

# 창조적 리더십의 질적인 분석에 관한 연구

이상범†

A Study on the Qualitative Analysis of Creative Leadership

Sang-Bum Lee†

## ABSTRACT

Public and private sectors are experiencing a worldwide economic depression originated from the failure of U.S. financial system. At a harsh time like this, policy-makers need to understand more about the effects of the creative leadership in the digital era. However, there haven't been enough studies performed on this field in Korea. This study aims to fill the blank and learn more about the correlation between creative leadership and organizational effectiveness. To achieve this goal, various previous leadership studies have been reviewed in terms of organizational behaviors, comparative culture studies, and etc. In the end, this study argues previous qualitative studies' weaknesses and limitations, and tries to suggest new aspect of qualitative research method of creative leadership.

**Keywords** : Creative Leadership, Organizational Analysis, Qualitative Method, Effectiveness, Efficiency

## 1. 서 론

미국발 투자은행(IB) 붕괴 후의 금융위기는 미국 경제위기로 발전하였고, 이는 다시 전 세계를 경제 침체상황하에 몰고 있다. 이러한 상황하의 경영 리더십에 대한 국내외의 질적 연구들은 리더십과 효과성과의 관계, 리더십과 효과성을 매개하는 다양한 매개변수를 연구하는 것으로 대별된다. 본 연구는 기존에 행해졌던 연구가 가졌던 일반화의 한계와 검증 자료의 부족을 보완하여 지금까지 이론적 측면에서 별다른 의심 없이 타당시되었던 창조적

리더십 이론과 이에 대한 연구에 관해 이론적 측면과 방법론적 측면 등 여러 각도에서 분석하고 문제점을 도출한 후 향후 창조적 리더십 연구의 충실화 및 정교화에 기여하는 시사점을 도출하고자 하였다. 이를 위하여 2장에서 창조적 리더십에 관한 이론적 검토 후, 3장에서는 기존 창조적 리더십과 유사 리더십에 관한 연구들을 유형별로 검토한 후, 4장에서 첫째, 척도구성상의 중복과 누락 문제, 둘째, 독립변수로서의 창조적 리더십의 영향력 분석 문제, 셋째, 다양한 상황 변수 탐색 문제점, 그리고 넷째로 분석 수준과 대상에 대한 간과점을 제시함으로써 추후 이루어지는 창조적 리더십 질적 연구의 올바른 방향성을 제공하고자 하였다.

창조적 리더십 이론이 효과적 리더십의 특성에 대한 중요한 통찰력을 제공해준 것은 틀림없으나 효과적 리더십을 설명하는데 있어서의 몇 가지 제

† 나사렛대학교 오웬스국제학부 학부장 교수

\* 본 논문은 2009년 나사렛대학교 연구과제로 선정되어 학술연구비에 의하여 지원되었음

논문접수 : 2009년 11월 15일, 1차 수정을 거쳐, 심사완료 : 2009년 12월 6일

약 요소가 있다는 지적이 있어왔다[7][16][24]. 본 연구에서는 창조적 리더십의 관점에서 기존 연구들을 분석하여 문제점을 찾아낸 후, 창조적 리더십 개념을 새로이 정리하고, 연구방법에 있어서 새로운 접근방법을 제시하고자 한다.

## 2. 창조적 리더십에 관한 이론적 검토

### 2.1 창조적 리더십 연구의 중요성

우리나라의 민간부문(경영자) 리더의 효과적 리더십에 대한 논의는 활발히 이루어진 편이지만, 공공부문(공직자) 리더십은 상대적으로 관심과 연구가 미흡했는데, 그러한 이유 중 하나는 공공부문의 리더가 공공조직의 정책 효과성에 기여하는 바를 상대적으로 왜소하게 보는 견해도 많았기 때문이다 [6]. 그러나 국외 연구뿐 아니라 국내에서 수행된 연구 중 대부분의 연구 결과는 공공부문의 리더십이 조직의 효과성을 높이고, 부하들에게 동기를 부여하며, 그들이 업무에 몰입하도록 하는데 효과적이라는 실증적 연구들은 많다.

그러나 현재까지도 정치영역에서의 리더십이 아닌 공공행정분야에서의 창조적 리더십이 필요한가에 대해 부정적인 시각들이 다수 존재하는 것도 사실이며, 그러한 시각은 냉소적인 시각에서부터 규범적 반대 주장에 이르기까지 매우 다양하다. 그러나 디지털 지식정보시대에는 조직을 둘러싼 조직환경 변화에 스스로 반응, 진화, 발전해 나갈 수 있는 공공조직이 절대적으로 필요하다. 조직환경이 급변하는 디지털 시대에서는 더욱더 변화지향적이고 신

속성을 겸비한 리더를 요구한다. 창조적 리더십은 부하의 자긍심, 부하에 대한 존중, 창조적인 사고와 영감을 이끌어 내는 것을 핵심으로 하는 리더십이다. 우리나라의 공공부문은 다른 어느 나라보다 공공조직의 조직환경 측면에서 그 변화가 심각하다. 공공부문의 리더에게 합리적 리더십 이외에도 카리스마적 리더십을 포함한 창조적 리더십을 많이 요구하고 있는 것이 현실이며 따라서 우리나라의 공공부문에서 창조적 리더십의 필요성과 이 분야에 대한 보다 심도 깊은 연구는 정책의 효율성을 높이는 데 크게 기여할 것이라는 점은 재론의 여지가 없을 것이다.

