

# 효과적인 리더십 발휘를 위한 통합적 리더십 상황 모델

## An Integrative Leadership Contingency Model for the Effective Leadership

신혜영\*, 권상집\*\*

동국대학교 일반대학원 경영학 박사\*, 동국대학교 상경대학 경영학부\*\*

HyeYoung Shin(hy4333@hanmail.net)\*, SangJib Kwon(risktaker@dongguk.ac.kr)\*\*

### 요약

본 연구는 상황 및 구성원의 심리적 요인에 따라 각각 최적화된 효과적인 리더십은 무엇인지 고찰하기 위해 통합적 리더십 상황 모델을 선행 연구 및 사회 트렌드의 변화에 적합하도록 개발 및 제안하였다. 이를 위해 본 연구는 미래 사회 방향성에 맞춰 상황별 요인으로 구성원의 역량개발, 상황 및 과업의 긴급성, 과업의 구조화로 해당 영역을 구분하였고 변혁적, 교환적, 임파워링, 진정성 리더십을 각각의 상황에 맞는 효과적인 리더십 모델로 제안하였다. 또한, 본 연구에서 제안한 네 가지 리더십 유형은 구성원의 심리적 요인인 구성원의 몰입 정도, 내재적 동기부여, 개인의 창의성 수준에 관해 전문가 인터뷰 및 기존 선행 연구를 토대로 각각 최적화된 리더십 솔루션을 제안하였다. 본 연구에서 제안한 통합적 리더십 모델은 실무적 영역에서 리더십의 효과성을, 학문적 영역에서는 미래 리더십 연구 방향에 관한 중요한 기여도를 제안하였다. 후속 연구는 구성원의 심리적 요인 및 상황 요인, 그리고 리더십 유형의 구조적 관계를 실험 연구로 고찰, 효과적인 리더십이 무엇인지 고찰해야 할 것이다.

■ 중심어 : | 변혁적 리더십 | 교환적 리더십 | 임파워링 리더십 | 진정성 리더십 | 상황 모델

### Abstract

The purpose of this paper is to develop and suggest an integrative leadership contingency framework of leadership that will state the situational and psychological factors under which leadership effect should be maximized. Our leadership model presents that situational factors, including development, circumstances urgency and task structure, proposes which of transformational, transactional, empowering, and authentic leadership solutions. Also, our integrative leadership contingency model in turn results in a combination of the level of follower commitment, intrinsic motivation, and individual creativity based on inductive research method. This integrative leadership model suggested here has significant contributions for leadership effectiveness and future leadership research agenda. Next leadership research could experimentally examine the structural relationships between each of the leadership styles and levels of contingency and psychological factors of followers.

■ keyword : | Transformational Leadership | Transactional Leadership | Empowering Leadership | Authentic Leadership | Contingency Model |

## I. 서론

과거와 달리 현대 조직 및 사회는 매우 빠른 변화를 거듭하고 있다. 경쟁의 속도가 과거에 비해 매우 가속화되어가고 있고 하이테크 및 정보통신 분야의 경쟁은 더욱 치열한 양상을 보이고 있다. 이와 함께 최근 더 많은 조직들이 탈중앙집권화, 조직의 수평적인 권한과 권한 위임의 형태를 보임에 따라 기업 및 조직, 사회 전반적으로 다양한 상황과 환경에 맞는 차별화된 리더십의 발휘를 리더들에게 요구하고 있다[1].

1990년대 이후 전통적인 자본이나 노동에 의존하던 경제가 2010년 이후 혁신경제로 패러다임이 전환되면서 경제 성장의 중요한 역할로 개인의 창의성 증진 및 확대가 중요성을 더해가고 있다. 특히, 단순 지식과 정보의 생산과 배분이 중요했던 시기에 발휘되었던 지식적 리더십이나 카리스마 리더십에서 최근 창의적 지식을 기반으로 한 혁신과 부가가치 창출이 요구되며 새로운 사회에 부합하는 다양한 리더십의 중요성은 더 큰 의미를 갖게 되었다.

미래 사회의 변화를 조망하기 전에 대한민국의 변화사를 고찰해보면, 그야말로 질풍노도의 시기라고 해도 과언이 아니다. 기존 선진국들이 100년 넘게 걸리던 산업화를 불과 30년 만에 해내고 제조업 기반 기능공 중심의 1970년대 경쟁에서 무역 및 상사 세일즈맨이 주도했던 1980년대, 더 나아가 첨단 반도체 및 정보통신, 자동차 산업을 중심으로 한 1990년대 후반부터 지금까지의 경제 변화는 숨 가쁠 정도로 진행되었다. 그동안 국가 경쟁력의 초점이 효율성 추구에 있었기에 대한민국은 단기간 내 압축 성장을 이루어낼 수 있었고 그 기간에는 최고 지도자의 비전 제시와 카리스마적 역량, 지식적 리더십이 있었다.

그러나 혁신경제로 국가의 정책기조 패러다임이 전환되고 문화 강국이 강조되면서 자율성과 유연성, 창의성이 더욱 중요한 가치로 부각하기 시작, 리더십의 역할도 많은 부분에서 변화를 거듭할 필요성이 제기되었다. 과거 리더의 지시와 통제 아래 진행되었던 효율성은 이제 유연화와 탈권위에 의한 혁신으로 현대 사회의 방향이 이동되고 있고 더 많은 부분에서 구성원들의 적극적인 참여와 의사결정의 필요성이 대두되고 있다

[2-4]. 이에 따라 최근 리더십 연구에서도 권한위임을 강조하는 임파워먼트와 비전 제시 및 깊은 사려심을 강조하는 변혁적 리더십, 성과에 대한 확실한 보상을 강조하는 거래적 리더십, 다른 이에 대한 통제보다 자기 성찰을 강조하는 진정성 리더십을 사회의 변화 및 양상에 따라 리더가 다양하게 사용할 것을 강조하고 있다 [1][5].

리더는 새로운 전환 시대를 맞이해야 하는 변화와 미래 사회의 흐름을 고찰, 상황에 맞게 효과적인 리더십을 발휘할 수 있어야 한다. 수많은 연구에서도 한국의 과거 성공전략은 더 이상 미래에 통하지 않고 'Fast follower'가 아닌 "First mover"를 요구하고 있다[6]. 그리고 새로운 시장, 새로운 사회의 개척자 또는 리더가 되기 위해서는 특정 유형의 리더십을 잘 발휘해야 하는 것이 아닌 상황과 환경, 자신이 이끌고 있는 구성원들의 역량을 잘 고려해 변혁적 리더십, 임파워링 리더십, 진정성 리더십 등 상황에 특화된 다양한 리더십을 학습하고 계발, 발휘해야 한다.

지금 대한민국 사회의 변화 모습은 우리에게 다양한 과제를 요구하고 있다. 경제적으로는 중산층 가계가 감소하고 있고, 낙후된 중소기업과 서비스 역량, 그리고 높은 실업률과 저출산이 대한민국의 미래 경쟁력에 걸림돌이 될 것이라고 경고하고 있다[7]. 한편 사회적으로는 인구 구조의 고령화, 국가의 복지 확대에 대한 요구 증가로 성장과 복지의 선순환이 강조되며 국가·기업의 리더에게는 조직 구성원 및 국민들을 향한 더 많은 배려와 섬세함, 따뜻함, 진정성 등이 요구되고 있다. 뿐만 아니라 '개방과 공유의 패러다임'이 강조되면서[8] 폐쇄적인 사회 구조와 체제가 개방형으로 전환되어 창조와 혁신이 강조되는 패러다임의 변화가 대한민국 사회 전반에 자리 잡고 있다.

그동안 대한민국은 마이클 포터 하버드대 교수가 언급한대로 요소주도 경제에서 자본주도 경제까지 대기업 중심의 해외 수출과 제조업 경쟁력으로 안정적인 성공과 성장을 이루었다. 그러나 현재는 새로운 사회로의 전환을 통해 한층 더 다양화되는 리더십의 역할을 미래 리더십에 담아내야 한다. 왜냐하면 새로운 미래 사회의 변화는 개방을 통한 혁신의 가속화, 창의성을 중심으로 한 혁신경제, 모든 사람들에게 이성적 사고보다 꿈과

감성이 강조되는 사회로 이동하고 있고[9] 또 앞으로도 더 많은 변화를 통해 이러한 가치들이 확대될 것이기 때문이다.

본 연구는 이에 따라 효과적인 리더십 발휘를 위해 최근 사회 변화에 따라 강조되는 리더십의 흐름을 살펴 보고 다양한 문헌과 보고서에서 강조되는 사회 변화를 탐색한 후 해당 상황과 환경에 맞는 통합적 리더십 상황 모델을 제안하고자 한다. 이에 따라 본 연구의 연구 문제는 아래 세 가지로 압축할 수 있다.

첫째, 기존 리더십 연구의 흐름은 어떻게 변화되고 있고 각 상황별로 요구되는 리더십은 무엇인가?

둘째, 미래 사회는 어떠한 방향으로 현재 전환되고 있는가?

셋째, 미래 사회의 변화 및 양상에 따라 미래 리더가 갖추어야 할 효과적인 리더십은 무엇인가?

