

리더십 혁신에 대한 접근

1. 리더와 리더십

Vecchio 등(2003)은 리더십은 조직구성원으로 하여금 리더가 바라는 것을 달성하게 하는 프로세스라고 한다. 리더십은 전형적으로 경영자의 역할에 관계된 것이라고 한다. 그러나 리더와 경영자는 동일한 개념이 아니다. 좋은 경영자라도 작업집단의 리더가 아닐 수도 있다. 리더십은 감독책임이나 공식적 권한보다 더 많은 것을 포함한다. 리더십은 감독자로서 합법성을 동반하는 일상의 영향력 범위를 넘어서고 있다. 비공식적 리더는 공식적 권한이 결여된 리더이다. 그러나 이들은 흔히 집단에게는 매우 소중하다. 왜냐하면 이들은 다양한 방법으로 함께 일하는 자들을 도울 수 있기 때문이다.

Kreitner(2004)는 리더와 경영자간에는 다음과 같은 차이가 있다고 한다.

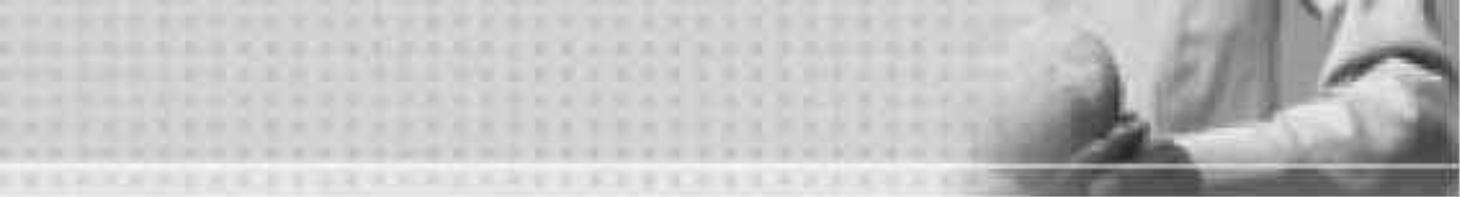
- 리더와 경영자의 구분은 고용의 측면에서 중요하다. 왜냐하면 리더나 경영자는 고유한 기능을 수행하는 자이므로 이들간에 요구되는 지적능력과 경험에는 차이가 있다.
- 리더와 경영자가 집단의 유효성에 미치는 영향이 다를 수 있다. 작업 집단의 성과는 리더와 경영자의

생산적인 믹스(mix)에 의해 증가되어질 수 있다.

- 성공적인 조직 변화는 효과적인 리더십에 크게 의존한다. 경영자들은 그 자신에게 변화를 창출할 수가 없다. 조직변화에 70~80%는 리더십에 의존하고 10~30%는 경영에 의존한다고 한다.
 - 리더십은 특정한 직위나 역할에 있는 사람들에게 한정된 것이 아니라 조직의 최하층부터 최상층에 있는 모든 사람은 리더가 될 수 있다. 많은 비공식적인 리더들이 조직의 유효성에 기여하고 있다.
- Zalenznik(1992)은 리더와 경영자는 서로 다른 성격을 소유한다고 한다. 그에 의하면 리더나 경영자는 모두 조직에 가치 있는 공헌을 하고 있으나 각각의 공헌 내용에서 차이가 있다고 한다. 리더는 변화와 새로운



교수 이 경 환
한국산학경영학회장
인하대 경영대학
032-860-7735
leekh@inha.ac.kr



접근을 주도하고 있으나, 경영자는 안전과 현상유지를 주장한다고 한다. Gibson 등(2006)은 리더는 변화의 주체이며, 다른 사람이 리더에게 영향을 미치는 것보다 리더의 행동이 다른 사람에게 더 많은 영향을 미친다고 한다. 따라서 리더는 의도적 또는 목적 지향적 변화의 주체라는 것을 알 수 있다.

Robbins(1996)는 리더십을 목표달성을 위해 집단에게 미치는 능력으로 정의하고 이러한 영향력의 원천은 조직에서 관리적 직위에 의해서 제공되는 것과 같이 공식적일 수도 있다고 한다. 그러나 모든 리더는 경영자가 아니다. 모든 경영자도 리더가 아니다. 왜냐하면 경영자들에게 부여된 조직의 공식적인 권한은 리더의 역할에 대한 효과를 보증하지 않기 때문이다. 인가되지 않은 리더십 즉, 조직의 공식구조 바깥에서 일어나는 영향력이 공식적인 영향력보다 더 중요한 경우가 흔히 있다.

