

Authentic
Leadership

초뷰카시대 예비 의료인을 위한
진성리더십
Authentic Leadership



이화여자대학교 경영대학
윤 정 구

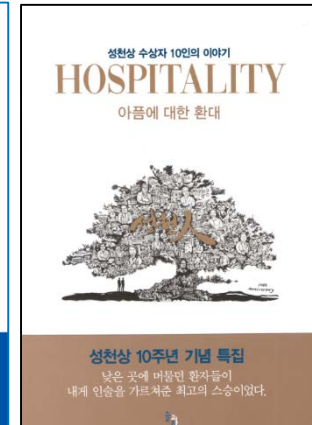
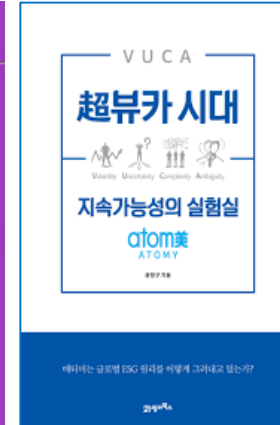
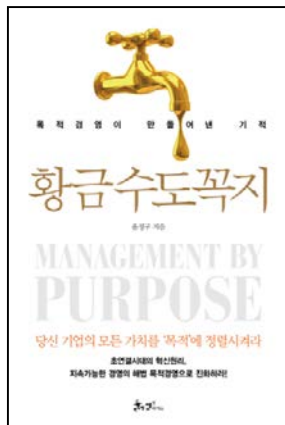
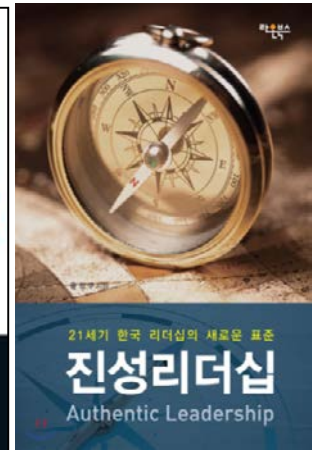
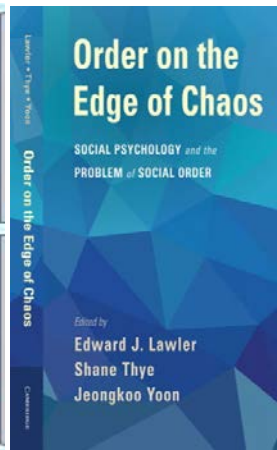
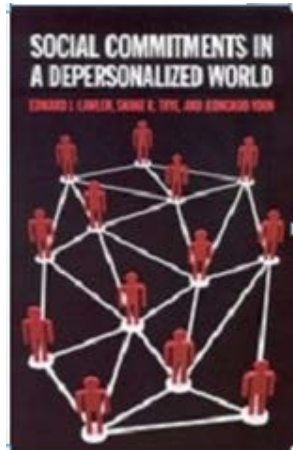
© Copyright 2022 Jeongkoo Yoon

Do not copy without author's permission

Authentic Leadership

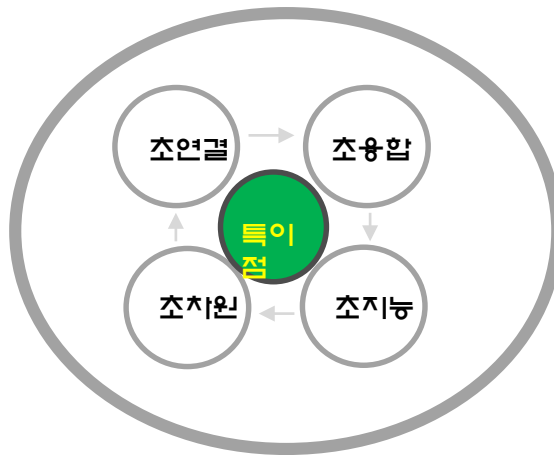
윤 정구 교수

(현) 이화여대 경영대학 인사조직전략 교수



I 지평의 대전환

초뷰카(Hyper-VUCA)시대



Volatile: 변화가 다양하고 속도가 빠름
Uncertain: 미래가 예측 불가능함
Complex: 인과관계가 복잡함
Ambiguous: 모호성이 중대

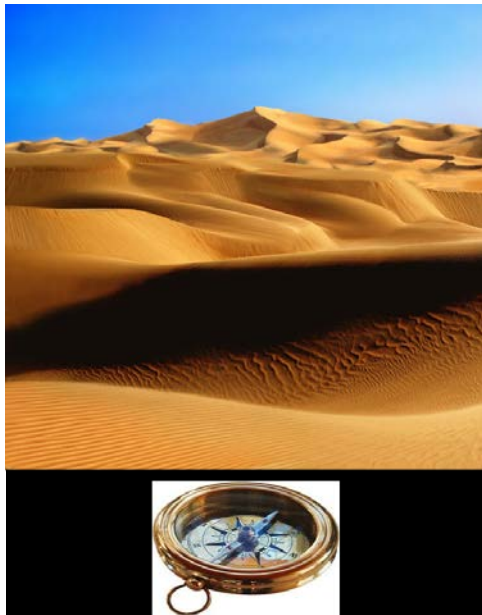


초뷰카시대 플라이휠

Authentic
Leadership

초뷰카(Hyper-VUCA)시대의 본질

길잃음



Authentic
Leadership

초뷰카(Hyper-VUCA)시대에는 누가 글로벌 기업의 CEO로 발탁될까?



리더십에서의 Great Reset과 Hit Refresh

리더십의 정체성 운동

Green Peak & Cornell ILR Study



Authentic
Leadership

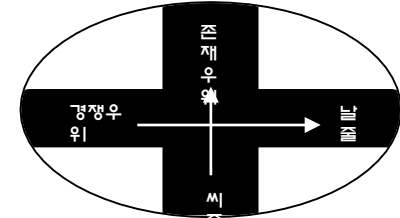
공인기업 (共義企業) (Company of Shared Purpose)