### 2.2 창조적 리더십 연구의 전개

1970년대의 행태론적 리더십 이론들은 대부분 리더와 부하간의 합리적 과정의 중요성을 강조하였다가, 1980년대에 들어오면서 리더십 분야의 연구자들은 창조적 리더십과 카리스마적 리더십 이론에 많은 관심을 갖게 되었는데, 이러한 이론들은 합리적 과정보다는 감정과 가치관의 중요성을 강조하였고 <표 1>에서 보듯이, 창조적 리더십에 관한 대표적인 이론들을 정립한 학자들은 제한적이다.

거래적 리더십은 창조적 리더십에서 강조하고 있는 부하들의 과업목표에 대한 열의와 몰입까지는 발생시키지 않는다고 한다. 이러한 거래적 리더십, 구조주도, 배려 등의 리더십을 통합하면 이른바 “전통적 리더십”이라고 부를 수 있다. Burns[19]는 리더십을 ‘리더와 추종자가 점점 더 높은 수준의 도덕성과 동기수준으로 서로를 이끌어 가는 상호관계를

<표 8> 주요 창조적 리더십 연구자들과 연구 주제

주요 창조적 리더십 연구자들과 연구 주제 (1980s - 1990s)	주요 창조적 리더십 연구자들과 연구 주제 (2000s - 현재)
(1) Bass, B. M.: 2요인 모형, 전통적 리더십 (2) Burns, J. M.: 거래적 리더십, 창조적 리더십 (3) Dukerich, J. M.: 일반 리더십 (4) House, R. J.: 카리스마 리더십 (5) Howell, J. M.: 개인적 리더십, 카리스마 리더십 (6) Mendl, J. R.: 일반 리더십 (7) Ehrlich, S. B.:	(1) Egri, Carolyn P.: 환경경영 리더십 (2) Herman, Susan: 북미지역 리더십 (3) Northhouse, Peter G.: 리더십연구의 질적방법론 (4) Yukl, G.: 리더십의 효과성 및 효율성

포함하는 과정'이라고 보았고, 창조적 리더십은 하나의 과정이기 때문에 반드시 리더와 부하와의 관계만이 아닌 동료들 간이나 혹은 하위리더들 간의 영향력 과정도 포함되는 것으로 결론을 내렸다. 즉, 창조적 리더십은 조직 내의 어느 위치에 있는 사람에게도 발휘될 수 있는 것이다. 창조적인 리더는 인본주의·평등·평화·정의·자유와 같은 포괄적이고도 높은 수준의 도덕적인 가치와 이상에 호소하여 부하들의 의식을 더 높은 단계로 끌어올리려 한다.

Bass[18]는 Burns[19]가 제시한 거래적 리더십과 창조적 리더십의 차이점을 근거로 2요인 모형(two-factor model)을 제안하였고, 이를 통해 창조적 리더십을 부하에 대한 리더의 영향력의 측면에서 정의한다. 리더는 부하들에게 과제의 결과에 대한 가치나 중요성을 상기시키거나, 부하들의 고차원적인 욕구를 자극하거나, 부하들이 조직을 위하여 개인적인 관심을 초월하도록 유도함으로써 부하들을 변환시킨다. 이러한 영향력의 결과로 부하들은 리더에 대한 신뢰와 존경을 느끼게 되고, 이전보다 훨씬 더 동기화된다. 그는 창조적 리더십을 카리스마와는 다른 그 이상의 것으로 보았으며, 거래적 리더십과 창조적 리더십을 상호 독립적인 연속체라기보다는 단일선상의 연속체로 설명하고, 아울러 카리스마가 창조적 리더십의 필요조건이기는 하지만 충분조건은 아니라는 질적연구를 함으로써 House[21]가 연구결과를 발전시켰다.

### 2.3 창조적 리더십과 조직효과성과의 관계

그동안 창조적 리더십에 관한 대부분의 연구는 전통적 리더십과 창조적 리더십을 양자적 관계로 상정하여 주로 서구 문화권에서 수행되어 왔다. 이와 함께 기존의 창조적 리더십에 관한 연구는 대부분 창조적 리더십의 효과성에 관한 연구 및 창조적 리더십과 그 효과성을 매개하는 변수들에 대한 연구가 중심이 되었다. 즉 창조적 리더십에 대한 일차적 연구관심은 창조적 리더십의 효과성에 있어 왔다. 그러나 창조적 리더십의 효과성에 관한 대부분의 연구들은 창조적 리더십이 집단성과, 리더십 효과성, 리더에 대한 만족도 등에 긍정적 영향을 주며

이 영향력은 거래적 리더십의 효과를 능가한다는 것을 당연하게 제시하는 경향을 가진다. 또 창조적 리더십 행동이 부하의 성과에 영향을 주는 과정에 대한 연구도 진행되었는데 신뢰, 부하의 자아개념, 자기존중, 자기효능감 등이 주요한 매개변수로서 지적되고 있다[20][23].

