

변혁적 및 거래적 리더십과 조직학습

이 원 행* · 김 경 희**

Transformational Leadership, Transactional Leadership, and Organizational Learning

Won-Hang, Lee · Kyung-Hee Kim

ABSTRACT

The central contribution of this paper is a model that integrates and extends two established frameworks in the management literature to propose a theoretical link between two previously disconnected constructs: transformational and transactional leadership and organizational learning.

keyword transformational leadership, transactional leadership, organizational learning

I. 서론

조직학습은 기본적 전략과정으로서 그리고 미래의 유지가능한 경쟁적 강점으로서 제시되어왔다. 하지만 증가하는 관심에도 불구하고, 연구자들은 기업에서의 조직학습을 실행하는데 있어서 최고경영자의 역할에 관해서는 특별한 관심을 보이지 않았다. 설령 변혁적 및 거래적 리더가 조직학습의 주도세력이라는 목시적 가정이 있다할지라도, 선행연구들은 리더가 학습에 영향을 주는 어떤 특별한 행동과 메커니즘을 밝혀내지 못했다. 많은 노력들이 새로운 학습조직 등에 행해지고 있음에도, 최고경영자들은 그들의 행동들이 어떻게 학습을 촉진하거나 또는 방해하는지에 관해 알지 못하고 있다.

본 연구는 변혁적 및 변혁적 리더십과 조직학습을 통합하는데 그 목적을 두고 있다. 먼저 조직학습에 미치는 최고경영자의 리더십 스타일(변혁적 또는 거래적)의 영향은 무엇인가를 밝히기 위해, 변혁적 및 거래적 리더십에 관한 기존이론을 탐색하고 조직학습에 대한 모형에 근거하여, 이론적 틀과 명제들을 제시하고자 한다. 또 조직학습을 촉진하거나 방해하는 리더의 행동들을 서술한다.

* 초당대학교 디지털경영학과 부교수

** 디지털서울문화예술대학교 아동심리보육학과 조교수

둘째로 변혁적 및 거래적 리더가 조직학습에 어떻게 영향을 미치는지를 명확히 밝히고, 리더가 학습시스템의 각 요소에 어떻게 영향을 미치는지를 제시하기 위해 조직학습의 과정들을 면밀히 살펴본다.

끝으로 최고경영자의 리더십 스타일과 학습의 형태에 영향을 미치는 내재적 및 외재적 상황요인들(internal and external contingency factor)을 고찰하고자 한다.

II. 이론적 배경

제1절 변혁적 및 거래적 리더십

변혁적 리더십과 거래적 리더십에 대한 정의는 관계지향적, 과업지향적, 지시적, 그리고 참여적 리더십과 같은 이전의 분류에 근거하고 있다. 거래적 리더십은 House & Mitchell(1974)의 경로목표이론을 따르고 있다. 카리스마적, 영감을 추구하는, 그리고 비전을 추구하는 리더십의 모형은 변혁적 리더십과 아주 유사함을 나타낸다. 감정적, 자기중심적, 그리고 동정적 리더십은 기업성과의 중요한 결정요인으로서 CEO의 감정이입과 자신감을 강조하는 반면에, 일부의 연구(Egri & Herman, 2000)는 변혁적 리더가 이러한 특징들을 공유하고 있다고 하였다. 하지만 Bass(1985)는 그것들을 상이한 차원으로 보아, 리더에게는 변혁적 또는 거래적 리더십이 모두 있거나 없을 수도 있다는 견해를 나타낸다.

거래적 리더십은 기본적으로 상황-보상 교환(contingent-reward exchanges)과 예외의 관리를 통하여 개인의 동기유발을 시킨다. 거래적 리더는 목표를 설정하고, 리더가 조직성원들로부터 무엇을 기대하고 있으며, 성원들이 그들의 노력과 헌신에 대한 대가로 어떻게 보상을 받고, 또한 모든 사람들이 직무를 유지하도록 적극적 피드백을 보낸다. (Howell & Hall-Merenda, 1999). 거래적 리더는 조직의 문화와 전략 그리고 조직구조를 강화하려고 추구한다.

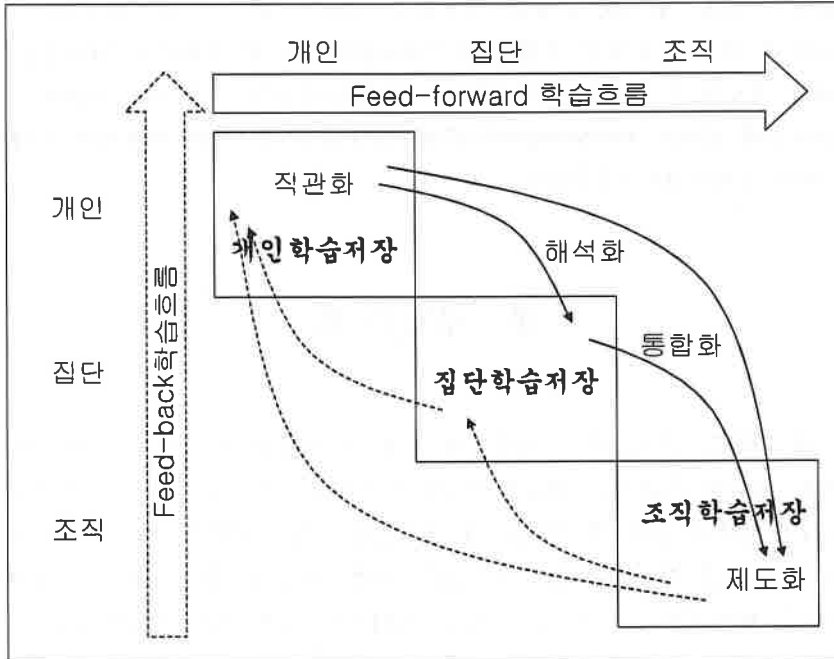
변혁적 리더는 카리스마적이고, 감정적이고, 지적으로 자극을 받으며, 개별적으로는 배려적이다. (Avolio et al., 1999). 이러한 리더는 사람들이 기업의 더 큰 비전을 위하여 자신의 이기심을 초월하도록 돕는다. 그들은 비전으로 다른 사람을 고무시키고, 열심을 통하여 흥분을 일으키며, 미래를 재설계하려는 그들의 결심을 통하여 낡아빠진 가정들을 버림은 물론 마지막으로 시도한 것에도 의문을 던지고, 모든 사람들에게도 똑같이 하도록 유도한다.