Gibson 등(2006)에 의하면 리더십은 어떤 목적을 달성하기 위해 개인에게 동기를 부여하기 위한 영향력을 사용하는 시도라고 한다. 이러한 리더십의 정의는 다음을 포함한다. 첫째로 리더십은 영향력의 사용을 포함하고 있으며 사람들간의 모든 관계는 리더십을 포함할 수 있다. 둘째로 리더십은 변화의 주체 즉, 추종자의 행동과 성과에 영향을 미칠 수 있는 능력을 포함하며, 목적달성에 초점을 두고 있다.

Nelson 등(2006)은 리더십은 작업환경에서 사람의 행동을 안내하고 지휘하는 프로세스라고 한다. 공식적 리더십은 조직이 공식적으로 조직에서 다른 사람을 안내하고 지휘할 수 있는 권한을 리더에게 부여할 때 일어난다. 비공식적 리더십은 조직에서 다른 사람에게 의해서 비공식적으로 권력이 주어지고, 이들의 행동을 안내하거나 지휘하기 위하여 영향력을 사용할 때 일어난다고 한다. Kotler(1990)는 리더십 과정은 불확실성을 창출하고 조직의 변화를 유발하는 프로

세스라고 한다. 이러한 측면에서 볼 때 공식적이든 또는 비공식적이든 간에 리더십은 개인이나 조직으로 하여금 긍정적 목적을 달성하게 하는 창조적 프로세스 또는 능력이라는 것을 알 수 있다.

2. 리더십 이론에 대한 접근

리더십에 대한 접근은 연구자의 학문적 배경이나 리더십의 개념에 따라 다양하게 논의되고 있으나, 이들은 특성 이론적 접근(trait theory approach), 행동적 접근(behavioral approach), 상황적 접근(contingency approach) 및 최근의 리더십이론으로 대별되고 있다.

1) 특성 이론적 접근

리더십의 특성 이론은 리더는 만들어지는 것이 아니라 태어난다는 믿음에 기반을 두고 있다. 이러한 특성 이론은 리더십의 성공에 관계된 신체적, 정신적 또는 성격적 특성은 찾으려는 시도에 관계한다. 예로써 Stogdill(1948)은 리더의 특성으로서 지적능력(intelligence), 지배력(dominance), 자신감(self-confidence), 에너지 및 활동성의 수준, 및 과업과 관련된 지식을 지적하고 있다.

Kirkpatrick 등(1991)은 리더십의 주요 특성으로서 추진력(drive), 리더십 동기부여(leadership motivation), 정직과 성실성(honesty and integrity), 자신감(self-confidence), 인지적 능력(cognitive ability) 및 사업에 대한 지식(knowledge of business)의 여섯 가지를 지적하고 있다.

Gibson 등(2006)에 의하면 리더십 특성들은 효과적인 리더와 그렇지 않은 리더를 구분하고 있으나 특성 이론의 한계성을 다음과 같이 지적하고 있다. 첫째로 연구가 지속됨에 따라 특성의 수가 계속적으로 증가하고 있어 리더십 특성을 파악하는데 혼란을 증가시

키고 있다. 둘째로 특성 측정의 접수가 리더의 유효성을 일관되게 예측할 수 없다. 하나의 리더십 특성이 추종자에게 영향을 미치는 것이 아니라 다수의 특성들의 결합에 의해서 영향을 미친다. 셋째로 효과적인 행동 패턴은 상황에 크게 의존한다. 예로써 은행에서 효과적인 리더십 행동이 실험실에서는 비효과적이다. 넷째로 특성 이론은 효과적인 리더가 직무에 관계하여 무엇을 해야 하는 것에 대한 통찰력을 제공하는 데 실패한다.

Kirkpatrick 등(1991)에 의하면 리더십 특성 이론의 이러한 단점도 불구하고 특성 이론적 접근은 완전히 타당성이 없는 것이 아니라고 한다. 이들에 의하면 효과적 리더는 다른 사람과 다르다고 한다. 리더는 성공하기 위하여 더 많은 지적능력을 가질 필요가 없다. 그러나 리더는 효과적인 기회를 가지기 위해서 올바른 소절이나 특성을 가져야 한다. Paul 등(2003)에 의하면 리더십 특성은 리더십의 연구에 많이 기여하고 있으나 리더십 성공은 근본적으로 특성의 함수가 아니라고 한다.

