



한국형 리더십의 원형 세종리더십의 3가지 코드

流靜 손옥

리더십 무엇이 문제인가?

- 촛불시위, 세종시, 4대강, 천안함, 인사청문회 ---
사회 갈등과 혼란은 공공리더십의 문제
* 지식정보화, 욕구다양화, 기술융합화, 글로벌문화충돌로 더욱 복잡화
- 소통과 통합의 리더십 부재로 사회적 갈등 비용 GDP의 27%
- GDP 1만불('95)->2만불(?) 잃어버린 10년도 리더십 문제
- 농경사회 -> 산업사회 -> 창조사회 새시대 패러다임 대응시급
- 한강의 기적을 넘어 행복한 사회, 존경받는 나라,
품격높은 국가로 발전할 절호의 기회, 관건은 리더십

왜 한국형 리더십인가?

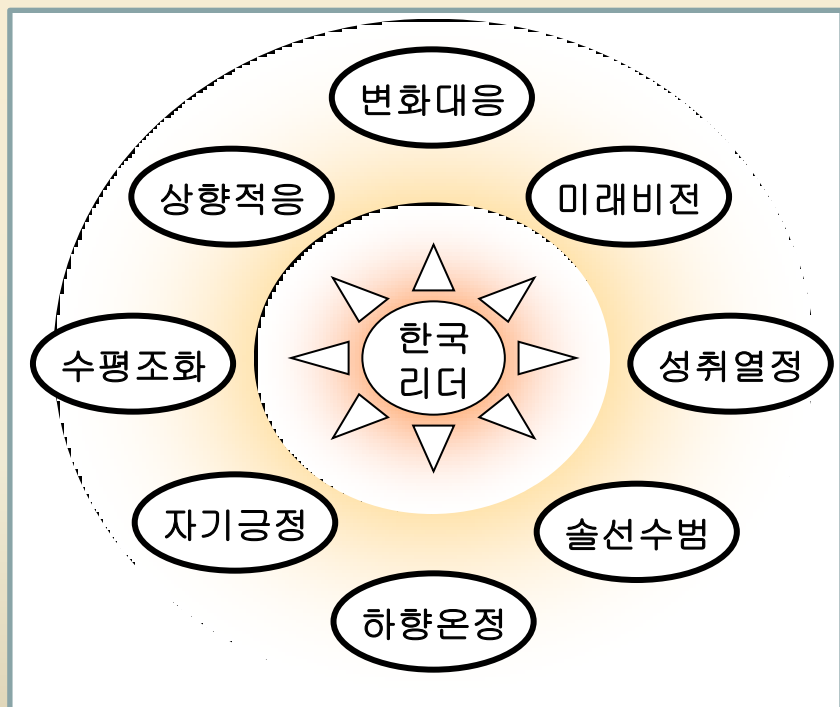
한국 역사의 전화점마다
위기극복의 남다른 리더십이 있었다.

- 세종리더십의 가르침
15세기 전반 조선은 과학기술강국, 농업생산성 400%향상
- 이순신과 류성룡의 리더십
- 한강의 기적, 이병철, 정주용 리더십
- Hiddink, 동계올림픽, 여자 월드컵의 리더십

한국형 리더십 연구회 활동

- 월례 연구회 모임
- 연례 컨퍼런스 개최
 - 제1회('08) 세종대왕의 리더십 분석
 - 제2회('09) 한국형리더십 역량모델 연구(8가지 DNA)
 - 제3회('10) 한국형리더십사례공모(군, 대학, 기업)
- 한국형리더십 연구및 교육지원

