

제4차 산업혁명 시대가 요구하는 리더십은 무엇인가?

최 우 재*
신 제 구**
백 기 복***

본 연구는 제4차 산업혁명 시대가 요구하는 리더십역량을 탐색하는 데에 목적이 있다. 이를 위해 기존 리더십이론들을 구성하는 하위요인들을 중심으로 리더십역량을 도출하였다. 리더십역량은 Dinh et al.(2014)의 분류에 따라 전통적 리더십이론에서 16개의 리더십역량을 도출하고, 떠오르는 리더십이론들을 기반으로 17개의 리더십역량을 도출하였다. 도출된 리더십역량들에 대해서 경영 및 리더십 전공의 교수들과 산업계 HR 담당자, 컨설턴트 등을 대상으로 중요도를 묻는 설문조사를 실시하였다.

분석결과를 보면, 전체적으로 전통적 리더십이론을 통해 도출된 역량 중에서는 환경민감성, 영감적 동기부여, 전략적 비전수립, 직관력, 관계지향, 위험감수행동이 중요도가 높은 것으로 나타났다. 떠오르는 리더십이론을 통해 도출된 역량 중에서는 전략적사고, 이슈창안, 불확실성관리, 권한위임, 통섭, 인간존중이 중요도가 높은 것으로 나타났다. 이러한 결과를 학계(23명)와 산업계(52명)로 구분하여 살펴보면, 전통적 리더십이론을 통해 도출된 역량에서는 중요도에 큰 차이가 없는 것으로 나타났으나, 떠오르는 리더십이론에 있어서는 차이가 있었다. 학계에서는 창의성과 인간존중을 더욱 중요한 역량으로 인식하고 있었으나, 산업계에서는 이슈창안과 공감을 더욱 중요하게 인식하고 있었다.

본 연구는 제4차 산업혁명 시대가 요구하는 리더십역량을 기존 리더십이론을 통해 도출하고 중요도를 확인하였다. 최근 저서 및 기사, 사설, 기고문 등을 보면 제4차 산업혁명 시대는 그 어느 때보다 리더십의 역할이 중요하다고 주장하고 있으나, 체계적인 연구는 매우 미흡한 상황이다. 따라서 본 연구는 제4차 산업혁명 시대에 더욱 중요시 되는 리더십역량을 확인함으로써 리더십분야 연구와 리더육성의 방향을 제시하였다는 점에서 의의가 있다.

주제어: 제4차 산업혁명, 리더십역량, 전통적 리더십이론, 떠오르는 리더십이론

1. 서론

제4차 산업혁명 시대의 도래는 사물과 사물의 연결과 물리적 세계와 디지털 세계의 연결을 강조한다. 새로운 비즈니스 모델의 등장과 기존 시스템의 파괴, 생산과 소비 및 운송과 배달 시스템의 재편으로 산업 뿐 아니라 사회 전반에 걸쳐 거대한 변화가 시작되고 있다. 또한, 신기술의 발전과 수용을 둘러

싼 조직 내·외의 변화로 인해 야기되는 불확실성은 미래를 예측하는 것을 더욱 어렵게 만들고 있다. 제4차 산업혁명은 디지털 기술의 혁명을 기반으로 하며 다양한 과학기술을 융합해 개인 뿐 아니라 사회, 경제, 기업의 패러다임 변화를 수반하고 있다 (Schwab, 2016). Cisco의 CEO였던 Chambers는 인류 역사상 유례없는 기술적 전환에 주목해야 한다고 주장한다. 그는 기업이 사업모델을 과거와 완전히 다른 방식으로 빠르게 변화시키지 못하거나,

논문접수일: 2017. 12. 09. 1차 수정본 접수일: 2018. 05. 05. 게재확정일: 2018. 05. 17.

* 청주대학교 경영학부 부교수(choiwj@cju.ac.kr)

** 서울과학기술대학교 교수(jegooshin@hanmail.net)

*** 국민대학교 경영학부 교수(baik@kookmin.ac.kr)

조직의 구조와 문화를 변화시키지 못해서 변화의 속도를 따라가지 못하면 10~15년 사이에 가치 있는 조직으로 생존하기는 어려울 것이라고 경고하고 있다. 이는 어느 하나의 조건이라도 충족되지 않으면 기업의 생존과 발전에 치명적인 위협이 될 수 있다는 점에서 주목할 필요가 있다.

기술환경의 변화는 인간의 정체성과 세계관에 대한 깊이 있는 고찰의 필요성을 제기하고 있다. 동시에 기업입장에서는 기술과 인간의 전략적 활용을 이끌어 낼 수 있는 리더십에 대한 새로운 정의와 역할이 더욱 요구된다고 할 수 있다. 1960년에 McGregor는 “기업의 인간적 측면(The Human Side of Enterprise)”에서 기업이 또는 리더가 인간을 어떻게 바라보는가에 따라 기업의 문화, 시스템, 관리방식 등에 커다란 차이가 있음을 확인하였다. 그는 인간을 자율적이고 주도적인 주체로서 볼 때, 기업의 경쟁력이 확보될 수 있다고 주장하였다. Champman & Sisodia (2016) 역시 인간적 리더십(Human leadership)을 주장하면서 소통, 신뢰, 축하, 존중과 같이 인간 중심의 문화와 시스템을 갖출 때만이 단기적 성과 뿐 아니라 지속가능성을 확보할 수 있다고 주장하고 있다. 그러나 인간 중심의 리더십은 인간의 잠재력을 극대화할 수 있다는 긍정적 평가에도 불구하고 환경적 요인에 대한 냉철한 분석이나 변화의 속성을 충분히 반영하지 못하고 있다는 비난을 받기도 한다. 따라서 리더십에 대한 정의는 인간에 대한 기본적인 관점과 함께 환경변화를 반영해야 한다.

Bersin (2016)은 경영진들이 디지털 혁명 시대에 맞는 디지털 리더십(Digital leadership)을 갖추어야 한다고 주장한다. 그는 MIT 대학과의 공동 연구를 통해 131개국 27개 산업에 걸쳐 1,000 명 이상의 경영자들과 인터뷰를 하였다. 인터뷰 결과를 보면, 경영자들 중 90% 이상은 회사의 운명은 디지털 사업 모델에 의해서 완전히 새롭게 정의될 것이라고 인식하고 있었다. 그러나 약 70%의 경영자들

은 이러한 변화에 적절하게 대응할 수 있는 기술, 리더, 구조를 가지고 있지 못하다고 응답하였다. Bersin은 CEO가 갖추어야 할 디지털 DNA로써 권한위임, 실험, 협력, 정보, 속도를 제시하고 있다. 특히, 그는 구성원들간의 정보 공유와 학습이 배태되어 있는 문화와 이를 가속화시킬 수 있는 리더십을 강조하고 있다. Schwab (2016) 역시 시스템혁명의 속도를 강조하면서 변화하는 시대의 도전에 직면한 국가와 기업은 맥락적 지성(contextual intelligence)과 수평적 시각에서 시스템 전체를 볼 수 있는 시스템 리더십(systems leadership)의 필요성을 역설하고 있다. Oxford Leadership Center (2016)는 중기 프로젝트를 통해 제4차 산업혁명 시대에 맞는 리더십의 재정의의 시도하고 있다. 이 프로젝트의 목적은 새로운 리더십의 정신모형(mindset), 사고방식(thinking), 스타일(style), 작업방식(working ways)를 연구하고 이를 공유하는 데에 있다. 이를 위해 경영자, HR 임원, 전문가들과의 컨퍼런스, 사례연구, SNS 토의 등을 진행하고 있다.

이처럼 제4차 산업혁명 시대의 도래는 리더십에 대한 기존의 정의와 역할에 대한 수정을 요구하고 있지만, 연구자들의 관점에 따라 다양한 주장들이 발표되고 있어 학계와 산업계 모두에서 혼란이 가중되고 있는 실정이다. 더욱이 해외에서의 관심과 연구에 비해 국내에서는 제4차 산업혁명 시대를 주도할 수 있는 리더십이 무엇인지에 대한 체계적인 연구를 찾아보기 어렵다. 단지 몇몇 사설과 기고문 등에서 개념적이고 추상적으로 비전설정, 다양성 수용, 개방적 사고, 장기적 관점, 통섭, 창의성 등이 언급되고 있는 수준이다. 따라서 본 연구는 기존 연구들을 바탕으로 리더십의 정의와 전제조건들을 확인하고, 제4차 산업혁명 시대가 요구하는 리더십역량이 무엇인지를 좀 더 체계적으로 탐색하고 연구결과를 토대로 이론 및 실무적 시사점을 찾고자 한다.

II. 리더십이론과 리더십역량

2.1 리더십의 정의 및 전제조건들

제4차 산업혁명 시대의 리더십을 새롭게 정의하기 앞서, 기존연구를 통해 리더십의 정의와 전제조건들을 확인할 필요가 있다. 리더십의 어원은 고대 라틴어의 “ducere”에서 기원하며 “끌다(to pull)”의 의미를 갖지만 리더십의 정의는 리더십을 어떠한 관점에서 바라보는가에 따라 달라진다(백기복, 2016). 리더십이론들은 리더 자신과 리더-추종자 관계, 리더-상황 적합성, 변화/육성, 인식, 공유, 매체, 리더 출현/네트워크, 추종자 등 다양한 관점에 따라 리더십을 다르게 정의하고 있다.

