

한국 경영학계의 리더십 연구 30년: 문헌 검증 및 비판

백기복

국민대학교 경영학과 부교수

신제구

국민대학교 경영학과 박사과정

차동욱

성균관대학교 경영학과 조교수

.....

한국 경영학계의 리더십 연구는 어디쯤 가고 있을까? 이 물음에 답하기 위해서 본 연구는 수십년에 걸쳐 출간된, 여러 곳에 산재되어 있는, 한국 주요 대학의 경영학 관련 논문집(또는 대학 논총) 들과 역시 관련 분야의 학회지인 '경영학 연구', '인사·조직 연구', 그리고 '인사관리 연구' 등을 일일이 검토하여 지금까지 발표된 리더십 논문들을 찾아, 문헌 검증을 실시하였다. 그 결과, 46 편의 리더십 논문들이 발견되었는데 최초 발표 년도는 1967년(신유근)이었다. 이 들 46편을 대상으로 서술적 차원의 검증, 주제/이론별 차원의 검증, 그리고 행태론적 검증을 실시한 결과, 한국 경영학계의 리더십 연구는 지난 30년 동안에 걸쳐 많은 발전을 이루었으나 아직도 여러 가지 개선해야 할 점들이 발견되었다. 우선 학자들 간의 보다 적극적인 교류와 연구의 전문화와 지속성의 확보가 시급한 것으로 나타났으며, 미개척 연구분야가 많은 것으로 드러났다. 또한 변수와 측정 도구의 적절한 선택, 기준변인의 다양화, 다양한 연구방법의 활용, 그리고 보다 엄격한 가설 도출과 결과해석 등의 필요성이 대두되었다. 아울러, 지식의 소개/축적과 그의 생성/활용을 축으로 하여 네가지 유형의 연구들로 구분했을 때, 발전단계에 있어 기반 연구의 시대는 쇠퇴하고 있으며 재검증 연구는 성숙기에 도달한 것으로 판단되었고 발전형 연구와 개발형 연구는 이제 막 도약기를 맞이 한 것으로 분석되었다. 끝으로 한국의 리더십 연구가 커다란 성과를 내기 위해서는 탁월한 연구능력을 가진 학자들을 키워낼 수 있는 체제를 갖추어 나아가야 하며 학자들에 대한 연구동기의 유발도 체계적으로 이루어져야 한다고 결론지었다.

.....

I. 서 론

한국 경영학계의 리더십 연구는 어디쯤 가고 있을까? 한국에서 조직론이나 조직 행위론에 대한 강의와 연구가 시작된지 수 십년이 흘렀는데도 불구하고 아직 이 질문에 대하여 명쾌한 해답을 줄

수 없다는 것은 매우 심각한 문제이다. 이것은 일본의 리더십연구가 이미 서방세계에 많이 알려지고 있고¹⁾ 중국 기업들에서의 리더십에 대한 연구들까지도²⁾ 활발하게 발표되고 있는 것과 비교할 때 우리에게 커다란 시사점을 던져 준다.

문제의 핵심은 발표되는 연구 결과들이 집적되고 종합적으로 분석되고 있지 않다는데 있다. 우리가

1) Ichikawa, Akira. 1993. Leadership as a form of cultures: Its present and future states in Japan. *International Review of Strategic Management*, 11(4), pp. 473-480.

2) Schermerhorn, Jr., John R., & Mee-KauNyaw. 1990. Managerial leadership in Chinese industrial Enterprises: Legacies of complex structures and Communist Party involvement. *International Studies of Management & Organization*, 20, pp. 9-21.

많이 접하는 경영학연구나 인사·조직연구 등에서 문헌검증연구를 찾아보기가 쉽지 않다는 점을 보더라도 종합화 노력이 결여되어 있음을 알 수 있다.

본 논문의 저자들의 조사에 따르면, 그동안 리더십 분야의 한국문헌에 대한 검증연구가 한편도 발표되지 않았다. 그 이유는 무엇이었을까? 여러 가지 이유가 있겠지만, 우선, 리더십 연구논문 물량의 빈약함을 들 수 있다. 리더십을 연구하는 학자층이 옅고 역사가 일천하다는 생각에서 아직까지 누구도 그 필요성을 느끼지 못했을 수 있다. 둘째는 한국논문에 대한 경시풍조이다. 학술지나 학회 논총에 발표되는 논문들 뿐 아니라 박사학위 논문, 심지어 교과서에 까지 외국의 논문들을 더 많이, 또 더 중요한 것인 양 인용하는 것이 일반적이다. 셋째는 자료 집적의 어려움이다. 한국의 어느 도서관을 가더라도 주요 대학의 논문집들이 전자화는 고사하고라도 대체로나마 수집, 정리되어 있는 곳이 없다. 이것은 리더십 연구의 차원에서 뿐 아니라 전반적으로 학문이 발전하는데 있어 매우 중대한 결함이다.

문헌 검증연구는 여러 가지 측면에서 꼭 필요하다. 아무리 세밀하게 설계되어 수행된 실증연구라고 할지라도 한·두편의 단편적 결과를 가지고는 밝히고자 하는 현상의 진위를 충분한 확신을 가지고 이야기 할 수 없다. 다양한 상황에서의 연구결과들이 종합적으로 분석되어야 보다 가깝게 진리에 접근할 수 있게 된다. 즉 기존 연구결과의 통합이 문헌검증 연구가 필요한 한가지 이유이다. 또한 문헌 검증연구를 통해서 우리는 새로운 이론이나 아이디어를 개발해 내는데 도움을 받을 수 있다. 막연한 가운데 사색을 통하여 이론을 구성해 낸다고 하지만 어떤 증거를 가지고 추구해 나아가는 것이 보다 경제적이면서도 아집의 함정에 빠질 위

험도 극복할 수 있게 한다. 한편 기존연구들의 문제점을 파악하여 새로운 연구방향을 제시하기 위해서도 문헌검증 연구가 필요하다. 이러한 연구에서는 일정기간 동안에 이루어진 연구의 전반적 흐름과 풍토, 그리고 이미 연구된 분야와 연구가 더 필요한 분야 등을 체계적으로 검토하여 향후에 나아가갈 방향을 제시하게 된다.

이러한 중요성 때문에 미국의 경영학회에서는 Academy of Management Review라는 문헌검증 전문학술지를 따로 발행하고 있는 것이며 그 권위에 있어서도 실증적 연구를 위주로 하는 Academy of Management Journal 보다 조금도 뒤지지 않는 것으로 학자들 간에 인식되어 있다.

본고는 한국에서 발행되는 경영학 관련분야 학술지와 국내의 주요대학의 경영관련 논문집들을 대상으로 리더십 논문들을 수집하여 아래에 제시된 일정한 틀에 따라 검증하고 그 결과를 바탕으로 앞으로 한국의 리더십 연구가 나아가야 할 방향을 제시 하하는 것을 목적으로 한다.

II. 리더십의 관점과 연구의 틀

리더십의 관점: 리더십을 어떠한 관점에서 보느냐에 따라 문헌 검증의 초점이 달라질 수 있다. 미국의 경우 특성, 행위, 스타일, 상황, 그리고 이들을 종합한 관점 등이 다양하게 제시되어 왔다. 백기복 (1994)은 이들을 다섯가지 유형으로 나누어 설명하고 있다. 즉 특성중심론, 지각중심론, 행위론, 상황론, 그리고 관계중심론 등이 그들이다. 그러나 이러한 분류는 포괄적이기는 하나 국가별 문화적 특수성을 고려하지 않음으로써 본고의 리더십

에 대한 관점을 수렴하지 못하고 있다. 리더십에 대한 본 저자들의 관점은 국가/문화 중심론이라고 할 수 있을 것이다. 국가적, 문화적 특이성이 리더십의 내용과 과정에 커다란 영향을 미칠 수 있다는 관점이다. 한 국가나 문화권에서 형성된 이론이나 관점이 자동적으로 다른 문화에서도 성립된다고 보지 않는다. 그것은 국가별, 문화권역 별로 경제적, 사회적, 역사적 상황이 다르고 가치관과 삶의 방식, 그리고 그로 말미암은 경영이나 관리의 관행이 다를 것이기 때문이다. 따라서 어느 한 국가 (또는 문화권)에서 성립된 이론이 다른 국가나 문화권에 적용되기 위해서는 적절한 검증과정이 필요하다. 또한 문화권역 별로 나름대로의 특성에 입각한 이론의 개발과 발전이 필요하다는 입장이다.

이러한 관점에서 볼 때, 문화적 특수성이 강한 한국에서의 리더십 연구들만을 따로 모아 그 실태를 파악하고 문제점들을 찾아내어 새로운 연구의 방향을 제시하려는 본고의 노력은 의미있다고 판단된다.

문헌 검증의 틀: 문헌 검증을 하는데 있어 여러 가지 틀이 존재한다. 우선 크게 봤을 때, 정량적 방법과 정성적 방법이 있을 수 있다. 정량적 방법이란 소위 메타 분석 (meta-analysis)를 뜻한다. Hunter & Schmidt (1990)에 의해서 자세히 소개된 이 방법은 최근 들어 문헌 검증에 있어 하나의 전형으로 받아들여 지고 있다. 본고에서도 이 방법의 사용을 신중히 검토하였으나 몇가지 제약조건 때문에 사용이 불가능 하였다. 우선 이 메타 분석은 본고에서와 같이 리더십 연구 전체를 검증하는 도구로서는 부적절하다. 그 보다는 하나의 이론이나 주제를 중심으로 한 검증의 경우에 사용될 수 있는 도구이다. '리더십 대체이론과 직무태도의 관

계에 대한 메타 분석' (Podsakoff, MacKenzie, & Bommer, 1996), '피들리의 리더십 상황이론에 대한 메타 분석' (Peters, Hartke, & Pohlmann, 1985), '리더의 성별과 효과성: 메타 분석' (Eagly, Karmer, & Makhijani, 1995) 등이 좋은 예가 될 것이다. 따라서 본고와 같이 여러 주제와 이론을 망라해서 검증하려는 경우에는 적절하지 않은 도구이다. 또한 메타 분석은 실증연구만을 대상으로 하는 반면 본 연구는 실증 및 개념 연구들을 동시에 검증하려 하므로 역시 메타 분석의 사용이 부적절하다.

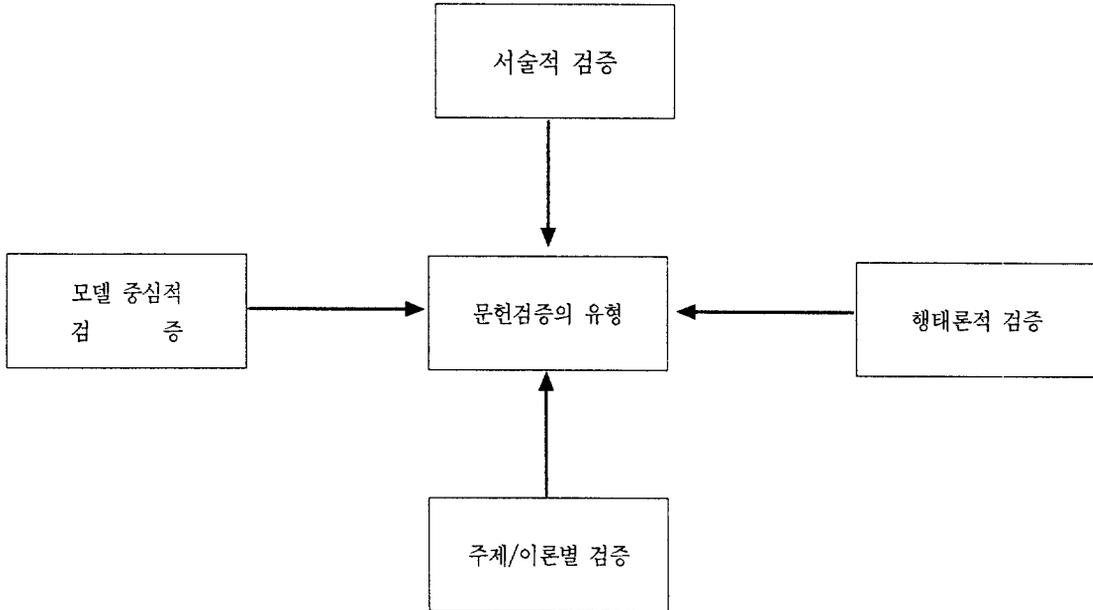
뿐만 아니라, 메타 분석을 하기 위해서는 대상이 되는 주제나 이론 별로 상당한 수의 실증 연구가 집적되어 있어야 하나 뒤에서 보듯이 그렇지 못한 것이 한국 경영학계의 현실이다. 또한 메타 분석의 핵심인 각 논문별 효과의 크기 (effect size: d)를 추출하기 위해서는 논문 마다 분석 대상 변수들 간의 상관관계수 (product-moment correlation)와 표본의 크기, 표준 편차, 그리고 신뢰도 등이 제시되어 있어야 하는데 그러한 정보가 제대로 발표되지 않은 논문들이 많았다.

이러한 여러 가지 이유 때문에 본 저자들은 정량적인 메타 분석 보다는 정성적인 검증 방법이 더 적절하다고 판단하게 되었다.

정성적인 문헌 검증 방법에는 적어도 네가지 유형이 존재한다. <그림 1>에 '기존 지식의 소개와 새로운 지식의 생성' 차원에서 서술적 분석, 주제/이론별 분석, 행태론적 분석, 그리고 모델 중심적 분석 등 네가지 유형을 제시하였다.

서술적 분석은 Beyer, Chanove, & Fox (1995)와 Stahl, Leap, & Wei (1988) 등에서 그 예를 찾아 볼 수 있다. 이 분석은 발표 연도별 논문의 숫자 등 연구의 양적 추세에 대한 평가를 위

〈그림 1〉 연구의 틀



주로 하는 분석을 뜻한다. 서술적 분석은 일견 별로 중요하지 않다고 생각할지 모르나 이는 나름대로 매우 중요한 의미를 갖는다. 서술적 차원의 분석은 한국에서의 리더십 연구가 어떠한 규모이며, 어떠한 특성을 가지고 있고, 또 구조적인 측면에서 어떠한 문제점들을 안고 있는가를 파악할 수 있게 해준다. Calas & Smircich (1987)의 예에서 볼 수 있듯이, 서술적 분석을 통해서 우리는 한국 경영학계의 리더십 연구의 문화와 풍토를 진단할 수 있게 된다. Bass의 경우처럼,³⁾ 8,000편이 넘는 논문들을 일일이 정리하여 검토하는 것이 힘든 일이라고 생각할지 모르지만 경영학 연구, 인사·조

직연구, 인사관리연구 등 한국 경영학계의 주요 논문집들에 나타나는 리더십 논문의 숫자를 대략 추스려 볼 때 그렇게 힘든 일은 아니라고 본다.

한편 주제/이론별 분석에 의해서는 연구되지 않은 분야의 파악이 가능할 뿐만 아니라 연구된 분야에 대해서도 그 진척 정도를 가늠해 볼 수 있게 될 것이다. 이 방법을 사용한 예로는 Yukl & Van Fleet (1992)과 Bass (1990) 등을 들 수 있다. 이 방법은 전통적으로 많이 사용되는 문헌검증의 방법이다.⁴⁾ 주제/이론별 분석을 통해서 우리는 각 주제나 이론에 대하여 밝혀진 사항들을 정리해 볼 수 있게 된다. 연구된 부분의 경우 실증적 차원에

3) Bass, B. M. 1990. Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications (3rd ed.). New York: Free Press.

4) 예를 들어, Chermers, M. M., & Ayman, R. (eds.) 1993. Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions. San Diego, CA.: Academic Press Inc.

서의 이론의 성립여부는 물론 개념적으로 특정 사상이 얼마나 깊이와 폭을 더해가고 있는지 등도 파악이 가능 하다. 연구자들의 주된 관심 분야, 연구의 통상적 패러다임, 연구의 깊이, 연구의 결과가 종합적으로 주는 의미 등을 분석하여 교훈과 문제점들을 정리하게 된다. 앞으로 각 주제별/이론별로 논문의 수가 보다 많이 쌓이면 그들 각각에 대한 문헌 검증 연구가 필요하게 될 것이다.

행태론적 분석⁵⁾에서는 앞서의 서술적, 주제/이론별 분석들을 통해서 얻어진 결과들을 거시적으로 분석하여 나름대로의 유형을 찾아보려는 것이다. 이러한 유형의 예로는 Bryman (1992)이나 Fiedler (1996) 등의 연구를 들 수 있을 것이다. 시간의 흐름에 따른 발전 단계가 밝혀 질 수 있을 것이며 한국 경영학계의 리더십 연구의 역사적 특성을 나름대로 규명할 수도 있으리라고 본다. 그럼으로써 과거의 연구에 대해서 반성하는 기회를 갖게 되며 미래에 나아가갈 방향을 설정하는데 있어서도 도움을 얻을 수 있을 것이다.

끝으로, 모델 중심의 검증은 지금까지의 연구결과들을 중심으로 인과 모델이나 과정 모델, 또는 기존 연구들을 분류할 수 있는 특정 기준에 따른 taxonomy 등을 제시하고 그에 따라 검증해 가는 방법이다. 이의 예로는 Jago (1980)나 Yukl (1994) 등을 들 수 있다. 본고에서는 이러한 모델을 바로 앞에서 설명한 행태론적 분석 부분에서 귀납적으로 제시하였다. 이를 연역적으로 서두에 제시하여 그를 중심으로 설명해 나아가게 되면 앞서의 서술적, 주제/이론별, 그리고 행태론적 분석을 포기할 수 밖에 없는데 그것은 과거 30년간 한국

경영학계의 행적을 살피려는 본고의 취지와 부합하지 않는다고 판단하였다. 또한 한국 문헌을 중심으로한 인과 모델을 구성하기에는 국내에서의 독창적 연구의 편수가 너무 적어 taxonomy 형태의 모델을 제시하게 되었다. 그렇다고 해서 Jago (1980)나 Yukl (1994)의 모델을 그대로 도입해서 한국에서의 연구들을 그 틀 속에 짜맞추어 설명한다는 것 또한 본고에서 내세운 문화적 특성론에 맞지 않는 것이었다. 또 한가지는 서구에서의 모델 중심 문헌검증의 경우에도 기존의 문헌에대한 철저한 검증과 비판이 항상 앞선다는 점이다. 이러한 관점에서 볼 때, 아직 한 번도 한국문헌에 대한 검증이 발표된 적이 없는 상황에서 모델 중심의 방법만을 고집 할 수 없었다. 여기에서 도출된 모델을 가지고 앞으로의 연구에서는 좀더 다른 관점에서 문헌 검증에 접근 할 수 있을 것이다.

따라서 본고에서는 한국에서 발행된 리더십 연구는 문헌을 조사한 후, 위에 제시한 여러 가지 분석 (즉, 서술적 분석, 주제/이론별 분석, 행태론적 분석)을 통하여 한국에서의 리더십 연구의 행적은 어떠하며 앞으로의 과제는 무엇인지를 파악해 보려한다.

III. 문헌 검증 결과

1. 서술적 분석

조사대상 논집들: 본고에서는 한국에서 발표된 리더십 연구 논문들을 수집하기 위해서 국내의 주

5) 예를 들어, Jago, A. G. 1980. Leadership: Perspectives in Theory and Research, Management Science, Vol. 28-3, pp. 315-336; 김 남현, 1987. 관리적 리더십 이론, 학문사.

요대학에서 발행되는 경영학관련 논문집⁶⁾들과 각종 인사·조직관련 학회들에서 발행되는 학술지들을 대상으로 조사하였다. 조사대상이 되었던 논문집이나 학술지들을 표로 요약하면 <표 1>과 같다.

이 논문집들은 어느 한 곳에 다 집결되어 있지 않았기 때문에 여러곳을 전전하며 일부씩을 모아 매꿔 나아갈 수 밖에 없었다. 국회도서관, 사회과학도서관을 시발점으로 하여 서울시내 주요대학의 도서관들을 활용하였으며 대구, 광주, 춘천 등지의 지방대학들의 도서관까지 직접 방문하여 조사하지 않을 수 없는 실정이었다. 이들을 다 조사하는데 1년 이상의 시간이 소요되었다.

<표 1>은 몇가지 특징을 갖고 있다. 우선 여기에서는 박사학위 논문들은 조사 대상에서 제외시켰다. 본저자들의 잠정적 조사에 따르면 경영학 박사학위 논문들 중에도 좋은 리더십 논문들이 많은 것으로 들어났으나 체계적 수집이 대단히 어렵고 시간이 많이 걸리는 작업이어서 다음의 기회로 미루기로 하였다.⁷⁾ 미국의 경우도 주로 학술지에 발행된 논문들을 위주로 문헌 검증이 이루어지고 있는 것이 관례이다.

또한 <표 1>은 전국의 모든 대학에서 발행되는 논문집들을 대상으로 하지는 못했으며 조사의 대상이 되었던 논문집들의 경우에도 '97년이나 '96년 등 최근까지의 논문이 다 검토되지 않았음을 보여준다. 여기에는 두가지 이유가 있었다. 첫째는 발행되던 논문집의 명칭이 바뀌거나 절판된 경우이며 두번째

이유는 각고의 노력에도 불구하고 해당 논문집을 찾을 수 없었던 경우이다. 또 논문집 발행기간이 너무 길어 전해의 책자가 아직 발행되지 않은 경우들도 많았다. 그러나 경영관련 학술잡지들과 주요 대학의 논문집들의 경우는 가장 최근 것까지 거의 조사되었으므로 이를 기초로하여 문헌 검증 연구를 실시하여 결과를 내기에 별 무리가 없으리라 본다.