한국형 리더십 모델



요인분석

자기긍정

- "Can-Do Spirit"
- 결단력, 도전정신, 내적확신

성취열정

- "압축성장", "일등주의"
- 일우선 개인희생, 몰입, 성과지향

솔선수범

- "noblesse oblige"
- 윤리의식, 공익우선, 모범적모습

하향온정

- "끌어주고 밀어주기"
- 포용, 관용, 인정과친찬, 권한이양

수평조화

- "소통과 화합",
- 협력, 의사소통, 팀웍, 관계형성

상향적응

- "모시기"
- 상사의증파악 서비스, 동반성장

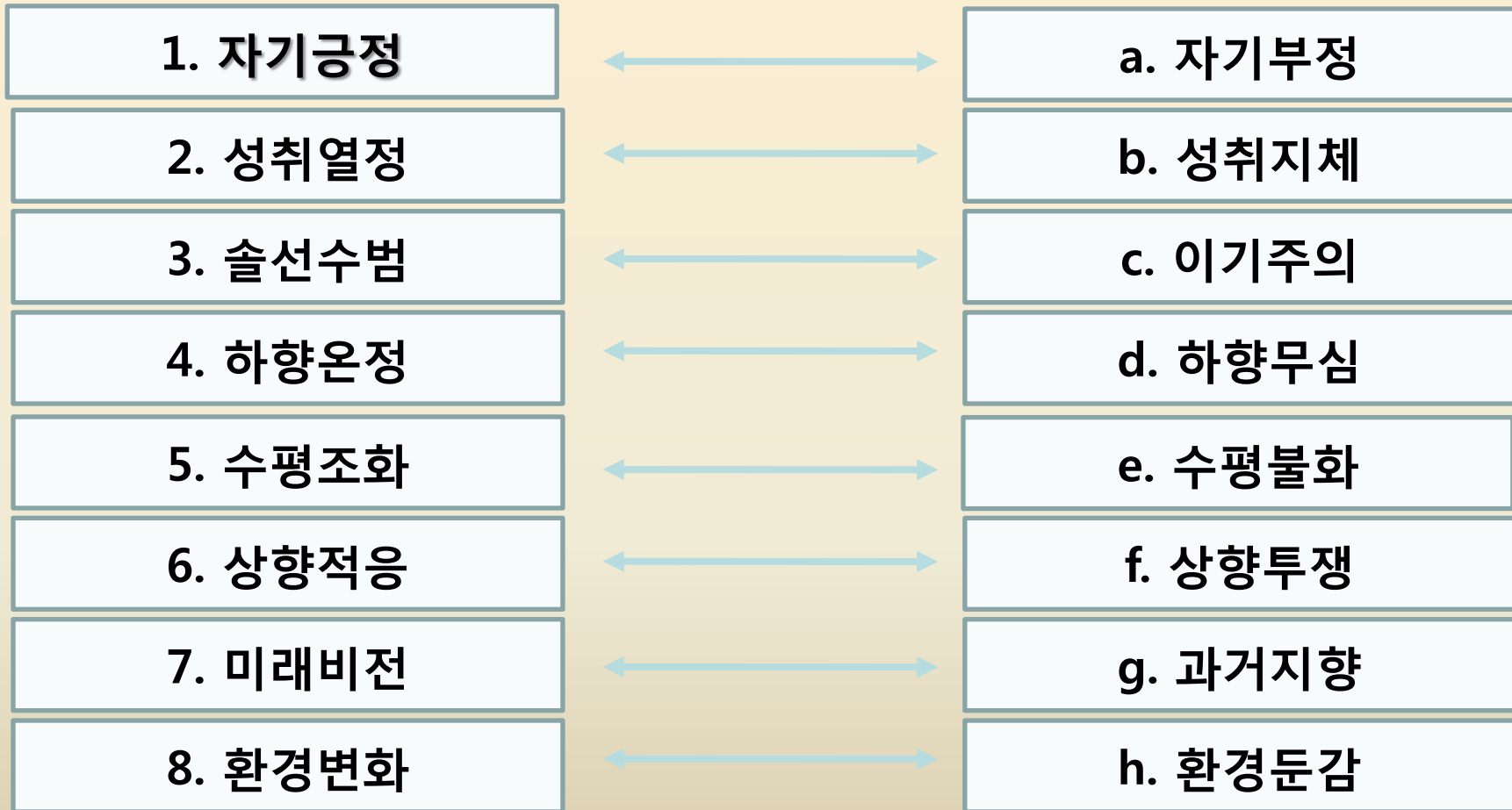
미래비전

- "선진국 진입",
- 비전제시및 실행, 미래지향우선

환경변화

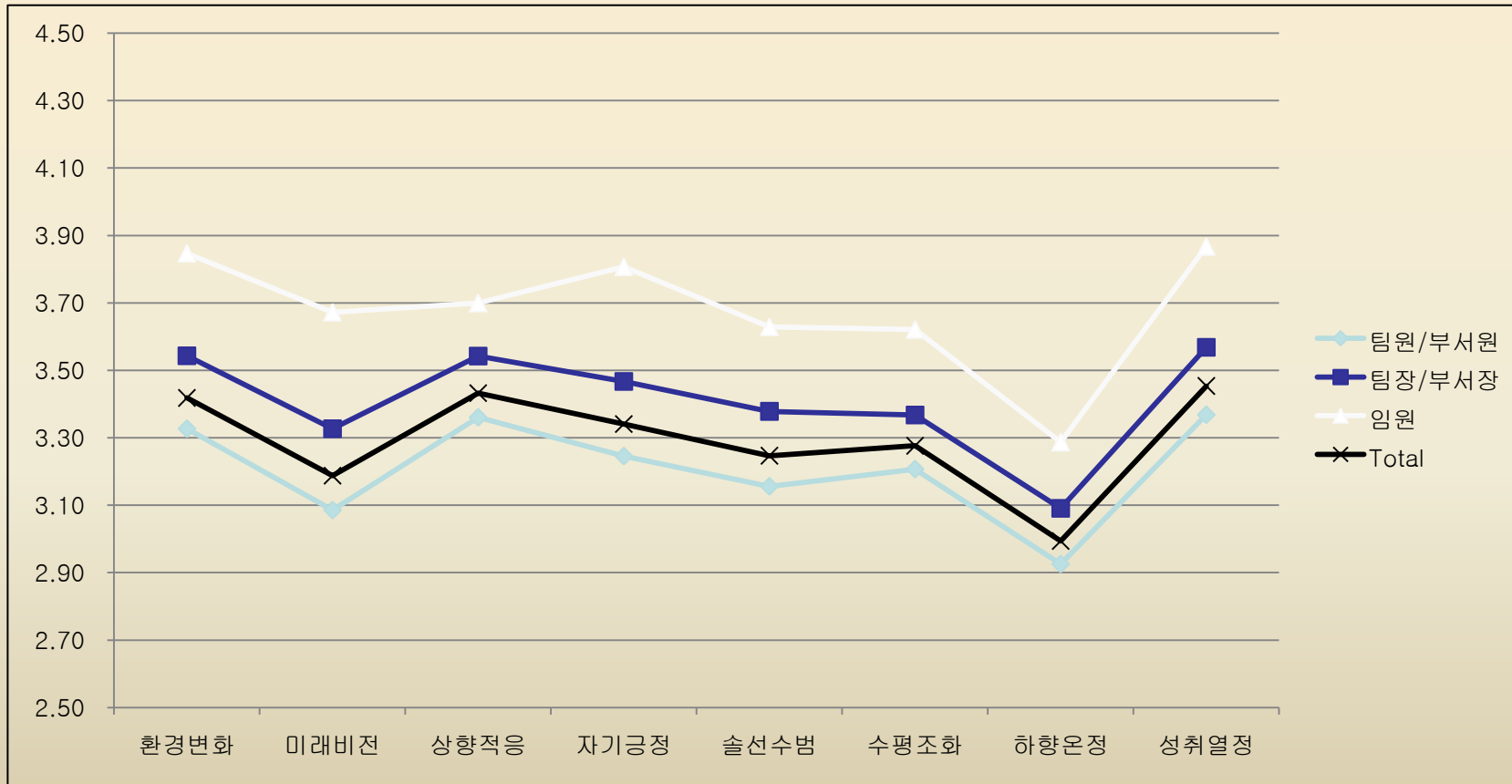
- "전략적 변화대응,"
- 변화적응, 정보수집

개념 대치도



한국형 리더십 모델

- 높은 것 : 성취열정, 상향적응, 환경변화
- 낮은 것 : 하향온정, 미래비전, 솔선수범



세종리더십 무엇이 다른가?

