



리더십의 역설

이윤수 (한양대학교 교육공학과 조교수)

리더십(leadership)은 사전적으로 지휘력 또는 통솔력을 의미하는데, 리더십 유형에 따라 다양하게 정의되어 왔다. 리더십은 학계와 현장에서 빈번하게 사용되는 친숙한 단어이기 때문에 리더십의 다양한 학술 정의들을 나열하기보다는 개인적으로 좋아하는 문구로 리더십 정의를 갈음하고자 한다.

If you want to build a ship, don't drum up the men to gather wood, divide the work and give orders. Instead, teach them to yearn for the vast and endless sea.

생똥쥐베리의 어린왕자에 나오는 문장인데, 배를 만들고 싶다면, 사람들에게 배를 만드는 것을 지시하기보다는 저 넓고 끝없는 바다에 대한 동경심을 키워주라 정도로 해석된다. 리더가 어떤 사람이 되어야할지 일면을 잘 보여주는 문장이라 생각한다.

전통적으로 리더십을 둘러싼 연구는 리더는 타고난다는 특성 이론과 리더는 만들어진다는 행동 이론, 리더의 특성과 행동은 상황과 무관하다는 보편성과 리더십은 상황에 따라 달라진다는 상황 특성, 그리고 수십 가지의 리더십 유형 및 그 효과성이 주목

받아 왔다. 특성 이론과 행동 이론, 보편성과 상황 특성 논쟁은 해결되지 않은 채 학계의 관심에서 다소 멀어진 모습이다.

대신 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 서번트 리더십, 공유 리더십, 진성 리더십, 감성 리더십, 임파워링 리더십, 윤리적 리더십 등 다양한 리더십 유형이 제안되었고, 각 리더십의 효과성에 대한 연구가 현재까지도 빈번하게 수행되고 있다. 일부 비인격적 감독과 같은 부정적인 리더십도 연구되었으나 대부분은 리더십의 긍정성에 초점을 맞춰왔다고 해도 과언이 아니다. 본고에서는 리더십의 역설이라는 제목 하에 그동안 긍정적으로 인식되어 왔던 임파워링 리더십과 변혁적 리더십의 부정적인 측면을 다뤄보고자 한다. 그 과정에서 아무리 좋아 보이는 리더십이라도 상황에 맞게 적절하게 활용되어야 한다는 문제의식을 제기함으로써 실천적 시사점을 제공하고자 한다.

임파워링 리더십

임파워링, 임파워먼트라는 말을 들어본 적이 있을 것이다. 임파워링 리더십(empowering leadership)을 액면가 그대로 이해해보자면, 임파워링을 하는 리더십일텐데, 임파워링은 임파워(empower), 즉 권한을 부여한다는 의미를 가지고 있다. 임파워먼트와 유사 용어로 권한 위임(delegation)이 있는데, 권한 위임은 부하직원에게 의사결정 권한을 부여하는 것인 반면, 임파워먼트(empowerment)는 권한 위임뿐만 아니라 그 결정에 대한 책임까지 부여하는 것이다. 리더는 권력(power)과 권한(authority)을 가진 사람인데, 그것을 어떻게 무슨 연유로 부하직원에게 부여한다는 것일까?

임파워링 리더십은 권한을 공유하거나 직원에게 더 많은 책임과 자율성을 할당하는 리더의 행동을 의미한다(Kirkman & Rosen, 1999; Pearce & Sims, 2002; Sims, Faraj, & Yun, 2009). 구체적으로 부하 직원을 이끌고, 의사결정에 참여 시키며, 부하 직원을 코칭하고, 정보를 공유하며, 개인적인 관심을 보여주는 것 등이 해당한다(Arnold et al., 2000; Sharma and Kirkman, 2015). 여러 연구에서 임파워링 리더십이 높을수록 직무만족, 관리 효율성, 창의성, 팀 성과와 같은 긍정

적인 결과가 더 많이 발생했다고 보고했다(Sparrowe, 1994; Spreitzer, 1995; Spreitzer, Kizilos, & Nason, 1997; Strauss, 1964; Zhang & Bartol, 2010).

