

1장. 리더십의 중요성과 개념

중앙대학교 경영경제대학 지식경영학부
박찬균 교수



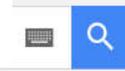


Leadership



Google 검색

I'm Feeling Lucky



전체 이미지 뉴스 동영상 도서 더보기 검색 도구

약 514,000,000개 (0.57초)
(5억 이상)

리:더-십, leadership

명사

지도자로서의 능력이나 통솔력. 순화어는 '통솔력', '지도력'
"-이 있는 사람"

번역, 어원, 다른 의미

사용자 의견

leadership 관련 이미지

이미지 신고

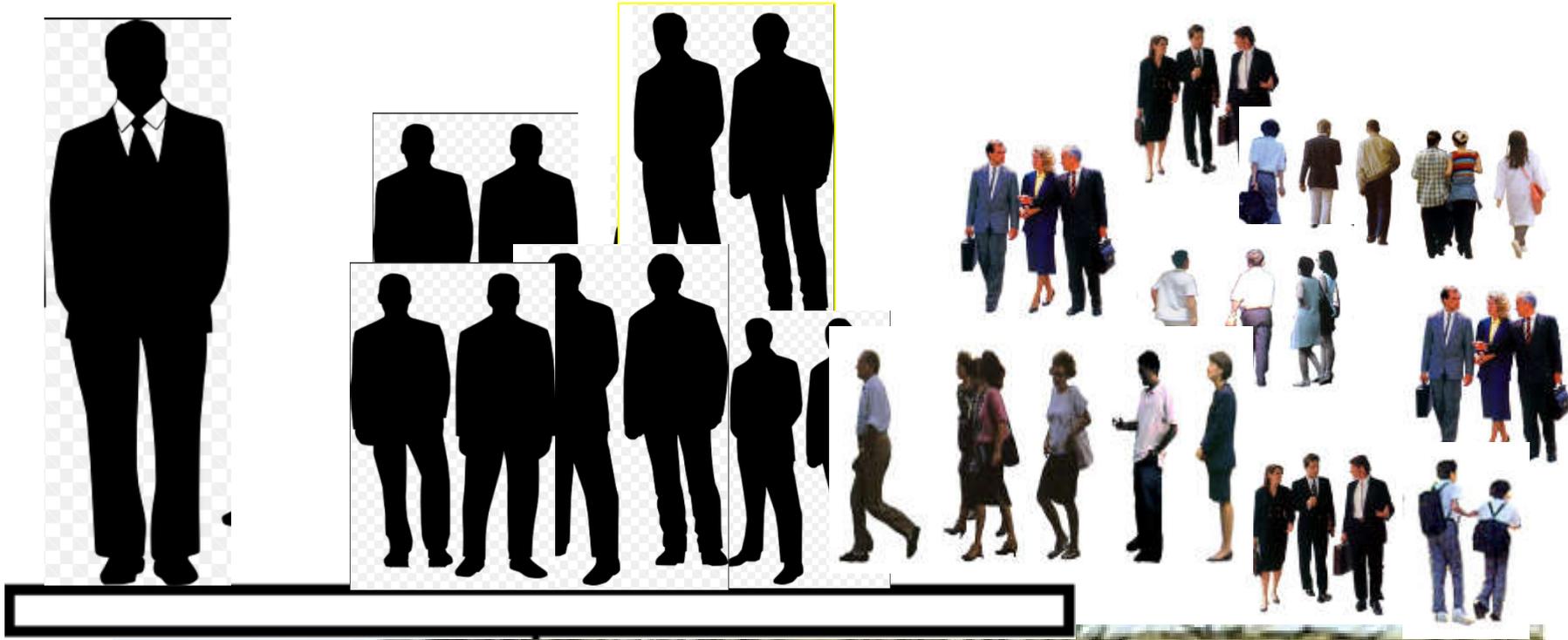


리더란?

리더란 누구인가?

어떤 이미지인가?





● 리더십의 어원들이 가졌던

“함께 가도록 만들고, 안내하고, 이끌어간다” 등의 개념들은 오늘날 통용되는 보편적인 리더십의 개념과 매우 유사하다. 이것은 곧 리더십의 개념이 아주 옛날부터 인간사회에 존재했었다는 것을 말해준다.

---● 좋은 리더를 갖는다는 것은 예나 지금이나 인간사회의 고질적 고민 중 하나였다는 사실을 암시한다.

---● 이러한 고민은 한, 중, 일 등 동아시아 국가들에도 오랫동안 이어져 왔다. 지도자, 통솔자, 군자, 선비 등의 리더 관련 용어들은 대부분 오래 전부터 존재했다.