실증적 연구에 있어서, 연구자들은 변혁적 리더십의 행동과 상황-보상 리더십의 행동간에 높은 상관관계가 있음을 발견하였다. (Avolio et al., 1999). 변혁적 리더십 행동은 개방시스템의 역할을 반영하는 반면에, 거래적 리더십 행동은 내적 조정의 역할과 합리

적 목표모형의 역할을 각각 반영한다.

제2절 조직학습

조직학습과 다양한 개념화에 대한 선행연구가 이어졌다. 학자들은, 1990년 이래 조직 학습 분야에서의 많은 성장과 발전이 있었음에도 불구하고, 아직도 일관된 학술용어와 축적된 연구결과가 부족하다고 주장한다. Crossan과 그의 동료연구자들(1999)이 주장하는 이론적 모형이 조직학습에 대한 우리들의 이해를 통일하고, 전략과 학습간의 분명한 관련성을 설계하는데 큰 도움이 된다. Crossan 등(1999)은, 조직학습이란 조직이라는 제도에 의해 영향을 받고, 또 조직 속에 새겨진 생각과 행동에 있어서 변화의 과정이라는 것이다. 그들(1999)은 조직학습에 있어서 기본적인 도전은 새로운 학습을 흡수하는 것(탐험, exploration)과, 학습되어진 것을 사용하는 것(이용, exploitation) 간의 조절장치라고 주장한다. 새로움과 계속되는 것 간의 조절은 기업의 전략적 개선에 매우 중요하며 (March, 1991), 조직학습을 기본적인 전략적 과정으로서 그리고 전략적 개선을 성취하는 중요한 수단으로서 자리매김한다.



자료: Crossan et al. (1999: 532)에서 요약작성

<그림 1-1> 조직학습의 모형

조직학습에 대한 다양한 견해를 통합한 <그림 1>은 어떤 과정을 통하여 학습이 발생하는가를 설명하고 있다. 먼저 학습이란 개인적, 집단적, 조직적 차원에서 발생하며, 그것들은 다른 것에 정보를 제공한다. 이러한 학습은 사회적 심리적 과정에 의해 연결되어 있다. 즉 직관화, 해석화, 통합화, 그리고 제도화가 있다. 이러한 과정 안에는, 인지가 행동에 영향을 주고, 그 반대로 행동이 인지에 영향을 주기도 한다. (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1988).

- (1) 직관화란 개인수준에서 발생하는 잠재의식과정이다. 그것은 학습의 시작이고 한 사람의 마음에서 발생한다.
- (2) 해석화란 개인적 학습의 의식적 요소에서 그것을 꺼낸 다음에 집단수준에서 이를 공유한다.
- (3) 통합화란 집단수준에서 집단적 이해를 변화시키도록 수행하고, 전체조직의 수준으로 연결시킨다.
- (4) 제도화란 조직에서의 학습을 조직의 시스템, 조직구조, 관례, 그리고 업무에 새겨 넣음으로써 조직을 초월하여 그 학습을 구체화한다. 또 조직에 있는 학습 흐름과 학습 저장 간의 차이를 구별할 수 있다. 학습서장은 각 수준들 내부(개인적, 집단적, 조직적)에 존재하고, 학습과정의 투입과 산출로 구성된다. 학습흐름은 학습이 한 수준에서 다른 수준으로 이동하는 과정을 의미한다. feedback과 feed-forward 흐름은 직관화, 해석화, 통합화, 제도화를 통하여 개인 및 집단으로부터 조직으로 이동한다. 동시에 유사한 흐름이 조직으로부터 개인과 집단으로 되돌아가는데, 여기에서 제도화-통합화, 통합화-해석화, 해석화-직관화, 제도화-직관화를 형성한다. 학습흐름에 있어서 feed-forward흐름과 feedback흐름 간의 조절장치는 탐험과 이용 간의 조절장치를 나타낸다.

Ⅲ. 개념적 틀

변혁적 및 거래적 리더십과 조직학습에 관한 본 연구의 모형에서는, 학습의 저장과 흐름에 관한 개발을 촉진하는 최고경영자의 입장에서, 리더십 과정들을 원근에서(close and distant) 바라보려 한다. 최고경영자의 카리스마(이것은 변혁적 리더십의 중요한 특성이다)에 대한 효과를 연구하는 선행연구들은, 카리스마적 리더십이 높은 계단에서 점점 낮은 계단으로 떨어지거나, 또는 계층구조를 지나쳐서 직접 낮은 단계로 도달할 수 있음을 발견하였다. (Pastor, Meindl, & Mayo, 2002).

제1절 통합 리더십스타일의 필요성

어떤 시기에 조직의 학습과정은 거래적 리더십 아래에서 생존하기도 하고, 어떤 때에는 변혁적 리더십으로부터 더 많은 이익을 볼 수 있다. 특히 변화의 시기에 있어서, 이러한 과정은 기업의 제도화된 학습을 변경시킬 필요성을 분명히 만드는데, 이러한 과정은 변혁적 리더십에 가장 적합하다. 안정의 시기에는, 조직의 학습과정은 현재의 학습을 새롭게 하고, 강화하며, 그리고 세련되게 하는데 도움을 주는 것으로서, 이것은 거래적 리더십에 가장 적합한 과업이다.

