

■ 서 술

특성연구(trait approach)는 처음(1900년대 초)에 위인들의 자질을 확인하는 것을 강조하는 것으로 시작되었고 리더의 행동스타일의 연구로 바뀌었다가 상황변수(1900년대 중)의 리더십에 대한 영향에 관한 연구를 거쳐 최근에 와서는 효과적인 리더십에 영향을 미치는 개인특성의 중요한 역할을 다시 강조하는 방향으로 되돌아오고 있다.

다시 말해, 성공적인 리더들은 어떤 공통된 특성을 지니고 있는가를 집중적으로 연구하여 개념화한 이론이다.

Stogdill의 첫 번째 연구에서 163건의 특성연구 분석결과를 보면, ①지능, ②민감성, ③통찰력, ④책임감, ⑤술선·주도성, ⑥지속성, ⑦자신감, ⑧사교성 등이 그 것이다.

즉, 한 개인이 어떤 특성을 소유하고 있기 때문만으로 리더가 되는 것이 아닌, 오히려 리더가 가지고 있는 특성들은 그 리더가 활동하고 있는 상황에 적합하여야 한다는 것이다. 한 상황에서의 리더가 다른 상황에서도 반드시 리더가 되지는 않는다는 상황변수를 말하고 있다.

Stogdill의 두 번째 연구에서는 163건의 새로운 특성연구를 분석한 특성목록을 살펴보면 ①책임감과 과업완성을 위한 추진력, ②목표추구에 있어서 활력과 지속성, ③문제해결에 있어서 모험성과 독창성, ④사회적 상황에서의 술선·주도성의 발휘, ⑤자신감 및 자기정체감, ⑥의사결정 및 활동의 결과를 수용하려는 자발성, ⑦대인간의 스트레스 완화를 위한 준비성, ⑧욕구불만과 지연을 참아내는 수용성, ⑨다른 사람의 행동에 영향을 미치는 능력, ⑩목표를 위해 사회적 상호작용시스템을 구조화하는 역량등이다.

그 밖에, Kirkpatrick과 Locke등은 “리더들은 리더가 아닌 다른 사람들과 다른 점을 가지고 있는 것이 분명하는 것을 명백하게 말 할 수 있다” 고 하였다. 즉, 리더와 비리더는 추진력, 지도욕구, 정직성과 성실성, 자신감, 인지적 능력, 사업지식에서 차이가 난다는 것이다. 여기에 한 가지를 더하자면 **돈보기가 종이를 태우는 심정으로 현실을 대처하고 一念의 마음을 가진 열정(passion)**이라 할 수 있을 것이다.

이처럼 지금까지 발표해온 특성연구는 우리에게 폭넓은 특성목록을 제공해 주고 있다.

리더십 특성연구에서 나타난 주요 리더십특성에는 지능, 자신감, 결단력, 성실성, 사교성을 들 수 있다. 각각의 특성목록을 살펴보면,

□ 지 능

지능은 리더의 “복잡한 문제 해결 역량” 과 “사회적 판단력” 에 영향을 미치는 특성으로 효과적인 리더십을 위한 개인역량에 대한 정적인 영향요인이라 할 수 있다. 하지만, 부하들에 비해 너무 앞서가는 지능은 오히려 그들을 리드하는데 어려움을 겪게 된다는 것이다.

□ 자신감

자신감은 자신의 능력에 대한 신뢰와 믿음으로 리더로 하여금 영향을 미치려는 그의 시도가 적정하고 옳다는 것을 확신하게 만든다.

□ 결단력

결단력이란 일을 완성하겠다는 욕망을 가리키는 말로 진취성, 지속성, 지배성, 추진력 등과 같은 특성이 포함된다. 장애에 직면하여도 굽힐 줄 모르고 참아내는 능력이라 하겠다.

□ 성실성

성실성을 갖고 있는 사람들은 다른 사람들에게 신뢰를 갖게 한다. 곧 리더를 신용하고 신뢰받을 수 있게 만드는 것이다.

