

## 조직 콘텍스트를 고려한 리더십 연구 - 리더십의 동질화와 관성화를 중심으로 -

全 炳 俊\*

〈目 次〉

I. 서 론	III. 리더십의 관성화
II. 리더십의 동질화	IV. 결 론

### I. 서 론

과거의 리더십 연구의 패턴을 분석해 보면 대부분의 연구들이 한 명의 리더와 다수의 부하를 가정하여 그 연구의 초점을 리더 개인과 부하들간의 상호작용에 두고 리더의 특성과 부하의 특성에 따른 리더십과 그 유효성의 변화를 주로 다루어 왔을 뿐 리더와 부하를 둘러싼 거시적인 조직적인 상황과 콘텍스트에는 큰 비중을 두지 않았다. 설사 리더십의 주변 상황을 고려하였다 하더라도 몇몇의 실험 가능한 상황만을 조작적으로 다루고 있을 뿐 리더십에 영향을 미치는 조직내의 여러 이해 당사자들과 조직 콘텍스트를 종합적으로 고려하여 연구가 진행되지는 않았다. 또한 기존의 연구들은 어떤 상황에 어떤 리더십이 유효한지를 발견하는데 초점을 두고 리더십을 항상 조직이나 그룹의 유효성과 관련하여 고찰하였을 뿐 조직 콘텍스트의 결과물로서 자연 발생적으로 나타나는 조직내의 리더십과 관련한 여러 현상에 대해서는 간과하였다. 즉 기존의 리더십 연구는 개별 리더의 유효한 리더십 발현에 필요 충분한 여러 변수를 도출하는데 관심을 두었을 뿐 특정의 리더십 스타일 자체를 어떤 조직 환경적 요인의 결과물로서는 파악하려고 하지 않았다. 대부분의 과거의 연구가 제시한 것처럼 특정의 환경에 유효하게 반응하는 리더십이 있다면 그런 리더십 스타일을 리더가 채택해서 부하를 이끌어가면 되겠지만 실제로 상황에 최적인 리더십스타일로 자신의 행위를 자유자재로 바꾸어가는 리더들은 조직에서 별로

\* 중앙대학교 경영대학 경영학부 교수

많지 않다. 이러한 개인 행동의 관성은 리더십이 종래의 연구에서 제시하는 것처럼 상황에 따라 쉽게 변화시킬 수 있는 대상이 아니라는 암시를 준다.

본 연구는 조직 콘텍스트를 고려했을 경우 자연발생적으로 나타날 수 있는 조직 내 리더십 현상을 개별 리더를 대상으로 하지 않고 조직 내 리더들의 집합적인 수준에서 살펴보고자 한다. 조직도의 각 위계상에 다양한 리더들이 존재하고 이들 리더들이 어떤 방식으로 상호 작용하여 특정의 조직 고유의 리더십 현상으로 나타나는 지에 대한 연구는 별로 없다. 특히 조직 안에서 나타날 수 있는 리더들간의 집단적인 리더십 현상 중의 하나로써, 조직 내의 최고경영자, 각 부서장, 팀장, 반장 등의 다수의 리더들 사이에서 리더십 행위, 스타일, 특질이 유사하게 서로 닮아가고 수렴하는 리더십의 동질화 현상과 동질화된 리더십이 일정한 관성을 가지고 조직 안에서 변화를 거부하고 계속 유지되려고 하는 리더십의 관성화 현상을 고찰하고 이에 대한 이론적인 설명을 하고자 한다.

## II. 리더십의 동질화

리더십의 동질화 현상은 한 조직 안에서 또는 한 산업의 영역 안에서 리더들이 서로 그 행동이나, 리더십 스타일, 특질들이 닮아가는 현상을 말한다. 우리의 일상에서 주변의 조직들을 살펴보면, 같은 조직 안에서는 리더들의 사고방식, 행동성향이 일정한 유사성을 가지고 있음을 쉽게 관찰할 수 있다. 군대 조직의 경우를 보면 최고경영자라 할 수 있는 군단장, 사단장으로부터 시작해서, 대대장, 중대장, 소대장, 말단의 병장까지 군 조직의 명령체계 상에 존재하는 각각의 리더들이 일사분란함을 특징으로 하는 유사한 리더십 스타일을 가짐을 쉽게 목격할 수 있다. 일반인들이 가지는 군인의 리더십 스타일의 전형이라 한다면 직접적이며 지시적인 전제형 리더십 행태를 가진다고 할 수 있다. 이러한 리더십 스타일은 분명히 대학교 조직이나 병원, 벤처 산업 조직에서 관리자들 사이에 지배적으로 나타나는 리더십 스타일과는 다른 것이다. 다른 한 예로, Kuykendall 과 Unsinger(1982)는 경찰서 조직의 간부급 관리자들을 대상으로 한 연구에서 경찰 조직의 간부들은 자신이 당면하는 어떤 문제에 대해서도 부하에게 권한을 위임하기를 거부하는 경향을 강하게 나타낸다고 밝히고 있다. 리더십의 동질화는 조직 안의 특정부서의 업무를 담당하는 리더들 사이에서 특정의 리더십 스타일을 지배적으로 채택함으로써 더욱

강화된다. Heller와 Yukl(1969)에 따르면 생산부서와 재무부서의 관리자들은 직접 부하에게 지시하고 직접적인 의사결정을 많이 하는데 비하여 일반 관리부서의 관리자나 인사부서의 관리자들도 직접 본인이 의사결정을 하기보다는 참여적인 의사결정을 많이 사용한다고 한다.

