

리더십 패러다임의 진화와 그 결정 요인 : 리더십의 ABC 역량 모델

남 기 덕*
육군사관학교

현대적 의미의 리더십 연구는 20세기 중반에 시작되었는데, 1980년 이후 사회과학 연구의 한 주제로서 상당히 각광을 받다가, 최근 들어서 세인들의 관심을 크게 끌고 있다. 초기의 리더십 연구는 어떤 특성을 가진 인물이 리더로서 추대되는가가 중요 관심사이었는데, 리더십 연구가 발전하면서 연구의 초점은 리더로서의 역할을 성공적으로 하게 만드는 요인이 무엇인가에 대한 연구로 그 초점이 바뀌었다. 그 후 과학 기술과 사회 제도가 획기적으로 발전하고, 인권 및 민주 의식이 확장됨에 따라 리더십에 관한 근본적인 가정에서 변화가 생기게 되었다. 리더십 대체 이론, 서번트 리더십, 변환적 리더십, 후산업화 시대 리더십, 협력적 리더십, 구성주의적 리더십 등이 이러한 리더십의 가정에서의 변화를 보여주는 용어들이다. 이러한 변화에서 핵심적인 요소는 리더십이 탈리더적으로 이행하고 있다는 점이다. 필자는 최근의 정보화 및 과학 기술시대의 대표적인 리더십 패러다임을 위키피디아적 리더십으로 규정하고 있다. 필자는 이 연구에서 리더십 패러다임의 변화를 시대적으로 고찰하고, 그러한 패러다임의 변화를 가져오게 만든 결정 요인을 검토 및 파악하여, 리더십 패러다임의 변화의 원인과 결과를 설명해주는 하나의 이론으로서 “ABC 역량 모델”을 제안하고 있다.

주제어 : 위키피디아적 리더십, ABC 역량 모델, 변환적 리더십, 후산업화시대 리더십, 협력적 리더십, 구성주의적 리더십

서 론

인류가 집단이나 조직 생활을 하게 된 근본적인 이유는 무엇일까? 집단이나 조직 속에 들어감으로써 사람들은 자신이 누릴 수 있는 자유를 제한받고, 타인과의 상호작용 속에서 자신이 활용해야 할 시간과 노력과 물자를 타인을 위해 할애해야 하는 것을 감수해야 한다. 그럼에도 불구하고 사람들은 집단이나 조직 속에 들어간다. 그 이유는

그것이 혼자서 생활하거나 활동하는 것에 비해 자신의 생존과 번영에 더 효과적인 것이 되기 때문이다. 인류는 오랜 세월의 진화 과정을 거치면서 이러한 이유 때문에 집단이나 조직 생활을 선호하는 근본적인 심리를 갖게 되었고, 극소수의 사람들을 제외하고는 사람들은 사회적 동물로서 거의 대부분의 시간을 집단이나 조직 속에서 생활하고 있다.

모든 집단이나 조직은 그것이 결성된 목적이나 목표가

* 교신저자 : 남기덕, (139-799) 서울시 노원구 공릉동 사서함 77-2호 육군사관학교 심리학과, 전화 : (02) 2197-2777, E-mail : kdnam@kma.ac.kr

있다. 그런 목적이나 목표를 효과적으로 달성하기 위해서 구성원들 간에 자연스럽게 역할 분화가 일어나게 마련이며, 그러한 다양한 역할 분화 중의 한 형태가 리더-부하라는 역할 분화이다. 이런 역할 분화에서 리더 역할을 담당할 사람에게 맡겨진 가장 근본적이면서도 불변적인 임무는 집단이 당면한 과제를 효율적이고 효과적으로 달성하도록 구성원들의 활동을 구조화하는 일이다. 이 과정에서 리더 역할을 담당할 인물이 행하는 여러 가지 행동이나 조치 또는 활동을 통틀어서 우리는 리더십이라고 지칭한다.

그런데 이 리더십이라는 현상을 구체적이고 체계적으로 분석하고 논의하기 위해서는 리더십이라는 개념을 정의하고 이론화해야 하는데, 이런 작업을 하고자 하면 비로소 리더십이라는 개념을 정의한다는 것이 그리 간단하지가 않다는 것을 알게 된다. 예를 들면 리더십이라는 개념이나 이론에 포함하고자 하는 리더의 활동 범위를 어디까지로 할 것인가? 그런 활동들을 모두 포괄하여 정의할 것인가 아니면 그런 활동들 중에서 특히나 핵심적이라고 생각되는 활동에 초점을 맞추어서 정의할 것인가? 만약 핵심적인 활동들이 있다면 그것은 어떤 것들인가? 가시적인 활동에만 초점을 둘 것인가 아니면 가시적인 활동의 원인자라고 볼 수 있는 비가시적인 요소들에 더 초점을 맞출 것인가, 등등 고려해야 할 요소들이 수없이 많을 것이다. 또 시대나 문화에 따라서 구성원들이 리더라는 인물에게 기대하는 바가 다르고, 리더십 현상과 관련된 것이라고 보는 측면이 다르므로 리더십이라는 현상을 보는 눈과 분석하는 접근 방식이 다를 수 있고, 또한 연구자의 관심사에 따라서 리더십의 어떤 부분을 들여다 볼 것인가가 달라질 수 있다. 따라서 리더십이라는 개념에 대한 정의나 리더십 현상에 관한 이론들은 기본적으로 복잡적이고 다양할 수밖에 없다. 그래서 “리더십에 대한 정의는 리더십을 연구하는 학자의 수만큼 다양하다 (Stogdill, 1974)”라든가 “리더십이라는 개념은 지구상에서 가장 많이 관찰되었으면서도 밝혀진 바는 가장 적은 현상 중의 하나이다(Burns, 1979)”라는 말이 나올 수밖에 없는 것이다.

리더십은 도덕적 명제와 같이 어떠해야 한다는 당위적인 소명과 같은 성격의 것이 아니다. 신탁(an oracle)과 같이 인간으로서 알 수 없는 어떤 예정된 지향점이 지

정되거나 결정되어 있는 것이 아니다. 리더의 리더십 행동이나 활동은 그 조직을 구성하고 있는 구성원들의 특성, 처리해야 할 과업의 특성, 그 조직의 사회문화적 성향이나 시대정신(zeitgeist) 등에 따라서 그 집단에 가장 효과적인 것이라고 생각되는 것들이 채택될 것이고, 그러한 것들 중에서 효과가 검증된 리더십 관행이 살아남게 되는, 즉 당위성이 아니라 필요성에 의해 진화하는 것이다. 효과적인 리더십 관행은 일종의 자연 선택(natural selection)의 대상인 것이다. 따라서 리더십에 대한 정의나 이론은 당시에 가장 효과적인 것으로 판명된 리더십 관행들에 근거하여 기술된다고 볼 수 있다.

이런 리더십에 관한 정의나 이론은 당시에 널리 행해지고 있는 리더십 관행을 있는 그대로 정리하여 제시한 것일 수도 있고(기술적, descriptive, 정의 또는 이론), 그 집단이나 조직이 더 효과적으로 기능하기 위해서는 어떤 리더십이 발휘되어야 한다는 식의 발전적인 방향을 염두에 두고 정리하여 제시한 것일 수도 있다(규정적, prescriptive, 정의 또는 이론). 아마도 대부분의 리더십의 정의 또는 이론은 이 두 가지 관점이 적절하게 혼합된 것일 것이다. 말하자면 당시에 시행되고 있는 리더십 관행을 정리하면서 그것이 좀 더 발전적으로 나아가야 할 방향을 가미한 형태의 것이 될 것이다.

동시대에 제안된 정의나 이론이라고 하더라도 여러 가지 요인들이 고려됨에 따라 리더십에 관한 정의나 이론은 서로 다를 수밖에 없다. 리더십이 변화하는 환경이나 상황에 적응하여 진화하는 것인데, 리더십의 변화의 동인이 되는 이러한 상황의 차이는 동시대의 여러 상황들 간보다는 시대간의 차이가 더 클 것이므로, 동시대의 리더십에 대한 정의나 이론들 간의 차이보다는 리더십에 대한 정의나 이론들의 시대간 차이가 더 클 것이고, 따라서 우리는 동시대의 정의나 이론들에서 어떤 의미 있는 공통적인 요인을 추출하기가 더 용이할 것이다. 서로 조금씩 차이가 있겠지만, 동시대의 여러 가지 리더십에 관한 정의나 이론들에서 추출된 공통적인 성분을 필자는 그 시대의 리더십 패러다임이라고 부르고자 한다. 앞서 언급했듯이 리더십 관행이라는 것은 환경이나 상황의 변화에 적응하면서 변화하는 것이기 때문에, 리더십에 대한 정의나 이론도 시대에 따라 변화하고, 따라서 리더십의 패러다임도 시대에 따라 변화할 것이라는 점은 자명하다.

본고는 시대 변화에 따른 리더십 패러다임의 변화를 살펴보고, 그러한 변화에서 어떤 일정한 규칙성을 찾아내어, 21세기 초반인 현재 및 가까운 미래에 효과적인 것으로 등장하는 리더십 패러다임은 어떤 것이 될 것인가를 진단하고 예측하는 틀을 만들기 위한 기초 작업을 하고자 한다. 나아가 이러한 작업을 통하여 21세기 지식정보화 시대에 효과적으로 기능하는 집단이나 조직을 만드는 데 도움이 되는 바람직한 리더십 패러다임은 어떤 것이어야 할 것인가라는 물음에 대한 해답의 실마리를 일부 찾아서 제안하고자 한다.

리더십 패러다임 분석의 틀

리더십 패러다임의 진화 과정, 또는 변화의 추이의 규칙성을 찾기 위한 배경을 분석하기 위해서는 리더십 패러다임의 진화에 영향을 미치는 주요 요소가 무엇인가를 식별해 낸 다음, 그 요소를 중심으로 분석을 하는 것이 적합하다고 본다. 리더십 패러다임의 진화에 중요한 영향 요소가 되는 것은 리더가 어떤 방식으로 행동하는 것이 가장 적응적인 것인가, 즉 그 상황에서 조직이 당면한 과제를 효과적으로 완수하는데 요구되는 바람직한 리더의 활동이 무엇이 되어야 할 것인가를 결정하는데 영향을 주는 요인들일 것이다. 리더십이란 리더가 구성원들에 대하여 행하는 행동이나 조치나 활동이며, 이런 리더의 행동이나 활동은 특정한 상황, 환경, 또는 맥락 속에서 이루어진다. 말하자면 리더십은 리더, 부하, 상황의 삼자 간의 상호작용에 의해 이루어지는 과정이다(Fiedler, 1967). 그러므로 리더가 리더십 행동 또는 활동을 선택할 때 고려해야 할 중요한 요인을 핵심적으로 축약한다면 바로 리더십 행동이나 활동의 대상이 되는 조직 구성원과 그런 리더십 행동이나 활동이 일어나고 있는 장면이라는 요소, 즉 상황이라는 두 가지 요인이라고 할 수 있다. 말하자면, 유능한 리더라면 부하의 특성에 따라 그에 부응하여 적합한 행동을 취해야 할 것이고, 상황의 특성에 따라 그에 발맞추어 적합한 조치를 취하는 리더라고 할 수 있다.

