

다양한 리더십 이론에 대한 고찰

이 재 창*

목 차

1. 서론
2. 본론
 - 21 기존의 리더십 이론들
 - 22 최근의 리더십 이론들
3. 결론

1. 서론

리더십은 인류가 사회생활을 시작함과 동시에 나타난 관심사 중의 하나이며, 특히 현대 정보화 사회에서는 리더십의 중요성에 대한 인식과 관심이 더욱 증대되고 있다 그렇다면 리더십이란 무엇인가? 리더십에 대한 정의는 학자와 시대에 따라 다양하다 Stogdill(1974)은 리더십 문헌에 관한 종합적 개관을 통해 “리더십의 개념을 정의하려 노력했던 사람의 수만큼이나 많은 정의가 존재한다”고 결론을 내렸다. 이와 같이 리더십은 개인의 특질, 리더의

* 대전대학교 산업광고심리학과 교수

행동, 상호작용 유형, 역할관계, 부하의 지각, 부하에 대한 영향력, 과업 목표에 대한 영향력, 조직문화에 대한 영향력 등의 견지에서 다양하게 정의되었다. 결국 이러한 정의상의 차이는 리더의 파악과 리더십 과정의 본질에 대한 의견이 다양하다는 사실을 반영하는 것이다. 그리고 리더십의 개념에 대한 연구자들 간의 차이는 연구 결과의 해석에도 영향을 미치게 된다.

일반적으로 리더십은 다양한 방식으로 정의되고 있지만, 대부분의 리더십에 대한 정의들은 ‘영향력(influence)’이라는 개념을 공통적으로 포함하고 있다(House & Baetz, 1979) Terry(1960)는 리더십이란 모든 사람들이 집단목표를 위해 자진해서 노력하도록 사람들에게 영향을 주는 활동이라고 하였으며, Hersey와 Blanchard (1982)는 리더십이란 일정한 상황 하에서 목표를 달성하기 위해 개인이나 집단의 활동에 영향을 미치는 과정이며, 리더십 과정은 리더와 추종자, 그리고 상황적 변인의 함수관계라고 주장하였다. 이상과 같이 여러 학자들의 정의를 종합해 보면 리더십이란 조직구성원으로 하여금 조직 목적에 자발적으로 협조하도록 하는 일종의 기술 및 영향력이며, 목표 설정에서 목표 달성에 이르기까지 이를 위하여 노력하는 조직적 집단 활동에 영향을 미치는 과정이라고 볼 수 있다. 본 연구에서는 리더십에 대한 기존의 이론들을 구체적으로 살펴보고, 최근에 대두되고 있는 이론들을 조망하여 군 조직에의 적용 가능성을 검토해 보고자 한다.

2. 본론

리더십 초기 이론들은 리더 개인의 특성이나 스타일 연구에 치중하는 경향이 있었으나 최근에는 점차 리더십의 유효성에 영향을

미치는 부하와 환경, 그리고 이들 간의 상호작용 등을 포함하는 총체적 연구로 확대되어지고 있다 그리고 리더십 연구는 연구자의 연구방법론적 관점과 개념의 차이에 따라 상이한 방법으로 진행되어 왔다. 즉 어떠한 관점에서 리더십을 연구하는가에 따라 특성이론, 행동이론, 상황이론 등으로 구분되었으며, 최근에는 카리스마 리더십 이론, 변혁적 리더십 이론, 셀프 리더십 이론 등이 연구되면서 리더십의 새로운 패러다임이 제시되고 있다

2.1 기존의 리더십 이론들

2.1.1 특성 이론

리더가 부하와 구별되는 우월한 자질을 부여받았다면 이런 자질을 규명할 필요가 있다 일반 사람과는 다르게 리더가 특정 성격과 자질을 갖추었다는 가정이 리더십의 특성이론(trait theory)이다 (Stogdill, 1948) 즉 리더의 효율성과 관련된 리더의 개인적 특성(신체특성, 지능, 자질, 성격특성 등)에 초점을 둔다 특성이론에서는 먼저 어떤 외적 준거에 따라 효율적 및 비효율적 리더를 확인하고, 각 리더의 인구통계학적 변인 및 성격 변인들을 측정하고 다음, 두 유형의 리더 간에 구별되는 특성을 찾아내는 연구방법을 사용한다

1930년대와 1940년대의 초기 연구들은 리더의 특성이 성공적인 리더십을 보장해 주지는 못한다는 다소 회의적인 결과들이 많이 제시되었다. 그러나 리더로 타고나는 사람이 있다는 통념과 일치하기 때문에 상식적인 호소력이 있으며, 새로운 연구방법의 개발로 리더의 특성이 리더 행동과 효율성에 영향을 미친다는 연구도 나타나고 있다 하지만 약 50여 년 간의 연구 결과들을 종합해 보면 유능한 리더와 무능한 리더를 구분해 주는 특성은 없는 것 같다.

초기 연구들은 리더의 성격과 지능에 초점을 맞춘 반면, 최근의 연구에서는 부하들에 대한 동기 부여와 리더십 기술에 대해 많은 연구가 이루어지고 있다 Bird(1940)는 79가지 리더 특성을 종합하여 분석한 결과 리더는 여러 자질이 리더가 아닌 사람과 매우 다르다는 사실을 발견했다 Levinson(1980)이 최고 경영자의 특성을 연구한 결과 약 20가지 요인이 나타났으며, 또한 리더의 성공과 관련되는 개인의 특성은 높은 에너지 수준, 스트레스에 대한 인내, 정서적 성숙, 성실감, 자신감 등이었다.