---● 중국의 유가, 도가, 법가, 병가 등 다양한 사상체계들은 궁극적으로 리더의 바른 자세를 제시하는 것에 귀결된다.

리더십 은 무엇인가?

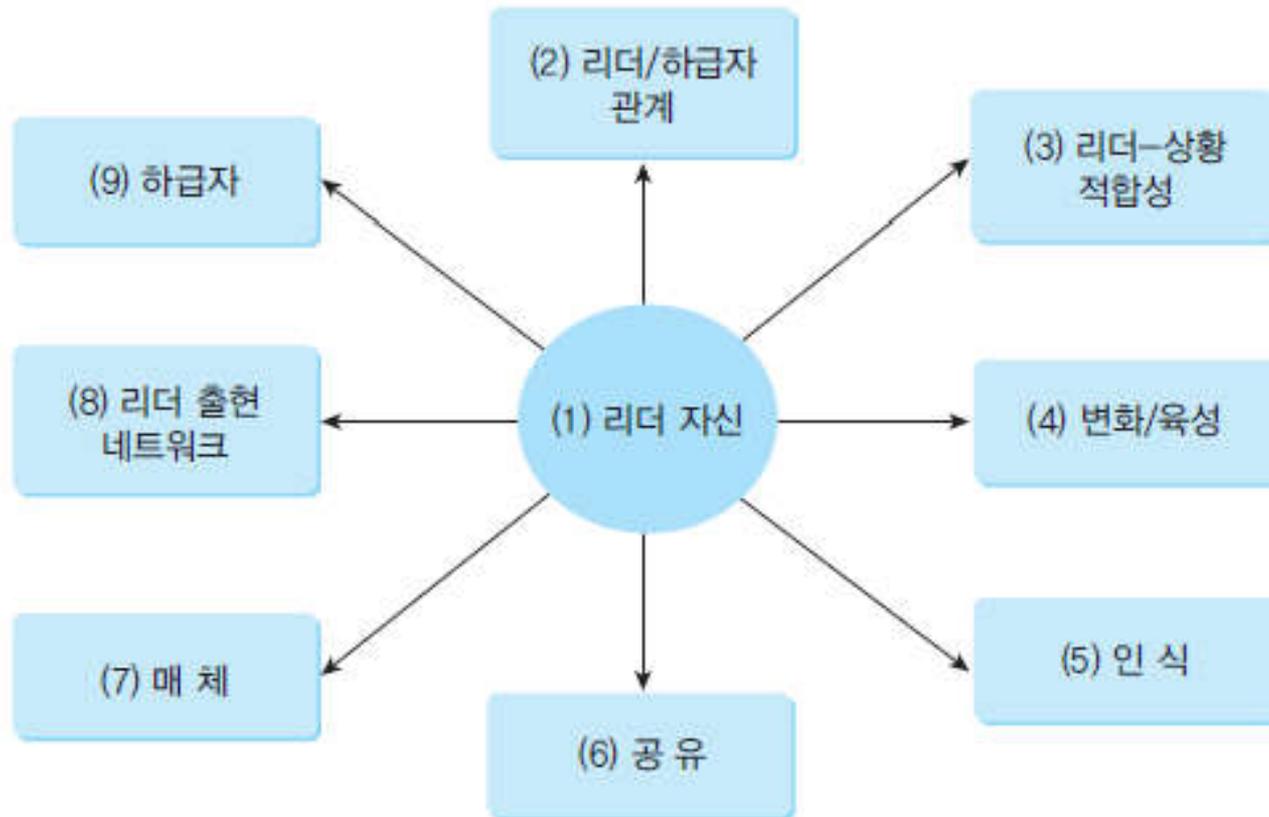
리더십이란...

Leadership is a **process** whereby an individual **influences** a group of individuals to achieve a common **goal**.

어떤 상황에서 **목표달성**을 위해 어떤 개인이
다른 개인, 집단의 행위에 **영향력**을 행사하는 **과정**

- 기존의 리더십 연구들을 점검하여 [그림 1-3]에 리더십의 여러 관점들을 그림으로 정리 하였다.