자신만의 태피
스트리:
자신만의 고유
한 화문석

경쟁우위:
역량, 기술, 비
즈니스 모형

존재우위: 철학,
목적, 가치

제약업계의 존슨앤존슨(Johnson & Johnson), 노보 노르디스크(Novo Nordisk); 금융업계의 커머스뱅크(Commerce Bank), 페어팩스금융(Fairfax Financial), 오펜하이머펀드(OppenheimerFunds Inc.), 피치북데이터(PitchBook Data); 금융소프트웨어업계의 SAS; ICT 플랫폼업계의 IBM, 애플(Apple), 구글(Google), 인디텍스(Inditex), SAP, 세일즈포스(Salesforce); 이동통신의 Telus; 장난감업계의 레고(Lego); 엔터테인먼트업계의 디즈니(Disney); 장비제조업계의 캐터필러(Caterpillar); 농기계분야의 John Deere; 모터사이클업계의 할리데이비슨(Harley-Davidson); 프린트 및 카피시장의 제록스(Xerox); 일반잡화업계의 3M, P&G, 유니레버(Unilever); 유통업계의 UPS; 항공업계의 사우스웨스트항공(Southwest Airlines); 전문가 고용중개업계의 링크드인(LinkedIn); 컨설팅업계의 Deloitte; 소매업계의 코스트코(Costco), 트레이더조(Trader Joe's), 컨테이너스토어(Container Store); 신발과 장신구업계의 제포스(Zappos)와 탐스(Toms); 중고차 유통업계의 카맥스(CarMax); 스포츠 의류업계의 파타고니아(Patagonia), 뉴발란스(New Balance), 아디다스(Adidas), 노스페이스(North Face); 화장품업계의 메리케이(Mary Kay)와 바디샵(Body Shop); 식음료업계의 다논(Danone), 밴앤제리(Ben&Jerry), 나투라(Natura), 캠벨(Campbell Soup Company), 네슬레(Nestle), 펩시(Pepsi), 스타벅스(Starbucks), 홀푸드마켓(Whole Foods Market), 웨그먼스(Wegmans), 오레오(Oreo), 크라운 로얄(Crown Royal), 레드불(Red Bull); B Lab 평가에서 상위에 있는 다수의 호혜기업(Benefit-Corporations),¹⁷⁾



씨줄과 날줄의 직조

공인기업 (共義企業)
(Company of
Shared Purpose)

공인기업 (供義企業)
(Company of
Common Purpose)

공인기업 (公義企業)
(Company of
Righteousness)

지속가능성 (Sustainability)

판도 사시나무 숲과 리즘 생태계 지속가능성의 비밀

세상에서 가장 오래된 생물체 중 하나는 유타주 피시레이크에 있는 국유림인 판도 숲이다. 판도는 4만 7천 그루의 사시나무 숲인데 이 모든 나무가 하나의 뿌리로 구성되어 있다. 이 숲은 8만년을 생존해온 것으로 알려졌다.

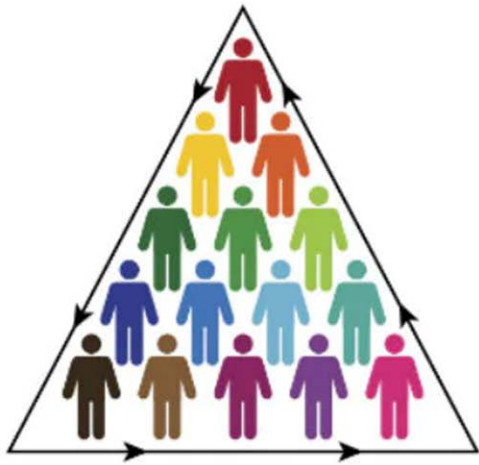
판도 숲이 8만년 동안 살아올 수 있었던 이유는 리즘(뿌리 줄기)에 있다. 리즘은 뿌리가 땅 속에서 줄기로 벗어나가다 적절한 땅을 만나면 땅 위로 나무를 키워내는 방식이다. 리즘 생태계는 같은 뿌리를 공유하고 있어서 독립적인 뿌리로 구성된 진화론의 원리를 따르는 수목형 생태계와는 다른 모습이다. 리즘 생태계는 우생학적 진화론의 원리와는 다른 공동운명에 대한 상호 의존성이라는 공진화의 원리를 따른다.

리즘 생태계가 지구상의 생태변화에도 오랫동안 살아남고 번성을 누릴 수 있었던 이유는 지상 생태변화가 생겨 나무가 사라져도 뿌리는 서로 영양을 주고 받으며 생존을 유지하기 때문이다. 독립적 뿌리로 구성된 수목형 생태계는 산불이 나면 숲 생태계 전체가 사라지지만 리즘 생태계는 뿌리와 뿌리가 서로 영양을 주고 받으며 도와 살아남아서 적절한 시간이 되면 다시 나무를 키워낸다.

판도 숲은 리즘 생태계로서 우리가 상상할 수 있는 가장 큰 조유기체이다. 판도는 433,000m²의 면적에 펼쳐져 있으며 뿌리 무게가 6,615톤에 이른다. 숲의 나이는 8만년으로 추정되며 각자 나무 중에서는 130년이 넘는 수령을 가진 나무도 있다. 이 조유기체의 뿌리는 생존의 문제를 해결해주고 여기서 벗어나온 나무들은 번성의 문제를 해결해준다.



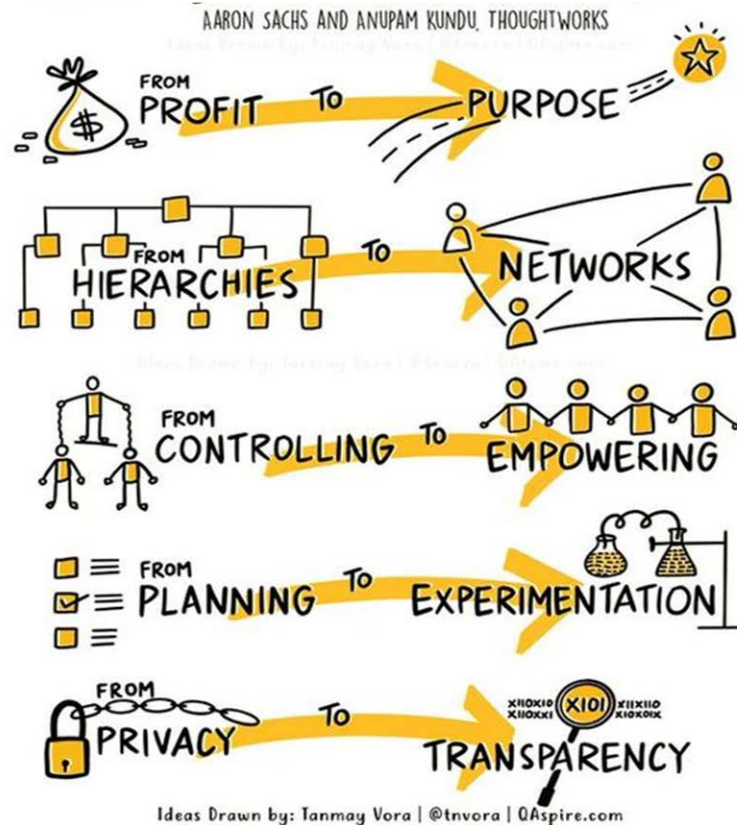
Authentic Leadersh



Traditional hierarchy pushes us to focus on rank, professional development, and procedure.

vs.