먼저 리더 자신의 관점은 리더가 갖는 특성이나 보여주는 행동을 리더십의 핵심으로 보고 있다. 이러한 관점은 리더의 정직성, 솔선수범, 배려행동 등과 같이 특성과 행동을 중심으로 리더십을 정의하며, 특성이론(예: Stodgil, 1974), 행동이론(예: Hemphill & Coons, 1957) 등이 이 범주에 해당된다. 리더-추종자 관계의 관점에서는 관계의 질(quality of relationship)이 좋은가 나쁜가에 따라 리더십을 정의하는 교환론(LMX: Leader-member exchange)이 대표적이다. 리더십 상황이론은 리더가 처한 상황과 스타일이 적합한가에 따라 리더십의 효과성이 결정된다(Fiedler, 1967)고 주장한다. 변화/육성의 관점에서는 리더의 역할을 변화주도자 또는 하급자 육성자로 보는 관점이다(백기복, 2016). 이 관점에서 리더는 변화를 주도하고 차세대 리더를 육성하는 사람으로 정의되며, 카리스마리더십, 변혁적리더십, 이슈리더십, 슈퍼리더십 등이 해당된다.

인식의 관점은 리더의 실제 모습보다는 구성원들이 리더의 행동을 어떻게 인식하느냐에 따라 리더십이 정의될 수 있다고 본다. 잠재적 리더십이론, 리더

십 귀인이론 등이 인식의 관점과 관련이 있다. 공유의 관점은 리더십이 한 개인에게 독점되는 것이 아니라 구성원들이 함께 가지고 있어야 한다고 주장한다. 매체의 관점은 리더십은 사람들이 관심을 가지는 이슈(issue)와 같은 매체를 매개로 하여 발생하는 현상이라고 주장한다(백기복, 2000). 리더출현/네트워크 관점은 직책이나 직위에 관계없이 정보나 과업 또는 문제를 중심으로 다양한 교류를 통해 누구나 리더로 등장할 수 있다고 주장한다. 하급자 관점은 팔로워가 없으면 리더십은 존재하지 않기 때문에 추종자의 팔로워십(followership)을 연구해야 한다고 주장한다.

이와 같이 리더십은 관점에 따라 다양하게 해석되고 이해되어 왔으며, 리더십의 정의에도 영향을 미친다. 리더십의 정의에 대한 시대적 변화과정은 아래의 <표 1>에서 제시되어 있다(백기복 등, 2009). 1900년대 초반 리더십은 군대에서 필요한 지휘와 통솔의 관점에서 통제, 복종, 충성 등의 개념으로 정의되었다. 이후 리더 개인의 특성, 행동, 공동의 목표, 의사결정 스타일, 카리스마, 혁신, 시스템 등이 중요하게 다루어졌다. 최근에는 리더의 윤리성과 가치를 중시하는 방식으로 리더십이 정의되고 있다.

리더십이 다양하게 정의되고 있는 것은 학자들마다 다양한 관점을 가지고 있기 때문이다. 따라서 리더십을 이해하기 위해서는 리더십이 가지고 있는 공통적인 전제(preposition)와 가정(assumption)에 대한 이해가 함께 필요하다(Rost, 1991). 리더십의 전제조건 중 가장 중요한 점은 리더십은 강요나 억압을 통해 추종자들을 위협하는 것이 아니라 자발적인 추종에 기반한다는 점이다(백기복, 2016). 리더십은 추종자들의 심리적 몰입을 확보할 때만이 가능하며, 형식적으로 순종한다고 해서 발휘되는 것이 아니다. 추종자들의 몰입이 없으면 리더가 공동의 목표를 달성하고 성과를 만들어 낼 수 없으며, 높은 성과없이 리더 개인의 특성만으로 리더로 인정받을

〈표 1〉 리더십 정의

연대	강조점	대표적 정의
1900~1920년	통제, 권력행사, 복종, 충성	리더십은 리더의 의지를 추종자들에게 각인시켜 복종, 존경, 충성, 협력 등을 이끌어 내는 능력(Moore, 1927)
1930년대	성격, 개인특성, 전인(Great man)	한 사람의 특성과 다른 사람들의 특성이 상호작용한 결과로 다른 사람들의 행동양식이 바뀌게 되는 것(Bogardus, 1934).
1940년대	집단, 설득, 자발성	설득과 모범을 통해서 일단의 사람들이 일정한 행동을 따르도록 영향력을 행사하는 기술(Copeland, 1942)
1950년대	관계, 행동, 효과성	집단의 활동을 공유된 목표를 향하여 이끌어 가는 개인의 행동(Hemphill & Coon, 1957)
1960년대	공동목표, 행동패턴, 구조화	공동의 목표를 달성하기 위해서 다른 사람들의 행동에 영향을 미치는 것(Gibb, 1969)
1970년대	의사결정 스타일, 상호영향, 귀인	리더십이란 리더와 추종자 사이에 지속적인 거래를 포함하는 영향력 행사의 과정(Hollander, 1978)
1980년대	카리스카, 변화주도, 조직목표성취	리더십이란 자기 자신의 비전이나 이슈 실현을 목적으로 메시지를 분명히 하고, 거래적 수단을 통해서 다른 사람들의 지원을 확보하여, 결과를 산출하는 것(Heifetz & Sinder, 1988)
1990년대	혁신, 자아, 추종자	리더십이란 다른 사람들이 스스로를 효과적으로 이끌도록 영향을 미치는 과정(Manz & Sims, Jr., 1989)
2000년대	신뢰, 가치, 시스템	조직의 인적 자원과 사회적 자원의 증진을 통해서 집단지능을 향상시켜 조직의 적응력을 극대화하는 행위(Marison & Uhi-Bien, 2001)
최근	가치, 윤리성	개인행동이나 대인관계를 통해서 규범적으로 접합한 행동을 보여주고, 추종자들에게도 소통, 동기부여, 의사결정 과정에서 그러한 행동을 보이도록 독려하는 것(Brown, Treviño, & Harrison, 2005)

수는 없기 때문이다. 리더십이 근본적으로 자발적 추종을 전제로 하지만 기대되는 역할이 있으며, 공식적인 역할과 책임으로 정의되기도 한다. 또한 리더십은 하급자와의 관계 뿐 아니라 상급자와 동료, 직무와 같이 전방향적인 영향력 관계로 이해되어야 한다. 더욱이 한때 뛰어난 리더로 인정받던 사람들이 그 후로 계속 성공한 리더로 인정되는 것은 아니다. 즉, 리더십은 지속적이고 장기적인 영향력 관계이다.

2.2 리더십 이론과 연구

Dinh, Lord, Gardner, Meuser, Liden, & Hu(2014)은 2000년부터 2012년까지 10개의 상

위 저널에 게재된 리더십 연구논문들 752편을 종합하고 분석한 결과를 제시하고 있다. 리더십 연구는 경쟁환경의 실제적인 과제들을 설명하고, 예측하고, 대안을 제시할 수 있을 때에 가치가 있다. 유수의 저널에서 다루어지고 있는 리더십 이론들과 주제들은 제4차 산업혁명 시대에 조직들이 직면하고 있는 리더십의 문제들에 대한 고민의 결과로 해석될 수 있기 때문에 본 연구에서 리더십역량도출의 기준으로 활용하였다.

Dinh et al.(2014)은 리더십이론이나 주제의 논문발표를 백분율로 볼 때, 전통적 이론들 중에서는 변혁적리더십, 카리스카리더십, 거래적리더십 등과 같은 네오카리스마이론들이 39%로 가장 많이 게재

되고 있음을 보여주고 있다. 그 다음으로 리더와 팔로워의 인식, 잠재적 리더십 등과 같은 리더십과 정보처리논문이 26%로 2위를 차지하고 있다. 교환론과 관계리더십을 포함하는 사회적 교환 및 관계중심 리더십이론들은 21%, 특성 및 기질 이론들은 20%를 차지하고 있다. 네오카리스마이론들이 학자들의 관심을 끌고 있는 것은 빠르게 전개되고 있는 경쟁환경하에서는 변화와 혁신이 그 만큼 중요하기 때문으로 해석된다. 또한, 새롭게 떠오르는 리더십이론들 중에서는 최고경영층과 조직상층부이론(Upper echelons theory)을 다룬 전략적 리더십이론들이 24%로 1위를 차지하였고, 팀과 의사결정집단에 대해 다루는 팀 리더십이론들이 15%, 맥락 및 복잡계/시스템관점의 리더십이론들이 15%를 차지하였다.

서구에서 연구되는 이론들 뿐 아니라 국내의 조직문화와 가치관, 조직의 경쟁상황에 기반한 이론들 역시 제4차 산업혁명 시대의 리더십 역량을 탐색하는 데에 중요한 의미를 가질 것이다. 국내에서 개발된 이론들을 살펴보면, 대표적인 이론으로 이슈리더십이론(백기복, 2000)과 한국형 리더십이론(백기복·서재현·구자숙·김정훈, 2010)을 들 수 있다. 이슈리더십은 기존 리더십이론들과 몇 가지 차이점

을 가지고 있다. 즉, 이슈리더십은 직급이나 나이와 관계없이 창의적인 이슈를 창안해 내는 사람이 리더가 된다(백기복, 2000). 리더는 특정한 개인이 아니라 이슈에 따라 바뀌며, 조직의 계층에 관계없이 적용될 수 있다. 한국형 리더십이론은 한국인의 문화가치를 반영한 이론이다. 한국형 리더십이론은 한국인의 가치체계(예: 권석만, 1996)와 한국형 리더십 연구(예: 신유근, 1996)에 기반하여 개인요인, 관계요인, 조직요인으로 구성된다.