국내 연구 역시 유사한 결과를 보여준다. 김남현·이주호[1]는 창조적 및 거래적 리더십과 조직문화의 적합성에 초점을 맞추었고, 임준철·윤정구[9]는 창조적 리더십과 거래적 리더십이 부하의 혁신성향에 미치는 영향을 고찰하면서 자기효능감의 매개역할에 초점을 맞추었고, 한주희·정진철[17]은 33개 팀조직을 대상으로 창조적 리더십과 팀 유효성의 관련성을 검증하였는데, 특히 창조적 리더십과 조직효과성에 대한 자율욕구의 상호작용 효과를 실증적으로 검증하였다. 유승동[11]은 427명의 호텔 종사자를 대상으로 창조적 리더십과 임파워먼트의 관계를 검증하면서 신뢰의 매개역할에 초점을 두었다. 지금까지 살펴본 이러한 민간조직을 주요 대상으로 한 창조적 리더십 연구들은 공통적으로 창조적 리더십이 조직효과성, 신뢰, 자기효능감 등 다양한 측면에서 긍정적 효과를 주고 있다고 결론을 내리고 있다. 즉 창조적 리더십에 대한 연구는 창조적 리더십이 단순히 조직의 성과에 긍정적 영향을 미친다는 측면을 넘어서 창조적 리더행위와 성과변수간의 조절 또는 매개효과를 보이는 변수들의 탐색으로 그 연구의 범위가 확장되고 있는 추세이다.

### 2.4 창조적 리더십과 성격 및 감성(정서)지능

성격과 창조적 및 거래적 리더십과의 관계를 분석한 연구는 별로 없으며, 과거의 연구들은 리더의 성격특성 또는 행동에만 초점을 두었을 뿐 리더의 성격특성이 행동과 어떻게 관련되어 있는지에 관한 경영조직 연구는 거의 없는 실정이다. 행정학분야의 경우 MBTI를 이용한 관리자의 유형과 관련된 몇몇 연구만 있을 뿐이다. 장현재·탁진국[13]은 정책가들의 MBTI 성격유형과 창조적 리더십 및 거래적 리더십 유형과의 관계를 분석하였다. MBTI의 각 선호지표와 각 선호지표별 다면척도를 활용하여

창조적 및 거래적 리더십 행동간의 관계를 분석하였으며 특정 성격 유형이 창조적 리더십과 관련이 있다는 점을 실증적으로 보여주었다는 점에서 의의가 있다. 1990년대 후반부터 정서지능에 대한 연구가 활발히 진행되면서 리더에게 있어 정서지능의 중요성을 강조하고 있는 추세이기는 하나 이를 경험적으로 입증한 국내 연구는 그리 많지 않다.

차동욱[16]은 상사의 정서지능이 리더-부하관계(LMX)의 질, 상사에 대한 신뢰, 상사로 인한 스트레스와 이직의도 등 부하의 태도에 영향을 미친다는 것을 밝혔다. 박혜정·유태용[3]의 연구는 상사의 정서지능과 창조적 리더십간의 관계를 밝히고, 상사의 정서지능이 창조적 리더십을 통해 부하의 태도 및 수행(부하의 상사에 대한 만족, 직무만족, 과업수행)에 영향을 미치는 과정을 검증하였다. 아울러 부가적으로 부하의 정서지능이 창조적 리더십과 부하의 태도 및 수행 간의 관계를 조절하는지를 살펴보았다.

이화용·장영철[8]은 리더의 감성지능이 조직의 효과성에 어떠한 영향을 미치는지와 창조적 리더십과 조직 효과성의 관계에 있어 감성지능의 수준에 따른 조절효과를 규명하고자 시도하였다. 그 결과 조절변수로서의 리더의 감성지능이 상, 하 집단 수준에 따라서 창조적 리더십이 부하가 인지하는 조직 효과성에 미치는 영향에 조절적인 차이가 있는 것으로 나타났다. 또 리더의 감성지능은 창조적 리더십 중 영감적 동기부여와 개인적 배려에서 혁신행동을 높이는 중요한 매개요인으로 작용하는 것으로 분석하였다.

한편 이창준 외[7]의 연구는 리더가 집단 정서를 통해 어떻게 집단성과를 높일 수 있는지를 시나리오 및 현장연구를 통해 검증하였다. 감성적 리더십과 창조적 리더십 개념을 구성하는 카리스마적 리더십이 집단정서를 매개로 하여 집단효과성에 영향을 미칠 수 있는가를 살펴보았다.

류은영·유민봉[2]은 창조적·거래적 리더십이 혁신행동에 미치는 직접적 효과를 조사한 종래의 연구범위를 넘어 리더감성지능의 매개효과를 거쳐 혁신행동에 미치는 영향을 여성리더십을 중심으로 연구하였다. 리더십 유형과 혁신행동간의 관계에서

창조적 리더십이 거래적 리더십보다 효과적이라는 결과를 도출하였다. 남성리더의 경우 감성지능의 매개효과가 없는 것으로 나타났고, 여성리더의 경우 감성지능을 통해 부하의 혁신행동을 유발하는 것으로 조사되었다.

## 2.5 창조적 리더십과 기타 변수

이창준 외[7]은 Yukl[24]이 다중연결모형에서 제시하는 리더십 행동 유형과 Bass[18]가 창조적 리더십이론에서 제시하는 리더십 행태 유형을 근거로 우리나라 지방자치단체장들의 리더십 행태 유형과 리더십 효과성의 관계를 도출했다. 재정자립도 및 선거 득표율이 높은 단체장들이 창조적 리더십 행태를 많이 사용하고, 이러한 행동은 단체장의 리더십 효과성을 제고한다는 것을 제시하였다. 또한, 기초단체장들은 광역단체장들보다 창조적 리더십 행태를 많이 사용하고, 이러한 리더십 행태는 기초단체장의 리더십 효과성을 제고하는 것으로 나타났다.

정윤길·이규만[15]의 연구는 상사의 리더십 행동과 조직공정성 요인을 상정하여 이들 변수간의 인과관계를 분석한 결과 상사의 리더십 행동과 조직공정성은 유의적인 관계가 있는 것으로 입증되었다. 즉 부하가 지각하는 상사의 창조적 리더십은 절차공정성, 거래적 리더십은 분배공정성과 관계가 있는 것으로 나타났다.

