



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

정 종 태 교수지도
석사학위 청구논문

리더십 이론의 시대적 재조명:
MZ 세대의 특성과 비교 연구

2022

성신여자대학교 대학원
경 영 학 과
알탕계렐

리더십 이론의 시대적 재조명:
MZ 세대의 특성과 비교 연구

정종태 교수 지도

이 논문을 석사학위 논문으로 제출함.

2021년 12월

성신여자대학교 대학원


경영학과


알탕계렐


인 준 서

알탕계렐의 석사학위 논문으로 인준함

2021년 12월

심사위원장 박 노 진 

심사위원 김 중 대 

심사위원 이 성 근 

성신여자대학교 대학원

논문 개요

조직 성공의 핵심 자원은 작업 시스템을 구성하는 구성원이다. 그래서 조직의 경영자는 구성원이 조직목표 달성을 위해 기꺼이 노력하고 협력하도록 리더십을 발휘한다. 효과적인 리더십에 대한 관심이 높아지면서 다양한 리더십 이론이 제시되었다. 기업 환경이 변하면서 새로운 개념의 리더십도 계속 등장하고 있다. 최근 들어 기업에는 M 세대와 Z 세대 구성원이 중요한 비중을 차지하게 되었다. 그리하여 본 연구는 MZ 세대에게 효과적인 리더십을 알아보고자 하였다.

본 연구는 우선 기존 연구를 바탕으로 리더십 개념과 이론을 구체적으로 살펴본다. 그리고 본 연구에서는 MZ 세대에 적합한 리더십 스타일을 도출하기 위해 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 초점을 맞춰 심층 분석한다. 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 이론적으로 비교, 분석하고, 최고경영자의 리더십 사례도 분석한다. 이 장의 후반부에서는 M 세대와 Z 세대의 특성과 두 세대의 차이점을 비교한다.

조직의 공동의 목표를 달성하기 위해서는 기업이 현대 사회로 이동하는 MZ 세대의 사람들이 잠재력을 극대화할 수 있도록 적절한 리더십을 발휘해야 한다. 변혁적 리더십은 부하의 욕구와 내부 동기를 확장하고 윤리적 행동을 장려함으로써 개인과 조직을 변화시킬 수 있다. 그리하여 본 연구는 MZ 세대의 특성과 관련하여 변혁적 리더십이 거래적 리더십이 몽골 기업의 MZ 세대에게 더 효과적인 리더십이라고 주장한다. 본 연구는 사회의 주인공으로 떠오를 MZ세대 인재들에게 적합한 리더십을 모색하기 위해 한국, 미국, 몽골 기업 CEO들의 리더십과 MZ 세대의 특성을 분석했다는 점에서 학술적 의의가 있다.

목 차

제1장 서론	1
제1절 연구 목적	1
제2절 연구의 범위와 방법	3
제2장 이론적 배경	4
제1절 리더십 개념	4
제2절 리더십 전통적인 이론	6
1. 특성이론(Trait Approach)	7
2. 리더십 행동 이론	9
제3절 상황적 리더십 이론(Situational Approach)	12
제4절 거래적 리더십 이론	13
1. 거래적 리더십의 개념적 정의	13
2. 거래적 리더십의 구성요인	16
3. 거래적 리더십 이론의 한계점	18
제5절 변혁적 리더십 이론	19
1. 변혁적 리더십의 개념적 정의	19
2. 변혁적 리더십 구성요인	21
3. 변혁적 리더십 한계점	24
4. 변혁적 리더십의 선행연구	25
5. 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 비교분석	28
제6절 리더십에 대한 현대적 접근	29
1. 혁신 리더십	29
2. 진정성 리더십	31

3. 동반자 리더십	33
제7절 M&Z 세대	34
1. M 세대의 특성	35
2. Z 세대의 특성	37
3. M 세대와 Z 세대의 차이	41
제3장 사례 분석	42
제1절 성공한 리더의 리더십 사례	42
1. 한국 리더의 리더십 사례	43
1) 이건희 리더십 사례	43
2) 정주영 리더십 사례	45
2. 외국 리더의 리더십 사례	47
1) Bill Gates 리더십 사례	47
2) 잭 웰치 리더십 사례	52
제2절 몽골 리더의 리더십 사례	55
1. Odjargal 리더십 사례	55
제4장 결론	59

참고 문헌

ABSTRACT

표 목차

<표 1> 리더십에 관한 대표적인 정의	5
<표-2> 리더십 이론 분류	7
<표-3> 거래적 리더십의 구성요인	17
<표-4> 카리스마적 리더의 특징	21
<표-5> 전통 비즈니스 사고와 혁신적 사고의 비교	30

제1장 서론

제1절 연구의 목적

리더십은 사람을 다루는 학문이기 때문에 리더십의 역사는 인류 역사와 함께 해왔다고 해도 과언이 아니다. 리더십에 관한 연구는 지난 세기 동안 꾸준히 발전해 왔다. 따라서 끊임없이 변하고 있는 외부 환경에 따라 전통 리더십 이론들이 한계점에 도달하는 동시에 새로운 개념의 리더십과 이론들이 계속해서 등장하고 있다. 특히, 최근 들어서 기업의 주요 인력을 M(Millennial) 세대와 Z 세대 젊은이들이 차지하게 되었다. 따라서 이들에게 적합한 리더십 유형을 연구하는 것이 중요한 연구과제이다.

효과적인 리더십 능력이 있는 사람은 소속 조직과 팀에 커다란 유익을 가져다 줄 수 있다. 따라서 회사나 조직은 물론이고 학교 입학 면접에서도 리더십 능력을 갖춘 사람을 요구하고 있다. 따라서 전 세계에서 리더십에 관한 연구와 프로젝트가 실행되고 있다. 리더십에 관한 연구는 오랜 역사를 지니고 있으며, 연구자의 관점에 따라 여러 가지로 접근하고 개념화하였다. 어떤 연구자들은 리더십을 리더의 특성이나 행동으로 개념화하는가 하면 어떤 연구자들은 리더십을 구성원 입장에서 설명하기도 한다. 공통적으로 리더십을 구성원들을 도와서 목표를 달성하도록 영향을 미치는 과정이라고 정의한다. 리더십에 관한 개념적 정의가 다양한 이유는 리더십의 주체와 객체가 사람이기 때문이다.

리더십에 대한 연구는 여러 가지 관점에서 수행되고 있다. 20세기 체계적으로 이루어진 최초의 리더십 연구는 특성이론이다. 특성이론은 어떤 사람이 위대한 리더가 특별한 특성을 가지고 태어난다고 주장한다. 연구자들은 결정적인 리더 특성을 알아내려고 도전하였다. 1960년대부터는 리더의 행동

을 강조하는 행동이론이 등장하였다. 행동이론은 특성이론과 정반대 개념이다. 특성이론은 리더가 태어난다고 주장하지만, 행동이론은 리더가 어떠한 훈련을 통해서 리더십을 발휘할 수 있다고 주장한다. 1970년대 이후에는 리더와 구성원 또는 상황의 영향을 강조하는 상황이론이 등장하였다. 상황이론은 상황에 따라 상이한 유형의 리더십을 요구한다고 주장한다.

리더십의 대표적인 연구자인 Bass(1990)는 기존의 리더십 이론들은 거래적 리더십 혹은 교환관계에 기초하고 있다고 주장한 적이 있다. 그러나 21세 사람들에게 특히, 현대 기업과 사회에 중심에 서 있는 MZ 세대 사람들에게 거래적 리더십이 적합한지는 의문이다. 그리하여 본 연구는 다양한 리더십 이론을 살펴보고, 이 중에서 MZ 세대와 가장 관련성이 높다고 판단되는 변혁적 리더십과, 그에 대비되는 거래적 리더십에 초점을 맞추어 MZ 세대에게 효과적인 리더십을 알아보고자 한다.

MZ 세대는 자라온 환경이 기존 세대와 많이 다르다. MZ 세대는 1980년대의 초부터 2000년대 초 사이에 태어난 M 세대 및 1995년부터 2000년대 초 사이에 태어난 Z 세대를 가리킨다. 즉, 현재 20대~30대를 가리킨다. 대학내일 20대 연구소가 19세~59세 1100명의 직장인을 대상으로 실시한 ‘2021년 세대별 워킹 트렌드’ 연구 결과에 따르면, 업무에 대한 태도와 직장에 대한 인식의 차이가 뚜렷하게 나타났다. 연구 결과를 구체적으로 살펴보면, 중요한 업무가 발생하면 근무 시간 외에도 연락할 수 있다는 질문에 대해 X 세대의 절반이 동의하였다. 반면 MZ 세대 직장인들은 중요한 업무 상황이 발생해도 공식적인 업무 시간 외에는 연락하면 안 된다고 응답한 비율이 절반 이상이었다(대학내일20대연구소, 2019). 더구나 MZ 세대가 조직, 공동체의 성과(매출액)보다 개인의 매출과 실적 평가를 다른 세대보다 가장 중요하게 여기는 세대라고 발표하였다. 따라서 X 세대 직장인들에게 발휘하였던 거래적 리더십은 이제 자기중심적인 MZ 세대 직장인들에게 효과적이지 않을 것

이다.

변혁적 리더십은 구성원들의 변화와 변혁을 추구하고, 인정과 존중을 제공하고, 구성원들이 일을 보다 잘하도록 한다. 공동목표를 달성하기 위해 변혁적 리더십은 구성원들의 기대 이상의 노력과 충성을 얻기 위해서 인정과 존중을 제공한다. 따라서 본 연구는 최근 기업 중심에 서 있는 MZ 세대 직장인들에게 가장 적절한 리더십 유형을 선행연구와 성공한 리더들의 사례를 통해 도출하는 데 목적을 두고 있다.

제2절 연구의 범위와 방법

본 연구는 선행연구를 근거로 이론연구와 사례연구를 병행한다. 국내외의 리더십에 관한 전문 도서와 선행연구를 바탕으로 리더십의 다양한 유형을 분석한다. 리더십의 다양한 유형 중에서 MZ 세대에게 가장 효과적인 리더십 유형을 도출하는 데 목적을 둔다. 이를 위해서 리더십의 전통 이론이라고 불리는 리더십 특성이론, 리더십 행동이론, 리더십 상황 이론뿐만 아니라, 최근에 제시된 리더십 이론을 알아본다. 더 나아가 본 연구의 목적인 MZ 세대에게 가장 효과적인 리더십 유형을 도출하기 위하여 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 이론적으로 비교한다. 또한 본 연구는 M 세대와 Z 세대의 특성을 알아보고, 결론에서 MZ 세대에게 적합한 리더십 유형을 제시한다.

본 연구는 다음의 절차에 따라 진행된다. 제1장에서는 연구 목적과 연구 범위 및 방법에 대해 요약한다. 제2장에서는 리더십 개념을 알아보고, 리더십의 전통 이론이라고 불리는 리더십 특성이론, 리더십 행동 이론, 리더십 상황 이론, 최근 리더십 이론에 대하여 구체적으로 제시한다. 각 이론이 개발된 배경과 구성요소 및 대표적인 연구를 다룬다. 본 연구의 목적인 MZ

세대에게 적합한 리더십 유형을 도출하기 위하여 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 선행연구를 바탕으로 심층 분석한다. 선행연구를 바탕으로 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 이론적으로 비교한다. 두 리더십의 개념, 구성요소, 모델, 한계점을 구체적으로 비교하면서 분석한다. 그리고 이 장의 후반부에서는 M 세대와 Z 세대의 특성과 두 세대 간의 차이점을 비교 설명한다.

제3장에서는 국내외 성공한 CEO들을 대상으로 그들의 경영철학, 업종 분야, 시대적 상황 등에 대한 선행연구를 바탕으로 세부적으로 분석한다. 그런 다음 변혁적 리더십과 거래적 리더십 구성요인과 연계성을 분석하여 성공한 리더들의 리더십을 분석한다. 제4장 결론에서는 MZ 세대에게 효과적인 리더십에 대해 논의하고, 본 연구의 학문적 의미와 한계점을 제시한다.

제2장 이론적 배경

제1절 리더십의 개념

효과적인 리더십은 조직의 경쟁력이자 자산이라고 할 수 있다. 따라서 여러 학자들을 비롯해서 일반인들도 리더십에 대한 관심이 높다. 얼마나 관심이 높은지는 일반 서점에 진열되어 있는 리더십에 대한 수많은 전문 도서를 통해서 알 수 있다. 또한 대부분의 회사와 조직들이 리더십 능력을 갖춘 사람을 구하고 있다. 리더십 능력을 갖춘 사람은 소속된 회사와 조직의 성과를 향상할 수 있기 때문이다. 따라서 리더십은 많은 학자의 연구 대상이 되어 왔으며, 계속해서 새로운 연구들이 출간되고 있다(배상진·차승만, 2006).

리더십은 모든 사람의 관심 대상이며, 흥미로운 주제이다. 리더십은 사람을 대상으로 하는 학문이기 때문이다. 연구자가 보는 관점과 접근 방식에

따라 다양하게 정의하고 개념화하였다. 리더십의 대표적인 학자 Bass & Stogdill(1990)은 리더십이 인류의 역사와 함께 가장 오래된 단어라고 한다. 리더십의 정의는 리더십을 연구하는 학자들의 수만큼 많다고 한다(Bass & Stogdill, 1990). 따라서 대표적인 연구자들의 정의를 살펴보면 다음과 같다. Stogdill(1950)에 의하면 리더십은 ‘본인이 이끌고자 하는 방향으로 다른 사람들이 따르게 하는 행위’라고 하였다. Morphet et al.(1974)은 ‘다른 사람으로 하여금 자발적으로 협력을 하도록 사람들의 행동, 믿음 그리고 감정에 영향을 미치는 과정’이라고 정의하였다. Hersey & Blanchard(1977)는 ‘특정한 상황 속에서 목적을 달성하기 위해서 사람이나 집단 전체의 활동에 영향을 미치는 과정’이라고 하였다(신상도, 2009).

<표-1> 리더십에 관한 대표적인 정의

연구자	정의
Urwick(1958)	개인이 스스로 향하는 목표대로 타인들이 따라가도록 하는 행위이다.
Stogdill(1950)	설정된 목표를 성취하기 위해서 조직 구성원들에게 영향을 미치는 과정이다.
Hersey & Blanchard(1977)	주어진 환경 안에서 정해진 목표를 달성하기 위해서 개인이나 조직의 행동에 영향을 주는 과정이다.
Morphet et al.(1974)	개인이 타인들의 행동, 신념, 감정에 영향을 행사하는 것이다.
Owens(1995)	리더가 자신의 목표와 타인들의 목표를 성취하도록 영향을 미치는 과정이다.
Northouse(2006)	리더가 공동목표를 달성하기 위하여 구성원들에게 영향을 미치는 과정

출처 : Northouse(2006)

Schein(1980)은 리더십이란 ‘리더가 개인의 특성, 성원의 특성, 과업의 특성과 과업 상황을 통합시키는 일’이라고 하였다. 그리고 Owens(1995)는 ‘리더가 자신의 목표뿐만 아니라 다른 사람들의 목표도 달성하도록 영향을 미치는 과정’으로 리더십을 정의하였다. 리더십에 관한 다양한 정의를 살펴보면 공통점이 있다. 대부분의 정의는 리더십은 조직 구성원들을 이끌어서 조직의 목표를 성취하도록 영향을 주는 과정(Process)이라는 것이다.

리더십에 대한 다양한 정의 중에서 본 연구에서는 Northouse(2006)가 ‘Leadership Theory and Practice’에서 제시한 “리더십이란 공동목표를 달성하기 위하여 구성원들에게 영향을 미치는 과정”으로 정의하기로 하였다.

제2절 리더십의 전통 이론

리더십의 전통 이론이라고 불리는 세 가지 이론은 제각기 특징과 장단점을 지니고 있으며, 효과적인 리더십의 연구에도 많은 기여를 했다. 리더십의 초기 연구로 거슬러 올라가면 1940년대에는 심리학적인 접근방법으로 리더십을 개념화하였다. 어떠한 리더들의 능력, 성격, 특성, 또는 신체적인 능력을 타고난 사람들이 리더십을 발휘할 수 있다고 주장하며, 그러한 사람들을 연구하였다. 이렇게 리더십을 발휘하는 리더의 특성을 통해 리더십을 개념화한 연구를 리더십 특성이론이라고 한다. 1960년대부터는 행동과학적인 접근으로 리더에게 어떤 특별한 행동 유형이 있다고 제기하는 리더십 행동이론이 등장하기 시작하였다(최충식·안중태·김정원, 2007). 그 후 1970년대에 들어서는 리더와 구성원 그리고 상황을 다루는 상황이론이 등장하였다. 이 이론은 리더, 구성원 그리고 상황이라는 변수들의 상호작용을 강조하였다. 상황이론가들은 어떠한 특성을 가진 리더가 특정 상황에서 효과적인 리더가 될 수 있지만, 상반되는 상황에서는 동일한 특성을 가진 리더는 효과적으로

될 수 없다고 주장한다. 본 연구에서 선행연구를 바탕으로 각각 이론을 살펴보고자 한다.

<표-2> 리더십 이론 분류

리더십 이론	접근방법	연구 내용	시기
특성이론	심리학적인 방법	리더의 특성	1940
행동이론	행동과학적인 방법	리더의 행동	1960
상황이론	상황적인 방법	상황	1970

출처 : 박종욱(2007)

1. 특성이론

가장 처음 등장한 이론은 리더십 특성이론(Trait Approach)이다. 1900년대 초에 어떤 특성이 사람들로 하여금 위대한 리더가 되게 만드는가를 알아보기 위해 리더들의 특성을 연구하기 시작하였다. 위대한 리더들은 공통적으로 같은 특성을 타고 태어난다고 믿었기 때문이다. Bass(1990)를 비롯한 연구자들은 리더와 추종자를 구별 짓는 특성을 알아내는 데에 집중하였다. Stogdill(1950)은 다양한 특성들이 리더가 되는 것과 밀접한 관련성이 가지고 있다는 연구 결과를 제시하였다. 그의 연구 결과에 의하면, 리더십을 발휘하는 사람들은 일반 사람들과 다음과 같은 차이가 있다고 한다. 이는 지능, 민감성, 통찰력, 책임감, 주도성, 지속성, 자신감, 사교성 등이다. 그러나 Stogdill(1950)은 자신의 연구에서 이러한 특성을 소유하는 리더가 어떤 상황에는 적합하지만 다른 상황에는 적합하지 않다고 지적하였다. 그의 연구를 시작으로 리더십 행동과 리더십 상황에 초점을 맞추기 시작하여 새로운

리더십 연구가 이루어지게 되었다.