<표 1>에 근거하여 본고에서 검토한 논문집들의 간략한 통계를 살펴보면, 총 32개 대학으로부터 43개의 논문집들이 검토의 대상이었으며 3개의 전문 학술지들(경영학 연구, 인사·조직연구, 인사관리 연구)이 조사되었다. 기간은 앞에서도 언급하였듯이 창간호부터 '97년까지로 하였으나 가용성 차원에서 제한적인 경우도 있었다.

조사결과: 앞서의 논문집들을 대상으로 조사한 결과, 총 46편의 논문들이 발견되었다. 이들 중 20편이 개념적 논문들이었으며, 26편이 실증적 연구들이었다. 이들의 저자, 발표된 곳, 개요 등을 정리하여 <표 2>에 연도별로 제시하였다.

<표 2>에 나타났듯이, 한국 최초의 리더십 연구는 1967년 신유근교수에 의해서 발표되었음을 알 수 있으며⁸⁾ 그 이후 각 연대별('60-'70, '80, '90년대)로 발표된 논문 편수에 있어 많은 차이를 보이고 있다. 구체적으로 살펴보면, '60-'70년대에 5편(개념연구 4, 실증연구 1)⁹⁾, '80년대 13편(개

6) 주로 경영학 관련 논문집들을 검토하였으나 경영관련논문집이 별도로 발행되지 않는 대학의 경우에는 경제학 관련 논문집이나 학교차원에서 발행되는 논문집을 참고 하였다.

7) 가령, 사회과학 도서관에서 '리더십'을 주제로하여 '87-'95까지 컴퓨터 검색을 실시한 결과 여러편의 논문들이 나타났으나 이들의 행방을 체계적으로 추적하기가 어려웠다. 또한 국회도서관의 경우에도 '45-'86까지를 검색했는데 유사한 상황임을 확인하였다.

8) 신유근교수와와의 개인적인 대화 결과 '67년 이전에도 대한상공회의소 등에서 발행되는 잡지 등에 리더십에 대하여 소개된 적은 있었으나 논문의 형식을 빌어서 발표된 것은 아는바 없다고 한다.

9) 오세철 교수의 연구는 사실 그의 박사학위 논문인데 이를 연세대의 '산업과 경영'에 '75년-'76년을 통하여 가설도출, 연구결과, 토의 및 결론편 등 3회에 나누어 발표했으므로 한편으로 간주하였다. 그리고 외국대학에서의 박사학위 논문이면서 한국인들을 대상으로 한 경우가 이 이외에도 있을 것이지만 오세철 교수의 경우와같이 국내 논집에 발표되지 않은 것은 제외하였다.

〈표 1〉 검토논집 및 기간

발행처	논집명	검토기간	발행처	논집명	검토기간
강원대 경영과학 연구소	경영과학연구	'76.12-'95.12	전국대 경제경영 연구소	상경 연구	'83-'93.8
경남대학교	논문집	'72-'95	경북대 경제경영연구소	경상 논집	'89-'95.12
경북대 경상대학	경상대학논집	'84-'88.12	경상대학교	논문집	'72-'95
고려대 기업경영 연구소	경영 연구	'76-'96.상	계명대 산업경영 연구소	경영 경제	'69-'96.8
국민대 경제 연구소	경상 논총; 북약경영연구	'77-'94; '95-'96	군산대학교	논문집	'80.2-'94.12
덕성여대	경영 연구; 사회과학연구	'84-'91; '95.6-'97	동국대 경영관리 연구소	경영경제논총	'74-'90.3
동국대학교	The Journal of Business	'80-'92.12	동신대학교	논문집	'88-'94
동아대학교	논문집	'77-'91.12	목포대학교	논문집	'79-'94
부산대 산업개발 연구소	경영경제연구	'82-'93.12	부산대 상대	부산상대 논집	'75-'95.6
서강대 경상대학	경상 논평	'74-'89	서강대 경영연구소	서강경영논총	'90-'95.12
서강대학교	경상 논총	'79-'86	서울대 경영대학 경영 연구소	경영 논집	'67-'94.6
성균관대 한국산업 연구소	한국 경제	'74-'96.12	숙명여대 한국정치경제 연구소	논문집	'71-'93.12
순천대학교	논문집	'86-'95	연세대 산업경영연구소	산업과 경영; 연세경영연구	'63-'93.6; '94.2-'96.가을
영남대 기업경영연구소	경영 논총	'68-'81	원광대 산업경영 연구소	상경 연구	'86-'92.12
이화여대 경영연구소	경영 논총	'79.10-'96.12			
전남대	경영 논총	'76-'95	전남대 기업경영연구소	산업경제연구	'74-'93.2
전북대 경영대학원	경영 논총	'76-'94.2	조선대 경영경제 연구소	경영 연구; 경영경제연구	'78-'93; '88-'96.1
중앙대 중앙경영 연구소	경영학 논집	'75-'96.3	중앙대 경영대학	경영 논집	'77-'84.12
한국외대 경제경영 연구소	경제경영연구	'82-'96	한양대 경제연구소	경제 연구	'79-'95.12
한양대 경영연구소	경영 연구	'94.12-'96.6	홍익대 경영연구소	경영 연구	'83-'95
한국 경영학회	경영학 연구	'71.12-'97.봄	한국 인사·조직학회	인사·조직연구	92.12-'97.봄
한국 인사관리학회	인사관리연구	창간호-'97.봄			

념연구 9, 실증연구 4), 그리고 '90년대 28편 (개
념연구 7, 실증연구 21) 등이다. 흥미로운 것은
'70-'80년대에는 주로 개념연구들이 발표되었으나
'90년대들면서 개념적 연구들 보다는 실증연구의

숫자가 압도적인 위치를 차지하게 되었다는 점이
다. 이것은 아마도 학자들의 인적구성의 변화와 무
관하지 않다고 본다. 연구방법론이나 통계적 기법
에 대하여 보다 탄탄한 훈련을 받은 학자들의 수가

〈표 2〉 리더십 논문 요약표

저 자	발표된 곳	논 문 제 목	개 요
신 유 근 (1967.12)	서울대 '경영논집' 제1권2호, pp.53-79	리더십 이론의 전개	(C)특성이론, 상황이론, 추종자중심이론을 소개하고 이들을 통합해야한다는 관점에서 리더십과정모델을 제시하였으며 방임적 리더십, 전통적 리더십, 민주적 리더십 중 참여와 자유를 중시하는 인간중심적인 민주적리더십의 우월성을 강조함.
이 수 도 (1972.7)	영남대 '경영논집' 제8집, pp.121-133	리더십의 행동과학적 연구	(C)GNP 상승으로 국민욕구가 경제적인 데서 자기발전 쪽으로 바뀌었으므로 일본처럼 '자주적 인간'모델에 근거한 '집단적 자주관리시스템'의 도입이 필요하며 이때 각 멤버의 독립성과 자기발현을 강조하는 참가적 리더십이 요구됨. 감독자도 참여확대, 학습분위기조성, 자율적 성과체크, 개선기회제공, 자주 관리 중심의 리더십을 갖춰야 함.
유 기 현 (1972)	계명대 '경영경제' 제4집, pp.37-46	리더십에 관한 이론적 고찰	(C)리더십연구들을 개인론, 집단론, 환경론으로 나누어 설명, 비판한 후 통합의 필요성을 강조함. 개인차원에서 리더의 특성확립과정을 설명하고 확립된 특성을 조직목표달성에 활용하는 것이 리더십의 본질이며 '사기향상', '노동생산성 극대화'를 가져올 수 있는 Y이론적인 민주적 리더십이 보다 적합하다고 주장함.
오 세 철 (1975.76a, 76b)	연세대 '산업과 경영' v.12 pp.139-187, v.13-1 pp.105-150, v.13-2 pp.63-121	The effect of leadership style on group interaction and performance in Korea industry (I, II, III)	(E)한국의 경우, 리더의 권력과 애정--두인자의 리더십결과에대한 효과가 너무 지배적이어서 미국과 같은 상황변수들의 영향이 미미하다는 리더십의 2-요인이론과 피들러의 상황이론, 브룸의 의사결정 참여가설 등을 동명목제의 수십개 작업집단들을 대상으로 현장실험 등 네 번의 연구를 통하여 검증함. 집단생산성, 만족도, 결근율, 갈등정도 등을 종속변수로하여 다양한 방법으로 측정, 테스트한 결과, 자비-권위형이 민주적, 전체적, 방임형보다 생산성과 리더에대한 만족에 있어 우월한 것으로 나타남. 상황 변수들의 효과와 피들러의 모델은 유의하지 않았으며 참여와 성과의 관계가 성격특성에따라 다르다는 브룸의 가설은 선임연구들과 다른 결과가 나타남.
오 세 철 (1977)	연세대 '산업과 경영' v.14, pp.63-81	Multiple approaches to leadership: A comparative analysis	(C)사회과학에서는 사용된 방법론에따라 지식구성이 달라진다는 관점에서 실험실 실험, 현장실험, 현장 서베이, 관찰법, 수학적 모델링 등 각각의 방법을 사용한 리더십연구들을 검토하고 검토한 모든 연구들이 잘못된 방법론을 사용했을 뿐아니라 연구의 본래 목적과는 달리 변수들을 정의하고 조작화 함으로써 연구결과와 해석이 곤란하다고 비판함.
김 남 현 (1980)	계명대 '경영경제' 13집, pp.15-31	리더십개발을 위한 훈련 프로그램에 관한 연구	(C)피들러의 상황적합 이론에 입각한 훈련프로그램 (Leader Match)을 단순 소개함. LPC에의한 리더십 유형의 확인, 리더십 상황의 확인, 자신의 리더십 유형과 상황과의 적절한 결합 등을 내용으로 함.

저 자	발표된 곳	논 문 제 목	개 요
신 원 용 (1980)	계명대 '경영경제' 13집, pp.205-222	리더십의 현대적 이론·모델에 대한 분석	(C)'39년 레윈에서 '50년 미시간연구까지를 리더십의 고전적 연구들이라고 규정하고 특성이론, 집단이론, 상황이론 등을 현대적 이론이라고 정의하면서 피들러의 이론, 목표경로이론 및 관리격자, 레딘, 시스템 4, 브룸과 예튼 등의 이론들을 소개하고 각 이론이 불완전하므로 통합해야한다는 식의 논리를 사용함.
박 우 동 (1980)	한양대 '경제연구'2집, pp.103-126	경영의사결정 과정의 모형 에 관한 연구	(C)브룸/예튼 리더십 이론을 자세히 소개함. 이론에 따라 리더의 의사결정행위 7가지와 문제 상황 8가지를 설명하고 결정의 '합리성'과 '수락성' 확보를 위한 10원칙을 사례를 들어 기술함.
박 철 호 (1982.12)	중앙대 '경영논집' 46집, pp. 80-96	리더십연구에 있어서의 조 건적용이론에 관한 연구	(C)OSU연구, 목표경로, 피들러의 상황이론, 브룸/예튼모델, 피들러의 인지적 자원이론 등을 소개/비판하고 민주, 배려형이 만족과 관련된다는 점, 중개요인이 매우 다양하고 연구대상이 일선 감독자들에 치우쳐 있다는 점 등을 결론으로 들고 개인 특성, 상황, 추종자를 포함하는 종합적 접근이 필요하다고 주장함.
허 철 부 (1984.9)	'경영학 연구' 14-1호, pp.1-18	리더십 연구 의 수직양체 연결모형의 비판적 고찰	(C)Dansereau 등의 VDL이론을 전제의 문제점과 추론과정의 문제점을 들어 신랄하게 비판하고 '학문적 가치가 없는 이론이라고 일축함'.
백 장 흡 (1984.봄)	고려대 '경영연구' 제18권1호 (107호) pp.15-27	중국적 리더 십의 經權과 樣式	(C)미국을 개인주의, 일본을 집단주의, 중국을 상호성의 나라로 규정한 후, 9 經과 8 權을 소개하고 관계중심·분배중심·협조중심 모델에 근거하여 중국 리더십의 표준양식으로 正常式, 非常式, 忙錄式, 解紛式, 休閒式 등 다섯가지를 제시함.
박 경 규 (1984.9)	'경영학 연구' 14-1, pp.83-116	가치관과 리더십 행위 —상이한 문 화(한국·독 일)에서의 실 증적 비교연 구—	(E)한국기업 종업원 306명과 독일 235명에 대해서 가치관(전통적 가족주의, 권위주의, 독립심)과 선호하는 리더십(전제적-민주적 행위, 개인-집단지향적 행위, 가부장적 리더십 행위)을 설문조사, 비교함. 한국이 독일보다 전통적 가족주의와 권위주의, 집단지향적 리더십과 가부장적 리더십을 더 선호하며 독일 종업원들은 한국보다 민주적 리더십을 더 선호함. 한국과 독일 공히, 독립적일수록 민주적 리더십을, 권위적일수록 가부장적 리더십을 더 선호하는 것으로 나타남.
박 근 (1985)	'인사관리 연 구' 제 9집, pp. 79-93	경영조직에 있어서의 리 더십의 고찰	(C)초기 리더십연구의 내용을 군대의 예와 Lippit & White (1960) 등을 들어 설명하고 리더십의 본질, 기능 등을 나열한 뒤, 리더중심이론과 상황이론으로 나누어 기술함.
김 원 신 (1987)	'인사관리연구' 제 11집, pp. 65-82	부하의 성과 에 대한 리더 의 귀인과 관 리행동	(E)〈부하행동-리더귀인-리더반응〉모델에 의해 부하의 정적 성과가 피들러 모델의 상황 호의성 변화에 따라 어떻게 귀인되며 그에 따른 보상행동은 어떤가를, 207 부·과장에게 설문조사한 결과, 상황의 호의성 변화에 따른 귀인차이가 없는 것으로 나타남.

저 자	발 표 된 곳	논 문 제 목	개 요
이 홍 (1987)	'인사관리연구', 제 11집, pp. 83-101	새로운경영자 유형모형을 중심으로 한 경영자의 효 과성 연구	(C)리더십 문헌에서 관계지향, 과업지향의 차원을 추출해 내고, 기업가 상 문헌으로 부터 외부지향, 내부지향의 차원을 뽑아내어 4가지 경영자 리더십유형을 제시한 후, 기업 발전단계에 따라 창업단계는 외부·과업 형이, 집합단계는 외부·관계형, 공식화단계는 내부·과업형, 정교화단 계는 여러 유형의 연합이 유효하다는 가설제시.
오 종 석 (1987)	'부산상대논집', 제54 집, pp.1-24	조직구조와 리더십 관계 를 중심한 조 직설계에 관 한 재음미	(C)조직구조는 공식적 권한을 설정하며 권한외적 동기유발은 리더십에 의한다는 관점에서 리더십 연구를 특성적 접근법, 추종자적 접근법, 상 황적 접근법, 절충적 접근법 등으로 분류하고 리커트의 linking pin 개 념을 들어 직장집단과 계층집단간의 리더십차이를 설명함. 종업원들의 리더십 발휘에 도움을 줄 수 있는 조직적 조건을 고려해 보아야 한다고 결론.
김 원 경 & 김 원 신 (1988)	'인사관리연구', 제 12 집, pp.210- 229	리더의 권력 선호에 관한 연구	(E)설득적 권력(보상적, 준거적, 전문적 권력)과 강요적 권력(강압적, 합법적 권력)이 퍼들러 이론의 상황들에서 얼마나 선호되는가를 284 응답자들에게 설문조사한 결과, 상황불량시는 강요적 권력이, 보통시는 보상적 권력이 선호되며 관계지향형 리더는 설득형 권력을, 과업지향형 은 강요적 권력을 선호하는 것으로 나타남.
이 천 기 (1989)	'인사관리연구', 제 13 집, pp. 275-303	한·미·일 세나라의 리더 십 유형에 관 한 비교 연구	(E)한국의 종합상사 부·과장급 160명, 미국과 일본의 한국주재원들 각 198, 174명을 대상으로 설문한 결과, 가장 효과적인 리더십 유형으 로 세나라 모두 高과업-高인간관계형(관리형)을 들고 있으나 현실적으 로는 한국은 온정형, 미국은 과업형, 일본은 관리형이 지배하고 있음.
배 수 진 佐藤隆博 & 김 현 수 (1990)	'인사관리연구', 제 14 집, pp. 247-284	창조적 리더 의 유형 및 리더십계량의 개발 검증연 구 (I)	(C)리더 스타일, 리더십 기능, 리더십의 유효성 각각에 대해서 주로 '60-'70년대의 문헌을 참고해 60문항 씩 Q-sorting에 사용될 항목들을 추출하고 9단계로 평가 하도록하는, 향후연구(II, III)를 위한 도구를 개발함. 스타일, 기능, 유효성 항목들 간에 중복된 점들이 있고 향후의 연구 계획이 보고되지 않아 불분명함.
송 계 충 이 형 순 & 김 성 득 (1990)	'인사관리연구' 제 14 집, pp. 115-130	한국 여성관 리자의 경력 개발의 장애 요인과 극복 방안: 성역할 상동적 태도	(E)여성관리자에 대해서 남성근로자가 여성근로자보다 더 부정적이란 가설을 금융, 세관, 연구소, 정부투자기관, 방직회사의 남성 179, 여성 168명을 대상으로 설문한 결과, 지지되었으며 정부투자기관 남성 214 명 대상의 '조사2'에서는 인사 및 판매/영업직이 생산/기술직보다, A형 성격이 B형 보다 더 부정적이고 50대가 30대보다, 또 학력이 낮을수록 가정적 성차별이 더크게 나타남.
박 건 실 (1990)	조선대 '경영경 제연구' 90-I, pp.137-182	리더십 유형 과 직무만족 도에 관한 실 증적 연구	(E)제조업 사무직원 94명을 대상으로 설문조사한 결과, 리더의 구조주 도 행위, 배려 행위, 그리고 리더의 상황적 영향력 등은 직무만족과 유 의적인 상관관계를 보이나 부하의 자주성은 이들 변수들과 모두 유의적 이지 않은 결과를 나타냄.

저 자	발 표 된 곳	논 문 제 목	개 요
조 남 신 & 김 영 인 (1990)	한국외대 '경영·경제연구' vol.9-1, pp.119-139	상황적 리더십 모델을 이용한 실증적 분석 -P기업을 대상-	(E)히시와 브랜차드의 이론을 제조업체 P의 100개 주임단위 집단(주임 100명, 부하 300명)을 대상으로 테스트한 결과, 준비성이나 리더십 유형에 따른 성과차이가 없었으며 준비성과 상황이 match된 13개 집단과 그렇지 않은 51개 집단들 간의 성과 차이도 $p < .05$ 차원에서 유의적이지 않았음.
이 문 선 & 손 병 두 (1990)	한양대 '경제연구' 제11권1호, pp.51-74	관리자의 상황적 리더십 유형에 관한 연구	(E)피들러 이론에 입각, '87년 6·29 전·후에 상호호의성 차이가 있다고 보고 전자업체 과장 379명에 대해 '88. 10-11월에 6·29전과 후의 자료를 설문, 면담, 고과기록을 통해 조사함. 선언전과 후에 호의성 차이가 있고 피들러 이론이 부분 지지되었으나 호의성에 관계없이 과업지향적 리더가 보다 효과적이며 유의적인 직군차이가 있는 것으로 나타남.
정 영 환 (1991)	덕성여대 '경영연구' 제VIII집, pp.35-74	리더십에 관한 연구	(C)특성이론, 행동이론 (미시간연구, OSU연구, PM이론, 격자이론), 상황이론 (맥그리거, 태난범, 레던, 카트라이드), 조건적합이론 (피들러, 브룸/예튼, 하우스, 유클, 헨트) 등을 소개함.
이 경 선 (1991)	'인사관리연구' 제 15집, pp.35-56	Fiedler의 리더십 유효성 모델에 대한 실증연구	(E)피들러이론의 기존 타당성 연구결과를 검토하고 자신의 data(표본:중하위 관리자 149명)에 의한 검증결과의 차이를 한국 문화 특성 때문이라고 해석한 후, 조직몰입, 성과, 만족, 결론을 등의 결과변수를 더한 '신모형'을 제시하였는데 불명확한 점들이 있음.
J.R. Darling & SukHou Kang (1992)	한양대 '경제연구' 제13권 1호, pp.281-295	Develop'n the QWL in an organization: Role of leadership	(C)질경영은 고객중시, 지속적 개혁, 인력의 집념(commitment)에 위해서 이룩될 수있는데 이들을 연결시키는 것이 리더십임. 이러한 리더십은 비전을 통한 관심, 의미있는 의사전달, 믿음에 기초한 인사관리, 존경과 확신 등을 통해서 얻어질 수있음.
백 기 복 (1992)	'인사·조직연구' v.1-1, pp. 259-286	한·미기업관리자들의 리더십 유형비교연구	(E)한·미 중간관리자 각 115명에게 브룸/예튼 모델의 시나리오법 조사를 한 결과, 상식과 달리 한국관리자들이 미국보다 더 참여적이나 의사결정의 규칙을 더 많이 위배하므로 유효성은 더 낮은 것으로 나타남.
정 수 진 & 유 병 남 (1992)	'인사관리연구' 제 16집, pp. 269-286	노사관계의 권력과 리더십에 관한 연구	(E)제조업 사용자 200명, 노조원 100명을 대상으로 권력원천(보상강압, 정보, 합법, 전문, 준거, 연대, 자원)과 리더십 스타일(사용자: 관계/과업지향; 노조: 명분, 공격, 합리, 실리형)을 설문한 결과, 계층에 따라 권력원천이 다르며 관계형은 준거권력이, 과업형은 보상강압권력이 가장 크게 설명함. 명분/공격형은 강압, 전문, 자원권력이, 합리형은 준거, 자원권력이 유의적으로 설명함.
백 기 복 (1993)	국민대 '경상논총'16권, pp.165-172	규범적 의사결정과 리더십	(C)1973년의 브룸/예튼 이론의 연구결과와 관계점들을 제시하고 그의 수정판인 브룸/제이고 이론(1988)을 앞서의 이론과 비교 설명하였으며 본 이론에 대한 앞으로의 연구분야를 논함.

