

리더십



□ 리더십의 정의

스톡딜(R. M. Stogdill): 리더십을 정의하는 데 있어서 연구하는 학자들의 수만큼이나 그 정의도 다양하다.

학 자	정 의
탄넨바움과 마사리크 (Tannenbaum & Massarik)	어떤 사항 속에서 커뮤니케이션 과정을 통하여 특정한 목표를 달성하기 위해 행사되어지는 인간 상호간의 영향력
허시와 블랜차드 (Hersey & Blanchard)	일정한 상황 하에서 목표를 달성하기 위하여 개인이나 집단의 활동에 영향을 미치는 과정
플라이쉬먼 (Fleishman)	어떤 목표를 달성할 수 있도록 의사소통 과정을 통해서 개인간의 영향력을 행사하려는 시도
이반세비치 (Ivancevich)	목표달성을 위하여 개인이 다른 사람들에게 영향력을 행사하는 둘 또는 그 이상의 사람들 사이의 관계
테리 (terry)	모든 사람들이 집단목표를 위하여 짜진해서 노력하도록 사람들에게 영향을 주는 활동

공통된 특성

첫째, 리더십은 집단 목표달성을 위해 자발적으로 노력하도록 개인들에게 영향력을 행사하는 활동이다.

둘째, 리더십은 구체적인 목표를 달성하기 위하여 의사전달과정을 통해 개인에게 영향력을 행사하는 과정이다.

셋째, 집단 목표를 달성하기 위하여 집단 구성원의 활동을 지도, 조정하는데 비강제적인 영향력을 행사하는 것이다.

 **리더십은 집단목표를 효율적으로 달성하기 위하여 리더가 개인 또는 집단의 활동에 의도적으로 영향력을 행사하는 과정**

□ 리더십의 기능

 **조직 구성원에게 영향력을 발휘, 그들이 조직의 목표달성에 공헌할 수 있도록 사기를 앙양하고 잠재능력을 활성화 시켜 효율적으로 목표달성을 시킬 뿐만 아니라, 조직 내의 다양한 집단들을 통합시키고, 구성원들의 개인적인 욕구충족을 촉진시킨다.**

□ 리더십의 이론의 발전

1940년대 1950년대 1960년대 1970년대 1980년대 1990년대



특성이론

효과적 리더의
개인적 특성
(공통적인 특성)

행동이론

효과적 리더의
행동유형
(행동양식)

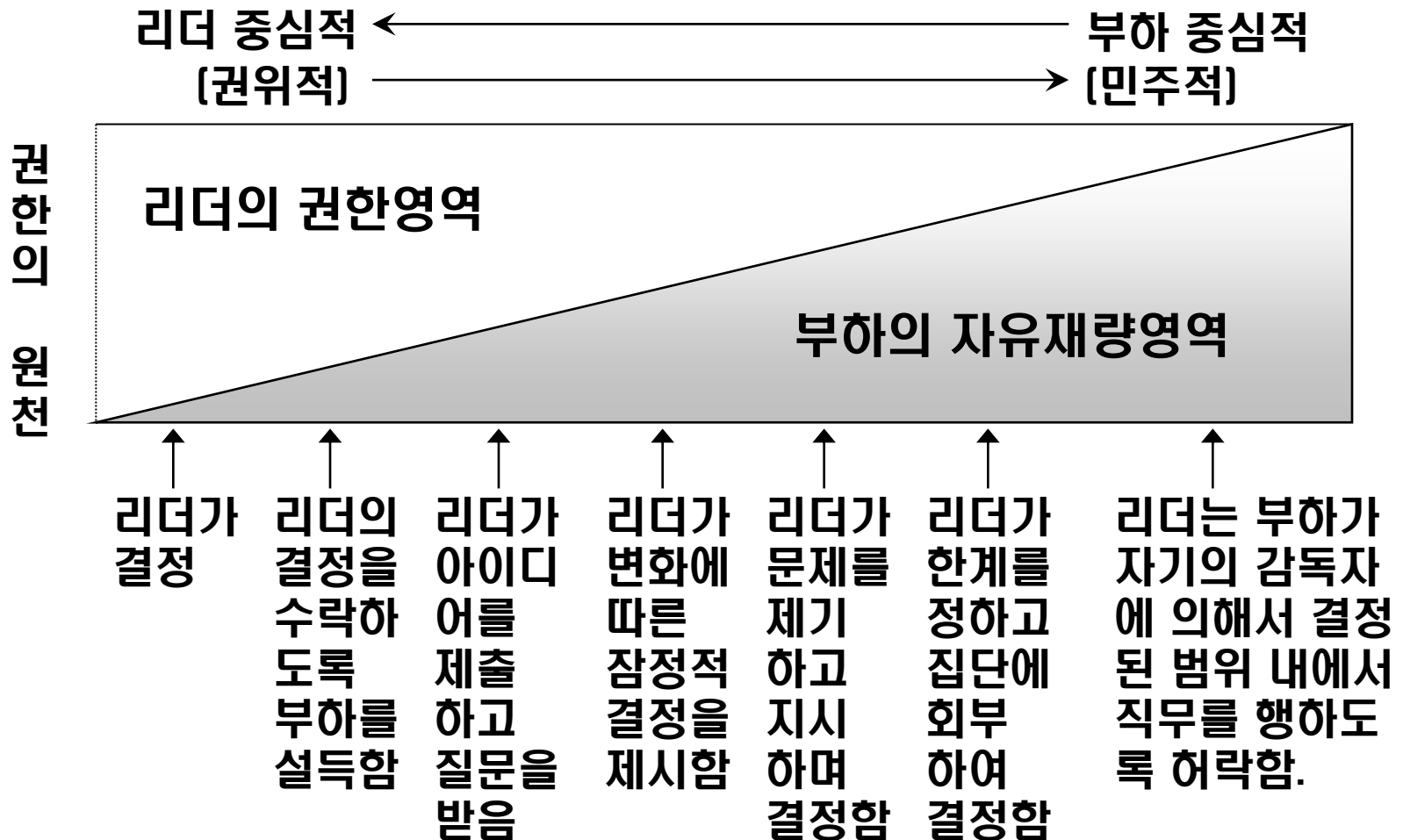
상황이론

상황에 적합한
리더의 행동유형
(상황과 행동양식
연계)