리더의 효과성과 관련되는 또 다른 차원으로서 동기를 들 수 있다. McClelland(1961)는 인간에게 권력 욕구, 성취 욕구, 유친 욕구 등 세 가지 욕구가 있음을 제시했다. 권력 욕구가 높은 사람들은 일을 수행할 때 다른 사람에게 영향력을 행사하고 싶어 하며, 권한이 많은 지위를 획득하고자 한다. 성취 욕구가 높은 사람들은 도전적 목표를 달성하거나 어려운 일을 성취하고 싶어 하며, 중간 정도 난이도 이상의 위험이 따르는 일을 받아들이고 자신의 일을 통해서 성공하고자 한다 그리고 유친 욕구가 높은 사람들은 사회적 활동을 좋아하고, 타인과 긴밀하고 우호적인 관계를 맺고 싶어 한다 일반적으로 큰 조직에서 리더로 성공하는 사람들은 권력과 성취 욕구는 높지만 유친 욕구는 낮게 나타났다.

리더의 특성이론과 관련된 또 다른 개념은 리더가 지니고 있는 기술이다. 리더가 지니고 있는 기술의 종류는 크게 전문적 기술, 대인간 기술, 개념적 기술로 분류할 수 있다. 전문적 기술이란 절차 및 장비, 시장과 고객 등과 같이 직무 수행에 관련된 직접적 지식을 의미하며, 대인간 기술이란 대인 및 집단 과정에 대한 이해를 바탕으로 타인과 협조적 관계를 유지하고 타인을 설득할 수 있는 능력을 말하며, 개념적 기술이란 여러 복잡한 일들을 분석하고 문제를 발견하며, 앞으로의 미래를 예측하며 변화 방향을 모색하는

능력을 의미한다. 일반적으로 조직에서 초기에는 전문적 기술이 필요하며, 중간 과정에서는 대인간 기술이, 그리고 최고 경영진으로 올라 갈수록 개념적 기술이 필요하다고 볼 수 있다.

2.1.2 행동 이론

행동이론(behavioral theory)은 성공적인 리더와 비성공적인 리더, 혹은 효율적 리더와 비효율적 리더는 그들의 행동에서 차이가 난다는 것을 전제로 하며, 훈련을 통해서 성공적이고 효율적인 리더로 될 수 있다는 가능성을 제시한 이론이다(Stogdill, 1974).

2.1.2.1 권위적, 민주적, 자유방임적 리더십

Lewin 등(1939)은 10대 소년들로 구성된 한 클럽을 대상으로 리더십 스타일의 변화에 따른 소년들의 행동반응을 실험하여 리더십 유형을 권위적 리더십, 민주적 리더십, 자유방임적 리더십 등으로 분류하였다. 권위적 리더십은 리더가 모든 정책을 결정하고 부하는 리더의 지시 하에 수행만 하면 되며, 상사와 부하 간의 상호 교류도 지시에 따르게 되며, 리더의 주관적 견해에 따라 보상이 이루어진다. 반면 민주적 리더십은 구성원 스스로 행동 방향을 결정하며 수행이 이루어지도록 리더가 상사와 부하 간의 자유로운 상호 교류를 증진시키고 객관적 근거에 의해 칭찬과 보상을 주는 리더십을 의미한다. 그리고 자유방임적 리더십은 리더로서 부하에게 영향을 미치는 실제적 행동이 거의 없으며 집단은 자체적으로 돌아가고, 리더는 단지 명목적일 뿐이다.

일반적으로 구성원의 만족과 사기는 민주적 리더십에서 높은 경향을 보이며, 생산성은 권위적 리더십에서 가장 높았으며, 자유방임

적 리더십의 경우 구성원의 만족과 생산성 모두에서 가장 좋지 않은 결과를 보인 것으로 나타났다. 그러나 집단의 상황적 특성 및 부하들의 욕구에 따라 리더 효율성은 달라질 수 있다. 예로서 집단이 위기 상황이거나 긴장 상태일 경우는 강력한 권위적 리더십을 선호하는 반면, 비공식적이고 사교적인 집단일 경우는 권위적 리더보다는 민주적 리더를 더 선호하는 것으로 나타났다.

2.1.2.2 배려 행동과 구조주도 행동

1950년대 Ohio 주립대 연구를 기초로 한 것으로 이들은 리더십을 배려(consideration)와 구조주도(initiating structure)라는 두 가지 차원으로 구분하였다. 배려적 리더십이란 상사와 부하 간의 상호신뢰, 존중, 다정함 등을 나타내는 행동들이 포함된다. 즉 부하들의 의사 결정 과정에의 참여, 하의상달식 의사소통, 상사와 부하 간의 개인적인 인간관계 형성 등을 포함하는 리더십을 말한다. 반면 구조주도 리더십이란 조직의 목표 달성을 위해 리더와 부하의 역할을 명확히 구조화하는 리더십으로 리더가 부하의 할 일을 계획, 배정, 집행시키는 리더십이다

일반적으로 배려 행동이 강한 리더는 부하의 동기, 만족, 사기를 증가시키며, 구조주도 행동이 강한 리더는 생산성을 증가시키는 경향이 있다. 따라서 가장 바람직한 리더 유형은 두 가지 경향이 모두 높은 리더라고 할 수 있다

2.1.2.3. 미시간 대학의 행동 연구

미시간 대학의 리더십 행동 연구에서는 리더의 행동을 과제지향적 행동, 관계지향적 행동, 참여적 행동 등으로 구분하였다. 과제지

향적 리더십이란 구조주도적 리더십과 유사하게 과제 중심적인 행동을 보이며 목표를 설정하고 부하들이 업무 달성을 하도록 일정, 계획 등을 통해 관리하는 리더십이다. 반면 관계지향적 리더십은 배려적 리더십과 같이 부하와의 인간관계 형성과 개인적인 상담과 상호 신뢰를 기반으로 하는 리더십이다. 그리고 참여적 리더십은 의사결정 과정에 부하들을 참여시키며 부하들이 의사결정에 관여하도록 하는 리더십을 말한다.

