

四象理論의 리더십 研究에 適用에 關한 研究

김만인*

A Sasang Theory of Leadership

Kim Man-in

School of Business and Economics, Hankuk University of Foreign Studies, Seoul, Korea

The common concerns of leadership approaches were focused on finding leadership factors or necessity of leadership change to proper leadership styles adapt to contingent change through observing various leaders' behaviors for improving organizational effectiveness. Basically, they assumed that the human could be adapt to any conditions regardless of his inherent characters though it is perceived generally that human beings have different attitudes and behaviors toward the same fact, condition, situation, etc. In other words, inherent factors that cause individual differences have been neglected but concerned only about postnatal environments which influence human characters in previous leadership studies.

A number of studies concerning inherent human characters have been worked in Asia for the past thousands years, which enable answering to the questions; why the human beings have different characters and personalities, and how to manage them in the given life conditions. In this research, four type human theory(called Sasang Theory) which has already been widely used in medical field in Korea will be introduced and applied to leadership theory to indicate inherent causal factors of the human character that are expected to influence leadership styles. In process, two different methods, one is for leadership theory and the other is for Sasang theory, have to be considered to match the different ideas. The theory is so predictable that the result implies possibilities of further future researches in the organizational fields by presupposing human behavior.

초 록

지난 반세기 동안 리더십 연구의 공통적 관심사는 조직 효과성의 향상을 위해 다각적인 리더들의 행위관찰을 통해 상황과 지위에 합치하는 리더십을 제시하는 것으로 요약된다. 이러한 시각의 기본적 전제는 선천적 특질에 관계없이 인간은 스스로 상황에 따라 적응할 수 있다는 시각을 갖는다. 그러나 동일한 상황에 대한 개개인의 태도와 행위는 다르다는 사실을 간과할 수 없는 바 기존의 리더십 연구에서 보여지듯이 선천적

* 한국외국어대학교

교신저자 : 김만인 주소) 서울 동대문구 이문동 270 한국외국어대학교 상경대 Tel) 02-961-4360 E-mail) mi719go@maincc.hufs.ac.kr

특질에 관계 없이 후천적 상황 요인만이 인간의 특질과 행위에 영향을 미친다고 보기에는 무리가 따른다. 이미 동양에서는 수 천년 동안 철학자들에 의해 인간의 선천적 특질과 인간성을 후천적으로 주어지는 환경에 적응할 수 있도록 하기 위한 연구가 이루어져 왔다. 본 연구에서는 이미 의학분야에서 널리 활용되고 있는 인간의 선천적 특질을 분류하는데 유효한 사상이론을 리더십 연구에 적용하였다. 본 논문의 구성은 20세기 중반 이후 활발히 연구되어 온 리더십의 제 이론들을 논의하고 사상이론이 여하의 동양사상을 바탕으로 인간본성이 성립되는 경로를 어떻게 설명할 수 있는가를 살펴보았다. 그리고 가상적 사례들을 통하여 리더십 이론들의 문제점들을 인식하게 하여 차후 실증적 작업을 통하여 리더십 유형과의 관련성을 검증할 수 있는 이론적 배경을 마련하기 위한 방향을 제시하였다. 요약하면 이러한 결과는 선천적 요인이 리더십 유형을 결정하는 변수로 고려되어야 함을 의미하는바 향후 연구에서는 사상이론과 그 배경 이론들을 다각적으로 시도함으로써 리더십의 예측 가능성을 시사한다.

1. 序 論

조직행위 연구에 있어 리더십 분야의 연구는 심리학과 사회학, 사회 심리학과 접목하여 1940년대 이후 활발하게 발전하여 왔다 (A. Bryman, 1996). 산업사회의 복잡화와 그에 따르는 조직형태의 변화로 인하여 매크로적 관점에서의 조직 변화는 리더십 연구의 필요성을 한 단계 높였다. 조직형태가 수직적 위계조직에서 수평적 조직으로 변화하고, 기능 조직으로써 매트릭스 조직, 변형조직으로서 네트워크 조직의 등장에 이르기까지 리더의 역할 또한 변화를 필요로 하는 시점에 이르렀기 때문이다. 정보 기술의 발달로 인하여 노동이나 화폐 자본의 개념은 퇴색하고 21세기에는 지식 자본이 대두될 것이다 (P. Drucker, 1993). 결국 이러한 현상은 조직단위의 슬림화를 가속화시킬 것이며 이 과정에서 리더의 역할이나 부하 개개인의 역할, 그리고 리더와 구성원간의 관계가 의미하는 바는 과거의 거대 조직에서보다 조직효과성에 좀더 큰 의미를 두고 발전될 것이다.

지난 반세기 동안의 리더십 연구는 크게 두 가지 시각으로 구별된다. 하나는 이미 성공한 리더들의 관찰을 통하여 공통점을 찾아내려는 시도로써 리더들의 공통된 선천적 특성이나 행위의 특성을 관찰하여 과연 리더가 갖추어야 할 조건이 무엇인가를 발견해 내는 것이었다. 이러한 연구들의 특성은 리더가 가지는 성향이 선천적으로 주어지든 리더 스스로의 의지에 의해 갖추어지든 리더십의 성공 요인들을 조직의 리더들에게 인지시키고 궁극적으로

조직에서의 바람직한 리더십 유형을 밝히려는 의도가 강하다고 할 수 있다. 리더십의 특질이론이라는 가, 스타일 연구, New Leadership 연구 등은 여기에 해당된다고 할 수 있다. 또 하나는 리더의 행위에 영향을 주는 요인을 상황 변수를 중심으로 분석함으로써 상황에 따라 반응하는 리더의 어떠한 행위가 조직 효과성을 위해 바람직한가를 밝히려는 연구이다. 상황이론은 그러한 연구의 대표적 사례였다. (Fiedler & Garcia, 1987/Fiedler, 1993).

이제까지의 리더십 연구들은 조직이 직면하고 있는 내·외적 환경 요인이나 어떤 상황 요인, 혹은 인간 관계에 의한 상대적 반응으로 인간의 행위가 달라진다는 것을 기정 사실화한다는 점에서 공통점을 갖는다. 즉 인간의 행위는 본연적, 선천적인 요소들보다는 후천적인 훈련이나 학습을 바탕으로 현재 처해진 상황적 요인에 의해서 통제 받는다는 것이며 리더와 부하가 보이는 행위 스타일이나 퍼스낼리티에 의해 결정되는 리더십의 특성을 드러난 현상을 중심으로 규명하고 분류하였다. 그러나 리더는 리더이기 이전에 인간임에 틀림없다. 인간이 선천적으로 어떤 특성을 타고난다고 가정한다면 인간의 행위와 personality에 영향을 미치는 근원적 시각에서 리더십의 특성을 결정짓는 원인에 대한 이론적 분석은 타당할 것이다. 아울러 그러한 가정은 과연 인간의 선천적 리더십 특성을 결정짓는 요소가 Mann(1959)이 지적한 대로 지능 이외의 다른 요인과는 직접적 연관이 없는 것일까, 인간의 타고난 본성은 인간의 특질에 영향을 주지 않는가, 만약 영향을 준다면 어떠한 분석 틀에 의해 이해되어야 하

는가 등 수없이 많은 의문이 제기된다. 본 논문은 이러한 의문의 해답을 동양적 시각에서 찾아보고자 한다.

본 연구의 목적은 선천적 인간 특질의 패턴을 “천인 합일”의 원리에 따라 분류한 “Four Type Theory(四象 理論)”를 통하여 인간이 인간을 통제하고 관리하는 리더십의 본질이 어디에서 출발하는가, 리더와 부하간의 관계에는 어떠한 인간의 본질적 특성이 작용하는가, 어떤 리더의 인간형이 조직의 효과성에 적합하며, 또한 조직 효과성을 위하여 리더의 인간형에 따라 바람직한 리더십의 유형은 무엇인가, 리더의 인간 유형에 따라 어떤 특성이 효과적인 리더십을 갖기 위해 고려되고 변화해야 하는가 등의 문제들을 다루려는데 있다. 그러므로 본 연구는 이제까지 조직 분야에 있어 리더십 연구의 토대를 이루었던 중심적인 사고에 동양의 사상 이론을 응용하여 궁극적으로는 새로운 패러다임의 수립을 시도해 보려는 데 있다.

II. 리더십 研究 考察

1. 特質 理論 (Trait Approach)

조직 행위 이론에 있어 리더십 연구의 근대적 출발점은 1940년대 후반을 시점으로 볼 수 있다. Stogdill을 비롯한 다수의 학자들이 조직에서의 리더십에 대한 중요성을 인식하고 정의를 수립하였다(본 서론). 그들은 먼저 리더가 되기 위한 조건인 자질과 성격의 원인을 찾아내는 작업이었는데 “리더란 인위적으로 만들어지는 것이 아니라 타고나는 것”이라는 사실과 “인간의 본성(nature)은 성장하면서 얻어지는 학습 효과(nurture)보다 중요하다”는 사실을 인정하는데서 시작되었다. 이러한 연구들은 인간의 다양한 특질들을 설정하고 리더들을 대상으로 시험하였고, 어떠한 특질이 리더십에 가장 커다란 영향을 미치는가를 발견하려고 하였다. 검증의 원인 변수가 되는 특질들은 첫째, 신장과 외모 같은 신체적 특질들; 둘째, 지능이나 웅변력과 같은 개인의 능력; 셋째, 보수성, 내·외향성, 적극성과 같은 개인적 성격 등으로 나눌 수 있는데 이 가운데 상당수가 인간에게 선천적으로 주어지는 변수들이었다(Bryman, 1996).

리더십에 영향을 주는 요소들에 대한 활발한 연구들은 방법론상 그 시대가 요구하는 리더들의 관찰을 통하여 그들이 공통적으로 갖는 선천적 특질을 발견하여 가설을 도출해 내려 했다는 공통점을 갖지만 특질 요소들은 제각기 다르게 구성되어 일관성이 없는 연구들이라는 비판에 직면할 수밖에 없었다(Stogdill, 1948/ Gibb, 1947). 그 후, 50년대 후반까지 리더들의 공통적 특질을 실증적 분석을 통하여 입증하려는 노력이 시도되었다. 그러나 결과는 지능 이외에는 의미 있는 요인이 아니라는 비판적 결론이 입증됨으로써(Mann, 1956) 특질 연구는 1980년대까지 지지부진하였다.

80년대 후반, 특질연구는 선천적 특질에 의하여 리더가 된다는 시각에서 리더와 부하의 관계에서 서로간의 특질이 인식되는 바가 중요하다는 “인식자 구성(perceiver construct)” 이론이 대두되었다(Lord et al, 1986). 그들은 방법론을 달리하여¹⁾ Mann(1956)이 지적한 지능 이외에도 남성다움, 지배성 등의 세 가지 특질을 리더십 요소로 입증할 수 있었다. 이 연구는 특질이 리더십의 요인으로써 인정한다는 점에서 이전 연구들과 동일하나 보다 많은 요소들을 실증적으로 분석, 제안하고 절대적인 요인보다는 상대적인 인식에 의해서 인간의 특질이 결정될 수 있다는 가능성을 제시했다는 점에서 일보 발전된 모습을 보여주었다. 여기에서 세 가지 리더십의 특질 요소들은 상대적 우월성을 갖는 개념들인 동시에 선천성이 후천성보다 매우 강한 요소들이므로 리더십의 선천성은 부정되지 않았다고 할 수 있다. 90년대에 와서도 리더십의 특질 연구는 성공적인 지도자들의 인생을 사례로 관찰하여 특질요인을 찾으려는 노력²⁾이 계속되었으며 결국 New Leadership 연구들과 결합하게 된다.

2. 類型 理論 (Style Approach)

리더십의 특질 연구는 리더가 가지는 타고난 성

- 1) 리더의 요인이 되는 독립변수의 영향들을 일반화시켜 평가하여 연구 발견된 내용을 재결합하는 'meta analysis'를 사용함.
- 2) Locke et al(1991 : 34) 성공적 지도자들의 인생을 관찰하여 강한 추진력, 지배 욕구, 힘의 배양, 정적과 고결함, 강한 자신감을 보인다는 공통점을 발견./House et al(1991)미국 대통령들을 대상으로 연구하여 활동의 자제, 권력에 대한 욕구와 같은 수많은 personality 요소가 긍정적으로 개인 성과 요인으로 작용했음을 발견.

격, 즉 정태적인 조건이 리더십의 유형과 리더-부하 간의 관계에 영향을 끼친다는 시각을 가졌다면 리더십의 Style 연구는 리더의 행위, 즉 동태적 조건에 좀 더 비중을 두고 리더십의 유형을 분석했다는 데에 있다. 아울러 이러한 시도는 이미 인간에게 리더의 조건이 갖추어진다는 가정 하에 리더를 선택한다는 관점에서 리더는 훈련을 통해 필요한 조건을 갖출 수 있다는 시각으로 변화했다고 볼 수 있으며 리더십의 유형과 조직 효과성과의 관계를 구체적으로 제시했다는 점에서 의의가 있었다.

대표적인 리더십의 Style 연구라고 할 수 있는 Stogdill(1948)을 비롯한 Ohio 대학의 연구는 독특한 방법³⁾을 이용한 시험으로 리더십 유형을 '고려형'과 '구조 주도형'으로 나누었다. 여기에서 고려형이란 부하들에게 인간적이고 도덕적인 행동을 취하여 리더-부하간의 신뢰감과 부하의 직무 만족을 고취하는 유형이며 구조 주도형은 리더가 부하에게 과업 수행 방법과 계획을 명확히 제시하지만 낮은 도덕성을 갖게 되는 유형을 의미한다. 이 연구에서는 성과 면에서 고려형이 낮은 성과를 가져오며 구조 주도형이 높은 성과를 얻는다는 결과를 얻었다.