변혁적 리더십

획기적 변화를
이끌어 낼 수 있는
영향력

▶ 리더 행동의 연속선



▶ 특성이론

유능한 리더에게는 남들과 다른 특성이 있다고 생각하고, 그 특성만 가지면 그가 처해 있는 상황 · 환경에 관계없이 훌륭한 리더가 될 수 있다고 생각 (성공적인 리더들의 공통적 특성연구)

- 신체적 특징, 지능, 성격과 감성
- 지적 능력, 정직성, 자신감, 책임감
- 관리능력, 학술적 성향, 사교성, 추진력, 지도욕구, 사업지식

☞ 『리더는 태어나는 것이다』라는 가정 하에 성공적 리더들의 특성을 찾아내려는 특성이론은 『인적 특성과 리더십 발휘간 상관관계에 대한 증거를 밝히지 못하는 한계』

▶ 행동이론

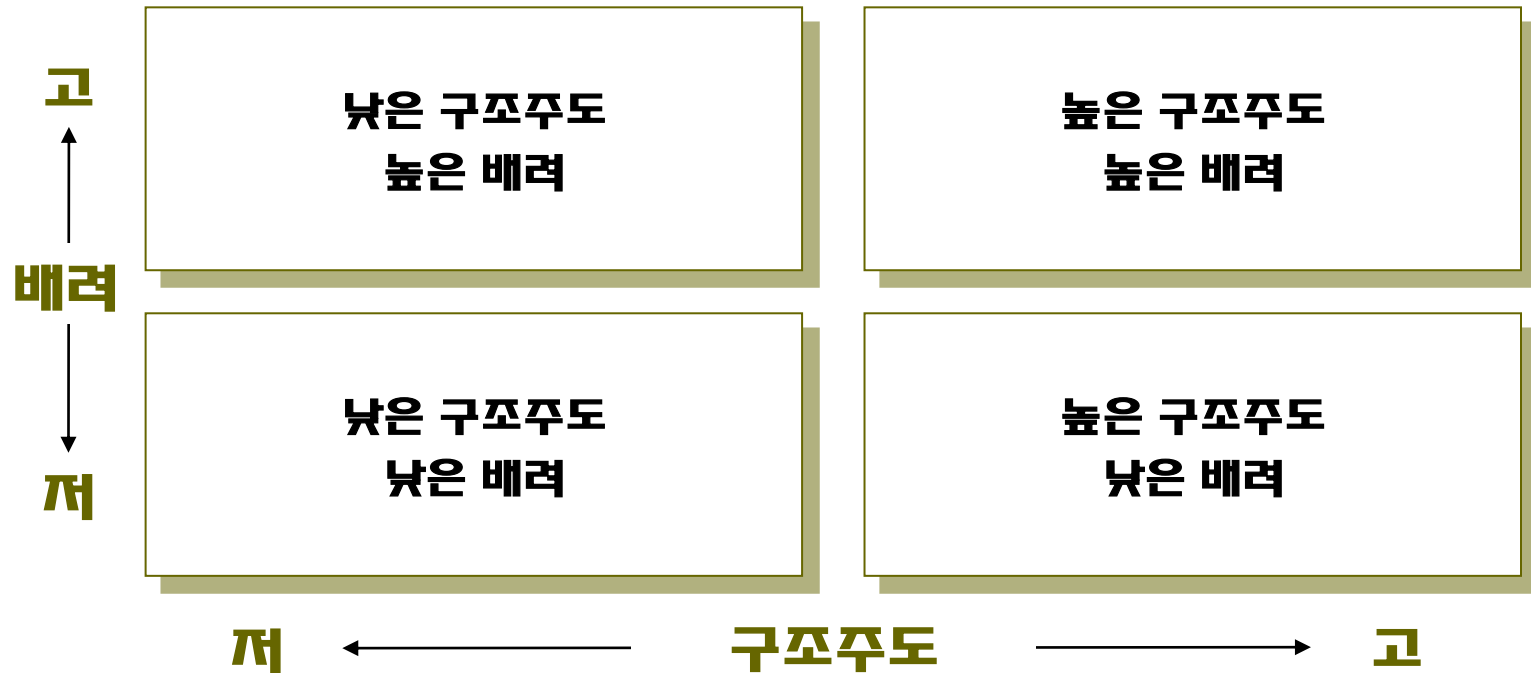
특성이론의 한계를 극복하고자 『리더의 실제 행동에 따라 리더십의 효과가 결정된다』고 보고 리더의 효율적 행동유형을 규명하고자 리더십 행동이론 등장
리더로서 부하들 앞에서 행동을 할 때 훌륭한 리더는 무능한 리더와는 다른 행동을 한다고 보고 무엇이 다른지를 찾으려는 접근법

☞ 행동이론의 주요 이론들

A. 오하이오 주립대학 연구

- 부하들로부터 수집한 리더의 행동에 관한 설문지(LBDQ)를 통하여 구조주의와 배려의 두 가지 독립적인 차원의 행동을 추출함
 - ▷ 구조주의(initiating structure): 리더가 목표달성을 위해 자신의 역할과 구성원들의 역할을 정의하고 구조화하려는 정도
 - 이 성향이 높을수록 일 중심, 과업중심으로 부하를 평가
 - ▷ 배려(consideration) : 리더가 상호신뢰, 구성원의 아이디어에 대한 존중, 그리고 구성원들의 느낌에 대한 배려와 같은 특성을 갖는 관계를 구성원들과 형성하는 정도
 - 이 성향이 높을수록 부하와의 원만한 관계 및 의견을 존중함

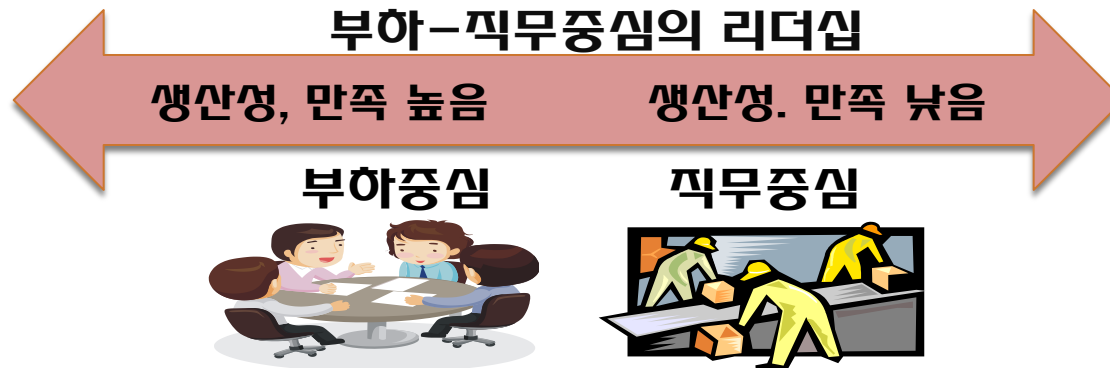
오하이오 주립대학의 리더십 유형 (리더-부하 관계 중요시)