2) 행동적 접근

리더십 특성 이론은 리더의 조건에 초점을 두고 있으나 어떻게 리더가 행동 하는가에 대해서는 제시하지 않고 있다. 리더십 행동 이론은 특성이론의 이러한 결함에 대한 반응으로 나타나고 있다.(Nelson, 2006)

리더십 행동 이론은 리더의 행동은 작업집단의 유효성에 직접적으로 영향을 미친다는 믿음에 기초하고 있다. 따라서 연구자들은 리더가 과업을 달성하거나 과업 수행을 위한 사람의 노력을 유지하기 위해서 무엇을 하고 있는가를 분석함으로써 보다 효과적인 리더의 행동 패턴을 찾고자 한다.(Kretmer, 2004) 이러한 행동이론은 다양하게 논의되고 있으나 여기서는 오하이오 주립대학 및 미시간대학의 연구를 중심

으로 알아보기로 한다.

① 오하이오 주립대학 연구

오하이오 주립대학 연구자들은 리더십을 구조 주도적(initiating structure) 및 배려적(consideration)의 두 독립적인 차원으로 구분하고 있다. 배려적 리더십은 상호존중이나 신뢰를 창출하고, 집단 구성원의 욕구나 소망에 초점을 둔 리더의 행동을 포함한다. 구조 주도적 리더십은 집단의 구성원들이 산출의 최대화를 위해서 무엇을 해야 하는 것을 정의하고 조직화하는 리더의 행동을 의미한다.(Kretmer, 2004)

오하이오 대학의 연구자들은 구조 주도적 차원과 배려적 차원에서 모두 높게 나타난 리더십 유형이 보다 효과적인 것이라는 기대 하에 연구를 진행하였으나 어떤 유형의 리더십이 보다 좋다는 결론을 내리기는 매우 어렵다는 것으로 나타나고 있다. 즉 리더십 유형은 상황에 의존한다고 한다(Fleishman, 1998). 예로써 고용자들이 역할 모호성에 직면할 경우 배려적 리더십보다 구조적 리더십을 선호하는 것으로 나타나고 있다.(Bass 등, 1991)

② 미시간 대학의 연구

미시간 대학의 연구자들은 유효적 또는 비유효적 리더 간의 행동의 차이를 규명하고자 하였다. 이들은 고용자 중심(employee centered)과 직무 중심(job centered)의 두 유형의 리더십을 제안하고 있다.(Vroom, 1976)

Hitt 등(2006)에 의하면 미시간 대학 모형의 실증 연구에서 특정의 경우 고용자 중심의 리더십이 보다 생산적이지만 다른 경우에는 직무중심의 리더십이 보다 생산적인 것으로 나타나고 있다.

그러나 일반적으로 고용자 중심의 리더십이 직무 중심의 리더십보다 효과적인 것이라고 한다. 리더십의 행동 연구자들은 1950년대 이후 가장 효과적인 리더행동을 찾고자 하였다. 그러나 연구가 진행되어 감에 따라 가장 좋은 하나의 리더십 유형이 없는 것으로 실증되고 있다. 특정의 리더십 유형은 상황에 의존한다. 리더십 행동이론의 공통된 문제점으로는 리더십 행동유형을 측정하는데 있어서 객관적이고 정확한 방법이 결여되어 있으며, 설문지에 지나치게 의존하고, 연구대상이 주로 감독자나 중간관리자들을 대상으로 하고 있어 상황변수를 고려하지 않고 있다는 것이 한계점으로 지적되고 있다.

3) 상황적 접근

리더십 상황이론은 리더십은 특정 상황에 적합되어야 한다는 믿음에 기반을 두고 있다.(Nelson 등, 1996). 이러한 상황적 접근은 다양하게 논의되고 있으나 여기서는 Fiedler 이론과 경로-목표이론을 중심으로 알아 보기로 한다.

① Fiedler의 상황이론

Fiedler(1967)는 리더십 유형을 과업 지향적 또는 관계 지향적 리더십으로 구분한다. 전자는 리더가 부하와 개인적 관계보다 과업달성에 초점을 두고 있으며, 후자에서는 리더가 모든 사람과 긍정적인 관계 유지에 초점을 두고 있다.