특성이론은 20세기에 등장한 이후, 1940년대부터 1950년대까지 리더십의 연구를 지배했다. 리더십 연구에 관한 최초의 시도라고 해도 과언이 아니다. 20세기의 학자들이 훌륭한 리더를 만드는 선행요인을 밝히기 위하여 리더들의 특성을 연구하기 시작하였다. 특성이론 학자들은 리더의 특성을 타고 난 사람들이 있는가 하면 그러한 특성을 타고 나지 못한 사람들이 분명히 존재한다고 주장하였다. 그런 다음 리더들의 공통적으로 지니고 있는 특성을 연구하였다. 이처럼 특성이론은 리더와 비리더를 구별하는 특성을 밝히는 데에 초점을 두고 있다.

Stogdill은 20세기의 특성연구들을 고찰하여 특성이론 개관을 제기한 바가 있다(Stogdill, 1948, 1974). 그의 첫 번째 문헌 연구는 1948년~1974년간의 124건의 특성연구를 면밀히 검토한 다음에, 두 번째 연구를 1948~1970년 사이의 진행되었던 163건의 리더십 특성연구를 대상으로 완성하였다.

첫 번째 문헌 연구를 통하여 Stogdill(1948)은 여러 가지 특성들이 리더가 되는 것과 관련이 있다는 것을 밝혔다. 그의 연구결과에 따르면, 리더와 비리더를 명확히 구별 짓는 몇 가지 특성이 있는데, 구체적으로 지능, 민감성, 책임감, 통찰력, 지속성, 주도성, 자신감, 사교성이다(Stogdill, 1948). 또한 그는 이상의 특성들은 리더와 비리더를 구별짓는 특성이 맞지만 이러한 특성이 상황과 적합해야 리더십을 발휘한다는 것도 연구결과를 통해 제시하였다. 즉, 어떠한 상황에서 효과적인 리더가 상반된 상황에서 동일하게 리더가 될 수 없다. Stogdill(1948)의 첫번째 특성이론에 대한 문헌 연구 결과는 바로 리더십 행동이론과 상황이론의 기초가 되었다.

Stogdill(1974)의 두 번째 연구는 163건의 특성 연구를 고찰한 다음에 첫 번째 연구와 비교하였다. 이 연구에서는 리더십 특성(추진력, 지속성, 독창성, 자기정체감 혹은 자신감, 적응력, 수용성, 영향력, 구조화하는 역량)과 리

더십 상황이 리더십의 중요한 결정요인으로 나타났다.

특성이론 연구자들은 리더가 특별한 특성을 타고 난 사람이라는 주장을 공통적으로 하지만, 연구자에 따라 제기하는 특성이 상이하다. Stogdill(1948)은 지능, 민감성, 통찰력, 책임감, 진취성, 자신감, 그리고 사교성을 제기하였다. Mann(1959)은 지능, 남성적 기질, 적응력, 지배성, 외향성 및 보수적 기질을 제시하였다. Stogdill(1974)은 성취욕, 지속성, 통찰력, 진취성, 자신감, 책임감, 협동성, 참을성, 영향력과 사교성을 주장하였다. Kirkpatrick & Locke(1991)은 추진력, 동기유발, 성실성, 자신감, 인지적 능력 및 사업지식을 포함하여 제기하였다. 또한 이러한 여러 학자의 상이하게 제기하는 특성을 살펴보면 어떤 특성이 전적으로 리더와 관련이 있다고 결론짓기 어렵다는 것을 또한 암시한다. 또한 공통적으로 반복되는 특성(지능, 자신감, 결단력, 성실성, 사교성)도 존재한다.

리더십 특성이론은 다른 리더십에 관한 이론들과 다른 점은 전적으로 리더에만 초점을 맞추었다는 것이다. 다른 리더십 이론들은 주어진 상황이나 구성원들을 함께 다루지만, 특성이론은 오직 리더의 특성에만 집중되어 있다. 또한 20세기 동안의 연구들이 특성이론을 뒷받침하고 있다는 점에서 특성이론은 영향력이 크다. 특성이론을 부정하는 일부 연구자들이 존재하지만, 리더가 어떤 특성을 지니고 있느냐에 따라서 리더십의 효과성이 크게 달라지는 경우가 종종 나타나고 있는 것도 사실이다.

2. 리더십 행동 이론

리더 행동 유형 연구(Behavioral Approach)는 리더가 무엇을 하는가, 리더는 어떻게 행동하는가에 초점을 맞추고 있다. 연구자들은 리더십이란 기본적으로 두 가지 종류의 행동으로 이루어져 있다고 주장한다(Northouse,

2006). 그 두 가지 종류의 행동은 목표 달성을 촉진하는 과업 행동(task behavior)과 관계 행동(relationship behavior)이다. 과업 행동은 리더가 목표를 성취하도록 구성원을 촉진하며, 도와주는 행동을 말한다. 관계 행동은 구성원이 업무를 수행하는 과정에서 만족감을 느끼며, 서로 좋은 관계를 유지할 수 있도록 도와주는 행동이다.

리더십 행동이론의 목표는 리더가 과업 행동과 관계 행동을 어떻게 하면 균형 있게 발휘하면서, 조직의 공동 목표를 달성하도록 영향을 미칠 것인가를 밝히는 데 있다(Northouse, 2006). 리더십 행동 이론의 대표적인 연구는 오하이오 주립대학교(The Ohio State University)의 연구, 미시간대학교(University of Michigan) 및 Blake and Mouton(1964)의 연구이다. 두 학교 연구팀의 핵심적인 관심은 리더의 행동이 구성원들의 업적과 직무만족에 어떤 영향을 미치는가에 초점을 두었다. 즉, 조직 목표를 달성하는데 중요한 리더 행동에 집중하였다. 대표적인 연구를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

미시간대학교 연구자들이 오하이오주립대학교 연구자들과 비슷한 시기에 리더의 행동을 연구한 결과, 동일하게 두 가지 행동 유형을 제시하였다. 즉, 종업원지향 행동(Employee orientation)과 생산지향 행동(Production orientation)을 제시하였다. 종업원지향 행동은 배려 중심 행동과 거의 동일하며, 인간관계를 우선시하는 행동이다. Bowers & Seashore(1966)에 의하면 종업원지향적 리더들은 구성원들에게 높은 관심을 가진다. 모든 구성원이 가지고 있는 개인적 욕구를 고려하며, 구성원들의 자기개발에도 특별한 관심을 보인다(Northouse, 2006).

생산지향 행동은 구조적인 측면과 기술적인 측면을 강조한다. 종업원 지향적인 리더는 직원을 소중한 사람으로 여기지만, 생산지향 리더는 직원을 목표달성을 위한 수단(도구)으로 여긴다. 즉, 생산지향적 행동 유형은 오하

이오 주립대학교에서 제시한 구조주도 행동과 일치한다.

위의 두 학교의 연구 결과를 살펴보면 공통점과 다른 점이 있다. 공통점은 리더의 행동 유형을 두 가지의 행동으로 나누었다는 것이다. 다른 점은 오하이오주립대학교 연구자들은 두 가지 유형의 행동이 각기 다른 독립된 행동이라고 보았다. 그러나 미시간대학교 연구자들은 두 가지 행동 유형이 독립된 것이 아니라 단일연속체 상의 양극단에 존재하는 것이라고 주장하였다. 즉, 어떤 리더가 종업원지향 행동이 높으면 생산지향 행동이 낮다는 것이다. 마찬가지로 생산 지향적인 행동이 높은 리더는 종업원 지향적인 행동이 낮다는 의미이다(Northouse, 2006).

Blake & Mouton(1964) 연구자들은 행동이론에서 가장 유명한 관리격자모형(managerial grid)을 개발하였다. 관리격자 모형, 즉 그리드 모형은 1960년대 처음으로 등장하였다. 이후 계속해서 여러 학자들에 의해 개선되었다. 이 모형은 지금도 관리자 훈련이나 리더십 개발 분야에서 폭넓게 활용되고 있다. 그리드 모형이 개발된 목적은 ‘어떻게 하면 리더가 사람과 과업이라는 두 요인에 균형 있게 집중하면서 조직의 목표를 달성할 수 있는가’를 설명하는 데에 있다. Blake & Mouton(1964)의 연구에서는 리더십의 두 가지 행동(관계지향적 행동, 과업지향적 행동)을 ‘생산을 위한 관심’, ‘사람에 대한 관심’이라고 부르고 있다(Northouse, 2006). 명칭은 상이하지만 정의하는 개념은 동일하다. ‘생산을 위한 관심’에는 여러 가지 활동이 포함된다. 즉, 작업 분담, 마케팅, 생산 계획, 문제해결 등과 유사한 활동들이다. ‘사람에 대한 관심’은 공동체의 목표를 달성하기 위해서 수고하고 있는 사람들을 어떻게 하면 격려하고 배려하는가에 대한 관심을 의미한다. 구성원들 간의 신뢰 형성, 각각 구성원의 개인적 가치의 실현, 좋은 분위기, 관계 촉진 등과 같은 활동이 이에 포함된다.

제3절 상황적 리더십 이론

1970년대부터 리더십 연구를 지배하고 있는 이론이 상황이론이다. 상황이론은 유능한 리더는 다양한 상황의 요구에 맞게 다양한 리더십을 발휘해야 한다고 주장한다. 리더의 특성도 중요하고 행동도 중요하지만, 상황도 중요함을 강조하였다. 이 접근법은 리더가 특정한 상황의 요구에 근거하여 어떻게 행동해야 하는가를 처방해준다(신상도, 2009).

상황이론에서 광범위하게 인정을 받는 리더십 이론 중의 하나가 Hersey & Blanchard(1969)에 의해 개발된 상황적 리더십 이론이다. 상황적 리더십 이론의 주장은 가장 효과적인 리더십 유형이 없다는 것이다. 대신에 상황에 맞는 리더십을 발휘해야 한다고 주장한다. 즉 다른 상황에서 다른 유형의 리더십을 필요로 한다는 것이다.

Hersey & Blanchard(1969)의 상황적 리더십 이론에서는 리더십이 지시적 차원(Directive dimension)과 지원적 차원(Supportive dimension)으로 구성된다고 제시하고, 상황적 리더십을 네 가지 유형으로 분류하였다. 구체적으로 S1은 높은 지시적 행동-낮은 지원적 행동, S2는 높은 지시적 행동-높은 지원적 행동, S3는 낮은 지시적 행동-높은 지원적 행동, S4는 낮은 지시적 행동-낮은 지원적 행동이다.

첫 번째, S1 유형은 조직 목표를 달성하는 데에 집중되어 있다. 이 유형의 리더십을 발휘하는 리더들은 구성원들이 해야 하는 업무에 대해 구체적인 지시를 내리고, 업무 진행 상황에 대해서 엄격히 감독한다. 두 번째, S2 유형은 코치형(coaching approach)이다. 리더는 목표 달성을 위한 과업 행동과 정서적, 사회적 지원을 하는 관계성 행동 양쪽에 초점을 맞추고 있다. 코치형 리더들은 적극적인 참여를 요구하고, 새로운 아이디어를 내기를 요구한다. 리더 자신과 구성원들이 함께 참여하는 팀정신을 추구한다.

세 번째, S3 유형의 리더들은 과업 행동보다 관계 행동을 통하여 구성원들이 스스로 과업을 잘 수행하도록 동기부여하는 데에 시간을 쓴다. 네 번째, S4 유형의 리더는 과업 행동과 관계 행동 모두를 별로 하지 않는다. 일이 결정되면 실행 방식과 의사결정 등을 위임한다. 과업 관련 권리를 위임하고, 필요하지 않으면 지원적 행동도 하지 않는다.

상황적 리더십 모형은 이들 네 가지 리더십 유형 각각을 발달 수준이 상이한 구성원들에게 어떻게 적용할 수 있는지를 보여준다. 어떤 상황에서 어떤 리더십 유형이 가장 효과적인지를 파악하기 위해서 구성원들을 분석하는 것이다. 상황적 리더십은 하나의 최선의 리더십 유형은 없다고 강조하며, 리더십 행동을 상황의 요구에 적용시켜야 한다고 주장한다. 상황적 리더십 이론에 따르면 구성원들의 성숙 수준에 따라 리더가 리더십 유형을 맞춰야 한다.

제4절 거래적 리더십 이론

1. 거래적 리더십의 개념

리더십에 관한 가장 처음 등장한 특성이론을 비롯하여, 리더십 행동이론, 리더십 상황이론에 이르기까지 다양한 연구들이 이루어졌다. 리더십의 초기 연구를 살펴보면 대부분 리더십을 리더와 구성원 간의 거래적인 활동으로 개념화하는 경향이 있다(조영래, 2012). 맡은 업무를 잘하고 성과를 내면 긍정적 강화나 승진이 보장되어 있다. 또는 종종 큰 보상을 제공하기도 한다. 반면 구성원은 받은 대가로 맡겨준 일을 수행한다. 즉, 리더와 구성원 간의 협의나 타협을 하는 것이다. 이러한 리더와 구성원 관계를 바탕으로 거래적 리더십 이론(transactional leadership theory)이 등장하였다.

Yukl(1981)은 거래적 리더십 이론을 설명할 때, 거래자로서 리더는 공동체의 공동 목표를 달성하기 위해서 공동체의 구성원들에게 적절한 보상을 제공해줌으로써 그들의 행동을 강화시킨다고 하였다. 기업의 경우는 직원과 회사 사이에는 리더인 거래자를 통하여 합리적인 거래관계가 형성된다는 의미이다.

Hater & Bass(1988)는 거래적 리더십이 현대까지 리더십 연구의 중요하고 지배적인 이론이라고 주장하였으며, 상황적 보상에 의한 리더십과 관련 있는 House(1997)의 경로-목표 이론(path-goal theory)과 일치한다고 하였다. Burn(1978)는 리더십이 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 두 가지 리더십 중 하나를 발휘할 수 있다고 가정하였다. 또한 Bass(1985)는 거래적 리더십에 대한 정의를 다음과 같이 정리하였다.

거래적 리더십을 발휘하는 리더는 구성원이 일을 통해 얻고자 하는 것이 무엇인가를 정확하게 파악하고, 구성원의 과업 성과에 대한 보상으로 구성원이 희망하는 것을 제안해 주는 사람이다. 거래적 리더십을 발휘하는 리더는 구성원들의 역할과 업무 조건을 분명히 제시한다. 거래적 리더십을 발휘하는 리더는 구성원들이 최고의 노력을 하여 지향하는 결과를 도출할 수 있도록 구성원의 욕구를 파악하고, 그 욕구가 어떻게 충족될 수 있는가를 명확하게 알려준다.

상기의 정의들은 종합하면, 거래적 리더는 구성원들의 외적 욕구에 집중하고, 성과에 대하여 대가를 지불하고, 보상하며, 현재 구성원의 심리적, 물질적 욕구를 충족시킴으로써 현재 상황(상태)을 유지하는 데 집중한다고 볼 수 있다. 또한 리더와 구성원의 목적이 같을 수도 있고 서로 상이할 수 있지만, 양자는 각각 목표를 달성하기 위해 거래를 한다. 즉, 거래적 리더십은 일한 만큼 대가(보상)를 주고, 받은 만큼 일한다는 교환관계에 기초한 개념이다. 즉 리더는 구성원의 성과와 업적에 맞는 보상을 주고, 구성원은 보상

의 대가로 지식과 노동을 리더와 거래적으로 교환하는 과정을 의미한다.

거래적 리더십에 대한 본격적인 연구는 Burns(1978)가 정치 지도자에 대한 연구를 발표한 이후부터 시작하였다(조영래, 2012). Burns(1978)는 거래적 리더십을 리더와 구성원의 교환관계로 보았다. 구성원은 자신이 희망하는 욕구(급여, 승진 등)를 얻기 위해서 자신의 지식이나 노동력을 제공하는 반면, 리더는 구성원을 통해서 집단의 목표를 달성하기 위해 구성원들의 욕구를 충족시키는 교환과정 속에서 거래적 리더십이 발생한다(배상진·차승만, 2006).

거래적 리더들은 구성원이 달성할 목표를 분명히 정해주고, 또한 달성하면 받을 보상도 분명히 알린다. Bass(1985)는 거래적 리더십을 리더가 보상이나 벌 등을 통해서 구성원을 관리하는 과정이라고 보았다. 그는 거래적 리더십을 구성원들의 욕구를 충족시키는 조건으로 집단 목표에 기여하도록 하는 교환관계라고 정의하였다(Bass, 1985). 거래적 리더는 구성원의 욕구와 필요를 파악하고, 리더가 원하는 결과를 산출할 때 보상을 받는 것을 구성원들에게 인식시킨다. 이런 과정을 통해 리더와 구성원 간의 거래적 관계가 성립된다. 따라서 거래적 리더는 목표를 설정하고 구성원들이 목표를 달성할 수 있도록 동기부여한다. 거래적 리더십을 비판하는 학자들은 돈으로 맺는 관계가 가장 위험한 관계라고 하지만 거래적 리더들은 물질적인 보상만 제공하는 것이 아니라 심리적, 정신적 보상도 제공한다(Bass, 1985).

거래적이고 교환적인 상호작용은 경영의 근간이다. 일상에서 가장 많이 이루어지는 보편적인 인간관계의 현상인 거래적 교환이다. 따라서 거래적 리더십은 모든 분야에서 사용할 수 있다. 직원들에게 무엇을 해야 할지를 명확히 알려주는 것은 최근의 불확실한 시대적 상황과 빠른 목표 달성이 요구되는 상황에서 가장 효과적이다(조영래, 2012).

2. 거래적 리더십의 구성요인

학자들은 공통적으로 거래적 리더십 구성요인을 상황적 보상(contingent reward)과 예외관리(management-by-exception) 두 가지로 구분하였다(Bass, 1990).

1) 상황적 보상

상황적 보상은 수행되어야 할 과업이 무엇인지를 제시하고, 그것을 수행하는 사람에게 주어지는 보상이며, 이에 대해 구성원들에게 명백하게 제시한다. 이러한 상황적 보상은 두 가지 형태로 나타난다. 하나는 과업을 잘 완수할 경우 주어지는 급여인상, 보너스, 인센티브 등이다. 이외에도 노력에 대한 인정, 칭찬, 경의를 표하는 다양한 형태로 나타날 수 있다.

