



직원과 고객을 춤추게 하는 감성리더십, 사우스웨스트항공

허브 켈러허 사우스웨스트 항공 전 회장은 항공업계 뿐 아니라 세계 경영을 이야기할 때 신화적인 인물로 꼽히는 최고경영자(CEO)다.

그는 1971년 창립된 이 회사의 공동창업자로서 1978년부터 2001년까지 무려 24년 동안 CEO를 맡는 장기집권을 했다. 그는 대부분 독선과 자집 등의 이미지가 떠오를 장기집권에도 불구하고 권위나 근엄함과는 거리가 먼 기행과 친숙한 이웃 아저씨 같은 이미지로 '미국에서 가장 웃기는 경영자'로 불렸다.

그는 근엄한 CEO들이 모인 월가에서도 가장 돋보이는 인물이었다. 오찬석상에 팝가수였던 엘비스 프레슬리의 복장으로 나타나기, 정장이 아닌 청바지 등 평상복을 입고 이사회에 참석하기, 토끼 분장을 하고 출근 길 직원 놀라게 하기 등은 그의 트레이드마크다. 지금은 가끔 일부 경영자들에게서 볼 수 있는 사례들이지만, 권위에 가득찬 80년대 미국 항공업계에서 그의 일거수일투족은 사람들을 놀라게 하는

기행에 가까웠기에 비판 속에서 관심을 끌어들였다.

켈러허 회장은 일요일 새벽 3시에 회사 청소원들의 휴게실에 들어가 도넛을 나눠주고, 작업복을 입고 그들과 함께 비행기를 청소하는 일을 거리까지 않았다. 또 출근할 때는 회사 정문에서부터 집무실에 들어가기까지 직원들과 많은 대화를 나누고, 개인 신상에 대해 문제가 있는 직원이나 업무상 어려움이 있는 직원들과 대화에 몰두하다보니 점심 때가 되어서야 사무실에 도착하는 일화가 있을 정도로 친근한 이웃 아저씨나 할아버지 같은 이미지를 갖고 있다. 또 항상 직장이란 유머가 넘치고 즐거운 곳이어야 한다는 신조를 갖고 있는 그는 직원을 뺨을 때도 유머 감각이 있는 응시자에게 후한 점수를 주는 등 직원들과 거리를 두지 않고 직원들을 한 가족처럼 여기는 소탈하고 친근한 모습으로 직원들의 사랑을 받아왔다.

이같은 켈러허의 리더십에 힘입어 1971년 롤린 킹에 의해 설립된 뒤 단 3대의 항공기로 텍사스의 델러스, 휴스턴, 샌안토니오 사이를 운항

하는 작은 지역항공사로 출범했던 사우스웨스트항공은 세계적인 항공사로 자리잡았다. 현재 사우스웨스트항공사는 미국 내 32개주 63개 도시에 취항하여 연간 8천3백만 명이 넘는 승객을 수송하고 있으며, 운영하고 있는 비행기 수는 모두 4백81대에 달한다. 설립당시 종업원 수가 195명에서 2007년 현재 3만2664명으로 늘어났지만 그동안 한 번도 정리해고를 한 적이 없으며 항공사고도 거의 없었을 정도로 대고객 서비스와 안전관리에 성과를 내왔다. 사우스웨스트항공은 <포춘>이 선정하고 있는 미국에서 가장 존경받는 기업에 매년 포함되어 왔으며, 가장 일하기 좋은 1백대 기업 중 최상위권을 매년 유지하는 등 대표적인 우량기업으로 평가받아왔다. 미국 내에서 승객 수 2위, 세계 2위의 항공업체에 올라서는 기업을 토하고 있다. 사우스웨스트항공은 마일리지서비스를 가장 먼저 시작했고, 고령자에 대한 할인, 항공권 없는 여행, '편(Fun) 요금', '편 화물' 등을 첫 도입하는 등 새로운 제도를 만들어내면서 세계항공산업의 지형을 바꿔왔다.