그림 1-3 리더십에 대한 다양한 관점들



<p>① 리더 자신</p>	<p>리더가 갖고 있는 특성이나 보여주는 행동을 리더십의 요체로 보고 각 특성이나 행동이 성과에 영향을 미친다고 보는 관점</p> <p>특성이론이나 행동이론들, 그리고 셀프리더십이 여기에 속한다.</p>	<p>▶ 리더는 '정직해야 한다', '솔선수범해야 한다', '지혜로워야 한다', '배려행동을 보여야 한다'는 등에서의와 같이 리더의 특성이나 행동을 중심으로 리더십을 정의하는 접근을 뜻한다.</p> <p>▶ 가장 전통적인 관점으로, 우리가 흔히 '대통령이 소통리더십을 보여줘야 한다'는 식으로 표현하는 것도 이 범주에 속한다. 리더의 소통능력, 소통행위를 지칭하기 때문이다.</p>
<p>② 리더/하급자 관계</p>	<p>리더십을 리더와 하급자 간의 관계의 특성으로 해석하는 관점</p> <p>LMX이론이 이에 해당</p>	<p>▶ 관계의 질(quality of relationship)이 좋은가 나쁜가에 따라 결과가 달라진다는 관점이다. 리더십은 근본적으로 리더와 하급자들과의 관계에 초점을 둔다는 전통적 관점을 반영한다.</p>
<p>③ 리더-상황 적합성</p>	<p>리더십의 유효성은 리더가 처한 상황과 스타일이 적합 한가에 따라 결정된다는 논리</p> <p>1970년대의 상황이론들이 대부분 여기에 해당한다.</p>	<p>▶ 어떤 리더십도 모든 상황에서 적합할 수 없다는 가정이 깔려 있다.</p>

제1장 리더십의 중요성과 개념

리더십의 정의
리더십의 다양한 관점

<p>④ 변화/육성</p>	<p>리더의 역할을 '변화주도자' 또는 '하급자 육성자'로 보는 관점</p> <p>카리스마리더십, 변혁적 리더십, 이슈 리더십 등이 이 범주에 속하는 이론들이다</p>	<p>▶ 기업의 경쟁이 치열해 지면서 리더의 역할을 변화를 주도하여 조직의 경쟁력을 제고하고 그러한 경쟁력을 지속시킬 수 있는 차세대 리더들을 육성하는 것으로 해석한다.</p>
<p>⑤ 인식</p>	<p>리더의 실제 모습보다는 리더의 행동이 구성원들에게 어떻게 인식되는가를 연구의 주제로 삼는 개념체계이다</p> <p>잠재적 리더십이론, 리더십 귀인이론, 리더십의 낭만화이론 등이 여기에 관련되는 이론들이다.</p>	<p>▶ 리더십이란 구성원들에게 영향을 미치는 것인데 이런 측면에서 볼 때 구성원들에게 직접적인 영향을 미치는 것은 리더의 실제가 아니라 리더의 행동과 존재를 구성원들이 어떻게 인식했가라는 관점이다.</p>
<p>⑥ 공유</p>	<p>리더의 역할을 구성원들이 나눠서 하는 것이 바람직하다는 관점이다.</p>	<p>▶ 전통적인 수직적 리더십에서는 리더는 위에 있으면서 지시하고 명령하는 사람이라고 정의하는 반면에, 최근의 공유리더십에서는 리더의 역할을 구성원들과 나눠서 수행하는 것도 필요하다는 주장을 펴고 있다.</p>

<p>⑦ 매체</p>	<p>리더십이란 사람들 간에 아무런 교류의 필요성이 없는 진공상태에서 발현되는 것이 아니라 과업이나 이슈 등 어떤 매체를 매개로 하여 사람들 간에 발생하는 현상이라는 주장이다.</p> <p>이슈리더십이 이에 해당 한다.</p>	
<p>⑧ 리더 출현/네트워크</p>	<p>정보나 과업, 또는 어떤 문제를 중심으로 다양한 교류과정에서 리더가 출현한다(emergent)는 관점이다.</p> <p>복잡계리더십이론이나 이슈리더십이 이에 해당한다.</p>	<p>▶ 리더 출현/네트워크 의 관점은 직책에 관계없이 누구나 리더로 등장할 수 있다는 주장이다.</p>
<p>⑨ 하급자</p>	<p>리더십보다는 추종자의 팔로워십(followership)을 연구해야 한다는 관점을 가진 학자들도 많다.</p> <p>팔로워십이론이 여기에 해당</p>	<p>▶ 리더보다는 팔로워의 수가 더 많을 뿐 아니라, 팔로워가 없이는 리더십도 의미가 없기 때문이다.</p>