저 자	발 표 된 곳	논 문 제 목	개 요
임 창 회 & 홍 용 기 (1994)	홍익대 '경영연구' 제18집, pp.399-412	리더십 인지에 미치는 부하의 성고정 관념	(E)남자상사를 가진 110명 응답자(남성)와 여성상사를 갖는 283명 응답자(남성)들에 대한 설문결과, 독재형 여상사를 갖는 응답자들이 독재형 남상사의 경우보다 상사만족도, 직무만족도에 있어 유의적으로 낮았으며 여상사 집단의 경우, 성고정관념이 큰 응답자들일수록 상사의 독재를 과장되게 지각하여 더 큰 불만을 가짐.
이 문 선 (1994)	한양대 '경영연구' 제1권 창간호, pp. 73-94	리더십 유형이 종업원의 직무 태도 및 만족에 미치는 영향	(E)설문 결과, 공기업(n=359명)은 구조주도 행위가 사기업(n=234)은 배려행위가 지배할 것이라는 가설이 지지되었으며 두 리더십 행위의 태도에대한 설명력에 있어서는 사기업의 경우 학력, 근속년수, 계층, 기능 등에따른 차이가 있었으나 공기업의 경우에는 모든 면에서 구조주도가 우세함.
이 덕 로 (1994)	'인사관리연구' 제 18 집, pp.217-239	변형적·거래적 리더십이 부하의 추가노력, 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향	(E)13개 중소기업체 종업원 305명을 대상으로 변형적, 거래적 리더십의 추가근무노력, 직무만족, 조직몰입 등에 대한 관계를 설문조사한 결과, 만족과 몰입에 대해서는 카리스마, 개별배려와 예외에의한 관리, 상황적 보상이 큰 상관관계를 보였으나 추가근무노력에 대해서는 대부분 유의적이지 않았음. 변형적 리더십 요소들의 거래적 리더십 요소들에 대한 추가 증분효과는 ΔR^2 를 테스트한 결과 유의적이지 않은 것으로 나타남.
차 동 욱 (1995)	성균관대 '한국경제', 21권 2호, pp. 191-213	A Study on relative importance of leadership attributes in US&Korea	(E)미국 236명, 한국 279명의 제조업 경영층을 대상으로 리더십 발휘에 있어 특성, 지식과 능력, 비전 등의 중요성에 대하여 설문, 비교한 결과, 미국이 리더십 동기와 자신감, 그리고 커뮤니케이션을 한국보다 더 중요시 함. 또 한국의 경우, 권력격차, 남성성향, 부성애에 있어 미국보다 더 크며 미국이 정직성을 제일 중요하다고 한 반면 한국은 그것을 4위로 평가함 (한국 1위=의사결정).
이 상 호 & 이 원 우 (1995)	'인사관리연구' 제 19 집, pp. 53-72	변형적 리더십의 동기부여 효과: 셀프 에피커시를 중심으로	(E)변형적 리더십과 집단효과간의 관계에대한 집단 에피커시의 매개효과를 659명의 경찰관을 대상으로 설문, 검증한 결과, 종속변수가 집단 성과평과일 때에는 매개하나 리더 만족도와 리더 유효성의 경우에는 직접효과가 더 강한 것으로 나타남. 또한 변형적 리더십은 개인수준 보다 는 집단수준의 경우가 더 유효함.
전 상 호 & 신 용 존 (1995)	'경영학 연구' v. 24-4, pp. 153-186	조직문화와 리더십의 적합성이 행동유효성에 미치는 영향에관한 실증 연구	(E)합리문화-과업형 리더십, 개발문화-혁신형, 합의문화-참여형, 위계문화-관료형 등으로 문화와 리더십간의 적합관계를 설정하고 설문조사 (영남지역 135업체, 3,261매)한 결과, 적합관계의 기업들이 부적합관계의 기업들 보다 직무만족과 조직몰입에 있어 유의적으로 높으며 조직문화와 리더십 유형이 적합관계에 있는 것으로 나타남.
박 내 회 (1995)	서강대 '서강경영논총' 제 6집, pp.101-126	관리자 개발을 통한 리더십 역량 향상 방안	(C)기존 리더십 개발관행의 오류를 10가지로 지적하고 리더십 역량은 선발시의 역량이 교육·훈련 및 경험과 교접한 결과라고 공식화한 후, 선발, 교육·훈련, 경험을 활용하는 방안을 제시함. 경험 활용방안으로 개발촉진 직무과약, 핵심인재풀 창출 등을 들고 개발 전략으로는 인지 변화, 행동변화, 환경변화전략 등을 제안함.

저 자	발 표 된 곳	논 문 제 목	개 요
이 상 호 (1995)	'인사관리 연구', 제 19 집, pp.163-178	리더십 애פק터 시와 집단성과 간의 관계	(E)병원과 컴퓨터 서비스 기업 32개 작업집단 138명에 설문하여, 리더십 애פק터시가 집단 애פק터시 및 집단성과와 정(+)의 상관관계를 가지며 부하의 애פק터시가 리더십 애פק터시와 부하의 업무성과를 매개한다는 가설을 집단차원에서 테스트한 결과 가설이 지지되었음.
백 기 복 (1995) a	국민대 '복약경영연구' 창간호. pp.133-142	리더십 연구의 새로운 방향	(C)한국에서의 리더십 연구와 미국의 리더십 연구를 비판한 후, 상·하급자와 동료들을 포함하는 역동적 관점의 도입, 추종자들의 감성과 이성의 동시 고려, 리더의 수명주기 차원의 설명 등을 새 이론은 수용해야 한다고 주장함.
백 기 복 (1995) b	'경영학연구' v.24-2, pp.429-444	Vroom/Jago(1988)의 새로운 리더십이론에 대한 타당성 검증 연구	(E)과장(140명)이 처리하려는 공문을 리더의 의사결정문제로 보고 V/J이론에 입각하여 문제특성을 분석하고 의지대로 의사결정방법을 선택하여 공문을 처리하게 한 후, 본인, 직속 부장, 대리 등에게 처리 결과를 결정의 유효성, 의사결정의 질, 결정몰입 등에 대해 평가하게 한 결과, 모델이 제시하는 값과 측정된 값 사이에 유의적인 상관관계가 확인되어 V/J 모델의 타당성이 입증됨.
오 중 석 & 이 용 탁 (1996)	'부산상대논집' 제67집, pp.101-132	변혁적 리더십에 관한 연구	(E)변혁적, 거래적 리더십과 리더십 유효성간의 관계를 리더의 직위, 직종, 학력, 연령 등이 조절할 것이며 변혁적 리더십 요소들이 거래적 요소들 보다 리더십 유효성(추가근무노력, 만족도, 리더 효과)을 더 크게 설명할 것이라는 가설을 제조업 522명을 대상으로 테스트한 결과, 카리스마의 설명력이 가장 큰 것으로 나타남.
백 기 복 (1996)	국민대 '복약경영연구' 제2권, pp.121-132	한국형 리더십 이론의 모색	(C)한국형 리더십이론의 필요성을 설명한 후, 고려해야할 주요 상황변수들로서 힘의 분포, 한국기업들의 전략적 변화, 사회적 특징 등을 들고 한국형 리더십이론에서는 청중효과, 리더십의 수명주기, 전방향성, 그리고 새로운 개념적 도메인 등을 고려해야 한다고 주장함.
이 흥 (1996)	'경영학연구', 제25권 1호, pp.183-200	카리스마적 리더십과 수단적 리더십: 공존성에 관한 탐색적 연구	(E)카리스마적 리더십 행위와 수단적(구조주도/배려) 리더십 행위가 양립할 수 있는가라는 질문에 답하기 위해서 중등학교 교장과 교사와의 관계에 대해서 설문조사한 결과(교사 207명), 고카리스마 집단과 저카리스마 집단 모두에서 수단적 리더십 행위의 요인구조가 안정적이고 동일하다는 결론을 얻음으로써 카리스마적 리더십과 수단적 리더십이 양립할 수 있다고 결론.
신 유 근 (1996)	'인사·조직 연구' 제4권 2호, pp.203-233	한국기업 최고 경영자의 행동특성과 리더십 스타일	(E)'86-'95년 동안의 최고경영자과정 수강자들을 대상으로 성공기업과 실패기업의 사례를 들고 최고경영자들의 역할을 기술하도록하여 내용분석한 결과, 성공기업 최고경영자 리더십 스타일로서 야전사령관형(인간존중, 술선수법), 대인관계중시형(대인관계능력, 인간존중), Can-Do-Spirit형(집념과 소명의식, 인간관계)을, 실패기업의 경우는 노동지배형(비인간적 대우, 실력주의 경시), 우유부단형(우유부단한 결단력, 상황대응능력 부족), 불가근형(대인관계능력 부족, 비인간적 대우)을 추출하였음.

저 자	발 표 된 곳	논 문 제 목	개 요
박 영 배 (1996)	'경영학연구' 제 25권 4호, pp. 133-160	기업 종업원의 근로가치관과 리더십이 직무만족에 미치는 영향	(E)9개 전자산업체 1,016명 종업원을 대상으로 설문한 결과, 배려 및 구조주도와 만족도 (내재, 외재, 일반 만족)간에 .40-.65 정도의 정(正)의 상관관계가 얻어졌으며만족도를 설명함에 있어 리더십의 설명력이 가치관 (내재적 가치, 보수가치, 향상노력가치, 사회적 지위가치)의 그것 보다 크게 나타남.
전 상 길 & 김 인 수 (1997)	'인사·조직 연구' 제5권 1호, pp. 1-49	리더십과 조직문화의 관련성에 관한 연구: 기술의 조절효과	(E)K은행의 종업원 332명을 대상으로 설문조사한 결과, 하위조직 수준에서 구조주도 행위는 합리문화, 관료문화로 대표되는 통제성문화와 비교적 강한 상관관계를 가지며 일상기술에서 구조주도행위를 사용할 경우 낮은 관료문화로 인식되나 비일상기술에서 같은 행위를 사용할 경우는 높은 관료문화로 인식됨 (기술의 대체효과).
김 남 현 & 이 주 호 (1997)	'인사·조직 연구' 5 권 1 호 pp. 193-238	조직의 문화유형, 최고경영자의 리더십 유형 및 행동성과에 관한 실증 연구	(E)변혁적 리더십-혁신지향적 문화, 거래적 리더십-안정지향적 문화의 적합관계에 대한 조직몰입, 직무만족, 이직의도 등의 차이를 테스트하기 위하여 121개 업체에 1,537매를 설문하여 조직수준에서 분석한 결과, 적합관계는 확인되었으나 몰입, 만족, 이직의도의 경우는 적합과 부적합 조직들 간에 전통적 수준(p<.05)에서 유의적인 차이가 없는 것으로 나타남.

많아지고 있다는 증거이다.¹⁰⁾

이를 저자별 빈도수로 살펴볼 때, 총 저자 51명 중 5편 발표한 사람이 1명, 2편을 발표한 사람이 6명이었고 나머지 44명은 각 1편씩 발표하였다(공저의 경우도 각각 1편으로 계산함). 또한 발표된 총 46편의 논문들 중 공저의 경우는 12편으로 전체의 26.1%에 해당하는 비율이었다.

이 통계는 우리에게 많은 시사점들을 던져준다. 우선 전체 51명의 저자들 중 86.3%가 리더십과 관련하여 단 한편의 논문 밖에 발표하지 않았다는 것은 연구 분야의 전문화나 연구의 연속성 차원에

서 문제가 될 수있다. 이런 저런 주제를 옮겨다니면서 연구를 수행하여 여러 방면에 대하여 피상적인 연구를 하는 것보다는 특정분야에 전문화하여 연구해 나아가는 것이 학계에 보다 크게 공헌할 수 있을 것이다.¹¹⁾ 가령 일본의 학자중 미수미의 경우 30년 가량을 리더십의 한가지 이론에 매달려 연구해왔다는 것은 재음미해 볼만한 태도이다.

또 한가지는 공저의 빈약함이다. 앞에 제시하였듯이 46편의 논문들 중 26.1%인 12편만이 공저인 것은 외국의 경우와 비교해 볼 때 매우 낮은 비율이다. 가령, 미국의 경영학회에서 발행되는

10) 한국의 리더십 연구의 숫자에 대해서 이문선과 손병두(1990)는 "최근 30년간 리더십이론과 관련 변수와의 연구 총 236편 중 리더십 이론 자체는 198편 (80%), 리더십과 시기관련 연구 (14편), 리더십과 직무만족 연구 12편 등에 이른다." (p. 59의 footnote 1)라고 밝히고 "리더십의 경험적 연구 102편 중에서 군조직을 대상으로 한 연구는 62편 (62%)에 이른다." (p. 59 footnote 2)라고 주장 하였으나 그 근거를 제시하지 않았다. 아마도 석·박사학위 논문까지를 다합한 수치이거나 경영학 이외의 교육학, 산업심리학, 정치학, 사회학 등에서 발표된 논문들을 모두 망라한 통계였으리라고 본다.

11) 물론 리더십 논문을 한편 밖에 발표하지 않은 사람들도 본고의 영역밖의 지면, 예를 들면 외국 저널이나 학회 발표, 또는 서적 등을 통하여 계속 기여해 오고 있을 수 있다.

Academy of Management Journal이나 Academy of Management Review 등을 보더라도 그곳에 실리는 논문들 중 대략 80% 이상이 공저이다. 이것은 저서의 경우에도 해당된다.

공저 빈곤의 이유는 무엇일까? 우선 논문 편수에 대한 평가기준의 보수성을 들 수 있을 것이다. 학교에서 승진이나 선발을 할 때, 일인이 혼자서 발표를 하면 100%로 쳐주고 2인 공저인 경우는 50%나 70%만을 발표실적으로 인정해주며 3인, 4인 공저가 되면 인당 기여도 인정은 더욱 떨어진다. 둘째는 학자들 간의 교류빈곤을 들 수 있을 것이다. 학문적 교감이 있더라도 개인적 유대가 없으면 공저를 하기가 매우 힘든 학문적 풍토 속에 우리는 살고 있다. 셋째는 각 대학 논문집들의 정책상의 폐쇄성을 들 수 있다. 대학의 논문집은 한국의 학자들이 가장 많이 발표하는 지면인데 타학교 교수와의 공저인 경우 실어주지 않는 경우가 많다. 이러한 정책적인, 또는 개인적인 이유들이 공저의 빈곤을 설명해 줄 수 있지 않을까 사료된다.

교류의 빈곤은 공동연구 차원에서 뿐만 아니라 국내의 타논문을 인용하는 차원에서도 여실히 나타나고 있다. 앞서의 46편을 대상으로 국내논문 인용실태를 조사한 결과를 살펴보면, 총 인용 논문수 1,573건 중에서 한국논문의 인용 건수는 137건으로 전체의 약 8.71%에 불과하였다. 이를 실증적 논문(E)과 개념적 논문(C)으로 나누어 살펴본 결과, 실증적 논문 26 편의 한국논문 인용 비율은 인용 총건수 1,032건 중 102건으로 9.88%였으며 개념적 논문 20 편의 경우는 총인용 건수 541건 중 한국논문이 35건으로 6.47%에 머물렀다.

전체적으로 봤을 때, 이는 본고에서 검토된 논문 46편이 한 편당 평균 2.99건 밖에 한국논문이나 저서들을 인용하지 않은 것으로 학자간 교류차원에

서 매우 심각한 문제가 아닐수 없다. 특히, 46편의 논문들 중에서 한국논문이나 저서 등을 한 건도 인용하지 않은 논문의 수가 20편이나 되었으며 1-5건을 인용한 논문들은 17편으로 대부분 5건 미만의 인용실적을 보여주고 있다. 더욱 놀라운 것은 개념적 논문일수록 한국논문을 덜 인용한다는 사실이다. (앞서의 실증 9.88% vs. 개념 6.47%) 이는 다른 나라로 부터 이론이나 사상을 도입하는데 더많은 노력을 소비해왔다는 단적인 증거이다.

물론 변명의 여지가 없는 것은 아니다. 한국에서의 선행연구들이 없거나 드문 경우, 인용하고 싶어도 인용할 수가 없기 때문이다. 이를 알아보기 위해서 연대별로 나누어 비율을 산정해 보았다. 결과는 '60-'70년대의 경우가 0% (0/209건), '80년대는 5.6% (26/464), 그리고 '90년대가 12.33% (111/900건)이었다. 즉 시간이 흐르면서 한국문헌의 인용 비율이 높아짐을 나타내고 있다. 이것은 하나의 발전적인 모습으로 평가될 만하다. 그러나 아직도 그 비율이 매우 낮다. 재미있는 것은 인용되는 논문들이 논문의 저자 자신의 선행연구들이나 서적인 경우가 많다는 점이다. 다른 사람들의 논문도 가치있는 것으로 인정하여 열심히 읽고 교류하는 가운데 학문의 발전이 이룩될 수 있을 것이다.

또한 논문이 발표된 지면에 따라서도 차이점을 발견할 수 있다. 즉, 경영학연구, 인사·조직 연구 등의 학술지에 발표된 연구논문의 경우는 한 편을 제외하고는 모두가 실증 연구였다. 이것은 이들 학술지들이 도입하고 있는 심사제도(referee system)와 무관하지 않다고 보여지며 최근 한국 경영학계의 '실증우위' 풍토를 반영하는 것이라고도 사료된다.

다음은 이들 실증 연구들의 서술적 특성에 대해서 좀더 자세히 알아 보도록 한다. <표 2>에 나타났듯이 실증 연구들은 26편이 있었는데 이들이 과

연 연구방법, 연구 대상, 검증 기법 등에 있어 어떠한 특징을 갖는지를 살펴 볼 필요가 있다.

우선 연구방법론 측면에서 살펴볼 때, 26편중 18편의 논문들이 단일 자료원에 의한 설문조사 방법을 택하고 있었다. 이방법은 연구의 수행이 비교적 손쉽고 연구자들이 익숙해 있기 때문에 리더십 분야 뿐아니라 전체 조직행동론 분야에서 가장 많이 쓰이고 있는 것이 사실이다. 그러나 이방법은 소위 common method variance(동일 자료원 분산)의 문제 때문에 많은 비판을 받고 있다. 즉 같은 방법에 의해서, 동일 대상으로 부터, 같은 시간에 자료를 수집하여 상관관계를 측정할 경우(또는 상관관계에 기초한 테스트를 할 경우), 실제보다 효과의 크기가 심각한 수준까지 증폭되는 현상이 발생한다는 것이다.

이 문제를 극복하기 위해서는 자료원을 다양화하거나, 자료 수집 방법을 다양화하는 것이 일반적이다. 물론 불완전하나마 사후에 통계적으로 극복하는 방법도 사용된다.¹²⁾ 한국의 리더십 논문들도 이러한 문제를 슬기롭게 극복한 논문들이 있었다.

특히, 오세철교수(1975)는 리더십 분야에서는 매우 드물게 현장 실험을 실시했었다. 또한 소집단을 분석의 단위로 한 점, 같은 변수에 대해서 다양한 자료수집방법을 사용하여 (설문서, 관찰법, 기존자료, 등) 구성개념 타당성을 입증하려고 한 점(즉, multi-trait multi-method 법의 사용), 변수의 조작화나 연구의 설계가 매우 치밀한 점 등도 하나의 표본적 연구로 인용될 만하다.

한편, 이문선과 손병두(1990)는 철저하지는 않았지만 설문조사, 면담조사, 인사고과 등과 같이

자료수집 방법을 다양화함으로써 동일자료원 분산 문제를 해결하려 하였으며 조남신과 김영인(1990), 이상호(1995), 그리고 백기복(1995b) 등은 자료원을 상사와 하급자 등 둘 또는 그 이상으로 다양화 함으로써 극복하려 하였다. 그리고 신유근(1996)과 백기복(1992) 등은 사례를 사용한 경우이다. 신유근(1996)은 실제의 사례를 사용하여 리더의 행동특성을 추출하려 하였으며 백기복(1992)은 표준화된 사례들을 가지고 구체적 가설을 테스트하였다. 전반적으로 살펴볼 때, '90년대 들어 연구의 방법 차원에서 다양해져 가고 있는 모습을 발견할 수 있다.

아울러, 분석의 수준(level of analysis)차원에서 다양성을 발견하게 된다. 오세철(1975), 조남신과 김영인(1990), 이상호(1995), 전상길 & 김인수(1997) 등은 집단을, 그리고 전상호 & 신용준(1995), 김남현 & 이주호(1997) 등은 조직을 분석의 수준으로 상정하고 가설 검증을 실시하였다. 집단이나 조직을 분석의 단위로 설정하다보니 일반적으로 표본의 크기가 작아지는 결과를 가져온 것이 특징이다. 오세철(1975)의 경우 4차의 연구를 통틀어 102개의 집단 밖에 사용하지 못하였으며 조남신과 김영인(1990)의 경우에는 100 집단, 전상길 & 김인수(1997)에서는 29개 부서 그리고 이상호(1995)의 경우는 32집단에 머물렀으며 전상호 & 신용준(1995)는 135 기업, 김남현 & 이주호(1997)의 경우는 121 기업이었다.

연구 대상(표본)의 특징을 살펴보면, 신유근(1996)의 조사를 제외하고는 표본의 특성을 밝힌 논문들 중 거의 모두가 일반사원 내지는 중간 관리

12) 예, Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. 1990. Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), pp. 107-142.