2.3 리더십역량 도출

역량(competency)은 특정한 상황이나 직무에서 효과적이고 우수한 성과를 가져오는 원인이 되는 개인의 내적 특성을 말한다(Spencer & Spencer, 1993). 따라서 리더십역량은 조직이 직면한 상황에 맞게 기대하는 성과를 만들어 낼 수 있는 차별적인 내적 특성 및 능력으로 정의될 수 있다. 본 논문에서 다루어지는 리더십역량은 리더 개인에 초점을 맞추고 있다. 따라서 교환론(LMX)과 같이 리더-추종자 관계의 질을 통해 리더십을 정의하거나, 팀 리더십과 같이 집단의 공유된 영향력으로 리더십을 정의하는 이

〈표 2〉 Dinh et al.(2014)의 리더십이론 분류

전통적 이론	빈도	%	떠오르는 이론	빈도	%
변혁적 리더십	154	20	전략적 리더십	92	12
카리스마 리더십	78	10	조직상층부이론	70	9
거래적 리더십	35	5	팀 리더십	112	15
리더-팔로워 인식	95	13	리더십 맥락이론	42	6
암묵적 리더십	50	7	리더십개발	67	9
LMX	115	15	리더십출현	35	5
특성이론	117	16	창의성, 혁신주도	39	5
리더십과 다양성	49	7	감정과 리더십	59	8
팔로워십	54	7			
참여, 공유리더십	41	5			

주) 전체 752편의 논문 중 비율이 5% 이상을 차지하는 이론들만 발췌함.

론들은 리더 개인의 역량을 넘어서는 영역으로 판단되어 리더십역량을 도출하는 데에 포함시키지 않았다.

제4차 산업혁명 시대에 요구되는 리더십역량을 도출하기 위해 전통적 리더십이론(예: 카리스마 리더십, 변혁적 리더십 등), 떠오르는 리더십이론(예: 전략적 리더십 이론, 진성리더십 등), 국내 리더십이론(예: 이슈리더십, 한국형 리더십 등)의 구성요인들을 분석하였다. 또한, 최근의 논설이나 기사 등을 통해 제시되고 있는 리더십역량들도 함께 검토하였다.

Dinh et al. (2014)의 연구결과를 보면, 전통적 리더십이론들 중에서는 네오카리스마이론군에 속하는 연구들이 전체의 39%를 차지하고 있다. 여기에는 카리스마리더십, 변혁적리더십, 거래적리더십 등이 포함된다. 카리스마리더십은 현 상태에 대해 만족하지 않기 때문에 현 상태를 뛰어넘는 이상적인 비전을 제시하는 리더이다(Conger & Kanungo, 1987). 또한, 조직이 직면하고 있는 환경에 대해 민감한 감지력을 갖추고 있는 사람이다. 이를 통해 구성원들 스스로 혁신하도록 이끌며 급진적인 변화를 수용하도록 만든다. 카리스마리더십과 변혁적 리더십은 모두 네오카리스마이론군에 속하지만 (Antonakis & House, 2002), 몇 가지 차이점을 가지고 있다. 카리스마리더십은 시간적으로 3단계(환경민감성 → 비전제시 → 위험감수/비정형행동)에 걸쳐 리더십 행위가 표출된다고 보고 있다. 반면에, 변혁적리더십은 한 시점에서 리더의 모습을 제시하고 있다. 또한, 카리스마리더십은 리더 개인 수준에 초점을 두고 있지만, 변혁적 리더십은 조직과 집단수준에 초점을 두고 있다. Bass(1985)는 변혁적리더십과 거래적 리더십의 하위요인들을 제시하고 있다. 변혁적리더십의 하위요인은 영감적 동기부여, 이상적 역할모델, 지적자극, 개별적 배려로 구성되며, 거래적리더십은 조건적 보상, 예외관리를 포함한다.

초기 리더십 연구자들은 리더가 가지고 있는 차별

적인 특성에 관심을 가지면서 리더와 리더가 아닌 사람을 구분하는 기준을 찾는 데에 초점을 두었다. Stogdill (1948; 1974)은 리더와 리더가 아닌 사람을 구분하는 특성으로 직관, 책임감, 자신감, 성취 동기 등을 제시하고 있으며, 자신이 상황을 통제할 수 있다는 신념을 가진 내재론자들이 리더가 될 가능성이 더 높다고 보았다. Kirkpatrick & Locke (1991)은 Stogdill이 제시한 리더의 특성에 성실성을 추가적으로 포함시켰다.

행위중심 리더십이론들은 리더의 자질에서 유전적 요인이 중요하다는 특성론의 입장과 달리 리더가 무엇을 어떻게 행동하느냐의 문제에 초점을 두고 있다. 따라서 누구나 적절한 훈련을 통해서 리더가 될 수 있다고 주장한다. 대표적으로 Likert(1947)를 중심으로 한 미시간 대학(University of Michigan) 연구팀은 리더십스타일을 직무중심(Job-centered)과 종업원중심(Employee-centered)으로 나누어 어떤 리더십스타일이 더 효과적인지를 밝히려고 하였다. 또한, 1950년대 오하이오 주립대학(Ohio State University)의 Stodgill과 동료들은 리더십스타일을 구조주도(Initiating structure)와 배려(Consideration)의 두 개의 차원으로 구분하였다. 구조주도 리더십스타일은 구성원들이 정해진 규칙과 규정에 따르도록 요구하며 일정과 직무를 명확하게 제시하는 것이다. 반면에 배려 리더십스타일은 집단 구성원들 각자의 개인적인 상황을 고려하고 편안한 업무환경을 제공하는 것을 말한다. 위와 같이 전통적 리더십이론들을 통해 도출되는 리더십역량은 네오카리스마이론들과 특성론, 행위론을 기준으로 도출되었다. 다음의 <표 3>는 전통적 리더십이론들을 통해 도출된 리더십역량과 출처를 보여주고 있다.

전통적 리더십이론이 여전히 리더십 연구 분야의 주요한 영역이기는 하지만, 최근의 경영환경에 적합한 리더십이론을 개발하려는 노력은 지속적으로 진행되고 있다. Dinh et al.(2014)은 떠오르는 리더

〈표 3〉 전통적 리더십이론에서 도출된 역량과 출처

리더십 역량	이론	출처
1. 전략적 비전수립	카리스카 리더십	Congo & Kanungo (1987)
2. 환경민감성	카리스마 리더십	Congo & Kanungo (1987)
3. 위협감수행동	카리스마 리더십	Congo & Kanungo (1987)
4. 비전통적 행동	카리스마 리더십	Congo & Kanungo (1987)
5. 이상적 영향력	변혁적 리더십	Bass & Avolio (1992)
6. 영감적 동기부여	변혁적 리더십	Bass & Avolio (1992)
7. 개별적 배려	변혁적 리더십	Bass & Avolio (1992)
8. 조건적 보상	거래적 리더십	Bass & Avolio (1992)
9. 예외관리	거래적 리더십	Bass & Avolio (1992)
10. 성취동기	특성이론	Stogdill (1974)
11. 자기효능감	특성이론	Stogdill (1948; 1974)
12. 직관력	특성이론	Stogdill (1948; 1974), Kirkpatrick & Locke (1991)
13. 성실성	특성이론	Kirkpatrick & Locke (1991)
14. 내적통제위치	특성이론	Rotter (1966)
15. 책임감	특성이론	Stogdill (1948; 1974)
16. 관계지향	행위이론(OSU 모델)	Hemphill & Coons (1957)

십이론들을 전략적 리더십, 팀 리더십, 복잡계 관점의 리더십, 리더 출현과 개발, 도덕적 리더십, 창의적 리더십 등으로 구분하고 있다. 그 중에서도 가장 많이 연구되는 분야는 전략적 리더십이론들이다. 이는 경영진의 특성이나 리더십 성향 등이 조직의 성과에 큰 영향을 미칠 것이라는 가정에 기반한다. 기업의 CEO 또는 TMT(Top Management Team) 구성원들이 갖는 특성, 성격, 가치관, 경험 등이 집합적으로 기업환경을 해석하고 기업전략을 수립하는데에 일정한 관점을 형성하게 만들고 이것들이 기업의 전략선택과 조직효과성을 결정한다고 보고 있다(Hambrick, 2007). 따라서 전략적 리더십은 차별적이고 핵심적인 경쟁력 제고수단을 창출해 내는 능력으로 정의될 수 있다(Ireland & Hitt, 1999).

감성리더십은 리더는 자신과 구성원들의 감정과 기분을 이해하고 이에 적절하게 대응할 수 있어야 한다고 주장한다(Goleman, 1998). 이를 위해서

리더는 높은 감성지능을 갖추어야 하는 데, 감성지능이 높은 리더는 복잡한 문제를 해결하는 능력이 뛰어나고 상황에 맞게 행동을 조정해 나가며, 위기 상황을 관리하는 데에 더 능숙하다. 감성지능은 공감과 자기조절의 개념을 포함하고 있다. 공감은 다른 사람의 감정과 기분을 인지하고 적절하게 대응하는 것을 말한다. 자기조절은 감정을 상황에 적합한 방식으로 표현하는 능력을 말한다.

진성리더십은 강제나 강압이 아니라 리더의 진정성(Authenticity)에 따라 추종자의 자발적인 영향력을 이끌어 내는 과정이다(이두희·손승연, 2014; 최우재·조윤희, 2013). Avoilo, Luthans, & Walumbwa(2004)은 진성리더십은 자기이해, 관계투명성, 균형잡힌 정보처리, 내면화된 윤리기준의 네 가지 하위요인으로 구성된다고 주장한다. 이 중에서도 자기이해는 자신의 장단점을 이해하고 자신이 다른 사람들에게 어떠한 영향을 미치는 지를 인지하

는 것을 말한다. 내면화된 윤리기준은 자기 내면의 도덕적 기준 및 가치관과 일치되는 의사결정과 행동을 하는 것을 말한다.