☞ 경우에 따라 구조주도가 높거나, 배려가 높을 때 효과적으로 나타났으나, 효과적 리더십 유형에 대한 답이나 지속적 연구결과가 없는 것이 단점

B. 미시간 대학의 연구

- 다양한 원천의 자료를 근거로 『직무중심리더』와 『부하중심리더』의 유형을 발견하고, 이들의 상황 별 유효성과 관계를 연구
 - ▷ 직무중심리더 : 생산과업을 중시하고 권한·권력에 의존하며, 치밀한 감독을 하는 유형
 - ▷ 부하중심리더 : 부하와의 관계를 중시하고 권한을 이양하며, 지원적 업무환경을 구축하는 유형



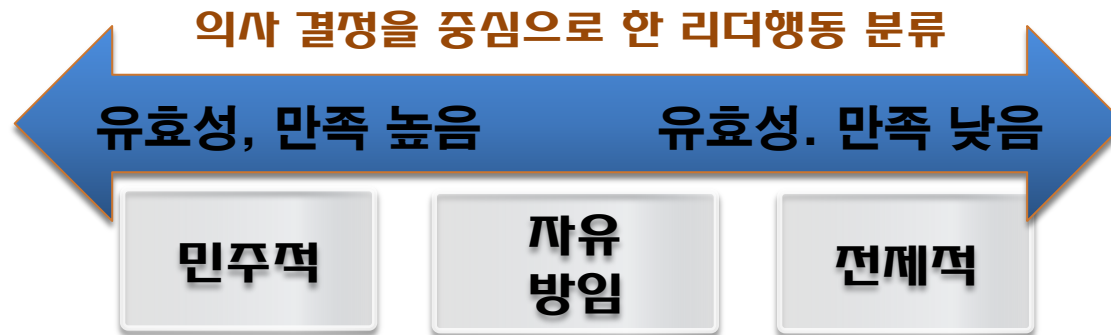
직무 중심적 행동과 부하 중심적 행동을 리더십행동의 하나의 연속선상에 있는 양 극단으로 개념화함

두 유형 중 어떤 것이 생산성에 효과적인지에 대한 결론을 내리지 못한 것이 한계

C. 아이오와 대학의 연구

○ 아이오와 대학의 연구에서 리더십의 세가지 유형을 연구

- ▷ **전제적 리더십**: 과업성취에 초점 두고 전반적 의사결정 및 명령·통제에 중점을 두는 유형
- ▷ **민주적 리더십**: 구성원의 만족을 중시하고 목표설정·의사결정의 참여를 존중하는 유형
- ▷ **방임적 리더십**: 정보·자원을 제공해 줄 뿐 모든 일을 방임하는 유형



『생산성 측면』에서는 민주적 리더십이 효과적이지만,
『조직의 위기상황』에서는 전제적 리더십이 더 유효하다는 결과를 보고

D. 관리격자형

- 블레이크(R. R. Blake)와 무튼 (J. S. Mouton)이 오하이오 대학 리더십 연구 개념을 연장, 수평축에 생산에 대한 관심(concern for production), 수직축에 사람에 대한 관심(concern for people)을 두고, 이 두 개의 축을 결합하여 리더의 다섯 가지 행동유형으로 분류함
 - ▷ **생산에 대한 관심**
리더의 과업목표달성과 관련된 행동
정책결정, 생산과정상의 문제해결, 작업분담, 판매량 등과 관련된 행동
 - ▷ **사람에 대한 관심**
구성원들에 대한 배려와 관련된 행동
조직을 위한 헌신과 신뢰의 구축, 구성원들의 개인적 가치의 실현, 좋은 작업환경의 제공, 공정한 임금구조의 유지, 좋은 사회적 관계의 촉진 등과 같은 행동

