미하거나 전혀 없다는 것이다. 하지만 지금까지 기업경영 방식의 수렴(convergence), 확장(divergence) 또는 교차 수렴(crossvergence) 여부를 실증적 차원에서 살펴본 일련의 국제경영 연구 결과를 따르면 이러한 주장은 지나치게 비현실적이고 단순한 가정에 근거하고 있으며, 실제로 각국의 고유한 전통과 문화는 경제적 합리성 못지않게 여전히 기업경영 방식에 무시할 수 없는 영향력을 미치

---

점은 분명히 존재하는 것으로 보인다(예. Eskildsen, Kristensen & Westlund, 2004; Lindell & Arvonen, 1997; Smith et al., 2003). 하지만 본 연구의 취지 및 성격을 고려하면 북유럽 국가 간 기업경영 방식의 차이를 엄밀하게 구분, 이를 세부적으로 논의하는 것은 바람직하지 않은 것으로 판단된다.

고 있는 것으로 의견이 모이고 있다(예. Ralston, 2008). 이러한 연구 결과는 본 연구 주제가 학문적으로나 실무적으로 충분히 살펴볼 만한 가치가 있다는 점을 방증하는 것으로 볼 수 있을 것이다.

## 2. 스칸디나비아 매니지먼트 스타일과 한국 기업경영 방식

### 2.1 스칸디나비아 매니지먼트 스타일의 특성

경영학계에서 스칸디나비아 매니지먼트 스타일이 주목받기 시작한 시점은 대략 1980년대 중반 무렵으로 거슬러 올라간다(Cordeiro, 2016). 초기 논의는 1981~1994년까지 SAS(Scandinavian Airlines)의 CEO로 근무한 얀 칼슨(Jan Carlzon)의 1987년 저서 『진실의 순간(Moments of Truth)』<sup>2)</sup>에서 찾아볼 수 있다. 여기서 그는 당시 적자에 허덕이던 SAS를 취임 이후 1년 만에 큰 폭의 흑자로 돌려세우는 데 성공한 자신의 경험담을 기술하고 있는데, 이는 출간과 동시에 서비스관리(service management) 분야에서 커다란 반향을 불러일으켰으며, 동시에 스칸디나비아 매니지먼트 스타일의 특성을 실제 사례와 더불어 매우 설득력 있게 제시한 것으로 평가받고 있다. 여기서 그는 SAS가 빠른 속도로 경쟁력을 회복, 흑자로 돌아설 수 있었던 핵심 원인으로 고객에게 서비스를 제공하는 과정에서 문제가 발생하는 경우 상사의 허락을 구하지 않고 현장 종업원이 그 자리에서 즉시 문제를 해결할 수 있게끔 이들의 의사결정 권한을 대폭 확대한 점을 꼽으면서, 이는 다음과 같은 조직변화 과정을 통해 이루어질 수 있었다고 적고 있다(Carlzon, 1987):

- 1) 리더는 적극적인 커뮤니케이션을 통해 조직이 추구하고자 하는 전략과 목표를 모든 종업원에게 뚜렷이 인지시킨다. 필요한 경우 리더는 적절

---

2) 스웨덴어 원제목은 “Riv pyramiderna!(피라미드를 허물어라!)”이다.

한 훈련을 제공함으로써 이들이 목표 달성에 책임을 질 수 있도록 한다. 이 과정에서 리더는 지시하는 자가 아닌 듣는 자, 의사를 전달하는 자, 그리고 훈련을 시키는 자가 되어야 한다.

- 2) 수직적 계층 구조를 타파하고 의사결정 권한을 조직 하부로 위임함으로써 조직구조를 평평하게 만든다. 이를 통해 고객과 실제로 접촉하는 종업원이 충분한 권한을 가지고 고객의 다양한 요구에 즉각적으로 응대할 수 있도록 한다. 이러한 조직변화 과정에서 종업원은 자신의 업무와 관련하여 높은 자부심을 느낄 수 있어야 한다.

얀 칼슨의 이러한 ‘처방전’을 따르면 스칸디나비아 매니지먼트 스타일은 기본적으로 1) 높은 수준의 수평적 분권화, 2) 지시자가 아닌 조력자 또는 협력자로서 리더의 역할, 3) 조직 내 활발한 - 보통, 비공식적인 - 수직적·수평적 커뮤니케이션, 4) 교육 및 훈련의 강조, 그리고 마지막으로 5) 조직의 전략 및 목표 등을 둘러싼 높은 수준의 사회적 합의 등과 같은 특성을 가지는 것으로 정리할 수 있을 것이다. 얀 칼슨의 저서와 거의 같은 시기에 등장한 스칸디나비아 매니지먼트 스타일 관련 초기 연구도 이와 비슷한 내용을 담고 있다(예. Sjøborg, Harbo & Karlsson, 1986; Thygesen-Poulsen, 1987). 예를 들어, Thygesen-Poulsen(1987)은 다음과 같이 적고 있다:

“우리 스칸디나비아인은 미국인처럼 성실하지도 않으며 독일인처럼 규율이 잡혀 있지도 않다. 하지만 경험에 따르면 우리는 다른 것, 즉 통제 대신 비전(control, instead of vision), 방해 대신 상호 작용(interaction, instead of counteraction), 그리고 평등하고 자주적으로 사고하는 종업원(egalitarian, independent-thinking employees)을 가지고 있다.”(Thygesen-Poulsen, 1987: 229).

마찬가지로, 스칸디나비아 매니지먼트 스타일 관련 후속 연구에서도 거의 유사한 내용을 확인할 수 있다. 이 가운데 일부를 소개하면 다음과 같다. 먼저, Jönsson(1995)은 자신의 저서 *Goda utsikter: Svenskt management i perspektiv*(『좋은 전망: 스웨덴 경영에 관한 시각』)에서 총 22명의 스웨덴 기

업 CEO 인터뷰 결과를 정리하면서 스웨덴 기업경영 방식의 대표적인 특성으로 다음과 같은 5가지를 꼽은 바 있다:

- 1) **불명확한 업무 내용 및 책임 범위:** 스웨덴 기업에서 조직구성원의 업무 내용 및 책임 범위는 비교적 불명확하게 제시되는 편이다. 이는 스웨덴 매니지먼트 스타일이 “나는 당신이 이러한 업무를 하기를 원한다”가 아닌 “당신이 이러한 업무와 관련하여 무엇을 할 수 있는지 한번 보자”라는 접근법에 가깝기 때문이다. 이는 명확한 업무 지침을 원하는 조직구성원에게 커다란 도전으로 다가올 수 있지만, 동시에 이들의 창의성 및 유연성 개발에 긍정적인 영향을 끼칠 수 있다는 점에서 장단점을 동시에 가진다. 결과적으로, 스웨덴 기업경영 활동은 상당 부분 비공식적 차원에서 이루어지는 경향을 보인다. 참고로, 스웨덴 기업경영 방식의 이와 같은 비공식적 특성은 다른 연구에서도 여러 차례 강조된 바 있는데(예. Lee, Kim & Park, 2015), 기본적으로 이는 조직 내 사회적 합의 도출이 주로 비공식적 네트워크를 통해 이루어지기 때문이다.
- 2) **높은 수준의 분권화:** 위 1번과 비슷한 맥락에서 권위주의적 리더십은 배척된다. 의사결정이 조직 하부의 실무자 선에서 이루어지며, 조직구조는 납작한 피라미드 형태를 보인다.
- 3) **국제화에 관한 상반된 두 가지 시각:** 협소한 내수 시장으로 말미암아 대다수 스웨덴 기업은 매우 적극적으로 해외시장에 진출하는 편이다. 하지만 의외로 인터뷰에 참여한 CEO 가운데 상당수는 해외 근무 경험이 없는 것으로 나타났다. 이는 CEO의 해외 근무 경험이 스웨덴 매니지먼트 스타일을 희석할 수 있다는 우려 때문으로 보인다.
- 4) **설득과 합의:** 리더는 조직이 궁극적으로 추구하고자 하는 비전 및 전략 등과 관련하여 모든 조직구성원과 공통의 합의를 추구한다. 이러한 합의 과정은 기본적으로 조직 내 여러 계층 혹은 하위 집단 간 열린 커뮤니케이션과 상호이해에 기초하여 이루어진다. 공유된 비전은 이후 별다른 지시 혹은 감시 없이 조직 내 각각의 부서 및 조직구성원의 행동을 자연스럽게 통제하는 구심점 역할을 한다. 따라서 이들은 매우 높은 수

준의 자율성을 가진다. 이러한 맥락에서 스웨덴 매니지먼트 스타일은 종종 ‘비전 경영(vision management)’ 혹은 ‘가치 중심 경영(value-based management)’으로(예. Lemmergaard, 2010), 그리고 스웨덴 리더십은 ‘커뮤니케이션 리더십(communicative leadership)’으로 불리기도 한다(예. Hamrin, 2016).<sup>3)</sup> 여기서 스칸디나비아인 특유의 상호 간 이해 및 화합을 중시하고 갈등을 회피하고자 하는 문화적 성향은 이를 가능케 하는 중요 요인 가운데 하나로 작용한다.<sup>4)</sup> 따라서 타인 - 특히, 부하 직원 - 의 의견을 경청하고 자기 생각을 어필함으로써 합의를 끌어낼 수 있는 능력은 리더십을 평가하는 데 매우 중요한 기준으로 작용한다. 더불어, 이러한 이와 같은 합의 과정을 통해 조직구성원은 높은 애사심을 가질 수 있다.

- 5) 정직성과 공정성에 기초한 신뢰: 스웨덴 리더는 정직하며 사실관계에 기초한 객관성과 공정성을 중시한다. 스웨덴 리더는 다른 조직구성원도 객관성과 공정성에 기초하여 ‘올바른’ 결정을 내릴 수 있다고 믿는 경향을 보이며, 이는 조직 내 신뢰의 기초를 구성한다.<sup>5)</sup>

위에서 언급된 22명의 스웨덴 기업 CEO 인터뷰에 함께 참여한 또 다른 연구자 가운데 하나인 Källström(1995)도 해당 인터뷰 결과를 바탕으로 자신의 저서 *I spetsen för sin flock: Normer för svenskt management*(『무리의 선두

3) 스칸디나비아 리더십 연구 가운데 상당수는 실증주의적 경향이 뚜렷한 미국 리더십 연구와 달리 주로 리더의 커뮤니케이션을 질적 차원에서 살펴보는 경향을 보이는데 이는 아마도 위에서 논의된 스칸디나비아 매니지먼트 스타일의 특성에 따른 결과로 판단된다(Blom, 2016).