거버넌스 Shift



II ESG 생태계

ESG의 본질: 리즘 생태계 성원권

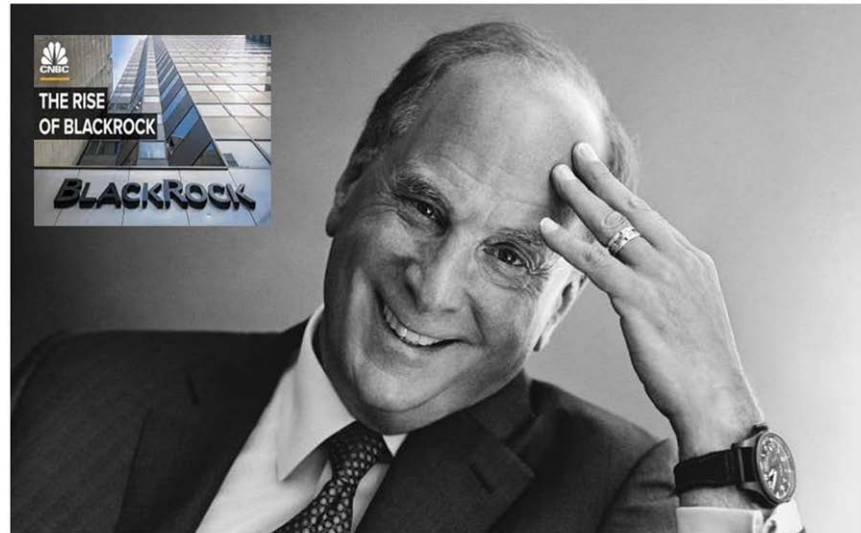
인류공멸에 대한 공동운명 인식을 토대로 만들어
진 기업의 새로운 목적함수;
자연 = 공존, 사회 = 공생, 구성원 = 공영
공진화를 향한 목적 질서



Authentic
Leadership

2008년
10월 7일
PRI 합류

From Good Governance to Purpose & Profit: Analysis of Larry Fink's Annual Letter to CEOs 중대별 메다



블랙록의 한국 대기업 지분: 리스크인가? 기회인가?

2021년 8월 25일
(9조 달러 약 1경
원)

국민연금 다음이 블랙록

블랙록이 2·3대
주주인 기업

57곳

블랙록이 4대
주주인 기업

25곳



블랙록이 '큰손'인 주요 기업 및 지분율(%)

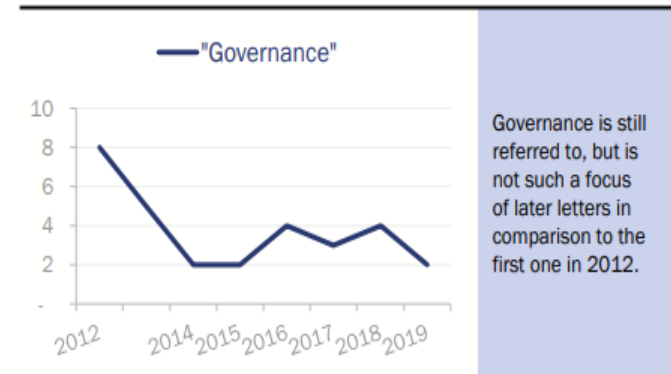
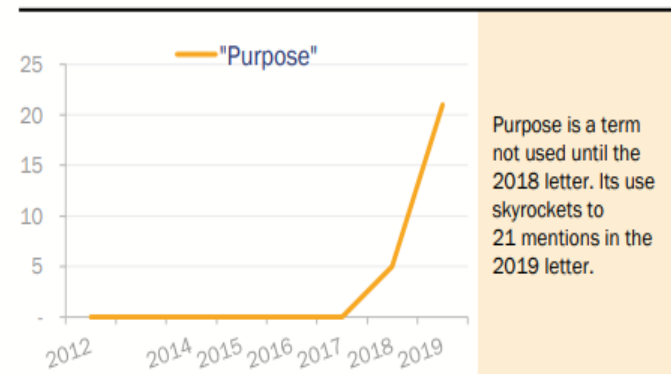
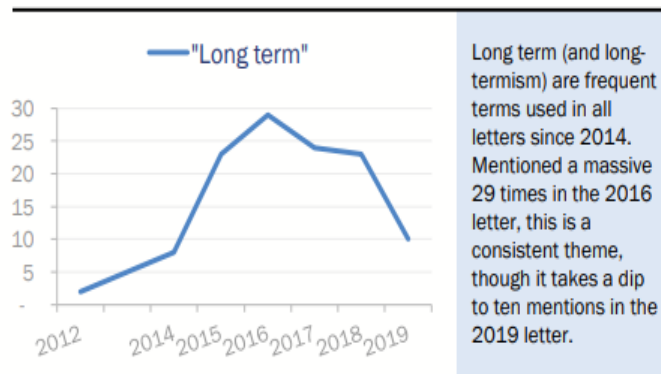
삼성전자	5.0	LG전자	4.7
SK하이닉스	5.0	신한지주	5.6
네이버	5.7	엔씨소프트	8.1
LG화학	2.3	하나금융	3.9
KB금융	6.0	KT&G	5.7
현대모비스	2.2	호텔신라	4.6

블랙록이 2·3대 주주인 기업들. 8월 1일 기준. 자료=블룸버그

Authentic

Le:

...While Other Language Used has Shifted – “Purpose” and “Stakeholder” Feature More Prominently in 2018 and 2019



Authentic
Leadership

BRT 선언: 신자유주의 부고

미국 BRT 사명선언문 개정
2019.8.19

목적을 실현시킬
을 통해 이익을
추구한다.

이해관계자의 충
돌이 생길 때

고객> 종업원> 협
력업체> 공동체>
주주 순으로 이해
를 조절한다.

남들의 성공을 돕
는 일에 크게 성
공함으로 성공한
다(B Corp)



Authentic
Leadership

FT 운동



Authentic Leadership



Authentic Leadership Branding

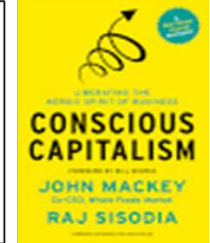
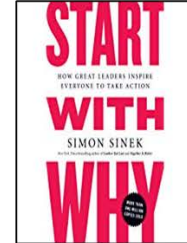
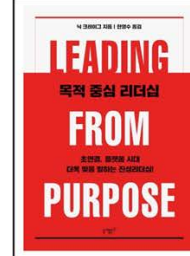
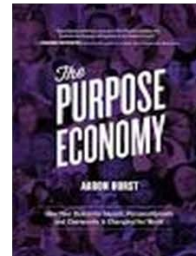
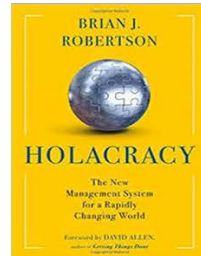
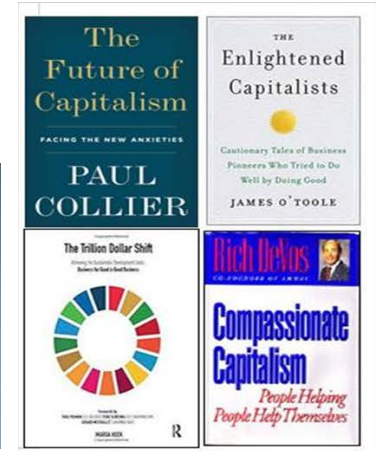
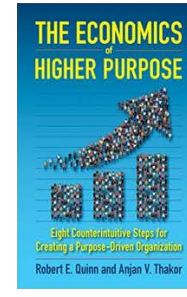
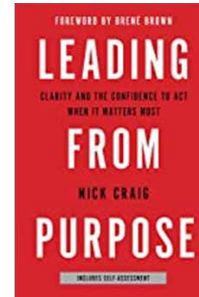
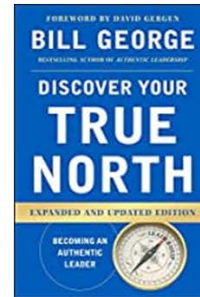


마케팅 믹스 4P → 5P



I've added to the 4P's a new P. You know the 4P's is what marketers put together in a marketing plan; they have to describe the product, the price, the place, and the promotion. So the fifth I've added is purpose.