또 하나는 상황적 벌(contingent punishment)이다. 이는 리더와 구성원이 합의한 표준에 구성원이 달성하지 못하였을 경우 주어지는 벌금, 지원중단, 해고 등이다. 또한 언어적인 표현으로 피드백을 주는 것도 이에 포함될 수 있다. 이미 합의가 이루어지면 리더와 구성원은 상호 역할과 책임을 받아들인다. 상황적 보상은 효율적인 관리에 초점을 두고 있다.

상황적 보상의 두 가지 형태에 관한 선행연구를 살펴보면 상황적 벌보다는 상황적 보상이 더 효과적이며, 상황적 벌 중에서도 해고, 지원중단 등 강도가 높은 벌은 자주 사용되지 않는다(Bass, 1990).

2) 예외관리

예외관리는 이름 그대로 예외적 상황(저수준의 실패, 이탈 행동 등)이 발생할 때 리더가 관여하는 것이다(남호현, 2006). 예외관리란 교정적 비판, 부정적 피드백, 부정적 강화 등이 포함된 리더십을 말한다. 예외관리는 능동적

인 형태와 수동적인 형태가 있다(조영래, 2012). 공격적인 리더는 구성원의 잘못을 잘 관찰하고 징후를 보이면 바로잡는다. 반면 수동적 리더는 구성원이 기존의 패턴에서 벗어나야 개입한다. 상황 보상은 긍정적인 강화를 사용하지만, 예외관리는 주로 부정적인 강화를 사용한다. 거래적 리더는 구성원이 무엇을 원하는지 이해하고 구성원이 업무를 완료하면 그 대가로 구성원의 요구를 충족시킨다(조영래, 2012).

이상의 결과에 따라 거래적 리더는 구성원의 지식과 인력을 활용해 목표를 달성할 필요가 있다. 거꾸로 구성원이 지식과 노동력을 팔아 자신의 욕구를 얻는 과정은 거래 현상이다. 거래 리더십은 목표를 설정하고 구성원에게 명령을 내려 구성원의 사명감을 키우는 과정으로 요약된다.

<표-3> 거래적 리더십의 구성요인

구분	구성요인	내용
거래적 리더십	상황적 보상	리더는 구성원들에게 무엇을 해야 그들이 원하는 보상을 받을 수 있는지를 알려준다. <ul style="list-style-type: none"> • 노력과 보상의 교환을 약속 • 성과를 달성하면 보상을 제공 • 성취한 결과에 대하여 인정
	예외관리	리더는 구성원들이 부여받은 임무를 수행하도록 하고 적절한 시기에 적절한 비용으로 목표가 달성될 때까지 간섭하지 않는다. <ul style="list-style-type: none"> • 예외관리(적극적) : 사전에 감독하여 효율적으로 시행하도록 시정조치 • 예외관리(소극적) : 성과기준에서 명백히 이탈했을 경우에만 개입

출처 : 박지수(2009)

3. 거래적 리더십 이론의 한계점

현재 대부분의 리더십 훈련이 거래적 리더십을 바탕으로 하고 있지만, 여러 가지 한계점을 지니고 있다(조영래, 2012). 조영래(2012)는 거래적 리더십을 적용하는 데에 있어서 존재한 한계점으로 다음의 여섯 가지를 제시하였다. “첫째, 거래적 리더십은 리더가 명령한 과업을 그대로 수행하면, 즉 리더가 기대한 결과를 산출하면 보상을 제공하는 거래관계이기 때문에 구성원은 제한적인 업무만을 수행하려고 한다. 보상이 제공되지 않은 일은 하지 않으려고 하고, 대가가 지불되지 않은 업무에는 관심이 없을 것이다. 둘째, 리더와 구성원의 거래형태의 조건 강화에 적극적이기보다는 소극적으로 대한다. 조건 강화에 대적하거나 적개심까지 유발할 수 있다. 셋째, 리더와 구성원 간의 업적 수행만큼의 보상을 제공하는 관계에는 한계가 있다. 당근과 채찍의 원리는 한계가 늘 존재한다. 넷째, 리더가 구성원이 순종하지 않거나 기대에 못 미칠 때 처벌하고, 계속해서 그들을 못 믿고, 끊임없이 부정적으로 장기간 처벌과 불신이 지속되면 성과와 만족이라는 효율성에 문제가 생길 수 있다. 다섯째, 적극적 예외관리의 중요성을 의식적으로 피하려고 한다. 즉 구성원이 리더가 기대한 성과를 달성하지 못하였을 때 직속 리더에게 사실 그대로 부정적 보고를 안 하려고 한다. 대신 미화하여 보고함으로써 구성원의 행위에 대한 피드백의 기회를 놓치게 된다. 여섯째, 거래적 리더는 구성원의 욕구를 파악하고 업무 실행에 필요한 노력을 한다면 그 욕구는 충족될 수 있다는 것을 분명히 알린다. 이런 동기부여는 구성원에게 방향성을 제공하고 구성원에게 활력을 불어넣어 준다. 그러나 구성원이 희망하는 욕구를 충족하는 데에 있어서 보상이 부족하다고 판단하게 되면 기대-보상 간의 불균형이 발생한다. 이런 경우 거래적 리더십의 효과성이 한계점에 이르게 된다.

제5절 변혁적 리더십 이론

변혁적 리더십 이론은 1980년대 Bruns(1978)가 처음 제시한 최근 리더십 이론 중의 하나이다. 변혁적 리더십은 최근 리더십 연구의 1/3을 차지할 정도로 리더십 연구의 중심에 있다(Lowe & Gardner, 2001). 변혁적 리더십은 구성원들의 가치관, 목표, 사고방식 등을 바꾸어준다. 즉 구성원들이 더 나아지도록 변혁시키는 리더십이다. 변혁적 리더십을 발휘하는 리더들은 구성원을 완전한 인격체로 대하고, 그들의 동기를 파악하고, 욕구를 충족시켜준다. 이러한 과정에서 구성원들이 자발적으로 기대 이상의 성과를 산출하도록 영향을 미친다. 변혁적 리더십은 카리스마적(Charismatic) 리더십과 비전적(Visionary) 리더십의 특징들을 포함하는 광범위한 이론이다.

1. 변혁적 리더십 개념 정의

변혁적 리더십이 리더십의 중요한 이론으로 자리 잡기 시작한 것은 Burns(1978)의 저서 ‘리더십’이 출간되면서부터이다. Burns(1978)는 ‘구성원들의 개인 목표와 공동체의 공동 목표를 더 효과적으로 달성하도록 구성원들을 자극하는 사람이 리더’라고 정의를 내렸다. 그는 리더는 구성원들의 욕구를 충족시켜주는 사람이고, 권력을 행사하는 것과 리더십은 서로 상반된 것이라고 주장하였다(Burns, 1978).

변혁적인 리더들은 구성원들의 동기 및 욕구에 초점을 맞추며, 구성원들의 역량을 가능한 한 많이 향상하도록 지원하는 데 집중한다. 변혁적 리더십의 대표적인 연구자 Burns(1978)은 변혁적 리더십 개념에 도덕성을 추가하였다. 구체적으로 살펴보면, 도덕성은 변혁적 리더십의 필수 요인임으로

히틀러 같은 리더들은 변혁적 리더가 아니라고 하였다(Burns, 1978). 히틀러(Adolf Hitler)는 구성원들을 변혁시켰지만 비도덕적이고 부정적인 방향으로 변혁시켰기 때문에, 변혁적 리더십의 필수 요인인 도덕성을 지키지 못한 사례이다. 그 후에 Bass는 Preudo Transformational Leadership 즉, 가짜 변혁적 리더십이라는 용어를 만들었다. 권력 지향적이고, 자기 지향적이고, 도덕적 가치를 왜곡시키는 리더를 가짜 변혁적인 리더라고 한다(Bass & Steidlmeier, 1999). 진정한 변혁적 리더와 가짜 변혁적 리더는 구별하기 쉽다. 가짜 변혁적 리더는 구성원들의 이익보다 자기 자신의 이익에 더 초점을 맞춘 자기 지향적인 리더이다. 반면 진정한 변혁적 리더들은 자신의 이익을 초월하여, 구성원들에 이익에 초점을 맞춘 타인지향적인 리더이다.

또한 변혁적 리더십은 카리스마적 리더십과 유사한 점이 많다. 카리스마는 특별한 성격 특성을 가지고, 비범한 일을 할 수 있는 잠재 능력을 지닌 리더를 말한다. 카리스마적 리더들은 특별한 행동 유형을 보인다. 구체적으로 살펴보면 다음과 같다(박종욱, 2007).

첫째, 카리스마적 리더들은 구성원들이 닮고 싶어 하는 가치관과 철학의 역할모델(예: 간디는 비폭력의 역할모델)이 된다.

둘째, 카리스마적 리더들은 구성원들에게 뛰어난 능력을 지닌 사람으로 비친다.

셋째, 전달력 즉 발표력이 뛰어나다. 카리스마적 리더들은 자신 내면의 목표와 희망을 상대방이 알아들을 수 있도록 분명하게 전달할 수 있다. 예를 들면, Martin Luther King Jr 목사의 ‘나는 꿈이 있습니다’라는 연설이다.

넷째, 카리스마적 리더들은 구성원들에게 기대를 많이 하며, 리더의 기대를 충족시킬 수 있는 구성원들의 능력도 신뢰한다. 더 나아가 구성원들에게 그들의 실력에 대한 신뢰를 갖게 하며, 구성원들의 효능감을 향상시킨다.

<표-4> 카리스마적 리더의 특징

성격	행동	구성원들에게 미치는 영향
지배성	역할모델다운 행동	구성원들은 리더의 이념을 신뢰함
욕망	역량을 나타내는 행동	리더를 닮고 싶은 구성원들과 리더 간의 유사성이 발생함
자신감	목표를 분명하게 주장함	구성원들은 리더의 주장을 의심 없이 받아들임
가치관	구성원들에 대한 신뢰를 표현함	효능감이 향상됨

출처: 박종욱(2007)

변혁적 리더십과 카리스마적 리더십의 가장 유사한 점은 구성원을 변혁시키는 것이다. 즉, 두 리더십은 구성원들의 자아개념을 변혁시킨다. 더 나아가 조직의 정체성과 구성원의 정체성을 연결시키려고 한다. 또한 이러한 종류의 리더십을 발휘하는 리더는 외적 보상보다 내적 보상을 더 많이 제공한다. 카리스마적 리더들은 구성원들에 대한 신뢰를 보여주면서, 구성원들이 자신감을 가질 수 있도록 도와준다.

2. 변혁적 리더십 구성요인

변혁적 리더십이라는 다차원 구성요소의 개념으로 인해 효과는 일관성이 없고 상황에 따라 다른 원인이 될 수 있습니다(Pilai, Scandura & Williams, 1999). 따라서 변혁적 리더십의 효과를 이해하기 위해서는 구성 개념을 보다 면밀히 관찰해야 한다는 주장이 제기되고 있다. 예를 들어, 카리스마나 개인의 배려와는 달리 리더의 지적 자극은 구성원의 사고와 행동 변화를 동시에 요구하고 인식의 변화를 통해 구성원의 직접적인 행동 변화에 더욱 주

목한다.

변혁적 리더십의 구성요인은 여러 가지 요소를 포괄하는 다차원적 요인으로 학자들에 따라 약간의 차이가 있으나 일반적으로 이상적 영향력, 영감적 동기부여, 지적 자극, 개별적 배려 등 네 가지 구성 요소를 제시한다.

1) 이상적 영향력

변혁적 리더십의 첫 번째 구성요인은 이상적 영향력(Idealized Influence)이다. 이 요인은 구성원들에게 강력한 역할모델의 모범이 되고 있는 리더를 말한다. 구성원들은 그러한 리더를 닮고 싶어하고, 그들의 행동을 따라 하려고 한다. 이상적 영향력을 행사하는 리더들은 도덕적 측면에서 뛰어나며, 항상 바람직한 행동을 하는 것으로 간주되며, 따라서 구성원들이 그들을 많이 존경하고, 신뢰하게 된다. 이상적 영향을 미치는 리더들을 구성원들에게 상시 비전 및 미션을 심어주고 상기시켜준다.

2) 영감적 동기부여

변혁적 리더십의 두 번째 구성요인은 영감적 동기부여(Inspirational Motivation)이다. 영감적 동기부여는 리더가 구성원들에 대한 높은 기대를 표현하는 것부터 시작한다. 공동체의 공유된 목표를 달성하기 위하여 조직 구성원들이 최선을 다하도록 동기유발을 한다. 더 나아가서 구성원들의 의욕을 계속해서 고무해 주는 리더들을 의미한다. 리더들은 구성원들이 개인 이익에 집중한 것을 넘어서서 공동체의 이익에 초점을 맞추도록 종종 정서적 호소를 한다. 그리고 공동체의 한 구성원으로서 공동체의 공동 목표를 달성하는 데 집중하도록 만들기 위해 상징적인 행위를 하기도 한다. 이러한 리더들이 강조하는 것은 바로 팀 정신이다.

3) 지적 자극

지적 자극(Intellectual Stimulation)은 변혁적 리더십의 세 번째 구성요인이다. 이 요인을 발휘하는 리더는 구성원들의 창의성과 혁신성 등 지적인 측면을 자극한다. 리더가 자신의 철학과 가치관을 계속해서 새롭게 하며, 더 나아가서 끊임없이 조직 구성원들과 팀의 신념과 가치관을 업그레이드하는데 노력을 기울인다. 이런 종류의 리더들은 조직의 문제점을 파악하고 해결책을 찾는 과정에서 항상 구성원들로부터 혁신적인 방법을 찾아내도록 한다. 또한 변혁적 리더는 구성원들로부터 문제에 대한 새로운 방법을 시도하도록 도와준다. Northouse(2016)에 의하면 지적인 자극을 하는 리더들은 구성원들이 스스로 판단하고 결정하도록 한다. 또한 문제를 해결할 때 주인의식을 가지고 문제해결에 임하도록 만든다(김남현, 2016).

변혁적 리더는 문제를 다양한 각도에서 조명하고 새로운 방식으로 접근함으로써 구성원들이 혁신적이고 창의적으로 되도록 동기를 부여한다. 자신의 실수를 공개적으로 비판하지 않고 문제를 파악하고 해결하는 과정에 집중하여 이 과정에 참여하는 구성원들로부터 새로운 아이디어와 창의적인 문제 해결 방법을 얻는다. 회원들은 이 새로운 접근 방식을 취하도록 권장되며 이 과정을 통해 문제해결 방법을 자유롭게 탐색하고 능력을 향상할 수 있다.

4) 개별적 배려

변혁적 리더십의 마지막 요인은 개별적 배려(Individualized Consideration)이다. 개별적 배려를 하는 리더들은 개개 구성원들의 필요에 깊은 관심을 보인다. 구성원들을 지원하고자 하는 리더들의 가장 큰 특성이 개별적 배려이다. 조영래(2008)에 의하면, 개별적 배려를 하는 리더는 구성원들이 맡은 업무를 원활하게 다룰 수 있게 될 때까지 지원해 준다. 즉 구

성원들이 맡은 일에 익숙해질 때까지 그들에게 코치와 조언자의 역할을 해 준다. 이런 유형의 리더들은 각각의 구성원들에게 개별적인 지원을 하는 데 많은 시간을 투자한다. 구성원들에게 지시를 내릴 때도 구체적이고 구조적인 지시를 내린다. 또한 어떤 구성원들과는 친한 우호 관계를 형성하기도 한다. 그리고 종종 구성원들의 개인 욕구도 배려한다.

3. 변혁적 리더십 한계점

변혁적 리더십은 리더십 연구의 중심에 서 있는 연구임에도 불구하고 몇 가지 한계점을 지니고 있다. 선행연구를 바탕으로 변혁적 리더십의 한계점과 비판받는 점을 살펴보면 다음과 같다(김남현, 2016).

첫째, 변혁적 리더십의 요인들은 서로 겹치는 개념이 많다. 이상적 영향력, 영감적 동기부여, 지적 자극, 개별적 배려의 내용이 서로 중복된다(Tracey & Hinkin, 1998). 이는 변혁적 리더십의 변수들이 명확하지 않다는 것을 의미한다. 또한 변혁적 리더십의 개념이 다른 리더십의 개념과 중복되는 유사한 부분이 종종 존재한다는 비판을 받는다. 예를 들면, 카리스마적 리더십과 변혁적 리더십이 유사한 개념이라고 비판하는 학자들도 존재한다(Bryman, 1992).

두 번째로 변혁적 리더십이 비판을 받는 이유는 측정에 관한 것이다. 변혁적 리더십의 구성요인인 이상적 영향력, 영감적 동기부여, 지적 자극, 개별적 배려는 서로 중복된 높은 상관성을 나타내고 있다. 이처럼 상관성이 높고, 중복된 개념은 측정을 어렵게 만든다.

4. 변혁적 리더십의 선행 연구

Bass의 연구 이외에도 Bennis & Nanus(1985)와 Kouzes & Posner(1987, 2002)의 연구가 변혁적 리더십 이론을 더욱 발전시켰다. 이 연구들을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

1) Bennis & Nanus(1985)의 연구

Bennis & Nanus(1985)은 90명의 리더들을 대상으로 인터뷰를 실시하였다. 그들은 인터뷰 결과를 바탕으로 혁신을 추구하는 리더의 특성을 발견하였다. 경영혁신을 추구하는 조직에서 리더들이 사용한 네 가지 전략을 제시하였다.

첫째, 변혁적 리더들에게는 공동체의 미래에 대한 구체적인 비전이 있다. 공동체 비전은 매력적이면서도 동시에 현실적이고, 타당성이 있는 비전이였다. 또한 미래에 대한 올바른 희망을 보여준다(Bennis & Nanus, 1985). 변혁적 리더들의 비전은 단순하고 이해하기 쉬우면서도 활력을 불어넣어 주는 매력적인 비전이였다. 비전이 명확하게 제시되면 구성원들은 그러한 비전을 실행하는 방법을 추구할 수 있게 된다. 또한 멋지면서도 현실적인 비전은 조직 구성원들에게 가치 있고 의미 있는 일을 하는 중요한 존재라는 좋은 이미지를 심어준다.