유승동[11]은 창조적 리더십과 임파워먼트의 관계를 신뢰의 매개역할을 중심으로 살펴보았는데, 창조적 리더십과 임파워먼트 사이에서 신뢰의 매개검증을 위한 3단계 회귀분석 결과, 일부의 경우에서 신뢰는 부분 또는 완전 매개역할을 하였으며, 그 외 상당부분의 경우 신뢰는 매개역할을 하지 않는 것으로 분석되었다. 창조적 리더십과 조직몰입의 관계를 고찰함에 있어서 신뢰를 매개변수로 설정하여 분석하고 있다.

유경화·신원형[10]의 연구는 리더십과 조직의 업무성과간의 관계를 객관적인 성과지표를 이용하여 조직수준에서 분석이 실시되었다 아울러, 리더십 차원(창조적 리더십과 거래적 리더십)별로 조직성

과에 미치는 과정을 설명하기 위해 집단효능감이 매개변수로 고려되었다. 분석 결과, 창조적 리더십은 집단효능감을 매개하여 파출소 조직성과에 영향을 미치는 간접적인 효과가 나타났으며, 조직성과에 직접적인 영향을 미치지 않았다. 반면에, 거래적 리더십은 조직성과에 직접적인 영향력을 보여주었으며, 집단효능감을 매개한 간접효과는 존재하지 않는 것으로 나타났다.

정광호 외[14]는 장관의 창조적 리더십, 조화유도적 리더십, 그리고 현상유지적 리더십이 장관의 업무수행능력에 미치는 상대적 영향을 조사하였다. 이 연구의 결과는 한국의 고위 행정관료들은 장관의 창조적 리더십을 가장 높게 평가하고 있는 것으로 요약된다. 또한 부처의 국·과장의 의견을 반영하면서 장관이 창조적 리더십을 발휘할 경우 그 리더십의 효과가 증폭될 수 있음을 제시한다.

이진규·박지환[5]의 연구는 창조적 리더십에 대한 리더와 부하의 지각일치 수준이 리더 효과성에 어떠한 영향을 미치는지를 고찰하였다. 이 연구는 창조적 리더십의 효과성을 상사 혹은 부하 중심의 일방향적 연구에 초점을 두었던 기존 연구를 벗어나 리더와 부하 간의 쌍방향적 관계에서 이들 간의 지각 일치 수준에 따라 창조적 리더십의 효과성이 달라질 수 있음을 규명하였다는 점에서 의의가 있다. 상사의 창조적·거래적 리더십이 직원의 임파워먼트에 미치는 영향과, 창조적 리더십의 구성요인별 효과성을 파악하기 위하여 조직내 중간관리자들이 발휘하는 창조적 리더십의 행동특성들이 부하들의 효능감 지각, 리더만족, 리더신뢰에 미치는 영향을 분석하였다.

백선정[4]은 전 노동부 차관 김송자의 리더십을

관계지향적 창조적 리더십으로 분류하면서 인터뷰 자료와 사례연구를 바탕으로 연구하고 있다. 그 결과 김송자는 미래에 대한 비전을 제시해주는 영감적 리더십과 부하들에 대한 개별적 배려에서 탁월한 능력을 보였다고 분석하고 있다.

윤건수[12]의 경우 기초단체장의 창조적 리더십에 대한 질적 분석을 시도하였는데, 창조적 리더십의 해석리더십의 의 충돌이 생기는 이유를 제시하면서 새로운 접근법의 필요성을 제시하고, 스토리텔링의 관점을 활용하여 기초단체장의 창조적 리더십을 분석하고 있다.

지금까지 살펴본 우리나라 리더십 연구의 주요 변수와 결과를 요약하면, 민간경영부문뿐만 아니라 공공정책부문에서도 대부분 창조적 리더십이 조직의 효과성 및 주요 변수에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 결론을 내리고 있다.

### 3. 창조적 리더십과 유사 리더십

#### 3.1 개념적 차별화

창조적 리더십 연구들이 갖는 가장 큰 약점 중의 하나는 리더십 연구의 새로운 연구 경향으로서 대두되었던 창조적 리더십의 개념들이 과거의 유사한 리더십 개념들과 과연 무엇이 다른가에 관한 비판적 시각에서 완벽하게 자유로울 수 없다는 점이다. 창조적 리더십을 개념적 차원에서 비판할 때 창조적 리더십의 개념이 기존의 카리스마적 리더십이나 민주적 리더십, 변화지향적 리더십, 서번트 리더십, 전략적 리더십 등을 단지 재포장한 것에 불과할 수도 있다.

<표 9> 창조적 리더십과 카리스마 리더십의 차이점

창조적 리더십	카리스마 리더십
-부하들이 발전하고 고양되는 것을 추구 -부하로 하여금 더욱 자율적·자기지시적·자아실현적이고 이타적이 되도록 하는 리더십 -급변하고 불확실한 환경에 대한 적응력과 업무에 대한 창의력이 요구되거나 부하들의 자발성과 책임성이 요구되는 상황에서는 창조적 리더십이 적합	-부하들을 의존적으로 만듦으로써 이상에 대한 몰입보다는 개인적인 충성을 얻으려 함 -극단적으로 존경을 받고 부하들로 하여금 무조건적으로 복종하고 신뢰하게 하는 리더십 -부하들이 리더를 비범한 존재로 지각 -비정상적인 육체적·감정적 노력을 요구하는 상황이나 위기가 항상 존재하는 전투상황같은 경우에는 카리스마적 리더십이 적합

조직이론 리더십 연구자들에게 가장 중요한 쟁점들 중의 하나는 창조적 리더십과 카리스마 리더십이 어느 정도로 비슷하고 양립할 수 있는가 하는 것이다. 최근에 주요 카리스마 리더십 이론들이 창조적 리더십 이론들 쪽에 좀 더 가깝게 수정되었으며, 또한 주요 창조적 리더십이론들은 효과적인 리더십 행동의 추가 형태들을 통합하기 위해 수정되어왔다.