Fiedler는 상황 요인으로서 리더-구성원관계, 과업구조 및 직위권력(position power)으로 구분한다. 리더-구성원관계는 추종자가 리더에 대한 신뢰나 존경의 정도를 의미한다. 과업 구조는 과업의 구조화 정도에 관계하며, 직위 권력은 리더가 가지고 있는 공식적 권력을 의미한다. 그는 이러

한 상황 요인들을 결합하여 앞에서 논의한 2 유형의 리더십에 우호적인 상황 특성을 제안하고 있다. 예로써 과업 지향적 리더는 리더-구성원 관계가 좋고, 과업이 구조화되고 리더의 공식적 권력이 강할 경우보다 유효하다고 한다.

Gibson 등(2006)에 의하면 Fiedler의 모형은 작업 환경에서 리더십에 대한 과학적 연구에 크게 기여하였다고 한다. 그러나 Green 등(1971)은 Fiedler모형에 대한 실증적 증거가 약하다고 한다. 또한 선호되는 리더십 유형을 측정하기 위한 도구의 신뢰성과 다당성이 낮으며, 모형에서 제시한 변수의 의미가 명확하지 않다고 한다.

② 경로-목표 이론

경로-목표 이론에 의하면 리더의 역할은 지시적, 지원적, 참여적 및 성취적의 4 리더십 중에 가장 적절한 것을 사용하여 추종자들을 하여금 목표를 달성을 하게 하거나 작업으로 이끄는 경로를 명확히 하는 데 있다. 상황적 요인은 추종자와 환경적 특성으로 구분된다. 추종자 특성은 능력 수준, 통제위치, 욕구와 동기에 주로 관계되며, 환경 특성은 과업 구조, 작업 집단 및 권한 시스템에 관계한다(Nelson 등, 2006).

경로-목표이론에서 적절한 리더십 유형을 선택하기 위해서 리더는 추종자와 작업 환경을 고려한다. 예로써 추종자의 경험 수준과 작업 수준이 낮을 경우 지시적 리더십이 보다 효과적이다. 작업자들이 훈련된 전문가 이고 과업이 어려울 경우 성취 지향적 리더십이 바람직하다.

경로-목표 이론을 입증하기 위해서 시도된 많은 연구의 결과는 이 이론을 부분적으로 지지하고 있다. 그러나 Yukl(1989)은 경로-목표 이론의 타당성을 검증하기 위한 연구들의 대부분이 방

법론상의 문제점을 갖고 있다고 한다. 거의 모든 연구들이 리더행동을 부하들이 평가하도록 하였고, 한 시점에서만 측정하여 이론의 일부만을 검증하였으며, 개인의 기대치를 포함시키지 않았다는 점들을 지적하고 있다.

4) 최근의 리더십이론

1980년대 이후 리더십이론은 카리스마적 이론, 거래적 및 변혁적 이론, 리더십 대체이론, 리더십 교환 이론으로 발전되고 있다. 여기서는 카리스마적 이론과 거래적 및 변혁적 이론에 대해서 알아보기로 한다.

① 카리스마적 리더십 이론

카리스마(charisma)는 그리스어로 선물이라는 뜻이다. 논리적 방법으로 설명할 수 없는 권력을 카리스마적이라고 한다. (Shamir 등, 1998) House (1977)에 의하면 카리스마는 추종자의 감정과 열정을 고무하고 추종자로 하여금 리더와 일체가 되게 하는 능력이라고 한다.

Gibson 등(2006)은 카리스마적 리더십을 초자연적 선물이나 매력적인 권력을 기반으로 하여 추종자에게 영향을 미치는 능력이라고 한다. Shamir 등(1998)에 의하면 카리스마적 리더는 비전을 명확히 제시하고, 이것을 중심으로 현재와 미래의 연결을 도모함으로써 조직의 연속성을 추구한다. 또한 리더는 성과에 대하여 보다 높은 수준의 기대치를 제시하고 확신함으로써 추종자로 하여금 이를 달성하게 한다. 리더의 이러한 행동은 추종자로 하여금 자부심과 자기 확신을 가지게 한다. 리더는 자신의 언어와 행동을 통해 새로운 가치를 전달하고 추종자가 본 받아야 할 모범을 보인다. 카리스마적 리더는 비전에 대한 확신과 용기를 보이기 위해 자기희생을 감

수하고 인습에 얽매이지 않은 행동을 한다.

