

I. 서론

리더십이란 “무엇을 어떻게 하는 것이 효과적인가를 다른 사람들이 이해하고 동의하도록 영향력을 행사하는 과정과 이렇게 공동의 목표를 달성할 수 있도록 개인 및 집단의 노력을 촉진하는 과정” 이라고 정의할 수 있다. 결국 리더십은 기본적으로 조직의 효과성 또는 생산성에 어떠한 영향을 주었는가가 핵심적 사안이 될 것이다. 특히 전문화, 고도화, 복잡화, 도시화된 현대 사회에서는 리더십의 중요성이 더욱 강조되고 있다.

II. 변혁적 리더십

1. 변혁적 리더십의 특징

1) 변혁적 리더십은 구성원을 리더로 개발한다. 구성원들은 자신의 행동을 조절할 수 있는 더 큰 자유를 얻는다. 변혁적 리더십은 사람들을 미션 주위로 모이게 하고 구성원이 조직의 목표를 이루기 위해 관계적인 자유 속에 일을 실행할 수 있는 경계를 정의한다. 변혁적 리더는 구성원이 갖고 있는 문제들과 이슈들에 대한 자각을 하고 새로운 방법으로 생산 방법을 변화시킬 수 있도록 사람들을 돕는다.

2) 변혁적 리더십은 낮은 수준의 신체적인 필요에 대한 구성원들의 관심(안전과 보호)을 높은 수준의 정신적인 필요(자아존중과 자아실현)로 끌어올린다. 낮은 단계의 필요들은 적정한 임금, 안전한 근무 조건과 다른 조건들에 의해 정해진다. 하지만 변혁적 리더는 개인의 성장과 개발에 신경을 쓴다. 그러므로 리더는 예시들을 설정해 놓고 급작스럽게 생기는 필요뿐만 아니라 구성원이 높은 수준의 필요와 능력을 가질 수 있도록 하고, 그들을 조직의 미션과 연결 짓는다. 변혁적 리더들은 구성원들을 변화시켜 그들이 조직의 변화를 주도할 수 있도록 한다.

3) 변혁적 리더십은 구성원들이 좋은 그룹에서 자신이 관심 있는 것을 넘어설 수 있도록 고무시킨다. 변혁적 리더들은 사람들을 본래 기대했던 것보다 더욱 동기화 시킨다. 그들은 구성원들이 목표와 결과 그리고 차례로 그들의 조직의 미션에서 이익을 얻기 위한 순간적인 관심을 초월할 수 있도록 한다. 구성원들은 그들의 리더를 추앙하며, 스스로를 리더와

동일시하기를 원하고, 그들에 대한 더 높은 신뢰의 정도를 갖는다. 하지만, 변혁적 리더십은 사람들을 단지 개인적으로 리더를 따르게 동기화하는 것뿐만 아니라 더 큰 목적에서의 자기희생과 변화에 대한 욕구를 믿는 것을 동기화한다.

4) 변혁적 리더십은 요구되는 미래 수준의 비전을 그리고 노력을 가치 있게 만드는 변화의 의지를 만드는 방법을 의사소통한다. 변혁적 리더의 가장 중요한 역할은 전에 있던 것보다 훨씬 좋은 조직의 비전을 찾고 그 꿈을 구성원들과 공유하는 것이다. 우리가 방금 논의했던 변혁적 리더십의 다른 양상들에 기초를 제공하고 사람들을 행동할 수 있게 하는 것은 비전이다. 변화는 조직과 구성원들이 바람직한 미래와 목적에 대한 의식을 가지고 있을 때 일어난다. 비전이 없다면, 변화도 없다. 거래적인 리더들이 안정성을 추구하는 반면, 변혁적 리더들은 조직과 구성원들에 대한 변화를 창조한다. 리더들은 거래적인 리더십과 변혁적 리더십을 배울 수 있다. 효과적인 리더들은 동시에 거래적이고 변혁적 리더십의 패턴을 가지고 있다. 그들은 비전을 설정하고 권한을 부여하며 다른 이들을 에너지 넘치게 하는 능력만 강조하는 것이 아니라, 구조를 디자인하고, 시스템을 조절하며 보상하는 시스템으로 사람들이 비전을 달성할 수 있도록 돕는 처리적인 기술 또한 강조한다.

2. 변혁적 리더십의 구성

1) 카리스마

변혁적 리더는 중요한 것이 무엇인지 이해하는 능력을, 기업의 사명을 효과적으로 표현할 수 있는 감각을, 그리고 부하에게 제시할 비전을 가지고 있어야 한다. 카리스마적인 리더라고 인식되는 사람은 조직의 현 상태를 변화시키고자 노력하는 사람으로서 부하에게 이상적인 목표르 제시하며, 개인적 이해관계에 연연하지 않고 위험과 손실을 감수해서라도 조직의 목표달성을 우선시 하는 행동을 보인다. 또한 규칙이나 규정에 얽매이기보다는 파격적인 아이디어 제시 등을 통해 혁신적인 이상을 추구하고 미래에 대한 강한 자신감을 피력한다.