사회 교환 이론(Social Exchange Theory; Anderson & Williams, 1996)에 따르면, 임파워링 리더십은 부하직원에게 긍정적으로 인식될 가능성이 있고, 작업 결과에 대한 소유권과 책임감을 갖도록 유도한다. 그 대가로 부하직원들은 리더와 조직에 대한 의무를 다함으로써 보답할 의무가 있다고 느끼게 만들고 조직에 이로운 행동을 증진시킬 수 있다(Lee et al., 2018). 구체적으로 부하직원은 리더의 긍정적인 피드백을 받고, 리더의 가치를 내면화하며, 그 가치에 부응하는 충성도 높은 행동을 한다. 또한 리더의 긍정적인 행동에 보답하기 위해 조직의 사명을 지원하고 조직이 준수하는 강령을 지켜야 한다는 도덕적 의무감이 고취된다(Zhang et al., 2020).

임파워링 리더십은 변화하는 환경에서 더욱 빛을 발한다고 한다. 일선의 직원들은 급변하는 환경에 그대로 노출되어 있고, 능동적이고 유연하게 그 변화에 적응하고 대처하려면 어느 정도 의사결정권이 필요한 것도 사실이다. 특히 서비스업은 고객의 불만 사항을 가급적 빨리 해결하는 것이 좋다. 그러나 일선의 직원에게 아무런 권한이 없다면 보고 체계에 따라 불만이 접수되고 해결되기까지 시간이 오래 걸릴 수밖에 없다. 그러면 고객은 이미 화가 잔뜩 나 있을 것이다. 임파워링 리더십의 좋은 예시로 리츠칼튼 호텔을 들 수 있다. 리츠칼튼 호텔의 경우 직원들에게 2천불 정도의 금액을 고객 서비스를 위해 재량껏 사용하게 한다고 한다.

그러나 일부 학자들은 직원에게 임파워링을 적절하게 사용하지 않았을 때 잠재적인 부작용이 있을 수 있음을 경고하기도 했다(Cheong, Spain, Yammarino, & Yun, 2016; Ford & Fottler, 1995; Forrester, 2000; Honold, 1997; Sharma & Kirkman, 2015; Wilkinson, 1998; Wong & Giessner, 2015; Amundsen & Martinsen, 2014). 당연히도 임파워링이 너무 많거나 적은 것 모두 문제가 있을 수 있고(Liden, Wayne, & Sparrowe, 2000), 개인차, 즉 직원이 임파워링을 받을 준비가 어느 정도 되어 있는지에 따라 부작용의 정도가 다를 수 있다(Ahearne et al., 2005).

과도한 임파워링의 예상되는 문제점들을 더 살펴보자. 예를 들어, 리더의 임파워링에 제어장치가 없으면 직원에 대한 과신으로 이어져 좋지 않은 결과를 초래할 수 있다

(Conger & Kanungo, 1988). 믿는 도끼에 발등을 찍힐 수도 있고, 믿음이란 미명 하에 위험 신호를 외면해버릴 수도 있는 것이다. 또한 일을 수행하는 것보다 임파워링을 통한 의견 교환에 더 초점을 둘 경우 성과가 발생하기까지 생각보다 많은 시간을 잡아먹을 수도 있다(Lorinkova, Peaesall, & Sims, 2013). 임파워링 리더십의 목적보다는 스킬에 심취해버릴 경우라 할 수 있겠다. 과도한 임파워링으로 직원에 대한 통제력을 상실하거나(호랑이 새끼를 키운 경우) 직원의 업무 모호성을 증가시켜(최소한의 가이드라인조차 주지 않는 경우) 오히려 업무 효율성을 떨어뜨릴 수도 있다(Martin, Liao, & Campbell, 2013). 극단적으로 임파워링 리더십을 발휘하는 리더가 비윤리적인 행동을 할 경우에도 부하직원은 리더에게 보답하기 위해 그러한 행동을 방관하거나 동조하는 현상도 발견되었다(Zhang et al., 2020).

