

조직학습이론(Organizational Learning Theory)의 관점에서 바라본 이순신 리더십*

이무원 ■ 연세대학교**

이준연 ■ 연세대학교***

〈국문요약〉

본 논문에서는 한국형 리더의 전형인 이순신 장군의 리더십을 조직학습이론의 관점에서 재해석함으로써 전략적 함의를 발견하고자 한다. 범접할 수 없는 구국의 영웅이 아닌 인간 이순신 장군의 삶을 재조명하고, 전승이라는 탁월한 업적을 성과 해석과 피드백(feedback) 측면에서 분석함으로써 겸양이라는 동양적 가치의 조직학습적 의미를 발견하고자 한다. 이어서 현장의 목소리에 주목하고, 다양한 원천의 정보를 수집하는 분석적 리더십의 강점과 더불어 다양한 집단을 연결하면서도 결속력 있는 조직을 만들었던 이순신 장군의 혁신적인 학습 연결망(learning networks)에 대해 논의하고자 한다. 마지막으로 한국형 리더십을 재해석하는 작업이 동서양의 지혜를 연결함으로써 기업 활동에 전략적인 함의를 제공하는 것은 물론 향후 동서양 학계의 소통 증진에도 일조할 수 있으리란 전망을 밝히며 본 논문을 맺고자 한다.

*주제어: 조직학습이론, 한국형 리더십, 이순신

I. 서 론

한국형 리더의 전형인 이순신 장군의 리더십은 조선 후기부터 현대에 이르기까지 외세의 압력으로부터 국가체제를 보호하고, 내부적으로 국민적인 연합을

* 이 논문은 2017년도 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임 (NRF 과제번호: NRF-2017S1A5A2A01025232).

** 주저자. 연세대학교 경영대학 교수 (E-mail: mooweon@yonsei.ac.kr)

*** 공저자. 연세대학교 경영연구소 연구원 (E-mail: junyeon.rhee@gmail.com)

도모해야 할 역사적인 순간이 도래할 때마다 국가적 혹은 국민적인 주목을 받아 왔다(이민웅 2010). 이순신 장군의 리더십에 대한 이해와 평가는 조선 후기의 왕권 강화, 일제 강점기에 맞선 민족의식 고취, 군사 독재정권의 정통성 및 권위 확보 등 시대적 상황과 정치적 맥락에 따라 강조점이 변화해 왔다(이민웅 2010). 하지만 굴곡진 한국사의 맥락 속에서 구국의 영웅으로 추앙되었던 이순신 장군의 리더십에 대한 객관적이고 종합적인 연구는 비교적 지체되었다(노영구 2009; 이민웅 2010; 홍기원 2009). 예컨대, 홍기원(2009)은 기존의 많은 연구들이 이순신 장군의 리더십의 원천을 생애 초반부에 형성된 천부적 자질에 귀인(歸因)하고 있으나, 이마저도 부정확한 정보에 의존하거나 이순신 장군의 개인적인 탁월성을 강조하는 과정에서 당대의 역사적인 맥락에 대한 전반적인 고려가 부족했음을 지적한 바 있다. 또한, 노영구(2009)는 이순신 장군의 리더십에 대한 연구와 관련하여, 서구 리더십 이론의 발전 양상에 따라 시시각각 변화하는 이론적 강조점에 부합하는 사료만을 단순 나열하는 연구는 지양해야 한다고 지적했다.

이러한 문제점에 대한 반성을 바탕으로 이순신 장군의 리더십에 대한 최신 연구에서는 기존 연구의 한계점을 극복하기 위한 다양한 노력을 지속해왔다. 이민웅(2010)은 생애 초기의 단편적인 일화들을 통해 이순신 장군의 리더십의 원천을 유추하기보다는, 성장 과정과 인간관계 등 개인의 일대기 전반을 추적하는 것은 물론 가계(家系) 상 주요 인물들에 의해 형성된 포괄적인 의미의 성장 배경을 종합적으로 고려하여 이순신 장군의 리더십을 설명하고 있다. 또한, 홍기원(2009)은 보다 미시적인 차원에서 이순신 장군의 개인사를 추적하고 있으며, 이순신 장군의 리더십의 성공 요인을 개인적 특성과 상황적 요인의 적합성에서 찾고 있다.

이외에도 성웅사관(聖雄史觀)을 극복하면서도 이순신 장군의 리더십의 진면목을 재구성하기 위한 다양한 움직임이 있었다. 예컨대, 임익순(2011)은 국가적인 차원에서 병서(兵書)를 제작 및 반포하고, 문무겸전(文武兼全)의 기풍을 진작하기 위해 노력했던 조선의 무과제도 하에서 이순신 장군의 뛰어난 전술적 역량이 꽃피울 수 있었음을 밝히고 있다. 또한, 다양한 정보의 원천을 바탕으로 아군과 적군의 강점(strength) 및 약점(weakness)을 파악하고, 상황적인 맥락의 기회(opportunity) 및 위기(threat) 요소를 분석함으로써 순차적으로 실행 가능한 전략을 세우고, 지위 고하를 막론한 소통을 주도함으로써 계획된 전략을 철두철미하게 실행에 옮길 수 있었던 이순신 장군의 전략가다운 면모를 재발견하기 위한 노력이 있었다(노영구 2009; 이경식 2016; 최해진 2007).

나아가 참전국 간의 전술적인 상성 관계, 군사 편제 및 무기체계 등을 비교·

대조함으로써 이순신 장군의 뛰어난 전투 성과의 원인을 추적하는 연구에서는 각각의 세부 요소들이 어떠한 역사적인 발전 과정을 통해 형성되었으며, 임진왜란-강화교섭기-정유재란으로 이어지는 일련의 과정을 통해 어떻게 변화했는지 상세히 밝히고 있다(나승학 2015; 이경식 2016; 장영호 2009; 정원화·민승식 2014; 조원래 2004). 이외에도 역사적 혹은 정치적인 맥락에 따라 이순신 장군을 영웅화하는 과정에서 이순신 장군과 대비되는 역사적인 인물로서 그동안 세간의 부정적인 평가를 받아온 국왕 선조와 원균 장군에 대한 평가에 대해서도 과장 혹은 오류가 존재할 수 있음을 지적한 연구들도 있다(김태형 2014; 이민용 2010; 홍기원 2009).

요컨대 이순신 장군의 리더십에 대한 최신 연구 동향은 과거의 성웅사관에 서 벗어나, 학습을 통해 재현 가능한 전략적인 요소들을 재발견하고, 당시의 역사적인 맥락 속에서 이순신 장군의 전투 성과를 재평가함으로써 리더십의 탁월성을 인정하면서도 이순신 장군의 업적을 보다 객관적으로 이해할 수 있는 장(場)을 마련하는 방향으로 변화하고 있다. 영웅이 아닌 역사적인 인물로서 이순신 장군의 리더십을 이해하기 위해서는 서구 리더십 이론을 단편적으로 적용하기보다는, 동서양의 연구 성과를 종합적으로 고려할 수 있는 이론적 틀을 활용하여 한국적 리더십의 전략적인 함의를 재조명하는 작업이 필요하다(Rhee 2010; 노영구 2009). 이러한 시대적 요구에 부합하기 위해 본 논문에서는 체계적인 실증연구에 기반한 서구 학자들의 지혜와 동양적인 가치의 융합 및 발전을 꾀하는 통합적인 이론적 틀을 제공하는 조직학습이론(organizational learning theory)의 관점에서 이순신 장군의 리더십을 재조명해 보고자 한다.