둘째, 변혁적 리더들은 소셜 건축가이다. Social architects라는 용어는 변혁적 리더들이 조직구성원 간 관계를 형성하고, 그들에게 의미를 공유하고, 공감대를 형성한다는 의미이다. 리더들은 조직의 비전, 사명, 의미 등을 전달한다. 전달하는 과정에서 구성원들이 저절로 조직의 정체성을 받아들이도록 한다.

셋째, 변혁적 리더들은 자신의 철학과 가치관, 자신의 입장을 명확하게 전달한다. 그리고 그는 제시한 입장을 충실하게 행동으로 보여주면서 구성원

들로부터 신뢰를 얻는다. 이미 구축된 신뢰는 불확실한 상황 속에서도 발휘된다.

넷째, 변혁적 리더들은 자신의 강점과 약점을 알고 인정한다. 약점에 집중하는 것보다 강점에 초점을 맞추고 강조한다. 뛰어난 리더들은 자신의 강점 즉 능력을 근거로 조직의 목표를 도출하고, 자신의 업무에 몰입한다. 이러한 특성이 변혁적 리더의 모습을 닮고 싶은 구성원들에게 큰 영향을 미친다. 구성원들도 자신의 약점을 인정하면서 강점을 살리는 존재가 되려고 노력하게 되는 것이다. 또한 Bennis & Nanus(1985)는 연구를 통해 독특한 점을 발견하였다. 그것은 바로 평생학습이다. 변혁적 리더들은 학습과 재학습에 몰두한다. 따라서 그들은 조직 구성원들에게 배움의 중요성에 대해 거듭 강조한다.

2) Kouzes & Posner(1987, 2002)의 연구

Kouzes & Posner(1987, 2002)는 변혁적 리더십을 연구하기 위하여 리더들을 대상으로 인터뷰를 실시하였다. 연구자들은 일반 회사의 중간급 리더들과 공공기관의 상위계층의 1300여 명의 리더들을 대상으로 연구하였다. 인터뷰에서 수집한 자료를 바탕으로 연구자들은 리더십 모형을 구성하였다.

연구자들이 개발한 모형은 리더의 다섯 가지 기본 행동으로 구성되었다. 리더들의 실제적 행동은 훌륭한 업적을 성취하게 하는 행동들이었다. 다섯 가지 행동을 열거하면, 우선 모범이 되는 행동(model the way), 공동체의 비전 실행을 위한 영감을 불어넣는 행동(inspire a shared vision), 전진하게끔 도전하는 행동(challenge the process), 그리고 스스로 움직이도록 하는 행동(enable others to act), 마지막으로 마음을 움직이는 행동(encourage the heart)이다. 이러한 다섯 가지 행동을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 리더가 구성원들의 모범이 된다. 리더가 구성원들의 모범이 되려면

자신의 가치와 철학, 신념 등을 분명하게 제시해야 한다. 리더가 의도치 않게 많은 영향력을 행사하는 사람으로서 말을 신중히 선택하고 표현한다. 구성원들이 닳고 싶은 모범으로 인정할 만큼 바람직한 행동을 한다. 모범이 되는 리더는 조직에 기꺼이 헌신한다. 또한 공동체의 공동 목표, 가치, 비전, 사명을 확실히 주장한다.

둘째, 공유된 공동의 비전을 위해 영감을 불어넣는다. 뛰어난 리더는 구성원들의 마음을 끌릴 수 있는 비전을 제기한다. 그러한 리더는 구성원들의 행동을 유도한다. 공동의 비전을 위해 영감을 불어넣기 위해서는 리더가 먼저 미래의 긍정적인 결과를 마음속으로 생생하게 그릴 수 있어야 하고, 더 나아가 그러한 예상된 좋은 결과를 구성원들에게 전달할 수 있어야 한다. 그러기 위해서 구성원들과의 관계도 중요하며, 원활한 의사소통이 필수 조건이다. 또한 변혁적 리더십의 구성요소인 개별적 배려도 실천한다. 즉 각각 구성원들의 개별적인 욕구에도 귀를 기울이며, 그들의 꿈을 조직의 비전과 결합하여, 상생할 수 있는 길을 제시해야 한다.

셋째, 전진하도록 도전한다(challenge the process). 이것은 불확실한 상황 속에서 더 나아지기 위하여 기꺼이 미지의 영역으로 진입하여 도전한다는 의미이다. ‘전진하도록 도전한다’는 개념에는 개척, 개혁, 발전, 개발, 성장, 개선 등의 의미를 포괄하는 개념이다. 이러한 리더는 발명가와 같다. 새로운 아이디어를 내고, 새로운 것을 실험하고, 끊임없이 시도하며, 도전한다. 불확실한 환경 속에서 더 개선되기 위하여 기꺼이 많은 위험을 감수한다. 또한 이러한 리더들은 실패하면 좌절하지 않고, 교훈으로 삼고, 또 도전한다.

넷째 스스로 행동하게 하는 것이다. 유능한 리더는 다른 사람들과 더불어 함께 성장하고 일하는 데 뛰어나다. 그러한 리더들은 타인의 신뢰를 얻는 것을 중요시하며, 협력하는 데 앞장선다. 구성원들의 생각, 입장을 존중하며, 구성원들을 경청한다. 구성원들이 스스로 결정하고, 이미 결정된 계획을 실

행하는 과정을 지원한다. 그리고 스스로 행동하게 만드는 리더들은 구성원들의 행동이 큰 조직의 목표를 달성하는 일에 어떠한 영향을 미치며, 어떻게 기여하고 있는지 스스로 알 수 있는 환경을 조성해 준다.

다섯째 마음을 움직이는 것(encourage the heart)이다. 이런 유형의 리더들은 사람들의 수고를 인정하며 적절한 보상을 하면서 그들의 마음을 움직인다. 모든 사람에게는 인정받고자 하는 욕구가 있고, 이는 자연스러운 것이다. 유능한 리더들은 이러한 사람의 욕구를 인정하며, 그것에 주목한다. 따라서 구성원들이 성과를 내면 기꺼이 칭찬하고, 보상한다. 더 나아가 이런 리더들은 진정성이 뛰어나다. 감사를 잘 표시하며, 사람들을 고무한다. 이러한 후원과 보상은 더 좋은 성과를 산출하게 만들며, 구성원들이 저절로 공동체 정신, 팀워크를 가지게 한다.

Kouzes & Posner의 리더십 모형은 효과적인 리더십을 발휘하는 리더들의 대표적인 다섯 가지 행동을 아주 자세하게 다루고 있다. 그들은 상기의 다섯 가지 행동은 모든 사람이 실천할 수 있으며, 특별한 특성을 가진 사람들만이 하는 행동이 아니라고 주장하였다(Kouzes & Posner, 2002). 따라서 이 모형 즉 모델은 특성이론과는 상반되는 개념이며, 사람의 특성이 아닌 실제적인 행동을 보여주고 있다.

5. 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 비교분석.

Burns(1978)는 기존의 교환관계에 기초를 두고 개인의 이해관계에 호소하는 리더십을 거래적 리더십으로 규정하고 이와 반대되는 개념으로 변혁적 리더십을 제시함으로써 두 리더십을 하나의 연속상의 양 극단에 위치한 것으로 간주하였다. 그러나 Bass(1985)에 따르면, 두 개념은 완전히 대비되는 상호배타적인 것이 아니라 상호보완적인 관계라고 볼 수 있다. Bass(1985)

는 거래적 리더십을 발휘하는 리더는 구성원들로부터 ‘기대했던 성과 (expected performance)’만을 이끌어내는 반면, 변혁적 리더십을 발휘하는 리더는 구성원으로부터 ‘기대 이상의 성과(performance beyond expectation)’를 이끌어낼 수 있다고 주장하였다. Lowe et al.(1996)도 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 비교 연구를 통해 변혁적 리더십을 발휘하는 리더들이 거래적 리더십을 발휘하는 리더보다 훨씬 우수한 성과를 만들어낸다는 사실을 제시하였다. Waldman 등(1990)은 구성원의 기본적인 기대 이상의 수행을 획득하는 리더의 능력을 ‘증폭 효과(augmentation effect)’로 설명했다. 이철희 등(2021)은 기존 문헌 연구를 바탕으로 “변혁적 리더십의 증폭효과를 증명하는 다수의 연구가 실시되었는데, 변혁적 리더십은 거래적 리더십에 비해 직무만족, 조직몰입, 직무성과에서 증폭효과를 보여주었으며, 변혁적 리더십 연구에 대한 메타분석에서도 변혁적 리더가 거래적 리더에 비해 더 높은 성과를 이끌어내는 효과적인 리더로 나타났다”라고 제시하였다.

제6절 리더십에 대한 현대적 접근

1. 혁신 리더십

혁신 리더십(Innovation leadership) 직원들이 창의적인 아이디어, 제품 및 서비스를 생산하도록 영향을 미치기 위해 다양한 리더십 스타일을 결합하는 철학 및 기술이다. 혁신 리더십의 실행에서 핵심 역할은 혁신 리더입니다. 조직의 생존과 성장에 혁신이 매우 중요해지면서 기업은 일상 활동에서 혁신의 가치를 강화하는 리더를 필요로 하게 되었다.

Gliddon(2006)은 혁신 리더십의 개념을 제시하고, 혁신 리더의 역량 모델을 개발하였다. 그는 혁신을 창출하기 위해서 리더가 도전적이고 예측할 수

없는 상황에서 운영하는 법을 배워야 하고, 조직 내 혁신을 위한 환경을 조성해야 한다고 주장했다. 또한 그는 비즈니스적 사고와 혁신적 사고를 구분하는 것은 매우 중요하며, 혁신적 사고 기술을 사용하면 조직에서 혁신적 기술, 가치 있는 서비스, 오래된 문제에 대한 새로운 솔루션 등 유용하고 바람직한 것을 만들 수 있다고 하였다(Horth & Buchner, 2014).

<표-5> 전통 비즈니스 사고와 혁신적 사고의 비교

전통 비즈니스 사고		혁신적인 사고
논리적	→	Intuitive
연역적/귀납적 추론	→	귀납적 추론
계속하려면 증거가 필요하다.	→	라고 묻는다면
선례를 찾다.	→	과거에 구속받지 않고
빠른 결정	→	다양한 가능성 보유
옳고 그름이 있다	→	항상 더 나은 방법이 있다.
모호함으로 인해 불편함	→	모호함을 즐긴다.
결과를 원함	→	의미를 원해

출처 : Horth & Buchner(2014)

Zenger & Folkman(2014)은 혁신적 리더에게 나타나는 독특한 행동을 다음과 같이 제시하였다.

1. 탁월한 전략적 비전을 보여준다. 가장 효과적인 혁신 리더들은 그들의 미래 비전을 명확하게 제시하고, 그것을 달성하는 방법을 알아내려고 노력한다.
2. 고객에 집중한다. 그들은 고객의 마음을 읽고, 고객들과 네트워크를 형성하여 그들이 무엇을 원하는지 끊임없이 탐색한다.
3. 상호 신뢰의 분위기를 만든다. 혁신은 종종 일정 수준의 위험을 요구한

다. 혁신적인 아이디어가 모두 성공하는 것이 아니기 때문이다. 그래서 혁신적 리더들은 실수가 용인되는 따뜻하고 협력적인 관계를 형성한다.

4. 조직과 고객을 위해 올바른 일을 두려움 없이 한다. 그래서 그들은 상사나 다른 고위 임원을 기쁘게 하는 것은 별로 신경 쓰지 않는다.

5. 상향식 커뮤니케이션을 확대하는 문화를 중요시한다. 리더는 가장 혁신적인 아이디어가 구성원에게서 나온다고 믿는다. 그래서 그들은 일선 실무진이 좋은 아이디어를 제안할 수 있는 문화를 만들기 위해 노력한다.

6. 설득력이 있다. 리더는 다른 사람이 좋은 아이디어를 받아들일도록 하는데 매우 효과적이다. 그들은 자신의 팀에게 자신의 아이디어를 강요하지 않는다. 대신에 그들은 열정과 확신을 가지고 아이디어를 제시하고, 팀 구성원은 그것을 기꺼이 따른다.

7. 도전적인 목표를 설정한다. 그들은 사람들이 단순히 열심히 일하는 것 이상의 것을 요구하고, 높은 목표를 달성하기 위한 새로운 방법을 찾아내도록 한다.

8. 속도를 강조한다. 그들은 실험과 빠른 프로토타입을 선호한다.

9. 솔직하게 의사소통한다. 그들은 정직하고 때로는 무뚝뚝한 피드백을 제공한다. 구성원들은 언제나 리더로부터 솔직한 답변을 받을 수 있다고 느낀다.

10. 행동을 통해 영감을 주고 동기를 부여한다. 그들은 일의 목적과 의미를 분명하게 한다.

2. 진정성 리더십

진정성 리더십(**Authentic leadership**)은 성찰을 통해 진정한 자아를 인식하고 타인과의 가식 없는 관계를 형성해 나가는 것을 중시하는 철학적 사고에

서 발전한 개념으로, 리더가 자기 자신에 대해 잘 알고 이해하며 구성원들과 개방적으로 의사소통하면서 자신이 가치 있다고 생각하는 신념을 행동으로 보여주는 것이다(Avolio et al., 2004). 진정성 리더십은 근원적 리더십(root leadership)으로 리더십의 뿌리가 리더의 품성에 있기 때문에, 아무리 뛰어난 리더십 스킬과 스타일을 가지고 있더라도 그 뿌리에 진정성 있는 품성이 내재되어 있지 않으면 그 리더십은 효과적으로 발휘될 수 없다(윤정구, 2012).

일반적으로 진정성 리더십은 자아인식, 균형잡힌 정보처리, 내재화된 도덕적 관점, 관계투명성 등 네 개 유형의 행동을 보여준다(Walumbwa et al., 2008). Walumbwa et al.(2008)에 따르면, “자아인식(self-awareness)은 리더 자신의 강점과 약점을 잘 이해하고 있는 것이고, 균형잡힌 정보처리(Balanced processing)는 리더가 의사결정을 하기 전에 관련된 자료 모두를 객관적으로 분석하는 것이다. 내재화된 도덕적 관점(Internalized moral perspective)는 리더가 도덕적 기준과 가치관을 수립하고, 집단, 조직, 또는 사회의 압력이 있을 지라도, 그 기준과 가치관에 따라 행동하는 것이다. 관계투명성(relational transparency)은 리더의 진정한 자아를 보여주는 것으로, 인간관계에서 개방성과 진실성을 소중하게 생각하고, 구성원이 자신의 강점과 약점을 함께 볼 수 있도록 돕는 것이다(Walumbwa et al., 2008).”

이러한 특성을 가진 진정성 리더는 다양한 계층의 사람에게 영향을 미치고, 그가 이끄는 조직뿐만 아니라 구성원에게도 중요한 영향을 미치는 것으로 제시되고 있다(Caldwell & Dixon, 2010). 리더가 구성원과의 관계에서 얼마나 진정성을 보여주느냐에 따라 상호작용의 특성이 달라지며, 구성원의 태도와 행동도 상이하게 나타난다(Wayne et al., 1997). 진정성 있는 리더는 삶의 목적을 진솔하게 드러내고 성찰하고, 성찰을 기반으로 자신을 단련시키고, 이를 통해 얻은 것을 구성원과 공유하며 진정성 있는 관계를 만들어간다(윤정구, 2012). 자신의 강점과 약점을 알고 있는 진정성 리더는 의사결정과 문제해결

에 있어서 자신의 한계를 인정하는 경향이 있다. 그런 리더는 구성원의 아이디어와 의견을 더 잘 받아들이고, 구성원에게 리더의 입장에 도전하도록 격려하는 경향이 있다(Hsuing, 2012). 진정성 있는 관계를 통해 리더는 구성원의 능력과 가치에 대한 확신을 표현함으로써 구성원이 자신의 역량을 깨닫게 하고, 그것을 더욱 발전시키도록 사회적 지원을 제공한다(Gardner & Schermerhorn, 2004). 진정성 리더는 자신에 대한 부정적, 긍정적 정보들을 모두 균형적으로 받아들이기 때문에, 구성원들의 의견이나 피드백에 민감하게 반응하며 자신의 생각과 다른 의견을 받아들이는데 적극적이다(Avolio et al., 2004). 또한 높은 수준의 도덕적 관점이 내재된 리더는 구성원을 정중하고 공정하게 대하는 경향이 있다(Alok & Israel, 2012). 리더가 보여주는 관계의 진실성(relational authenticity)은 구성원들에게 자신이 리더로부터 존중을 받고 있다고 느끼게 하며, 이런 존중감은 구성원들부터 자발적인 노력을 이끌어낼 수 있다(George, 2003). 그래서 Avolio et al.(2004)은 진정성 리더십에 의해, 구성원은 일 등에서 의미를 찾게 되고, 긍정적인 감정을 갖게되어 직무에 자발적으로 참여하고 몰입한다고 주장하였다. 정예지 등(2012)도 진정성 리더십은 리더 개인의 진정성 있는 행동이 구성원들에게 긍정적인 역할 모델이 되어 줌으로써 구성원의 성과에 영향을 미친다고 하였다.

3. 동반자 리더십

21세기 초에는 리더십 접근 방식이 한 개인에게 국한되지 않고 다른 사람들과 공유될 수 있는 새로운 형태의 리더십이 등장했다. 이 이론에 따르면, 구성원은 누구나 리더를 따르는 사람일 뿐만 아니라 그 자신이 리더가 될 수 있다. 이 개념은 협업의 모든 영역으로 확장된다. Roming(2009)은 비즈니스 환경이 변화함에 따라 리더십 개념이 변화하고 있다고 주장하면서

동반자 리더십(Side by side leadership)을 제시하였다.

동반자 리더십은 리더와 구성원 사이의 양방향으로 소통이 되는, 상호작용의 리더십 모델이다. 리더는 조직의 목표와 성공을 달성하기 위해 구성원의 아이디어와 지식을 요청한다. 리더는 구성원이 유용한 지식 자원을 가지고 있다는 것을 알고 있다. 구성원은 리더로부터 인정하고 존중받기 때문에 주어진 과제를 수락하고 완수하며, 다른 사람들과도 협력하고 지식, 기술 및 아이디어를 제공하며 성공 또는 실패에 대한 책임을 공유한다. 리더는 공동의 목표를 추구하기 위해 동반자 관계를 촉진한다. 양방향 커뮤니케이션은 공유 목표의 생성과 이를 달성하는 방법에 대한 새로운 아이디어 창출을 촉진한다. 동반자 리더는 말하는 것보다 경청함으로써 더 많은 것을 이끌어낸다. 하향식, 권위주의 리더들은 소수의 사람들-대부분 그들 위에 있는 권위자들-의 말만 듣지만, 최고의 동반자 리더는 다양한 목소리를 듣고 다양한 지혜, 지식 및 경험을 결합하여 좋은 결과를 만들어낸다.