리더는 거래적 행동과 변혁적 행동을 모두 소유할 수 있다. 최근의 연구는 변혁적 리더십이 거래적 리더십 위에서 구축되고, 특히 상황적 보상행동 위에 구축됨을 제시하고 있다. (Avolio, et al., 1999). 더욱 오늘날과 같이 경쟁적 환경의 속도와 그 복잡성이 증가한다면, 전략적 리더는 양면적인 필요성이 있다. (Tushman & O'Reilly, 1996). 말하자면 그들은 다양한 양식의 행동을 동시에 실행할 수 있는 능력이 필요하다. 즉 여기에는 점진적 혁신과 단절적 혁신, 탐험과 이용, 유연성과 통제, feed-forward 학습과 feedback 학습이 있다.

하지만 리더십 스타일을 적용하는 능력은 경영자에 따라 차이가 있다. 왜냐하면 거래적 리더와 변혁적 리더가 효율성에 있어서 차이가 있는 것처럼, 그것들의 가치, 지향성, 그리고 선호도에 있어서 차이가 있기 때문이다. 감정적 리더십(Goleman, 1998)의 두 가지 특성들인 자기인식과 자기규제는 특히 리더가 상황적 필요성에 그들 자신의 기분과 행동을 적응시킬 수 있는 능력을 평가하도록 하는데 도움을 줄 것이다. CLO(chief learning/knowledge office position)를 최고경영자 집단에 포함시킨 기업들은 학습에 대한 그들의 몰입뿐만 아니라, 조직학습에 필요한 리더십 프로필을 성취하기 위한 의도으로써 이 움직임과 통할 수 있다. 이러한 주장들을 근거로 하여 조직학습에 미치는 전략적 리더십의 영향에 대해 다음의 명제를 제시한다.

명제1) 조직학습의 리더십은 리더로 하여금, 변혁적 리더십 행동과 거래적 리더십 행동을 모두 포함하는 역할을 수행하도록 요구한다.

제2절 전략적 리더십과 학습흐름

조직학습을 관리하기 위해서는 최고경영자가 변혁적 및 거래적 리더십이 요구되고, 또 이러한 리더십 행동들이 탐험의 과정(feed-forward learning)과 이용의 과정(feedback learning)에서 상이한 역할을 수행할 필요성이 있다. 한편 변혁적 리더십은 그 용어가 제

시하는 바와 같이, 제도화된 학습에 가장 적합하다. 이는 반대로, 거래적 리더십은 현재의 학습, 그것의 제도화, 강화, 그리고 개선을 포함하는 상황에 적합하다.

1. feed-forward의 학습흐름

<그림 1>에서 볼 수 있는 바와 같이 feed-forward의 학습흐름은 개인의 직관적인 통찰력과 경험으로부터 시작한다. 이것들은, 개인적인 지각을 통하여 걸러진 후에, 집단 대화를 통하여 형태를 갖추게 되는데, 공유된 이해로서 나타나고, 시간이 되면 집단행동의 감각으로 통찰될 수 있다. 마지막으로 서로 결합되어 있는 집단행동이 뿌리를 내리고, 관례가 되며, 제도화된 계획과 공식적 시스템으로 성장할 수 있다. 따라서 최고경영자의 변혁적 리더십 행동과 거래적 리더십 행동이 학습의 feed-forward 흐름에 긍정적인(+영향을 미칠 수 있다.

변혁적 리더의 경우에 있어서 아젠다(agenda)는 공통적으로 변화의 비전에 대한 창조와 변화의 제도화 모두를 포함한다. 리더들은 성원들로 하여금 가정을 묻고, 호기심이 많게 하며, 지성적인 모험을 행하며, 그리고 창조적인 관찰을 제안하도록 동기유발시킴으로써 개인학습과 집단학습을 고무시킨다. (Bass, 1988).

변혁적 리더는 개인과 집단의 참여를 조장하는 수단으로서 효율적인 커뮤니케이션에 가치를 부여한다. 그들은 개인들로 하여금 학습경계를 깨고, 개인들의 학습경험을 부서내 또는 부서를 초월하여 공유할 것을 격려한다. 다가갈 수 있음으로써, 투입을 요구함으로써, 잘못을 허용하게 함으로써, 변혁적 리더는 학습의 전이에 긍정적 귀인을 창조한다. 또 그는 최고경영자들에게 이러한 행동을 촉진하고 나타냄으로써, 이러한 행동들이 하위경영자 층에게 내려오도록 돕는다. (Waldman, & Yammarino, 1999).

만약 제도적 변화에 대한 변혁적 리더의 관심이 개인으로부터 집단으로 학습흐름을 촉진한다면, 그것은 집단으로부터 제도로 학습흐름을 촉진하는 중요한 역할을 공정하게 수행한다. 리더가 사용할 수 있는 도구는 회의를 계획하며, 팀 구축에서 개입하는 것을 포함한다. (Tichy & Devanna, 1986). 그들은 개인과 집단으로 하여금 전략에 참여하게 하고, 가치와 조직구조, 절차, 시스템, 그리고 생산물에 각각 영향을 줄 수 있게 하는 메커니즘을 만든다.

기업들은, 그들이 관례와 표준화된 절차가 대개 부족하기 때문에, 학습을 제도화하기 위해서는 현행의 관례에 대해 분해를 요구하지 않는다. 그들은 단순히 현행의 업무를 정리하고 관례를 제자리에 놓을 필요성이 있다. 통제와 표준화, 공식화 그리고 효율성에 대한 기대적 리더십의 관심은 이러한 직무에 가장 적합하다. (Bass, 1985). 지금까지의 주장을 정리하면 다음과 같은 명제에 도달한다.

명제 2-1) 변혁적 리더십은 제도화된 학습에 도전하는 feed-forward 학습에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

명제 2-2) 거래적 리더십은 제도화된 학습을 강화하는 feed-forward 학습에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2. feedback의 학습흐름

피드백 학습은 또한 새로이 제도화된 관례가 조직에 수평적으로 또는 수직적으로 전달될 필요성이 있는 상황에서 작용한다. 이러한 조직에서는 그 관례를 개발한 바로 그 사람만이 아닌 모든 성원들이 그것을 학습하고 사용할 수 있을 것이다. 이것은 새로이 고용된 사람의 상황을 말하고 있다. 기업의 학습보고에 익숙하지 않는 새로이 고용된 사람은 오리엔테이션 프로그램, 절차 매뉴얼, 그리고 필수불가결한 현행의 조직학습을 획득하기 위한 조직 업무와 가치에 대한 직접적인 관찰을 각각 이용한다.