사람들이 집단을 만들어 조직 활동을 하고자 하는 이유가 리더라는 우상을 만들어서 그를 섬기고자 하는 욕구가 있어서 그러한 것은 아닐 것이다. 그들이 조직을 결성하는 이유, 즉 조직의 목표를 효과적으로 달성하기 위해 자연

스럽게 생겨난 것이 리더-부하라는 역할 분화인 것이다. 만약 조직의 구성원들이 모두 과제 수행 역량이 우수하고, 조직이 지향하는 목표를 달성하려는 적극적인 동기와 자신감을 갖고 있고, 이런 능력과 마음을 성실성의껏 실천하는 사람들이라면 애시 당초 리더-부하라는 역할 분화가 일어나지 않았을지도 모른다. 조직 구성원들이 조직의 목표를 달성하는데 요구되는 이런 역량들 중에서 어떤 것들이 부족했기 때문에 그런 부분들을 보완하기 위한 조직체의 노력이 필요했고, 그 결과 조직체 내에서 리더라는 역할을 수행할 사람이 요구되었다고 볼 수 있다(Bowers & Seashore, 1966; Kerr & Jermier, 1978). 즉, 리더십 패러다임의 시대적 변화 또는 진화는 조직 목표 달성에 요구되는 구성원들의 역량의 수준에 발맞추어서 이루어진 것이라고 볼 수 있다. 물론 과제의 특성이나 시대사조의 특성 등 상황적인 요인들이 리더십 패러다임의 변화에 중요한 영향을 미치는 것이 분명하지만 이러한 요인들은 많은 부분 부하 특성 요인으로 환원될 수 있다고 본다. 예를 들면 난도가 높은 것으로 평가되는 과제라 할지라도 그 과제를 수행하는 부하의 능력이 평균보다 높다면 그 과제의 난도는 낮은 것이 된다. 말하자면 부하의 능력이라는 부하 특성과 수행해야 할 과제의 난도라는 상황적 특성은 모두 부하의 능력이라는 부하 특성 요인으로 환원될 수 있다는 말이다. 이런 논지에 입각하여 본 논문에서는 과제의 특성, 집단의 응집성, 조직체의 사회문화적 특성 등과 같은 리더십의 상황적 요인들을 모두 부하 특성 요인으로 환원하여 논의하고자 한다.

이러한 입장은 Hersey와 Blanchard(1969)가 그의 “리더십의 주기 이론(life cycle theory of leadership)”에서 취하고 있는 입장과 같다. Hersey와 Blanchard(1969)의 이론에 의하면 성공적인 집단 목표 달성을 위해서 리더는 부하의 특성을 잘 살펴서 그 특성에 맞는 적합한 행동을 하는 것이 필요하다고 주장한다. 여기서 리더가 고려해야 할 부하의 특성이란 부하의 성숙 정도이다. 부하의 성숙 정도가 높은 경우와 낮은 경우에 따라 행동을 달리 취하는 것이 필요한데, 부하의 성숙도는 다시 직무 성숙도와 심리적 성숙도로 구분된다. 직무 성숙도란 부하가 자신이 수행해야 할 과업에 대한 지식이나 기술을 어느 정도 갖추고 있는지의 정도이고, 심리적 성숙도란 과업을 잘 수행하고자 하는 동기나 과업을 잘 수행할 수 있는가에 대

한 자신감과 과업 수행에 대한 자발성 등을 말하는 것이다. 그래서 부하의 성숙 정도가 낮을수록 과업적 행동이나 관계적 행동을 더 많이 하고, 성숙도가 높아질수록 그에 맞게 이러한 행동을 줄이면서 위임을 더 많이 하는 방식으로 행동하는 것이 효과적이라는 것이다. 이 Hersey와 Blanchard(1969)의 이론은 리더십 문제에서의 환경적인 요소를 모두 부하 특성 요소로 환원하여 설명하는 모델이다. 부하의 직무 성숙도나 심리적 성숙도는 시간의 경과에 따라서 높아지기도 하고 낮아지기도 하므로 리더는 부하의 이러한 성숙도의 수준에 발맞추어서 그에 적합한 행동을 해주는 것이 필요하다는 것이며, 그래서 이 이론을 리더십의 주기 이론이라고 명명한 것이다.

본 논문은 Hersey와 Blanchard(1969)의 모델이 취하고 있는 가정들, 즉 적합한 리더십이란 부하 특성에 유관하여(contingent) 나오는 것으로서, 부하 특성의 부족한 점을 보완해 줄 수 있는 것이 부하 특성에 부합하는 효과적인 리더 행동, 즉 적합한 리더십이라는 것, 또 상황적 요소는 부하 요소로 환원하여 고려할 수 있다는 것 등을 근간으로 하여 리더십 패러다임의 시대적 변화, 즉 진화 과정을 분석하고자 한다. 그래서 시대적으로 부하의 특성이 진화함에 따라 리더십의 패러다임도 더불어서(contingently) 진화한다고 보는 입장을 취한다는 것이다.

Hersey와 Blanchard(1969)의 이론에서는 부하의 특성을 직무 성숙도와 심리적 성숙도의 두 측면으로 나누어서 고려하였는데, 이는 조직 목표 달성과 관련된 부하의 직무 수행 능력(직무 성숙도)과 직무 수행에 대한 자발성과 자신감이라는 심리적 준비태세(심리적 성숙도)를 말한다. 그런데 조직 목표 달성이라는 문제와 관련된 중요한 영향 요소로서 조직 문화라는 요소를 간과할 수 없다. 부하의 직무 성숙도와 심리적 성숙도가 조직 목표 달성에 관한 미시적 결정 요인이라면, 조직 문화는 거시적 결정 요인이다.

리더십 연구 분야에서 조직 문화에 관한 저명한 학자인 Schein(1985)은 문화를 ‘조직체 내에서의 개인 행동의 무의식적 차원에서의 원천(unstated assumption)’으로 보면서, 조직 문화를 ‘조직체의 구성원들이 공유하고 있는 세상을 보는 관점, 시간과 공간의 본질, 인간 및 인간관계의 본질 등에 관한 근본적 가정들과 신념들’로 정의한다. Schein은 조직 문화를 심층에 깔려있는 ‘근본적 假定

(basic assumptions)’과 겹으로 공표되어 있는 ‘표면적 가치(espoused values)’로 다시 구분한다. 조직 문화의 근본적 가정은 거의 무의식적 수준에 들어 있는 것으로서, 조직체가 외부적 요구에 적응하고 내부적인 결속을 달성하는 과정을 통하여 구성원들에게 학습되는 것이다. 외부적 요구란 상하좌우의 외부 집단으로부터 오는 것들로서 조직체가 환경 속에서 살아남고 번성하기 위해서는 이러한 외부적 요구에 대해 효과적으로 대처할 수 있어야 한다. 이 외부적 요구는 조직체가 달성해야 할 핵심적 임무, 이 임무에 근거하여 설정하는 구체적 목표, 이러한 목표를 달성하는 방법, 달성된 목표의 성공여부를 측정하는 방식 등에 나타난다.

내부적 결속이란 조직의 원활한 운영과 유지를 의미하는 것인데, 구성원의 자격 기준, 구성원들 간의 지위 위계 결정의 근거, 상과 벌의 기준과 절차, 대인관계의 규칙과 관습, 언어와 상징의 의미에 대한 합의 등이 이 내부적 결속을 위해 구성원들에 의해 생성되고 습득되는 것들이다.

외부적 요구에 대처하는 반응 양식과 내부적 결속을 달성하는 방식이 조직 구성원들의 근본적 가정을 형성하게 된다. 이 가정들은 시간이 지남에 따라 구성원들에게 너무나 익숙한 것이 되어서 거의 무의식적인 것으로 내면화된다. 이렇게 무의식적 수준으로 학습된 문화는 구성원들이 소속 집단의 내외부적 환경을 이해하고, 그 환경에 어떻게 반응할 것인가를 판단할 수 있게 해주며, 그에 따라서 조직체의 활동에 있어서 불안, 불확실성, 및 혼동을 감소시키게 해주는 기능을 한다.

표면적 가치는 구호나 상징물 또는 공식 비공식의 문서 등을 통하여 공표되어 있는 조직 구성원들이 해야 할 행동의 기준을 말한다. 각종 규범이나 역할, 관습, 윤리 등이 표면적 가치이다. 이 가치 기준에 따라서 행동을 했을 때 그런 행동이 보상을 받는 결과를 가져오는 것이라면 그런 가치는 근본적 가정과 일치하는 것으로서 구성원들에게는 그 조직체에서의 행동에 대한 실질적인 지침이 되고, 조직체 내외부의 사람들에게는 그 조직체 구성원들의 행동을 예측하는 기준이 될 수 있다.

그러나 표면적 가치는 근본적 가정과 일치하지 않을 수도 있는데, 이러한 표면적 가치는 그 집단의 문화를 제대로 반영하는 것이 아니다. 예를 들면, 어떤 조직에서 공식적으로는 자유로운 의사개진을 허용한다고 하고 있지만,

비판이나 반대 발언자는 실제로는 여러 가지로 불이익을 당하게 되는 경우, 이 조직의 문화의 기본적 가정은 표면적 가치와 불일치하고 있는 것이다. 이 때 조직 구성원의 행동에 실질적인 영향을 미치는 것은 표면적 가치가 아니라 바로 근본적 가정이다. 조직의 구성원들은 무엇이 근본적 가정인가를 생활을 통해서 금방 파악하게 된다. 즉, 표면적 가치인 자유로운 의사개진이라는 행동을 한 결과 불이익을 당하는 경험을 한 구성원이나 이를 곁에서 본 구성원은 '자유 의사 개진'이라는 가치가 근본적 가정이라는 깨닫게 되고, 자유 의사 개진을 하는 것처럼 가장하여 표면적 가치에 부응하는 모습을 보이면서도, 만약 진심이 반대 의견이라면, 진심을 결코 말하지 않는 식으로 행동을 하게 된다. 결국 구성원들의 행동은 근본적 가정에 의해 영향 받고 그 방향에 따라 움직이게 된다. 그래서 근본적 가정과 일치하지 않은 내용을 담은 슬로건은 모든 조직원들이 말하는 실천을 의치지만 실제 행동으로는 절대 그렇게 움직이지 않는다.

조직 문화는 매우 다면적이고 매우 포괄적인 개념이다. 조직 문화의 수많은 측면들 중에서 어떤 요소가 조직 목표 달성과 가장 관련이 있는 중요한 요소인가라는 질문에 대해서는 리더십의 정의만큼이나 많은 답이 존재할 것이다. 그러나 조직 문화 중에서 현실의 조직 사회에서도 많은 관심을 끌고 있고, 리더십 연구에서도 주요한 관심의 대상이 되고 있는 측면 중의 하나가 조직 윤리라는 문제이다. 대부분의 조직은 윤리 규범(honor code)이라는 용어로 대변되는 정직(honesty), 공정(fairness), 존중(respect)이라는 조직 윤리를 강조하고 있다. 현재 우리나라의 많은 기업체들이 윤리 경영을 강조하고 있는데, 윤리 경영의 핵심적인 내용은 바로 이 윤리 규범과 대동소이하다. 조직 윤리라는 문제가 조직 목표 달성에 중요성을 갖는 이유는 동기화, 자신감이라는 부하의 심리적인 특성이 실천적 행동으로, 그리고 그런 행동이 지속적으로 구현되기 위해서는 성실하고 진실하게 자신의 책무와 역할을 실천하고자 하는 성향, 즉 조직 윤리성이 확립될 때 가능한 것이기 때문이다.