표 1-1 리더십 정의의 시대적 변천

연 대	강조점	대표적 정의
1900~ 1929년	동제, 권력행사, 복종, 충성	(Moore, 1927) "리더십"이란 리더의 의지를 추종자들에게 각인시켜 복종, 존경, 충성, 협력 등을 이끌어내는 능력
1930년대	성격, 개인특성, 전인 (Great Man)	(Bogardus, 1934) "한 사람의 특성과 다른 사람들의 특성이 상호작용한 결과로 다른 사람들의 행동양식이 바뀌게 되는 것"
1940년대	집단, 설득, 자발성	(Copeland, 1942) "설득과 모범을 통해서 일단의 사람들이 일정한 행동을 따르도록 영향력을 행사하는 기술"
1950년대	관계, 행동, 효과성	(Hemphill & Coon, 1957) "집단의 활동을 공유된 목표를 향하여 이끌어 가는 개인의 행동"
1960년대	공동목표, 행동패턴, 구조화	(Gibb, 1969) "공동의 목표를 달성하기 위해서 다른 사람들의 행동에 영향을 미치는 것"

1970년대	의사결정 스타일, 상호영향(교환, 거래), 귀인(인상형성, attribution)	(Hollander, 1978) "리더십이란 리더와 추종자 사이에 지속적인 거래를 포함하는 영향력 행사의 과정"
1980년대	카리스마(강한 의지, 비전), 변화주도, 조직목표(전략) 성취	(Heifetz & Sinder, 1988) "리더십이란 자기 자신의 비전이나 이슈 실현을 목적으로, 메시지를 분명히 하고, 거래적 수단을 통해서 다른 사람들의 지원을 확보하여, 결과를 산출하는 것"
1990년대	혁신, 자아, 추종자	(Manz & Sims, Jr., 1989) "리더십이란 다른 사람(추종자)들이 스스로를 효과적으로 이끌도록 영향을 미치는 과정"
2000년대	신뢰, 가치, 시스템, 네트워크	(Marion & Uhl-Bien, 2001) "조직의 인적 자본과 사회적 자본의 증진을 통해서 집단지능을 향상시켜 조직의 적응력을 극대화하는 행위"
최근	가치, 윤리성	(Brown, Treviño, & Harrison, 2005) "개인행동이나 대인관계를 통해서 규범적으로 집합한 행동을 보여주고, 추종자들에게도 소동, 동기부여, 의사결정 과정에서 그러한 행동을 보이도록 독려하는 것"

* 백기복·신재구·김정훈(2009), 44쪽에서 보완.

용어: 리더와 관리자

● 리더십에 대한 정의가 변화나 혁신에 초점이 맞춰지기 시작하면서 리더와 관리자의 차이가 커다란 관심을 끌었던 것이다.

① **관리자중심론** ; 리더십이란 관리자가 수행하는 여러 가지 역할 중 하나다

② **리더우위론** ; 관리자는 변화를 거역하고 현실에 안주하려는 부정적 성향을 갖는 인물이고 리더는 개혁을 주도하는 인물이라는 이론

③ **양자등위론** ; 리더가 중요한 것은 사실이지만 관리자의 역할도 역시 중요하다는 이론

① 관리자중심론

- 전통적으로 경영학자들이나 실무자들이 견지해온 관점

- 의미론적으로 보더라도 공식적으로는 '관리자'라는 어휘가 통용되고 있고 '리더'라는 명칭은 아직까지 비공식적인 어휘로 남아 있다.

- 물론, 최근 들어 많은 기업 들에서 팀 리더니, 리더급이니 하는 용어들을 공식적으로 사용하고 있기는 하다.

- 그러나 과장, 차장, 부장 등의 직급자들을 리더라고 부르기보다는 관리자라고 부르는 것이 아직은 더 일반적이다.

- 경영학 교과서들을 보더라도 리더십을 관리자나 경영자가 수행해야 하는 많은 기능이나 역할들 중 하나인 것(즉, 계획, 통제, 조직화, 그리고 지휘(leading) 기능 등)으로 기술하고 있다.

① 관리자중심론

- 이러한 관점을 취하고 있는 가장 대표적인 학자는 아마도 Henry Mintzberg일 것이다.

- 그는 1973년의 저서에서 경영자들의 역할을 10가지(대변인, 수장, 연결자, 기업가, 정보 전파, 감시자, 문제해결, 자원분배, 교섭자, 그리고 리더의 역할 등)로 세분하고 리더의 역할을 그 중 하나로 지목하고 있다.

- 한편 Yukl(2009)이라는 학자는 여기서 한 발 더 나아가 관리자의 역할을 14가지로 구분하고 이들을 측정하는 설문지를 개발하였다.

