



## 제 II 부 리더십이론 리뷰

### 제12장 전략적 리더십

#### 12.1 리더십의 전략론과 최고경영자

12.1.1 탄생 배경

12.1.2 연구 추세

12.1.3 최근의 전략적 리더십 연구

12.1.4 전략적 리더십 모델

# 제12장 전략적 리더십

## 12.1 리더십의 전략론과 최고경영자

### 12.1.1 탄생 배경

● 조직을 이끄는 최고경영자들의 역할과 책임이 막중함에도 불구하고 그들의 리더십과 행동성향에 대해서 구체적으로 연구한 이론들은 거의 없었다.

---● 단지, 1970년대 초 Mintzberg(1973)가 최고경영자들을 대상으로 수행했던 관찰연구가 고작이었다.

---● <표 12-1>에 나타나 있듯이 중간계층과 경영층간에는 여러 측면에서 많은 차이를 보인다. 이들을 고려하지 않고 이론을 적용하기는 힘들 것이다.

표 12-1 중간계층과 경영층의 특성 차이

	중간관리계층	경영층
책임의 범위	소집단, 팀, 부서	조직 전체
초점 분야	조직 내부	조직 내·외부
효과판단기준	생산성, 품질 종업원 만족도와 동기수준	조직 전체 유효성 주식 가치
의사결정	혼자 또는 팀원들과 결정	외부 이해관계자 최고경영층 팀(TMT) 및 이사회(BOD)와 함께 결정

자료: Nahavandi, A. 1997. p. 209.

● Hambrick & Mason(1984)이 조직상층부이론(upper echelon theory)을 발표한 것을 필두로 하여 1980년대 중반 최고경영자를 대상으로 한 전략적 리더십이론이 등장하게 되었다.

--- ● 기업의 경영층은 그 기업의 전략의 수립과 실행을 책임진다.

--- ● 기업의 전략과 관련된 요소들은 중간관리층인 팀장이 직면하고 있는 사안들과 많이 다르다.

예컨대, 기업의 환경, 문화, 전략, 구조, 기술, 정책 등이 전략경영의 핵심 사안들이다.

--- ● 특히, 최고경영자를 비롯한 경영진들은 조직 내부보다는 외부로부터의 평가에 더욱 민감하지 않을 수 없다.

--- ● 주주나 각층의 이해관계집단들의 평가가 자신들의 운명을 좌우하기 때문이다.

--- ● 따라서 이들의 리더십을 평가함에 있어 행동론의 배려나 구조주도 등의 척도를 사용한다는 것은 한계가 있을 것이다.

## 12.1.2 연구 추세

● 리더십 전략론은 지금까지 다양한 관점에서 연구가 이루어져 오고 있다.

---● 이들을 대략적으로 구분하면

- ▶ 환경 특성과 전략층 특성과의 관계에 관한 연구들,
  - ▶ 전략층의 인구통계적 특성과 전략이나 성과와의 관계에 대한 연구들,
  - ▶ 그들의 행동 스타일과 전략선택에 관한 연구들,
  - ▶ 전략층의 심리적, 성격적 특성과 전략적 의사결정에 관한 연구들,
  - ▶ 전략층의 상황인식 및 인지적 정보처리과정에 관한 연구들
- 등으로 분류할 수 있다.

---● 백기복 & 김용민(1999)은 이들을 종합적으로 정리하였다. 아래에 서는 그 결과를 중심으로 전략적 리더십 연구의 흐름을 일별해 보기로 하자.

## (1) 개인 특성과 전략적 리더십

● 주어진 상황에서 우리는 무수히 많은 정보를 접하게 된다. 그러나 인간의 정보처리능력은 불완전하기 때문에 주어지는 정보를 동시에 모두 처리할 수가 없다.

따라서 우리는 주어지는 정보들 중에서 일정한 특성을 갖는 정보들만을 선택적으로 받아들여 주의를 기울이게 되고 그에 입각해서 의사결정을 내리게 된다.

예를 들어,

---▶ 그 내용이 우리가 이미 갖고 있는 인식의 기준을 크게 벗어나는 현저한(salient) 정보라든가 정보사용자의 기호나 목적에 맞는 정보 등에 더 큰 비중을 두고 해석하려는 성향을 갖는다.

---▶ 이것을 선택적 지각(selective perception)이라고 하며 경영자들이 전략상황에서 얻어지는 정보들을 처리할 때에도 그대로 적용된다.

## (1) 개인 특성과 전략적 리더십

● Hambrick & Mason(1984)은 전략적 리더들이 전략상황에서 얻어지는 정보를 어떻게 선택적으로 지각하여 해석하고 그 해석된 결과를 가지고 어떻게 현실에 대한 '인식의 세계'(construed reality)를 구축해 가는지를 '여과과정'(filtering process)이라는 개념을 통하여 설명하고 있다.

---● 중요한 것은 전략적 리더가 불완전한 지각과정을 통해서 받아들인 제한된 정보를 가지고 '구축한 현실'과 '사실상의 현실' 간에는 커다란 차이가 있을 수 있다는 점이다.

---● 전략적 리더들은 자신이 구축한 현실 인식에 입각해서 결정을 내리고 선택을 하기 때문에 현실 인식이 잘못되어 있으면 전략의 선택도 잘못될 수밖에 없게 된다.

---● 가치관, 인지구조, 그리고 성격 등의 변수들은 이러한 현실 인식과 선택적 지각의 과정에 영향을 미친다.

## (1) 개인 특성과 전략적 리더십

- 구체적으로, 한 사례연구에서 가치관이 최고경영자의 전략선택에 영향을 줄 수 있다는 사실이 밝혀졌으며, Finkelstein & Hambrick(1996)은 집단주의적 가치성향이 강한 최고경영자일수록 조직의 하부구조로부터의 정보에 더 큰 비중을 둬므로 비전이나 전략의 선택도 그들의 요구나 입장을 더 많이 반영하게 된다고 주장하였다.
- McCall, Lombardo, & Morrison(1988)은 최고경영자들이 성공하기 위해서 갖춰야 할 사전경험들을 <표 12-2>와 같이 정리하였다.
- 전략적 리더가 되기 위해서 갖춰야 할 바를 경험 차원에서 15가지로 제시하고 있는 것이다. 외압도 받아보고 문제조직원도 다뤄보아야 하며 어려운 보스와의 충돌을 슬기롭게 극복해보아야 훌륭한 전략적 리더가 될 수 있다는 주장이 이채롭다.

