

리더십

생각해 보기

- 여러분은 정치, 경제, 사회, 교육, 문화, 국방분야에서 어떤 인물을 리더라고 생각합니까? 구체적인 인물을 떠올려보세요.

리더: UN 사무총장, 대한민국 대통령



리더: 교황, 교육감



축구감독



리더십

생각해 보기

- Leadership is like beauty. It is hard to define, but you know it when you see it(Bennis, 1989).
- - 여러분은 어떤 점에서
- 앞서 언급한 사람들이 리더로서 인정받고 있을까요?

리더십



리더십



리더십



리더십



리더십

생각해 보기

- 여러분은 리더를 한 마디로 무엇으로 정의하겠습니까?

리더십(지도성)의 정의

리더십의 정의

- - 조직을 이끌어 가려는 사람과 이에 따르는 사람과의 상호관계를 원
활히 유지시키는 일
- - 조직의 목적이나 목표를 달성하거나 또는 변화시키기 위한 새로운
구조나 절차의 도입(Lipham, 1964)
- - 사회체제 내의 어떤 행위자가 다른 행위자로 하여금 자발적인 협동을
하도록 그들의 행동_행위_신념 및 감정에 영향을 주는 것(mophet,
1974)
- - 리더십=직무나 직책의 속성+개인의 특성+실제행위+추종자

 조직의 과업, 비전, 목적과 의의 고양, 방법 선택

리더십의 개념구조

- 리더십은 조직목적 달성을 위한 **영향력 행사과정**
- 리더십=f(**지도자특성*행위*조직상황**)
- 리더십은 권력의 불균등한 분배를 전제로, **지도자는 권위를 소유**
- 지도자는 **고립해서 존재하지 않음.**
- 추종자들은 리더의 지도를 받고, **지도자의 명령에 따름.**

권력의 형태

 권력: 상대방의 태도나 행위에 영향을 미치는 능력

- 합법적 권력: 지도자의 **지위나 역할**이 영향력 행사
- 보상적 권력: **보상**을 줄 수 있는 능력
- 강압적 권력: **벌**을 줄 수 있는 능력
- 전문적 권력: 특별한 **능력, 지식**
- 위탁적 권력: **인성적 강점**으로 복종하게 만듦

리더십 연구동향(지도성 이론)

1. **특성론**: 효과적인 지도자와 그렇지 못한 지도자는 다른 특성을 지니고 있다고 가정하고, 효과적인 지도자와 비효과적인 지도자를 구분한 이론(-1950년대)
2. **행위론(행동론)**: 가장 효과적인 지도자의 행동유형이 있다고 전제하고 **지도자의 행동이 부하에게 어떤 반응을 일으키는가**를 연구하는 이론
3. **상황론**: 모든 상황에 적합한 최선의 지도성은 존재하지 않는다는 가정하에 지도자의 행동과 부하의 반응, **상황의 차이에 따른** 지도성의 효과를 연구

1. 특성론: 리더십과 관련된 인간특성

Stogdill. 1904-1947 사이의 120개 리더십 연구 검토 후,
리더십과 연관된 인간적 특성을 아래의 다섯 개
범주로 분류함.

- **재능**: 지능, 기민성, 언어유창성, 독창력, 판단력
- **성취**: 학문, 지식, 운동경기의 성취
- **책임**: 신뢰, 솔선, 인내력, 적극성, 자신감, 성취욕
- **참여**: 활동성, 사교성, 협동성, 적응성, 유머
- **지위**: 사회경제적 위치, 인기

성공적인 지도자의 특성과 기술(Yukl, 2001)

특성	기술
📌 상황적응력 📌 사회적 환경에 대한 민감성 📌 야망적, 성취지향적인 성격 📌 결단성, 협동심, 단호함 📌 신뢰성, 지배력, 정력 📌 변함없는 소신, 자신감 📌 인내력 📌 책임감	📌 지적으로 현명함 📌 상황(전체)파악 능력 📌 창의적인 능력 📌 유창한 화술 📌 사교술 📌 집단과업에 관해 해박한 지식 📌 조직력 📌 설득력 📌 세련된 매너

Katz의 효과적 리더십에 필요한 능력

- 📌 **사무능력**: 구체적인 과업 수행에 필요한 지식, 방법, 기술 활용 능력
- 📌 **인간관계 능력**: 사람들과 함께 일하는데 필요한 능력
- 📌 **상황파악 능력**: 과업을 전체적으로 조망하고 파악하는 능력

리더십

생각해 보기

- 리더십 특성론과 같이 인성적 특성과 과업능력에 기초하여 성공적인 리더를 정의하는 방식의 **한계**는 무엇일까요?