리더십의 동질화는 비단 조직 안에서만 국한된 현상이 아니고 동종 산업 안에서 리더들 간에 비슷한 리더십의 특징을 가지는 경우로 확대되기도 한다. Abrahamson과 Fombrun(1996)에 따르면 동종 산업 내에서 그 산업의 '거시문화'(macro culture)가 존재한다고 한다. 이 거시 문화는 '산업내의 조직 관리자들 사이에 공유하고 있는 비교적 독특하고 조직과 관련된 믿음(p.2)'으로 정의되는데 동종산업에 종사하는 리더들은 과업의 범위와 성격이 유사한 범위의 동질성(boundary homogeneity), 평판에서의 동질성(reputational homogeneity), 전략적인 이슈에서의 동질성(strategic-issue homogeneity)을 통하여 서로 유사한 사고와 행동 스타일을 가진다. 이렇게 볼 때, 조직 안에서 리더들이 행동적으로 특질적으로 동질화되는 리더십의 동질화 현상은 어느 한 조직에서 나타나는 현상 이상일 수 있겠다.

조직적인 콘텍스트 측면에서 보면 리더와 추종자, 동료, 상사 및 리더십행동에 따른 이해관계자와 그들을 둘러싼 미시, 거시적인 환경과 조직내부의 구조 등으로 인하여 조직내의 리더들간의 동질화 현상이 나타날 수 있다. 본 연구에서는 조직 자체적으로 리더들로 하여금 동질화를 조장하는 압력과 조직 구성원들이 조직 안에서 생존하기 위해서 자발적으로 학습하고 사회화에 부응하는 개인수준의 적응으로 구분하여 리더십의 동질화의 동인들을 살펴보기로 한다.

### 1. 리더십 동질화의 동인

리더십의 동질화에 대한 동인으로는 크게 외생적인 압력과 리더 개인의 능동적인 동질화 노력으로 나눌 수 있는데 먼저 외생적인 압력으로는 조직 목적과 문화에 적합한 구성원을 리더로 선발하고 리더의 지위로 이동시키며 그렇지 못한 인력을 도태시키는 하드웨어적인 측면에서의 작동기제인 동질화 필터(homogenizing filter)와 소프트웨어적인 측면에서 조직 구성원들의 이상적이고, 전형적인 리더십 스타일에 대한 암묵적 기대 및 신참 리더에 대한 사회화를 들 수 있겠다. 개인의 능동적인 노력은 자발적인 모방학습을

들 수 있다.

### 1) 리더십 동질화의 필터

조직은 조직의 항상성과 균형을 유지하기 위해 어떤 유지 메커니즘을 개발하고 그 메커니즘을 발전시킨다. 동질화의 필터는 이러한 작동기제의 하나로서 기존의 구성원들이 확립한 조직의 질서와 체계로부터 조직 구성원들의 일탈을 막고 조직적인 균형을 유지시키기 위해 선발, 평가 및 승진에 있어서 기존의 구성원과 동질화를 촉진시키는 여러 기준이 필터로 작동된다. 리더의 선발과 평가, 승진에 있어서 조직 내 기존의 리더들은 자신이 이미 가지고 있거나 자신들이 가장 익숙하게 생각하는 리더십의 덕목과 행동을 기준으로 하여 새로운 리더들을 선발하고 평가함으로써 조직 구성원들에게 암묵적으로 특정의 리더십 스타일을 강조하고 구성원들도 이러한 리더십 행태에 자신을 적용 시켜나간다. 동질화 필터는 리더를 선발하는 과정과 구성원들을 평가하여 상위리더의 지위로 이 동시키는 시스템에서 작동한다.

#### (1) 리더 선발에서의 동질화 기제

조직에서 리더를 선발하는 과정은 개개인의 행동 스타일과 자질을 조직이 선호하는 공통의 스타일로 수렴하게 한다. Pfeffer(1977)에 따르면 리더 선발의 과정으로 인해 새로운 리더가 행할 수 있는 행위와 특질의 범위가 축소되는데 특히 대인 호감 연구에서 실증적으로 많은 지지를 받고 있는 유사성에 의한 대인 호감의 증가 경향으로 인하여 리더의 지위에 사람을 선발할 때 기존의 리더와 비슷한 스타일로 행동하는 사람을 뽑을 가능성이 높다고 한다. Grean(1989)에 따르면 지도자가 부하를 평가할 때 부하에게서 보는 가장 중요한 특질 중에 하나는 부하가 상사 자신과 얼마나 유사한 점을 가지고 있는냐라는 것이다. Ferris와 Judge(1991)도 부하가 상사 자신이 생각하는 것처럼 생각하고 유사한 의사결정을 하며 상사가 중요하게 생각하는 의사결정에 대해 지지할 때 상사는 그런 부하에 대해 호의적인 반응을 보인다고 한다. 이처럼 사람들이 자신과 비슷하다고 생각되는 사람에게서 매력을 느끼고 유사성의 모티브를 지니고 사람을 선발하는 것은 여러 의미에서 실용적인 이득이 있다. Ferris와 Judge(1991)는 관리자들이 자신과 비슷한 사람을 선발하는 것을 선호하는 이유가 자신들이 연합하여 도당을 만들거나 협력을 하는데 있어서 용이하고 자신들의 파워를 더욱 더 공고히 하는데 도움을 주기 때문이라

고 한다. Kanter(1979)는 권력 있는 최고 경영자들은 부하를 마음대로 통제할 수 있는 지에 관심을 가지고 자신들이 믿을 수 있고 의지할 수 있는 신참을 관리자로서 선발하려 하는 경향이 있다고 한다. 그들은 리더 자신과의 동질성(homogeneity)을 선발의 중요한 기준으로 삼으며 부하의 사회적인 순응성을 행위규범의 주된 요소로 삼으려 한다. 관리자들은 조직 구성원들 가운데서 소위 자신들과 동류라고 생각되는 사람들의 범주에 드는 사람들에 대해서만 그들의 파워와 특권으로 보호해준다(Kanter, 1979).

이러한 구조는 자신과 동질의 사람들을 조직 안에서 복제하고 재생산하게 만든다. 아울러 리더 자신의 자리에 대한 불안감과 불확실성도 사회적인 유사성이나 동질성을 기초로 하여 사람들을 선발하도록 하는데 일조한다. 이렇게 기존에 조직의 상층부를 차지하고 있는 리더들과 행동, 특질, 스타일이 비슷한 사람들을 하위의 리더로 계속 선발함으로써 조직 내 리더들은 그 행동과 스타일이 서로 닮아가고 이러한 과정이 반복됨에 따라 스타일이 다른 새로운 리더의 출현은 더욱 억제된다.