조직학습이론은 행위자의 전지전능한 합리성(omniscient rationality)을 가정하는 신고전주의 경제학(neo-classical economics)을 비판하며 등장했으며, 태동기부터 제한적 합리성(bounded rationality)에 기반한 현실적인 인간상에 주목해왔다(이무원 2015). 또한, 조직학습이론의 출발점이자 결정판이라고 할 수 있는 두 대작 *Organizations*(March & Simon 1958)와 *A Behavioral Theory of the Firm*(Cyert & March 1963)을 집필한 James March는 리더십의 본질을 이해하기 위해서는 영웅적인 리더의 환상을 좇기 보다는 실존적인 인간 조건 하에서 리더십의 문제를 포괄적으로 이해해야 한다고 주장해왔다(March & Weil 2009). 뿐만 아니라, 조직학습 이론가들은 동서양의 지혜를 연결해야 할 필요성을 역설하며 그에 부합하는 교육 및 연구 방법을 모색하기 위해 꾸준히 노력해왔다(Rhee 2010; Rhee & Kim 2014; 이무원 2015). 따라서 본 논문에서는 조직학습이론을 바탕으로 이순신 장군의 리더십을 재조명함으로써 전략적 함의를 발견하고자 한

다.

보다 구체적으로 성과 해석과 되먹임 과정(feedback process)에 주목함으로써 이순신 장군이 전승이라는 탁월한 업적을 달성하는 과정에서 겸양(謙讓)이라는 동양적인 가치가 중요한 역할을 수행했음을 밝히고자 한다. 또한, 다양한 정보원을 통해 현장 정보를 수집함으로써 유연하면서도 일관된 전술 이행이 가능했던 이순신 장군의 분석적 리더십(analytical leadership)을 선조 임금과 원균 장군의 리더십과 비교 분석하고자 한다. 이어서 서로 다른 이해관계를 가진 여러 집단을 통합하고, 지위 고하를 막론한 자유로운 의사소통을 통해 혁신을 주도했던 이순신 장군의 전략적 행보를 추적함으로써 유연하면서도 강인한 학습 연결망(learning networks)의 중요성을 강조하고자 한다. 마지막으로 한국형 리더십을 재해석하는 본 연구가 경영자들에게 전략적 함의를 제공할 뿐만 아니라 동서양 학자들의 학문적인 교류를 촉진함으로써 서구 리더십 이론의 단순 적용 혹은 동서 학계의 이론적 단절이라는 두 가지 한계를 극복하는 밑바탕을 제공할 수 있기를 기원하며 본 논문을 마치고자 한다.

II. 전승과 겸양의 조직학습적 의미

이순신 장군은 겸양의 가치를 실천했던 지략가로서 전승이라는 위대한 업적을 남겼음에도 불구하고 자만에 빠지지 않았으며, 치밀한 정보 수집 활동을 통해 전쟁의 과정과 성과의 관계를 이해하기 위해 끊임없이 노력했다. 본 논문에서는 성과 해석과 되먹임 과정에 주목함으로써 모든 상황을 꿰뚫어 보는 전지전능한 영웅이 아닌 인간 이순신 장군의 리더십을 재조명해 보고자 한다. 이를 위해 현실적인 행위 모델을 바탕으로 의사결정과 조직학습 과정을 분석해 온 조직학습이론의 이론적인 틀을 활용하고자 한다.

조직학습 이론가들은 제한적 합리성에 기반하여 의사결정권자들의 선택과 조직의 학습 및 문제해결과정을 이해하는 데 집중해왔다(이무원 2015). 의사결정권자의 합리성이 제한적이라는 가정은 합리적인 의도의 존재 자체를 부정하는 것이 아니라, 환경의 복잡성과 불확실성으로 인해 완벽한 합리성(perfect rationality)에 기반한 최적화(optimization)를 실현하는 것이 불가능하므로, 의사결정권자는 자신의 경험 혹은 사회적인 비교를 통해 형성된 만족가능한 최소 수준인 열망치(aspiration level)를 만족화(satisficing)하는 선택을 하게 된다는 것을

의미한다(Simon 1990; 윤세준·채연주 2007). 의사결정권자의 합리성이 완벽하지 않고 제한적이므로, 환경의 변화에 따라 문제를 발견하고 해결해 나가는 조직의 적응 과정 또한 불완전하다. 따라서 조직의 적응 과정에서는 비기능적인(dysfunctional) 학습이 발생할 수 있는데, 성공의 덫(success trap)과 미신적 학습(superstitious learning)은 그 대표적인 사례라고 할 수 있다(Levinthal & March 1993; Levitt & March 1988). 본 논문에서는 겸양이라는 동양적 가치를 실천하기 위해 노력했던 이순신 장군이 어떻게 성공의 덫에 빠지지 않고, 미신적 학습을 줄일 수 있었는지 살펴보고자 한다.

성공의 덫은 과거의 성공 경험을 과신하여 기존의 해법을 활용(exploitation)하는데 지나치게 몰입한 나머지 새로운 대안을 탐색(exploration)하는 행위를 소홀히 할 때 빠지게 되는 학습 함정이다(Levinthal & March 1993). 따라서 성공의 덫을 피하기 위해서는 탐색과 활용의 균형을 잘 맞춰야 한다(March 1991). 하지만 많은 조직은 적응 과정에서 잠재적인 실현가치가 불확실한 새로운 대안을 탐색하기보다는 과거에 익숙한 대안을 활용함으로써 성공의 덫에 빠지는 경향을 습득하게 된다(Denrell & March 2001; March 1991). 따라서 탐색을 촉진하기 위한 적절한 조치 없이는 근시안적인 학습(myopic learning)으로 인해 성공의 덫에 빠지게 된다(Levinthal & March 1993; March 1991). 특히 초기에 성공적인 경험을 한 조직일수록 과거의 성공 공식에 매몰되어 새로운 도약을 도모하기 어려워므로(Rhee & Kim 2014), 연전연승을 이뤄냈던 이순신 장군과 조선의 수군은 성공의 덫에 빠질 위험이 더 높았다고 할 수 있다. 하지만 겸양의 가치를 실천했던 이순신 장군은 계속해서 탐색과 혁신을 주도할 수 있었다. 본 논문에서는 이순신 장군이 성공의 덫에 빠지지 않을 수 있었던 이유를 조직의 탐색 행위가 성과 해석에 기반한 되먹임에 민감하게 반응한다는 성과 피드백 모델(performance feedback model)을 바탕으로 분석하고자 한다(Greve 2003; March & Simon 1958).

조직학습이론에 의하면 의사결정권자는 열망치보다 높은 수준의 성과는 성공으로 해석하고 열망치보다 낮은 수준의 성과는 실패로 해석하기 때문에(Greve 2003; Levitt & March 1988), 성과에 비해 열망치가 높아 현재 상태가 불만족스럽다고 판단되면 조직구성원들은 문제가 발생했을 것이라고 판단되는 영역에서부터 점차 탐색 범위를 넓혀가며 문제해결형 탐색(problemistic search)을 수행하게 된다(Cyert & March 1963; Greve 2003). 반대로 열망치가 성과보다 낮을 경우에는 문제해결형 탐색이 줄어들게 되고, 그 결과 과거의 성공 공식에 지나치게 의존하게 되면 성공의 덫에 빠지게 된다. 반면 이순신 장군은 연이은 승리에

도 불구하고 겸양의 자세를 견지함으로써 계속해서 높은 열망치를 유지할 수 있었고, 그 결과 과거의 성공에 매몰되지 않고 문제해결형 탐색을 지속할 수 있었다.