리더십 특성론의 한계

- ❖ 지도자의 특성이 매우 많음.
- ❖ 지도자의 특성이 일관되지 않음.
- ❖ 모든 상황에서 적용 가능한 일반적인 특성이 발견되지 않음.
- ❖ 지도자와 추종자를 구별할 수 있는 명확한 특성이 발견되지 않음.
- ❖ 리더십 효과에 대한 추종자의 특성과 욕구의 영향을 무시
- ❖ 지도자의 특성 간 상대적 중요도를 제시하지 못함.
- ❖ 과업 및 환경과 같은 상황요소를 고려하지 않음.

2. 행위론: 리더십 행위론(행동적) 접근

- 📌 지도자가 어떤 사람인가 또는 지도성에 미치는 상황적 요인이 무엇인가를 밝히기보다는 **성공적인 지도자는 어떤 행동을 하느냐에 초점**
- 📌 상황 내에서 지도자의 행동을 관찰하여 지도자들간에 나타내는 행동양식의 차이점을 유형화

아이오와(Iowa) 대학의 리더십 유형 연구(Lewin)

📌 지도자의 유형을 권위적, 민주적, 자유방임적으로 구분

- - 실험: 정책결정, 과업기술과 활동설정, 계획수립
- 분업과 과업할당, 평가 과정에서 교사들을 세 그룹으로 구분하여 의도적으로 위의 태도를 보이도록 함.
- - 민주적 지도자: 학생들이 가장 선호
- - 권위주의적 지도자: 학생들이 가장 싫어함. 공격적 냉담한 행동 유발
- - 자유방임적 지도자: 좌절과 방향감각 상실, 우유부단한 행동 관찰

오하이오(Ohio) 대학의 리더십 유형 연구(Halpin)

📌 LBDQ 응답결과에 따라지도자의 유형을 구조성과 배려성으로 구분



- - 구조성(과업 중심)
 - 지도자가 조직 수행 목표에 초점을 두고, 과업을 조직하고 설정 및 할당하며, 과업집단의 성취를 평가하는 정도(생산/성과에 관심)
- - 배려성(인간관계 중심)
 - 지도자가 신뢰, 존경, 온화, 지원, 집단 구성원에 대한 관심을 나타내는 정도(인간에 관심)

미시건 대학의 리더십 유형 연구

 지도자의 유형을 직무중심과 종업원 중심 리더십으로 구분

- - 직무 중심 지도자의 행동
- - 종업원 중심 지도자의 행동
- Likert: 구성원에게 끊임없는 압력을 가하는 직무중심지도자의 행동은 생산성을 떨어뜨린다.

Blake 와 Mouton의 관리/망이론

인간에 대한 관심(배려성)

사교형(컨트리 클럽형)

생산보다는 동료간, 부하직원간에 호감 유지에 관심

팀 관리형

집단 구성원의 광범위한 참여를 통하여 목표 중심적 접근방법 사용

중도형

지도자는 현상에 순응하고 중도를 유지하거나 그럭저럭 잘 해나가는데 관심

태만형(무기력형)

구성원의 자격을 유지할 정도로 최소한의 노력 경주

권위형(복종형)