현재 기업 실무자에게 널리 활용되고 있으나, 그 유효성이 입증된 것이 아니라는 것이 단점

❖ [1,1] 무관심형 리더

구성원과 업무에 대한 관심이 없고 과업 달성에 최소한의 노력만을 하는 리더

❖ [9,1] 능력 지향형(업무중심형) 리더

부하에 대한 관심이 낮고 업무에만 관심을 둬, 사람보다 업무 중심의 의사결정, 업무 능력에 관심 두는 유형

❖ [1,9] 컨트리 클럽(countru club)형 리더

부하나 조직 내 인간관계에는 관심이 많으나 업무에는 관심이 별로 없는 유형

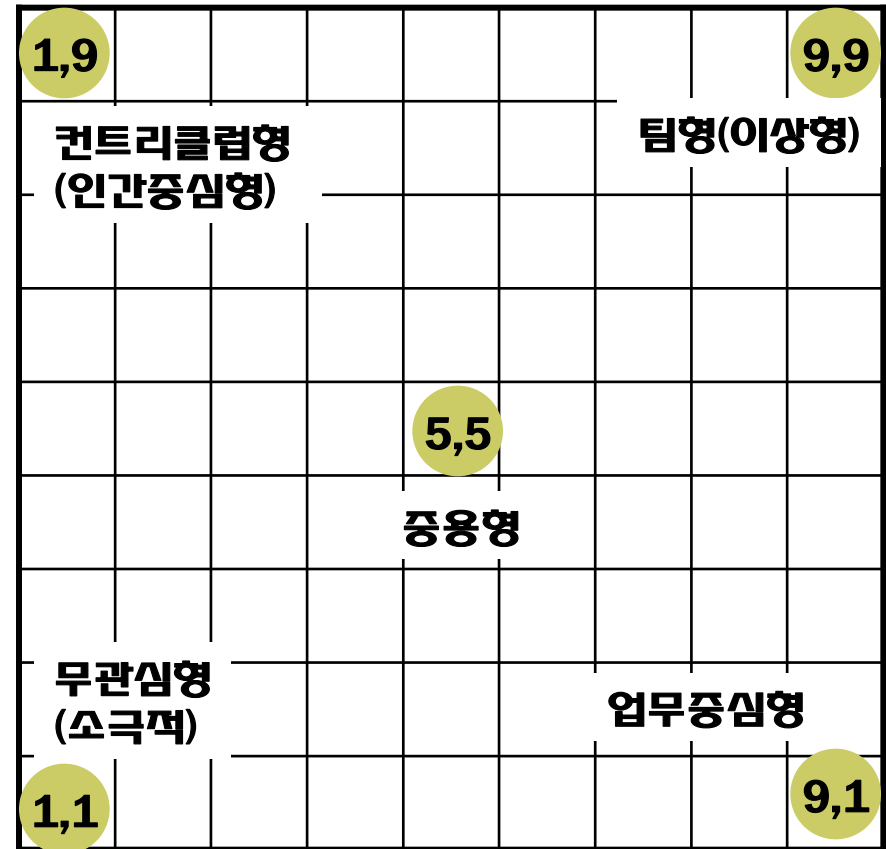
❖ [5,5] 중용형 리더

인간과 생산에 적절한 수준의 관심을 기울이는 유형의 리더

❖ [9,9] 팀(team) 형 리더

생산과 사람에 대한 관심이 높은 유형의 리더, 부하의 적극적 참여를 유도, 의사결정을 공유, 높은 업무성과 달성을 위해 필요한 팀웍을 적극적으로 지원하므로 팀형 리더라고 부름

인간(관계)에 대한 관심/행동



생산(업적)에 대한 관심/행동

E. PM이론

○ 오사카대학의 미스미주지(三隅二不二) 교수는 리더십 행동을 집단의 기능과 연계

리더가 집단에서 수행해야 할 기능으로 **목표달성기능**과 **집단유지기능**의 두 가지로 분류

▷ **목표달성기능** (Performance : P) : 업무상 지시 및 지도 활동 (직무중심)

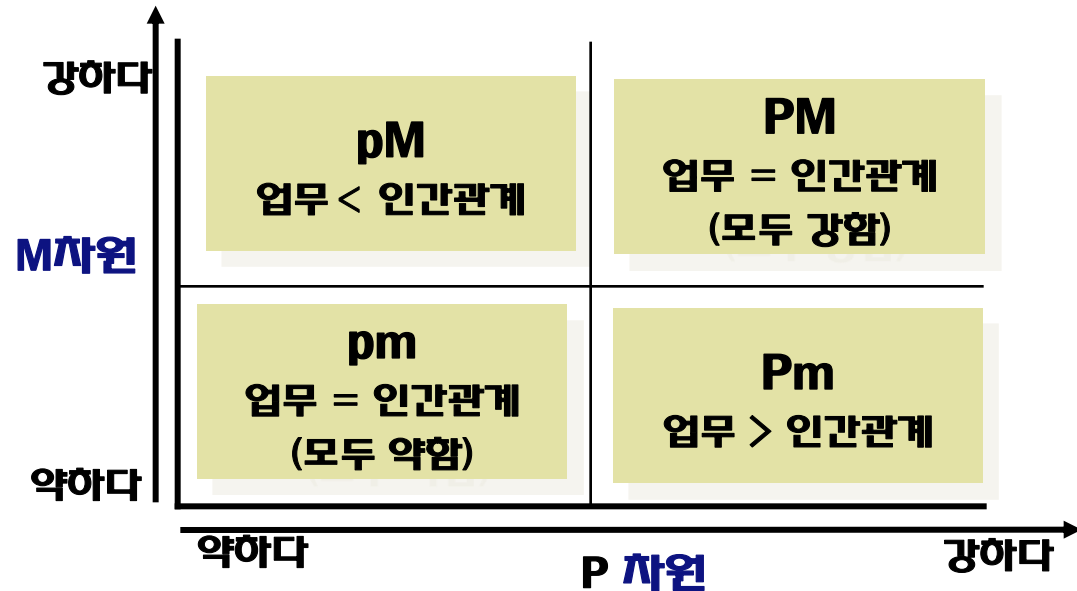
▷ **집단유지기능** (Maintenance : M) : 원활한 인간관계를 형성 및 배려활동 (인간관계)

pM형 : 엄격한 지도로 인해 인간관계를 해치는 것보다 화기애애하게 업무환경을 유지하는 것이 더 바람직하다고 생각하는 리더.

Pm형 : ‘불평 불만하지 말고 시키는 대로 하라’는 타입으로 머리 속에는 언제나 일 생각뿐이다. 부하에 대한 배려를 거의 찾아볼 수 없는 리더.

pm형 : 부하를 엄격하게 지도하지 않을 뿐만 아니라 인간관계에도 무관심한 허울뿐인 리더.

