

벤처기업가의 윤리적 리더십에 관한 연구

이택수¹⁾, 조봉순²⁾

The proliferation of venture companies is regarded one of the key characteristics of economic recovery of Korean firms after IMF financial crisis. However, many venture companies disappeared during the first decade of the New Millennium. This study investigated the rise and fall of venture companies on their CEO characteristics. Through the case analyses of four venture companies, we found the CEO's unethical leadership played a critical role in the companies' failure. Narcissistic leadership was commonly found through the case analyses. Behavioral characteristics of Narcissistic leadership were described.

Keywords: Narcissistic leadership, Ethical leadership, Venture Company

I. 서론

1980년대 정체기를 겪었던 미국 경제를 부활시킨 가장 큰 원동력으로 벤처기업의 역할을 인정하는 것과 마찬가지로, 한국경제가 IMF의 위기를 극복하고 다시 세계경제의 본류에 합류할 수 있었던 원인의 하나로 벤처기업의 활약을 들 수 있다. 벤처기업은 혁신기술의 상용화를 통해 국가의 산업 구조조정을 촉진시켜 국가경쟁력을 강화할 수 있는 장점이 있기 때문에 국가적 차원에서도 미래 국가경쟁력확보의 차원에서 벤처기업에 대한 적극적인 지원을 실시하는 것이 선진국에서 공통적으로 보여 지는 모습이다. 하지만 성공하는 벤처기업 이상으로 실패하는 벤처기업이 많으며, 심지어는 성공했다고 여겨지는 벤처기업이 일시에

1) 윈베스트 창업투자, tslee@winvest.co.kr

2) 교신저자, 서강대학교 경영전문대학원, bcho@sogang.ac.kr

몰락하는 경우도 많이 있어서 벤처기업의 성공과 쇠망에 관한 연구가 활발히 진행되고 있다.

본 연구는 벤처기업의 실패의 원인으로 경영자의 윤리적 리더십 측면에 초점을 맞추어 살펴보고자 한다. 구체적으로 벤처경영자의 어떠한 측면이 기업실패의 길로 이끌게 되는지에 대한 이론적 측면과, 실제 한국 벤처기업의 사례를 통해 그 내용을 살펴보고자 하겠다.

II. 이론적 배경

1. 벤처기업의 정의 및 특성

벤처비즈니스(Venture Business)란 첨단기술, 새로운 아이디어를 사업화하는데 있어서 경영의 위험성이 매우 높지만 성공할 경우 상당한 이익이 기대되는 신규사업을 의미한다. Bollinger, Hope, and Utterback(1983)은 벤처기업을 ‘소수의 핵심 창업자가 기술혁신 아이디어의 개발과 상업화를 기본 동기로 하여 설립한 업체’라 정의하며, Cooper(1971)는 ‘연구개발을 강조하거나 기술적으로 새로운 지식을 이용하는데 중점을 둔 회사’로 정의하였다. 서정해·이춘우·이장우(2003)는 보다 포괄적이고 통합적인 개념으로 벤처기업을 “기업가 정신에 의해 기술혁신과 조직혁신을 수행하는 기업”이라고 정의하고 있다. 벤처기업은 신기술, 기술집약적, 소규모, 기업가정신, 고위험 고수익 실현, 독자적 기반과 국제적 사업의 개념을 포함하고 있다. 이러한 속성을 바탕으로, 벤처기업은 “기업가정신이 투철한 창업가가 독자적 기반 위에서 국제적으로 통용될 수 있는 신기술이나 기술집약적 기술로, 고위험 고수익을 추구하는 소규모 신생기업”이라고 정의할 수 있다.

미국의 「중소기업 투자법」에서는 벤처기업을 ‘위험성이 크나 성공할 경우 높은 기대수익이 예상되는 신기술 또는 아이디어를 독립기반 위에서 영위하는 신생기업’으로 정의하고 있다. 벤처비즈니스는 HTSF(High Technology Small Firm), Risky Business, High Technology Business, NTBF(New Technology Based Firm) 등 다양한 용어로 표현되기도

한다.

우리나라의 경우 1997년 6월에 제정된“벤처기업육성에 관한 특별조치법”에서 벤처기업
을 규정하고 있는데, 벤처기업이란 중소기업기본법에 의한 중소기업으로서 다음의 세 가지
조건중의 하나를 만족시키는 기업 또는 그러한 기업으로 전환 중이거나 창업 중인 기업을
말한다.

첫째, 창업투자회사(조합), 신기술사업금융회사(조합), 한국벤처투자조합, 한국벤처투자(주)
등과 같은 벤처캐피털 회사와 산업은행, 기업은행이 해당기업의 발행주식 총액의 10% 이상
을 투자금액 5천만원 이상으로 6개월 이상 투자한 기업,

둘째, 기업부설연구소를 보유하고 기업부설연구소를 통해 지출한 연구개발비가 매출액
대비 5%~10% 이상이며, 5천만원 이상을 투자하고, 기술신용보증기금과 중소기업진흥공단으
로부터 사업성평가결과가 우수한 기업,

셋째, 기술신용보증기금, 중소기업진흥공단의 기술평가보증 또는 대출을 순수 신용으로
받고(기술신용보증기금은 기술평가보증에 한하고, 중소기업진흥공단은 개발 및 특허기술사
업화지원자금 또는 벤처창업자금에 한함) 기술신용보증기금과 중소기업진흥공단으로부터 기
술성평가결과가 우수하다는 판정을 받아야 하며, 보증 또는 대출받은 금액이 기업의 총자산
의 10%이상으로서 금액이 8천만원 이상인 기업을 말한다.

벤처기업의 특성과 관련하여 선행의 연구들은 연구시각과 대상, 그리고 연구방법에 따
라 다양한 주장을 하고 있으나, 벤처기업이 일반적 기업과 구분되는 가장 큰 특징은 사업의
높은 위험성, 성공시 높은 기대이익, 창조적이며 새로운 기술을 사업화 하려는 진취적인 사
업가 정신, 지식·기술 집약성 등으로 요약할 수 있을 것이다. 이러한 특징은 다른 여러 가지
차이점을 파생시키는데, 이러한 특징에서 파생되는 벤처기업의 특징을 열거하자면 다음 몇
가지로 요약될 수 있다.

- ① 대기업에 의한 지배를 받지 않고 소자본으로 창업할 수 있는 중소기업의 형태를 취
한다.
- ② 벤처기업의 창업인들은 대체로 젊고 창조적이며, 이들 대부분은 지적 수준이 높고,

고도 기술, 고학력의 기술자가 중심이 되고 있다.

③ 벤처산업은 연구중심지인 대학, 정부연구소, 민간연구기관 등 지식집약적 산업이 인접한 곳에서 출발하는 경우가 많다. 이러한 지역은 고급인력, 자금, 아이디어 및 기술정보 등이 집적되어 있어 기술집약적 산업단지를 형성하며 시너지 효과가 기대된다.

④ 인원이 적은 소규모의 기업이기 때문에 경영조직이 관료적이 아니고ダイナ믹한 조직을 가지고 있다. 즉, 의사결정이 신속하고 추진력이 강력하다.

⑤ 물질적 경영자원보다 인적 경영자원이 축적되어 있다.

⑥ 남들이 개척하지 않은 기술 분야나 새로운 시장에 진출해야 하기 때문에 첨단기술이 필요한 지식 집약적 기업이다.