대부분의 리더십 이론들은 해외 연구자들에 의해 개발되었으며 국내 리더십 연구들은 해외에서 개발된 이론들을 적용하여 효과성을 검증하는 방식의 연구가 주를 이루고 있다. 그러나 백기복(2000)은 리더는 고정되어 있는 것이 아니라 이슈(Issue)에 따라 바뀔 수 있다고 주장하면서 이슈리더십이론을 주장하였다. 이슈리더십이론에서 리더십은 주어진 상황에서 중요하다고 판단되는 이슈를 창안하는 행위, 창안된 이슈를 구성원들에게 그 중요성을 설득하여 참여와 몰입을 이끌어 내는 행위, 이슈를 성공적으로 실천하기 위해 시스템을 구축하는 행위로 구성된다(백기복, 2014, 2016). 이슈리더십의 최근 연구 결과들을 보면, 이슈리더십은 구성원들의 창의적 행동과 혁신행동에 일관되게 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(예: 송종영·백기복·최우재, 2016). 한국형 리더십은 한국인의 문화가치를 반영한 리더십 이론이다(백기복·서재현·구자숙·김정훈, 2010). 한국형 리더십이론은 개인차원, 관계차원, 조직차원으로 구분된다. 특히, 개인차원에 속하는 솔선수범은 리더 개인의 이익 보다는 집단의 이익을 위해 굶은 일도 마다하지 않는 윤리적 태도를 말한다. 또한, 백기복(2017)은 세종대왕의 리더십 연구를 통해 실용주의에 기반한 구체적인 전략과 대안을 마련하고 이를 실행함으로써 성과를 달성하는 것이 중요하다고 주장하고 있다.

창의성과 관련된 주제 역시 최근 들어 더욱 주목을 받고 있다. 창의성은 정보와 지식을 독특한 방법으로 조합하여 새롭고 남다른 방법을 생각해 내는 능력이다(Amabile, 1988). 창의성과 관련된 리더십연구는 구성원 및 조직의 창의성과 혁신을 이끌어 낼 수 있는 리더역량에 주목하고 있다. Campman & Sisodia (2016)은 인간존중리더십(Human

Leadership)을 강조하며, 리더는 구성원들을 인간적으로 대우하고 그들의 번영과 행복을 추구할수록 구성원 개인 뿐 아니라 조직의 지속가능성을 높인다고 주장하고 있다. 리더십역량으로써 인간존중은 인간의 존엄성과 가치를 우선시 하는 태도로 정의된다. 인간존중리더십은 McGregor(1960)의 Y이론에 근거한다. Y이론에서 인간은 자율적이고 책임감있는 행동을 하는 주체이기 때문에 지원과 독려를 통해 성과를 극대화할 수 있다고 주장한다. Y이론은 모든 조직행동연구 및 리더십 이론 개발과 적용에 근본적인 관점을 제공하고 있다(Cutcher-Gershenfeld, 2006). 심층학습(Deep learning)역량은 Argyris(1985)의 이중고리학습(Double-roop learning)에 기반한다. 이중고리학습은 새로운 지식, 신념, 가치를 창출하기 위해 기존의 것들을 스스로 파괴하는 학습스타일을 말한다. 따라서 심층학습역량은 기존의 방식에 얽매이지 않고 새로운 방법을 모색하고 시도하는 성향으로 정의된다.

이와 함께 리더십이론으로 정립되지는 않았지만, 최근에 기고문이나 저서, 사설 등에서 제4차 산업혁명 시대에 필요한 리더십역량으로 강조되고 있는 디지털기술활용과 통섭을 본 연구에 포함시켰다. 디지털기술활용은 인터넷, SNS, 스마트폰 등을 통해 새로운 정보를 습득하고 이를 활용할 수 있는 능력으로 과거의 업무처리 방식에 비해 효율성과 효과성을 높일 수 있는 역량을 말한다. 통섭은 서로 다른 것들 한데 묶어 새로운 것을 창출하는 능력을 말한다. 다음의 <표 4>는 떠오르는 리더십이론들과 추가적인 조사를 통해 도출된 리더십역량과 출처를 제시하고 있다.

〈표 4〉 떠오르는 리더십이론 등에서 도출된 역량과 출처

리더십 역량	주요이론	출처
1. 전략적 사고	전략적 리더십	Ireland & Hitt (1999)
2. 불확실성 관리	전략적 리더십	McCall, Lombardo, & Morrison (1988)
3. 권한위임	임파워링 리더십	Amundsen & Martinsen (2014)
4. 이슈 창안	이슈 리더십	백기복(2017)
5. 구성원 몰입 유도	이슈 리더십	백기복(2017)
6. 이슈 실행	이슈 리더십	백기복(2017)
7. 자기이해	진성 리더십	Neider & Schriesheim (2011)
8. 내부화된 윤리기준	진성 리더십	Neider & Schriesheim (2011)
9. 창의성	창의성 이론	Amabile (1988)
10. 공감	감성리더십	Goleman(1998)
11. 자기조절	감성리더십	Goleman(1998)
12. 디지털기술활용	-	연구자
13. 통섭	-	연구자
14. 심층학습	-	Argyris (1985)
15. 솔선수범	한국형 리더십	백기복, 서재현, 구자숙, 김정훈(2010)
16. 실용주의 추구	세종대왕 리더십	백기복(2017)
17. 인간존중	Y 이론	McGregor (1960), Chapman & Sisodia (2016)

III. 연구설계

3.1 연구표본

본 연구는 기존 리더십이론들의 하위요인들을 중심으로 문헌을 검토하였으며, 제4차 산업혁명과 관련한 저서, 기사, 기고문 등을 통해 리더십역량 33개를 도출하였다. 도출된 리더십역량들을 기반으로 하여 경영 및 리더십 전공의 교수들과 기업체 및 공공기관의 HR 부서 담당자, HR 컨설턴트들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문조사는 온라인을 통해 진행되었으며 총 75부가 수거되었다.

설문응답자의 인구통계적 특성을 살펴보면, 남성이 58명(77.3%)이었으며, 50대 이상이 35명(46.7%)를 차지하고 있었다. 학력을 보면 박사학위 취득자

가 45명(60.0%)으로 가장 많았다. 직장형태로는 민간기업체에 근무하고 있는 응답자가 32명(42.7%)로 가장 많았으며, 그 다음으로 대학 교수직이 23명(30.7%)이었다.

3.2 리더십역량 정의

설문조사는 전통적 리더십이론을 통해 도출된 16개의 역량과 떠오르는 리더십 이론 및 디지털시대와 관련된 저술을 통해 도출된 17개의 역량에 대해 각각 중요도가 높은 6개의 역량들을 선택하도록 하였다. 이렇게 전통적 리더십이론들과 떠오르는 리더십이론들로 부터 도출된 역량을 구분한 것은 Dinh et al.(2014)의 연구 결과처럼 현 시점에서 리더십 연구의 주요한 주제들은 전통적 리더십이론들과 떠오르는 리더십이론들이 함께 다루어지고 있기 때문이

다. 이는 전통적 리더십이론들이 현 시점의 조직의 상황에도 충분히 적용될 수 있으며, 동시에 비교적 최근에 개발된 리더십이론들은 환경변화에 따른 리

더십의 역할을 재정의하고 있기 때문이다. 다음의 <표 6>, <표 7>는 설문조사에 활용된 리더십역량과 정의를 보여주고 있다.

<표 5> 설문조사 대상자의 일반적 특성

	구분	응답자	
	총인원	75(명)	100(%)
성별	남	58	77.3
	여	17	22.7
연령	30대	10	13.3
	40대	30	40.0
	50대 이상	35	46.7
학력	대학(교)졸	3	4.0
	석사	27	36.0
	박사	45	60.0
직장형태	대학교수직	23	30.7
	민간 기업체	32	42.7
	정부/공공기관	8	10.6
	기타	12	16.0

<표 6> 전통적 리더십이론에서 도출된 리더십역량

리더십 역량	정의
1. 전략적 비전수립	진취적인 전략과 비전을 제시하는 능력
2. 환경민감성	조직의 내·외부 환경변화를 민감하게 감지하는 능력
3. 위험감수행동	조직목표 달성을 위해 개인의 안전을 위협하는 일에도 솔선수범하는 행동
4. 비전통적 행동	조직목표 달성을 위한 혁신적인 행동
5. 이상적 영향력	높은 수준의 기준과 능력을 통해 신뢰를 얻는 능력
6. 영감적 동기부여	공감할 수 있는 목표를 효과적으로 전달하는 능력
7. 개별적 배려	구성원들의 관심사와 욕구에 대해 관심을 가지고 지원하는 행동
8. 조건적 보상	구성원들과의 합의에 근거한 성과기준을 명확히 제시하는 행동
9. 예외관리	과업수행 과정을 관찰하고 적절히 개입하는 행동
10. 성취동기	책임을 기꺼이 떠맡으며, 높은 기준을 설정하고 달성하고자 하는 동기
11. 자기효능감	특정한 과업을 효과적으로 수행할 수 있다는 믿음
12. 직관력	판단과 경험을 거치지 않고 어떤 대상을 곧바로 파악할 수 있는 능력
13. 성실성	목표달성을 위해 지속적인 노력과 열정을 유지하는 능력
14. 내적통제위치	자신을 둘러싼 환경을 스스로 통제할 수 있다는 믿음
15. 책임감	조직목표 달성을 위해 주어진 임무를 끝까지 완수하려는 태도
16. 관계지향	구성원들을 지지하고 격려하며 상호작용을 촉진하는 능력