PM형 : 목표를 달성하기 위해 열심히 지도할 뿐만 아니라 동시에 배려하는 마음으로 구성원들을 대하는 리더



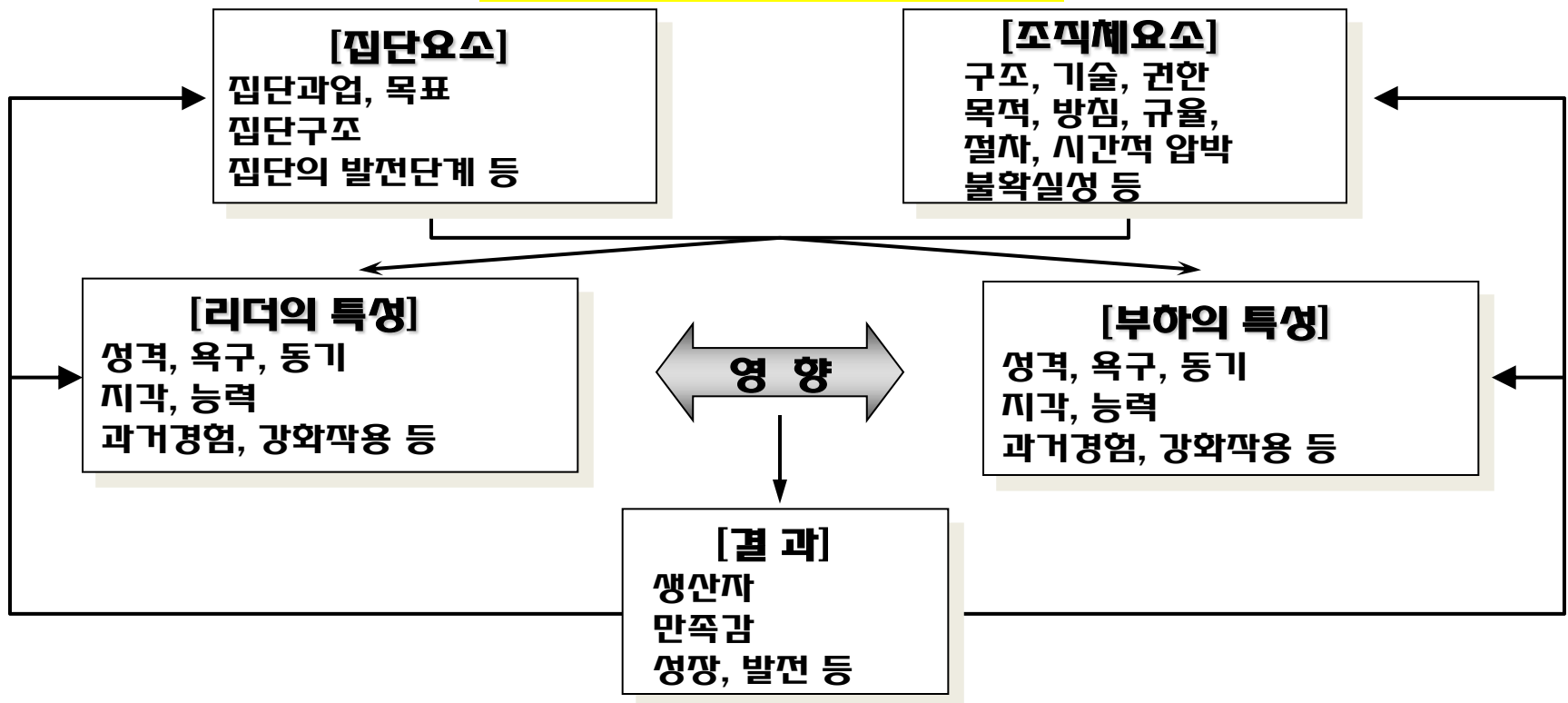
▶ 상황이론

어떤 상황에서나 효과적으로 적용될 수 있는 유일의 리더십의 유형이란 없다.

→ 상황적 요소의 상호관계에 따라 좌우

- 리더의 행동적 특성 - 부하의 행동적 특성 - 과업과 집단구조
- 조직체 요소

리더십 과정에 작용하는 상황적 요소



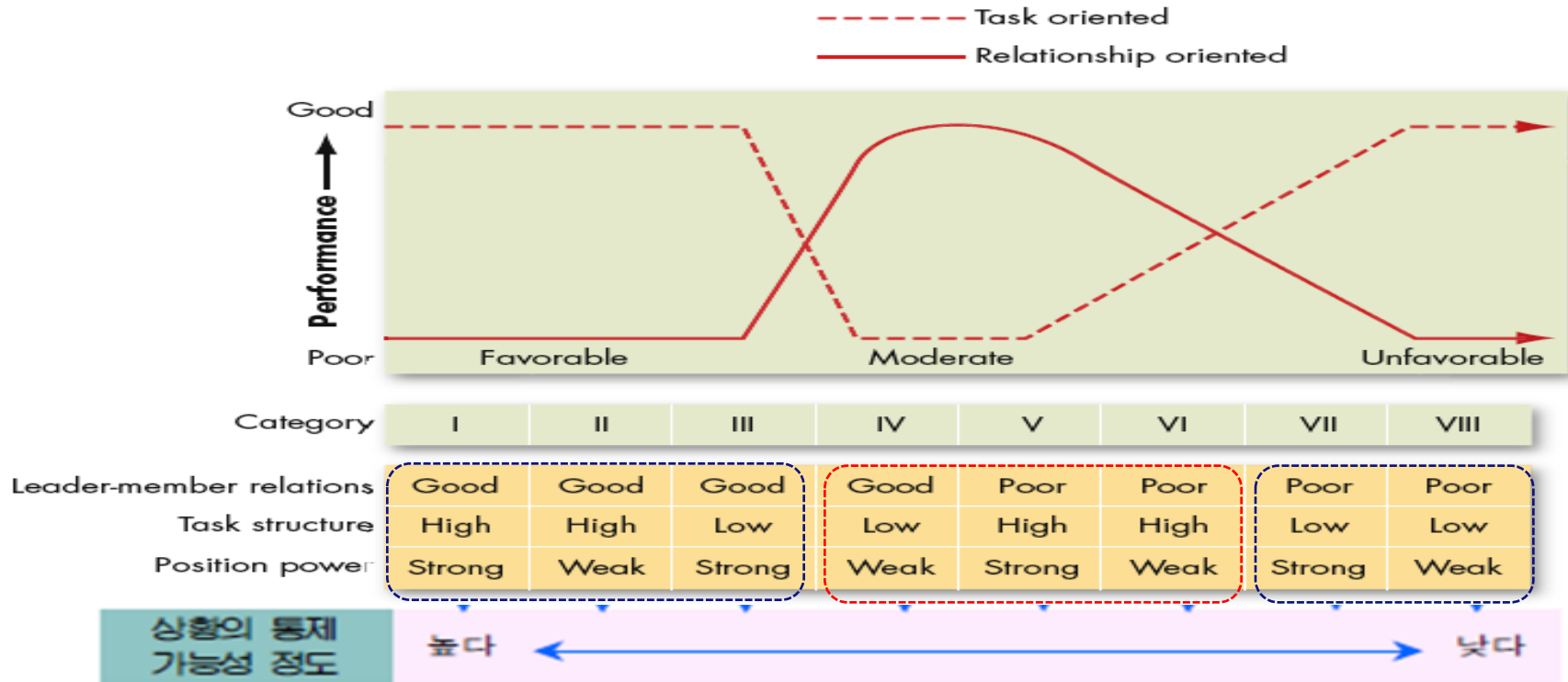
A. 피들러의 상황 리더십 이론

- 어떤 그룹이 효과적으로 활동할 수 있는지의 여부는 리더의 스타일과 조직이 처한 상황이 잘 맞느냐 아니냐에 달려 있다고 주장
 - 1. 리더의 리더십 스타일이 어디에 속하는가? : 관계 지향형인가, 과업 지향형인가
 - 2. 상황분석
 - a. **리더-구성원과의 관계**: 집단의 구성원들이 리더를 지원 및 협력하고 있는 정도
 - b. **과업구조** : 업무가 얼마나 체계화 되어 있는가
 - c. **리더의 권한** : 리더에게 주어진 권한은 어느 정도인가
 - 3. 리더 스타일 – 상황 짝짓기 (1번 – 2번의 매팅)

▷ 피들러의 LPC (Least Preferred Co-worker) 설문

리더에게 16개의 질문이 담긴 설문지를 주어 그 리더가 관계지향형인지, 업무지향형인지 파악 (우호적 : 활달, 능률적, 개방적, ..., 비우호적 : 침울, 비능률적, 방어적...)