Romig(2009)의 동반자 리더십 모델은 많은 연구를 기반으로 만들어졌다. 이 리더십 모델의 핵심은 리더십이 공유되고 상호적일 때, 구성원은 더 혁신적이고, 더 빠르고 적은 비용으로 작업을 완수한다.

제7절 M&Z 세대

MZ 세대는 1982년에서 1996년 사이에 태어난 M(Millennials) 세대와 1997년에서 2012년 사이에 태어난 Z 세대(Generation Z)를 합친 세대 구분 용어로, M 세대는 베이비붐 세대의 자식 세대, Z 세대는 X세대의 자식 세대에 해당한다. 베이비붐 세대는 1955년에서 1964년까지의 출생자를 말하고, X세대는 1965년부터 1981년까지의 출생자를 말한다(김용섭, 2020).

김용섭(2021)에 의하면, “현재 한국 M 세대의 인구수는 1천73만 명이고,

Z 세대는 830만 명이다. 둘을 합치면 1천900만 명으로 전체 인구의 36.7%를 차지한다. 경제활동 인구에서 MZ 세대가 차지하는 비중은 45%가량으로, 향후 이들의 비중은 지속적으로 높아질 수밖에 없다. 게다가 M 세대는 2021년에 40대에 진입해 더이상 20대를 대표하는 그룹이 아니며, 따라서 수년 내에 Z 세대가 20대를 완전 장악하게 된다. 그래서 Z 세대를 통해 미래를 진단하고 변화할 세상에 대비케 하는 것이다”.

기업에서도 MZ 세대가 차지하는 비중이 커지고 있다. 이렇게 인구구성 비율이 높아지고 있지만 이에 대한 준비는 아직 미비한 것으로 보인다. 구인구직 매칭 플랫폼 사람인이 기업 283 개사를 대상으로 ‘M 세대 인재를 관리하는 데에 있어서 어려움을 겪고 있는지 여부’를 조사한 결과(사람인, 2020)에 의하면, 57.2%가 ‘어려움을 느낀다’고 답했다. 10개 기업 중 6개 기업이 M 세대 관리에 어려움을 느끼고 있다. M 세대 관리에 있어서 어려움을 느끼는 이유는 첫째, 개인주의가 강하고 조직보다 개인을 우선시하고 둘째, 불이익에 민감하고, 셋째, 개성이 강하고 조직에 융화되지 않으며, 넷째, 퇴사/이직을 과감하게 실행하며, 다섯째 거침없는 언행, 여섯째, 이제 세대 방식에 대한 거부감이 크다는 순으로 제시하였다. 위의 조사결과는 M 세대를 대상으로 하였지만, 점차 Z 세대의 구성원 비중도 증가하기 때문에 효과적인 리더십을 발휘하려면 MZ 세대가 가지고 있는 특성에 대한 이해가 필수적으로 수반되어야 할 것이다. 그래서 다음에서는 M 세대와 Z 세대의 특성에 대해 각각 살펴본다.

1. M 세대의 특성

세대는 특정 시기에 태어나 중요한 사회적, 역사적 사건을 경험하고 특정 세계관을 공유하는 집단을 말한다(Mannheim, 1952). 또한 성장과 발전의 각 단계에서 주요 사건을 공유하는 사람이나 집단을 한 세대를 구별할 수 있는

단위로 정의하기도 한다(Kupperschm, 2000).

각 세대는 성장과 발전의 주요 단계에서 경험한 역사적, 사회적 사건들에 의해 다른 세대와 차별화된 가치와 태도를 형성한다(Kupperschm, 2000). 이러한 세대 관련 연구가 미국에서 행해져 왔으나, 미국 내 세대 분류 방법이 일반적인 세대 분류 방법으로 인정되어 활용되고 있다(박민재, 2016). M 세대는 X세대 이후에 등장한 세대로 일반적으로 1980년대 초반에서 1990년대 중반 사이에 태어난 사람들을 가리킨다. M 세대는 디지털 환경인 컴퓨터와 인터넷의 급속한 발전에 지속적으로 노출된다(김혜인, 2015).

1980년대에 PC가 보급됐고 1990년대에 휴대전화와 인터넷이 발달했으며 2000년대에 스마트폰이 보급됐다. 이형규·장현진(2019)에 사회 환경의 변화 속에서 청소년기부터 컴퓨터와 인터넷을 활용했고 청소년기부터 IT 기술, 모바일, 소셜네트워크서비스(SNS)에 익숙해져 디지털 유목민을 부른 세대라고 할 수 있다. Debeve(2013)은 M 세대의 연구에서 2008년 금융위기를 당시 성인이 된 대학생 그룹에 큰 영향을 미친 사건으로 간주했다. 이에 M 세대는 두 그룹으로 나뉘어 2009년 하반기에는 미국 대학에 다니는 3학년과 4학년, 2010년 상반기에는 27-31세의 직장인들로 구성된 그룹에 이들의 가치를 물었다. 조사 결과 두 그룹 간에 상당한 차이가 있는 것으로 나타났다. 그래서 그들은 밀레니얼을 영 밀레니얼과 올드 밀레니얼로 분류하였다. 포브스에 따르면 경제적 관점에서 보면 M 세대는 2024년에 미국 경제인구의 약 12-76%가 생성될 것으로 예측하고 있다. 최근 M 세대가 본격적인 경제인구로 활약하면서 정치 사회 문화적 변화의 움직임에 중추적인 역할을 하고 있다(이호영 등, 2013, Lyons & Kuron, 2014).

최근 M 세대는 사원급에서 경영자급까지 회사 내 다양한 직급에서 일하고 있으며, 앞으로도 회사의 지속적 성장에 중요하고 중추적인 역할을 할 것으로 기대된다(홍성철·권영주, 2019).

2. Z 세대의 특성

Z 세대란 지난 1990년대 중반에서 2000년대 초반에 걸쳐 태어난 세대를 뜻하는 것으로, Z는 알파벳의 마지막 글자로서 20세기에 마지막으로 태어난 세대라는 의미를 갖는다.

Z 세대는 2000년대 초반 IT 기술이 발달하면서 유년기부터 디지털 환경에 노출되어 성장하면서 신기술에 민감하게 반응하는 세대로서 일반적으로 디지털 원주민(Digital Native)으로 불린다. 디지털 원주민은 컴퓨터와 인터넷 등의 디지털 매체를 마치 원어민과 같이 자유자재로 활용할 수 있는 세대를 지칭하는 것으로 미국의 교육학자인 Marc Prensky가 처음으로 사용한 용어로 알려져 있다. 이들은 부모 세대인 X세대의 영향으로 이전 세대와 비교하여 다양한 정보를 수집 및 활용하는 역량이 뛰어나다는 특성을 갖고 있다(Iorgulescu, 2016). 기존 연구에서 제시하는 Z 세대의 특성을 살펴보면 다음과 같다(서민규, 2021).

① 낙관적이지 않지만 현실적이다

로버트 하프(Robert Half)가 발표한 인포그래픽에 따르면 Z 세대의 77%가 M 세대보다 직장에서 더 열심히 일할 것으로 기대한다. 베이비 붐 세대가 만들어낸 행복한 어린 시절과 직접적인 관련이 있다. 경제 위기의 결과로 베이붐 세대의 부는 45% 감소했으며, 그들의 자녀인 Z 세대는 이 어려운 시기에 성장했다. 흥미롭게도 Z 세대는 경쟁자의 눈으로 부모를 보지 않고 이미 리더십 위치에 있는 베이비 붐 세대와 보조를 맞추기를 원한다. 그러나 Z 세대는 M 세대보다 더 까다롭다. 원하는 것을 적시에 얻을 수 없을 때 그들은 세상을 재화의 관점에서 보기 시작한다. 이제 아무도 그들이 일

하는 회사에 충성할 것이라고 기대하지 않는다.

② 디지털 세계의 선구자가 아닌 영주권자

인터넷의 발달과 함께 성장한 M 세대를 '세계 최초의 디지털 세대'라고 한다. Z 세대는 이미 진화하는 현대 온라인 세계에 태어났다고 말할 수 있다. M 세대와 비교하면 Z 세대 중 '인터넷 중독자'가 25% 늘었다. 그리고 그들 중 40%는 욕실이 아닌 곳에서도 Wi-Fi 네트워크를 찾는 등, 디지털 장치 없이는 자신을 상상할 수 없다. 50개국의 연구에 따르면, Z 세대는 애국심과 민족주의에서 멀어지면서 더 세계화되었다. Z 세대는 또래보다 온라인에서 만난 친구와 더 많이 의사소통하고 공통 관심사를 가질 가능성이 더 높다.

③ 싸우기 위해서가 아니라 일하기 위해서

M 세대는 여러 번 직업을 바꾸는 것으로 알려져 있는 반면, Z 세대는 같은 회사에서 두 가지 이상의 일을 하는 것을 선호한다. 이들 대부분은 17~18세에 대기업에 취직해 향후 막대한 투자를 할 예정이다. 경제 위기 속에서 태어난 Z 세대는 직업과 돈에 대한 꿈을 크게 꾸지 않고 모든 것을 현실적으로 본다. 오늘날 10대의 72%는 자신의 회사를 시작하기를 원한다. 이것은 개인 삶에서 완벽한 삶을 꿈꾸는 M 세대보다 훨씬 현실적이다. Sparks & Honey(2019)의 보고서에서는 Z 세대가 더 많은 통제력과 독립적인 성인 생활을 원한다고 강조한다. 그래서 Z 세대는 우리 조부모님과 매우 유사하다. 1920년대 후반과 1940년대 초반에 태어난 아이들을 '침묵의 세대'라고 부르기 때문에 Z 세대와 마찬가지로 경제 위기 시기에 태어나 1950년대와 60년대에 책임감이 강하고 결단력 있고 근면한 사람들이었다. 그들은 시스템을 변경하기를 원하지 않고 시스템 내에서 성공하기를 원한다.

④ 고정된 스타일이 아닌 자유로움

Z 세대의 패션 트렌드에 따르면 그들은 외모에 신경을 쓰지 않는다. 바이섹슈얼하게 옷을 입는 제이든 스미스와 럭키 블루 스미스, 디스코펑크 스타일의 마일리 사이러스, 노멀 스타일을 좋아하는 켄달 제너가 패션의 우상이다. 지난해 영국 국립 시민 센터(British National Civic Center)에서 실시한 설문 조사(2018)에 따르면 유럽 청소년의 63%만이 이성애에 끌린다. 이들 중 남자의 69%와 여자의 56%는 자신을 100% 이성애자라고 밝혔다. 이것은 유럽의 10대들이 어떤 정의에 자신을 제한하기를 원하지 않는다는 것을 보여준다. 이러한 현상은 고정관념에서 탈피하려는 Z 세대의 개인주의와 관련이 있다. X세대(1961-1981)는 어렸을 때 많은 부모의 이혼을 겪었다. 그래서 성인이 되어 결혼하자마자 한 쌍의 부부는 집에 머물면서 아이들을 돌보아야 했다. 하지만 Z 세대는 완전히 다른 가족을 시작하고 있다. 그래서 Johnson & Johnson(2017)은 Z 세대가 미래를 잘 계획하고 성에 의존하는 가족의 전통적인 역할을 뒤로 할 것이라고 말했다. 인종 문제에 대한 Z 세대의 세계관은 동일하다. 이 세대의 대표들은 아프리카계 미국인 대통령이 꿈이 아닌 현실이 되었을 때 태어났기 때문이다. 지난 10년(2000~2010년) 동안 다민족 가정에서 태어난 자녀의 수는 134% 증가했다. 또한 이 아이들이 자라는 동안 동성 결혼이 전면적으로 합법화된다는 사실은 미래에 큰 영향을 미칠 것이다.

⑤ 투명성이 아니라 독립성

이전 세대에 비해 Z 세대는 어디에서 일하느냐가 아니라 어떻게 일하느냐가 더 중요하다. Robert Half(2016)에 따르면 그들은 개인 정보를 공유하는 것을 좋아하지 않는다. 이 때문에 온라인에 남기지 않고 디지털 콘텐츠를 삭

제하는 Snapchat 및 Instagram Stories와 같은 플랫폼을 좋아한다. 새로운 밀레니얼 세대는 많은 사람들과 함께 일할 수 있도록 설계된 크고 넓은 사무실 공간을 선호하는 반면 Z 세대는 조용하고 폐쇄된 환경을 선호한다. 또 어떤 일을 잘 하고 싶으면 남을 배려하지 않고 스스로 해야 한다고 말한다.

⑥ 복이 아니라 우울증

그렇다면 Z 세대는 얼마나 행복한가? 그들의 열망과 희망은 이루어질까요? 불행히도 세계보건기구(WHO)가 42개국을 대상으로 실시한 연구에 따르면 유럽과 미국의 젊은이들이 자신의 삶과 미래에 대해 가장 불만을 갖고 있는 것으로 나타났다. 그리고 Z 세대의 가장 슬픈 증상 중 하나는 정신병과 우울증에 걸리기 쉽다는 것이다. 또한, 그들은 다른 세대보다 정신 질환에 걸리기 쉬웠다. Z 세대는 하루 24시간 교육, 미래, 그리고 그들을 둘러싼 온라인 세계에 대해 걱정하고 있다.

모든 상황은 Z 세대와 사회에 어려울 수 있다. 그러나 이 세대의 많은 사람들은 매우 책임감 있고 진지하다. 또한 정치와 직업에 관심이 많고 성 불평등, 사회적 불평등, 인종 문제의 균형을 맞출 수 있다. 동시에 이러한 특성은 Z 세대를 취약하게 만든다.

한국에서도 Z 세대의 성향, 특징 등을 분석하기 위한 조사가 진행되었다. 대표적인 사례로 대학내일20대연구소의 '2019년 1535세대의 라이프스타일 및 가치관 조사'를 들 수 있다. 이 조사에 따르면 "Z 세대는 자신만의 기준을 세우고 이를 따른다. 조사대상자의 과반수가 타인에게 인정받을 수 있는 삶의 방식보다 나 자신에게 맞는 방식을 선택하고, 인생의 중요한 결정이 필요할 때도 가족이나 주변인의 의견보다는 '나의 만족'을 우선으로 고려한다고 응답했다. Z 세대는 1등, 금메달, 대기업이나 높은 연봉 등 사회가 정

한 기준이 행복의 기준이 아니라고 생각한다. 그래서 안정적인 것보다는 자신이 좋아하고 잘할 수 있는 것, 결과보다는 노력을 택한다(남민희, 2019).”

또한 Z 세대는 본인의 소신을 숨 쉬듯 표현한다. 사실 기성세대에게 ‘소신’은 조심스럽게 다뤄야 하는 문제로, 다수의 의견에 반하는 의견을 말하려고 하면 ‘소신 발언’이라는 별칭이 뒤따랐지만, Z 세대는 자신의 생각을 말하는 것에 대단한 결심이 필요하다고 생각하지 않는다(남민희, 2019). 이외에도 대학내일20대연구소는 Z 세대의 특성으로 실제로 만지고 느끼고 냄새 맡고 자신의 오감을 충족할 수 있는, 누구도 해보지 못한 낯선 경험을 적극적으로 찾아 나서고, 개인의 취향과 경험을 기반으로 전문성 있고 진정성 있는 정보를 주는 사람을 믿고 팔로잉하며, 취향으로 모이되 관계는 가볍게 한다는 특성을 제시하였다(남민희, 2019).

3. M 세대와 Z 세대의 차이

최근 신한카드에서 실시한 빅데이터 조사에서 ‘MZ 세대’로 함께 불리는 2030세대가 사실은 분리된 취향을 가진 별개의 세대라는 분석결과를 제시하였다. 그 조사보고서에 의하면, “MZ 세대는 디지털에 익숙한 젊은 세대를 가리키는 말로 광범위하게 쓰이지만, M과 Z는 여러 가지 점에서 다르다는 것이다. 즉 M 세대와 Z 세대는 재미를 추구하고 사고가 자유로우며 사생활 간섭을 싫어한다는 공통점이 있지만 뚜렷한 차이도 보인다는 것이다(김신영, 2021).”

플레이디 트렌드 보고서에서도 M 세대와 Z 세대의 특성을 구분하여 설명하고 있다. M 세대는 모바일 환경에 익숙하여 스마트폰 활용에 매우 능숙하고, 자기표현 욕구가 강하고, 베이비붐 세대의 자녀들로 비교적 풍요로운 환경에서 성장했으나, 외환 위기 이후 글로벌 저성장 시대를 거쳤다(플레이

다, 2021). 반면에 Z 세대는 태어날 때부터 디지털 환경에 노출된 디지털 네이티브로, 자신의 만족이 최우선 고려 요소로 개인주의와 다양성을 추구하며, X세대의 자녀로 개인주의적으로 자유로운 가치관을 물려받아 부모 세대와 일부 유사한 성향을 보인다고 하였다. Z 세대는 선배격인 밀레니얼 세대보다 자신들의 생각을 더 명확하게 제시한다(플레이디, 2021).

제3장 사례 분석

제1절 성공한 리더의 리더십 사례

환경이 급변하면서 경영 리스크가 점차 커지면서 각 기업 최고경영자(CEO)의 중요성이 더욱 부각되고 있다. CEO들은 더 많은 역량과 역할을 요구하고 있으며 이전과는 다른 유형의 리더십이 필요하다. '경영 코칭'의 권위자인 Hargrove(1999)는 한 대학 강연에서 "기업과 정부에는 수많은 거래적 리더가 있고, 변혁적 리더는 소수이다. 그러나 불가능한 미래를 만드는 것은 대다수의 거래적 리더가 아니라 소수의 변혁적 리더이다"라고 설명하였다. 또한 그는 단순히 사업을 하는 '거래적' 리더가 아니라 꿈을 제시하고 세상을 바꾸는 변혁적 리더가 필요하다고 주장하면서 현대사회에 필요한 리더로 '변혁적 리더'를 제시했다(Hargrove, 1999). 이 장에서는 성공한 국내외 기업의 CEO를 대상으로 거래적 리더와 변혁적 리더를 분석해 상호 비교한다.