초뷰카 시대 목적경제 브랜딩



Authentic Leadership

CPO & PD



Shannon Schulyer Chief Purpose Officer at PricewaterhouseCoopers.



Kwasi Mitchell, PhD
Chief Purpose Officer
Principal | Deloitte
Consulting LLP



Lara Bezerra
chief purpose officer at
Roche



Francine Katsoudas
CPO at Cisco



KPMG

Richard Boele
Chief Purpose Officer



Blueair
appoints Sara
Alsén Chief
Purpose Officer

Hasbro names
Kathrin Belliveau
chief purpose
officer



경영자의 임무

목표(필요) + 목적(충분)

Authentic
Leadership

Business Analytics

초연결, 초
지능, 플랫
폼, 로봇사
회



비즈니스
애널리틱스

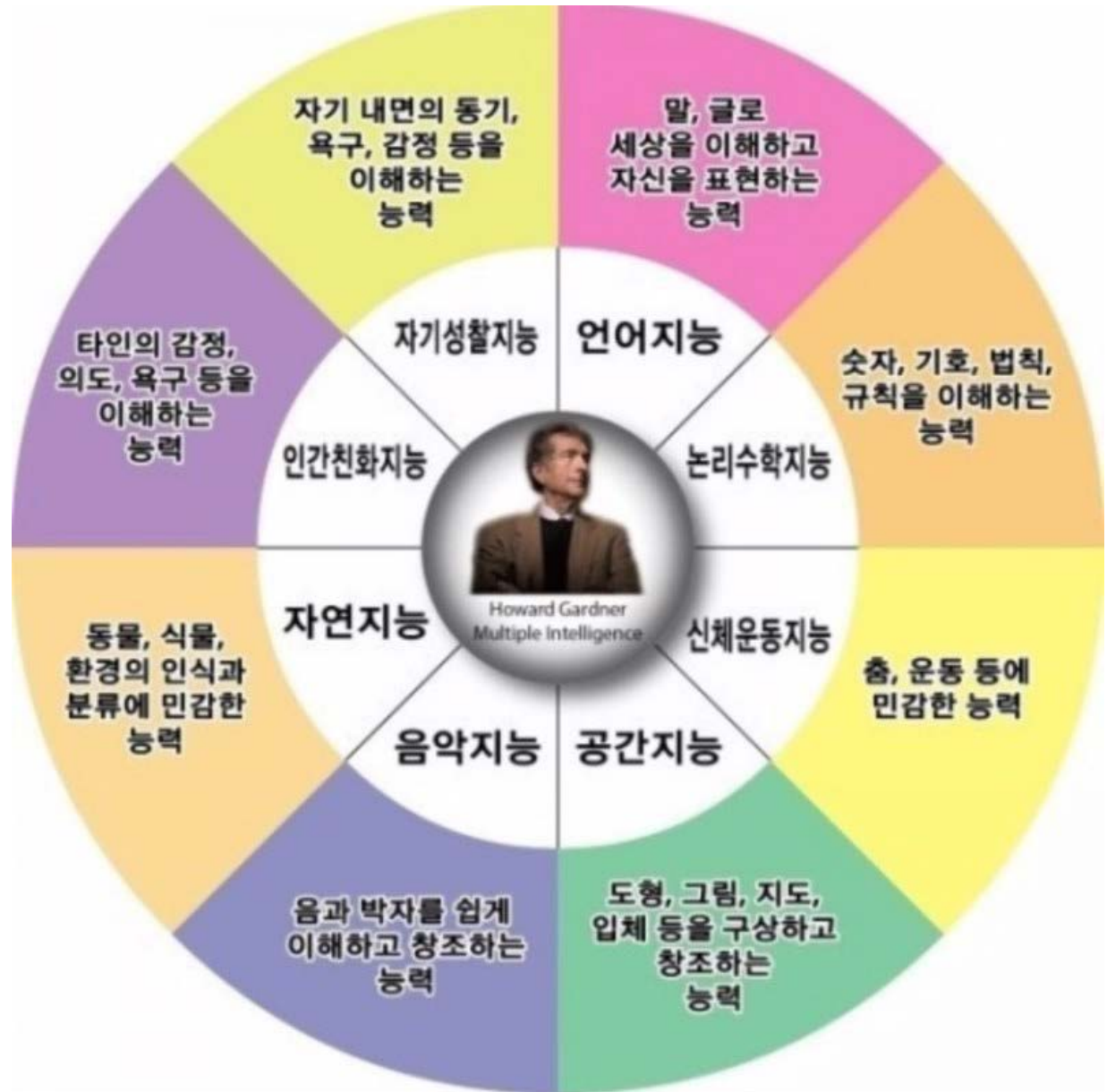


목표 최적
화는 경영
의 기능이
아님



Authentic
Leadership

초부카시대:
경쟁우위(필요)
존재우위(충분)