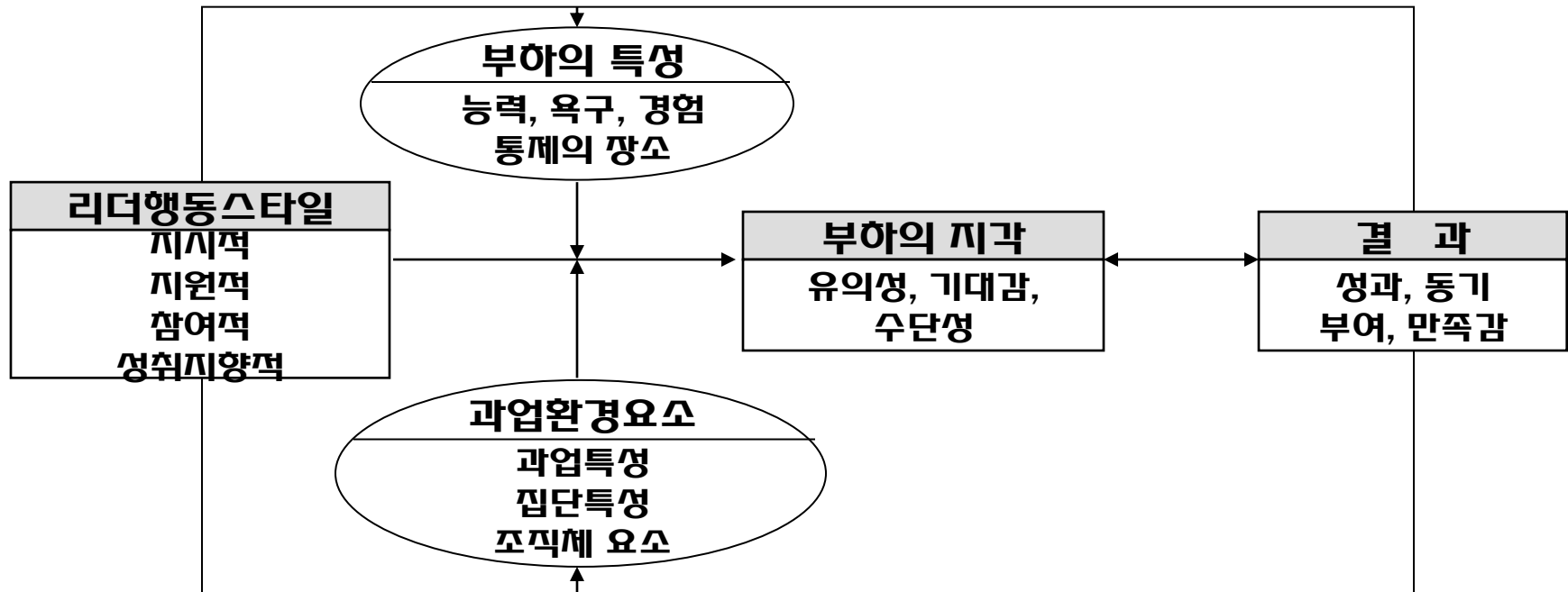
☞ 리더는 가장 같이 일하고 싶지 않은 동료에 해당하는 형용사별 점수 부여



- 피들러는 리더 스타일을 고정적인 것으로 보았다는 것이 중요
- 상황이 아주 좋거나 아주 나쁜 경우 : 업무 지향형 리더, 일반적인 상황에서는 관계 지향형 리더가 더 좋은 성과를 내며, 상황에 리더십 스타일이 부적합 한 경우 리더를 바꾸거나 상황을 바꾸어서 해결해야 한다고 제안
- 리더십 이론에 상황을 선구적으로 도입했다는 점과 상황을 상황변수를 이용해서 세분할 수 있다는 것을 제시한 측면에서 높은 평가

B. 하우스의 경로-목표이론

- 부하에게 그들이 수행하는 작업의 경로(혹은 방법)와 목표의 달성방안을 명확하게 제공하는 정도에 따라 리더의 유효성이 결정됨
 - ▷ 처한 상황에 적합하도록 리더십의 스타일을 유연하게 변화시켜야 함
 - ☞ 리더와 상황의 적합성에 관한 발전적 시각을 제공하지만 제반 영향 영역을 통합적으로 미제시