다음으로 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 feedback 학습에 어떻게 영향을 주는지 살펴보고자 한다. 어떤 최고경영자의 행동은 이러한 흐름(feedback 학습)에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 변혁적 리더십은 변화에 대한 전략적 비전 또는 관례에 있어서의 새로운 질서를 판매하는데 가장 적합한 스타일이다. (Tichy & Ulrich, 1984). 변혁적 리더는 feedback 학습을 촉진한다. 왜냐하면 그들은 기업의 비전에 대한 몰입을 고조시킬 수 있고, 그것의 실현을 위하여 조직성원들에게 작업하도록 영감을 불어넣는 효율적인 의사소통자(communicator)이기 때문이다. (Egri & Herman, 2000). 그들은 확고하게 그들의 비전을 설명하고, 성원들로 하여금 현재까지의 중요한 정보를 간직하게 한다. 새로운 일상적인 일들이 만들어지게 될 때, 변혁적 리더는 개인들로 하여금 변화에 대한 저항을 극복하고, 기업의 입장에서 이기심을 포기하며, 새로이 제도화된 학습을 적용하고, 그리고 환경이 변화할 때에는 그것에 대한 생각을 하게 한다.

변혁적 행동이 변화의 환경에서 feedback 학습을 촉진함에 반하여, 거래적 행동은 현행의 학습을 새롭게 하고 강화한다. 이러한 유지 역할은 조직성원들로 하여금 조직문화와 조직구조, 전략과 절차, 그리고 시스템 내에 저장된 기존 학습의 장점들을 사용하고 이용하도록 동기유발 시키는데 있어서 도구가 된다. (Waldman, Ramirez, House, & Puranam, 2001). 거래적 리더는 기존의 가치와 관례를 강조하고, 현행 업무에서의 효율성 증가에 초점을 맞추며, 그리고 대개 제도화된 학습에 있어서 점진적인 변화만을 만들어낸다.

효율성을 위하여, 거래적 리더들은 현행 하고 있는 일들에 있어서 규정에 근거를 둔 방식을 촉진한다. (Bass, 1998). 조직의 규칙과 절차 그리고 과거의 경험에 강한 가치를 부여함으로써, 거래적 리더들은 조직으로부터 개인과 집단에의 학습의 흐름을 자극한다. (Friedlander, 1983). 또한 미래의 행동과 의사결정을 이끌기 위하여 기존의 학습을 펴뜨리는 공식적 시스템(예를 들어, 진단적 시스템 또는 통제 시스템)과 훈련 프로그램을 제공한다. (Shrivastava, 1983). 이상의 주장들을 요약하면 다음과 같은 명제를 도출할 수 있다.

명제 2-3) 변혁적 리더십은 제도화된 학습에 도전하는 feedback 학습에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

명제 2-4) 거래적 리더십은 제도화된 학습을 강화하는 feedback 학습에 긍정적인 영향을 미칠 것이다...

제3절 전략적 리더십과 학습저장

변화-지향적 행동과 도전-추구적 행동을 통하여, 변혁적 리더들은, 도전적인 환경에 처한 조직성원들에게 영감을 불러 넣음으로써, 개인학습과 조직학습의 성장을 증진시킨다. 첫째, 변혁적 리더는 이지적으로 자극하고 있다. 그들은 개인으로 하여금 문제를 재구성하게하고, 위험을 감수하게 하며, 새로운 방향에서 옛 상황을 접근하도록 각각 동기 유발 시킨다. 이러한 리더들은 의사결정과 문제점들에 대한 개방적 접근과 민주적이고 고려적인 리더십 스타일을 통하여 혁신과 이중-순환 학습(double-loop learning: 조직의 목표와 가정을 변화시키는 학습)을 촉진한다. (Argyris & Schon, 1978). 둘째, 변혁적 리더들은 개인적으로 고려적이며, 개인들에게 지원과 모니터링과 코칭을 제공한다. 새로운 학습의 기회를 창조하게 될 때, 이러한 리더들은 개인들의 특별한 성취욕구와 성장욕구에 관심을 기울인다. 셋째, 변혁적 리더들은 개인들에게 작업의 의미와 도전을 부여함으로써 개인과 집단에게 영감을 준다. 그들 자신의 개인적 학습은 다른 사람들을 학습하도록 동기유발 시킨다. 넷째, 변혁적 리더들은 카리스마적 경향을 띠기 때문에, 그들은 개인들이 그들에게서 정체성을 인정하고, 그들과 경쟁하며, 그들로부터 학습하게 하는 자연역할모형들이 된다.

또한 변혁적 리더는 통합된 목적을 달성하기 위하여 협력을 촉진하면서, 집단 내 또는 집단 간의 대화를 촉진한다. (Bass, 1998). 그들은 그들 팀 성원들의 다양한 배경과 경험의 장점을 이용하고, 효율적인 갈등을 효율적으로 해결하기 위한 메커니즘을 만든다. 변혁적 리더는 다양한 전문적인 지식과 배경을 가진 집단이 동질적인 집단보다 더 창조적이고 더 많이 학습한다고 믿고 있다. 정보를 공유하고, 배경을 제공하며, 개인 성원들의 숙련을 사용하고, 그리고 팀 성과에의 장애물을 제거하면서, 변혁적 리더는 집단 내에서의 신뢰와 자신감을 증가시킨다.