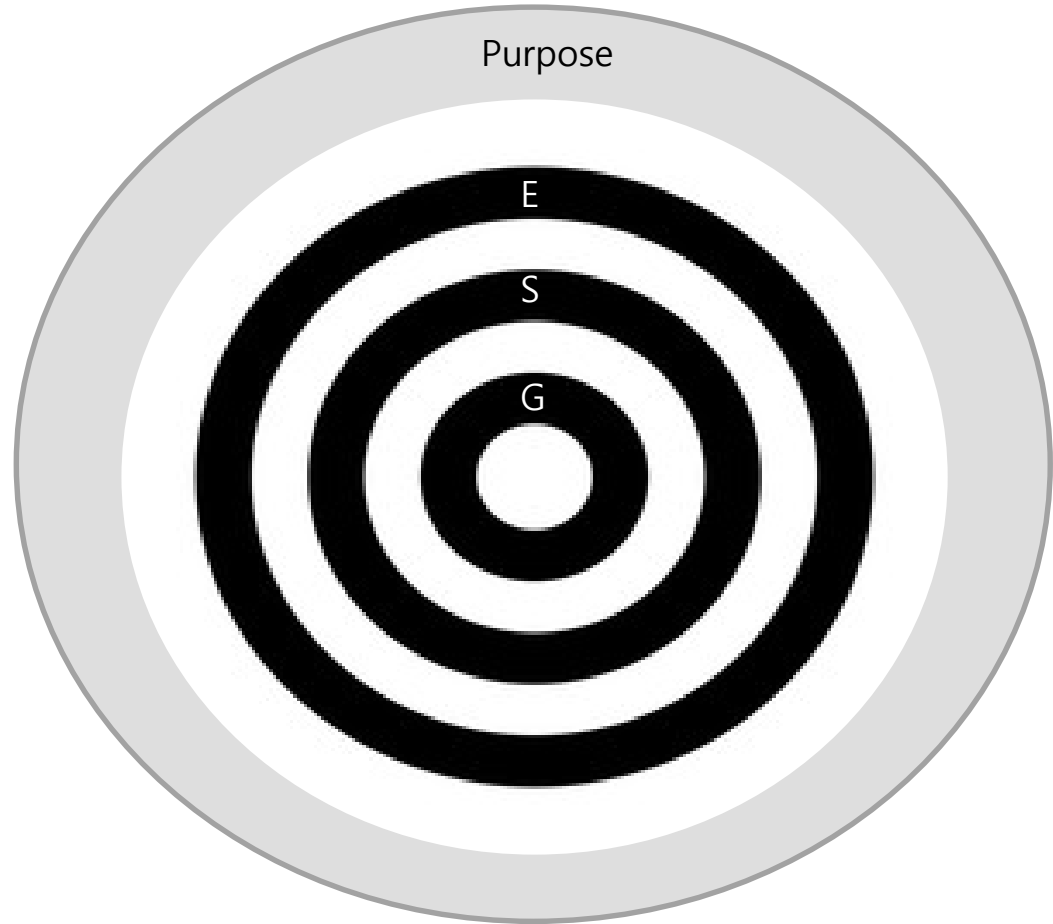


진정성 있는 삶 삶의 내러티브

Authentic
Leadership

지속가능성
보통명사 & 그릇

존재목적
고유명사 & 내용



Authentic
Leadership

오징어 게임 12명의 윤정구



Authentic
Leadership

박정원 <징>

누가 나를 제대로 한방
먹여줬으면 좋겠다
피가 철철 흐르도록
퍼런 멍이 평생 지워지지 않도록
짱하게 맞았으면 좋겠다
상처가 깊을수록
온온한 소리를 낸다는데
멍울 진 가슴 한복판에 명중해야
멀리멀리 올려 퍼진다는데
오늘도 나는 처마 밑에 쭈그리고 앉아
서쪽 산 정수리로 망연히
붉은 징 하나를 넘기고야 만다
징채 한번 잡아보지 못하고
제대로 한번 올려보지도 못하고
모가지로 매달린 채
녹슨 밥을 먹으면서

목적생태계에서 지속가능성의 비밀 공진성(Synchronicity)



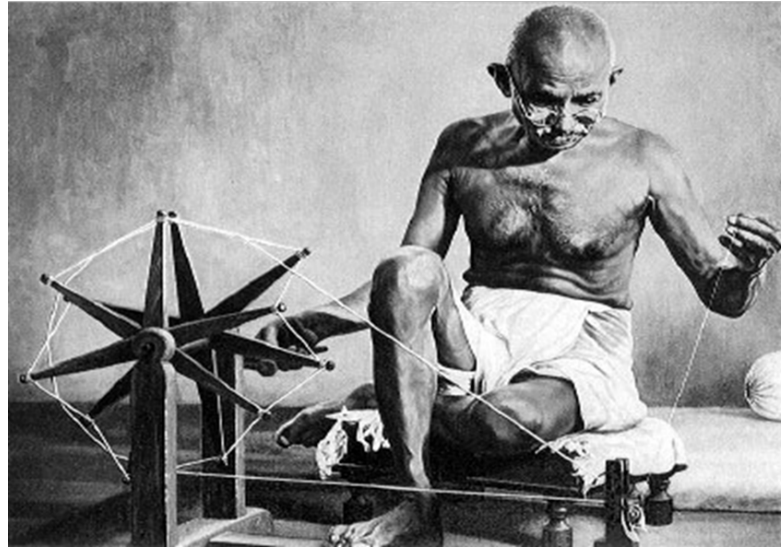
징:
고객의 목적 마인드

징채:
제품과 서비스

징치는 사람:
CEO/경영자/리더

III 진성리더십 (Authentic Leadership)

간디의 일화



유사리더가 진정성을 연기해야 하는 이유?

Authentic
Leadership

진성리더 대 유사리더

리더십의 충분조건으로 믿었던 것들
유사리더와 진성리더의 술선수범

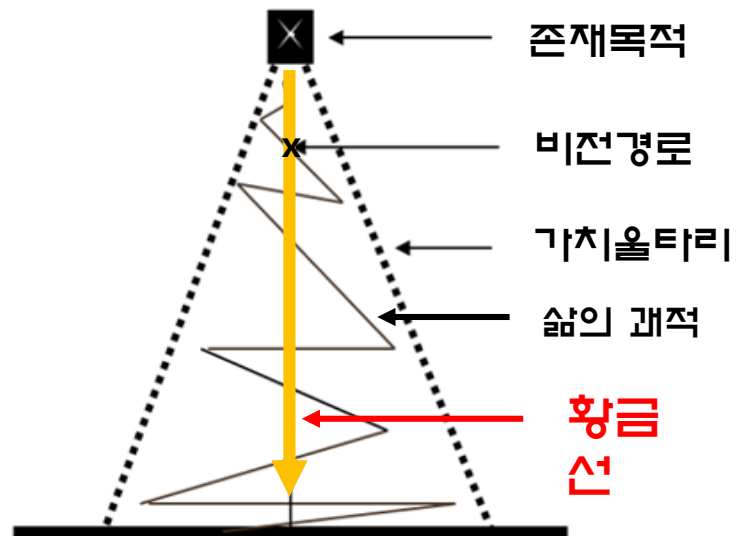


Authentic
Leadership

**정직, 성실, 신뢰의 기반
성직자, 의사, 판사**



목적의 진정성



진성리더의 정신모형 II

Authentic
Leadership

Authenticity = Authorship

승객이 아니라 운전자가 필요하다

20년간 조수만 하던 사람이 하루 아침에 운전자가 될 수 있을까?