표 12-2 최고경영자가 되기 전에 갖춰야 할 경험들

직무 이동	생소한 직무수행	1. 예전보다 새롭고 색다르며 광범위한 직무를 수행했던 경험
	튀는 직무수행	2. 다른 사람들에게 리더가 해낼 수 있다는 것을 입증해야 하기 때문에 가중된 스트레스를 받았던 직무수행 경험
직무 특성 관련	변화 주도	3. 새로운 방향 개발: 전략적 변화나 환경변화에 시급히 대응해야 하는 책임의 수행 경험
		4. 물려받은 문제해결: 전임자나 다른 사람으로부터 떠넘겨진 난제를 해결했던 경험
		5. 구조조정 결정: 사업부 폐쇄나 인력 구조조정을 다뤄본 경험
		6. 문제조직원 관리: 능력 없든가 경험이 없는 또는 저항적인 문제조직원을 다뤄본 경험
고차원 책임수행	7. 중책수행: 최고경영자가 주시하고 성패에 따른 책임이 걸려 있으며 테드라인이 급박한 중책수행 경험	
	8. 다양성 관리: 직무의 영역이 넓어서 여러 기능, 집단, 제품, 고객 또는 시장을 동시에 관리한 경험	
	9. 직무과중: 과중한 시간과 에너지를 요구하는 직무수행 경험	
	10. 외부압력 대처: 정부, 노조, 해외 또는 지역사회와 관련된 문제들을 다뤄본 경험	
비공식 권한행사	11. 동료, 최고경영층, 외부집단, 또는 직접 영향을 미칠 수 있는 권한이 없는 사람들을 이끌어 일을 해냈던 경험	
장애 극복	어려운 사업여건	12. 단위 사업부나 제품이 재정적 문제나 경제적으로 어려운 상황에 놓여 있을 때를 다뤄 본 경험
	최고경영층의 지원부재	13. 최고경영층이 내가 하는 일이나 프로젝트에 대해서 방향, 지원, 자문 등을 제공하지 않는 경우의 경험
	개인적 지원 부재	14. 핵심 네트워크로부터 배제되고 다른 사람으로부터 지원이나 격려를 못 받으면서 일을 해내야 했던 경험
	어려운 보스	15. 상사가 결정적 결함을 갖고 있어 자주 충돌했던 상황을 극복했던 경험



## (1) 개인 특성과 전략적 리더십

- 한편, 인지모델에는 세 가지 구분이 존재한다.
- ① 인지의 내용, ② 인지구조, ③ 인지 스타일이 그들이다.

① 인지의 내용	② 인지구조	③ 인지 스타일
무엇을 알고 있는가, 어떤 정보가 저장되어 있는가	정보나 지식이 어떤 형태로 저장되어 있는가와 관련	일정한 특성을 갖는 인지구조가 어떻게 작동되는가
어느 최고경영자가 첨단 기술에 대해서 얼마나 익숙해 있는가는 인지내용에 관련되나	그 첨단기술을 어떻게 얻을 수 있다고(다른 어떤 요소와 인과관계를 갖는 것으로) 이해하고 있는가는 인지구조에 해당된다.	그러한 기술의 필요성에 대해서 직관적으로 이해하고 있는 사람이 있는가 하면 매우 분석적으로 필요성 인식에 접근해 가는 사람도 있다. 이것이 곧 인지 스타일의 차이이다 (예, MBTI).

## (1) 개인 특성과 전략적 리더십

● 지금까지 연구결과에 따르면, 최고경영자의 인지구조의 특성이 joint venture 활동이나, 제품이나 서비스의 폭, 그리고 혁신 및 성장 등과 관련되는 것으로 나타났다. 또한 Jung(용)의 인지 스타일 분류는 최고경영자들을 유형화시키는 데 있어 유효한 것으로 나타났다.

---● 성격이나 심리변수들도 전략적 리더들의 행동을 이해하는 데 있어 매우 중요하다.

예를 들어,

---▶ Cannella, Jr., & Monroe(1997)는 전략적 리더십을 이해함에 있어 '성격 5-요인 모델'(5-factor personality model)의 효용성을 적극 주장하고 있다.

---▶ 성격 5-요인 모델이란 사람의 성격을 구성하는 대표적인 다섯 가지 요인들을 설명하고 있는 것으로 신경증(neuroticism), 외향성(extraversion), 경험 개방성향(openness to experience), 상냥함(agreeableness), 그리고 성실성(conscientiousness) 등이 포함된다.

---▶ 그들에 따르면, 이 다섯 가지 요인들을 설문을 통하여 측정하여 최고경영자의 전략적 행위를 예측하는 데 활용할 수 있다는 주장이다.

---▶ 예컨대, 경험 개방성향의 수치를 보면 최고경영자의 위험 감수성향을 예측할 수 있으며 다른 성격 요인들과 다양한 조직의 성과들과의 관계도 추론할 수 있다는 것이다.

---▶ 아울러, Cannella, Jr., & Monroe(1997)는 성격 5-요인 모델의 연구자들이 구축한 탄탄한 실증적 지지를 내세우고 있다.

## (1) 개인 특성과 전략적 리더십

- 이 외에도 나르시시즘, 모호 인내성향, 통제위치(locus of control), 위험 회피성향, 성취욕구 등의 성격변수들이 전략적 리더십과 관련하여 연구되었다.

- 또한 통제위치는 조직의 성과나 전략과 유의적인 관계를 갖는 것으로 나타났다.

예를 들어,

- ▶ 예컨대, 내재론자('내가 세상만사를 통제할 수 있다'고 믿는 성격)들은 외재론자('인간의 운명은 환경에 따라 결정된다'고 믿는 성격)들보다 더 R&D 전략을 강조하고 제품을 자주 바꾸는 것으로 나타났으며 보다 혁신적 성향이 강한 것으로 밝혀졌다.

- ▶ 한편, 최고경영자의 성취욕구도 조직의 구조나 성과에 영향을 미치는 것으로 밝혀졌으며 경영자의 신경병 증세(예, 노이로제)가 조직의 쇠퇴를 초래할 수 있다는 연구결과도 있었다.

## (1) 개인 특성과 전략적 리더십

- **이상에서 우리는 최고경영자의 가치관, 인지 모델, 그리고 성격 등이 어떻게 전략 선택이나 성과와 관련되는지를 살펴보았다.**
- 이 이외에도 최고경영자의 리더십과 관련된 내적 차원은 더 있다.
- Hambrick(1989)은 지식, 기술, 적성 그리고 인구통계적 특성들(예, 나이, 교육수준 등)을 더하고 있다.
- 또한 Nahavandi(1997)는 비전 설정 및 추구 역량을 내세우고 있다. 이들에 대해서 좀 더 자세히 살펴보는 것이 전략적 리더십의 이해에 도움이 될 것이다.