변혁적 리더가 변화의 환경에서 개인과 집단의 학습을 촉진하는 반면에, 거래적 리더는 안정의 환경에서 개인과 집단의 학습을 촉진한다. 거래적 리더는 자신의 과업을 수행하기 위하여 현행 학습의 숙달과 필요한 역량의 개발을 강화한다. 그들은 행한 과업에 집중함으로써, 집중적인 사고를 행함으로써, 개인들로 하여금 현행의 학습을 이용하도록 동기유발 시킨다. 리더들은 조직의 규범과 가치에 대해 대화를 하고, 이탈과 잘못 그리고 불규칙에 관심을 기울인다..

변혁적 리더와 거래적 리더가 각각 제공하는 학습기회들 간의 차이는 변혁적 리더가 실험, 위험감수, 중단된 변화, 그리고 많은 대체안을 강조하는 반면에, 거래적 리더는 이전의 논리, 점진적인 변화, 효율성, 안전성, 계속성에 초점을 맞춘다. (Bass, 1985).

조직수준에서의 학습에 영향을 미치는 변혁적 및 거래적 리더십 스타일의 영향은 개인 또는 집단수준에서의 이미 언급한 효과와 일치한다. 조직수준의 학습은 공유된 이해와 집단행동이 새로운 생산물, 절차, 시스템, 조직구조, 그리고 전략으로 전이됨을 나타낸다. (Crossan et al., 1999). 개인들의 학습이 전이될 수 있다고 할지라도, 이러한 비인간적인 학습의 보고는 지속된다..

직관화와 해석화 그리고 통합화의 과정이 비록 액체상태에 있고 연속적이라고 할지라도, Crossan과 연구동료들(1999)은 시스템과 관례에 있어서의 변화의 제도화는 조직에서 별로 일어나지 않는다고 설명한다. 앞서서도 언급하였듯이, 변혁적 리더는 급진적 변화를 관리하고 제도화 하는데 관심을 갖는 반면에, 거래적 리더는 효율성 목표를 추구하고 현 상황에서의 점진적인 혁명을 추구한다. 다시 말하면, 변혁적 리더십은 진행 중에 있는 개인과 집단의 학습을 포착함으로써 생산물과 과정들 그리고 조직구조를 새롭게 하는데 있어서 가장 효율적이다. 반면에 거래적 리더십은 기업에 있어서 현행의 관례와 기억자산을 강화하고 새롭게 하며 장점을 이용하는데 있어서 가장 효율적이다.

- 명제 3-1) 변혁적 리더십은 제도화된 학습에 도전하는 개인적 집단적 그리고 조직적 수준의 학습에 각각 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- 명제 3-2) 거래적 리더십은 제도화된 학습을 강화하는 개인적 집단적 조직적 수준의 학습에 각각 긍정적인 영향을 미칠 것이다...

제4절 전략적 리더십과 조직의 학습보고

조직수준의 학습은 업무의 공식화가 관례로 전환되는 것 이상이다. 학습의 보고는, 경쟁적 환경이 주어질 때, 기업문화와 시스템 조직구조 그리고 절차가 기업의 전략적 지향성을 지지할 수 있도록 응집된 방향에서 서로가 연합될 필요성이 있다. (Crossan et al., 1999). 이러한 요소들은 조직의 내재적 환경(internal context)과 내적 환경(inner environment)을 나타내는데, 개인들 사이의 개인적 인지와 개인적 행동, 그리고 사회적 과정에 강하게 영향을 주는 물론, 집단의 역동성에도 강하게 영향을 준다.

내적 환경(inner environment)은 어떤 환경들이 다른 무엇보다도 학습을 더 촉진한다는 의미에서 학습과정에 더 영향을 준다. 동시에 학습과정은 내적 환경(inner environment)의 변화를 가져올 수 있다. (Hedberg, 1981). 여기서 우리는 리더십에 있어서의 유사한 상호적 관련성을 알 수 있다. 리더십은 내적 환경(inner environment)에 의

해 제약받을 수 있으나, 전략적 리더는 기업의 문화와 전략 그리고 조직구조와 같은 양상의 형태를 만들고 영향을 줄 수 있다. (Duncan & Weiss, 1979).

높은 변혁적 리더 또는 높은 거래적 리더는 내재적 환경(internal environment)의 독특한 측면을 강조하는 측면이 있고, 따라서 개방적 또는 폐쇄적인 조직문화를 창조하며, 느슨하거나 또는 타이트한 조직구조를 창조하는 경향이 있다. 가장 효율적인 리더는, 그들의 변혁적 행동과 거래적 행동을 각 상황에 적용할 수 있는 사람들로써, 예를 들어, 개방적이면서 동시에 폐쇄적이거나 또는 느슨하면서 동시에 타이트할 수 있는 양면적 조직을 창조할 수 있다.

내재적 환경(internal context)과 조직문화에 대해 논의하고자 한다. 기업의 문화는 “사람들이 여기에서 어떻게 일을 할 것인가를” 결정하고, 이단자들에게 큰 도전들을 부여한다. 조직문화는 조직적 호기심에 호감을 표시하기 위하여 설계된 보상시스템을 통하여 학습에 영향을 끼치고, 만족을 못하게 하며, 실험을 증가시키도록 한다. (Hedberg, 1981). 기업은 학습지향성 또는 학습문화 등을 가질 수 있다고 선행연구들은 제시하고 있다. (Popper & Lipshitz, 1998).

학습문화의 창조는 전략적 리더들에 달려있다. 말하자면, 전략적 리더들이 거래적 행동과 변혁적 행동, 권위주의와 참여적 시스템, 과업과 관계지향성을 각각 어떻게 균형을 맞출 것인가에 달려있다. 거래적 행동을 선택하는 전략적 리더는 현행의 조직문화 안에서 일을 하고, 기존의 규범과 규칙 그리고 절차를 따를 것이다. (Nahavandi, 1993). 이러한 의미에서 거래적 문화는 제도화된 학습을 강화하고, 폐쇄된 것으로서 그리고 묵인 규칙으로서 표현될 수 있다.