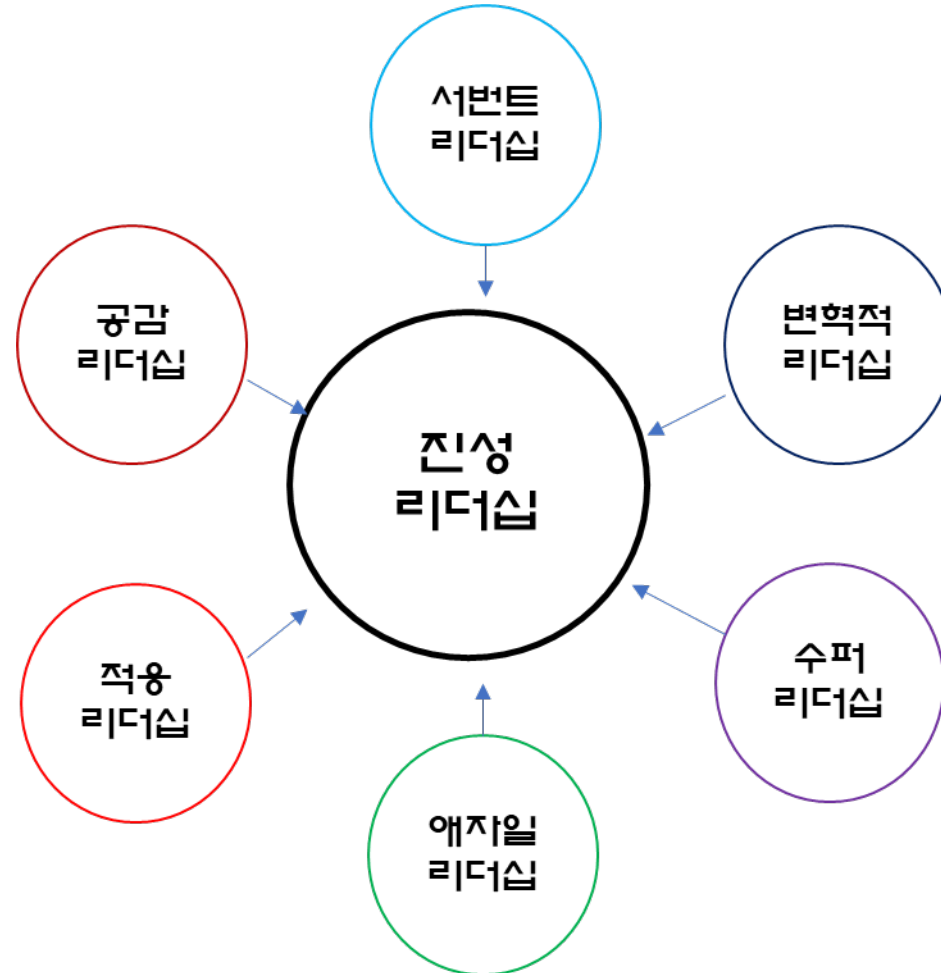
© Matt Duncan, Unsplash



© istock, istock

리더십의 필요조건과 충분조건

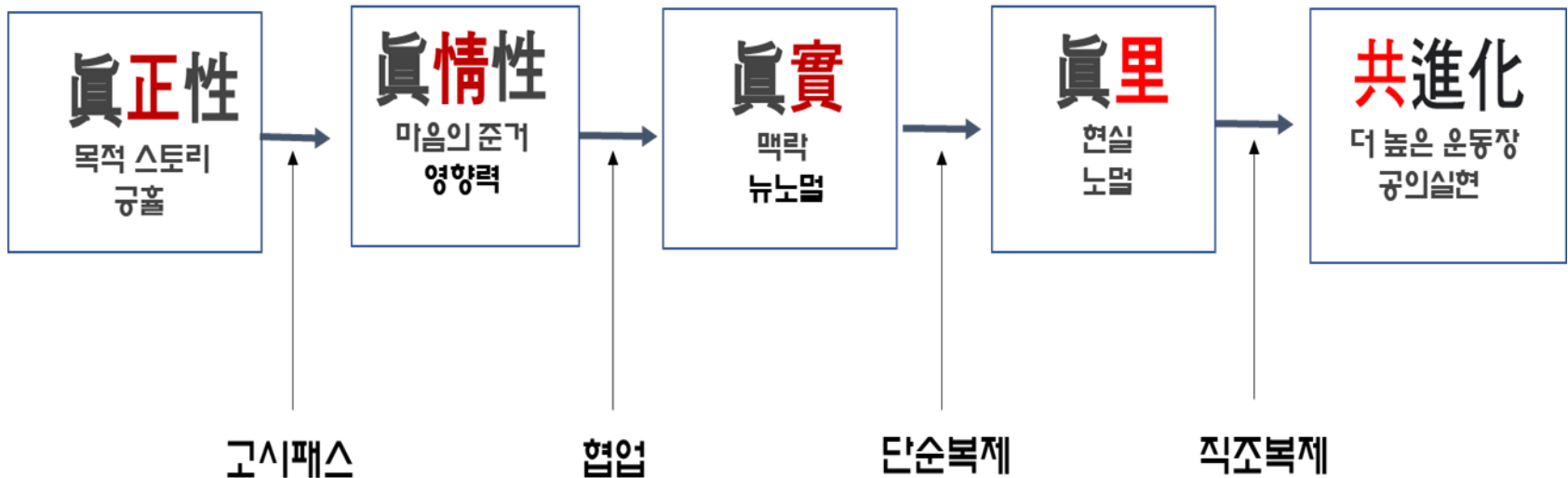
회사후소 (繪事後素)



Authentic
Leadership

진성리더십과 근원적 변화

소통, 의사결정, 동기화, 성과
관리 All A plus

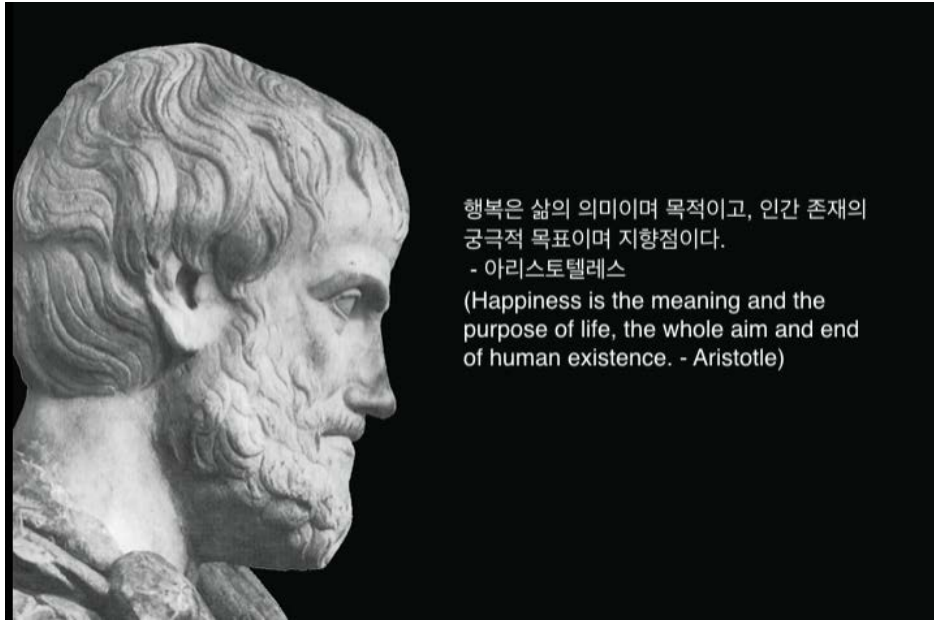


Authentic
Leadership

행복론

Eudaimonia/Excellence/Happiness

아리스토텔레스/공자



행복은 삶의 의미이며 목적이고, 인간 존재의
궁극적 목표이며 지향점이다.