#### (2) 리더 평가와 이동 시스템에서의 동질화 기제

조직에서 비슷한 사람을 선발하는데 있어서 평가와 승진 시스템은 필요 불가결한 여과장치다(March, 1984). 이러한 여과장치는 기존의 조직 상층부와 유사하지 않은 사람들을 승진시키는 데서 야기될 지 모를 불확실한 요소들을 제거하고 더욱 더 내부 리더들 간의 동질성을 공고하게 하는데 특히 평가과정에서의 주관적인 요소는 동질적인 리더들을 양산하는 데 직접적인 역할을 한다. 실제로 성과평가의 많은 부분이 객관적인 측정이거나 수량화가 되지않는 부분이 많기 때문에 평가자와 피평가자 상호간의 선호도, 가치관, 신념, 태도의 유사성과 적합성 등이 인사고과나 성과 측정에 많은 영향을 미친다(Ferris and Judge, 1991). 이와 관련한 여러 실증적인 연구의 결과를 보면 평가자와 피평가자 간의 태도의 유사성이 높을수록 인사 고과가 높게 나타나는 경향이 있음을 알 수 있다(Ross and Ferris, 1981; Turban & Jones, 1988). 이렇게 유사한 사람을 승진시키는 구성원들의 조직적인 행태를 통하여 리더들은 자신과 닮은 사람들에게 호의적인 평가를 내리고 자신의 하위 리더로 승진을 시켜 동질성을 유지한다(Kanter, 1979).

## 2) 리더에 대한 사회화와 기대

일단 조직의 리더로 선택된 사람들은 이후에 자신이 속한 조직의 리더로서의 적절한 행동에 대하여 학습하는 사회화 과정을 거친다. 일반적으로 개인을 둘러싼 사회적 환경은 개인의 행위와 그런 행위의 결과에 대한 예측가능성을 제공함으로써 바람직한 행위를 유도하는데, 마찬가지로 조직도 리더에게 조직에 필요한 적절한 역할 행위를 요구하고 조직 구성원들과 부하, 동료, 상사 들도 리더의 적절한 행위에 대한 기대를 가지며 적절한 리더로서의 사회화 과정을 경험하게 한다. 특히 새로운 리더가 자신의 새로운 직무 콘텍스트 안에서의 자신의 역할과 과업에 대한 객관적인 정보가 부족하고 불확실성이 많을 경우, 리더 주위의 부하, 동료, 상층의 리더들은 이 새로운 리더의 행동에 많은 영향력을 행사하고 이는 기대에 부합하는 리더의 행위로 나타난다(Pfeffer, 1977).

일반적으로 사람들은 주위의 기대에 순응하는 것이 자신의 이익에 합치될 경우, 사회적 압력에 굴복하기 쉽다. 주위 다른 사람들의 의견과 관점에 순응할 때에는 별다른 사회적 비용없이 혜택이 주어지지만 그렇지 않을 경우에는 사회적 관계를 포함한 많은 비용을 감수해야 한다. 사람들은 개인의 행동이 무엇이 적절한 행동인지에 대한 자신들의 규범이나 기준에서 떨어질 때 그 개인에게 심리적으로 육체적으로 상처를 준다. 대중의 기대로부터의 이탈은 다수가 소중히 여기는 태도나 가치에 대한 의문을 던지고 안정을 파괴하는 행위로 간주되기 때문이다. Kiesler(1973)는 그룹이나 조직 내에서 주도적인 위치에 있는 사람은 이탈자를 방해적이고 예측 불가능한 사람으로 간주한다고 한다. 새로운 리더가 기존의 리더들과 다른 행동을 할 경우 이는 주위 사람들의 예측가능성을 떨어뜨리고 주위로부터 긴장을 야기시키게 되며 리더자신의 지위를 위태롭게 만들 가능성이 많다. 일단 순응을 하려고 할 때는 주변이나 예상되는 주위 그룹의 압력에 의해서 자신의 행동 또는 신념을 초기의 행위방식이나 사고 방식에서 주위 사람들이 옹호하는 방식으로 바뀌게 되는데(Kiesler & Kiesler, 1969) 새로운 리더들도 조직 구성원들의 암묵적인 기대에 따라 자신의 행위를 변화 시킬 것이다.

자신의 행위가 주변 사람에게 어느 정도 설명력을 가질 수 있느냐도 새로운 리더의 행위를 기존의 지배적인 리더십 스타일로 동질화시키는 요인이 된다. 일반적으로 어떤 행위에 대한 설명력이 요구될 때 자신이 보고를 해야 하거나 대답을 해야 하는 영향력 있는 사람에게 가장 잘 수용되어질 것이라고 믿어지는 행위를 하는 경향이 있다(Tetlock, 1985). 조직 안에서 중간관리층의 리더나 하위층의 리더들은 주변의 기대와 사회화의

압력에 따라 상부의 최고 경영자의 리더십스타일과 행동, 태도에 자신을 동질화시키는 노력을 함으로써 상사와 부하들과 주변 사람들에게 자신의 행위에 대한 신뢰성 및 예측 가능성과 설명력을 확보하고 이는 결국 리더들 간의 리더십 동질화를 가속시킨다.

### 3) 동질화로의 개인의 능동적 노력

동질화에 대한 외부적, 사회적 압력이나 주위의 기대가 굳이 없더라도 모방 학습(vicarious learning)과 모델링(modeling)을 통하여 리더들은 자발적으로 능동적으로 선임 리더들의 행동을 따라함으로써 동질성을 높인다. 우리의 행동 중 대부분은 모방 학습을 통하여 획득된 것이 많다. 즉 다른 사람의 행위를 관찰하고 비슷하게 흉내를 반복함으로써 자신의 행동으로 학습되고 체화되는데 특히 이러한 모방 학습은 학습자가 모델과의 유사성이 높을수록 그 흉내의 가능성이 높아 진다(Wood & Bandura, 1989). Weiss(1977)에 따르면 부하들은 상사의 관리 스타일과 일에 대한 가치관을 자주 흉내 내고 모델링 한다고 한다. 자신과 비슷한 선배 리더들의 행동을 관찰하면서 새로운 리더들은 자신의 행위의 결과를 예측할 수 있을 것이다. 자신과 비슷한 리더의 행위가 보상을 받는다면, 자신도 그 사람의 행위를 모방할 것이고 이러한 모방은 리더십 스타일의 동질화를 촉진한다.