- 소위 MPS(Managerial Practices Survey)라고 불리는 이 도구를 가지고 관리의 여러 기능에 해당하는 지원, 인정, 보상, 위임, 자문, 문제해결, 감시, 멘토링, 계획 등에 대한 수준을 측정할 수 있도록 하고 있다.

② 리더우위론 ; 관리자는 변화를 거역하고 현실에 안주하려는 부정적 성향을 갖는 인물이고 리더는 개혁을 주도하는 인물이라는 이론

- 리더우위론의 입장은 주로 조직과 구성원들의 변화에 초점을 두고 있는 학자들의 주장에서 비롯되었다. 우선 Warren Bennis(1989)가 정리한 리더와 관리자의 차이를 <표 1-2>에 제시하였다.

표 1-2 리더와 관리자의 차이(Warren Bennis의 관점)

관 리 자	리 더
책임 수행	혁신 주도
모방	창조
유지	개발
시스템과 구조에 초점	인간에 초점
통제 위주	신뢰에 기초
단기적	장기적
언제, 어떻게에 관심	무엇을, 왜에 관심
수직적 관점	수평적 관점
현상태 수용	현상태에 도전
전통적인 총복	독자적 인간
일을 옮겨 함(How)	옳은 일을 함(What)

② 리더우위론

● Warren Bennis는, 표에 나타나 있듯이, 관리자와 리더를 양극의 성격을 갖는 존재로 기술하고 있다.

---● 그에 따르면, 관리자란 창의보다는 모방에 능숙하며 단 기적 안목에 사로잡혀 현상을 고수하려는 인물들이다.

---● 마치 우리 사회에서 오랫동안 지탄의 대상이 되어 온 복지부동의 관료상을 연상케 한다.

---● 뿐만 아니라, 관리자들은 상급자에 대한 충성과 복종을 중시하는 수직적 통제의 관점에 사로잡혀 있는 사람들이다.

---● 상·하간의 위계와 서열을 중심으로 조직의 질서가 유지된다. 또한 지시 받은 사항이나 주어진 일을 처리하는 수단과 방법(How)만을 존중하는 스타일이다.

② 리더우위론

- 반면에, 리더는 오늘날의 조직경영에 있어 꼭 필요한 이상적인 인물로 그려지고 있다.

주어진 일을 수행하는 방법에만 매달리기보다는
해야 할 일, 중요한 일, 또는 핵심적인 일(즉,
What)을 발견하여 장기적 관점에서 추진하는 사
람이다.

또한 신뢰와 창의를 중시하며 잘못된 현상에 도전하여 바로 잡아가는 스타
일이다.

③ **양자등위론** ; 리더가 중요한 것은 사실이지만 관리자의 역할도 역시 중요하다는 이론

● 리더와 관리자 둘 다가 중요하다는 양자등위론을 주장하는 학자들도 있다.

---● 리더십이 중요한 만큼 관리의 개념도 중요하다는 입장인 것이다.

---● 특히, 이러한 관점을 갖고 있는 학자들은 대개 리더십과 매니저십의 용어를 상호 교차적으로 사용하는 경향이 있다.

③ 양자등위론

- 예를 들어, Hellriegel, Slocum, & Woodman(1998), **Kotter(1987)**은 관리자와 리더의 역할을 설명하면서 다음의 <표 1-3>과 같은 등위론적 표현을 사용하고 있다.

표 1-3 리더와 관리자의 관계(Hellriegel 등의 관점)

리더의 행위	관리자의 행위
<ul style="list-style-type: none"> • 비전과 방향 설정 • 조직원들에게 비전 전파 • 동기부여와 사기 앙양 	<ul style="list-style-type: none"> • 계획과 예산 • 조직화와 인력 충원 • 통제

③ 양자등위론

● 리더와 관리자의 역할이 위와 같이 양립할 수 있고 똑같이 중요하다는 이러한 등위론의 관점은 **Kotter(1987)**에 의해서도 정리된 바 있다.

----▶ 그는 리더와 관리자의 차이를 네 가지로 나누어 제시
근본적으로 그는 관리를 한다는 것은 '일관성과 질서'를 유지하는 활동에 속하며 리드한다는 것은 '건설적인 적응을 위한 변화'의 과정에 해당한다고 말하고 있다.

- ① 관리자는 계획하고 예산을 수립하는 활동에 치중하는 반면 리더는 조직이 나아갈 방향을 설정하는 활동을 중시한다.
- ② 관리자는 주어진 직무수행을 위한 조직화와 인력의 동원을 중시하나 리더는 사람들에게 비전을 전파하고 그것을 공유하도록 하는 정신적 조율과정을 한층 강조한다.
- ③ 관리자는 통제와 문제의 해결에 많은 시간을 보내지만 리더는 직원들에게 동기를 부여하고 그들을 고무시키는 노력에 정열을 쏟는다.
- ④ 관리는 예측 가능성을 높이고 질서를 정착시키는 것을 목표로 하나 리드한다는 것은 혁신적 변화를 그 최종 목적으로 한다.