조직 윤리와 관련된 리더십 연구로서 리더의 진실성에 관한 문제를 다루는 연구들이 있는데, 윤리적 리더십(ethical leadership), 진성리더십(authentic leadership) 등이 바로 그것이다. 윤리적 리더십이란 양심적인 방법을

사용하여 구성원들이 가치가 있는 일을 할 기회를 만들어주고 이를 실현하는 것으로 정의된다. 또 진성리더십은 2004년 미국 네브라스카 대학의 갤럽 리더십 연구소(Gallup Leadership Institute)가 개최한 세계 정상급 리더십 학자와 컨설턴트들의 컨퍼런스에 선연된 것으로서, 원칙에 근거한 삶을 영위해가며 자기 자신에 진실한 리더(true to oneself)만이 진정한 의미의 리더라고 규정하고 있다. 윤리적 리더십과 진성 리더십은 조직 윤리의 문제를 다루는 것이기는 하지만 리더의 행동 그 자체에 초점을 맞추고 있다는 점에서 이 논문에서의 논의와는 관련성이 그다지 크지 않다.

조직 문화, 그 중에서도 특히 조직 윤리라는 요소를 부하의 특성으로 환원시키는 문제와 관련되는 연구로서 조직 시민 행동(Organizational Citizenship Behavior, OCB) 연구를 들 수 있다. 조직 시민 행동이란 Dennis W. Organ에 의해 도입된 개념인데(Bateman & Organ, 1983; Organ, 1988), 조직에서 공식적 또는 명시적으로 규정하고 있지는 않지만 조직의 성장과 발전에 기여하는 행동을 지칭하는 것으로서 여러 가지 하위 행동 범주로 구성되는 비교적 광범위한 행동 범주이다. 예컨대 조직의 명예를 지키기 위하여 자발적으로 노력하려는 의지인 조직인 의식(civic virtue), 신입 사원의 적응을 자발적으로 도와주는 이타적 행동(altruism), 누가 보든 안보든 상관없이 조직의 규칙을 지키고 조직의 발전을 위해 성실성의껏 일하려는 마음 자세인 진실성(conscientiousness) 등이 이 행동에 포함된다. 조직 시민 행동 연구들은 구성원들의 이런 행동이 높은 조직에서 조직의 효과성이 더 높다는 결과를 보여준다(Organ, 1988).

조직 시민 행동, 윤리적 리더십, 진성 리더십 등과 같은 조직 윤리에 관한 연구들은 조직 구성원들의 장기적 가치에 관한 문제를 다루고 있다. 리더십이라는 것은 어느 한 순간에 일어나는 일회성적인 사건이 아니라 장기적으로 일어나면서 오랜 시간을 두고 그 행동이 형성되고, 그 효과가 발생하며, 또 평가를 받게 되는 현상이라는 것이다. 이런 면에서 또한 조직 윤리의 문제는 리더십의 주기적 이론에 통합될 수 있는 특성을 갖는 요소라고 볼 수 있다.

윤리 또는 도덕성이라는 것은 기본적으로 윤리 또는 도덕 판단 기준에 대한 판단 또는 인식의 문제와 이를 실천으로 옮기는 행동의 문제의 두 가지로 나누어 볼 수 있다.

도덕적 또는 윤리적 판단 기준에 대해 인식을 하고 있다고 하더라도 이를 실제 행동으로 실천할 것인가는 서로 별개의 문제들일 수 있다. Kohlberg는 도덕적 판단 능력이 있으면 그에 걸맞은 도덕적 행동을 하게 된다고 주장하지만(Kohlberg, Kauffman, Scharf, & Hickey, 1975), 도덕 판단 능력이 있어도 이를 행동으로 실천하지 않을 수 있으며(Brown & Herrnstein, 1975; Kurtines & Grief, 1974), 또 어떤 도덕적 행동은 사실은 그 행동에 걸맞은 도덕적 판단이 이루어져서 한 것이 아니라 그런 도덕적 판단과는 무관하게 이루어지는 것일 수도 있는 것이다(Keniston, 1971). 조직의 효과성이라는 것은 그 효과가 실제로 일어났을 때 그것을 효과가 있다고 말한다. 말하자면 조직의 효과성이란 잠재성(potential)의 문제가 아니라 성취(achievement)의 문제인 것이다. 조직 윤리 문제가 이 논문에서 다루고 있는 조직 효과성과 관련되어 논의될 때는 윤리적 판단 또는 인식의 문제가 아니라 윤리적 행동 또는 실천의 문제가 되어야 한다. 따라서 이 논문에서는 조직 윤리를 실천적으로 나타낸 윤리적 행동 또는 이를 실천하고자 하는 의지(intention)의 의미로 사용하고자 한다.

위에서 논의한 내용을 요약해 본다면 리더십의 시대적 패러다임의 변화를 분석하기 위한 틀은 다음과 같은 몇 가지 가정들로 구성된다. 먼저, 한 시대의 리더십 패러다임이란 그 시대에 가장 효과적인 것이라고 인정되고, 따라서 가장 많은 리더들이 채택(practice)하는 리더십 유형이라고 할 수 있을 것이다. 둘째, 리더십은 리더, 부하, 상황의 삼자 간의 상호작용에 의해 이루어지는 과정으로서, 효과적 또는 성공적인 리더십이란 리더가 부하의 특성과 상황의 특성을 잘 파악하여 그에 발맞추어 적합한 조치를 취하는 것이라고 할 수 있다. 셋째, 성공적 또는 효과적인 리더십이란 조직 목표 달성에 필요한 부하의 역량들 중 부족한 부분들을 보완하는 리더의 조치 또는 행동이라고 볼 수 있다. 따라서 리더십 패러다임의 시대적 변화, 즉 진화 과정이란 부하의 특성, 즉 조직 목표 달성과 관련된 역량 수준의 진화에 따라서 함께 진화하는 것이라고 할 수 있다. 넷째, 리더십의 효과성에 영향을 미치는 요인 중의 하나인 상황적인 요인의 특성은 많은 경우 부하 특성 요인으로 환원될 수 있다. 예를 들면 과제의 난도는 부하의 직무 능력으로 환원될 수 있고, 조직 윤리라는 조직 문

화적 요소는 부하의 조직 시민 행동으로 환원될 수 있다. 다섯째, 위의 네 가지 가정에 입각하여 본고에서는 리더십 패러다임의 시대적 변화의 동인을 조직 목표 달성과 관련된 조직 구성원의 역량 수준으로 보고, 그 역량을 과업수행에 필요한 지식과 기술(지성적 역량, cognitive capacity), 과업을 훌륭하게 성취하고자 하는 동기와 과업수행에 대한 자신감(감성적 역량, affective), 조직의 구성원, 즉 조직 시민(organizational citizen)으로서 조직 목표 달성을 위해 자신의 역량을 정직하고 성실하게 구현하고자 하는 의지(즉, 조직 윤리 준수 의지)나 조직 윤리를 실천하는 행동(행동적 역량, behavioral capacity)이라는 세 가지 요인으로 압축(reduce)하였다. 그래서 효과적인 리더십은 조직 구성원들의 이 세 가지 역량의 수준에 따라 선택 및 적용되어 왔을 것이며, 한 시대에서 가장 효과적인 것으로 인정되고 그에 따라 가장 많이 시행(practice)된 리더십이 바로 그 시대의 리더십 패러다임이 되는 것이다. 이 분석의 틀을 필자는 부하의 핵심 역량 세 가지의 영문 두문자를 조합하여 리더십의 “ABC 역량(ABC Capacity)” 모델이라고 명명한다.

아래에서 리더십 패러다임의 시대적 변화를 알아보기 위하여 먼저 리더십에 관한 주요 연구들을 시대별로 개관한 다음, 위에서 제안된 리더십의 “ABC 역량” 모델에 의거하여 리더십 패러다임의 진화 과정을 분석할 것이다.

리더십 연구의 시대적 고찰

리더십 패러다임의 변화를 분석하기 위하여 우선 시대별로 주류를 이루었던 리더십 유형이 어떤 것인가를 알아볼 필요가 있다. 시대별로 주류를 이루었던 리더십 유형은 그 시대의 주요 리더십 연구에 반영되어 있을 것이다. 따라서 리더십 분야에서 주요 연구 또는 이론으로 인정되는 연구와 이론들을 연대기적으로 살펴봄으로써 시대적으로 성공적 또는 효과적인 리더십으로 사람들에게 인정된 리더십 유형이 무엇인가를 살펴볼 것이다. 아래에서 리더십 연구들을 시대적으로 살펴보면서 그 시대 구분을 산업화 이전 시대, 산업화 시대, 및 지식정보화 시대의 세 가지로 구분하였다. 이러한 시대적 구분에서 각 시대에 대해 붙인 명칭은 전적으로 임의적인 것이다. 각 시대에 대한 명칭은 세인들이 일반적으로 구분해서 부르는 명칭

과 우연히 일치하여 붙인 것이지 어떤 다른 의미가 있어 서거나 그런 구분에 대한 사전의 가정이나 틀이 있어서 붙인 것은 아니다.

나아가 이 논의에서의 관련 연구들에 대한 개관은 관련 있는 모든 연구들을 망라하여 개관한 것은 아니다. 이 논문에서의 관심사는 리더십 패러다임의 변화를 분석하기 위한 것이었기 때문에 그러한 분석에 충분한 정보를 얻는 정도의 범위 내에서 연구들을 살펴보았다. 그래서 때로는 여기에서 논의된 연구보다 더 값지고 더 저명한 연구가 있다고 하더라도 여기에서 논의된 연구가 리더십의 시대적 패러다임 변화의 분석을 타당하게 하는데 문제가 없는 정도의 것이라면 그것으로 충분하다는 것이 필자의 판단이었다.

산업화 시대 이전

집단이 존재하는 곳에는 리더가 있기 마련이다. 집단은 인류의 출현과 더불어 존재하여 왔기 때문에 리더십이라는 현상은 인류가 출현하면서부터 관찰되어 왔다. 일찍이 신약 성서나 구약 성서, 인도의 우파니샤드, 그리스 로마의 신화와 서사시, 중국의 고전인 서경이나 사기 열전 등과 같은 동서의 고전들은 영웅들에 관한 이야기들로 가득 차 있으며, 이 영웅들에 관한 이야기가 바로 그 시대의 리더십에 관한 그들의 관찰 내용의 기록인 것이다. 이들 영웅에 관한 이야기들은 그 자체로서 리더십 이론이라고 할 수는 없는 것이지만, 설령 그 이야기들을 원시적인 수준에서의 이론이라고 인정한다고 하더라도 그 내용이 많은 부분 미화되고, 극화되고, 신화적으로 각색된 것들이 많기 때문에 그 내용의 타당성을 그대로 인정하기가 어렵다.