□ 사교성

사교성이란 즐거운 사회적 관계를 추구하는 리더의 성향을 가리키는 말로 사교적인 리더들은 좋은 대인기술을 가지고 있으며 추종자들과 협동적인 관계를 만들어 간다.

■ 특성연구의 효용

특성연구는 리더가 보이는 특성을 연구하고 누가 그런 특성을 가지고 있는가를 연구들이다. 이 연구는 상황변인들에게는 초점을 맞추고 있지 않다. 즉, 바람직한 특성을 가지고 있는 리더를 보유하는 것이 조직의 효과성을 위해 매우 중요하다는 이론인 것이다. 이에 따라 관리자들은 성격특성 측정도구로 자신의 특성을 분석해 봄으로 그들의 강점과 약점을 알 수 있게 되며 조직에서의 리더로서의 적합여부를 판단할 수 있게 해준다. 이는 적합한 특성이 결여되고 있는 경우 리더는 어떤 변화를 가져오든지 상황의 변경을 시도할 수 있는 효용을 가져올 수 있는 것이다.

■ 강 점

특성연구는 확인 가능한 몇 가지 강점을 가지고 있는데 첫 번째, 리더는 특별한 사람들-특별한 일을 할 수 있는 천부적 재능을

가진 사람들-이라는 점에서 리더들은 남들보다 훨씬 앞서가는 사람들이라는 일반적인 시각과 일치한다.

두 번째, 장기간에 걸친 연구의 결과물이라는 점에서 “다양한 성격특성이 리더십과정에서 중요한 역할을 한다는 것”을 신뢰할 수 있도록 한다.

세 번째, 리더에만 초점을 맞추고 있다는 점이 약점이 될 수도 있지만 리더의 역할만을 강조함으로써 특성연구라는 장점이 되기도 한다.

네 번째, “리더가 되기 위해 갖추어야 할 특성이 무엇인가”를 알게 해주는 수준기표를 제공해 줌으로써 성격측정의 방법들이 개발·사용되었고 그 결과로 관리자들에게 그들의 강점과 약점에 관한 매우 가치 있는 정보를 제공하게 되었다.

■ 비 판

첫 번째, 특성목록에 나타난 특성들의 수가 표본에 불과할 뿐, 특성들의 수가 끝이 없다는 점에서 연구결과가 모호하거나 때때로 불확실하기까지 한다.

두 번째, 상황을 고려에 넣지 않고 있다는 점이다. 앞에서 말했듯이, 어떤 특정한 상황에서 리더가 되게 한 특성을 소유한 사람이 다른 상황에서는 리더가 되지 못하는 경우가 있다는 것이다.

세 번째, 리더십특성에 관한 연구결과가 매우 포괄적이고 광범위하기 때문에 연구결과의 해석이 매우 주관적이 되고 말았다는 점이다.

네 번째, 리더십특성에 관한 연구가 리더십의 성과와 관계가 있는 특성을 찾아보지 않고 있다는 비판이다. 즉, 특성요인을 가진 리더와 그렇지 못한 리더가 어떤 다른 결과물을 만들어 내는지 비교하고 있지 못하다는 것이다.

다섯 번째, 그것이 리더십훈련이나 개발을 위해 유용한 것이 못된다는 점이다. 특성요인들이 고정된 심리구조이기 때문에 교육이나 리더십훈련의 효과를 제한하고 있다는 것이다.

■ 응 용

이렇게 비판되고 있는 결점에도 불구하고 특성연구는 리더십에 관한 귀중한 정보를 제공해 주고 있다. 앞서 나왔듯이 특성연구는 리더십지위자에 오르고 싶을 땐 “어떤 리더십특성을 갖추어야 하는가” 관리자에게는 “조직 내에서 그들의 위치와 그들의 직위를 보다 잘 유지해 가기 위해 무엇을 해야 하는가”에 대한 정보를 제공해 주기 때문이다.

