

효과적인 지역사회개발을 위한 신조류 이론에 근거한 리더십(Leadership) 측정에 관한 고찰 -변혁적·거래적 리더십 중심으로-

김 남 선

대구대학교 행정대학 도시과학부 지역사회개발 및 복지학 전공

A Study on Leadership Measurement based on New Trend Theory for Effective Community Development - Focused on Transformational and Transactional Leadership -

Kim, Nam shun

Dept. of Daegu University, Kyungsan, Korea

ABSTRACT

The purpose of this study was to set related variables for leadership measurement in the leader of a community organization as an effort to Community development constantly. Therefore, in this study, first, various theories on leadership were reviewed. Second, approaches and variable relationships were reviewed by leadership theory study. Third, leadership measurement variables were set based on Bass's Transformational theory, one of new trend theory, to measure the leadership of the community organization leader. As a follow up, clear and scientific analysis, through empirical analysis, based on the variables set in this study will be made to measure leadership of a community organization after creating investigation tools based on the variables set in this study. A literature study was mainly used. 'Human Behavior' by Dr. Han-geom Lee, 'Leadership Theory' by Eung-seop Shin, many other related books, articles of the Human Relation Organization Association, and theses and Bass's writings. Major findings of this study, through the literature study, were as follows. As conventional leadership theories, characteristics theory, behavior theory and situational leadership theory were proposed. First, characteristics theory searches the characteristics of an effective leader. It proposes that effective leaders and ineffective leaders have different characteristics, respectively. Therefore, it proposes to study the leader's characteristics. However, there is not a fixed definition for leader's characteristics. Scholars make different definition on leader's characteristics, and they are very subjective. Thus it cannot be a valid theory. Second,

behavior theory describes how the leader behaves to his fellows. It studies leader's behavior focusing on what type and what combination is the most effective in all situations. However, it has weakness in that it focuses on a leader's behavior only, and ignores the situational features.

Third, situational theory describes the relationship between leadership type and situation. It suggests that there is not a single leadership style that can suit all situations. It emphasizes the relationship between leadership type and situation. Although situational theory considers more variables than characteristics theory or behavior theory, it also sees situations as static and fixed. Although Fiedler's theory tried to comply with situations, he did not analyze interactions between a leader and his fellows.

Key words: leadership measurement, new trend theory, effective community development

I. 서 론

지역사회개발은 리더로부터 시작된다. 따라서 지역사회개발에서의 리더의 중요성은 크다고 볼 수 있다. 그러나 급변하는 지역사회에서의 리더는 지금까지의 전통적 리더십으로는 많은 한계를 지니고 있다. 따라서 새로운 시대를 적용할 수 있는 리더십이 요구되는 데 이에 필요한 이론적 근거가 요구된다. 이러한 리더십에 대한 관심은 고대 위인들로부터 출발해서 현재 대인관계 사이의 리더십, NGO 장의 리더십, CEO(최고경영자)의 리더십에 등에 이르기까지 문헌과 실증분석을 통하여 다양하게 발전되어 왔다. 그만큼 리더십은 간과할 수 없는 강한 파워를 가지고 있다고 할 수 있다. 즉 조직의 임파워먼트를 높이고 조직몰입에 관여하며 또한 조직원의 팔로워십을 조정하고, 지역사회 주민의 이익을 대변하며, 크게는 사회·경제적 흐름을 주도하고 있다고 할 수 있을 것이다.

특히 지역사회개발 과정에서 리더십의 중요성에 대해 이성은 「지역사회개발과 지역사회 리더십」을 통해 말하고 있다. “지역사회개발에서 있어서 리더십의 중요성은 미국의 여러 문헌에서도 찾아 볼 수 있으며 이들 문헌은 한결같이 효과적인 지역사회 개발에 있어서 훌륭한 자질을 갖춘 지역사회 리더의 존재가 매우 중요하다고 역설하고 있으며, (이 성 1998) 김남선은 “지역사회조직이 목표를 달성하려는 구성원들에 의한 행위”라고 하였다(김남선 2000).

특히 Israel과 Beaulieu(1990)는 지역사회의 문제를 효과적으로 해결하기 위해서는 의사정과정에서 광범위한 분야의 인사들을 참여시킬 수 있는 기술이나 민주적 원칙 또는 특수한 이익보다 전체 사회의 이익을 대변할 수 있는 지역사회 리더의 존재가 필수적이라고 강조하고 있다 (Israel & Beaulieu 1990). 또한 Swinth와 Alexander (1990)는 지역사회개발에 있어서 지역사회지도자는 필수 불가결한 존재(critical actor)라고까지 강조하고 있다”고 언급되고 있다(Swinth & Alexander 1990).

이와 같이 지역사회개발에서는 지역사회주민의 통합과 이익의 대변을 위한 지역사회조직 장의 리더십을 중요하게 인식하고 있다. 즉 지역사회조직의 발전을 위해서 지역사회조직장의 리더십은 주민에게 비전제시와 변화욕구를 일으킴으로서 조직의 발전을 일으키며 아울러 사회발전에 공헌하게 된다는 것이다. 리더십은 효과적인 지역사회조직을 위해서 없어서는 안되는 필수 불가결한 요소라고 할 수 있다. 지역사회의 뿌리깊은 문제를 해결하는 데 있어서 특히 지역사회조직 리더와 주민의 참여가 필수적이다 지역사회나 지역경제개발이 목적인 경우에도 지역사회조직을 이끌어 나가기 위해 뛰어나고 종합적인 리더십이 필요하다. 지역사회개발 접근 방법이 자조적이든 기술지원적이든 갈등적 접근 방법이든 간에 다소의 차이는 있지만, 훌륭한 리더의 존재는 지역사회조직의 성공에 필수적이라고 할 수 있다(이 성 · 정지웅 2002).

지역사회개발 실천에서 중요한 이러한 리더십은 지역사회조직의 성격이 다양하고 범위가 넓은 만큼 그 정의가 다양하며 접근방법도 다양하다. 문헌조사시 리더십에 대한 많은 이론과 모델이 제시되어 있었지만 리더십에 대한 연구는 비슷하기는 하였으나 일치되지는 않았다. 다만 리더십에 대한 연구의 목적이 조직에 대한 리더십의 유효성을 밝히는 것으로 일치되고 있었다. 이러한 리더십의 유효성을 밝히는 데는 각 이론별 측정지표를 이용하여 리더십을 측정하고 이에 따라 리더의 리더십에 대하여 평가를 내리고 있었다.

그리고 경영학이나 인사학의 영리조직의 리더십에 대한 문헌이 다수를 차지하고 있었으며 지역사회조직측면에서의 리더십 연구 문헌은 상대적으로 적었다.

주민의식 상승과 주민 욕구의 실현이 가능한 현 시점에서 그 주요 기동력이 되는 지역사회조직의 자발적 발생에 비해 지역사회조직에 관한 연구는 미진한 편이며 특히 지역사회조직 리더의 리더십에 대한 체계적 연구는 매우 미흡한 실정이다. 그리고 리더십 이론 또한 그 수가 너무나 많은 관계로 공통적의 정의가 큰 흐름외에는 잘 되어 있지 않고 있으며, 최근 생겨난 신조류 이론만 하더라도 카리스마적 리더십을 제외하고는 국내에서 사용되는 변혁적 리더십, 변화주도적 리더십, 변화적리더십 등이 같은 내용의 용어들로서 용어가 통일되지 않았으나 본 연구에서는 그 중 변혁적 리더십이라는 용어를 가장 타당한 것으로 생각한다.

따라서 본 연구에서는 첫째, 리더십에 대한 제 이론에 대한 전반적 탐색을 하고 둘째, 리더십 이론별 연구에 대한 접근방법과 변수관계를 살펴 보며, 셋째, 지역사회조직장의 리더십 측정을 위하여 리더십이론 중 신 조류이론에 속하는 Bass의 변혁적 리더십 이론을 토대로 리더십 측정도구를 만들어 보았다. 본 연구는 지속적인 지역사회개발을 위한 노력의 하나로서 지역사회조직장의 리더십 측정을 위한 측정관련변수의 작성을 목적으로 하였으나 앞으로 실증적 분석을 통한

명확하고 과학적 분석을 시도할 예정이다.