동양에서는 일찍이 기원전 4-5세기경인 춘추 전국시대 때부터 당대의 리더십 이론서라고 할 만한 서적들이 많이 출현하였다. 주로 병가 사상가들이 저술한 병법서와 병가 사상가들에 의해 저술된 국가 경영에 관한 책들이다. 이런 서적들 중에서 대표적인 것이 삼략, 손자병법, 오자병법, 사마병법, 한비자 등이다. 서구의 경우에는 동양에 비해서는 비교적 늦은 시기에 나온 16세기의 마키아벨리의 군주론, 19세기의 클라우제비츠의 전쟁론 등이 고전적인 리더십 이론서라고 할 만하다. 위에서 언급된 고전적인 리더십 이론서들이 저술된 시대는 동서양을 막론하고 절대 군주적 시대이었거나 그런 시대의 가치관과 전통이 지

배하던 시대이다. 루이 16세의 “짐이 곧 국가나라”라는 말이 말해주듯이 이 시대는 지배자나 군주가 조직이나 집단과 동일시되었고, 지배자나 군주의 목표가 바로 조직의 목표였으며, 따라서 지배자나 군주의 뜻을 실현하는 것이 조직의 목표를 달성하는 것이었다. 따라서 이 시대의 리더십이란 “부하를 나의 생각대로 움직이도록 만드는 기술,” 즉 “용인술”이었다. 그래서 이들 서적들의 내용은 주로 부하를 리더의 마음대로 따르도록 통제하는 방법에 관한 얘기들이다. 현대에서 리더십이란 기본적으로 조직의 목표나 조직의 목적을 달성하기 위한 활동을 말하며, 그 궁극적인 목적은 리더와 부하를 모두 망라하는 모든 구성원의 번영과 발전을 위한 것이며, 리더 개인의 의사를 관철하거나 리더 개인의 목표를 달성하기 위한 활동을 의미하는 것은 아니다. 이런 의미에서 이러한 서적들은 진정한 의미의 리더십 이론을 다룬 것이라고 보기 어렵다는 것이다. 나아가서 이들 서적의 내용은 당대의 뛰어난 사상가들의 개인적인 의견을 담아 놓은 것들이므로 그 타당성이 지식 공동체의 검증을 제대로 받지 않은 것이라는 한계를 갖는 것들이다. 따라서 본고에서는 이 시대의 리더십 이론들은 더 이상의 상세한 기술이나 분석을 하지 않을 것이다.

산업화 시대

산업화 시대 전기

현대적 의미의 리더십 이론의 시초는 산업화 시대의 초기에 발전되어 나온 종업원 관리에 관한 이론들이었다. 18세기에 시작된 산업 혁명으로 산업화 시대가 열리게 되었다. 기계의 발달과 자본의 축적으로 대량 생산체제가 등장하게 되면서 한 직장에 많은 수의 종업원이 고용되게 되었는데, 이때의 관리자들이 당면한 주요 과제는 생산성을 극대화하기 위하여 이 종업원들을 생산 현장에서 효과적으로 관리하는 것이었다. 이 때 등장한 효과적인 종업원 관리법이 과학적 관리 이론의 아버지로 불리는 Frederick. W. Taylor(1911)에 의해 주창된 과학적 관리법이다. Taylor는 종업원들이 자신들이 갖고 있는 능력을 최대한 발휘하지 못하고 있다고 생각하고, 그 주된 원인을 작업 방식이 유효적절하게 설계되거나 조직화되지 않았기 때문이라고 보았다. 그래서 그는 작업의 효율을 극대화 할 수 있도록 작업 동작 분석, 작업자의 능력 분석,

관련 작업들의 효율적 연결 방법 설계 등의 과학적 작업 관리법을 개발하였다. 그는 이 새로운 관리법을 적용하여 생산성을 3-4배나 증가시키는 결과를 보여주었다. 이 과학적 관리법의 핵심 내용은 과학적 방법을 사용하여 각 직무에 대하여 표준화된 수행 방법과 수행 조건을 찾아내고, 각각의 직무에 가장 적합한 능력을 갖춘 종업원을 선발하여 그 자리에 배치하며, 적절한 보상책을 사용하여 종업원에게 직무 훈련을 시키고, 관리자는 이런 모든 일들을 명확하게 계획하여 시행한다는 것이었다.

Taylor가 과학적 관리법을 주창한 것과 거의 비슷한 시기에 프랑스 광산 공학자인 Henry Fayol(1916)이 관리학이 하나의 독립된 학문으로 성립할 수 있다는 제안을 하였다. Taylor와 Fayol의 이 새로운 관리 기법에 관한 이론은 미국의 포드 자동차 공장에 도입되어 조립선(assembly line)의 설계로 구현되었다. 이런 관리 방식은, 비록 후에 생산 현장을 비인간적인 것으로 만들었다는 비판을 받게 되지만, 생산성을 크게 향상시켰고, 이후 대량 생산 시대의 주된 종업원 관리 방법으로 널리 활용되었다. 1920년대에 사회학자인 Max Weber는 관리학의 연구에 관료 조직이라는 개념을 도입하였는데, 그는 이 관료 조직적 방식의 관리를 통하여 산업체의 현장에서 뿐만 아니라 다양한 공공조직에서도 그 효율성을 향상시킬 수 있다고 본 것이다.

산업화 시대 동기

근무 동기(work motivation)에 관한 연구 및 이론. 일차 대전 직후 미국 시카고에 있는 Western Electric사의 호손 공장에서 종업원의 생산성 향상 방법에 관한 연구가 진행되고 있었다. 이 연구는 과학적 관리법의 효과가 당초의 기대와는 달리 저조한 성과를 보이고 있음에 따라 그 원인이 무엇인지를 파악하기 위한 것이었다. 이 연구팀은 작업 환경 개선이 생산성과 관련이 있다고 보고, 작업 환경 개선의 효과를 보는 연구를 시행하였다. 그런 연구 중의 하나가 작업장의 조명도의 수준에 따라 생산성이 어떻게 되는가를 보는 것이었다. 실험 집단에서는 조명도를 높였고, 통제 집단에서는 그 공장의 원래의 조명도 수준으로 하였다. 예상대로 조명도를 높인 실험 집단에서 생산성이 향상되는 결과가 나왔다. 그런데 뜻밖에도 통제 집단에서도 생산성이 증가하는 결과가 나온 것이다. 이런

예상하지 못했던 결과를 해명하기 위하여 호손 공장에서 는 하버드 대학교의 경영학과 교수들을 초빙하여 연구를 의뢰하였는데, 이 연구에 참여한 대표적인 학자가 바로 영국 출신의 생물학자인 Elton Mayo(1933)이었다. 이 연구팀에서 중국적으로 발견된 주요 사실은 작업장의 물리적 환경 개선보다는 인간적인 관심을 받는다는 사실이 종업원들의 작업 동기를 증진시키는데 있어서 더 중요한 요소가 된다는 것이었다. 이런 연구 결과는 결국 이성적인 작업 설계나 종업원의 일차적인 욕구를 충족시켜 주는 작업 환경 개선보다 인정이나 애정, 자존감, 성취 욕구 등과 같은 인간의 욕구 위계상의 보다 상위의 욕구를 충족시켜 주는 것이 작업 동기를 증진시킨다는 점을 깨닫게 해주었고, 이후 작업 동기와 관련하여 인간의 동기에 관한 많은 연구들이 나오게 만든 촉매제가 되었다.

호손 연구에 자극을 받아 많은 학자들이 작업 동기와 관련하여 인간의 동기에 관한 연구를 하게 되었고 그 결과 20세기 중반에는 많은 동기 이론들이 쏟아져 나왔다. 동기 이론의 대표적인 학자 중의 하나인 Maslow는 인간의 동기들을 요약 정리하여 크게 생리적 욕구, 안전의 욕구, 소속의 욕구, 자존심의 욕구, 자아실현의 욕구의 5가지로 구분한 다음, 이 동기들 간에 욕구 충족의 시급도 또는 충족의 우선순위가 서로 다르다는 동기의 위계설을 제시하였다. Maslow 이론 이외에 21세기 중반에 작업 동기와 관련하여 제안된 주요 동기 이론으로서 Frederick Herzberg의 동기에 관한 2요인 이론과 Douglas McGregor(1960)의 근무 동기에 관한 XY이론, David McClelland의 인간의 사회적 동기에 관한 이론 등이 있다.

초기의 과학적 관리법을 비롯한 관리 이론들은 종업원에게 작업의 내용이 무엇인가에 대해 지시를 확실하게 하고, 그런 작업을 수행할 수 있는 능력을 훈련시키고, 그런 작업 능력을 잘 파악하여 작업자를 적재적소에 배치하고, 작업장을 효율적으로 잘 설계해 놓으면 그 조직의 생산성은 극대화 될 것이라는 생각이었다. 그러나 호손 연구와 그 이후에 제안된 작업 동기에 관한 이론들은 작업자의 이성적인 측면만을 고려한 조치만으로는 조직의 생산성이 극대화 될 없다는 점을 지적한 것이다. 인간은 이성적인 존재인 동시에 또한 감성적인 존재이며, 이런 감성적인 측면의 본질을 파악하고 그에 대한 관리를 병행해야만

한다는 것이다. 그런 감성적인 측면 중에서 중요한 요소가 바로 작업 동기라는 것이다.

초기의 과학적 관리 이론들은 인간의 동기적인 측면에 관해서는 인간을 X이론적 존재로 파악하였다. 그래서 당시의 종업원에 대한 관리 관행은 감시 감독, 처벌, 통제가 주된 방법이었다. 그러나 이런 방법만으로는 생산성을 극대화하는데 한계가 있다는 것이 동기 이론가들의 연구에서 밝혀진 것이다. 조직 구성원의 본성에 대한 이 X이론적 관점은, 그 정도의 강약은 있지만, 현재까지도 세계 여러 나라, 여러 문화권, 많은 조직체에서 여전히 존재하고 있다.

효과적 리더십 행동에 관한 연구 및 이론. 21세기 중반에 접어들면서 리더십 연구가 미국의 몇몇 대학교의 연구자들을 중심으로 본격적으로 진행되었다. 이 시기는 전형적인 산업사회의 리더십 모델이 구현된 시기이므로 이 시대의 리더십 연구나 이론들을 살펴봄으로써 당대의 리더십 패러다임이 무엇인가를 알아볼 수 있다. 이 시기의 리더십 연구는 오하이오 주립대학교와 미시간 대학에서 가장 활발하게 이루어졌다.

Ohio 주립 대학교의 연구에서는 조직의 성과를 증대하고 구성원의 만족도를 높이는 리더의 행동은 ‘배려(consideration)’와 ‘업무 先導(initiating structure)’라는 두 가지 행동 범주로 요약된다는 결과를 실증적으로 보여 주었다. 비슷한 시기에 Michigan 대학교의 연구에서도 일련의 현장 연구를 통하여 과업 지향적 행동, 관계 지향적 행동, 참여적 리더십이라는 세 가지 유형의 리더 행동이 중요한 리더 행동 범주라는 것을 밝혔다. Ohio 주립 대학의 연구 결과와 그 이후의 여러 리더십 연구 결과들에 기초하여 Blake와 Mouton(1964)은 리더십 유형에 관한 관리격자(managerial grid) 이론에서 과업적 요소와 배려적 요소를 모두 최고조로 달성하는 리더십 행동이 가장 바람직한 리더십 행동이라는 제안을 하였다. 뒤이어 제안된 이론 들 중에서 Hersey와 Blanchard(1969)는 Blake와 Mouton의 관리격자 이론의 보편론적(universal) 관점을 비판하면서 부하의 성숙 정도라는 상황 요인에 따라 과업적 행동과 대인 관계적 행동의 정도를 다르게 하는 것이 효과적이라는 상황부합적 이론을 제안하였다.

산업화 시대가 절정을 맞은 20세기 중반의 리더십 패러

다임은 리더십 과정에서 리더가 중심적인 인물로서, 리더가 과업을 어떻게 계획하고 부하에게 지시하고 감독 및 통제하며, 부하를 어떻게 배려하고 동기화 시키는가가 조직의 성과를 결정짓는 열쇠가 된다는 관점이다. 이런 관점 하에서 리더가 해야 할 효과적인 행동이 무엇인가를 찾아내는 것이 리더십 연구자들의 주된 관심사이었다.