켈러허 전 회장은 부임 초 사내 규정집을 창 밖으로 던져버려 화제를 모았다. 자유로운 사고를 가로막는 규정이 회사 발전을 방해한다는 지론 때문이었고 이는 그의 자유분방하면서도 직원들의 창의력을 배가시키려는 계산된 행동이었다. 이와 관련 <하버드비즈니스리뷰>는 탁월한 리더들은 무엇보다 '단순함(simplicity)'의 가치를 중시한다고 강조한 뒤 뛰어난 직원들을 효율적으로 관리하기 위해서는 '자유로운 업무 분위기를 보장하는 한편 사내 규칙은 최소한으로 유지하라'는 켈러허 스타일의 중요성을 강조하기도 했다.

이같은 켈러허 전 회장의 경쟁사들과 차별화된 전략과 직원과 고객을 가족처럼 생각하는 '직원과 고객 우선 가치'를 구현하기 위해 노력해 온 결과 사우스웨스트항공은 미국 최대의 국내선 항공사 중 하나로 자리잡았고, 많은 기업과 대학 MBA코스의 벤치마킹 및 연구대상이 됐다.

그런 면에서 켈러허의 '편(Fun)경영', '유머경영'은 유교적 근엄주의나 경영자들의 엘리트주의가 고착화된 한국기업에서는 주목할만하다. 켈러허 회장은 "유머는 조직의 화합을 위한 촉매제다. 일은 즐거워야 한다"고 말했다. 화합되지 않고 분열되고 갈등하는 조직, 세상의 변화에 눈을 감은 채 지나친 승부의식만으로 맞서는 방식

으로는 직원과 기업의 행복이 이뤄지기 어려울 것이며, 영속하는 기업으로 가기는 어려울 것이며, 많은 기업들이 이같은 어려움에 봉착하고 있다.

중국의 병법이 손자는 <손자병법> '행군편(行軍篇)'에서 '병사들이 충심으로 따르지 않은데 벌칙만을 적용한다면 병사들은 복종하지 않으며, 병사들이 복종하지 않으면 부리기가 어렵다. 그렇지만 잘 따른다고 해서 과실이 있는데도 벌을 주지 않는다면, 이것 역시 부릴 수가 없는 것이다. 그러므로, 병사들에 대하여는 글과 인애로써 가르치고 무위와 형벌로써 통제한다면, 가히 필승의 군대라고 일컬을 수 있다. (卒未親附而罰之, 則不服, 不服則難用也. 卒已親附而罰不行, 則不可用也. 故令之以文, 齊之以武, 是謂必取)'라고 설파했다.

불확실성이 가득한 현대사회에서 모험기업인 벤처기업의 최고경영자는 구형 범선이 아닌 신형 항공모함을 이끄는 선장이다. 그 선장이 항공모함을 이끄는 현장은 <피터팬과 후크선장>과 같은 동화속 이야기 가 아닌 생존경쟁이 펼쳐지는 현대사회다. 그 선장이 '도전과 창조'를 슬로건으로 하는 새 항공모함을 이끌기 위해 갖춰야 할 덕목은 '부단한 기술개발 노력'과 직원들의 성취동기를 부여하고 고객들에게 새 이미지를 심어줄 수 있는 '감성적 힘'이며 이것은 벤처기업 경영에 있어서도 원동력이 될 것이다.

새로운 기술이나 영역 개발을 위한 창조적 노력을 등한시할 경우 당연히 그 벤처기업은 구태의연한 이름뿐인 기업이 될 것이고, 그 반대의 경우 그 벤처기업은 거대한 타이타닉호처럼 빙산 아래 침몰하는 비극을 전할 수밖에 없을 것이다.

특히 진정한 벤처기업의 CEO라면 이처럼 도전과 창조정신과 미래 통찰력을 기반으로 한 냉철한 전략과 모험정신뿐 아니라 동시에 따뜻한 마음과 유머로 직원과 고객을 위해 봉사하는 감성이 필수적이다. 냉혹한 생존경쟁의 현장에서 살아남기만을 요구하는 분위기에서 항공모함의 선원들은 더 좋은 일자리를 찾아 속속 이탈함으로써 껍데기만 남은 배가 되고 말 것이다. 딱딱하고 근엄한 이미지로 지나친 엘리트주의에 안주하고 있는 우리 벤처기업의 CEO들도 켈러허 회장과 같은 리더십에서 많은 시사점을 얻었으면 한다.