많은 연구자들이 카리스마적 리더십의 개인적 특성을 파악하고자 하였다. 예로서 House(1977)는 카리스마적 리더십 특성으로서 리더행동에서 높은 신뢰성, 지배성 및 확신을 지적하고 있다. Conger 등(1993)은 카리스마적 리더는 이상적인 목적, 목적에 대한 개인적인 강력한 몰입, 인습에 얽매이지 않은 태도, 자기확신 및 현상의 관리자보다 급격한 변화에 주체자의 특성을 지니고 있다고 한다. Waldman 등(1990)은 카리스마적 리더십과 기업성과 및 추종자의 만족 간에는 상당한 관계가 있는 것으로 실증되고 있다고 한다. 카리스마적 리더와 함께하는 자들은 동기부여되고 기대보다 높은 성과를 내고 있다고 한다. 왜냐하면 사람들은 자신의 리더를 좋아하고 보다 큰 만족을 나타내기 때문이다.

그러나 Conger 등(1987)은 카리스마는 귀속적 현상(attributional phenomenon)이며, 상황에 따라 다르다고 한다. Miller(1996)는 카리스마적 속성을 강화하는 리더의 특성은 자기 확신, 효과적인 경영기능, 사회적 민감성 및 감정이입을 포함한다고 한다. 카리스마적 리더십을 고양시키는 상황은 극적인 변화를 요구하는 위기상황이라고 한다. Kotter 등(1999)은 카리스마적 리더십은 리더가 활동하는 컨텍스트와 과업이나 작업특성이 고려되어야한다고 한다.

Robbins(1996)의하면 소수의 사람들은 카리스마는 여전히 학습될 수 없는 것으로 생각하고 있으나 대부분의 전문가들은 개인은 카리스마적 행동을 보일수 있도록 훈련될 수 있으며 따라서 카리스마적 리더십에 의한 편익을 즐길 수 있다고 한다.

② 거래적 리더십과 변환적 리더십

Hitt 등(2006)에 의하면 미시간 대학이나 오하이오 주립대학의 리더십과 같은 전통적 리더십은 리더와 추종자간에 교환관계에 초점을 두고 있으며, 이러한 유형의 리더십을 거래적 리더십(transactional leadership)이라고 한다. 거래적 리더는 상황에 따른 보상행동과 예외에 의한 경영행동으로 특징지어진다. 상황에 따른 보상행동은 성과에 대한 기대치를 명확히 밝히고 이것이 달성될 경우 추종자들에게 보상하는 것을 포함한다. 예외에 의한 경영행동은 최소성과 표준을 설정하고 이를 달성하지 못한 추종자들에게 불이익을 주는 것에 관계한다.

Burns(1978)는 변혁적 리더십(transformational leadership)이란 리더가 부하에게 확실한 목표를 설정해주며, 부하들로 하여금 확고한 믿음이나 신념을 유발시키고, 부하들의 욕구에 대한 세심한 배려와 적절한 자극을 통해 조직 및 구성원들의 성과와 만족을 높이는 방향으로 이끄는 리더십을 의미한다고 한다. Bass 등(1990)에 의하면 변환적 리더십은 추종자들에게 동기를 부여하여 기대한 것보다 더 많은 성과를 내게 하고, 지속적으로 개발하고 성장하며, 자기 확신 수준을 증가시키고 자신의 이해보다 팀이나 조직의 이익을 우선적으로 추구하게 한다고 한다.

Setzer 등(1990)은 거래적 및 변혁적 리더십은 상호 대립관계가 아니라고 한다. 변혁적 리더십은 거래적 리더십위에 형성된다. 즉 변혁적 리더십은 거래적 리더십이 단독으로 달성할 수 없는 것을 달성하게 한다. 뿐만 아니라 변혁적 리더십은 카리스마 이상이다. 카리그마적 리더는 추종자가 자신의 세계관을 체용하기를 바라지만 그 이상은 원하지 않을 수 있다. 그러나 변혁적

리더는 추종자에게 기존의 견해뿐만 아니라 리더에 의해서 형성된 견해에 대해서도 의문을 가지게 하는 능력을 스며들게 하는 시도를 한다고 한다.