세종 리더십의 3가지 코드

첫째, 미래 비전

둘째, 솔선 수범

셋째, 하향 온정

비전(꿈) = 『백성의 행복한 삶』

백성(=농민)의 기본산업(농업)의 발전 -즉위교서(施仁發政)

“조선 500년 기틀 마련”

15C 세계 과학기술 초일류국

- 농업 기술 → 농사직설
- 농민의 건강 생활 → 향약집성방, 의방유취
- 환경, 기후 대응 → 칠정산 내편/외편, 대간의대, 자격루
- 공정한 조세 제도 → 측우기, 세법 개정
- 국민 안전 보장 → 거북선, 화포, 화차

한국 역사의 전환점과 새로운 비전

- 1 단군의 홍익인간 법과 질서, 신뢰, 나눔
- 2 고주몽의 다물
- 3 새마을 운동과 '잘 살아보세'
- 4 이순신의 '바닷길을 막아 조선을 구하자'
- 5 HIDDINK와 월드컵 4강

“조선은 중국과 다르다”라고 인식하였던 세종



- 천문관측 실수로 태형/유배 → 세종시절에도 일식이 예측보다 15분 늦음
→ 이로 인해 세종은 역법도 중국과는 달라야 한다고 깨달음
 - 중국의 역법이기에 중국과 위도와 경도의 차이로 빚어진 피할 수 없는 오류
- 음악도 달라야 한다고 생각하여 박연을 통하여 '조선의 황종음'을 찾게 함
 - 아악의 절대음인 황종음(현대의 '도'보다 약간 높다함)을 찾는 것이 관건
- 조선식 화포의 새로운 제도와 규격화된 양산 체제 확립
 - 최무선이 제작한 주화(走火, 달리는 불이라는 뜻) → 조선의 로켓병기
- 우리 풍토에 알맞은 약재와 치료방법을 정리한 향약집성방
- 중국과 소리가 다르면 문자가 당연히 달라야 한다는 너무나도 평범하고 상식적인 발상

비전도 역량이 있어야 달성된다.

비전 달성을 위한 핵심역량의 개발

용
(진)

• 기술중시를 통한 핵심역량 개발

- 농업 기술, 농민의 건강 생활, 환경/기후 대응, 공정한 조세제도, 국방 등

원승이
(신)

• 차별화를 위한 창조경영

- 조선식 독자모델, 국가 R&D 프로젝트(도감), 적극적 벤치마킹

말
(오)

• 인재제일경영, 자율경영

- 강점 경영, 집현전, 확실한 평가와 보상

양
(미)

• 중지를 모으는 열린 토론문화, 지식경영

- 훈민정음 창제, 금속활자(갑인자), 경연(經筵)

뱀
(사)

• 참여, 숙의를 위한 공감대, 변화관리

- 여론 조사, 합리적 의사결정

닭
(유)