표준국어대사전에 의하면 겸양은 겸손한 태도로 남에게 양보하거나 사양하는 미덕을 의미하며, 이순신 장군은 겸양의 가치를 실천함으로써 끊임없이 더 높은 곳을 지향하는 조직을 구축할 수 있었다. 예컨대, 『난중일기』¹⁾에서는 혁혁한 전공을 세운 이후에도 자신의 부족함을 질책하며 끊임없이 스스로를 채찍질하는 이순신 장군의 모습을 찾아볼 수 있으며, 자신에게 지나치게 엄격했던 것과는 달리 병사들을 위해서라면 새로운 평가제도를 도입하면서까지 병사들의 전공이 제대로 인정받을 수 있도록 최선을 다하는 모습을 확인할 수 있다. 조직학습이론의 관점에서 겸양의 가치를 실천하는 것은 높은 열망치를 유지하면서도 조직구성원들의 노고를 인정하는 것을 의미한다. 따라서 겸양을 실천하는 것은 조직의 적응 과정에서 자만에 빠지거나, 초기의 성공 공식에 안주하여 성공의 뒷에 빠지게 되는 고질적인 질병을 예방하는 해독제(antidote)를 투여하는 행위에 비견된다고 할 수 있다(Rhee & Kim 2014).

하지만 겸양의 자세를 유지함으로써 문제해결형 탐색을 지속하는 것이 언제나 지속가능한 경쟁우위(sustainable competitive advantage)를 보장해 주는 것은 아니다. 행위와 성과 사이의 인과관계에 대한 잘못된 추론을 바탕으로 의사결정을 내리게 된다면 문제해결형 탐색을 지속하더라도 잘못된 의사결정을 내릴 수 있기 때문이다. 따라서 조직학습이론가들은 성공의 뒷과 더불어 행위와 성과 간의 인과관계의 모호성(causal ambiguity)으로 인해 발생하는 미신적 학습을 경계해야 한다고 주장해왔고(Levitt & March 1988; March & Sutton 1997), 이순신 장군은 자만하지 않고 끊임없이 탐구하는 겸양의 리더십을 실천함으로써 미신적 학습이 발생하는 것을 예방할 수 있었다.

예컨대, 미신적 학습을 야기하는 대표적인 원인으로는 누락된 되먹임(missing feedback), 무시된 되먹임(ignored feedback), 뒤엉킨 되먹임(entwined feedback), 그리고 혼란스러운 되먹임(confused feedback) 등이 있다(Russo & Schoemaker 1981). 누락된 되먹임은 문자 그대로 인과관계를 파악하는데 필요한 일부 정보가 누락될 때 발생한다. 따라서 올바른 인과관계를 추론하기 위해서는 일반적인 방법으로는 정보를 얻을 수 없는 누락된 영역에 대한 신중한 고려가 필요하다. 무

1) 본 논문에서는 2016년 도서출판 여해에서 출간된 노승석 역 『교감완역 난중일기』를 참고하였음.

시된 되먹임은 이미 습득한 정보를 제대로 활용하지 못할 때 발생한다. 중대한 사고가 발생할 수 있음을 예견하는 경고의 목소리에도 불구하고, 자만에 빠져 실패를 자초했던 리더들의 일화는 무시된 되먹임의 위험성을 보여주는 대표적인 사례라고 할 수 있다. 따라서 예견된 사고를 예방하기 위해서는 자신을 낮추고 타인의 목소리에 귀를 기울여야 한다. 뒤엀킨 피드백은 판단을 내린 이후에 최종적인 결과에 영향을 미칠 수 있는 처치(treatment) 행동을 수행함으로써 인과 추론이 교란(confounded)될 때 발생한다. 예컨대, 초기 판단의 정확도와 상관없이 해당 믿음에 부합하는 행동을 반복하게 되면 자기충족적 예언(self-fulfilling prophecy)이 실현될 수 있다. 따라서 최초 판단 시점으로부터 최종 결과를 확인할 때까지 다양한 요소들이 영향을 미칠 수 있음을 인지하는 것이 중요하다. 마지막으로 혼란스러운 되먹임은 통제할 수 없는 무작위한 사건(random event)을 자신 혹은 타인의 행동의 결과로 귀인할 때 발생한다. 예컨대, 많은 리더들은 우연한 성공은 자신의 공으로 돌리고, 우연한 실패는 타인의 실책에서 비롯된 것으로 치부함으로써 성공과 실패의 원인을 규명하기 위한 노력을 소홀히 하는 경향이 있다(Gino & Pisano 2011; KC et al. 2013). 반면 자기 과신을 경계하는 겸양의 리더십을 실천했던 이순신 장군은 누락된 정보를 얻기 위해 끊임없이 노력했으며, 소수 의견에도 귀를 기울일 수 있었다. 또한, 이순신 장군은 객관적인 자료에 근거하여 전쟁의 승패에 영향을 미칠 수 있는 다양한 요인들을 분석함으로써 미신적 학습 오류를 줄일 수 있었다. 그리고 이러한 이순신 장군의 면모는 이후 살펴볼 분석적 리더십과도 긴밀하게 연결된다.

III. 속의 과정과 분석적 리더십

앞서 겸양을 실천했던 이순신 장군의 리더십이 조직학습이론의 관점에서 어떠한 전략적 함의를 지니고 있는지 살펴보았다면, 이어서는 이순신 장군의 리더십을 분석적인 리더십의 측면에서 재조명하고자 한다. 이를 위해 이순신 장군의 리더십을 당시 조선의 다른 리더들과 비교 분석함으로써 선조 임금과 원균 장군에 대한 기존의 오해를 완화하면서도 그들의 리더십이 실패했던 원인에 대해 나름대로 해석을 더해보고자 한다. 본 논문에서는 리더가 실질적으로 의사결정권을 행사할 수 있는 영역에는 한계가 있으며, 성과에 따라 리더에 대한 평가가 크게 변화할 수 있음을 주지하면서도(Pfeffer & Salancik 2003), 이순신 장군의

분석적 리더십의 강점과 함께 선조 임금이 빠졌던 필패 신드롬(set-up-to-fail syndrome)의 악순환적 구조와 카리스마적인 리더였던 원균 장군의 약점에 대해서도 논의를 이어나가고자 한다.