⑦ 세분화된 기술영역에서 고유의 경쟁력을 지니기 때문에 대기업의 일반적 사업영역과 중복되지 않고, 새로운 시장이라는 특수성 때문에 시장진입 비용이 비교적 낮다.

⑧ 기술혁신의 템포가 빠른 분야의 기업으로 총 매출액 대비 기술개발비의 비율이 높고 지적재산권(Intellectual Property)의 비중이 높다.

⑨ 기본 시스템을 제외하고는 기존의 사회자본(Infrastructure)을 사용하는 기업으로서 외부자원을 이용하는 경우가 많다.

<표 1>은 벤처기업과 대기업의 장단점을 비교한 것이다.

<표 1> 벤처기업과 대기업의 비교

구분	벤처기업	대기업
장점	<ul style="list-style-type: none"> • 핵심 첨단 기술력 보유 • 유연하고 신속한 환경 대응력 • 신속한 의사결정 	<ul style="list-style-type: none"> • 막대한 자금 조달력 • 높은 시장 지배력 • 우수 인재 확보 용이
단점	<ul style="list-style-type: none"> • 자금조달의 어려움 • 시장개척의 어려움 • 경영 능력 미흡 • 인재확보의 어려움 	<ul style="list-style-type: none"> • 환경변화에 대한 적응력 부족 • 경직화된 조직 및 문화 • 핵심역량과약의 어려움 • 변화에 대한 거부

* 자료: 정기봉, “벤처기업 육성과 대기업의 생존전략” 「기업경제」, 1998.5 p.112

2. 국내 벤처기업의 현황

우리나라 벤처기업의 숫자는 2006년 9월말 현재 12,198개이다. 벤처기업 수는 벤처 붐이 불기 시작하던 1998년 이후 현재에 이르기까지 심한 굴곡 현상을 보여 왔다. 1998년 2,042개에 불과하던 벤처기업은 정부의 강력한 벤처 육성 정책에 힘입어 1999년 4,394개로 2배 이상 늘어났으며, 벤처 붐이 절정을 이루던 2000년에는 8,798개로 3년 사이에 무려 4배 이상 급증하였다. 이 같은 벤처기업의 양적 성장세는 2001년에도 계속됐다. 정부의 “벤처기업 2만개 육성 정책”과 맞물려 고속 성장을 거듭하던 벤처는 2001년 말에는 급기야 1만개를 넘어선 11,392개로 절정에 이르렀으나, 벤처기업의 거품붕괴와 함께 2003년 7,702개 기업으로 크게 감소하였다. 하지만 최근에 다시 점차 증가하고 있는 추세이며, 벤처기업으로 확인받은 기업들의 업종별 분포(2006년 9월 기준)는 제조업이 71.6%로 대부분을 차지하고 있으며, 정보처리 및 소프트웨어업종이 19.0%, R&D(연구개발)업종이 5.4% 등을 차지하고 있다.

우리나라의 벤처기업은 짧은 역사에 비하여 화려한 성공의 시절과 뼈아픈 실패의 경험을 동시에 겪었다. 정부는 외환위기 이후 벤처기업을 범국가적인 새로운 성장 동력으로 설정하고 적극적으로 벤처기업 투자를 촉진하였다. 벤처기업의 육성을 위하여 정부는 특별법을 만들어 양적으로 다양한 정책적인 지원을 구사하였고, 특히 법률에 의하여 벤처기업으로 확인 받은 기업들은 엄청난 기술력을 갖고 있다는 환상을 불러 일으켰다. 그 결과 벤처기업 투자에 심한 거품이 형성되었으며, 2000년대 초 거품이 붕괴되면서 많은 경제적, 사회적 파장을 불러 일으켰는데, 이로 인하여 투자자의 신뢰 상실과 자금난으로 벤처 생태계는 지금도 큰 어려움을 겪고 있다.

3. 벤처창업자의 특성

전통적으로 벤처투자자들은 벤처기업의 경영성과에 미치는 가장 중요한 요인이 “창업자

(Entrepreneur)”로 생각하는 경향이 있다(Herron & Robinson, 1993). 아울러 학술적인 연구의 초점도 초기에는 창업자와 경영성과간의 관계를 밝히는데 있었다. 기존에 수행된 창업자의 특성과 관련된 연구들은 크게 심리적 특성에 대한 파악과 심리적 특성이 기업의 성과에 미치는 영향을 분석한 연구들과 창업경험이나 관련 산업경험, 학력 등과 같이 창업자의 경력을 나타내는 변수들을 사용하여 그러한 경력특성들이 성과에 어떠한 영향을 미치는지를 실증적으로 규명하려고 노력한 연구들로 나누어 볼 수 있다.

그러나 창업자의 특성이 경영성공에 미치는 영향에 대한 연구들이 아직까지는 일치되는 결과를 보이지 못하고 있는데 이는 연구자들마다 접근방법이 상이하며, 변수로 고려되는 특성이 매우 다양하기 때문이라고 할 수 있다. 따라서 일부 학자들은 창업자의 경력변수나 심리적 특성보다는 창업자의 행위적인 특성이 성과에 어떠한 영향을 미치는지에 대해 연구가 이루어질 필요가 있음을 언급하기도 한다(Sandberg & Hofer, 1987). Herron & Robinson(1993)은 조직 측면과 산업측면에서 창업자의 특성을 기술(Skill)과 모티베이션(Motivation)으로 보고, 창업자의 모티베이션은 창업자의 행동을 결정하는 중요한 요소라고 지적하였다. Naffziger, Hornsby, & Kuratko(1994)도 개인이 가진 차별성, 개인의 환경, 사업환경, 아이디어, 비전, 목표, 타인과 구별되는 차별성을 강조함으로써 창업자의 동기적인 특성을 부각시켰다. 모티베이션의 경우를 보면 창업자의 모티베이션은 창업자의 비전, 자기효율성과 경영목표, 경영이념을 포함하고 있으며, 이러한 모티베이션은 사업계획과 운영에 영향을 준다고 하였다(Bird, 1989). 비전은 바람직한 미래의 상태에 대한 인지구조나 이미지를 말하는 것으로 모티베이션의 한 영역이라고 할 수 있다. 여러 학자들이 사업의 성공에 있어서 비전의 중요성은 그 동안 많은 학자들에 의해 언급되어 왔다(Bennis & Nanus, 1985; Collins & Lazier, 1992). 벤처기업의 성과에 영향을 미칠 수 있는 창업자 특성을 심리적 특성, 행위적 특성, 경력특성 및 역량특성을 중심으로 좀 더 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

(1) 심리적 특성

기업가의 심리적 특성에 관해서는 오랜 기간 동안 매우 다양한 요인들이 도출되었다. 대표적인 요인들을 살펴보면, 성취욕구(need for achievement), 통제위치(locus of control), 위험감수성(risk-taking propensity), 모호함에 대한 인내(tolerance for ambiguity), 자기효능감(self-efficacy) 등이 있다.

McClelland에 의해 많은 연구가 이루어진 성취 욕구에 관한 연구는 기업가특성을 연구함에 있어서 거의 모든 연구에서 대상으로 포함되었다. 많은 연구들에서 성공적인 기업가들은 성취욕구가 높다는 사실을 증명했다(Begley & Boyd, 1987). 그리고 국내에서 이루어진 연구들에서도 성취욕구가 벤처기업 성공 간에는 유의한 관련성이 있는 것으로 나타났다(조형래, 1995; 이장우 & 장수덕, 1998).