연구 결과를 살펴보면 관계지향적 리더십 하에서 많은 창의적 아이디어를 내는 경향이 있으며, 조직 효율성 및 업적 증가에 직접적 영향을 미치고, 부하들의 조직 몰입과 대인간 관계 효율성이 증진된다. 반면 과제지향형 리더십을 통해 생산성 증가에 대한 압력을 가할 때, 생산성은 실제 증가하며 성취지향적인 부하를 양성할 수 있다.

2.1.3 상황 이론

상황이론(situational theory)에서는 리더십은 상황적 요구에 의해 나타난다고 주장한다. 즉 상황적 요인이 누가 리더로서 출현할 것인지를 결정해 주며, 리더는 상황에 따른 산물이라고 보는 관점이다. 상황 이론에서는 리더의 출현은 시간, 장소, 환경, 개인 간의 상호작용의 결과라고 본다. 즉 이 이론은 모든 상황에 일관되게 효율적인 리더의 특성이나 행동양식이 존재하는 것이 아니라, 리더가 처해 있는 상황에 따라 효율적인 리더가 되기도 하고 비효율적인 리더가 되기도 한다. 상황 이론은 리더십을 역동적 과정으로 보며, 리더의 효율성은 리더의 특성과 행동양식 그리고 상황의 조합에 의해 좌우된다고 본다. 따라서 이 이론에 따르면 리더십에 대한 연구는 리더 개인에 대한 연구뿐만 아니라 상황에 대한 연구도 포함되

어야 한다.

2.131 상황 연계성 이론

Fiedler(1967)의 상황 연계성 이론(contingency theory)에서는 리더의 특성과 리더가 처한 상황에 따라 리더 효율성이 달라진다고 보았다. 이 때 리더의 특성은 리더의 경험 중 가장 일하기 힘이 들었거나 싫어하는 사람(Least Preferred Coworker · LPC)에 대해 형용사로 이루어진 8점 양극 척도로 측정할 수 있다. 자신의 경험 중에서 가장 같이 일하기 싫은 부하를 연상하고 LPC 문항에 평정하게 된다. LPC 문항은 총 16문항으로 호의적으로 평정할수록 높은 점수를 받는데 64점 이상의 리더는 일보다는 인간관계를 더 중시하는 관계지향적(relation-oriented) 리더라 할 수 있다. 반면 57점 이하의 낮은 LPC 점수를 받은 리더는 과제지향적(task-oriented) 리더로 볼 수 있다. 한편 상황 요인은 상황이 리더에게 유리한 정도, 즉 리더의 상황 통제력을 기준으로 하였다. 이 상황 통제력에 영향을 미치는 중요한 요인으로 리더와 부하 관계, 과제의 구조화, 리더의 직위 상 권한 등 세 가지가 있으며, 이를 표로 나타내면 다음과 같다

상 황 통 제 력	리더-부하관계	우호적				비우호적			
	과제 구조	구조적		비구조적		구조적		비구조적	
	리더 권한	강	약	강	약	강	약	강	약
상 황		1	2	3	4	5	6	7	8

낮은 LPC 리더(과제지향적 리더)는 호의적인 상황(1, 2, 3 상황)과 매우 비호의적인 상황(8 상황)에서 더 효율적이며, 높은 LPC 리더(관계지향적 리더)는 보통의 호의적인 상황(4, 5, 6 상황)에서 더 효율적인 것으로 나타났다. 관계지향적 리더가 보통 정도 호의적인 상황에서 상황 통제력을 행사하기 위해서는 여러 요인들을 잘 구별해야 한다 4 상황의 경우 리더와 부하간의 관계는 좋지만 과제 구조화 정도와 리더의 직위 상 권한은 약하다 즉 어떤 요인은 좋지만 다른 요인은 부정적인 상황이다 관계지향적 리더는 이러한 역학 관계를 잘 구별할 수 있기 때문에 이런 상황에서 효율적이게 된다. 만일 리더의 특성이 관계지향적인데 상황은 3 상황이라면 리더의 특성과 상황은 조화롭지 못하다 이때 리더는 자신에게 유리한 상황인 4 상황으로 상황을 통제하기 위해서 3 상황의 리더의 직위상의 권한이 강한 것을 약한 것으로 전환시켜 자신에게 호의적인 상황으로 만들 수 있을 것이다 .