한국형 리더의 전형이라고 할 수 있는 이순신 장군은 전쟁 수행에 필요한 다양한 현장 정보를 수집하기 위해 노력했으며, 분석적 리더십을 바탕으로 철두철미하게 계획된 전술을 상황의 변화에 따라 유연하게 실행에 옮길 수 있었다(이경식 2016). 예컨대, 이순신 장군은 정보 수집을 위해 계속해서 정탐선을 보냈으며, 탐후인(探候人)을 파견했다(최해진 2007). 이외에도 조선의 백성은 물론 포로 출신, 일본군 협조자, 일본군 항복자 등 다양한 정보원을 통해 현장에 가까운 정보를 수집하기 위해 노력했다(이경식 2016; 최해진 2007). 또한, 운주당(運籌堂)을 설치하여 오락 생활을 공유하는 편안한 분위기에서 지위 고하를 막론하고 자신의 의견을 자유롭게 개진할 수 있도록 개방적인 조직문화를 조성함으로써 집단 지성이 발휘될 수 있는 환경을 구축했다(노영구 2009). 분석적 리더인 이순신 장군은 전시에 수집된 정보의 진위를 파악하고, 급변하는 전시 상황에 적합한 대응책을 마련하기 위해 현장의 목소리에 주목했으며, 이순신 장군이 이끄는 조선의 수군은 숙의(熟議) 과정을 통해 신중하고 결단력 있게 행동함으로써 승리를 이끌어 나갈 수 있었다(노영구 2009; 이경식 2016).

이순신 장군의 분석적 리더로서의 면모는 적군과 아군의 무기체계, 화력, 전술 등 피아(彼我)의 강점과 약점에 대한 명확한 이해를 바탕으로 지형지물을 활용한 전술을 구사했다는 점에서도 확인할 수 있다(장영호 2009; 정완희·민승식 2014; 조원래 2004). 임진왜란 초 조선의 조정은 조선의 육군이 일본의 육군보다 우세할 것이라고 과신한 반면 조선의 수군으로는 백병전 위주의 해전술을 구사하는 일본의 수군을 상대하기 어려울 것이라고 판단했다. 따라서 조선은 일본군을 육지에서 맞서는 방어 전략을 세우게 되었으나, 예상과는 달리 조총으로 무장한 일본군을 육지에서 상대하는 것은 쉽지 않았다(이경식 2016). 이러한 조정의 판단과는 달리 이순신 장군은 일본군의 상륙을 막기 위해 해전을 펼치다가, 일본군이 상륙한 이후에는 성을 지키는 방식으로 전투를 이끌어야 한다고 주장했다(이경식 2016). 이순신 장군은 지형지물에 대한 우세한 정보력을 바탕으로 화포를 선적한 함선을 활용하면 일본 수군의 장점인 백병전을 무력화할 수 있을 것이라고 판단하였으므로, 마치 유도(柔道)를 하듯 상대방의 강점을 약점으로 뒤집고, 위기를 기회로 만들고자 하였다(Yoffie & Kwak 2001; 이경식 2016; 최해진 2007). 특히 화포를 탑재한 돌격선으로 활용되었던 거북선의 경우에는 실제 제작된 수가 극히 적었으므로 그 위력을 과대평가해서는 안 되겠지만, 백병전에 익

숙한 일본군이 응전하기 까다로운 구조의 함선을 활용하여 적장선을 선제공격함으로써 지휘체계를 뒤흔든다는 전략을 실행에 옮기기에는 적격이었던 것으로 보인다(이경식 2016; 이민용 2010; 장영호 2009; 정완희·민승식 2014). 또한, 이순신 장군은 교전 중 일반 화살을 사용할 경우 빗맞은 화살을 일본군이 재사용할 가능성을 고려하여 당시 제작 및 사격 기술이 국가 기밀이었던 특수무기인 편전을 적극적으로 활용하였다(장영호 2009).

강점과 약점 그리고 기회와 위기는 고정불변한 것이 아니므로, 이순신 장군은 현장에 가까운 정보를 시의적절하게 활용함으로써 전세 역전의 기회를 마련하고자 다방면으로 노력했다. 예컨대, 이순신 장군은 적선의 위치에 대한 정보는 물론 해류와 지형지물에 대한 정확한 정보를 활용함으로써 전투 중은 물론 전투와 전투 사이에도 병사들이 체력을 안배할 수 있도록 배려했다(이경식 2016; 최해진 2007). 또한, 이순신 장군은 출정하면서도 군사들의 이동이 나뉘지 육군과 수군에 미칠 수 있는 영향력을 고려하여 함선을 은밀하게 기동하였으며, 출정 시에는 대리 책임자를 임명하여 남은 병력이 상황의 변화에 민첩하게 대응할 수 있도록 조치하였다(이경식 2016). 이외에도 이순신 장군은 전쟁 중에도 병사들을 교대로 귀향시켜 이들이 농사를 지음으로써 주둔지역에서 군량을 직접 재배하여 조달할 수 있도록 대비하였다(노영구 2009). 군선 및 무기의 수리와 제작에도 힘을 쏟는 것은 물론 진중에서도 무과(武科)를 실시할 수 있도록 장계를 올리고, 철저한 관리 감독하에 징병을 실시함으로써 전쟁에 필요한 인적·물적 자원을 확보하기 위해 노력했다(노영구 2009; 이경식 2016). 원칙주의자에 가까웠던 이순신 장군은 군의 기강을 바로잡기 위해 군율을 엄격하게 집행했지만, 형의 집행이 공평무사하게 이루어질 수 있도록 노력했으며, 부하들의 공로가 인정받을 수 있도록 조치하고, 부상자가 발생한 경우에는 치료에 힘쓰고 전사자를 위해서는 제사를 지내는 등 병사와 백성들의 목소리에 귀를 기울임으로써 신뢰할 수 있는 관계를 구축하고자 노력하였다.

사실 이순신 장군의 분석적 리더로서의 면모는 비단 전쟁 중에만 빛을 발한 것이 아니었다. 예를 들어, 이순신 장군의 분석적 리더십은 전쟁 대비 측면에서도 동료들과의 큰 차이를 만들었다. 선조 집권 초 임진왜란 발발 이전에도 공식적으로 기록된 왜구의 침입이 있으므로 조선 조정의 입장에서 임진왜란 이전에도 일본군의 전력을 파악할 수 있는 기회가 완전히 부재했던 것은 아니라고 할 수 있으며, 실제로 조선의 조정은 일본의 잠재적인 침략 가능성에 대해 어느 정도 인지하고 있었던 것으로 보인다(이경식 2016). 그럼에도 불구하고, 조선의 조정은 임진왜란 이전에 일본군의 전력을 정확하게 파악하고 있지 못했으며, 전쟁

에 대한 실질적인 대비 또한 충분히 하지 못했다(이경식 2016). 물론 임진왜란 이전에 이순신 장군을 비롯한 여러 장수를 요해지(要害地)에 새로 배치하는 등 전쟁을 대비하는 움직임이 완전히 부재한 것은 아니었으나, 모든 지역의 행정 및 군사 책임자가 이순신 장군처럼 상시 전투준비를 갖춰야 한다는 원칙에 따라 군선을 보수하는 등 실질적인 조치를 취한 것은 아니었다(이경식 2016). 반면 이순신 장군은 분석을 통해 수립한 전략을 실행에 옮기기 위해서는 철저한 사전 준비가 필요함을 경험을 통해 체득하고 있었기 때문에 상시적인 전투태세를 유지할 수 있었다.