이 시기의 연구에서 나온 주요 결과 중의 하나는 산업화 시대 전반기의 지배적인 리더십 패러다임이었던 과업적 행동만으로는 부하들을 충분히 동기화 시킬 수 없다는 사실을 인식한 것이며, 그 결과 부하에 대한 배려적, 인간 관계적 행동이 중요하다는 점이 충분히 강조되었다는 것이다. 이런 결과는 호손 연구와 그 이후에 나온 여러 가지 동기 이론들이 시사하는 바가 리더십 관행과 리더십 연구에 반영되었음을 의미한다.

이 시기의 초기 연구는 모든 상황에 걸쳐 효과적인 리더십 행동이 있을 것이라는 가정 하에 그런 행동이 무엇 일까를 찾아보려고 노력하였다. 그런 노력들의 결정판이 Blake와 Mouton(1964)의 리더십 유형에 관한 관리격자(managerial grid) 이론이었다. 연구가 계속 진행됨에 따라 연구자들은 한 상황에서 효과적인 리더 행동이 다른 상황에서도 똑같이 효과적이지 않은 경우가 많다는 사실을 발견하게 되었다. 따라서 이후의 연구는 주요한 리더 행동이 무엇인가를 찾아내고, 발견된 각각의 행동의 효과를 좌우하는 상황적 요인이 무엇인가를 발견하는데 주력하였다. 이런 상황 부합적 리더 행동에 관한 대표적인 이론 중의 하나가 바로 위에서 소개된 Hersey와 Blanchard(1969)의 부하 성숙도 이론이다. 상황 부합 이론이 이후의 리더십 패러다임의 발전에 준 시사점은 어떤 상황에서는 리더의 역할이 필요하지 않을 수 있다는 사실을 일깨워준 것이다. 말하자면 Hersey와 Blanchard(1969)의 이론을 보면 부하 성숙도가 높은 상황에서는 조직의 목표를 달성하는데 리더의 과업적 행동과 관계적 행동이 더 이상 필요하지 않다는 것이다. 이런 연구 결과는 이후에 리더십 대체 이론이 등장하게 되는 발판을 마련해 주었다.

산업화 시대 후기

산업화 시대 후반에 접어들면서 리더의 역할과 기능에 대한 관점에서 주요한 변화들이 일어났다. 그런 관점의 변화 중의 한 가지는 리더십 역할과 기능이 조직 내의 다

른 인적 또는 물적 자원에 의해 수행될 수 있다는 리더십 대체 이론의 등장이고, 또 다른 주요한 변화는 부하나 종업원을 리더십 과정에서 객체로서 보는 것이 아니라 주체로서 보는 관점으로서의 변화이다. 이러한 새로운 견해의 등장은 이후의 리더십 연구와 리더십 관행에 새로운 지평을 여는 계기를 마련하였다.

리더십 대체 이론의 발아는 미시간 대학교 리더십 연구 팀의 일원이었던 David G. Bowers와 Stanly E. Seashore(1966)에 의해 개념화되었다. 이들은 많은 리더십 기능이 리더에 의해서만이 아니라 동료나 부하에 의해서도 수행될 수 있다는 견해를 제시하였다. 때로는 리더가 부하에게 특정한 리더십 기능을 수행하도록 지시하는 경우도 있고, 어떤 때는 부하가 자발적으로 그러한 기능을 수행하기도 한다. 이들의 견해에 기초하여 Steven Kerr와 John M. Jermier(1978)는 리더십 행동의 효과성을 대체하는 상황을 다루는 리더십 대체 이론을 발전시켰다. 리더십의 대체 요인이라 리더가 특정한 리더십 행동을 하지 않아도 그런 리더십 행동의 효과가 나오게 할 수 있는 상황적 요인을 말한다. 이런 리더십 대체 요인이 조직 내에 존재하거나 작용하면 그 대체 요인의 효과와 동일한 효과가 나타나게 만드는 리더의 행동은 더 이상 필요하지 않게 된다. 리더십 대체 이론은 리더 행동을 대체할 수 있는 요인들에 대해 관심을 갖게 함으로써, 위임과 참여의 범위를 확대하는 직무범위확대(job enrichment), 모든 구성원을 리더화하는 편재(遍在)적 리더십(distributed leadership)이나 자기-관리 집단(self-managed group), 컴퓨터나 신기술 도입을 통한 사무 자동화(automation) 등과 같은 리더 역할에 대한 대안들을 리더십의 일부로 통합하는 방안을 고려하게 하는 등 리더십 연구의 새로운 지평을 열게 하는데 선도적인 역할을 하였다

Robert Greenleaf(1970)는 그가 제안한 서번트 리더십(servant leadership) 이론에서, 조직의 목표를 달성하는데 있어서 리더가 그 주체로서 책임과 권한을 갖고 모든 일을 계획하고 시행해 나간다는 산업화 시대의 전형적인 리더십 모델에서 파격적으로 탈피하여, 리더는 조직체가 목표 달성을 위해 보유하고 있는 모든 인적 및 물적 자원이 제대로 가동될 수 있도록 보살피는 집사(執事, steward)와 같은 역할을 해야 한다는 견해를 제시하였다. 다시 말

하면 리더를 조직 운영에 관하여 전권을 갖고 이에 기초하여 리더십을 발휘하는 영웅에서, 조직 내의 모든 영웅들이 일을 잘 할 수 있도록 뒤를 돌봐주는 증복으로서 역할을 하여야 한다는 것으로, 이전에는 리더십 과정에서 부하를 수동적으로 반응하는 존재로 보았는데, 이들을 자신의 임무를 능동적으로 찾아서 하는 존재로 파악한 것이다. 그래서 리더의 일차적인 책무는 조직 구성원들의 욕구가 무엇인가를 파악하고, 조직이 목표 달성을 위하여 분담한 일을 하는데 있어서, 자신의 몫에 대하여 능동적으로 일을 해 나가도록 여건을 마련하는 것이라는 것이다. 서번트 리더십은 구성원들과의 협조, 신뢰, 공감을 강조하고, 권력을 윤리적으로 사용할 것을 강조한다. 구성원을 선도(lead)하는 이유는 그들에게 더 잘 봉사하기 위함이고, 자신이 가진 권력을 더 강화하기 위한 것이 아니다. 서번트 리더십을 통하여 구성원들은 모두가 자신이 하는 일에 몰입하게 되고 구성원들 간의 팀워크도 더욱 증진된다는 것이다.

James MacGregor Burns(1978)는 이전의 리더십을 거래적 리더십(transactional leadership)이라고 규정하고, 새로운 시대에 맞는 리더십으로서 변환적 리더십(transformational leadership)을 제안하였다. 거래적 리더십에서는 사회계약정신에 입각하여 리더와 부하가 각각 자신의 이익을 극대화하기 위하여 자신에게 가용한 자원을 맞교환하는 관계이다. 이에 비해 변환적 리더십에서는 “리더와 부하가 상호간 더 높은 도덕적 및 동기적 수준을 갖도록 만든다.” 거래적 리더십에서는 ‘공포, 탐욕, 질투, 미움’ 등과 같은 하등 수준의 감정을 이용하는 반면, 변환적 리더십에서는 ‘자유, 정의, 평등, 평화, 인본주의’ 등과 같은 고등 수준의 理想과 도덕적 가치에 호소함으로써 부하의 의식을 고양하여 집단의 목표 달성을 추진한다. Maslow(1954)의 욕구단계설에 비추어 본다면 변환적 리더는 부하들에게서 고차적 동기를 불러일으키는 사람이다.

Kerr와 Jermier(1978)의 리더십 대체 이론은 리더십 기능이 반드시 리더에 의해 수행될 필요는 없으며, 현실적으로도 리더십 기능이 그 조직 내의 동료나 부하, 제도 등에 의해 수행되고 있음을 확인해 줌으로써 산업화 시대까지 확고하게 내려오던 영웅주의적(heroic) 리더십 패러다임 해체의 시발점이 되는 역할을 하였다. Greenleaf

(1970)의 서번트 리더십 이론은 조직이 보다 더 효과적이고 생산적이 되기 위해서는 리더십 과정에서 모든 구성원이 수동적인 객체적 존재로서 기능하던 입장을 넘어서서 능동적인 주체적 존재로서 자신의 역할을 수행해야 하며, 그러한 문화가 조성되고 정착되도록 여건을 만드는 것이 리더의 일차적인 책무라는 점을 밝혔다. Burns (1978)의 변환적 리더십 이론은 경쟁이나 상벌과 같은 하위 수준의 욕구를 자극하는 동기화 방식보다는 조직 구성원의 성취감이나 자아실현 욕구와 같은 고등 수준의 동기를 자극하는 동기화 방식을 사용할 것을 요구하며, 조직 구성원 모두가 고차원적인 이상과 가치를 갖고 임무 수행을 하는 조직 문화를 조성하는 것이 필요하다고 보았다.

지식정보화 시대

산업화 시대에 이루어진 지식과 기술의 폭발적인 발전, 특히 인터넷의 발전은 20세기 말 이후의 시대를 지식정보화사회라고 지칭하게 하는 새로운 시대를 열게 하였다. 교육의 발전으로 인류의 전반적인 지적 능력이 향상된 것에 부가하여, 고도로 발전된 지식이 보통 사람들이 쉽게 활용할 수 있는 정보의 형태로 제공되고, 인터넷과 같은 보편화된 통신망을 통하여 누구나 이를 쉽게 획득할 수 있고, 이런 널려져 있는 정보를 수집 및 활용하여 새로운 형태의 지식을 만들어 낼 수 있는 환경이 된 것이다. 그래서 지식정보화 시대는 다른 무엇보다 정보와 새로운 지식이 부와 능력과 경쟁에서의 승리의 원천이 된 것이다. 지식정보화사회에서의 사회경제적 환경의 주요 특징은 다음과 같이 요약할 수 있다. 먼저 지식, 정보, 기술의 발전과 변화의 속도가 매우 빠르다. 따라서 이런 발전된 지식과 정보를 적시에 습득하여 활용하는 능력이 중요하다. 많은 경쟁 대상자들 역시 지식과 정보를 수집하고 활용할 수 있는 역량을 갖추고 있으므로 발전된 지식과 정보를 빨리 수집하는 것, 즉 속도가 중요하다. 활용할 지식과 정보의 난도가 높아지고 그 내용도 복잡해질 것이므로 어느 한 사람이나 소수의 사람들로는 이런 지식과 정보를 적시에 수집하고 활용하는 것이 제한된다. 따라서 능력을 갖춘 다종다양한 인재들의 협동적 작업이 중요하게 된다. 지식과 정보의 진보와 변화의 속도가 빠르고, 경쟁자들의 문제해결 능력이 어떻게 변화할지 예상하기 어려워지므로

로 해결해야 할 문제가 언제 어떤 것으로 제시될 것인가가 예측하기가 어렵게 되고 따라서 과거보다 상황의 불확실성이 더욱 증가하게 된다. 이러한 시대적 특성의 변화에 따라 리더십 역시 그 패러다임의 변화가 요청될 것은 자명한 일일 것이다. 지식 사회의 도래에 따라 리더십 패러다임은 어떤 형태로 진화할 것인가?

