

리더십 행동이론(Behavior Theory)

황승욱(포스텍 리더십센터 선임연구원)

뉴스레터 4호에서는 지난 3호에서 살펴본 리더십 '특성이론'에 이어서, '행동이론'과 '상황이론'에 대해서 살펴보고자 합니다. 그리고 2009년 1호에서는 최근의 '현대이론'에 대해서 알아봄으로써, 전반적인 리더십 이론의 흐름을 학습하게 됩니다. 본 내용을 통해 단순히 리더십을 이론적으로만 접한다는 생각보다는 실제 리더십을 발휘하는 데 어떻게 영향을 줄 수 있는지 관심을 가질 수 있기를 바랍니다.

대부분의 연구활동이 그렇듯, 리더십 이론에 관한 연구들도 기존 학자들의 연구들을 비판하면서 새로운 연구들을 시도하게 된다. 특히, 리더십 이론은 미국, 영국, 독일 등 선진국들에서 주도적으로 실시되었으며, 미국 대공황 이후 경제를 재건할 리더에 대한 사회적 욕구가 증대되면서 더욱 활발하게 이루어졌다.

1940년대 후반부터 리더의 특성과 행동에 대한 연구들이 병행되었는데, 최초 주류를 이루던 리더십 특성이론(뉴스레터 3호 참고)을 대신하여 새로운 테마로 형성된 것이 바로 리더십 행동이론이다. 행동이론을 한마디로 표현하면, “리더는 리더의 특성을 가진 사람이 아니라 리더답게 행동하는 사람이다.”는 것이다. 즉 성공한 리더들을 분석한 결과, 공통적으로 이루어지는 행동 영역들이 존재한다는 내용이다. 리더들의 행동을 연구해서 다른 사람들에게 리더십을 갖출 수 있도록 교육하고 훈련하면 훌륭한 리더로 키울 수 있다고 생각했고, 이는 효과적인 리더십을 가진 리더들을 무한히 공급할 수 있을 것으로 연구들은 기대했던 것이다.

리더십 행동이론을 접하면서 꼭 인지해야 부분이 한 가지 있다. 시대적으로 1940년대 이후에는 공장의 자동화 시스템을 통하여 대량생산에 박차를 가하고 있었고, 이에 반대하는 인간관계 운동이 막 일어나던 시기였다는 것이다. 이러한 인간관계 운동은 리더십 이론을 특성이론에서 행동이론으로 변화하게 하는 중요한

이슈를 제공했다고 할 수 있다. 다시 말해, 리더십 행동에 대한 연구의 기반은 그 당시까지의 대량생산이 가져다 준 인간의 기계화, 황폐화 등과 같은 문제에 대한 관심이라고 할 수 있다. 목표를 달성하기 위한 과업, 업무, 생산 등을 지향하는 것도 중요하지만, 조직 구성원들의 개개인 인간에 대한 관심도 성과에 영향을 줄 수 있다는 부분을 이끌어 내고자 했던 것이다. 이 당시의 주요 연구들을 살펴보면 다음과 같다.

리더의 행동에 대한 연구의 시발점은 1940년에서 1950년대까지 이루어진 오하이오 주립대학의 연구라고 볼 수 있다. 약 1,000여 가지가 넘는 리더의 행동들을 요인 별로 분석하여 범주화 한 결과, 리더의 리더십 행동을 설명할 수 있는 두 가지 행동 차원을 제시하였는데, 그것은 바로 ‘구조주도(Initiating Structure)’와 ‘배려(Consideration)’라는 것이다. 구조주도(Initiating Structure)는 리더가 집단의 목표를 달성하기 위해서 구성원들의 역할을 규정하고 구조화 하는 정도를 가리키는 말이다. 예를 들어, 업무를 조직화 하고, 일에 대한 구성원들 사이의 관계를 설정하고, 개별 목표를 설정하는 행동 등이 이에 속한다. 배려(Consideration)는 리더의 구성원들에 대한 상호신뢰, 의견 존중, 감정의 배려 등 일을 하는데 있어서 보이는 관계지향적인 행동을 의미한다. 이와 같은 두 가지의 행동패턴을 강하게 보이는 리더가 어느 한 쪽으로 치우친 리

터보다 기업의 성과를 향상시키는 데 긍정적인 영향을 준다는 결론을 얻었다. 하지만, 오하이오 주립대학의 연구자들이 제시한 구조주도와 배려라는 리더십 행동의 차원이 모든 상황들에서 적용되는 것은 아니라는 지적을 받게 된다.