예컨대, 이순신 장군이 전쟁 대비에 충실할 수 있었던 배경에는 그의 첫 번째 백의종군(白衣從軍)의 경험이 자리하고 있다. 이순신 장군은 임진왜란이 발발하기 5년 전 함경도 북단에서 복무하며 여진족의 침략에 대비한 수비 업무를 수행하고 있었는데, 여진족의 침입을 대비하기 위해서는 병력 증원이 필수적이라는 이순신 장군의 꾸준한 요구에도 불구하고 당시 직속 상관은 이순신 장군의 의견을 무시했고, 실제로 여진족이 침략해오자 이순신 장군이 예상한 대로 조선군은 패전하게 되었다(이민웅 2010). 이후 이순신 장군의 직속 상관은 패전의 책임을 이순신 장군에게 돌리려고 하였으나, 다행히도 이의제기가 받아들여져 이순신 장군은 임진왜란 이전에 이미 한번 백의종군을 경험하게 되었다(이민웅 2010). 이러한 경험은 이순신 장군으로 하여금 임진왜란이 발발하기 이전에도 상시적인 전투태세를 갖출 수 있도록 하는 주요한 계기가 되었을 것이다.

이순신 장군의 영웅적인 면모를 강조하는 과정에서 선조 임금과 조선 조정에 대한 부정적인 평가가 과장되어 온 측면이 있지만(이민웅 2010), 해상의 요충지에 이순신 장군을 비롯한 유능한 장수들을 배치하고, 육군의 전력을 과신하여 수군을 폐지해야 한다는 일부 대신들의 수군무용론을 채택하지 않았던 것 또한 선조 임금이었다. 결과론적인 관점에서 선조 임금의 실책에만 주목하는 것은 전형적인 귀인 오류(attribution error)에 해당하므로(Pfeffer & Salancik 2003), 당시 정치적 상황 등을 고려하여 선조 임금의 리더십에 대한 보다 종합적이고 객관적인 이해를 도모할 필요가 있다.

선조 임금의 리더십이 빛을 발하기 어려웠던 배경에는 현장에 대한 정확한 정보를 파악하기 어려웠던 당시의 시대적인 상황과 경계를 강화할수록 오해가 증폭되는 필패 신드롬의 악순환적인 구조가 도사리고 있었다. 분석적인 리더십을 발휘하기 위해서는 무엇보다도 정확한 정보를 적시에 파악하는 것이 중요한데, 이미 수집된 정보의 진위 여부를 파악하는 것조차 여의치 않은 전시 상황에서는 올바른 전략적 선택을 하는 것이 매우 어려웠을 것이다. 임진왜란 이전부터 여

진죽과의 전투에서 전공을 쌓아 조정의 신뢰를 받아 온 육군 장수들이 예상보다 강한 일본군의 전력 앞에 고전을 면치 못하고, 많은 장수들이 일본군과 맞서 싸우기도 전에 성을 버리고 도망가는 형국에 이르러 선조 임금은 결국 의주로 피난하여 위태로운 왕권을 유지하는 선택을 하게 된다. 게다가 선조 임금은 조선 최초의 방계혈통 출신의 왕이기도 했다. 따라서 자신의 명령에 불복종하는 것처럼 보이거나, 백성들에게 큰 신임을 얻은 장수를 경계하는 것은 어찌 보면 선조 임금의 입장에서는 당연한 수순이었을지 모른다. 문제는 경계를 강화할수록 자신이 보고자 하는 것만 보게 되는 확증 편향(conformity bias)으로 인해 사소한 오해에서 비롯된 부정적인 인상이 눈덩이처럼 불어나게 되어 결국 감시 대상의 실패를 초래하는 필패 신드롬의 늪에 빠지기 쉽다는 것이다(Manzoni & Barsoux 2002). 일본군이 자신들의 침략계획에 가장 큰 걸림돌이었던 이순신 장군을 제거하기 위해 이중 첩자를 통해 거짓 정보를 흘려 이순신 장군을 모함하고, 거짓 정보를 간파하여 출정을 거부한 이순신 장군의 현명한 판단을 마치 조선이 치욕을 겪을 중대한 기회를 잃은 것처럼 조롱함으로써 선조 임금의 심기를 계속해서 건드린 것 또한 필패 신드롬을 야기하기 위한 시도였을 수 있다. 반대로 선조 임금이 처했던 상황을 뒤집음으로써 분석적인 리더십을 발휘하기 위해서는 현장의 목소리에 귀를 기울여야 하며, 필패 신드롬에 빠지지 않기 위해서는 업무감독을 강화하기보다는 열린 소통을 지향하고 사실과 데이터에 기반하여 현재 상황을 진단함으로써 공동의 이해관계를 구축해야 한다(Manzoni & Barsoux 2002).

이순신 장군과 자주 반목했던 원군 장군의 경우에는 역사적으로 선조 임금보다도 더 박한 평가를 받아왔다(김태형 2014; 이민웅 2010). 『난중일기』에 표현된 원군 장군에 대한 원색적인 비난이 후대의 평가에 영향을 미쳤을 뿐만 아니라 역사적인 맥락의 변화에 따라 이순신 장군을 영웅화하는 과정에서 원군 장군에 대한 평가가 더욱 부정적으로 변화했기 때문이다(이민웅 2010). 원군 장군은 주변 장수들을 모함하고, 칠천량 해전에서는 무리한 출정을 감행하여 조선의 수군을 궤멸시켰을 뿐만 아니라, 전투에 임해서는 도망만을 일삼았던 무능하고 용렬한 인물로 평가받아 왔지만, 원군 장군의 품성과 능력에 대한 당대의 평가는 현대의 평균적인 시각과는 다소 차이가 있는 것으로 보인다(김태형 2014; 이민웅 2010). 따라서 이순신 장군의 리더십과 원군 장군의 리더십을 비교 분석하기 위해서는 우선 원군 장군의 리더십에 대한 평가를 당대의 역사적인 문헌에 비추어 재검토해볼 필요가 있다. 특히 이순신 장군과 원군 장군은 전공 분할과 관련하여 격렬하게 반목하고 있었으므로, 『난중일기』에 묘사된 내용에만 근거하여 원군 장군의 리더십을 평가하는 것은 객관성을 담보하기 어렵고, 원군 장군은

이순신 장군과 달리 『난중일기』와 같은 기록을 후세에 남기지 못하였으므로 당대에 작성된 다른 역사적인 자료들을 바탕으로 원균 장군의 리더십을 재평가해볼 필요가 있다(김태형 2014; 이민웅 2010).