자들을 대상으로 하였다. 그중에서도 일반사원들을 주대상으로 한 경우가 12편 정도로 비교적 많았으며 나머지는 과·부장급을 중심으로 한 연구들이었다. 반면 신유근의 연구는 최고 경영층 또는 사업가 (entrepreneur)들을 대상으로 하였다. 표본의 크기는, 개인 수준의 연구들의 경우, 최하 94명 (박 건실, 1990)에서 최고 3,261명 (전상호 & 신용준, 1995)에 이르렀으며 표본의 산업별 분포를 보면 제조업을 주대상으로 한 경우가 13편으로 가장 많았고 나머지는 정보통신, 병원, 학교, 무역업, 은행 등으로 나타났다.

통계적으로는 단순한 상관관계, t 테스트, ANOVA 등에서 회귀분석, 카이승분 분석, 그리고 확증 요인분석에 이르기까지 다양하게 사용되고 있으나 그 해석에 있어서는 상당한 편차를 보이고 있다. 가령, $p=.10$ 차원에서조차 지지되지 않은 것을 지지되었다고 자의적으로 크게 부풀려 해석하는 경우가 있는가 하면, 토의 부분에 가서 통계적 결과와는 전혀 상관없이 자신의 신념대로 결론을 맺는 경우도 있었다. 뿐만 아니라 7개의 항목으로 측정된 만족도변수에 대한 분석을 함에 있어 항목 하나 하나를 마치 한 변수인양 취급하는 사례들은 앞으로 지양되어야 할 사항들이다.

요컨대, 한국에서의 리더십연구는 최근에 실증 연구들이 보다 많이 발표되면서 새로운 전기를 맞이 하고 있으나 횡적 (공저), 종적 (국내문헌 인용) 차원에서 보다 활발한 교류가 필요한 단계에 와있다고 본다. 실증 연구들은 연구의 방법측면에서는 매우 다양화 되어가고 있으나 표본이 대부분 과·부장이하에 머물러 있고 제조업을 대상으로 한

단일 자료원 설문조사의 경우가 지나치게 많다. 기업에서 임원이나 최고 경영자의 리더십이 매우 중요시 된다는 점¹³⁾과 서비스업의 비중이 전체 산업의 65%를 넘는데 그를 경시하는 점, 그리고 단일 자료원 설문의 문제점 등은 시정되어야 할 문제들이다. 또한 다양한 통계분석 기법을 사용하는 것은 좋으나 통계 결과를 해석하고 의미를 부여하는데 있어 보다 엄격해야 할 것이다.

2. 주제 및 이론별 분석

한국의 리더십 연구는 어떠한 주제들과 이론들을 다루고 있을까? 이 물음에 답하기 위해서 검토된 46편의 논문들을 주제별로 분류하여 살펴 보았다. 그 결과 기존 리더십 이론들의 소개를 주제로 한 논문들을 비롯하여 새로운 (한국적) 이론의 개발, 방법론, 리더십 훈련, 리더십 애플리케이션, 조직 문화와 리더십, 성역할 고정관념과 리더십, 리더십의 국제비교, 리더십과 권력 등의 주제가 다루어 졌으며 이론들로는 Vroom/Yetton과 Vroom/Jago 모델, 피들러의 상황적합이론, 허시와 브렌차드의 성숙도이론, 카리스마/변혁적/문화적 리더십 이론, 귀인 이론, VDL이론, 오하이오 주립대 연구 등이 있었다. 이들 각각에 대하여 검토해 보도록 하자.

1) 주제별 분석

기존 리더십 이론의 종합소개 연구들: 여기에 해당하는 논문들은 신유근 (1967), 이수도 (1972), 유기현 (1972), 신원용 (1980), 박철호 (1982),

13) 미국의 경우도 최근 최고 경영자의 리더십 쪽으로 연구의 관심 바뀌어 가고 있는 것을 주시할 필요가 있다. 예, Phillips, R. L., & Hunt, J. G. (eds.). 1992. Strategic Leadership: A Multiorganizational-Level Perspective. Westport, CT.: Quorum Books.

백장흠 (1984), 박 근 (1985), 오종석 (1987), 정영환 (1991), Darling & Kang (1992) 등 10편이었다. 이들은 주로 기존의 특성이론, 행위중심의 이론, 그리고 상황이론 등을 교과서 식으로 소개하는 형식을 택하고 있든가 일반적 리더십 개념을 수필식으로 기술하고 있는데 미국이나 일본(단, 백장흠의 논문은 중국)에서 발행된 서적이거나 논문에 거의 전적으로 의존하고 있다. 이들은 리더십의 연구가 상대적으로 일천한 상황에서 후학들에게 외국의 새로운 이론들을 소개함으로써 자극을 줄 수 있다는 측면에서 나름대로 의미를 갖는다. 다만 그 소개의 형식이 단순 나열이라는 점은 개선되어야 할 점이다.

또 한가지 이들 논문들에 대해서 아쉬운 점은 논문의 전개 방식이 거의 유사하다는 점이다. 즉 이 범주에 속한 모든 논문들이 '개별 이론들을 소개하고 하나의 이론이 리더십의 모든 측면을 설명해줄 수없으므로 미진하다고 비판한 후, 소개된 이론들을 망라한 종합적 관점이 필요하다'고 결론 짓는 형식을 취하고 있다. 몇몇 논문들은 종합적 관점의 틀까지 제시하고 있으나 매우 추상적이고 자의적인 수준에 머무르고 있다. 이론들을 소개하더라도 자신의 틀을 논리적으로 분명히 하고 그 안에서 지금까지의 연구 상황, 연구의 새로운 분야, 한국에서의 연구흐름이나 문화적 특성과의 연계 등을 구체적으로 논해야 할 것이다.

'90년대 들어 이러한 형식의 논문들이 현저히 줄어들고 있는 것은 주목할 만하다. 이것은 아마도 앞서 밝혀진 것처럼, '90년대의 실증논문들의 꾸준한 등장이나 학술지들의 실증우위 흐름과 무관하지 않다고 보여진다. 또한 이제는 리더십 분야의 이론

이나 연구가 양적으로 무척 풍부해 졌기 때문에 '종합적'으로 소개 한다든가 역사를 들먹이는 것은 결정적인 새로운 관점에 의하지 않는 한, 교과서의 몫으로 위임해야 한다고 사료된다. 대신에 소수 또는 하나의 이론에 대해서 깊이 있게 검토하고 한국적 상황에서의 새로운 가설이나 제안을 개발해 내는 방법을 택하는 것이 더 크게 기여할 수 있는 길이라고 본다.

새로운 이론의 개발연구: 오세철 (1975), 이홍 (1987), 배수진 등 (1990), 신유근 (1996), 백기복 (1995a, 1996) 등의 논문들이 이 범주에 속한다.¹⁴⁾

오세철 (1975)의 연구는 한국의 유교적 가치를 이론화하여 서구의 상황이론(피들러의 이론)과 대비시켜 실증적으로 테스트하였다. 그의 리더십의 2-요인 이론에 따르면, 유교의 3강 5륜에서 이야기하는 상·하 간의 절대적 권력과 애정(2 요인)의 효과가 한국의 조직 사회에서는 너무 지배적이기 때문에 피들러 등이 제시한 상황이론의 상황 효과가 별로 유의적이지 않을 것이라는 것이다. 이처럼 권력과 애정을 가진 리더를 자비·권위형이라고 놓고 민주형, 전제형, 방임형과 실증적으로 비교한 결과 집단 생산성과 리더에 대한 만족에 있어 우월하며 상황변수들의 효과는 미미한 것으로 나타났다.

본연구는 현장 실험을 실시하는 등 야심찬 연구이기는 하였으나 몇몇 측정치들의 신뢰도상의 문제점, 실험 조작 시의 호손 효과의 개입, 유교적 전통 가치에서 도출된 핵심변수들인 '권력'과 '애정'을 서구의 구조주도와 배려 설문을 가지고 측정, 활용한 점 등의 문제를 지적하지 않을 수 없다. 그럼에

14) 주제에 따라 한 논문이 여러 범주에 속할 수 있음에 유의하기 바란다.

도 불구하고 이 연구의 결과는 커다란 관심을 끌며 20 여년의 산업화가 진행된 오늘날에도 같은 결과가 얻어질 수 있는지를 재검증해 볼 필요가 있을 것이다.

한편, 신유근 (1996)의 연구는 보다 귀납적 차원에서 한국적 리더십의 특성을 발견하려는 것이었다. 이 연구는 소유 경영자들이 지배하고 있는 한국의 기업 풍토에서 기업가 들의 리더십 행동 특성을 성공기업과 실패기업의 사례분석을 통하여 밝히려 하였다. 최고 경영자과정 수강자 들에게 성공기업 또는 실패기업을 하나씩 들고 그 기업의 성공 (또는 실패)에 이바지한 최고경영자의 긍정적 (또는 부정적) 요인들을 제시하도록 하여 내용분석을 실시한 결과, 성공 특성 63개, 실패 특성 66개를 추출하였으며 이를 자료화한 후, 군집분석을 실시하였다. 성공기업 최고 경영자들의 리더십 특성으로는 야전 사령관형 (솔선수범+인간중시; 58.4%), 대인관계 중시형 (대인관계 능력+인간중시; 24.2%), Can-Do-Spirit형 (집념과 소명의식+인간중시; 17.4%) 등이 추출되었으며 실패기업 경영자들의 특성으로는 노동지배형 (비인간적 대우+실력주의 경시; 47.7%), 우유부단형 (우유부단 결단력+상황대응 능력부족; 35.2%), 불가근형 (대인관계 능력부족+비인간적 대우; 17.1%) 등이 얻어졌다.

이 연구는 그간에 개념적 차원에서 논의되어 오던 한국 기업 경영자들의 리더십 스타일을 실증적으로 규명하려 했다는 측면에서 중요한 의미를 갖는다. 또한 대기업과 중소기업간에 성공/실패요인에 있어 별 차이가 없었다는 발견이나 중간 관리자가 아닌 경영자에 초점을 맞췄다는 점에서 더욱 값진 연구라고 판단된다. 특히 재미있는 것은 응답자들이 성공과 실패의 지배적 원인을 최고 경영자가 갖는 지식이나 정보, 또는 능력보다는 '인간에 대한

자세나 철학' (비인간적 대우: 인간 중시)에 두고 있다는 점이다. 기업의 성공과 실패를 응답자들이 최고 경영자의 인간성과 연관지어 해석하고 있는 것은 앞서 논의한 오세철 (1975)의 리더가 갖춰야 하는 '인간에 대한 애정' 요소와 더불어 유교적 전통이 아닌가 싶다. 이것은 미래의 바람직한 리더십 역량에 대해서 8개국 1,200 여명의 종업원들을 대상으로 설문, 비교한 Yeung & Ready (1995)의 연구 결과에서 한국의 응답자들이 독보적으로 '성실성'과 '신뢰'를 매우 중요한 항목 중 하나로 들고 있는 것과는 무관하지 않다고 본다. 또한 아래에 설명될 박경규 (1984)의 연구에서도 한국기업의 조직원들은 '형제애', '상사의 부하에대한 보호기능'을 독일의 경우보다 더 바람직한 것으로 받아들이는 것으로 나타났다.

신유근 (1996)의 연구는, 그러나, 응답자들이 사례를 성공과 실패라는 결과를 알고있는 상태에서 회상적 (retrospective)으로 기술하도록 했기 때문에 그 과정에서 기억이나 귀인 차원의 오류가 있을 수 있다는 한계를 갖고 있다. 1973년 Vroom과 Yetton도 처음으로 규범적 리더십이론을 선보이고 그에 대한 타당성 검증을 하면서 주로 회상적 사례에 의존했기 때문에 비판을 받았던 적이 있다. 이들은 검증을 위한 사례를 표준화함으로써 한계를 극복할 수 있었다. 신유근의 이론도 앞으로 이러한 한계를 어떻게 극복할 것인가가 하나의 숙제로 남아 있다. 또한 기존이론들과의 분명한 개념적 차별화와 보다 광범위한 실증적 뒷받침을 통하여 이론으로서의 체계를 탄탄히 다져 나아가야 할 것이다.

신유근의 연구가 기업의 최고 경영자들의 스타일을 실증적으로 찾아내려 한 연구였다면, 이 홍 (1987)의 연구는 경영자의 역할과 리더십을 개념적으로 결합하려는 시도였다. 즉, 경영자 또는 기

업가 유형의 문헌으로 부터 외부지향과 내부지향의 차원을 도출해 내고 전통적인 리더십 문헌에서 관계지향과 과업지향 스타일을 택하여 교차시킨 바, 네가지 유형의 경영자 리더십 유형 (외부-관계지향, 내부-관계지향, 외부-과업지향, 내부-과업지향)이 얻어졌다. 이 네가지 유형 각각의 유효성이 Quinn & Cameron (1983)의 조직 성장 모형의 단계에 따라 달라질 것이라는 가정 하에 창업단계에서는 외부·과업형이, 집합단계에서는 외부·관계형, 공식화 단계는 내부·과업지향형이 각각 유효하며 마지막 단계인 조직구조의 정교화 단계에서는 위의 네 유형의 경영자가 연합을 이룰 때 조직의 성과가 최고가 된다는 가설을 도출하였다.

이 이론은 거시와 미시, 내적 효율과 외적 효과 등을 조합하려 했다는 점과 성장 모형을 이론에 도입함으로써 많은 기존의 리더십 이론들이 결여하고 있는 시간의 흐름에 따른 변화를 자연스럽게 고려할 수있었다는 점 등이 하나의 기여라고 볼 수있다. 단지 정교화 단계에서의 경영자 연합이라는 것이 무엇을 의미하는 지가 불분명하고, 또한 하급자들의 입장에서 볼 때, 조직 성장 단계에 따라, 내적 리더십의 경우 과업형 리더-관계형 리더-과업형 리더-과업/관계형 리더 등의 순으로 경험하게 되는데 이것은 똑같이 성숙도라는 시간적 변수를 도입하고 있는 허시와 브렌차드 (1988)의 지시-지도-참여-위양의 과정과 대치된다. 또한 지나치게 틀에 얽매어 과업형 vs. 관계형을 가지고 설명하려다 보니 엄격성은 지켜졌으나 조직 성장의 각 단계에서 소요될 수 있는 다른 많은 유형의 스타일들을 연결

시켜 다양하게 설명할 수 있는 기회는 잃었다고 본다. 같은 해에 발표된 유사한 주제를 다룬 Baliga & Hunt (1987)의 논문이 갖는 풍부한 설명과 대비된다. 아무튼, 경영자 중심의 이론이 드문 상태이므로 앞으로 적절한 실증적 뒷받침을 통해서 더 큰 기여를 하게 될 것으로 기대된다.

백기복의 두 연구(1995a, 1996)는 미국을 중심으로 한 기존 리더십 연구의 한계와 한국의 상황적 특성을 고려하여 새로운 연구방향을 찾아 보려는 연역적 시도이다. 기존 리더십 이론의 한계로서, 지나치게 상·하의 관계를 가지고 리더십 현상을 이해하려 하고 있다는 점과 감성적 접근 모델(예, 변혁적 리더십 이론)과 이성적 접근 모델(예, 브룸/제이고 이론)로 양립되어 있는 점, 추종자들의 입장에서 리더십은 장기적 경험인 경우가 많은데 리더십의 수명주기 차원의 설명이 드물다는 점¹⁵⁾ 등을 지적하였다. 또한 한국의 리더십 상황으로서, 한국 기업내의 힘의 비정규 분포, 한국 기업들의 전략적 변화, 그리고 좁은 사회로서의 특징 등을 들었다. 이러한 바탕 위에 새이론은 청중 (Audience) 개념, 수명주기, 상·하 만이 아닌 쏠방향성, mapping에 의한 새로운 개념 도메인 등을 도입해야 한다고 주장하였다. 앞으로 좀더 구체적인 가설이나 제안들을 도출하여 모델을 정립하고 실증적 검증 단계를 거쳐야 할 것이다.

한편, 배수진, 佐藤隆博, & 김현수 (1990)의 연구는 리더십 스타일, 기능, 유효성 등을 Q-sorting을 통해서 도출해 내어 리더십의 제 측면에 대한 측정을 용이하게 하려는 시도였다. 그러나 3

15) 앞서의 이홍(1987)의 논문이나 Hersey & Blanchard (1988), Hunt & Ropo (1992: Stratified systems theory and dynamic case study perspectives: A symbiosis. In R. J. Phillips & J. G. Hunt (eds.), Strategic Leadership: A multiorganizational-level perspective. Quorum, pp.179-194), Hughes, Ginnett, & Curphy (1993: Leadership: Enhancing the lessons of experience. Irwin) 등의 연구들은 소위 시간적 관점을 고려한 연구들이었다.

편으로 보고되는 논문 중 첫 번째 것만이 보고 되어있어 더 이상의 깊이 있는 평가는 곤란한 상태이다. 다만, 첫 편을 놓고 봤을 때, 과거 리더십 문헌에 입각한 항목들의 추출에 있어 개념이 애매하든가 중복되는 등의 문제가 있었다.

요컨대, 새로운 이론개발 연구들은 우선 수적으로 매우 적다. 비록 '90년대 들어 편수가 많아지고 있기는 하나 아직은 미진한 상태에 있다. 또한 무슨 이론이라고 이름을 붙여 내어놓는 경우가 드물다. 아마도 우리는 이론을 내어놓기를 부끄러워 하든가 겸손해 하며 누군가 내어 줬다고 하더라도 다른 학자들이 그것을 누구의 이론이라고 불러주기를 꺼리는 문화 속에 살고있는 것 같다. 아울러, 이론을 내어 놓고 그것을 지속적으로 유지, 발전 시키려는 저자들의 자세도 필요하다. 단편적 발표로 이론이 완성되었다고 볼 수는 없다. 이것은 앞서 서술적 부분에서 논의한 공저나 교류를 많이 하지 않는 풍토와도 관련이 있다고 사료된다. 이론이나 사상을 제시한 사람 밖에 그 이론이나 사상에 관심이 없다 보니 더 이상 그 주제를 추구할 동기가 없어지게 된다. 앞으로 상호 적극적 교류에 의한 훌륭한 이론들이 많이 나와야 할 것이다.

조직 문화와 리더십에 관한 연구들: 이 범주에 해당하는 연구들은 전상호 & 신용준 (1995), 전상길 & 김인수 (1997), 그리고 김남현 & 이주호 (1997) 등 세 편이다.

우선, 전상호와 신용준 (1995)의 연구는 Quinn & McGrath (1985)에 근거하여 합리 문화-과업형 리더, 개발 문화-혁신형 리더, 합의 문화-참여형 리더, 그리고 위계 문화-관료형 리더 등으로 적합관계를 설정하고 135개 업체 3,261 명을 대상으로 설문조사를 실시하여 조직 차원에서 분석하였

다. 적합 관계에 있는 기업들과 부적합 관계에 있는 기업들 간에 직무 만족과 조직 몰입에 대하여 차이를 t-test한 결과 $p < .05$ 에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

이 연구는 설계가 치밀한 점, 방대한 량의 설문과 조직 수준의 분석 등이 돋보인다. 그러나 몇몇 변수들의 내적 일관성(Cronbach's α)이 낮고 기준 변인을 만족이나 몰입등 개인수준의 변인들에 국한한 점, 한가지 자료원을 사용한 점 그리고 문화를 분류함에 있어 분할선 상에 있는 기업들을 또 다른 기준에 의하여 임의 할당한 점 등이 한계로 남는다.

한편, 김남현과 이주호 (1997)의 연구도 문화와 리더십의 적합 관계를 조직차원에서 검증한 연구였다. 앞서와 유사하게 121개 기업, 1,537 명을 대상으로 설문 조사를 실시하였다. 혁신 지향적 문화에서는 변혁적 리더십이 적합하며 안정 지향적 문화에서는 거래 지향적 문화가 유효하다는 가설 하에 적합 vs. 부적합 기업들 간에 조직 몰입, 직무 만족, 그리고 이직 의도 등에 있어서의 차이를 테스트한 결과, $p < .10$ 에서는 유의적이나 $p < .05$ 수준에서는 유의적이지 않은 것으로 드러났다.

앞서의 연구와 마찬가지로 이 연구에서도 효과의 크기 (effect size)가 별로 크지 않은 것을 발견하게 된다. 조직의 문화나 최고 경영자와 같이 조직 차원의 문제와 만족이나 몰입, 그리고 이직의도와 같은 개인차원의 변수들 사이에 많은 매개 변인들이 있음을 나타내는 증거라고도 볼 수있다.

전상길과 김인수 (1997)의 연구는 분석의 수준을 하위 조직 단위로 한 점, 그리고 문화-리더십 간에 직접 효과가 아니라 기술의 조절 효과를 상정한 점 등이 앞서의 연구들과 다른 점이다. 고려지향적 리더십은 혁신 문화 및 집단 문화와 관련되며

구조주도적 리더 행동은 합리 문화나 관료 문화와 정(+)의 상관관계를 갖는다는 가설과 이들 리더십과 문화의 관계가 일상적-비일상적 기술에 의해서 조절된다는 일종의 경쟁가설을 모 은행의 29개 부서 332명을 대상으로 설문조사하여 테스트한 결과, 구조주도 행동은 합리 문화나 관료 문화 같은 통제성 문화와 비교적 강한 상관관계를 나타냈으나 고려행동은 혁신 문화나 집단 문화 등의 유연성 문화와 아주 약한 관계만을 보여 주었다. 또한 高구조주도 하에서 일상적 기술일 경우와 비일상적 기술일 경우 간에 관료문화의 평균치가 큰 차이가 있는 것으로 나타나 구조주도 행동과 관료문화 간의 관계에 대한 기술의 조절 효과가 확인되었다.

이 연구는 다른 연구들이 직무 만족이나 조직 몰입을 기준 변인으로 사용했던 것과는 달리, 문화를 리더십의 결과로 보고 그의 조절 변수(즉, 기술의 일상성)를 찾으려 했다는 점이 색다르다. 그러나 횡적 데이터의 특성상 인과관계를 규명할 수 없는 데도 '영향을 미친다'는 식으로 인과관계가 입증된 것인 양 표현한 점, 작은 표본의 문제, 그리고 단일 자료원의 활용 등은 한계로 보여진다.