2) 개별적 배려

Bass(1985)에 의하면 개별적 배려는 자신의 소속 하에 있는 부하에 대해 각각의 상황에 맞게 리더십을 발휘하는 것을 말한다. 변혁적 리더는 뛰어난 능력을 가지고 있다 하더라도 하급자를 자신과 동등하게 대우했으며 격식이 없고 친근한 편이며 하급자가 발전하도록 충고하며, 도우며, 지지하며, 또한 격려하는 사람이다. 개별적 배려는 리더가 조직구성원을 일대일의 관계에 근거하여 공평하면서 서로 다르게 대우하여 하급자의 욕구를 충족시켜 주며 더욱 효율적으로 조직목표 달성을 추구하는 수단이다.

3) 지적 자극

변혁적 리더는 부하의 아이디어와 가치관에 지적 자극을 가함으로써 문제를 새로운 각도에서 바라보도록 한다. 부하는 자신의 신념, 가정, 가치관 등에 의문을 갖도록 고무되며, 창의성을 부양시키고 문제해결을 위해 직관과 논리적 방식을 갖도록 함으로써 부하의 미래문제에 대한 해결능력을 개발한다.(Bass, 1987) 즉, 지적 자극은 부하로 하여금 주어진 문제를 해결하기 위해 새로운 창의력을 발휘하도록 격려하는 것, 창의성을 부양시키고, 문제해결을 위해 직관과 논리적 사고방식을 갖도록 함으로써 부하의 미래 문제에 대한 해결능력을 개발하고, 업무수행의 낯은 방식에 대해 의문을 제기하고, 새로운 방식을 사용하도록 도와주며 부하 자신의 가치관, 믿음 및 기대에 대해서 뿐만 아니라 리더나 조직의 그러한 개념에 대해서도 적절치 못하면 의문을 제기하도록 지원해 준다.

3. 변혁적 리더십의 사례

1) 변혁적 리더의 대표적인 예는 바로 이순신 장군에서 찾을 수 있다. 국가존립의 위기 속에서 부하들에게 나라를 구하자는 숭고한 비전을 제시하고, 이를 위해 본인이 솔선수범하여 전쟁준비에 최선을 다함으로써 부하들의 마음을 사로잡고 부하들이 이순신 장군의 지시에 철저히 복종하도록 유도한 대표적인 변혁적 리더이다.

2) 삼성 이건희 회장은 기존의 패러다임을 뛰어 넘어 비전을 제시하는 Visionary Leadership을 잘 보여주고 있다. 1990년대 초 제창했던

신경영의 패러다임은 당시 우리나라 경영계에서는 매우 새로운 경영패러다임 이었다. 이러한 Visionary Leadership은 변혁적 리더십의 핵심적 요소 중 하나이다. 지금도 이건희 회장은 ‘세계 초일류 지향’, ‘천재급 인재의 확보’, 등 기존의 발상을 뛰어넘는 목표와 비전을 제시함으로써 회사 구성원들의 의식과 수준을 높여가는 ‘변혁’ 을 이끌어 가고 있다.

III. 결론

변혁적 리더는 Burns(1978)가 리더십 유형을 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 두 가지 유형을 구분한 이래 최근에 이르기까지 리더십 연구에서 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 관한 연구는 큰 비중을 차지해 왔다. 거래적 리더는 부하에게 수행에 대한 보상과 같은 가치 있는 것을 서로 주고 받음으로써 부하를 이끌어 가려고 하는 리더이고 변혁적 리더는 집단의 높은 이상이나 목표를 부하에게 이해시키고 동기부여시킴으로써 집단의 수행에서 큰 변화를 가져올 수 있는 리더라고 정의하였는데 두 리더십이 서로 비교되는 리더십으로 인식이 많이 되어 있으나 두 리더십의 장점을 살려 거래적 리더십과 변혁적 리더십 스타일을 상호 보완한다면 보다 큰 리더십으로 나아갈 수 있으리라 생각된다. 현대사회는 하루가 다르게 급변하고 다변화되고 있으며 많은 조직에서는 신세대들을 통제하는데 어려움을 겪고 있기도 하다. 변혁적 리더는 이러한 현대사회에 요구되는 리더십의 한 형태로 보여지는데 무엇보다 각 분야에 맞는 리더십을 접목시켜 활용함으로써 조직의 활성화, 능률화, 극대화를 이룰 수 있을 것이다.

참고

1. 서울대 경영대학 김성수 교수 CHIEF EXECUTIVE 7월호 기고글
2. 변혁적 리더십이 호텔종사원의 직무만족 및 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구 - 순천향대 산업정보대학원 구분호(2007)