II. 리더십 연구의 동향

1. 리더십의 정의

고전적인 의미의 대표적인 리더십 이론 서적이라고 볼 수 있는 동양의 유명한 병서(兵書)의 「삼략(三略)」*, 법가(法家)의 「韓非子」, 서구 플라톤의 「국가론」, 마키아벨리의 「군주론」 등은 리더십의 문제를 주로 지도자가 어떤 덕성을 갖추어야 하며 어떤 행동을 해야 하는가에 관하여 주로 당위론 적인 입장에서 논의했다. 따라서 현실적으로 어떤 덕성을 갖춘 리더가 더 성공적이고, 어떤 행동방식의 리더가 더 효과적인가에 관한 증거를 제시하는 실증적인 검증은 결여되어 있었다.

이러한 리더십의 시각적으로 변화된 접근은 Carly(1841)의 「영웅과 영웅숭배」라는 저서에서 나타나기 시작하였다. 그는 역사는 소수의 위인들에 의해서 만들어지며, 그러한 위인들은 보통 사람들과 다른 뛰어난 자질을 타고 태어난다고 보았다. 그 후 영국의 우생학자인 Galton(1869)의 「뛰어난 자질과 능력은 유전적으로 결정된다」는 유전론에 힘입어 더욱 발전하게 된다 Woods(1913)는 14개 국가를 대상으로 하여 각 국가에서 오백년 내지 천년에 걸친 기간의 국세나 치적을 조사하였는데, 이것이 통치자의 통치력과 거의 정비례한다는 결과를 보고하였다. 즉 훌륭한 능력과 자질을 소유한 통치자가 다스린 나라는 융성하며, 그러한 자질은 유전된다는 것이었다(신웅섭의 2001).

리더십에 관한 과학적 연구 발전은 20세기에 이르러서이다. 리더십 자체만을 보는 것이 아닌 20세기 심리학의 발달에 힘입어 태도, 성격, 지능을 측정하는 방법이 사용되면서 본격적으로 이루어 졌다. 따라서 19세기에 등장한 위인 이론은 심리측정기법의 발달과 결합되어 「특성론」이라는 과학적이고 이론적인 접근으로 발전하게 된다. 그러한 과학적 연구의 대부분은 리더십 효과

* <http://won.wonbuddhism.or.kr/bupmun/daesan5/sose1.html>. 황석공이 지어 장랑에게 전해주었다가 장랑(자방)묘에서 발굴. 1.316언으로 되어 있으며 책의 상위에는 비계가 쓰여져 있다. 상략, 중략, 하략으로 구성된 병법서이다.

(Leadership effectiveness)의 결정요인에 관한 것이 주를 이루었다(김대운 등 1997).

이와 같이 리더십이란 용어는 비교적 근래에 사용되어 졌다. 리더라는 용어도 기원을 더듬어 보면 A.D.1300년경까지 거슬러 올라갈 수 있으나, 본격적으로 사용되기 시작한 것은 겨우 200여년 전에 불과하다. 리더십에 관한 대부분의 개념들에는 하나 또는 그 이상이 집단 구성원들이 “부하들” 또는 “추종자들”이라고 불리워지는 사람들로 부터 어떤 관찰 가능한 차이에 의해 리더로 확인될 수 있다는 사실이 함축되어 있다(Stogdill 1974).

리더십의 사전적 정의를 살펴보았을 때 리더십이란 “지도자로서의 역량이나 능력, 지도자로서의 권한이나 임무(브리태니커 온라인 사전(<http://preview.britannica.co.kr/>)), “집단의 목표나 내부 구조의 유지를 위하여 성원(成員)이 자발적으로 집단활동에 참여하여 이를 달성하도록 유도하는 능력(두산동아 엔사이버 백과사전(<http://www.encyber.com/>))”이다. 리더십이란 적용범위가 무척 광범위하고 그 각 연구별 리더십의 정의 자체가 리더십을 연구한 환경에 영향을 많이 받기 때문에 그 정의가 연구 범위만큼 다양하다.

혹자는 발표된 논문만큼 많은 리더십의 정의가 존재한다는 말도 하였는데 이는 1000개가 넘는 리더십 개념의 다양성과 혼동 양상을 잘 나타내 주는 표현이며 또 리더십에 대한 많은 학자와 사회의 관심을 나타냄이라 할 수도 있을 것이다. 그리고 리더십의 정의는 리더십 현상을 조망하는 관점에 따라서, 또한 시대사조(Zeitgeist)에 따라서 리더십의 정의는 달라진다. 그래서 리더십을 일의 적으로 정의하기는 어렵다(신웅섭 등 2001).

2. 전통적 리더십 관련이론

1) 특성이론(trait theory)

사전적 의미로 특성이란 어떤 사물에만 있거나 혹은 그것을 특징지을 수 있는 독특한 성질(<http://preview.britannica.co.kr/>)이며 또 한 개인이 보유하고 있는 성격, 기질, 욕구, 동기, 가치관, 능력, 기술 등과 같은 속성을 통칭하는 심리학적 용어이다(신웅섭 등).

이 특성이론은 가장 전통적인 리더십 연구형 태로서 리더와 비 리더를 구별할 수 있는 특성(자질)이나 특징이 분명히 존재한다는 사고방식에 근거를 둔 것으로 리더의 자질을 문제삼기 때문에 자질론 이라고도 한다. 이 이론에 따르면 개인적인 특성이 리더와 비 리더를 구별한다는 것이다(신유근 1983).

초기의 리더십 연구는 위인들에 관한 연구로부터 시작되었다. 예로부터 사람들은 역사는 소수의 뛰어난 위인들에 의해 만들어지며, 그러한 위인들은 남다른 뛰어난 자질이나 특성을 타고난다고 생각했다. 그 대표적 이론이 영웅(위인)이론(The Great-man Theory)이라 할 수 있다. 이 이론은 1930년대까지 광범위하게 받아들여져 왔던 이론이다. 위인이론은 리더십은 타고나고 그러한 리더십은 유전된다는 이론이다. 즉, 위대한 지도자는 유전적으로 우수한 계층에서만 나온다는 것이다. 이 이론은 2차 세계대전으로 인해 많은 전쟁 영웅이 탄생함으로써, 더욱 실증적으로 뒷받침 받게 되었다. 이러한 지도자의 예로는 맥아더 장군(Douglas Mac-Arthur), 케네디 대통령(John F. Kennedy), 킹 목사(Martin Luther King)등을 들 수 있다(이 성, 1998). 심리학의 발달, 특히 태도나 성격 특성을 측정하는 기법의 발전과 더불어 위인, 즉 리더가 구비해야할 특성이 무엇인가를 심리 측정 방법을 통해 밝히려는 시도가 20세기 초반부터 활발히 전개되었다. 따라서 초기 특성이론의 리더십 연구는 자연스럽게 리더와 비 리더를 구별해 주는 특성을 찾으려는 접근법으로 나타났다. 그러나 이러한 접근법은 그다지 성공적이지 못하였기 때문에 특성연구는 효과적인 리더와 비효과적인 리더를 구별해 주는 심리적 특성이 무엇인가 하는 쪽으로 연구의 방향을 바꾸게 되었다(신웅섭 등 2001).

이와 같은 특성이론에는 많은 문제점이 있다. 그 하나는 기술적인 문제로서, 인격의 개념이 명확하지 않고 개개인의 특성 측정과 평가가 불충분하다는 점이다(조일현 역 2000).

다시 말해 일반적으로 논의되고 있는 특성이론의 한계는 첫째, 리더와 리더가 아닌 사람을 나누어 생각하다 보니 아무나 리더가 될 수 없다

Table 1. Scale for Measuring the Leadership of Trait theory(백기복 2000)

Stogdill(1948)	Mann(1956)	Stogdill(1974)	Lord.DeVader&Alliger(1986)	Lirkpatrick&Locke(1991)
intelligence	intelligence	motivation	intelligence	impulse
precaution	man-orientation	concentration	man-oriented	leadership-motive
intuition	adaptation	intuition	nature for control	sincerity
responsibility	nature for control	leading power		self-confidence
leading power	extroversion	responsibility		recognition
concentration	conservation	cooperation		task-knowledge
self-confidence		patience		
nature for social life		effects		
		nature for social life		

는 문제가 생긴다. 특히 여기에 제시된 특성들은 많은 경우 부모로부터 물려받는 것들이다. 이것은 곧 리더는 타고난다는 명제를 강하게 암시하는 것이다. 타고난다는 것은 결국 후천적으로 육성할 수 없다는 것이기 때문에 필요한 리더를 확보하는 데 있어 커다란 문제가 될 수 있다. 둘째, 사람을 리더의 자격을 타고난 사람과 추종자의 위치에 머물러야 하는 사람으로 이분한다는 것은 윤리적인 면에서도 바람직하지 않다. 무엇보다도 모든 상황에서 이러한 특성을 가진 사람들이 항상 리더로 등장한다는 보편론적 주장은 받아들이기 힘들다(백기복 2000).