Nelson 등(2006)에 의하면 리더는 변환적 또는 거래적 리더십을 모두 가질 수 있다고 한다. 변환적 리더십은 거래적 리더십 효과를 증가시키나 거래적 리더십은 변환적 리더십을 대체할 수 없다고 한다. Burns 등(2003)은 변환적 리더십이 유효한 이유는 변환적 리더는 추종자로 하여금 자신의 진정한 이해와 가치에 부합하는 목적을 설정하게 하기 때문이라고 한다. 이러한 이유로 인하여 추종자들은 자신의 일을 중요하게 강조하고 그들의 목적을 자신과 일치 시킨다고 한다. Luthans(2002)는 거래적 리더십은 리더와 추종자간에 교환관계(exchange relationship)를 포함한다. 이에 변하여 변혁적 리더십은 추종자의 가치, 믿음 및 욕구의 변경에 보다 가반을 두고 있다고 한다. Hitt 등(2006)은 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 혁신과 창조성 및 장기적 성과에 강하게 관계된다고 한다. 또한 이들은 거래적 리더십과 변혁적 리더십 모두가 조직의 유효성에 긍정적인 영향을 미치고 있지만, 이들 중 어느 것이 보다 유효한 것인가는 조직의 컨텍스트에 의존한다고 한다.

3. 리더십 접근에 대한 이슈

앞에서 우리는 리더십에 대한 접근을 연구자의 학문적 배경이나 리더십 개념에 따라서 특성이론, 행동이론, 상황이론 및 최근의 리더십으로 구분하였다. 리더십은 논의한 바와 같이 개인이나 조직으로 하여금 긍정적 목표를 달성하게 하는 창조적 프로세스나

능력이다. 이러한 관점에서 볼 때 앞에서 논의한 리더십에 대한 접근들이 가지고 있는 공통적인 한계성을 다음과 같이 논의 할 수 있다.

첫째로 리더는 현상유지를 위한 관리자라기보다 미래지향적이며 목적 지향적인 변화의 주체자이다. 이를 위하여 리더십은 개인이나 조직구성원으로 하여금 목적 지향적 행동을 유발하는 요인과 함께 이것을 지속하는 요인을 포함해야 한다. 그러나 창조적 프로세스를 포함하지 않은 행동의 단순한 지속은 퇴행을 유발할 수 있다. 목적 지향적 행동이 창조적 과정을 포함할 때 이러한 행동은 발전을 수반한다. 따라서 리더십 프로세스는 행동을 유발하는 요인과 함께 창조적으로 목적 지향적 행동을 지속하는 프로세스를 포함해야 한다는 것을 알 수 있다. 그러나 앞에서 논의한 리더십의 접근들에서는 리더십의 창조적 프로세스가 충분히 포함되지 않고 있는 한계성을 지적할 수 있다.

둘째로 리더는 흔히 명분을 통해서 집단이나 조직으로 하여금 목적을 추구하게 한다.

그러나 리더에 의해서 외부로 표출된 명분이나 목

적이 리더의 내면에 내재된 그것과 다를 경우 이는 흔히 리더십 실패를 초래한다. 예로서 국가의 지도자는 흔히 국가나 국민의 이익을 명분으로 하여 국민을 이끌려고 한다. 그러나 국가지도자들이 외부로 표출한 명분과 내면에서 추구하는 이해가 다를 경우 리더십 실패를 초래할 수 있다. 기업의 최고 경영자가 기업이나 기업구성원의 이익을 목적으로 기업구성원을 이끌고자 한다. 최고경영자에 의해서 표출된 기업의 목적이 이들에 내재된 이해와 다를 경우 경영 실패를 초래할 수 있다. 따라서 리더십 프로세스는 외부로 표출된 목적이나 명분이 리더의 내면에 내재된 이해와 일관성을 유지할 수 있는 과정이 요청된다는 것을 알 수 있다. 그러나 앞에서 논의한 리더십의 접근들에서는 리더에 의해서 표출된 명분과 내재된 이익이 일관되게 하는 프로세스가 결여 되어 있으므로 긍정적인 리더십을 위해서는 이를 극복할 수 있는 리더십에 대한 새로운 접근이 요구 되고 있다. 이를 위해서는 리더십에 대한 권력 순환적 접근이 요구된다는 것을 알 수 있다.

|기술표준 2008. 2