당대의 사료를 참고해 볼 때, 원균 장군은 용맹하였으며, 주변 인물들로부터 장수로서의 능력 또한 상당히 인정을 받아왔다는 것을 확인할 수 있다(김태형 2014). 우선 원균 장군의 리더십에 대한 부정적 평가에 지대한 영향을 미친 칠천량 해전의 출전과 관련하여, 원균 장군도 이순신 장군과 마찬가지로 조정의 명령에 따라 출정을 하는 것이 조선의 수군에 전략적으로 불리함으로 출정이 불가하다는 입장을 고수하였으나, 조선 조정의 해군에 대한 과도한 신뢰와 권을 장군의 압박으로 인해 어쩔 수 없이 칠천량 해전에 출전하게 되었다는 것을 주지해야 할 필요가 있다(김태형 2014). 게다가 칠천량 해전에 참전한 일본의 수군은 원균 장군과 이순신 장군이 힘을 합쳐 승리를 거둘 수 있었던 임진왜란 초기의 일본 수군과는 여러모로 달랐다. 임진왜란 초기에 일본 수군은 통일된 지휘체계를 갖추지 못하였을 뿐만 아니라 군량의 보급 등 육군을 보조하는 역할에 주력했다(조원래 2004). 하지만 지략가였던 이순신 장군의 도움 없이 칠천량 해전에서 원균 장군이 홀로 맞서 싸워야 했던 일본의 수군은 임진왜란 초기에 비해 전력을 대대적으로 보강하였을 뿐만 아니라 전술 및 전략을 재정비한 상태였다(이민웅 2004). 반면 칠천량 해전의 패전은 명(明)으로 하여금 조선에 수군을 파병하는 계기가 되었고, 이순신 장군은 조명(朝明)연합함대를 구축하여 일본의 수군을 물리칠 수 있었다(이민웅 2004). 이러한 전세의 변화가 이순신 장군의 분석적 리더십의 탁월함을 부정하는 근거가 될 수 없듯, 칠천량 해전에서의 패배 또한 원균 장군의 무능함을 입증하는 근거로만 사용되어서는 안 될 것이다. 또한, 최종적인 결과에 따라 리더에 대한 후대의 평가는 왜곡될 수 있으므로(Pfeffer & Salancik 2003), 사후적인 평가에 의해 원균 장군과 이순신 장군의 리더십의 우열을 가리는 것은 부적절하다.

따라서 본 논문에서는 적어도 형평성과 조직의 안정적인 운영 측면에서는 이순신 장군의 분석적인 리더십이 원균 장군의 카리스마적인 리더십에 비해 강점이 있다고 평가하고자 한다. 당대의 자료에서도 용맹함에 비해 치밀함이 부족하다는 평가를 받았던 원균 장군의 리더십 스타일은 이순신 장군의 숙의를 통한 분석적 리더십 스타일과는 대비된다고 할 수 있다(조원래 2004). 예컨대, 정확한 상황 판단에 기반하여 원리원칙에 따라 형벌을 가했던 이순신 장군과는 달리 원균 장군은 수시로 형벌을 내려 병사들의 원성을 사기도 했다(조원래 2004). 하지만 당대를 대표하는 용맹한 장수였던 원균 장군 역시 자신의 판단과 무관하게

칠천량 전투로 항할 수밖에 없었고, 결국 패배함으로써 후세의 비난을 면할 수 없었다. 반면, 현장 정보에 기반한 속의 과정을 통해 신중한 의사결정을 내렸던 이순신 장군은 형평성과 안정적인 조직 운영을 담보할 수 있었다.

IV. 유연하면서도 강인한 학습 연결망

분석적 리더로서 이순신 장군의 면모를 재조명하는 과정에서 현장 정보를 활용한 속의 과정의 중요성을 살펴보았다. 이어서는 이순신 장군의 분석적인 리더십이 구체적으로 어떻게 조직학습과 혁신에 기여할 수 있었는지에 대해 학습 연결망 측면에서 분석하고자 한다. 이를 위해 혁신의 의미에 대해 먼저 논의하고, 나아가 이순신 장군이 운용했던 학습 연결망이 어떻게 다양성을 보존하면서도 조직구성원들 사이의 끈끈한 협력 관계를 유지할 수 있었는지 살펴보려고 한다. 마지막으로 강인하면서도 유연한 학습 연결망을 통해 발현된 당대 혁신 사례들을 살펴볼 것이다.

혁신은 창의적인 아이디어를 실제로 적용 가능한 수준까지 발전시키는 일련의 과정이라고 할 수 있다(Perry-Smith & Mannucci 2017). 혁신은 인지적인 유연성을 필요로 하는 아이디어의 착상(idea generation) 과정에서부터, 주변의 지지를 바탕으로 아이디어를 정교화(idea elaboration)하는 과정을 거쳐, 정당성과 영향력을 확보하기 위해 아이디어를 적극적으로 홍보하고 옹호(idea championing)하는 과정을 지나, 최종적으로 조직구성원들 사이에 공유된 비전을 바탕으로 아이디어를 실행(idea implementation)하는 일련의 과정을 총체적으로 일컫는 개념이다(Perry-Smith & Mannucci 2017). 따라서 혁신의 전 과정을 주도하기 위해서는 조직 내부에 다양한 관점을 보존하면서도 협력적인 문화를 배양함으로써 구성원들이 끊임없이 새로운 종합을 시도할 수 있도록 지원해야 한다.

전쟁에서 승리하기 위한 군조직은 반드시 강한 응집력을 갖추어야 한다. 하지만 창의적인 통찰력을 바탕으로 새로운 조합을 시도하고, 혁신을 주도하기 위해서는 때론 이방인(stranger)의 시각이 필요하다. 문제는 친밀도가 높거나 많은 시간을 함께 보내는 강한 연결(strong tie)로만 이루어진 밀집된 연결망(dense network) 내에서는 중복된 정보가 흐름 가능성이 높기 때문에 창의적인 사고에 기반한 혁신을 도모하기 어렵다는 것이다(Burt 1992; Granovetter 1973). 따라서 이러한 좁은 세계의 함정(small world trap)에서 벗어나기 위해서는 먼 세계

(distant world)를 연결하는 중개자(broker)의 역할이 매우 중요하다(Burt 1992). 이러한 관점에서 볼 때, 문신과 무신 집단을 연결할 수 있었던 육군 출신의 수군통제사 이순신 장군이 운주당을 설치함으로써 계급을 넘어선 자유로운 소통을 주도하고, 지휘 군영 간의 긴밀한 협력을 도모함으로써 조선의 군사 혁신에 중대한 기여를 할 수 있었던 것은 결코 우연이 아니라고 할 수 있다(노영구 2009).

조선은 건국 초기부터 국가적인 차원에서 병서를 보급하고, 문무겸전의 기풍을 진작시키고자 노력했다(임익순 2011). 하지만 유학적인 소양을 갖춘 무인의 수는 점차 줄어드는 추세였으므로, 문신과 무신 집단을 연결할 수 있었던 이순신 장군의 사회적 위치는 매우 특별했다고 할 수 있다(노영구 2009). 사실 이순신 장군이 문신과 무신 집단을 연결할 수 있었던 배경에는 명망 있는 양반 사대부 집안에서 태어나 문과를 준비하다가 후에 무과에 지원하여 군인이 된 개인사가 있다(이민웅 2010). 특히 유년 시절부터 벗이었던 류성룡 등과의 긴밀한 관계는 치열한 전쟁으로 인해 조선의 조정이 분열을 거듭했던 임진왜란 중에 군사제도의 혁신을 감행하고자 했던 이순신 장군에게 큰 힘이 되었다. 또한, 병서에 밝았던 이순신 장군은 육군의 진법인 학익진 등을 활용하여 중요한 해전에서 승리를 거둘 수 있었다(임익순 2011). 이외에도 이순신 장군은 지휘 군영 간의 긴밀한 소통을 바탕으로 강력한 연합함대를 구축하여 일본 수군을 격파했으며, 운주당을 설치하여 오락 생활을 공유하는 과정에서 계급 간의 자유로운 소통이 가능하도록 유도함으로써(노영구 2009) 조직 간의 경계를 뛰어넘는 열린 혁신(open innovation)을 촉진하는 학습 연결망을 구축할 수 있었다(Chesborough 2003).