2) 행동이론(behavior theory)

20세기 중반을 전후한 시기는 인간의 행동과 관련된 학문 분야의 전반에 걸쳐 행동주의가 각광을 받은 시기였다. 행동주의란 철저한 과학적 방법론의 바탕 위에 인간에 관한 연구를 한다는 관점이다. 즉 직접적 관찰이나 측정이 불가능한 성격이나 태도와 같은 내적 특성을 대상으로 해서는 철저하게 과학적인 연구가 될 수 없다는 것이다. 그래서 직접적 관찰이나 측정이 가능한 외적 행동만을 연구의 대상으로 삼아야 한다는 것이 주된 요지이다. 특히 이러한 연구는 미국의 오하이오(Ohio)대학과 미시건(Michigan)대학의 연구자들에 의해 주도 되었다. 초기의 리더 행동 연구는 모든 상황에 걸쳐 가장 효과적인 리더 행동이 무엇인가를 찾으려고 하였다. 그러나 그러한 시도는 상황에 따라서 효과적인 리더 행동이 달라진다는 결과들이 발견됨에 따라 한계에 부딪

치게 된다. 그래서 연구의 방향은 어떤 상황에서 리더의 어떤 행동이 가장 효과적인가를 찾는 쪽으로 바뀌었다(신웅섭 등 2001).

1940년대부터 발표되기 시작한 리더십의 행동 이론은 오하이오주립대학 연구, 미시간대학 연구, Blacke&Mouton(1964)의 관리격자이론, Tennenbaum & Schmidt(1958)의 참여론 등을 포함한다. 이들은 대부분 리더가 하급자와의 관계를 중시하는가, 과업을 중시하는가의 문제와 의사결정과정에서 하급자를 얼마나 참여시키는가의 문제를 중심으로 리더십 스타일을 설명하고 있다.

3) 상황이론(situational theory)

리더십이론의 특성이론과 행동이론을 거쳐 나타난 이론은 상황이론이다.

상황이론은 특성이론과 행동이론에서 상황(환경)이란 변수가 고려된 이론으로 특성이론이나 행동이론보다는 합리적이라 할 수 있다.

리더십의 유효성을 조직 업적의 관점에서 다루면 그것은 리더의 특성이나 행동에만 의존하는 게 아니라 리더를 둘러싼 상황 요인에도 의존한다는 것이다. 이러한 관점에서 리더십의 연구는 리더와 상황 요인과의 관계에서 논해지는 상황이론을 지향하게 된다(조현일 역 2000).

상황이론에서 리더와 상황과의 관계를 보는 시각에는 적어도 세 가지가 존재한다. 즉, 리더가 자신의 스타일이나 특성에 맞게 상황을 바꿔 나갈 수 있다는 자의론적 관점과 리더의 영향력보다는 상황의 결정력이 더 크다는 대체론적(또는 상황 결정론적)관점, 그리고 상황에 맞춰 리

더의 스타일을 변환시키면 결국 소기의 성과를 이룩할 수 있다고 주장하는 상황적합론적 입장이다. 리더의 결정력을 강조하는 자의론과 상황의 힘을 중시하는 대체론을 양극이라고 하면, 상황적합론의 관점은 그 중간에 해당한다고 하겠다. 3가지 시각에 대한 관점을 그림으로 나타내면 아래와 같다(백기복 2000).

첫째, 자의론에 해당하는 Fiedler이론은 상황적합적 리더십 특성이론이라고도 불린다. 이것은 일반적 리더십 특성이론이 모든 상황에 보편적으로 적용될 수 있는 리더의 특성에 대한 연구들인 반면 Fiedler이론은 리더의 특성을 중심으로 한 연구이기는 하지만 상황의 개념을 도입하여 실시하였다는 차이점이 있다. Fiedler에 의하면 리더의 유효성은 리더가 가지고 있는 주요 특성과 상황의 적합도 정도에 달려 있다(황규대 등 2001).

Fiedler는 LPC(Least Preferred Co-worker) 설문지를 개발하였다. LPC 척도는 같이 일하기가 가장 싫은 동료로 16개 문항으로 평가하도록 이루어져 있다. 같이 일하기 가장 싫은 동료를 우호적인 모습으로 표현하는 리더는 높은 LPC 점수를 받게된다. 이러한 리더는 관계 지향적 리더로 분류된다. 이에 반해 LPC 점수가 낮은 사람은 과업 지향적인 리더로 분류된다. LPC 점수의 가정은 리더가 싫어하는 사람에 대한 관점을 이해함으로써 리더십 스타일을 파악할 수 있다는 것이다.

관계 지향적(relationship-oriented)리더는 동료들

존경할 정도는 아닐지라도 어느 정도 받아들일 만한 특성을 가지고 있을 수 있는 사람으로 바라본다. 이 리더는 과업수행의 요건으로 먼저 밀접한 대인관계가 필요하다고 생각한다. 그리고 과업지향형(task-oriented)리더는 함께 일할 수 없는 동료들에 대하여 부정적인 정서적 반응이 강하다. 이 유형의 리더는 어쩔 수 없이 선택을 해야 하는 경우라면 과업에 대한 것을 먼저 선택하고 인간관계는 나중에 걱정하는 스타일이다(황규대 등 2002). 이 Fiedler의 모형에서 집단의 효율성에 대한 (LPC)의 관계는 리더의 상황통제능력에 좌우된다고 하였다. Fiedler는 상황통제력(situational favorability)에 기인하는 3가지 주요한 결정요소를 지도자-구성원관계, 과업구조도, 직위의 힘으로 분류하였다(박정근 전제서).

이 이론이 가지는 한계는 LPC 설문지가 무엇을 측정하고 있는지가 분명하지 않고, 35편의 실증연구들을 중심으로 한 메타분석 결과에서 나타났듯이(Peters, Hartke & Pohlmann, 1985) 이론구조 자체의 타당성에 문제가 있다는 점등을 지적할 수 있다(백기복 2000).

둘째, 상황적합론에 해당하는 House의 행로-목표이론(Path-goal theory)은 상황적합적 리더십 행동이론으로 분류하기도 한다. 이 이론은 조직에서 리더가 추종자(부하)들이 추구하는 목표의 길잡이가 될 수 있을 때 유효성이 있다고 한다. House의 행로-목표이론이라고 부르게 된 것은 동

