



.....

## 리더십 특성이론

.....

(pp.70~81)

# 본 교과목 개요



## 학기 초반

### 리더십 기초 개념

- ❖ 리더십의 정의
- ❖ 리더십의 중요성
- ❖ 리더의 역할과 직무
- ❖ 리더십 역량

## 학기 중반

### 리더십 이론 발전

- ❖ **리더십 특성이론**
- ❖ 리더십 행동이론
- ❖ 리더십 상황이론

## 학기 후반

### 현대 리더십 이론

- ❖ 변혁적 리더십
- ❖ 진정추구 리더십
- ❖ 윤리적 리더십
- ❖ 서번트 리더십
- ❖ 셀프리더십

리더십 진단 및 성찰 / 팀발표 / 심화토론

# 7주차 학습개요



## ❖ 학습목표

1. 감성지능에 대해 이해하고 설명할 수 있다.
2. 리더십에 영향을 미치는 리더의 다양한 특성에 대해 이해하고 설명할 수 있다.

# 3대 리더십 기초이론



## ● 본격적인 리더십 연구는 1900년대부터 시작, 특성이론 → 행동이론 → 상황이론 순으로 발전

- 전통적 리더십 3대 기초이론의 비교

내용 접근법	연구모형	강조점
특성이론 (1930년대 ~1950년대)	<div> <div>개인적 특성</div> <div>→</div> <div>리더와 비리더의 구별</div> </div>	리더와 리더가 아닌 사람을 구별할 수 있는 특징이나 특성이 분명히 존재한다.
행동이론 (1950년대 ~1960년대)	<div> <div>리더 행위</div> <div>→</div> <div>조직성과, 종업원 만족 유지</div> </div>	리더십의 가장 중요한 측면은 리더의 특성이 아니라, 여러 상황에서 실제 행하는 행동이다. 성공적 리더와 비성공적 리더는 그들의 리더십 스타일에 의해 구별된다.
상황이론 (1970년대 이후)	<div> <div>리더 행위</div> <div>→</div> <div>조직성과, 종업원 만족 유지, 기타 이 기준에 관련된 변수</div> </div> <div> <div>상황요인 : 과업, 퍼스넬리티, 집단 성격 등</div> </div>	리더의 유효성은 그의 스타일뿐 아니라, 리더십 환경을 이루는 상황에 의해서도 결정된다. 상황에는 리더나 하급자들의 특성, 과업의 성격, 집단의 구조, 강화의 유형 등이 있다.



# 감성지능 (정서지능)

(pp.70~73)

# 1. 감성지능의 개념



- 감성지능(Emotional Intelligence: EI)은 성공적 리더십 발휘를 위한 중요한 특성
  - 역대 미국 대통령 중 성공한 대통령(루즈벨트, 케네디, 레이건)과 실패한 대통령(존슨 카터, 닉슨)을 구별해 주는 핵심 자질

## ● 감성지능의 구성요소

	자신	타인
인지	<u>자기 인지</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 정서인지</li> <li>- 정확한 자기평가</li> <li>- 자기확신</li> </ul>	<u>사회적 인지</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 감정이입</li> <li>- 조직인지</li> <li>- 서비스 지향성</li> </ul>
행동	<u>자기관리</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 정서 자율통제</li> <li>- 신뢰성</li> <li>- 적응성</li> <li>- 낙관주의</li> <li>- 성취지향성</li> <li>- 진취성</li> </ul>	<u>관계 경영</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 타인발전</li> <li>- 영감 리더십</li> <li>- 영향</li> <li>- 의사소통</li> <li>- 변화촉매</li> <li>- 갈등관리</li> <li>- 유대감 형성</li> <li>- 팀워크와 협력</li> </ul>

# 1. 감성지능의 개념 (계속)



## ● 자기인지(self awareness)

- 가장 기초가 되는 요소, 자신의 감정을 잘 이해하고 자신의 삶과 업무에 정서가 어떻게 영향을 미칠 것인가를 파악하는 정도
- 자기인지에 능한 사람은 자신의 감정을 신뢰하게 되고 어려운 상황이 발생할 때 자신감을 갖고 대응,