• 시스템 경영을 통한 룰과 프로세스 확립

- 경국대전, 간의대의 엄정한 규율, 황종율

세종의 슬선 수범 ; 인재 제일 경영

1

강점경영 : 역량 중심으로 인재 활용

※ Think Tank 집현전, 다양한 인재의 포용

- 원칙의 허조, 중용의 황희, 도가적 맹사성, 불교적 변계량, 무인의 최윤덕 등

2

개방형 토론마당을 통한 인재발탁

※ 집현전 등 전문가 집단 연구; 토론문화; 탐구체질, 지식 경영

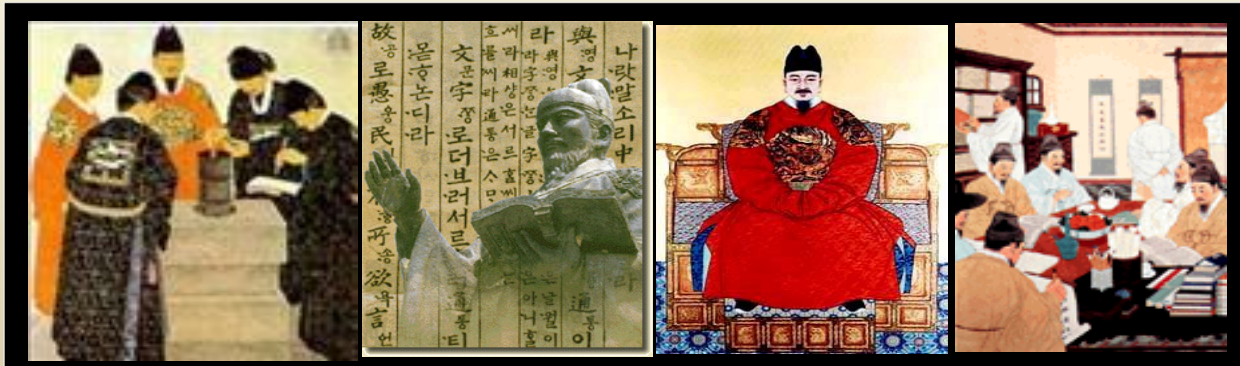
※ 독서, 경연(1898회, 1월 6회); 역사 탐구; 사례연구; 경청

- 허심탄회, 자유로운 의사 표출, 다양한 사람 / 의견, 자유분방 용인,

3

확실한 평가와 보상

※ “황희의 말대로 하라”



聽

耳 王
十 目
一 心

세종의 슬선 수범 : 과학기술 리더십

독창적 창조에 의한 차별화

- 목표설정 설정 -

- 조선식 독창모델(Design) 개발추구
 - 훈민정음, 앙부일귀, 자격루, 옥루, 측우기, 칠정산내외편, 갑인자 등

적극적인 선진기술 도입

- 적극적 벤치마킹 실시 -

- 중국, 아랍기술 : 북경 등 인재파견 조사, 자료수집 활동
 - 세종 27년(1445) : 일본 선박기술 접목 추진,
중국 염초 제조법 연구 (생산성 2배로)
 - 세종21년(1439) : 닥종이개발, 일본종이의 장점 도입

슬선수범의 과학기술 리더십

- CTO/CIInO 세종 -

- 최고의 지식, 학문적 수준, 상대역은 변계량, 윤희 정도
- 기술혁신에 대한 열의와 집념
- 기술리더십, 기술개발 멤버로 코치로 격려자로 활동

조직적인 공동연구

- 국가적 R&D 과제 추진 -

- 관료학자, 과학자, 기술과학자 집단의 일사불란한 연구개발 Project활동
 - 都監 : 프로젝트 추진위원회 / 조직적인 공동연구
예) 천문기기 제작도감, 「의방유취」편찬도감, 갑인자 주조 도감
- 집현전 (Think Tank)에 과학기술계 포진
 - 총 99명(강희맹, 강희안, 서거정, 윤희 등) 중 과학기술계 21명

세종의 슬선 수범

- 1 책 읽는 왕 경연, 집현전, 사가 독서제,
- 2 현장 경영의 실천 서운관, 갑인자 주소,
- 3 백성과 고통을 함께 궁궐내에 초막
- 4 경청의 자세 행복한 재상 허조
- 5 효도와 우애

세종의 하향 온정 : 훈민정음 창제

- 1** 우매한 백성들이 말하고 싶은 것이 있어도 마침내 제 뜻을 잘 표현하지 못하는 사람이 많다. 쉬 익히어 날마다 쓰는 데 편하게 할 뿐이다
- 2** 모름지기 세민으로 하여금 금법을 알게하여 두려워서 피하게 함이 옳다 (허조는 법을 마음대로 농간하는 무리가 일어날 것을 우려)
- 3** 내가 만일 언문으로 삼강행실을 번역하여 민간에 반포하면 어리석은 남녀가 모두 쉽게 깨달아서 충신 효자 열녀가 반드시 무리로 나올 것이다.