이와 달리 변혁적 리더십 행동은 최고경영자에게 조직문화에 적응하도록 하고, 필요할 경우에는, 조직문화를 새로운 비전에 제동합시키도록 허용한다. 변혁적 문화는 개방적이고 유연한 것으로 표현될 수 있다. (Bass & Avolio, 1993). 즉 그것은 종업원들로 하여금 지금 진행하고 있는 어떤 일들을 새로운 방식으로 시도하도록 동기유발 시킨다.

조직구조는 학습의 또 다른 보고로서 그 역할을 한다. 조직의 구조는 성원들 사이의 과업을 나누려는 시도를 반영하고, 그들의 상이한 과업활동의 조정을 정리한다. 전략적 리더는 조직구조의 형태와 요소에 관한 전면적인 의사결정을 통하여 조직구조를 직접적으로 결정할 수 있다. 또는 그들은 정보가 사용되고 공유되는 방향을 통하여, 그리고 비공식적 네트워크와 정치적 활동들을 통하여 간접적으로 그렇게 할 수 있다.

조직형태는 학습에 영향을 미칠 수 있다. 왜냐하면 그것들은 기업이 불확실성에 대한 정보를 어떻게 찾고 어떻게 처리할 것인가를 결정할 수 있기 때문이다. 기계적 구조는, 거래적 리더가 선호하는데, 상당히 집권화 되어 있고, 공식화 되어 있으며, 표준화 되어 있다. 기계적 구조는 현행의 관계들을 강화하며, 개인과 집단으로 하여금 그들의 경험으로부터 더 효율적으로 학습할 수 있게 한다. (Carley, 1992).

변혁적 리더십은 유기적 구조와 더 관련이 된다. 유기적 조직구조는 적응적이고, 분권

적이며, 더 광범한 조정 메커니즘 (예를 들어 부서를 초월한 위원회, 공유된 데이터베이스 등)에 더 좋다. (Daft & Huber, 1987). 유기적 조직구조 안에서, 학습은 흩어지고, 커뮤니케이션은 측면적이다. 변혁적 행동과 거래적 행동을 갖고 있는 전략적 리더들은 기계적 특성과 구조적 특성을 모두 수용할 수 있도록 기업의 구조에 순응할 필요성이 있다. 동시에 제도화된 학습의 강화와 새로운 학습의 개발을 촉진할 필요성이 있다.

조직의 내재적 환경 중에서 다른 중요한 분야는 시스템과 절차이다. 학습이 시스템과 절차에서 제도화되는 것과 같이, 시스템과 절차는 학습을 촉진하기 위하여 제도화될 수 있다. (Daft & Huber, 1987). 선행연구들은 조직학습 시스템과 메커니즘을 공식적이고, 비공식적이며, 문화적이고, 구조적 또는 절차적 조정으로서 표현하였다. 변혁적 리더는 Shrivastava(1983)가 정의한 공식적 경영 시스템의 실행에 더 좋다. 전략적 계획 또는 환경적 정밀검사와 같은 공식적 경영시스템 안에서의 활동들을 시스템화 하기 위하여, 조직은 개인학습을 이끌어내서 이러한 학습이 사용될 수 있는 방법들을 표준화하고, 조직 내의 다른 개인이나 집단에 의해 사용이 가능하도록 만든다. (Shrivastava1983). 반면에 거래적 리더십은 판료적 학습 시스템을 돕는다. 판료적 학습 시스템은 조직 성원 사이의 정보의 흐름을 통제하기 위한 절차와 규정들의 정교한 세트로 구성되어 있다.

공식적 시스템과 판료제 시스템의 주요한 구별은 엄격함의 정도와 주관적 지식의 처리에 있다. 공식적 시스템은 새로운 학습을 통합하기 위해 진화할 수 있고, 주관적 학습의 판단적이고 직관적인 형태를 다루기 위한 타고난 유연성과 능력이 있다. 따라서 공식적 시스템은 리더가 주도한 변화과정에 의해 발생한 새로운 학습을 포착하기에 적합하다.

한편 상당히 변혁적인 리더는 개방적인 조직문화와 유기적 조직구조, 적응적 시스템, 그리고 유연한 절차를 조장하는 경향이 있다. 이러한 형태의 내재적 환경(internal context)은 공격적 전략을 가진 기업, 그리고 성장과 혁신에 있어서 상당한 잠재력을 가진 기업의 특징이다. 또한 상당히 거래적인 리더는 이와는 반대로 폐쇄적 기업문화와 기계적 조직구조, 엄격한 시스템, 그리고 제도화된 학습의 강화와 개선을 촉진하는 절차를 조장하는 경향이 있다. 이러한 형태의 내재적 환경을 가진 조직은 대개 보수적인 전략을 선택한다.

기업수준 전략에 대해 Nahavandi(1993)는 변혁적 리더가 공격자 또는 분석자의 지위를 선택할 것이라고 주장한다. 반면에 거래적 리더는 방어자 전략을 선택할 것이다. 이러한 전략적 의사결정과 학습의 모든 결과물들은, 진행 중에 있는 학습의 형태를 만드는 것이다. 공격자 전략은 개인에게 있어서 새로운 도전과 기회에 대한 욕망을 자극할 가능성이 있고, 그와 함께 새로운 학습을 수용할 때 유연성의 습관을 가지고 있다. 이와는 대조적으로, 방어자 전략은 개인에 있어서 모험 혐오를 조장하고 능률을 달성하기 위해 인센티브를 창조할 가능성이 있다.

따라서 지금까지의 논의를 통해 거래적 및 변혁적 리더십 행동들이 내재적 조직 환경

(context)에 어떻게 영향을 주고, 이어서 학습에 어떻게 영향을 주는지를 다음의 명제로 제시한다.

명제 4-1) 변혁적 리더십이 조직의 학습보고와 연합할 때, 변혁적 리더십은 개방적 조직문화, 유기적 조직구조, 유연한 시스템과 절차, 그리고 공격자와 같은 전략을 촉진할 것이다.

명제 4-2) 거래적 리더십이 조직의 학습보고와 연합할 때, 거래적 리더십은 폐쇄적 조직문화, 기계적 조직구조, 경직된 시스템과 절차, 그리고 방어자와 같은 전략을 촉진할 것이다..