지도자는 권력, 권위, 통제를 통하여 생산 극대화에 관심

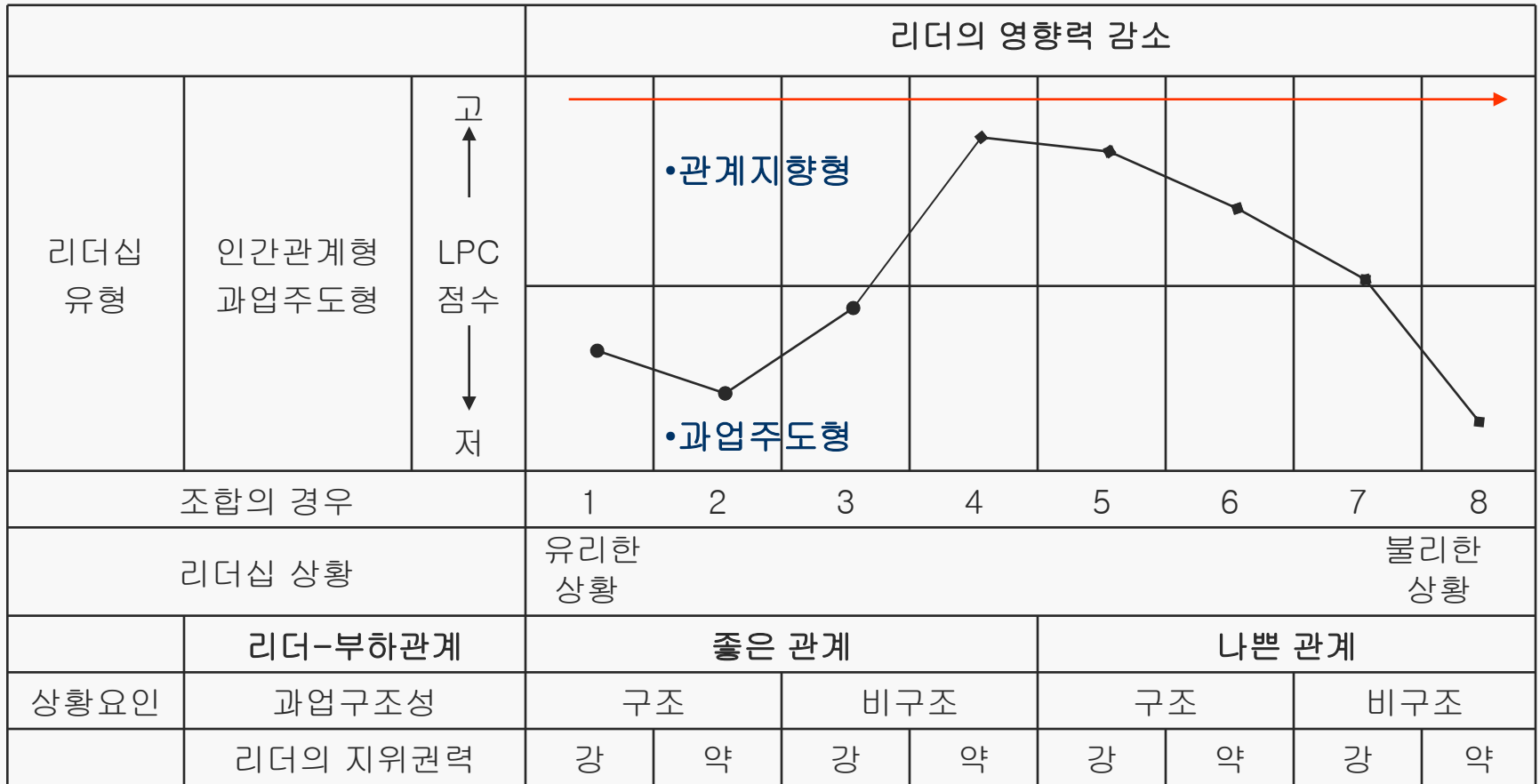
생산에 대한 관심(구조성)

3. 상황론: Fiedler(피들러) 상황론

- 📌 입장: 보편적으로 중요한 지도자의 성격특성이나 지도성 유형은 존재하지 않는다.
- 📌 가정: 상황에 따라 지도자의 특성과 지도성의 유형이 달라진다.
- 📌 지도자의 능력과 지도성의 효과를 결정하는 것은 **지도자가 처한 상황**이 중요하다.
- 📌 지도자 없이 자율적으로 과업 수행이 가능한 전문조직인 연구기관이나 대학의 지도자는
효과적이다.

Fiedler의 상황에 따른 효과적 리더십 유형

Fiedler의 8가지 상황		1	2	3	4	5	6	7	8
상황적 요인	리더와 구성원의 관계 (신뢰와 존경도)	양호				불량(빈약)			
	과업구조 (복잡성과 다양성)	구조화		비구조화		구조화		비구조화	
	리더의 지위 권한 (영향력 소유정도)	강	약	강	약	강	약	강	약
효과적인 리더십 유형		과업 중심			관계(인화) 중심			과업 중심	