통제 위치에 대한 기업가특성에 관한 연구는 기업가는 일반 사람들과 다른 비기업가들에 비해 높은 내적 통제 위치를 가지는 것으로 분석하였으며, 벤처기업 성과와도 정(+)의 관계를 가진다는 연구들도 많이 나왔다(Van de Ven, Hudson & Schrodeder, 1984; 조형래, 1995).

위험감수성향(위험을 평가절하하거나 위험을 편안히 받아들이는 것)에 관한 최근에 많은 연구들에서 기업가는 매우 높은 위험감수성향을 갖고 있다기보다는 적절한 수준의 위험감수성향을 가진 경우가 많았다. 또한 성공한 기업가는 위험에 대한 철저한 분석과 계산을 통해 실제 위험을 높게 지각하지 않는 경우가 많다고 하는 연구결과도 있다(이장우, 1997).

모호함에 대한 인내는 비결정적인 상황 속에서 일을 수행하기 위한 능력을 말하는 것으로 위험감수성향과 관련이 있다. 즉, 기업가들은 일반 관리자들에 비해 모호함을 인내할 수 있는 능력이 더 큰 것으로 연구되어 왔다(Begley & Boyd, 1987; Low & McMillan, 1988).

자기효능감(Self-efficacy)이란 주어진 상황에 맞는 행동을 할 수 있는 능력이 있다는 개인적인 신념이다. 일반적으로 자기효능감은 개인의 성공과 강한 관계가 있는 것으로 나타난다(Bandura, 1986; Locke & Latham, 1990). 자기효능감은 벤처기업 성과에 있어서도 중

요하다는 연구들이 이루어졌다(Chen, Green, Crick, 1998). Chen et al.(1998)의 연구에 의하면 자기효능감은 기업가와 비기업가를 구분하는 중요한 변인이다. 실증연구를 통해 이들은 기업가의 자기효능감이 비기업가들에 비해 보다 유의하게 높게 나타남을 발견했다.

(2) 행위적 특성

벤처연구에 있어서 기업가의 정확한 행위적 특성이 무엇인지, 그리고 기업가의 행위적 특성이 벤처기업 성공에 어떠한 영향을 미치는지에 대해서는 아직 명확한 결론이 없지만, 여기서 많이 논의되는 것은 신뢰성과 창업동기에 관한 것이다.

Hosmer(1995)의 연구에 따르면, 신뢰는 당사자들간의 부족함과 의존성이 존재하는 상황에서 경제적 거래에 있는 개인, 집단, 혹은 기업의 행동에 대한 한 개인, 집단, 혹은 기업의 낙관적 기대이다. 그리고 이는 당사자들간에 공통의 이익을 얻기 위한 협력을 촉진하기 위해서 이루어지는 것이다. 하지만 신뢰는 효과적인 계약적, 구조적, 법적, 그리고 사회적인 규제방법이 없기 때문에 당사자들간에 자발적으로 받아들이는 의무에 의존하는 것으로 이해할 수 있다. 그리고 신뢰는 당사자들간에 어떠한 행동을 하고 어떤 결과를 기대하느냐에 따라 강하게 구축될 수도 있고 그렇지 않을 수도 있다. 이와 관련하여 Mayer, Davis, and Schoorman(1995)은 능력(ability), 선의(benevolence), 그리고 정직(integrity)이 신뢰형성에 매우 중요한 영향을 미친다고 주장했다.

또한 창업자의 행위적 특성에 관하여는 창업동기, 실패가능성이나 위험에 대한 대처 노력, 카리스마적 리더십 등이 중요한 변수로 연구되고 있다. 이 중에서 창업동기는 어떤 동기에 의해 창업을 하게 되었는지에 관한 것이다. Baum(1995)은 창업자의 동기적 특성을 기업의 비전, 경영목표, 자기효능감으로 구분하고 이러한 특성들이 벤처기업의 성과와 유의한 정(+)상관관계가 있음을 실증적으로 보여주었다. 그리고 Naffziger et al.(1994)은 창업자의 동기는 행동을 결정하는 중요한 요인이라고 지적하면서 개인이 가진 차별성, 아이디어, 비전, 행동, 전략을 성과에 미치는 영향 요인으로 보았으며, 특히 비전과 목표, 타인과 구별되

는 차별성을 강조함으로써 창업자의 동기적인 특성을 부각시켰다.

실패가능성이나 위험에 대한 대처노력 또한 창업과정에서 창업자들에게서 나타나는 중요한 행동적 특성이라고 할 수 있다. 조형래(1995)의 연구에 의하면, 벤처기업 창업자의 실패가능성에 대한 인식 정도와 위험 대처 정도는 기업의 성과에 영향을 미치는 중요한 행위 특성 변수라는 것을 알 수 있다.

한편, 리더의 카리스마는 변혁적 리더십의 주요한 구성요인이다. 카리스마적 리더는 조직 구성원들에게 가치관 신념 및 강력한 비전을 제시하고, 공동목표의 중요성을 강조하고 도전적인 목표를 설정함으로써 존경과 신뢰를 받는다. Bass(1990)는 카리스마적 리더는 자신감, 목적의식과 부하들이 품고 있는 목표와 이상을 확실히 표명할 수 있는 능력을 표현할 수 있는 자질을 갖춘 재능이 있고, 존경 받는 인물로 설명하고 있다. 또한 카리스마적 리더들은 조직구성원들에게 그들의 성과에 대하여 높은 기대를 가지고 있음을 인식시키고, 동시에 그들에게 신뢰감을 자주 표현한다(Yukl, 1988). 이와 같은 카리스마적 리더십은 안정된 환경보다는 급변하는 환경하에서 더욱 효과적이라고 강조되고 있는데(Bass, 1990), 마찬가지로 기업특성상 매우 불안정한 환경에 노출될 수밖에 없는 벤처기업 창업자의 카리스마적 리더십 역시 성과에 영향을 미칠 것이라고 추론할 수 있다.

(3) 경력 특성

기존의 연구를 살펴보면 경력특성은 일반적으로 연령, 성, 학력, 창업이나 경영 또는 관련산업에서의 경험 등으로 구분된다. 연령 및 성의 경우 일반적으로 연령이 낮으며 남성인 경우가 위험감수성향이 높고, 여성은 기회추구형 보다는 엔지니어형 창업자가 더 많다는 결과를 보여주었다(Smith & Miner, 1983). 학력의 경우 첨단산업에서는 성과와 유의한 관계가 도출되었다(Van de Ven et al., 1984). Birley & Norburn(1987)은 벤처기업의 창업자와 Fortune지에 나타난 일반기업의 경영자를 비교한 결과 벤처기업의 창업자의 학력이 높게 나타났으며, 이러한 학력은 재무적인 성과에 유의한 연관성을 얻지 못했다. 또한 McMullan

and Long(1987)은 창업자의 높은 교육수준은 기업전략을 수립하고 실행하는데 있어서는 우수하나 예기치 않은 상황에 대처하는 능력은 떨어진다는 연구결과를 제시한 반면, Stuart and Abetti(1987)는 벤처기업의 성과에는 창업경험이 중요하며 창업자의 학력은 오히려 성과와 부(-)의 관계로 나타났다.