- 아리스토텔레스

(Happiness is the meaning and the
purpose of life, the whole aim and end
of human existence. - Aristotle)



학습하는 죄인
성인군자 아님

Becoming

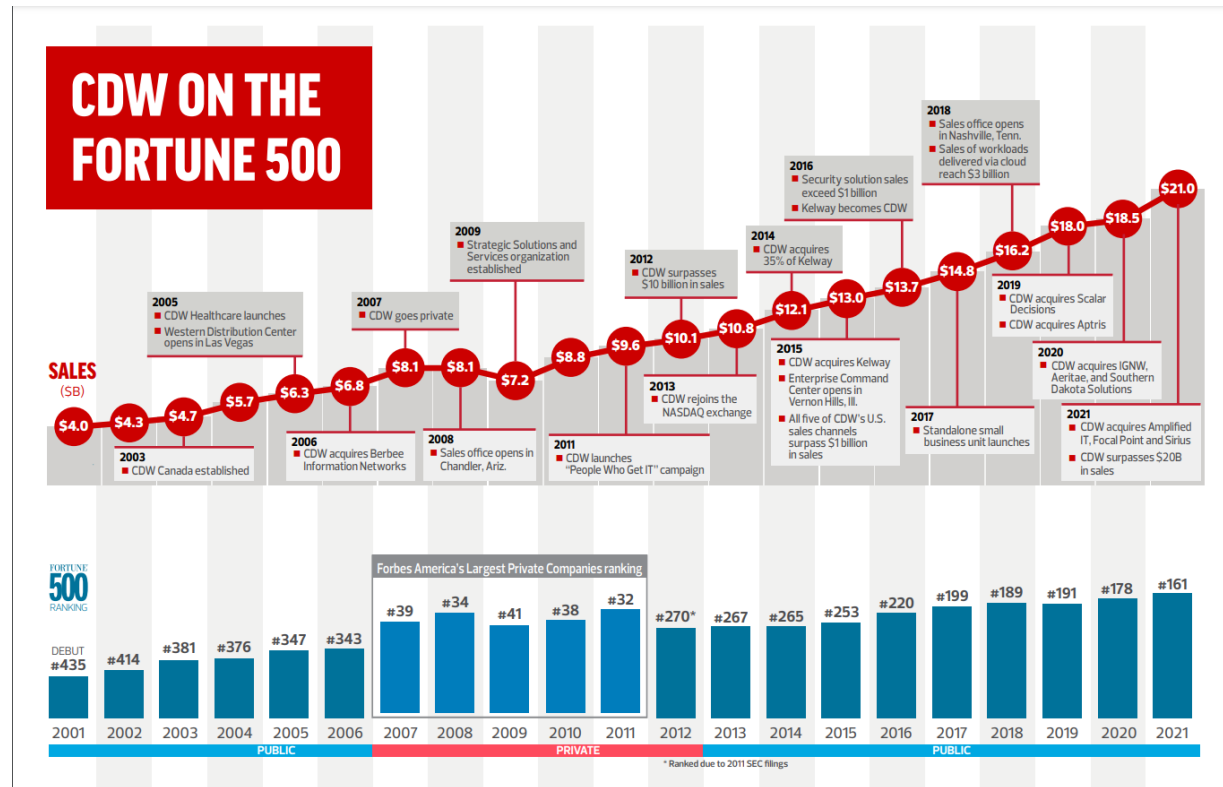
자아실현 – 타아실현

죄는 죄가 내린 형벌이다.

허물을 벗고 성장의 고통을 해결하는 것이 가장 큰 즐거움이다

Authentic
Leadership

지속가능성 전략 (무한반복게임/전반과 후반)



비전의 의미

Authentic
Leadership

**비전의 원리 의미: 목적의 믿음으로 못 보던 기회나 위험 등을
보게 되는 현상**

비전을 잃으면 쫓는 것: 신기루



장님이었다가 눈을 뜨게 되면 무엇을 제일먼저 보고 싶을까요? 자신을 모르는 것은 비전을 상실했다는 결정적 증거.

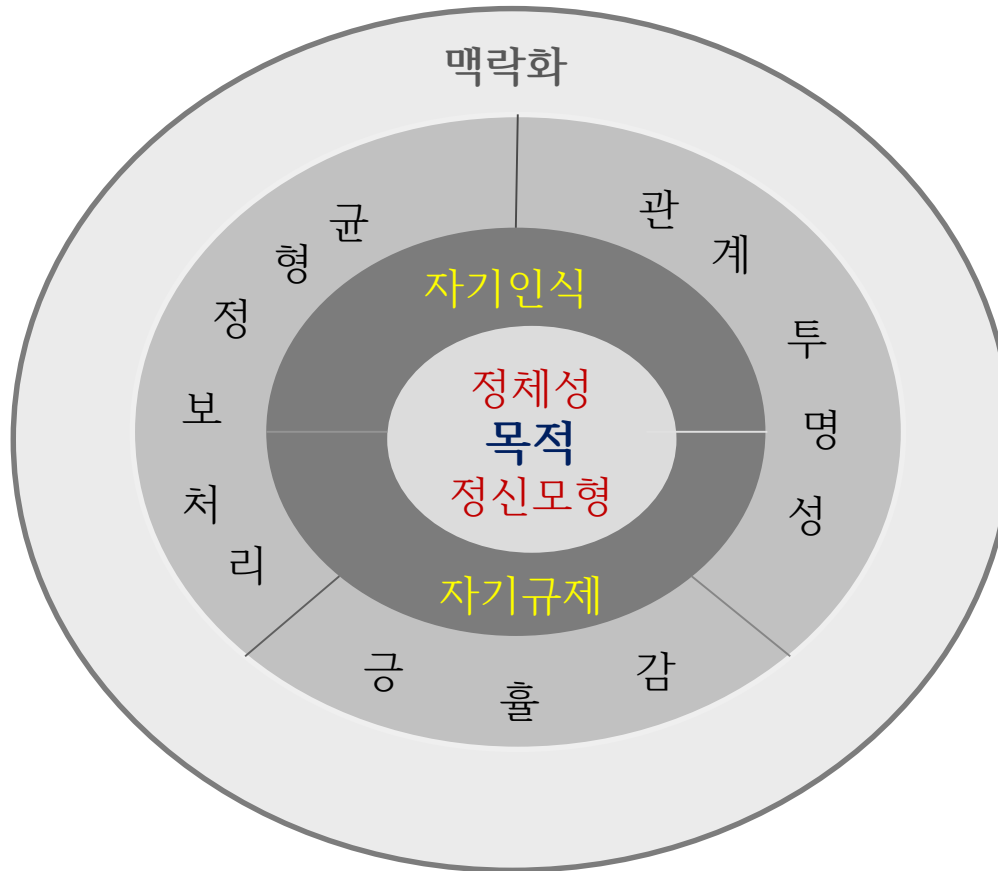
기승전결의 스토리: Connecting Dots: Looking Backward Story