조직 문화에 관한 이상 세 편의 논문들을 종합적으로 판단해 볼 때, 우선 앞으로의 연구에서는 리더십과 문화에 대한 연구 주제를 좀 더 다양화시킬 필요가 있을 것이다. 적어도 리더십과 문화의 적합 정도가 만족과 몰입에 관계된다는 단순 공식은 뛰어 넘을 때가 됐다고 본다. 그간의 연구에서 나타난 비교적 작은 효과 크기의 원인을 찾아내기 위한 연구가 필요하다. 그러기 위해서는 지금까지의 연구들에서 간과된 여러 매개 변인들을 연역적으로 밝혀내어 종합 모델을 구성한 다음 이를 실증적으로 검증해야 할 것이다. 단순 설문 후, 기업 별로 집적하여 표본 데이터를 산출하는 방식도 다양화

시킬 필요가 있다. 몰입이나 만족, 또는 이직 의도가 연구의 주제 상, 중요한 기준 변인이 될 수는 있으나 이것을 조직 수준에서 종합하여 한 조직의 평균 만족도, 평균 몰입도, 이직의도를 설명하려 한다는 것은 허구적일 수 있다. 또한 리더십과 조직 문화 간의 인과관계를 구체적으로 규명하는 연구도 요구된다. 리더가 어떻게 조직의 문화를 변화시켜 가는지, 또 문화는 어떻게 리더의 행동을 향상화 해가는지의 과정을 밝혀내야 할 것이다.

외국과의 리더십 비교 연구들: 여기에 해당하는 연구들은 박경규 (1984), 이천기 (1989), 백기복 (1992), 그리고 차동옥 (1995) 등 네 편이다. 이들은 조직의 문화가 아니라 문화의 국가적 차이를 다루고 있는 논문들이다.

박경규 (1984)의 연구는 한국과 독일 종업원들 간의 비교였으며 이천기 (1989)는 한·미·일 간, 그리고 백기복 (1992)과 차동옥 (1995)의 연구는 한국과 미국을 비교 대상으로 한 연구들이었다. 주제 별로도 차이를 보인다. 박경규, 이천기, 차동옥의 연구들이 리더십의 선호도, 이상형, 중요성 등에 대한 인식을 비교한 반면, 백기복은 구체적 이론에 입각하여 측정, 비교하였다. 또한 박경규와 차동옥의 논문들은 제조업을 대상으로 비교하였으나 이천기, 백기복의 연구들은 무역업 종업원들을 대상으로한 비교였다.

국가간 비교 연구에 있어 몇가지 중요한 결과들을 다음과 같이 정리할 수 있다. 첫째로, 세계적으로 문화나 국가간 가치관의 차이가 상호 교류의 증가로 점점 유사해져 가는가(수렴론), 아니면 독특한 양상이 그대로 유지되는가(차별론)의 문제이다. 이에 대해서는 박경규, 이천기, 차동옥의 연구들이 유사한 결론을 내고 있다. 물론 구체적인 사

항들에 있어서는 국가간 차이를 보여주고 있기는 하나 전체적으로 수렴론을 지지하는 결과를 보여주고 있다. 즉, 박경규 (1984)의 연구를 예로 들면, 가치관의 리더십에 대한 설명에 있어 한국과 독일 간에 큰 차이를 보이지 않고 있고 항목별 차이는 발견되나 일반적으로 양자가 같은 방향으로 움직이는 특성을 나타냈다. 이천기 (1989)의 연구에서도 현실적으로는 세나라 간에 차이가 있는 것으로 나타났으나 (즉, 한국-온정형, 미국-과업형, 일본-관리형), 무엇이 바람직한 리더십 스타일인가라는 질문에 대해서 한, 미, 일 공히 가장 이상적인 형으로 관리형 (High Task-High People)을 꼽고 있고 만족도 측면에서도 세나라가 똑같이 온정형, 관리형, 지시형, 관료형의 순으로 들고 있다. 차동욱 (1995)의 연구에서도 한국과 미국의 리더십의 제요인들의 응답결과를 가지고 상관관계를 측정한 결과, 매우 높게 나타나 문화적 수렴론을 지지하였다. 그러나 백기복 (1992)의 연구 결과는 차별론을 지지하였다. 즉 한국과 미국의 관리자 들을 대상으로 시나리오 기법에 의하여 참여의 정도와 유효성을 측정, 비교한 결과 참여도나 의사결정의 유효성 차원에서 분명한 차이가 있는 것으로 나타났다.

이러한 혼재된 결과는 아마도 무엇을 측정했는가의 차이에서 비롯된 것이 아닌가 사료된다. 즉, 앞의 세 연구들은 선호도, 중요성, 이상형 등과 같이 '실제 무엇이 일어나고 있는가'의 문제 보다는 '어떻게 생각하고 있는가'의 문제에 초점을 맞춘 반면 백기복의 연구는 실제 현상의 비교에 더 중점을 둔 연구였다. 세계적으로 지식이나 사고의 방식이 보편화 되면서 '무엇이 옳고, 좋은가'의 생각에 있어

서는 수렴되어 가고 있으나 현실적인 행동은 아직 사상을 따라가지 못하고 있는 것이다. 예를 들어, 민주형이니 인간과 과업을 동시에 고려해야 한다는 등에 대해서 알기는 하지만 실행에 있어서는 문화적 차이를 보이는 것이 현실이다.

둘째, 한국의 경우 미국의 경우 보다 더 가부장적이라는 결론을 내릴 수 있을 것 같다. 차동욱 (1995)의 연구에서 얻어진 이 결과는 White, Tansky, & Baik (1995)의 연구나 다른 연구들에서도 똑같이 얻어 졌다. 가장, 선배, 어른에 대한 권위가 아직은 우리사회에 보다 많은 영향을 미치고 있는 것이다. 비슷한 결과가 한국과 독일 간의 비교연구에서도 나타났다. 또한 오세철 (1975)의 연구도 이러한 결론을 부분적으로 뒷받침 해주고 있다.

셋째, 비교 문화에 있어 고전으로 많이 인용되고 있는 Hofstede (1980)의 연구 결과에 대해 재고할 필요가 있는 것으로 보인다. 특히 Hofstede의 연구에서는 한국이 미국보다 여성적 문화를 갖는 것으로 보고되었으나 차동욱의 연구나 White 등의 연구에서 나타난 바에 따르면 미국보다 한국이 더 남성적 문화인 것으로 나타났다. 한국인들이 사회의 지배가치가 돈 또는 다른 물질적 수단이고 자기 주장이 강한 남성적 사회¹⁶⁾에 살고 있다는 이 결론은 상식적 차원에서조차 수긍이 가는 결과이다.

요컨대, 외국과의 비교연구에 있어서는 위에 언급하였듯이 몇가지 중요한 결과가 얻어지고는 있으나 국내에서 좀더 활발한 연구가 이루어져야 하겠다. 앞으로의 문헌 검증에서는 미국의 경영학계에서 발표되고 있는 한국과 미국간의 비교연구 결과도 종합할 필요가 있다. 1971년의 England &

16) 백 기복, 1994. 조직행동연구. 법문사.

Lee의 연구를 비롯하여 Kim, Park & Suzuki (1990) 등 적지않은 연구들이 발표되고 있으나 아직 종합적으로 검토되지 않은 실정이다.

성역할 고정관념과 리더십의 연구들: 이 범주에 속하는 연구들은 송계충, 이형순, & 김성득 (1990)의 연구와 임창희 & 홍용기 (1994)의 논문이다. 송계충 등의 연구는 남성과 여성들을 설문 대상으로 하여 여성 관리자에 대한 인식을 물었으나 임창희와 홍용기의 연구에서는 남성 응답자들만을 사용하여 남자 상사와 여자 상사에 대한 인식 차이를 테스트하였다. 송계충 등의 연구에서 여성 리더에 대한 남성들의 부정적 인식 왜곡 현상이 밝혀 졌으며 임창희 & 홍용기의 연구에서는 이들 왜곡이 응답자들의 성역할 고정관념에 의해서 조절된다는 사실이 입증되었다.

이것은 여성들의 관리직 진출이 많아지고 있는 상황에서 매우 중요한 의미를 갖는다. 그러나 미국의 경우같이, 남성과 여성 리더 간에 '효과는 같으나 인식은 부정적이다'¹⁷⁾라는 결과를 아직 입증하지 못한 것은 앞으로의 연구과제로 남는다. 즉, 인식의 차이는 테스트했으나 효과의 차이를 다룬 연구는 아직 국내에서 발표된 적이 없다. 앞으로 보다 직접적인 성과 변수를 도입하고 자료원을 다양화하여 인식의 차이가 어떻게 성과의 차이로 이어지는가를 입증해야 할 것이다. 또한 일반 리더십 연구에 있어서도 표본의 성비율 같은 외생변수에 유의해야 하리라고 사료된다.

권력과 리더십에 관한 연구들: 김원경 & 김원신 (1988)의 연구와 정수진 & 유병남 (1992)의 연구가 이 분야에 속한다. 두 연구가 공히 피들리의 상황적합이론의 일부를 차용하여 권력과 리더십의 관계를 조사했다는 특징을 갖는다. 김원경과 김원신의 연구는 피들리의 상황 호의성 차이에 따라 리더의 권력 선호가 달라질 것이라는 가설과 관계지향형은 설득형 권력을, 과업지향형은 강요적 권력을 선호할 것이라는 가설을 테스트하여 전자의 가설에 대해서는 부분 지지를, 그리고 후자의 가설에 대해서는 전반적인 지지를 이끌어 냈다. 또한, 정수진 & 유병남의 연구에서도 사용자들을 대상으로 한 조사에서 피들리의 관계지향형에 대해서는 준거적 권력이, 과업지향형에 대해서는 보상강압적 권력이 가장 크게 설명해 주는 것으로 밝혀졌다. 이 연구에서 특이한 것은, 노조를 대상으로 한 조사의 경우, 노조 집행부의 명분/공격형 리더십에 대해서는 강압, 전문적 권력 원천이 가장 크게 유의적으로 설명하고 있었으며 합리적 스타일에 대해서는 준거적 권력의 설명력이 유의적이었다는 사실이다. 그러나 사용자와 노조의 리더십을 비교하여 검증하든가 설명하지 아니하고 각각 독립적으로 분석한 점이 아쉬움으로 남는다.

권력과 리더십의 문제는 매우 중요하면서도 지금까지 한국은 물론 다른 나라에서도 별로 연구되지 않은 분야이다.¹⁸⁾ 따라서 Yukl (1990)이 지적하였듯이, 리더들이 권력을 얻어가는 과정과 행사하는 과정에 대한 연구가 필요하며 앞서의 연구들과 같이 적합하다 라든가 선호한다는 수준에서 벗어나

17) Eagly, A. H., Karan, S. J., & Makhijani, M. G. 1995. Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, v. 117-1, pp. 125-145.

18) Yukl, G. 1990. Theory and research on leadership in organizations. In Dunnette, M. D. & Hougan, L. M.'s (eds.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, v. 3. Consulting Psychologists Press, Inc., pp. 147-197.

다양한 기준변인들을 활용할 필요가 있다. 가령, 과업형 리더가 보상/강압권력과 상관관계를 갖는다고는 밝혀 졌지만 그 경우에 리더십의 발휘가 더 유효해 지는지 등의 성과에 대해서는 연구된 바 없다. 또한 정수진과 유병남 (1992)의 연구에서 처럼, 권력의 조직 위계별 분포가 다른 것은 조직 계층에 따른 리더십의 차이를 예견케 해주는 것일 수도 있다.

리더십 에피커시(efficacy)에 관한 연구들: 리더십의 에피커시에 대해서는 주로 이상호 (이상호 & 이원우, 1995; 이상호, 1995)에 의해서 연구 되었다. 이 두 연구들은 같은 저자에 의해서 같은 해, 같은 지면에 발표되기는 하였으나, 그 내용에 있어서는 많은 차이를 보인다. 이상호와 이원우의 연구는 경찰관 들을 대상으로 한, 개인 수준의 단순 설문조사 였는데 비하여 이상호의 연구는 집단수준에서 분석 되었으며 표본도 병원과 컴퓨터 서비스 회사로 부터 얻어졌다. 또한 전자의 경우는 변혁적 리더십 행위가 어떻게 집단 에피커시에 의해서 집단 성과와 매개되는가를 테스트한 반면, 후자의 경우는 리더십을 리더가 수행해야하는 하나의 과업으로 보고 리더십 에피커시가 어떻게 집단성과를 달성하는데 있어 부하의 에피커시에 의해서 매개되는가를 검증한 것이다. 두 연구를 종합해 볼 때, 집단 에피커시나 리더십 에피커시의 유효성이 리더십의 발휘에 있어 중요한 역할을 하는 것으로 밝혀졌다. 아마도 '리더십 에피커시-->(변혁적) 리더십의 발휘-->부하의 인지-->집단 에피커시 상승-->집단의 성과 상승' 등의 과정 모델이 성립될 수있을 것이다. 그러나 단

일 자료원에 의한 것이기는 하지만 변혁적 리더십이 리더에 대한 만족도나 리더십의 유효성 등에 대해서는 집단 에피커시에 의해서 매개되기 보다는 유의적인 직접효과를 갖는 것으로 나타나 역시 기준 변인 선택이 중요함을 간과할 수 없다고 본다.

요컨대, 에피커시 개념의 리더십 분야에의 도입은 최근 일고 있는 자기 개념 중심의 리더십 연구 추세(예, Shamir, House, & Arthur, 1993)와 맥을 같이 하는 것으로 보여지며¹⁹⁾ 리드 의지 (Will to lead) 차원과도 관련되는 것이다²⁰⁾. 특히 집단의 성과와의 관계가 유의적으로 나타나고 있는 것은 매우 고무적이라 할 수 있다. 앞으로 리더십 에피커시나 집단 에피커시를 향상시킬 수 있는 방안이라든가 에피커시와 소집단 문화와의 관계, 그리고 리더십 에피커시 증가에 따라 독단적 성향이 증가할 수있다는 가정 등에 대한 검증이 필요하다.

리더십 훈련에 관한 연구들: 리더들을 교육하고 훈련하는 것에 관련된 논문은 두 편이 있었다. 김남현 (1980)과 박내희 (1995)의 연구들이 그들이 다. 김남현의 연구는 피들러의 'Leader Match' 교육·훈련 프로그램의 교육과정에 대한 단순 소개이다. 그러나 박내희의 연구는 현행 리더십 훈련과정의 문제점들을 구체적으로 지적하고 나름대로의 틀에 따라 어떻게 조직들이 바람직한 리더들을 확보할 수있는가를 종합적인 차원에서 제시하고 있다. 특히 훈련에 의해서만 리더를 확보할 수있다는 전통적인 사상에서 벗어나 선발과 경험 등에 까지 관심을 보인 것은 서구의 연구들과도 연결되는 연

19) Sims, Jr., H. P., & Lorenzi, P. 1992. *The New Leadership Paradigm*. Sage Publications.

20) Snyder, N. H., & Clontz, A. P. 1997. *The Will to Lead*. Irwin.

구결과라고 판단된다.²¹⁾ Conger (1992)도 누누히 강조하고 있지만 단 며칠 동안의 훈련으로 리더를 탄생시킬 수 있다는 것은 그 사람의 사전적 경험과 굳어진 습성을 생각할 때 매우 힘든 일일 것이다. 훈련장을 떠나면서 모든 것을 잊게 된다는 수강생들의 일반적인 평가가 지나친 표현만은 아닐 것이다.

사실, 리더십 훈련이 많이 실시되고는 있지만, 이 분야가 마치 산업 교육을 전공한 학자들의 연구 분야인 양 버려져 있었다. 그러나 실제로 훌륭한 리더를 생산해 낼 수가 없으면 아무리 좋은 이론이라도 하나의 허구에 불과할 것이다. 서구에서 개발된 이론들이 자신의 이론적 바탕 위에서 훈련 프로그램을 선보이고 있지만, 이론의 아집에 묶여 단편적인 경우가 많다. 따라서 경영 조직 차원에서 좀 더 종합적인 접근이 필요한 시점에 와 있다고 본다. 인사관리의 평가, 선발, 배치, 승진, 보상 등과 경영 전략 차원에서 교육·훈련을 재해석하고 그 중요성을 재정립할 필요가 있으며 이에 대한 실증연구의 뒷받침도 되어야 할 것이다. 리더십 교육·훈련 프로그램에 대한 실증연구의 부족과 관련하여 최근 피들러가 내린 다음과 같은 결론을 심각하게 받아들여야 할 것이다.:

"While the number of available training programs is considerable and continues to grow at an increasing pace, the scarcity of sound research on training has been among the most glaring shortcomings in the leadership area. Most of the training programs are untested and, at best, of uncertain value." (Fiedler, 1996, p. 243)

리더십의 연구방법론에 관한 연구: 이에 해당하

는 연구로는 오세철 (1977)의 연구를 들 수 있다. 그는 리더십 연구에 가용한 방법으로 실험실 실험, 현장 실험, 현장 씨베이, 관찰법, 그리고 수학적 모델링 등의 장점과 단점을 들고 각각을 사용해 수행한 연구들의 예를 설명하였다. 20년 전에 쓰여진 논문이지만 방법론에 따른 결과의 차이에 깊은 관심을 갖고 나름대로 다양한 방법의 사용을 제안하고 있다.

이 논문에 비추어 볼 때, 지금까지의 한국의 리더십 연구들은 단순 설문에 지나치게 많이 의존하고 있는 바, 앞으로의 연구들에서는 좀 더 다양한 방법의 사용이 요구된다고 하겠다. 특히 실험이나 종단 연구, 또는 복합 모델링 등을 활용한 연구가 거의 발표되고 있지 않은 것은 연구 수행이 쉽고 피상적인 연구 주제들만을 선택하고 있거나 연구자들의 리더십에 대한 지속적 연구 자세의 결여 때문일 수 있을 것이다. 앞서의 서술적 분석에서 단 한 편만을 발표한 저자의 비율이 85%가 넘고 있다는 사실이 연구의 지속성 결여를 단적으로 나타내 주고 있다. 또한 앞서도 논의 했듯이 같은 주제 영역에 속한 연구들을 검토했을 때 시간이 흐르면서 연구의 가설들이 좀더 심화되고 발전되는 모습을 보여야 하는데 그렇지 못한 것도 다양한 연구방법의 활용이 안되고 있는 이유일 수 있다.

2) 이론별 분석

지금까지 리더십 연구들을 주제별로 묶어 살펴 보았다. 여기에서는 기존 이론들을 가지고 수행했던 연구들을 이론 별로 분류하여 어떤 결과들이 얻어 졌는가를 살펴 보기로 한다.

21) 예를 들어, Conger, Jay, A. 1992. Learning to lead, Jossey-Bass Publishers; Conger, J. A., 1996. Can we really train leadership?, Strategy and Business, no.2, Winter, pp. 52-65.

피들러의 상황 적합 이론에 대한 연구들: 독자적으로 피들러의 이론을 다룬 연구들은 오세철 (1975), 이문선 & 손병두 (1990), 그리고 이경선 (1991) 등 실증 연구 세 편이었다. 그러나 위에서 살펴 보았듯이, 피들러의 이론을 이용하여 다른 주제를 연구한 논문들은 김남현 (1980: 리더 훈련), 김원신 (1987: 귀인 반응), 김원경 & 김원신 (1988: 권력) 등 또다른 세 편이 있었다. 피들러 이론의 일부를 차용한 연구들은 각각의 주제에서 다뤄지고 피들러의 이론 자체에 대한 연구가 아니었기 때문에 여기에서는 독자적 연구들만을 다루기로 한다.

오세철 (1975)은 보고한 네 편의 연구들 중 '연구 4'에서 피들러의 이론을 테스트 하였는데, 21개 작업집단을 분석의 단위로하여 Octant I, II, VI에 있어서의 LPC 점수와 집단의 유효성 간의 상관관계를 검증하였다. 그 결과, 세 상황에서 각각 .42, -.35, 그리고 .59의 상관계수들이 얻어졌으나 모두 유의한 수준에는 미치지 못하였다.

이문선 & 손병두 (1990)의 연구는 '87년의 6·29 전과 후에 피들러의 이론이 이야기하는 상황의 호의성이 달라졌을 것이라는 가정 하에 전자업체 과장들을 대상으로 설문조사한 결과, 6·29 전 (T1)과 후(T2)에 상황의 호의성에 차이가 있는 것으로 나타났다. 그러나 상황의 호의성이 높든가 낮으면 과업지향적 스타일과 리더의 성과가 유의적인 상관관계를 보이고 중간 정도이면 관계지향적 스타일이 성과와 유의적으로 관계된다는 가설들을 T1과 T2로 나누어 테스트한 결과, 일부 피들러의 이론과 부합되는 면이 있으나 이론이 제시하는 것과는 상당한 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉, 이론에 따르면 8가지 Octants 중 I-III과 VIII의 상황에서는 LPC와 성과가 유의적인 부(-)의 상관관

계를 보여야 하고 상황 호의성이 중간 정도인 IV, V, VI, 그리고 VII의 경우에는 정(+)의 관계를 보여야 한다. 그런데 이 연구에서는 T1에서는 Octants I, II, VII, VIII에서 LPC와 리더의 성과가 유의적이면서 모두 부(-)의 방향을 나타냈고 T2에서는 I, II, VI에서만 유의적인데 역시 모두 부(-)의 관계를 보여 주었다.