## (1) 개인 특성과 전략적 리더십

### ● 우선, 전략적 리더의 인구통계적 특성들과 전략적 선택에 대해서 살펴보자.

--- ● 나이, 근속연수, 교육수준, 기능적 전문경력, 경제-사회적 배경, 재정적 부(wealth), 그리고 소유주와의 관계 등이 여기에 포함된다.

--- ● 이러한 인구통계적 변수들은 앞서 언급한 심리적 변수들을 측정하는 데 있어 대리변수(proxy)로서 많이 사용되어 왔다.

--- ● 즉, 심리적, 성격적 변수들을 설문지 등을 통하여 측정하여 왔으나 많은 문제점들을 안고 있으므로 이들을 직접 측정하기보다는 측정 오류가 거의 없는 인구통계적 변수(예, 나이, 성별, 근속연수 등)들을 가지고 대변토록 한다는 것이다.

--- ● 그러나 관심의 초점은 인구통계적 특성 그 자체가 아니라 전략적 리더가 갖는 심리적 프로파일이다.

## (1) 개인 특성과 전략적 리더십

- 이 분야의 연구결과들을 간략히 살펴보면,
  - 최고경영자들은 나이가 많을수록 위험을 회피하려는 성향이 강해지는 것으로 밝혀졌으며, R&D나 마케팅 경력을 갖고 있는 최고경영자일수록 진취적인 전략을 성공적으로 구현하나 생산이나 재무쪽의 경력을 갖는 경영자들은 보수적인 전략을 선택할 경우 성공할 가능성이 높은 것으로 나타났다.
  - 또한 최고경영자들의 교육수준이 높을수록 조직혁신에 적극적인 것으로 드러났으며, 내부 승진으로 최고경영자의 위치에 오른 사람들은 외부에서 영입된 경우보다 더 현상을 지키려 하고 조직변화를 이룩할 가능성이 낮은 것으로 밝혀졌다.

## (1) 개인 특성과 전략적 리더십

● 최고경영자와 관련된 인구통계 변수들 중에서 가장 많이 연구된 변수는 아마도 특정 직위, 조직 또는 산업에 있어서의 근속 경험(또는 근속연수)일 것이다.

---● Hambrick & Fukutomi(1991)는 근속에 따른 최고경영자들의 행동 변화를 다섯 단계로 나누어 설명하고 있다(소위, '근속 5-계절론'; five-seasons model).

- ① 소명 단계
- ② 실험 단계
- ③ 장기주제 선정 단계
- ④ 고착 단계
- ⑤ 역기능 단계 등이 그들이다.

## (1) 개인 특성과 전략적 리더십



---● 부임 초기에 최고경영자들은 대개 주위로부터 많은 정보를 여과 없이 수렴함으로 다양한 지식과 정보로 무장하게 되어 경영에 대한 의욕과 권능감, 즉 소명의식에 도취하게 된다.

---● 이러한 고양된 동기는 결국 최고경영자들로 하여금 조직과 전략을 대상으로 다양한 실험을 시도하게 한다.

---● 이어서 장기 전략 주제가 선정되고 시간이 지나면서 최고경영자는 자신이 구축한 인식의 세계 속에서 나름대로의 관점(또는 패러다임, 인지구조)을 굳히게 되는데 이것이 곧 고착 단계에 해당한다.

---● 관점의 고착은 때로는 의사결정과 판단의 신속성을 확보할 수 있으나 환경이 변하면서 심각한 문제로 떠오르게 된다. 한때 가장 앞선 것처럼 보이던 최고경영자의 인식수준이 이제는 역기능을 하게 되는 것이다.



### (1) 개인 특성과 전략적 리더십

● Finkelstein & Hambrick(1996)은 각 단계에 따른 최고경영자들의 행동변화를 <표 12-3>과 같이 요약 정리하고 있다

표 12-3 최고경영자의 근속 5-계절 모델과 단계(계절)별 행동 특성

CEO특성	제1단계 소명기	제2단계 실험기	제3단계 주제선정기	제4단계 고착기	제5단계 역기능기
패러다임에의 몰입	강한편	강 또는 약	강한편	강하며 상승하는 경향	매우 강함
과업지식	약하나 급속히 강해짐	중간정도이며 완만한 상승세 유지	높으며 약상승세	높으며 약상승세	높으며 약상승세
정보의 다양성	다양한 정보원천; 여과 안함	다양한 정보원천; 점차 여과함	정보원천의 감소; 보통 수준의 여과	소수의 정보원천; 상당히 여과함	극소수의 정보원천; 상당히 여과함
과업에 대한 관심	높음	높음	높은 수준	높은 수준에 하락세	낮은 편에 하락세
권력	약하나 증가세	중간정도이나 증가세	중간정도이나 증가세	강하며 증가세	매우 강하며 증가세
전반적 성향	<ul style="list-style-type: none"> <li>정당성구축</li> <li>배경과 소명에 따른 강력한 행동 성향</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>전략적 대안의 확장 노력</li> <li>정치적성향</li> <li>새로운 방식 시도</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>시도된 것들 중 최선의 대안선택</li> <li>전단계로의 회귀 가능</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>선택된 주제에 모든 활동 집중</li> <li>근본적으로 점진적변화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>상대적으로 활동 거의 없음</li> <li>대외적 활동에의 관심 증가</li> </ul>
일반적 소요기간	1~2년	1~2년	1~2년	3~5년	남아있는 전 기간

## (1) 개인 특성과 전략적 리더십

### ● 최고경영자와 관련된 스타일에 분석의 초점을 두고 있는 연구들도 있다.

---● 이 분야에는 Nahavandi & Maledzadeh(1993)와 Shrivastava & Nachman(1989)의 연구들과 변혁적 리더십, 카리스마리더십, 그리고 비전 중심적 리더십이론 등 네오 카리스마이론들이 포함된다.

---● 앞에서 살펴본 것처럼, 네오 카리스마이론들은 비전의 설정, 그리고 비전의 커뮤니케이션, 비전의 실천 등 세 가지 공통점이 있는 것으로 밝혀졌다.

---● 최고경영자의 비전 행위는 전략적 리더십 측면에서 매우 중요한 의미를 갖지만, 이론의 초점이 지나치게 조직의 내부 구성원들에 맞춰져 있어 전략적 리더십을 대표하는 스타일로 내세우기에는 어려운 점이 많다.