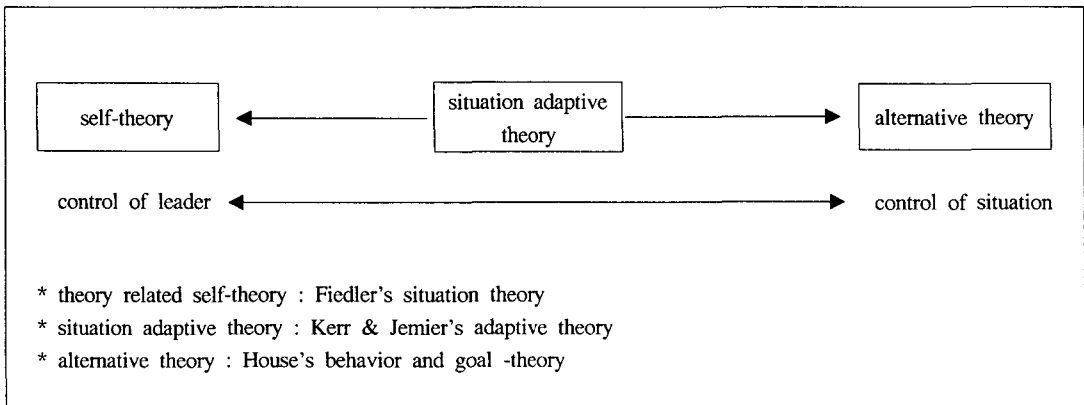


Fig. 1. Three Views of Situation Theory

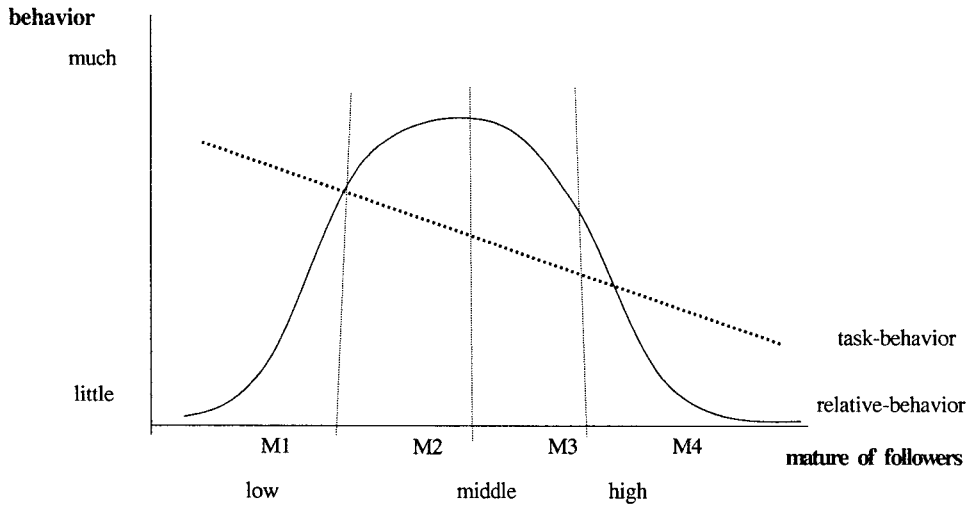


Fig. 2. Hersey & Blanchard(권기선 & 최진석 2000)

기부여이론의 하나인 기대이론(expectancy theory)에 기반을 두고 있기 때문이다(박기동, 1994). 리더는 2가지 방법으로 추종자들의 동기를 높일 수 있다. 하나는 추종자들이 어떻게 하면 보상을 받을 수 있는지(보상에 이르는 경로)를 명확히 제시하는 것이고 다른 하나는 추종자들이 원하는 보상의 질과 양을 늘리는 것이다. 여기에서 경로를 명확히 제시한다는 것은 리더가 하급자 들로 하여금 성공적 과업수행과 보상에 이르는 바람직한 행동이 무엇인가를 적시하고 실행토록 돕는 것이다. 즉 리더는 과업의 특성(예 : 어떤 일이며 어떻게 해야 하는지) 및 부하의 특성(예 : 무엇을

원하는지)이라는 상황변수에 따라 행동을 조절해야 한다(오석홍 등 2000). 행로 목표이론에서는 리더가 하급자들에게 보여줄 수 있는 행동을 네 가지로 파악하였다. 지시적 리더십, 후원적 리더십, 참여적 스타일, 성취 지향적 리더십(House 1971)**이 그것이다.

이러한 행로-목표 이론이 가지는 한계점으로는 상황이론이면서 상황변수들에 대해서 명확하지 않은 점, 기대이론***에 입각하고 있어 그 한계를 벗어날 수 없다는 점, 동기부여의 관점에서만 리더십을 이해하고 있다(백기복 2000).

이 이론의 한계는 하급자의 성숙도라는 것이

** : 김윤섭, 2000. 리더십 개발 재인용.

- * 지시적 리더십(Directive leadership): 구성원에게 무엇이 기대되고 있는가를 분명히 밝혀 주며, 수행되어야 할 과업이 무엇이고 어떻게 수행되어야 하는가에 대해 안내를 해준다. 또한 리더로서의 자신의 역할이 구성원들에게 명백히 이해되어 지도를 한다. 이러한 리더는 과업수행에정표를 작성하며, 일정한 직무성취 기준을 제시하며 그리고 규칙과 규정을 준수하도록 요구한다.
- * 후원적 리더십(Supportive leadership): 구성원의 욕구 및 복지에 관심을 보이는 우호적이고 친밀감 있는 리더로서 구성원을 평등하게 대우한다.
- * 참여적 리더십(Participation leadership): 어떤 결정을 내려야 할 때 구성원과 협의의 하고, 구성원의 의견을 구하며, 그리고 구성원의 아이디어를 진지하게 경청하여 결정을 내린다.
- * 성취 지향적 리더십(Achievement-Oriented leadership): 직무수행에 있어 수월성을 끊임없이 강조한다. 동시에 구성원의 설정되어진 높은 기준을 성취할 수 있는 능력이 있으며 성취하려는 의지를 가지고 있는 것으로 확신한다. 이러한 리더는 도전해 볼 만한 가치가 있는 목표를 설정하며 이러한 목표수행에 대해 구성원이 책무성을 갖도록 유도한다.

*** <http://www.encyber.com/>

기대이론 : 개인은 자신이 바라는 목표에 도달할 수 있다고 믿을 때 비로소 성과 지향적 행동에 옮기게 되며, 유의성이나 기대에 충족하지 않을 때는 동기유발은 일어나지 않게 된다. 또한 포터와 로울러는 성과 지향적

조직의 리더십 발휘 현장에서 다른 변수들에 비해 얼마나 중요시되는가에 있다. 그리고 그 성숙도라는 개념도 너무 넓게 정의되고 있다.

셋째, Kerr & Jemier의 리더십 대체이론은 조직에서 리더십의 효과를 무력화(대체요인)시키든가 중화(중화요인), 또는 촉진시킬 수 있는 조직 과업(촉진요인), 그리고 추종자들의 특성(보완요인)에 초점을 두고 있다. 이 이론은 특히 오하이오 주립대학 연구의 패러다임인 배려와 구조주의를 들어 이들을 무력화시키는 조직, 과업, 그리고 하급자 차원의 특성들을 열거하고 그 논리를 설명하는 데서 출발하였다. 예를 들면 하급자가 강력한 독립욕구를 갖고 있는 경우 리더의 그에 대한 배려나 구조주의 행위가 별 의미가 없어진다(백기복, 2000).**** 그러나 이 이론이 기여한 한 가지 공헌점은 대체 요인과 중화 요인으로서 작용하는 조건들에 관심을 갖게 만들었다는 것이다. 그리고 리더 행동을 대체할 수 있는 요인들에 대해 관심을 갖게 함으로써 리더십 연구의 새로운 지평을 열게 하는데 선도적인 역할을 하였다는 점이다(신웅섭 2001).

3. 신 조류 리더십 관련 이론

1) 카리스마적 리더십

1980년대에 들어서 리더십 연구자들은 리더의 카리스마, 조직 문화의 창조 및 조직의 변화 또는 희생에 깊은 관심을 갖기 시작하였다. 대표적인 신 조류 이론은 카리스마적 리더십과 변혁적 리더십 이론이다. 변혁적 리더십 이론이란 용어는 조직 구성원들의 태도 및 가정에 중요한 변화를 일으키도록 영향을 주고, 조직의 임무나 목표에 대해 적극적 참여 분위기를 구축해 나가는 과정을 의미한다. 변혁적 리더십이 카리스마적 리더십보다는 광범위하게 정의되나 두 개념들간

는 중복되는 부분도 상당히 있다는 것이 일반적 견해이다(신웅섭 등 2001). 이러한 신 조류 이론가들은 전통적 리더십 이론이 집단의 과업을 이루거나 조직 목표실현에 집착한 수단적 행위에만 관심을 나타낸다는 주장을 펴면서 전통적 리더십을 수단적 리더십 이론 또는 전통적 리더십 이론으로 제한하였다(이상석 1999).

카리스마적 리더십 이론에서 사용된 유형이 비록 동일한 용어라 하더라도 학자에 따라 포함하는 내용을 달리하기 때문에 용어보다는 학자들의 이론을 중심으로 논의를 전개하는 것이 바람직할 것이다(김남현 1996).

첫째, 카리스마적 리더십이란 Beber의 카리스마를 개념화시킨 이론으로서 이 유형의 리더는 부하의 마음속에 긍정적인 이미지를 형성하여 유지하도록 하고 부하를 신뢰하며 비전을 제시하고 사명감을 강화하는 방법으로 행동하고 미래에 대한 희망을 주는 사람으로 본다.

이러한 카리스마적 리더십을 보는 관점으로 개인의 특성을 보는 특성론적 관점, 사회적 교환 관계로 인식하는 관점, 리더의 카리스마를 인식하는 추종자들을 중심으로본 인식론적 관점으로 구별할 수 있다. 그러나 대부분 카리스마적 리더십연구는 사회적 교환 관계에 많은 비중을 두고 있다(백기복 2000).

House는 카리스마적 리더를 개인적인 능력에 의해서 부하들에게 특별한 영향을 미칠 수 있는 자로 성과 면에서 더 효과적이라고 하였다(구갑문 1998).