창업경험이란 과거에 기업을 창업하고 경영했던 경험을 의미하는데, Stuart and Abetti(1990)의 연구에서 창업경험이 성과와 큰 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 그리고 Sandberg and Hofer(1987)의 연구에서는 초기단계 산업구조에서 창업경험과 성과 간에 유의한 결과가 도출되었다. 하지만 다른 연구에 의하면 창업경험과 벤처기업의 성과와의 관계는 약한 것으로 밝혀졌다. 그리고 경영경험은 Van de Ven et al.(1984)의 연구에서 성과에 유의하지는 않지만, 약하게나마 관련이 있는 것으로 나타났다.

국내의 경우에도 초기에는 주로 창업자의 연령, 학력, 창업배경, 가족배경 등 배경적 특성을 분석하고자 했다(이진주, 윤정환, 1987). 창업자의 특성이 구체적으로 조사된 조형래(1995)의 연구에 의하면, 창업자의 여러 경력이나 경험 중 수익성에 긍정적인 영향을 주는 것은 학력과 유사 사업경험이며, 부(-)의 영향을 주는 것은 경영경험, 창업경험으로 나타났다. 또한 성장성에 긍정적인 영향을 주는 것은 관련 산업경험이며, 여기서도 경영경험, 고정장 경험, 창업경험 등은 부(-)의 영향을 주는 것으로 나타났다.

(4) 역량 특성

역량이란 효과적인 성과를 산출하기 위한 충분한 지식, 기술, 그리고 능력과 관련된 개념으로 통상 정의되고 있다.

역량과 관련된 기존의 연구문헌들은 주로 일반 경영자들을 대상으로 많이 이루어졌는데, 연구의 공통된 특징을 보면, 성공적 리더와 경영자는 남다른 역량을 가지고 있으며 이를 실천한다는 것이다. 예를 들어 Yukl(1988)는 경영자의 중요한 역량으로 의사결정기술, 정보처리기술, 네트워킹기술, 전문화된 지식, 그리고 기술적 능력 등을 제시하고 있다. 마찬가지로

로, Locke et al.(1990)은 리더의 중요한 역량으로 인지적 능력, 의사결정과 문제해결을 포함한 경영기술, 그리고 전문화된 산업과 기술에 있어서의 지식으로 보았다.

벤처기업가의 역량은 창업 초창기부터 성장, 성숙에 이르기까지의 수명주기에 따라 다양한 기술 및 능력을 포함한다는 연구결과도 있다(Bird, 1989). 또한 Chandler and Jansen(1992)은 기업가 스스로 자신들의 능력을 평가하도록 한 결과, 기회 인지, 개념적 능력, 인적 능력, 정치적 능력, 그리고 기술적, 기능적 역량이라는 5개의 역량을 발견했다.

한편, 최근 또 다른 연구자들은 기업가의 사회적 역량에 대해 논의했는데, 이들은 벤처기업의 기업가는 내부적인 자원의 부족을 보완하기 위해 외부로부터 자원조달과 다양한 협력적 네트워크를 구축할 수 있는 강한 사회적 역량이 필요하다고 주장했다(Baron & Markman, 2000).

기회개발 역량은 조직 및 일반 인력관리와는 다르게 기업가정신 측면에서 많이 강조되고 연구되고 있다(Bird, 1989; Carland, Hoy, Boulton & Carland, 1984). 기회개발 역량은 보통 기회인지와 기회개발의 두 가지 활동을 포함하는데, Christensen(1989)은 기회인지란 원하는 미래상황에 좋은 기회를 포착하는 것, 기회개발은 혁신을 위한 일반적 능력으로 정의했다. 기회개발은 기회정교화(인지된 기회를 구체화하는 능력), 실패학습(시행착오를 통해 해결책을 찾을 수 있는 능력), 네트워킹, 그리고 협상기술을 포함한다(Baum, 1995).

관리역량에는 다양한 영역들이 포함될 수 있는데, 그 중에서도 대표적인 것이 인적자원 관리 능력, 의사결정 기술, 그리고 리더십과 관련된 것이다. 인적자원관리 능력은 벤처기업이 대기업과 비교하여 열악한 자원 환경 속에서 기업 성장을 이룩하기 위한 절대적인 중요요소로서 핵심 인적자원에 대한 효율적 관리를 의미한다. 의사결정 기술은 정확하고 빠르게 진단하고 분석하고 그리고 선택할 수 있는 능력을 포함하는 일반적인 능력이다. 리더십 역량은 리더가 부하들과 성공적으로 상호작용할 수 있고 그들의 행동에 영향을 미칠 수 있는 능력을 포함한다. 그리고 리더의 핵심직무는 조직의 비전을 제시하고 커뮤니케이션하는 것이다(Collins & Lazier, 1992).

사회적 역량은 타인과 상호작용할 수 있는 능력을 말한다. 이는 벤처기업에서 상당히

중요한 능력이다. Baron과 Markman(2000)은 사회적 역량의 차원을 사회적 지각, 인상관리, 설득력, 그리고 사회적 적응성으로 파악했다. 사회적 지각은 타인의 동기, 특성, 그리고 의도를 지각하는데 있어서 정확성을 의미한다. 이는 타인의 현재 무드나 감정, 동기, 그리고 그들의 개인적 특성을 정확히 측정할 수 있는 능력을 말한다. 이러한 기술은 많은 비즈니스 상황에서 매우 유용할 수 있다. 왜냐하면 종업원들을 잘 읽을 수 있는 관리자들은 성과 저하가 그들의 동기부족인지, 자원부족인지 아니면 다른 원인들 때문에 그러한 것인지를 쉽게 이해할 수 있기 때문이다. 즉 우수한 사회적 역량을 소유하고 있는 개인들은 많은 비즈니스 상황에 있어서 그러한 능력이 부족한 사람들에 비해 좋은 성과를 경험할 가능성이 크며 이것은 실증연구에서도 지지를 받고 있다 (Baron & Markman, 2000).

4. 나르시시즘 리더십(Narcissistic Leadership)

나르시시즘은 그리스 신화에 등장하는 자신에 대한 사랑으로 다른 사람을 사랑하지 못하고 결국 자살하게 되는 청년의 특징을 따라 명명되었다. 프로이드는 자신에 대한 지나친 사랑, 자신감, 때로는 공격적인 성향을 나르시시즘 성격의 특징으로 설명하였다. 나르시시즘 리더십은 나르시시즘 특성을 지니는 리더십을 말하는 것으로 “자신이 책임지고 있는 조직이나 부하의 욕구나 이해관계에 앞서, 자신의 이기적인 욕구와 신념에 이를 달성하기 위해 행동하는 리더의 특성”을 말한다(Rosenthal & Pikkinsky, 2006, p.629).

이러한 나르시시즘 리더십은 군대조직(Paunonen, Lonnqvist, Verkasalo, Keikas, & Nissinen, 2006), 학생(Brunell, Gentry, Campbell, Hoffman, Kuhnert, & DeMarree, 2006)등에서도 살펴볼 수 있다. 특히 기업조직의 경우 많은 최고경영자들이 나르시시적인 특성을 지닌다고 한다. 나르시시즘 리더십을 연구한 Maccoby(2000)에 따르면 Jack Welch나 George Soros, Oracle의 전 CEO Larry Ellison도 일종의 나르시시즘 리더로 볼 수 있다.

나르시시즘 리더의 특성으로는 다음이 지적된다(Rosenthal & Pikkinsky, 2006).