리더십의 스타일 이론은 유형에 대한 효과성 면에서 많은 이견이 있었다. 첫째는 경우에 따라서 고려형이나 구조 주도형, 혹은 두 가지 유형이 결합되어야 효과성이 향상된다는 주장이 제기되는 이유는 상황에 따라 효과성이 달라질 수 있기 때문이라는 주장이다 (Korman, 1966/Kerr et al, 1974). 여기에서 상황요인의 제기는 70년대의 리더십의 상황이론 연구에 근거가 된다. 둘째는 실험적이고 longitudinal한 방법론은 리더가 조직 효과의 원인이 되는가에 대한 규명이 없었다 (Greene, 1975). 즉 리더가 원인 변수로서의 역할은 추론적인 것이었다. 셋째는 측정상의 문제로써 부하가 리더의 행위를 평가할 때 측정 도구에서 설정하는 유형에 맞추어 순위 매김을 하게 될 수밖에 없다는 점이다. 결국 리더의 행위는 상상 속의 예측으로 평가될 수 있다는 문제점을 내포하므로 일반화된 인식을 인간 관계에 적용하게 된

다 (Rush et al, 1977). 그 이외에도 조직내의 리더에 대한 평가에 한정되었다는 점과 공식적인 리더십 문제만을 다루었다는 문제점 등이 지적되기도 하였다.

그러나, 리더십의 스타일 이론은 조직 효과성과의 관계를 밝히려는 시도와 일반화된 인간형으로부터 리더십의 유형을 도출하는 데에서 진일보된 구체적인 리더십의 유형을 제시했으며 실증적인 방법론을 고안해 냈다는 점은 높이 평가할 만하다.

3. 狀況 理論 (Contingency Approach)

상황 이론의 특징은 리더십을 이해하는 과정에서 리더십과 조직의 효과성이 매개되는 데에 가장 중요하게 고려되어야 할 변수는 상황변수라고 보는 시각이다. Fiedler(1967)를 비롯한 상황 이론 학자들은 리더십의 스타일 이론과 기본적인 골격은 같으나 의문시되었던 조직효과성에 영향을 주는 원인에 대한 해답을 '상황 통제'라고 불리는 리더의 상황 선호성, 즉 리더-성원간의 관계, 직무 구조, 지위 권한 등의 상황 변수에서 찾았다.

Fiedler(1967)는 Least Preferred Coworker라는 척도를 사용하여 리더의 유형을 직무 중심적 리더와 관계 중심적 리더로 분류하였다. 그는 직무 중심적 리더가 통제 수준이 높거나 낮을 때, 관계 중심적 리더는 통제 수준이 온건할 때 높은 성과 수준을 얻는다는 결과를 제시했다. 그의 연구는 그 후 많은 학자들에 의해서 같은 방법을 이용하여 추가적으로 연구 실증되었다.

Kennedy(1982)는 상황통제 변수에 관계없이 리더의 LPC 점수가 중위권에 있는 경우가 높거나 낮은 경우보다 성과가 높다는 결과를 얻었으며 Podsakoff et al (1984)은 리더의 상벌행위에 관하여 연구했는데 리더의 행위는 상황 변수보다는 다른 변수에 더욱 영향을 받는다는 사실을 입증하였다.

리더십의 상황 이론은 기본적으로 리더의 본성에 의해서 선택되는 리더십의 유형보다는 주어진 상황 변수에 의해 리더가 필연적으로 선택하는 유형을 선택한다는 시각을 가지므로 특질 이론과 가장 대치되는 이론이라고 볼 수 있다. 특히 사용되는 상황 변수들은 행위의 주체자인 리더가 아니라 관찰자인 부하들에게 불특정하게 주어지므로 타당성이 제기될 수 밖에 없었다.(Stube & Garcia, 1981/Vecchico,

3) 군대에서 사용되는 리더의 행위에 관한 내용 항목들로 구성된 경영자 설문지를 부하들에게 배포하여 점수를 계산, 리더십의 유형을 분류함. 개념과 방법론에 있어 리더십 연구에 크게 기여함.(Bryman, 1996)

1983) 즉 변화무쌍하게 주어지는 상황 예측을 방법에 무리가 따랐던 것이다. 그 이외에도 리더십의 상황 이론은 주어진 상황 변수 하에서 리더가 선택하는 원인 변수들에 대한 규명이 없어 80년대의 특질 이론이 부활하는 원인이 되었다.

4. 新 리더십 理論(New Leadership Approach)

1980년대 미국의 경기후퇴는 조직 효율성의 관점에서 새로운 리더십의 개념화와 방법이 필요하게 되었다. 이때 미국을 중심으로 활발히 전개되는 리더십의 새로운 정의와 개념화, 다양한 리더십의 유형의 연구들을 통털어 '신리더십이론'이라 한다(Bryman, 1996). 조직의 관점에서 80년대는 혼란기였다. 조직의 외적 환경은 경기의 후퇴와 산업 경기의 침체, 외부로부터의 도전 등으로 나날이 악화되었다. 리더의 정의는 "조직의 사명과 가치가 반영된 정의를 정확히 설명할 수 있는 사람"으로 새롭게 개념화되었고 리더십은 영향력의 행사 과정에서 관리자 개념으로 변환되었다.

5. 카리스마적/변혁적/거래적 리더십

신 리더십 이론에 근거를 마련해 준 근대적 의미의 리더십 개념은 1920년대 독일의 Max Weber가 처음으로 사용한 "카리스마"라는 리더십 개념에서 출발한다. Weber(1947)는 사회 권위의 개념을 설명하기 위해 "카리스마"라는 용어를 사용했으며 그 후 정치학이나 사회학에서 카리스마란 인간의 절대적 권위의 개념으로 발전되었다. 그는 합법적 지배의 근거로써 세 가지 권위⁴⁾를 제시하고 있는데 그 가운데 카리스마적 권위는 구성원들이 합리적 사고나 전통적인 관습에 의한 복종이 아닌 지도자의 초인성으로 인하여 추종 세력을 만들어 권력을 획득함으로써 얻어진다고 보았다. 즉 카리스마적 권위는 혼란기에 사람들의 필요성에 의해 출현하게 되는데 안정기에는 합리적·합법적 권위로 대치 흡수된다⁵⁾. 그러므로 Weber의 카리스마적 특징은 혼란기라는

시대적 필연성을 조건으로 하는 데 80년대의 미국은 이러한 조건이 충족되었다. 그러나 조직 연구에서 리더가 의미하는 바는 영웅적 창업주나 최고 경영자만이 아닌 관리자 전부를 포괄하므로 Weber의 조건이 충족되는 경우는 매우 제한된 경우로 한정된다.

House(1977)는 카리스마적 리더의 특성을 높은 자신감, 강한 희생 정신, 권력에 대한 욕구로 보고 부하의 입장에서 리더를 인지하는 정도로 측정하였다. 즉 카리스마적 리더는 부하가 신뢰하고 공유된 신념과 애정을 가지며 자발적으로 복종한다고 보았다. 카리스마적 리더는 부하로 하여금 조직에 대해서도 스스로 조직과 성과 목표에 몰입하고 자기 동기화하게 하는 특성을 갖는다고 함으로써 그는 조직에서 카리스마적 리더십의 정의와 판단 지표를 세웠다고 할 수 있다. 그는 구체적으로 전형적인 카리스마적 리더십의 행위를 인상의 관리, 비전의 제시, 이상과 희망의 호소, 이데올로기적 용어의 사용, 모범적 행동, 성과에 대한 기대, 표현 등으로 설명하고 있다.

Burns(1978)는 리더십의 또 다른 유형인 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 제시하였다. 그는 리더가 부하의 저항에 피드백 함으로써 상호 작용하여 리더 스스로 행위를 수정하며 상호간의 융합과 열정을 고양하는 변혁적 리더십과 리더와 부하간에 돈과 지위를 주고받는 교환 관계 시각으로 보는 거래적 리더십을 제시하고 있다. 그의 시각은 정치적 리더의 관점으로 보고 있으면서도 당시 정치적 리더십 연구의 지배적 관점이었던 관료적 권한의 관점이 아닌 합법성에 관점을 두고 있다. Burns(1978)는 리더십을 연속적 과정으로 보고 있으며 변혁적 리더는 인간 관계의 흐름 속에서 작용, 반작용으로 인한 행위의 수정으로 동기 부여를 한다고 보았다. Burns의 변혁적 리더십은 Bass(1985)를 비롯한 많은 학자들에게 영향을 끼쳤으며 다수의 실증적 연구들이 뒤를 이었다.

Conger(1988)는 House(1977)의 이론이 Bass(1987)에 의해 확장되었다고 보았다. Bass가 제시한 카리스마 리더십의 네 단계는 House(1977)가 지적한 사명감(mission)이나 비전에 무게를 실고 추가적으로 카리스마적 리더십의 i) 특성 ii) 행위 iii) 기준 iv) 촉진시

4) Weber는 권위의 종류를 세습에 의해 획득되는 전통적 권위(traditional authority), 표준화된 방법에 의해 선출되어 획득되는 합법적·합리적 권위(legal-rational authority), 개인적 초인성에 근거하는 카리스마적 권위(charismatic authority)로 보았다.

5) 이것을 카리스마의 일상화(routinization)라고 함.

킬 수 있는 조건 등을 구체적으로 밝히고 있다고 할 수 있다. Bass는 카리스마적 리더의 특성이 House가 설명한 신념과 자신감의 수준을 뛰어넘어 영웅적인 우상의 수준이며 부하들을 유인하는 매력의 종류도 다양하다고 보았다. 그리고 Weber(1947)가 지적한 카리스마적 리더의 시기적 필요 조건에 있어 조직에서는 과도기 상태에 있는 생존 경쟁을 하고 있는 신생 조직이나 쇠퇴기의 낡은 조직에서 등장한다고 보았다. 결국 Bass는 이미 Burns(1978)가 발전시킨 변혁적 리더십과 거래적 리더십, 그리고 카리스마적 리더십의 구별을 더욱 용이하게 했다.

Bass(1989)는 Burns(1978)와 기본적 시각은 같으나 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 구별을 명확히 제시하고 있으며 계량적으로 표시된 집단의 측정으로 발전시켰다⁶⁾. Bass는 변혁적 리더십의 특성을 자부심, 존경심, 신뢰감을 갖게 하는 카리스마적 특성, 높은 기대감으로 인한 동기화, 모형화된 열정, 부하들에 대한 개인적 고려, 부하들이 계속 도전케 하는 지적 자극을 그 특성으로 들었다. 거래적 리더십은 부하들에게 목표 달성 시 확신을 주는 보상, 계획되지 않은 직무 활동 시 취하는 조치, 예외 관리 형태의 마련 등을 그 특성으로 들고 있다. 즉 Bass는 변혁적 리더의 특성 범주 안에 카리스마적 특성을 포함시키고 있으며 Bryman(1992a)의 지적처럼 성공적인 최고지도자들에게만 초점을 두고 연구되어 결과론적인 현상으로부터의 유형 정리라는 점을 간과할 수 없다. 그리고 리더십의 카리스마적 특성에 Burns가 지적한 상대적 변화 가능성·부하의 반응에 피드백으로 변화될 수 있는 리더 유형·대신 개인적 고려, 지적 자극 등 리더의 이상적 특성을 부여함으로써 변혁적인 특성을 카리스마적 특성과 구별하지 않고 있다⁷⁾. Bass는 카리스마적 특성을 변혁적 리더의 필수 조건으로 보고 있는데 이는 카리스마가 변혁적 특성에 포함됨을 의미한다. 그러므로 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 구별된다고 할지라도 거

래적 리더십과 카리스마의 연관 관계 설명에는 무리가 따르며 본래 카리스마적 특성을 가진 사람만이 변혁적 리더십을 가질 수 있는가의 의문이 따른다.

Bass(1985)는 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 상호 배타적인 관계가 아니며 동일한 리더가 상황에 따라 선택할 수 있는 유형으로 보고 있다. 이는 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 공유하는 부분이 현저하며 리더십 유형이 개인에게 주어진 고유한 특성에 의해 결정되는 것이 아니라 능력을 갖춘 리더가 상황 변화에 따라 선택할 수 있다고 보는 시각이다⁸⁾. 결국 카리스마가 갖는 본연적 의미 가운데 초인성이나 절대성, 권력 욕구 등의 특성들은 매우 희석되며 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 공유하는 카리스마적 측면 역시 인간의 판단으로 선택될 수 있게 된다. 그러면 리더가 선택하는 기준은 경험에 바탕을 둔 상황에 의존하는가, 아니면 리더 자신이 가지고 있는 본성에 따라 영향을 받는가의 의문이 제기된다.