IV. 상황들

조직학습의 이론적 모형의 기본은 조직학습이 기업의 전략적 개선에 있어서 중요한 과정이라는 약속이다. 만약 상황적 요인들이 존재한다면, 변혁적 및 거래적 리더십은 조직학습에 어떤 영향을 줄 것인가? 대개 상황적 변수들은 외재적이고 조직적이기도 하는데, 때로는 전략적 개선을 일으키고, 결국은 상이한 환경 하에서 요구된 리더십의 스타일과 추구된 학습의 형태에 영향을 준다. 이전의 연구에서 학자들(Nahavandi, 1993)이 거래적 및 변혁적 리더십과 관련된 상황적 변수들을 제시하였다고 할지라도, 그들은 조직학습에 미치는 상황적 요인과 리더십 스타일의 결합효과(joint effect)를 간과하였다.

제1절 환경

기업들은 본질적으로 개선전략을 추구한다. 왜냐하면 그들이 변화하는 환경에 부응할 필요성이 있기 때문이다. (Huff et al., 1992). 대개 격동적이고 불확실한 환경은 변혁적인 리더십의 출현을 선호할 것이다. 선행연구에 의하면 위기, 걱정, 그리고 위협의 환경에서 조직은 변혁적 행동 특히 카리스마적 행동에 더 수용적임을 나타내주고 있다. (House, Spangler, & Woycke, 1991).

카리스마적 리더는 어떤 일들이 외부적 문제로 다루어져야 한다는 집단감정을 발생시키기 때문에, 격동적이고 불확실한 환경은 변혁적 리더에게 높은 수준의 재량을 허용한다. 이러한 조건하에서, 변혁적 리더는 개인의 자신감, 자기 효능감을 향상시키고, 그들이 환경을 기회의 원천으로 바라보도록 도우며, 그들로 하여금 feed-forward 학습과정에 참여하도록 격려한다. 격동적 환경하에서, 변혁적 리더는 조직의 성원들이 변화에 대한

그들의 저항을 극복하고 feedback 학습을 통하여 새로이 제도화된 관례에 적응하도록 동기유발 시킨다.

이와는 대조적으로 환경이 안정적일 때, 변혁적 리더의 카리스마는 어느 정도 역기능적이다. (Waldman et al., 2001). 만약 개인들이 변화의 필요성을 지각하지 못한다면, 그들은 변혁적 리더의 비전을 거부하고, 그들의 만족과 몰입은 감소한다. 여기서 역이 진리라고 생각될 수 있다. 안정적 환경은 거래적 리더들을 촉진하는데, 그들은 기존의 조직구조, 조직문화, 기업의 전략을 강화한다. 그들은 어떤 일을 하는 현행의 방식을 개선하거나 이용함으로써 효율성을 추구한다.

명제 1-1) 격동적이고 불확실한 환경하에서, 변혁적 리더십은 feed-forward 학습과 feedback 학습에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

명제 1-2) 안정적이고 확실한 환경하에서, 거래적 리더십은 feedback 학습에 긍정적인 영향을 미칠 것이다..

제2절 이전의 기업성과

나쁜 성과는 전략의 개선을 일으키는 원천이다. 왜냐하면 나쁜 성과는 현행의 기업전략에서 존재하는 분명한 한계로부터 발생하는 스트레스와 관련되기 때문이다. (Huff et al., 1992). Miller(1993)의 단순함의 구조물 이론에 의하면, 성공한 기업들은 대개 새롭거나 더 복잡한 전략을 추구하려는 동기유발이 부족하다는 것이다. 대신에 그들은 그들의 가치 명제를 단순화하기 위하여 거래적 리더십과 feedback 학습에 의존하는 경향이 있다.

Miller(1993)에 의하면, 기업들은 단순한 목표, 단순한 전략 활동, 단순한 부서, 단순한 세계관에 초점을 맞추므로써 다 단순하게 되는 위험을 가져온다. 극도의 거래적 리더십과 관련하여, 이런 종류의 단순함은 단일의 기업문화, 단일의 시스템, 단일의 과정을 가져오는데, 이런 것들은 복잡한 환경에 적용할 수 있는 조직의 능력을 방해한다. 성공을 경험한 조직에 있어서, 매너지리얼 학습은 작동될 것 같은 어떤 것을 위하여 자주 오류를 범한다. (Miller, 1993).

이와 대조적으로, 나쁜 성과는 전형적으로 조직을 현상에서의 변화를 더 받아들이도록 만든다. (Boeker, 1989). 과거의 나쁜 성과는 변혁적 리더십을 촉진하고 변화를 실행할 수 있도록 feed-forward와 feedback 학습과정을 동기유발 시킬 가능성이 크다. 주요 어려움과 실망을 경험하는 기업들은 건강한 수준의 의심과 논쟁, 그리고 다양성을 유지할 가능성이 더 크다 (이 모든 것은 변혁적 리더십의 기본적인 요소이다). (Miller, 1993). feed-forward 학습과정을 통하여, 변혁적 경영자들은 그들의 성원들로 하여금 그들의 표

준을 재평가하고 그들의 현행의 가정과 정신적 모형에 도전을 하도록 격려한다. 즉 feedback 학습과정을 통하여, 그들은 변화에 대한 비전을 전달하고 새로운 업무의 사용을 강화한다.

명제 2-1) 기업의 과거성과가 나쁜 때에, 변혁적 리더십은 feed-forward 학습과 feedback 학습에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

명제 2-2) 기업의 과거성과가 좋을 때에, 거래적 리더십은 feedback 학습에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

제3절 조직생애의 단계

전략의 개선은 조직의 자연적 진화와 주로 관련이 되어 왔다. 기업의 리더십과 학습 요건은 조직생애의 각 단계마다 부과된 독특한 도전에 따라 달라진다. 탄생단계는 규칙과 규범이 부족하기 때문에, 때때로 혼돈스럽고 모호하며 (Nahavandi, 1993), 리더십은 대개 한 사람에게 의해 주도된다. 전략적 리더는 사기를 올리기 위한 작업을 하면서 커다란 영향력을 행사하고, 종업원의 물입을 촉진하며, 실험적 학습과 feed-forward 학습 모두를 촉진한다. 변혁적 행동이 이런 단계에서 가장 적합하다.