4) Daun(1994; 1986)은 이러한 맥락에서 스웨덴인을 ‘북유럽의 일본인(The Japanese of the North)’이라고 지칭한 바 있다.

5) 북유럽 국가의 경우 전반적인 사회적 신뢰 수준이 매우 높은 편이다. 예를 들어, 세계가치관조사(World Value Survey) 설문조사 결과를 따르면 “일반적으로 당신은 대부분의 사람을 신뢰하는 편입니까, 아니면 조심하는 편입니까?”라고 묻는 문항에 전자, 즉 신뢰한다고 응답한 비율이 덴마크의 경우 73.9%, 노르웨이의 경우 72.1%, 스웨덴의 경우 62.8%에 달한다. 참고로, 한국의 경우 32.9%에 그친다. 설문조사에 응한 총 83개국 가운데 해당 비율이 60%를 넘는 국가는 이들 스칸디나비아 3개국과 나머지 북유럽 국가, 즉 아이슬란드(62.3%)와 핀란드(68.4%) 그리고 중국(63.5%) 뿐이다.

에서: 스웨덴 경영 규범』에서 스웨덴 리더십의 구성 요소를 다음과 같은 5가지, 즉 1) 비전(vision), 2) 커뮤니케이션(kommunikation), 3) 합의(konsensus), 4) 강제(tvång), 그리고 마지막으로 5) 통제(kontroll) 등으로 정리한 바 있다. 여기서 1~3번 항목은 위의 내용과 사실상 같다고 볼 수 있을 것이다. 반면, 4번의 경우 충분한 커뮤니케이션이 이루어졌음에도 불구하고 비전을 공유하는 것이 불가능하다고 판단되는 경우 리더는 비전 공유를 강제하거나 이를 거부하는 조직구성원을 해고할 수 있다는 것을, 그리고 5번의 경우 리더는 모든 조직구성원이 같은 비전을 공유하고 있으며, 이에 기초하여 자신이 가치 있는 일을 수행하고 있다고 느끼고 있는지 지속해서 확인할 필요가 있음을 의미한다.

Grenness(2003)은 총 13명의 북유럽인 관리자를 대상으로 두 번의 표적집단면접법(FGI; Focus Group Interview)를 진행한 후 스칸디나비아 매니지먼트 스타일의 고유한 특성으로 총 7가지, 즉 1) 협력과 합의(cooperation/consensus), 2) 참여와 자문(participating/consultative), 3) 갈등 회피(conflict avoiding), 4) 비전 및 가치 중심 경영(vision management/value-based management), 5) 이해관계자 자본주의(stakeholder capitalism), 6) 산업민주주의(industrial democracy), 그리고 마지막으로 7) 업무의 인간화(humanization of work) 등을 꼽았다. 1번부터 4번 항목까지는 위에서 언급된 내용과 크게 다르지 않지만, 5번부터 7번 항목까지는 사회민주주의의 가치에 기초한 경제민주주의와 밀접한 관계가 있는 것으로 볼 수 있을 것이다.

마지막으로 Ekstedt & Henning(2012)는 스웨덴 리더십의 특성을 크게 세 가지 관점, 즉 1) 권력 관점, 2) 인적 자원 관점, 그리고 3) 조직 관점으로 구분하여 살펴보았다. 첫째로, 권력 관점의 특성이란 리더와 추종자 간 권력 거리가 매우 가깝다는 것을 의미한다. 따라서 스웨덴 리더십의 원천은 위에서 언급한 바와 같이 조직구조, 즉 직위에 따른 권한이 아닌 리더의 지식 및 능력, 혹은 더 나아가 조직구성원과의 관계에 기초하는 모습을 보인다. 따라서 리더의 가장 중요한 역할 가운데 하나는 조직구성원 간 이해관계 충돌 시 이를 정치적으로 조율하는 것이다. 둘째로, 인적자원 관점의 특성이란 인적자원이 조직의 가장 중요한 자원임을 인지하고 리더가 조직구성원의 성장 및

자아실현을 최우선시한다는 것을 의미한다.<sup>6)</sup> 위에서 언급한 ‘납작한’ 조직 및 높은 수준의 분권화 또는 조직구성원의 직무만족 수준을 높이기 위해 신경을 쓰는 것 등은 이러한 관점에서 이해될 수 있을 것이다. 셋째로, 조직 관점의 특성이란 스웨덴 리더는 기술 및 산업구조의 변화에 발맞추어 적극적으로 조직변화를 추구하는 경향이 있음을 의미한다. 이러한 면에서 스칸디나비아 매니지먼트 스타일은 과업 지향적 특성보다 혁신 혹은 변화 지향적 특성이 상대적으로 두드러지는 모습을 보인다(예. Lindell & Arvonen, 1997). ABB의 T 50 및 Skanska의 3T 프로그램 등은 이러한 조직혁신의 좋은 예가 될 수 있을 것이다. 이는 일반적으로 모든 조직구성원이 전사적 관점을 가질 수 있도록 의사결정 시 조직구성원의 참여를 독려하고, 이들의 책임 범위를 확대하며, 고객과의 접점을 확대하는 등의 내용을 포함한다.

이러한 연구 결과를 종합하면 스칸디나비아 매니지먼트 스타일은 기본적으로 수직적 통제가 아닌 경영진과 종업원 간 조직의 비전 및 전략 등을 둘러싼 수평적 합의에 기초하여 작동하는 기업경영 방식으로 요약할 수 있을 것이다. 이는 조직 내 계층 간 수평적 관계 및 활발한 - 특히, 비공식적 - 커뮤니케이션, 그리고 종업원의 적극적인 의사결정 참여 등에 기초한다. 일련의 실증연구도 이러한 주장을 강력하게 뒷받침한다. 예를 들어, Smith et al. (2003)은 북유럽 5개국을 포함하여 유럽 17개국 총 2,065명의 관리자를 대상으로 설문조사를 실시, 총 8가지 서로 다른 상황 및 지침을 제시한 후 각각의 상황에서 어떠한 지침을 따를 것인지 물어보았다.<sup>7)</sup> 연구 결과, 북유럽 관리자는 다른 유럽 국가 출신 관리자와 비교해 공식적 규정과 절차 및 상사의 의견에 덜 의지하며 부하 직원과 직장 동료의 의견에 훨씬 더 귀를 기울이는

6) 이에 대한 좋은 예로는 볼보의 - 지금은 현존하지 않는 - 우데발라(Uddevalle) 공장을 꼽을 수 있다. 해당 공장은 소단위 팀별 작업, 직무 확대 및 직무 충실화 등과 같은 작업방식의 개선을 통해 생산직 근로자의 노동 만족도를 크게 높이는 데 성공한 것으로 잘 알려져 있다(Engström et al., 1995).

7) 참고로 8가지 상황은 1) 새로운 직원 임명, 2) 고성과 직원 관리, 3) 저성과 직원 관리, 4) 필요한 기계 및 장비 확보, 5) 다른 부서와의 관계 관리, 6) 부서 내 의견 불일치, 7) 새로운 업무 프로세스 소개, 8) 새로운 업무 프로세스 평가 등을, 그리고 8가지 지침은 1) 나의 경험과 훈련, 2) 공식적 규정 및 절차, 3) 비공식적 관행, 4) 동료, 5) 전문가, 6) 부하 직원, 7) 상사, 8) 국가 내 통용되는 일반적 상식 등이다.

것으로 나타났다. 참고로, 북유럽 5개국 가운데 이러한 경향은 특히 덴마크와 노르웨이에서 두드러지게 나타났다. 이와 비슷한 연구 결과를 Lindell & Arvonen(1997)에서도 찾아볼 수 있다.

하지만 여기서 한 가지 주의할 점은 현실에서 모든 스칸디나비아 기업이 이와 같은 수평적 경영 방식을 추구하는 것을 의미하지는 않는다는 것이다. 예를 들어, Sippola(2009)는 덴마크, 스웨덴, 그리고 핀란드 기업 각각 1개사의 총 9개 발트 3국 자회사 기업경영 방식을 사례연구 방법론을 통해 살펴본 바 있다. 연구 결과, 옛 소련 점령 시절 형성된 노조가 여전히 자신의 세력을 유지하고 있거나 혹은 노조가 명시적으로 집단 협상을 요구하는 경우에만 노사 간 합의에 기초한 경영 방식(bargained constitutionalism)이 나타난 것으로 관찰되었다. 이는 스칸디나비아 매니지먼트 스타일이 현실에서 항상 이와 같은 ‘이상적인’ 형태로만 나타나지는 않는다는 것을 의미하며, 따라서 위에서 언급된 각종 특성을 절대적인 것으로 보아서는 곤란할 것이다.

## 2.2 스칸디나비아 매니지먼트 스타일의 형성 요인

지금까지 위에서 언급된 스칸디나비아 매니지먼트 스타일 또는 비슷한 의미에서 스웨덴 리더십의 특성은 과연 무엇에서 비롯하는가? 선행연구는 이와 관련하여 크게 세 가지 요인, 1) 스칸디나비아 국가의 문화적 가치, 2) 생산 중심에서 시장 중심 경영으로의 변화, 그리고 마지막으로 3) 규범적 기준으로서 ‘스웨덴 모델’ 등을 제시하고 있다. 각각의 내용을 좀 더 자세하게 설명하면 다음과 같다.