〈표 7〉 떠오르는 리더십이론 등에서 도출된 리더십역량

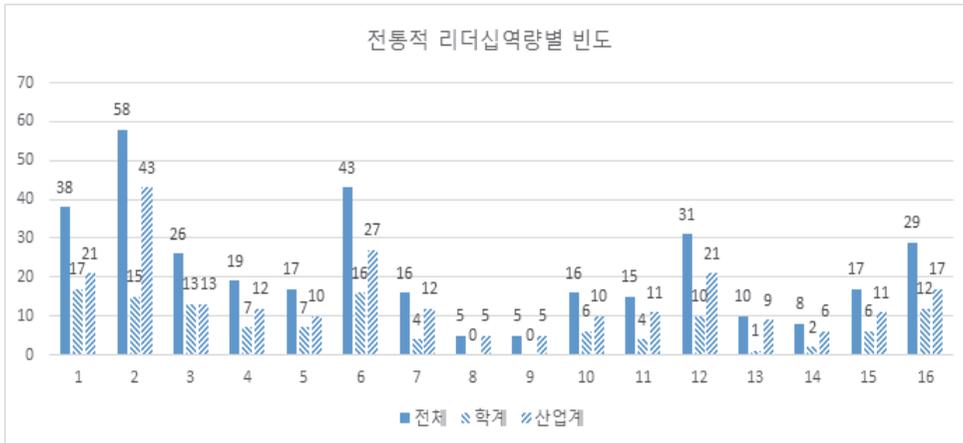
리더십 역량	정의
1. 전략적 사고	차별적이고 핵심적인 경쟁력 제고 방안을 만들어 나가는 능력
2. 불확실성 관리	예측하기 어려운 상황에서도 침착하게 해결방안을 찾아가는 능력
3. 권한위임	구성원들에게 적절하게 권한과 책임을 부여하는 능력
4. 이슈 창안	새로운 정보를 통해 다양한 아이디어를 제시하는 능력
5. 구성원 몰입 유도	공감대를 형성하고 참여를 유도하는 능력
6. 이슈 실행	자원을 배분하고 어려움을 해결해 나갈 수 있는 능력
7. 자기이해	자신의 장단점과 가치관, 감정, 기분을 이해하는 능력
8. 내부화된 윤리기준	자신의 핵심가치와 윤리기준에 맞게 행동하는 능력
9. 창의성	새롭고 주제와 방법을 고안해 내는 능력
10. 공감	다른 사람의 감정과 기분을 인지하고 적절하게 대응하는 능력
11. 자기조절	감정을 상황에 적합한 방식으로 표현하는 능력
12. 디지털기술활용	디지털기술(인터넷, SNS, 스마트폰 등)을 통해 정보를 습득하고 활용하는 능력
13. 통섭	서로 다른 것을 한데 묶어 새로운 것을 창출하는 능력
14. 심층학습	기존의 방식에 얽매이지 않고 새로운 방법을 모색하고 시도하는 학습스타일
15. 솔선수범	사심없는 인내와 조직을 위한 윤리적 태도와 행동
16. 실용주의 추구	실제적인 효과를 만들어 내는 구체적인 방법과 행동을 중시하는 성향
17. 인간존중	인간의 존엄성과 가치를 우선시하는 태도

IV. 연구결과

4.1 전통적 리더십이론에 기반한 리더십역량의 중요도

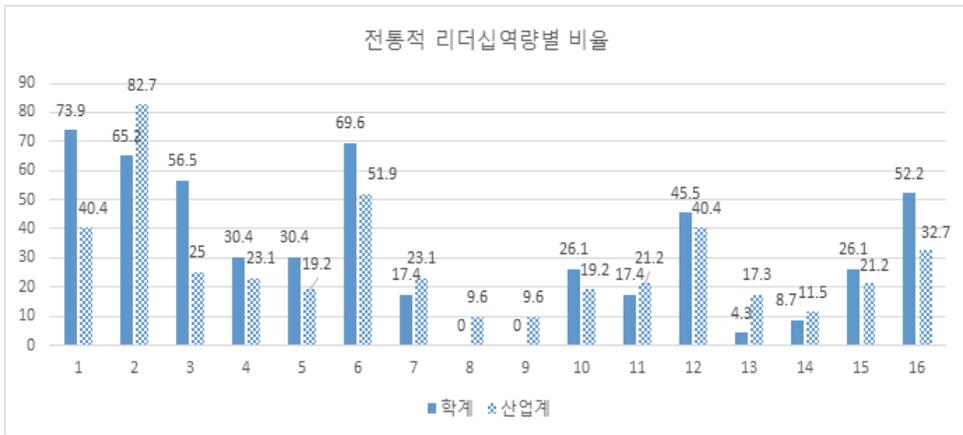
〈그림 1〉은 리더십 역량들의 중요도를 응답자 전체(75명), 학계(23명), 산업계(52명)로 구분하여 제시하고 있다. 먼저 전체 응답자들을 대상으로 도출된 리더십역량의 중요도 결과를 살펴보면, 가장 많은 빈도수를 보인 것은 환경민감성(n=58)이었다. 그 다음으로 영감적 동기부여(n=43), 전략적 비전수립(n=38), 직관력(n=31), 관계지향(n=29), 위험감수행동(n=26)의 순이었다. 역량에 따른 리더십이론들을 보면, 환경민감성, 전략적 비전수립, 위험감수행동은 카리스마리더십이론에 해당한다. 영감적 동기부여는 변혁적리더십이론에, 직관력은 특성이론에, 관계지향은 행위이론에 해당된다.

〈그림 2〉은 전통적 리더십이론을 통한 리더십역량을 학계와 산업계로 구분하여 각 응답군 내에서의 비율을 보여주고 있다. 학계에서는 전략적비전수립(n=17, 73.9%), 영감적 동기부여(n=16, 69.6%), 환경민감성(n=15, 65.7%), 위험감수행동(n=13, 56.5%), 관계지향(n=12, 52.2%), 직관력(n=10, 45.5%)의 순으로 나타났다. 산업계의 응답결과를 보면, 환경민감성(n=43, 82.7%), 영감적 동기부여(n=27, 51.9%), 전략적 비전수립(n=21, 40.4%), 직관력(n=21, 40.4%), 관계지향(n=17, 32.7%), 위험감수행동(n=13, 25.0%)의 순으로 나타났다. 학계와 산업계의 결과를 종합적으로 살펴보면, 빈도수는 차이를 보이고 있지만 중요도가 높은 6개의 역량들은 동일한 것으로 나타났다. 따라서 전통적 리더십이론들로부터 도출된 리더십역량에 대해서는 학계와 산업계의 의견에 큰 차이가 없는 것으로 판단된다.



주) 1=전략적 비전수립, 2=환경민감성, 3=위험감수행동, 4=비전통적 행동, 5=이상적 영향력, 6=영감적 동기부여, 7=개별적 배려, 8=조건적 보상, 9=예외관리, 10=성취동기, 11=자기효능감, 12=직관력, 13=성실성, 14=내적통제위치, 15=책임감, 16=관계지향: 전체=75명, 학계=23명, 산업계=52명

〈그림 1〉 전통적 리더십역량별 빈도



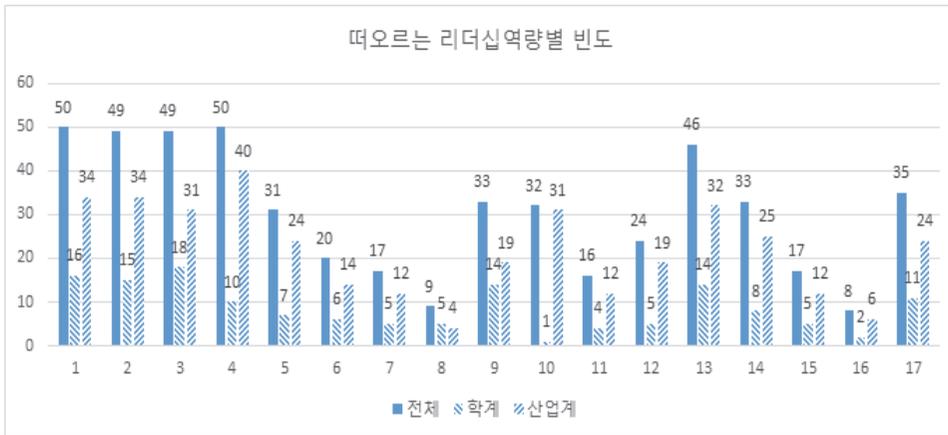
주) 1=전략적 비전수립, 2=환경민감성, 3=위험감수행동, 4=비전통적 행동, 5=이상적 영향력, 6=영감적 동기부여, 7=개별적 배려, 8=조건적 보상, 9=예외관리, 10=성취동기, 11=자기효능감, 12=직관력, 13=성실성, 14=내적통제위치, 15=책임감, 16=관계지향: 수치는 학계 응답자(23명)와 산업계 응답자(52명) 중 각각 해당 역량을 선택한 비율임.

〈그림 2〉 전통적 리더십역량별 비율

4.2 떠오르는 리더십이론 등에 기반한 리더십역량의 중요도

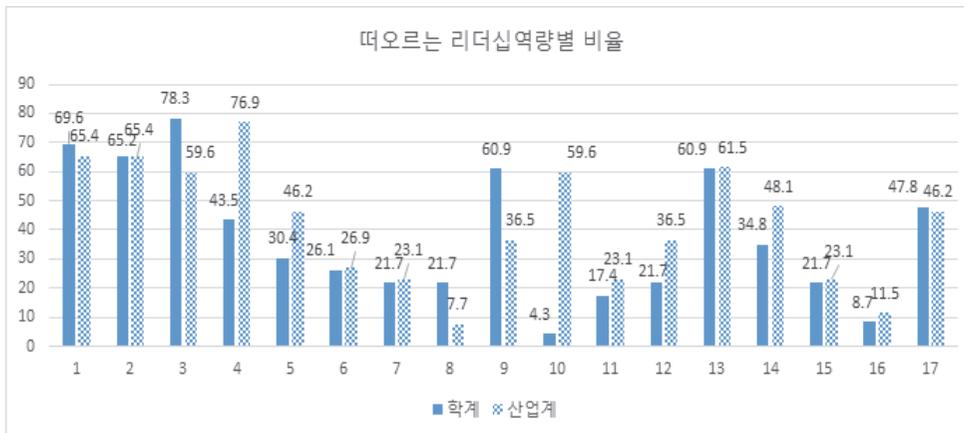
〈그림 3〉은 리더십역량들의 중요도를 응답자 전체 (75명), 학계 (23명), 산업계 (52명)로 구분하여 빈

도를 제시하고 있다. 먼저 전체 응답자들을 대상으로 도출된 리더십역량의 중요도 결과를 살펴보면, 가장 많은 빈도수를 보인 것은 전략적사고(n=50)와 이슈창안(n=50)이었다. 그 다음으로 높은 빈도수를 보인 역량은 불확실성관리(n=49), 권한위임



주) 1=전략적 사고, 2=불확실성 관리, 3=권한위임, 4=이슈 창안, 5=구성원 몰입유도, 6=이슈 실행, 7=자기이해, 8=내부화된 윤리기준, 9=창의성, 10=공감, 11=자기조절, 12=디지털기술활용, 13=통섭, 14=심층학습, 15=술선수법, 16=실용주의 추구, 17=인간존중: 전체=75명, 학계=23명, 산업계=52명

〈그림 3〉 떠오르는 리더십역량별 빈도



주) 1=전략적 사고, 2=불확실성 관리, 3=권한위임, 4=이슈 창안, 5=구성원 몰입유도, 6=이슈 실행, 7=자기이해, 8=내부화된 윤리기준, 9=창의성, 10=공감, 11=자기조절, 12=디지털기술활용, 13=통섭, 14=심층학습, 15=술선수법, 16=실용주의 추구, 17=인간존중: 수치는 학계 응답자(23명)와 산업계 응답자(52명) 중 각각 해당 역량을 선택한 비율임.