Bass(1985)는 변혁적 리더가 부하들로 하여금 권능의 부여(empowerment)를 통해 지위를 상승시키고 나아가서는 자신의 능력을 능가하는 것을 묵인하지만 카리스마적 리더는 부하를 의존적이며 복종적으로 만들어 자신의 지위를 넘보지 못하게 한다는 점을 차이점으로 꼽았다. 이런 그의 주장은 두 가지 리더십의 차이를 뚜렷하게 구별하는 척도가 될 뿐 아니라 조직의 관점에서 볼 때 변혁적 리더십이 카리스마에서 발전된 리더십 유형임을 설명한다. 아울러 변혁적 리더십의 성립은 리더와 부하간의 관계에서 출발되지만 리더 개인의 가치와 신념 체계를 기반으로 하므로 리더·부하간의 관계에서 협상이나 부하의 욕구에 상응하는 교환적 개념이 존재하지 않는 점에서 거래적 리더십과 구별된다. 그러나 이러한 변혁적 리더십이 가지는 특성은 카리스마적 요소의 장점들만을 받아들인 것이며 리더와 부하의 관계에서 존재하는 통치력(governance)의 원천을 분

6) B. M. Bass/B. J. Avolio(1989)는 변혁적, 거래적 리더십 구조의 순위(ranking), 등급(rating)과 관련된 만족도, 관용도등의 모형을 계량적으로 정리하고 주의점을 제시함.
7) Bryman(1992), Bass & Avolio(1993)는 1991년까지의 연구들을 평론하며 리더 행위의 요소들 가운데 카리스마와 열정은 부하들의 성과와 같은 바람직한 결과를 얻으려면 고려와 지적 자극보다 중요하다고함.

8) Donald D. White & David A. Bednar(1991)는 거래적 리더십과 변혁적 리더십은 지적 자극(intellectual stimulation) 측면에서 현상 유지(status quo), 목표 지향성(goal orientation), 시간의 인식(time perspective), 동기 전략(motivation strategy), 행위의 표준화(standardization of behavior), 문제의 해결(problem solving) 등의 항목별로 구체적 차이가 있다고 주장하였다.

류하는 개념으로 거래적 리더십과 구별시킨 것이다. 변혁적 리더는 카리스마적 리더십의 발전적 리더십 유형이 되는 동시에 리더 스스로가 인위적으로 선택이 가능하게 되는 유형으로 인식되어야 할 것이다.

상기의 신 리더십 이론에서 제시된 리더십의 유형들은 Bass(1985)이외에도 많은 학자들에 의해 실증 연구가 시도되었다. 기업의 총수는 물론 (Bennis & Nanus, 1985/Tichy & Devanna, 1986) 학교의 관리자 (Roberts, 1985) 등에 이르는 다양한 대상들이 연구되었으며 Bass의 변혁적 리더십 연구의 측정치를 이용한 예측치 연구(Keller, 1992), 변혁적 리더십의 영향 요인 연구(Bryan et al, 1996) 변혁적 리더의 전략적 의지를 제한하는 상황 요인을 제시한 연구(Leavy & Wilson, 1994)등 변혁적 리더십의 개념화에 따르는 다양한 실증 연구도 이루어졌다. 이론적으로 거래적 리더십의 실천이 제안되기도 하였다(Peters & Waterman, 1982). 그러나, 신 리더십이론 연구들 가운데 대표적인 Bass의 연구는 첫째, 대상이 성공적인 최고급 리더에게 편중되어 실패한 리더들이나 비공식적 리더십 과정으로부터의 학습 가능성을 배제하였으며 둘째, 정성적 사례보다는 계량적으로 고안된 공식적 리더들에게만 초점이 모아졌고 셋째, 변혁적 리더들은 스스로 상황을 바꿀 수 있다는 이유로 상황 분석이 필요없다는 주장(Avolio & Bass, 1987)으로 인하여 상황 분석이 무시되었다는 등의 비판이 주어졌다 (Bryman, 1992a).

신 리더십 이론은 이러한 비판적 시각에도 불구하고 리더십의 유형을 구체적으로 개념화하였고 대중적으로 적용될 수 있는 방법을 제시함으로써 폭넓은 분야의 연구가 계속 이루어졌다. 결국 80년대의 경기침체에서 벗어나기 위한 조직 행위 이론에 있어 이론적 틀을 마련해 주었으며 조직 설계의 분권화에도 상당한 리더십의 배경을 제공할 것으로 예측된다. 그러나, 신 리더십 이론의 리더십 유형들 이라고 할 수 있는 리더의 카리스마성, 변혁성, 거래성의 원인은 훈련이나 학습을 통해 얻어지거나 선택에 의해서 가지게 되며 상황은 물론 인간의 본성에 의해 주어지는 특질의 규명은 배제되었다. 그러므로 리더가 리더십의 선택을 결정짓는 원인 요소의 규명은 앞으로의 연구 과제가 되어야 할 것이다.

6. 分散 리더십 理論 (Dispersed Leadership Approach)

80년대의 신 리더십 이론에서 등장하는 강력한 리더십 유형들; 영웅적, 비전적 리더십, 고도화된 거대 조직의 리더십, 리더 개인에 집중화된 리더십 유형은 조직효과성 관점에서 새로운 시도의 필요성이 대두되었다. 시장의 다양화와 정보 산업의 발달, 세계화에 따르는 관리 체계의 다양화 등과 같은 외부 환경의 변화는 분산 조직의 발달을 초래하였고 개인보다는 팀에 리더십의 초점을 둔 리더십 연구가 활발하게 진행되었다. 이러한 특성들을 갖는 분산 리더십은 신 리더십 이론의 변혁적 리더십, 거래적 리더십 특성의 일부를 수용하면서도 이전의 리더십의 개념을 다른 시각으로 해석하고 있다.

분산 리더십은 첫째, 리더의 지위는 주어지는 것이 아니라 자유롭게 선택되어야 한다는 점이 강조된다 (Kouzes & Posner, 1993). 선택된 훌륭한 리더는 다른 사람의 능력을 향상시키며 자신과 조직구성원들을 리드하지만 누구나 리더가 될 수 있다고 본다. 둘째, 리더의 역할은 누구나 리더가 되려고 노력하므로 부하를 자극할 필요가 없으며 리더십은 스스로를 다스린다는 데에 있다고 본다 (Manz & Sims, 1991/Sims & Lorenzi, 1992). 셋째, 조직은 공동의 목표를 달성하기 위해 적은 인원의 팀으로 분산되어야 하며 팀 리더의 역할은 책임감과 자신감을 가지고 장애물을 제거하여 기회를 만드는 팀의 구성원이 되는 것이라고 본다 (Katzenbach & Smith, 1993). 그 이외에도 리더십을 인식의 관점에서 조직 활동의 관점에서 개념화하여 networking화된 조직들간의 리더십 역할의 필요성이 제시되기도 하였으며 (Hosking, 1988; 1991) 리더십의 기능은 공식적 리더의 존재가 필수적인 것이 아니라 '리더십적'으로 존재하면 기능이 작용한다는 사실이 실증 연구를 통해 제시되기도 하였다 (Vandaslice, 1988).

7. 슈퍼 리더십

분산 리더십의 대표적 연구의 하나인 Manz & Sims(1991)는 리더를 강한 사람, 거래적 리더, 몽상적 영웅, 그리고 슈퍼 리더의 네 가지 유형으로 분류하고 있다. 여기에서 거래적 리더의 "거래"란 Burns(1978)나 Bass(1985)가 정의하는 거래의 개념과

유사하다. 즉 리더와 부하간에 이루어지는 목적 의식에 의한 개인적 물질 보상을 힘의 근원으로 보고 있다. 그러나 나머지 세 가지 유형은 카리스마가 가지는 긍정적, 부정적 의미를 포괄한다. 위협과 질책을 통하여 순종을 유도하고 지시와 명령으로 의사전달을 하는 “강한 리더”, 설득과 훈계를 통하여 감성적 조직 몰입을 유도하고 비전에 초점을 두어 리더의 가치를 창조하려 하는 “몽상적 영웅”을 부정적 시각으로 분류했다. 그들은 그 가운데 가장 바람직한 리더십 유형을 “초월적 리더십(super leadership)”이라는 유형으로 설명하고 있다.

슈퍼 리더십은 부하와의 관계에서 긍정적인 사고 패턴을 유발시켜 공유된 가치를 창조한다는 점에서 변혁적 리더십과 유사점을 갖는다. 그러나 슈퍼 리더십의 특징은 부하들 스스로가 리더가 되려는 노력을 한다고 전제하기 때문에 리더가 동기 부여를 위한 자극의 필요성이 없다는 점과 견실한 보상을 통하여 부하들의 자율적 리더십을 개발하고 그러한 문화를 창조하는 역할을 수행하게 하여 부하들을 자율적으로 “주인 의식”을 가지게 한다는데 있다. Manz & Sims(1991)가 의미하는 “슈퍼”는 과거의 리더십 유형이 가지는 한계를 초월한 이상적인 리더십의 패러다임을 제시하고자 한 것으로 대표적 특성은 궁극적으로는 누구나 스스로 리더가 될 수 있는 가능성이 있는 부하에게 자율성을 부여한다는 점에 있다. 즉 모든 리더는 먼저 견실한 자기 관리를 통하여 자신을 이끄는 리더가 되어야 하며 그렇게 함으로써 부하들이 자기 리더가 되도록 이끌 수 있다는 견해이다. 여기에서 리더와 부하는 궁극적으로 조직을 공유하려는 의식보다는 자기를 관리하여 자기 리더가 되려는 의식이 공유되므로 리더와 부하의 관계는 상호적이라기보다는 독립적이며 수직적이라기보다는 수평적 관계로 대등하게 스스로를 통제하는 개별 단위로 성립된다.

슈퍼 리더십은 신 리더십 연구⁹⁾에서 제시된 비전적 영웅 특성을 상쇄하는 개념을 명백히 제시한다. 그들은, 리더십의 목적 영역을 개인에서 보다 팀에 초점을 두고 있으며 변혁적, 거래적 특성을 배제하

지는 않았다. 그러나, 그들은 인식 및 행동에 기초한 자기 스스로 리더십을 갖고자 하는 전략에서 자연스러운 자기 보상과 자기 질책의 중요성을 강조함으로써 교환적 거래의 개념을 자율적 틀 안에서 인정하고 있다. 그리고 리더가 “슈퍼”가 되기 위해서는 힘의 균형이 리더와 부하에게 나누어져야 하며 리더의 과업은 자기 리더가 되려는 부하를 도와야 한다고 공언하고 있다. 이는 리더가 부하로부터의 도전을 용인하는 변혁적 특성을 포함하는 이상의 의미를 내재한다. 그러므로 Manz & Sims(1991)가 주장하는 슈퍼 리더십의 특성은 카리스마적 리더십 특성¹⁰⁾과는 대치되는 개념이며 리더의 관점에서 변혁적 리더십과 거래적 리더십 특성의 개념을 포함하면서 리더를 포함한 구성원 모두의 관점에서 “자율성의 필연성”을 부각시킨 리더십 개념이라 보아야 할 것이다.

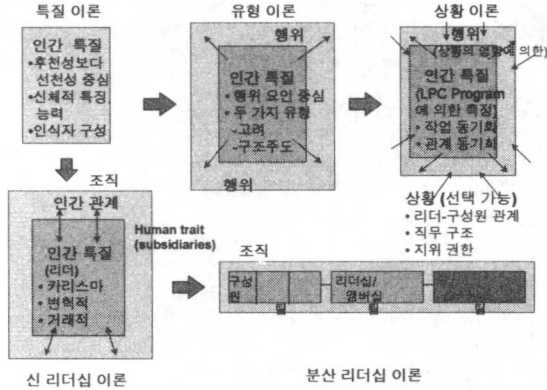
분산 리더십 연구는 팀조직과 같은 분산조직의 틀 안에서 새로운 리더십의 유형을 제시했다는 점과 조직에서 구성원간에 지배-피지배, 관리자-구성원의 관계에서 리더가 포함된 구성원 전체를 리더십의 대상으로 삼았다는데 의의가 있다. 그러나 분산 리더십 연구에서는 누구나 리더로 선택 될 수 있다는 전제하에 매우 중요하게 다루어야 할 점은 리더의 선택 조건이 될 것이며 그 조건은 조직의 효과성에 초점이 맞추어져야 할 것이다. 리더가 되기 위해서 자기 스스로 리드한다는 교환적 전제(Manz & Sims, 1991)나 팀의 공동 목표를 위해 능력을 발휘하는 사람(Katzenbach & Smith, 1993)이라는 정의는 훈련을 통한 리더십의 획득 가능성을 제시하고 변화하는 환경 하에 또 다른 바람직한 리더십 유형의 제시에는 성공적이라 할 수 있겠으나 인간 본성이 갖는 리더십의 소양은 배제되고 있다. 아울러 구성원간의 유연한 관계를 만드는 요인이 자율성을 제외하고는 언급되지 않아 조직 구성원 개개인의 특성으로 야기되는 갈등과 몰입의 존재가 부정되고 있다. 그러므로, 분산 리더십은 조직 리더십의 획득은 인간 스스로의 후천적 노력에 의해 획득된다고 보고 있으며 인간의 선천적 특질에 대한 객관적 경

9) Bryman(1996)은 이들의 연구를 “New Leadership”연구라고 총칭하였음.

10) Manz & Sims는 카리스마를 “강한 사람”, 혹은 “몽상적 영웅”으로 묘사함으로써 “슈퍼 리더”와 구별한다.

힘이 배제된 연구라고 할 수 있다.