첫째로, 상당수 연구자는 스칸디나비아 기업에서 지위 고하를 막론하고 조직구성원 간 수평적 관계에 기초한 공통의 합의가 강조되는 궁극적인 원인으로 집단주의적 가치체계에 기초한 개인주의, 즉 보통 상호 배타적인 관계로서 공존이 불가능하다고 여겨지는 개인주의와 집단주의 간 절묘한 조화와 공존에 특히 주목했다.<sup>8)</sup> 이는 스칸디나비아 국가에서 개인의 자유와 독립은

8) 참고로, Berggren & Trädgårdh(2015)는 이를 ‘국가주의적 개인주의(statist individualism)’ 그리고 Hampden-Turner & Trompenaars(1993)는 이를 ‘사회적 개인주의(social individualism)’

기본적으로 다른 어떤 가치보다 우선시되지만, 동시에 이러한 ‘독립적인’ 개인이 모여 합의에 기초하여 내린 의사결정은 매우 강한 사회적 구속력을 가진다는 것을 의미한다. 여기서 ‘구속’이란 단어가 굳이 부정적으로 해석될 필요는 없다. 오히려, 이는 개인과 집단의 영역이 뚜렷이 분리되어 서로 침범하지 않는다는 의미에 더욱더 가깝다고 볼 수 있을 것이다. 이는 왜 스칸디나비아 기업에서 조직구성원 간 공통의 합의가 특히 강조되는지 문화적 차원에서 효과적으로 설명할 수 있는 개념적 틀을 제공한다.<sup>9)</sup>

둘째로, 일련의 연구자는 1970~1980년대 이후 북유럽 국가 경제가 생산 중심의 제조업 경제에서 시장 중심의 서비스업 경제로 재편되기 시작하면서 스칸디나비아 매니지먼트 스타일이 본격적으로 등장하기 시작했다는 점에 주목했다(예. Beckérus & Edström, 1988). 다시 말해, 2차 세계대전 이후 대략 1960년대 말 혹은 1970년대 초까지 이어진 전후 호경기가 끝나고 기업 간 경쟁이 치열해지면서 많은 스칸디나비아 기업은 새로운 성과창출을 위해 과거의 생산 중심 조직을 시장 혹은 고객 중심 조직으로 개편해야 할 필요성을 느꼈으며, 이 과정에서 스칸디나비아 매니지먼트 스타일은 고객의 긍정적인 서비스 경험 및 이에 따른 생산성 향상 등을 촉진할 수 있는 ‘트렌디한’ 기업경영 방식 가운데 하나로써 널리 인식되기 시작했다는 것이다. 이러한 설명은 특히 위에서 소개된 얀 칼슨의 SAS 사례와 잘 부합하는 것으로 보인다.

셋째로, 많은 연구자의 주목을 받은 또 다른 요인으로 ‘살트세바덴 협약(Saltsjöbadsavtalet)’ 및 ‘하르프순드 민주주의(Harpsundsdemokrati)’ 등으로 잘 알려진 소위 ‘노르딕’ 모델의 영향을 꼽을 수 있다(Movitz & Sandberg, 2011; Ekstedt & Henning, 2012). 거시적 국가 차원에서 정부의 개입을 철저히 배제하고 노동시장 당사자 - 즉, 노동조합과 사용자단체 - 간 합의를 중시하는

등으로 명명한 바 있다.

- 9) 이의 다른 문화적 가치를 통한 설명도 가능하다. 예를 들어, Daun(1998)은 스웨덴인의 사고방식을 총 6가지, 즉 1) 수줍음(blyghet), 2) 독립성(oberoende), 3) 갈등 회피(konfliktundvikande), 4) 객관성(saklighet), 5) 우울함(tungsinne), 6) 감정을 드러내지 않음(sparsamhet i känslouttryck) 등으로 정리한 바 있는데, 이 가운데 특히 2번, 3번, 4번 사고방식은 위에서 언급된 스칸디나비아 매니지먼트 스타일의 특성과 상당 부분 일치하는 것을 확인할 수 있다.

노르딕 모델과 미시적 조직 차원에서 경영진과 종업원 간 합의를 중시하는 스칸디나비아 매니지먼트 스타일은 모두 서로 갈등을 빚기 쉬운 두 집단 간 상호이해에 기초한 합의에 기초하고 있다는 점에서 뚜렷한 유사점을 확인할 수 있다. 이러한 점에 착안하여 혹자는 노르딕 모델의 광범위한 지지와 더불어 북유럽 국가에서 이는 거대 담론으로 확대 재생산되었으며, 결과적으로 스칸디나비아 매니지먼트 스타일이 규범적 차원에서 지향해야 할 ‘바람직한’ 방향을 암묵적으로 제시했을 것으로 미루어 짐작해 볼 수 있다. 여기서 더 나아가 혹자는 아마도 비판적 관점에서 스칸디나비아 매니지먼트 스타일의 실체를 현실보다 과대 포장된 일종의 ‘브랜드화’ 관점에서 바라볼 수도 있을 것이다. 지금까지 위에서 언급된 세 가지 요인은 물론 서로 배타적 관계가 아닌 보완적 관계로 놓여 있다고 보는 것이 타당할 것이다.

### 2.3 한국 기업경영 방식의 특성 및 형성 요인

스칸디나비아 매니지먼트 스타일 관련 연구와 마찬가지로 한국 기업경영 방식 관련 연구의 시작도 1980년대 중반 무렵으로 거슬러 올라간다.<sup>10)</sup> 이들 초기 연구는 일반적으로 한국 경제가 한국 전쟁 이후 폭발적으로 성장할 수 있었던 핵심 원인 가운데 하나로 한국 기업경영 방식에 주목하면서 그 특성을 규명하고자 노력하는 모습을 보인다.

본 연구자가 찾을 수 있었던 초기 연구로는 신유근(1984) 및 Lee & Yoo(1987) 등을 꼽을 수 있다. 특히, 후자의 경우 한국 기업경영 방식을 소위 ‘K-type management’로 칭하면서 총 12가지 특성을 꼽고 있는데, 이 가운데 조직 차원의 특성을 열거하면 다음과 같다: 1) 족벌 경영, 2) 수직적 의사결정, 3) 유연한 장기고용, 4) 높은 이직률, 5) 유교적 직업윤리, 6) 온정주의 리더십, 7) 높은 애사심, 8) 근속연수 및 성과 기반 보상, 9) 관료제에 기초한 갈등 해결, 10) 관료제적이지만 동시에 공식화 및 표준화 정도가 낮은 - 다시

10) 1980년대 중반 이전 연구도 존재하지만, 이들 연구는 주로 외국인 연구자에 의해 이루어졌으며, 동시에 일본 기업경영 방식을 살펴보는 과정에서 한국 사례를 부분적으로 함께 살펴보고 있다는 점에서 본격적인 한국 기업경영 방식에 관한 연구로 보기에는 다소 무리가 있다고 판단된다.

말해, 비교적 융통성이 높은 - 경영관리 체계.

참고로 3번 ‘유연한 장기 고용’와 4번 ‘높은 이직률’은 한국과 일본 기업 모두 기본적으로 장기고용을 선호하지만, 한국의 경우 능력 있는 종업원의 이직이 일본보다 훨씬 잦은 편이며, 따라서 인사·고용 관행이 상대적으로 유연한 모습을 보인다는 것을 의미한다. 그리고 마지막 10번 ‘관료제적이지만 동시에 공식화 및 표준화 정도가 낮은 경영관리 체계’는 조직 내 업무분담이 관료제에 기초하여 수직적으로 이루어지지만, 동시에 개별 조직구성원의 업무범위 및 책임소재가 명확하게 정의되지 않은 관계로 경영관리 체계가 - 특히, 일본 기업과 비교해 상대적으로 - 느슨한 모습을 보인다는 것을 의미한다. 물론, 해당 연구가 1980년대에 이루어진 관계로 위에서 소개된 특성 가운데 적어도 일부는 현재 시점에서 적당치 않아 보인다. 실제로, 조영호·김관영·김태진(2007)은 국내 4대 재벌 기업에 근무하는 사원을 대상으로 두 차례에 걸쳐 1995년과 2006년 같은 문항의 설문조사를 실시, 해당 기간 이들 기업의 조직문화 변화 여부를 살펴본 바 있다. 연구 결과, 10년 동안 집합주의가 약해지고 개인주의와 성과주의가 강해지는 등 조직문화에 상당한 변화가 있었음을 확인한 바 있다. 하지만 동시에 이들 특성 가운데 대다수는 현재 시점에서 여전히 유효한 것으로 보인다.

대다수 선행연구는 한국 기업경영 방식이 이처럼 수직적 의사결정 구조에 기반하여 강압적이고 경직적인 모습을 보임과 동시에 특히 일본 기업경영 방식과 비교하여 상대적으로 훨씬 유연한 모습을 보이는 가장 근본적인 원인으로 이는 근본적으로 일본식 그리고 서구식 경영 방식의 혼합으로 볼 수 있으며, 여기에 추가로 유교 사상과 군사정권 주도하에서 밀어붙이기식으로 이루어진 산업화의 영향이 복잡하게 혼재되어 있기 때문이라고 지적했다(Khanna, Song & Lee, 2011; Hemmert, 2012). 이는 대다수 한국 기업이 시장 후발주자로서 선두주자를 추격하는 처지에서 성과창출에 도움이 될 것으로 여겨지는 외국의 최신 경영 방식을 적극적으로 - 혹은 무분별하게 - 흡수했기 때문에 나타난 결과로 볼 수 있을 것이다. 또한, 1997년 IMF 구제금융 이후 특히 재벌 기업을 중심으로 소위 ‘글로벌 스탠다드’ - 또는 사실상 미국식 - 경영 방식이 적극적으로 받아들여지기 시작했는데, 이는 위에서 소개한 바와 같이

재벌 기업의 조직문화가 1990~2000년대 사이 크게 변한 직접적인 원인으로 작용했을 가능성이 크다. 이러한 맥락에서 한국 기업경영 방식에 대한 평가도 연구자의 초점에 따라 크게 엇갈리는 편이다. 예를 들어, 혹자는 이를 소위 ‘절충형’, 즉 서구 및 일본 기업의 단점을 극복한 경쟁력 있는 방식이라고 극찬했지만, 또 다른 혹자는 이를 ‘주먹구구식’ 방식이라고 비판한 바 있다 (Hemmert, 2012).