정리하자면, 임파워링 리더십은 어떤 임계치까지는 개인과 조직에 유익하지만 그것이 과도해질 경우 역효과가 날 수 있다. 따라서 임파워링 리더십과 좋은 결과는 언젠가 비선형적인 관계로 선회할 수 있다는 것을 명심할 필요가 있다. 조직은 임파워먼트는 하면 할수록 더 좋은 결과가 나타난다는 가정 자체를 의심해야 하고, 리더가 성과를 담보하고, 적절한 통제력을 갖는 가운데 부하직원에게 권한을 어떻게 부여해야 하는지에 대한 기준을 세우는 것이 필요함을 시사한다(Cheong et al., 2016). 리더도 부하직원과 다양한 수준의 관계를 형성할텐데, 천편일률적인 임파워링을 실천하기 보다는 부하직원의 특성을 고려하여 임파워링의 정도와 수준을 달리 구사해야 할 것이다.

변혁적 리더십

리더십 중 가장 많이 회자되고 연구되는 유형을 하나 고르라면 단연 변혁적 리더십이 지목될 것이다. 변혁적 리더 행동은 부하직원이 자신의 이익을 초월하고 집단적 목표를 추구하도록 동기를 부여한다(Bass, 1985). 이러한 행동에는 부하직원에게 카리스마적 역할 모델이 되는 이상적 영향력(idealized influence), 부하직원에게

비전과 이상을 전달하는 영감적 동기부여(*inspirational motivation*), 기존 가정에 도전하여 부하직원의 창의성을 자극하는 지적 자극(*intellectual stimulation*), 부하직원의 요구와 우려를 경청하는 개별적 배려(*individualized consideration*)가 있다.

이상적 영향력에는 집단의 이익을 위해 사리사욕을 넘어서고, 도덕적 윤리적 결정의 결과를 고려하는 것이 포함되고, 영감적 동기부여에는 미래에 대해 낙관적으로 이야기하는 것이 포함되며, 지적 자극에는 비판적 가정을 재검토하여 절절한지 의문을 제기하는 것이 포함되고, 개별적 배려에는 다른 사람들의 강점을 개발하도록 돕는 것이 포함된다. 변혁적 리더십은 직무만족을 향상시키고, 정서적 소진을 감소시키고, 몰입, 조직시민행동, 성과 등을 증가시키는 것으로 알려져 있다(Bono et al., 2007; DeRue et al., 2011; Judge & Piccolo, 2004; Montano, Reeske, Franke, & Huffmeier, 2017; Wang, Law, Hackett, Wang, & Chen, 2005). 그런데 변혁적 리더 행동은 수고로운 일이 아닐 수 없다. 변혁적 리더로서 행동하는 데 한정된 시간, 에너지, 권력을 사용해야 하는데, 그러한 행동이 상당한 노력을 요구하는 것처럼 보이기 때문이다.

변혁적 리더십의 하위 요인별로 자원(시간, 비용, 노력 등) 소비 시나리오를 살펴보면 다음과 같다. 이상적 영향력의 경우, 변혁적 리더는 부하직원이 개인의 이익보다 집단의 목표를 추구하도록 설득하는 데 어떻게 설득해야 할지 그 방법을 고안하는 데 노력이 요구된다(van Knippenberg & Stam, 2014). 영감적 동기부여와 관련해서는 변혁적 리더가 부하직원을 동기부여하기 위해 긍정적인 감정을 자주 표현해야 하는데, 그러한 감정 표현이 리더의 실제 감정과 일치하지 않을 수 있다(Venus, Stam, & van Knippenberg, 2013). 따라서 불일치가 발생하는 가운데 열정과 긍정적 감정을 지속적으로 표현하기 위해 리더는 감정 조절 또는 감정 노동을 겪어야 한다(Grandey, 2000; Gross, 1998; Venus et al., 2013). 지적 자극과 관련해서는 변혁적 리더가 기존 관습이나 가정에 도전하려면 리더 스스로 관성을 깨기 위해 노력해야 하는데, 그 과정에서 자원이 소비된다. 마지막으로 개별적 배려와 관련하여 변혁적 리더는 각 부하직원의 필요와 관심사에 주의를 기울이는 것에 자원을 사용해야 하는데, 그것이 리더의 자연스러운 경향과 일치하지 않는다면 추가 자원을 소비하게 된다(Lin, Scott, & Matta, 2019). 특히 리더는 일반적으로 부하직원과 다

양한 수준의 관계를 형성하게 되는데(Graen & Uhl-Bien, 1995), 심지어 시간이 지남에 따라 그 수준은 달라질 수 있어 다양한 수준의 관계를 고려하고 유지하는 데 리더는 또 자원을 소모하게 된다(Tepper et al., 2018).