그림 1. 리더십 연구 고찰



6. 리더십 이론들에 관한 의문점들(事例 中心으로)

리더십 연구의 궁극적 목표는 다른 조직 연구와 마찬가지로 아마도 조직 효과성의 향상에 있을 것이다. 물론 조직효과성의 필요성이 구체적으로 제기된 것은 두 가지의 리더십 유형에서 성과의 측정이 시도된 스타일 이론에서 시작되었다 <그림1>. 리더십의 특질 이론은 매우 소극적으로 성공한 리더들의 타고난 외형상으로 드러난 조건들을 비교하여 통계적으로 유의한 공통점을 찾으려는 시도였으며 조건에 대한 반론을 설명할 근거가 취약하다. 예컨대 성공적인 리더들이 대부분 지능이 높다 하더라도(Mann, 1956) 높은 지능은 성공적인 리더를 만들 수 있다고 단정할 수 없으며 지능이 낮은 성공적 리더에 대한 설명은 논리적으로 불가능해 진다. 같은 이치로 볼 때 리더십의 특질 이론에서 제시되었던 대부분의 리더의 특질들은 논리성을 잃는다. 이번 장에서는 리더십의 특질 이론에서의 의문점들의 이해를 돕기 위해 몇 가지 사례들이 소개된다.

<사례1> 전통적 권위에 의한 리더십 인식의 문제

청의 마지막 황제였던 “푸이”는 일본의 침략으로 권좌에서 물러났고 중국 공산당의 혁명으로 평민의 신분으로 돌아갔다. 문화혁명 때 참혹한 수감 생활을 했는데 그는 그때까지 스스로 세수하고 양치질하는 법을 몰랐다. 그의 과거 신분과는 다른 수감자들은 간수들의 눈을 피해 스스로 하인들이 되어 그를 대신하여 양치질해주고 몸을 씻어 주었다.(in the movie “the Last Emperor”)

푸이는 청조의 혈통을 이어 받았다는 이유 하나로 어린 나이에 즉위하였고 리더의 특질 유형인 어느 하나도 갖추지 못하였다. 그는 남달리 지능이 발달된 것도 아니었고 평범한 신체적 조건에 무엇보다 권력에 대한 욕구가 없었다. 그러면 열악한 상황에서 푸이에게 하인 역할을 한 다른 수감자들은 어떤 동기로 그러한 행위를 할 수 있었는가의 의문이 생긴다. 첫째, 동정심의 발로였을까? 다리가 불편한 장애자를 위해서 반사적으로 부축하게 되는 인간의 선한 본성을 가정할 수 있다. 그러나 동정심은 그 행위자가 피행위자보다 우월한 조건을 전제로 하는데 동일한 조건(신분)하의 이 경우는 성립하기 어렵다. 둘째, 타인의 리더로서의 조건이 갖추어졌다는 인식에 의해 행위로 드러나는 인식자 구성(Lord et al, 1986)에 의한 동기에 의해서인가 이다. 그러나 푸이의 리더 특질 요소로 보았을 때 가능성이 희박한 가정이다. 오히려 수감자들 가운데에는 절대 왕정에 대한 반감을 가진 사람들도 포함될 수 있다. 셋째, 급작스런 사회 체제의 변화는 차기의 반동 혁명으로 푸이의 재집권을 예측할 수 있고 그 경우 보상을 받을 수 있을지도 모른다는 기대감, 즉 거래적 동기가 작용하였을까 이다. 그 당시 대부분의 수감자들은 유산 계급 출신들로 구성되었다고 하나 극단적 상황에서 계산적 사고에 의해 여러 사람이 동일한 행위를 구성했으리라는 생각은 하나의 가능성의 추론에 불과하다. 결국 타인에게 인식된 전통적 권위¹¹⁾에 의해 동기화 되었다고 봄이 타당하다. 왜냐하면 그 당시 시대적 환경을 고려해 보면 대수감자들 개개인의 인식 구조는 합리적 사고를 기르는 교육보다 전통적 사회적 규범에 지배되었고 앞서 가정된 사항들이 윤리성(첫 번째 가정)이나 합리성(두 번째, 세 번째 가정)에 근거를 두기 때 문이다.

리더십 연구에서 전통적 권위의 존재는 찾아볼 수 없다. 권위는 개인의 능력에 근거를 둔 카리스마적 권위(신 리더십 이론)와 합법적·합리적 권위만이 존재한다. 그러면 현 시대에도 존재하는 부의 세습에 의해 획득된 수많은 최고 경영자의 지위와

11) Max Weber(1947) divided the concept of authority into traditional authority, legal-rational authority, and charismatic authority.

절대적 권한은 어떻게 설명되어야 하는가?

<사례2> 상황 변화와 리더십 인식

호화 여객선이 대서양 한 가운데서 빙산에 충돌하여 좌초하였다. 대부분의 승무원과 승객들은 목숨을 잃고 일부만이 구명정을 타고 무인도에 표류하였고 통신이 두절되었다. 생존자의 구성은 선장을 포함하여 승무원 3명, 승객 20명이었다. 무인도에 도착했을 때부터 며칠간은 바다 사정에 밝은 선장이 리더가 되어 모두들 구조를 위한 노력에 협조하였으나 시간이 지나가고 구조 가능성이 희박해지자 척박한 무인도의 자연 환경을 이겨내고 살아남기 위해서 좀 더 전문 지식을 갖춘 강력한 리더의 필요성을 느끼게 되었다. 결국 그들은 특수 부대 경력이 있는 전직 장교를 선출하여 무인도 생활에 좀 더 효율적으로 적응하기로 하였다.

상기의 사례는 가상적인 시나리오에 불과하지만 호화 여객선을 타고 여행하는 승객들을 무사히, 안락하게, 그리고 즐겁게 목적지까지 데려다 주어야 하는 선장의 일상적 리더십 상황 요인과 무인도에 표류하고 표류한 이후의 예외적 상황 요인이 대조적으로 포함된 사례이다. 호화 여객선의 선장의 지위는 승무원들로 하여금 배의 순항과 승객에 대한 서비스를 책임질 수 있는 충분한 경험과 능력을 갖추고 있어야 획득되었을 것이다. 무인도에 표류하거나 난파된 상황은 비상시의 예외적 경우라고 할 수 있겠지만 이 경우도 선장의 선택 조건에 고려될 것이다. 그러나 예측 가능한 예외적 상황이라 할지라도 집단의 구성원들 가운데 상황에 대한 적응력이 높다고 모든 구성원들에 의해 평가되는 구성원은 새로운 리더가 되어야 하고 새로운 상황에 대한 리더십 유형이 상황 적응을 위해 필요할 것이다. 더욱이 예측 불가능한 상황에서는 승객을 책임지는 승무원이 승객의 지시를 따르게 되는 역할 변화 이상의 변혁이 필요할 지도 모른다.

리더십의 상황 이론은 예측 가능한 상황에 대한 리더의 선택에서 조직의 효과성을 측정하려 하였다. 상황 이론은 이미 많은 연구에서 지적된 대로 리더의 원인 변수의 규명이나 상황 변수의 제한 이외에도 예측 불가능한 예외적 상황 변수의 활용은 측정이 불가능하다. 아울러 리더의 지위 획득은 상황에 의해서 선택되는 것이 아니라 리더가 상황에 따라 유형을 선택한다는 시각을 가짐으로 인해 상황에

대한 적용에 제한을 받게 된다. 이러한 시각에서 본 산 리더십은 상황 적응력에 따라 리더십의 획득 가능성이 시사한다. 그러나 리더의 선택은 상황의 다양성만큼 폭넓은 변수를 가지게된다. 결국 리더의 지위 획득에 있어 원인 변수는 규명되어야 하며 가능한 단순화되어 동태적 상황에서 신속한 선택이 이루어질 수 있어야 할 것이다.

<사례3> 리더십의 적응성

컴퓨터 전문 판매 업체인 A사는 전국에 지점망을 갖춘 업계 상위권의 기업이다. A사의 경영 방침은 철저한 지점 단위의 독립성과 영업 사원들의 완전 성과급제로 계속 매출 증대를 해왔다. 본사에서는 지점장의 인사권을 행사하고 각 지점은 매출에 따른 일정 비율의 수수료를 본사에 입금시키도록 되어있다. 지점내의 인사권을 포함한 모든 경영권은 지점장의 권한이다. 본사에서는 지점들의 영업 실적 불균형을 해소하기 위해 영업 실적이 가장 낮은 지점의 지점장 K씨를 해고하고자 하였으나 노조의 반발을 감안하여 지난 10년간 동일 지점에서 최고 실적을 올린 지점장 Y씨와 K씨를 교체하기로 하였다. 물론 여기에는 1년간의 실적을 바탕으로 K씨를 해고시킬 구실을 만들고 지점들의 영업 불균형을 해소하려는 계산이 깔려 있었다. 그러나, 1년후 A사는 예상외의 결과를 얻었다. Y씨는 전 지점 가운데 최저 실적을 올렸고 K씨는 최고 실적을 올렸다. 결국 A사는 인사 조치로 아무 것도 얻지 못했으며 이사회에서는 지점장에게 막대한 권한을 주는 기본 경영 정책의 재고가 필요하다는 의견이 나오기에 이르렀다.

상단의 사례는 2개의 지점이 갖는 시장의 규모나 경쟁사와의 관계 등 모든 조건이 같다는 가정 하에서의 가상된 시나리오이다. A사는 상당히 리더의 능력을 존중하는 회사이며 지점장의 능력은 곧 지점의 매출을 창출하리라는 인식이 기업의 정책에 깊이 내재해 있다. 그러나, 상기 사례의 경우 이사회는 다음과 같은 추론이 가능하다. 첫째, Y씨가 속해 있던 지점의 구성원들은 타 지점들에 비해 가장 탁월한 반면 K씨가 속해있던 지점은 그 반대였다는 진단이다. 이 경우 리더의 역할은 중요하지 않다고 볼 수 있고 A사의 경영 전략은 수정되어야 한다. 둘째, Y씨가 속해 있던 지점은 조직의 역량이 10여 년에 걸쳐 체계화되었으나 K씨가 속해 있던 지점은 그 반대였다는 진단이다. 이 경우는 리더의 역할은 장시간에 걸쳐 작용하므로 A사는 지점장의 빈번한 교체는 바람직하지 않다는 결론에 도달할 것이다. 그러나 지점의 인사권은 지점장에게 있고 Y씨는 부임한 첫 해부터 탁월한 실적을 올렸고 K씨는 그 반

대였다면 두 가지의 진단 공히 타당성을 잃는다. 결국 일반적인 추론보다는 리더와 조직 구성원간의 관계에 초점을 둔 정밀한 경영 진단이 필요할 것이다. 리더와 구성원간의 관계 분석은 조직의 성격이 어떠한 리더십 유형이 조직의 효과성에 작용하는가의 문제이며 K씨와 Y씨의 리더십 유형은 중요한 단서가 될 수 있다. 특히 K씨는 어떤 조직에서도 리더십 역량이 부족하고 Y씨는 어떤 조직에서도 리더십 역량이 풍부한 능력 있는 리더라는 판단은 적어도 이 경우에는 부적절하다. 왜냐하면 리더십이 조직 효과성에 미치는 영향이 조직의 구성원이나 외부 환경의 변화, 상황 등에 관계없이 작용한다면 리더십은 높은 적응력을 갖는다고 볼 수 있겠으나 그 영향이 상기의 외부 요인에 의해 다른 결과를 얻는다면 리더십의 적응성은 낮다고 할 수 있는데 리더십의 절대적 역량 측정은 불가능해지기 때문이다. 아울러 리더십의 리더- 구성원간의 관계를 포함한 외부 요인에 대한 적응은 어떻게 그 원인 분석이 가능한가의 문제가 발생한다.

본 연구의 전반부에서 이미 논의된 바 리더십 연구들의 공통적 의문점은 리더십 행위의 원인 규명과 그 방법론의 부재에 있다. 각 연구별로 공통적 의문점을 다시 부연하면 다음과 같다.

特質 理論 : 리더십에 영향을 주는 원인 변수들이라고 주장되는 지능(Mann, 1956), 신체적 특질, 개인의 능력, 개인적 성격 (Stogdill, 1948; Gibb, 1947) 등은 특질 연구의 기본적 시각이 선천성에 있다고 가정된다면 분명한 원인 변수가 규명되어야한다. 즉 인간의 특질 요소가 스스로가 교육이나 훈련을 받고 노력에 의해 능력이 향상되며 성격이 환경에 적응하여 변화하는 요인보다 타고난 요인에 보다 더 의존한다고 가정한다면 인간의 타고난 성품이나 신체적 특질은 원인의 규명이 가능해져야 하며 그렇지 못할 경우 이미 지적된 “특질 요소의 일관성 결여”라는 비판을 면할 수 없다.

類型 理論 : 이 연구는 인간의 행위에 대한 유형과 훈련을 통한 변화의 가능성을 제시하고 있지만 특질 연구와 마찬가지로 고려와 구조 주도형(Stogdill, 1948)이라는 유형을 원인 변수로 설정하고 있다. 그

러면 이러한 변수의 설정 근거는 어디에 있는가? 조직 효과성의 측정에 앞서 리더가 이러한 유형을 선택하는 요인의 근거는 어디에 있는가의 문제점은 해결되어야 할 과제임에 틀림없다.

狀況 理論 : 몇 가지의 사례에서 지적되었듯이 상황은 예측 가능성과 돌발성을 동시에 가지며 상황이전에는 분류가 불가능하다. 상황은 외부로부터 리더에게 주어지지만 상황에 따른 리더십의 선택은 리더가 한다. 결국 리더십 선택 유형은 리더의 개인적 판단이라고 할 수 있는데 상황 이론은 리더십의 원인 규명과는 상당한 거리가 있다.