- 교만함(arrogance)

- 열등감(feelings of inferiority)
- 명성에 대한 끝없는 욕망(insatiable needs for recognition and superiority)
- 과민반응과 분노(hypersensitivity and anger)
- 타인감정에 대한 무관심(lack of empathy)
- 도덕관념 불감증(amorality)
- 비합리성 및 경직성(irrationality and inflexibility)
- 피해망상증(paranoia)

INSEAD의 경영학 교수이며 상담심리학자이자 경영 컨설턴트로 활약하고 있는 케츠 드 브리(Kets de Vries)는 「리더, 바보 그리고 사기꾼(Leaders, Fools and Impostors)」이라는 책을 통해 리더와 부하간의 심리적 관계, 특히 파워의 측면에서 양자 간의 관계를 파악하며 나르시시즘 리더십이 발생하는 원인을 설명한다. 그에 따르면 나르시시즘 리더십은 프로이트가 강조하는 무의식적인 리더의 본능에 의해서 발생하지만 또한, 부하들에 의해 조장되는 측면도 있다고 말한다. 그에 따르면 리더십은 리더와 부하라는 두 주체에 의해 이루어지는데 양자 간에는 감정전이(transference)의 관계가 형성된다. 부하는 리더가 절대적인 힘과 특성을 가진 사람이기를 바라는 마음으로 리더를 이상화(idealize)시킨다. 마치 유아기에 전지전능하며 완벽한 부모를 바라는 심정으로 자신의 이상을 투영한다. 이를 통해 보호받고 있다는 느낌과, 자신이 리더와 동일한 힘을 가진 것처럼 느껴지기 때문이다. 이와 동시에 리더는 부하들의 눈을 통해 자기의 모습을 형상화하여(mirror) 자아감을 형성하게 된다. 부하들은 그들의 환상을 리더에게 투영하고, 그들이 형성한 이미지로 리더의 행동을 해석한다. 결국에는 부하들이 만든 왜곡된 이미지를 리더로 하여금 스스로 믿게 만들어 버리는 것이다. 이런 의미에서 리더는 부하의 기대에 의해 만들어지는 것이다. 리더는 부하들이 만든 이미지에 따라 자기를 느끼게 된다. 이런 과정이 바로 나르시시즘(narcissism)과 연결된다. 그리스 신화에 나오는 나르시스처럼 리더는 자기에 대한 과신과 잘못된 믿음에 가득 차게 되는 것이다.

조직에서의 나르시스적인 행동은 최고경영층에서 자주 볼 수 있다. 나르시스적인 사람

들은 권력, 명예, 부를 추구하는 노력을 끊임없이 하고 있다. 대체로 그들은 사람을 다루는 능력, 신속히 대인관계를 맺는 능력 등이 뛰어나 성공적인 조직생활을 하고 있다. 특히 조직이 위기에 처해 있는 경우 사람들을 동기부여하고 자극하는데 리더의 나르시스적 열정은 효과적이다. 리더가 부하를 자신의 분신으로 생각하는 태도는 부하와 비전과 전문능력을 공유하게 되며, 조직의 응집력을 높여 조직학습과 경력개발의 기회를 제공해 준다.

적절한 수준의 나르시스적 행동은 조직의 유효성에 기여하지만 나르시스즘에 바탕을 둔 행동의 긍정적인 측면은 일시적 현상으로 그치고 곧 부정적인 모습이 보이기 시작한다. 능력있는 사람으로 알려져 있던 나르시스적 경영자들의 연기력, 신뢰성, 의도성은 쉽게 변질되고 점차 그 부족함을 드러내게 된다. 그들은 회사의 성과보다도 권력이나 지위를 더 중시하여 장기적인 조직목표보다 정치적으로 중요한 긴급사항에만 관심을 쏟는다. 그들은 지위를 유지하는 데에만 관심이 있지, 타인이나 조직목표에는 무관심하다. 그들의 독불장군식 조직관리는 조직 내 의사소통을 저해하고, 변화에 대한 적응성을 약하게 하여 조직에 심각한 효과를 가져 오게 한다. 리더의 가장 중요한 역할 중의 하나는 부하의 정서적 욕구를 충족시켜주는 것이지만 나르시스적인 리더는 부하의 적절한 욕구를 무시하며 도리어 그들의 충성심을 이용한다.

나르시스적인 리더가 조직에 나쁜 영향을 미치기 전에 미리 그들을 발견하는 것은 쉽지가 않다. 왜냐하면 나르시스적인 행동은 경영자의 지위에 오르거나, 오른 후 어느 정도의 시간이 경과한 후에만 나타나기 때문이다.

이러한 나르시스즘 리더십의 특성이 가장 뚜렷하게 발휘되는 상황중의 하나가 바로 벤처기업이다. 아래의 사례를 통해 벤처산업에서의 나르시스즘 리더십이 어떻게 발휘되며, 기업을 어떻게 실패의 길로 이끌게 되는지를 살펴보도록 하자.

Ⅲ. 벤처기업 실패 사례

1. A사

A씨는 국내 유명대학 연구원 시절이던 지난 1985년 후배 세 명과 회사를 세우고 3차원 초음파 진단기를 세계 최초로 개발하는 등 기술력을 과시하며 성장가도를 달렸다. 초기에 그는 병원을 직접 방문하여 의사들과 일대일 면담을 통해 판매하는 겸손한 방식의 판매 기법으로 많은 호응을 얻었고 이에 감동한 의사들이 호응하여 주주로 참여하게 되었다. 이 무렵 그는 벤처캐피탈의 지원을 받게 되는데 이 지원이 후에 그의 몰락을 가져오게 된다. 그는 회사가 성공가도를 달리자 본전 생각을 하게 된다. 즉 자신이 자금 때문에 어려움을 겪던 시기에 벤처캐피탈 자금으로 어려움을 극복했던 생각은 하지 않고 지분을 지나치게 낮은 가격으로 넘겼다고 생각하게 된다. 그래서 그는 코스닥 열풍이 한창이던 1999년 벤처연방제를 주창하며 벤처캐피탈보다 더 많은 투자를 하여 50여 곳의 관계사를 거느렸으나 2000년부터 벤처 거품이 빠지면서 고전하다 2002년 법정관리에 들어갔고 경영에서 퇴진하게 된다.