세종의 하향 온정 : 근본은 사랑과 배려

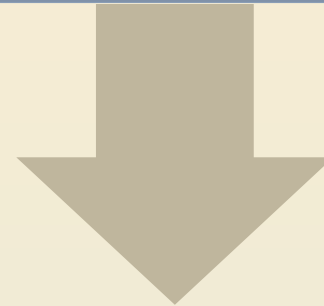
신뢰와 사랑으로 태어난
명재상 황희

“정사를 보는데 생각이 깊고
멀리 생각하는데
따를 사람이 없다.
인재가 길에
버려져 있는 것은
나라 다스리는 자의 수치”

허조, 최윤덕, 장영실 등 수많은 인재 추천

棄短錄長

단점을 버리고
장점을 취하는 것



疑人不用 用人不疑

- 이병철 회장 -

모든 사람의 뜻을 마음껏 나누고 더하게 한다

- 1 **곧은 자세로 회의에 임하라, 신하들이 어전에서 땅에 엎드리지 말라**
- 2 **국왕의 잘잘못을 모두 직언하라, 상서를 만나면 상서를 말하고 재변을 만나면 근심과 두려움을 말하는 것이 옳다**
- 3 **긴급사안 발생시 한 자리에 모여 의논하라**
조속히 결정해야 하는 공사의 경우 한 장소에서 가부를 회의하여 서로 논란 뒤에 계달(啓達)하도록 한다
- 4 **소수의 의견도 끝까지 경청하되, 한 사람의 말만 가지고 결정해서는 안된다**

- **우리 임금은 간언하면 행하시고 말하면 들어주셨다 (허조 임종시)
경청의 자세 : 잘 듣고 잘 알려주고 참된 도움을 준다**
- **좋은 의견이 나오면 힘을 실어주어서 정책화하는 것**

세종의 하향 온정 ; 세제개혁 17년 熟議와 公論 중시

- 17년간 토론을 통해 공론 형성, 기득권층 수궁하자 개혁단행
 - 숙의(熟議)의 과정을 통해 개혁의 후유증을 최소화하고 정책의 정당성을 획득

과거시험 시제 → 공론화

1427(재위 9년) 3월 : 문과책문으로 공법의 필요성 출제 → 1428년 1월 : 황희 등과 시행가능성 논의 (1차 공법논의)

여론조사 및 숙의 진행

1429(재위 11년) : 호조에게 신민들의 의향 조사 지시

✓ 1430(재위 12년) : 호조 공법안 제출 및 전국 여론조사 지시

✓ 1436(재위 18년) : 공법의 시험적 시행 제의(2차 공법논의), 황희 등의 동의로 공법절목 제정

정책결정과 시범/본격 시행

1437년 : 경상, 전라 양도에 시험 실시 → 1438년 세종의 현지 답사 → 1440년 경상도민의 반대 시위

→ 1444년 6월 : 황희 공법 실시 주장 → 그 해 11월 : 공법의 전국적 시행

세종의 하향 온정 : 과학적이고 체계적인 여론조사

● 새로운 공법(貢法) 시행 : 피해 보는 백성이 없어야 한다

- 장기간 연구 : 재위 9년(1427년) ~ 재위 26년(1444년)

- 2 차례에 걸쳐 일반농민들까지 포함해 약 20만명에게 가부 청취 → 찬성 : 98,657명, 반대 : 74,149명

- 토지생산력이 높은 경상/전라도, 찬성 : 반대 = 65,864명 : 664명
- 토지생산력이 낮은 함길/평안도, 찬성 : 반대 = 1,410명 : 35,912명
- 관료는 대체로 반대



흙을 파서 깊이를 재던 종전의 방법 대신 '원통형 그릇'으로 내린 비의 양을 측정

◆ 여론 찬반 상황

도 별	찬 성		반 대	
경기도	수령	29명 품관, 촌민 17,076명	수령	5명 품관, 촌민 236명
평안도	수령	6명 품관, 촌민 1,326명	관찰사, 수령	35명 품관, 촌민 28,474명
황해도	수령	17명 품관, 촌민 4,454명	수령	17명 품관, 촌민 15,601명
충청도	수령	35명 품관, 촌민 6,982명	관찰사, 도사, 수령	26명 품관, 촌민 14,013명
강원도	수령	5명 품관, 촌민 939명	수령	10명 품관, 촌민 6,888명
함길도	수령	3명 품관, 촌민 75명	관찰사, 수령	14명 촌민 7,387명
경상도	수령	55명 품관, 촌민 36,262명	수령	16명 품관, 촌민 377명
전라도	수령	42명 품관, 촌민 29,505명	수령	12명 품관, 촌민 257명
계		98,657명(57%)		74,149(43%)