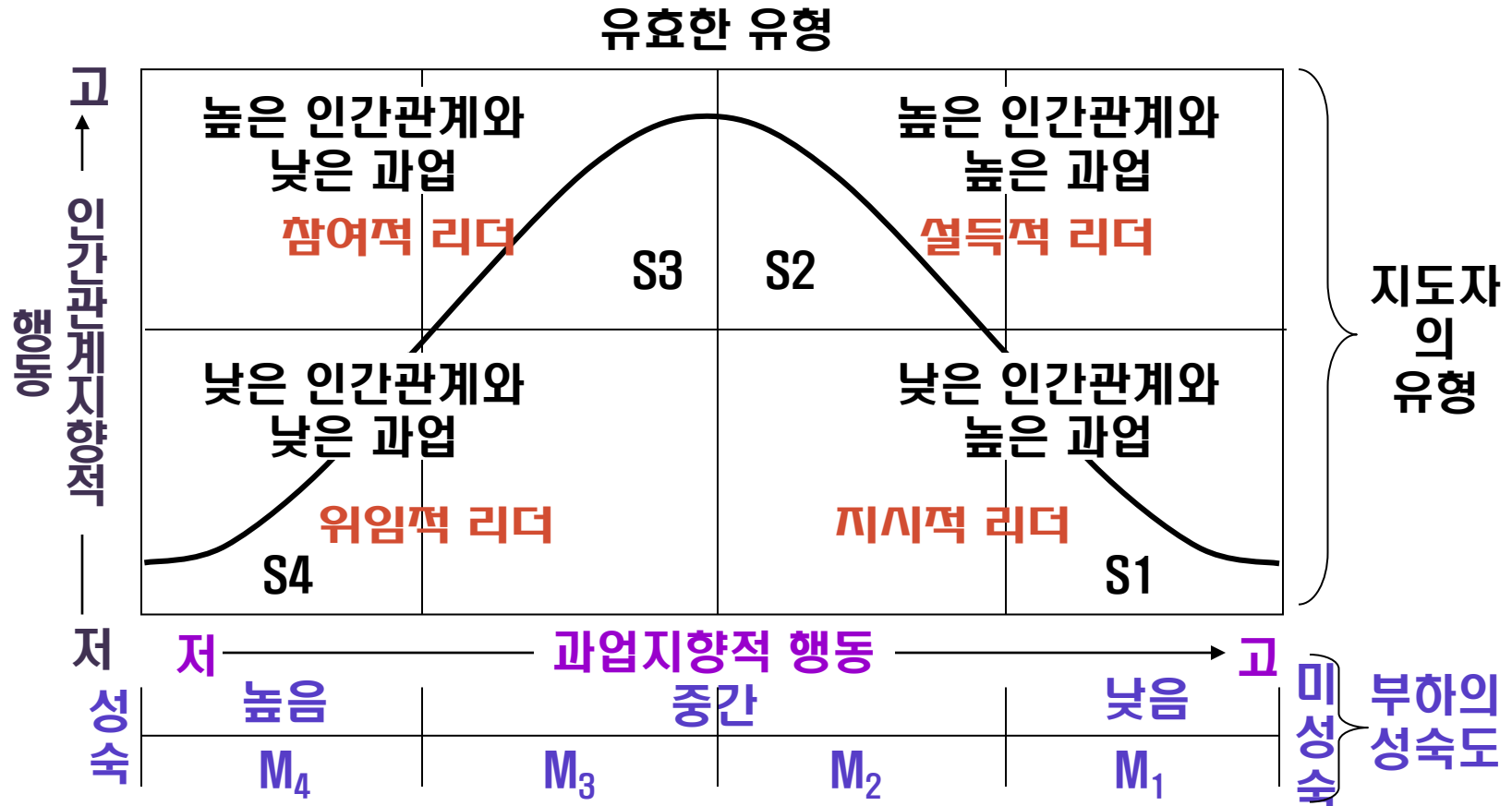


- . 지시적 : 리더가 부하들의 행동을 계획, 조직, 통제해 주는 등의 전통적인 과업주도형
- . 지원적 : 부하들의 욕구와 복지에 관심을 가지는 온정적인 리더십
- . 참여적 : 의사결정 과정에 부하들의 의견을 적극적으로 반영시키는 리더십
- . 성취지향적 : 도전해 볼만한 목표를 설정하고 부하들의 능력발휘를 기대하며 목표달성 활동을 독려하는 리더십

C. 허쉬(Hersey)와 블랜차드(Blanchard)의 상황적 리더십

○ 업무지향적 행동(task behavior), 인간관계적 행동(relationship behavior), 하급자의 자발적참여의지(follower readiness)에 따라 적합한 리더십 유형 제시

→ 리더가 적절한 행동을 할 때 하급자의 특성에 초점을 맞추어야 한다는 내용이 특징적임



성숙도: 달성 가능한 목표 설정 능력, 책임질 의사와 능력, 교육과 경험
= 부하의 자발적인 의사, 업무 수행 능력(의욕과 능력)

지시형
(telling)

리더가 업무수행에 중점을 두어 세부적 지시, 철저한 감독 유형
→ 하급자의 준비 정도가 매우 낮은 상황에 적합

설득형
(selling)

업무수행과 원만한 인간관계를 뒷받침하는 역할을 동시에 수행하는 유형
→ 하급자의 준비 정도가 약간 낮은 상황에 적합

참여형
(participating)

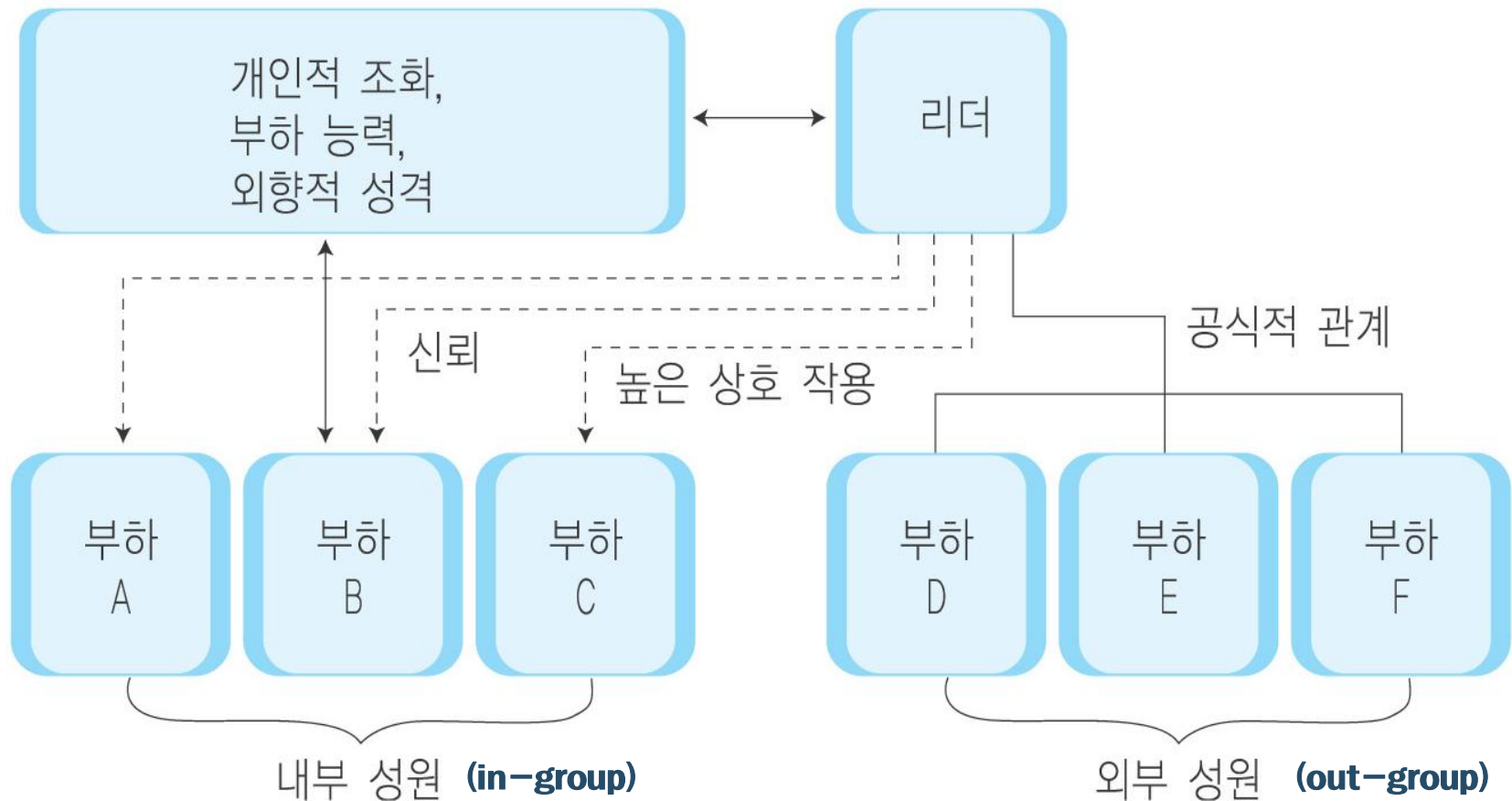
업무수행 방향에 대한 종업원들의 의견이 반영되도록 하는 유형
→ 하급자들이 어느 정도 준비된 상황에 적합