두 자료를 통틀어 살펴 볼 때, 여덟 개의 상황들 중에서 반 이상이 유의적이지 않은 상관관계를 나타내고 있다는 사실과 비록 유의적이라고 하더라도 관계의 방향이 이론이 제시하는 것과 반대로 나타나는 경우가 있다는 점, 그리고 T1과 T2의 결과가 다른 점 등은, 적어도 한국에서는, 모델의 유효성에 심각한 문제를 던져주는 결과라고 할 수 있다.

이문선과 손병두는 이러한 결과에 접하여 상황의 호의성을 상, 중, 하로 재분류하여 상관관계를 다시 계산하였다. 그 결과, T1과 T2 모두에서 중간적 호의 수준인 상황에서 LPC와 성과가 유의적인 부(-)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 어떤 각도에서 보더라도 이것은 이론이 제시하는 것과는 반대의 결과이다. 또한 이 연구에서는 생산·기술 직군에서는 부(-)의 상관관계를 보이거나 판매·영업 직군에서는 정(+)의 관계를 보이는 경향이 있는 것으로 나타나 직군 차이가 있음이 확인되었다. 그러나 이문선과 손병두의 연구는 '88년 10월 20일 -11월 7일 까지의 시점에서 '87년 6·29 이전의 자료까지를 회상적으로 수집했다는 점이 한계로 지적 될 수 있다. 단순한 설문에만 의존하지 아니하고 면담, 인사고과기록 등을 활용하여 리더의 성과 변수들을 수행 업무의 질과 양, 달성도, 개선도, 의사소통, 부하 육성, 그리고 리더십 행사 등으로 다양화 하려고 노력한 점은 대단히 고무적이라고 볼 수 있다.

피들러의 이론에 대한 이상의 두 연구의 부정적 결과가 이경선 (1991)의 연구에서도 나타나고 있다. 중하위 관리자 149명을 대상으로 설문조사하여 비교한 결과, 미국에서의 연구들과 다른 결과가 얻어졌다. 특히 Octants I, II, III에서 유의성 여부는 보고되지 않았지만 부(-)의 관계가 아니라 정(+)의 상관관계 (각각 .05, .49, .32)가 얻어졌다. 또한 V, VII, VIII의 경우도 상관 계수가 .05 미만이어서 이론의 예측이 빗나가고 있다. 이러한 결과를 토대로 이경선은 LPC를 리더십 유형이라고 두고 관계지향/과업지향 등을 리더의 행동이라는 매개 변수로, 그리고 몰입, 성과, 만족, 결근율 등을 조직 유효성 변수로 하는 새로운 수정 모델을 제시하였으며 그에 대한 LISREL 테스트 까지 실시하였다. 그러나 LPC와 관계지향, 과업지향 등을 분리하여 별도의 변수로 다루고 있는 것이 받아들이기 힘들고 조직 유효성과 매개 변수와의 관계가 애매할 뿐 아니라 근거를 제시하지 않아 실증적 검증 이전에 모델에 대한 논리적 합리화가 선행되어야 할 것으로 판단된다.

요컨대, 피들러의 이론에 대한 국내에서의 실증 연구 결과, 피들러 측의 유효성에 대한 입장 고수에도 불구하고 (Fiedler, 1993), 적어도 한국 표본에 있어서는 타당성에 심각한 문제가 있을 수 있다는 의문을 제기하지 않을 수 없다. 미국의 연구들에서 얻어진 본 이론의 유효성에 대한 강력한 의문이 한국의 경우에도 똑같이 제기되고 있는 것이다.

브룸/예튼 (1973)과 브룸/제이고 (1988) 이론에 관한 연구들: 이 이론에 대해서는 박우동 (1980), 백기복 (1992, 1993, 1995b) 등의 연구들이 있었다. 이들 중 박우동의 연구와 백기복 (1993)의 연구는 개념적 논문들이었으며 나머지는

실증 연구들이었다.

이 분야의 개념적 논문들은 브룸/예튼 모델을 소개 하든가 브룸/제이고의 새 모델과의 차이점을 설명하고 있다. 본래 이 이론이 복잡해 보이고 처음 이해하는데 상대적으로 많은 노력이 필요하기 때문에 이론을 찬찬히 소개하고 그간의 연구결과를 정리해 설명하는 것은 나름대로의 의미가 있다. 특히 박우동의 논문은 이론이 제시하는 7가지 의사결정 방식 (과정)과 상황 변수들, 그리고 리더가 활용하게 되는 스타일 선택의 원칙 등을 사례를 활용하여 자세히 설명하고 있다. 이 이론의 연구자들이 실증적으로 검증을 할 때나 교육·훈련을 실시할 때 실제 사례나 표준화된 사례들을 주로 사용한다는 점을 감안하면 매우 적절한 설명 방법이라고 사료된다.

한편, 백기복 (1993)은 브룸/예튼 이론의 한계를 규범 모델이면서 규범성이 취약한 점, 의사결정 과정의 유효성이 계단함수로 평가하게 되어있는 점, 상황 평가를 '예/아니오' 식의 이분법으로 하도록 되어있는 점 등 다섯가지로 들고 브룸/제이고의 새로운 모델의 특성을 과거의 이론과 비교하여 설명하였다. 새로운 모델은 상황 변수를 7가지에서 12가지로 늘렸으며, 상황 평가를 1-5까지의 연속치로 사용하도록 하였고, 문제에 대한 처방이 단일 처방으로 주어지도록 하였다. 이론상 새로운 이론이 1973년의 이론 보다 더 유효하도록 구성되었지만 실증적 타당성 검증 연구가 이루어 지지 않았다는 점도 지적하였다.

실증적 연구는 백기복에 의한 두 편이 있었다 (1992, 1995b). 한 편 (1992)은 앞서 논의한 대로 브룸/예튼 모델을 이용하여 한국과 미국의 관리자 자신의 리더십을 비교한 것이었고 다른 한편 (1995b)은 브룸/제이고의 이론에 대한 타당성 검증 연구였다. 이 타당성 검증 연구는 우선 과장이

처리하려는 실제 공문을 해결해야 하는 하나의 문제로 보고 문제의 속성을 주어진 상황변수 별로 분석하게 하였다. 그리고 나서 그 공문을 처리할 때 무슨 의사결정 방법을 사용할 것인가를 선택하여 2-3주에 걸쳐 실제로 처리하도록 하였다. 그런 다음, 처리된 공문의 사본을 만들어 상사인 부장과 하급자인 대리에게 보내어 공문처리의 질, 효과성, 결정의 집착도, 시간 벌칙, 비용, 개발효과 등에 대하여 평가하도록 하였다. 이렇게 하여 실제 얻어진 자료와 모델이 제시하는 답을 가지고 상관관계를 구한 결과 모든 관련 변수간에 유의적으로 나타나 브룸/제이고 이론의 일차적 타당성이 검증되었다. 이 연구는, 그러나, 새로운 모델이 1973년의 모델보다 얼마나 더 유효한가라는 보다 결정적인 질문에 대한 해답은 제시하지 못하였다.

요컨대, 브룸/예튼, 브룸/제이고 이론에 대해서는 그 동안 국내에서 별다른 실증 연구가 없었는데 최근 2 편이 제시되었다. 연구자들이 제한되어 있는 것은 앞으로 시정되어야 할 문제이다. 아마도 보다 감성을 중시하며 단순하면서도 강력한 효과를 노리는 변혁적 리더십이나 카리스마적 이론에 비하여 본 이론이 지나치게 리더의 이성적 계산에 치우쳐 있다는 판단 때문이 아닌가 싶다. 앞으로 브룸/예튼 모델에 대한 국내에서의 타당성 검증도 거칠 필요가 있으며 한국 기업현실에 맞는 표준 사례들의 개발도 요구되어 진다. 특히 리더가 의사결정 과정을 선택할 때 사용하도록 되어 있는 7가지 규칙들이 과연 한국 관리자나 경영자들에게 유효한가를 정량적 방법 뿐 아니라 정성적 방법으로도 심도 있게 조사해 볼 필요가 있다. 문화적으로 다른 규칙들이 더 중요시 될 수도 있다. 또한 모델에 의하면 리더가 카리스마나 독단을 할 수 있는 조건이 유추될 수 있는데 (즉, 리더가 정보를 갖고 있고

하급자로부터의 몰입이 존재할 때), 이를 통하여 감성 중시 모델과의 다리 놓기도 가능하리라 본다. 동일 문제를 처리하는 과정에서도 시간의 흐름에 따라 스타일을 바꿔야 하는가? Vroom은 그래야 한다고 답하고 있으나 아직 실증적으로 테스트 된 바는 없다. 이러한 많은 문제들에 대하여 앞으로 다양한 연구가 이루어 져야 할 것이다.

허시와 블랜차드의 상황 이론에 관한 연구: 이 이론을 가지고 테스트한 한국의 논문은 조남신 & 김영인 (1990)의 1 편 밖에 없었다. 이 논문에서는 제조업체인 P기업의 100개 주임단위 집단 (주임 100명, 하급자 300명)을 택하여 주임과 하급자들에게 각각 다른 설문을 배포하여 리더의 스타일과 준비성의 정도를 측정하였다. 조직 성과변수는 연구대상인 유지·보수 집단들이 실제 목표로 설정한 '설비 돌발사고 시간의 달성정도' (예, 돌발사고로 인한 생산 휴지 허용시간 목표: 58시간)를 가지고 측정하였다. 그 결과, 준비성이나 리더십 스타일에 따른 성과 차이는 나타나지 않았다. 준비성과 상황을 대비시켜 13개 적합화 집단과 51개 부적합 집단들 간의 성과차이를 테스트하였으나 역시 유의적 차이가 없는 것으로 나타나 타당성 입증에 실패하였다. (저자들은 '지지되었다'고 결론 내리고 있으나 (p. 137) t-test에 따른 p 수치가 .101에 머물러 있어 p=.10 수준에서도 지지되었다고 볼 수 없다.)

이 연구는 분석의 수준이 집단 차원이었다는 점이 특이하며 리더와 하급자 용의 설문을 따로 실시한 점, 그리고 조직 성과변수를 실제 목표달성치를 가지고 측정한 점등은 매우 강력한 설계로서 높이 평가할 만하다. 그러나 리더십과 집단의 실제 성과와의 사이에는 수많은 잠재적인 매개 변수들이 존

재할 수 있으므로 유의적 관계를 밝혀 낼 수 있는 가능성 (Power)이 본래부터 적었다. 또한 작은 표본의 크기도 파워 손실에 기여했을 것이다. 하지만, 보다 근본적인 문제는 허시와 블렌차드의 이론 자체에 있다고 해야 할 것이다. 사실, 이 이론의 저자들은 '리더십의 유효성'이라고만 표현해놓았지 그 기준 변인(들)이 구체적으로 무엇이며 그들이 리더와 상황의 조합 여부에 따라 왜 변화하는지를 제대로 설명하고 있지 않다. Vecchio (1987)나 Hughes, Ginnet, & Curphy (1993)이 지적하고 있듯이, 모델에 따라 행동하는 리더들의 경우 책임을 맡고있는 단위조직의 성과가 더 높아지는지, 추종자들의 만족도가 제고되는지, 또는 조직 분위기가 개선되는지 등에 대한 구체적인 제안이 되어있지 않은 상태이다. 그러므로 여기에서 논의한 조남신과 정영인의 연구가 기준 변인으로 실제의 목표달성도를 사용하여 유의적인 결과를 내지 못했던 것은 결국 모델 자체의 문제였을 가능성도 있다.

변혁적/문화적/카리스마적 리더십 이론에 대한 연구들: 이덕로 (1994), 오종석 & 이용탁 (1996), 이홍 (1996) 등의 연구들이 여기에 해당되며 김남현 & 이주호 (1997)의 연구는 앞서 논의하였듯이 조직 문화와의 적합관계를 테스트한 연구였고 이상호 & 이원우 (1995)의 연구는 집단 에피커시의 매개효과를 검증했었다.

이덕로의 연구와 오종석 & 이용탁의 연구는 공히 변혁적 리더십 행위가 거래적 리더십 행위에 대한 증분효과가 있는가에 초점을 둔 연구들이었는데 서로 상반된 결과를 가져왔다. 즉, 이덕로의 연구에서는 추가 노력, 직무 만족, 조직 몰입 등의 기준변인 각각에 대하여 거래적 리더십 행위에 대한

변혁적 리더십 행위의 추가 증분효과 (회귀분석에서 ΔR^2)가 최고 1.5%에도 못미쳤다. 그러나 오종석 & 이용탁의 연구에서는 추가노력, 리더에 대한 만족, 그리고 리더 효과라는 기준변인들을 사용하여 각각 16%, 11%, 16% 만큼 씩의 변혁적 리더십의 증분효과가 얻어졌다. 이것은 미국에서 1,376 명의 간호사들을 대상으로 한 연구 (Bycio, Hackett, & Allen, 1995)에서 얻어진, 각각 14%, 22%, 그리고 18%의 증분효과와 대체로 유사한 결과이다.

이러한 차이는 어디에서 오는 것일까? 두 연구는 공히 표본의 규모가 효과를 내기에 충분하였고 (307과 522), 똑같이 횡단적 설문지법에 의해 자료를 수집하였으며 검증의 방법에 있어서도 같은 통계 기법 (계층적 회귀분석)을 사용하였다. 차이점은 표본에 있다. 이덕로의 연구는 노조가 있는 13개 중소기업체들의 노사 양측으로 부터 설문을 받은 반면, 오종석과 이용탁의 연구에서는 16개 대규모 제조업체들로부터 자료가 수집되었다는 점이다. 이러한 표본 구성 상의 차이가 두 연구의 결과 차이를 설명해 줄 수 있을 지도 모른다.

그러나 보다 결정적인 차이는 기준변인의 선택에 있었다고 사료된다. 두 연구는 '추가노력'에 대해서는 본래 Bass (1985)가 제시한 설문을 그대로 사용하였으나 나머지 두 기준변인들은 이름은 유사하나 내용상 서로 다른 도구를 사용하였다. 즉, 유의적인 결과를 낸 오종석과 이용탁의 연구에서는 Bass (1985)가 사용하였던 '리더에 대한 만족'과 '리더의 효과'라는 도구를 그대로 차용한 반면, 결과가 유의하지 않았던 이덕로의 연구는 전통적인 '직무 만족' (JCI)과 Mowday, Porter, & Steers (1982)의 '조직 몰입' 설문을 사용하였었다. 리더 만족이나 리더의 효과성은 개념상 리더십

과 보다 직접적으로 관련되나 직무 만족이나 조직 몰입의 경우에는 그 자체로서 차원도 다양할 뿐 아니라 그들에 영향을 미칠 수 있는 요소들이 리더십 말고도 여러 가지가 있을 수 있다. 가령, 조직 몰입의 경우, Bycio, Hackett, & Allen (1995)의 연구가 본고의 논지를 잘 뒷받침해 주고 있다. 그들의 연구에 따르면, 조직 몰입은 정서적 몰입 (Affective Commitment: AC), 관성적 몰입 (Continuous Commitment: CC), 그리고 규범적 몰입 (Normative Commitment: NC) 등 세 가지 차원으로 구성되는데 (Meyer & Allen, 1991), 변혁적 리더십은 다른 차원들 보다는 정서적 몰입 (AC)과 강한 정(+)의 관계를 갖는다는 것이다. 그러므로 이러한 다양한 차원을 고려하지 않고 세 요소를 함께 묶어 변혁적 리더십과의 관계를 측정했을 때 유의적인 결과를 얻기 힘든 것은 당연한 이치이다. 조직 몰입의 측정치 중에서 정서적 몰입에 해당하는 항목들을 뽑아내어 이들을 중심으로 테스트했다면 좀더 나은 결과를 가져왔을 지도 모른다. 같은 논리가 직무 만족에도 적용될 수 있을 것이다.

그런데 추가 노력에 대해서는 두 연구가 같은 도구를 사용하였기 때문에 이러한 논리가 성립되지 않는다. 추가 노력에 대한 결과 차이는 아마도 측정의 신뢰도 차이를 가지고 설명할 수 있을 것이다. 즉, 오종석과 이용탁의 연구에서는 내적 일관성이 .8140을 기록한데 반하여 이덕로의 연구에서는 .5738의 낮은 수준에 머물렀다. 그러다 보니 이덕로의 연구에서는 추가노력 변수와 관련해서는 다섯 가지 변혁적/거래적 리더십 요소들과 모두 부(-)이면서 유의적인 ($p < .05$), 이상한 상관관계를 보여 주었으며 (물론 데이터 코딩 상의 오류로 인하여 신뢰도가 떨어지고 이상한 상관관계가 나타나는 경

우도 있지만), 세 변혁적 리더십의 요소들이나 거래적 리더십의 두 요소군들 어느 것도 회귀 분석 상에서 추가노력을 유의적으로 설명해주지 못하였다.

한편, 이홍 (1996)의 연구는 앞의 두 연구들과는 달리 카리스마적 리더십과 거래적 리더십이 공존가능가의 문제를 중등학교 교사들을 대상으로 주도 면밀하게 검증하였다. 결과는 리더의 카리스마가 높고 낮음에 따라 거래적 리더십을 대표하는 구조주도와 배려의 요인구조가 대단히 안정적이고 동일하다는 결론을 얻음으로써 양립성이 입증되었다. 이 결과는 외국의 다른 연구들에서 얻어진 결과와 맥을 같이 하고 있다 (Howell & Avolio, 1993). 그러나, 교장과 교사라는 특수한 관계를 대상으로 하였기 때문에 앞으로의 연구에서는 보다 이익을 중시하는 기업 쪽으로 확대시켜 나아가야 할 것이다. 또한 변혁적 리더십, 문화적 리더십, 그리고 카리스마적 리더십을 동일시 하고 있는 것은 일련의 연구에서 카리스마의 지배적인 효과가 밝혀지고는 있지만 (예, 오종석 & 이용탁, 1996) 논란의 여지가 있다. Yukl (1990)도 서술적 연구들을 검토한 후, 변혁적 리더십과 카리스마적 리더십의 개념적 차이를 설득력 있게 제기하고 있다. 오히려 변혁적 리더십 논자들이 처음부터 거래적 리더십에 도전하고 나왔기 때문에, Bass (1985)의 세 요소를 그대로 도입하여 거래적 리더십과의 양립성을 테스트 하였다면 좀 더 큰 의미를 찾을 수 있었을 것이다.

이상에서 우리는 변혁적/거래적 또는 카리스마적 리더십에 대한 한국에서의 연구결과를 살펴보았다. 변수(특히 기준변인)의 선택에 있어 신중해야 한다는 점과 바른 측정이 중요하다는 사실을 교훈으로 얻었다. 앞으로 이 분야에 있어 좀 더 깊이있는 가설들이 도출되고 실증적으로 검증되어야 할 것이

다. 카리스마의 형성 요인이나 추종자들의 수용과정, 그리고 시간적 상황에 따른 카리스마의 변화 등을 생각해 볼 수 있다.

구조주도와 배려에 관한 연구들: 박건실 (1990), 이문선 (1994), 박영배 (1996) 등 세 편이 여기에 해당된다.

박건실의 연구는 리더의 배려나 구조주도 행위와 직무 만족간의 관계가 리더의 상향적 영향력과 하급자의 자주성에 의해서 조절된다는 모델을 94명에게 설문조사하여 검증하였다. 그러나 이 연구는 모델의 내용은 어느 정도 의미있다고 판단되나 결과의 분석이 이해할 수 없을 정도로 혼미하여 더 이상의 평가가 불가능하다.

이문선의 연구는 경직성을 대표하는 공기업(M기업)과 유연한 문화를 갖고있다고 보이는 같은 업종의 사기업(N기업) 간에 리더십 행위의 차이가 있는가와 이들 행위가 기준변인들과 어떻게 관련되는가를 테스트하였다. 전체적으로 구조주도와 배려의 상관관계가 .5731을 보여 미국의 연구에서 같은 변수들에 대해서 일반적으로 얻어지고 있는 .45 ~ .52 정도의 상관관계수치²²⁾ 보다 약간 높게 나타났다. 구조주도 행위의 경우, M=2.21, N=2.51의 평균을 보였으며, 배려 행위에 대해서는 M=2.38, N=2.61을 보여 사기업인 N기업이 구조주도 및 배려에 있어 공기업인 M기업 보다 더 큰 평균치를 보여주었으나 통계적 검증 결과는 보고되지 않았다. 이러한 행위들은 연령, 학력, 근무

년수에 따라 유의적인 차이가 있는 것으로 나타났다. 구조주도와 배려의 직무만족에 대한 회귀분석에 있어서는 둘 다 유의적이었으나 학력, 근무년수, 근무부서 등에 관계없이 구조주도의 효과가 더 크게 나타났다. 또한 기업별로 나누어 분석한 결과, M기업에서는 구조주도는 유의적으로 직무만족을 설명하나 배려는 유의적이지 않았으며, N기업의 경우는 배려는 유의적이었으나 구조주도가 유의적이지 않았다. 아울러, N기업에서는 대졸이나 근속년수가 5-10년인 경우, 또는 사원과 대리 계층에서, 영업부와 기술부에서 각각 배려행위가 우세했으나 M기업에서는 모든 경우에 구조주도가 유의적으로 우위인 것으로 나타났다. 그러나 구조주도와 배려를 고·저로 분류한 분석에서는 직무만족에 있어 두 기업에서 모두 양고형이 최고인 것으로 나타났다.

박영배의 연구는 종업원들의 근로가치, 리더십(구조주도, 배려), 그리고 직무만족 간의 관계를 설문조사를 통하여 검증하였다. 기준변인을 내적 만족, 외적 만족, 그리고 일반 만족 등 세가지로 나누어 구조주도 및 배려와 상관관계를 측정된 결과, 구조주도에 대해서는 내적만족=.403, 외적만족=.533, 일반만족=.599 등이 얻어졌으며 배려의 경우는 내적만족=.495, 외적만족=.646, 그리고 일반만족=.599 등과 같이 비교적 높은 계수치가 얻어졌다.²³⁾ 또한 가치관과 리더십을 묶어 직무 만족과 정준 상관관계를 측정된 결과, 리더십이 가치관보다 직무만족에 대한 설명력이 큰 것으로 나타났다. 한편, 내재적 가치, 배려, 구조주도 간에 3-방향 상호작용이 있는 것

22) Schriesheim, C. A., House, R. J., & Kerr, S. 1976. Leader initiating structure: A reconciliation of discrepant research results and some empirical tests. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, pp. 297-321.