2.1.32 인지적 자원 이론

Fiedler와 Garcia(1988)의 인지적 자원 이론(cognitive resource theory)은 Fiedler의 상황 연계성 모델을 수정 보완한 것이다 이 이론은 상황 연계성 모델의 LPC와 리더와 부하의 관계, 과제의 구조화 정도, 리더의 권한 정도에 따른 상황은 그대로 도입하고 새로이 지능과 같은 리더의 인지적 자원과 경험, 직무 스트레스, 집단 성원의 지원, 지적 과제를 요구하는 상황 등이 추가되었다

이 인지적 자원 리더십 모형은 다음과 같은 특징을 갖고 있다 첫째, 직무 스트레스를 비교적 덜 받고, 지적 과제를 요구하는 상황에서 집단 성원의 지지를 받는다면 지적 자원이 풍부한 리더는 인간관계적 리더십보다 지시적 리더십을 발휘할 때 더 효율성이 높

다. 둘째, 과제 부하가 많거나 직무 스트레스를 많이 받는 상황에서는 지시적 리더는 자신의 인지적 자원보다는 자신의 직무 경험을 활용할 때 효율성이 더 높게 나타난다. 셋째, 인간관계적 리더는 집단의 지지를 받아야 하며 지적 능력을 요구하는 과제를 수행할 경우 부하들의 인지적 자원을 활용해야 효율성이 높게 나타난다.

요약하면 지시적 리더는 직무 스트레스를 비교적 덜 받고, 지적 과제를 요구하는 상황에서 리더의 인지적 자원이 그 효과를 발휘하며, 직무 스트레스를 받는 상황이라면 자신의 경험을 바탕으로 문제를 해결해야 한다. 반면 인간관계적 리더는 지적 능력을 요구하는 과제일 경우 똑똑한 부하를 보유하여 부하들의 인지적 자원을 활용해야 한다.

2.1.3.3 통로 목표 이론

통로 목표 이론(path-goal theory)은 리더 행동이 부하의 성과와 만족에 어떻게 영향을 미치는지를 설명하기 위해 개발되었다. Evans(1970)의 초기 연구를 시초로 하여 House(1971)는 상황변인을 포함시킨 더 정교한 이론을 정립하였다. 통로 목표 이론은 직무 만족, 동기, 리더십을 통합한 포괄적 이론으로서 이 때 '목표'란 부하들이 바라는 성과를 말하며, '통로'는 목표를 달성하기 위해 제시되어야 하는 행동을 의미한다 즉 리더는 부하들이 목표를 달성할 수 있도록 통로를 마련해 주어야 부하들의 만족과 동기가 높아진다고 가정한다

House(1971)에 따르면, 리더는 목표 달성을 위해 부하들에게 개인적 보상을 증가시키거나, 이러한 보상을 부하들이 쉽게 받을 수 있는 통로를 명확히 만들어 주거나, 그러한 통로를 통해 부하가 개인적으로 만족할 수 있는 기회를 증가시켜 줌으로써 리더의 기능을

해야 한다고 보았다. House와 Dessler(1974)에 따르면, 리더는 부하들이 보기에 어느 정도 즉각적인 만족의 출처라고 보거나, 장래의 만족을 위한 도구적 행동이라고 여기는 행동을 해야 한다고 했다

통로 목표 이론에 있어서 매개변인들은 리더 행동이 어떻게 부하들의 만족과 노력에 영향을 미치는 지를 설명해 준다 이러한 매개변인들은 기대이론에서 나온 변인들이다. 기대이론과는 다소 다른 변인들도 있지만, 대부분의 변인들은 특정 시점에서 얼마나 그 직무에 노력을 들여야 하는가에 대한 결정을 내리게 해주는 합리적 선택과정에 의해 부하들의 작업동기를 설명해 준다. 그래서 근본적으로 리더 행동의 효과는 이러한 부하들의 지각과 신념을 수정시키는 것이다. 상황이론에서와 같이 통로 목표 이론에서 리더 행동이 부하의 만족과 노력에 미치는 효과는 과제특성과 부하특성을 포함한 상황에 의존하게 된다 예를 들어 만약 부하들이 열심히 노력함으로써 가치 있는 성과를 획득할 수 있다고 믿고, 그러한 노력이 성공할 것으로 믿는다면 부하들은 열심히 노력할 것이다.

2.134 규범적 의사결정 모형

Vroom과 Yetton(1973)의 규범적 의사 결정 모형(normative decision model)은 리더의 의사결정 문제를 중점적으로 다루며, 각 상황에 적합한 모범적인 리더 행동을 제시한 규범적 이론이다 규범적 의사결정 모형은 어떻게 리더의 의사결정 행동이 의사결정의 질에 영향을 미치며, 그 의사결정에 대한 부하의 수용에 어떤 영향을 미치는가를 연구한 이론이다 즉 의사결정의 질과 수용을 공동적으로 집단 수행에 영향을 미치는 매개변인으로 본 것이다.

의사결정의 수용(decision acceptance)란 부하가 한 의사결정의 실행에 효율적으로 개입된 정도를 말한다 즉 어떤 경우에 부하는

그 의사결정이 자신에게 이득이 되거나 리더가 의사결정을 수용하라는 영향력을 행사하기 때문에 부하는 그 의사결정을 실행하는데 매우 동기화되어 있을 수 있다. 그러나 만약 그런 의사결정이 자동화된 방식으로 이루어진다면 부하는 그 의사결정을 수용하지 않을 수도 있는 것이다. 이 모형의 기본가정은 부하의 의사결정 참여는 의사결정 수용을 증가시키게 되며, 부하가 영향력을 가질수록, 그들은 그 의사결정 실행에 더 동기화 될 것이라는 것이다

의사결정의 질(decision quality)은 집단수행에 영향을 미치는 의사결정의 객관적 측면을 말한다. 높은 질의 의사결정이란 최상의 대안을 선택하는 것이다. 의사결정 참여가 의사결정의 질에 미치는 효과는 적절한 정보의 배분, 리더와 부하 간의 문제해결 전문성에 의해 좌우된다