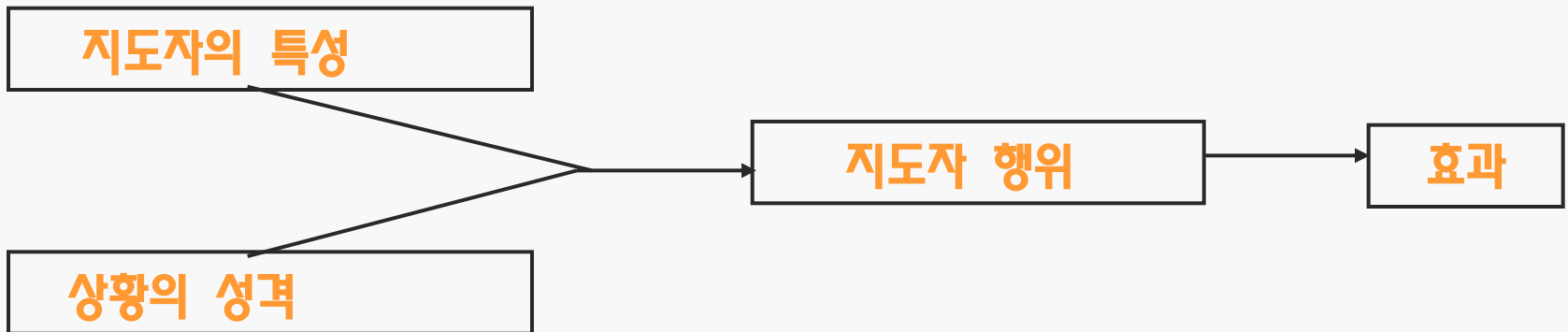


•* 자료: Fiedler, F.E.(1971) Validation and Extension of the Contingency Model of Leadership Effectiveness: A Review of Empirical Findings. Psychological Bulletin, Vol. 96. P. 136 재수정

Fielder의 리더십 모델

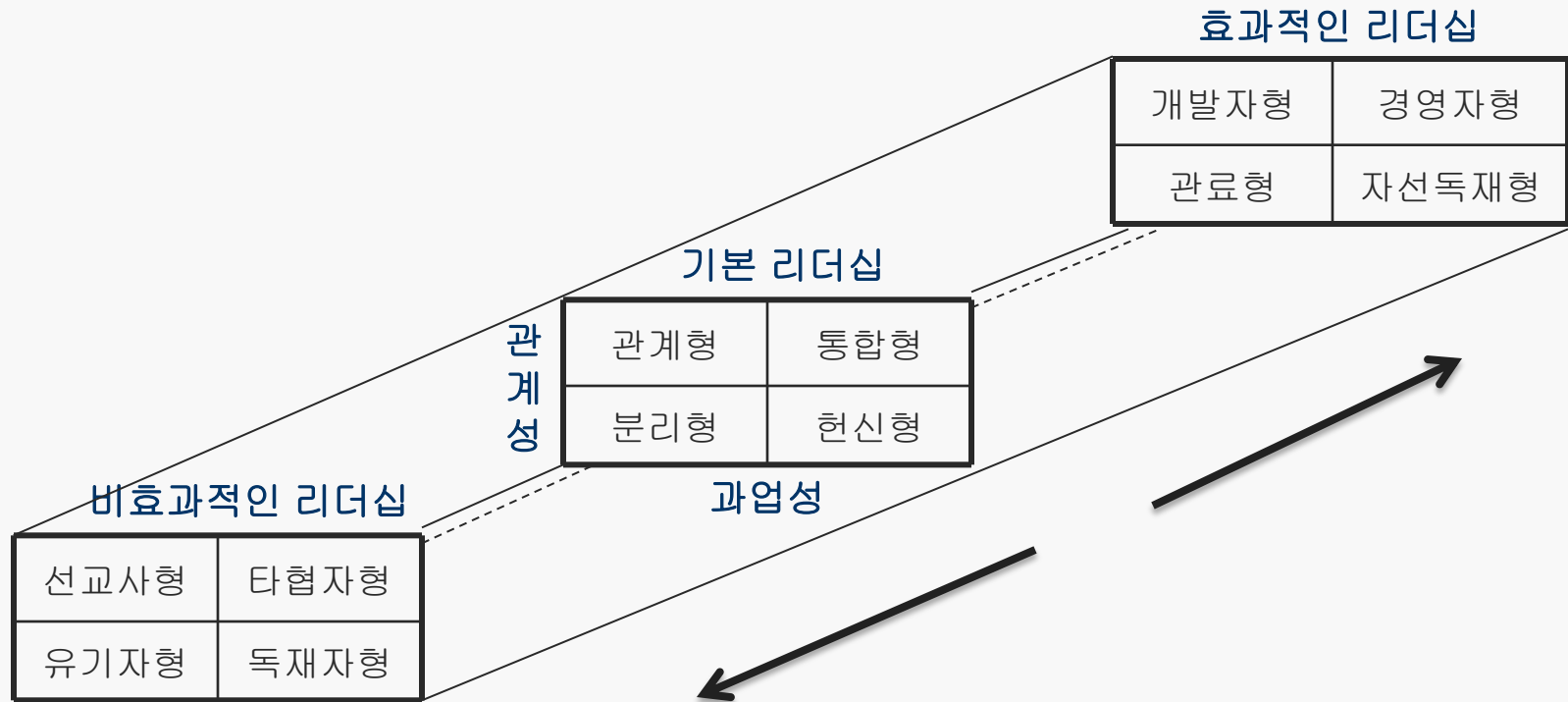
상황론적 접근 Cont.