23) 이 이론에 대한 meta-analysis에 따르면 (Fisher, C. D., & Edwards, J. E. 1988. Consideration and initiating structure and their relationships with leader effectiveness: A meta-analysis. Best Papers Proceedings, Academy of Management, Anaheim, CA, pp. 201-205.), 직무 성과의 경우 배려(LBDQ-XII)와의 평균 상관관계수가 .13 (조정후, .27)이었으며 구조주도와는 .09 (조정치 .22)였다. 일반만족에 대해서는 배려가 .38 (조정치 .70), 구조주도 .23 (조정 .46), 그리고 상사에 대한 만족의 경우에는 배려 .57 (조정 .95), 구조주도 .39 (조정 .73)로 나타났다.

으로 나타났는데 세 변수들의 수치가 모두 높은 경우에 만족도가 가장 높은 것으로 분석되었다.

이상에서 살펴본 바와같이, 한국에서의 구조주의도, 배려에 대한 연구는 이들 개념이 등장한 역사에 비견할 때, 양적으로 너무 적다. 물론 이 리더십 행위들을 활용하여 관련된 다른 가설을 테스트한 연구들까지 다 합하면 숫자는 좀더 늘어나겠지만 크게 인상적인 결과는 아닐 것이다. 연구에서 사용되었던 기준변인은 모두가 직무만족을 중심으로 이루어졌다. 이것은 미국에서의 연구들이 하급자의 만족도 뿐만 아니라, 성과, 리더의 성과에 대한 상·하급자와 동료들로부터의 평가 등 다양한 기준변인들을 활용해 온 것과 비교할 때 앞으로의 연구들에서는 시정되어야 할 문제이다. 표본도 전자산업과 정보통신 산업으로 국한되어 있는데 이것도 다양화 시킬 필요가 있다. 기준변인과 구조주의도 또는 배려와의 상관계수가 .4에서 .65 정도로 비교적 높게 나타나고 있는 것은 이와같이 기준변인의 단순성과 표본의 동질성과도 무관하지 않다고 본다.

VDL(또는 LMX)이론에 대한 연구: 여기에 해당하는 연구로는 허철부 (1984)의 연구가 있다. 사회적 유대가 유난히 강조되는 한국에서 사회적 교환을 기반으로 하는 본 이론에 대한 연구논문이란 편 밖에 발표되지 않은 것은 의외이다. 허철부의 연구는 VDL이론의 맹점을 통렬히 비판하고 있으나 비판의 내용이 명확하지 않거나 객관적이지 못한 부분들이 있다. 비판의 핵심은 무작위 표본 추출의 의미에 대한 저자들의 몰이해, 비차별적 타당성

과 동질성 (homogeneity) 등의 용어에 대한 저자들의 오해 등 이론의 전제에 관한 것들과 추론과정의 문제점 (제 1 유형 오류) 들이었다. 이러한 비판은, 그러나, 이론 자체의 타당성에 영향을 미칠 만한 중대한 지적은 아니라고 사료되며 이론가의 명확하지 못한 설명에 대한 경고라고 보는 것이 타당할 것이다. 이러한 비판에도 불구하고 Dansereau 등이 제시한 조직 연구에 있어서의 'Variet' 접근 방식은 분석의 수준과 단위에 관련한 커다란 기여를 하였다는 것이 학자들 간의 일반적인 평가이다.²⁴⁾

한편, 이 이론에 대한 한국 내에서의 실증연구는 발견되지 않았으나²⁵⁾ 이것을 곧 본 이론이 중요하지 않다거나 실용성이 없다는 식으로 해석할 수는 없다. 오히려 한국의 경우 문화적으로 '내집단 (In-group)' 형성과 그의 기능이 대단히 강하기 때문에 이 이론이 주는 의미가 미국의 경우보다 더 클 수 있다고 본다. 최근에는 LMX(Leader-Member Exchange) 이론으로 더 많이 불리우는 이 이론은 일본에서도 테스트 되어 (Wakabayashi & Graen, 1984) 내집단의 경우가 승진률이 더 높다는 결과를 얻은 바 있다. 한국에서도 앞으로 이 이론에 대한 실증적 연구가 많이 이루어져야 할 것이다.

리더십의 귀인에 관련된 연구: 여기에 해당하는 연구는 김원신 (1987)의 연구 한 편이 있었다. 이 연구에서는 부하의 특정 행동에 대해서 리더가 내적, 또는 외적으로 그 원인을 나름대로 찾아 귀인하게 되고 이 귀인의 결과로 리더는 보상이나 벌 등의 반응을 보이게 된다는 모델과 피들러의 상황 호의성

24) Dansereau, F., Alutto, J. A., & Yammarino, F. J. 1984. *Theory testing in organizational behavior: The variant approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

25) 그러나 학회에서 발표된 경우는 있다: 예, 김경수와 김인숙, 1992년 봄. An investigation of the leader behavior obtained from superior-subordinate dyads, 발표논문집, 한국 경영학회 춘계학술 발표회, pp. 371-397.

에 입각한²⁶⁾ 가설들을 207명의 부·과장들에게 설문조사를 하여 검증하였다. 그러나 테스트 결과에 대한 설명이 제대로 되어있지 않고 결과와는 달리 해석된 부분이 많아 구체적인 결론을 내리기는 힘들다. 본고의 저자들의 해석에 따르면 부하의 정(+)적 결과에 대해서 피드러의 상황에 따른 귀인차이는 없는 것으로 해석되는데 ($p < .05$) 저자는 있는 것으로 해석하고 있으며 어떤 부분에서는 $p = .258$ 인 것도 성립된 것($p = .75$)으로 해석하고 있다. 또한 제시된 표들에 무엇을 테스트했는지에 대한 설명이 없는 것들도 있어 더 이상의 평가가 곤란하였다.

리더십의 귀인 이론은 리더십 측정의 문제에 있어서 뿐만 아니라 리더의 행동과 성과와의 관계를 설명하는데 있어서도²⁷⁾ 매우 중요한 역할을 하는 것으로 평가되고 있다. 이처럼 현상학적인 바탕에서 인간의 지각(perception)을 중시하는 리더십의 귀인이론, 잠재적 리더십 이론(Phillips & Lord, 1986), 또는 리더십의 낭만성(Meidl, Ehrlich, & Dukerich, 1985) 등은 다른 몇몇 이론들과 함께 지금까지 한국 학자들 간에 많이 다루이지 않았던 이론들에 속한다. 위의 김원신의 연구에서 상황적 특성에 따른 차이는 없었지 모르나 문화나 가치의 차이에 따른 귀인과 반응 차이는 있으리라고 예견된다.

3) 주제/이론별 분석에 대한 요약 및 종합평가

지금까지 우리는 46편의 한국 논문들을 바탕으

로 리더십에 대한 아홉 개의 주제와 일곱 개의 이론들의 연구 결과를 검증하였다. 종합적으로 살펴볼 때, 각 주제나 이론 별로 연구 논문의 편수가 적은 것도 문제이지만 아직까지 국내에서 한 편의 논문도 발표되지 않았던 분야나 이론들이 많은 것은 더 큰 문제라고 판단된다. 예를 들어, 교과서에 나오는 이론들 중에서²⁸⁾ 리더십 대체이론, 경로-목표이론, LMX 이론, PM이론, 관리격자이론, 특성이론, 그리고 슈퍼리더십 이론 등에 대한 논문은 본고를 위한 자료수집 과정에서 한 건도 발견되지 않았다.

여기에서 발견된 사항들을 간략히 요약하면, 우선 기존이론들을 소개하는 연구들의 경우 분석의 틀 부재와 논리의 확일성이 발견되었고, 새로운 이론 개발 연구들에 대해서는 단타성 연구가 아니라 이론의 지속적 발전 노력이 필요한 것으로 밝혀졌다. 문화와 리더십의 관계는 구조주의-경성 문화(관료문화), 배려-연성문화 등의 적합관계는 어느 정도 인정되나 만족, 몰입 등의 성과에 대한 설명력이 작았으며, 외국과의 비교 연구에 있어서는 이상적 상태를 묻는 변수들에 대해서는 수렴론이 지배하나 실제의 현상과 관련된 측정치들에서는 차별론이 우세하였고, 또 한국의 경우 보다 가부장적, 남성적 문화의 특성을 보였다. 성역할 고정관념이 리더십 평가를 왜곡시킴이 밝혀졌으며 과업형 리더가 보상/강압적 권력과 관련되는 것으로 드러났고 집단 애피커시가 리더와 성과의 관계를 매개하는 것으로 나타났다. 또한, 리더십 훈련에 대한 실증

26) 이 모델은 Mitchell & Wood의 모델(Mitchell, T. R., & Wood, R. E. 1979. An empirical test of an attributional model of leader's responses to poor performance. Academy of Management Proceedings, in Richard C. Huseman (ed.) Starkville, Miss.: Academy of Management)을 단순화 시킨 모델이다.

27) Lord, R. G., & Maher, K. J. 1993. Leadership and information processing: Linking perceptions and performance. New York: Routledge.

28) 백기복. 1994. 조직행동 연구. 법문사.

연구의 필요성과 리더십 연구 방법론의 다양화 요구도 지적되었다.

이론별 분석에서는 피들러의 상황이론에 대해서는 대체로 부정적인 결과가 얻어져 이론의 타당성에 심각한 문제가 제기됐으며, 허시와 블렌차드 이론의 경우에도 기준변인의 모호성에 대한 의문이 제기 되었다. 브룸/예튼, 브룸/제이그의 규범적 이론은 앞으로 감성적 이론들과의 교합, 연구자의 다양화, 후자에 대한 보다 강력한 타당성 검증 등의 필요성이 있는 것으로 나타났다. 변혁적/카리스마적 이론의 경우는 변혁적 리더십의 거래적 리더십에 대한 추가 증분효과가 미국에서의 연구 결과와 비슷하게 얻어졌고 두 행위가 양립 가능한 것으로 보이며 기준 변인을 사용할 때 주의해야 함이 밝혀졌다. 구조주도와 배려에 대해서는 일반적 만족의 경우 미국의 연구 결과들보다 약간 큰 효과가 얻어졌으며 VDL 이론은 한국에서의 문화적 의미가 큰데도 불구하고 실증 연구가 발표되지 않았고 귀인 이론에 대한 연구에서는 피들러의 상황변수들에 따른 귀인차이를 밝혀내지 못했다.

이 이외에도 우리는 다음과 같은 몇가지를 특징으로 지적하지 않을 수 없다.

첫째, 실증 연구의 경우, 가설에 관련된 문제점이다. 우선 가설이 지나치게 초보적인 경우가 많고 (예를 들어, '리더의 행위와 만족도 간에는 유의적인 정(+)의 상관관계가 존재할 것이다'와 같은 가설은 앞으로 매개 변수나 조절 변인들을 활용하여 그와같은 관계를 갖게되는 구체적인 이유와 과정을 밝히는 방향으로 심화되어야 할 것이다.

둘째, 기준변인의 다양화가 필요하다. 이것은 미국의 연구에 있어서도 많은 비판이 일고 있는 부분이다. 아무리 훌륭한 리더십이라 하더라도 어떤 형

태로건 성과와 관련되지 않으면 의미가 없다. 이때 성과가 무엇인가라는 문제가 대두되는데 한국 논문들에서는 직무 만족, 조직 몰입 등의 변수들을 성과 변수로 가장 많이 다루고 있는 것으로 나타났다. 그러나 물론 직무만족도 리더십의 영향을 받을 수 있겠지만 그보다는 리더에 대한 만족이 보다 직접적인 영향을 받으므로 그를 사용함이 더 타당하며 만족이나 몰입과 같은 심리적 변수 뿐아니라 양적, 질적인 실제 성과를 보다 많이 포함시킬 필요가 있다고 사료된다.

셋째, 연구방법과 변수 측정상의 문제점이다. 연구들 중 대부분이 단일 자료원에 의한 설문지법을 사용하고 있었으며, 특히 논문의 말미에 가서는 거의가 단일 자료원의 횡적 연구가 갖는 문제점을 계속 지적하면서도 여전히 크게 달라지는 모습은 보이지 않고 있다.

넷째, 결과해석 상의 자의성이다. 가설을 설정하고 통계처리를 한다는 것은 얻어지는 결과에 입각해서 자신의 생각 (가설)을 평가해 보겠다는 암묵적 계약이다. 그러나 결과의 해석이 정확하지 않고 기준도 없으며 자신의 소신대로 결론을 내리는 경우가 많았다. 이것은 시급히 개선되어야 할 과제이다.

다섯째, 개념적 연구에 있어서는, 창의적 모델의 부재를 문제점으로 들지 않을 수 없다. 많은 경우 기존 리더십 이론이나 모델을 이용한 재검증 연구이며 나름대로의 새로운 모델을 제시했다고 하더라도 논리적 기반이 부족하고 설명이 명확하지 않다.

앞으로 이러한 문제점들이 하나 하나 극복되어지면 학문적 풍요를 누릴 수 있을 것으로 기대해 본다.

3. 행태론적 분석

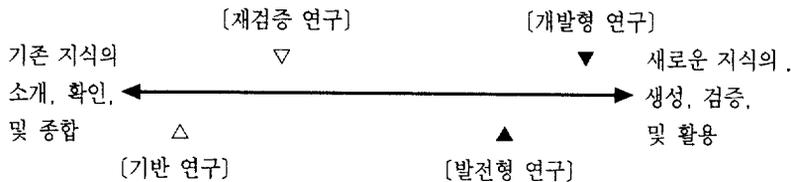
이상에서 우리는 46 편의 한국 논문들을 대상으

로 서술적 분석과 주제별, 이론별 분석 결과들을 살펴 보았다. 하나 하나의 세부사항들을 잠시 접어 두고 전체적인 관점에서 이들이 과연 어떤 모습을 띠고 있을까를 살펴볼 차례이다.

어떤 주제가 학자들의 관심을 끌고 발전해 나아가는대는 각 나라 마다의 특수성이 있는 것 같다. 미국에서의 리더십 연구를 논할 때, 특성이론이나 행위중심 이론이니, 또는 상황이론이니 하는 식으로 분류하듯이, 한국의 연구들도 지금까지의 문헌 검증 결과를 가지고 몇가지 형태로 분류할 수 있을 것이다. 이러한 분류는 한국에서의 리더십 연구의 현주소를 파악하고 앞으로의 나아갈 방향을 설정하는데 크게 도움을 줄 것이다. 물론, 현재 우리는 특성 이론, 행위 이론, 상황 이론 등을 그대로 사용하고 있다. 그러나 이러한 분류만을 가지고는 한국에서의 리더십 연구들의 진정한 모습을 쉽게 파악할 수 없다. 가령, 앞서 살펴 보았듯이, 한국에서는 특성이론에 대한 연구가 한 편도 발표된 적이 없다. 한국의 경우는 그 이론에 대한 연구의 역사를 갖고 있지 않은 것이다. 따라서 한국에서의 연구를 논할 때, 이 부분은 빠지게 된다. 또한 미국의 경우는 특성-행위-상황-변화 등의 순으로 리더십 연구가 변화해 왔지만, 우리는 그러한 역사적 순서를 고집할 수 없다. 그 이론의 발생 시기 보다는 한국에의 도입시기가 더 의미 있다고 보기 때문이다.

이러한 견지에서 한국에서의 리더십 연구들을 살펴보면, 지식의 소개와 생성 차원에서, 이론이나 가설의 도입을 목적으로 하는 기반연구와 재검증 연구, 그리고 새로운 부가적 지식의 창출을 위한 발전형 연구와 개발형 연구 등 네가지 유형으로 나눌 수 있다. (<그림 2>)

<그림 2>에 나타난 모델에 따르면, 기반 연구란 외국의 리더십 이론이나 기법을 소개하는 연구들을 뜻한다. 앞서의 기존의 리더십 이론들을 종합 소개한 연구들과 다른 분야 (예, 훈련)의 몇몇 연구가 여기에 해당한다. 기반 연구들은 기존의 리더십 연구 결과에 새로운 지식이나 정보를 추가하려는 것이 아니라 기존의 이론이나 연구결과를 소개함으로써 차후의 연구를 위한 기초를 다지는 역할을 한다. 이러한 연구들은 창의성 측면에서 많은 비판을 받아왔다. 그러나 리더십이라는 연구주제가 한국에서 기원된 것이 아닌만큼 어떤 형태로든 새로운 개념들을 국내에 소개하려 했던 것을 나무랄 수는 없는 일이다. 단지, 단순 소개나 무질서한 번역에 의한 논문들은 앞으로 지양되어야 할 것이다. 앞으로 이러한 논문들은 학회지 등에 '책 소개 (Book Review)'나 '새이론 소개' 난을 따로 만들어 도입하는 방식을 택함이 바람직하다고 사료된다. 또한 문헌 검증 연구라면 종합적으로 할 것이 아니라 이론이나 주제 별로 하나를 택하여 심도있게 연구의 진척을 분석하고 비판하도록 해야 할 것이다.



<그림 2> 리더십 연구 분류모델

재검증 연구는 외국에서 발표되어 가설이 잘 알려져 있거나 이미 실증적으로 검증된 이론이나 가설을 국내에서 다시 검증하는 연구들을 뜻한다. 주제/이론 별 검토과정에서 이에 해당하는 논문들이 여러 편 발견되었다 (예, 오세철, 1975-연구4; 김원신, 1987; 이덕로, 1994; 오종석 & 이용탁, 1996; 박영배, 1997 등). 문화나 가치관의 차이 때문에 다른 문화권에서 성립된, 또는 성립되지 아니한 연구결과가 한국에서는 다른 결과를 가져올 수 있다는 가정이 이러한 연구들의 저변에 깔려있다. 이러한 유형의 연구는 일견 매우 쉬워 보이나 (또 너무 쉽게 수행되는 면이 있으나), 실제로 많은 사전 작업이 요구된다. 즉, 왜 어떤 가설이 한국 내에서 다른 결과를 가져올 수 있는지를 기존문헌에 나타난 한국인들의 가치관이나 문화를 가지고 연구를 수행하기 전에 설명할 수 있어야 한다. 재검증 연구에서도 외국에서 새 이론이 발표됐으니까 한국에서도 테스트해 보겠다는 식의 단순 논리보다 외국에서 얻어진 결과와 무엇이 다를 수 있는지에 대한 구체적 가설이 필요하다. 따라서 앞으로 단순 복제식 재검증 연구는 지양되어야 할 것이다.

〈그림 2〉에서 발전형 연구는 기존의 가설이나 연구의 결과에 부가적 가치를 더 하는 연구이다. 새로운 변수의 도입이나 새로운 각도에서의 해석에 입각한 연구들을 뜻한다. 즉, 아직까지 테스트되지 아니한 가설을 테스트하든가 기존의 이론에 새로운 해석을 가하는 연구들을 포함한다. 예를 들어, 이상호 (1995), 백기복 (1995b), 전상길 & 김인수 (1997) 등의 연구들이 이 유형으로 분류될 수 있을 것이다. 최근 들어 이러한 유형의 연구들이 여러 편 발표되고 있는 것은 매우 고무적이라 할 수 있다. 발전형 연구들이 범위를 넓히고 그 연구결과가 더 많이 쌓일 때, 하나의 체계를 형성할

수 있을 것이다. 그리고 앞으로는 한국에서의 연구에 입각한 발전형 연구가 많이 발표되어야 할 것이다. 예를 들어, 다음에 설명되는 개발형 연구에서 제기된 주제들을 발전시키는 것을 목적으로 하는 연구들이 필요하다.

개발형 연구는 새로운 이론이나 체계를 구성함을 목적으로 하는 연구들을 뜻한다. 앞서 논의한 새로운 이론의 개발 연구들이 이에 속한다 (신유근, 1996; 박내희, 1995; 백기복, 1995a; 이홍, 1987; 오세철, 1975 등). 아직 리더십을 본격적으로 연구한 역사가 일천하고 사회적으로도 개발형 연구를 촉진할 만한 특별한 외적 자극이 없었기 때문에 이 유형의 연구들이 몇 편 안되는 수준에 머물러 있는 것은 안타까운 현실이다. 특히 이러한 연구를 하기 위해서는 학자들 간의 활발한 토론과 교류가 필요하다. 앞에서도 언급하였듯이 발표된 논문에 대한 여러 가지 측면에서의 검증과 재검증도 이루어 져야 한다.

역사적으로 한국에서의 리더십 연구는 어떤 유형의 연구들이 지배하여 왔으며 앞으로는 어떤 유형의 연구들이 많이 이루어져야 하는가? 이에 답하기 위해서 우리는 앞서의 〈표 2〉로 돌아가 연대별 연구의 특징을 살펴볼 필요가 있다. 이 표에 제시된 연구들을 위의 4 유형에 맞춰 시대별로 분석해보면, 우선 기반연구는 '60-'70년대를 거쳐 '80년대 중반까지 주종을 이루다가 (박근, 1985까지) '80년대 말 부터는 현격히 그 숫자가 줄어든 것을 볼 수 있다 ([오종석, 1987; 정영환, 1991] 이후에는 찾아 보기 힘들).