본 모형에서는 만약 부하들이 적절한 정보를 가지고 있고 기꺼이 좋은 의사결정을 내기 위해 리더와 협력하려 한다면, 부하들의 의사결정 참여는 더 좋은 질의 결정을 낼 수 있게 할 것이다. 그러나 조직구성원들 간의 협력은 부하가 리더의 과제목표를 공유하는 정도에 따라, 상호신뢰 관계를 가지는 정도에 따라 달라진다고 보고 있다

2135 상황 리더십 이론

Hersey와 Blanchard(1969, 1982)의 상황 리더십 이론(situational leadership theory)은 한 상황적 매개변인이 과제형 리더와 관계형 리더의 행동에 미치는 영향을 살펴본 것이다 여기서 리더의 과제 행동이란 한 리더가 각 부하들이 언제, 어디서, 어떻게 과제를 달성해야 하는지에 관해 설명을 해줌으로써 부하의 역할을 조직화하고 정의해 주는 것을 말한다. 반면 관계 행동이란 리더가 부하와 개방

적인 의사소통 통로를 만들고 사회정서적 지원을 제공함으로써 부하들과 개인적 관계를 유지하려는 행동을 말한다

부하성숙도(follow maturity)는 리더 행동유형과 리더 효율성을 매개하는 상황변인으로서, 직무 성숙도와 심리적 성숙도로 구성되어 있다. 높은 성숙도를 지닌 부하들은 한 과제를 수행할 수 있는 능력과 자신감 모두를 가지고 있으며, 더 많은 책임감을 갖고 있고, 성취 가능한 목표에 대해 더 높은 목표를 설정한다고 보고 있다. 반면 매우 낮은 성숙도를 지닌 부하들은 능력과 자신감 모두가 부족하다고 보고 있다.

상황 리더십 이론에 따르면, 부하성숙도 수준에 따라 최적의 리더행동 수준을 결정해야 한다고 보고 있다. 만일 부하 성숙도가 최고수준에서 중간수준까지로 증가하면 리더는 관계 행동을 더 많이 사용하고, 과제 행동은 덜 사용하게 된다. 그리고 부하성숙도가 중간수준 이상으로까지 증가하게 되면 과제 행동도 감소시키면서 관계 행동도 감소시키게 되는 것이다.

2.1.4 상호작용 이론

2.1.4.1 교환 이론

Bass(1960)는 리더십이란 리더와 집단 구성원 간의 이해관계의 교환이라고 주장하였다. 집단 구성원들의 동기는 보상을 받거나 처벌을 받을 것이라는 기대가 변화함에 따라 증가될 수 있다. 즉 집단 구성원들의 행동은 수행에 대한 보상을 증가시키는 방향으로 변화하게 될 것이다. 한편 리더는 집단 구성원들의 행동에 대해 보상을 주거나 처벌을 함으로써 자신의 지위를 획득하려고 한다. 집단의 효율성은 집단 구성원들에게 보상을 줄 수 있는 리더의 능력에 의해

서 평가될 수 있기 때문에, 리더는 한 집단에게 기대되는 보상을 줄 수 있을 때 가치가 있는 것이다.

Greene(1975)는 리더와 부하 간의 교환(exchange)은 부하들의 노력과 동기에 따른 리더의 보상의 형태를 나타낸다고 했다. 다시 말하면 리더와 부하들 간의 상호작용은 상호 보상을 주는 사회적 교환이 가능하기 때문에 지속된다고 보고 있다

2.1.4.2 수직적 양자관계 이론

수직적 양자관계(VDL · Vertical-Dyadic Linkage) 이론이란 리더와 부하 간의 수직적 상호작용 관계에 대한 이론이다. 이 이론은 리더와 전체 부하 집단간의 관계에 초점을 맞추기보다는 리더와 각 개인 부하와의 관계를 다루고 있다(Greene, 1975). 리더와 부하가 서로 상호 영향을 준다는 개념에서 시작했기 때문에 리더-부하 교환 이론(LMX : leader member exchange theory)이라고도 한다. 이 이론은 리더와 부하들 개개인이 가지고 있는 역량과 기술 정도, 리더가 부하들을 신입하는 정도, 그리고 부하들 개개인이 자신의 맡은 바 업무를 책임지려는 동기 수준에 따라 리더는 자신의 부하들을 각기 다르게 대우한다고 가정한다.

리더가 각각의 부하에 대해 서로 다르게 행동한다는 개념은, 모든 집단 성원들에게 동일한 방식으로 행동한다는 기존의 이론과는 상반되는 것이다. 즉 리더는 부하들을 내집단 또는 외집단으로 분류하며, 리더는 이 두 집단들에 대해 서로 다르게 행동한다는 것이다. 즉 리더는 내집단(in-group)으로 분류된 부하들에게는 공식적 업무 이외에도 팀의 성공을 위해 막중한 업무를 부수적으로 맡기며, 더 많은 관심을 쏟고 지원도 아끼지 않는다. 반면 외집단(out-group)으로 분류된 부하들에게는 공식적 관계만을 유지하며

공식적 권한만으로 부하들을 관리하려 한다 결국 리더는 외집단 성원들보다 내집단 성원들에게 더 많은 관심과 보상을 주게 되며 그 결과 내집단 성원들은 일을 더 잘 수행하며 더 만족을 느끼게 된다

일반적으로 효과적인 리더는 자신이 좋아하는 내집단 부하들뿐만 아니라 자신이 맡고 있는 다수의 부하들과 특별한 교환 관계를 유지하기도 하며, 거꾸로 모든 부하들과 상호 신뢰, 지원, 존경과 충성심을 발전시키면서 동시에 내집단이라고 생각한 부하들에게 권한 위임과 더 많은 역할 부여를 통해서 수직적 양자 관계를 유지할 수도 있을 것이다.