하지만 일련의 국내 경영학자는 앞으로 한국 기업이 지금보다 높은 수준의 기업으로 성장하기 위해서는 한국적 상황에 적합한 기업경영 방식을 확립해야 한다는 문제의식을 바탕으로 한국 고유의 가치체계에 기초한 기업경영 방식을 탐구한 바 있다. 다시 말해, 한 나라에 가장 적합한 - 따라서 가장 높은 효율성을 기대할 수 있는 - 경영 방식은 결국 그 나라에서 널리 통용되는 가치체계 혹은 인간관계의 기본 원리에 바탕을 두어야만 한다는 것이다. 이들 연구의 흐름을 간략하게 정리하면 다음과 같다. 먼저, 가장 초기 논의로는 이면우(1992)의 저서 ‘W이론을 만들자’를 꼽을 수 있다. 여기서 그는 우리 민족 고유의 특성으로 ‘신바람’ 개념을 꼽으면서 이는 리더의 권위가 아닌 솔선수범 그리고 공생공사 정신에서 나오며 이를 통해 조직구성원을 하나로 묶을 수 있는 구심점을 마련할 수 있다고 주장했다.

박형호·박상철·최석신(2000)은 한국인의 사회적 심성을 이해할 수 있는 핵심 개념 가운데 하나로 혈연 위주의 가(家) 중심적 가치체계에 기초한 ‘정’을 꼽았다. 일반적으로 정 개념은 한국인의 인간관계에서 나타나는 독특한 종류의 감성적 유대감 정도로 정의되곤 하지만 이들은 성리학에 기초하여 정 개념의 본질을 설명하면서 다음과 같은 결론을 내린다.

“정이란 性이 발현된 현실 그 자체 또는 사람의 마음이 작용하여 외부 세계에 대한 감응을 통해 인식하게 되는 현상세계와 그 속성을 의미한다고 볼 수 있다. ... 성리학의 정 개념은 한국인의 삶 속에서 인간관계의 기본원리의 하나로 작용하는 정 개념과는 무관한 것으로 보일 수 있다. 그러나 이성의 절대적 기준보다는 정의 상대적 기준, 그리고 사물과 인간의 독립된 개체로서의 존재보다는 그 연계성을 강조한다는 근본적인 차원에서는 서로 상통하고 있다. 따라서 한국사회가 정 중심의 사회라면 보편성보

다는 특수성을, 일반성보다는 개별성을, 형식적 합리성보다는 실제적 합리성을 강조하는 사회라는 것을 의미한다고 하겠다.”(박형호·박상철·최석신, 2000, p. 18).

또한, 이들은 정에 기초한 한국인의 사회적 심성이 연고주의, 심정주의, 편의주의 등과 밀접한 관계가 있는 만큼 부정적인 관점에서 해석될 수 있는 여지도 다분하지만, 동시에 많은 긍정적인 요소도 함께 내포하고 있으며, 이는 특히 서구의 물리적·기계론적 사고방식 및 분업화 등에 기초한 지나치게 인간의 이성적 측면만을 중시하는 경영 방식의 한계를 극복할 수 있는 좋은 대안이 될 수 있다고 보았다. 참고로, 양정은(2019)은 한국적 집단주의(우리성, *we-ness*)의 긍정적 측면을 심리적 지지, 집단 지향, 정서적 친밀감, 그리고 긍정적 측면을 집단 이기주의, 집단 회의주의, 개인 희생으로 정리한 바 있는데, 이는 정의 긍정·부정적 측면과 상당 부분 비슷한 것으로 간주할 수 있을 것이다.

이와 비슷한 종류의 논의를 신유근(2006; 2005; 2001)에서 찾아볼 수 있다. 그는 한국 기업경영 방식의 개발은 보편주의에 따라 글로벌 스탠다드에 기초한 경영 방식을 채택해야 한다는 주장(경제효율 논리)과 특수주의에 따라 전통문화에 기초한 경영 방식을 채택해야 한다는 주장(사회문화 논리) 간 이분법적 논리를 넘어 제3의 관점에서 접근할 필요가 있으며, 이러한 맥락에서 서구적 경영 방식의 장점은 받아들여 여기에 한국 기업의 장점을 접목, 소위 ‘융합형’ 경영 방식을 추구해야 한다고 주장했다. 이러한 맥락에서 신유근(2006)은 한국 기업은 기업목표로 이윤 추구하고 사회공헌 활동 간 균형을 추구하는 ‘정도경영’, 지식경영으로 서구형 스페셜리즘과 전통형 제네럴리즘을 절충한 ‘뉴프로페셔널’, 자원경영으로 속도와 슬랙(*slack*) 간 균형을 중시하는 ‘합의도출형’, 그리고 권력경영으로 서구형 권력분산과 전통형 권력집중 간 중간 형태인 ‘권력공유형’ 경영 방식을 제시하면서 최종적으로 미래 경쟁력 확보를 위해 서구적 가치인 창의성과 자율성 그리고 전통적 가치인 협동성과 책임감을 동시에 지향하는 ‘자율 공동체적 기업문화’의 창달을 추구해야 한다고 주장한다.

이상의 논의를 따르면 한국 기업경영 방식은 처음에는 일본식 경영 방식

에서 시작하여 이후 경영 환경의 변화에 따라 그때그때 바람직한 것으로 여겨지는 서구식 경영 방식을 적극적으로 받아들이면서 점진적으로 변화해 왔으며, 그 기저에는 ‘정’ 또는 ‘신바람’ 등과 같은 한국 고유의 가치체계가 놓여 있는 것으로 간략하게 정리할 수 있을 것이다. 이미 위에서 언급한 바와 같이 만약 정 중심 사회가 인간 대 인간 혹은 인간 대 사물의 관계에서 보편성, 일반성, 형식적 합리성이 아닌 특수성, 개별성, 실제적 합리성 등을 추구한다면, 이는 한국 기업경영 방식이 상황 및 시기에 따라 서로 다른 모습을 보이는 가장 근본적인 원인 가운데 하나로 꼽힐 수 있을 것이다. 이러한 맥락에서 혹자는 한국 기업경영 방식이 별다른 경영철학을 갖추지 못한 ‘빈집내기’라고 비판할 수도 있겠지만, 오히려 또 다른 혹자는 민첩하고 상황 적응력이 뛰어난 우수한 경영 방식으로 평가할 수도 있을 것이다.

지금까지 논의와 관련하여 백기복(2010)의 한국형 리더십 연구는 특히 흥미로운 실증분석 결과를 소개하고 있다. 해당 연구는 선행연구 검토, 인터뷰, FGI, 워크숍 등의 과정을 거쳐 최종적으로 96개의 리더십 관련 설문문항을 구성한 후(예. 비전을 제시한다) 2,000명의 업종, 규모, 직급, 직종 별 층화 표본을 대상으로 설문조사를 실시했다. 분석 결과, 총 8가지 리더십 요인이 추출되었는데 이를 평균 순으로 정리하면 다음과 같다(7점 척도). 1) 성취열정( $m=3.45$ ,  $sd=0.74$ ), 2) 상향적응( $m=3.43$ ,  $sd=0.62$ ), 3) 환경변화( $m=3.42$ ,  $sd=0.76$ ), 4) 자기긍정( $m=3.34$ ,  $sd=0.75$ ), 5) 수평조화( $m=3.28$ ,  $sd=0.76$ ), 6) 솔선수범( $m=3.25$ ,  $sd=0.84$ ), 7) 미래비전( $m=3.19$ ,  $sd=0.79$ ), 8) 하향온정( $m=2.99$ ,  $sd=0.83$ ).

본 연구의 맥락에서 특히 눈길을 끄는 결과 가운데 하나는 평균값이 가장 높은 리더십 요인으로 성취열정과 환경변화가 각각 1위와 3위를 차지하고 있다는 점이다. 이는 아마도 이미 위에서 언급한 바와 같이 산업화 후발주자로서 한국 기업에서 성과창출이 다른 무엇보다도 가장 우선시되었기 때문에 나타난 결과로 판단된다. 다시 말해, 빠른 속도로 선두주자 기업을 추격하는 것이 요구되는 상황에서 조직 내 인화단결을 중시하는 ‘수평조화’, 굿은일도 마다하지 않는 윤리적 태도를 포함하는 ‘솔선수범’, 하급자와의 끈끈한 정을 강조하는 ‘하향온정’ 등과 같은 관계 중심 리더십 요인보다 일을 끝까지 수행

하려는 강한 ‘성취열정’ 그리고 시장의 변화를 민감하게 파악하여 이에 적절히 대응하는 ‘환경변화’ 등과 같은 과업 중심 리더십 요인이 훨씬 중시되었다는 것이다. 미래를 체계적으로 예측하고 계획을 수립하는 ‘미래비전’의 평균값이 상대적으로 낮은 것도 같은 맥락에서 이해할 수 있을 것이다. 더불어윗사람을 편안하게 모시는 ‘상향적응’이 2위를 차지하는 원인은 수직적 위계 질서를 강조하는 한국 기업경영 방식의 특성이 여전히 강하게 남아 있기 때문이라고 볼 수 있을 것이다.

### 3. 스칸디나비아 매니지먼트 스타일과 한국 기업경영 방식의 비교

#### 3.1 GLOBE 프로젝트에서 나타난 한국과 북유럽 국가의 조직 리더십

위에서 논의된 스칸디나비아 매니지먼트 스타일과 한국 기업경영 방식의 특성은 과연 얼마나 타당한가? 그리고 이들 간 유사점 및 차이점이 북유럽 국가에 진출한 한국 기업 혹은 한국에 진출한 북유럽 기업의 이문화 경영 차원에서 의미하는 바는 무엇인가?

첫 번째 질문에 답하기 위해서 본 연구는 전 세계 62개국에서 바람직한 것으로 여겨지는 리더 행위 및 특성을 실증적 차원에서 살펴본 GLOBE 프로젝트 연구 결과 가운데 한국과 북유럽 국가 결과를 따로 추출, 이를 비교하고자 한다. 모든 경영 방식은 결국 전략수립 또는 조직운영 등과 관련하여 리더가 취하는 의사결정을 통해 최종적으로 구체화된다는 점을 고려하면, 이를 실증적 차원에서 살펴볼 수 있는 좋은 방법 가운데 하나는 지금까지 이루어진 각종 리더십 연구 결과를 비교하는 것이 될 수 있을 것이다. 다시 말해, 한 사회 내 ‘바람직한’ 것으로 여겨지는 리더십은 결국 해당 사회 내 널리 통용되는 경영 방식의 틀 안에서 형성될 수밖에 없으며, 따라서 전자와 후자는

서로 밀접한 관계를 맺는다는 것이다. 참고로, 한국과 북유럽 조직 리더십을 실증적 차원에서 비교한 선행연구는 적어도 본 연구자가 확인한 바로는 GLOBE 프로젝트가 유일하다.