신 리더십 理論 : 서로 강한 연관성이 있는 세 가지의 리더십 유형은 환경의 변화에 따라 적응되어 리더의 조건과 리더와 부하간의 관계에 이르기까지 조직 효과성을 위해 변화할 수 있는 리더십 개념이 제시되었다. 여기에서 리더의 능력은 리더십의 유형을 변화시킬 수 있는 원천이며 선천적으로 획득되는 것이 아니라 상황에 따라 변화할 수 있다고 보고있다. 그러나 신 리더십 이론에서 대거 등장하는 기업 총수들의 지위가 능력이라는 추상적 원인 변수에 의해 획득되었다고 입증하기에는 우리가 따르며 변혁적 리더십이나 거래적 리더십, 인간의 카리스마성은 선천적 요인이 작용할 수 있다는 가능성이 없다고 단정하기에는 많은 의문이 생긴다. 즉 특질 이론에서 제시하는 인간의 능력은 선천성의 범주에 있으며 성격이나 신체적 조건은 카리스마적 리더십의 요인으로 타당성이 있기 때문이다.

分散 理論 : 분산 리더십 이론의 초점은 팀의 관점에서 리더십의 교환, 리더-구성원간의 관계가 수평적이라는 데 있다. 그러나 특정 시점에서 리더의 실체가 존재하지 않더라도 리더십의 역할이 부정되는 것은 아니다. 그러므로 팀의 조화와 팀 작업의 높은 효과성은 리더와 구성원간의 유연한 관계에서 출발하겠지만 결국 원인 변수는 개인에게 있으며 개개인 특질간의 조화가 무시될 수 없다. 팀 단위의 분석은 개인 단위의 결합이며 구성원에게 자유롭게 부여된 자율성 역시 개인에게 부여된 것이기 때문이다.

이상 논의된 바와 같이 리더십 연구들의 공통점은 인간의 외형상 측정 가능한 특질, 사고, 상황에 반응하는 행위를 중심으로 한 접근이었다. 그러므로

공통된 의문점은 인간에게 타고난 본성에 의해 좌우되는 인간의 사고와 행위에 초점을 둔 원인 관점의 접근은 거의 전무하여 발생한 것이다. 분명히 이러한 접근은 보다 새롭고 또 다른 각도에서의 접근이 필요하다. 본 연구에서는 동양에서 일찍이 발달된 인간의 특질에 영향을 주는 근원적 시각에서 리더십의 특질과 행위, 그리고 유형을 제시하고자 한다.

9. 리더십과 人間特性

1) 人間特性에 影響을 끼치는 요소들

인간의 성격을 결정짓는 요소가 무엇인가에 대한 연구는 수많은 철학자와 심리학자들에 의해 다양한 시각에서 분석, 연구되었다. 그러나 요약하면 두 가지 관점으로 볼 수 있는데 하나는 인간이 태어나기 이전에 얻어지는 선천성을, 다른 하나는 인간이 태어난 이후에 얻어지는 후천성을 인간 성격 유형의 원인변수로 보는 경우이다. 인간의 후천성은 인간의 의지와 노력에 따라 변화될 수 있는 부분으로 성장 과정, 환경, 학력과 경력 수준 등을 들 수 있는데 이미 이러한 요소들은 인간의 성격 형성에 지대한 영향을 미칠 수 있다고 입증되었을 뿐 아니라 인간의 능력을 평가하는 중요한 기준이 되고 있다. 반면에 인간의 선천성은 인간의 의지와는 무관한 조건들로 구성된다. 흔히 인구 통계적 자료들로 국적이나 인종, 성별, 외모와 같은 신체적 조건들인데 생물학적 관점에서 볼 때 유전적 요소들로 구성되어 있다. 과거에 인간은 철저한 자기 관리와 노력으로 육체적, 정신적 건강을 향상시킬 수 있었지만, 유전적 요소들을 변화시키거나 제거할 수는 없었다. 즉 그러한 요소들은 현상으로 파악되어 인간들 사이에서 인식되고 활용될 수는 있지만 인간 스스로가 변화시킬 수는 없었던 것이다. 최근 의학의 발달은 인공 장기의 개발이나 유전자의 변이를 이용하여 유전적 요소들을 변화시키려는 노력이 이루어지고 있다. 그러나 본 논문의 의문점은 좀더 근본적인 문제로 들어가서 유전적 요소가 어떻게 형성되는가와 같은 문제, 즉 인간이 존재하게 되는 출발점과 특질이 형성되는 과정에서 출발한다.

현재 현상으로 드러나 인간 스스로가 파악할 수 있는 관점에서 본다면 검사 결과에 따라 처방하는 의사처럼 검사될 수 없는 병리 현상은 치료의 대상

에서 제외되어야 할 것이며 이는 환자의 입장에서 분명히 불행한 사건이다. 그러나 인간의 존재 과정을 이해한다면 존재로 인하여 파생되는 수많은 요소들을 이해할 수 있으므로 인간이 경험해 보지 못했던 현상이라는 이유로 분석 대상에서 제외하는 누를 범하지는 않을 것이다. 아울러 현상을 볼 수 있는 시각이 용이해 질 것이며 새로운 현상에 대한 예측이 가능해질 수도 있을 것이다. 그러므로 인간 존재의 원인 분석은 현상으로 드러나는 새로운 사실보다는 현상 이전에 구성되는 원리에 대한 접근에 좀더 의미를 두어야 한다.

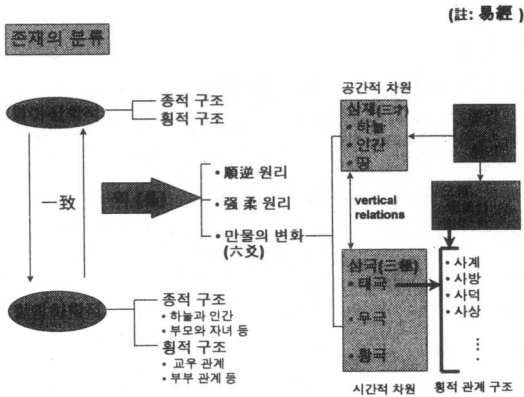
동양적 관점에서 보면 “존재”란 형이상적 존재와 형이하적 존재로 구분된다.(주역) 형이상적 존재란 神, 神物, 道, 上帝,..... 등으로, 형이하적 존재는 器, 萬物 등으로 표현된다. 그런데 존재는 형이상적이든 형이하적이든 관계없이 縱的 構造와 橫的 構造로 구성되어 있다. 이를테면 부자나 天人관계는 종적 구조이며 부부나 교우의 관계는 횡적 구조인데 이를 어기면 패륜이라 한다. 즉 존재의 橫的 構造에서는 父子 등의 縱的 存在關係를, 그리고 縱的 構造에서는 夫婦 등의 橫的 存在關係를 설정할 수 없는 것이니, 존재의 상호 관계와 의미를 정확히 파악하기 위해서는 존재의 종적 구조와 횡적 구조가 어떤 것인지를 올바르게 알아야 한다. 그러면 존재의 종적 구조와 횡적 구조란 구체적으로 무엇을 뜻하는가? 『周易』에는 “易의 경서됨은 그것이 광대하고 모든 것을 갖추어서 天道가 있고 人道가 있고 地道가 있으니, 三才(천도·인도·지도)를 겹쳐서 둘로 작용하기 때문에 六이 되니 六者是 다른 것이 아니라 三才之道다.”¹²⁾라 하여 存在의 縱的 構造로서의 三才原理¹³⁾를 나타내고 있다. 그리고 “易에는 太極이 있으니, 태극이 陰陽을 생하고, 음양이 四象을 생하며, 사상은 八卦를 생하니, 팔괘는 吉凶을 定하고 길흉이 大業을 생한다.”¹⁴⁾라 하여 存在의 橫的 構造

12) “易之爲書也 廣大悉備하야 有天道焉하야 有人道焉하야 有地道焉하니 兼三才而兩之라 故로 六이니 六者는 非他也 三才之道也.” (『周易』, 繫辭 下, 十)

13) 『周易』에는 “六爻의 動은 三極의 道니”(繫辭 上, 二)여 공간적 입장에서의 삼재를 시간적 입장에서는 ‘三極’으로 드러내고 있다.

14) “是故로 易有太極하니 是生兩儀하고 兩儀生四象하고 四象이 生八卦하니 八卦 定吉凶하고 吉凶이 生大業하나니라” 『周易』(繫辭 上, 十一)

그림 2. 인간 존재의 생성과정



로서의 四象原理를 表象하고 있다. 따라서 三極·三才原理와 四象原理가 역학적으로 어떤 의미가 있으며, 상호 어떻게 存在構造로 연관되어 있는지를 아는 것이 存在構造와 存在의 相互關係性을 파악하는 데 필수적이라 하겠다.

우선 존재의 종적 구조와 횡적 구조를 ‘문을 여닫는 과정’을 통하여 비유하면 다음과 같다.

역학적 관점에 의하면 존재의 모든 작용은 음양작용으로 이루어져 있는데, 예를 들어 문을 여는 것(擴散作用)을 양적 작용이라 한다면, 닫는 것(收斂作用)을 음적 작용이라 한다. 그런데 문의 횡적(평면적) 여닫이 작용을 가능하게 하기 위해서는 그 문을 지탱해 주는 不動의 軸이 종적으로 있어야 가능하다. 이런 이치는 회전문에서도 마찬가지다. 회전문은 동서남북의 사방으로 작용하는데, 그 축은 언제나 제자리에 부동으로 있으면서 문의 횡적 사방작용을 가능하게 하는 것이다. 즉 종적으로 존재하는 부동의 축은 스스로는 그 자리에 있으면서 문의 음양작용을 가능하게 하는 것이다. 그런데 부동의 축은 공간적으로 상중하의 三樣相으로 이루어져 있으며, 이런 상중하의 범주 안에서 모든 음양작용이 이루어지는 것이다.¹⁵⁾ 이런 비유를 통하여 존재의 종적 구조와 횡적 구조를 易學的으로 정의하면 종적 구조인 삼재와 삼극은 모든 존재만물을 그 안에 포괄하는 범주인 동시에, 만물을 生成變化시키는 데

있어서 스스로는 작용하지 않고 中의 자리에 體로 존재하는 부동의 축이다. 그리고 횡적 구조인 사상은 존재만물의 음양 변화작용을 太少로 구분한 것이다. 여기에서 존재만물을 포괄하는 존재범주라는 말은 상·중·하의 존재구조로 이루어진 공간적 존재범주로서의 ‘삼재’와 ,과거·현재·미래의 존재구조로 이루어진 시간적 존재범주로서의 ‘삼극’ 내에서 모든 존재자는 존재하며 또한 생성 변화한다는 뜻이다. 다시 말하면 모든 존재자는 존재의 근본범주인 시간과 공간 속에 존재하며, 그 속에서 생성 변화하는데, 시간은 과거·현재·미래, 그리고 공간은 상·중·하의 삼양상으로 존재하며, 그 속에서 만물은 존재하고 생성 변화하는 것이다. 그리고 음양작용을 太少로 나누어 太陽·少陽·太陰·少陰의 四象으로 구분함은 음양작용에 있어서 氣의 발용이 크게 되어진 것을 太로, 작게 되어진 것을 少로 하기 때문이다. 역학적으로 볼 때 ‘象’이란 “見을 乃謂之象이오”(『周易』, 繫辭 上, 十一)이라 하여 존재가 자신을 횡적으로 드러내는 범주를 뜻하는데, 예를 들어 존재자가 陽氣를 크게 발용하여 드러난 것이라면 太陽의 범주에 속하고, 陰氣를 크게 발용하여 드러난 것이라면 太陰의 범주에 속하게 된다. 마치 회전문을 작동하는데, 남쪽을 양기가 발용하는 곳으로 그리고 북쪽을 음기가 발용하는 곳으로 가정한다면¹⁶⁾ 문이 남쪽에 있을 때는 태양에 속하게 되며, 북쪽에 있을 때는 태음의 범주에 속하게 되는 것이다.¹⁷⁾

상기의 서술된 내용들은 유학적 사유의 근원인 역학원리에 바탕을 두고 모든 존재의 생성변화 원리를 간략하게 서술한 것이다. 역학원리는 역사시대 이래로 동양의 사상과 문화의 흐름과 발전에 지대한 영향을 미쳤다. 즉 역학적 사유가 바탕이 된 동

15) 한의학에서는 인체에 있어서의 종적 구조로 규정한다. 三焦는 上焦·中焦·下焦의 삼양상으로 이루어져 있는데, 이 안에서 음양의 생리변화작용이 이루어지는 것이다.

16) 역학에서, 남쪽과 북쪽은 계절로는 여름과 겨울에 해당한다. 그리고 여름은 陽氣의 발용이 왕성한 때이며, 겨울은 음기의 발용이 왕성한 때이다. 동쪽은 봄, 서쪽은 가을에 해당하는데, 봄은 양기의 발용이 왕성한 여름을 향해 변화해 가기 때문에 少陽이라 하고, 가을은 음기의 발용이 왕성한 겨울을 향해 변화해 가기 때문에 少陰이라 한다.