본 연구는 미래 사회의 변화 및 특성에 필요한 다양한 리더십을 고찰하고자 한다. 이는 사회가 과거에 비해 훨씬 다양하고 급속도로 변화되면서 리더에게 요구되는 역할도 그만큼 다양해졌기 때문이다. 그러므로 본 연구는 각각의 상황과 구성원의 심리적 특성에 맞는 차별화되고 최적화된 효과적인 리더십 모델을 제안하고자 한다.

## II. 리더십 문헌 고찰

### 1. 비전과 성과지향적 리더십

Bass(1985)에 의해 체계화된 변혁적 리더십은 리더십의 핵심 요소로 네 가지를 꼽고 있다. 지적인 자극(Intellectual stimulation), 사려심(Individualized consideration), 카리스마(Charisma), 영적 동기부여(Inspirational motivation)로 구성된 변혁적 리더십은 리더로서 갖추어야 할 고차원의 비전 제시와 커뮤니케이션, 조직 구성원(Follower)에 대한 헌신적인 배려를 모두 담고 있는 최적의 리더십으로 그동안 리더십 연구에서 인정받아왔다[10][11]. 변혁적 리더십이 그동안 리더십 연구 및 현장에서 인정받은 요소는 위의 네 가

지 요소가 가진 강력한 장점 때문인데, 주요 개념을 하나씩 설명하면 다음과 같다.

즉, 세상의 변화 및 조직의 경쟁력을 위해선 리더는 구성원들에게 이념적 영향력을 행사할 수 있는 뛰어난 카리스마가 있어야 하며, 이를 바탕으로 조직 구성원더 나아가 사회에 대해 비전을 제시하고 열정을 불러 일으켜서 팔로워들의 에너지를 자극시켜 성과를 위해 추진하게 하는 동기부여 역량을 갖추고 있어야 한다. 단, 리더는 팔로워들이 자발적으로 가치관, 신념을 형성할 수 있도록 끊임없이 지적인 자극을 불어넣을 수 있는 지식을 바탕으로 인간적인 면모도 갖추어야 조직의 변혁을 이끌어낼 수 있다[11][12].

변혁적 리더십이 미치는 긍정적인 영향은 기존 연구에서도 많이 제시되었는데, 최근의 혁신경제와 함께 가장 중요한 인재의 역량으로 떠오르고 있는 창의성에 대해 매우 좋은 영향을 미치는 것으로 드러났으며[13][14] 리더의 지휘를 받는 구성원들의 역량에 대한 자부심과 잠재력에 기여하는 것과 동시에 조직에 대한 신뢰, 구성원으로서의 만족도, 일체성, 공정성 인식 등에도 좋은 영향을 주는 것으로 나타났다[15][16].

리더십 연구에서 가장 많은 연구 결과와 함께 리더의 대표적인 모델로 인식되어 온 변혁적 리더십은 그러나 한국의 보수적(Conservation) 상황에서만 창의성을 유발한다는 점도 제시되면서[13] 변혁적 리더십 자체로 미래 사회의 변화와 패러다임을 모두 담아내기는 어렵다는 점도 제기되어 오고 있다. 특히, 사회가 점점 수평화·유연화되면서 과거 리더가 의사결정을 내리고 곧바로 성과를 유발하기 위해 추진되어오던 시절과 달리 지금은 아래에서부터 위로 전해지는 혁신과 창의성의 효과가 더 커질 수 있다는 점까지 제기되기 때문이다. 최근 Harvard Business Review에서 리더의 지적 역량보다 집단 창의성과 집단 지성이 강조되는 패러다임으로 전환된다는 점을 언급하면서[17] 변혁적 리더십과 함께 다양한 상황에서 구성원들의 집단 역량을 증진시키는 추가적인 리더십의 필요성이 제기되고 있다.

리더십 선행 연구에서 변혁적 리더십과 함께 가장 많은 비교 대상 또는 연구가 진행되어 온 또 하나의 리더십은 교환적(Transaction) 리더십이다. 교환적 리더십을 구성하는 요소로는 상황적 보상과 예외에 의한 관

리를 들 수 있는데[18]이 두 개의 핵심 개념을 상세히 설명하면 다음과 같다.

첫 번째로 상황적 보상(Contingency reward)이란 구성원이 성과 기준을 충족시킨 경우 이에 대해 합당한 보상을 강조하는 적극적 교환 성격을 지닌 보상을 의미한다. 과거, 리더에게 권한이 집중되어 있었고 리더의 지시에 구성원이 전적으로 의존했을 때 성과를 유발하기 위해 강조되어 왔던 개념으로서 보상을 통해 구성원의 동기부여를 유발하고자 하는 특성을 말한다.

두 번째로 교환적 리더십이 강조하는 예외에 의한 관리(Management by exception)란, 리더가 발생될 문제를 사전에 점검하고 효율적으로 아래 구성원들이 따라올 수 있도록 요구되는 과업이나 직무에 대한 번거로움 등에 대해 사전 조치를 취하는 것을 의미한다.

교환적 리더십이 성과와 사전 점검을 통한 관리를 강조하는 이유는 해당 이론 자체가 조직행동에서 강조하는 기대이론, 공정한 보상 및 교환 이론, 강화 유발 이론 등에 뿌리를 두고 있기 때문이다. 그렇기 때문에 과거 70-80년대 대한민국의 급격한 성장 및 개발도상국들이 선진국의 최신 지식 및 이론을 흡수하고 이를 추격하기 위해선 리더의 교환적 리더십이 필수적이었다. 전체 조직 구성원들이 성과를 위해 달려갈 수 있도록 사전 점검 및 예방을 철저히 한 리더의 관리와 성과가 충족되었을 경우 이에 대한 격려의 의미로 보상을 했던 리더의 포상이 있었기에 과거 개발도상국 및 국내 삼성, 현대와 같은 기업들이 해외 일류 기업 및 선진국들을 벤치마킹하고 더 나아가 이를 극복할 수 있었다.

그러나 최근 들어서 사회 전반적인 변화가 급격히 일어나고 변화의 방향이 유연화, 창의성, 자율성 등을 강조하면서 과거 성과 달성에 중심을 두었던 교환적 리더십과 비전 제시와 카리스마를 강력히 발휘하는 변혁적 리더십에 이어 수평적인 리더십 역량을 요구하는 사회적 니즈가 증가하고 있다[19]. 현대 조직 사회가 동태적인 상황에 놓여있고 구성원들의 책임이 점점 덜 공식화되어 가며 특정 리더십 요소가 이 모든 변화를 감당할 수 없기 때문이다. 즉, 사회의 변화가 요구되는 미래 리더십의 역할까지 점점 세분화, 다양화되어지도록 유도하고 있는 것이다. 아울러, 최근 연구에서도 리더의 지시보다 리더의 권한 위임이 사람들의 선제적

(Proactive) 역량을 증진시킨다는 점까지 제시되면서 [20] 리더십의 관점도 성과에서 자율과 배려, 성찰의 방향으로 이동하고 있다.

## 2. 자율과 배려, 성찰의 리더십

인사·심리 분야 학계 연구의 관심은 조직의 성과와 목적을 달성하기 위해 어떻게 구성원의 의지와 동기부여를 극대화시킬 수 있는냐에 있다. 이를 위해 최근 가장 강조되는 리더십은 임파워링(Empowering) 리더십이다[21].

조직이 유연화되고 구글, 페이스북 같은 혁신을 몰고 오는 기업들이 구성원의 자율성과 권한위임을 강조하면서 임파워링 리더십은 향후 미래 사회의 변화를 선도할 리더십 중 하나로 부각되고 있다. 기존 리더십이 리더의 타고난 역량, 비전 제시 등 거시적인 측면에 관심을 기울여 왔다면 임파워링 리더십은 구성원의 자율성 보장과 자기 영향력(Self-influence) 증진에 초점을 두어 더욱 더 많은 연구자들의 관심을 받고 있다[22].

임파워링 리더십을 구성하는 주요 요소를 살펴보면, 구성원과의 권한 및 파워를 공유하고(Sharing power), 자율성을 강조하며(Raising autonomy), 의사결정에 대한 논의를 촉진하는 등(Encouraging collaborative decision making) 구성원들의 의지와 역량을 존중하고 이들을 자발적으로 동기부여하고자 하는 것이 임파워링 리더십의 핵심임을 알 수 있다 [23][24]. 1990년대 이후 본격적인 연구가 진행된 임파워링 리더십은 기존 선행 연구에서도 긍정적인 결과를 많이 창출하는 것으로 알려져 있다.

조직 구성원의 심리적 권한위임을 촉진하고, 자신이 맡은 과업이나 책임에 대한 높은 자신감을 유발하며, 정보 공유 및 상호 협력에 대한 높은 수준의 몰입을 유발하고 개인의 창의성까지 증진시키는 등 많은 순기능의 영향을 미치는 것으로 기존 연구는 밝히고 있다 [24][25]. 특히, 임파워링 리더십에 대한 최신 연구에서는 구성원들의 초기 성과를 높이는 데 있어 리더의 지시 및 통제가 효과적일 수 있으나 장기적인 차원에서는 권한위임과 협력적 참여에 익숙해진 구성원들이 더 높은 성과를 만드는 것으로 밝혀졌다[26]. 즉, 기존 연구들을 종합해보면 임파워링 리더십은 사회의 성숙도가

점점 높아지고 자발적, 자율적인 문화와 상호 존중을 강조하는 사회 변화에 맞춰 미래 사회에 더 필요한 리더십으로 부각되고 있음을 확인할 수 있다.