Conger & Kanungo는 카리스마는 하나의 특성 현상이라는 가정에 기초를 두고 카리스마적 리더십 이론을 제시했다. 그들은 카리스마와 비 카리스마를 구분하는 신뢰할만한 리더 행동으로 다음과 같은 일곱 가지 행동특성 「극단적 비전(extremity

행동은 직무만족에 대한 기대감에 의하여 조성되고, 직무만족은 높은 성과에 따른 직무 내재적 보상(인정·승진 등)이나 직무 외재적 보상(임금·작업조건 등)에 의하여 가능하게 된다고 하였다. 그러나 기대이론은 개인에 대한 동기유발만을 다루어 집단에 대한 동일화(同一化)나 단결심이라는 집단의 동기유발 측면은 배제하였다는 비판을 받고 있다.

**** 대체요인(substitutes) : 리더십의 발휘를 불필요하게 만드는 요인.

중화요인(neutralizers) : 리더십의 발휘 자체를 무력화시키는 요인.

* 촉진요인(enhancers) : 리더십의 효과를 상승시키는 요인.

* 보완요인(supplements) : 리더십 발휘에 도움을 줄 수 있는 수단적 도구적 요인.

of the vision)의 제시, 높은 개인적 위험 부담(high personal risk), 비 일상적인 전략의 활용(use of unconventional strategies), 상황의 정확한 평가(accurate assessment), 추종자의 각성(follower disenchantment), 자신감 있는 커뮤니케이션(communication of self-confidence), 개인 권력의 활용(use of personal power)을 제시하고 이러한 행동을 많이 하는 리더를 카리스마 리더로 규정하였다.

카리스마적 리더십에 대한 여러 학자들의 공통점은 강한 신념, 자신감, 비전의 제시, 개인권력의 활용, 변화 및 하위자가 리더와 동일시 되고자하는 과정을 통한 높은 성과의 실현에 있다(김남현 1996). 이러한 카리스마적 리더십은 어떤 상황에서든 발생할 수 있지만 이들의 등장을 보다 용이하게 해주는 상황적 요인들 즉 위기적 상황이나 추종자들이 위기감을 느낄 때, 변화에 대한 추종자들의 욕구가 강할 때, 극적인 상장을 필요로 할 때 카리스마의 형성이 비교적 용이하다.

2) 변혁적 리더십

변혁적 리더십이론을 살펴볼 때 리더십을 변혁적 리더십(Transformational Leadership)과 거래적 리더십(Transactional Leadership)으로 양분하여 제일 처음 구분한 사람은 Downton이다. 그러나 그의 구분은 사람들에게 주목받지 못하였으며 양자의 구분이 주목 받게 된 것은 Burns의 연구로부터이다. Burns는 변혁적 리더십은 세부적으로 변혁적 리더십과 그 상대적 개념인 거래적 리더십으로 양분하여 이론을 정립하였다. 즉, 변혁적 리더십은 기본적으로 경제적 거래관계를 넘어서서 사회적 관계의 맥락하에 리더-부하 관계를 설정해 나가는 리더십이라 강조되어 왔다. 변혁적 리더십은 사회적교환에 기초한 것으로 물질적 또는 경제적 교환에 기초한 거래적 리더십과 구분한다(유승동 2001).

변혁적 리더십 이론의 주요학자인 Burns(1978)와 Bass(1985)는 리더십을 변혁적 리더십(Transformational Leadership)과 거래적 리더십(Transactional Theory)으로 나누어 주로 연구하였다. 그들은 변혁적 리더십을 하급자들을 비전과 열정으로 고무시킬 수 있는 리더십으로 정의하고 있다(신제구·이신자 2001).

먼저 변혁적 리더십(Transformational Leadership)을 살펴보면 Burns가 1978년에 처음으로 주창한 이론으로 리더십을 지도자와 추종자가 높은 수준의 동기부여와 덕성(morality)을 갖추도록 하는 전환의 과정이라고 설명한다(이 성 1998). 또한, 변혁적 리더십은 하나의 과정이기 때문에 반드시 부하와의 관계만이 아니라 동료들간이나 혹은 하위 리더들 간의 영향력과정도 포함한다. 변혁적 리더십은 리더십 과정(leadership process)에 초점을 둔 것으로 개인적인 리더십이라기 보다는 조직 내의 여러 수준과 하위 조직의 여러 리더들의 행동이 포함된 조직 전체의 리더십 과정을 의미한다(Bass 1985). 즉 리더십 과정을 권위, 합법성, 규칙등을 강조하는 관료적 권한체계, 성과에 대한 보상으로써 개인의 이해관계에 기초하는 거래적 리더십과 보다 높은 이상과 도덕적 가치에 호소하는 변혁적 리더십으로 제시하였다는 것이다.

Bass의 변혁적 리더십은 집단의 더 높은 목적, 사명, 그리고 비전을 위해 구성원의 개인이익을 초월하도록 구성원을 개발하며, 지적으로 자극하며 배려하는 것이다(김남현 1996).

그는 3가지 방법을 통하여 변혁적 리더가 기대 이상의 성과를 달성할 수 있다고 하였다. 첫째, 변혁적 리더는 추종자들에게 예상하는 결과의 중요성에 대한 인식을 고양시켜주고, 둘째, 집단의 목표를 위하여 추종자들이 개인적 이익을 초월하도록 유도하며, 셋째, 하급자들의 욕구 수준을 변형시킨다고 제한하였다. 특히 변혁적 리더십의 세부 차원중 리더에 의해 고무되는 카리스마는 더 나은 미래에 대한 신념을 하급자들에게 스며들게 한다. 카리스마는 하급자들의 기대와 관련된 외재적 보상을 강조하기보다 내재적 보상을 더 강조한다.

그리고 Yukl은 변혁적 리더십을 추종자에 대한 리더의 영향이라는 측면에서 추종자는 리더에게 신뢰, 동경(admiration), 충성심과 존경을 느끼게 되며 이러한 기대가 높아질수록 추종자들의 동기부여 정도가 커지게 된다고 말하고 있다(Yukl 1994).

3) 거래적 리더십

거래적 리더십(Transactional Theory)은 추종자

에 의한 지도자의 행위나 동기에 대한 인식과 기대에 중심을 둔 이론이다. Burns는 리더십을 개개인이 자신에게 가치 있다고 여기는 정치, 경제, 심리적인 것들을 상호 교환하는데 있어서의 계약적 정립이라고 하였다. Bass는 거래적 리더십을 조건적 보상(Contingent Reward)와 예외에 의한 관리(Management-By-Exception)로 보았다. 즉 조건적 보상은 부하들에게 달성해야 할 과업을 명확히 할당하고, 만족스러운 과업수행에 대하여 그것과 교환으로 보상을 약속하거나 실제로 보상을 한다. 또 예외에 의한 관리는 적극적 예외관리와 소극적 예외관리로 나눈다. 적극적 예외관리는 부하의 순응을 얻기 위해 그의 실수에 대해 교정적 행동을 취하는 리더십을 의미한다. 즉 리더는 부하의 과업수행에 있어서 일탈, 실수, 오류들을 발견하기 위한 조치(기준)들을 설정하고 기준을 벗어나는 실수가 발생하였을 때 적절한 교정조치를 취한다. 소극적 예외관리는 부하의 실수, 일탈, 오류, 등이 발생할 때까지 소극적으로 기다리며, 문제가 발생하면 그 때 가서 교정조치를 취한다. 일반적으로 리더십 효과면에서 조건적 보상은 대부분의 경우 상당히 효과적이며, 적극적 예외관리보다 가변적이며, 소극적 예외관리는 아주 비효과적인 것으로 보고되고 있다(유승동 1999). 그러나 거래적 리더십은 몇 가지 문제를 가지게 되는데, 첫째, 거래적 리더십은 간단히 말하면 조건적 강화(contingent reinforcement)인데 이것이 시간적 압박, 문제가 있는 성과평가제도, 보상제도의 공정성에 대한 의문, 관리적 훈련의 부족 등으로 잘 이용되지 못한다는 점이다. 둘째, 보상은 상사로부터 긍정적인 피드백 형태로 오는데 이것이 역기능을 일으킨다는 점이다. 종종 관리자들은 부하에게 긍정적인 피드백을 자제하는 경향이 있고, 이러한 점들이 부하에게 가는 피드백을 왜곡시키게 된다는 것이다(구자경·유철중 1998).