- 리더는 타고난다는 주장을 구체적으로 분석해 보면 세 가지의 차원을 발견하게 된다.

① '리더의 자격을 타고날 수 있는가?'

② '리더의 능력이나 자질, 또는 특성을 타고나는 것인가?'

③ '리더들만이 갖는 유전인자나 생화학적 물질이 있어 이것이 그들의 성격적, 심리적, 또는 행동적 특성을 규정하는 것은 아닌가?'

① '리더의 자격을 타고날 수 있는가?'의 문제

리더의 자격을 타고날 수 있는가의 문제는 리더십을 하나의 직위나 사회적 지위로 정의하는 경우에 성립될 수 있다.

---● 가령, 한국의 경우, 소유경영자를 리더로 보면, 그 2세는 태어나면서부터 리더의 자격을 갖추고 있는 것으로 볼 수 있다.

---● 또한 김일성 - 김정일 - 김정은의 사례에서와 같이 리더십의 직위를 세습하는 경우에도 리더의 자격을 타고나는 것이라고 본다.

---● 과거의 왕권세습도 같은 맥락에서 해석될 수 있을 것이다.

---● 서구의 봉건 군주시대에도 리더의 자리는 출생과 혈통에 의해서 세습되었었다.

---● 그러다 보니, 힘 있고 돈 많은 지배계급들은 피지배계급에 비해서 일반적으로 더 건강하고 튼튼하며 키도 커지게 되었다.

---● 따라서 리더의 직위가 출생과 혈통의 자격기준에 의해서 대물림되는 과정 속에서 실제로 리더와 추종자들의 신체적 특성도 달라지는 현상이 나타나게 되었다는 주장이다.

② '리더의 능력이나 자질, 또는 특성을 타고나는 것인가?'

- 이처럼 다양해진 특성 구분들을 놓고 볼 때, 과거와 같이 획일적으로 단지 특성이란 이름이 붙기 때문에 타고나는 것이라고 규정할 수는 없게 되었다.
- 그들 중에는 타고나는 효과가 보다 큰 특성들도 있을 수 있겠지만 후천적으로 교육 될 수 있는 특성들도 대단히 많다.
- 특히 인간을 훈련시키는 기법과 내용이 풍부해지면서 과거에는 선천적으로 타고난다고 믿었던 특성들도 오늘날에는 상당 부분을 육성해 낼 수 있게 되었다.
- 따라서 타고나는 특성이 있을 수는 있지만 그 영역이 과거에 비해 크게 줄어들었고 반면에 육성의 영역은 그만큼 넓어졌다고 볼 수 있다.

③ '리더들만이 갖는 유전인자나 생화학적 물질이 있어 이것이 그들의 성격적, 심리적, 또는 행동적 특성을 규정하는 것은 아닌가?'

● 한편, **Madsen(1985)**은 정치적 리더들의 권력추구 성향이 WBS(Whole Blood Serotonin)라는 신경계통에 작용하는 생화학적 물질이 체내에 존재하는 정도와 깊은 관련이 있다는 가설을 입증하였다.

---● 우선, 남아프리카의 원숭이들을 대상으로 한 일련의 연구들에서, 원숭이 혈액에 존재하는 WBS의 양(수준, 정도, 수치)이 무리 속에서의 원숭이의 지위변화에 따라 달라진다는 사실을 밝혀 냈다.

---● 즉, 한동안 무리를 지배하다가 지배력을 잃게 된 원숭이들의 경우 혈중 WBS 수치가 떨어 졌으나 다른 원숭이의 지배를 받다가 지배를 하게 된 원숭이들의 경우에는 WBS 수치가 높아졌다.

③ '리더들만이 갖는 유전인자나 생화학적 물질이 있어 이것이 그들의 성격적, 심리적, 또는 행동적 특성을 규정하는 것은 아닌가?'

● 또한 **Madsen(1985)**은 12개의 대학생 집단들을 대상으로 지배성향과 혈중 WBS 수치와의 관계를 테스트하였다.

---● 연구대상자들에게 과업을 주고 일정 기간 동안 수행하게 한 후, 매 20분 간격으로 각 대상자의 혈액을 채취하여 WBS 수준을 측정하였다.