또한, IMF 이후 기업가들의 윤리 의식 부재로 인해 정경유착 등의 폐해가 두드러지자 그간 성장 중심 스타일의 리더십이 비판을 받으면서 성장 이외 리더의 성찰을 요구하는 역할이 한층 더 증가하기 시작했다. 기존 성장 및 비전 지향 관점의 리더십도 필요하지만 사회가 혼탁해지고 고위 공직자들의 부도덕한 언행이 나타나면서 기존 리더십의 접근법에 한계가 드러나기 시작한 것이다[27][28]. 이에 따라 리더들이 다시 자신들의 진정성을 회복하고 이를 바탕으로 리더 본연의 자세를 되찾을 때 더 큰 영향력이 발휘될 것이라는 주장이 최근 학계에서 제기되고 있다[29].

진정성 리더란 자기 인식(Self-awareness)과 자기 규제(Self-regulation)를 통해 스스로에게 진실한 리더를 뜻한다[28][30]. 자기 인식이란, 리더가 스스로 '내가 누구이고 나는 이 조직에서 어떤 정체성을 갖고 있는가'에 대한 철학적 질문에 대해 끊임없이 사고하며 해답을 찾아내는 것을 의미한다. 또한, 리더는 자신의 언행을 끊임없이 성찰하는 자기 정진의 과정인 자기 규제를 통해 자신의 언행이 술선수범되는지 생각해야 한다는 점을 진정성 리더십은 강조하고 있다[28-30].

이러한 진정성 리더십이 더욱 부각되고 있는 이유는 현대 사회가 점점 도덕적, 윤리적 취약성을 보이며 경영 환경의 변화, 극심한 사회 혼란, 경제적 위기 등에 사회가 놓여 있기 때문이다[29]. 변혁적 리더십이나 카리스마 리더십을 발휘하는 것도 필요하지만 그 전에 선행되어야 할 점은 리더가 자기 인식과 자기 규제를 통해 구성원과 조직 더 나아가 사회 모두에게 진실된 힘으로 긍정적인 변화상을 만들기 위해 노력해야 한다는 점을 진정성 리더십은 강조하고 있다[30][31].

국내에서는 이슈 리더십, 군자 리더십, 한국적 리더십의 연구가 활발히 진행되었으나 아직까지 미래 사회에 요구되는 리더십의 다양한 요소와 근간이 되는 요소를 찾고자 하는 노력이 부족했던 것 또한 사실이다. 미래 사회는 분명 비전과 성과 중심에서 모든 개개인의 자율과 배려를 중시하는 그리고 리더의 성찰과 반성을 요구하는 방향으로 점점 변화될 것이다. 그러므로 본 연구

는 미래 사회 변화를 살펴보고 이러한 변화를 잘 선도할 수 있는 리더십을 통합적 리더십 상황 모델로 제안할 것이다.

### III. 국내 현황 및 변화 상황

#### 1. 경제 패러다임 및 기업 환경의 변화

과거 산업사회는 기술, 노동, 자본 등의 요소가 경제력을 좌우했으며, 그 시기에는 개인의 창의적 사고 및 자율성보다는 힘의 논리, 카리스마적 리더, 성과 지향적 문화가 기반을 이루었다[8]. 그러나 최근 첨단기술의 발전과 정보통신 혁명을 통해 전 세계로 네트워크가 확장, 구축됨에 따라 사람들의 가치관 역시 변화하게 되었고 조직 경쟁의 속도도 무한대로 빨라지게 되었다. 산업사회에서 지식사회, 창조사회로 진화함에 따라 경제 패러다임도 산업경제에서 지식경제로, 현재는 혁신경제로 발전해나가고 있다[32].

경제 패러다임이 변화함에 따라 일의 성격도 과거 분업의 극대화에서부터 일에 관련된 구성원과의 대화 및 협력 중시와 같은 인본주의 강조로 초점이 이동하게 되었다. 또한, 조직 역시 관료적·수직적 조직에서 수평적이고 상호존중의 문화가 형성된 조직으로 성격 자체가 큰 변화를 겪고 있다. 수평적이고 유연한 조직이 되어야만 창의적 발상과 구성원의 도전적 행동을 통한 새로운 가치 창출을 만들어낼 수 있기 때문이다[3].

기업의 성격도 주주 및 소유주가 우선적인 이해관계자를 이루었던 과거와 달리 현재는 창의적 아이디어를 갖춘 지식근로자가 가장 중요한 이해관계자로 떠오르며 이들의 참여를 유도하기 위한 임파워먼트 경영이 더욱 더 중요한 요소로 부각되고 있다[22]. 이에 따라 경제 패러다임의 변화에 맞는 새로운 시대의 리더십이 사회문화적인 시대적 요구로 등장하게 되었고 사람들의 성향, 조직 및 환경의 특성에 따라 보다 다양한 리더십을 갖춘 리더의 역할 및 필요성이 점차 중요한 요인으로 떠오르게 되었다[33].

대한민국 국가 정책 기조인 혁신경제에 가장 시급하게 직면한 건 기업일 것이다. 임직원들의 상상력과 창의력, 지식을 핵심요소로 지속적인 혁신을 추구하고 이

를 통해 성장을 도모하는 것이 국내 기업의 목표이기 때문이다. 이를 위해서 기업은 꾸준히 새로운 전략과 혁신 방안을 구축해야 하고 대외적으로는 공유가치 창출을 통해 사회적 의무를 다해야 하는 시대적 과제를 수행해야 한다[34].

한편, 2008년 글로벌 금융위기 이후 새로운 자본주의에 대한 소비자 및 고객의 요구가 점점 커짐에 따라 사회적 자본의 역할이 중요해지고 기업의 자선도 기업의 사회적 책임(CSR: Corporate Social Responsibility)으로 그리고 사회와 경제를 함께 고려한 공유가치 창출(CSV: Creating Shared Value)로 진화하고 있다[34]. 이에 따라 전통적 경영방식을 고수해오던 기업들도 수직적 협력 관계를 벗어나 공유가치 중심의 패러다임에서 새로운 이해관계자와의 협력 관계를 도모해야 한다[35].

그러므로 21세기 기업 환경 변화의 핵심은 '개별 기업들의 전략적 실행'에서 한 발 더 나아가 '소통과 공존'을 바탕으로 한 가치 창출로 변화될 것이다. 그러므로 이러한 변화를 맞이해야 하는 리더들은 기업의 변혁을 주도할 막중한 역할을 한층 더 많이 실행해야 한다[34][35]. 또한, 21세기 기업의 리더는 공정 경쟁을 기대하는 사회의 변화에 부응하여 윤리적 기업 경영의 주체로 거듭나기 위한 리더십 계발을 게을리 하지 말아야 한다[28].

## 2. 정부 및 대학, 연구기관 환경의 변화

국가경제의 발전을 위해서 정부 역시 많은 변화 및 성장 드라이브를 시도해야 하는 상황에 직면해 있다. 특히, 안정된 성장을 추구하던 전통적 패러다임에서 창조와 혁신을 도모하는 혁신경제로 패러다임이 전환되면서 정부는 창업과 기업가정신의 제고를 통한 융합 촉진에 한층 더 노력을 기울일 것으로 판단된다. 이는 단순히 융합과 기업가정신이 정부의 키워드가 아닌 미래 지향적 성장을 촉진하는 키워드이기 때문이다[36]. 이에 정부는 다음과 같은 변화를 겪거나 주도할 것으로 예상된다.

향후 정부 및 지자체의 행정은 융합 행정 그 자체로 진화·발전해 나갈 것이다. 정치경제, 사회문화 모든 측면에서 발생하는 문제가 한 분야의 전문성으로 해결

되기 어려운 만큼 점점 더 융합적 사고와 여러 부처의 정책과제를 조율한 정부행정의 혁신 및 변화가 요구되고 있다[36]. 일차원적인 사고에서 다차원적인 사고로 거듭나야 융합 행정을 달성할 수 있는 만큼 국가적 차원에서 지금부터라도 차근차근 정부행정의 다원화, 유연화, 전문화를 바탕으로 한 새로운 행정 방식을 도입해야 한다.

또한, 대학 교육은 교수 및 강사의 일방향 강의 교육으로 진행되는 것이 특징이다. 그러나 최근 들어 전국 4년제 대학 곳곳에 창의성 교육이 진행되고 있으며, 학생들의 상상력을 강조하는 방향으로 대학 수업이 이동하고 있다[37]. 특히, 국내 고교가 문과와 이과의 벽을 허물면서 대학 및 연구기관 역시 다양한 융합교육을 실행해야 할 상황에 놓이게 되었다. 인문학의 강조와 함께 과학기술과 인문, 사회, 예술 분야를 두루 두루 넓게 이해하는 융합형 인재가 양성되어야 앞서 언급한 국내 기업과 정부 등 주요 조직의 경쟁력을 점차 강화할 수 있기 때문이다. 이를 위해 대학과 연구기관은 다음 분야에 포커스를 두고 향후 미래 변화에 대처해야 한다.