17) 이와 같은 사상원리를 사람의 체질에 결부시킨 것이 사상의학이다. 동양의학에서는 인간의 생리작용을 음양작용으로 보고 있는데, 특히 사상의학에서는 사람에 따라서 혹자는 생리구조상 양기를 크게(혹은 작게), 혹자는 반대로 음기를 크게(혹은 작게) 발용할 수 있는 기질과 신체구조 즉 체질을 갖고 태어난다는 것이다. 그리고 각각의 사람이 어떤 체질을 갖고 태어나는지에 따라서 성격 및 각각의 일에 대한 能否와 好惡가 다르게 된다.

양인들은 우주와 인간을 이런 관점에서 보아 왔으며, 또한 실용화시켜서 동양적 문명을 이룬 것이다. 단지 동양인들이 물질적 가치보다는 정신적 가치에, 실용적이기보다는 이론과 형식에 치중하였기 때문에 서양에 비해 응용 과학 분야의 발전이 상대적으로 미진하였을 뿐이다.

20세기를 마무리하는 현 시점에 있어 동양 철학 사상이 가장 활발하게 응용되고 있는 분야는 최근 미국 의학계에서 대체 의학으로 거론되고 있는 한의학 분야이다. 이미 한의학계에서는 유가사상의 근원인 역학을 근본으로 발전된 사상의학과 도가역학을 근본으로 발전한 기존의 한의학(漢醫學) 간에 열띤 논쟁이 전개되고 있고, 심지어는 사상의학과 기존의 한의학의 바탕이 같은가, 다른가도 논란이 되고 있다.¹⁸⁾ 분명한 사실은 사상 의학이 유가역학적 존재론을 근거로 인간존재를 규정하고 분석함으로써, 인간의 본성과 체질 및 성격 구분을 명확히 함으로써 육체와 정신을 다루는 의학에 있어서 매우 놀랄만한 성과를 거두고 있다는 것이다. 그러므로 본 논문에서는 사상의학 체계 하에서 인간의 근원적 본성 중심으로 개인 수준의 리더십 분석을 논의하고자 한다.

2) 四象理論의 發現과 作用

19세기말, 조선의 선비이자 한학자였던 東武 이제마(1838-1900)는 인간의 인체 조직과 생리 현상을 바탕으로 인간의 형질(type)을 네 가지로 나누어 다스려야 한다는 연구 결과를 얻었다. 그는 무과에 급제한 정부 관리로써 의학자가 아니었으나 파란만장한 생애를 경험하면서 인간의 병을 다스릴 기회를 가지게 되었다. 그는 가난한 백성들을 보살피는 과정에서 동일한 병과 증상이 있음에도 불구하고 사람의 체질에 따라 치료가 되기도 하고 불가능하기도 하였으며 심지어는 동일한 약을 먹고 혹자는 병세가 호전되기도 하고 혹자는 악화되어 죽어 가는 것을 발견하게 되었다. 그는 자신이 익혀 알고 있는 한학¹⁹⁾을 기반으로 인간의 각기 다른 네 가지 형질

에 따라 다른 약을 써야 하며 각 형질의 외모, 취향, 성격, 특성, 바람직한 인간 관계 등도 다르다는 것을 알 수 있게 되었다. 그는 그의 발견을 『동의수세보원』을 비롯한 네 편의 저서에 밝혀놓았고 약 100여 년이 지난 오늘날에 이르러서 의학계에 지대한 관심을 끌게 되었다.

이제마의 “사상(四象; Four Type)”이란 말은 주역(周易)에서 따왔다. 앞서 기술한 대로 주역(周易)에 나타나는 음양의 네 종류가 바로 사상이다. 음양은 오행으로 작용하는데 木, 火, 土, 金, 水가운데 土는 부동의 體로써 겉으로 드러나지 않으므로 존재가 드러나는 네 가지 존재범주가 곧 사상이다. 사상은 金, 木, 水, 火, 또는 太陽, 少陽, 太陰, 少陰으로 구분된다. 이는 음양과 오행의 작용이 四象이라는 존재의 횡적 구조로 드러남을 의미한다. 사상이란 천도(天道, 우주의 근원적 이치)의 존재 구조에서는 元(만물의 시초: 春), 후(만물의 성장: 夏), 리(만물을 거두어들임: 秋), 진(만물을 저장함: 冬)으로 나타나지만²⁰⁾ 인간 본래성에 있어서는 仁, 禮, 義, 智의 四德으로 주체화된다. 즉 천도의 인간 주체화가 가능한 것은 천인 합일의 원리²¹⁾에 의한다. 주자의 어록에는 “사상이란 노양, 소양, 노음, 소음”이라고 했는데 언어의 형식만큼 이제마의 사상과는 의미상 차이가 있다(이민수, 1996).²²⁾

인간의 사상 체질은 우주와 자연의 이치가 불변(天人合一의 원리)하듯이 변화하지 않는다. 인간과 자연과 우주의 이치가 일치하기 때문이다. 그러므로 우리는 자연과 우주의 이치를 통하여 인간의 체질을 알 수 있고 인간의 체질을 통하여 그 사람의 타고난 성격을 알 수 있다. 그러나, 타고난 인간의 성격은 운명론적으로 맡겨져 불변하는 것은 아니다.

19) 漢學 : 흔히 四書五經을 중심으로 한 유교적 학문. 이제마 생존시(조선시대)에는 과거 시험을 보기 위해서 문·무관에 관계없이 공부해야 하는 학문의 기본틀이었음.

20) 周易 乾卦 文言傳에서는 “元者는 善之長也(선함이 오래감)오, 후者는 嘉之會也(이름다음이 모임)오, 리者는 義之和也(의로움이 합함)오, 진者는 事之幹也(일일의 중심 골격)”라고 기술함.

21) 삼극(태극, 황극, 무극)과 삼재(하늘, 땅, 사람)는 존재의 원인과 존재 자체를 의미하는데 삼극과 삼재의 각 요소들은 동일한 구조를 가지므로 삼재의 하늘(天)과 사람(人)은 같다는 원리.(周易)

22) 태양, 태음의 “태(太)”는 크다, 많다, 강함의 의미를 가지며 노양, 노음의 “노(老)”는 늙고 쇠함을 의미한다.

18) 이제마 선생은 『동의수세보원』, 의원론에서 기존의 한의학이 道敎 계통의 方術에 바탕하여 이루어졌기 때문에 道라 칭하기에 족하지 못하고 하여, 자신의 사상의학이 기존의 한의학과 다름을 분명히 하고 있다.

주어지는 환경에 따라, 자신의 학습과 노력에 따라, 주변인의 영향에 따라 변화할 수 있으며 어떠한 환경이나 교육이 효과적인가는 사상적 특질에 따라 차이가 있을 수 있을 따름이다 (이제마, 1904).

동양에서는 인, 의, 예, 지가 유가의 교육 덕목으로 인간 누구나가 추구해야 할 요소로써 간주되고 있다. 그러나, 이는 인간이란 존재가 본원적으로 간직하고 있는 완전한 의미로서의 덕목이며 겉으로 드러나는 인간의 사상유형의 시각에서 보면 사상과 네 가지 덕목은 같은 것이다. 그러므로 네 가지의 각 덕목들은 사상에 따라 고려되어야 할 결핍 사항을 나열한 것으로 이해되어야 할 것이다. 이를테면 맹자는 사상을 사단지심(四端之心; 인간의 본성에서 나오는 네 가지 마음)으로 설명하고 있는데 권변지심(權變之心: 주위의 변화에 응하여 임기로 꾸며대려는 마음; 智), 기율지심(器率之心: 자신의 것을 지키려는 마음; 禮), 행검지심(行檢之心: 행동을 절제하려는 마음; 義), 작처지심(作處之心: 억지로 안주하려는 마음; 仁)이 그 것이다. 맹자는 이러한 인간의 심성을 다스릴 덕목을 시비지심(是非之心; 옳고 그름을 가림: 智), 사양지심(辭讓之心; 양보할 줄 알: 禮), 수오지심(羞惡之心; 불의를 부끄러워함: 義), 측은지심(惻隱之心; 불쌍히 여겨 언짢음: 仁)등으로 구체적으로 밝히고 있다.

이제마는 四端이란 개념을 사상체질 분류에 의한 성격 및 성향을 밝히기 위한 방법으로 활용하고 있다. 그는 四端을 비박탐나론(鄙薄貪儒論)으로 설명하고 있다. 그의 이론에 의하면 인간은 태어나면서부터 각기 다른 네 가지의 욕심을 가지며 욕심의 유형에 따라 비인(鄙人; 예의없이 제멋대로 구는 사람), 박인(薄人; 지혜를 버리고 겉치레에 사로잡히는 사람; 실속보다 체면에 가치를 두는 사람), 탐인(貪人; 참된 사랑보다 물질 욕심이 앞서는 사람), 나인(儒人; 의리보다 편안한 일을 피하려는 사람)으로 분류가 가능하다고 본다. 이러한 인간의 성품은 네 가지의 각기 다른 장기를 가지며 네 가지의 구별되는 모습, 즉 사상(태양, 태음, 소양, 소음)으로 드러나는 것이다(이민수, 1996). 평범한 사람(凡夫)은 사상이 지니는 결점을 인, 의, 예, 지로 다스려져야 한다는 것이 비박탐나론의 골격인데 이는 맹자의 사단론(四端論)과 일맥상통하는 바가 크다.

이제마의 사상이론은 의학적으로 병을 다스리고 치료하는데 결정적 단서가 될 뿐 아니라 예방 의학에도 상당한 의의가 있다고 간주되어 한국에서는 이미 한의학 분야에서 연구가 활발하게 전개되어 활용되고 있으며²³⁾ 최근 일부 약학자들에 의해 검사에 의한 치료 의학인 양의학의 임상에도 이미 일부 응용되고 있다²⁴⁾. 그러나 여타 과학 분야에서는 응용은 고사하고 연구 자체가 전무한 형편이다. 그 까닭은 아마도 현대의 과학적 사고가 서양의 과학관을 전제로 하고 있으며 서양의 과학관은 실증을 위주로 전개되고 있는 것이 오늘날의 현실이기 때문인 듯하다.

사상의 각 체질은 민족, 지역, 국가별로 인구 분포가 다르며 유전적 요소²⁵⁾를 가진다. 이제마는 사상 체질의 인구 분포에 대하여 언급했는데 “태음인”이 50%, “소양인”이 30%, “소음인”이 20%이며 태양인은 한 고을에 적게는 2-3인, 많아야 10인 이내라고 했다. 또한 지역에 따라 체질 분포가 다르다고 했는데 북쪽 지역은 태음인이 많고 남쪽 지방은 소음인이 많다고 했다. 아마도 인종적, 지역적인 세계 사상 분포에 대한 연구는 매우 흥미로운 것이다. 다음은 사상 이론에서 제시된 사상별 특성을 서술한 것이다.

태양인(智) : 양기(陽氣)가 목덜미 부분(上頭部)에 있어 신체상 머리와 목덜미가 발달되어 있다. 성격상 특징은 외적으로 쉽게 노(怒)하며 내적으로 슬퍼하는 성향을 갖는다. 그러므로 대부분 남성적이며 사고력이 왕성하고 과단성, 친척성이 강하다. 공격적이며 후퇴할 줄 모른다. 영웅심이 강하며 두뇌가 명석하나 복수심이 강하고 화가 나면 즉시 행동으로 나타낸다. 자신의 주장이 옳다고 생각하면 두려움이 없으며 자신의 행동에 대하여 후회할 줄 모른다. 독선적이지만 일관성과 과단성, 의협심이 있다. 청각이 발달된 사람이 많다.

소양인(禮) : 양기(陽氣)가 흉부(胸部)에 있어 신체

23) 이민수(1996) 동의 수세 보원 해제 p.9

24) 저자의 인터뷰 조사

25) 동일 체질의 부부 사이의 자녀는 부모와 동일 체질을 가지며 상이 체질의 부부 사이의 자녀는 부모중 한 쪽의 체질을 가짐. 현재까지 돌연변이(부모의 체질과 다른 체질의 자녀)는 없다하나 통계적으로 실증된 것은 아님. (著者 註)

가 하체보다 상체가 발달되어 있다. 성격상 특징은 외적으로 슬픔을 드러내고 내적으로 노(怒)하는 성향을 갖는다. 대부분 밖의 일을 좋아하고, 가정이나 자신의 일에는 소홀한 편이다. 남의 일에 나서길 좋아하고 의협심이 강하며 쉽게 흥분하고 쉽게 잊는다. 판단력은 빠르나 계획성이 없고 치밀하지 못하며 성질이 급하다. 잘 잊고 잘 잃어버리고 일의 마무리가 미흡하다. 형이상학적으로 논리적인 두뇌는 발달되어 있지만 대인 관계에 있어 계산적이지 않기 때문에 베풀기를 좋아해 적이 없는 편이다. 활동적이고 가려 사귀지 않아 폭이 넓은 대인 관계를 가지지만 쉽게 남을 믿고 치밀하지 못해 기만을 당하기 쉽다. 시각이 발달되어 있는 사람이 많다.