Authentic
Leadership

진성리더십의 실천

정신모형 I

균형된 정보처리
관계적 투명성
공홀감



정신모형 II

정체성 (사명, 목적, 가치, 비전)
자기인식
자기규제

진성리더십(Authentic Leadership) 모형
진성리더십 (라운복스 2017)

Authentic
Leadership

라온
바스
나

윤정구 지음

21세기 한국 리더십의 새로운 표준

진성리더십

Authentic Leadership

IV 한국의 진성리더들

장기려(1911-1995): 가난한 사람을 위한 참된 의술
석주명(1908-1950): 나비 사랑에 바친 한 평생
이휘소(1935-1977): 한국을 빛낸 세계적 이론 물리학자
이상백(1903-1966): 우리나라 올림픽의 아버지
유일한(1895-1971): 한국기업의 세계적 표준을 설정한 기업인
손기정(1912-2002): 조국에 바친 승리의 월계관
나운규(1902-1937): 한국영화의 선구자
윤동주(1917-1945): 맑은 영혼을 가진 참회의 시인
최승희(1911-1969): 세계가 감탄한 아름다운 몸짓
이원수(1911-1981): 동심을 노래하며 걸어온 외길
성철스님(1912-1993): 무소유의 삶을 실천한 큰 스님
김수근(1931-1986): 우리의 전통을 건축한 건축가
황혜성(1920-2006): 궁중 음식 인간문화재
이중섭(1916-1956): 힘찬 소의 모습을 담은 민족혼

박수근/백남준/김수환/법정스님/박완서 ...

Authentic
Leadership



의료계의 진성리더들

유일한(1895-1971) 박사

"첫째, 손녀 유일림(아들 일선씨의 딸)에게는 대학 졸업시까지 학자금 1만달러를 준다. 둘째, 재라에게는 유한공고 안의 땅 5000평을 준다. 이 땅은 울타리를 치지 말고 유한동산으로 꾸며라. 셋째, 내 소유주식 전부는 교육원조신탁기금에 기증한다. 넷째, 아내 호미리는 딸 재라가 그 노후를 잘 돌보아 주기 바란다. 다섯째, 아들 일선은 대학까지 졸업시켰으니 자립해서 살아가거라"

Authentic
Leadership



의료계의 진성리더들

이기석 (1910-1975) 사장

제약기업의 사명(使命)은 다른 산업분야와 달리 고귀한 인명(人命)의 구제에 있다.

생명을 다루는 제약기업은 모름지기 이윤에 앞서 약다운 약만을 생산해야 한다.

수액의 아버지

JW 그룹의 설립자:
전문치료제 의약품 생산 1위

Authentic
Leadership

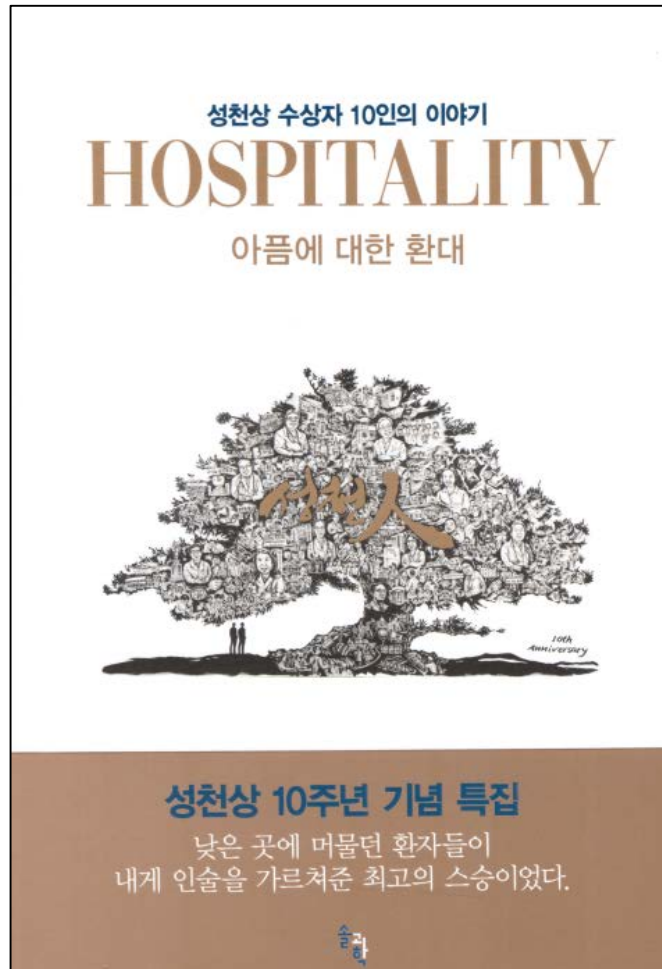
환대 (Hospitality)

공홀로 사랑하기

주인되기 ->

손님 초대 ->

주인 만들기



10인의 의료 진성리더들 한국의 슈바이처 상

- 1회(2013년): 배현정 전진상 복지관 의원 원장
- 2회(2014년): 오동찬 국립소록도병원 의료부장
- 3회(2015년): 조병국 홀트아동복지회 부속병원 명예원장 4회
(2016년): 김인권 여수애양병원 명예원장
- 5회(2017년): 한원주 매그너스요양병원 내과과장
- 6회(2018년): 신완식 요셉병원 의무원장
- 7회(2019년): 이강안 청산도 푸른민중양의원 원장
- 8회(2020년): 백영심 말라위 대양누가병원 간호사
- 9회(2021년): 이미경 서울장애인종합복지관 재활의학과 전문의
- 10회(2022년): 최영아 서울시립서북병원 내과전문의

성천 진성리더들이 가르쳐준 것 의술에서 인술로

1. 환자는 고장난 기계가 아니라 아파하는 사람이다
2. 조건적 환대에서 절대적 환대
3. 치료(Cure)에서 치유(Heal)
4. 환자가 스승
5. 해외의료봉사

초뷰카시대 진성리더란?

Authentic
Leadership

()에 대한 믿음으로 구성원을 마음을 장악하여 ()에 구성원을 자발적으로 몰입시켜 () 있는 성과를 통해 ()를 만들어내는 리더.

유사리더는 리더십을 ()하는 리더

진성리더십 모형은 리더십의 () 운동:
진짜 리더십의 스타일은 스스로가 만들어 나가는 것

리더십의 끝개를 스스로 디자인해 혼돈을
변화로 **자기조직화** 하는 능력을 보이는
사람

더 높은 곳에 더 평평한 **공의의 운동장**을
세우는 사람