가장 중요한 건, 학제 간 융합 프로그램 강화를 바탕으로 창의력 있는 인재를 양성해야 한다는 점이다[36]. 선행 연구에서도 국내에서 창의 교육 및 융합의 필요성이 중요하다는 인식을 강조했지만 여전히 주입식 교육을 통한 상대평가 제도 시행, 창의 관련 교과목 부족 등이 전반적인 대학 교육 창의성의 활성화를 힘들게 하고 있다[37]. 그러나 미래에 벌어지는 가치 창출은 대부분 아이디어와 기술의 융합을 통해 발생할 가능성이 높기에 대학과 연구기관은 기초 과학기술이 신성장동력과 고용창출로 이어지도록 학제 간 연구를 활성화하고 학생들에게 다차원적인 사고를 주입하는 방향으로 교육 방향을 변화시켜야 한다. 이를 위해선 교수 및 연구원이 주도적으로 학생, 동료와 의견 교환이 일어날 수 있도록 권한을 위임하고 자율성을 부여하여 모든 구성원 스스로가 솔선수범해서 성과를 창출하도록 리더십을 탈바꿈해야 한다[38].

## IV. 연구방법론

본 연구는 변화하는 환경에 맞춰 새로운 리더십이 점차 요구되고 있다는 점을 제시하고 그렇다면, 미래 사회에 맞는 효과적인 리더십은 어떤 요소들을 갖추어야 하는지 자세히 살펴보고자 한다. 이를 위해 본 연구는 실무적으로 의미 있는 교훈을 도출하고자 질적 연구 중 대표적인 응답자의 경험과 생각을 토대로 결론을 도출하는 Giorgi의 정성적 연구방법론을 활용하였다[39].

과거 리더십 연구는 근본적으로 방법론적 한계를 지니고 있었다. 리더십에 관련된 상당수 선행연구는 심리학 연구에서 시작된 경우가 많은데 이 경우 대다수 연구가 대학생을 대상으로 한정된 인원을 토대로 실험이나 설문문을 진행하여 리더십이 담고 있는 거시적인 측면과 미래 사회의 변화에 대한 통찰력을 제공하지 못했다[38]. 이로 인해 학생 및 직장인들의 설문이 아닌 미래 변화된 사회의 트렌드를 토대로 향후 요구되는 리더십의 변화를 정성적으로 접근해야 할 연구의 필요성이 꾸준히 제기되고 있다[40][41].

설문 연구가 아닌 정성적 연구를 통해 미래 사회에 필요한 가장 효과적인 리더십을 고찰하려면 연구 참여자를 신중히 선정해야 한다. 기존 연구에서도 사례연구, 정성적 연구를 진행하기 위한 인터뷰 대상자는 다양한 내용을 풍부하게 설명할 수 있어야 하며 해당 주제에 대한 식견 및 전문성을 충분히 지녀야 한다고 강조하고 있다[39][40].

이를 위해 본 연구는 중소기업을 경영하고 있는 CEO 4명 및 국내 대기업에 재직 중인 기획 및 인사담당 임원 3명, 국내 대학에서 인사조직(HRM) 및 인적자원개발(HRD)을 전공한 전문가 3명 등을 토대로 인터뷰 대상자를 선정하였고 인터뷰 진행은 연구 참가자의 편의를 위해 직접 연구진이 담당 인터뷰 대상자를 방문해서 진행하였다. 인터뷰 기간은 2019년 1월부터 3월까지 3개월에 걸쳐 진행되었다.

인터뷰 대상자로 임원 및 HRM·HRD를 전공한 전문가를 선정하는 이유는 이들이 기업 현장 및 학계에서 리더십을 가장 밀접하게 경험 및 연구했기 때문이다. 풍부한 연구 경력과 실무 경험을 지닌 이들로 전문가를 구성한 후 인터뷰 대상자에게 리더십 패러다임 변화 → 효과적인 리더십과 미래 리더십 패러다임 도출 → 리더십에 관한 통합적 상황 모델을 도출하는 방식으로 인터

뷰를 진행하였다.

인터뷰는 1회 진행 시 대략 1시간의 시간으로 인터뷰 대상자 각각을 대상으로 진행하였으며 내용을 요약, 정리하여 다시 인터뷰 대상자에게 제공함으로써 본 연구에서 도출한 결론의 타당성과 신뢰성을 확보하는데 신중하게 접근하였다. 본 연구는 기존 연구에서 검증된 진행 방식을 고려, 처음 연구 대상자 조사 후 다른 연구 대상자를 추천 및 기타의 방식으로 선택하는 스노우볼 표본 추출 방식(Snowball Sampling)을 활용하였다[42].

## V. 연구결과

### 1. 리더십 패러다임의 변화

기존 리더십 이론은 새로운 환경에 부응하지 못한다는 비판이 지속적으로 제기되어 왔다. 산업화 시대에 통용되었던 카리스마 리더십, 지시적 리더십이 성과를 내지 못한다는 비판이 꾸준히 존재했으며 조직의 구조도 수직적, 관료적 구조에서 점차 네트워크 조직, 가상 조직 등 다양한 형태가 나타남에 따라 미래 사회의 변화를 이끄는 효과적인 리더십은 하나가 아니라 상황과 사람들의 특성에 따라 보다 진화된 다양한 모습을 갖추어야 한다는 주장이 제기되고 있다. 이와 관련하여 중소기업 경영진 및 대기업 임원은 다음을 강조하였다.

“과거 리더십은 과업지향 또는 관계지향 등으로 리더십의 방향을 이원화하는 등 특성을 단순하게 구분하여 좀 더 깊이 있는 시사점을 주지 못하는 한계가 존재했습니다. 이로 인해 기업의 리더 역시 조직의 변화를 미리 미리 포착하고 선제적으로 대응하지 못하고 관리자의 역할에만 매몰되는 문제점이 있습니다.”

더욱이, HRM·HRD를 전공한 전문가들은 과거 리더십 이론의 연구 포커스가 상당 부분 리더에게 치중되어 있기에 리더와 성과를 함께 만들어내는 팔로워의 행위와 심리적 요인에 대한 고려가 상당 부분 부족하다는 점을 지적하고 있었다.

“리더의 지도 및 지휘 아래 성과를 만들어 나가는 것이 조직 구성원인데 비해 과거의 리더십은 리더의 개인적 특성, 개인 역량에만 주목하여 구성원들이 리더를 어떻게 받아들이고 느끼는지에 대한 관심이 다소 부족했습니다. 최근 들어, 리더 역시 자신들이 이끄는 구성원들의 성향이나 특성에 관심을 가져야 한다는 주장이 제기되고 있는데 이는 향후 더 많은 관심 및 연구가 진행되어야 할 부분이라고 생각합니다.”

이와 같은 기존 리더십 패러다임의 한계는 바로 과거 리더십 연구 및 관심이 산업화 시대의 특성인 조직의 관료제에서 보다 효율성을 거둘 수 있는 방법이 무엇인가에 비중을 두었기 때문이다. 산업화 시대의 리더십은 조직의 생존과 성장을 위해 조직의 이윤을 극대화하고 이를 통해 경쟁력을 향상하는 것을 기본 가치로 한다. 이로 인해 조직 능력의 극대화를 추구하기 위해 리더의 권력이 중앙집권화되고 권한이 조직 위계에 의해 철저히 이루어지다보니 구성원들의 권한위임이나 과업의 상황, 환경적 변화에 다소 관심을 두지 못했다.

결과적으로 최근 들어 리더의 성찰이나 자아비판을 강조하는 진정성 리더십이 관심을 받는 이유도 과거 산업화 시대, 관료적 조직의 바탕 위에서 리더는 관리자의 역할과 조직 업무를 관할하고 통제하는 보스로서의 역할만 요구받고 이를 달성했기 때문이다. 그러나 점점 과거의 리더십은 시대 변화에 따라 문제점을 노출했고, 21세기 접어들면서 조직 구성원들의 의식수준이 높아짐에 따라 리더십에 대한 관점도 점차 수평적이고 각각의 상황에 최적화된 리더십을 발휘해야 한다고 인터뷰 대상자들은 강조하였다.

## 2. 효과적인 리더십에 관한 패러다임

새로운 리더십 이론이 요구되는 이유는 바로 사회가 급격히 변화하고 미래 사회도 점차 다른 역량을 리더에게 지속적으로 제시하기 때문이다. 산업화에서 지식화, 창조화 사회로 접어들어 따라 탈산업사회 이후 미래 사회의 모습을 리더십이 담아내야 향후 지속적인 조직의 성장을 담보할 수 있기 때문이다.

21세기 사회는 기업의 핵심 가치가 이윤과 성장 이외 더욱 많은 부분을 포괄해야 한다. 이전에는 기업과 리

더의 관심의 초점이 이윤극대화였다면 지금은 기업의 사회적 책임(CSR) 또는 공유가치 창출(CSV)과 함께 구성원의 자아실현을 바탕으로 가치 창조에 리더의 포커스가 맞춰져 있다고 해도 과언이 아니다. 특히, IMF 이후 글로벌 스탠더드가 도입되면서 기업의 사업영역이 국내에서 세계로, 조직의 경쟁력 역시 상호의존성과 협력을 바탕으로 한, 개방형 혁신으로 더욱 확대되고 있다.

“미래 사회 경쟁력의 초점은 인재입니다. 그렇기에 기업에서도 중소기업, 대기업 등 규모를 떠나 통제와 관리, 유지에서 인재의 상상력과 창의력을 바탕으로 한 변화와 혁신으로 관리의 방향이 이동하고 있습니다. 따라서 효과적인 리더십을 발휘해야 할 리더는 관리자의 리더십에서 벗어나 권한위임과 자율성을 통해 구성원의 잠재력을 극대화하는 촉진자(Facilitator)로서의 역할을 해야 한다고 생각합니다.”