태음인(義) : 음기(陰氣)가 배의 윗부분(上腹部)에 있어 신체상 상·하체가 골고루 발달되어 의젓해 보인다. 성격상 특징은 외적으로 즐거움(樂)을 드러내고 내적으로는 기뻐하는(喜) 성향을 갖는다. 겉으로는 침착하고 점잖아 보이나 음흉하다. 자신의 생각을 드러내지 않으며 욕심이 많다. 일을 처리함에 있어 치밀하고 겁이 있어 미래에 대하여 근심 걱정하는 습관이 있다. 대체로 큰 실수는 없으나 때로는 잘못된 줄 알면서 밀고 나가는 고집도 있다. 대인 관계에 있어 계산적이며 치밀하게 자신을 위장할 수 있는 능력이 있다. 귀소 본능이 강하며 제한된 사람들을 깊이 사귀는 경향이 있다. 형이하학적 논리성이 발달되어 소유욕(물질적 욕구)이 강하다. 간섭하길 좋아하지만 완벽주의를 추구하므로 위험한 일에는 나서지 않는다. 대부분 기억력이 좋으며 가려서 기억하는 정도의 치밀성도 있다. 후각이 발달되어 있는 사람이 많다.

소음인(仁) : 음기(陰氣)가 신부(腎部)에 있어 신체상 상체보다 하체가 발달되었다. 성격상 특징은 외적으로 기쁨(喜)을 드러내고 내적으로 즐거워하는(樂) 성향을 갖는다. 대개 내성적이고 가까운 사람들과 잘 어울린다. 연약해 보이지만 속마음은 강하며 매사에 세심한 나머지 불안하다. 기억력이 탁월하고 세심한 나머지 따지길 좋아해 논리적인 것처럼 보인다. 고집이 강하고 책임감이 강해 맡긴 일을 정확하게 처리한다. 계산적이긴 하지만 자신의 가치에 합치하면 기꺼이 손해도 감수한다. 체면을 중시하며(명예욕) 질투, 시기심이 강하지만 이를 드러내지는 않는다. 남에게 싫

은 소리를 못하고 크게 화를 내지 못해 속으로 스트레스를 받기 쉽다. 미각이 발달되어 있는 사람이 많다.

상기 특성들은 네 가지 사상 체질별 성격을 간결하게 요약한 것이다. 이러한 특성은 외모, 취미, 식성, 체형 등으로 쉽게 식별되므로 직접 대면하거나 판별 기구, 설문 따위의 간접적 방법으로도 알아 낼 수 있다. 그러므로, 잘 알지 못하는 상대방이라 할 지라도 손쉽게 그 사람의 특성을 파악하여 대처할 수 있으며 인간이 스스로 인지할 수 있는 자신에 대한 인식 한계를 뛰어넘어 장·단점을 보완하면 능력을 극대화할 수도 있다. 자신에 대한 객관적인 인식과 상대방에 대한 특성 예측은 사적 대인 관계에 있어서 갈등을 해소할 수 있는 요소로서 작용할 것이며 더 나아가서는 집단의 구성원간의 관계나 리더-부하간과 같은 폭넓은 공적 인간 관계에도 작용하여 분쟁을 해소하고 신뢰를 구축하는데 기여할 수도 있다.

그러나, 사상이론의 역작용 가능성도 배제할 수는 없다. 첫 번째 문제는 그릇된 측정 방법에 의한 사상 분류의 오류이다. 사상 분류는 인간을 대상으로 인간의 판단에 의한 분류가 된다. 여기에는 분명히 오차가 존재하게 되는데 오차의 한계에 속한 사람이 받을 수 있는 불이익을 염두에 두어야 한다. 그러므로 오차의 한계를 줄이는 노력은 사상 연구의 중요한 과제가 될 것이다. 두 번째 문제는 사상이론에 대한 그릇된 인식에서 올 수 있는 문제점이다. 이미 이러한 문제는 의학계에서 가시화 되고 있다. 대부분의 유형론(typology)들이 그러하듯이 결과에 치중한 판단자의 인식은 사상 체질에 대한 서술 자체에만 치중하여 서술의 한계를 벗어나는 수많은 변수들의 존재를 무시할 수 있다. 인간이 이미 현상으로 드러나 파악할 수 있는 변수들은 원인 실체인 삼극(三極)의 지극한 일부에 지나지 않는다. 그러므로 목적에 관계없이 적어도 사상의 판단자들은 사상이론의 바탕이 되는 역(易)을 올바르게 이해하고 사상이론에 접근하는 자세가 필요하다. 세 번째 문제는 사상이론의 결과적 방법론인 분류체계를 맹신함으로써 야기되는 부작용의 문제이다. 사상이론은 선천성에 바탕을 두고 있으며 인간 존재의 원인을 이론적으로 규명했다는데 의의가 있는 이론이다. 사상이론이 제시하는 원인변수들은 인간의 후천

성에 의해 영향받는 또 다른 원인들에게 영향을 주어 인간의 특성을 결정짓는 또 다른 원인 변수들을 결정짓는다. 즉 사상이론은 인간은 육체적, 정신적 특성을 타고나므로 성장 과정에서 영향받는 요소들을 배제한다는 시각이 아니라 인간의 의지로 조절할 수 있는 요소들을 통제하여 인간의 삶을 좀 더 자유롭게 한다는 시각에서 출발하는 이론임을 이해하여야 할 것이다.

3) 四象理論 觀點에서의 리더십 類型들

인간의 특질에 대한 연구는 이미 조직 행위 분야에서 여러 각도로 연구되었다. 그 가운데 리더십 이론의 특질 연구(Trait Approach)²⁶⁾는 거의 유일하게 인간의 타고난 특성 자체를 연구한 분야로 외형상 사상 특질 이론과 유사성을 갖는다. 그러나, 이미 언급되었듯이, 사상이론은 기본적 사고에서 전혀 다른 맥락을 갖는다.

첫째, 사상이론은 동양의 철학관을 기반으로 응용된 과학이다. 동양적 관점은 인간 생성의 존재 원리를 규명하여 선천성을 예측하고 인간의 선천적 조건과 특성에 적합하게 후천적 노력을 최적화하려는 실천적 특성을 갖고 있다. 그러므로, 인간은 이미 주어진 선천적 특성을 기정 사실로 받아들이고 자신이 본래 가지고 있는 장점을 길러 환경 적응에 문제가 되는 단점을 보완함으로써 인간 관계의 조화를 이끌어 낼 수 있게 된다. 리더십 특질 이론에서 선천성에 대한 인식은 이미 주어진 현상의 파악에 불과하다. 즉 원인적 규명이 없이 드러난 결과를 통해 인간의 특성을 파악하려 하므로 예측이 불가능하고 분류가 불분명한 것이다. 결국 특질 이론에서는 리더가 가지는 외모, 신장 등 신체적 특질, 내·외향성, 보수성, 자신감 등의 개인적 성격, 지능, 언변 등의 변수들이 리더십에 미치는 영향을 밝히려 시도되었을 뿐, 그러한 변수가 어떻게 형성될 수 있으며 그 형성의 원인을 설명하는 문제는 단지 선천적으로 주어진다 고 단정하는 것 이상의 연구는 불가능하였다. 반면에 사상 특질 이론은 철학적 사

상 체계를 통해 원인적 분석이 가능하며 현재의 현상에 이론을 적용하여 예측 가능한 틀 안에서 실증 연구를 통해 입증 가능한 것이다.

그러므로 둘째, 사상 특질 이론은 예측 가능한 장점을 갖는다. 조직 분야의 유형 이론은 인간의 행위를 통해서 시간을 두고 관찰하여 판단하는 결론적 관점이지만 사상 이론은 원인 관점에서 본다. 인간의 사상 특질은 선천성에 있으며 간단한 분석을 통해서 특질인의 특질을 알아 낼 수 있으므로 예측이 매우 수월하다. 그리고 그러한 예측은 시간과 공간성을 초월하며 지속적이다. 사상 이론의 기반이 되는 철학 이론들은 이미 수천 년 전부터 연구 적용되어 왔으므로 높은 타당성을 갖는다.

셋째, 사상이론은 인간이 자연과 일치한다는 한 가지의 절대성을 바탕으로 하지만 다양한 응용 가능성을 내포하고 있다. 예를 들면, 리더십 이론의 리더십 특질 예측, 음양조화 이론을 이용한 조직 내, 조직간의 인간 관계와 조정, 특질을 응용한 적성의 예측으로 인사 관리에의 적용, 조직 문화, 팀제 운영에 있어서 리더 변환, 네트워크(network)조직에 있어서 조직내의 융화, 조직간의 조화 통합, 사내 교육 및 훈련에의 적용 등 다양한 분야에서의 응용이 고려될 수 있다. 특히 교육 분야에서는 매우 중요한 방법론이 될 것으로 예상된다.

4) 假說의 提起

그러면, 사상인의 특성별로 보았을 때 어떠한 리더십의 유형이 예측되어질 수 있는 것일까? 본 연구의 목적하는바 대로 사상유형에 근거하여 이미 논의가 이루어진 분산리더십 유형과 신 리더십 이론의 유형들과 연관시켜 리더십 유형과 행위에 대한 예측을 차후 연구를 위하여 가설로 설정하고자 한다. 첫째, 태양인은 카리스마적인 리더십 특성이 두드러질 것으로 예측된다. 카리스마적 리더십의 특성은 높은 자신감, 비전의 제시, 강한 회생 정신, 권력에 대한 욕구로 부하의 자발적인 복종을 유도한다. 이러한 특성은 태양인이 갖는 후퇴할 줄 모르는 진취적 성향과 과단성, 의협심 등과 깊은 유사성을 갖는다. 특히 태양인은 영웅심이 강해 부하들을 두려워하면서 따르게 하는 성향을 가지므로 Weber(1947), House(1977), Bass(1985)등이 제시한 특성을 충족한다

26) 40년대 후반부터 60년대 후반에 활발하게 연구된 리더십 이론으로 "리더란 만들어지는 것이 아니며 본성이 교육보다 중요하다"라는 인식을 바탕으로 다양한 변수를 이용하여 분석함(Bryman, 1996)

고 할 수 있다.

가설 1.

태양인은 다른 사상유형에 비해 강한 카리스마적 리더십 특성을 가질 것이다.

둘째, 태음인은 카리스마적 리더십 특성과 거래적 리더십 특성을 동시에 가질 것으로 예측된다. 태음인은 외모가 근엄해 보이므로 House(1977)가 제시한 카리스마적 리더의 “인상 관리”가 용이하며 완벽을 추구하면서 독단적 성격과 강한 소유욕을 가지므로 권력에 대한 욕구를 가질 수 있다. 특히 태음인은 남을 간섭하길 좋아하므로 부하들에게 권능을 부여하는 변혁적 리더십특성(Bass, 1985)과 방임적 슈퍼 리더십 특성(Manz & Sims, 1992)과는 거리가 있다. 그러나, 뛰어난 기억력과 치밀성, 모험을 두려워하는 겁심, 이해 관계의 추구 성향은 보상과 교환의 인간 관계, 현상 유지를 추구하는 거래적 리더십 유형(Burns, 1978/ Bass, 1985)과 유사한 맥락을 갖는다고 할 수 있다.

가설 2.

태음인은 다른 사상유형에 비해 강한 카리스마적 리더십 특성과 거래적 리더십 특성을 가질 것이다.

셋째, 소양인은 자신의 일보다 남의 일에 열중하며 쉽게 흥분하고 쉽게 잊어버리는 성향으로 태양인으로 오인되어 카리스마적으로 보일 수 있다. 그러나, 소양인의 핵심적 성향은 남을 간섭한다거나 치밀한 거래 관계에 취약하고 인간적인 면을 중시하는데 있다. 그러므로, 소양인은 자부심이나 존경심에 가치를 두고 신뢰감을 바탕으로 한 부하와의 신뢰감, 개인적 고려, 변화를 추구하는 변혁적 리더십 특성(Burns, 1978/ Bass, 1985)과 공유된 가치, 자율성의 부여, 독립적 관계를 추구하는 슈퍼 리더십 특성(Manz & Sims, 1992)을 동시에 갖는다고 예측할 수 있다.

가설 3.

소양인은 다른 사상유형에 비해 강한 변혁적 리더십 특성과 슈퍼 리더십 특성을 가질 것이다.

넷째, 소음인은 외형상 사교에 능하고 내적으로는 세심하며 계산적인 특성을 갖는다. 내성적이어서

속으로는 간섭을 하면서도 드러내지는 않으며 黨與(당여)에 능해 조직력이 탁월한 특성을 갖는다. 깊이 분석하기를 꺼리는 陽人(양인 : 태양인, 소양인)들은 소음인을 자칫 변혁적 특성, 자율적 특성을 가졌다고 오인할 수도 있으나 소음인의 리더십 특성은 보상과 교환, 거래 관계를 중시하고 모험을 꺼리는 거래적 리더십 특성(Burns, 1978)이 강하다고 예측할 수 있다.

가설 4.

소음인은 다른 사상 유형에 비해 강한 거래적 리더십 특성을 가질 것이다.

Ⅲ. 結 論

앞서 논의한 바와 같이 본 연구에서는 먼저 조직 행위 연구에 있어 개인단위의 분석과정을 갖는 리더십연구들을 고찰하여 한계점들을 제시하고 이를 극복하기 위한 방안으로서 사상이론이 소개되었다. 그리고, 리더십 연구에서 제시된 리더십 유형과 인간의 특성을 동양적 시각으로 분류한 사상유형을 연결시키고 향후의 연구를 위한 가설들을 제시해 보았다. 이 과정에서 본 연구가 갖는 몇 가지 문제점과 의문점, 그리고 향후 연구를 위한 고려 사항 등을 정리해 본다.