〈그림 4〉 떠오르는 리더십역량별 비율

(n=49), 통섭(n=46), 인간존중(n=35)의 순이었다. 역량이 도출된 리더십이론들을 보면, 전략적 사고와 불확실성관리는 전략적리더십이론에, 이슈창안은 이슈리더십이론에, 권한위임은 임파워링리더십이론에, 해당한다. 다음으로 통섭은 연구자들에 의

해 도출된 역량이며, 인간존중은 Y이론(McGregor, 1960)에 근거한다.

〈그림 4〉는 떠오르는 리더십이론을 통한 리더십역량을 학계와 산업계로 구분하여 각 응답군 내에서의 비율을 보여주고 있다. 학계에서는 권한위임(n=18,

78.3%), 전략적사고(n=16, 69.6%), 불확실성관리(n=15, 65.7%), 창의성(n=14, 60.9%), 통섭(n=14, 60.9%), 인간존중(n=11, 47.8%)의 순으로 나타났다. 산업계의 결과를 보면, 이슈창안(n=40, 76.9%), 전략적사고(n=34, 65.4%), 불확실성관리(n=34, 65.4%), 통섭(n=32, 61.5%), 권한위임(n=31, 59.6%), 공감(n=31, 59.6%) 순으로 나타났다. 공통적으로 중요도가 높은 리더십역량은 전략적사고, 불확실성관리, 권한위임, 통섭으로 나타났다. 학계와 산업계의 응답에 차이가 있는 역량을 살펴보면, 학계에서는 창의성과 인간존중을 더욱 중요한 리더십역량으로 생각하고 있으나, 산업계에서는 이슈창안과 공감을 더욱 중요하게 생각하는 것으로 나타났다. 특히 응답비율에 있어 가장 큰 차이를 보이는 역량은 공감이다. 산업계에서는 52명 중 31명(59.6%)이 공감을 중요한 역량으로 뽑고 있으나, 학계에서는 23명 응답자 중 1명(4.3%)만이 중요한 역량으로 뽑고 있다. 이슈창안은 산업계에서는 52명 중 40명(76.9%)이 중요한 역량으로 생각하고 있으나, 학계에서는 23명 중 10명(43.4%)이 중요한 역량으로 생각하는 것으로 나타났다. 이 외에도 개방형 질문에 대한 의견으로는 기업가 정신, 윤리의식, 인문학적 통찰력, 네트워크 능력, 세대간의 공감능력 등이 있었다.

V. 결론

5.1 연구결과 종합

본 연구는 제4차 산업혁명 시대에 맞는 리더십역량을 탐색하는 것을 목적으로 하였다. 이를 위해 기존의 리더십이론들을 토대로 경영학 및 리더십 전공의 교수들과 전문가들을 대상으로 설문조사를 실시

하여 전통적 리더십역량과 떠오르는 리더십역량으로 구분하고 중요도가 높은 역량을 선택하도록 하였다. 전통적 리더십역량 중에서는 환경민감성과 동기부여, 전략적 비전수립과 같이 카리스마리더십이론에 포함되는 역량들이 가장 중요도가 높은 것으로 인식되고 있었다. 카리스마리더십은 획기적인 변화의 필요성을 인식하고 구성원들에게 원대한 비전을 제시하고 전파하는 리더십이다. 제4차 산업혁명 시대는 기존의 방식에 대한 근본적인 전환이 필요하고 새로운 비전과 목표를 설정하는 것이 요구되는 시기라는 점이 반영된 결과라고 해석된다. 전통적 리더십역량에 대한 학계와 산업계의 인식에는 큰 차이가 없었다. 이는 제4차 산업혁명시대가 요구하는 리더십역량은 변화를 기반으로 하며, 이를 주도적으로 실천할 수 있는 강력한 리더십이 요구된다는 데에 인식을 같이 하고 있는 것으로 판단된다.

떠오르는 리더십역량에 있어서는 전략적 사고와 이슈창안이 가장 높은 빈도를 보이고 있었다. 전략적 사고는 전략적 리더십이론의 하위역량이며, 과거와는 다른 차별적이고 핵심적인 경쟁전략을 만들어 낼 수 있는 능력을 말한다. 또한 이슈창안은 새로운 정보를 통해 실용적인 아이디어를 제시할 수 있는 능력을 말한다. 두 역량의 공통적 속성은 제4차 산업혁명 시대에 필요한 실용성과 창의성이다. 다시 말해 이상적이고 개념적인 리더십역량이 아니라, 현실의 문제를 해결하고 기업의 경쟁력 제고와 같은 실질적인 효과를 가져올 수 있는 리더십역량이 요구된다고 할 수 있다.

떠오르는 리더십역량에 대한 학계와 산업계의 인식에는 약간의 차이가 있었다. 학계에서는 창의성과 인간존중역량이 상대적으로 중요하게 인식되고 있으나, 산업계에서는 이슈창안과 공감이 더욱 중요하게 인식되고 있었다. 창의성과 이슈창안은 새로운 아이디어를 만들어 낸다는 점에서 비슷한 속성을 가지고 있다. 반면에 학계에서 좀 더 중요시하는 인간

존중역량은 McGregor(1960)의 Y이론에 근거하여 도출된 역량이다. Y이론은 인간은 기본적으로 자율적인 존재이며, 적절한 환경이 마련되면 책임감과 주도성을 기반으로 조직과 자신에게 도움이 되는 방향으로 행동할 것이라는 전제를 가지고 있다. 이렇듯 학계에서 인간존중역량이 상대적으로 중요하게 인식된 이유는 인간은 존중받고 개발되어야 한다는 Y이론의 관점이 현대 경영학 특히 리더십이론의 기본적인 전제이기 때문으로 해석된다(Cutcher-Gershenfeld, 2006). 반면에 산업계에서 공감어 좀 더 중요한 역량으로 인식되고 있는 것은 제4차 산업혁명 시대의 도래로 인한 사회적 불안감을 반영하는 결과로 해석된다. 즉, 리더는 빠르게 진행되는 기술환경 및 사회환경의 변화를 경험하는 조직의 구성원들에게 심리적 및 정서적 안정감을 제공하고 변화에 대한 자신감을 갖도록 만드는 것이 중요한 것으로 해석된다. 위와 같은 연구결과를 종합하면, 제 4 차 산업혁명 시대에 요구되는 리더십역량은 아래의 <표 8>과 같이 정리될 수 있다.

리더십은 관점에 따라 다양하게 정의될 수 있다. 따라서 새롭게 리더십을 정의하기 위해서는 공통적인 전제와 가정에 대한 이해가 우선되어야 할 것이다(Rost, 1991). 리더십의 전제에서 중요한 점은 공동의 가치와 목표를 달성하기 위해 자발적 참여를

이끌어낼 수 있는 지속적이고 장기적인 영향력의 과정이라는 점이다. 이러한 전제조건과 도출된 역량에 근거하여 제 4 차 산업혁명 시대에 요구되는 리더십은 기존의 가치와 기준을 뛰어넘는 비전과 전략을 제시하고, 인간존중과 공감을 통해 자발적인 참여를 유도하여 지속적으로 차별적인 성과를 이끌어 내는 과정으로 정의될 수 있다.

5.2 시사점

본 연구의 결과는 이론 및 실무에 있어 몇 가지 시사점을 가진다. 첫째, 제4차 산업혁명 시대는 기술 환경 뿐 아니라 사회 전반에 큰 변화를 가져오고 있다(고성주·이춘수, 2017; 이원준, 2018). 이로 인해 인간의 역할, 특히 리더에게 새로운 역할을 요구하고 있다. 본 연구의 결과는 제4차 산업혁명 시대에 요구되는 리더십역량은 전통적 리더십이론에서 강조된 역량과 떠오르는 리더십이론에게 도출된 역량이 동시에 중요하다는 점을 확인시켜 주었다. 명확히 두 이론군간의 차이를 비교하지는 않았지만, 카리스마리더십 및 변혁적리더십과 같이 제3차 산업혁명시대에 활발히 연구되어왔던 리더십이론들이 여전히 리더십 연구의 주요한 흐름을 차지하고 있다(Dinh et al., 2014)는 점과 리더십연구는 현실의

<표 8> 제 4 차 산업혁명 시대에 요구되는 리더십역량

전통적 리더십역량	떠오르는 리더십역량
환경민감성	전략적 사고
영감적 동기부여	이슈창안
전략적 비전수립	불확실성관리
직관력	권한위임
관계지향	통섭
위험감수	인간존중
-	(창의성, 공감)

주) 떠오르는 리더십역량의 창의성과 공감은 중요도에 있어서 학계와 산업계간의 차이가 있었음.