Bass[18]는 카리스마가 창조적 리더십의 필요 구성요소라고 제안했지만, 리더가 카리스마적이 될 수는 있으나 창조적이 될 수는 없음을 또한 지적하였다. 따라서 창조적 리더십에 핵심이 되는 영향력 과정이 비범한 리더에 대한 의존성을 포함하는 카리스마 리더십에 핵심이 되는 영향력 과정과 완전히 양립하지는 않을 수도 있다. 창조적 리더십과 카리스마 리더십에 대한 경험연구들은 두 이론의 비교 가능성과 양립 가능성의 쟁점을 검토하는데 목적을 두지 않았다. <표 2>의 이러한 차이로 인하여 창조적, 그리고 카리스마 형태의 지도자는 요구되는 상황이 각기 달라진다[20][23][24].

다음으로 변화지향적 리더십, 혁신적 리더십, 서번트 리더십, 셀프리더십, 전략적 리더십 등 유사개념과 무엇이 다른가가 명확하지 않다. 카리스마적 리더와 감정적 리더를 묵시적으로 동일시하거나 하는 연구와 주장이 존재한다. 또 변화추구에 초점을 맞춘 리더십을 접근방향에 따라 비전적 리더십, 창조적 리더십, 카리스마적 리더십 등 다양한 이름으로 불리고 있다고 봄으로써 이러한 유사 개념들이 본질적으로 같은 것임을 시사하는 연구들도 있다. 또한, 창조적 리더십이론에서 서로 다른 용어들로 표현된 몇 가지 내용은 기존의 조직이론에서도 발견될 수 있다[17][20][23][24].

### 3.2 규범적 당위성에 대한 고찰

창조적 리더십 연구에 있어서 또 다른 문제점 중의 하나는 창조적 리더십의 효과에 대한 지나친 낭만화와 규범적 당위성의 강조이다. 현대경영조직학에서는 리더십을 포함한 제반 관리적·행태적 분야(동기부여, 의사소통, 갈등 등)는 원리로서 강조되

지 않는다. 조직이 처한 상황과 조직이 생산하는 최종생산물, 조직의 규모, 조직이 다루는 기술 등 많은 변수에 따라 최적의 조합을 찾아가는 과정이 곧 조직 연구의 핵심이라고 할 수 있다. 이러한 연구지향에 따라 조직분야의 연구는 그 이론적 풍요로움과 함께 경험적 실증적 발전을 거듭해왔다. 그러나 최근의 창조적 리더십 연구는 조직 연구영역의 지평을 넓히는 것에 관심이 없는 듯 보인다. 즉 창조적 리더십이 그 자체로 완전무결한 리더십으로 간주되고 그에 따라 창조적 리더십의 부정적 효과는 가설적 차원에서조차 상정하지 않는 것처럼 보인다.

현 창조적 리더십이론들 및 연구들의 또 다른 문제점은 영웅적 리더십에 대한 지나친 강조이다. 즉 대부분의 창조적 리더십 이론들은 효과적 리더가 부하들로 하여금 기꺼이 자기희생을 하게하고 특별한 노력을 하게끔 한다는 사실을 자명한 것으로 간주한다. 이렇듯 실제보다 리더나 리더십의 중요성을 과도하게 강조하는, 효과적인 리더십이 발휘되면 변화를 이루는데 실패하기 어렵다는 이론들이 이 연구에서는 '리더십의 낭만화'라고 표현하겠다. 낭만적 리더십은 성과창출을 위한 효율적인 의사결정 및 지도체계가 아니라 인간관계 및 연공서열의 설정에 의존하는 전근대적 지도력을 의미한다. 조직에서 실무자가 잘하면 칭찬해주고, 못하면 야단치는 방식인 것이다. 특히 Mendl[22]는 경영학자나 실무자들이 창조적 리더십, 카리스마적 리더십에 지나치게 큰 비중을 두고 있는 것을 강하게 지적하였다는 점은 바로 영웅적, 낭만적 리더십에 대한 강조를 비판하고 있는 것이라고 볼 수 있다.

리더의 창조적 행태의 구체적 유형의 확인이 요구되나 대부분의 창조적 리더십 이론들은 이들 행태를 구별하는 이론적 근거를 명확히 대지 못하고 있다. 나아가 일부 실증적 연구에서 종종 나타나는 바와 같이 창조적 행태 구성요소 사이에 부분적으로 중복되는 내용이나 높은 내적 상관계수는 창조적 리더십 이론의 구성적 타당성에 의문을 제기하게 만든다. 아울러 변수의 개념적 모호성 내지 중복의 문제도 해결해야 할 것이다. 예를 들어, 개별적 배려라는 행태는 지원과 개발 두 가지 모두를 포함하는데, 이러한 두 가지 행태는 부하들에게 어느 정

도 상이한 효과를 미치는 서로 구별되는 행동이라고 볼 수 있다는 것이다.