GLOBE 프로젝트에서 각국의 바람직한 리더 행위 및 특성은 다음과 같은 방법론을 거쳐 측정되었다. 먼저, 리더십 선행연구 검토 및 각국 공동연구자(CCI; Country Co-Investigators)의 의견에 기초하여 382개 리더 행위 및 특성 목록이 만들어졌다. 이는 수차례 파일럿 테스트를 거쳐 112개 단어로 정리되었으며, 실제 설문문항은 이들 단어를 기준으로 작성되었다. 이후 설문지가 전 세계 총 62개국에 배포되었는데, 한국의 경우 1996년 3월부터 5월까지 3개 식품기업(삼양사, 미원, 동양제과), 3개 통신기업(한국통신, 데이콤, SK텔레콤), 그리고 3개 금융기관(삼성생명보험, 대우증권, 조흥은행)에 근무하는 중간관리자 270명을 대상으로 설문조사가 진행되었으며, 최종적으로 233개 설문지가 회수되었다. 참고로 스웨덴의 경우 같은 해 1월부터 5월까지 6개 식품기업, 4개 통신기업, 그리고 4개 금융기관에 근무하는 중간관리자를 대상으로 설문조사가 진행되었으며 약 900개의 설문지가 회수되었다. GLOBE 프로젝트에 참여한 다른 북유럽 국가인 덴마크와 핀란드에서도 비슷한 과정을 거쳐 설문조사가 진행되었다.

각 설문문항은 먼저 특정 리더 행위 및 특성이 한 단어로 제시되고(예. 단호한) 이와 관련하여 간단한 설명이 주어진 후(예. 확고하고 빠르게 의사결정을 하는) 해당 행위 및 특성이 탁월한 리더가 되는 것에 얼마나 기여 또는 방해하는지 묻는 형식으로 구성되었다(7점 척도). 이후 분석 과정에서 이들 112개 항목은 통계처리를 거쳐 먼저 21개로 축소된 후 최종적으로 6개 리더십 차원으로 재축소되었다. 초기 112개 항목, 1차로 축소된 21개 항목, 그리고 마지막 2차로 축소된 6개 리더십 차원의 명칭을 소개하면 아래 <표 1>과 같다. 그리고 최종 6개 리더십 차원의 정의는 이어지는 <표 2>와 같다.

&lt;표 1&gt; GLOBE 프로젝트 리더십 측정 항목

6개 차원(2차 축소)	21개 항목(1차 축소)	초기 112개 리더 행위 및 특성 항목
카리스마 · 가치 중심 리더십(charismatic/ value-based leadership)	카리스마 1: 비전 제시 (charismatic 1: visionary)	비전을 가진(visionary), 예견하는(foresight), 예견하는(anticipatory), 준비성 있는(prepared), 지적으로 고무시키는(intellectually stimulating), 미래 지향적인(future-oriented), 사전 계획하는(plans ahead), 고취적인(inspirational)
	카리스마 2: 영감 (charismatic 2: inspirational)	열심인(enthusiastic), 긍정적인(positive), 독려하는(encouraging), 사기 진작자 (morale booster), 동기 촉발자(motive arouser), 신임 구축자(confidence builder), 역동적인(dynamic), 동기부여적인(motivational)
	카리스마 3: 자기희생(charismatic 3: self-sacrificial)	위험 감수자(risk taker), 자기희생적인(self-sacrificial), 설득력 있는(convincing)
	정직(integrity)	정직한(honest), 진심인(sincere), 공정한(just), 신뢰할 가치가 있는(trustworthy)
	단호(decisive)	의지가 강한(willful), 단호한(decisive), 논리적인(logical), 직관적인(intuitive)
	과업 지향 (performance oriented)	개선 지향적인(improvement-oriented), 우수성 지향적인(excellence-oriented), 과업 지향적인(performance-oriented)
팀 중심 리더십 (team-oriented leadership)	팀 1: 협력적 팀 (team 1: collaborative team orientation)	그룹 지향적인(group-oriented), 협력적인(collaborative), 의리 있는(loyal), 상의하는(consultative), 중재인(mediator), 우애 있는(fraternal)
	팀 2: 팀 통합 (team 2: team integrator)	분명한(clear), 통합자(integrator), 주눅 든(subdued), 정통한(informed), 의사소통이 활발한(communicative), 조정자(coordinator), 팀 구축기(team builder)

6개 차원(2차 축소)	21개 항목(1차 축소)	초기 112개 리더 행위 및 특성 항목
	외교적(diplomatic)	사교적인(diplomatic), 세상물정에 밝은(worldly), 상호이익적 문제 해결자(win/win problem-solver), 효과적인 협상자(effective bargainer)
	악의적 (malevolent, 역채점)	흥분을 잘하는(irritable), 보복적인(vindictive), 자아중심적인(egoistic), 비협조적인(non-cooperative), 냉소적인(cynical), 적대적인(hostile), 부정직한(dishonest), 의지할 만한(dependable), 지능적인(intelligent)
	관리자로서 높은 능력 (administratively competent)	정연한(orderly), 관리 기술이 노련한(administratively skilled), 조직적인(organized), 훌륭한 관리자(good administrator)
자기 보호 리더십 (self-protective leadership)	자기 중심 (self-centered)	자만심이 강한(self-centered), 비참여적인(non-participative), 홀로 행동하는 사람(loner), 비사교적인(asocial)
	지위에 민감함 (status consciousness)	위상을 염두에 두는(Status-conscious), 계층을 염두에 두는(class conscious)
	내부갈등 유도 (internally conflictive)	규범적인(normative), 비밀스러운(secretive), 승부욕이 강한 사람(intra-group competitor)
	체면 중시 (face saver)	간접적인(indirect), 거절을 못하는(avoid negatives), 얼버무리는(evasive)
	관료적(bureaucratic)	의식을 따르는(ritualistic), 공식적인(formal), 습관적인(habitual), 조심스러운(cautious), 절차적인(procedural)
참여적 리더십 (participative leadership)	독재적 (autocratic, 역채점)	전제적인(autocratic), 폭군적인(dictatorial), 보스 기질이 있는(bossy), 소수정예주의자(elitist), 통치자(ruler), 지배적인(domineering)

6개 차원(2차 축소)	21개 항목(1차 축소)	초기 112개 리더 행위 및 특성 항목
	비참여적 (non-participative, 역채점)	비권위양자(non-delegator), 좁쌀형 매니저(micro-manager), 비평등주의자(non-egalitarian), 개인 지향적인(individually-oriented)
인간 중심 리더십 (humane-oriented leadership)	겸손함(modesty)	겸손한(modest), 자기겸양의(self-effacing), 참을성 있는(patient)
	인간적 (humane orientation)	관대한(generous), 동정심 있는(compassionate)
개인주의 리더십 (autonomous leadership)	자율적(autonomous)	개인 지향적인(individualistic), 독립적인(independent), 자율적인(autonomous), 독특한(unique)

자료: Javidan & Dastmalchian (2009: 50)

참고 1) 맨 왼쪽 “112개 리더 행위 및 특성 항목”의 경우 모든 112개 항목을 포함하지 않는다. 이는 요인분석 과정에서 제거된 항목이 포함되지 않았기 때문으로 판단된다.

참고 2) 마찬가지로 맨 왼쪽 112개 항목의 한글 번역은 실제 한국어로 작성된 설문지에 표기된 번역을 그대로 따랐다. 예를 들어, ‘foresight’와 ‘anticipatory’는 모두 ‘예견하는’으로 번역되었다. 나머지 21개 항목과 6개 차원의 번역은 본 연구자에 의해 이루어졌다.

<표 2> GLOBE 프로젝트의 6개 리더십 차원

리더십 차원	정의
카리스마 · 가치 중심 리더십 (charismatic/ value-based leadership)	카리스마적 리더는 적절한 분석과 성과에 대한 높은 기대치에 기초하여 결정된 가치 있고 현실적인 비전으로 추종자에게 영감을 불러일으킨다. 카리스마적 리더는 정직하며 자신의 개인적 이익을 기꺼이 포기할 준비가 되어있는 관계로 추종자에게 성실하며 단호하고 신뢰할 수 있는 리더로 비친다.
팀 중심 리더십 (team-oriented leadership)	팀 중심 리더는 팀에 충성하며 팀 구성원의 복지에 신경 쓴다. 이들은 자신의 관리 능력과 대인관계 기술을 이용하여 팀의 내부 역동성을 관리하고 응집력 있는 팀을 구성한다.

리더십 차원	정의
자기 보호 리더십 (self-protective leadership)	자기 보호 리더는 자신의 동료와 상사를 경쟁자로 간주하고 이들 사이에서 성공하려는 강한 욕망을 가진다. 자신을 보호하기 위해 이들은 권력을 존중하고, 경쟁자에게 도움이 될 수 있는 정보를 숨기며, 위험을 회피하기 위해 규정 및 절차를 따르고, 긍정적인 이미지를 남기기 위해 다른 사람과 조심스럽게 교류한다.
참여적 리더십 (participative leadership)	참여적 리더는 종업원이 의사결정에 참여해야 한다고 믿는다. 이들은 좋은 의사결정 과정에서 논쟁, 토론, 의견충돌은 당연하며, 따라서 이는 억압되지 말아야 한다고 생각한다.
인간 중심 리더십 (humane-oriented leadership)	인간 중심 리더십은 가식이 없으며, 겸손하고, 자랑하기를 꺼린다. 이들은 감정 이입에 능하며 팀 구성원을 기꺼이 돕거나 지원하려는 태도를 보인다.
개인주의 리더십 (autonomous leadership)	개인주의 리더는 자신의 능력을 신뢰하며 다른 사람의 능력이나 생각을 존중하지 않는다. 이들은 자신이 남보다 우월한 특별한 사람이라고 생각하므로 다른 사람과 협력 없이 홀로 일하는 것을 선호한다.