Joseph Rost(1991)는 그의 저서 “Leadership for the twenty-first century”에서 지식정보화시대의 리더십은 후산업화 패러다임(post-industrial paradigm)이 되어야 한다고 주장하였다. 그는 산업화 시대에는 세계를 기계주의적 관점에서 파악하였는데, 지식정보화 사회에서는 관계적 관점으로 파악해야 할 것이 요구된다고 하였다. 산업화 시대에는 조직체가 위계적으로 조직화되어 있고 상하 서열이 분명하며, 담당 역할이 명확하게 정의되고 임무 분담이 잘 이루어져 있으며, 환경의 변화 속도가 느리므로 환경이 안정적이고 예측하기가 용이하며, 신속한 정보소통이 그다지 중요하지 않고, 해결해야 할 과제가 비교적 단순한 것이었다. 따라서 기계주의적 관점으로 파악을 하는 것이 더 적응적인 것이었다. 그러나 지식정보화 사회에서는 조직의 구조가 유동적이고 가변적이며, 담당 역할의 범위가 신축적이고 잠정적이며, 임무 분담이 수시로 재편되고, 환경의 변화 속도가 빠르므로 항상 변화와 개혁을 할 준비를 갖추고 있어야 하고, 신속한 정보소통이 무엇보다 중요해지고, 해결해야 할 과제가 복잡하고 어려운 것이 된다. 따라서 지식정보화 사회에서는 관료적인 조직 구조로는 환경의 변화에 시의적절하게 변형을 할 수 없으며, 유능한 한 명의 리더가 모든 문제에 대해 해결사로서 역할을 하는 방식으로 는 불확실성이 높은 환경에서 복잡하고 어려운 문제를 적시에 신속하게 해결하기는 어려우며, 상하 수직적 권위 구조와 효율성 지상주의적인 조직 문화로서는 다수의 유능한 인재들을 동기화시키기가 어렵다. 이런 점들을 고려하여 Rost(1991)는 그의 후산업화 패러다임으로서의 리더십을 다음과 같이 정의한다: “리더십이란 각자가 목표하고 있는 바를 달성하게 해 줄 진정한 변화를 추구하는 리더와 그들의 협력자들 간의 상호 영향 관계이다(p.7).” 이 패러다임에서는 공식 직함으로서의 리더와 리더십이 이루어지는 과정에서 기능상의 리더를 구분한다. 리더십 과정에서의 리더란 당면한 과제를 수행하

는데 있어서 가장 적합한 자원을 가장 잘 투입할 수 있는 사람이다. 그리고 그 순간에는 다른 사람들은 모두가 협력자가 되어 일이 잘 진행될 수 있도록 돕는다. 이러한 리더십 과정에서는 리더나 협력자가 고정되어 있지 않다. 과제마다 리더가 달라질 수 있고, 여러 과제에서 동일 인물이 리더가 될 수도 있고, 동일한 과제를 함에 있어서도 필요에 따라서 시시각각으로 리더가 달라질 수 있다. 리더십은 리더십 그 자체를 발휘하기 위하여 시행되는 것이 아니다. 누가 리더 역할을 담당하든 상관없이, 이 과정에서 리더십을 발휘하는 이유는 남에게 보이기 위한 업적 만들기 식의 성과를 내려고 하는 것이 아니라 실질적인 변화 또는 성과를 얻기 위함이다. 그러한 실질적인 변화를 “의도한다(intend)”는 말은 최초에 설정한 변화나 성과에 고착되는 것이 아니고, 더 나은 변화나 성과를 이룰 수 있다면 유연성 있게 그런 방향으로 전환을 할 수 있다는 것을 나타내기 위한 표현이다. 그리고 이러한 리더십의 목표는 어떤 리더 개인의 욕구를 충족시키기 위한 것이 아니라, 리더와 협력자 모두가 공동으로 자신의 원하는 바를 달성하게 하기 위한 것이다.

후 산업화 시대의 새로운 리더십이 무엇이 되어야 하는가에 대한 Rost의 관점과 상통하는 리더십 모델들이 1990년대 이후 많이 등장하였다. Estela M. Bensimon과 Anna Neumann(1993)은 자신들이 한 연구와 다른 연구자들의 연구 및 자신들의 현장 경험을 토대로 하여 정보화와 복잡계 환경으로 특징지어질 미래 시대의 바람직한 리더십 모델은 협력적 리더십(collaborative leadership)이라는 주장을 펼쳤다. 미래 시대의 조직이 당면할 복잡다단한 문제를 한 사람만의 능력으로 이해하고 해결한다는 것은 어려운 일이므로 다양한 분야의 전문가들이 협력적으로 일을 할 수 있도록 여건을 만드는 리더십이 요구된다는 것이다.

Wilfred H. Drath와 Charles J. Palus(1994)는 리더십을 구성주의(constructivism)의 관점에서 정의한다. 종전의 리더십이 리더가 자신의 권력과 권한을 사용하여 부하들로 하여금 자신이 원하는 방향으로 행동하도록 영향을 주는 과정으로 정의되었다면, 후 산업화 시대의 리더십은 조직 구성원들이 조직이 당면한 과제를 해결함에 있어서 각 구성원이 무엇을 어떻게 하는 것이 필요한 것인지를 이해하고, 그에 따라서 각자가 자신의 행동이 어

떤 결과를 가져올 것인가를 예측하고 긍정적인 결과를 산출할 수 있는 행동을 계획할 수 있도록 틀(frame)을 만들어 주는 것이다. 이들은 이 과정을 의미 파악(meaning-making)이라고 이름 붙였다. 이런 의미 파악은 조직 구성원의 누구에 의해서도 만들어질 수 있는 것이며, 구성원들의 상호작용 속에서 점진적으로 형성되는 것이다. 과거의 조직은 이런 의미 파악이 주로 리더 직위에 있는 사람에게 의해 만들어지고, 영향력이나 권위의 행사를 통하여 만들어졌지만, 후 산업화 시대에는 그런 소수의 권한 보유자가 권력 행사를 통하여 의미 파악을 하는 방식으로는 불확실성과 고난도의 과제에 의해 도전을 받는 환경에서는 조직이 당면하는 과제를 효과적으로 해결해 나가기 어렵다. 따라서 모든 구성원이 이 의미 파악 과정에 참여하도록 해야 하며, 당면 과제 해결에 최적의 의미 파악이 나올 수 있도록 구성원간의 상호작용 체제가 갖추어진 조직만이 성공적인 조직이 될 수 있다는 것이다.

리더십 패러다임의 진화 과정 분석

앞서 논의된 리더십 패러다임 분석의 틀에 입각하여 시대에 따라 변화해온 리더십 패러다임의 진화 과정을 분석해보자. 18세기에 산업 혁명이 시작된 이래 각종 생산 기계가 발달하고 자본이 축적되면서 대량 생산체제가 등장하게 되었다. 이로 인해 한 직장에 많은 수의 종업원이 고용되고, 이 종업원들에 대한 효과적인 관리 기법으로 등장한 것이 Frederick. W. Taylor의 과학적 관리법이다. 이 산업화 시대 초기의 종업원들은 전반적으로 지적 수준이 낮고, 직무 지식이나 기술 수준이 낮았으므로 관리자가 이들에게 해야 할 일의 내용과 일하는 방법을 일일이 지시하고 가르쳐주어야 했다. 당시의 종업원들의 경제적 수준은 낮고, 자존감도 낮았으며, 인권 의식 수준 또한 낮았으므로 이들의 주된 작업 동기는 Maslow(1954)의 욕구위계 중 하위 수준의 것들이었다. 산업 시대의 직장이라는 조직이 구성된 역사가 일천하므로 견실한 조직 윤리가 형성되고 정착되기에는 이른 시기이었다. 이런 구성원들에 대해서는 관리자가 작업자들에게 해야 할 일을 일일이 지시하고, 그들의 작업과정과 결과를 확인 및 감독해야 하고, 상벌을 통하여 이들의 행동을 관리

하는 등 지시적 리더십 방식이 가장 적합한 것이었다고 할 수 있다.

산업화 시대가 발전하여 중기에 이르면서 사회 전체의 경제 수준이 향상되고 인권 의식 역시 신장되면서 종업원들 역시 하위단계의 욕구 수준에서 벗어나 자존심에 대한 욕구가 더 중요한 작업 동기의 원천으로 작용하는 단계가 되었다. 이러한 종업원들의 욕구에서의 변화를 처음 발견한 것이 호손 연구이었다. 이후의 20세기 중반의 많은 동기 이론들이 종업원들의 동기에서의 이런 변화가 일어났음을 뒷받침하였다. 또한 인권 존중과 인류의 평등에 대한 인식이 사회 저변에까지 확산됨에 따라 권위와 서열에 입각한 상사의 일방적 지시와 그에 따른 부하의 무조건적 복종 보다는 사회 계약 정신에 기초한 리더-부하 간의 교환적(exchange) 관계가 더 바람직한 조직 내 인간관계 모델이 되었다. 말하자면 리더와 부하는 평등하고 자유로운 개인들이 각자 자신의 이익을 극대화하기 위하여 상호 거래를 하는 관계라는 인식이 보편적인 가치로 자리 잡게 된다. 이러한 조직 문화에서는 부하는 열심히 일하는 대가로 상사에게서 높은 임금, 보너스, 고과 평점 등의 보상을 받고, 상사는 이러한 보상을 교환 조건으로 하여 부하에게 열심히 일할 것을 촉구할 수 있는 것이다. 조직 구성원들의 특성에서의 이러한 변화는 Ohio State University 연구자들과 University of Michigan 연구자들의 리더십 연구에서 리더의 지시적 행동에 부가하여 배려적 행동이 중요하다는 결과로 나타났다. 이 시기의 리더십 모델은 Blake와 Mouton(1964)의 관리격자(managerial grid) 이론으로 종합되었고, 바람직한 리더십은 지시적 행동과 배려적 행동을 모두 충실하게 하는 것으로 정리되었다고 할 수 있다. 그러나 Blake와 Mouton(1964)의 이론은 곧 Hersey와 Blanchard(1969)에 의해 수정되는데, 이들은 부하가 충분히 동기화 되어있고 직무 능력을 갖추고 있다면 리더가 지시와 배려라는 리더십 행동을 굳이 할 필요가 없으며, 직무 수행 활동을 부하에게 위임을 하는 것이 더 바람직하다는 모델이 나온 것이다. 이는 산업화 시대 중기에서 산업화 시대 후기로 이행되는 과정에서 조직 구성원들의 업무 능력과 동기화 수준 및 조직 윤리의 정착이 더 증진 되었다는 것을 의미하고, 이런 구성원들에 대해서는 권한 위임적인 리더십이 더 효과적이라는 점을 제시한 것이다.

산업화가 완성되는 산업화 시대 후기에 이르면 경제 수준이 더욱 향상되고 사회가 더욱 발전함에 따라 개인의 자유와 평등에 관한 의식의 보편화에 더해서 인간의 자아 실현적 가치에 대한 인식이 증진된다. 말하자면 구성원들의 작업 동기의 원천이 성취 욕구나 자아실현 욕구와 같은 자율적인 작업 욕구로 이행된 것이다. 이에 병행하여, 구성원들의 전반적인 지적 능력, 직무 지식과 기술이 증진되고, 구성원들의 조직 윤리 의식이 정착되는 등 조직 구성원들이 자율적으로 직무를 수행하는 것을 허용해 줄 수 있는 여건이 성숙된 것이다. 조직 구성원들의 특성에서의 이러한 변화에 따라 바람직한 리더 행동의 원형(prototype)도 더불어서 변화하였다. 고등 수준의 理想과 도덕적 가치에 호소함으로써 구성원들의 의식을 고양하여 집단의 목표 달성을 추진한다는 Burns(1978)의 변혁적 리더십 이론이나, 구성원들이 자발적이고 자율적으로 직무를 수행하도록 뒷받침을 잘 해주는 것이 리더가 할 일이라고 보는 Greenleaf(1970)의 서번트 리더십 이론이 바로 그런 변화를 반영한 것들이다.