그가 어려움에 빠진 결정적 이유는 위에 언급한 무수익 자산에 대한 투자, 즉 벤처캐피탈을 모방하여 무차별적으로 중소기업투자를 늘린 것이 화근이었다. 벤처투자는 짧게는 2~3년 길게는 5~7년을 보고 투자한다. 투자기간 동안 배당으로 인한 수익(극히 일부)을 제외하면 상장이나 M&A 외에는 수익이 전혀 발생하지 않는다. 때문에 제조업이 손대서는 안 되는 업종이 벤처투자인데 R&D에 사용해야 할 자금의 상당 부분을 무수익 자산을 매입하는데 사용했으니 어려워지는 건 당연하다고 할 것이다. 현재도 동사의 초음파 진단기는 매우 우수하고 잘 팔리며 회사는 이익을 실현하고 있다. 본업에 충실했다면 그가 몰러날 이유도 없고 아마 세계적인 기업으로 성장했을 지도 모른다. 무리한 투자를 위해 증자를 하고 주가방어와 유상증자를 성공시키기 위해 분식회계로 이익을 낸 것으로 밝혀져, 벤처 1세대의 몰락이라는 상징성 외에도 도덕성 추락이라는 오점을 남겨 많은 사람들을 안타깝게 하였

다

2. B사

B사 대표이사는 국내 최고학부 전자공학과를 졸업하고 대기업에 재직하다 창업한 인물이다. 1990년 32세의 젊은 나이에 창업하여 1995년 벤처기업 대상을 수상하였으며, 1997년 PC용 DVD 플레이어를 개발하여 급성장하였다. 같은 해에 코스닥 시장에 상장하였고, 2002년 전세계적으로 DVD 플레이어 시장이 3,700만대가 판매될 정도로 급성장하면서 성장 가도를 달렸다. 그러나 짧은 제품 수명주기를 특징으로 하는 사업구조는 충분한 이익과 자금축적 기회를 제공하지 못했다. 영상 및 음향 관련 기능과 기술이 점차 통합됨에 따라 통합시장을 놓고 업체간 경쟁 격화로 인해 자본력 부족을 드러내고 말았다. 또한 구성원 대부분이 엔지니어 출신이어서 관리와 기획에 관한 경험과 능력이 부족하였고, 급속한 조직 확대에 따른 조직 관리상의 부담도 존재하였다. 대부분의 벤처기업 공통 특징인 대표이사 개인의 역량에 너무 의존하였고, 그 결과 대표이사 개인비리가 발생하자 회사는 몰락하고 말았다.

많은 몰락한 벤처기업가에서 공통적으로 보이는 도덕성 해이의 문제는 B사의 대표이사도 마찬가지였다. 상장 전, 고가에 주식을 매각하여 부를 축적하고 얼마 후 회사가 상장되면 자신의 지분이 너무 적어 적대적 M&A에 노출된다고 기존 주주들을 협박하여 자신만 액면증자를 하는 등 비도덕적 행동을 보여주었다. 다른 실패한 벤처기업인들은 벤처패자부활전이라는 이름으로 재기를 모색하기도 하지만 그에겐 이런 기회도 주어지지 않는 최악의 실패 사례 중 하나로 꼽힌다.

3. C사

대표이사는 실제 회사 생활이나 연구원 경험 없이 대학원 졸업 후 창업했다. 그는 화려한 수사를 구사하고 학연을 이용하여 매출처를 확보해 나갔고, 또한 일본 제품을 능가하는

제품을 생산한다고 수많은 투자자를 현혹하였다. 그는 분명 명문대학원을 졸업한 엔지니어였으나 연구보다는 골프접대 등 향응에 능하고 정치인과 교류를 강화하였다. 그리고 기술의 한계에 봉착하자 최초 창업 때의 일본 기술 극복이라는 거창한 목표는 슬그머니 사라지고, 결국 수익성 없는 휴대폰 단순 조립의 임가공을 전전하다 그 결과 어느 순간 회사의 매출은 서서히 감소하였고 주가도 급격히 하락하였다. 여기서 그는 분식회계를 하고 횡령을 통한 개인 차입금으로 주가를 부양하였으나 코스닥시장의 붕괴로 개인도 회사도 어려워졌다. 겸손했던 한 인간이 순식간에 부를 축적하자 교만해졌다는 평가를 받게 되면서 그의 몰락 순간에는 안타까워하는 사람이 그리 많지 않았다. 대부분의 벤처기업이 그러하듯 회사의 중요한 의사결정을 사장 독단적으로 결정하였고, 그런 이유는 자신이 매우 우수하다고 생각하여 타인의 의견을 무시하는 소위 나르시시즘에 빠졌다. 공학도이면서도 회계 등 관리 분야까지 모든 것을 안다고 착각하여 “자신 = 회사”라는 생각을 갖게 되었고, 상장과 함께 많은 사람으로부터 회사가 각광을 받자 그 자신이 진짜 뛰어난 사람으로 착각하여 조직 내외부의 의견을 무시하면서 결국 몰락하였다.

3. D사

D사 대표는 명문대 출신의 벤처기업가였다. 투자자로 하여금 그가 순수함의 바탕에 기업에 대한 열정까지 갖춘 최고의 벤처기업가로 생각하게 하였고 이를 바탕으로 많은 투자자금을 확보할 수 있었다.

그러나 투자 후 점차 드러난 그의 행동은 많은 투자자의 기대에 미치지 못하였다. 실질적인 기술개발보다는 남에게 보이기 위한 게임개발, 애니메이션 제작, 영화 제작 등 수익성이 수반되지 않는 사업에 몰두하였다. 아시아 최대 규모를 자랑하는 모션캡처(motion capture) 개발도 실제 사용하지도 않고 45억원만 허비하였다. 만화 영화 사업이 붐을 이루자 D사 역시 여러 편의 만화영화를 제작했으나 흥행에 성공한 영화는 한편도 없었다. 그러다 리니지를 개발한 게임업체가 성공하자 3D

MMORPG(다중접속방식) 게임 개발에 막대한 자금을 쏟아 붓고 그 결과 회사를 도산까지 이르게 했다. 약 300억원의 편당을 받은 기업이 2년여 만에 무너진 사례는 우리나라 벤처사에 기록으로 남을 만한 일이다. 친형을 재무담당이사, 고등학교 친구를 기획이사, 임명하고 기술진도 여기저기서 스카우트해 와서 과대포장 시키는 등 인력에 대한 진정한 투자는 부족했다는 것이 일반적이 평이었다. 기술개발 능력이 부족한 상태에서 기업상장을 통해 자본이익을 실현하겠다는 생각만이 지배하였다. 기업에 대한 분석, 학벌을 이용한 네트워크 관리, 언론 플레이 등으로 회사를 잔뜩 포장해서 기업이 곧 공개된다고 선전하여 투자자들을 현혹시켰다. 그는 수차례 상장을 시도했지만 기업을 상장도 못 시키고 2005년 도산했다

IV. 결론 및 토의

:실패하는 벤처기업인' 나르시시즘 리더'

이상과 같은 실패한 벤처기업의 사례를 검토한 후 한 벤처 캐피탈리스트는 다음과 같이 자신의 의견을 제시하였다.

“20년 동안 벤처업계에 재직하면서 성공한 기업도 실패한 기업도 수없이 봐 왔고 지금도 지켜보고 있다. 흔히 벤처 투자해서 30%만 성공해도 높은 투자수익을 올린다. 즉, 70% 이상의 실패율을 가지는 것이 벤처 투자이다. 왜 벤처기업의 실패가 성공보다 많은 것일까? 지금도 투자를 하면서 최선의 선택을 한다고 하지만 확실한 해답을 찾지 못하고 있다. 벤처 캐피털업계의 금과옥조인 “기술에 속지 말고 사람에 투자하라, “벤처기업의 리더는 자산의 90% 이상이다”라는 말을 투자할 때 마다 되새기며 기업가를 분석하고 조사하지만 늘 비슷한 결과를 가져왔다. 결국 투자 당시에는 찾아내지 못했지만 실패한 기업을 후에 분석한 결과 몇 가지 공통점을 찾을 수 있었다. 나는 벤처기업의 실패는 기술이나 자금이 아니라 경

영자의 자질에서 찾는 것이 가장 정확하다고 믿는다. 개인적 경험으로는 벤처회사 사장의 행동을 보면 그 회사의 장래를 쉽게 예측할 수 있다. 벤처기업에 대한 투자를 할 때 기술력이나 사업계획서도 중요하지만, 경영자를 보고 판단하는 것이 실수를 줄일 수 있는 가장 효과적이면서도 쉬운 방법이다.”