- 📌 지도성을 이해하기 위해 다음의 4개 요인의 상호작용 관계를 고려해야 한다.



[지도성의 상황론적 이해]

Reddin의 3차원 리더십 유형



•자료: Reddin, W.J. (1970). Management Effectiveness. New York: McGraw-Hill. P. 230.

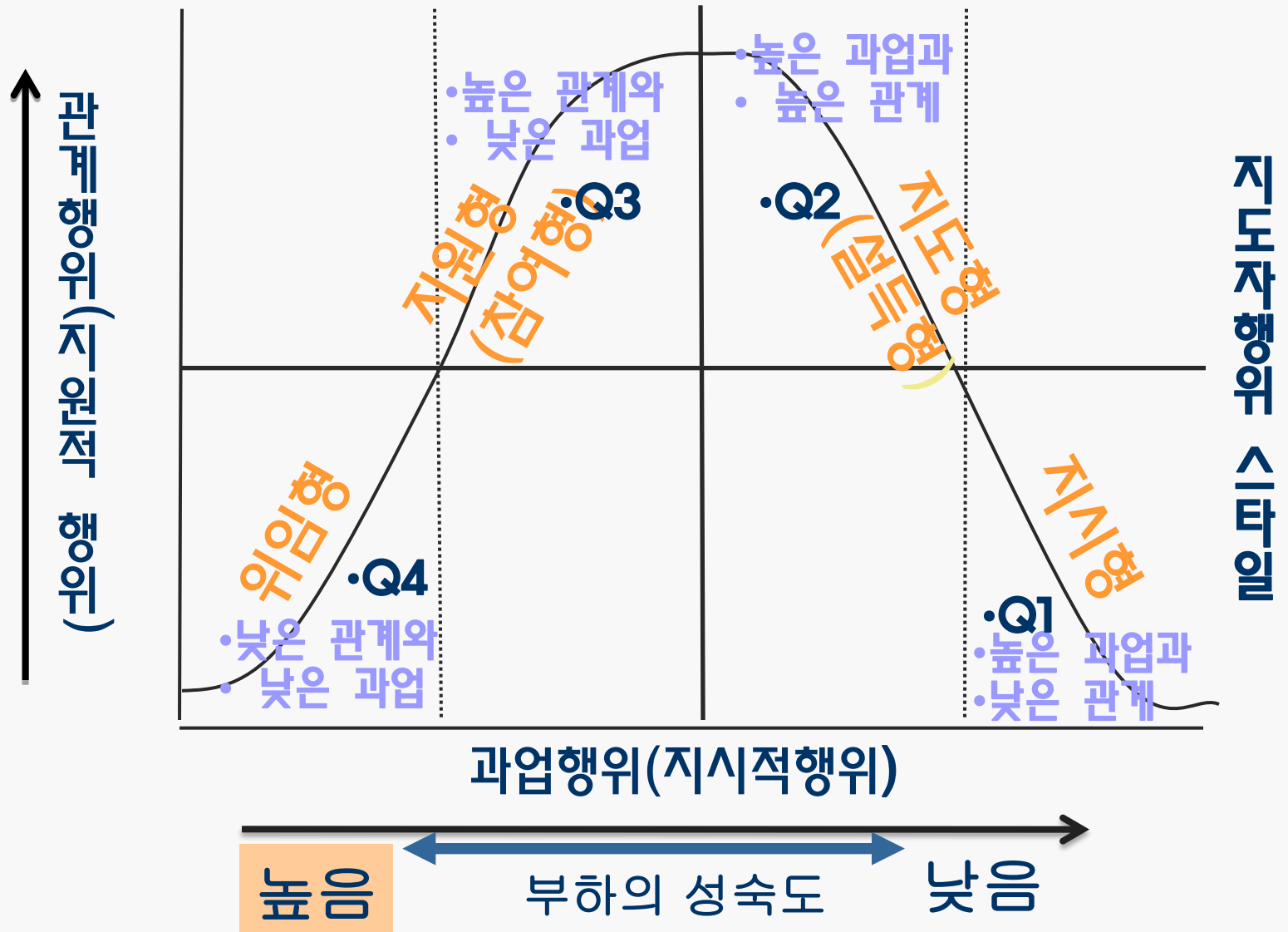
Reddin의 3차원적 리더십 모형

- 리더십 유형은 양분되는 것이 아니라 상황적 요소에 따라 효과성 차원의 연속선상에 있음

Reddin의 효과적 리더 유형과 비효과적 리더 유형

기본 모형	보다 효과적	보다 비효과적
통합형 높은 관계 높은 과업	-경영자형 동기유발을 통한 높은 기준 설정을 하며, 개인차를 고려하고 팀 관리 중심	-타협자형 부적절한 압력에 소극적이며, 외적 압력에 쉽게 영향받는 의사결정
분리형 낮은 관계 낮은 과업	-관료형 규칙과 규정의 공평과 현상유지	-방임형 수동적이며, 경우에 따라 간섭, 책임표기
헌신형 낮은 관계 높은 과업	-자선적 독재형 해야 할 일을 알고 일 추진의 저항 을 최소화하며, 효율적으로 추진	-독재형 일 추진과정이 완고하고, 타인에 대한 불신이 높으며, 즉시적 일에 관심
관계형 높은 관계 낮은 과업	-개발형 타인을 신뢰하는 온화한 인간으로 구성원의 개인적 발달에 관심	-선교사형 대인 조화에 관심을 두며 조직의 위기상황에서도 선의를 전도