뉴 밀레니엄 시대에 접어들면서 첨단 과학 기기와 기술이 발전하고, 인터넷의 발전으로 지식정보화 시대가 도래함에 따라 집단이나 조직은 새로운 도전에 직면하게 된다, 첨단 과학 기술의 발전과 지식정보화 사회라는 환경이 조직에 부과한 새로운 도전은 복잡성, 불확실성, 그리고 속도(speed)로 특징 지워지는 환경이다. 첨단 지식과 기술의 발전에 따라 다방면의 수많은 지식, 기술, 정보를 적절하게 취사선택하여 습득하고 활용해야 한다는 요구는 복잡성과 불확실성이라는 과제를 부과하며, 이러한 지식, 기술, 정보를 누가 더 빨리 찾아서 활용할 수 있는가가 생존의 관건이 된다는 점에서 속도라는 과제가 부과된다. 이런 도전들에 적절히 응전하기 위해서는 첫째 모든 집단과 조직은 다방면의 유능한 인재들을 보유할 것이 필요하고, 둘째 그 인재들이 능동적이고 적극적으로 조직을 위해 일을 하도록 만들어야 하며, 셋째 그런 인재들이 하는 일을 조직 수준에서 적극적으로 지원하도록 하는 구성원들 간의 상호작용 시스템과 문화가 갖추어져야 한다. 이러한 조직이 효과적으로 만들어지고 운영되기 위해서는 새로운 리더십 패러다임이 요구되는 것이다.

불확실성 속에서 신속한 대응이 요구되는 이런 환경에

서는 리더 한 사람이 조직체를 지시하고 배려하고 동기화시키는 방식으로는 발 빠른 대처를 하기가 어렵다. 이런 환경에 효과적으로 대응하는 조직이 되기 위해서는 집단의 과업을 주도하는 사람이 과제의 종류나 성격에 맞추어 시시각각으로 달라질 수 있어야 한다. 공식적으로는 리더와 구성원의 구분이 있을 수 있겠지만, 조직이 실제 운영되는 방식은 조직의 모든 구성원이 리더이면서 또한 구성원이 될 수 있어야 한다는 것이다. 이렇게 되면 조직체의 역량은 한 사람의 리더십의 역량에 의해 좌우되기 보다는 그 조직체 전체의 리더십 역량에 의해 좌우되게 된다. 조직의 각 구성원이 필요할 때면 언제나 누구라도 리더로서의 역할을 할 수 있어야 한다는 것이다. 그렇게 되기 위해서는 각 구성원이 모두 자기 분야의 업무에 관하여 우수한 능력을 갖추고 있어야 하고, 성취욕과 자아실현 욕구가 강하고 일에 대한 자신감이 있어야 하며, 자신의 역할이 요구되는 상황이 되면 자발적이고 능동적이며 열성적으로 자신의 역할을 다 할 수 있어야 한다. 현대의 지식정보화 사회의 조직 구성원들은 이런 역량을 충분히 갖출 수 있다. 따라서 이런 시대에 요구되는 리더십 패러다임이 바로 Rost(1991)의 후 산업화 시대 패러다임(post-industrial paradigm), Bensimon과 Neumann(1993)의 협력적 리더십(collaborative leadership), Drath와 Palus(1994)의 구성주의적 관점(constructivism)이다.

과학화, 정보화 시대에 요구되는 이 새로운 리더십 패러다임을 필자는 위키피디아적 리더십(wikipedia leadership)이라고 명명한다. 위키피디아(wikipedia)란 웹에 기반을 둔 무료 백과사전을 말한다. 빨리(wiki)라는 뜻의 하와이 원주민 말과 백과사전이라(encyclopedia)는 영어의 합성어이다. 누구나 인터넷 사이트 www.wikipedia.com에 접속해서 이 사전에 직접 정보를 올릴 수 있다. 다른 사람이 올려놓은 정보를 고칠 수도 있다. 이 사전은 누가 잘못된 정보를 올리면 다른 사람이 이를 고치고, 더 좋은 내용을 알고 있는 사람이 있으면 그 사람이 그 방향으로 발전시키는 집단 지능(group intelligence) 방식으로 만들어 진다. 참여자 모두가 리더가 되고 또 협력자가 된다. 위키피디아는 “개방, 공유, 참여”라는 웹의 특성이 가장 잘 구현되는 작업 방식으로 만들어지고 있다. 위키피디아적 리더십이라는 용어는 위키피디아가 만들어지는 과정의 이런 여러 가지 특징이 후 산업화 시대에 요

구되는 리더십 패러다임의 특징과 너무나 흡사하다는 점에 착안하여 필자가 만든 명칭이다.

축구 경기가 진행되고 있는 상황을 한번 상상해보자. 축구 경기는 벤치에 앉아 있는 감독과 코치와 그라운드에서 뛰고 있는 선수들 모두가 경기 진행에 관한 모든 정보를 실시간으로 가질 수가 있고, 이런 정보를 실시간으로 교환할 수 있다. 양 팀은 수시로 전술과 공격 방향을 변경시키기 때문에 불확실성이 매우 높은 상황이다. 경기는 매우 빠른 속도로 진행되기 때문에 신속한 정보 처리와 신속한 조치가 승패의 관건이 된다. 이런 상황은 지식정보화 환경의 한 전형적인 예라고 할 수 있다. 이 경우에서 가장 효과적인 리더십은 바로 위키피디아적 리더십이다. 관료조직적, 위계적 구조에 기초한 리더 중심의 운영 방식으로는 상황에 신속하고 효과적으로 대응하기가 어렵다. 물론 이 상황에서 위키피디아적 리더십이 제대로 효과를 발휘하려면 각 포지션에 있는 선수들이 모두가 자신의 역할을 잘 해낼 수 있는 기술을 갖추고 있고, 승리에 대한 욕구와 자신감이 충만하며, 팀의 승리를 위해 자신의 역량을 아낌없이 발휘하려는 의지를 갖고 있는 그런 팀이어야 할 것이다.

이 새로운 패러다임에서는 더 이상 고정된 리더가 존재하지 않는다. 이들은 부하 또는 구성원이라는 말 대신에 협력자라는 용어를 쓰기를 더 선호한다. 그래서 모든 조직 구성원이 조직이 처한 문제 상황에 따라 리더가 되기도 하고 협력자가 되기도 한다. 리더십은 더 이상 개인적인 현상이 아니라 집단적인 현상이다. 개체적인 현상이 아니라 관계적인 현상이다. 결과적인 현상이 아니라 과정적인 현상이다. 더 이상 공식적 리더 중심적인 현상이 아닌 것이다.

제언 및 결론

앞 절의 리더십 패러다임의 진화 과정을 분석한 내용에 기초하여 그런 변화 및 진화에 주요 결정요인으로 작용했던 조직 구성원의 특성을 요약하여 정리하면 다음과 같다. 첫째, 조직이 당면한 과제를 해결하거나 조직의 목표를 달성하기 위해서는 우선 조직 구성원들이 과제를 수행하는데 요구되는 지식과 기술, 즉 지성적 역량(Cognitive capacity)이 있어야 한다. 조직 구성원의 지성적 역량 수

준이 요구 수준에 미치지 못할 때 작업 지시, 표준 작업 절차 마련, 부하 과업 능력 향상 훈련 등과 같은 리더의 과업적 행동(task behavior)이 요구된다. 둘째, 구성원의 지성적 역량이 충분하다고 하더라도, 과업을 적극적으로 수행하고자 하는 동기 또는 조직 구성원으로서의 자부심을 갖고 조직의 목표 달성에 적극적으로 임하고자 하는 마음가짐, 즉 감성적 역량(Affective capacity)이 높아야 조직의 성과가 극대화 될 수 있다. 조직 구성원의 감성적 역량 수준이 낮을 경우에는 배려, 조인, 상담 등과 같은 리더의 대인관계적 행동(relationship behavior)이 요구된다. 셋째, 조직 구성원의 지성적 역량과 감성적 역량이 모두 높다고 하더라도 조직 구성원들의 조직 윤리 의식이 확립되어 있지 않으면 조직의 생산성은 극대화되기 어렵다. 조직 구성원 간에 자신의 공적을 과대 포장하기 위하여 허위 보고를 한다든가, 자신만의 이익을 목적으로 불공정한 경쟁을 한다든가, 타구성원의 관리 하에 있는 자원을 허락 없이 활용한다든가, 자신만의 이익을 위하여 태업을 한다든가 하는 등의 조직 윤리 위반 행위가 발생하면 조직 구성원간의 신뢰는 떨어지고, 이런 행동들을 감시 감독하기 위한 시간, 노력, 비용이 증가함으로써 조직의 생산성이 저하될 것이다. 따라서 현대의 모든 조직체는 구성원들의 진실성(integrity)을 강조하는데, 이것은 조직 윤리 의식이 행동으로 실천될 것을 요구하는 것이다. 이런 점에서 필자는 구성원들의 조직 윤리 의식의 실천 역량을 행동적 역량(Behavioral capacity)이라고 명명하였다. 윤리 의식은 인간의 영적인(spiritual) 측면이므로 이것은 영성적 역량(spiritual capacity)이라고도 지칭할 수 있다. 조직 구성원의 행동적 역량이나 영성적 역량이 낮을 경우에는 리더나 시스템에 의한 감시, 감독 행동이 요구된다. 요약한다면 리더십 패러다임은 조직 구성원의 감성적 역량(Affective capacity), 행동적 역량(Behavioral capacity), 및 지성적 역량(Cognitive capacity)의 수준에 발맞추어 출현하였다고 할 수 있으며, 앞서 필자는 조직 구성원의 이 세 가지 역량들의 명칭의 영문 두문자들을 따서 리더십의 “ABC 역량(ABC capacity)” 모델이라고 명명하였다.

이 리더십의 “ABC 역량” 모델에 의거하여 산업혁명 이후 지금까지의 리더십 패러다임의 진화 과정은 다음과 같이 정리될 수 있다. 산업화 시대 초기에는 조직 구성원

들의 ABC 역량이 모두 낮았으므로 지시적 리더십이 가장 적합한 패러다임이었다. 산업 혁명 중기에 이르러서는 ABC 역량 모두가 중간 정도 성숙하였으므로 거래적 리더십이 적합한 패러다임으로 등장하였다. 산업화 시대 후기에 이르러서는 ABC 역량이 모두 높은 수준으로 성숙하였으므로 서번트 리더십이나 변환적 리더십이 가장 효과적인 패러다임이 된다. 과학화 및 지식정보화 시대에 접어들면서 조직이 당면한 환경의 성격이 종전과 판이하게 달라진다. 이 시대의 조직들이 당면한 환경은 불확실성, 과제의 복잡성, 신속한 대응 요구 등으로 특징 지워진다. 따라서 이런 환경에서는 종전의 관료적이고, 위계적이며, 신축성이 적은 공식적 리더 중심의 조직 운영으로는 환경의 급속한 변화와 고난도의 과제에 효과적으로 대응할 수 없다. 이 시대의 조직 구성원들은 ABC 역량이 충분히 성숙되어 있어서 누구나 리더십을 발휘할 역량을 갖추고 있으므로 조직의 구조를 시의 적절하게 변환할 수 있는 기반은 갖추어져 있다. 따라서 이런 시대에는 후 산업화 시대 패러다임 리더십, 구성주의적 관점에 입각한 리더십, 협력적 리더십이 요구된다. 이러한 내용이 아래의 그림 1에 요약되어 나와 있다.