앞서 살펴본 사례를 바탕으로 우리는 실패하는 벤처기업 CEO의 특징을 다음과 같이 요약할 수 있다.

첫째, 방만한 경영문제다. 벤처기업은 대기업이나 일반기업과는 달리 신속한 의사결정, 자유로운 토론 등을 떠올리기 쉽지만 실제로는 사장의 독단에 의해 의사결정이 이루어지고 절대권한을 행사하기 때문에 회사자금도 개인적인 용도로 사용하는 경우가 비일비재하다. 벤처캐피털 등에서 자금을 펀딩(funding) 받은 후 생산시설을 확장하기 보다는 대표 개인의 사무공간을 늘리고 회사 자금으로 승용차를 고급으로 바꾸고 심지어 비서도 두 명으로 늘리는 등 방만한 경영을 일삼는 기업을 많이 보았다. 기술개발에 투하되어야 할 자금이 대표 개인의 품위유지에 쓰이면 그 기업의 말로는 충분히 예측가능하다.

둘째, 실패하는 벤처기업은 로비에 의존하고 지연, 학연으로 망한다. 기업은 기술로 승부해야 한다는 건 누구나 공감한다. 그러나 우리나라 현실은 그렇지 않다. 많은 기업이 대기업에 납품하기 위해 구매부장에게 골프 등 로비를 시도하는 등 회사의 핵심역량보다는 사회적 네트워크를 바탕으로 사업을 진행하는 사례가 많다. 학연, 지연을 이용하는 것 또한 빼놓지 않고 등장하는 단골 메뉴다. 하지만 이런 기업의 매출한계는 대부분 200억 이상을 달성하지 못하고 쓰러진다. 처음 1~2년은 통하지만 결국 제품의 품질 미달로 더 이상 구매해 주는 곳이 없어진다. 뒤를 봐주는 구매부장도, 학교 선배도 통상 2~3년 지나면 바뀌기 때문에 기술이 안 되는 기업은 도태된다.

셋째, 무리한 사업 확장이다. 젊은 벤처기업인들은 일시적인 성공으로 사업에 대한 뚜렷한 비전도 없이 무리한 사업 확장으로 무너지는 경우가 많았다. 많은 사람들이 알고 있는 유명 벤처기업치고 계열사 또는 관계사가 10여 개 이상 되지 않는 기업 별로 없다. 본연의

기업과는 무관한 성격의 사업 확장에 열을 올린 것은 재벌들의 문어발식 확장과 별반 다를 게 없다. 재벌은 그나마 경험이라도 있지만 아이디어만으로 시작한 젊은 사업가 대부분이 직장경력이 짧거나 없는 경우가 대부분이다. 이런 짧은 경력은 위기관리능력 부족을 드러내고 경영스타일 자체가 독선적으로 흐른다.

넷째, 투명성의 상실이다. 많은 투자자들이 지금도 코스닥 시장을 외면하는 이유는 무엇일까? 한 마디로 코스닥 기업에서 제시하는 숫자를 믿지 못하겠다는 이유가 대부분이다. 과장된 매출 및 순익, 관계사간 위장 매출, 지나친 언론 홍보 등 실제 가치보다 과장되게 기업을 포장하고 후에 실제가치가 드러나면 주가 폭락으로 연결되는데 누가 그런 기업의 주식을 믿고 사겠는가? 한 번 상실된 신뢰는 회복하기가 너무 어렵다. 회사 주인이 바뀌고 몇 해가 지나야 투자가 신뢰를 회복하는 것을 보았는데 그 과정이 전 임직원에게 뼈를 깎는 고통이었다.

다섯째, 기업인의 도덕성 상실이다. 결론적으로 가장 중요한 요소다. 사업하다 실패할 수도 있다. 그러나 실패과정에서 기술력 부족, 마케팅 능력 부족 등으로 실패한 기업인은 훗날 재기하는 걸 본 적이 있다. 심지어 당당히 상장하는 기업도 여럿 보았다. 그러나 투자자나 매출처를 속이고 불륜을 저지르는 기업인치고 재기에 성공한 기업인은 아직까지 본 적이 없고 앞으로도 아무리 뛰어난 기술을 가졌다 해도 이런 기업인에게 투자하는 벤처캐피털 리스트는 없을 것이다.

위에서 언급한 기업의 대표들과 대비되는 몇몇 인물들을 소개하면 KMW 김덕용 대표, NHN 이해진 대표, 휴맥스 변대규 대표 등은 가장 모범적인 사례로 꼽힌다. 골프 접대할 시간이 아까워 골프를 그만두고 연구에 매진했던 김덕용 대표는 본인의 주식을 직원에게 무상으로 주고 사업이 일시적으로 어려웠던 시기를 돌파할 수 있었고, NHN의 이해진 대표도 대의를 위해 자신의 주식 및 지분을 감소도 감수하였다. 휴맥스 변대규 대표 역시 자신의 지분 중 상당부분을 직원들에게 할애했고 20년 전 창업 때의 초심을 잃지 않으려 노력한다고 한다. 하지만 뭐니뭐니해도 성공한 벤처기업인들은 누구에게나 떳떳할 정도로 뛰어난 도덕성을 갖춘 공통점이 있다. 리더십은 스스로 만들어 나가는 것이지 누가 만들어 주는 것이

아니다. 성공한 기업인들은 스스로 리더십을 만들어 갔던 기업인들이다.

이상에서 우리는 실패한 벤처기업인의 비윤리적인 리더십 모습과 이에 대한 벤처캐피탈리스트의 시각을 살펴보았다. 아래에서는 문제 있는 벤처기업인이 보여주는 대표적인 증상을 몇 가지 열거하였다.

- 가. 자만심: 충만한 자신감으로 능력을 인정받고 승승장구하며 최고에 오른 경영자들은 자만심의 함정에 빠질 수 있다. 스스로 엘리트 코스를 걸어온 사람들이 빠지기 쉬운 치명적인 약점 가운데 하나이다.
- 나. 스타의식: 업무를 주도적으로 처리하고 항상 앞에 나서던 경영자들은 스타의식의 함정에 빠질 수 있다. 기업경영자는 성과로서 말해야 한다. 언론 노출에 재미를 붙이게 되면 어느새 자신이 고객보다 대중들의 갈채에 흥이 나는 사람이 되어 있음을 발견하게 된다.
- 다. 다혈질: 열정적인 성격과 추진력으로 성공한 경영자들은 과도한 스트레스 상황에서 다혈질의 함정에 빠질 수 있다.
- 라. 지나친 신중함: 뛰어난 분석력을 지닌 경영자들은 지나친 신중함과 조심성의 함정에 빠질 수 있다.
- 마. 불신: 다면적으로 분석하고 재검토하는 데 능한 경영자들은 불신의 함정에 빠질 수 있다. 일단 일을 맡기면 믿어야 하는데, 스스로 유능함으로 무장한 리더들은 자주 부하들의 능력에 선입견을 갖는다.
- 바. 무관심과 고립: 사무적이면서 독자적인 업무에 능숙한 경영자들은 사람들에게 무관심하고 스스로 고립시키는 함정에 빠질 수 있다. 이런 경영자들은 현장경영과는 거리를 두는 경우가 많다.
- 사. 정치성: 정치적으로 경영자의 지위에 오른 사람들은 지나친 정치성으로 인한 함정에 빠질 수 있다. 매사를 적과 아군으로 그리고 투쟁의 관점에서 접근하다 보면 항상 분쟁과 갈등이 그칠 날이 없어지게 된다.