자료: House et al. (2014)

본 연구는 이들 리더 행위 및 특성의 한국과 북유럽 국가 평균값을 비교함으로써 위에서 소개된 스칸디나비아 매니지먼트 스타일과 한국 기업경영 방식의 타당성을 살펴보고자 한다. 조직구성원 간 수평적 관계 그리고 활발한 비공식적 커뮤니케이션에 기초한 사회적 합의를 바탕으로 가치 중심 경영을 추구하는 스칸디나비아 매니지먼트 스타일의 특성을 고려하면 북유럽 국가는 카리스마·가치 중심 리더십, 팀 중심 리더십, 참여적 리더십에서 한국보다 상대적으로 높은 점수를 보일 것으로 예상된다. 반면, 수평적 합의보다 수직적 지시 그리고 개별 조직구성원 간 관계에서 보편성, 일반성, 형식적 합리성보다 특수성, 개별성, 실제적 합리성을 추구하는 한국 기업경영 방식의 특성을 고려하면 한국은 자기 보호 리더십 그리고 인간 중심 리더십에서 북유럽 국가보다 높은 점수를 보일 것으로 예상된다. 마지막으로, 지시자가 아닌 조력자 또는 협력자로서 리더의 역할이 강조되는 북유럽 국가에서 개인주의 리더십은 한국보다 상대적으로 낮은 효과성을 보일 것으로 예상된다. 이를

정리하면 다음과 같다:

- 카리스마·가치 중심 리더십: 한국 < 북유럽 국가
- 팀 중심 리더십: 한국 < 북유럽 국가
- 자기 보호 리더십: 한국 > 북유럽 국가
- 참여적 리더십: 한국 < 북유럽 국가
- 인간 중심 리더십: 한국 > 북유럽 국가
- 개인주의 리더십: 한국 > 북유럽 국가

실제 한국과 북유럽 국가 설문조사 결과는 <표 3>과 같다. 참고로, 노르웨이와 아이슬란드는 GLOBE 프로젝트에 참가하지 않은 관계로 표에 포함되지 않았다.

<표 3> GLOBE 프로젝트의 한국과 북유럽 설문조사 결과

6개 차원	21개 항목	한국		스웨덴		덴마크		핀란드		세계 평균
카리스마·가치 중심 리더십	카리스마 1: 비전 제시*	5.53 (57)	5.76(54)	5.84 (39)	6.05(38)	6.00 (16)	6.20(22)	5.94 (27)	6.29(9)	5.83 (.33)
	카리스마 2: 영감*		5.74(52)		6.31(20)		6.26(25)		6.42(6)	
	카리스마 3: 자기희생*		5.30(14)		4.81(46) <sup>††</sup>		5.05(28)		4.22(60)	
	정직*		5.62(55)		6.29(18)		6.38(12)		6.52(4)	
	단호		5.63(47)		5.59(50) <sup>†</sup>		6.08(14)		5.97(23)	
	과업 지향**		5.18(59)		5.96(42)		6.05(34)		6.04(36)	
팀 중심 리더십	팀 1: 협력적 팀	5.52 (55)	5.28(48)	5.75 (38)	5.50(32)	5.70 (44)	5.28(46)	5.85 (26)	5.54(27)	5.76 (.26)
	팀 2: 팀 통합*		5.64(49)		5.98(32)		6.13(18)		6.35(3)	
	외교적		5.28(47)		5.27(49)		5.32(45)		5.41(41)	
	악의적 (역채점)*		2.16(8)		1.52(56)		1.51(57)		1.47(59)	
	관리자로서 높은 능력		5.62(45)		5.44(52)		5.14(59)		5.32(56)	

6개 차원	21개 항목	한국		스웨덴		덴마크		핀란드		세계 평균	
자기 보호 리더십	자기 중심*	3.67 (18)	2.25(21)	2.81 (59)	1.79(58) <sup>†</sup>	2.81 (60)	1.95(46)	2.55 (62)	1.55(62)	3.46 (42)	2.19(.38)
	지위에 민감함**		4.43(29)		3.30(60) <sup>††</sup>		4.07(38)		3.15(61)		4.33(.70)
	내부갈등 유도**		4.45(11)		3.33(57)		3.09(62)		3.10(61)		3.99(.47)
	체면 중시**		3.29(17)		2.39(52)		2.21(60)		2.05(62)		2.94(.57)
	관료적**		3.94(28)		3.19(57) <sup>†</sup>		2.82(62)		2.87(61)		3.87(.50)
참여적 리더십	독재적 (역채점)**	4.92 (52)	3.77(2)	5.54 (20)	2.41(43)	5.80 (12)	2.10(53)	5.91 (6)	2.11(52)	5.34 (41)	2.65(.47)
	비참여적 (역채점)		2.42(45)		2.50(37) <sup>†</sup>		2.30(50)		2.07(58)		2.67(.44)
인간 중심 리더십	겸손함*	4.87 (32)	5.10(27)	4.73 (39)	4.59(51)	4.23 (59)	4.32(54)	4.30 (57)	4.52(58)	4.88 (39)	4.99(.40)
	인간적		4.60(42)		4.96(27) <sup>††</sup>		4.18(54)		4.06(57)		4.77(.49)
개인 주의 리더십	자율적	4.21 (15)	4.21(15)	3.97 (25)	3.97(25)	3.79 (36)	3.79(36)	4.08 (18)	4.08(18)	3.86 (.44)	3.86(.44)

참고 1) '21개 항목' 열에 표기된 \*은 한국 평균값과 북유럽 3개국 평균값 차이가 .4 이상인 경우, 그리고 \*\*은 .8 이상인 경우를 의미

참고 2) '스웨덴' 열에 표기된 †는 북유럽 3개국 평균값의 표준편차가 .2 이상인 경우, 그리고 ††는 .4이상인 경우를 의미

참고 3) '세계 평균' 열의 괄호 안 숫자는 전 세계 각국 평균값의 표준편차를 의미

참고 4) '한국', '스웨덴', '덴마크', '핀란드' 열의 괄호 안 숫자는 GLOBE 프로젝트에 참가한 전체 62개국 가운데 해당 국가의 평균값 순위를 의미

### 3.2 비교 분석

먼저 <표 3>에서 나타난 결과에 기초하여 위에서 제시된 6가지 추정의 타당성을 살펴본 결과는 다음과 같다. 첫째로, 카리스마·가치 중심 리더십의 경우 예상한 바와 같이 북유럽 3국 모두 한국보다 높은 평균치를 보인다. 한국의 절대적 평균치는 7점 척도 기준 5.53점으로 결코 낮다고 볼 수 없지만, 상대적 순위는 62개국 가운데 57위로 사실상 전 세계 최하위 수준에 가깝다.

이는 카리스마·가치 중심 리더십의 효과성이 한국을 포함, 전 세계 각국에서 보편적으로 인정되는 편이지만, 한국의 경우 그 중요성이 상대적으로 덜 강조되는 편이라는 것을 의미한다. 이는 아마도 산업화 후발주자로서 장기 비전보다 속도 위주의 단기 성과를 강조하는 한국 기업의 전략적 방향 때문으로 판단된다. 북유럽 국가의 절대적 평균치와 상대적 순위는 모두 비교적 높은 편이지만 스웨덴의 경우 약간 떨어지는 모습을 보인다.

카리스마·가치 중심 리더십의 총 6개 하위 항목 가운데 몇 가지 의미 있는 결과를 열거하면 다음과 같다. 먼저, 거의 모든 세부 항목에서 북유럽 3국의 평균치가 한국보다 높은 반면, ‘카리스마 3: 자기희생’ 항목의 경우 반대로 한국의 평균치가 훨씬 높은 결과를 확인할 수 있다. 이는 리더-부하 직위 간 관계의 특수성(예. 신바람 경영)이 강조되는 한국 기업경영 방식의 특성에 따른 결과로 판단된다. 특히, 한국에 진출한 북유럽 기업의 관점에는 이는 이 문화 갈등의 핵심 원천 가운데 하나로 작용할 수 있을 것이다. 반면, ‘과업 지향’의 경우 한국의 절대적 평균치는 4점 이상이지만 세계 평균(6.02)보다 현저하게 낮은 관계로 상대적 순위가 전 세계 최하위 수준에 머무르고 있는 것을(59위) 확인할 수 있는데 이는 다소 의아한 결과로서 - 물론, 다양한 추론이 가능하지만 - 추가 조사가 필요할 것으로 보인다. 참고로, 해당 항목의 경우 ‘개선 지향적인’, ‘우수성 지향적인’, ‘과업 지향적인’ 등과 같은 세부 항목으로 구성되어 있다. 마지막으로, ‘정직’의 경우 한국의 상대적 순위가 55위로 최하위 수준에 머무르고 있는 것이 눈에 띈다.

둘째로, 팀 중심 리더십도 마찬가지로 예상한 바와 같이 북유럽 3국 모두 한국보다 높은 평균치를 보이지만, 그 차이가 6개 리더십 차원 가운데 가장 작다. 카리스마·가치 중심 리더십의 경우와 마찬가지로 한국의 절대적 평균치는 5.52점으로 높은 편이지만, 상대적 순위는 55위로 전 세계 최하위권에 속한다. 반면, 북유럽 국가의 경우 세계 평균치와 비슷하거나 약간 낮은 모습을 보인다. 팀 중심 리더십은 개념적 차원에서 스칸디나비아 매니지먼트 스타일이 의미하는 바와 같이 조직이 추구해야 할 비전 혹은 전략을 둘러싼 조직구성원 간 전사적 차원의 합의를 의미하는 것이 아닌, 팀 내 집단역학(group dynamics)의 효과적인 관리에 훨씬 가깝다(<표 1>의 초기 112개 리더

행위 및 특성 항목 참조). 이는 한국과 북유럽 국가 간 팀 중심 리더십 평균치가 큰 차이를 보이지 않는 원인의 좋은 설명이 될 수 있을 것이다.