이 그림을 보면 리더십 패러다임이 변화는 조직 구성원의 ABC 역량 입방체를 좌하단(ABC 역량이 모두 낮은 상태)에서 우상단(ABC 역량이 모두 성숙한 상태)으로 관통하는 궤적을 그리고 있다. 말하자면 리더십 패러다임은 산업화 시대 초기의 절대 권력자적 리더십 패러다임에서부터 시작하여 산업화 시대 중기의 리더-부하 간 교환적 리더십 패러다임을 거쳐서 산업화 시대 후기의 권한 위임의 리더십 패러다임으로 진화하였다. 이러한 리더십 패러다임의 변화 과정은 조직 내에서의 영향력의 원천이 리더에게서 구성원에게로 위임되는 과정이었다고 할 수 있으며, 산업화 시대 후기의 리더십 패러다임은 이러한 권한 위임의 완결판인 것이다. 그러나 후 산업화 시대의 정보화 혁명은 조직이 대응해야 할 환경의 특성을 종전과는 완전히 다른 것으로 만듦으로써 또다시 새로운 리더십 패러다임의 등장을 요구하게 만든 것이다. 산업화 시대 후기의 리더십 패러다임이 완전한 권한 위임의 패러다임이라고는 하지만, 조직 운영의 시동권(initiative)은 여전히 공식적 리더에게 있으며, 공식적 리더는 여전히 그 집단 운영에서의 Big Brother(Orwell, 1949)로 남아있다. 그러

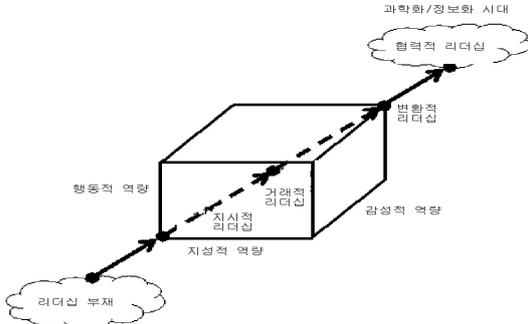


그림 1. 시대별 조직 구성원의 ABC 역량과 리더십 패러다임

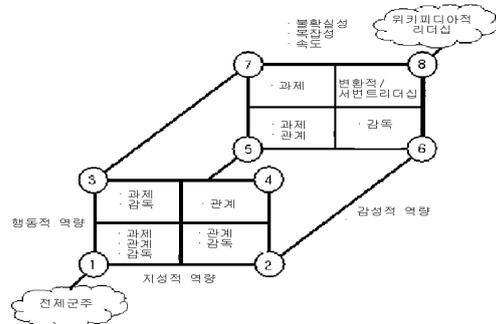


그림 2. 조직 구성원의 ABC 역량 수준에 부합하는 리더십 패러다임

나 후 산업화 시대의 리더십은 앞서 이미 수차례 논의된 바와 같이 더 이상 고정된 한 명의 리더에 의해 이루어지는 그런 패러다임의 리더십이 아니다. 이 시대의 명칭이 후 산업화 시대라는 것에 발맞추기라도 하듯이 이 시대의 리더십 패러다임도 post-leadership적이다. 리더십 과정에서 더 이상 공식적 리더십이라는 개념은 필요가 없다. 적시에(right time) 적소에(right place) 적재의 인물이(right person) 리더로서 기능하며, 당면 과제가 시작됨으로써 리더십 과정이 시작되고, 그 과제가 종결됨으로써 그 리더십 과정도 종결되는 것이다. 이것이 후 산업화 시대 리더십 패러다임이다.

본 논문에서 제안된 리더십의 “ABC 역량” 모델은 특정 집단이나 조직에 현재 가장 적합한 리더십 패러다임이 무엇이 될 것인가를 진단하는데 유용하게 적용할 수 있으며, 그 집단이나 조직이 환경의 요구에 더 잘 기능하기 위해서는 구성원들의 어떤 역량을 향상시켜야 할 것인가에 대한 처방을 찾아내는데도 유용하게 활용될 수 있는 모델이다(그림 2 참조). 그림 2를 보면 조직 구성원의 ABC 역량의 수준에 따라 과업적 행동, 관계적 행동, 감독 행동 중 어떤 것을 어느 정도 해야 할 것인지를 알 수 있다. 조직 구성원의 지성적 역량이 낮은 경우에는 과업적 행동을 해야 한다. 감성적 역량이 부족할 때는 관계적 행동을 해야 한다. 행동적 역량이 약할 때는 감독 행동을 강화해야 한다. 또 환경을 평가하여 그런 환경에 가장 적합한 리더십 패러다임을 적용할 수 있기 위해서는 조직 구성원의 어떤 역량을 향상시켜야 할 것인지를 판단할 수 있다.

이 논문에서 제안된 리더십의 “ABC 역량” 모델은 아

직 사변적인 수준의 이론에 불과하다. 그러나 이 모델은 과거의 경험적 연구들에서 나온 명제들에 토대를 두고 있기 때문에 경험적인 검증이 가능하리라고 본다. 이 새로운 이론을 검증하기 위해서는 이 모델의 주요 개념으로 등장하는 지성적, 감성적, 행동적 역량을 경험적이고 계량적으로 측정할 수 있어야 하는데, 이 중에서 지성적 역량과 감성적 역량은 Hersey와 Blanchard(1969)의 부하 성숙도 측정 도구를 원용하여 측정이 가능할 것이며, 행동적 역량은 조직 시민 행동 측정 질문지를 활용할 수 있을 것이라고 본다. 그러나 여전히 이 논문에서 제안된 모델은 사변적인 수준의 것이므로 보다 더 철저한 논의와 고찰을 거칠 때 경험적으로 검증이 가능한 이론적 모델이 될 것으로 생각한다.

마지막으로 첨언을 한다면 앞서 제안된 위키피디아적 리더십이 현대의 과학화, 정보화 시대에 요구되는 리더십 패러다임이라고는 하지만, 이런 리더십 패러다임을 도입하려고 할 경우, 과연 이런 패러다임이 효과적으로 적용될 수 있을 만큼 조직 구성원들의 ABC 역량이 성숙해 있는가를 먼저 진단해 보아야 할 것이다. 만약 조직 구성원들의 ABC 역량의 성숙도가 아직 적정 수준에 오르지 않았다면, 그 조직의 리더는 구성원의 ABC 역량을 증진시키기 위한 리더십을 발휘해야 한다. 시대는 이미 지식 정보화시대, 고도의 과학 기술 시대로 접어들었다. 선진 사회, 선진 조직은 이미 위키피디아적 리더십에 의해 운영되고 있다. 이런 시대에 생존하고 변혁하기 위해서 모든 조직은 위키피디아적 리더십을 적용할 수 있는 조직으로 변화하고, 이 위키피디아적 리더십이 조직 운영의 원리가

되도록 만들어야 할 것이다. 이 일은 조직 구성원 모두가 함께 해야 할 일이지만, 많은 조직에서 아직은 조직의 공식적 리더가 해야 할 일이 더 많은 것 같다. 그래서 위키 피디아적 리더십이 자연스럽게 출현하는(emergent) 그런 시점에 도달하기까지는 조직 구성원들의 ABC 역량을 향상시키기 위한 공식적 리더의 역할이 필요할 것이다.

참 고 문 헌

- Bales, R. F. (1958). Task roles and social roles in problem-solving groups. In E. E. Maccoby, T. M. Newcomb, & E. L. Hartley(Eds.), *Readings in social psychology*(pp.437-447). New York : Holt, Rinehart & Winston.
- Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA : Harvard University Press.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier : The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Bensimon, E. M., & Neumann, A. (1993). *Redesigning collegiate leadership*. Baltimore : Johns Hopkins University Press.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston, TX : Gulf.Mccoby, T. M. Newcomb, & E. L. Hartler(Eds.), *Readings in social psychology*(pp.437-447). New York : Holt, Rinehart Winston.
- Bowers, D. G., & Seashore, S. E. (1966). Predicting organizational effectiveness with a four factor theory leadership. *Administrative Science Quarterly*, 11, 238-263.
- Brown, R., & Herrnstein, R. J. (1975). *Psychology*. Boston : Little, Brown.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York : Harper & Row.
- Drath, W. H., & Palus, C. J. (1994). *Making common sense : Leadership as mean making in a community of practice*. Greensboro, NC : Center for Creative Leadership.
- Fayol, Henri. *General and Industrial Management*, tr. by Constance Storrs. London : Pitman, 1949(orig. French edition, 1916).
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York : McGraw-Hill.
- Greenleaf, R. K. (1970) . *The servant as leader*. Newton Center, MA : Robert K. Greenleaf Center.
- Hersey, P., & BlanchardK, H. (1977). *The management of organizational behavior*, 3rd. ed. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. New York : Wiley.
- Keniston, K. (1971). The perils of principle. In Keniston, K., *Youth and dissent*. New York : Harcourt Brace Jovanovich.
- Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership : Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, 375-403.
- Kohlberg, L., Kauffman, K., Scharf, P., & Hickey, J. (1975). The just community approach to corrections : A theory. *Journal of Moral Education*, 4, 243-260.
- Kurtines, W., & Grief, E. B. (1974), The development of moral thought : Review and evaluation of Kohlberg's approach. *Psychological Bulletin*, 81, 453-470.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York : Harper.
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York : Macmillan.
- McClelland, D. C., & Steele, R. S. (1973). *Human Motivation : A Book of Readings*. General Learning Press.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior : The good soldier syndrome*. Lexington, MA :

- Lexington Books.
- Orwell, G. (1949). *Nineteen eighty-four*. New York :
Harcourt, Brace & Co.
- Rost, J. C. (1991). *Leadership for the 21st century*. New
York : Praeger.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leader-
ship*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Stopgill, R. M. (1974). *Handbook of leadership*. New
Yorl : Free Press.
- Taylor, F. W. (1967). *The Principles of Scientific Man-
agement*. New York, NY : Norton & Company
(Originally published in 1911).
- Weber, Max. *The Theory of Social and Economic
Organizatio*, ed. and introd. by Talcott Parsons; tr.
by A.M. Henderson and Talcott Parsons. Free
Press, 1947(German edition, 1925).
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York :
McGraw-Hill.
- Whyte, W. F. (1955). *Money and Motivation : An Analysis
of Incentives in Industry*. New York : Harper.

A Review on the Developmental Changes and the Recent Trend in Leadership Paradigm

Kidok Nam

Korea Military Academy

Modern leadership research has been sprouted in the mid 20th century, proliferating particularly since 1980s. People show a keen interest in leadership recently. Early endeavors in leadership studies had focused in identifying the personal attributes that made him/her to be selected as a leader. This trend had changed into finding the determinants of effective or successful leadership. Technological advancement, societal and organizational development, increased awareness about human rights and democracy have deeply influenced to the fundamental assumptions of leadership. Leadership substitutes, servant leadership, transformational leadership, post-industrial leadership, collaborative leadership, constructivism are a few of new leadership terminology that represent the changes in the new development of the assumptions of leadership. A crucial aspect of these changes is that leadership is becoming a less leader-focused phenomenon. The author has concluded that wikipedic leadership is a prototype of leadership in this most recent information and technology era. The present review summarized the evolution of leadership research paradigms historically, examined the determinants of the leadership paradigm shift, and suggested the "ABC Capacity model" as an explanatory model for the evolution of the leadership paradigms.

Keywords: Wikipedic leadership, ABC Capacity model, Transformational leadership, Post-industrial leadership, Collaborative leadership, Constructivism

1차원고 접수일 : 2008년 7월 7일
수정원고 접수일 : 2008년 8월 24일
게재 확정일 : 2008년 8월 25일