Hersey & Blanchard의 상황적 리더십 모형



Hersey & Blanchard의 상황적 리더십 모형

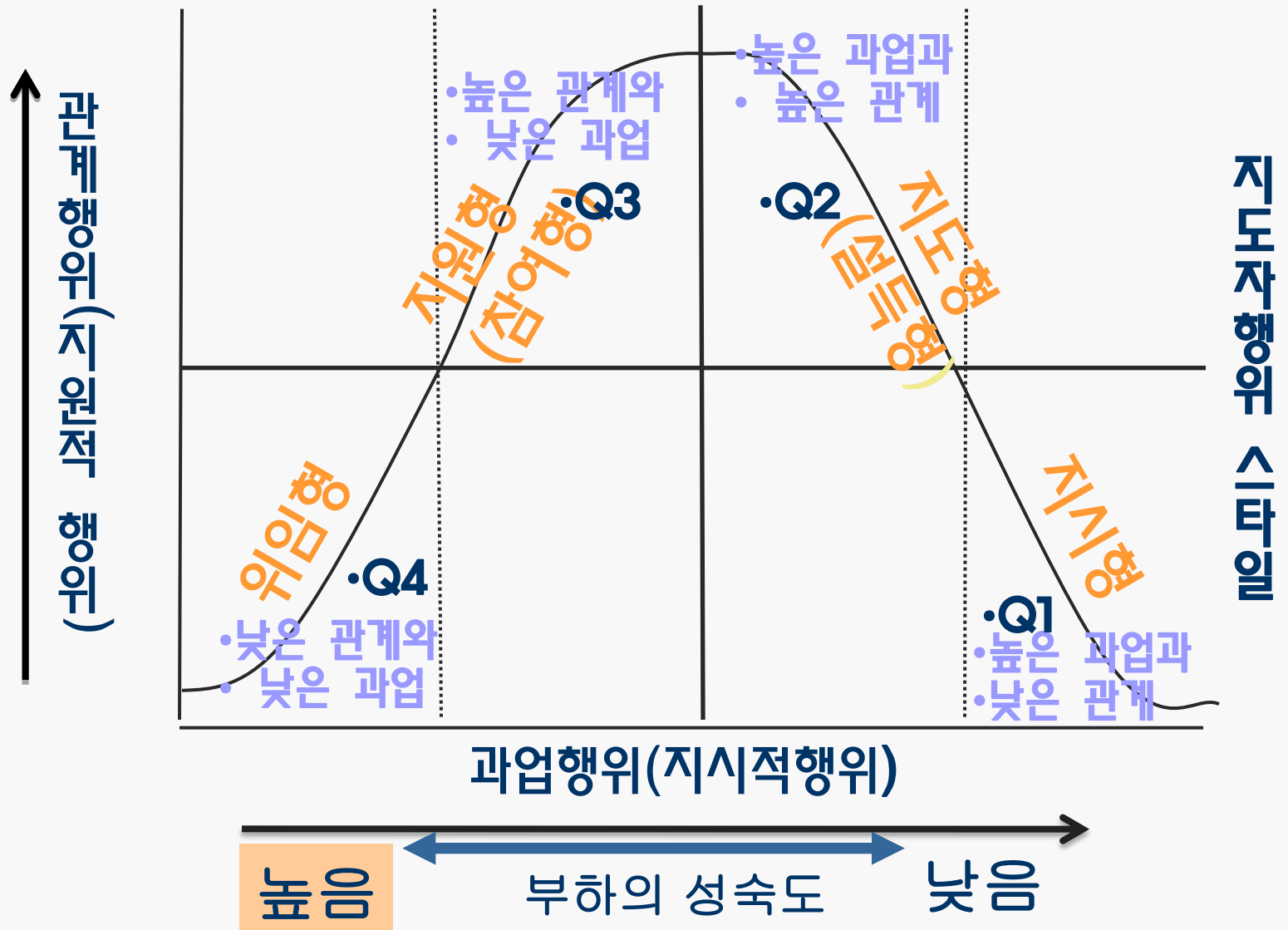
지도자 행동

- 과업중심행동: 과업지시, 일방적 의사소통
- 관계중심행동: 사회_정서적 지원, 쌍방의사소통

구성원 성숙도

- 직무성숙도: 교육과 경험에 의한 직무수행능력
- 심리적성숙도: 성취욕구와 책임감의 개인동기 수준

Hersey & Blanchard의 상황적 리더십 모형



허시와 브랜차드의 효과적인 지도자 스타일

- ✚ **지시형**: 구성원이 낮은 동기와 능력을 가지고 있을 때(지도자는 집단 구성원의 역할을 규정하고, 행동을 지시)
- ✚ **지도형**: 구성원이 능력은 낮으나 높은 동기를 가지고 있을 때(지도자는 약간의 방향을 제시하되 구성원들이 지도자의 결정과 방향을 수용)
- ✚ **지원형**: 구성원들이 높은 능력은 가지고 있으나 낮은 동기를 가지고 있을 때(지도자 주도의 방향 제시 불필요하되 집단 구성원들이 동기화될 수 있도록 의사결정에 참여시키는 행동)
- ✚ **위임형**: 구성원들이 높은 능력과 동기를 가질 때(권한위임과 신뢰)

새로운(현대적) 리더십 이론

1. 리더십 대응 상황모형
2. 변혁적 리더십 이론
3. 카리스마적 리더십 이론
4. 슈퍼리더십 이론

리더십 대응 상황모형

- 📌 상황적 리더십은 상황을 강조하나 여전히 공식적 리더십에 의존