거래적 리더십 행동은 조직이 성장할 때 더 중요하다. 리더는 feed-forward 학습을 통하여 행하고 있는 현재의 방식을 공식화하고 표준화함으로써 혼돈과 모호성을 추방한다. 이전에 논의한 바와 같이, 거래적 리더십은 반복적인 일을 만들고, 학습을 소화하며, 첫 번째의 지식을 제도화해야 하는 기업가적 기업에 가장 적합하다.

또한 기업이 성숙단계에 접어들면, 그들은 종업원의 행동에 영향을 주기 위하여, 잘 설립된 절차와 규범, 조직문화와 조직구조에 의존하게 된다. 통제, 목표설정, 생산성, 그리고 효율성은 모두 거래적 리더십 스타일에서 강조된다. 역시 거래적 리더십 행동은 현행의 관례를 강화하고 개선하기 위하여 feedback 학습을 촉진하고, 이전의 성공을 반복하는 활동 프로그램을 개발한다.

마지막으로 쇠퇴기 단계에 접어들게 될 때, 기업은 경직되고 단점이 보일 수 있다. 변화하는 환경에 적응하기 위하여 과감한 행동을 할 수가 없다면 살아남지 못한다. 이미 언급한 바와 같이, 변화-지향적 리더십 행동은 때때로 기업의 나쁜 성과를 치료할 수 있다. 가장 성공적인 기업이란 위기를 선동하지 않고도 개선을 달성할 수 있는 최고경영자를 가진 기업이다. 그것들은 탄생과 성장의 새로운 사이클의 단계를 만드는 창조적 파괴의 과정을 유발할 수 있다.

- 명제 3-1) 탄생단계에 있는 기업에 있어서, 변혁적 리더십은 feed-forward 학습에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- 명제 3-2) 성장과 성숙단계에 있는 기업에 있어서, 거래적 리더십은 feed-forward 학습과 feedback 학습에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- 명제 3-3) 쇠퇴기와 재탄생기단계에 있는 기업에 있어서, 변혁적 리더십은 학습과 feedback 학습에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

V. 연구와 경영에서의 시사

본 연구는 변혁적 및 거래적 리더십과 조직학습 간의 이론적 연결을 제시하기 위하여 선행연구들을 통합하였다. 변혁적 및 거래적 리더십과 메커니즘이 학습의 저장과 흐름의 과정을 촉진하고 증진시킬 수도 있다. 더욱 조직학습을 관리하기 위하여, 가장 효율적인 리더는 전략적인 방식에서 가장 기능을 잘 발휘할 수 있다. 변혁적 및 거래적 리더십 스타일이 조직학습을 촉진하는데 있어서 효율적이다.

앞으로의 실증연구에서는 리더십 스타일과 학습 간의 관련성에서 상황변수의 조절역할을 평가할 필요성이 있다. 또 거래적 리더십의 역할을 더 알아보고, 리더십 스타일과 조직학습 간의 관련성에 대한 세밀한 고찰이 필요하다. 비록 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 학습에 미치는 긍정적인 영향에 초점을 맞추었다고 할지라도, 두 가지 리더십이 학습에 부정적 영향을 미치는지에 대해서는 논의하지 않았다. 앞으로의 연구에서는 이에 대해서도 알아볼 필요성이 있다. 특히 상황변수를 도입할 경우의 논의는 더욱 필요하다고 본다.

참고문헌

- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72: 441-462.
- Boeker, W. (1989). Organizational change: The effects of founding and history. *Academy of Management Journal*, 32: 489-515.
- Bontis, N., Crossan, M., & Hulland, J. (2002). Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *Journal of Management Studies*, 39: 437-469.

- Carley, k. (1992). Organizational learning and personnel turnover. *Organization Science*, 3: 20-46.
- Crossan, M., & Hulland, J.. (2002). Leveraging knowledge through leadership of organizational learning.
- Crossan, M., Lane, H., & White, R. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24: 522-538.
- Daft, R., & Huber, G. (1987). How organizations learn: A communication framework. *Research in the Sociology of Organizations*, 5: 1-36.
- Duncan, R., & Weiss, A. (1979). Organizational learning: Implications for organizational design. *Research in Organizational Behavior*, 1: 75-124.
- Egri, C. P., & Herman, S. (2000). Leadership in the North American environmental sector: Values, leadership styles, and contexts of environmental leaders and their organizations. *Academy of Management Journal*, 43: 571-604.
- Goleman, D. (1998). What makes a leader. *Harvard Business Review*, 76(1): 93-102.
- Hedberg, B. (1981). How organizations learn and unlearn. In P. C. Nystrom & W. H. Starbuck (Eds.), *Handbook of organizational design*: 3-27. Oxford: Oxford University Press.
- Huff, J. O., Huff, A. S., & Thomas. H, (1992). Strategic renewal and he interaction of cumulative stress and inertia. *Strategic management Journal*, 13: 55-75.
- March, J. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2: 71-87.
- Miller, D. (1993). The architecture of simplicity. *Academy of Management Review*, 18: 116-138.
- Pastor, J, C., Meindl, J. R., & Mayo, M. C. (2002). A network effects model of charisma attributions. *Academy of Management Journal*, 45: 410-420.
- Tichy, N. M., & Ulrich, D. O. (1984). SMR forum: The leadership challenge—a call for the transformational leaders. *Sloan Management Review*, 26: 59-68.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A., III. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4): 8-30.
- Waldaman, D. A., & Yammarino, F. J. (1999). CEO charismatic leadership: Levels of management and levels of analysis effects. *Academy of Management Review*, 24: 266-285.