2.2 최근의 리더십 이론들

2.2.1 카리스마 리더십 이론

Manz와 Sims(1987)는 카리스마 리더는 부하들이 천부적 재능을 갖고 태어난 사람이라고 믿으며, 부하들의 맹신적 존경과 신뢰, 무조건적 수용과 복종을 받는 리더를 의미한다고 주장했다. 일반적으로 카리스마 리더가 지니고 있는 주요 특성들을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 카리스마 리더는 그 비전이 현실적으로 실현 가능한가와는 별도로 자신들을 이상화시키고 미화시키기 위해서 매력적인 비전이나 청사진을 부하들에게 제시하며, 부하들은 그러한 비전을 통해 카리스마 리더에게 몰입하며 충성한다. 둘째, 카리스마 리더는 부하들이 자신에게 신뢰와 존경을 갖도록 인상 관리를 한다. 예로서 한국의 박정희 대통령은 군사 독재적 이미지보다는 국민을 생각하는 서민적 대통령이라는 이미지를 심어주고자 봄철 모내기 시즌이면 농부들과 함께 일을 하고 막걸리를 같이 먹는 장면을 자주 접

하도록 했다. 셋째, 카리스마 리더는 부하들에게 현실적으로 매우 달성하기 어려운 목표를 제시하고 부하들이 그러한 목표를 수용할 수 있도록 독려하며, 그러한 목표가 달성될 수 있도록 수시로 부하들과 의견을 공유한다. 넷째, 카리스마 리더는 부하들에게 전폭적인 신뢰를 보냄으로서 부하들이 자신감을 갖고 일을 추진하도록 격려한다.

카리스마 리더는 기업이나 국가가 위기에 처할 때 효과적인 리더십이지만 안정적 환경 하에서는 그다지 효과적이지 못하다 또한 대의를 위한 카리스마 리더는 부하들이나 국민들에게 진정한 영웅으로 존경을 받지만, 자신의 안위와 영달을 위한 경우는 그 영향력이 상당히 감소한다. 예를 들면 크라이슬러사의 아이오코카 회장은 크라이슬러 자동차가 위기에 처했을 때 자동차 회사를 위기에서 구한다는 명목 하에 카리스마 리더십을 발휘해서 같은 계열의 우주산업을 매각한 자금으로 크라이슬러 자동차를 회생시켰지만 결과적으로 자동차 회사를 살렸다는 자신의 업적을 부각시키기 위해 첨단 우주산업을 그 대가로 희생시켰다는 직원들의 비난 때문에 결코 좋은 평가를 받지 못하고 물러나고 말았다. 반면 개혁 정신이라는 비전 하에 미국의 대통령으로 당선된 케네디 대통령은 참모들과의 파트너십을 통해 새로운 미국 정신을 국민들에게 심어주는데 성공했던 것이다.

일반적으로 카리스마 리더십 연구는 리더 개인의 성격 특성을 파악하는 데 주안점을 두는 반면, 변혁적 리더십 연구는 조직이나 집단, 부하들이 성장하고 발전하는 과정에 영향을 미치는 요인이 무엇인지를 규명하는데 초점을 둔다

2.2.2 변혁적 리더십 이론

Burns(1978)는 리더와 부하 간의 교환적 관계를 나타내는 거래적 리더십(transactional leadership)과 부하들을 변화시키는 변혁적 리더십(transformational leadership)이 있다고 제시했다. 거래적 리더십은 통로 목표 리더십과 유사하게 부하들이 수행한 결과에 따라 상황별로 보상하는 리더십을 의미한다 반면 변혁적 리더십은 부하들에게 비전을 제시하고, 배려적 인간관계를 형성하며, 지적 자극을 주고, 영감까지 주는 리더십을 말한다(Bass, 1985). Burns(1978)는 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 부하의 노력, 만족, 효율성에 더 많은 영향을 미친다고 주장했다

변혁적 리더는 부하들에게 조직과 집단의 이익을 위해서 자신의 이해를 초월하며 순간의 요구보다는 장기적인 자신 개발을 인식하도록 교육시킨다. Bass(1985)는 변혁적 리더십을 요인 분석한 결과 이상화된 영향력, 영감적 동기화, 지적 자극, 개인적 배려 등의 요인이 있다고 했으며, 이를 측정하는 리더십 척도로 다중요인 리더십 설문지를 개발했다 이들 요인들을 살펴보면 첫째, 이상화된 영향력(idealized influence)이란 리더는 부하들의 역할 모델로서 부하들의 신뢰와 존경을 받아야 하며, 부하들은 리더 동일시를 통해서 리더와 같이 되려고 한다는 것이다. 둘째, 영감적 동기화(inspirational motivation)란 리더는 부하들에게 일의 의미와 자신감을 심어주고 끝없는 도전 정신을 갖도록 북돋아 주어야 한다는 것이다. 셋째, 지적 자극(intellectual stimulation)이란 리더는 부하들이 전혀 생각지 못한 여러 새로운 방안이나 지식을 제공해 주어야 하며, 부하들로 하여금 새로운 의사결정 과정에 참여시키고 행동으로 실천할 수 있도록 자극을 주어야 한다는 것이다. 넷째, 개인적 배려(individualized consideration)란 리더는 인간관계적 리더와 같이 부

하들 개개인의 성장과 발전에 관심을 가져야 하며, 부하들의 욕구와 동기의 개인차를 인정해야 한다는 것이다.