■ 사례연구

사례1.

대규모 스태크식품회사의 연구개발 담당 부사장 Sandra Coke은 신입부장을 선발해야 하는데 최종 후보는 3명으로 다음과 같다.

- 1.Alexa Smith - 지속적인 끈기를 가지고 일처리를 하는 사람
- 2.Kesley Metts - 총명함을 갖추고 사교성과 인간관계에서 최고의 점수
- 3.Thomas Santiago - 정직성과 성실성이 뛰어남

<분석>

주요 리더십특성에는 지능, 자신감, 결단력, 성실성, 사교성이 있음을 앞에서 살펴 보았다. 위의 사례에서, 1번 인물은 지속성(결단력)을, 2번 인물은 지능과 사교성을, 3번 인물은 정직성과 성실성을 갖춰 세 후보 모두 리더십특성요인을 한두개 정도 가지고 있다. 리더를 선발할 때 이렇게 특성요인은 도움을 줄 수 있으나 한 개인이 5가지의 특성을 모두 갖추고 있지 않을때 누구를 선발해야 하는가에 대한 명쾌한 답을 제시해 줄 수 없는 취약점도 안고 있는 것이다.

사례2.

Carol은 소유경영자인 남편의 갑작스런 사고이후 사업경영에 뛰어 들어 연간 매출액 20만달러의 회사를 매출액을 10배 이상 늘리는 리더십을 발휘하였으며 그녀는 강인하고 친절하고 신뢰할 수 있는 진실한 사람이라는 것이 직원들의 말이다.

<분석>

단지 대학시절 경영학을 전공한 것이 전부인 가정주부가 남편의 죽음이후 사업체를 매각하지 않고 경영권을 넘겨 받은 것은 특성연구로 분석해 보면 그 내면에는 자신감이 깔려 있었다고 볼 수 있다. 남편이 창업한 회사를 경영하게 되었지만 그보다는 더 크게 성공시키고 싶다는 자신감과 결단력(추진력), 유방암을 선고 받고도 회사를 경영해나가는 성실성과 직원들에게 신뢰를 준 성실성과 사교성까지 리더십 특성을 두루 갖춘 리더라고 볼 수 있다. 리더십특성을 두루갖춘 Carol은 다른 상황이라는 변수에서도 충분히 리더로서의 역량을 발휘 했을 것으로 생각된다.

사례3.

Pat Nelson은 은행 행원을 모집하는 담당자로 그녀는 선발시 대인관계기술과 자신감, 진취성, 윤리의식, 컴퓨터 활용경험은 물론 분석기술과 사무기술, 직무에 대한 헌신성, 자발성을 주요 덕목으로

선발해 오고 있었다. 근래 들어 신입직원들의 퇴직률이 높아짐에 따라 상위관리자들에게서 채용기준에 대한 의문을 제기해 왔고 그녀는 의문을 제기해 보고 있는 중이다.

<분석>

그녀는 리더십특성에서

지능(컴퓨터활용능력, 분석기술, 사무기술), 자신감, 성실성(직무에 대한 헌신성, 자발성), 사교성(대인관계기술)을 주요 덕목으로 채용자들에게 적절한 특성을 찾고 있다고 생각한다. 상위층 관리자들은 결과론적으로 퇴직률이 높아짐에 따라 이의제기를 한 상황이다. 리더십특성이론이 주요잣대이자 참고사항은 될 수 있지만 은행원을 뽑는데 절대적인 기준이 될수는 없는 만큼(상황변수) 기존의 선발특성과 퇴직한 사람들이 왜? 퇴사를 하게 되었는지를 분석하여 적절한 조화를 이룬다면 좋은 모집.선발기준을 갖출 수 있을 것이다.