---● 이러한 취지에서 Cannella, Jr., & Monroe(1997)는 네오 카리스마이론들을 전략적 리더십이론의 하부 이론으로 자리매김한 바 있다.

## (1) 개인 특성과 전략적 리더십

● Nahavandi & Malekzadeh(1993)는 최고경영자의 스타일을 내적인 '통제 욕구'와 외적인 '도전 추구'라는 두 개의 축을 사용하여 구분하고 있다.

---● 이 두 축을 각각 상·하로 나누어 교차시킨 결과, '고 통제 혁신가형'(High Control Innovator: HCI), '참여적 혁신가형'(Participative Innovator: PI), 과정관리자형(Process Manager: PM) 그리고 '현상 수호자형'(Status Quo Guardian: SQG) 등의 스타일이 얻어졌다.

---● 저자들은 최고경영자의 이러한 스타일에 따라 조직의 전략, 문화, 그리고 조직구조 등이 달라진다고 주장하였다.

예컨대,

---▶ HCI 스타일은 위험도가 높은 전략이나 신상품 개발 등을 추구하게 되며 강하면서 지배적인 문화와 소수에 의한 중앙집권적 조직구조를 발전시키게 된다.

---▶ 반면에, SQG 유형은 내적 효율을 중시하며 다양성을 용납하지 않는 강한 지배문화와 중앙집권적 구조를 갖는 것으로 평가되고 있다.

---▶ 또한 PI형은 고 위험 전략의 추구, 다양성을 중시하는 유연한 문화, 그리고 의사결정 권한의 하부 위임과 임파워먼트 등을 특징으로 하며

---▶ PM 스타일은 저 위험 전략, 다양성은 인정하나 변화는 거부하는 문화, 그리고 권한 위양과 참여 등을 추구한다.

## (1) 개인 특성과 전략적 리더십

● 한편, Shrivastava & Nachman(1989)은 27개의 경영사례들을 분석하여 실증적으로 최고경영자들의 리더십 스타일을 네 가지로 묶어냈다.

- |        |   |
|--------|---|
| ① 기업가형 | 창업정신에 충만하여 조직의 전략을 주도하고 자신의 개인기(성격, 카리스마 등)를 통하여 다른 사람들에게 영향을 미치며 하급자들을 밀착 관리하는 스타일이다.                              |
| ② 관료형  | 최고경영자 개인이 조직을 주도하는 것이 아니라 공식적 규칙과 시스템에 의해서 조직경영이 이루어지도록 하는 유형을 말하며 전략도 공식적 규칙의 적용결과로 산출된다.                          |
| ③ 정치가형 | 각 분야를 책임지고 있는 경영자들과 연합하여 전체를 이끌어가는 최고경영자 유형을 뜻한다. 이 경우, 서로간에 강한 상호 의존성향을 보이게 되며 조직의 전략은 연합체 내 구성원들 간의 협상의 결과로 산출된다. |
| ④ 전문가형 | 전문가형의 최고경영자는 특정 분야에 있어 출중한 전문적 식견을 갖고 있어 자율과 직무에 대한 몰입, 그리고 조직 외의 전문가 동료들과의 교류를 한층 중시하는 스타일이다.                      |

## (2) 전략층 집단(TMT)의 특성과 전략적 리더십

● 전략계층(즉, 임원층)의 집단속성은 “전략적 리더십”에 대한 관심이 증대됨과 동시에 연구되기 시작하였다(Finkelstein, Hambrick, Cannella, Jr., 2009).

---● 전략계층의 집단속성은 기업을 “지배적 연합체”나 “조직의 상층부”의 반영으로 보는 관점에 의하면, 전략-조직-성과에 중요한 영향을 준다.

---● 특히 기업의 전략적 의사결정이 최고경영자 1인에 의해 독점되지 않는 상황에서는 전략수립과 실행과정에서 중요한 역할을 한다.

---● 전략계층에 대한 연구는 리더십의 유형, 가치관, 성격이나 인지적 특성에 대한 접근법보다는 전략계층의 규모나 다양성, 권력구조 등 집단의 구조나 구성적 특성에 초점을 맞춘다.

---● 그 이유는 리더십이나 성격, 가치관이나 인지적 특성들이 중요하지 않아서가 아니라 기본적으로 전략집단의 이들 특성에 대한 접근이 용이하지 않기 때문이다.

## (2) 전략층 집단(TMT)의 특성과 전략적 리더십

- 전략계층의 집단속성은 크게 인지적 다양성(cognitive heterogeneity)과 사회심리적 통합성(social integration)으로 나누어 볼 수 있다.

---● 전략계층은

TMT(Top Management Team; 집행임원집단)와 BOD(Board of Directors; 이사회)로 구분하여 분석해 볼 수 있으나,

BOD는 어떤 의미에서는 CEO를 포함한 경영진과 CEO와 대립되는 측면이 훨씬 강하기 때문에 여기에서는 TMT만을 다루기로 한다.

## (2) 전략층 집단(TMT)의 특성과 전략적 리더십

- TMT의 인지적 다양성(cognitive heterogeneity)은
  - ▶ 집단의 정보처리능력, ▶ 정보원천의 다양성, ▶ 문제해결능력, ▶ 창의성, ▶ 변화에 대한 개방성, ▶ 혁신성과 관련된 전략계층의 속성으로 연구되어 왔다.

### ---● 인지적 다양성이란

집단 내의 정보수집과 정보처리과정에서 다양한 관점과 시각이 반영되는 정도를 의미하며 인지적 다양성이 높을수록 일반적으로 의사결정의 시간은 많이 걸리지만 집단의 의사결정의 질은 높아지는 것으로 알려져 있다.

인지적 다양성은 TMT의 규모와 TMT 근속 다양성, 연령 다양성, 경험 분야 다양성 등 TMT의 인구통계적 다양성에 의해 영향을 받는다.