변혁적 리더십 요인은 상황 연계성 강화에 기초한 거래적 리더십보다 리더 효율성 및 부하 만족에 더 많은 영향을 미치고 있는 것으로 보고되고 있다. 또한 변혁적 리더는 부하들이 마음속으로부터 자신이 동일시하기를 원하는 역할 모델이라고 볼 수 있다 따라서 리더는 부하들에게 단순히 보상이나 칭찬을 제공하는 것 이상의 높은 실행에 대한 기대를 제공해 주어야 한다

2.2.3 셀프 리더십 이론

Sims와 Lorenzi(1992)는 Bandura(1986)의 자기조절 이론을 받아들여 셀프 리더십(self leadership) 또는 초월적 리더십(super leadership) 이론을 제시했다 셀프 리더십은 진정한 리더란 부하들의 역량을 개발하여 부하들로 하여금 자율적으로 업무를 추진케 하고 스스로 자기조절 능력을 갖게 만드는 것이라고 했다. 여기서 초월(super)이란 의미는 부하들로 하여금 스스로 역량을 개발하고 업무 추진을 하게 만들어 상사는 부하들에 대한 업무 관리를 초월한다는 의미이다 셀프 리더는 부하들을 효율적인 자율 집단으로 만들기 위해 노력하며 부하들이 스스로 역량을 갖출 수 있도록 부하 개발에 관심을 가진다. 일반적인 셀프 리더십의 특징은 다음과 같다 첫째, 셀프 리더는 부하들과 자기관리 경영 팀이 자율적으로 단기 목표와 장기 목표를 스스로 설정하고 현재와 목표 수준 간의 차이를 분석하여 자율적으로 자기 목표를 수정할 수 있는 역량을 갖추도록 한다 둘째, 셀프 리더는 부하들과 자율 팀이 자신이 수행한 결과나 성과를 스스로 피드백 할 수 있도록 하여 현재의 상태와 바람직한 미래의 상태 간의 차이를 인식하도록 한다. 셋째, 셀프 리더

는 부하들과 자기관리 경영 팀이 상사나 경영층에 의한 보상이나 강화와는 별개로 스스로 수행한 결과에 대해 스스로에게 내적 보상을 주는 자기 보상과 일 그 자체에 재미와 만족을 얻는 내적 동기를 갖도록 한다 넷째, 셀프 리더는 부하들과 자기관리 경영 팀이 자신이 자율적으로 설정한 목표에 도달하지 못하는데 대한 상사나 경영층에 의한 질책이나 처벌과 별개로 스스로 자기 비판과 자기 처벌을 통해 새로운 도전 정신을 갖게 한다 다섯째, 셀프 리더는 부하들로 하여금 할 수 있다는 정신과 자신감을 부여해주는 자기 효능감을 갖도록 해 주어야 한다.

셀프 리더십에서 리더의 역할이란 효율적인 부하들이나 팀을 만들기 위해서 부하들이 자기 통제적 역량을 갖도록 지속적으로 추진하며, 부하들의 자기개발에 각별한 관심을 가져 역량 있는 부하로 육성하는 것이다.

3. 결론

지금까지 살펴본 리더십에 관한 이론들은 비록 각기 다른 측면들을 강조하지만, 많은 면에서 매우 유사하다 대부분의 이론들이 리더의 특성과 상황의 특징 간의 상호작용을 고려한다. 이론들마다 강조하는 리더의 특성들과 상황의 세부 특징들은 서로 다르지만, 효과성을 예견할 때 모두 리더, 부하, 그리고 상황 간의 상호작용에 주목한다

조직의 종류와 규모가 확대 및 전문화되어 가는 현대사회에 있어서 조직의 목표달성을 위해 리더의 역할은 그 어느 때 보다 강조되고 있다 리더의 역할은 개인이나 집단의 행위가 조직의 목표를 성취할 수 있도록 하는 것으로 목표 성과에 영향을 미치는 중요한 변

수들 가운데 하나로 여겨지고 있다.

군 조직도 전체 사회조직의 한 하위체계이기 때문에, 사회조직의 변화에 의해 영향을 받고 또 영향을 미치는 관계에 있다. 조직과 환경의 상호관계에서 상당히 자급자족적 성격을 띠었던 과거의 군 조직 사회는 주로 조직의 내부 문제만을 다루었다. 그러나 오늘날의 환경은 대단히 복잡하고 불확실한 성격을 띠기 때문에, 과거와 같이 군이 대내외적 환경변화에 소극적으로 대응해 간다면 국가 방위의 핵심전력으로서의 기능을 효과적으로 발휘할 수 없게 될 것이다

군 조직이라는 체계 안에는 ‘군대’라는 특수성과 ‘조직’이라는 일반성이 복합되어 있기 때문에 일반사회 조직과는 다른 특수성을 띠게 된다. 그래서 Janowitz는 군대조직을 “계급과 직책 및 권위를 바탕으로 하는 전투 집단”이라고 하여 군 조직의 목적과 특징, 그리고 집단으로서 속성을 동시에 언급하고 있다. 다시 말해 군 조직은 하급자가 상관의 명령에 절대 복종하는 지배, 복종의 위계질서가 공식적 규정에 의하여 규정된 고도로 계층화된 사회체계인 것이다.