한국 기업을 대표하는 CEO의 사례로는 삼성의 이건희 회장과 현대의 정주영 회장을 선택하였고(조영래, 2012), 외국 기업의 CEO 사례로는 MS의

Bill Gates와 GE의 Jack Welch를 선택하여 분석하였다(조영래, 2012).

1. 한국 기업 CEO의 리더십

1) 이건희 리더십 사례

이건희 전 삼성그룹 회장이 '창조적 리더십 관련 인식' 조사에서 창조적 리더의 자질을 갖춘 국내 대표 기업인으로 1위를 차지하였다(조영래, 2012).

① 변혁의 리더로서 이건희

이건희 회장은 한국 경제가 중요한 시점에 올 때마다 각별한 위기의식을 통해 대응책을 제시해왔다. 1988년 그룹 회장으로 취임한 뒤 위기 의식과 인식 전환을 강조하는 '제2의 스타트업'을 선언했다. 회장 취임 6주년인 1993년 6월 7일 '내가 먼저 변해야 한다'는 취지의 '프랭크프루트 선언'이 발표됐다. 그는 "아내와 아이들 빼고 다 바꾸자" "양을 중심으로 하는 경영을 버리고 질적인 경영으로 가자"는 '새로운 경영 선언'이었다(이윤, 2006.).

신경영과의 세계적 경쟁력 확보를 위한 변화가 필요하다고 강조했다. 이러한 신경영학적 이미지는 기업뿐만 아니라 우리 사회 전반에 변하지 않는 생존을 보장할 수 없다는 평범한 교훈을 주었지만, 그 변화가 새로운 지평을 열 수 있다는 것이다. 아울러 인간중심, 기술중심, 자율경영, 사회공헌 등을 경영의 축으로 삼아 21세기 그룹의 비전으로 세계 일류기업으로의 도약을 설정해 구성원들에게 도전의식을 심어줬다.

② 거래적 리더로서 이건희

이건희 회장의 경영 특징은 인력 중심의 경영, 책임과 권한, 과감한 투자 결정, 준비, 신상처벌 및 성과보상, 직원 복지 등이다. 윤종용 삼성전자 부회

장이 대표적이다. 유능한 인재를 중심으로 슈퍼 인재를 찾고 있지만 인재 채용에서 인연과 학연은 절대 배제한다. 삼성이 최근 낸 입사지원서에는 어디서 왔는지 기록이 없다. 학력, 지연, 관계를 배제하고 능력에 따라 사람을 뽑기 위해서다. 이밖에도 "1년간 폐업하더라도 불량품을 없애라"며 품질관리를 위해 500억 원 규모의 불량품을 소각하는 한편 개별 역량을 키운다. 이를 위해 7-4제라고 하는 출퇴근 혁신을 일으켰고, 핵심 인재를 확보하기 위해 떠난 인물은 재신청했다. 조직 활성화와 개인 창의성의 기반이 된다는 판단 아래 동기 부여와 협력사 인센티브도 제공했다(이채운, 2006)

삼성의 사장처럼 CEO를 예우함으로써 중소 협력사들과 상생하는 공공 시스템을 구축했다. 이렇게 이건희 전 회장의 리더십과 경영철학을 거래적·변혁적 관점에서 평가할 때 두 가지 측면이 있다. 이 전 회장은 잘 알려진 대로 S·A 등 핵심 우수인력을 확보하고 육성하는 인재경영 실천을 강조했다. 철저한 규칙과 제도 아래, 경쟁력 있는 기술과 제품이 개발될 때 성과급 지급 등 금전적 또는 비금전적 보상이 이뤄진다는 뜻이어서 어느 정도 거래 성향이 있음을 알 수 있다. 하지만 삼성은 최고의 회사가 될 수 있었다. 이것은 그의 '창의적 리더십' 때문이다. 삼성이 지금처럼 존재할 수 있었던 것은 이건희 회장이 기업의 꿈과 비전을 제시하고 아이디어를 현실화할 수 있는 원동력이 있었기 때문이다.

2) 정주영 리더십 사례

현대가 지금과 같이 글로벌 그룹이 될 수 있었던 바탕은 정주영의 결단력과 강력한 리더십이 있었기 때문이다(조영래, 2012). 국가의 경쟁력은 기업이고, 기업을 이끌어가는 사람은 리더이다. 정주영 회장은 500원짜리 지폐 일화로 한국 뿐만 아니라 몽골에서도 학생들에게 희망과 도전 정신을 주는 리더다. 정주영은 1951년 강원도에서 가난한 농사꾼의 아들로 태어났으며

통천송전학교를 졸업한 것이 학력의 전부이다(이현진, 2014). 정주영 회장의 리더십의 대표적인 자질은 실행력이다(박지만 등, 2012). 그의 창의성과 업적을 언급하면 끝이 없다. 대표적으로 조선소 야드, 부산의 유엔군 묘지를 새파랗게 덮은 일들을 예로 들 수 있다. 정주영 회장은 사막의 건설 현장에서, 남극기지, 조선소 야드, 자동차 조립공장 등 항상 현장에서 노동자들과 땀을 흘리면서 함께 일해 왔다. 정주영은 어느 한겨울 짧은 시간 내에 부산의 UN군 묘지를 새파랗게 잔디로 덮는 미션에 직면하였다(조영래, 2012). 일반적으로 불가능한 미션이었지만 그는 계약을 맺자마자 30대의 트럭으로 보리밭을 실어 가서 묘지를 새파랗게 덮었다. 또한 울산에 세워진 조선소는 정주영이 없었다면 불가능한 일이었다. 자본과 기술이 부족한 시절에 조선소를 세우기 위해서 당시 국가 1년 예산의 반에 해당하는 대출을 받을 때 500원 지폐에 그려진 거북선을 보여주고 설득하였다고 한다. 정주영의 리더십을 분석해보면 매사 모든 사람이 불가능하다고 여기는 일을 창의성을 활용해서 해냈었다. 그의 이러한 업적 기저에는 거래적 리더십의 철학이 있다고 예측할 수 있다. 시간이 짧고, 예측할 수 없는 상황에서 무엇보다 리더가 재빨리 목표를 설정한 후, 구성원들이 무엇을 할지를 알려주고, 그들이 목표를 달성하도록 추진시켜야 한다. 많은 효율적인 리더십 유형 중에서 거래적 리더십이야 말로 정주영과 같이 창의성이 풍부한 리더들에게 가장 알맞는 리더십이라고 본다.

① 변혁적 리더로서 정주영

정주영 회장님께서 항상 현장의 노동자들과 함께 열심히 하셨다. 예를 들어 사막의 건설 현장에서는 혹독한 남극기지, 자동차 조립공장, 조선소 야적장 등 국내외 노동자들과 함께 일하며 기업이 발전해 왔다. 정주영 회장은 구성원들이 모두 우리 가족이었다고 말할 정도로 그들을 중요시 대하였다.

쉬는 동안 술과 노래를 섞고 직장인들의 이야기를 들으며 자연스럽게 친해졌다. 한 번 사람을 믿으면 절대 그 사람과 인연을 끊이지 않았다. 그래서 주변에 정주영 회장을 진심으로 존경하는 사람들이 많았고, 그는 그들을 존중하였다(조영래, 2012). 정주영은 강렬한 카리스마를 가지고 일을 밀어붙이는 것을 잘했다. 유엔군 묘지 조성, 울산조선소 사업 등이 흥미로운 사례다. 정주영은 잔디가 다 말라버린 한겨울, 부산의 유엔군 묘지를 푸른 잔디로 덮어달라는 요청을 받았다. 5일 만에 하는 프로젝트였다. 어색했지만, 정주영이 계약을 하자마자 곳곳에서 트럭 30대가 몰려들었다. 낙동강을 따라 한겨울에도 푸르른 보리밭을 실어 왔다. 주변의 보리밭을 모두 매입한 정주영은 흙과 함께 보리를 트럭으로 운반하였다. 미국 관계자들은 훌륭하고, 훌륭하고, 좋은 생각이라고 감탄하였다고 한다. 그들은 소리를 지르며 눈을 크게 뜨고 감탄했다. 그는 이런 상황에서 거의 불가능한 상황에서도 자신의 개성을 잘 발휘하여 프로젝트를 훌륭하게 완성하였다. 고 정주영 회장의 별명은 '불도저'로 알려져 있다. 이는 일단 결정된 사업을 추진하는 동력이 작용한 데에서 나온 말이다. 대표적인 예는 울산조선소 사업이다. 1970년 울산 모래밭에 세워진 조선소는 모두가 불가능하다고 할 만한 사업이었다. 자본도 기술도 없던 시절, 그곳에 조선소가 들어설 것이라고 믿었던 사람은 고 정주영 회장뿐이었다. 당시 그는 한국 1년 예산의 절반에 해당하는 대출을 받아 세계 최대 부두를 만들었다. 30개월 후, 한국 최초의 거대 유조선이 계속 개발되어 대한민국이 세계 1위 조선국이 되었다.

② 거래적 리더로서 정주영

정주영 회장은 사업을 확장하면서 추진력과 엄청난 성과를 내고 싶다는 욕구 면에서 자신이 잘할 수 있다는 강한 신념을 갖고 일하기 시작했다. 그는 자서전으로 이 땅에서 태어난다는 책에서 "다행히 모든 것을 나쁘게 생

각하기보다는 좋게 생각하고 느끼고, 그 좋은 면을 행복으로 즐기는 자연스러운 사람이라고 생각한다”라고 긍정적인 마인드를 보여준 적이 있다. 게다가 “정주영은 가난한 농가의 맏이로 태어나 초등학교 수준의 교육만 받았지만 늘 자신이 행복하다고 생각했고, 자신의 처지에 실망하거나 좌절해본 적이 없다”라고 덧붙였다. 그런 긍정적인 사고와 어려움 속에서도 희망의 철학을 가지고 있는 이러한 개인적인 삶의 철학이 현대 성장의 정신적 토대라고 생각한다. 또한 사업을 확장하면서 밤낮을 가리지 않고 독서를 하며 한결같은 성실함과 신용을 보여, 주위에서 신뢰를 쌓았다. 대표적인 것이 고령대교 복원 사업이다. 당시 극심한 인플레이션으로 적자 폭이 커졌지만 손해를 감수하며 공사를 완료해 돈으로 환산할 수 없는 신용과 공신력이 축적됐다. 결국 정주영이 쌓아온 신용과 공신력 덕분에 현대건설은 국내외 대형 건설 공사를 수주할 수 있었다. 그는 말슴씨도 좋았다. 정주영이 해외에서 선박을 수주했을 때의 일화도 그런 면모를 보여준다. 당시 외국인들이 한국의 선박 건조 능력에 의구심을 드러내자 500원권 지폐에 그려진 거북선을 보여주며 설득했다. 정주영의 성실함과 신용도가 각 사업의 주요 패턴으로 나타난다. 정주영의 리더십 사례에서는 거래적 리더십의 성향이 강하면서도, 동시에 카리스마적 리더십을 뛰어나게 발휘한 것을 볼 수 있다.

2. 외국 기업의 CEO 리더십 분석

1) Bill Gates 리더십 사례

마이크로소프트사는 세계의 경쟁이 가장 치열한 분야 중 하나인 IT업계에서 성장한 회사이다. 1974년 빌 게이츠는 파트너 폴 앨런과 함께 이 회사를 창립한 당시에는 직원이 2명이었다. 그러나 오늘날 계속해서 성장하여 8만 명 이상의 직원을 거느린 대기업이 되었다. 본 회사는 유능하고 창의적

인 인재들을 채용하고, 업무에 대한 보람과 도전, 탁월한 업무 환경을 제공해줌으로서 인재들을 유지한다. 마이크로소프트사는 경쟁사들과 비교했을 때 급여가 낮은 편이다. 하지만 이직률이 8% 이하인데, 이는 IT 업계에서 제일 낮은 수준이다. 그러나 본 회사의 20대~30대 직원 대부분은 이미 스톡옵션을 통해 백만장자가 되었다. 스톡옵션제도는 미래에 정해질 금액으로 본 회사의 주식을 구입할 수 있는 옵션이다. 이러한 옵션은 거의 모든 직원이 원하면 가질 수 있도록 오픈되어 있다. 이런 제도를 실시하는 것은 직원들의 책임감을 강화하고, 동시에 직원들에게 일을 열심히 하면 보상이 있다고 동기부여를 하는 것이다. 이 회사는 경력이 1년 이상 된 모든 직원에게 주식매입 선택권을 제공하며, 직원들이 회사의 주식을 매입할 경우 15% 정도를 할인받을 수 있다. 직원들에게 보상을 줌으로써 직원들이 잠재력을 기대 이상으로 사용하도록 자극하려는 것이다. 또한 마이크로소프트사는 직무몰입이 높은 직원들을 위해서 최고 수준의 업무 환경을 제공한다. 이상의 사례를 통해 빌 게이츠는 거래적 리더십의 하위 요소인 상황적 보상을 많이 사용한다는 것을 알 수 있으며, 또한 마이크로소프트사가 지닌 분위기의 출발점은 빌 게이츠의 거래적 리더십을 비롯해서 형성되었다고 볼 수 있다. 그의 리더십을 보다 더 구체적으로 다루어 보면 다음 같다.

① 거래적 리더로서 빌 게이츠

마이크로소프트는 항상 직원들에게 경쟁사들보다 낮은 급여를 준다. 최근 까지, 빌 게이츠 자신도 적은 월급을 받았다. 하지만 이미 마이크로소프트에서 일하는 20대 후반에서 30대 초반의 많은 직원이 스톡옵션을 통해 이미 백만장자가 되었다. 스톡옵션제는 앞으로 거의 모든 직원이 마이크로소프트 주식을 정해진 가격에 매입할 수 있는 선택권을 부여해 책임감을 높이고 열심히 일한 보람이 있어 업무 효율을 높이는 제도다. 그만큼 게이츠는 직원

들에게 적절한 보상을 함으로써 자신의 힘을 발휘할 뿐만 아니라 직원들이 자신의 능력을 마음껏 발휘할 수 있도록 하고 있다. 빌 게이츠는 또한 직원들의 사기를 높이기 위해 더 나은 근무 환경과 훌륭한 시설을 만들었다. 근무 환경에 만족하는 직원들이 그렇지 않은 직원들보다 더 좋은 성과를 내는 것은 말할 것도 없다. 이밖에 마이크로소프트 임직원이 회사 주식을 매입할 때 주가의 15% 정도를 매입할 수 있도록 했고, 1년 이상 근속한 모든 직원에게 상당한 양의 주식매수 선택권이 제공됐다.

빌 게이츠는 그가 할 수 있는 것에 집중한다. 다시 말해, 그것은 오직 소프트웨어 산업만을 고수한다. 문어 형태로 팽창하는 국내 재벌들과는 전혀 다른 모습이다. 또한 학습 조직을 구축하여 끊임없이 자기 계발을 유도하고 조직 내에서 지속적인 피드백을 제공한다.

그는 성공을 거두었지만 항상 그렇지는 않다. 그는 항상 IBM이나 애플과 같은 거대 기업들이 저지른 실수를 모방하지 않겠다고 결심한다. 빌 게이츠는 IBM과의 거래가 얼마나 중요한지 알고 있었다. 그래서 저는 그 기회를 잡기 위해 6개월 넘게 밤낮으로 일했고, 그 결과 Microsoft에 IBM PC용 운영 체제를 공급하는 계약을 따냈다. 기회는 누구에게나 주어진다. 빌 게이츠는 일생일대의 기회가 있을 때 두 손으로 꼭 잡는 CEO이다.

프로젝트를 수행하는 사람의 입장에서는 중간에 무언가 바뀌는 것을 피하는 것이 좋을지도 모른다. 다만 고객의 새로운 요구가 있다면 적극 반영해야 한다. 빌 게이츠는 현명한 리더이고 현명한 선택을 할 수 있는 능력도 가지고 있다.

반면에, 빌은 언제 포기해야 할지 아는 매니저이다. 물론 일을 급하게 그만둔다고 해서 고객을 실망시켜서는 안 된다. 다만 사업을 포기해야 할 상황이라면 그 순간을 정확히 짚어내는 안목이 필요하다. 그러기 위해서는 차근차근 진행 상황을 관찰하는 것이 중요하다. 또한 적당히 긴장하고 경쟁하

면 효율성이 높아지기 때문에 팀원들의 경쟁심리를 부추겨 현명한 직원들이 항상 최고가 되기 위해 고군분투하는 분위기를 조성했다. 전형적인 거래 리더십의 구성요인인 상황적 보상이라고 할 수 있다.

② 변혁적 리더로서의 Bill Gates

빌 게이츠는 컴퓨터 세상을 바꿀 기회를 직원들과 공유함으로써 성공을 거둘 수 있었다. 마이크로소프트 직원들은 다른 회사의 직원들보다 훨씬 더 일하고 싶어 한다. 리더가 그들과 함께 참호에 머물며 그들을 이끌기 때문이다. 빌 게이츠는 종종 관리직을 맡는다. 그는 자신을 비범한 매니저라고 여긴다. 물론 일부에서는 그의 공격적이고 성급한 성향을 '권력남용 관리'에 비유하기도 한다. 그는 "기술 전문가로서 총괄 매니저로서 생각할 시간이 거의 없지만 직원들이 전문성과 경영 능력을 겸비하길 바란다"고 말했다. 그는 또한 이 단어가 기술적인 상황에 더 적합할 수 있다고 말했다. 적어도 경영에 대한 그의 관점은 일관적이다. 평범한 자기 리더(재능)를 키우는 리더이다. 그것은 또한 자기 관리 능력을 기르는 리더라고도 불린다. 여기서 게이츠가 관리자 못지않게 직원들의 능력을 키워주면서도 관리자의 힘에 닿지 못하는 것은 대단하다고 생각한다. 관리자만큼 사용하는 것은 직원들에게 잠재력을 발휘하도록 자극하고, 관리자로 만들지 않는 것은 권력을 유지하는 것을 의미하기 때문에 두 마리 토끼가 동시에 쓰인다는 뜻이다. 빌 게이츠는 프로젝트를 원활하게 진행하기 위해 열린 대화를 나눴다. 그들은 또한 이메일을 보내는 등 때로는 프로젝트와 관련이 없는 다른 부서 직원들의 조언을 들었다. 여러 사람의 대화에서 오르내리는 프로젝트는 아이디어를 모으고 일을 진행하기가 더 쉬워진다. 정보를 공유해야 문제가 해결되기 때문이다. 빌 게이츠의 팀은 항상 소규모 유닛으로 나뉘어 최적의 기업가적 팀 환경을 유지한다. 빌 게이츠는 끊임없이 새로운 사업을 구상하면서 조직을

통제할 수 있는 단순한 조직을 유지하고 있다. 그의 통신 회선이 길어졌다. 다소 불분명해졌다고 느끼면 주저 없이 조직구조를 단순화한다.