대기업에 재직 중인 임원들의 공통된 조언은 리더가 촉진자 역할을 해주어야 한다는 점에 있었다. 인재들의 경쟁력이 상상력과 창의력에 좌우되는 만큼 권한위임과 자율성만이 기업의 생존과 성장을 결정하는데 중요한 영향을 미치기 때문이다. 이와 함께 HR(인적자원) 전문가는 진정성이 가미된 리더의 모습 역시 중요하다고 강조하였다.

“조직 구성원이 따라갈 만한(Follow-worthy) 믿음을 리더가 주어야 리더십을 효과적으로 발휘할 수 있기에 리더의 진정성 있는 모습, 자아성찰과 자기규제 등이 한층 더 무겁게 리더에게 요구된다고 할 수 있습니다. 즉, 미래 리더는 공정한 경쟁과 정의로운 결과를 기대하는 미래 사회의 기대에 부응하는 윤리적 기업 경영의 주체가 되어야 합니다.”

그 결과, 구성원 역시 자율적인 환경 하에서 리더에 대한 신뢰를 바탕으로 자신이 맡은 과업에 몰입하는 것을 당연시 하는 분위기가 되어가고 있다. 이는 ‘미래 사회가 점점 인본주의를 중시하고 조직성과를 공유하는 문화로 변화해나가고 있기 때문이다’라고 인터뷰 대상



자들은 연구진에게 설명하였다. 즉, 과거와 달리 효과적인 리더십의 패러다임을 자세히 살펴보면 리더에게는 특정한 리더 역할이나 리더십 스타일이 아닌 한층 더 복잡하고 다양화된 리더의 역할과 역량을 감내해야 하는 어려움이 요구된다고 할 수 있다.

인터뷰 결과 중소기업 및 대기업을 이끄는 경영진과 HR 전문가가 모두 리더가 영향력을 발휘하여 구성원들이 이를 따라오게 하려면 조직 구성원의 힘을 결집시켜야 하고 이를 위해선 비전을 제시해야 한다고 설명하였다. 특히 경영자들을 대상으로 미래 사회의 리더에게 가장 요구되는 자질 역시 '방향 제시'라는 점에서 리더의 중요한 자질은 여전히 현명한 방향을 올바르게 구성원과 조직에 제시해야 한다는 점이 인터뷰 결과 입증되었다.

이에 따라 21세기 미래 사회를 선도해야 할 리더에게는 여전히 변혁적 리더십의 자질이 요구된다고 할 수 있다. 변혁적 리더는 구성원과의 커뮤니케이션을 통해 높은 수준의 비전 제시를 통해 구성원의 몰입을 이끌어 내기 때문이다[18]. 변혁적 리더는 자신감과 이상적인 비전을 바탕으로 개인적인 위험을 기꺼이 감수하며, 늘 해오던 방식이 아닌 새로운 방식을 도입하여 변화와 혁신을 불러넣어 새로운 가치 창조를 한다는 점에서 21세기 현대 사회에도 여전히 필요한 리더십으로 인정받고 있다고 중소기업 경영진들은 설명하였다.

그러나 21세기 리더로서 갖추어야 할 모든 요소가 '변혁적 리더십의 특성에만 고정된 것은 아니다'라고 인터뷰 대상자들은 또 한편 주장하였다. 이미 조직은 유연한 수평적 구조와 구성원의 자율과 참여를 바탕으로 집단지성을 강조하는 창의적 조직문화로 탈바꿈하고 있기 때문이다[17]. 문헌 고찰에서도 언급했듯이 임파워링 리더란, 조직 구성원에게 과업과 관련하여 자율성과 권한을 부여하여 구성원이 가진 잠재력을 극대화시켜 과업의 숙선수범과 주도권을 강조한다[22]. 임파워링 리더의 초점은 조직 구성원의 셀프 리더십을 격려하여 구성원 개개인이 지닌 인지적(Cognitive) 잠재력을 한층 더 업그레이드시켜 구성원의 역량과 성과를 극대화한다는 점에서 여전히 중요하다고 대기업 임원진은 주장하였다.

또한, 향후 리더의 자질로 더욱 중요하게 떠오르는 부분은 바로 자아성찰과 도덕성이다. 우리는 수많은 공

직자들의 청문회 통과 실패와 이를 통해 알려진 부도덕한 비리, 언행 불일치를 접했다. 변화의 시기에 구성원들이 리더의 방향을 이해하고 자율성을 토대로 역량을 발휘하려면 리더의 도덕성이 우선되어야 한다. 리더 스스로 솔선수범하고 역할 모델이 되어야 구성원들이 리더의 리더십 자체를 인정하기 때문이다.

마지막으로 창조사회에서 부의 창출 원천은 자본에서 지식, 창의적 아이디어로 전환되고 있다. 임파워먼트 리더가 구성원의 자율성을 독려하고 권한을 위임한다고 해서 무조건 조직 구성원으로부터 새로운 아이디어가 제시되는 건 아니라는 점을 리더가 될 미래 지도자들은 인식하고 있어야 한다. 그러므로 향후 미래 사회가 급변하더라도 조직 구성원의 과업을 명확히 부여하고 기존에 부여된 구성원들의 목표를 확인하고 어려운 사항을 사전에 점검하는 성과독려형 리더십인 교환적 리더십은 앞으로도 꾸준히 지속되어야 한다고 기업 경영진 및 학계 전문가가 공통되게 주장하였다. 중소기업, 대기업, 대학에 재직 중인 다양한 전문가들의 인터뷰를 토대로 본 연구는 효과적인 리더십 발휘를 위한 통합적 리더십 상황 모델을 최종적으로 제안하였다.

### 3. 리더십에 관한 통합적 상황 모델

향후 미래 사회의 변화와 성장을 주도하기 위한 리더의 효과적 리더십 발휘를 위해 본 연구는 상황(Contingency)요소에 적합한 리더십의 접근 방식을 정리하고 이와 함께 조직 구성원들의 주요 심리적 요인에 적합한 리더십을 도출하고자 한다. 본 연구에서 고려한 상황 요인은 선행연구를 토대로 미래 사회 가장 중요할 것으로 고려된 요소를 중심으로 선정하였다.

#### 3-1. 상황 요인 (Key Contingency Factors)

기존 연구 및 인터뷰 결과 등을 통해 확인할 수 있듯이 리더십에 의해 가장 직접적으로 영향을 받는 부분은 조직 구성원(Follower)이다. 그러므로 상황 요인 중 첫째로 가장 중요한 요인은 조직 구성원의 개발(Follower development) 영역이다. 구성원의 개발은 크게 단기적인 부분과 장기적인 부분으로 나눌 수 있는데 향후 환경 변화에 따라 조직의 단기적 성과를 유발할 때도 있고 장기적인 성과를 만들기 위해 리더가 구

성원을 독려할 때도 있다. 이런 부분을 하나하나 고려하여 가장 적합한 리더십을 발휘해야 하는 건 바로 리더의 몫이다.

조직 구성원에게 개발이란 쉽게 말하면 구성원의 체계적 역량이나 상황에 대한 반응 정도(Readiness)를 들 수 있다. 구성원의 역량이나 상황 반응 정도가 모두 뛰어나다고 판단할 수 없기에 리더는 각기 다른 리더십을 발휘해야 한다. 가령, 기존 선행연구에서는 구성원들의 자신감이나 역량이 다소 낮을 때 또는 단계적으로 성과를 유발해야 할 때는 리더가 명확하게 과업을 설정하고 도덕성을 기반으로 솔선수범해야 한다고 강조하고 있다[26]. 왜냐하면 리더가 모범을 보이고 정확하게 목표를 부여해야 자신감과 역량이 낮은 구성원들이 변화에 맞춰 좀 더 분명히 자신의 역할, 책임을 인지할 수 있기 때문이다.

반면, 조직의 과업 및 요구에 능동적으로 대처할 줄 알고 자신의 전문성을 높게 인식하는 구성원들에겐 큰 줄기의 방향 제시와 권한 위임 그리고 자율성을 부여하는 리더십이 보다 효과적일 수 있다[23][24]. 리더가 자율성과 의사결정의 권한을 부여해야 구성원들은 리더가 제시한 비전을 명확히 인지하고 자신의 성과를 발휘하기 때문이다.

둘째로 고려해야 할 요소는 상황 및 과업의 긴급성(Urgency)을 들 수 있다[43]. 글로벌 금융위기 이후 전 세계 경제는 보다 많은 변화를 겪고 있다. 이에 따라 미래 리더는 이러한 상황과 과업의 긴급성을 더욱 정확히 파악하고 긴급성·절박성의 정도에 따라 리더십을 달리 발휘해야 한다. 위기나 상황이 절박할 때 구성원들은 심리적으로 초조해지고 혼란을 거듭할 수 있다. 그

리므로 상황이 긴급할 때일수록, 리더가 성찰과 도덕성을 보여주어야 하고 카리스마를 통해 위기를 돌파해야 한다.