창조적 리더십 이론들은 부정적 측면은 거의 제시하지 않고 있는데, 앞에서 살펴본 것과 같이 대부분의 연구들은 다양한 측면에서의 효과성을 확인하는데 연구의 초점을 두고 있기 때문이다. 그러나 창조적 리더십은 p두고나 부하들에게 부정적인 영결나 미칠 수도 있다. 창조적 리더십은 p두의 구성원들에게 영감을 주고 비전을 주지만 그들의 개인적 욕심과 나쁜 목적으로 끌고 갈 수 있으켰점을주요 구성요소인 카리스마적 리더십은 비윤리적 혹은 비도덕적인 측면이 있기 때문이다. 따라서 디지털 시대의 정책적 측면에서의 이와 같이 창조적 리더십의 부정적 측면에 대한 연구도 앞으로 체계적으로 진행되어야 할 것이다.

#### 4. 방법론적 문제점 및 개선

4.1 창조적 리더십 척도의 정교화: 척도구성상의 중복과 누락 문제

창조적 리더십의 대표적 척도인 MLQ(Multifactor Leadership Questionnaire)는 지속적인 발전에도 불구하고 여전히 세부적인 수정을 필요로 하고 있다. MLQ에 포함된 창조적 리더십의 네 가지 하위요인들은 상당한 중복을 보이고 있다. 따라서 창조적 리더십을 측정하는 척도에 대해 지속적인 연구가 필요하다.

창조적 리더십 이론의 주요한 문제점 중 하나로 몇 가지 의미 있는 리더십 행태의 누락 문제를 들 수 있다. 리더십 이론을 검증하기 위한 MLQ에서 주요한 창조적 행태는 경시되었다는 것이다. 여러 가지 중요한 행태를 누락하고 있는 MLQ을 활용한 창조적 리더십 및 거래적 리더십의 이분법적 연구들은 그 결과의 타당성에 대한 심각한 의문들이 제기될 수 있는 것이다.

한편 창조적 리더십에 대한 대부분의 경험적 연구들이 행동기술 질문지를 사용한 조사연구의 피상적 분석수준을 넘어서지 못함으로 인한 측정오류와 기타 연구방법상의 한계가 나타나고 있다는 점이

다. 리더십 요소는 지각된 리더십이 아닌 객관적 행동으로 측정하는 것이 바람직하다. 물론 지각된 리더십 역시 상사의 리더십이 궁극적으로 부하에 의해 지각되어 질 때에만 부하들의 행위에 영향을 줄 수 있으므로 양자의 보완적 활용이 필요할 것이다. 창조적 리더십의 효과의 측정에 있어서도 인지된 성과, 즉 실제 객관화된 양적 지표보다는 대부분의 연구들이 구성원들이 성과가 있다고 인지하는 것을 측정하고 있다는 문제점도 지적된다.

이를 해결하기 위해서는 조직이나 과업의 특성을 세분화하여 창조적 리더십의 효과를 검증할 필요가 있다. 따라서 창조적 리더십 행태 설문지를 사용하는 방법 이외에도 보다 정교한 척도와 측정방법이 개발되고 사용되어야 한다.

4.2 리더의 영향력 행사과정 불명확성 및 다수준적 접근법의 모색

창조적 리더십에 대한 연구들 중에서 방법론적 측면에서 발견되는 중요한 문제점 중 하나는 독립변수로서의 창조적 리더십의 영향력 행사 과정에 대한 설명이 불충분하다는 점이다. 창조적 리더십 연구의 상당수가 조직에서 부하들에 대한 창조적 리더의 핵심적 영향력 행사 과정을 설명하는데 있어 불명료한 경향을 드러내고 있다. 창조적 리더의 각 유형의 행동이 조직시민행동이나 조직몰입과 같은 매개변수와 조직효과성이라는 종속변수에 어떻게 또 어떤 경로를 통하여 얼마만큼 영향을 주는지에 대한 보다 구체적인 설명이 요구 될 때 창조적 리더십 연구의 타당성은 제고될 수 있다.

이와 더불어 대부분의 창조적 리더십 이론들은 리더와 구성원의 양자적 관계 수준에서 연구되고 있다. 개별적 부하들에 대한 리더의 직접적인 영향력을 설명하는 것이었고, 집단의 다양한 과정과 조직 과정에서 구체적으로 리더가 어떻게 영향력을 발휘하는지 역시 간과되고 있는 경향이 있다. 따라서 향후 창조적 리더십에 관한 연구가 보다 심도 있게 진전되기 위해서는 이러한 조직적 과정에 있어서 리더의 영향력 행사과정에 대한 보다 명확한 설명이 요구된다. 대부분의 기존 연구는 부하 개인이

지각하는 상사의 리더십에 초점을 맞추어 창조적 리더십의 영향을 검증하였다. 그러나 창조적 리더십을 집단구성원들의 공통된 지각으로 간주하여 집단수준에서 정의할 수 있고, 창조적 리더십의 효과 역시 개인수준이 아니라 집단수준에서 측정할 수 있을 것이다. 추후 다수준적접근연구방법 등을 이용한 연구가 누적되어, 디지털 경제 상황하의 의미 있는 창조적 리더십의 정책 효과를 검증하는 작업이 요구된다.