팀 중심 리더십의 세부 항목 가운데 특히 주목할 만한 점은 다른 항목보다 특히 ‘악의적’ 항목에서 한국과 북유럽 3국 간 차이가 뚜렷하게 나타난다는 것이다. 한국의 ‘악의적’ 항목 평균치는 2.16점으로 중간인 4점보다 낮지만 북유럽 3국은 물론 세계 평균(1.80)보다 훨씬 높다. 순위도 62개국 가운데 8위로 매우 높은 편이다. 해당 항목은 ‘적대적인’, ‘부정직한’, ‘보복적인’, 그리고 ‘흥분을 잘하는’ 등과 같은 리더 행위 및 특성으로 구성되어 있다. 한국의 ‘악의적’ 항목 평균치가 상대적으로 높은 모습을 보이는 원인은 불명확하다. 하지만 한 가지 짐작해 볼 수 있는 것은 중국(12위), 일본(11위), 홍콩(5위), 대만(6위) 등 거의 모든 극동 아시아 국가가 상위권을 차지하고 있다는 점을 고려하면 이는 아마도 동양인의 종합적 사고(holistic thinking) 그리고 서양인의 분석적 사고(analytic thinking) 경향에 따른 결과로 해석할 수도 있을 것이다. 다시 말해, 리더-부하 직원 간 관계의 특수성 또는 개별성 등이 널리 인정되는 경우 이러한 ‘악의적’ 리더십이 허용되는 범위가 상대적으로 넓어질 수 있다는 것이다.

셋째로, 자기 보호 리더십도 예상한 바와 같이 한국은 북유럽 3국보다 훨씬 높은 평균치를 보이며, 그 차이는 6개 리더십 차원 가운데 가장 크다. 순위상으로도 한국의 경우 비교적 중상위권에 속하지만, 북유럽 국가의 경우 최하위권에 속한다. 특히, 핀란드의 경우 62위로 전 세계 최하위를 기록하고 있다. 이는 한국과 북유럽 국가 간 이문화 경영 상황에서 자기 보호 리더십이 중요한 갈등의 원인으로 작용할 가능성이 매우 크다는 점을 의미한다. 특히, ‘채면 중시’ 항목의 경우 1점이 넘는 차이를 보인다. 북유럽 3국의 자기 보호 리더십 평균치가 유난히 낮은 것은 이것이 조직 내 합의를 이끌어내는 데 도움이 되기보다 오히려 갈등을 조장할 가능성이 크기 때문으로 판단된다(<표 2>의 자기 보호 리더십 정의 참조). 하지만 한국의 평균치가 북유럽 3국의 평균치보다 높다고 해서 이것이 한국에서 자기 보호 리더십이 ‘효과적’ 리더십으로 인정받고 있음을 의미하는 것은 아님을 주의할 필요가 있다. 한국의 평균치는 3.67점으로 세계 평균 3.46점보다 다소 높기는 하지만 7점 척

도의 중간인 4점보다는 낮다. 이는 한국에서도 일반적으로 자기 보호 리더십이 부정적인 리더십으로 여겨지고 있음을 의미한다.

넷째로, 참여적 리더십의 경우도 예상대로 북유럽 3국이 한국보다 높은 평균치를 보인다. 그 차이는 자기 보호 리더십에 이어 6개 리더십 차원 가운데 두 번째로 크다. 조직구성원의 의사결정 참여를 적극적으로 권장, 또는 당연한 것으로 간주하는 스칸디나비아 매니지먼트 스타일의 특성을 고려하면 이는 매우 당연한 결과로 이해할 수 있을 것이다. 북유럽 3국의 참여적 리더십 평균치는 순위상으로도 중상위권에 속하며 특히 핀란드의 경우 6위를 기록하고 있다. 한국의 경우 52위로 최하위권에 속한다. 참여적 리더십은 두 가지 차원, 즉 ‘독재적’ 항목과 ‘비참여적’ 항목으로 측정되는데 여기서 흥미로운 점은 ‘비참여적’ 항목의 경우 한국과 북유럽 3국 간 큰 차이를 보이지 않는다는 것이다. 따라서 북유럽 3국의 참여적 리더십 차원 평균치가 한국보다 높은 것은 순전히 북유럽 3국의 ‘독재적’ 항목 평균치가 한국보다 현저히 낮기 때문이다. 이는 한국과 북유럽 3국에서 참여적 리더십의 효과성은 널리 인정되는 편이지만 이들 국가 사이에서 실제 조직구성원의 의사결정 참여 여부 혹은 참여 방법 등은 매우 큰 차이를 보일 가능성이 크다는 것을 의미한다.

다섯째로, 인간 중심 리더십에서도 위에서 예상한 바와 같이 한국이 북유럽 3국보다 높은 평균치를 보인다. 하지만 그 차이가 - 특히 스웨덴과 비교하면 - 아주 크지는 않은 편이다. 오히려 한국의 경우 세계 평균보다 약간 낮은 수준에 머무르고 있다. 인간 중심 리더십도 두 차원, 즉 ‘겸손함’ 항목과 ‘인간적’ 항목으로 측정되는데 특히 ‘겸손함’ 항목에서 한국과 북유럽 3국 간 비교적 뚜렷한 차이가 나타났다. 이는 한국에서 ‘겸손함’이 북유럽 3국과 비교해 리더의 중요한 덕목으로 여겨질 가능성이 크다는 것을 의미한다.

마지막으로, 개인주의 리더십에서도 예상대로 한국이 북유럽 3국보다 높은 평균치를 보인다. 개인주의 리더는 자신이 남보다 우월하다는 믿음 하에 타인의 생각에 귀 기울이지 않으며 따라서 이들과의 협력도 거부하고 혼자 일하는 것을 선호한다는 점에서 사실상 스칸디나비아 매니지먼트 스타일이 요구하는 리더십과 정반대의 모습을 보이며, 마찬가지로 세계 평균도 3.86점으로 중간인 4점보다 낮은 모습을 보인다. 하지만 한국과 핀란드의 경우 절

대적 평균치가 각각 4.21점과 4.08점으로 중간인 4점을 초과한다. 핀란드의 이러한 결과는 다소 의외로 여겨지며 추가적인 조사가 필요할 것으로 보인다.

#### 4. 결과 및 토의

이상의 논의를 종합하면 결과적으로 GLOBE 프로젝트 설문조사 결과는 위에서 논의된 스칸디나비아 매니지먼트 스타일과 한국 기업경영 방식의 특성과 잘 부합하는 것으로 결론 내릴 수 있을 것이다. 총 6개 리더십 차원에서 모두 애초에 예상한 방향성을 확인할 수 있었다. 또한, 총 21개 세부 항목 가운데 2/3, 즉 14개 항목에서 한국과 북유럽 3국 간 평균치 기준 .4 이상의 차이가 나타났다는 점을 고려하면 스칸디나비아 매니지먼트 스타일과 한국 기업경영 방식은 매우 뚜렷한 차이를 보인다고 결론 내릴 수 있을 것이다.

물론, 이러한 비교 결과가 스칸디나비아 매니지먼트 스타일 또는 한국 기업경영 방식의 실제 ‘존재’ 여부를 증거한다고 보기는 어려울 것이다. 특히, 스칸디나비아 매니지먼트 스타일의 경우 단지 리더-부하 직원 간 일차적 관계가 아닌 전사적 차원의 사회적 합의를 의미한다는 점에서 그 ‘본질’을 파악하기 위해서는 리더십 선행연구의 결과 분석을 넘어 추가 연구 - 특히, 특정 사례를 심도 있게 분석하는 질적 연구 - 가 필수적으로 이루어져야 할 것이다. 이러한 점에서 특히 흥미로운 연구과제는 조직 내 사회적 합의가 형성되는 과정, 그리고 이에 따른 커뮤니케이션의 흐름을 살펴보는 작업이 될 수 있을 것이다.

이러한 맥락의 논의와는 별개로 지금까지 위에서 소개된 각종 논의는 적어도 한국과 북유럽 간 이문화 경영 환경에서 발생할 수 있는 각종 문화적 갈등을 미리 예상하는데 어느 정도 도움이 될 수 있을 것이다. 이를 정리하면 다음과 같다. 첫째로, 전사적 차원에서 조직구성원 간 보편성, 일반성, 형식적 합리성 등에 기초한 합의를 중시하는 스칸디나비아 매니지먼트 스타일은 인간관계에서 특수성, 개별성, 실제적 합리성 등을 추구하는 한국인의 문화적 성향과 충돌할 가능성이 크며 이는 다양한 형태의 갈등을 초래할 수 있

을 것이다. 이는 이미 이문화 경영론에서 종종 논의된 바 있는 보편주의 대 특수주의(universalism vs. particularism) 간 갈등과 비슷한 맥락에서 이해될 수 있다(Trompenaars & Hampden-Turner, 1998). 마찬가지로, 협상론에서도 이와 비슷한 종류의 논의가 이루어진 바 있다. 예를 들어, Tong(1991)은 한국 인과의 협상 결과는 비즈니스적 고려보다 개인적 고려에 더욱 많은 영향을 받는 경향을 보인다고 언급한 바 있다. 위에서 소개된 GLOBE 프로젝트에서 카리스마·가치 중심 리더십 그리고 자기 보호 리더십을 둘러싸고 한국과 북유럽 3국 간 평균치 차이가 두드러지게 나타나는 원인도 이와 같은 맥락에서 이해될 수 있을 것이다.

둘째로, 이러한 동서 간 문화적 차이에 따른 보편적 차원의 갈등 외에도 스칸디나비아 매니지먼트 스타일 자체가 가지는 문제점이 한국에서 유난히 두드러져 보일 가능성도 생각해 볼 수 있을 것이다. 기본적으로 스칸디나비아 매니지먼트 스타일은 전사적 차원의 합의를 중시하는 관계로 의사결정에 소요되는 시간이 비교적 길며, 문제 발생 시 책임 소재가 불명확한 문제점을 가진다. 이는 빠른 의사결정과 명확한 책임 소재를 요구하는 한국인 종업원의 관점에서 심각한 문제점으로 다가올 수 있다.

마지막으로 본 연구의 한계를 정리하면 다음과 같다. 가장 먼저 지적할 수 있는 것은 GLOBE 프로젝트의 설문조사가 1996년에 이루어졌다는 점이다. 물론, 한국과 북유럽 조직 리더십을 동시에 살펴본 실증연구로 GLOBE 프로젝트가 유일한 관계로 어쩔 수 없는 부분이 있다고도 할 수 있겠으나 이는 분명 본 연구의 최대 약점으로 꼽힐 수 있을 것이다. 하지만 이와 관련하여 한 가지 지적하고자 하는 점은 기업경영 방식은 기본적으로 한 사회 내 오랜 기간에 걸쳐 형성된 보편타당 가치체계에 그 뿌리를 두고 있다는 점에서 쉽게 바뀌지 않는 경향을 보인다는 점이다. 이러한 점에서 GLOBE 연구 결과는 비교적 최근 연구에서도 활용되는 모습을 보이는데, 예를 들어 Castaño et al. (2015)는 GLOBE 설문조사 결과를 재분석, 라틴아메리카 국가 간 리더십 차이를 실증적으로 살펴본 바 있다. 물론, 가능하다면 보다 최신의 자료에 기초한 논의가 이루어지는 것이 바람직하겠지만, 위에서 소개된 한국과 북유럽 국가 간 조직 리더십 차이는 아직까지 유지되고 있을 가능성이 크다는 것이

본 연구자의 판단이다.