세종의 하양 은정 : 백성과 함께 與民 > 爲民

백성이 생업에 종사하기를 즐겨한지 무릇 30여년
백성은 나라의 근본, 근본이 튼튼해야 나라가 평안(民惟邦本 本固邦寧)

장수 : 노인에 대한 국가의 대우

- “나이 많은 사람을 존경해야 효제(孝悌)의 풍속이 두터워진다”
 - 80세 이상은 양로연(養老宴), 90세 이상은 관직 제수
- “양로(養老)하는 까닭은 노인 됨을 귀하게 여기는 것이지, 높고 낮음을 헤아리는 게 아니다”
 - 천민 노인도 양로연 참여, 100세 이상은 면천

사회적 약자에 대한 배려

- 병자, 죄수, 버려진 아이(제생원)
- 노비도 하늘이 낳은 백성 (노비 출산휴가, 남편도)
- 옥은 본래 악한 것을 징계하자는 것, 사람을 죽게 만드는 것이 아니다.

세종 리더십은 소통과 통합의 열린 마음

리더십의 기본, “三通一平”의 리더십



경청의 자세 ↔ 지시/교시의 자세

- 상대가 원하는 말, 이해할 수 있는 말
- 잘 알려주고 참된 도움이 되는 말

사랑, 신뢰, 겸손 ↔ 자만, 오만, 불신

- 역지사지, 솔선수범



수신제가치국평천하(修身齊家治國平天下)

다른 사람의 자아실현을 돕는 것

Helping Others to Self-Actualize



자아실현

Self-Actualization

상생과 평화의 최고 이념

BC 2333년 당시, 수렵 채취의 씨족사회 입에도 위대한 건국이념을 설정한 고조선



홍익인간(弘益人間)

널리 인간 세상을 이롭게 한다

재세이화(在世理化)

세상에 나아가 이치대로 다스린다 → 휴머니즘
대자연의 눈으로 세상을 바라보는 열린 마음을
가진 한 차원 높은 인간

광명개천(光明開天)

빛으로 하늘을 연다
밝게 빛나는 지혜의 빛으로 어둠을 몰아내고
마음의 문을 연다 → 깨달음

백성사랑, 국가기틀 혁신 등으로 세종시대“삶의 질”은 비약적으로 향상

품격 높은 나라를 이루는 한국형 리더십

품격 높은 나라의 3대 조건

첫째, 지혜로운 국민

둘째, 행복한 사회

셋째, 존경 받는 국가

세종시대 조선은 품격 높은 나라

품격 높은 나라의 3대 조건

첫째, 지혜로운 국민

문제해결역량, 학습문화, 지식경영
경연, 토론문화, 갑인자, 훈민정음
삼강행실도, 농사직설, 육전

둘째, 행복한 사회

의식주, 안전, 인정, 존경, 자아실현욕구 충족
시인발정, 여민정치, 강점경영, 법과 질서

셋째, 존경 받는 국가

자주자립의 정신문화, 문명문화(소중화),
첨단과학기술, 경제력과 국방력, 선린외교

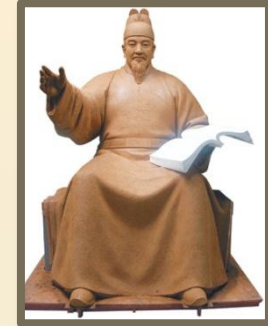
한국형 리더십의 원형 세종 리더십



조선 창업(1392)
정치적 격동기

백성의 행복한 삶

- 어짐을 베풀어 정치를 일으킴(施仁發政)
- 백성은 나라의 근본, 백성은 밥을 하늘로 삼는다.
(民惟邦本, 食爲民天)



조선왕조 500년
기틀 마련

지혜로운 백성
-문제해결력-

존경받는 국가
-국가 경쟁력-

행복한 사회
-선진 문화-

• KT法(정책 결정)