#### 4.3 다양한 상황변수의 탐색

Bass[18]는 상황과 관계없이 창조적 리더십은 부하들과 그들의 조직에게 유익하다고 주장했다. 그럼에도 불구하고 몇몇 근래의 연구들은 다양한 수준의 상황변수들이 창조적 리더십을 증가시키거나 부하들에 대한 효과를 감소 또는 억제하는 것을 제시하고 있다[3][7]. 보편적 관련성이라는 의미는 창조적 리더십이 모든 상황에서 똑같이 효과적이거나 똑같이 일어날 가능성이 높다는 것이 아니다. 많은 상황변수들이 창조적 리더십의 가능성을 높이거나 부하에 대한 효과를 증대시킬 수 있다. 다양한 연구들에서 제시된 상황변수들은 불안정한 환경, 유기적 조직구조, 기업적 문화 등 다양하다. 카리스마적 리더십과 창조적 리더십에 관련될 수 있는 상황변수들을 확인하는데 몇 가지 진전이 있었지만, 아직까지는 상황변수들을 실제로 검토한 경험적 연구들은 미국, 영국에도 극히 소수에 불과하다. 조직이나 과업의 특성에 따라 창조적 리더십의 효과가 달라질 수 있다는 점을 감안하여 향후 이러한 측면을 고려한 연구 설계가 필요하다.

#### 4.4 분석의 수준과 분석대상의 측면

창조적 리더십을 분석할 때 개인수준, 집단수준, 조직수준의 어느 수준에서 분석할 것인가에 관한 문제와 함께 창조적 리더십의 실제적인 적용에 있어서 조직 내 어떤 계층에서 창조적 리더십의 영향력이 극대화 될 수 있는가에 관한 질문이 제기될 수 있다. 본래 창조적 리더십은 행정 조직 내 경영관리

적 리더십보다는 정치적 리더십을 설명하기 위해 고안되었다. 따라서 정치지도자들의 창조적, 도덕적 리더십과 국가발전이라는 현상을 설명하기 위해 고안된 창조적 리더십의 개념이 공공행정 조직차원의 중범위적 리더십 상황에 적용될 때 조직내 최상위, 중간, 하위 계층 모두를 포함하는 관리적 차원에서의 포괄적 리더십의 유형으로 볼 것인지 아니면 조직의 비전과 장기적 목표를 설정하는 실질적인 권한을 가진 최고관리층을 대상으로 한 리더십의 형태로 볼 것인지에 대한 실증적인 연구가 수행될 필요가 있다. 많은 연구에서 창조적 리더십을 중간관리층이나 일선 하위관리층에서 얼마나 제대로 발휘할 수 있는가하는 의문을 제기하고 있으며 경우에 따라서는 창조적 리더십이 아닌 카리스마적 리더십이나 전통적 리더십의 일부 요소를 창조적 리더십의 일부로 잘못 해석하는 오류를 범할 수 있기에 창조적 리더십의 실증적 연구에 있어서는 그 분석의 수준과 대상을 넓힘으로써 이러한 질문에 대한 해답을 추구할 필요가 있다.

이와 함께 많은 창조적 리더십에 관한 연구가 간과하고 있는 방법론상의 또 하나의 문제점은 동시·간대의 횡단적 연구가 주를 이룬다는 것이다. 시간적 흐름에 따른 종단적 연구가 아닌 횡단적인 연구는 창조적 리더십의 진정한 효과성에 의문을 제기하는 계기가 되기도 한다. 창조적 리더십이 발현되는 상황은 대부분 급변하는 환경을 직면했을 때의 경우이고 이러한 특정시점에서의 조직의 긍정적 변화는 창조적 리더십에 대한 독자적 영향이 아닌 조직구성원들의 급변하는 환경에 대한 생존의 차원에서 발현되는 허위적 관계에서 기인할 수도 있다. 따라서 창조적 리더십의 보다 실제적인 영향력을 검증하기 위해서는 시계열적 흐름에 따른 종단적인 연구가 병행되어야 한다. 다른 한편으로 기존의 창조적 리더십에 관한 연구들이 지나치게 양적 연구 방법에 치중하고 있다는 점도 지적된다. 기존의 연구들은 상당부분 통계적 자료에 의존을 하고 있는데 이는 창조적 리더십의 특성이나 조건을 다루는데 목적이 있었기 때문이라는 것이다. 또한 변혁의 대상과 과정에 대한 관심이 없었고 변혁의 가장 중요한 요소인 비전을 어떻게 다루는가를 다루지 않



았다. 이의 보완을 위해서, 디지털 시대의 정책과 창조적 리더십 연구에 있어서 사례연구(Case Study) 등을 포함시키는 질적 연구방법의 보완이 요청된다.

## 5. 결 론

디지털 시대를 맞이하여, 급변하는 조직환경 상황 하에서의 창조적 리더십에 대한 질적연구 논의가 서서히 이루어지고 있다. 그런데 국내외로 창조적 리더십에 대한 질적 연구가 거의 대부분 민간부문을 대상으로 행하여져왔고, 공공정책부문을 대상으로는 아직 충분한 연구가 이루어지고 있지 못한 것이 현실이다. 물론 창조적 리더십에 대해 부정적인 시각도 존재하고 있으나, 국내외의 민간부문을 대상으로 한 연구들의 경우 창조적 리더십의 효과성에 대해 긍정적인 결과를 보여주고 있다.