기본을 중시하는 것이 중요한 전략 중 하나이다. 마이크로소프트의 특징 중 하나는 매우 많은 프로젝트를 동시에 수행하고 관리할 수 있는 능력을 가지고 있다는 것이다. 여러 일을 무리 없이 동시에 할 수 있는 능력은 기술적 기반이 탄탄하지 않으면 불가능하다.

마이크로소프트 또한 빌 게이츠가 기술에 대한 폭넓은 지식을 가지고 있었기 때문에 지속적인 성공을 거둘 수 있었다. 빌 게이츠는 연구에 투자하는 것이 무엇보다 중요하다는 것을 알았다. 그는 수익의 상당 부분을 연구 개발에 투자했다 이는 지속적으로 지적 자산을 증가시켰고, 이러한 경영 전략은 기술 전문가들이 대우받는 기업 문화를 만들었다. 최근 소개된 빌 게이츠의 재미있는 교훈적인 일화가 있다. 경영 회의가 인터넷 익스플로러를 무료로 살포해야 한다는 의견을 밝히자 빌 게이츠는 갑자기 화를 내며 "공산주의 자냐"며 임원에게 폭언을 서슴지 않았다. 아마 한국 기업이었다면 회장의 대응에 눈을 감추듯 그런 의견이 없었을 것이고, 임원도 회장 눈 밖에 났다고 확신했을 것이다. 그러나 빌 게이츠는 달랐다. 그는 의견을 듣는 순간 화가 났지만 결국 자신의 말대로 인터넷 익스플로러를 무료로 시장에 배포했다. 빌 게이츠는 종종 회의에서 다혈질이고 욱설로 여겨지는데, 그의 특이한 점은 그의 의지와는 반대되는 의견을 기꺼이 받아들인다는 것이다. 그는 또한 구성원들에 대해 에스맨을 가장 싫어하고 자신에게 반대하는 사람들을 좋아한다. 실제로 MS는 입사한 지 얼마 안 된 신입사원들이 사내 이메일을 통해 빌 게이츠 회장에게 직접 의견을 개진할 수 있도록 서슴지 않고 허용하였다. 그의 행동은 상황을 강조하는 이론 중 민주적인 모델을 가지고 있다. 직원들이 자율적으로 의견을 개진할 수 있도록 하고, 자신의 결정을 존중하고 허용한다. 이상의 내용을 종합하면, 빌 게이츠는 리더의 카

리스마보다는 변혁적인 리더십을 발휘하고 있는 것으로 보인다.

2) 잭 웰치 리더십 사례

잭 웰치는 GE의 CEO로 취임한 1980년대 당시 상황을 잘 알고 있었다. 새로운 경쟁사, 일본 기업, 최신 기술과 품질에 대한 새로운 기준, 유가 상승 등 급변하는 환경에 발 빠르게 대응해야 기업이 살아남을 수 있다고 판단했다. 당시 현실에 안주하고 싶었던 다른 리더들과 달리 웰치는 오히려 변화를 즐기며 도전하려 했다. 이 같은 경영환경 변화에 대응하기 위해서는 GE가 모든 사업장에서 1~2위를 차지해야 한다고 강조했다. 그는 자신의 경험을 바탕으로 1, 2위 사업만이 시장을 주도하고 있으며, 특히 1위 사업의 경우 자기통제가 가능하다고 말했다. 이에 임기 초 200개 기업을 매각하고 70개 기업을 인수하는 등 남보다 앞서갈 수 있는 사업에만 핵심 역량을 집중해 경쟁력을 갖추려 했다. 그는 조직 내에서 통제하고 지시한다(Sletter, 2003).

관료주의에서 벗어나기 위해서는 단순히 기업의 체형을 바꾸는 것이 아니라 조직을 축소해 경쟁력을 확보하자는 취지였다. 이에 따라 수익이 나지 않거나 리스크에 직면한 기업도 기업의 생존을 위해 구조조정을 시행하였다. 구조조정은 수천 명의 해고를 감수해야 했기 때문에 그의 결정에 대한 내외부 반응은 매우 부정적일 수밖에 없었지만, 당시 이런 부정적 논란은 이후 GE의 장기적인 성공으로 이어져 웰치의 현실 판단 능력과 자신이 추구하는 가치 주도 능력이 기업 경영에서 얼마나 중요한지를 보여줬다. 이런 식으로 관료주의의 미봉책 역할을 하는 데 그치지 않고 전혀 새로운 시각으로 기업을 바라보고 조직을 재편하려 했다. 이에 앞서 언급한 기업경영 방식을 바탕으로 내부뿐만 아니라 기업 인수를 통해 외부 업무를 통해 GE의 새로운 성장동력을 달성하고자 했다. 대표적으로 RCA, 하니웰 등 대기업을

인수해 매출 증대는 물론 끊임없이 변화하려는 새로운 GE의 모습을 보여줬다. 이것은 웰치 자신의 것과 같다. 허니웰 인수의 경우 임기가 얼마 남지 않은 상황에서 조직의 리더로서 회사의 성공을 위해 끊임없이 노력하는 모습을 보이고 있다(Sletter, 2003).

잭 웰치 자신이 CEO로서 회사의 발전을 이끌어 왔지만, 직원들의 의견과 창의적인 생각, 기업가치, 아이디어를 공유하는 것을 중요한 가치로 여겼다. 따라서 그는 앞서 언급한 관료주의 내에서 그러한 가치가 효과적으로 발휘될 수 없다고 판단하여, 경영에 대한 낡은 시각을 버리고 새로운 원칙을 제시하였다. 관리자는 모니터링과 감독을 줄이고 동시에 직원들에게 재량권을 줌으로써 직원들의 다양한 의견을 수렴하게 하였다. 잭 웰치는 구체적이고 단계적인 전략 계획을 바탕으로 사업을 추진하지 않았지만, 몇 가지 명확한 목표가 제시되었고, 직원들이 자율성을 보장하면서 책임감을 가질 수 있도록 장려되었다. 그리고 저는 이렇게 명확한 목표를 이해하고 동료들과 공유하려고 노력했다.

그래서 웰치가 만들어낸 프로그램이 바로 '워크아웃'이다. 이 프로그램을 통해 회사 내 직원들 사이의 지식 공유를 활성화하고 서로에게 얘기하고 신뢰할 수 있게 되는 수평적 조직이 되고자 하였다. 또한 무경계의 학습 조직을 통해서 '배우는 문화(learning culture)'를 만들어 GE라는 거대 기업의 다양성과 복잡성을 관리하는 것이 아닌 자산으로 바꾸어 놓았다. 이렇듯 '무경계의 조직' 사이에서 일어나는 워크아웃을 통해 모든 수준에서 아이디어들의 교환과 공유를 권장함으로써 실적을 높이고 더 나은 아이디어에 대한 요구와 연구를 통해 그러한 아이디어를 사업에 적용하도록 하였다. 기능 간, 계층 간, 지역 간 장벽들을 제거함으로써 무경계성은 워크아웃에 모든 이를 참여시키고, 의견이나 아이디어를 존중하면서 그들을 회사에서 존경받는 구성원임을 느끼게 하고 직원들 스스로가 주인 의식을 느끼게 하였던 것이다.

결국 앞서 설명한 무경계성을 바탕으로 한 워크아웃을 통해 역사와 전통에 의해 경직되어 있던 계층 구조를 완전히 변화시킴으로써 GE라는 기업을 철저하게 바꾸고자 했던 웰치의 단호함이 잘 보여진 대표적 예라고 할 수 있다. 잭 웰치는 조직의 혁신과 구조의 변화를 토대로 기업의 성장을 이룩하고자 하였다. 그리고 그런 기업 성장을 위해서는 단순히 목표를 세우고 예산을 짜는 것에 그치지 말고 오히려 목표를 초과하기 위해 애써야 한다고 하였다. 웰치는 그것을 스트레치(Stretch)라고 표현하였다. 스트레치를 하기 위해 노력하다 보면 실사 그 목표에 미치지 못했을지라도 구성원은 최대한의 능력을 발휘하고자 했을 것이며 이것은 구성원 스스로가 어떠한 것에 공헌한다고 느껴지게 함으로 기업의 리더가 구성원들의 능력을 최대한 이끌어낼 수 있게 된다는 것이다. 물론 이러한 과정은 구성원들이 초과된 목표를 달성하지 못해도 더 열심히 노력한다는 의미이며, 구성원 스스로도 목표를 초과하려 애쓰는 과정에서 본인 스스로에 놀라고 어찌면 불가능하다고 생각했던 것을 이룰 수도 있게 되는 것이다. 결국 리더는 구성원에게 평범한 목표를 넘어서야 함을 주지시킴으로써 조직이 달성하고자 하는 목표치에 다가 가게 되는 것이다.

위의 리더십 사례를 살펴보면, 잭 웰치의 리더십은 전형적으로 변혁적 리더십에 속한다는 것을 알 수 있다. 환경의 변화를 예측하여 자발적이고 선제적으로 사업의 구조조정을 단행하였고, 구성원의 잠재 능력을 최대한으로 끌어낼 수 있는 등 기존과 다른 리더십을 발휘하였다. 잭 웰치의 리더십 사례는 이후 변혁적 리더십이 발전하는데 중요한 역할을 하였다.

제2절 몽골 리더십 사례

1. MCS의 Odjargal

몽골 기업 CEO로는 MCS의 Odjargal을 선택하였다. Odjargal은 몽골이 경제적으로 가장 힘들었던 시절에 자수성가한 사람으로서 젊은 사람들에게 큰 동기부여가 되는 사람이다. 그가 사업을 시작한 1990년에 몽골이 민주화되었다. 1990년대에는 몽골의 DNP는 1억 달러에 이르고, 인플레이션이 250%에 이른 몽골 역사상 가장 힘들었던 시기이다. 그런 시절에 Odjargal은 친구와 함께 사업을 시작하였다. 그는 인터뷰를 통해 당시에 사업을 시작할 때 투자할 자금이 없었지만, 큰 꿈을 꿀 수 자유가 있었다고 했다. 그는 인터뷰를 통해 젊은 사람들에게 민주화 사회에서는 누구나 꿈을 꾸며, 꿈을 이룰 수 있다는 것을 전달하고 싶었다고 한다.

Odjargal은 몽골 젊은 사람들에게 있어서 그냥 성공한 사업가 이상이다. 그는 여러 인터뷰, 강의, ESG 활동을 통해 젊은 사람들에게 큰 꿈을 꾸며, 자신의 잠재능력을 최대한 발휘하기를 늘 권장하는 리더이자 롤모델이다. 따라서 Odjargal을 몽골 리더의 대표로 선택하였다. 오드자르갈에 대해 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

Odjargal은 1989년 러시아의 Kiev Polytechnic University를 졸업하고, Central Power System에서 자동화 엔지니어로, Egiin Gol 수력 발전소에서 에너지 엔지니어로 일했다.

1990년대 초반에는 GDP가 최소 10억 달러 미만으로 떨어지고 경제가 지 금보다 10배 이상 작고 인플레이션이 산업, 에너지 및 농업에서 연간 250%에 도달하는 등 경제 위기가 심화되었다. 건설 및 기반 시설과 같은 경제의 모든 것이 심각한 위기에 처했다. 그때 친구들과 합류하여 1993년에 첫 사

업을 시작했다. MCS는 몽골어 컨설팅 서비스의 약자이다. 하지만 전환 초기에는 돈이 없어도 꿈이 있었고 꿈을 위해 자유롭게 일할 수 있었다. 하루 15~16시간, 때로는 24시간 일했다.

Odjargal은 현재 정보 및 통신 기술, 식품, 양모 및 캐시미어 생산, 부동산 및 광업의 5개 핵심 부문에서 54개의 자회사로 구성된 MCS 그룹의 CEO이자 이사회 의장이다. 약 7,000명을 고용하고 있는 이 그룹은 정책 및 의사결정 지위를 가진 260명 이상의 비즈니스 리더를 관리한다. MZ 세대에 해당하는 20~35세의 젊은 몽골인들은 MCS 그룹에서 일하기를 원한다. 그래서 MCS그룹 직원 구성을 보면, M 세대가 67%, Z 세대가 11%를 차지한다. MCS 그룹은 직원을 위한 다양한 관리 프로그램과 인센티브를 제공하고 있다. 그룹의 직원들은 미래에 고정 가격으로 회사의 주식을 구매할 수 있도록 한다. 또한 계열사가 많아서 승진하기 쉽고 회사는 직원들에게 주택, 자동차, 장학금 등을 보상한다. 이러한 옵션은 거의 모든 직원에게 열려 있으며 원하는 경우 사용할 수 있다. 이러한 시스템을 구현하는 것은 책임감을 고취함과 동시에 노력을 장려하려는 것이다.

몽골인들은 인적 자원 정책에 대해 "실망하면 허리를 굽혀라"라고 오랫동안 말했다. 누군가가 격려를 받으면 그 사람은 매우 생산적으로 된다. 인간은 놀라운 정신과 두뇌를 가진 타고난 피조물이다. 그래서 Odjargal은 경영자에게 다음과 같이 말한다. "어떤 경우에도 경영진은 가능한 한 최선의 방법으로 직원과 소통해야 한다. 만날 때마다 격려의 말을 해야 한다. 조직이 수익성이 없더라도 이사는 직원들에게 많은 격려와 에너지를 줄 수 있다." 또한 그는 공정성을 강조한다. Odjargal은 직원 간 관계 형성이 MCS 그룹의 성공에 영향을 미치는 가장 중요한 요소로 보고, 초기부터 MCS는 팀 분위기와 우호적인 관계 유지의 중요성을 강조하는 조직 문화를 구축해 왔으며, 오늘날 성공의 기반이 되었다고 한다.

Odjargal은 권위보다는 투명성, 정직, 신뢰, 팀워크를 중시하는 경영 철학과 조직 문화를 통해 직원들에게 영향력을 발휘하였다. 또한 그는 팀워크를 중시하며 CEO의 사명을 주장하기보다 직원들과 타협하고 문제를 해결하며 비판에 직접 대응한다. Odjargal은 현대 세계와 함께 변화할 수 있는 매우 혁신적인 사람이다.

2. Odjargal의 리더십 분석

1) 거래적 리더십

동기부여의 역할이란 구성원에게 최선을 다하고 개인과 조직 양쪽의 장기적인 성공을 추구할 수 있도록 도전하고 노력하게 하는 역할을 말한다. Odjargal은 인간중심 경영을 실천하고 동기부여를 해주는 역할을 훌륭히 하고 있다고 평가할 수 있다. 1999년 초 Odjargal은 전년 대비 매출이 5배 증가한 이 회사 전 직원에게 월급의 50%를 가산했다. Odjargal은 직원들에게 동기부여를 통해 성취감을 느끼게 하고 금전적 보상으로써 거래 리더십 요소를 제시했다.

또한 Odjargal은 제너럴 매니저에게서 느끼기 어려운 인간적이고 도덕적인 면이 가장 두드러진 특징을 갖고 있다. 꾸준히 성장해 국내외에서 인정받는 기업 경영자로서 큰 성공을 거뒀는데, 그 성장 과정에서 그의 리더십이 잘 발휘되었다. 그는 항상 남을 배려하는 인간성과 투명성을 보여주었다. 또한 그의 리더십에 나타난 중요한 특성은 열정과 끊임없는 노력이다. 효과적인 리더십을 발휘할 수 있게 한 것은 자신을 믿고 인내하는 의지와 노력이었다. Odjargal은 리더십에서 거래적 측면과 변혁적 측면을 모두 갖고 있으며 양 측면의 리더십은 상대적으로 균형이 잡혀 있는 것으로 보인다. 거래적 측면에 속하지만, 리더가 끊임없이 강조하는 배려, 즉 개인적 배려는

리더가 자기 영역의 구성원에게 개인적인 관심을 보여 구성원의 자존심과 정체성을 높이는 데 도움이 된다.

2) 변혁적 리더십

Odjargal은 기업의 핵심 가치를 공통의 가치, 신념, 존재 이유로 정의한다. 그는 구성원 모두가 공감할 수 있는 가치관을 확립해 조직발전뿐 아니라 개인에게 유무형의 성과와 끊임없는 발전이 가능한 환경을 조성했다.

Odjargal은 새로운 프로젝트와 프로그램을 구현하는 데 매우 능숙한 리더다. 예를 들어, 세계 200개 이상의 국가에서 사업을 운영하는 코카콜라와 파트너 관계를 맺었으며, 이들과 몽골 사업을 추진하기 위해 최고의 생산, 기술 및 마케팅에 대한 최고의 지식과 경험을 몽골에 가져와 세계 코카콜라 시스템 내에서 평판이 좋고 최고의 팀을 만들었다.

회사 규모가 커진 덕분이기도 하지만 Odjargal은 직접 개발에 참여하지 않고 방향성과 인력, 자금을 분배하는 조정자 역할만 맡고 있다. 그는 조직 구성원이 서로 협력하는 조직문화를 구축하고, 그들이 공감할 수 있는 가치관을 확립하여, 그가 없어도 회사경영을 어떤 방식으로 해야 하는지를 공유한다. 그래서 Odjargal은 조직 내에서 뛰어난 능력을 가진 한두 명보다 조금이라도 능력이 떨어져도 잘 협조하는 사람을 선호한다.

제4장 결론

현재 경영의 상황은 끊임없이 변화하고 있다. 제한된 자본과 시간 안에서 공동목표를 달성하려면 유능한 리더의 리더십 능력에 의존할 수밖에 없다. 리더십은 공동목표를 달성하기 위해서 구성원들에게 영향을 미치는 능력을 말한다. 조직의 목표를 달성하기 위해서 리더마다 각기 다른 유형의 리더십을 발휘한다. 그래서 어떤 리더십이 효과적인지에 관한 연구가 지난 세기부터 꾸준한 발전을 해 왔으며, 기업 환경이 변하면서 새로운 개념의 리더십과 이론들도 계속해서 등장하고 있다.