최근 연구에 따르면, 변혁적 리더십은 알려진 긍정적 효과 이면에 리더를 소진시키고 나아가 일을 그만두고 싶게 만들 수 있는데, 특히 부하직원이 성실하고 유능하지 못할 경우 리더는 더 빨리 쉽게 지친다고 한다(Lin et al., 2019). 이는 리더십이 리더와 부하직원의 존재와 그들 간의 상호작용을 전제함에도 불구하고, 리더의 변혁적 행위가 부하직원에게 주는 이점에만 초점을 두었을 뿐 정작 리더에게는 어떤 영향을 미치는지 간과해왔음을 시사한다. 또한 리더십의 효과는 진공 상태에서 발생하는 것이 아니라 부하직원의 특성에 따라 달라질 수 있음을 암시한다.

이러한 논리는 대부분의 긍정적 리더십에 대입하여 생각해볼 수 있다. 조직은 특정 긍정적인 리더의 모습을 지속적으로 발휘하는 것은 때로는 리더에게 해로운 결과를 낳을 수 있고, 팀 내 어떤 부하직원이 있는지에 따라 그 결과는 증폭될 수도 있고 완화될 수도 있음을 명심할 필요가 있다. 정리하자면, 변혁적 리더십과 좋은 결과 사이에도 비선형적인 관계가 발생할 수 있다는 것이다. 조직은 리더십의 효과성에 천착하는 것 못지않게 리더십을 발휘하는 리더를 예의주시하면서 필요한 자원을 적절하게 보충하거나 지원해주어야 할 것이다. 예를 들어, 주기적으로 리더에게 휴식을 제공하고, 자원을 보충하고 회복하기 위한 다양한 활동에 참여시킬 수 있다(Sonnentag, 2001; Sonnentag & Fritz, 2007).

결론

다양한 리더십의 정의나 구성요소를 살펴보면 서로 비슷한 점이 더러 발견된다. 다양한 리더십의 공존 자체가 결국 리더십에 정답은 없다는 것을 방증한다고 생각한다. 그렇지 않았다면 어떤 하나의 완벽한 이상적인 리더십이 제안되고, 그것이 프로토타입이 되었을 것이기 때문이다. 임파워링 리더십과 변혁적 리더십도 마찬가지다. 그리

고 살펴본 것처럼 두 리더십은 어느 지점까지는 좋은 게 좋은 결과로 나타나다가 특정 임계치를 넘어서면 그 관계가 없어지거나 반대가 되는 현상을 보였는데, 이를 Too-Much-of-a-Good-Thing 효과라고 부른다. 사자성어로 표현하자면 과유불급(過猶不及) 정도가 되겠다. 조직은 좋은 리더십으로 간주되는 유형이나 스타일이 항상 좋은 결과를 낳는 것은 아님을 주지할 필요가 있고, 리더십을 발휘해야 하는 경계 조건이나 부하직원의 특성을 고려하여 다양한 리더십의 장점을 적절하게 활용하는 지혜가 필요해 보인다. 그리고 리더십의 결과와 효과성에 집중하기 전에 리더십을 발휘해야 하는 주체인 리더에게도 보다 관심을 갖길 바란다.

참고문헌

- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? And empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology, 90*(5), 945–955.
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly, 25*(3), 487–511.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The Empowering Leadership Questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior, 21*(3), 249–269.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership beyond expectation*. New York, NY: Free Press.
- Bono, J. E., Foldes, H. J., Vinson, G., & Muros, J. P. (2007). Workplace emotions: The role of supervision and leadership. *Journal of Applied Psychology, 92*(5), 1357–1367.
- Cheong, M., Spain, S. M., Yammarino, F. J., & Yun, S. (2016). Two faces of empowering leadership: Enabling and burdening. *The Leadership Quarterly, 27*(4), 602–616.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review, 13*(3), 471–482.
- DeRue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011).

- Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64(1), 7-52.
- Ford, R. C., & Fottler, M. D. (1995). Empowerment: A matter of degree. *Academy of Management Perspectives*, 9(3), 21-29.
- Forrester, R. (2000). Empowerment: Rejuvenating a potent idea. *Academy of Management Executive*, 14(3), 67-80.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110.
- Gross, J. J. (1998). The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of General Psychology*, 2(3), 271-29
- Honold, L. (1997). A review of the literature on employee empowerment. *Empowerment in Organizations*, 5(4), 202-212.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1997). A model of work team empowerment. *Research in Organizational Change and Development*, 10(1), 131-167.
- Lee, A., Willis, S., & Tian, A. W. (2018). Empowering leadership: A

- meta-analytic examination of incremental contribution, mediation, and moderation. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 306–325.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 407–416.
- Lin, S.-H., Ma, J., & Johnson, R. E. (2016). When ethical leader behavior breaks bad: How ethical leader behavior can turn abusive via ego depletion and moral licensing. *Journal of Applied Psychology*, 101(6), 815–830
- Lorinkova, N. M., Peaesall, M. J., & Sims, H. P., Jr. (2013). Examining the differential longitudinal performance of directive versus empowering leadership in teams. *Academy of Management Journal*, 56(2), 573–596.
- Martin, S. L., Liao, H., & Campbell, E. M. (2013). Directive versus empowering leadership: A field experiment comparing impacts on task proficiency and proactivity. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1372–1395.
- Montano, D., Reeske, A., Franke, F., & Huffmeier, J. (2017). Leadership, followers' mental health and job performance in organizations: A comprehensive metaanalysis from an occupational health perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), 327–350.
- Pearce, C. L., & Sims, H. P. Jr. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader

- behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(2), 172–197.
- Sharma, P. N., & Kirkman, B. L. (2015). Leveraging leaders a literature review and future lines of inquiry for empowering leadership research. *Group & Organization Management*, 40(2), 193–237.
- Sims, H. P., Jr., Faraj, S., & Yun, S. (2009). When should a leader be directive or empowering? How to develop your own situational theory of leadership? *Business Horizons*, 52(2), 149–158.
- Sonnentag, S. (2001). Work, recovery activities, and individual well-being: A diary study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(3), 196–210.
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2007). The recovery experience questionnaire: Development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 204–221.
- Sparrowe, R. T. (1994). Empowerment in the hospitality industry: An exploration of antecedents and outcomes. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 17(3), 51–73.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., & Nason, S. W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness satisfaction, and strain. *Journal of Management*, 23(5), 679–704.
- Strauss, G. (1964). *Some notes on power equalization*. Berkeley: University of California, Berkeley.

- Tepper, B. J., Dimotakis, N., Lambert, L. S., Koopman, J., Matta, F. K., Man Park, H., & Goo, W. (2018). Examining follower responses to transformational leadership from a dynamic, person–environment fit perspective. *Academy of Management Journal*, 61(4), 1343–1368.
- van Knippenberg, D., & Stam, D. (2014). Visionary leadership. In D. V. Day (Ed.), *The Oxford handbook of leadership and organizations* (pp. 241–259). New York: Oxford University Press
- Venus, M., Stam, D., & van Knippenberg, D. 2013. Leader emotion as a catalyst of effective leader communication of visions, value–laden messages, and goals. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 122(1), 53–68.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D. X., & Chen, Z. X. (2005). Leader–member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48(3), 420–432.
- Wilkinson, A. (1998). Empowerment: Theory and practice. *Personnel Review*, 27(1), 40–56.
- Wong, S. I., & Giessner, S. R. (2015). The thin line between empowering and laissez–faire leadership: An expectancy–match perspective. *Journal of Management*, 44(2), 757–783.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1),

107-128.

이 윤 수



펜실베이니아주립대에서 HRD/OD로 박사학위를 취득하였다. 한양대학교 교육공학과 조교수이자 교육 및 데이터 관련 스타트업 이사로 재직하고 있으며, 한국인력개발학회, 한국 교육공학회 이사, 현대자동차 자문교수로 활동 중이다. 연구 관심분야는 경력개발, 조직심리 및 행동, 연구방법론 및 통계, 데이터 분석이다.

연구실 : <http://hrdl.hanyang.ac.kr/main.php>



발행인 편집인 : 조대연
인쇄 : 고려대학교 HRD 정책연구소
이메일 : Kuhrd@korea.ac.kr

서울특별시 성북구 안암로5길 고려대학교 사범대학 본관 218호 | 02-3290-5213