뿐만 아니라, 이순신 장군이 구축했던 강인하고 유연한 학습 연결망은 집단 사고(group think)를 예방하는 데도 큰 도움을 주었을 것이다. 집단 사고는 구성원 간의 조화를 중시하고 순응을 강제하는 군대와 같은 응집력이 높은 집단에서 특히 발생하기 쉬운 현상이다(Janis 1972). 민감한 사항에 대한 건설적인 토론을 기피하면서도 만장일치를 추구하는 조직에서는 주류의 시각을 무비판적으로 수용하는 과정이 반복되고, 결국 위기 상황에 봉착해서는 마치 외부와 단절된 밀실에서 최종 결정을 내린 것과 같이 제 3자의 시각에서는 도저히 이해할 수 없는 오판을 내리는 상황이 발생할 수 있다(Whyte 1989). 그런데 이순신 장군이 구축했던 학습 연결망 내에서는 서로 다른 집단에 속한 구성원들이 자유롭게 소통할 수 있었으므로 집단 사고가 발생하는 것을 막을 수 있었다. 뿐만 아니라, 이순신 장군은 조정의 명령에도 받아들일 수 없다고 판단되는 사항에 대해서는 직접 장계를 올림으로써 조직 내부에 비판적인 목소리를 보존하고 집단 사고가

발생하는 것을 예방하는 악마의 변호인(devil's advocate) 역할(Davenport 2009)을 자처하곤 했다.

이처럼 좁은 세계의 함정을 피하고 집단 사고를 막는 학습 연결망을 구축했던 이순신 장군은 무기 개발 및 전술 훈련, 전투성과제, 징병 체계는 물론 선발 및 복지제도 등 다양한 측면에서의 혁신을 주도할 수 있었다. 이순신 장군이 거부선을 건조하였다는 것은 익히 알려진 사실이다. 그런데 새로운 함선을 실전에 투입하기 위해서는 기존의 화포를 개량하는 것은 물론 새로운 화포를 개발 및 보급하고, 새로운 구조의 함선에서 화포를 정확하게 발포할 수 있도록 훈련을 실시하는 등 추가적인 노력이 수반되어야 했다. 또한, 전술적인 측면에서도 육군의 진법인 학익진과 장사진 등을 해전에서 활용하기 위해 이순신 장군은 협동 훈련을 실시했으며, 격렬한 전투 중에도 함선 간 원활한 소통이 가능하도록 신호체계를 재정비했다.

이외에도 이순신 장군은 수군의 실정에 적합한 전투성과제를 도입하기 위해 노력했다. 당시 조선의 군대는 전투원이 배어온 적의 수급(首級)을 바탕으로 병사들의 공로를 평가했다. 때문에 수급을 빼앗기 위해 아군과 싸우는 문제가 발생하기도 하였으며, 죽은 조선인의 수급을 가져와 공로를 인정받고자 하는 병사들까지 나타났다. 뿐만 아니라, 이미 죽은 적의 수급을 베는 과정에서 적에게 죽임을 당하는 등 여러 폐단이 발생했다. 그럼에도 불구하고 적의 수급을 바탕으로 전투 성과를 판단하는 것은 나름대로 객관성을 담보할 수 있었으므로 관습적으로 존중되어왔다. 하지만 이러한 성과 평가 방식은 백병전을 피하고 함포를 활용하여 원거리에서 일본 수군을 격침하고자 했던 이순신 장군의 전략을 실행하는 데는 적합하지 않았다. 따라서 이순신 장군은 장계를 올려 해전에 적합한 성과제의 도입이 시급함을 주장하였고, 일부 조정 대신들과 선조 임금의 반대에도 불구하고 전투성과제의 혁신을 이룩할 수 있었다. 이를 바탕으로 이순신 장군은 자신의 지휘 방침에 따라 전공을 올린 병사들에게 포상을 제공할 수 있었다.

이외에도 이순신 장군은 징병제도와 관련하여 면직물이나 쌀을 바치고 군역을 면제받는 폐단을 고치기 위해 징집 과정을 철저하게 감시했으며, 병력 수급에 차질이 발생하지 않도록 했다. 나아가 이순신 장군은 당시 한성에서만 볼 수 있었던 무과제도를 군영에서도 치를 수 있도록 하여 뛰어난 인재들을 등용하였다. 또한, 이순신 장군은 전투원과 비전투원을 구분하여 비전투원은 휴식을 취하거나, 농사를 지을 수 있도록 하여 군량을 현지에서 조달하는 둔전제도를 실시하였다. 뿐만 아니라, 이순신 장군은 제사를 지내 죽은 병사들을 위로하고 전염

병 등으로 고생하는 병사들을 치료하는데에도 힘썼다. 이처럼 병사들과 백성들을 위해 세심한 배려를 실천했던 이순신 장군은 강하면서도 유연한 학습 연결망을 구축할 수 있었고, 끊임없는 혁신을 통해 조선의 수군을 강력하게 재정비할 수 있었다.

V. 결 론

본 논문에서는 한국형 리더십의 전형이라고 할 수 있는 이순신 장군의 리더십을 조직학습이론의 관점에서 재조명해 보았다. 이순신 장군을 한국형 리더의 전형으로 인식하는 것은 이미 한국인의 뇌리에 깊이 박혀 있는 상식이라고 할 수 있다(이민웅 2010). 하지만 성웅 사관은 이순신 장군을 영웅이 아닌 역사적인 인물로 인식하는 것을 방해할 뿐만 아니라 이순신 장군의 리더십을 분석함으로써 지혜를 얻을 수 있는 학습 기회마저 제한한다(이민웅 2010; 홍기원 2009). 따라서 본 논문에서는 이순신 장군의 리더십을 조직학습이론의 현실적인 행위 모델을 통해 설명하고, 그 성공 원인을 분석함으로써 전략적인 함의를 도출하고자 했다.

이순신 장군이 실천했던 겸양의 리더십은 성공의 뒷에 빠지는 것을 예방할 수 있었으며, 되먹임 과정에서 발생하는 다양한 오류들을 피하는 데 도움을 주었다. 이어 당대 리더들과의 비교 분석을 통해 이순신 장군의 분석적 리더로서의 면모를 재조명하는 과정에서는 현장 정보에 기반한 속의 과정의 중요성을 확인할 수 있었다. 또한, 좁은 세계의 함정과 집단 사고에 빠질 수 있는 위험을 줄이고 혁신을 주도하기 위해서는 강하면서도 유연한 학습 연결망을 구축해야 한다는 것을 확인할 수 있었다. 마지막으로 이순신 장군의 리더십을 조직학습이론의 관점에서 재조명하는 것이 어떻게 동서양의 지혜를 연결하는 시도로 이어질 수 있는지에 대해 논의하면서 본 논문을 마치고자 한다.