일반 사회조직과 비교해 볼 때 군 조직은 다음과 같은 특징이 있다. 첫째, 영리추구를 목적으로 하는 일반 사회조직과는 달리 군 조직은 국민의 생명과 재산을 외부의 침투로부터 보호해야 한다는 사명감과 긍지 등이 강조되는 규범적인 조직으로 군인은 국가의 법률이 규정하는 것 이외에도 군 조직의 존립과 발전에 필요한 규정과 지시 등의 규범 안에서 생활하게 된다. 둘째, 군 조직은 국가의 위기나 긴박한 전투상황에 즉각적인 행동을 취할 수 있는 태세를 갖추어야 하므로 엄격한 위계질서를 강조하고, 그 위계에 따라 권위가 부여되는 직위와 계급이 뚜렷한 조직이다. 셋째, 군 조직은 국가의 안보를 유지하는 기능을 담당하므로 평상시에는 전투를 대비하여야 하고 유사시에는 실제 전투를 수행해야 하는 위기 관리적 조

직으로서 군인에게는 정확한 시간 내의 임무 실현과 긴급성이 요구된다. 넷째, 국가안보라는 막중한 임무를 수행해야 하므로 군 조직에서는 구성원 간의 협동, 단결, 그리고 규율이 강조되며, 개인의 의사보다는 집단의 의사가 중요시되는 집단주의적 특성을 지닌다.

이와 같이 강력하고도 철저한 위계조직에 의한 명령 체계로 상징되는 군 조직에서 리더의 중요성은 더욱 강조된다. 군 조직은 일반 조직과는 달리 서로 다른 인적자원을 통합하여 보다 높은 전투력을 발휘하도록 하는 것이 지상의 목표이기 때문에 인적자원의 효율적인 운용을 위해 효과적인 리더십이 절실하게 요구되고 있다. 군 조직은 일반 사회조직과 비교해 볼 때 조직의 목표, 기능, 상황 조건 등에서 매우 다른 특성들을 갖고 있다. 따라서 군 조직의 리더들은 일반적인 리더십 이론에 바탕을 두면서 군 조직의 특성에 맞는 융통성 있는 리더십을 발휘해야 한다. 이러한 의미에서 군 조직의 목표와 상황적 특성을 자세히 분석하고, 이러한 특성을 고려한 리더십을 연구하는 것은 매우 의미 있는 일이다.

| 참고문헌 |

- Bandura, A. (1986) *Social Foundation of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- Bass, B M (1960) *Leadership, Psychology, and organizational behavior* New york . Haper
- Bass, B. M. (1985). *The multifactor leadership questionnaire form*. Binghamton : State University of New York.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York : Harper & Row.
- Evans, M G. (1970). The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 277-298.
- Fiedler, F. E & Garcia, J. E (1988). *New approaches to effective leadership: Cognitive resources and organizational performance*. New York . Wiley.
- Fiedler, F. E. (1967) *A theory of leadership effectiveness*. New York . McGraw-Hill.
- Greene, C. N (1975). The reciprocal nature of influence between leader and subordinate. *Journal of Applied Psychology*, 60, 187-193.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H (1969). Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*, 23, 26-34
- Hersey, P, & Blanchard, K. H. (1982). Leadership style : Attitudes and behaviors. *Training & Development Journal*, 36(5), 50-52.
- House, R J, & Beatz, M (1979) Leadership Some empirical generalizations and new research directions. In B Staw

- (Ed.), *Research in organizational behavior*(Vol. 1), 341-424 Greenwood, CT . JAI
- House, R. J, & Dessler, G. (1974). The path-goal theory of leadership : Some post hoc and a priori tests In J. Hunt and L Larson (Eds), *Contingency approaches to leadership*. Carbondale IL : Sourthern Illinois University Press.
- House, R. J. (1971) A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-339.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R (1939). Patterns of aggressive behaviors in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299
- Manz, C. C, & Sims, H P (1987). Leading workers to lead themselves . The external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly*, 32, 106-128
- McClelland, D C. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ . Van Nostrand
- Sims, H P., & Lorenzi, P. (1992) *The new leadership paradigm : Social learning and cognition in organization*. Sage Publication.
- Stogdill, R. M. (1948) Personal factors associated with leadership : A survey of the literature *Journal of Psychology*, 25, 35-71
- Stogdill, R. M. (1974) *Handbook of leadership*(1st ed). New York . Free Press
- Vroom, V. H, & Yetton, P. W (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburgh : University of Pittsburgh Press.

The overview of various leadership theories

Lee, Jae-Chang

The study of leadership has been an important and central part of various organizations. The purpose of this study is to provide an overview of the literature on organizational leadership, with an emphasis on recent trends and developments likely to dominate the field through the turn of the century. Leadership has been studied in different ways, depending on the researcher's conception of leadership and methodological preferences. Most of the studies divide naturally into distinct lines of research and can be classified according to whether the primary focus is on leader traits, behavior, influence, or situational factors. Charismatic and transformational, and self leadership, a subject that became popular in recent years, can be viewed as a hybrid approach that involves elements from each of the other approaches. Finally, it discussed implication of the present study and the research required in the future.

Key Words . leadership, traits, behavior, influence, charismatic leadership, transformational leadership, self leadership