■ 리더십 측정도구

많은 조직에서 MMPI나 MPTI등과 같은 표준화된 성격측정도구를 사용하고 있고 이들 측정도구들은 개인이나 조직에 매우 가치 있는 정보를 제공해 준다. LTQ(Leadership Traits Questionnaire)는 리더십특성 설문지로 이는 개인의 리더십특성을 측정하기 위한 측정도구이다. 이 설문지에는 정답은 없다. 다만, 이 LTQ의 목적은 당신의 강점과 약점을 측정하는 방법을 제공하는 것이고 당신의 지각이 다른 사람과 같은 측면이 어디이고, 다른 측면이 어디인가를 평가하려는 것이다.

■ 요약

특성연구는 어떤 사람은 그를 위대한 리더가 되게 하는 특별한 특성을 가지고 태어난다는 리더십이론에 그 뿌리를 두고 있다.수년에 걸쳐 실시된 수많은 연구에서 확인된 중요한 리더십특성들은 지능, 성실성, 사교성등이다. 앞서 언급했듯이 특성연구가 리더십특성 목록의 한계를 정하는 데 실패하고 있다는점, 상황변수를 고려하지 않았다는점, 리더십특성들의 목록이 주관적이고 크게 신뢰할 만한 연구에 근거하지 않고 있다는점등의 단점을 가지고 있지만 이 연구결과가 “리더들은 남들보다 훨씬 앞서가는 사람들이고 우리 사회에서 우리를 인도하는 사람들이란 생각” 과 잘 조화를 이루고 이를 수많은 연구가 뒷받침하고 있다는 점, 리더에만 초점을 맞춤으로써 리더에 대한 깊은 이해를 하고 있다는 점, 리더십 속성(특성)을 평가하는데 기준이 될 수 있는

수준기표를 제공하고 있다는 점에서 유익하다 할 수 있다.

특성연구를 잘 활용한다면 실무수준에서 조직들은 성격측정도구를 도입하여 “개인들을 어떻게 적재적소에 배치시킬 수 있는가” 를 확인할 수 있고 조직인력의 특성을 파악하고 인력개발을 위해서도 활용될 수 있다. 인력의 장점과 약점을 분석할 수 있게 해주기 때문이고 또 리더십 효과성을 높이기 위해 변화를 어떻게 시도해야 하는가에 대한 보다 더 명확한 이해를 가능하게 해주기 때문이다.

리더십은 Leader+Ship의 합성어로 리더가 배를 이끌고 목적지까지 항해하는 능력이라 할 수 있을 것입니다. 선장이 혼자서 배를 관리하고 통제할 수 없듯이 선장에게는 그를 따르고 도와주는 선원이 필요할 것이고 조직에서는 리더 외에 동료, 부하가 필요할 것입니다. 리더는 목표를 달성하기 위해 조직원을 효과적으로 통제하고 지시하기 위한 능력을 갖추고 조직목표를 달성하기 위해 자발적으로 협조하도록 하는 능력이라 생각하며 조직의 구조와 문제점을 파악하고 보완하여 변화하는 환경에 효율적으로 대응할 수 있도록 조직을 정비하고 이끌어 내는 것이 리더라 생각합니다.

마지막으로, 리더십특성연구를 읽고 요약하면서 매우 흥미로운 시간을 보냈고 “내가 가진 리더십특성은 무엇인가”, “내가 부족한 리더십 특성은 무엇이며 어떻게 변화를 해야 하나” 라는 것을 확인하고 생각해 볼 수 있는 시간이었습니다. 학교장(Leader)으로써 리더십(Leadership)이란 학과목은 상당히 기대와 느낌이 크고, 특히 석사과정에서 배운 리더십(Leadership)은 學校경영에 큰 도움이 되었습니다. 다시 한번, 박사과정에서 리더십연구라는 과목을 수강할 수 있게 되어 기쁘고 또 다시 큰 기대와 느낌을 가지게 되었으며 나에게 큰 도움이 되리라 생각합니다.