## (2) 전략층 집단(TMT)의 특성과 전략적 리더십

### ● TMT의 인지적 다양성은 집단규모와 관계가 있다.

- ● 집단규모는 최고경영팀 멤버의 수로 측정하는데, 규모가 클수록 정보처리 능력이 높은 것으로 나타난다.
- ● 불확실성과 복잡성이 높은 환경에서는 TMT의 규모가 클수록 다양한 정보 원천에의 접근이 가능하고 이를 처리할 수 있는 능력이 높아진다.
- ● 복잡한 환경의 여러 요소에 대한 정보는 한두 사람의 경영자보다는 보다 많은 수의 경영자가 함께 여러 원천으로부터 정보를 수집하는 것이 유리하고 수집된 정보 또한 다양한 경력과 배경을 가진 경영자가 공동으로 처리하는 것이 보다 유리하다고 볼 수 있다.
- ● 아울러 TMT의 근속, 연령, 경험 분야가 다양해지면 집단의 정보수집 및 처리능력이 다양해진다.
- ● 정보수집의 원천이 다양해지고 정보처리과정에서 다양한 관점과 견해가 제시될 수 있기 때문이다.



## (2) 전략층 집단(TMT)의 특성과 전략적 리더십

- TMT의 인지 다양성이 높으면 조직의 성과에 긍정적인 영향을 준다는 연구결과들이 나오고 있는데 특히 환경변화의 속도와 복잡성이 높은 기업일수록 이런 결과가 나온다.
- 따라서 TMT의 인지적 다양성은 다양한 관점의 제시와 정보처리를 통해, 혁신과 조직변화, 문제해결능력, 그리고 창의성에 긍정적인 영향을 준다.
- 특히 환경변화에 따른 전략의 변화를 모색하려면 인지적으로 획일적인 집단보다는 다양한 집단이 유리하며 전략과 조직변화를 성공적으로 이끌 수 있다.
- 혁신성향이 강하고 조직 장래에 대한 새로운 비전을 가진 CEO는 인지적으로 동질적인 TMT보다는 인지적으로 어느 정도 이질적인 TMT를 선호할 수 있다.
- 어느 정도 인지적으로 이질성을 가진 TMT가 변화의 모색에 필요한 다양한 시각을 CEO에 제시할 수 있기 때문이다.

## (2) 전략층 집단(TMT)의 특성과 전략적 리더십

● **사회심리적 통합성(social integration)**은 TMT 구성원들간의 심리적, 감정적 융화와 친밀의 정도를 의미하며, 사회심리적 통합성이 높을수록 멤버간에 의견조율이 잘되고 의사결정의 합의가 용이하게 이루어진다.

---● 인지적 다양성을 측정하기 위해 사용되는 지표인 TMT의 인구통계적 다양성이 높아지면 사회심리적 통합성은 떨어지게 된다.

---● TMT 구성원간의 경력과 나이, 조직 근속 등이 현저하게 차이가 나면 이들간에 집단 정체성이 다르게 형성되고, 의사소통의 빈도가 줄며, 의사소통을 하더라도 사물을 보는 시각과 견해가 다르기 때문에 의사결정과정에서 충돌이 발생할 수 있다.

## (2) 전략층 집단(TMT)의 특성과 전략적 리더십

● 앞서의 인지적 다양성과 사회심리적 통합성에 영향을 주는 TMT의 인구통계적 다양성에 대한 논의를 종합해 보면,

▶ TMT의 인구통계적 다양성이 높아지면 인지적 다양성은 올라가고, 사회심리적 통합성은 떨어지는 결과를 낳게 된다.

▶ 그런데 TMT의 성과가 증대되려면 인지적 다양성과 사회심리적 통합성이 모두 필요하다.

▶ TMT 내의 의사결정과정에서 다양한 정보와 새로운 시각이 담긴 의견이 자유롭게 유통되면 서로서로간에 감정적으로 대립하는 일 없이 서로 융화되어야만 TMT의 의사결정의 질이 장기적으로 유지될 수 있기 때문이다.

▶ 따라서 인지적 다양성과 사회심리적 통합성을 동시에 충족시킬 수 있는 TMT의 설계가 최선이라고 볼 수 있는데 만약 두 특성 중 하나를 양보해야 하는 문제가 생기면 조직 내외부의 특수성을 감안하여 결정해야 한다.

## (2) 전략층 집단(TMT)의 특성과 전략적 리더십

● 이외에도 TMT의 권력구조(distribution of power)도 TMT의 중요한 특성으로 연구되어 왔다.

---● 권력구조란 TMT 내의 구성원들 사이에 권력의 분산 및 집중의 정도를 의미하며 전략적 선택과정에 지대한 영향을 미친다.

---● 먼저 TMT 내의 권력이 CEO 개인에게 집중되면 TMT의 다양성은 감소하고 CEO의 제국건설 동기에 의해 TMT의 규모는 늘어나게 된다.

---● 또한 CEO 개인에 대한 권력집중도가 높으면 의사결정과정에서도 합의에 의한 방식보다는 CEO의 독단적 판단이나 온정주의에 의존하게 되고, 이 과정에서 CEO의 환심을 사기 위한 TMT 내의 정치적 행동이 증가하게 된다.

---● 반면에 TMT 내의 권력이 균등하게 분포되어 있을 경우에는 상호 정보의 교류가 활발해지고 합의에 의한 의사결정이 우세하게 자리잡게 된다.

## (2) 전략층 집단(TMT)의 특성과 전략적 리더십

- 사실 어떤 의미에서는 앞서 논의한 인지적 다양성과 사회심리적 통합성보다도 한국 기업의 TMT 연구에서 중요한 대상은 전략계층 내부의 권력구조일지 모른다.
- 기업 총수와 CEO, CEO와 TMT, CEO와 BOD 사이의 권력배분 및 구조에 대한 이해는 한국의 기업전략과 의사결정과정을 설명하는 데 공헌할 것이다.

### 12.1.3 최근의 전략적 리더십 연구

● **전략적 리더십은 CEO나 TMT(Top Management Team)와 같은 조직 상층부의 리더십에 초점을 맞춘 이론이다.**

--- ● Hambrick(2007)은 조직의 최고경영자와 임원급들을 대상으로 하는 조직상층부이론(Upper Echelon Theory)의 'Update'에서, 기업의 CEO나 TMT 구성원들이 갖는 경험, 가치관, 성격 등은 집합적으로 기업환경을 해석하는 데 있어 일정한 관점을 형성하게 하고, 이러한 관점이 기업의 전략선택과 조직효과성을 결정한다고 정리하였다.

--- ● 이 이론은 회사의 비전과 전략을 책임지는 최고경영자나 임원들의 개인적 특성이 기업경영의 성과에 얼마나 결정적인 영향을 미치는지를 말해주는 이론이라고 요약될 수 있다.