또한 이미 위에서 살펴본 바와 같이 본 연구는 스칸디나비아 매니지먼트 스타일의 특징을 직접 살펴본 것이 아닌 각국의 리더십을 실증적 차원에서 살펴본 선행연구 결과의 검토를 통해 이를 간접적으로 살펴보고 있다는 점도 분명 본 연구의 문제점 가운데 하나로 지적될 수 있을 것이다.

## 《참고문헌》

- 김기수 · 이성준(2017). “스칸디나비아 지역 연구의 흐름과 동향: SCOPUS 키워드 분석을 중심으로”. 『스칸디나비아 연구』, 19, 1-50.
- 박형호 · 박상철 · 최석신(2000). “한국적 경영 패러다임의 정립에 관한 연구: 비교경영론적 접근”. 『무역학회지』, 25(1), 245-278.
- 백기복 · 서재현 · 구자숙 · 김정훈(2010). “한국형 리더십”. 『인사조직연구』, 18, 33-69.
- 신유근(1984). 『한국기업의 특성과 과제』. 서울: 서울대학교 출판부.
- \_\_\_\_\_ (2001). “기업문화와 경영제도의 연계모형: 한국형 경영방식의 개발을 위한 논거”. 『경영논집』, 35, 137-211.
- \_\_\_\_\_ (2005). “한국형 글로벌 리더십”. 『Journal of Industrial Relations』, 16.
- \_\_\_\_\_ (2006). “한국형 경영방식의 개발방향”. 『Journal of Industrial Relations』, 17.
- 양정은(2019). “한국적 집단주의(우리성, we-ness)가 대인 커뮤니케이션에 미치는 영향에 대한 연구”. 『한국콘텐츠학회논문지』, 19(5), 1-14.
- 이면우(1992). 『W 이론을 만들자』. 지식산업사.
- 이성준 · 김기수(2018). “국내 스칸디나비아 지역 연구의 흐름과 동향”. 『스칸디나비아 연구』, 21, 1-34.
- 조영호 · 김관영 · 김태진(2007). “한국대기업 기업문화의 10년간 변화: 사회 변동 효과와 문화적 안정성”. 『한국경영학회 통합학술발표논문집』, 1-32.
- Beckérus, Å., & Edström, A. (1988). Tesen om doktrinskiftet. Beckérus, Edström, Å., Edlund, C., Ekvall, A., Forslin, J., Rendahl, *Doktrinskiftet: Nya ideal i svenskt ledarskap*, 11-35.
- Berggren, H., & Trägårdh, L. (2015). *Är svensken människa?: gemenskap och oberoende i det moderna Sverige*. Norstedts.

- Blom, M. (2016). Leadership Studies: A Scandinavian Inspired Way Forward?. *Scandinavian Journal of Management*, 32(2), 106-111.
- Brodbeck, F. C., Frese, M., Akerblom, S., Audia, G., Bakacsi, G., Bendova, H., ... & Wunderer, R. (2000). Cultural Variation of Leadership Prototypes across 22 European Countries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(1), 1-29.
- Carlzon, J., & Peters, T. (1987). *Moments of Truth*. Cambridge, MA: Ballinger.
- Castaño, N., de Luque, M. F. S., Wernsing, T., Ogliastrri, E., Shemueli, R. G., Fuchs, R. M., & Robles-Flores, J. A. (2015). El Jefe: Differences in Expected Leadership Behaviors across Latin American Countries. *Journal of World Business*, 50(3), 584-597.
- Cordeiro-Nilsson, C. M. (2009). *Swedish Management in Singapore: A Discourse Analysis Study*. Department of Philosophy, Linguistics and Theory of Science; Institutionen för filosofi, lingvistik och vetenskapsteori.
- Daun, Å. (1998) *Svensk mentalitet: ett jämförande perspektiv*. Stockholm: Rabén Prisma.
- Daun, Å. (1986) The Japanese of the North: The Swedes of Asia? *Ethnologia Scandinavica*, 5-16.
- Ekstedt, E., & Henning, R. (2012). Svenskt management på export: exempel från Baltikum och Polen. In Magnusson, L., & Ottosson, J. (Eds.) *Den hållbara svenska modellen: innovationskraft förnyelse effektivitet*. (pp. 187-207). Stockholm: SNS förlag.
- Engström, T., Johansson, J. Å., Jonsson, D., & Medbo, L. (1995). Empirical Evaluation of the Reformed Assembly Work at the Volvo Uddevalla Plant: Psychosocial Effects and Performance Aspects. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 16(4-6), 293-308.
- Eskildsen, J. K., Kristensen, K., & Westlund, A. H. (2004). Work Motivation and Job Satisfaction in the Nordic Countries. *Employee Relations*, 26(2), 122-136.

- Grenness, T. (2003). Scandinavian Managers on Scandinavian Management. *International Journal of Value-Based Management*, 16(1), 9-21.
- Hampden-Turner, C., & Trompenaars, A. (1993). *The Seven Cultures of Capitalism: Value Systems for Creating Wealth in the United States, Japan, Germany, France, Britain, Sweden, and the Netherlands*. Broadway Business.
- Hamrin, S. (2016). Communicative Leadership and Context: Exploring Constructions of the Context in Discourses of Leadership Practices. *Corporate Communications: An International Journal*, 21(3), 371-387.
- Hemmert, M. (2012). *Tiger Management: Korean Companies on World Markets*. Routledge.
- House, R. J., Dorfman, P. W., Javidan, M., Hanges, P. J., & de Luque, M. F. S. (2013). *Strategic Leadership across Cultures: GLOBE Study of CEO Leadership Behavior and Effectiveness in 24 Countries*. Sage Publications.
- Javidan, M., & Dastmalchian, A. (2009). Managerial Implications of the GLOBE Project: A Study of 62 Societies. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 47(1), 41-58.
- Jönsson, S. A. (1995). *Goda utsikter: svenskt management i perspektiv*. Nerenius & Santerus i samarbete med Gothenburg Research Institute (GRI), Handelshögsk. vid Göteborgs univ.
- Khanna, T., Song, J., & Lee, K. (2011). The Paradox of Samsung's Rise. *Harvard Business Review*, 89(7-8), 142-147.
- Källström, A. (1995). *I spetsen för sin flock: normer för svenskt management*. Industrilitteratur.
- Lemmergaard, J. (2010). 3. More than Words: An Analysis of Scandinavian Value-Based Management. In Muhr, S. L., Sørensen, B. M., & Vallentin, S. (Eds.), *Ethics and Organizational Practice: Questioning the Moral Foundations of Management* (pp. 36-56). Edward Elgar Publishing.

- Lee, S. J., Kim, J., & Park, B. I. (2015). Culture Clashes in Cross-Border Mergers and Acquisitions: A Case Study of Sweden's Volvo and South Korea's Samsung. *International Business Review*, 24(4), 580-593.
- Lee, S. M., & Yoo, S. (1987). The K-type Management: A Driving Force of Korean Prosperity. *Management International Review*, 27(4), 68-77.
- Lindell, M., & Arvonen, J. (1996). The Nordic Management Style in a European Context. *International Studies of Management & Organization*, 26(3), 73-91.
- Movitz, F., & Sandberg, Å. (2011). All Gone but Still There: The Swedish Model and Swedish Management: On Scandinavian Perspectives on Management in Swedish Working Life. *International Labour Process Conference, Leeds, United Kingdom, 5-7 April, 2011*.
- Ralston, D. A. (2008). The Crossvergence Perspective: Reflections and Projections. *Journal of International Business Studies*, 39(1), 27-40.
- Sippola, M. (2009). The Two Faces of Nordic Management? Nordic Firms and Their Employee Relations in the Baltic States. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(9), 1929-1944.
- Sjøborg, E. R., Harbo, K., & Karlsson, S. (1986). *Skandinaviskt Management: Riding the Tide*. LiberFörlag.
- Smith, P. B., Andersen, J. A., Ekelund, B., Graversen, G., & Ropo, A. (2003). In Search of Nordic Management Styles. *Scandinavian Journal of Management*, 19(4), 491-507.
- Thygesen-Poulsen, P. (1987). *Den skandinaviska modellen*. Svenaks Dagbladets Förlag.
- Tong, R. L. (1991). Handshakes across the Sea: Cross-Cultural Negotiating for Business Success. *Organizational Dynamics*, 19(3), 30-40.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business* (2nd ed.). McGraw-Hill.

<Abstract>

## **A Study on the Scandinavian Management Style**

A Comparison of Organizational Leadership Style in  
South Korea and Nordic Countries

Lee, Sung-Jun\*

This study firstly summarizes the characteristics of the Scandinavian and Korean management style based on literature survey and after that, examines the validity of these characteristics using the survey results derived from GLOBE project examining leadership behavior and effectiveness across 62 countries. The literature survey shows that while the Scandinavian management style emphasizes the organization-wide consensus over companies' vision and strategy based on the horizontal relationship between management and employees, the Korean management style can be seen as the mixture of the Japanese and Western management style, often stressing short-term outcomes, although it is rather deeply rooted in the unique value system of Korea such as 'Jeong' or 'Shinbaram'. The survey results of GLOBE project also support the validity of these characteristics.

**Key Words:** Scandinavian management style, Nordic management,  
Nordic leadership, Korean management, GLOBE project

---

\* Department of Scandinavian Languages, Hankuk University of Foreign Studies

---

성명: 이성준(Lee, Sung-Jun)  
소속: 한국외국어대학교 스칸디나비아어과  
E-mail: sungjun\_lee@hotmail.com

논문 접수일: 2021.12.03.                      논문심사 완료일: 2021.12.20.  
수정원고 접수일: 2021.12.28.              게재 확정일: 2021.12.28.