첫째, 동양과 서양은 학문의 접근방법에 있어 분명한 시각 차가 존재함이 확인되었다. 리더십 연구에서 보여지듯이 인간에 대한 유형설정은 그것이 현재 보여지는 행위차이로 인한 변수, 성장배경에서 얻어지는 환경차이로 획득되는 변수, 혹은 태어날 때부터의 개인적 특성에 의한 개인차 등의 요인에 의해 결정되거나 바람직한 인위적 유형이 제안됨으로서 공통적으로 관찰에 의한 경험적 결과에 의존하는 것이 서양 학문적 시각이라 할 수 있다. 반면에 동양적 시각은 인간의 선천적 사유에 의한 특성은 인간의 능력을 벗어나는 초자연적 현상으로 간주되어 인간의 선택에 의해 좌우될 수 없다고 본다. 다만 이러한 특성을 바탕으로 인간의 노력이나 환경이 주어질 때 변화는 가능하지만 궁극적 특성은 선천적 사유의 범주 안에서 가능하다고 간주하는 것이다. 이는 서양과학사의 관점에서 본다면 동·서양의 학문적 접근법의 차이에 대한 범주를 벗어나

과거와 현대의 학문적 방법론 차이로 간주될 수 있다. 즉 실증을 토대로 하는 현대과학의 시각에서 보면 이론은 실증을 거쳐야 유효하고 새로운 이론은 이론적 기반 위에서 새로운 실증으로 입증되어야 한다. 그러나 본 연구에서 제시된 사상이론은 실증된 이론을 기반으로 하는 대신 이미 수 천년간 연구되었고 발전되어 온 학문을 토대로 한 개인에 의해 의학적인 임상실험에 의해 정리된 결과인 것이다. 이런 문제는 결국 사상이론에 대한 실증의 필요성을 제기하는 원인을 제공하고 있으며 현대 과학의 여러 분야에서 다각적인 시도를 요구하게 된다. 결국 과학의 목적이 인간의 복지에 기여하는데 있다면 사상이론의 목적과 매우 일치하기 때문이다.

둘째, 사상이론에 의한 인간특성의 분류는 이미 밝혀진 여러 가지의 유형론(typology)과 어떤 관계가 있으며 또한 어떠한 차원으로 이해되어야 하는가의 문제이다. 예컨대 사상이론은 Miles 와 Snow (1984)가 언급한 네 가지 전략유형과 같이 대상을 관찰에 의해 분류하는 경우나 생물학적 근거에 의한 혈액형의 분류와 같이 각 혈액형이 갖는 일반적인 공통적 성격에 대한 정리와는 분명히 다른 과정을 갖는다. 전자는 행위로 드러나는 개인이나 조직의 차원에서 전략의 차이의 유형으로 분류되며 후자는 유전적 사유에 의해 선천적으로 드러나는 생물학적 특질을 기반으로 하고 있지만 공히 행위나 유전의 법칙으로 설명되는 사항을 제외하고는 선천성의 원인적 사유에 대한 설명에는 한계가 있다. 반면 사상이론에 의한 분류는 우주와 자연, 그리고 인간의 구조가 동일하다는 가정 하에 인간의 특성을 결정짓는 원인변수를 현상으로 파악한 것이다. 그러므로 사상유형의 결정 이전에도 수 많은 원인변수가 내재해 있으며 그로 인한 현상의 파악 가능성은 무궁무진하다고 할 수 있다. 예컨대, 역경의 원리에 의하면 사상은 오행이 내재하여 있고 이전에는 음양 조화이론이 존재하고 또 그 이전에는 양의(兩儀)가 있다 <그림2>. 각 이론은 사상이 인간의 특성으로 드러나 예측을 용이하게 할 수 있듯이 오행의 원리는 시간적 차원에서의 구체적 사건의 예측에 활용될 수 있으며 음양 조화 이론은 인간관계의 감성적 조화 차원에서 예측을 용이하게 할 수도 있을 것이다. 그러므로 본 연구에서 시도된 리더십 유형과의

연결성 예측은 사상이론에 내재된 요소 가운데 지극히 일부에 작용되는 부분에 대한 접근이라고 할 수 있다. 아울러 이미 시도된 유형론들과의 연관성에 대한 시도가 배제된 것은 앞서 밝힌대로 사상이론의 배경과 과정이 다르기 때문에 현존하는 유형론들의 요소와의 유사성이 밝혀질 경우 또 다른 유형론의 하나로 인식될 수 있다. 이 경우 사상이론만이 갖는 독창성이 희석되어 향후 다양한 연구의 시도에 방해 요소로 작용할 수도 있을 것이다. 그러한 이유로 본 연구에서 제시된 여러 가지 리더십 유형들은 상호 연관성이 높고 분류가 용이하지는 않으나 각 유형을 독립된 개념으로 정의하고 각 사상유형의 특성별로 연관된 사항을 가설로 제시한 것이다.

셋째, 그러면 사상유형은 상호 연관성이 없는 것인가의 의문이 존재한다. 네 가지의 사상유형의 명칭은 태(太), 소(少), 양(陽), 음(陰), 네 글자의 결합이다. 혹자는 이를 유전적 관계로 설명(김석진, 1999)하기도 하지만 이는 간접적으로 각 사상유형은 인간이라는 공통점 이외에도 상호 연관성이 있을 수 있음을 암시한다. 그러나 현재까지의 연구에서는 대체적으로 문자적 해석의 범주를 벗어나지 못하므로 향후 연구과제로서 가치가 있을 것으로 보인다.

넷째, 사상유형이 갖는 예측성에 관한 문제이다. 사상유형은 선천적으로 결정되는 요소로서 불변하며 정확한 측정이 가능하다면 - 물론 측정도구에 따라 측정오차가 존재한다 - 인간에게 주어진 특성과 행위에 대한 예측을 가능하게 하겠지만 이제까지 연구대상이 되었던 후천성에 의하여 얻어지는 다양한 변수들이 무시되어서는 예측오차가 높아질 것으로 사료된다. 그 이유는 사상이론과 그 배경이 되는 역경의 원리들은 선천성에 따르는 수양(修養: cultivation)의 필요성을 강조하는 이론이며 수양의 범주에는 성장배경이나 교육환경, 인위적 노력 등이 포함되므로 사상유형자체는 원인변수라는 점을 간과해서는 아니 될 것이다.

이상에서 논의된 바와 같이 사상이론의 적용에는 이론자체의 다양성만큼이나 의문점과 문제점들이 내재하고 있다. 향후 다양한 적용과 실증과정에서 보다 많은 문제점들이 발견될 것으로 추측된다. 이론의 충분한 이해는 문제점의 극복에 도움이 될 것으로 사료된다.

參 考 文 獻

<國內 文獻>

1. 김만산(1992) “易學의 時間觀에 關한 研究,” 충남대학교 철학과 박사학위 논문, 미간행, 대전.
2. 김만산(1994) “철학, 인간, 그리고 교육,” 제 7 회 한국철학자 연합학술대회 발표논문집, 한국철학회.
3. 김석진(1999) 「대산 주역강의」 권 1-3. 한길사, 서울.
4. 김선호(1996) “四象體質分派 檢査紙(QSCC)의 標準化 研究,” 경희대학교 한의학과 박사학위 논문, 미간행, 서울.
5. 김수범(1998) “四象醫學의 哲學的 背景,” wooree@netsgo.com.
6. 김혁제(1995) 原著 未詳, 「周易」. 명문당, 서울.
7. 박인상(1997) 東武 李濟馬 原著, 「동의사상요사」. 조합공동체 소나무, 서울.
8. 송일병 외 전국 한의과 대학교 사상의학교실(1998), 東武 李濟馬 原著, 「사상의학」, 집문당, 서울.
9. 윤길영(1973) 東武 李濟馬 原著, 「사상 체질학 원론」. 명보출판사, 서울.
10. 이민수(1996) 東武 李濟馬 原著, 「동의수세보원」. 을유문화사, 서울.
11. 이계마(1909) 「格致彙」. 을동계, 함흥.
12. 장기근(1973) 孔子 原著, 「論語」. 명문당, 서울.
13. 홍순영·이을호(1989) 東武 李濟馬 原著, 「사상학원론」, 행림출판사, 서울

<國外 文獻>

1. Avolio, B. J. and Bass, B. M. (1987) “Transformational leadership, charisma and beyond,” in J. G. Hunt, H. R. Baliga, H. P. Dachler, and C.A. Schriesheim(eds.), Emerging Leadership Vistas. Lexington, MA : Heath.
2. Bass, B. M. (1985) Leadership and Performance Beyond Expectations, New York : Free Press.
3. Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1989) “Potential biases in leadership measures : how prototypes, leniency, and general satisfaction relate to ratings and rankings of transformational and transactional leadership constructs,” Educational and Psychological Measurement, 49 : 509-527.
4. Bennis, W. G. and Nanus B. (1985) Leaders : the Strategies for Taking Charge. New York : Harper & Row.
5. Bryman, A. (1996) “Leadership in Organizations,” in S.R. Clegg, C. Hardy, & W.R. Noed(eds), Handbook of Organizational Studies, 276-292.
6. Burns, J. M.(1978) Leadership. New York : Harper & Row.
7. Conger, J. A.(1989) The Charismatic Leader : Behind the Mystique of Exceptional Leadership. San Francisco : Jossey-Bass.
8. Fiedler, F. E.(1967) A Theory of Leadership Effectiveness. New York : McGraw-Hill.
9. Fiedler, F. E. and Garcia, J. E.(1987) Improving Leadership Effectiveness : Cognitive Resources and Organizational Performance. New York : Wiley.
10. Gibb, C. A.(1947) ‘The principles and traits of leadership’, Journal of Abnormal and Social Psychology, 42 : 267-84
11. Hosking, D. M.(1988) ‘Organizing, leadership and skillful process’, Journal of Managerial Studies, 25 : 147-66.
12. House, R. J.(1977) “A 1976 theory of charismatic leadership,” in J. G. Hunt and L. L. Larson (eds.) Leadership : the Cutting Edge. Carbondale, IL : Southern Illinois University Press.
13. Katzenbach, J. R. and Smith, D. K.(1993) The Wisdom of Teams : Creating the High-Performances Organization. Boston, MA : Harvard Business School.
14. Kerr, S., Schriesheim, C. A., Murphy, C. J. and Stogdill, R. M.(1974) ‘Toward a contingency theory of leadership based upon the consideration and initiating structure literature’, Organizational Behavior and Human Performance, 12 : 62-82.
15. Kim, C. B.(1993) “A Confucian Theory of Leadership,” Grahman Maughan Publishing Co., Utah.
16. Korman, A. K.(1966) “Consideration”, “initiating structure”, and organizational criteria - a review’,

- Personal Psychology, 19 : 349-61.
17. Kouzes, J. M. and Posner, B. Z.(1993) *Credibility : How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It*. San Francisco : Jossey Bass.
 18. Leavy, B. and Wilson, D.(1994) *Strategy and Leadership*, London : Routeledge.
 19. Locke, E. A. and associates(1991) *The Essence of Leadership : the Four Keys to Leading Successfully*. New York : Lexington.
 20. Lord, R. G., De Vader, C. L. and Allinger, G.M. (1986) 'A meta-analysis of the relationship between personality traits and leadership perceptions : an application of validity generalization procedures', *Journal of Applied Psychology*, 71 : 402-10.
 21. Mann, R.D.(1959) 'A review of the relationship between personality and performance in small groups', *Psychological Bulletin*, 56 : 241-70.
 22. Manz, C. C. and Sims, H. P.(1991) "Super Leadership : beyond the myth of heroic leadership," *Organizational Dynamics*, 19 : 18-35.
 23. Miles, R. and Snow, C. (1984) "Designing Strategic Human Resources Systems," *Organizational Dynamics*, (Summer) : 36-52.
 24. Peters T. and Waterman, R. H.(1982) *In Search of Excellence : Lessons from America's Best-Run Companies*. New York : Random Hopuse.
 25. Roberts, N. C.(1985) "Transforming leadership : A process of collective action," *Human Relations*, 38 : 1023-1046.
 26. Rush, M. C. Thomas, J. C. and Lord R. G.(1977) 'Implicit leadership theory : a potential threat to the internal validity of leader behavior questionnaires', *Organizational Behavior and Human Performance*, 20 : 93-110.
 27. Sims, H. P. and Lorenzi, P.(1992) *The New Leadership Paradigm*. Newbury Park : Sage.
 28. Stogdill, R. M.(1948) 'Personal factors associated with leadership : a survey of the literature', *Journal of Psychology*, 25 : 35-71.
 29. Stogdill, R. M.(1950) 'Leadership, membership and organization', *Psychological Bulletin*, 90 : 307-21.
 30. Stube, M. J. and Garcia, J. E.(1981) 'A meta-analytic investigation of Fiedler's contingency model of leadership effectiveness', *Psychological Bulletin*, 90 : 307-21.
 31. Tichy, N. M. and Devanna, M.A. (1986) *The Transformational Leader*. New York : Wiley.
 32. Vanderslice, V. J.(1988) 'Separating leadership from leaders : an assessment of the effect of leader and follower roles in organizations', *Human Relations*, 41 : 677-96.
 33. Vecchio, R. P.(1983) 'Assessing the validity of Fiedler's contingency model of leadership effectiveness', *Psychological Bulletin*, 93 : 404-8.
 34. Weber, M.(1947) *Theory of Social and Economic Organizations*, translated by T. Parsons, New York : Free Press.
 35. White, Donald D. and Bednar, David A. (1991) *Organizational Behavior : Understanding and Managing People at Work*, 2nd ed., Boston Allyn & Bacon, 409.