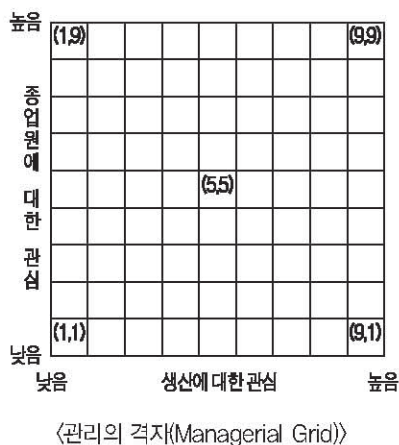
위와 비슷한 시기에 미시간 대학교에서도 리더들의 행동에 대한 연구가 진행되었다. 미시간 대학의 연구에서는 리더들의 행동 차원을 ‘종업원 지향적(Employee Oriented)’과 ‘생산 지향적(Production Oriented)’으로 구분하였다. 종업원 지향적인 리더는 대인관계를 중시하며 구성원들의 개인차를 인정하는 특성을 보이는 반면, 생산 지향적인 리더는 직무의 기술적 그리고 과업적 측면을 강조하는 행동을 보인다는 것이다. 이 연구의 결과는 종업원 지향적인 리더가 생산 지향적인 리더보다 조직의 성과를 높이는 데 보다 더 긍정적인 영향을 준다는 것이었다.

위 두 대학의 연구 결과들은 차후에 리더의 스타일을 생산에 대한 관심과 사람에 대한 관심이라는 두 가지 측면으로 양분하는 이론으로 이어지게 되는데, 브레이크(Blake) & 모우톤(Mouton)의 ‘관리격자이론(Managerial Grid Theory)’이 바로 그것이다. 오하이오 및 미시간 대학의 연구들에서도 크게 보면, 성공한 리더들의 행동 양식이 크게 직무나 생산을 강조하는

측면과 개인에 대한 배려나 관계 등을 강조하는 측면으로 구분되는 것과 일맥상통한다. 관리격자이론에서는 리더의 행동 유형을 총 81개로 제시하고 있으며, 크게 다섯 가지 유형으로 설명할 수 있다.

브레이크(Blake) & 모우톤(Mouton)은 팀제형(9,9)의 리더와 함께 일하는 집단의 성과가 가장 높다고 주장하지만, 이들의 연구는 리더의 새로운 행동패턴을 밝혀냈다가보다는 기존의 리더십 유형을 개념화 하기 위한 틀을 제시한 수준이라는 평가를 받게 되었다. 이러한 평가에도 불구하고 이들의 연구는 리더십이라는 개념을 새로운 틀로 정형화 하는 업적을 남겼다는 것은 분명하다.

만약에 초기의 리더십 특성이론(Trait Theory)이 끝까지 성공적인 연구를 수행했었다면, 리더십이 필요한 집단이나 조직에 공식적인 지위를 맡을 수 있는 적임자를 선발하는 기반을 제공했을 것이다. 하지만 그렇지 못했기 때문에, 리더십 행동이론(Behavior Theory)이 등장했고, 학자들은 성공적인 리더들이 보이는 행동을 통하여 다른 사람들을 리더로 훈련시킬 수 있을 것으로 생각한 것이다. 하지만 이러한 행동이론 연구들도 리더의 행동(리더십) 이외의 상황변수들에 대한 고려를 하지 못한다는 한계에 부딪히면서, 리더십 상황이론(Contingency Theory)이라는 새로운 연구가 등장하게 된다.



- δ 무관심형(1,1): 생산과 종업원에 대한 관심이 모두 낮은 리더 유형으로, 리더는 조직의 구성원으로서 자신의 자리를 유지하기 위한 최소한의 노력만 한다.
- δ 인기형(1,9): 인간에 대한 관심은 매우 높으나 생산에 대한 관심은 매우 낮은 리더 유형으로, 리더는 종업원과의 만족한 관계를 중시하여 종업원의 욕구에 관심을 갖고 편안하고 우호적인 분위기로 이끈다.
- δ 과업형(9,1): 생산에 대한 관심이 매우 높으나 인간에 대한 관심은 매우 낮은 리더 유형으로, 리더는 업무의 효율성을 높이기 위해 인간적 요소를 최소화 하도록 작업 조건을 정비하고 과업 수행 능력을 가장 중요하게 생각한다.
- δ 팀제형(9,9): 인간과 과업 모두에 대한 관심이 매우 높은 리더 유형으로, 리더는 종업원과 조직의 공동목표 및 상호의존 관계를 강조하고, 상호 신뢰적이고 존경적인 관계와 종업원의 몰입을 통하여 과업을 달성한다.
- δ 중도형(5,5): 생산과 인간에 대해 적당한 관심을 갖는 리더 유형으로, 리더는 과업의 능력과 인간적 요소를 절충하여 적당한 수준에서 성과를 추구한다.