본 논문에서는 서구 리더십 이론의 강조점이 변화함에 따라 역사적인 인물의 성격 또는 행동 특성의 일부만을 취사 선택하여 단순 나열하는 기존의 연구 방식을 비판함으로써 총체적인 관점에서 이순신 장군의 리더십을 이해하기 위해 조직학습이론의 이론적인 틀을 사용했다. 이러한 과정에서 동서양의 지혜를 연결함으로써 실천 가능한 전략적 함의를 발견할 수 있었다. 또한, 겸양이라는 동양적인 덕목을 실천하는 것이 조직학습을 촉진하는 피드백 메커니즘으로 작용할

수 있음을 밝힘으로써 서구 조직이론의 발전에도 이바지하고자 했다. 이는 동시에 동양적인 가치의 중요성을 서양의 분석틀을 통해 재확인한다는 점에서 동양 학자들에게도 신선한 시각을 제공해 줄 수 있을 것이라 판단된다. 이러한 시도가 향후 동서양 학계의 소통 증진에 일조함으로써 지역적 편협성(geographical parochialism)을 극복하고 상호 존중에 기반한 학습을 촉진할 수 있기를 기대해 본다(Rhee 2010; Rhee & Kim 2014).

참고문헌

국문 자료

- 김태형. 2014. “李舜臣과 元均에 관한 褒貶시비 一考.” 『한국인물사연구』 22, 223-259.
- 나승학. 2015. “임진왜란 전후 조선 수군의 군사체제 비교 연구.” 『군사』 97, 143-174.
- 노영구. 2009. “이순신의 리더십에 나타난 소통의 노력.” 『역사비평』 89, 118-143.
- 윤세준, 채연주. 2007. “제한된 합리성의 재해석.” 『연세경영연구』 44(2), 341-365.
- 이경식. 2016. “전투력 요소로 본 이순신의 전투준비태세와 초기전투 승리요인.” 『군사』 98, 105-159.
- 이무원. 2015. “조직학습이론(Organizational Learning Theory)의 과거, 현재, 그리고 미래.” 『인사조직연구』 23, 11-32.
- 이만웅. 2004. “임진왜란 해전을 통해 본 朝·明·日 삼국의 전략전술 비교.” 『군사』 51, 79-108.
- _____. 2010. “충무공 이순신에 대한 몇 가지 인식문제 고찰 - 가계, 권력, 역사적 평가를 중심으로.” 『역사와경계』 77, 71-101.
- 임익순. 2011. “이순신 지휘통솔의 배경과 실천적 특징.” 『군사』 80, 95-138.
- 장영호. 2009. “무기체계 측면에서의 임진왜란 고찰.” 『군사발전연구』 3(1), 115-151.
- 정완희, 민승식. 2014. “임진왜란 한·일 함선 전투력 지수 연구.” 『군사』 92, 139-165.
- 조원래. 2004. “임란초기 해전의 실상과 조선수군의 전력.” 『조선시대사학보』 29, 75-104.
- 최해진. 2007. “이순신 장군의 전략적 리더십.” 『인적자원관리연구』 14(2), 209-221.
- 홍기원. 2009. “이순신 리더십에서의 상황요인의 재조명.” 『사회과학연구』 28, 207-232.

영문 자료

- Argote, L. and Greve, H. R. 2007. “A Behavioral Theory of the Firm-40

- Years and Counting: Introduction and Impact." *Organization Science* 18(3), 337-349.
- Burt, R. S. 1992. *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Chesborough, H. 2003. *Open Innovation*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Cyert, R. M. and March, J. G. 1963. *A Behavioral Theory of the Firm* Malden, MA: Blackwell Publishers Inc.
- Davenport, T. H. 2009. "Make Better Decisions." *Harvard Business Review* 87(11), 117-123.
- Denrell, J. and March, J. G. 2001. "Adaptation as Information Restriction: The Hot Stove Effect." *Organization Science* 12(5), 523-538.
- Gino, F. and Pisano, G. P. 2011. "Why Leaders Don't Learn from Success." *Harvard Business Review* 89(4), 68-74.
- Granovetter, M. S. 1973. "The Strength of Weak Ties." *American Journal of Sociology* 78(6), 1360-1380.
- Greve, H. R. 2003. *Organizational Learning from Performance Feedback A Behavioral Perspective on Innovation and Change*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Janis, I. L. 1972. *Victims of Groupthink A Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascoes*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- KC, D., Staats, B. R. and Gino, F. 2013. "Learning from My Success and from Others' Failure: Evidence from Minimally Invasive Cardiac Surgery." *Management Science* 59(11), 2435-2449.
- Levinthal, D. A. and March, J. G. 1993. "The Myopia of Learning." *Strategic Management Journal* 14(S2), 95-112.
- Levitt, B. and March, J. G. 1988. "Organizational Learning." *Annual Review of Sociology* 14(1), 319-338.
- Manzoni, J.-F. and Barsoux, J.-L. 2002. *The Set-Up-To-Fail Syndrome: How Good Managers Cause Great People to Fail*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- March, J. G. 1991. "Exploration and Exploitation in Organizational Learning." *Organization Science* 2(1), 71-87.

- March, J. G. and Simon, H. A. 1958. *Organizations*. Malden, MA: Blackwell Publishers Inc.
- _____ and Sutton, R. I. 1997. "Crossroads-Organizational Performance as a Dependent Variable." *Organization Science* 8(6), 698-706.
- _____ and Weil, T. 2009. *On Leadership*. Malden, MA: Blackwell Publishers Inc.
- Perry-Smith, J. E. and Mannucci, P. V. 2017. "From Creativity to Innovation: The Social Network Drivers of the Four Phases of the Idea Journey." *Academy of Management Review* 42(1), 53-79.
- Pfeffer, J. and Salancik, G. R. 2003. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Rhee, M. 2010. "The Pursuit of Shared Wisdom in Class: When Classical Chinese Thinkers Meet James March." *Academy of Management Learning & Education* 9(2), 258-279.
- _____ and Kim, T. 2014. "Great Vessels Take a Long Time to Mature: Early Success Traps and Competences in Exploitation and Exploration." *Organization Science* 26(1), 180-197.
- Russo, J. E. and Schoemaker, P. J. H. 1989. *Decision Traps: Ten Barriers to Brilliant Decision-Making and How to Overcome Them*. New York, NY: Doubleday Publishing Co.
- Simon, H. A. 1947. *Administrative Behavior*. New York, NY: Simon & Schuster Inc.
- _____. 1990. "Invariants of Human Behavior." *Annual Review of Psychology* 41(1), 1-20.
- Whyte, G. 1989. "Groupthink Reconsidered." *Academy of Management Review* 14(1), 40-56.
- Yoffie, D. B. and Kwak, M. 2001. *Judo Strategy: Turning Your Competitors' Strength to Your Advantage*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Abstract

Yi Sun-sin Leadership: An Organizational Learning Perspective

Mooweon Rhee ■ Yonsei University

Junyeon Rhee ■ Yonsei University

This paper aims to provide strategic implications of Admiral Yi Sun-sin's leadership, which serves as an archetype of Korean leadership, by reinterpreting it from an organizational learning perspective. Focusing on the humane rather than the heroic aspect of Admiral Yi Sun-sin's biography, we aim to rediscover the Asian value of modesty in organizational learning by analyzing mechanisms of performance feedback behind the outstanding achievements of sweeping victory. We then discuss the power of Yi Sun-sin's analytical leadership, paying attention to the voices on-site and collecting information from various sources, along with the innovativeness of his cohesive learning networks cross-cutting diverse social groups. Finally, we conclude this paper with the prospect that reinterpreting Korean leadership will not only provide business insights by bridging wisdom from the East and the West but also contribute to promoting active intellectual communication between the two worlds.

Key Words: organizational learning, Korean leadership, Yi Sun-sin