리더가 처한 상황의 애매모호성과 불확실성은 선임 리더들의 기존 리더에 대한 모방을 가속화 시키고 이는 리더십의 동질화를 유도한다. Nemeth와 Staw(1989)는 상황의 애매모호성은 사람들로 하여금 어떤 신념에 있어서 확일성과 일치성을 유발하는데 이는 개인들이 불투명한 상황에서 주변 사람들과의 컨센서스를 적극적으로 추구하기 때문이라고 한다. 특히 애매한 상황에서 개인은 자신과 비슷한 상황에 처한 사람이 하는 행동을 모방할 가능성이 높다. 조직 내에서 새로이 리더의 위치에 오른 리더들은 부하와의 관계나 과업에서 낯설은 상황에 직면하게 되는 경우가 많고 그러한 가운데 불확실성에 많이 노출된다. 이런 경우 그들은 가장 가까이 있는 상층의 리더나 동료 또는 선배 리더들의 행동을 자발적으로 따라 함으로써 불확실한 상황을 극복하려 할 것이다. 이러한 모방에 있어서 이미 주변의 다른 리더들과 자신이 공유하는 바람직한 속성이 많을 수록 새 리더는 조직 내 다른 리더들의 행위를 모방하려 할 것이다. Bass(1990)에 따르면 거래적인 리더가 모델링 되는 경우 권한과 위계질서 상에서 하위의 리더가 자신의 상사의 리더십을 보완하기보다는 그대로 흉내를 낸다고 한다. Ouchi와 Maguire(1975)의 연구에서도

부하의 보상, 처벌, 훈련, 목표의 설정에서 하위의 관리자는 자신의 상사들을 흉내를 내고 상사가 하는 스타일대로 부하에게 행동하였다. Bower과 Seashore(1966)도 보험회사의 관리자를 대상으로 행한 연구에서 일선 감독자들이 자신의 부하들과의 상호작용에서 상위 관리자들의 리더십 패턴을 흉내내고 있음을 밝혔다.

## 2. 리더십 동질화의 결과

리더십의 동질화는 조직에 긍정적인 효과와 부정적인 효과를 모두 가져온다. 긍정적인 측면에서 보면 리더십의 동질화는 조직구조에서 나타날 지 모를 갈등을 상당 부분 줄여 주고 상호간의 적응력을 높인다. 이미 사전에 조율이 된 리더들간의 리더십 스타일은 부처간의, 상하간의 연결된 업무에 있어서 효율적인 협력을 이끌어 낸다. 한 부서의 일이 다른 부서에게 업무 의존성을 가질 경우에 동질화의 과정을 거쳐 조율된 리더십 스타일은 의사소통이나 과정적인 시행착오를 줄여주고 업무의 흐름을 원활하게 함으로써 일의 효율을 높여 줄 것이다. 예를 들면, 한 부서의 리더십 스타일이 독재적인 리더십 스타일이고 다른 한 쪽도 독재적인 리더십 스타일로 조율되어 있다면 일단 어떤 문제에 있어서 의사결정이 난 경우 그 실천이 일사분란하게 매우 빨리 진행될 것이고 과업에서의 혼선은 별로 발생하지 않을 것이다. 또 비슷한 리더십 스타일은 부하에게도 업무나 의사결정에서의 예측가능성을 높이고 변화에 따른 혼란을 줄여 준다.

반면 조직 내 리더들의 인지적 또는 행위적인 유사성은 집단적인 사고(group think)를 가져올 위험이 있다. 구성원들이 합일점과 동질성을 강조하다 보면 그룹전체의 가치, 태도, 행동과 다른 의사나 행동의 개진에 대한 수용성이 급격히 떨어지고 이는 집단적인 사고로 이어진다[Janis, 1982]. 네트워크의 측면에서 보면 비슷한 성향의 리더들이 선발되고 이질적인 리더들이 퇴출되는 동질화의 과정에서 유사한 인맥들이 겹치게 되고 따라서 새로운 네트워크의 확대 가능성이 줄어 구조적인 구멍(structural hole)이 적게 될 가능성이 있다. 이러한 네트워크 상에서의 구조적인 구멍들이 줄어들면 정보적인 측면이나 사회적인 자본(social capital) 면에서 그 범위가 제한되고 이는 조직에 불이익을 가져 올 수 있다[Burt, 1992]. 이렇게 집단화된 사고와 편중된 사회 네트워크는 조직을 주변 환경과의 접촉과 자극으로부터 유리시켜 환경에 대한 조직의 유연성을 떨어뜨리고 적절한 적응을 지연시켜 조직을 위기로 몰 수 있다.

### Ⅲ. 리더십의 관성화

일단 조직 내의 리더들이 하나의 특정의 리더십 스타일로 수렴되는 리더십의 동질화가 이루어지면, 이러한 리더십 스타일은 주위의 환경이 급격하게 변화하거나 조직 구성원의 인적 구성에 변혁이 오지 않는 한 지속되는 리더십의 관성화가 진행된다. 종전의 리더십 이론들을 보면 리더들은 상황에 따라서 자신의 리더십 스타일을 쉽게 바꿀 수 있는 것처럼 암묵적으로 가정하고 있다. 그러나 리더가 자신의 행동의 아주 일정 부분은 바꿀 수 있을 지 몰라도 전반적인 리더십 스타일을 단시일 내에 한꺼번에 바꾸기란 힘든 일이다. 이는 행위 자체가 지니는 습관적인 속성과 함께 조직 구성원들이 요구하는 관성적인 압력과 외부적인 제약이 리더에게 가해지기 때문이다. Bass(1990)는 리더십 행위를 통시적으로 연구하였는데 그에 따르면 6개월, 12개월 그리고 2년 정도의 관찰 기간동안 리더들이 자신의 행동 패턴을 일정하게 유지하였다고 한다. 이러한 현상은 효율적인 리더십을 발휘하는 리더에게서도 마찬가지로 발견된다. Bass와 Avolio(1989)는 6개월간의 테스트 리테스트 분석(test-retest analysis)을 통해서 간부급 상사들의 리더십 스타일이 변혁적인 리더십이거나 거래적인 리더십의 한 형태로 일관되게 나타남을 확인 하였다. 리더십 행위는 여러 가지 상황의 변화가 생기더라도 변화에 저항하며 일정한 상태를 유지한다.