변혁적 리더십의 대표적 이론가인 Buns와 Bass이 두 학자는 이론적 주장을 조금 달리하였다. Buns는 변혁이란 인간이나 정치에 있어서 악보다 선을 필연적으로 향상시키고 촉진하는 것으로 보았지만, Bass가 취한 입장은 결과가 변화된다

면 이들 모두 변혁으로 인정하였다. Buns는 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 하나의 연속선상의 양극단으로 보았지만, Bass는 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 다양한 형태로 나타나며 대부분의 리더는 강도의 차이는 있지만 이 두 가지 속성을 모두 나타낸다고 하였다(구갑문 1998). 이러한 Bass의 변혁적 리더십 이론의 문제점도 제기되고 있는데 홍광식은 첫째, 리더십 측정척도(MLQ)에서 특히 카리스마 측정에 문제가 있다 즉 변혁형 리더십 연구자의 기본적인 입장은 리더의 리더십 행동을 부하의 의식 내지는 업적의 원인 변수로 보고 있다. 따라서 그 측정척도(리더십 척도)는 원인인 행동을 측정해야 한다. 단적으로 말하면 결과로서의 카리스마가 아니라 원인으로로서의 카리스마를 측정하는 것이어야 하며, 둘째, 변혁적 리더십의 요인이 되는 개인적 배려는 전통적인 척도(IBMQ)의 배려와 같지 않은가 하는 문제이다. 셋째, MLQ의 하위 요인은 경험적으로 반드시 고정되어 있지 않다. MLQ의 하위 요인은 처음에는 카리스마, 개인적 배려, 지적 자극의 3요인으로 하였다. 그 후 카리스마 요인 중에서 감화적 행위가 분리되었다. Bass등은 변혁형 리더십의 하위차원의 존재근거를 요인분석이라는 경험적 입장에서 구하고 있다. 그렇지만 실증적 연구가 진행됨에 따라 이들의 하위차원이 반드시 고정되어 있지 않는 결과가 나타났다(홍광식 1997). 그러나 개인적 배려는 전통적 척도의 배려와는 다르며, 또 리더십 측정척도 중 가장 현대적이고 또 가장 타당하다고 생각이 들어 본 연구에서는 Bass의 측정도구를 수정하여 사용하였다.

변혁적 리더십과 거래적 리더십의 논의에서는 여러 가지로 유사한 점도 많지만 몇 가지 차이점이 있다. 변혁적 리더십은 추종자들의 높은 윤리적 가치 및 높은 위계 수준의 욕구에 호소하는 보다 진보된 리더들에 국한한다. 이에 비해 거래적 리더십은 그 효과가 궁극적으로 추종자들을 이롭게 하는가의 여부에 관계없이 추종자들의 동기를 자극하고 참여를 증대시키는 사람으로 정의한다. 그리고, 거래적 리더십에서는 안전, 생존, 및 경제적 욕구와 같은 낮은 차원 수준의 욕구에

호소하는 리더들도 이 범주에서 배제하지 않고 있다.

그리고 Bass는 변혁적 리더십의 증폭효과라는 개념을 제시함으로써 변혁적 리더십이 더 효과적인 형태라는 주장의 근거로 삼고 있다. 그는 결과변수에서 변혁적 리더십의 설명력과 거래적 리더십의 설명력을 비교함으로써 거래적 리더십보다 변혁적 리더십이 결과변수와 더 밀접한 관계를 갖는다는 사실을 입증하였다(서도원 등 2001).

그리고 카리스마적 이론과 변혁적 이론의 차이점은 카리스마적 리더는 극단적 존경을 받고, 부하들로 하여금 무조건 적으로 복종하고 신뢰하게 하는 리더인 반면 변혁적 리더는 부하로 하여금 더욱더 자율적, 자기 지시적, 자아 실현적이고, 이타적이 되도록 하는 리더라고 할 수 있으며 이러한 차이로 인해 두 형태의 지도자는 요구되는 상황이 각기 달라진다(신웅섭 등 2001).

4. 리더십 연구에 대한 접근방법과 변수관계

1) 리더십 연구에 대한 접근방법

리더십 연구의 접근방법들은 연구에 관한 몇 가지 가정에 있어서 차이를 보인다.

이런 차이를 바탕으로 하여 접근방법들이 분류될 수 있다.

앞에서 말한 바와 같이 리더십은 보는 관점에

따라 많은 관점에서의 접근이 있다. 예를 들면 특성론적 접근, 행동론적 접근, 귀인론적 접근, 대체론적 접근, 인지론적 접근, 상황적응적 접근, 환경적응적 접근 등이 그것이다. 그러나 이렇게 다양한 리더십으로의 접근에서 본 연구는 일반적으로 구분하는 특성론적 접근방법, 행동론적 접근방법, 상황론적 접근방법과 최근 나타난 신 조류이론 구분하여 보았다.

그리고 이렇게 구분하는 경우에 찾아볼 수 있는 몇 가지 특징 적인 사항은 다음과 같다(이한검 1994).

첫째, 리더십에 관한 연구는 개인, 집단, 그리고 조직 등의 서로 다른 차원이나 수준을 중심으로 이루어진다. 분석수준을 개인으로 할 때의 연구에서는 성공적인 리더의 특성에, 집단으로 할 때는 공식적·비공식적 리더의 행동에, 그리고 조직으로 할 때는 리더와 부하와 상황간의 상호 작용에 의해 결정되는 조직효과에 중점을 둔다.

둘째, 리더십의 접근 방법이 이처럼 세 가지 범주로 구분되어 논의되기는 하나 이들은 발전론적으로 전개된다. 즉 이 같은 구분은 여타 사회과학의 발전 경험에 힘입어 리더십 이론은(특성 이론-행동이론-상황이론)이라는 도식에 따라 발전되고 있다. 이론의 이 같은 발전적인 현상은 각 이론(접근방법)이 지배적이었던 시대적 흐름에서도 설명된다. 그 후 신 조류 이론으로 카리

Table 2. Major Period of Each Theory(이한검 1994)

theorists	trait theory	behavior theory	situation theory
C.A. Schriesheim et(83)	Jesus birth ~ late of 40's	early of 60's	late of 60's
M.M Chemers (84)	10's~world-wide war II	world wide war II-latter of 60's	late of 60's~
Daft/Steers(86)	1904~1948	40's~50's	60's
Szilagyi/Wallace(90)	40's~50's	50's~60's	60's~80's
R.M. Ste ers(91)	~40's	early of 50's	60's ~
A. Bryman(91)	~early of the 40's	late 40's~late 60's	late of 60's~early of 80's
R. Kreiner(92)	~late of 50's	60's	70's~middle of 80's
Hersey/Blanchard(93)	~45 year	45~middle of 60's	late of 60's~
J,R, Gordon(93)	40's~50's	50's	60's~
R.N. Lussier(93)	~ early of 50c	latter of 40's	late of 60's~
S.P. Robbins(94)	~ early of 40's	late fo 40's~middle of 60's	late of 60's~

Table 3. Flows of Leadership(구갑문 1998)

Period	leadership theory	contents
Past ~1950	trait theory	there is feature or the quality it will be able to distinguish the person who is leader or not
1950~1970	behavior theory	The most important one of leadership is not the leader's trait and the leader's actually action in situation The successful leader and the non-successful leader are divided by their leadership style.
1970~1980	situation theory	The leader effectiveness is decided by his style or the situation which accomplishes a leadership environment. The situation include the follower's character, group structure and the reinforcement.
1980~present	new theory	The leader must keep a vision, have the same quality emotionally, and emphasizes recognition ability and vision presentation to make the additional effort.

스마적 리더십이나 변혁적 리더십과 등의 이론들이 도입된다.

위와 같은 리더십의 기본적인 3가지 이론적 경향(특성이론, 행동이론, 상황이론)과 신 조류 이론을 바탕으로 살펴보면 다음과 같다.

다음은 4가지 리더십 연구의 접근방법에 따른 모델을 살펴본다.

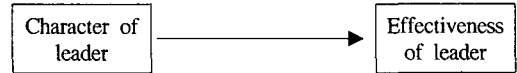
“모델(modal)”이란 관심의 대상이 되는 복잡한 현상에 대해 그 저변에 깔려있는 근본 원리를 찾아내어 이런 원리를 간단 명료하게 제시할 수 있게 해주는 이해의 틀이라고 볼 수 있다. 우리가 관심을 갖는 현상에 대해 알고 싶어하는 것은 그 현상에서 원인이 무엇이고 결과는 무엇이며, 또 그러한 원인-결과간의 관계에 영향을 미치는 다른 요인으로서 어떤 것들이 있는가 하는 것이다.