위임형
(delegating)

업무와 관련된 의사결정을 대부분 종업원들에게 맡기고 그들과 인간관계에도 별다른 노력을 기울이지 않는 리더십 유형
→ 하급자가 충분히 준비되어 있는 상황에 매우 적합

D. LMX 이론(Leader – Member Exchange Theory)

- 기존 이론의 전제로 삼은 리더는 모든 멤버들을 동일한 태도로 대한다를 의심에서 출발
 - 리더와 특정 멤버 사이의 관계는 일종의 쌍을(dyad) 형성하며, 이 다이애드는 멤버에 따라 전혀 다른 성격을 갖는다는 점을 밝혀냄
 - 기존 리더십 이론에서 탈피, 리더-멤버 그리고 양자가 맺는 관계를 통합함으로써 종합적인 시각 제공



▶ 리더십 귀인 이론

- 리더십이란 단지 다른 사람에 대한 탓에 불과하다고 주장
→ 일이 잘 되거나 잘 안 되는 경우 리더가 그런 특성을 갖고 있어서 그렇다고 생각

▶ 카리스마적 리더십 이론 ★

- 추종자들은 특정 행동이 관찰될 때 영웅적이거나 비범한 리더십 능력이 있는 것으로 간주

☞ 카리스마적 리더의 특성

부하들이 리더에 대한 확신을 갖도록 인상관리
매력적인 비전을 제시하여 부하들에게 몰입에 대한 동기부여
명확하고 높은 기대와 비전제시
부하의 능력에 대한 강한 믿음을 표현하여 자신감을 부여

▶ 거래적 - 변혁적 리더십 이론

거래적 리더 (Transactional Leader)

역할과 과업 요건을 명확히 함으로써
추종자들을 설정된 목표로 인도하고
동기부여하는 리더

- 상황에 따른 보상
- 예외에 의한 관리 (적극적)
- 예외에 의한 관리 (소극적)
- 자유방임

변혁적 리더 (Transformational Leader)

직원 한명 한명의 개인적인 관심사나
원하는 것에 큰 관심을 기울이고
기존의 문제점에 대한 새로운 시각을
제시하면서 조직 구성원의 변화와
변혁을 일으키는 리더

- 카리스마
- 영감
- 지적 자극
- 개별 배려

※ 두 유형의 특징

차 원		구체적 내용
거래적 리더십	성과보상	• 구성원의 노력에 대한 대가로서의 보상 • 훌륭한 성과에 대한 보상 약속 • 우수한 성과에 대한 인정
	예외관리 (적극적)	• 구성원의 규정과 표준에서의 이탈 행동을 주목 • 규정과 표준 달성을 위한 수정 방안 제시
	예외관리 (소극적)	• 표준이 충족되지 않은 경우만 개입
	방임	• 의사결정을 피함 • 책임을 회피
변혁적 리더십	카리스마	• 비전을 제시 • 구성원에게 자부심을 불어 넣음 • 구성원으로부터 신뢰와 존경을 받음
	영감	• 구성원에 대한 높은 기대를 표명 • 여러 상징을 사용하여 구성원의 노력을 자극 • 목적의 중요성을 단순하게 표현
	지적 자극	• 구성원의 지식 획득을 촉진 • 합리적으로 행동하고 사고하도록 촉진 • 다양한 문제해결 방법을 고려하도록 자극
	개인적 배려	• 구성원에게 개인적 관심을 표명 • 각 구성원의 개인적 특성을 고려 • 구성원에 대한 충고 및 지원

👉 두 유형은 상반된 것이라기 보다 거래적 리더십을 갖춘 다음 단계에 변혁적인 리더십 발휘 가능 리더십이란 단지 다른 사람에 대한 탓에 불과하다고 주장
 → **직업만족도 제고와 작업성과를 높이고자 하는 경우 거래적 리더십에서 탈피, 보다 더 고차원적인 변혁적 리더십 발휘 권고**

▶ 새로운 리더의 조건

조건	주요 내용
비전	불규칙적으로 변하는 환경 속에서도 나름대로의 목표를 설정하고, 그 목표를 달성할 수 있도록 구성원의 힘을 모으는 리더십
신뢰	일관적으로 행동하며, 그로 인한 위험을 감당한다는 것
감성	부하를 끌어안고, 보듬고, 격려함으로써 스스로의 참여와 열정을 이끌어내는 것
윤리	기업과 조직 구성원에 무엇이 옳고, 바람직한지의 행위기준을 제시하고, 몸소 실천