즉, 향후 진정성 리더십과 변혁적 리더십이 상황의 긴급성이 높을 때 더욱 필요한 이유가 바로 여기에 있다. 기존 연구에서도 상황이나 과업이 긴급할수록 구성원들이 이에 대해 대처를 잘 못하고 낮은 자존감과 함께 무력감(Helplessness)을 느끼기 쉬운데 이런 때일수록 리더가 권한을 갖고 위기를 돌파하는 카리스마적 요소를 보여주거나 진정성을 보여주어야 이를 극복할 수 있다는 점이 입증되었다[35][36].

반면, 안정된 상황에서는 리더는 구성원의 동기부여를 위한 임파워먼트와 유연한 성과독려형 리더십을 보여줘야 한다. Roberts & Bradley(1988)에 의하면 위기 상황일 때는 리더의 카리스마나 도덕성이 효과적이지만, 상황이 안정적일 때는 구성원들은 자율성과 명확한 목표 설정을 요구하는 경우가 많았다. 또한, 위기 상황이 아닌 한, 리더의 카리스마보다는 권한 부여와 성과독려가 구성원의 동기부여를 올리는데 효과적인 것으로 나타났다[44].

셋째로 고려해야 할 요소는 과업의 구조화(Task structured)를 들 수 있다. 미래 사회가 다양해지고 급변해지면서 리더는 과업의 공식화, 체계화 정도를 바탕으로 과업의 성격, 환경을 보다 잘 고려하고 이해하여 과업의 환경에 적합한 리더십을 발휘해야 구성원의 성과를 향상시킬 수 있다. 가령, 과업이 구조화되어 있지 않을 경우에는 리더의 명확한 성과에 의한 보상과 목표 설정이 효과적일 수 있고 구조화된 과업에서는 리더가 구성원들에게 의사결정의 자율성을 부여하는 것이 더

표 1. 상황별 요소에 따른 맞춤형 리더십

구성원 역량개발 (Development)	상황·과업 긴급성 (Urgency)	과업의 구조화 (Task)	맞춤형 리더십 (Leadership Approach)
L	H	L	진정성 리더십 (Authentic)
L	L	H	교환적 리더십 (Transactional)
H	H	L	변혁적 리더십 (Transformational)
H	L	H	임파워링 리더십 (Empowering)

\* L = Low (낮은 경우), H = High (높은 경우)

바람직할 수 있다.

기존 연구를 통해서도 확인할 수 있듯이 과업이 체계화되어 있을수록 구성원들은 과업을 주도적으로 해결 하길 바라며, 실제로 리더의 목표 설정 아래 의사결정의 권한을 부여 받으면 효과적으로 당면 과제를 해결할 수 있는 것으로 나타났다[45]. 반면, 과업이 구조화되지 않으면 구성원들은 혼돈과 탈선을 느낄 수 있는데 이럴 때 리더의 진정성과 사려심 등은 구성원들의 혼란을 최소화하고 성과에 주력하게 하는데 효과적이다[27][28]. 이를 종합적으로 고려한 상황별 요소에 따른 맞춤형 리더십은 [표 1]에 간략히 정리하였다.

### 3-2. 구성원(Follower)의 심리적 요인

리더에게 영향을 받는 조직 구성원의 심리적 요인 역시 상황별 리더십 발휘에 있어 고려해야 할 중요한 요소이다. 그러므로 리더는 상황의 변화(구성원 역량개발, 상황과 과업의 긴급성, 과업의 구조화) 이외 구성원의 관점에서 적합한 리더십이 무엇인지에 대해서도 고민해야 한다.

첫째, 고려해야 할 요소는 구성원의 몰입이다. 구성원이 감정적으로 몰입할수록 조직의 성과는 더욱 향상되며 리더의 리더십도 깊은 인정을 받을 수 있다. 여기서 구성원의 몰입이란, 조직 또는 사회에 대해 공감하고 자신이 해야 할 사항을 명확히 인지하고 있는 정도를 의미한다. 그러므로 조직 구성원의 몰입이 높은 수준일 때 리더는 일일이 간섭하지 않고 큰 틀에서 권한을 공유하고 의사결정의 질을 높이기 위해 이들의 집단지성을 활용토록 해야 하며, 거시적인 방향 제시 아래 사려

깊은 배려를 해주는 것이 효과적이다[3][14].

구성원이 오너십을 가질 수 있을 때 몰입을 깊이 할 수 있기 때문에 리더는 구성원들의 몰입 수준이 높을 때는 권한 위임, 인간적인 배려와 존중, 방향 제시의 역량이 필요하다. 반면, 구성원의 몰입 수준이 다소 낮을 때는 리더가 팔로워의 몰입 및 감정적 동의를 유발하기 위해 진정성 있는 태도 아래 성과를 독려하는 역량이 요구된다. 몰입이 낮은 구성원들은 리더의 명확한 목표 설정과 술선수범을 토대로 자신들의 몰입을 높일 수 있기 때문이다.

둘째, 구성원의 내재적 동기부여를 들 수 있다. 내재적 동기부여란, 과업 자체에 대한 흥미와 재미 때문에 과업을 더 열심히 하고자하는 욕구를 의미하는데 내재적 동기부여는 리더십에 의해 영향을 가장 깊숙이 받는 요소 중의 하나이다.

Amabile et al.(1994)에 의하면, 내재적 동기가 높은 사람들은 자기 결정력이 높고 호기심과 과제에 대한 몰입이 높기에 리더는 구성원의 동기부여 수준을 항상 인식하고 가장 적합한 방식으로 이들의 동기부여를 육성해 주어야 한다[46]. 기존 선행연구에서도 내재적 동기부여가 높은 사람들에겐 변혁적 리더십과 임파워링 리더십을 통해 이들의 창의성을 동기부여하는 것이 필요하다고 강조하고 있다[47]. 반면, 동기부여가 낮은 구성원들에게는 리더가 확실한 목표 설정과 감화를 통해서 새로운 동기부여를 유발시키는 방안이 필요하다. 다만, 리더가 사고의 구조화를 너무 유도하면 자칫 구성원들의 동기부여가 낮아질 수 있기에 이 경우 신중한 접근이 요구될 수 있다고 인터뷰 참가자들은 유의사항

표 2. 구성원의 심리적 요인에 따른 맞춤형 리더십

몰입 수준 (Commitment)	내재적 동기부여 (Motivation)	창의성 (Creativity)	맞춤형 리더십
L	L	H	진정성 리더십 (Authentic)
L	L	L	교환적 리더십 (Transactional)
H	H	M	변혁적 리더십 (Transformational)
H	H	H	임파워링 리더십 (Empowering)

\* L = Low (낮은 경우), H = High (높은 경우), M = Moderate (적당한 경우)

을 전달해주었다.

셋째, 구성원의 내재적 동기부여 못지않게 중요한 요인은 조직 구성원의 창의성이다. 정보화 사회에서 리더는 조직의 혁신을 달성하기 위해 궁극적으로 지식 창조에 주력해야 한다고 인터뷰 참가자들은 주장했다. 창의성이란 일반적으로 학자들마다 주장이 다소 다르긴 하나 새롭고(Novel) 유용한(Useful) 생각의 도출을 의미한다[46]. 그리고 창의적 사고를 통한 혁신은 조직 차원에서 창의적 아이디어를 실행해서 성과를 내는 결과를 의미한다. 그러므로 이를 고려할 때, 향후 미래 사회의 경쟁력 키워드는 개인의 창의성이라고 할 수 있는데, 기존 교육 제도는 한 사람 한 사람이 가진 창의성의 정도의 차이를 간과하는 측면이 있다[37]. 이에 마지막 구성원의 심리적 요인인 창의성 수준에 따라 맞춤형 리더십이 무엇인지 살펴보았다.

구성원의 창의성이 높은 경우 리더가 해야 할 역할은 이러한 창의적 아이디어를 유용한 방향으로 이끌어야 하며, 더욱 많이 발현할 수 있게 해주어야 한다는 점이다. 그러므로 리더는 구성원들에게 자신의 역량에 비해 도전적인 직무를 부여하고 문제를 해결할 수 있는 권한 및 의사결정을 대폭 위임하여 스스로 이들이 답을 찾아 나갈 수 있게 독려해야 한다. 그러나 창의성이 높은 경우 무조건 좋은 성과를 발휘하는 것은 아니다. 창의성이 높을수록 거짓말이나 부정을 저지를 경우가 더 높다는 점[48]에서 리더의 성찰은 구성원들의 창의성이 높을 때 더욱 중요하게 떠오르는 덕목이다. 리더의 진정성 리더십이 있어야 조직의 목적과 미래 사회의 변화, 구성원의 창의적 아이디어를 검토하는 가운데 각각 잘못된 방식 및 아이디어를 수정할 수 있기 때문이다.

반면, 변혁적 리더십의 경우 창의성과 상반된 결과가 기존 연구에서 제시되고 있는데 창의성의 수준을 적정 수준에서 좀 더 높여야 할 때 변혁적 리더십을 발휘하는 것이 보다 안정적인 성장을 이끌 수 있다고 학자들은 주장하고 있다[43]. 또한, 구성원들의 창의성이 낮은 경우 리더는 성과에 의한 보상과 명확한 목표 설정을 토대로 그들을 이끄는 것이 바람직하다[47].