문제해결과 성과제고에 기여해야 한다(백기복, 2016)는 점은 이러한 결론을 뒷받침하고 있다. 따라서 카리스마리더십과 변혁적리더십의 하위요인들처럼 시대에 따라 크게 변화하지 않고 요구되는 리더십의 역할이 있으며, 동시에 새로운 시대에 더욱 강조되는 창의성, 통섭, 공감과 같은 리더십 역량이 병존할 수 있다는 점을 확인할 수 있었다.

둘째, 본 연구를 통해 카리스마리더십과 변혁적리더십과 같은 전통적 리더십이론들이 여전히 유효할 수 있다는 점을 확인하였지만, 그 속성은 변화될 수 있다. 즉, 떠오르는 이론에서 중요하게 인식되고 있는 이슈창안과 권한위임은 리더 개인이 아닌 모든 구성원들이 함께 참여하는 공유된 영향력의 관계를 강조하고 있다. 따라서 카리스마리더십과 변혁적리더십을 리더 한 사람이 독점하는 것이 아니라, 구성원 모두가 공동의 목표에 자발적이고 자율적으로 서로에게 영향력을 발휘하고 긍정적인 잠재력을 끌어올려 예측하기 어려운 상황에 대한 해결방안을 보다 효과적으로 찾아갈 수 있는 공유된 리더십이 요구된다. 이 과정에서 상호작용이 촉진되면 상호호혜적인 관계는 더욱 강화될 것이다. 따라서 본 연구는 개인 차원의 리더십역량에 초점을 두었으나, 공유된 리더십 연구로의 확장이 필요하다는 점(Avolio & Bass, 1995; Pearce & Conger, 2003)도 확인할 수 있다.

끝으로, 본 연구는 제4차 산업혁명시대의 리더십역량모델을 위한 초기연구이다. 즉, 리더십이론들은 이론마다의 관점과 전제조건에 따라 리더십을 상이하게 정의할 뿐 아니라, 하위역량에도 차이가 있다. 그러나 본 연구는 비교적 여러 학자들로부터 관심을 받아온 이론들을 중심으로 리더십역량을 도출하였으며, 본 연구의 결과는 제4차 산업혁명 시대에 맞는 리더십역량모델을 개발하는 연구의 기초자료로 활용될 수 있을 것이다.

5.3 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 현 시대에 요구되는 리더십역량을 도출함으로써 리더십이론 개발 및 리더 육성의 방향을 설정하고 제시하고 있다는 점에서 의의를 가질 수 있다. 그러나 보다 과학적이고 체계적인 연구를 위해 보완되어야 할 부분들 역시 존재한다.

첫째, 본 연구는 리더십이론에 있어 자의론(voluntarism)과 결정론(determinism)에 대한 분명한 입장을 제시하지 못하고 있다. 자의론은 리더십의 효과는 어떠한 상황에서도 적용가능하다는 리더 중심적 관점이다. 반면에, 결정론은 리더의 행동은 상황에 의해 지배를 받기 때문에 리더 혼자만의 의지로 해결할 수 있는 범위나 영역이 제한적이라는 관점이다(백기복, 2016). 본 연구에 활용된 리더십역량은 현 시점에서 요구되는 역량이라는 점에서 상황에 따라 차이를 보일 수 있다는 결정론의 성격을 가진다. 동시에, 산업이나 조직의 상황에 관계없이 이 시대의 모든 리더들에게 요구되는 리더십역량이라는 점에서는 자의론의 관점을 부분적으로 적용하고 있다. 이렇듯 두 관점이 함께 반영되었다는 점에서는 의의가 있으나, 연구결과의 해석에 있어 모호한 부분이 존재한다. 따라서 향후 연구는 제4차 산업혁명 시대에 맞는 리더십역량 도출을 위한 분석의 틀(예: 정신모형, 사고방식, 스타일, 작업방식)에 기반하여 자의론적 관점에서 쉽게 변화하지 않는 리더십역량과 상황에 따라 변화할 수 있는 결정론적 관점에 맞는 리더십역량을 구분한 연구설계가 필요할 것이다.

둘째, 본 연구를 통해 도출된 33개의 리더십역량은 대부분 기존 리더십이론에 기반하고 있다. 이로 인해 제 4 차 산업혁명 시대의 속성을 반영한 리더십역량이 충분히 포함되지 못하였다는 한계점을 가지고 있다. 또한, 본 연구는 리더 개인에 초점을 두고 리더십역량을 도출하였다. 이로 인해 리더-추종

자의 관계, 리더-상황 적합성, 인식, 공유, 매체와 같은 리더십에 대한 다양한 관점을 확인하는 데에 한계가 있다. 따라서 향후 연구에서는 변동성, 불확실성, 복잡성, 모호성(VUCA: volatile, uncertainty, complexity, ambiguity)과 같은 제 4 차 산업혁명 시대의 속성과 리더십의 다양한 관점을 반영한 리더십역량을 도출하는 연구가 필요할 것으로 판단된다.

셋째, 본 연구에서 다루어진 리더십역량은 엄격한 내용 및 구성 타당도 검증 절차가 생략되어 있다는 한계를 가지고 있다. 예를 들어, 자기이해역량은 진성리더십이론(Neider & Schriesheim, 2011)을 통해 도출되었지만, 감성리더십이론(Goleman, 1998) 역시 자기인식이라는 하위역량을 포함하고 있다. 두 이론은 인지적 관점 또는 정서적 관점에 따라 자기이해역량을 차별적으로 설명하고 있으나 상호보완적인 성격을 가지고 있다. 또한 최근의 저서, 보고서, 사설 등에서 강조되고 있는 통섭, 디지털기술활용, 실용주의, 심층학습을 포함하고 있으나 개념정의에 있어 충분한 타당도 검증을 거쳤다고 보기 어렵기 때문에 연구결과를 일반화하는 데에 한계가 있다. 향후에서는 내용 및 구성 타당도 검증을 걸쳐 통합된 리더십역량모델의 개발이 필요하다. 예를 들어, Yeung & Ready (1995)는 8개국의 관리자와 경영자 1,000 여명을 대상으로 국가 간의 리더십 역량을 비교하기 위해 기존 문헌을 통해 도출된 13개 리더십역량들을 제시하고 중요도가 높은 역량을 선택하도록 하고 있다.

끝으로, 제4차 산업혁명 시대에 요구되는 리더십역량이 도출되었다면 이를 개발할 수 있는 구체적인 방법을 제시하는 연구가 필요할 것이다. Yeung & Ready (1995)를 보면 리더십역량의 중요도와 함께 리더십역량을 확보하기 위한 효과적인 방법에 대한 의견을 함께 질문하였다. 그 결과는 조사 대상인 8개국 공통적으로 경험학습을 가장 중시하였다. 경험학습이론에서 개인은 구체적인 경험을 통해 정보

와 지식을 인식하고, 성찰(reflection)을 통해 추상적으로 개념화하고, 능동적인 적용을 통해 문제를 해결해 나간다고 주장한다(Kolb, 1984). 따라서 경영자들은 구성원들이 리더십역량을 개발할 수 있는 도전적이고 새로운 직무경험의 기회를 확대할 필요가 있다. 또한 집체교육 중심으로 운영되었던 리더십역량개발 프로그램들은 학습전이(transfer of learning)의 정도가 낮기 때문에 업무와 학습이 함께 이루어지는 비공식학습(informal learning) 방법을 적용하는 프로그램 설계와 학습효과성 검증연구도 병행될 필요가 있다.

REFERENCES

- Amabile, T. M. (1988). "A Model of Creativity and Innovation in Organizations." In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol.10, pp. 123-167). Greenwich, CT: JAI Press.
- Amundsen, S., and Ø. L. Martinsen(2015). "Linking Empowering Leadership to Job Satisfaction, Work Effort, and Creativity: The Role of Self-Leadership and Psychological Empowerment." *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(3), 304-323.
- Antonakis, J., and R. J. House(2002). "The Full-range Leadership Theory: The way forward." In B. J. Avolio & F. J. Yammarino(Eds.), *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*(pp. 3-34). Amsterdam: JAI.
- Argyris, C.(1985). *Strategy, Change, & Defensive Routines*. Boston, MA: Pitman.
- Avolio, B. J., and B. M. Bass(1995). "Individual Consideration viewed at Multiple Level of Analysis: A Multi-level Framework for