'80년대 후반, 기반 연구가 후퇴하면서 재검증 연구가 그 공백을 메우기 시작하였다. 이 흐름은 최근까지 계속되고 있다 (예, 박영배, 1997; 김남현 & 이주호, 1997). 이 재검증 연구들은 실증연

구들이란 점에서 기반연구와 구분되나 기존의 사상을 도입한다는 측면에서는 유사하다. 따라서 한국의 리더십 연구는 아직 기존의 결과를 모방하는 단계를 완전히 벗어나지는 못한 것으로 판단된다.

리더십 연구에 있어서, '90년대 중반 이후의 한 가지 특징은 발전형 연구들이 발표되기 시작했다는 점일 것이다. 기존의 가설을 발전시키는 탄탄한 가설 도출 과정을 거쳐 좀더 깊이 있는 가설이 도출되고 그를 적절한 절차를 밟아 실증적으로 검증한 연구들이다. 이상호 (1995)의 연구와 백기복 (1995b)의 연구가 시발점을 이루었다. 따라서, 우리는 '95년을 전·후한 때를 발전형 연구로 진입한 시기로 규정할 수 있을 것이다.

한편, 개발형 연구들도 '90년대 들어 편수가 늘어나는 추세이다. '70년대와 '80년대에 이 유형의 연구들이 각 한편씩 있었던 것과 비교하면 '90년대의 3 편은 다소 증가한 수치이다. 특히 개념적인데 머무르지 아니하고 자료에 의해 새로운 것을 밝혀 보려는 노력 (신유근, 1996)은 매우 중요한 의미를 갖는다.

이렇게 볼 때, '90년대 중반은 재검증 연구와 발전형 연구, 그리고 개발형 연구들이 공존하는 과도기적 시기라고 규정할 수 있을 것이다. 그리고 일반적으로 적용되는 수명주기론의 관점에서 봤을 때, 아마도 재검증 연구에 대해서는 성숙기에 해당하며 발전형 연구와 개발형 연구에 대해서는 도약기의 시발점에 해당한다고 판단된다. 물론, 기반연구는 쇠퇴기를 맞이하고 있다고 할 수 있을 것이다. 결국, 앞으로 보다 많은 발전형과 개발형 연구들의 출현이 예측된다고 하겠다.

IV. 결 론

1967년 리더십 논문이 최초로 발표된 이래 올해로서 30년을 맞는다. 그동안의 연구 결과를 46 편의 발표논문들을 중심으로 살펴 보았다. 서술적 차원과 주제/이론별 관점을 통해서 우리는 발표된 연구들의 긍정적인 모습과 부정적인 양상을 동시에 살펴볼 수 있었으며 행태론적 분석에서는 거시적 차원의 흐름을 조망해 봤다. 마감하면서 한 가지 중요한 질문을 던지지 않을 수 없다.: “앞으로 훌륭한 연구들이 많이 산출될 수 있는 체계를 우리는 갖고 있는가?” 이것은 ‘우리가 어떤 연구 문화 속에 살고 있는가’라는 질문과 같은 내용이다. 또한 이것은 미국의 리더십 연구 풍토에 대해서 일갈했던 Calas & Smircich (1987)의 시각과도 맥을 같이 한다. 이러한 취지에서 여기에서는 본 연구의 결과를 개선점 중심으로 요약하고 한국 경영학계의 리더십 연구가 앞으로 나아가야 할 새로운 방향을 논의해 보기로 한다.

1. 리더십 연구의 개선점 요약

지금까지 논의한 문헌 검증의 결과를 개선점 중심으로 아래의 <표 3>과 같이 요약할 수 있다. 표에서 보여 지듯이, 서술적 분석, 주제/이론별 분석, 그리고 행태론적 분석을 통하여 다양한 개선점들이 발견되었다. 물론 개선해야 할 점들만이 있는 것은 아니다. 앞에서 살펴 보았듯이 우리가 자랑스럽게 여길 만한 훌륭한 연구들도 많았다. 그러나 훌륭한 점에 대해서는 앞서의 구체적 검증 내용을 직접 찾아 워도록 독자들에게 맡기고 여기에서는 앞으로의 리더십 연구에서 반드시 고려해야 할 요

〈표 3〉 리더십 연구의 개선점 요약

분 석 의 유 형	개 선 점
1. 서 술 적 분 석	<ul style="list-style-type: none"> - 연구자의 전문화와 연구의 연속성 결여; - 공저와 학자들 간의 체계적 교류의 부족 (타 국내 논문 인용 부족 심각); - 실증연구들의 경우 표본이 제조업의 관리자나 사원에 치중해 있고 지나친 단일자료원의 활용과 통계 결과의 자의적 해석이 문제시 됨.
2. 주 제 /이론 별 분 석	<ul style="list-style-type: none"> - 개념 논문의 경우, 여러 이론들을 피상적으로 소개하고 '어느 한 이론이 완벽하지 않으므로 포괄적으로 봐야한다'는 식의 단순 결론으로 끝맺음; - 새로운 리더십 이론을 추구한 연구가 3-4편에 불과함. 그나마 지속적으로 연구되고 있지 않음; - 연구의 주제가 피상적이고 다양하지 않음 (예, 리더십과 조직문화의 관계에 대한 연구); - 국가간 리더십의 차이는 발표된 국내·외 논문들을 모아 종합 검증한 후 구체적 결론을 내려야 할 것 임; - 권력과 리더십, 리더십 훈련 등에 대한 연구가 부족함. 또한 국내에서 연구 결과가 한 편도 발표되지 않은 이론/주제들이 비교적 많음; - 가설의 구체화, 변수와 측정수단의 적절한 선택, 기준변인과 연구방법의 다양화 등이 필요함.
3. 행 태 론 적 분 석	<ul style="list-style-type: none"> - 기반 연구와 재검증 연구의 숫자는 줄어들고 발전형 연구와 개발형 연구가 점차 늘어나고 있는 있으나 보다 강력한 도약의 계기가 필요함.

소들을 중심으로 요약하였다.

〈표 3〉을 잘 살펴보면, 서술적 분석, 주제/이론 중심의 분석, 그리고 행태론적 분석을 통해서 나타난 개선점들이 상호 연관되어 있음을 발견하게 된다. 가령, 주제의 다양성 결여나 가설의 피상성, 그리고 기반연구에서의 cycle 논리의 문제 등은 직, 간접적으로 연구의 전문화나 연속성의 결여와 관련되는 것으로 보인다. 지속적으로 리더십의 어떤 주제를 꾸준히 연구하는 학자들의 수가 적기 때문에 주제간에 연결-심화되는 경우가 적고 피상적 가설과 단편적 주제에 머무르게 되는 것이다.

또한, 연구에서의 주제 편중이나 변수선택과 기

준변인의 다양화 문제, 그리고 연구방법의 다양화 문제, 결과해석의 자의성 등은 교류나 공저의 부재와 무관하지 않다고 사료된다. 즉, 한국에서의 선행 연구들을 검토하지 않고 자신의 입장에서만 연구를 수행하다 보면 앞에서의 연구가 갖고있던 문제를 후행 연구들이 그대로 답습하는 결과를 낳게 된다. 다양한 개념적 틀이나 사상을 갖고있는 학자와 연구방법론에 익숙한 학자가 자연스럽게 교류하며 공동으로 연구할 수 있는 풍토가 필요하다. 다른 학자들의 견해에 귀를 기울여주고 서로 논문이나 초안을 읽고 조언해주는 분위기가 하루 속히 자리 잡아야 할 것이다.

교류의 빈곤과 전문화의 결여는 행태론적 분석에서 나타난 발전형과 개발형 연구논문의 빈약함과도 연결된다. 보다 많은 창의적 연구들이 발표되기 위해서는 교류의 문화와 학자들이 꾸준히 지속적으로 연구하는 자세가 요구된다.

종합적으로 볼 때, 결국 문제는 연구자에게로 귀결된다고 본다. 어떻게 하면 보다 훌륭한 리더십 논문들이 계속적으로 발표되도록 할 수 있는가? 또 그러한 학자들이 많이 나올 수 있는 상황은 무엇인가? 이에 대한 해답을 아래에서 찾아 보도록 하자.

2. 개선 방안

여기에서는 조직행동론에서 흔히 사용되는 P=f (Ability x Motivation x Situation)의 공식을 활용하여 생각해 보도록 하자. 즉 좋은 성과를 내기 위해서는 연구 능력을 배양해야 하고, 연구하고 싶은 동기를 부여해 줘야 하며, 상황적 지원이 이루어져야 할 것이다. 물론 이 모델은 개인 수준의 모델이지만 여기에서는 체제 수준 (Collectivity Level)에 적용해 보기로 한다.

우선 한국 대학의 훈련 체계가 탁월한 연구능력을 가진 학자들을 생산해 내고 있는가의 문제이다. 본고의 문헌 검증을 통해 봤을 때, 기반연구가 전성기를 이루던 '70년대나 '80년대 초에 비해 보면 '90년대 들어 보다 정교한 실증연구가 비교적 많이 발표되고 있다는 사실을 들어 시스템이 효과적이라고 평가할 수도 있다. 이것은 부인할 수 없는 사실이겠으나, 그러나 아직도 많은 경우 역량있는 학자의 공급을 국내

의 시스템 보다는 외국의 시스템에 의존하고 있는 실정이다. 공급을 외국의 시스템에 의존한다는 것이 학문의 보편성이나 세계성의 관점에서 보면 반드시 나쁘다고는 할 수 없겠지만, 내부적으로는 자생적 사상이 소멸된(축적, 발전되지 못하는) 학문적 공동화(空洞化) 현상을 초래할 수도 있다고 본다. 따라서 좀 더 엄격한 훈련과정을 거쳐 보다 역량있는 리더십 연구자들이 많이 생산될 수 있는 체제를 만들어 가야 할 것이다. 이를 통해서, 앞서 본고에서 발견한 문제점들인 개념연구의 틀 부재, 가설 도출의 비과학성, 그리고 자의적인 결과의 해석 등의 부정적 현상들이 점차 극복되어 나아갈 수 있을 것으로 본다.

그 다음은 리더십을 연구하는 학자들에 대한 동기유발의 문제이다. 학자들에게 가장 큰 동기유발 효과를 주는 요소는 외재적 보상이 아니라 내재적 보상일 것이다. 그중에서도 아마 다른 학자나 후세들로부터 학문적 업적을 인정받게 될 때 남다른 자부심을 갖게 된다. '인정을 받는다'는 것을 구체적으로 정의하면 자신의 논문이 다른 사람에 의해서 많이 인용되고 자신의 독창적인 사상이나 연구결과에 대해서 다른 학자들이 소유권을 인정해 준다(즉, 'xx의 이론' 또는 'oo의 모델' 등과 같이 이름이 붙는다)는 의미가 된다. 그러나 본고의 검증 결과에 의하면, 학문적 창의성이나 소유권의 인정은 고사하고 한국에서 발표된 논문을 한 편도 인용조차 하지 않는 경우가 허다하였으며 인용을 하더라도 자신의 논문이나 자신과 관련된 사람들의 논문만을 고집하는 사례가 많다는 사실이 드러났다.²⁹⁾ 이것은 공저에 인색하다는 사실과도 관련된다고 본

29) 물론 미국의 경우는 그 반대현상이 비판을 받고 있다. 즉, Calas & Smircich (1987, Reading leadership as a form of cultural analysis. In J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler, & C. A. Schriesheim's (eds.) *Emerging leadership vistas*, Heath & Company, pp. 201-226.)는 미국의 리더십 연구들이 지나치게 이전의 결과를 인용하고 그에 의해서 거의 전적인 영향을 받다 보니 주제가 진부한 것, 사소한 것이 대부분이고 참신한 주제를 쉽게 선택하여 연구할 수 있는 문화가 못된다고 비판하고 있다.

다. 이러한 풍토하에서는 시스템이 갖는 연구결과 생산의 효율성이 떨어지게 되며 내재적 동기유발 효과도 기대하기가 힘들어 진다.

동기유발을 위한 또 한가지 방안은 일정한 기간을 두고 'Best Paper Award' 같은 외적 인정과 보상을 실시하는 것이다.

마지막 요소는 상황이다. 학회나 다른 연구집단들로부터 많은 지원이 있어야 한다는 뜻이다. 현재 리더십 연구결과가 실릴 수 있는 학회지는 '경영학 연구', '인사·조직 연구', 그리고 '인사관리 연구'인데 각 학회지마다 특화하여 기반연구, 재검증 연구, 발전형 연구, 그리고 개발형 연구들이 제자리를 찾아 갈 수 있게 합이 좋을 것이다. 또는 Academy of Management Review와 같이 실증적이지 않은 연구논문만을 다루는 논문집과 실증연구를 위주로 다루는 논문집으로 전문화해 볼 수도 있을 것이다. 그게 힘들다면, 논집 내에서 각각 유형 별로 나누어 신는 것도 방법일 수 있다. 그러나 이 문제는 리더십 뿐 아니라 다른 주제에 대한 연구들까지를 고려해야 하므로 사전적 의견수렴이 필요할 것이다. 아무튼, 앞의 네가지 유형의 연구들 중 쇠퇴기나 성숙기에 들어선 유형들이 있다고는 하지만 그래도 그 각각이 나름대로의 역할을 해왔고 또 앞으로도 기여를 할 수 있기 때문에 각 유형의 연구들이 보다 많이 생산되도록 학술지 편집 차원에서의 유인이 필요하다고 본다.

한편, 상황 요소로서 가장 시급히 해결해야 할 문제는 자료의 전산화, 내지는 집적화라고 할 수 있다. 특히 각 대학에서 발행되는 논문집들이나 박사학위 논문들이 그때 그때 전산화는 안된다고 하더라도 적어도 어느 한 곳엔가는 다 모여 있어야 연구의 효율성을 기할 수 있다. 아마도 학회 차원에서 이 문제를 공식화하여 적절한 방안을 모색함이

바람직하다고 사료된다.

상황적 요소와 관련하여 또 한가지는 각 대학들이 공저를 100%의 연구성으로 인정해주는 정책을 받아 들여야 한다는 것과 각 대학에서 발행되는 논집의 경우에도 어떤 형태로든 저자 이외의 심사를 거치도록 해야 한다는 것이다. 이러한 제도는 결국 앞서의 능력이나 동기 요소에도 영향을 미쳐 시스템 전체로 봤을 때 보다 큰 성과를 가져오게 되리라고 판단된다. 따라서 세 요소는 합의 관계가 아니라 곱의 관계이며 어느 한 요소가 결여되면 전체적인 성과에 심각한 결손을 가져올 수 있는 민감한 관계를 갖는다.

3. 본 연구의 한계

지금까지 우리는 한국에서의 리더십 연구 30년의 궤적을 그려 보았다. 그러나 본 연구는 아래와 같은 몇가지 한계점을 갖고있음을 지적하지 않을 수 없다. 앞으로의 문헌 검증연구들이 극복해야할 문제라고 본다.

첫째로, 본고에서 다루지 못한 논문집들에대해 보다 세밀한 조사는 물론이거니와 앞으로 발표되는 논문들을 지속적으로 분류하고 검증해 나아가는 노력이 필요할 것이다. 이를 위해서는 새로이 발표되는 논문들을 자동적으로 집적하고 분석할 수 있는 조직체(예, 연구소 등)가 필요하다.

둘째는, 본 연구에서 다루지 못했던 박사학위 논문들에 대한 별도의 종합 문헌 검증이 요구되며 또한 리더십을 중요시하는 여타 학문 분야들(예, 심리학, 교육학, 행정학, 정치학, 체육학 등)에서 발표된 논문들에 대해서도 관심을 보일 필요가 있다. 비록 이들이 경영조직을 중심으로한 리더십 연구는 아닐 지라도 그 결과는 충분히 우리 분야에서 의미

있게 활용될 수 있다고 본다.

셋째, 본연구는 정성적인 검증에 그쳤다. 그러나 앞서의 '연구의 틀'에서도 언급하였듯이 주제나 이론별 실증연구의 숫자가 적고 기초적인 자료들이 제대로 제시되어 있지 않았기 때문에 어쩔수 없는 상황이었다. 앞으로 보다 많은 실증연구들이 쌓여 메타 분석과 같은 정량적 연구가 이루어 질 수있어야 할 것이다.

참 고 문 헌

- Baliga, B. R. and J. G. Hunt (1987), An organizational life cycle approach to leadership. In J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler, & C. A. Schriesheim's (eds.), *Emerging leadership vistas*, Lexington Books, 129-149.
- Bass, B. M. (1990), *Handbook of leadership*, 3rd ed. The Free Press.
- Beyer, J. M., R. G. Chanove and W. B. Fox (1995), The review process and the fates of manuscripts submitted to AMJ., *Academy of Management Journal*, 38-5, 1219-1260.
- Bryman, A. (1992), *Charisma and leadership in organizations*. SAGE Publications Inc.
- Bycio, P., R. D. Hackett and J. S. Allen, (1995), Further assessment of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership, *Journal of Applied Psychology*, 4, 468-478.
- England, G. W. and R. Lee (1971), Organizational goals and expected behavior among Americans, Japanese, and Korean managers-A comparative study, *Academy of Management Journal*, 425-438.
- Fiedler, F. E. (1993), The leadership situation and black box in contingency theories. In M. M. Chemers, & R. Ayman's (eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions*, Academic Press, 2-28.
- Fiedler, F. E. (1996), Research on leadership selection and training: One view of the future. *Administrative Science Quarterly*, 41, 241-250.
- Hersey, P. and K. H. Blanchard (1988), *Management of Organizational Behavior*, 5th ed., Prentice Hall.
- Hofstede, G. (1980), *Culture's consequences: International differences in work-related values*, Beverly Hills, CA.: Sage.
- Hughes, R. L., R. C. Ginnett and G. J. Curphy (1993), *Leadership: Enhancing the lessons of experience*, Boston: Irwin.
- Hunter, J. E. and F. L. Schmidt (1990), *Methods in meta-analysis*, Newbury Park, CA.: Sage.
- Kim, J., H. Park and N. Suzuki (1990), Reward allocations in the United States, Japan, and Korea: A comparison of individualistic and collectivistic cultures, *Academy of Management Journal*, 33, 188-198.
- Meindl, J. R., S. B. Ehrlich and J. M. Dukerich (1985), The romance of leadership, *Administrative Science Quarterly*, 30, 78-102.
- Meyer, J. P. and N. J. Allen (1991), A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Mowday, R. T., R. M. Steers and L. W. Porter (1979), The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Peters, L. H., D. D. Hartke and Pohlmann (1985), Fiedler's contingency theory of leadership: An application of the meta-analysis procedures of Schmidt and Hunter, *Psychological Bulletin*, 291.

- Phillips, J. S. and R. G. Lord (1986), Notes on the practical and theoretical consequences of implicit leadership theories for the future leadership measurement, *Journal of Management*, 12, 31-41.
- Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie and W. H. Bommer (1996), Meta-analysis of the relationships between Kerr and Jermier's substitutes for leadership and employee job attitudes, role perceptions, and performance, *Journal of Applied Psychology*, 81-4, 380-399.
- Quinn, R. E. and K. Cameron (1983), Organizational life cycle and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence, *Management Science*, 29, 35-51.
- Quinn, R. E. and M. R. McGrath. (1985), The transformation of organizational culture: A competing values perspectives, In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, J. Martin's (eds.), *Organizational Culture*, Beverly Hills, CA.: Sage, 315-334.
- Shamir, B., R. J. House and M. B. Arthur (1993), The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory, *Organization Science*, 4, 1-17.
- Stahl, M. J., T. L. Leap and Z. Z. Wei (1988), Publication in leading management journals as a measure of institutional research productivity, *Academy of Management Journal*, 31-3, 707-720.
- Vecchio, R. P. (1987), Situational leadership theory: An examination of a prescriptive theory, *Journal of Applied Psychology*, 72, 444-451.
- Vroom, V. H., and P. W. Yetton (1973), *Leadership and decision-making*, University of Pittsburgh Press.
- Wakabayashi, M. and G. B. Graen (1984), The Japanese career progress study: A seven year follow-up, *Journal of Applied Psychology*, 69, 603-614.
- White, M. M., J. A. Tansky and Baik, Kibok (1995), Linking culture and perceptions of justice: A comparison of students in Virginia and South Korea, *Psychological Reports*, 77, 1103-1112.
- Yeung, A. K. and D. A. Ready (1995), Developing leadership capabilities of global corporatoin: A comparative study in eight nations, *Human Resource Management*, 34-4, 529-547.
- Yukl, G. (1994), *Leadership in organizations*, 3rd edition, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Yukl, G. and D. D. Van Fleet (1992), Theory and research on leadership in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough's *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 3 (eds.), Palo Alto, CA.: Consulting Psychologists Press Inc, 147-197.

Thirty-Year Leadership Research in Korea: A Literature Review and Critique

Ki Bok Baik, Je Goo Shin, Dong Ok Cha

Abstract

This study critically reviewed 46 leadership articles published in Korea over the last 30 years. Three different types of review methods were employed including descriptive analysis, theme/theory-focused investigation, and analysis on historical patterns of leadership research in Korea. As a result of analyses, it was found that, despite the mere amount of leadership studies, research on leadership in Korea has been quite active in producing meaningful outcomes. Although there were results comparable to those uncovered in American studies, some unique results were also noteworthy. Situational effects, for one, were not so strong as what so-called situational theorists had proposed, but instead leaders' styles, behaviors, or charisma showed stronger direct effects on outcomes across different contingent situations. In addition, Korean managers and executives believed that leaders should be paternalistic, caring for employees, and human-centered. In terms of a trend in leadership research in Korea, more emphasis is now being placed on empirical pieces, methodologically getting more rigorous. Relying on more than one source of data is now common in Korea, along with frequent uses of stricter (and more appropriate) statistical techniques. Other important findings and future directions of leadership research in Korea were discussed.

* Associate Professor, Department of Business Administration, Kookmin University

** Doctoral Student, Department of Business Administration, Kookmin University

*** Assistant Professor, Department of Business Administration, Sungkyunkwan University