그러므로 모델은 그 현상을 이해하는 데 유용한 주요 요소인 독립 변수, 종속 변수, 매개변수, 조정변수에 해당하는 것이 무엇이며, 이 변수들이 서로 어떤 관계를 갖고 있는가를 보여준다(신용섭 등 2001). 변수들간의 예상되는 인과 관계에서 원인이 된다고 생각되는 변수를 독립변수라 하고, 그 인과 관계에서 결과에 해당된다고 생각되는 변수를 종속변수라고 한다. 독립변수와 종속변수 사이에 개재하여 독립 변인의 영향을 받아서 값이 변화되고, 이것이 다시 종속 변인에게 영향을 주는 요인을 매개변수라고 한다. 그리고 독립변수가 종속변수에 영향을 미치는 수위를 조절하는 영향력을 갖는 상황적 변수를 조절변수라

고 한다.

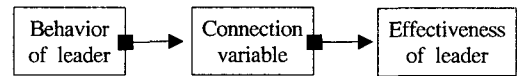
2) 리더십연구의 변수관계

① trait approach



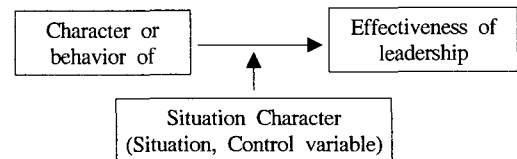
리더십은 리더 특성에 있다. (리더가 일정한 특성을 가질 때 리더십의 효과가 커진다.)

② behavior approach



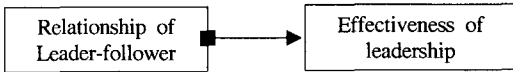
리더십은 리더의 행동에 의해 효과가 나타난다. (리더가 부하들에게 특정한 행동을 보일 때 리더십의 효과가 증진된다.)

③ situation approach



리더십은 상황적합성이다. (리더의 특정한 특성이나 행동이 주어진 상황에 적합하면 유효성이 커진다.)

④ new leadership approach



리더십은 리더와 부하간의 관계특성이다. (리더가 부하들과 발전시키는 관계의 특성에 따라 리더십의 유효성이 달라진다(구갑문 1998).

위의 4가지 접근방법 모델에 대하여 다시 살펴보면 첫째, 특성론적 접근은 독립변수 리더의 특성(리더의 능력, 성격, 기술)에 따라 종속변수인 리더십의 유효성에 영향을 준다고 보았다. 둘째, 행동론적 접근은 독립변수를 리더의 행동으로 보았고, 이 독립변수에 영향을 받은 매개변수(부하의 동기, 노력, 능력, 집단 응집성)등이 종속변수인 리더십의 유효성에 영향을 준다고 보았다. 셋째, 상황론적 접근은 독립변수를 리더의 특성과 행동으로 보았고 이 독립변수가 종속변수인 리더십의 유효성에 미치는 영향에 대한 수위를 조절하는 변수 즉 조절변수로 부하의 특성, 과제의 특성, 환경적 특성이 있다고 보았다. 넷째, 신조류 접근은 독립변수 리더-부하의 관계특성에 따른 종속변수 리더십의 유효성이 달라진다고 보았다.

다음은 이상 4가지 접근법에 따라 측정관련 변수를 고찰하였다.

5. 변혁적 리더십 이론에 근거한 측정관련 변수

지역사회조직은 지역사회주민을 조직화하고 지역사회 욕구를 파악하여 최종적으로 지역사회 복지로 나아가기 위한 지역사회개발 전략 과정에서 가장 중요한 연결 고리로 볼 수 있다. 지역사회개발은 주민의 자발적 참여를 바탕으로 이루어지는 하나의 과정이라고 할 수 있으며 지역사회개발 과정에서 지역사회조직은 주민역량을 모으는 주체로서 이해된다. 지역사회조직은 지역사회

문제해결과정에서 공유되는 리더의 리더십과 자발적 주민참여를 통하여 주민들이 문제 해결을 위해 계획을 수립하고 수행하고 평가할 수 있도록 지원해야 한다.

최창호는 지역사회리더의 기능을 상황의 파악, 문제의 제기, 사업의 조정, 사업계획의 수립, 사업의 실시, 주민의욕 계발, 외부 지원의 확보, 사업실시의 평가 및 보호, 사후관리로 나누고 있다(최창호 1996). 또한 정지웅·임상봉은 지역사회리더의 역할을 욕구의 창출과 조정, 참여동기 유발, 해결방안의 강구와 실천, 자원의 동원과 활용, 유리한 개발 여건과 환경의 조성 등으로 정리하였다(정지웅·임상봉 1997). 따라서 이러한 지역사회조직 리더의 리더십은 지역사회조직의 존속과 직결된다고 할 수 있다. Homans(1974)는 “리더십 현상을 인간의 특수한 사회적 교환행위의 하나로서 리더와 하위자가 가치 있는 무엇인가를 이끌어 내기 위하여 상호 영향을 미치는 과정”(Homans 1974).이라고 하였다. 따라서 이와 같은 관점은 위의 주장을 더욱 명확히 한다고 할 수 있을 것이다.

많은 지역사회조직 중 특히 NGO는 우리 일상 생활에서 두드러진 변화를 일으키고 있다. 즉 우리의 삶을 더욱 의미 있고 만족스럽게 만들어주는 역할을 이들이 해주고 있다는 것이다. 우리들의 시민사회와 경제에서 직면한 많은 문제들에 대해서도 정부에 대한 주민의 대변인으로서 그 역할을 다하고 있다. 이러한 NGO의 리더는 카리스마를 가져야 하며 조직에 대한 창조적인 비전을 제시할 수 있어야 하며, 틀을 벗어난 관념을 가지고 조직구성원들을 고무시켜야 한다. 또 조직의 원활한 흐름을 위해 조직 구성원에 대한 배려와 알맞은 관리도 하여야 할 것이다.

따라서 본 연구에서는 리더십 측정 관련이론들 중 변혁적 리더십 이론을 중심으로 리더-구성원의 관계 특성이 리더십에 유효성에 영향을 미친다는 가정 하에 리더의 유형파악에 따른 조직의 발전정도 측정을 위해 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 중심으로 한 측정 관련 변수를 살펴 보았다.

즉 대상 지역사회조직 리더에 대하여 변혁적

Table 4. Variables related Measuring the Leadership

division		contents
General quality of individual and superior		age, sex, average income, sex of superior, age of superior
transformational leadership	Charisma	vision presentation, self-confidence and respect
	Intelligent stimulation	perspective of problem solving, various viewpoint about problem, and new viewpoint about task.
	Individual care	guide time, personal situation care and interest
transactional leadership	Conditional compensation	compensation as support, compensation as task, profit presentation as aim performance.
	Positive control	quick make-decision, principle of the superior task
	Negative control	interference after problem occurring, management after followers' mistake, chronic existence of difficult problem

리더십과 거래적 리더십 중 어느 쪽이 더 높은가 또, 변혁적 리더십에서 카리스마, 지적자극, 개별적 배려 중 어느 것이 높은가 그리고 거래적 리더십에서 조건적 보상과 적극적 예외관리, 소극적 예외관리 중 어느 것이 더 높은가 그리고 그에 따른 지역사회조직의 발전정도를 알아보기 위해 리커트 5점 척도를 사용하여 아래와 같이 Bass의 MLQ(Multifactor Leadership Questionnaire: 중다요인 리더십 설문지)를 기초로 하여 지역사회조직 리더를 대상으로 한 측정관련 변수를 작성하였다.

III. 결 론

지금까지 리더십 제 이론의 전반적 탐색을 하였고, 리더십 이론별 연구에 대한 접근방법과 변수관계를 살펴보았으며, 지역사회조직장의 리더십 측정을 위하여 리더십이론 중 신 조류이론에 속하는 Bass의 변혁적 리더십 이론을 토대로 리더십 측정도구를 만들어 보았다. 이러한 관점에서 본 연구는 지속적인 지역사회개발을 위한 하나의 노력으로서 지역사회조직 리더의 리더십 측정을 위한 측정관련변수의 작성을 하고자 하였다.

리더십은 우리 지역사회와 경제의 발전에서 중요한 요소로 자리 매김하고 있으나 리더십 이론의 방대한 연구에도 불구하고 그 체계가 잡혀져 있지 않으며 또한 측정 방법도 주관적·상황적 요인을 배제할 수 없다는 어려움이 있다. 그러나 이와 같은 상황에도 불구하고 리더십이 매

우 중요하다라는 것은 변함 없는 사실이며 앞으로 리더십 이론의 통합과 전체적인 시각의 리더십 연구에 대한 접근에 많은 발전이 있어야 할 것이다.