- Examining the Diffusion of Transformational Leadership," *Leadership Quarterly*, 6, 199-218.
- Avolio, B. J., F. Luthans, and F. O. Walumbwa(2004). *Authentic Leadership: Theory Building for Veritable Sustained Performance*. Working Paper: Gallup Leadership Institute, University of Nebraska-Lincoln.
- Baik, K.(2017). "King Sejong's Issue Leadership," *The Korean Leadership Quarterly*, 8(4), 3-19. [printed In Korean]
- Baik, K.(2016). *Leadership Review, Seoul*, Chang-min Books [printed in Korean]
- Baik, K.(2016). "Exploring the Mediating Variables on the Relationship between Issue Leadership and Outcome Variable," *The Korean Leadership Quarterly*, 5(2), 133-153. [printed in Korean]
- Baik, K., J. Seo, J. Koo, and J. Kim(2010). "In Search of Korean Leadership Style," *Korean Journal of Management*, 18(4), 33-69.
- Baik, K.(2000). *Issue Leadership, Seoul*, Chang-min Books [printed in Korean]
- Baik, K., J. Shin, and J. Kim(2009). *Understanding Leadership, Seoul*, Chang-min Books [printed in Korean]
- Bass, B. M.(1985). *Leadership and Performance beyond Expectation*. New York, The Free Press.
- Bass, B. M., and B. J. Avolio(1992). *Multifactor Leadership Questionnaire: Short form 6S*, Binghamton, New York, Center for Leadership Studies.
- Bersin, J.(2016). "Digital Leadership is not an Optional Part of Being a CEO," *Harvard Business Review*, Dec.1. <https://hbr.org/2016/12/digital-leadership-is-not-an-optional-part-of-being-a-ceo>
- Bogardus, E. S.(1934). "Leaders and Leadership," New York: Apple-Century.
- Brown, M. E., L. K. Trevino, and D. A. Harrison (2005). "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.
- Champman, B., and R. Sisodia(2016). *Everybody Matters: The Extraordinary Power of Caring for Your People like Family*. New York, NY: Penguin Random House.
- Choi, W., and Y. Cho(2013). "The Effects of Authentic Leadership on Psychological Well-being and Adaptive Performance: The Mediating Role of Self-Efficacy," *Korean Journal of Management*, 21(1), 185-228. [printed in Korean]
- Conger, J. A., and R. N. Kanungo(1987). "Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings," *Academy of Management Review*, 12, 637-647.
- Copeland, N.(1942). "Psychology and the Soldier," Harrisburg, PA: Millitary Service Publications.
- Cutcher-Gershenfeld, J.(2006). *The Human Side of Enterprise*(Annotated edition). McGraw-Hill
- Dinh, J. E., R. G. Lord, W. L. Gardner, J. D. Meuser, R. C. Liden, and J. Hu. (2014). "Leadership Theory and Research in the New Millennium: Current Theoretical Trends and Changing Perspectives," *Leadership Quarterly*, 25, 36-62.
- Fiedler, F. E.(1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Gibb, C. A.(1969). "Leadership," In G. Lindzey & E. Aronson (eds.), *Handbook of Social Psychology*, 2nd ed., vol. 2., 205-282. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Goleman, D.(1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York, NY: Bantum Books.
- Hambrick, D. C.(2007). "Upper Echelons Theory: An Update," *Academy of Management Review*, 32(2), 334-343.

- Heifetz, R. A., and R. M. Sinder(1988). "Political Leadership: Managing the Public's Problem Solving." In R. B. Reich(ed.), *The Power of Public Ideas*, 179-203. Cambridge, MA: Ballinger.
- Hemphill, J. K. and A. E. Coons(1957). "Development of the Leader Behavior Description Questionnaire," In R. M. Stodgill and A. E. Coons (Eds.), *Leader Behavior: Its Description and Measurement*. Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Hollander, E. P.(1978). "Leadership Dynamics," New York: The Free Press.
- Ireland, R. D. and M. A. Hitt(1999). "Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st century: The Role of Strategic Leadership," *Academy of Management Executive*, 13(1), 43-57.
- Kirkpatrick, S. A., and E. Locke(1991). "Leadership: Do Traits Matter?," *Academy of Management Executive*, 5, 48-60.
- Kolb, D. A.(1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Koh, S., and C. Lee(2017). "A Case Study for Enhancing Research Productivity of Public Research Institutes: Focused on E Research Institute in Korea," *Korea Business Review*, 21(4), 29-63. [printed in Korean]
- Kwon, S.(1996). "A Comparative Cultural Studies in Clinical Psychology: The Characteristics of Korean Culture and People in Mental Pathology," Paper presented at the conference of Winter Seminar of the Korea Psychology Association. [printed in Korean]
- Likert, R.(1947). "A Program of Research on the Fundamental Problems of Organizational Human Behavior," Ann Arbor, MI: Survey Research Center, Institute for Social Research.
- Lee, D., and S. Son(2014). "Authentic Leadership and Task Performance in Military Setting: The Mediating Role of Follower Characteristics," *The Korean Leadership Quarterly*, 5(4), 115-139. [printed in Korean]
- Lee, W.(2018). "The Forth Industrial Revolution and Changes in Management and Marketing," *Korea Business Review*, 22(1), 177-193. [printed in Korean]
- Manz, C. C., and Jr. H. P. Sims(1990). "Superleadership: Leading Others to Lead Themselves," New York: Berkley.
- Marion, R., and M. Uhl-Bien(2001). "Leadership in Complex Organizations," *The Leadership Quarterly*, 12, 389-418.
- McCall, M. W., M. M. Lombardo, and A. M. Morrison (1988). "The Lessons of Experience: How Successful Executive Develop on the Job," Lexington, MA, Lexington Books.
- McGregor, D.(1960). "The Human Side of Enterprise," New York, NY: McGraw-Hill Book.
- Moore, B. V.(1927). "The May Conference on Leadership," *Personnel Journal*, 6, 124-127.
- Neider, L. L., and C. A. Schriesheim(2011). "The Authentic Leadership inventory(ALI): Development and Empirical tests," *Leadership Quarterly*, 22(6), 1146-1164.
- Oxford leadership center (2016). *Redefining Leadership for the Fourth Industrial Revolution*. <http://www.oxfordleadership.com/wp-content/uploads/2016/08/3living-research-fourth-industrial-revolution.pdf>.
- Pearce, C. L., and J. A. Conger(2003). "Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership," Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rotter, J.(1966). "Generalized Expectancies for Internal versus External Control of Reinforcement," *Psychological Monographs*, 80 (1), 1-28.

- Schwab, K.(2016). *The Fourth Industrial Revolution: What It Means, How to Respond*. World Economic Forum.
- Shin, Y.(1996). "Traits and Leadership Styles of CEOs in Korean Companies," *Korean Journal of Management*, 4(2), 203-233. [printed in Korean]
- Song, J., K. Baik, and W. Choi(2016). "The Effect of Issue Leadership on Follower's Creative Behavior and Voice Behavior: The Mediating Role of Follower's Relational Identification," *The Korean Journal of Human Resource Management*, 40(4), 171-195. [printed in Korean]
- Spencer, L. M. and S. M. Spencer(1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons
- Stodgil, R. M.(1974). *Handbook of Leadership*. New York: The Free Press.
- Stodgil, R. M.(1948). "Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature," *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Rost, J.(1991). "Leadership for the Twenty-first Century," New York: Praeger.
- Rotter, J.(1996). "Generalized Expectancies for Internal versus External Control of Reinforcement," *General and Applied*, 80(1), 1-28.
- Yeung, A. K., and D. A. Ready(1995). Developing Leadership Capabilities of Global Corporations: A Comparative Study in Eight Nations," *Human Resource Management*, 34(4), 529-547.
- 리학회 동계세미나 발표논문.**
- 고성주·이춘수(2017). "공공 연구기관의 연구생산성 제고를 위한 사례연구: 국내 E연구원을 중심으로," **Korea Business Review**, 21(4), 29-63.
- 백기복(2017). "King Sejong's issue leadership," **리더십연구**, 8(4), 3-19.
- 백기복(2016). **리더십리뷰**. 서울. 창민사.
- 백기복(2014). "이슈리더십의 매개변인 탐색," **리더십연구**, 5(2), 133-153.
- 백기복·서재현·구자숙·김정훈(2010). "한국형리더십," **인사조직연구**, 18(4), 33-69.
- 백기복·신재구·김정훈(2009). **리더십의 이해**. 서울. 창민사
- 백기복(2000). **이슈리더십**. 창민사.
- 송중영·백기복·최우재(2016). "이슈리더십이 부하의 창의적 행동과 발원 행동에 미치는 영향: 관계동일시의 매개효과를 중심으로," **조직과 인사관리연구**, 40(4), 171-195.
- 신유근(1996). "한국최고경영자의 행동특성과 리더십스타일: 성공기업 및 실패기업을 대상으로," **인사조직연구**, 4(2). 203-233.
- 이두희·손승연(2014). "군 조직에서 진성리더십이 과업성과에 미치는 영향: 팔로어 특성의 매개효과를 중심으로," **리더십연구**, 5(4), 115-139.
- 이원준(2018). "4차 산업혁명의 논의와 경영 및 마케팅 관리의 변화," **Korea Business Review**, 22(1), 177-193.
- 최우재·조윤희(2013). "진성리더십이 부하의 심리적 웰빙과 적응적 수행성과에 미치는 영향: 자기권능감의 매개효과," **인사조직연구**, 21(1), 185-228.

국내참고문헌

- 권석만 (1996). "임상심리학에서의 비교문화적 연구: 정신병리에 나타난 한국문화와 한국인의 특성," **한국심**

What are the Important Leadership Competencies on the 4th Industrial Revolution Era?

Woojae Choi* · Je Goo Shin** · Ki Bok Baik***

Abstract

This study aims to explore the leadership competencies required by the 4th industrial revolution era. The existing leadership theories were reviewed to derive the leadership competencies. Based on the category of Dinh et al. (2014) sixteen competencies were derived from traditional leadership theories, and seventeen competencies were drawn from emerging leadership theories. Professors, HR managers, and business consultants responded to the importance of leadership competencies.

The results showed that the importance came in order of environmental sensitivity, inspirational motivation, strategic vision, intuition, relationship orientation, and risk taking among the competencies of traditional leadership theories. In terms of emerging leadership theories, strategic thinking and issue creation were perceived as the highest priority, followed by uncertainty management, empowerment, consilience, and human dignity. Dividing these results into academia (n=23) and industry(n=52), there was no difference in the importance of the leadership competencies derived from traditional leadership theories. On the contrary, there was a difference in emerging leadership theories. Creativity and human dignity became more important in academia, whereas issue creation and empathy were thought of more critical in industrial sector. Based on the results of study, theoretical and practical implications are discussed.

Key Words: The 4th Industrial Revolution, Leadership Competencies, Traditional Leadership Theory, Emerging Leadership Theory

* Associate Professor, School of Business Administration, Cheongju University(choiwj@cju.ac.kr)

** Professor, Seoul School of Integrated Science & Technologies(jegooshin@hanmail.net)

*** Professor, College of Business Administration, Kookmin University(baik@kookmin.ac.kr)