● **전략적 리더십은 조직상층부이론을 더욱 발전시킨 리더십이론이라고 볼 수 있다.**

---● Ireland & Hitt(1999)는 전략적 리더십을 “회사의 명성을 포함한 차별적 핵심 경쟁력 제고수단들을 만들어내는 보이지 않는 능력”(43쪽)이라고 정의하였으며,

---● Rowe(2001)는 전략적 리더십을, 비전리더십이나 관리적 리더십과의 차이를 강조하면서, “조직구성원들이 단기적 재무안정성을 유지하면서 동시에 조직의 장기적 생존을 높일 수 있는 일상의 의사결정들을 자발적으로 내릴 수 있도록 만드는 능력”(83쪽)이라고 정의하였다.

- ▶ 최근, Colbert, Barrick, & Bradley(2014)는 미국의 신용협동조합(Credit Union) 93개 은행의 CEO 93명과 그들의 부하 임원들(TMT) 507명을 대상으로 한 실증연구에서
- ▶ CEO의 '5대(Big Five) 성격' 유형 중 하나인 성실성(conscientiousness)과 TMT의 평균 성실성은 각각 1년 뒤에 측정된 기업성과에 유의한 영향을 미친다는 사실을 밝혔다.
- ▶ 또한, CEO가 변혁적 리더십을 발휘하는 경우가 그렇지 않은 경우보다 더 높은 기업성과를 보였다.



- 아울러, CEO와 TMT의 변혁적 리더십은 각각 조직원들의 조직몰입과 긍정적인 관계를 갖는 것으로 나타났다.

- 뿐만 아니라, CEO의 정서적 안정성과 경험에 대한 개방성 등의 성격들은 변혁적 리더십을 매개로 하여 조직유효성에 간접적으로 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다.

- 특히, TMT 집단의 평균 성실성과 기업성과의 관계는 TMT나 CEO의 다른 성격들과 리더십 효과를 통제하고 난 후에도 유의적일 만큼 강력한 것으로 나타났다.

- 이것은 조직 하층부 구성원들을 대상으로 한 개인 차원 연구에서 성실성이 업무성과와 동기에 큰 영향을 미친다는 기존의 연구결과가 조직 상층부의 경영층들에게도 그대로 적용될 수 있다는 것을 시사한다.

● 성취 지향적이고 엄격하며(disciplined), 근면한 경영층의 성격적 특성(성실성)은 전략을 수립하고 실행하는 과정에서도 유효한 특질이라고 볼 수 있다.

---● 하지만, CEO의 변혁적 리더십 효과를 통제하고 난 후에는 TMT 집단의 평균 변혁적 리더십이 기업성장에 미치는 영향이 유효하지 않게 나타나 CEO리더십의 지배적 영향을 확인하는 결과를 보여주기도 하였다.

---● 그러나 TMT의 평균 변혁적 리더십이 구성원들의 조직몰입에 미치는 효과는 CEO의 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 효과보다 더 크게 나타나 구성원들의 태도에는 가까이 있는 임원 리더들의 영향이 더 크다는 사실을 보여줬다.

## ● Sosik, Gentry, & Chun(2012)은

- ▶ 미국의 191개 기업의 최고경영층과 그들의 부하들, 상사, 그리고 이사회 이사들로부터 자료를 수집하여 최고경영층의 성격과 성과와의 관계를 검증한 결과,
- ▶ 부하들이 응답한 최고경영층 임원들의 진실성(integrity), 용기(bravery), 사회성 지능(social intelligence) 등의 성격과 상사와 이사회 이사들이 응답한 임원 각자의 성과 간에 긍정적인 상관관계가 있는 것으로 나타났다.
- ▶ 특히, 진실성이 최고경영층 임원들의 성과에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 저자들은 이 결과를 가지고 회사의 상층부에 속하는 사람일수록 '덕성'(virtue)이 중요하다는 결론을 내리고 있다. 회사의 객관적 성과를 활용한 연구가 필요하다.

## ● Wang, Waldman, & Zhang(2012)은 전략적 리더십의 국가 문화 간 차이에 초점을 맞춰 설명하고 있다.

---● 이들은 전략적 리더십 프로토타입이나 리더십 효과성 인식이 국가 문화에 따라 어떻게 다른지를, 관찰된 경험, 성격, 가치, 인지스타일, 리더십 행위 등 다섯 가지 차원에서 정리하였다.

예를 들어,

---▶ 아시아 국가들에서는, 서양 국가들에 비해, 기업 TMT의 다양성이나 이질성 (heterogeneity)이 적다고 주장하면서, 전략적 리더십을 설명할 때는 이러한 차이를 고려해야 한다고 말하고 있다.

---▶ 아울러, 전략적 리더들의 성격 연구들은 대부분 한 국가의 기업들에 치우쳐 있어 앞으로의 연구에서는 국가문화 차이를 고려해야 한다는 점도 강조하였다.

---▶ 최고경영층의 가치에 대해서는 국가문화 차이를 고려한 연구들이 존재하지만, 회사의 성과나 조직효과성과 연계한 연구가 부족하며, 이러한 현상은 최고경영자의 인지스타일 연구에도 유사하게 적용된다고 지적하고 있다.

● Wang et al.(2012)은 국가문화 차이가 최고경영층의 리더십 스타일에 미치는 영향에 대한 문헌검토도 수행하였는데 주로 중국의 최근 연구들이 언급되고 있다.

---● 전세계를 대상으로 수행된 GLOBE연구의 데이터가 활용되지 않고 중국인들의 리더십만을 중심으로 하여 서구의 리더십과 비교하고 있는 것은 바람직하지 않다.

● Phipps(2012)의 연구는 전략적 리더들의 영적, 종교적 믿음이 전략적 의사결정에 어떻게 영향을 미치는지를 문헌검증을 통하여 제시하고 있다.

---● 리더의 종교적 믿음은 하나의 스키마(schema)를 형성하게 되어 회사경영에 관련된 다양한 정보들을 처리하고 취사선택하는 과정에 영향을 미칠 뿐 아니라 일정한 프레임(frame)을 형성함으로써 의사결정에 큰 영향을 미칠 수 있다는 주장이다.

---● 영적 믿음과 전략적 의사결정의 관계는 리더의 '메타믿음'(meta-belief; 믿음에 대한 믿음)과 인지적 의미구축역량 발달단계(constructive development)에 의해서 매개되며, 조직의 상황과 리더십 스타일에 의해서 조절된다는 모델을 제시하고 있다.

---● 전체적으로 봤을 때, 이 논문은 상당히 설득력 있는 주장을 펴고 있지만, 실증적으로 검증할 수 있도록 모델의 구체성이 좀 더 보완될 필요가 있다고 본다.