리더가 행동 패턴에 있어서 안정성을 가진다는 것은 조직 구성원에게 여러 가지 혜택을 준다. 이는 리더를 향한 구성원들의 신뢰성과 믿음을 의미하고 일에 있어서 효율성의 제고를 말한다. 만약 부하들이 자신의 상사가 행위의 일관성과 안정성이 없다고 지각한다면, 부하들은 당황하게 되고 상사의 지시를 실행에 옮기는 일을 주저할 것이다. 상사의 행위에 대한 신뢰성은 부하가 상사에게 몰입하고 충성을 하는데 있어서 중요한 척도이기에 리더들은 자신의 리더십 행사에 있어서 부하들이 예측 가능한 일정한 패턴을 가지고 가급적 변화없이 관성을 유지하려 한다.

#### 1. 리더십 관성화의 동인

리더십의 관성화는 다음의 몇몇 요소에 기인한다. 일반적으로 생태학자들은 행위에서

의 관성이 매몰비용, 관료제적인 통제, 정치적, 문화적 주변여건의 제약에 의해 촉진된다고 한다. Tichy와 DeVanna(1986)는 조직 내에서 변혁을 방해하고 저항하는 여러 가지 요소들을 파악하였는데, 불확실성에 대한 두려움, 조직적인 예측 가능성의 잠재적인 상실, 하나의 익숙해진 행동 패턴에서 다른 새로운 행동 패턴으로의 변화가 어려운 습관, 행위를 바꿈으로써 야기될 개인적인 신뢰도의 상실, 과거 방식으로 일을 처리하는데에 들어간 매몰비용, 문화적인 제약 등을 들고 있다. 본 연구에서는 행위의 습관화, 리더십 변화에 따른 기회비용, 지속성과 일관성의 미덕의 측면에서 리더십의 관성화를 설명하려 한다.

### 1) 일상적 행위의 습관에 따른 관성

행위적 습관화는 한 개인이 주어진 상황에서 특정의 행위를 반복적으로 계속 할 때 존재한다[Ashford & Taylor, 1990]. Gersick(1988)에 따르면 사람들은 과업을 수행하거나, 내부적인 과정 또는 외부의 이해관계자와의 접촉에서 지속적인 행동의 패턴을 보여준다고 한다. 마찬가지로 부하들도 특정의 리더십 하에서 특정의 루틴(routine)을 개발한다. Ginnett(1987)은 소 그룹의 리더가 그룹의 첫 미팅에서 보여주는 행동이 이후의 구성원들과의 상호작용과 행동패턴에 지속적인 영향을 미친다고 한다. 이는 리더의 비언어적인 행위의 단서가 부하들 모두에게 동시에 그리고 동일하게 인식되고 향후에 부하의 반응 패턴을 결정짓는다고 볼 수 있다.

조직내의 사회적인 시스템은 어느 정도의 정형화된 행위의 루틴을 요구한다. 구성원들끼리 협력해서 일을 효과적으로 수행하기 위해서는 구성원들은 다른 구성원들의 반응을 예측할 수 있어야 하고 이러한 일의 정형화는 예측성을 높인다[Gersick & Hackman, 1990]. 행위의 루틴화는 시간과 에너지의 면에서 효율성을 제공한다. 어떤 조직이든지 합치되는 행동을 하려면 구성원들은 기본적으로 어떤 가정을 공유하고 있어야 하고 상황에 대한 공유된 정의와 계획, 조정을 가져야 한다. 익숙하고 잘 학습된 루틴은 개개인의 구성원들에게 조직에 대한 편안함을 준다. 또한 행위적인 루틴은 이해관계자와 조직의 구성원들에게 신뢰성과 설명력을 높혀 준다. 일을 어떻게 수행해야 하는지에 대한 불확실성을 줄여줌으로써 습관적인 행동은 구성원들에게 자신의 행동 역할에 대한 확신을 가지게 만들고 습관적인 행동으로부터의 이탈은 불편함과 불확실성에 따른 불안감을 초래한다.

Simon(1976) 연구한 바에 따르면 주위의 여건이 변화되고 환경이 바뀌어서 어떤 행동이 이제는 더 이상 상황에 적절한 행동이 아닐지라도 사람들은 자신이 과거에 습관적으로 해왔던 행동을 즉각적으로 바꾸기는 힘들다고 한다. 이미 습관화되어 버린 행동의 루틴을 바꾸기 위해서는 조직 구성원들의 의도적이고 지속적인 노력이 필요한데 이러한 노력은 습관화된 행동이 가져다 주는 즉흥적인 효용에 의해 쉽게 중단되기 쉽다. 조직 구성원들도 자신의 이익을 보호할 목적으로 리더가 새로운 패턴으로 이동하는 것을 반대한다. 이미 정해져 있는 루틴에서 새로운 변화를 자발적으로 시도하는 것은 어렵다.

## 2) 리더십 변화에 따른 비용

리더십 패턴을 변화시키는 데는 위험과 비용을 수반한다. 리더들은 자신들이 과거에 계속해왔던 행위를 부정하고 새로운 출발을 해야 하는 딜레마에 빠지게 된다. Tichy 와 Devanna(1986)는 “자신들이 문제의 일부였던 사람들이 그 문제를 바꾸는 변화를 시도하는 것은 심리적으로 매우 어려운 문제다(p. 77)” 라고 말한다. 의사결정 책임자의 입장에서 보면 자신들이 과오를 저질렀다는 것을 인정하기 싫은 연유에서 혹은 자신들의 과실이 다른 사람들에 노출되는 것을 꺼려하는 연유에서 더욱 더 자신이 행해온 행동들에 대해서 집착하고 지속성을 지니려 한다.