---● 그 결과, A형 성격(공격적, 경쟁지향적, 적대적이며 급한 성격)으로 대변되는 권력지향성이나 지배성향과 혈중 WBS 수치 간에 정(正)의 유의적인 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 즉, A형 성격일수록 WBS 수치가 높다는 것이다.

---● 따라서 리더십 현상을 생물학적 차원에서 설명할 수 있다는 것이 Madsen(1985)의 결론이다.

③ '리더들만이 갖는 유전인자나 생화학적 물질이 있어 이것이 그들의 성격적, 심리적, 또는 행동적 특성을 규정하는 것은 아닌가?'

● 이 연구는 매우 흥미로운 결과를 제시하고 있다.

---● 만약 WBS와 리더십 성향과의 관계가 좀 더 확실히 과학적으로 입증될 수 있다면, 앞으로의 리더십 연구에 커다란 반향을 불러일으킬 수도 있을 것이다.

---● 주사나 약을 통하여 WBS 수치를 높여 줌으로써 리더십의 동기를 북돋울 수 있다는 재미있는 상상도 해 볼 수 있게 한다.

---● 언젠가 '리더가 되는 약'이라는 광고문구를 매체를 통하여 접하게 될지도 모른다.

③ '리더들만이 갖는 유전인자나 생화학적 물질이 있어 이것이 그들의 성격적, 심리 적, 또는 행동적 특성을 규정하는 것은 아닌가?'

● 또한 최근 De Neve, Mikhaylov, Dawes, Christakis, & Fowler(2013)의 연구 에서는, 미국 건강보험공단의 데이터베이스를 이용하여 리더의 직위를 차지하고 있는 사람들(leadership role occupants)과 그렇지 않은 사람들의 DNA를 비교, 분석 한 결과, 리더의 직위에 있는 사람들 중 DNA 'rs 4950'을 갖고 있는 비율 이 리더 직위를 안 갖고 있는 사람들 대비 통계적으로 유의하게 높은 것으로 나타났다.

● Arvey, Rotundo, Johnson, Zhang, & McGue(2006)의 연구는 리더의 직위를 차지하는데 있어 유전적 영향이 약 30~40%정도 된다는 사실을 밝혔다.

---● 그러나 이 두 연구는 리더의 직위를 차지하는 데 있어 유전자의 영향이 얼마나 되는가를 밝혔을 뿐, 리더의 직위를 차지하고 난 후 얼마나 효과적으로 리더십을 발휘했는가에 대해서는 답을 주지 못하고 있다는 사실에 주의해야 한다.

● 지금까지 자격, 특성, 그리고 생화학적, 유전학적 차원에서 리더십의 선천적 효과를 살펴보았다.

---● 자격의 관점에서 봤을 때 리더는 타고난다고 볼 수도 있을 것이나 자격이 리더십 유효성을 설명해주지는 못한다.

---● 특성 차원에서는 그 동안 많은 연구가 이루어졌으나 구체적으로 타고난 특성을 어떤 방법으로 활용하여 훌륭한 리더십을 발휘할 수 있는지에 대한 설명을 제시하지는 못하고 있다.

---● 생화학적, 유전적 물질에 대한 연구는 아직 밝혀지지 않은 것이 더 많다.

-----● 리더육성론은 리더십이라는 것이 후천적으로 습득될 수 있다는 관점이다.

● 여기에는 개인이 사회생활을 해 나아가는 과정에서 경험을 통해서 자연스럽게 리더십의 요체를 체득해 간다는 발달론(자연적 육성)과 인위적인 수단을 통해서 원하는 리더십 스타일을 학습시키는 것을 목적으로 하는 개발론(인위적 육성)으로 나누어 볼 수 있다.

● 한 사람이 갖고 있는 현재의 리더십 스타일이 과거 그 사람의 인생 여정 중 어떤 사건이나 경험과 정신적, 심리적으로 어떻게 관련되는지를 밝히는 심리사 (psychohistorical)나 정신분석학적(psychoanalytic) 연구들이 자연육성(발달)론의 예가 될 수 있을 것이다.

---● 가령, Freud(1921)가 리더를 원부(原父 : Primal Father) 와 동일시 하여 집단의 이상적 자아를 대변하는 것으로 해석하고 있는 것이나, Erikson(1963)이 '성장 8단계설'을 통하여 Gandhi, Martin Luther King, 그리고 Hitler 등의 리더십의 원인을 분석하고 있는 것은 발달론에 해당한다.

---● 또한 Kets de Vries의 심리적 차원에서의 리더십 현상분석(예: 나르시시즘에 사로잡힌 리더들) 도 이 범주에 속한다고 볼 수 있을 것이다.