이상을 종합적으로 고려한 본 연구의 통합적 리더십 상황 모델은 [표 3]과 같다. 조직의 상황과 구성원의 심리적 요인은 불가분의 관계에 있다. 통합적 리더십에 관한 필요성이 꾸준히 학계에서 제기되고 있는 이유도 바로 미래 사회의 변화가 다양한 상황과 구성원들의 심리적 변화를 한꺼번에 몰고 오기 때문이다. 글로벌 무한경쟁, 수평적 권한, 인본주의 가치 등 역동적인 환경 변화는 지속적으로 적합한 리더십의 효과성을 우리에게 되문게 한다. 그러므로 이러한 변화 추세는 분명 복합적 리더십의 필요성을 요구할 것이다.

## VI. 결론

### 1. 연구의 요약 및 기대효과

본 연구는 미래 사회의 변화와 성장을 이끌어갈 효과적인 리더십은 구체적으로 어떤 요소를 담아내야 하는지 탐색적으로 살펴보았다. 향후 경제적으로는 경쟁의 영역이 훨씬 더 글로벌로 확대되며 무한 경쟁이 펼쳐질 것이고, 기술적 분야로는 정보기술의 첨단화, 정치적으로는 권력 관계의 수평화가 진행되며 사회적으로는 다양성과 인본주의가 점점 강조되는 방향으로 사회는 변

표 3. 효과적인 리더십 발휘를 위한 리더의 상황별 역할

효과적인 리더십	요구되는 리더의 역할
변화와 혁신 / 비전 및 전략과 경영의 연계 학습을 바탕으로 한 가치창조	변혁주도형(Transformational) 리더 - 비전적·전략적 리더
권한위임과 임파워먼트 자율성 부여를 통한 몰입 / 권력 공유	임파워링(Empowering) 리더 - 셀프형·임파워먼트 리더
신뢰와 자아성찰 / 다수의 이해관계자 만족 공유가치 창출을 통한 복지 증진	자아성찰형(Authentic) 리더 - 성찰·도덕적 리더
구성원에 대한 사전 점검 및 성과 독려	성과독려형(Transactional) 리더 - 성과지향·협력적 리더

화될 것이다[8].

본 연구에서는 이러한 사회적 배경 및 변화의 흐름을 바탕으로 향후 미래 사회를 주도해야 할 효과적인 리더십의 핵심 유형 네 가지를 선정하여 제시하였고, 각각의 리더십이 구성원의 심리적 요인 및 상황의 특성에 따라 달리 적용되어야 함을 제시하였다. 즉, 향후 리더가 되어야 할 잠재적 지도자는 변혁적 리더십과 교환적 리더십, 진정성 리더십과 임파워링 리더십을 구성원의 역량개발과 긴급성, 과업의 구조화를 바탕으로 차별화하여 적용해야 한다. 아울러, 자신이 이끄는 구성원의 몰입 수준, 동기부여, 창의성을 바탕으로 개인별 맞춤형 리더십을 발휘해야 리더로서 존경과 인정을 받을 수 있음을 본 연구는 시사하고 있다.

그러므로 기업과 대학, 정부, 연구기관 등에서는 각기 다른 리더십을 상황·환경적 요소와 구성원의 심리적 특성에 맞게 발휘할 수 있도록 미래 리더십 교육을 향후 리더가 되어야 할 구성원들에게 제공해야 한다. 또한, 여기서 강조해야 할 부분은 앞에서 언급한 네 가지 리더십의 역할이 서로 상호 구분되는 독립적인 리더십이 아니라는 점이다.

21세기 글로벌 환경의 변화를 선도하기 위해서 리더는 이들 네 가지 리더십의 요소를 모두 골고루 수행해야 한다. 향후 조직은 이에 따라 리더의 평가 요소를 단일 지표로 측정하거나 관리하지 말고 각 조직의 개인별 심리적 특성과 상황에 따라 달리 만들어 맞춤형 평가지표를 만들어야 할 것이다. 본 연구를 통해 제시한 상황별 통합적 리더십의 고찰을 통해 현대 사회가 얻을 수 있는 기대효과는 다음과 같다.

리더십은 조직 구성원의 관점을 이해하는 쪽으로 점점 향후 변화될 것이다. 리더십에서 팔로워십으로 리더의 영향력 초점이 이동함에 따라 리더십을 인정받고 발휘하는 것 자체가 구성원들의 성향 및 특성을 받아들이고 이를 세심히 고려하는 측면으로 바뀔 것이다. 또한, 향후 조직 및 사회의 변화를 선도할 리더들은 다양한 능력과 함께 품성, 인격적 측면에서 더욱 많은 요구를 받게 될 것이다. 사회의 구성원으로서 갖춰야 할 결단력과 전문적 역량 이외 따뜻한 품성과 신뢰를 줄 수 있어야 리더 역할을 수행할 수 있음을 미래 사회의 리더는 인식하게 될 것이다.

## 2. 연구의 공헌도 및 향후 연구방향

본 연구는 미래 사회의 변화에 맞춰 요구되는 다양한 리더의 역할을 통합적 모델로 고찰함으로써 다음과 같은 연구의 의의를 갖는다.

첫째, 본 연구는 2005년 Houghton & Yoho의 연구 이후 기존 문헌 고찰을 통해 미래 사회의 변화에서도 민감하게 관측해야 할 상황 요인과 구성원의 심리적 요인을 종합하여 리더십에 관한 통합적 접근 방안을 제시하였다. 리더십에 관한 연구는 리더십의 유형별로 많은 연구가 진행되어 왔으나 여전히 리더십의 통합적인 면을 고찰한 연구는 그 역사도 길지 않고 실증 연구도 부족한 상황이다. 그렇기에 본 연구는 리더십에 영향을 주는 상황 요인과 리더십의 영향을 받는 개인 구성원의 심리적 부분을 고려하여 통합적 리더십 상황 모델의 접근 가능성을 확인해보았다.

둘째, 본 연구를 통해 조직의 구성원뿐만 아니라 미래 리더가 되어야 할 사람들은 언제 그리고 어떤 상황에서 특정 리더십을 발휘해야 하는지 명확히 이해할 수 있어 리더십의 효과성을 확고히 다질 수 있게 되었다. 그동안 트렌드에 따라, 연구 경향에 따라 리더십의 영향력과 흐름이 각기 달리 강조되어 왔지만 미래 사회는 다양화된 리더의 역할을 요구한다는 점 하나는 분명하다. 향후 리더들은 특정한 하나의 리더십에 국한하지 않고 좀 더 포괄적인 리더의 역량을 다양하게 사용해야 한다.

본 연구 결과를 통해 향후 연구에서는 아래와 같은 연구의 한계 등을 중점적으로 고려하여 폭 넓은 미래 리더십 연구에 기여해야 한다.

첫째, 본 연구는 미래 사회의 변화를 선도하는 리더의 이상적인 모습을 고찰하다 보니 이와 관련된 실증 연구를 진행하지 못한 아쉬움이 남았다. 향후 연구에서는 구성원들에게 미래 사회의 변화 모습을 시나리오 플래닝을 통해 고찰하게 한 후 각각의 상황에 맞는 리더십이 무엇인지 실험 연구를 통해 해당 요소를 추출한 후 이를 바탕으로 연구를 진행해야 할 것이다. 실험 연구를 바탕으로 각 상황에 최적화된 효과적인 리더십을 확인한다면 훨씬 더 리더십의 인과관계 정립을 입증할 수 있을 것이다.

둘째, 리더십에 관한 연구 분야에서 가장 안타까운

점은 리더십 측정 도구가 서구에서 개발된 문항을 지금도 그대로 사용하고 있다는 점이다. 본 연구 역시 미래 사회에 필요한 효과적인 리더십을 모색하기 위해 연구를 진행했지만 국내 조직 구성원의 특성에 맞게 한국형 리더십을 발굴하려면 실제로 다양한 산업 및 조직의 사례 연구를 통해 대한민국의 미래에만 부합되는 독특한 리더십의 구성요소를 도출해야 한다. 이를 통해 기존 선행연구에서 강조되는 서구적 리더십과 달리 한국형 리더십은 어떤 부분이 다르고 어떤 부분에서 차별성이 있는지 구체적으로 제시해야 미래 사회의 변화에 부합되는 효과적인 리더십을 제시할 수 있을 것이다.