리더십의 변화는 자신뿐만 아니라 자신의 추종자들의 행동적인 루틴을 불안정하게 하고 과업을 수행하는 정형화된 방법에 혼선을 초래한다. 기존에 일의 수행 방식에 익숙한 부하들과 그에 따라 일해온 여러 이해 당사자들은 새롭고 변화된 리더십 스타일에 따라 자신의 행동의 루틴이 달라지기 때문에 리더의 행위와 스타일의 변화를 반기지 않는다. 리더들도 가능하면 자신들이 익숙한 방법 안에서 부하 앞에서 체면과 위신을 잃지않고 해결책을 찾으려 한다. 그 결과 리더들은 행위에 있어서 급속한 변화보다는 순차적인 변화를 취한다. Platt(1973)은 지속성은 그에 따른 비용이 비교적 적거나 먼 장래에 발생할 때 생기고 또 지속성에 따른 효용이 지배적이고 즉각적일 때 계속된다고 한다. 일을 할 때 리더들은 효율성에서 오는 혜택에 따라 더욱 특정의 리더십 스타일을 유지하려 하고 반복적으로 행해지는 일들에서 부하의 신뢰감을 획득함에 따라 더욱 종전의 행위 패턴을 고집하게 된다. 행위의 패턴을 바꾸는 것이 과거와 비슷하거나 동등한 혜택을 보장하지 못하기 때문에 리더들은 자신의 스타일을 쉽게 바꾸지 않으려 한다.

## 3) 사회적으로 덕목으로서의 리더의 일관성

지속성, 일관성, 초지일관, 백절불굴 등은 사회적으로 존경받는 미덕이고 특히 리더에 있어서 지속되고 일관된 태도와 행위는 더욱 더 바람직하다고 여겨지는 리더십의 덕목으로 간주되어 왔다. Staw와 Ross(1987)는 “지속성(persistence)을 강력한 리더십으로, 포기를 약함의 신호로 해석하는 사회적인 규범이 존재한다(p. 59)”고 하였다. Staw와 Ross(1980)는 어떤 문제를 해결하려는 리더에 대한 여러 가지 경우를 행정 관리자들에게 제시하여 읽게 하고 각각의 리더들에 대한 평가를 하게 하였다. 그 결과 피험자들은 상황에 따라서 변화를 수용하려 하고 전략을 변화시키는 리더보다 상황이 변화더라도 똑 같은 전략을 지속적으로 취하여 초지일관하는 리더를 더욱 호의적으로 평가하였다. 이 연구는 또한 일관성과 일의 결과에 유의적인 상호작용이 있음을 보여주었는데 초지일관하고 결국에는 성공을 거두는 리더는 그냥 일관성을 유지하거나 단순히 성공만을 거두는 리더보다 훨씬 더 호의적인 평가를 받았다. 일관성과 지속성을 가지는 것은 리더의 덕목이며 책임감의 표출이다(Graves, 1985). 이와 같이 긍정적인 사회적 덕목으로 인식되는 리더십의 일관성은 리더가 자신의 리더십 스타일을 선불리 바꿀 수 없게 만든다.

## IV. 결 론

과거 리더십 연구의 대부분은 한 리더 개인의 자질이나 특정 상황에서의 유효한 행위에 초점을 맞추고 있을 뿐이고(Yukl, 1998), 조직 콘텍스트 안에서 일어나는 리더십과 관련한 조직행동에 대해서는 간과하였다(Mowday, 1993). 본 연구는 한 개인의 리더십에 관한 연구가 아닌 리더들의 집합적인 리더십의 패턴을 조직 콘텍스트 안에서 조명해 보았다는 데 그 의의를 찾을 수 있겠다. 특히 리더들간의 리더십의 동질화와 관성화는 조직 콘텍스트가 조직 내부 다수의 리더들의 행위에 미치는 영향의 결과로 나타날 수 있는 여러 현상 중에 하나인데, 본 연구는 이러한 리더십의 동질화와 관성화를 유발하는 조직 콘텍스트적인 요소들을 고찰해봄으로써 조직 안에서의 리더십 형태의 변화와 그 유효성 제고에 시사점을 준다. 리더십 동질화는 리더들이 조직내의 동료, 상사, 최고 경영층 및 이해 당사자들과의 상호작용을 하는 과정에서 제반의 조직적인 상황에 적합한 특성의 리더십 스타일로 각 개인 리더들의 행동, 특질, 스타일들이 수렴되는 현상이다. 이

러한 리더십의 동질화 과정은 각각 상이한 행동 양태를 가진 사람들이 조직 안에서 모여 서로 협력하고 함께 과업을 성취하는 과정에서 서로에게 적응하고 효율적인 업무수행의 방식을 찾는 과정에서 자연 발생적으로 혹은 의도적으로 진화되고 조율되는 과정에서 나타나는 결과물이라 할 수 있다. 이렇게 시간을 두고 진화하는 과정을 거쳐서 형성된 조직 리더십의 동질화는 외부의 급격하고 강도 높은 환경의 변화가 초래되지 않는 한 그대로 관성을 가지고 그 전형을 유지하려는 경향을 가진다. 이미 조직 내에서 사전적인 조율과 적응을 끝내고 조직원들 모두가 익숙해져서 그 나름대로의 과업의 효율성을 발휘하는 동질화된 리더십의 형태를 다른 새로운 리더십으로 대체할 만한 필요를 조직은 느끼지 않는다. 조직이 진화적으로 발전시켜온 기존의 동질화된 리더십 유형이 급격한 내외부의 환경변화로 인한 조직유효성과 효율의 저하를 야기하는 등의 문제를 발생시키지 않는 한, 한번 수립된 리더십 스타일은 관성을 가지고 계속 유지되며 새로 조직에 유입되는 리더들에게 기존의 리더십 행태를 전수하고 교육시킨다.