본 연구는 기업 환경의 변화 중에서 조직구성원의 세대 변화에 초점을 맞춰 효과적인 리더십에 대해 연구하였다. 이제 기업은 M 세대와 Z 세대 인재들이 상당한 비중을 차지하게 되었다. 기업은 조직의 공동 목표를 달성하기 위해서 현대사회를 움직이고 있는 MZ 세대 사람들에게 적합한 리더십을 발휘해서 그들의 잠재 능력을 최대한 끌어내야 한다. 따라서 MZ 세대 사람들과 원활한 의사소통을 할 수 있는 가장 효과적인 리더십 유형을 연구하는 것이 중요한 연구과제가 될 수 있다. 따라서 본 연구는 선행연구를 바탕으로 MZ 세대 사람들에게 가장 효과적으로 영향을 미칠 수 있는 리더십 유형을 도출하고자 하였다. 그동안 X세대와 Y세대 등 이전 세대를 대상으로 한 효과적인 리더십 연구가 많이 진행되었지만, MZ 세대, 특히 Z 세대에 대한 연구는 거의 없다. 아직 Z 세대가 젊기 때문이다. 하지만 이들의 비중은 점차 증가할 것이기 때문에 Z 세대를 포함한 MZ 세대를 대상으로 한 리더십 연구는 상당히 의미가 있다.

본 연구는 다양한 리더십 이론을 고찰한 후, 그중에서도 거래적 리더십과 변혁적 리더십을 집중적으로 분석하였다. 분석 결과를 바탕으로 본 연구는 MZ 세대와 가장 관련성이 높은 리더십으로 변혁적 리더십을 제시한다.

MZ 세대의 특성과 관련하여 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 효과성을 분석한 본 연구는 주는 만큼 대가를 요구하는 거래적 리더십은 몽골 기업의 MZ 세대에게 효과적이지 않을 것이라고 주장한다. MZ 세대는 이전 세대보다 인격과 예의에 있어서 안 좋아졌다는 비판을 받고 있지만, 동시에 이전 세대와 비교할 수 없을 정도로 자기개발을 우선시한다. 따라서 앞으로 핵심 구성원으로 등장할 MZ 세대 인재들을 잘 관리하면서 협업하기 위해서는 거래적 리더십보다는 변혁적 리더십이 더 많이 요구된다고 할 수 있다. 변혁적 리더십의 구성요소는 이상적 영향력, 지적 자극, 개별적 배려, 영감이다. 변혁적 리더십은 구성원들의 잠재 능력을 개발해서 최대한 발휘할 수 있도록 도와준다(Bass & Avolio, 1990).

변혁적 리더십을 발휘하는 리더들은 더 높은 목표를 달성하도록 구성원들과 함께 일하고, 그들의 기대와 인식을 바꿀 수 있다. 이상적인 변혁적 리더는 구성원의 관심을 높이고 그들이 기대보다 더 열심히 일하도록 동기를 부여한다. 변혁적 리더는 구성원들의 개성을 높이 평가하여 그들의 업무 과정에 관여하기도 한다. 따라서 변혁적 리더십은 조직의 성과보다 개인의 성과를 인정받고 싶어 하는 MZ 세대 인재들에게 효과적인 리더십 유형이라고 할 수 있다. 오늘날의 리더들은 MZ 세대의 기대와 가치를 인식하고 이러한 개인을 효과적으로 조직에 통합할 수 있도록 다양한 접근법을 개발해야 한다. 특히 Z 세대는 디지털화된 세계에서 성장하고 있는 젊지만 빠르게 확장되는 세대이다. 지금은 사회를 위한 가장 큰 이익을 이끌어내기 위해 다음 세대인 Z 세대를 이해해야 할 때이다.

그러나 하나의 리더십이 가장 효과적일 수는 없다. 그래서 리더들이 시대적 변화와 구성원들의 특징에 따라 유연하게 대처할 수 있어야 한다. 최근에 제시된 혁신 리더십, 동반자 리더십, 진정성 리더십도 특정 상황에서 MZ 세대에게 효과적인 리더십으로 작용할 수 있다. 본 연구에는 변혁적 리더십

과 거래적 리더십에 초점을 맞춰 분석하였지만, 추후 연구에서는 최근 제시된 리더십 유형으로도 연구 범위를 확대하여 좀 더 일반화할 수 있는 결과를 도출하는 것이 필요할 것이다.

본 연구는 한국, 미국, 몽골 기업 CEO의 리더십과 MZ 세대의 특성을 분석하여 사회의 주인공으로 등장할 MZ 세대 인재에게 적합한 리더십을 모색하였다는 점에서 학문적인 의미가 있다. 본 연구는 사회적 환경의 변화에 따라 리더십 효과성이 어떻게 달라질 수 있는지를 이해하고, MZ 세대를 위한 리더십 연구 및 개발에 도움을 줄 수 있는 기초자료로 활용될 수 있을 것이다.

그러나 본 연구는 다음과 같은 몇 가지 한계점을 지니고 있다. 첫째, 본 연구는 실제로 설문지를 돌리지 않고 문헌 연구를 하였던 점에서 한계가 있다. 둘째, 리더십은 해당 국가의 전통, 관습에 의해 다르게 나타날 수 있으며, 기업의 활동영역, 규모, 성장단계에 따라서도 달라질 수 있는데, 이를 반영하지 못하였다. 셋째, 다양한 기업들이 MZ 세대 인재들에 대한 인터뷰, 조사 결과를 참고하였지만 직접 MZ 세대 인재들이 희망하는 리더십에 대한 조사를 참고하지 못하였던 점에서 한계가 있다.

참고 문헌

- 곽기영(2015). 중소기업 CEO 이슈 리더십의 변혁적 리더십에 대한 증분 효과. 국민대학교 대학원 박사학위논문.
- 이철희·신강현·허창구(2012). 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 직무열의에 미치는 영향. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 25(1), 147-169.
- 관정주(2015). 도시재생 거버넌스 참여 주체의 의사 결정 영향력 분석. 충북대학교 대학원 박사학위논문.
- 권상술(1995). 상사의 변혁적 리더십 과 거래적 리더십이 조직 구성원의 태도 및 지각에 미치는 영향. 서강대학교 대학원 박사학위논문.
- 김남현(2016). 리더십 이론과 실제. 경문사.
- 김성홍(2004). 이견희 개혁 10년. 김영사.
- 김신영(2021). “MZ 세대라고 통칭하지 마세요”... M 세대는 ‘실속’, Z 세대는 ‘편리’, 조선일보, 2021.7.18.자.
- 김용섭(2020). 결국 Z 세대가 세상을 지배한다. 파빌리온.
- 김혜숙(2004). 학교장의 거래적·변혁적 리더십 이교 사의 조직 몰입에 미치는 영향. 홍익대학교 대학원 석사학위논문.
- 남민희(2019). 트렌드 중심에 언제나 Z 세대, 미래에셋증권 매거진, 2019.9월호. <https://magazine.securities.miraeasset.com/contents.php?idx=38>
- 남호현(2005). 변혁적, 거래적 리더십이 조직시민행동에 미치는 경향에 관한 연구. 전북대학교 대학원 박사학위논문.
- 대학내일 20대 연구소(2019). 2019년 1534세대의 라이프 스타일 및 가치관 조사 보고서. <https://www.20slab.org/archives/34670>.
- 박종욱(2007). 리더십 상황에 따른 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 구성원의 태도에 미치는 영향에 관한 실증연구. 한국해양대학교 대학원 석사학위논문.
- 박지민·문휘창·박나리(2012). 다이아몬드 모델의 접근법을 활용한 경영인의 리더십 원천에 대한 고찰: 현대그룹의 정주영 회장과 삼성그룹의 이병철 회장에 대한 사례 연구. 전문경영인연구, 15(2), 1-19.
- 박지수(2009). 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 내면적 동기 부여에 미치는 영향에 관한 연구:중등학교 교원의 인식을 중심으로. 가천대학교

박사학위논문.

- 박민재(2018). 코칭리더십, 혁신행동, 직무몰입, 조직몰입의 구조적 관계, 중앙대학교, 석사학위논문.
- 배상진·차승만(2006). 변혁적·거래적 리더십에 관한 연구. 성경에 나타나는 예수님의 리더십을 중심으로. 진리논단, 14, 201-223
- 사람인(2020). 기업 88%, MZ세대 회사에 바라는 것도 달라! 취업자료, 2020.8.4. https://www.saramin.co.kr/zf_user/help/live/view?idx=107532&listType=news
- 서민규(2021). 대기업 사무직 MZ 세대 근로자의 개인 심리 및 직무조직 변인과 창의적 행동의 관계에서 세대 변인의 조절 효과- 서울대학교 대학원 : 농산업교육과 성원의 태도에 미치는 경향에 관한 실증연구. 한국해양대학교 석사학위논문.
- 신상도(2009). 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 비교 연구. 동국대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 윤정구(2012). 진정성이란 무엇인가. 한언.
- 이성삼(2009). 중소기업 경영자의 변혁적 리더십이 리더십 효과성에 미치는 영향 연구. 경원대학교 대학원 석사학위논문.
- 이채윤(2006). 삼성과 도요타, 왜 최강인가, 열매출판사.
- 이현진(2004). 지도자의 리더십 연구. 인제대학교 대학원 석사학위논문.
- 이형규·장현진(2019). 밀레니얼 세대의 코스튬 주얼리 디자인속성 및 소비자 구매행동에 관한 연구. 한국디자인문화학회지, 25(1), 367-379.
- 이호진(2008). 정주영 회장의 리더십에 대한 분석. 공주대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 전희정(2015). 교차소득 주거입지결정 요인에 관한 연구: 미국 오하이오주 프랭클린 카운티의 사례. 한국 경제 지리학회지, 184(4), 450-466.
- 정명곤(2011). 인수합병 조직에서 리더의 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 조직 구성원의 집단응집력에 미치는 영향. 고려대학교 대학원 석사학위논문.
- 정예지·이수정·김문주(2012). 변혁적 리더 대 진성 리더: 변혁적 리더십의 재조명. 경영학연구, 41(3), 539-573.
- 조명희(2012). 리더의 개인적 특성이 조직 시민 행동에 미치는 영향. 중앙대학교 대학원 석사학위논문.
- 조영래(2012). 중소기업 CEO의 리더십 사례 연구. 경원대학교 경영대학원

석사 학위 논문.

- 최충식·안종태·김정원(2007). 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 임파워먼트 및 조직 시민 행동 의 다차원 관계: 임파워먼트의 조절 효과 검증. *대한경영학회지*, 20(3), 1243-1267.
- 플레이디 마켓리서치팀(2021). X.M.Z 세대를 중심으로 살펴보는 세대별 트렌드.
- 하곤철(2021). 직무요구, 직무 자율성 및 리더의 지적 자극이 창의적 행동에 미치는 영향. 제주대학교 대학원 박사학위논문.
- Alok, K. and Israel, D.(2012). Authentic leadership and work engagement. *Indian Journal of Industrial Relations*. 47(3). 498-510.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. and May, D. R.(2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly*. 15(6). 801-823.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B., and Avolio, B.(2004). *MLQ A Manual and Sampler Set: Revised third edition*. Mind Garden: Menlo Park, CA. Available at web site. <http://www.mindgarden.com/products/mlqr.htm>.
- Bass, B. M. 1998. *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Bass, B. M. and Stogdill, R.(1990). *Handbook of Leadership ; Theory, Research & Management Applications*, 3rd ed. (New York : Free Press).
- Bass, B. M.(1996). *A New Paradigm of Leadership: An Inquiry into Transformational Leadership*. U.S. Army Research Institute for the behavioral and Social Sciences: Alexandria, VA.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The leadership quarterly*, 10(2), 181-217.
- Bass, B. M., and Avolio, B. J.(1990). Developing transformational leadership: and beyond. *Journal of European industrial training*.

- Bass, B. M., and Riggio, R. E.(2006). Transformational leadership (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bennis, W., and Nanus, B.(1985). Leaders: The Strategies for Taking Charge. New York: Harper & Row.
- Blake, R., and Mouton, J. (1964). The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- Bowers, D. G., and Seashore, S. E. (1966). Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 238-263.
- Bryman, A. (1992) Charisma and Leadership in Organization. Sage Publications, London.
- Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.
- Debevec, K., Schewe, C. D., Madden, T. J., and Diamond, W. D. (2013). Are today's millennials splintering into a new generational cohort? Maybe!. *Journal of consumer behaviour*, 12(1), 20-31.
- Gardner, W. and Schermerhorn, J. Jr. (2004). Unleashing individual potential: Performance gains through positive organizational behavior and authentic leadership. *Organizational Dynamics*. 33(3). 270-281.
- George, B. 2003. Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value. San Francisco. CA: Jossey-Bass.
- Gliddon, D. G. (2006). Forecasting a competency model for innovation leaders using a modified Delphi technique. The Pennsylvania State University.
- Half, R. (2016). The Secrets to Hiring and Managing Gen Z. SNC Lavalin. <https://www.roberthalf.com>.
- Hargrove, R. (1999). The masterful coaching Fieldbook: Grow your business, multiply your profits, win the talent war!. John Wiley & Sons.
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied psychology*, 73(4), 695.
- Hater, J. J., and Bass, B. M. (1988). Superiors' Evaluations and

- Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73, 695-702.
- Hersey, P., and Blanchard, K. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*.
- Horth, D., & Buchner, D. (2014). Innovation leadership: How to use innovation to lead effectively, work collaboratively and drive results. *Center for Creative Leadership*, 18.
- House, R. J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321 - 339.
- House, R. J., and Aditya, R. N. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, 23, 409-473.
- House, R. J. (1977). "A Theory of Charismatic Leadership." in J. G. Hunt and L. Larson(Eds) *Leadership. the Cutting Edge* illinois University Press.
- Hsiung, H. (2012). Authentic leadership and employee voice behavior: A multi-level psychological process, *Journal of Business Ethics*, 107, 349-361.
- Iorgulescu, M. C. (2016). Generation Z and its perception of work. *Cross-Cultural Management Journal*, 18(1), 47-54
- Jago, A.G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Journal of management science*, 28(3), 315-332.
- Johnson, M., & Johnson, L. (2010). *Generations, Inc.: From boomers to linksters--Managing the friction between generations at work.* Amacom.
- Kirkpatrick, S. A., and Locke, E. A. (1991). Leadership: do traits matter?. *Academy of management perspectives*, 5(2), 48-60.
- Kouzes, J. M., and Posner, B. J. (2002). *Leadership challenge* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kouzes, J. M., and Posner, B. Z. (1987). *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations.* Jossey-Bass.
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: Strategies for effective management. *Health Care Manager*, 19(1), 65-76.

- Lancaster, L. C., and Stillman, D. (2010). *The M-Factor: How the millennial generation is rocking the workplace*. New York,
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., and Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the mlq literature. *Leadership Quarterly*, 7, 385-425.
- Lowe, K. B., and Gardner, W. L. (2001). Ten years of the leadership quarterly: Contributions and challenges for the future. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 648-657.
- Lyons, S., and Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S139-S157.
- Mann, R. D. (1959). A review of the relationships between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*,
- Mannheim, K. (1952). The sociological problem of generations. *Essays on the Sociology of Knowledge*, 306, 163-195.
- Morphet, E. L, Johns, R. L. and Reller, T. L. (1974). *Educational Organization and Administration: Concepts, Practices and Issues*. New Jersey: Prentice Hall.
- Northouse, P. G. (2006). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Owens, R. G. (1995). *Organizational Behavior in Education*. Boston: Allyn & Bacon.
- Pillai, R., Scandura, T. A., and Williams, E. A. (1999). Leadership and organizational justice: Similarities and differences across cultures. *Journal of international business studies*, 30(4), 763-779.
- Romig, D. A.(2001), *Side by Side Leadership : Achieving Outstanding Results Together*, Bard Press.
- Slater, R. (2003). *29 leadership secrets from Jack Welch Abridged from Get Better or Get Beaten*. The McGraw-Hill Companies.
- Sparks & Honey. (2018). *Meet Generation Z: Forget Everything You Learned About Millennials*. <https://www.sparksandhoney.com/gen-z>
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A

- survey of the literature. *The Journal of psychology*, 25(1), 35–71.
- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47(1), 1 - 14.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership*, New York: Free Press.
- Stogdill, R. M. and Alvin E. (1957). *Coons, Leader Behavior: Its Description and Measurement*.
- Tracey, J. B., and Hinkin, T. R. (1998). Transformational leadership or effective managerial practices? *Group & Organization Management*. 23(3), 220–236.
- Waldman, D. A., Bass, B. M., and Yammarino, F. J. (1990). Adding to contingent-reward behavior. *Group & Organization Management*, 15, 381–394.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., and Peterson. S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*. 34(1). 89–126.
- Yukl, G. (1981). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Zenger, J., and Folkman, J. (2014), “10 Traits of innovative Leaders” *Harvard Business Review*, Dec. 15.

ABSTRACT

Rethinking leadership theories from the perspective of MZ generation characteristics

Gankhavkh Altangerel

Department of Business Administration

Graduate School of Sungshin University

A key resource for organizational success is the members of the work system. Therefore, managers exercise leadership so that members are willing to work and cooperate to achieve organizational goals. As interest in effective leadership increased, various leadership theories were presented. As the corporate environment changes, new concepts of leadership continue to emerge. In recent years, members of Generation M and Generation Z have become important to companies. Thus, this study attempted to find out effective leadership for the MZ generation.

This study first examines the concept and theory of leadership in detail based on previous studies. In addition, this study focuses on transformational leadership and transactional leadership to derive leadership styles suitable for the MZ generation. It theoretically compares and analyzes transformational leadership and transactional leadership, and analyzes leadership cases of CEOs. Later in this chapter, this study compares the characteristics of Generation M and Generation Z and the differences between the two generations.

In order to achieve the common goal of the organization, a company must

exert appropriate leadership for the people of the MZ generation who are moving in the modern society to maximize their potential. Transformational leadership can change individuals and organizations by expanding subordinates' needs and internal motives and encouraging ethical behavior. Therefore, this study argues that transformational leadership is a more effective leadership for the MZ generation of Mongolian companies in relation to the characteristics of the MZ generation. This study is of academic significance in that it analyzed the leadership of CEOs of Korean, U.S.A, and Mongolian companies and the characteristics of the MZ generation to seek leadership suitable for MZ generation talents who will emerge as the main characters of society.