- 자 : 상황 분석
- 축 : 문제 분석
- 인 : 의사결정 분석
- 묘 : 잠재문제 분석

* 파저강토벌
* 세제개혁 17년

• Product – 핵심기술역량개발

- 진 : 농업, 의약, 천문기상, 화포등
- 신 : 독창기술, 조선식 추구, 도감

• People – 인재육성, 국민역량개발

- 오 : 강점경영, 사가독서제
- 미 : 경청, 토론, 경연, 출판(갑인자)

• Process – 시스템경영, 경국대전

- 사 : 숙의통한 변화, 백성의 소리경청
- 유 : 경국대전, 황종율

• 술 : 삼통일평(三通一平)

- 인재사랑, 신뢰경영
- 강점경영

• 해 : 백성사랑, 해동천국

- 삶의 질
- 훈민정음
- 집단귀화

품격 높은 나라 품격 높은 국민

행복 나눔 125

품격 높은 나라의 3대 조건

첫째, 지혜로운 국민

둘째, 행복한 사회

셋째, 존경 받는 국가

지혜로운 국민의 조건 <<< 문제해결능력

	함양 요소	사고의 기술
자(주)	지혜(Wisdom)	<ul style="list-style-type: none"> • 상황분석 - 판단 → 과제화
축(소)	명철(Understanding)	<ul style="list-style-type: none"> • 문제 분석 - 참 원인
인(호랑이)	결의(Resolution)	<ul style="list-style-type: none"> • 의사결정 분석 - 결단(후안흑심)
묘(토끼)	심려(Consideration)	<ul style="list-style-type: none"> • 잠재문제 분석 - 리스크 예방

➔ 합리적 사고, 문제해결 역량, 협상력 등

행복한 사회의 5대 조건

첫째, (진) 꿈과 핵심역량(천직)

둘째, (사) 변화리더십(겸손온유)

셋째, (오) 잠재역량 발휘(자기계발)

넷째, (미) 소통과 통합(배려)

다섯째, (신) 창의, 창조문화

존경받는 국가의 3대 조건 홍익인간의 세상

첫째, (유) 법과 질서

둘째, (술) 신뢰

셋째, (해) 나눔 (상생)

품격 높은 나라 품격 높은 국민 운동



정신문화 창달과
동떨어져 가는 물질문명

21C 범국민 운동으로 전개

- 홍익인간(弘益人間)의 큰 이념을 근간
- 민족역사 속의 성공실패의 전환점을 이룩한 리더십의 연구
- 지덕체 삼위일체의 조화와 균형의 정신문화 정립



품격 높은 나라
품격 높은 국민

지혜로운 국민

- WOW 미팅
- 자 : 지혜(Wisdom)
- 축 : 명찰
(Understanding)
- 인 : 결의(Resolution)
- 묘 : 심려(Consideration)

행복한 사회

- 진 : 꿈 과 핵심역량(천직)
- 사 : 변화리더십(겸손온유)
- 오 : 잠재역량 발휘(자기계발)
- 미 : 소통과 통합(배려)
- 신 : 창의, 창조문화

존경 받는 국가

- 홍익인간(弘益人間)
- 재세이화(在世理化)
- 유 : 법과 질서
- 술 : 신뢰
- 해 : 나눔 (상생)

기업이 선도하여 사회전반으로 확산

행복 나눔 125

착한 일 하기

- 한 주에 **1**가지 착한 일
- 이웃사랑, 봉사, 제안

좋은 책 읽기

- 한달에 **2**권 읽기
- 독서토론, 독서클럽

감사 나누기

- 하루에 **5**가지 감사
- 감사노트, 감사편지, 칭찬

불씨/성공사례 공유 및 전파

삼통일평, WOW

12지를 통해 선조가 전해주는 지혜

세종의 “三通一平”의 리더십
- 근본은 이해와 포용의 리더십-

12지에 숨겨진 지혜로 균형 잡힌 리더십

의미

우리 선조들이
수천년 응축시켜온
"삶의 지혜"

가치

"수신제가 치국
평천하"의
지혜와도 상통

활용

개인의 인생경영,
가정경영, 기업경영, 국가
경영