이상에서 볼 때, 기존의 연구에서 리더가 리더십 스타일을 상황에 따라서 자유자재로 바꿀 수 있다는 암묵적인 가정은 조직 콘텍스트를 고려해서 생각해 볼 때 많은 한계를 가진다고 할 수 있다. 즉 조직 안에서 리더십의 동질화 기제로 작동하는 조직적인 변수들로 인하여 리더가 조직 내에서 선택 할 수 있는 바람직한 리더십의 행태는 한정되어 있어 한 개인이 자신의 독창적인 리더십 스타일을 조직 안에서 실행하기가 어렵다. 아울러 리더십의 관성화 경향은 더욱 더 새로운 리더십의 조직 내 도입과 적용을 어렵게 하고 새로운 리더들을 기존의 리더십 틀 속에 가두는 역할을 한다. 앞에서 살펴보았던 리더십 동질화와 관성화의 작동기제들에 대한 변화가 선행되거나 조직 안팎의 급격한 변화가 야기되지 않는 한, 조직 안에서 리더가 기존에 조직 리더들 다수가 가지고 있는 리더십 스타일과 동떨어진 리더십 스타일로 구성원들을 유효 적절하게 이끌어 나가기 어렵다는 것을 본 연구는 시사한다.

또한 새로운 리더와 리더십 스타일을 의도적으로 도입함에 있어서 기존의 리더십의 행태를 전면적으로 버리거나 부인하는 것에는 위험이 따름을 본 연구는 암시한다. 리더십의 동질화로 수립되는 특정의 리더십 스타일은 한 조직이 처한 환경과 콘텍스트 그리고 구성원이 오랜 시간을 두고 상호 작용하는 역사적 과정에서 자연 도태적으로 선택된, 그 조직의 실정에 적합하게 진화되고 효율성을 검증 받은 리더십의 전형이기 때문에 이에 대한 선부른 변화는 오히려 조직에 혼란과 막대한 비용을 초래 할 수 있다. 물론 특정의

형태로 수렴화된 리더십 스타일이 한 조직에서 항구적으로 존속하고 유효하다고 주장할 수 없지만 조직 변화를 도모하기 위한 새로운 리더의 선발과 리더십의 적용에 있어서 기존 리더십에 대한 막연한 부정은 예상치 못한 결과를 초래 할 수 있다.

한편, 어떠한 리더십 형태가 조직 안에 기반을 구축하고 있던 기존의 리더십을 성공적으로 대체하려 한다면, 조직내의 리더십의 동질화와 관성화의 속성을 고려할 때, 그 리더십의 변화는 최고 경영층에서부터 그리고 집단적으로 시작되어야 할 것이다. 왜냐하면 위에서부터가 아닌 밑에서부터의 리더십의 변화는 리더 선출과정에서 동질화의 필터에 의하여 기존의 체계에 어긋나는 리더들을 퇴출하거나 여과시키고 기존의 전형에 상응하는 리더들만을 조직의 상층부로 선발하기 때문이다. 또한 기존 리더십에 대한 변화의 추구는 단순한 리더십 교육에 의한 변화의 도모가 아니라 집단적으로 새로운 리더와 인력들을 조직 안에 대거 영입함으로써 가능하다고 할 수 있다. 새로운 리더십의 교육은 일시적인 행동의 변화를 초래할 수는 있겠지만 앞에서 적시했던 동질화와 관성화의 작동기제들이 근본적으로 바뀌지 않는 한 장기적으로는 과거의 리더십 형태로 돌아가게 될 경향이 크다. 새로운 리더십이 주는 혼란과 불확실성, 불편함이 조직원들로 하여금 새로운 리더십을 거부하고 최적은 아니지만 나름대로 효율적인 기존의 리더십 스타일로 쉽게 회귀하게 만들기 때문이다. 따라서 외부의 급격한 환경적 자극과 함께 리더와 구성원들을 집단적으로 새로 구성하거나 선발한다면 기존의 리더십이 가지는 습관적인 과업의 연결고리를 끊을 수 있을 뿐만 아니라 동질화의 기제와 관성화의 기제에 대한 저항력을 가지면서 기존의 리더십과 경쟁하게 되고 새로운 리더십의 출현가능성이 높아진다. 이렇게 새로 도입된 리더십 형태는 일정한 기간 동안 불안정한 시험기간을 지나서 조직 리더십의 새로운 전형으로 자리 잡게 되고 동질화의 과정을 거치면서(기존의 리더들 중 새로운 스타일에 적응하지 못한 리더들은 도태되거나 퇴출되고 그 자리를 새로운 리더들로 대체하면서) 조직 대다수의 리더들 사이에 파급되고, 특별한 조직적인 변화가 없는 한 그대로 관성을 가지면서 유지될 것이다.

본 연구에서는 어떤 리더십 스타일이 특정한 성격의 산업 또는 조직에 전형적이고 동질화된 리더십 형태인지 밝히지는 않았다. 또한 리더십의 동질화와 관성화에 대한 산업 현장에서의 구체적이고 실증적인 증거도 충분히 제시하지 못했다. 그러나 본 연구는 기존의 리더십 연구에서 간과하였던 조직 콘텍스트를 고려했을 때 나타날 수 있는 리더십의 현상을 개별 리더의 차원이 아닌 집합적인 조직 리더들의 차원에서 고찰하고 그 시사점을 찾는 데서 나름의 의의가 있다고 하겠다.