#### 참고 문헌

- [1] J. D. Houghton and S. K. Yoho, "Toward a contingency model of leadership and psychological empowerment: When should self-leadership be encouraged," *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol.11, pp.65-83, 2005.
- [2] J. A. Conger and R. M. Kanungo, "Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings," *Academy of Management Review*, Vol.12, pp.637-647, 1987.
- [3] 권상집, "서번트 리더십이 조직 구성원의 지식공유와 창의성에 미치는 영향: 정서적 몰입의 매개효과," *지식경영연구*, 제17권, 제1호, pp.89-109, 2016.
- [4] 이규용, 송정수, "임파워링 리더십이 리더-구성원 교환관계, 리더신뢰 및 역할 내 행동에 미치는 영향," *한국콘텐츠학회 논문지*, 제18권, 제11호, pp.594-610, 2018.
- [5] S. A. Moss, N. Dowling, and J. Callaman, "Towards an integrated model of leadership and self regulation," *Leadership Quarterly*, Vol.20, pp.162-176, 2009.
- [6] K. Lee and C. Lim, "Technological regimes, catch-up and leapfrogging: Findings from the Korean industries," *Research Policy*, Vol.30, pp.459-483, 2001.
- [7] McKinsey Global Institute, "Beyond Korean style: Shaping a new growth formula," McKinsey Global Report, 2013.
- [8] 이민화, *스마트코리아로 가는 길: 유라시아 네트워크*, 새물결 출판사, 2010.
- [9] R. Jensen, *Dream society*, McGraw-Hill, 2008.
- [10] B. M. Bass, *Leadership and performance beyond expectations*, New York: Free Press, 1985.
- [11] 함병우, 고근영, 전주성, "변혁적 리더십의 연구동향 분석: 최근 10년(2007-2016)간 국내 학술지 중심으로," *한국콘텐츠학회논문지*, 제17권, 제8호, pp.490-505, 2017.
- [12] B. J. Avolio, B. M. Bass, and D. I. Jung, "Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multi-factor Leadership Questionnaire," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.72, pp.441-462, 1999.
- [13] S. J. Shin and J. Zhou, "Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea," *Academy of Management Journal*, Vol.46, pp.703-714, 2003.
- [14] 권상집, "변혁적 리더십 및 서번트 리더십과 조직 구성원의 조절초점 성향이 개인 창의성에 미치는 영향: 내재적 동기의 매개효과," *지식경영연구*, 제17권, 제3호, pp.137-159, 2016.
- [15] T. Dvir, D. Eden, B. J. Avolio, and B. Shamir, "Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment," *Academy of Management Journal*, Vol.45, pp.735-744, 2002.
- [16] R. Kark, B. Shamir, and G. Chen, "The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency," *Journal of Applied Psychology*, Vol.88, pp.246-255, 2003.
- [17] L. A. Hill, G. Brandeau, E. Truelove and K. Linback, "Collective genius," *Harvard Business Review*, Vol.92, pp.94-102, 2014.
- [18] B. M. Bass and B. J. Avolio, *MLQ multi-factor leadership questionnaire (2nd ed.)*, Redwood City, CA: Mind Garden, 1995.
- [19] D. M. Sluss, R. van Dick, and B. S. Thompson, "Role theory in organizations: A relational perspective," In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook*

- of industrial and organizational psychology, vol. 1: Building and developing the organization (pp.505-534), Washington, DC: American Psychological Association, 2011.
- [20] S. L. Martin and H. Liao, "Directive versus empowering leadership: A field experiment comparing impacts on task proficiency and proactivity," *Academy of Management Journal*, Vol.56, pp.1372-1395, 2013.
- [21] J. F. Cox, C. L. Pearce, and M. L. Perry, "Toward a model of shared leadership and distributed influence in the innovation process: How shared leadership can enhance new product development, team dynamics and effectiveness," In C. L. Pearce and J. A. Conger (Eds.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (pp.48-76), Thousand Oaks, CA: Sage, 2003.
- [22] 권상집, "임파워링 리더십이 직무열의와 개인 창의성에 미치는 영향: 심리적 주인의식의 매개효과," *기업교육과인재연구*, 제18권, 제2호, pp.131-156, 2016.
- [23] 정원호, "임파워링 리더십이 발언행동에 미치는 영향: 발언분위기와 조직기반 자기존중감의 매개효과를 중심으로," *리더십연구*, 제9권, 제2호, pp.3-26, 2018.
- [24] G. Chen, P. N. Sharma, S. K. Edinger, D. L. Shapiro, and J. L. Farh, "Motivating and de-motivating forces in teams: Cross-level influences of empowering leadership and relationship conflict," *Journal of Applied Psychology*, Vol.96, No.541-557, 2011.
- [25] S. J. Zaccaro, A. L. Rittman, and M. A. Marks, "Team leadership," *Leadership Quarterly*, Vol.12, No.451-483, 2001.
- [26] N. M. Lorinkova, M. J. Pearsall, and H. P. Jr. Sims, "Examining the differential longitudinal performance of directive versus empowering leadership in teams," *Academy of Management Journal*, Vol.56, No.573-596, 2013.
- [27] 민동화, 송민정, 정동일, "리더의 감정규제 전략이 직무 만족과 조직시민행동에 미치는 영향: 부하 직원이 인식한 진정성 리더십의 매개효과," *인사조직연구*, 제27권, 제2호, pp.151-181, 2019.
- [28] 권상집, 정지용, "진성 리더십, 상사 신뢰, 심리적 웰빙, 지식공유 간의 구조적 관계 분석," *지식경영연구*, 제17권, 제4호, pp.1-26, 2016.
- [29] W. George, *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*, San Francisco: Jossey-Bass, 2003.
- [30] W. L. Gardner, B. J. Avolio, F. Luthans, D. R. May, and F. Walumbwa, "Can you see the real me? A self-based model of authentic leadership and follower development," *Leadership Quarterly*, Vol.16, No.343-372, 2005.
- [31] F. Yammarino, S. Dionne, C. Schriesheim, and F. Dansereau, "Authentic leadership and positive organizational behavior: A meso, multi-level perspective," *Leadership Quarterly*, Vol.19, pp.693-707, 2008.
- [32] 권상집, "한류 확산을 위한 CJ E&M의 디지털 및 글로벌 콘텐츠 전략," *한국콘텐츠학회논문지*, 제16권, 제12호, pp.78-90, 2016.
- [33] 이서영, 권상집, "트위터 메시지 분석을 통한 선거 결과 예측 고찰: 18대 대선을 중심으로," *한국콘텐츠학회논문지*, 제19권, 제4호, pp.174-186, 2019.
- [34] 백서인, 권상집, "CJ E&M의 혁신 및 성장 메커니즘: 기업가적 지향성, 융·복합 전략, 공유가치 창출," *기업경영연구*, 제22권, 제5호, pp.201-228, 2015.
- [35] 김정호, 박상범, 김종구, "혁신역량과 참여태도가 상생협력성과와 경영성과에 미치는 영향: 협력활동의 매개효과," *한국창업학회지*, 제11권, 제3호, pp.89-115, 2016.
- [36] 이서영, 권상집, "융합지향 조직 구축을 위한 융합인재 측정 도구 개발," *지식경영연구*, 제20권, 제1호, pp.77-99, 2019.
- [37] 권정언, 권상집, "대학 창의 교양교육 체계의 실제와 대안 탐색," *교양교육연구*, 제8권, 제4호, pp.11-44, 2014.
- [38] 권상집, "대한민국 기업의 고용창출 증진을 위한 전략 및 정책적 함의: 기업, 정부, 대학, 구직자를 위한 제언," *Korea Business Review*, 제23권, 제2호, pp.117-148, 2019.
- [39] A. Giorgi, *Phenomenology and psychological research*, Pittsburgh, PA: Duquesne University Press, 1985.

[40] R. K. Yin, *Case study research: Design and methods*, Sage Publications, 1994.

[41] K. M. Eisenhardt, "Building theories from case study research," *Academy of Management Review*, Vol.14, pp.532-550, 1989.

[42] 이인혜, 권상집, "방송제작 환경 및 드라마 제작 요소에 대한 연구자의 인식 고찰," *한국엔터테인먼트산업학회논문지*, 제12권, 제7호, pp.47-62, 2018.

[43] J. D. Houghton and S. K. Yoho, "Toward a contingency model of leadership and psychological empowerment: When should self-leadership be encouraged," *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol.11, pp.65-83, 2005.

[44] N. C. Roberts and R. T. Bradley, "Transforming leadership: A process of collective action," *Human Relations*, Vol.38, pp.1023-1046, 1988.

[45] H. E. Roberts and R. J. Foti, "Evaluating the interaction between self-leadership and work structure in predicting job satisfaction," *Journal of Business and Psychology*, Vol.12, pp.257-267, 1998.

[46] T. M. Amabile, K. G. Hill, B. A. Hennessey, and E. M. Tighe, "The work preference inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.66, pp.950-967, 1994.

[47] G. R. Oldham and A. Cummings, "Employee creativity: Personal and contextual factors at work," *Academy of Management Journal*, Vol.39, pp.607-634, 1996.

[48] F. Gino and D. Ariely, "The dark side of creativity: Original thinkers can be dishonest," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.102, pp.445-459, 2012.

저 자 소 개

신 혜 영(HyeYoung Shin)

정회원



- 2016년 8월 : 동국대학교 일반대학원 경영학 박사
  - 2008년 ~ 현재 : 동국대학교 외다수 대학 경영학부 겸임교수 및 강사 재직
  - 2013년 ~ 현재 : 중앙부처 공무원 교육 및 역량평가, 공공기관 인력채용 심사위원
  - 한국산업인력공단 대학기관사업평가 평가위원
  - 경영교육연구, 지식경영연구, 유통과학연구, 고객만족경영연구 등 다수 논문 게재
- 〈관심분야〉 : 리더십, 커뮤니케이션, HRD 및 조직혁신

권 상 집(SangJib Kwon)

정회원



- 2005년 ~ 2010년 : CJ그룹 회장실 및 CJ E&M
  - 2015년 2월 : 한국과학기술원(KAIST)(공학박사)
  - 2015년 3월 ~ 현재 : 동국대학교 상경대학 경영학부 부교수
  - 2017년 : 세계 최우수 학술연구 논문상 (Emerald Outstanding Paper Award for Excellence)
  - 2018년 : 한국경영학회 최우수 학술심사위원상
  - 2019년 : 한국창업학회 학술지 최우수논문상
- 〈관심분야〉 : 조직 창의성 및 혁신, 문화콘텐츠 및 엔터테인먼트산업 전략