● Worden(2003)은 전략적 리더십과 기업의 '명성자본'(reputational capital)의 관계에 있어 진실성(integrity)의 매개가능성을 제시하고 있다. 기업의 명성이란 기업의 장기적 존속에 관련되는 중요한 자본이므로 최고경영층 전략적 리더들은 명성자본을 효과적으로 관리할 필요가 있다.

---● 명성자본 관리는 전략적 리더의 진실성이 전제되어야 가능해진다 는 주장이다. 진실성이란 언행일치의 일관성(consistency), 모순과 갈등을 통합하는 포용성(wholeness), 그리고 진실된 모습을 경영과정에서 보여주는 가시성(mediator) 등의 요인들로 구성되는 개념이다.

---● 전략적 리더가 이러한 진실성을 보여줄 때 투자자나 고객들, 또는 구성원들이 신뢰를 보내고 명성을 형성하게 된다는 주장이다.

---● 이 논문은 단순한 내용이지만 체계가 잘 잡혀있고 그동안 중요하지만 미처 다루지 못했던 내용을 체계적으로 소화하고 있다.

---● 앞으로 실증연구가 뒷받침되어야 할 것이다.

● 전략적 리더십이론의 연구결과들은 Finkelstein et al.(2009)이 종합적으로 잘 정리하고 있다.

---● 이들은,

▶ 최고경영층 또는 전략층이 과연 중요한가라는 근본적 질문에서 출발하여,

▶ 최고경영층의 개인차가 그들의 행동에 어떤 영향을 미치는지,

▶ 최고경영층의 경험과 조직성과의 관계,

▶ TMT가 전략적 의사결정과 회사성과에 미치는 영향,

▶ 최고경영층의 퇴출과 승계에 영향을 미치는 변수들,

▶ 최고경영층 변화의 결과,

▶ 이사회의 구조, 구성,

▶ 감시기능에 관련된 연구들,

▶ 최고경영층의 보상의 결정요인과 결과 등

전략적 리더십에 관련된 당시까지의 연구결과들을 총망라하여 설명하고 있다.



### ● 저자들은

---● 조직이론, 전략경영, 인사관리, 조직행동, 경제학 등 다양한 학문영역으로부터 관련된 이론들과 연구결과들을 차용하여

---● 조직의 최고경영층/전략층의 구조적 특징, 전략적 의미, 관련자들 간의 상호작용 역학, 시간흐름에 따른 진화, 그리고 개인/집단/조직 차원의 행동패턴 등을 체계적으로 설명하고 있다.

---● CEO, TMT, BOD 등 핵심 전략층을 비롯하여 투자자, 고객, 조직구성원들, 정부 등의 이해관계자들 간의 역동적 관계가 기업성장에 직간접적으로 영향을 미치게 된다.

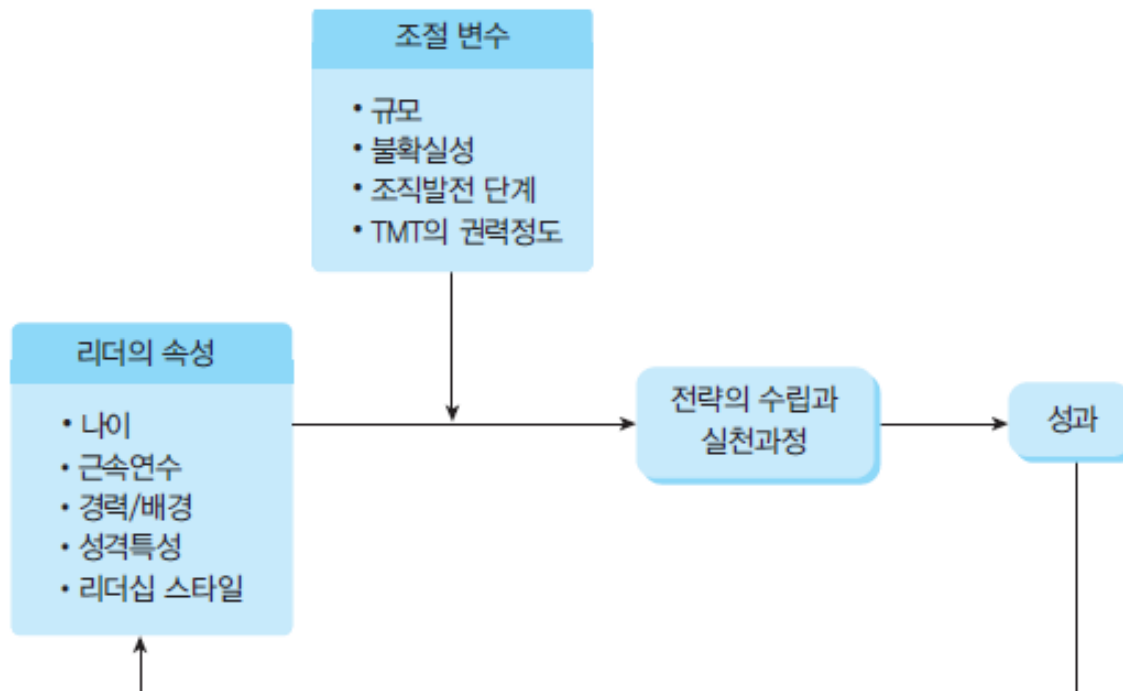
---● 전략적 리더십이론은 이러한 현상을 과학적으로 설명하려는 노력이다.

- 전략적 리더십이론에 대한 논문들은 몇 년 전에 많이 발표되다가 최근 들어 뜸한 실정이다.
- 과거 1970년대에 유행했던 행위론이나 상황적 리더십이론들과는 달리 전략적 리더십이론은 꾸준히 연구될 수밖에 없는 속성을 갖고 있다.
- 기업의 전략층이 갖는 중요성 때문이다.
- Cannella, Jr., & Monroe(1997)가 종전의 최고경영층의 인구통계적 변수들을 대리변수(proxy)로 쓰던 연구관행을 설문조사에 의한 심리학적 변수들을 받아들여 보완하자고 주장한 이래, 설문조사에 의한 연성(soft) 변수들이 전략적 리더십 연구에 많이 도입되고 있다.
- 하지만 최고경영층에 대한 자료를 구하기가 쉽지 않고 설문조사도 꺼리는 기업들이 많아 연구난이도가 높다는 것이 전략적 리더십에 대한 연구가 상대적으로 많지 않은 이유일 수 있다.
- 앞으로 특히 한국에서 전략적 리더십 연구가 좀 더 적극적으로 이뤄져야 할 것이다.