이러한 문헌 조사 및 분석과정을 통해 나타난 연구결과 및 신 조류 이론을 중심으로 한 리더십 측정 관련이론을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 특성이론은 효과적인 리더의 특성을 탐색하는 이론으로 효과적인 리더는 그렇지 못한 리더와 다른 일련의 특성을 지니고 있다는 요지를 중심으로 리더 특성에 대한 연구를 하였다. 그러나 리더 특성에 대한 정의가 학자마다 다르고 또 너무나 주관적이므로 타당한 이론이라 할 수 없을 것이다.

둘째, 행동이론은 리더가 부하에 대해 어떻게 행동하는지를 기술한 이론으로 리더 행동의 어떤 유형 또는 조합이 모든 상황에서 가장 효과적이라는 요지를 중심으로 리더 행동에 대한 연구를 하였다. 그러나 리더 행동만 주시했을 뿐 상황적 요인을 살피지 못한 단점이 있다.

셋째, 상황이론은 리더십 유형과 상황간의 관계를 기술한 이론으로 모든 상황에 적합한 유일 최선의 리더십 유형은 없다는 요지를 중심으로 리더십 유형과 상황의 관계를 연구하였다. 상황이론은 특성이론이나 행동이론보다는 조금 더 많은 변인을 고려하였지만 상황을 정태적이고 고정적으로 보았다는 점과 또 Fiedler의 이론은 상황부합을 시도하였으나 리더와 부하의 상호작용 과정을 분석하지 않았다는 문제점이 있다.

넷째, 근래에 일어나고 있는 신 조류 이론이 다. 즉, 카리스마적 리더십과 변혁적 리더십으로 먼저 카리스마적 리더십은 카리스마적 효과를 가진 리더가 일반 리더와 구별된다는 주장으로 전개되었고, 변혁적 리더십은 리더와 조직 구성원과의 관계를 구체적으로 파악한 이론으로 부하의 가치나 조직의 질서를 변혁하는 리더십을 주장하고 있다.

본 연구에서는 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 측정을 위한 측정변수로서 개인과 조직 상사의 일반적 특성으로 성별, 나이, 평균소득, 상사의 성별, 상사 연령의 인구통계학적 요인을, 변혁적 리더십을 측정하기 위해 카리스마에서 비전 제시, 자부심, 존경을, 지적자극에서 문제 해결시 관점, 문제에 대한 다양한 시각을 제시하는 능력, 업무에 대한 다양한 시각을 제시하는 능력을, 개별적 배려에서 지도시간, 개인적 상황 배려나 관심 등을 측정 관련변수로 제시하였고, 거래적 리더십의 측정을 위하여 조건적 보상에서 지지에 따른 보상, 과업에 따른 보상, 목표 달성 시 이익의 제시를, 적극적 예외관리에서 실수에 대한 리더의 집중, 신속한 의사결정, 상사의 업무원칙을, 소극적 예외관리에서 문제발생 후 간섭, 하급자의 실수 후의 조치, 어려운 문제의 만성적인 존재여부를 측정관련 변수로 제시하여 앞으로 실증적 분석을 통한 지역사회조직 리더의 리더십에 따른 조직의 발전정도를 측정할 수 있을 것이다.

이러한 Bass의 변혁적 리더십 이론은 앞의 3가지의 이론보다는 좀더 구체적이고 현실적인 이론이라고 할 수 있지만 환경이나 변화에서의 대응 관계에 대한 더 많은 연구가 필요할 것으로 예상된다. 또한 여러 지역사회조직들은 상당히 유동적이다. 즉 지역사회조직은 조직이 발생한 지역사회와 주민들의 상황에 따라 융통성 있는 리더를 필요로 한다. 따라서 앞으로 지역사회조직 리더의 리더십에 관한 연구에서는 리더십 상황이론에 기반한 연구도 더욱 필요할 것이라 생각한다. 그리고 본 연구는 문헌조사 외 통계적 기법의 미 적용으로 인하여 일반화함에 있어서는 다소 미흡한 점이 있을 것이다.

참고문헌

- 구자경·유철중(1998) 변혁적 리더십이 임파워먼트에 미치는 영향 연구
- 구갑문(1998) 변혁적리더십이 구성원의 직무만족과 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구. **상지대학교 대학원 박사학위 논문**
- 김남현(1996) 조직의 문화유형, 리더십 유형 및 행동성상에 관한 실증연구. **계명대학교 대학원 박사학위 논문**
- 권기성·최진석(2000) 리더십 -이론과 적용-. 형설출판사
- 김남선(2000) 지역사회조직론. 서울 홍익출판사
- 김대운(1997) 조직과 리더십. 서울 형설출판사
- 김윤섭(2000) 리더십 개발. 서울 나남출판사
- 박기동(1994) 조직행동론. 서울 박영사
- 박내희(1987) 현대리더십론. 서울 법문사
- 백기복(2000) 이슈리더십. 서울 창민사
- 신유근(1983) 조직행위론. 서울 다산출판사
- 신용섭(2001) 리더십의 이론과 실제. 학지사
- 서도원·이덕록·김용순(2001) 변혁적·거래적 리더십, 조직시민행동과의 관계에 관한 연구. **한국인사조직학회 26**.
- 신제구·이신자(2001) 변혁적 리더십과 임파워먼트, 결과기대감 그리고 조직몰입간의 관계에 관한 연구. **한국인사조직학회 47**.
- 유승동(1999) 변혁적 리더십이 구성원의 임파워먼트와 창의성에 미치는 영향 관계. **품질경영학회지 61-62**.
- 유승동(2001) 변혁적 리더십과 임차워먼트의 관계: 신뢰의 매개역할. **한국인사관리학회지 196**.
- 이상석(1999) 리더십, 조직공정성 및 신뢰와 조직유효성이 관계에 관한 연구. **충남대학교 대학원 석사학위 논문**.
- 이성(1998) 지역사회개발과 지역사회리더십. **한국농촌지도학회지, 제5권, 제1호, 5월**
- 이성·정지용(2002) 지역사회조직론. 학지사
- 이한검(1994) 인간행동론. 서울 형설출판사
- 오석홍(2000) 조직학의 주요이론. 서울 법문사 180.
- 정지용·임상봉(1997) 지역사회개발학. 서울대학교출판부
- 조일현 역(2000) 조직의 리더십. 도서출판 자작
- 최창호(1996) 조직사회학: 조직환경이론을 중심으로. 서울 학문사
- 황규대(2001) 조직행동의 이해. 서울 박영사
- 홍광식(1997) 카리스마 리더십과 Bass의 변혁형 리더십의 비교분석. **교육행정학연구. p.264**
- Bass BM(1985) Leadership and performance Beyond Expectation. New York : Free Press.
- Hemphill C(1957) "Development of the leader behavior description questionnaire". Bureau of Business Research. Ohio State University.
- Homans GC(1974) Social Behavior : Its Elementary Forms. New York: Harcourt, Brace, Jovanovich, 2nd

- edition.
- Israel GD, Beaulieu LJ(1990) Community leadership, In A. E. Luloff and Louis E. Swanson(eds.), American rural Communities. Boulder, CO: Westview.
- Janda KF(1960) "Towards the explication of the concept of leadership in terms of the concept of power." Human Relations.
- Jacobs TO(1970) Leadership and exchange in formal organizations. Alexandria, Virginia : Human Resources Research Organization.
- Freenberg J, Baron RA(1993) Behavior in Organization : Understanding and Managing the Human side of Work. Allyn and Bacon.
- House RJ(1971) A Path-Goal Theory of Leder Effectiveness, ASQ, VOL. 16. P.323
- Kochan TA, Schmidt SS, De Cotiis TA(1975) "Superior subordinate relations: Leadership and headship." Human Relations.
- Stogdill RM(1974) handbook of leadership: A survey of theory and research. New York : Free Press.
- Swinth RL, Alexander A(1990) Power and dependence between the core and rural communities: Participating with major actors in solving local problems. Journal of the Community Development Society.
- Tannenbaum R, Weschler IR, Massarik F(1961). "Leadership and organization." New York: McGraw-Hill.
- Paul H, Ken B(1982) Management of Organizational Behavior. 4th ed., Englewood Cliffs. N.J. : Prentice-Hall Inc.
- Yukl G(1994) "Leadership in Organizations". Prentice Hall.