--- ● 한편, 개발론은 다른 사람이 인위적으로 리더십 기술을 훈련시키는 것을 뜻 한다.

--- ● 리더를 개발할 수 있다는 것은 1950년대 이후 리더십 연구에 있어 하나의 진리로 받아 들여져 왔다. 흔히 리더십 스타일로 대변되는 행동 중심의 리더십이 론들이나 기업이나 각종 조직에서 운영되고 있는 리더십 훈련 프로그램들은 개발론의 입장에서 구성된 것들이다.

--- ● 가령, Farkas & Wetlaufer(1996)는 '자신의 성격에 맞는 리더십 스타일을 갖추게 아니라 조직의 필요를 가장 잘 충족시킬 수 있는 스타일을 개발해야 한다'고 주장하였다.

--- ● Plato도 지적 능력이 있고 성실하며 결단력 있는 사람들을 뽑아 특정한 훈련을 시킴으로써 사회를 이끌어 가는 리더를 육성할 수 있다고 하였다. 리더십 훈련은 일반 컨설턴트들이 만든 리더십 훈련 과정을 통해서도 많이 이루어지고 있다. 리더십 개발욕구를 중심으로 하나의 커다란 시장이 형성되어 있는 실정이다.

--- ● Conger(1992)는 여러 리더십 개발 프로그램들을 직접 수강한 뒤, 프로그램 유형들을 개인성장형, 개념이해형, 피드백형, 그리고 기술 구축형 등 네 가지로 나누어 장·단점들을 비교한 바 있다.

- **육성론의 장점과 매력은 누구나가 스스로의 노력이나 일정한 훈련을 통해서 리더가 될 수 있다는 데 있다.**
- ● 리더십이란 고정되어 있는 특성이 아니라 얼마든지 키워낼 수 있는 유동적 기술이라고 보기 때문이다.
- ● 우리가 컴퓨터를 배우고 영어를 학습하듯이 리더십의 기술도 노력을 통하여 습득할 수 있다는 것이다.
- ● 탄생론에 비해 볼 때, 보다 큰 기대를 갖게 하는 관점임에 틀림없다.

- 그러나 이러한 기대에도 불구하고 지금까지의 육성노력이 성공하고 있다는 확고한 증거를 찾아보기는 힘들다.

- ● 대부분의 리더십 육성 프로그램들이 정보의 전달이나 행정능력의 향상 수준에 머물러 있어 과연 육성의 효과가 얼마나 되는가에 대해서 의문을 갖게 한다.
- ● 인간이 태어나서 성장하면서 리더십의 기술이나 용량도 발달한다고 가정하는 것은 매우 자연스러운 것이지만 실증적으로 이를 입증하는 것은 매우 어렵다.
- ● 설령 입증한다고 하더라도 현실적으로 한 사람의 리더를 키우기 위해서 수십 년 동안 그 발달과정을 일목요연하게 관찰하고 관리해 간다는 것은 거의 불가능하다.
- ● 연구에서 나타나고 있는 인위적 육성의 성과도 별로 희망적이지 않다. 학자들은 훈련을 통해서 인위적으로 리더를 육성 할 수 있는 최대 효과를 약 20% 정도인 것으로 보고 있다.
- ● Conger(1992)도 '공식적 훈련 프로그램을 통해서 리더가 된 사람은 거의 없다'(p. 39)라고 결론 짓고 있다.
- ● 따라서 탄생론에 못지않게 육성론에 대해서도 '옳다'라는 확신을 가지기가 힘든 상태이다.

● 결론적으로, 이 문제에 대한 본서의 입장은 탄생론도 아니고 육성론도 아니다.

---● 물론 양자가 일리가 없는 것은 아니나 본서의 관점은 '선택론'이라고 해야 할 것이다.

---● 즉, 리더는 타고나거나 육성되는 것이 아니라 다른 사람들에 의해서 선택 된다는 관점이다.

---● 어떤 사람이 특정의 자질이나 스타일을 보여준다고 해서 그 자체로서 리더로 인정받게 되는 것은 아니다.

---● 다른 사람들이 그(녀)를 리더로 인정 해 줄 때, 비로소 리더가 되는 것이다. 물론 사람들은 자신의 리더를 선택할 때, 여러 가지 요소들을 고려한다.

---● 일반적으로 능력도 있고 자신감도 있으며 남을 배려해 주는 사람이 선택될 가능성이 높다. 다음 장의 리더십 전제 조건들을 참고하기 바란다.