### 12.1.4 전략적 리더십 모델

- 이상의 여러 논의를 중심으로 전략적 리더십과 관련된 사안들을 종합하여 모델로 제시하면 [그림 12-1]과 같다.

그림 12-1 전략적 리더십 모델



### ● 전략적 리더십 모델의 핵심은

최고경영자의 속성에 따라서 전략의 선택과 실천내용이 달라지는데 그 효과가 상황변수들에 의해서 조절된다는 것이다. 물론 최고경영자의 속성이 직접 성과에 영향을 미치기도 한다.

---● 조직의 리더로서의 최고경영자는 조직의 전략과 문화와 구조를 결정한다.

---● 그는 조직을 둘러싼 환경요소들에 대한 정보를 얻어 환경을 개념적으로 인지하고 그 인지된 결과에 따라 전략을 수립하여 추진하며 문화와 구조를 전략적 필요에 맞춰 바꿔 나아간다.

---● 최고경영자들이 선택하는 전략의 특성과 그에 따른 문화와 조직구조의 특징은 그의 경험이나 성격적 특성에 따라 달라진다.

● 연구결과에 따르면,

예를 들어,

---▶ 나이가 많고 근속연수가 오래 될수록 보수적인 전략을 선택하려는 성향이 강한 것으로 나타났다.

---▶ 그러나 이러한 자의적 선택은 여러 상황적 요인에 의해서 제약을 받을 수 있다.

---▶ 즉, 최고경영자의 결정권이 경영자 팀이나 이사회에 의해서 견제를 받는 상황에서는 그의 전략선택은 자의적일 수 없다.

---▶ 이 이외에도 규모, 조직발달의 단계, 환경의 불확실성 등의 요인들에 의해서 리더의 전략에 대한 영향은 조절된다고 보는 것이다.

● 한편 최고경영자들을 대상으로 한 전략적 리더십 스타일을 구분하는 데는 몇 가지 방식이 있지만, 여기에서는 **도전추구와 통제의지의 두 축을 기초로 구성된 Nahavandi & Malekzadeh(1993)의 모델을 소개**하도록 한다.

---● 이들은 도전추구행동의 높고 낮음과 통제의지의 강, 약을 교차시켜 [그림 12-2]와 같이 네 가지 유형의 전략적 리더십 스타일을 창출해냈다.

그림 12-2 전략적 리더십 스타일

		통제 의지	
		고 통제 의지	저 통제 의지
도전 추구	고 도전 추구	고 통제 혁신추구형 (HCI 형)	참여적 혁신추구형 (PI 형)
	저 도전 추구	현상수호형 (SQG 형)	과정관리형 (PM 형)

자료: Nahavandi & Malekzadeh(1993)에서 수정 인용.

### ● 네 가지 유형의 전략적 리더십 스타일 -1

#### '고 통제 혁신추구형' (High Control Innovator: HCI)

- 조직에 대해서는 강력한 통제력을 발휘하면서 동시에 도전적인 전략을 추구하는 유형이다.
- 이들은 새로운 시장에 진입하고 새로운 지역으로 확장해 나아가며, 비관련 다각화를 추진하는 등 위험도가 높은 전략을 추구하려는 성향이 있다.
- 조직 내부적으로는 강력한 유대를 중시하며 공동의 목표와 절차의 준수를 강조한다. 또한 의사결정권한을 혼자서 행사하려는 특징도 갖는다.

#### '현상수호형'(Status Quo Guardian: SQG)

- 혁신을 추구하지 않으면서 동시에 통제의 고삐도 늦추지 않는 스타일이다.
- 과거의 성공에 안주하려 하며 방어형 전략을 주로 사용하고 내적 효율에 의한 저비용의 달성을 최고의 목표로 한다.
- 의사결정권이 상부에 집중되어 있을 뿐 아니라 직원들의 일거수일투족이 모두 최고경영자의 관리의 대상이 된다.

### ● 네 가지 유형의 전략적 리더십 스타일 -2

#### **‘참여적 혁신추구형’ (Participative Innovator)**

- 외적으로는 도전적 전략을 추구하고 내적으로는 통제보다는 조직원들의 참여와 창의를 강조하는 스타일이다.
- 첨단기술에 도전하든가 새로운 사업개념을 시도하는 경우에 이러한 스타일이 적합하다.
- Google, Facebook, Intel 등 많은 첨단산업의 기업들이 이러한 스타일의 리더들에 의해서 이끌어지고 있다는 것은 우연이 아니다.
- 의사결정권한은 아래로 위임되며 조직의 문화도 일체감이나 통일성보다는 다양성을 추구하고 존중하는 특성을 지닌다.

#### **‘과정관리형’ (Process Manager)**

- 내적으로는 참여 중심의 스타일을 발휘하나 외적으로는 현상을 유지하려는 경우이다.
- 조직원들은 많은 권한을 갖지만, 어떤 구체적인 지침이나 정해진 기준은 없다.
- 외적인 도전이나 새로운 영역을 개척하기보다는 현상에 초점을 두고 각자 알아서 유연하게 일을 처리해 나아가면 된다.



● 지금까지 살펴본 리더십의 전략론은 그동안 비교적 많은 연구결과가 쌓여 있다.

---● 그러나 최고경영자들을 대상으로 하는 연구들은 데이터를 구하기가 힘들고 시간이 많이 걸리는 문제를 안고 있어 발전속도가 더딘 편이다.

---● 전략적 리더십 이론가들이 기존의 설문 중심의 연구방식에 강한 거부감을 표시하며 객관적 데이터(예, 인구통계적 변수들)를 중심으로 최고경영자의 리더십 연구에 접근했던 것은 전통적인 리더십 연구자들에게도 하나의 자극이 될 만하다.

---● 그러나 객관적 변수라는 것이 제한되어 있어 앞으로 이론의 발전을 위해서는 그들이 도외시해온 설문이나 인터뷰 방식을 함께 사용하는 것이 바람직하리라 본다.

● Cannella, Jr. & Monroe(1997)도 그동안의 측정과학의 발달을 들어 객관적 데이터 방식과 설문방식의 병용을 적극 추천하고 있다.

---● 하지만, 아직 이 이론에 있어서는 다양한 관점들이 제시는 되고 있으나 정설로 받아들일 수 있는 모델도 없고 핵심 변수들에 대한 개념정의도 제대로 되어있지 않은 부분이 있어 앞으로 더 많은 연구가 필요하다고 보여진다.

---● 특히, 한국에서는 이 이론에 대한 연구가 아직 취약한 실정이다.