## 참고 문헌

- Abrahamson, E., & Formburn (1994), *Measuring Macro-Cultural Homogeneity* (Working paper, Columbia University).
- Ashford, S., & Taylor, S. (1990), "Adaptation to Work Transitions: An Integrative Approach," *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 8, pp. 1-39 (Greenwich, CT: JAI Press).
- Bass, B. M. (1990), *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership* (New York: Free Press).
- Bower, D. G., & Seashore, S. E. (1966), "Predicting Organizational Effectiveness with a Four-factor Theory of Leadership," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 11, pp. 238-268.
- Burt, R. (1992), *Structural Holes* (Cambridge, MA: Harvard University Press).
- Ferris, G. R., & Judge, T. A. (1991), "Personal/ Human Resources Management: A Political Influence Perspective," *Journal of Management* Vol. 17, pp. 447-488.
- Gersick, C. J., (1988), "Time and Transition in Work Teams: Toward a New Model of Development," *Academy of Management Journal*, Vol. 41, pp. 9-41.
- Gersick, C. J., & Hackman, J. R. (1990), "Habitual Routines in Task Performing Groups," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 47, pp. 65-97.
- Ginnett, R. C. (1987), *First encounters of the close kind: The first meetings of airline flight crews* (New haven, CT: Yale University).
- Graves, L. M. (1985), "Effects of Leader Persistence and Environmental Complexity on Leadership Perceptions: Do Implicit Beliefs Discourage Adaptation to Complex Environments?" *Group & organization Studies*, Vol. 10, pp. 19-36.

- Green S. G., & Mitchell, T. R. (1979), "Attributional Processes of Leaders in Leader-member Interactions," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 23, pp. 429-458.
- Heller, F., & Yukl, G. (1969), "Participation, Managerial Decision Making, and Situational Variables," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 4, pp. 227-241.
- Janis, I. L. (1982), *Group Think*, 2nd. ed. (Boston:Houghton Mifflin).
- Kanter, R. M. (1979). "How the Top is Different." In B. Staw, (Eds.), *Psychological Foundations of Organizational Behavior*, 2nd. ed. (Illinois: Scott, Foreman and Company).
- Kiesler, S. B. (1973), "Preference for Predictability or Unpredictability as a Mediator of Reactions to Norm Violations," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 27, pp. 354-359.
- Kiesler, C. A., & Kiesler, S. B. (1969), *Conformity* (Reading, MA: Addition-Wesley).
- Knight, P. & Nadel, J. (1986), "Humility Revisited: Self-esteem, Information Search, and Policy Consistency," *Organizational Performance and Human Decision Process*, Vol. 38, pp. 196-206.
- Kotter, J. P. (1982), *The General Managers* (New York: Free Press).
- Kuykendall, J., & Unsinger, P. C. (1982), "The Leadership Styles of Police Managers," *Journal of Criminal Justice*, Vol. 10, pp. 311-321.
- March, J. G. (1984), "Notes on Ambiguity and Executive Compensation," *Journal of Management Studies*, (August) pp. 53-64.
- Nemeth, C. J., & Staw, B. M. (1989), "The Trade-offs of Social Control and Innovation in Groups and Organizations," In L. Berkowitz (Eds.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 12, pp. 175-210 (New York: Academic Press).
- Nisbett, R., & Ross, L. (1980), *Human Inference: Strategies and Shortcomings of Social Judgment* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall).

- Ouchi, W. G., & Maguire, M. A. (1975), "Operational Control: Two Functions," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, pp. 559-569.
- Pfeffer, J. (1977), "The Ambiguity of Leadership," *Academy of Management Review*, Vol. 2, pp. 104-112.
- Platt, J. (1973), "Social traps," *American Psychologist*, Vol. 28, pp. 641-651.
- Ross, J., & Ferris, K. R. (1981), "Interpersonal Attraction and Organizational Outcomes: A Field Examination," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, pp. 617- 632.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1977), "Constraints on Administration for Discretion: The Limited Influence of Majors on City Budgets," *Urban Affairs Quarterly*, Vol. 12, pp. 475-498.
- Simon, H. A. (1976), *Administrative Behavior*, 3rd. ed. (New York: Free Press).
- Staw, B. M. (1981), "The Escalation of Commitment to a Course of Action," *Academy of Management Review*, Vol. 30, pp. 431-450.
- Staw, B. & Ross, J. (1987), "Behavior in Escalation Situations," In L. L. Comings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 9, 39-78 (Greenwich, CT: JAI Press).
- Staw, B. & Ross, J. (1980), "Commitment in an Experimenting Society: A Study of The Attribution of Leadership from administrative Scenarios," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 65, pp. 249-260.
- Tetlock, P. E. (1985), "Accountability: The Neglected Social Context of Judgement and Choice," In L. L. Comings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 7, pp. 297-332 (Greenwich, CT: JAI Press).
- Tichy, N. & Devanna, M. (1986), *Transformational Leadership* (New York: Wiley).
- Turban, D. B., & Johns, A. P. (1988), "Supervisor, Subordinate Similarity: Types, Effects, and Mechanisms," *Journal of Applied Psychology*, Vol.

73, pp. 228-234.

Weiss, H. M. (1977), "Subordinate Imitation of Supervisor Behavior: The Role of Modeling in Organizational Socialization," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 19, pp. 89-105.

Wood, R., & Baundra, A. (1989), "Social Cognitive Theory of Organizational Management", In R. M. Steers & L. W. Porter (Eds.), *Motivation and Work Behavior*, 5th. ed. (New York : McGraw-Hill).

Yukl, G. (1998), *Leadership in Organizations*, 4th. ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall).

## Leadership in Organizational Contexts: Isomorphism and Inertia of Leadership

Byungjune Chun\*

### ABSTRACT

Why is it that the majority of leaders at particular hierarchical levels, in particular departments, organizations, and even in an industry share astonishingly similar leadership attributes such as similar leader traits and behavioral patterns? Why leaders seldom change their leadership style after their leadership style is anchored? This study attempts to answer these questions by explaining the role of organizational contexts.

Organizations develop their own leadership style that fits with their organizational contexts and environments. Homogenizing filters, socialization and learning make new organizational leaders adopt existing leadership styles that have been accepted by organizational members and stakeholders. This isomorphism of leadership process makes leaders share similar leadership style and traits. When a dominant type of leadership emerges within an organization, it tends to be resistant to changes and sustain over time. Behavioral routines developed by organizational members, persistence as the virtue of leadership and commitment prevent leaders from changing their leadership style.

---

\* Professor, Chung-Ang University