- 📌 과업수행이 지도자가 가지고 있는 능력에 의존하지 않고 구성원, 과정, 조직 특성 등에 달려있음을 강조.
- 📌 이 이론은 지도자의 행동이 어떤 상황에서 중요한 영향을 주는데 반해, 다른 상황에서는 왜 아무런 영향을 주지 못하는지를 이해하는 데 도움을 줌.
- 📌 지도자의 행동을 대체(불필요)하거나 무력화(억제)하는 상황
 - 대응(대체) 상황: 예) 교장보다 뛰어난 수석교사의 수업지도성
 - 억제 상황: 보상권력을 갖지 못한 교장, 보상에 무관심한 교사

변혁적 리더십 이론

➤ 변혁적 리더십(Burns, 1978)

- 문제의식: 지도자는 **상황에 부합하는 방식으로만** 리더십을 발휘해야 하는가?
- 광의: 1980년대 이전의 전통적 리더십(**거래적 리더십**)과 대비되는 새로운 관점의 리더십
- 협의: 높은 수준의 도덕적 가치와 이상에 호소하여 추종자들의 의식을 더 높은 단계로 끌어올리고, 이들을 전인격체로 대우하고 동기화시키고, 행동을 끊임없이 변화시켜 기대 이상의 직무성취를 가능케 하는 것. (기대와 동기를 지속적으로 자극하여 사명감 고취)
- 단점: 상황의 중요성을 경시, 위기상황을 매우 중요한 것으로 인식

변혁적 지도성

- 📌 지도자가 부하직원에게 잠재능력을 계발하도록 도움을 주고 내재적 만족감을 갖게 하는 지도성
- 📌 변혁적 지도자는
 - 보다 고차적인 변화를 지향하며,
 - 조직 내부와 외부의 상황을 판단하여
 - 장기적 전략계획을 세우고
 - 변동하는 외부와 내부의 상황을 판단하여
 - 조직의 목적을 보다 크게 성취하도록 동기유발하는 사람이다.