아. 완벽주의: 어떤 일이든 깔끔하게 처리하는 데 뛰어난 경영자들은 완벽주의의 함정에 빠질 수 있다. 완벽을 추구하여야 하지만 이따금 완벽하지 않은 일에 대해서도 인정할 수 있어야 한다.

자. 에스맨 성향: 남들을 항상 기쁘게 하고 싶어 대인관계를 원만히 이끌고 화합을 추구하던 경영자들은 에스맨 성향으로 함정에 빠질 수 있다. 정면으로 돌파를 해야 한다.

벤처기업은 기술 혁신이나 첨단산업분야에 왕성한 기업가 정신을 바탕으로 새로운 시장을 창출하고 위험도가 매우 높아도 성공가능성에 과감히 도전하는 기업이라 할 수 있다. 그러나 기업은 유기적인 조직체로서 내·외 환경에 끊임없이 도전을 받게 되어 이를 극복하는 경우 성공한 기업이 될 수 있는 반면, 이를 극복하지 못하면 사업실패에 이르게 된다. 환경의 도전을 극복하기 위한 첫 번째 조건은 유능한 리더의 존재일 것이다. 특히 벤처기업인이 가질 수 있는 가장 위험한 리더십 유형은 바로 나르시시즘 리더십이다. 자신의 초기 성공경험이 결국은 지나친 자신감, 성공에의 집착, 윤리의식 상실, 도덕불감증 같은 나르시시즘 리더십을 나타나게 한다.

[참 고 문 헌]

- 서정해, 이춘우, 이장우(2003), “벤처기업의 개념에 관한 벤처경영자의 인식”, 『전략경영연구』, 6, 2, 1-26.
- 이장우, 장수덕(2001), “벤처기업의 성장단계별 성공요인에 관한 탐색적연구”, 『인사·조직연구』, 9, 2, 59-92.
- 이진주, 윤정환(1987), “신기술 개발촉진과 모험사업의 활성화를 위한 연구”, 한국연구재단.
- 조형래(1995), “창업자의 특성, 제품혁신성과 벤처기업 성과간의 상황적 관계”, 한국과학기술원, 박사학위논문.
- Bandura, A.(1986), *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Baron, R. A. and Markman, G. D.(2000), “Beyond social capital: How social skills can enhance entrepreneur’s success”, *Academy of Management Executive*, 14, 106-116.
- Bass, B. M. (1990), “From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision”, *Organizational Dynamics*, 18, 3, 19-31.
- Baum, J. R. (1995), “The Relation of traits, competencies, motivation, strategy, and structure to venture growth”, *Frontiers of Entrepreneurship Research*.
- Begley, T. M. and Boyd, D. P.(1987), “Psychological Characteristics associated with Performance in Entrepreneurial Firms and Smaller Businesses”, *Journal of Business venturing*, 2, 1.
- Bennis, W. and Nanus, B. (1985), *Leaders*, New York: Harper & Row.
- Bird, B. (1989), *Entrepreneurial Behavior*, Glenview, IL: Scott Foresman & Company.
- Birley, S. and Norburn, D. (1987), “Owners and managers: The Venture 100 versus the Fortune 500”, *Journal of Business Venturing*, 2, 4, 351-363.
- Bollinger, L., Hope K. and Utterback J. M. (1983), “A review of literature and hypothesis on new technology based firms”, *Research Policy*, 12.
- Brunell, A. B., Gentry, W. A., Campbell, W. K., Hoffman, B. J., Kuhnert, and DeMarree, K. G. (2006), “Leader emergence: The case of the narcissistic leader”, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2008.
- Carland, J. W., Hoy, F., Boulton, W. R. and Carland, J. A. C. (1984), “Differentiating entrepreneurs from business owners : A conceptualization”, *Academy of Management Review*, 9, 2, 354-359.
- Chandler, G. N. and Jansen, E. (1992), “The founder’s self-assessed competence and

- venture performance", *Journal of Business Venturing*, 7, 3, 223-236.
- Chen, C., Green, R. and Crick, A. (1998), "Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers?", *Journal of Business Venturing*, 13, 4, 259-316.
- Christensen, C. M. (1999), "Coping with change: A framework for the new millennium.", *Business Technology Journal*, Special Issue on Millennium Edition, 2-17.
- Collins, J. C. and Lazier, W. C. (1992), *Beyond entrepreneurship: Turning your business into an enduring great company*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-hall.
- Cooper, A. C. (1971), "Spin-offs and technical entrepreneurship", *IEEE Transaction on Engineering Management*, 18, 1.
- Herron, L. A. and Robinson, R. B., Jr. (1993), "A structural model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance", *Journal of Business Venturing*, 8, 3, 281-294.
- Hosmer, L. T. (1995), "Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics", *Academy of Management Review*, 20, 2, 379-403.
- Kets de Vries, M. F. R. (1993), *Leaders, fools and impostors: Essay on the psychology of leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Locke, E. A. and Latham, G. P. (1990), *A theory of goal setting and task performance*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Low, M. B. and MacMillan, I. C. (1988), "Entrepreneurship: Past research and future challenges", *Journal of Management*, 14, 2, 139-161.
- Maccoby, M. (2000), "Narcissistic leader: The incredible pros, the inevitable Cons", *Harvard Business Review*, 82, 1, 92-101.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. and Schoorman, F. D. (1995), "An integrative model of organizational trust", *Academy of Management Review*, 20, 3, 473-790.
- McMullan, W. E. and Long, W. A. (1987), "Entrepreneurship education in the nineties", *Journal of Business Venturing*, 2, 3, 261-275.
- Naffziger, D. W., Hornsby, J. S. and Kuratko, D. F. (1994), "A proposed research model of entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18.
- Paunonen, Lonnqvist, Verkasalo, Keikas and Nissinen, (2006), "Narcissism and emergent leadership in military cadets", *Leadership Quarterly*, 17, 5, 475-486.
- Rosenthal, S. A. and Pittinsky, T. L. (2006), "Narcissistic leadership", *Leadership Quarterly*, 17, 6, 617-633.
- Sandberg, W. R. and Hofer, C. W. (1987), "Improving new venture performance : The role of strategy, industry, and the entrepreneur", *Journal of Business Venturing*, 2, 1, 5-28.
- Smith, N. R. and Miner, J. B. (1983), "Type of entrepreneur, type of firm, and

- managerial motivation: Implications for organizational life cycle theory”, *Strategic Management Journal*, 4, 4, 325-340.
- Stuart, R. and Abetti, P. A. (1987), “Start-up ventures: Towards the prediction of initial success”, *Journal of Business Venturing*, 2, 3, 215-230.
- Van de Ven, A. H., Hudson, R. and Schroeder, D. M. (1984), “Designing new business startups: Entrepreneurial, organizational, and ecological considerations”, *Journal of Management*, 10, 1, 87-107.
- Yukl, G. A. (1988), “Managerial leadership: A review of theory and research”, *Journal of Management*, 15, 2, 251-289.