본 연구의 목적은 창조적 리더십에 대한 국내외의 연구들을 검토하고 그 연구의 경향을 파악함과 동시에 그 개념적·측정 지표상의 문제점들을 밝히는데 초점을 두어, 디지털 경제 상황하의 창조적 리더십과 정책간의 질적 연구 보완점을 제시하고자 하였다. 우선 국내외의 연구들은 리더십과 효과성과의 관계, 리더십과 효과성을 매개하는 다양한 매개변수를 연구하는 것으로 대별되는데, 본 연구에서는 조직시민행동, 성격, 감성지능, 신뢰, 비교문화 연구, 기타변수, 질적 연구 등으로 나누어 고찰하였다. 그런데 창조적 리더십 이론은 효과적 리더십의 특성에 대한 중요한 통찰력을 제공했지만, 창조적 리더십에 관한 많은 연구들이 개념화 및 측정에 있어서 다양한 문제를 갖고 있었다. 이를 개념적 문제점과 방법론적 문제점으로 나누어 제시해보았다.

따라서 앞으로의 창조적 리더십에 관한 연구는 이러한 측면을 보강하는 통합적·체계적 연구가 되어야 할 것이다. 이를 통하여 우리나라의 정책 조직에 필요하다고 판단되는 창조적 리더십의 이론적·방법론적 보완 및 이를 통한 효과적 리더십 모형을 구축하여야 한다. 또 이를 바탕으로 창조적 리더십을 제고할 수 있는 교육훈련 프로그램을 고안하여야 하고 이의 검증노력이 필요하다고 본다.

## 참 고 문 헌

- [1] 김남현 · 이주호 (1997). 조직의 문화유형. 최고경영자의 리더십 유형 및 행동성과에 관한 실증적 연구. 인사조직연구 5(1). pp. 193-238.
- [2] 류은영 · 유민봉 (2008). 거래적 리더십이 혁신 행동에 미치는 영향에 관한 연구. 한국행정학회 추계발표논문집.
- [3] 박해정 · 유태용 (2006). 상사의 정서지능이 부하의 태도 및 수행에 미치는 영향. 한국심리학회지: 산업 및 조직 19(2). pp. 125-147.
- [4] 백선정 (2003). 남성편향적 문화를 적극 활용한 관계지향형 리더십. 한국행정학회 발표논문집.
- [5] 이진규 · 박지환 (2006). 리더십에 대한 리더와 부하의 지각일치수준이 리더 유효성에 미치는 영향. 인사관리연구 30(2).
- [6] 이정 외 (2004). 리더십 유형이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 인사관리연구. pp.137-172.
- [7] 이창준 외 (2007). 정서와 리더십에 대한 이론적 모형의 검증. 인사조직연구 15(3). pp.1-51.
- [8] 이화용 · 장영철 (2004). 리더십이 조직의 유효성에 미치는 영향에 관한 연구. 인사관리연구 28(4). pp. 215-247.
- [9] 임준철 · 윤정구.(1999). 부하에 의해 인지된 상사의 거래적 리더십이 부하의 혁신성향에 미치는 영향. 인사조직연구 7(1). pp. 1-42.
- [10] 유경화 · 신원형 (2003). 경찰조직에서 리더십 유형과 객관적 조직성과간의 관계. 한국행정학보 37(3). pp. 379-397.
- [11] 유승동 (2001). 리더십과 임파워먼트의 관계. 인사관리연구 24(2). pp. 193-218.
- [12] 윤건수 (2006). 기초단체장의 변혁적 리더십 연구를 위한 새로운 접근. 한국행정학보 40(2). pp. 125-145.
- [13] 장현채 · 탁진국.(2004). MBTI성격유형과 거래적 리더십 행동간의 관계. 한국심리학회지: 산업 및 조직 17(3). pp. 467-483.
- [14] 정광호 외 (2003). 김대중 정부 장관들의 리더십 특징. 행정학회 춘계학술대회 발표논문집.

- [15] 정윤길 · 이규만 (2000). 상사의 리더십 행동과 조직공정성 및 조직시민행동의 관계에 대한 연구: 지방자치단체의 공무원을 중심으로. 한국행정학보 34(4). pp. 323-341.
- [16] 차동옥 (2005). 리더십 연구의 최근동향: CEO 리더십을 중심으로. 인사관리연구 29(4). pp. 205-258.
- [17] 한주희 · 정진철.(2001). 리더십과 팀 유효성에 관한 연구. 인사관리연구 24(2). pp. 145-165.
- [18] Bass, B. M.(1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: Free Press.
- [19] Burns, J. M.(1978). Leadership. New York: Harper & Row.
- [20] Egri, Carolyn P. & Herman, Susan.(2000). Leadership in the North American Environmental Sector: Values, Leadership Styles, and Context of Environmental Leaders and Their Organizations. Academy of Management Journal 43(4). pp.571-604.
- [21] House, R. J. & Howell, J. M.(1992). Personality and Charismatic Leadership. Leadership Quarterly 3(2). pp. 81-108.
- [22] Mendl, J. R., Ehrlich, S. B., & Dukerich, J. M (1985). The Leadership. Administrative Science Quarterly 30. pp. 78-102.
- [23] Northhouse, Peter G.(2004). Leadership: Theory and Practice. California: Sage.
- [24] Yukl, G.(1999). An Evaluative Essay on Current Conceptions of Effective Leadership. European Journal of Work and Organizational Psychology 8(1). pp. 33-48.



## 이 상 범

- 1996 미국 남가주대학교  
(경제학 학사)
- 2004 영국 에든버러대학교  
(경영학 석사)
- 2007 영국 런던대학교  
(경영학 박사)

2008~ 나사렛대학교 오웬스국제학부 학부장 교수  
관심분야: 조직행동, 여성정책  
E-Mail: sangbum@kornu.ac.kr