교환적 리더와 변혁적 리더의 차이

교환적(거래적) 리더	변혁적 리더
-하위자의 노력과 업적에 다른 보상과 칭찬 -높은 성과에 따른 보상의 약속 -하위자 행동에 대한 감독, 관찰 및 시정 -책임 전가, 중요의사결정의 회피	-비전과 임무 제시, 신뢰와 자긍심 유발 -하위자들의 지혜, 합리성, 문제 해결력 등을 일깨움 -개별 하위자에 대한 존중과 개별적 관심 -목표의 이해, 동기부여를 통한 높은 기대, 영감

- *자료: Bass, B. M. (1990). *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*. Organizational Dynamics, Winter. p.22

카리스마적 리더십 이론

- 📌 카리스마적 지도자: 개인적인 능력과 신념으로 추종자에게 심대하고 비상한 영향을 끼치는 사람
- 📌 초자연적 혹은 초인간적 재능이나 힘을 카리스마라 칭하고 절대적인 신앙을 토대로 맺어지는 지배와 복종 관계를 카리스마적 지배라고 한다.

카리스마적 지도자의 성격 특성(House & Howell)

- 성취지향성
- 창의적이고 개혁적이며 영감적인 성향
- 고도의 정력과 관여
- 자신감
- 사회적 영향력에 대한 고도의 욕구
- 고도의 과업참여와 모험 성향
- 추종자의 육성과 추종자에 대해 민감하여 배려를 하는 성향

카리스마적 지도성 Cont.

□ 카리스마의 지표

- ① 지도자의 신념의 정확성에 대한 추종자들의 신임
- ② 지도자의 신념에 대한 추종자들의 신뢰의 유사성
- ③ 지도자에 대한 추종자들의 의심 없는 수용
- ④ 지도자에 대한 추종자들의 애정
- ⑤ 지도자에 대한 추종자들의 자발적인 복종
- ⑥ 조직의 사명에 대한 추종자들의 정의적인 관여
- ⑦ 추종자들의 기대이상의 수행목표와 성과
- ⑧ 집단의 사명 완수에 공헌할 수 있다는 추종자들의 신념

슈퍼리더십 이론

- 지도자만의 독특한 특성이나 능력보다는 구성원들이 스스로 지도자로서의 능력을 계발 및 활용할 수 있도록 하는 지도자의 능력에 초점
- 학교와 같이 전문직 종사자들이 근무하고 있는 조직의 경영에 매우 의미 있는 시사점과 유용성을 줌

리더십

생각해 보기

- 지금까지 리더가 갖추어야 할 지도성에 대해 살펴보았습니다. 그럼, 리더와 함께 근무하며 조직목표 달성에 기여하고, 업무만족도를 높이며, 개인적 자아실현의 욕구를 달성하기 위해 **추종자는 어떤 자세를 가져야 할까요?**

추종자의 기술

- 📌 조직의 성패는 지도자도 중요하지만 추종자도 중요하다.
- 📌 효과적인 추종자
 - 독립적 사고
 - 적극적인 조직 목표에의 헌신
 - 열성과 사명감

추종자의 기술

-  추종자의 행위(Newstrom과 Davis, 2002)
- - 각광을 받고 있는 지도자와 경쟁을 말 것
 - - 충직하고 지원적이며 팀 플레이어가 될 것
 - - 자동적으로 동의하는 yes man이 되지 말 것
 - - 예민한 질문을 함으로써 용기 있는 행동을 할 것
 - - 지도자의 생각이나 가치관, 행동에 대해 건설적으로 대응할 것
 - - 나타날 수 있는 문제를 예측하고 예방할 것

☞ 리더십_강의를 마무리하며...생각해 보세요!!!

- 리더는 어떤 인물을 두고 하는 말입니까?
- 리더십은 무엇이라고 설명할 수 있습니까?
- 리더의 권력의 무엇에서 비롯되나요?
- 성공적인 리더로서의 인간적 특성과 과업수행능력에는 무엇이 있을까요?
- 성공적인 리더와 능력없는 조직 책임자의 행동은 어떻게 구별할 수 있습니까?
- 같은 지도자가 발휘하는 리더십은 어떤 상황에서 다르게 나타날까요?

리더십이란 과연 무엇인가요?

- 📌 커뮤니케이션 기술: 감정표현, 타인의 말 경청
- 📌 의사결정 및 인간관계 기술: 요구결정, 목표우선순위 결정
- 📌 학습능력기술: 효과적 정보사용, 문제해결능력, 합리적 사고
- 📌 조직관리기술: 책임위임, 변화수용태도
- 📌 자기이해기술: 긍정적 자아개념, 책임감, 실수수습능력, 융통성
- 📌 그룹활동기술: 집단분위기 조성