## ● 자기관리(self management)

- 비생산적이고 잘못된 정서와 욕구를 통제할 수 있는 정도
- 1960년대에 어린이를 대상으로 한 마시멜로 실험 사례

## ● 사회적 인지(social awareness)

- 자기 이외의 다른 사람들을 이해하는 능력
- 감정이입을 통해 다른 사람의 관점을 나의 관점으로 대입

## ● 관계경영(relationship management)

- 다른 사람들과 긍정적인 관계를 맺는 능력
- 변화 촉진, 발전적 방향 인도, 팀워크 구축, 갈등 줄임

# 마시멜로 실험 사례(동영상)

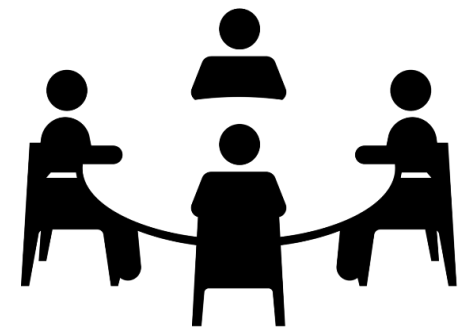


<https://youtu.be/52TVJEpAaw8>





# 왜 효과적인 리더십을 위해 감성지능이 중요할까?



## 2. 감정이입의 리더십 효과



### ● 감정이입은 감성지능의 중요한 부분

- 감정이입이 잘 되는 리더는 구성원의 요구를 잘 알고, 반응을 섬세하게 읽을 수 있는 배려심임
- 구성원의 충성심을 확실하게 얻어낼 수 있음

### ● 리더의 감성 및 정서 상태는 조직 전체에 영향을 미침

- 감성전이(emotion contagion)
- 감성적으로 자신을 잘 관리하고 균형을 유지하면서 동기부여된 사람은 주변 사람들에게도 그 같은 느낌을 줌
- 리더가 화를 내거나 불쾌한 상태에 있는 것보다 낙천적이고 밝은 상태로 있을 때 전체 조직이 생기를 띠м
- 다른 사람의 감성을 이해하고 이입시키는 능력을 지닌 리더에게서 구성원들은 한마음과 팀워크를 느끼게 되고 동기를 갖게 됨



# 감성지능을 어떻게 개발할 수 있을까?

### 3. 감성지능의 훈련 및 연구



- **자신의 삶을 스스로 책임지는 노력**

- 어떤 일이 잘못되면 다른 사람을 탓하지 말고 자신의 책임으로 받아들여야 함. 이러한 책임의식은 감성지능의 기초

- **다른 사람들 앞에서 공개적으로 발언**

- 공개적으로 발언함으로써 불안감을 통제하고 자기 안심을 지킬 수 있는 기회를 갖게 됨
- 듣는 사람들의 마음을 헤아릴 수 있으며 감정이입을 경험할 수 있는 기회도 갖게 됨

- **명상이나 요가**

- 자신의 마음을 통제, 안락하고 편안한 상태를 인지할 수 있음, 스트레스와 우울함, 부정적 생각의 부작용을 줄이는 역할



## [감성지능 진단]

# 채점 및 해석방법



- Reverse Question: 문항 5번, 28번, 33번

5점 ←-----→ 1점

4점 ←-----→ 2점

- 해석

148점 이상 : 최상

132점 ~147점: 상

115점 ~131점: 중상

99점 ~ 114점: 중

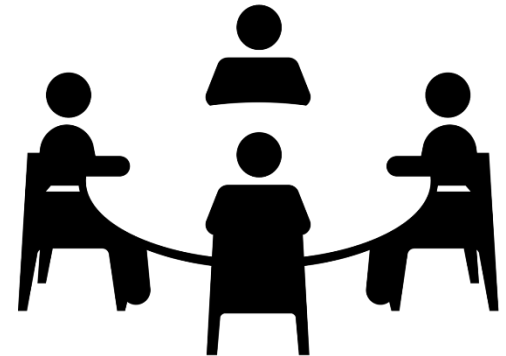
82점 ~ 98점: 중하

81점 이하: 하

# [성찰활동-10분]



- 진단 결과 간략하게 요약:
- 진단 결과에 대해 동의하는 부분과 동의하지 않는 부분:
- 진단을 바탕으로 한 본인의 강점 및 보완점:
- 구체적인 개발 전략:



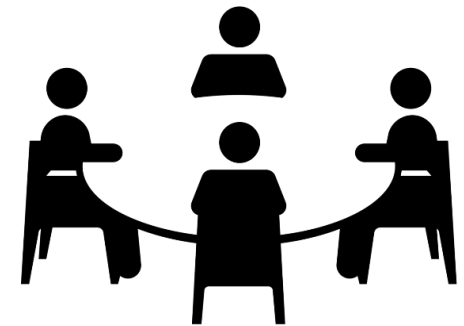


# 리더십에 영향을 미치는 특성





경험했던 최고의 리더들을 떠올려 볼 때,  
어떤 특성이 있었나요?



# 1. 리더십 효과성을 높이는 특성



## ● 스트레스 극복력

- 신체적으로 활력이 넘치고 정서적으로 안정적인 리더는 스트레스에 수월하게 대응할 수 있음

## ● 자신감

- 상황이 어려워도 리더가 자신감을 가지고 헤쳐나간다면 구성원들은 믿고 따름

## ● 내부통제위치

- 통제위치(locus of control)란? 문제해결 능력 및 통제할 수 있는 능력이 어디에 위치하는가에 관한 것
- 내부통제위치형 : 무슨 문제에 부딪히든지 성공과 실패의 원인은 내 안에 있다고 믿는 유형
- 외부통제위치형 : 성공과 실패는 내가 아닌 운에 달렸든지 남에게 달렸다고 생각하는 유형.
- 내부통제위치형 리더가 더 민주적, 혁신적, 참여적 리더임.

# 1. 리더십 효과성을 높이는 특성 (계속)



## ● 감정조절 능력

- 감정조절을 잘하면서 심리적 격동이나 혼란이 없이 차분하게 주어진 업무를 처리할 줄 아는 능력
- 자신의 감정과 약점을 명확하게 인지
- 단점을 인정하지만 연연하지 않음. 장점을 찾아서 자아 향상에 활용 및 노력
- 리더십 효과와의 상관관계 매우 높음

## ● 성실감과 신뢰감

- 대인적 신뢰를 얻는 데 결정적인 역할
- 성실성을 인정받으려면 약속의 충실한 이행, 구성원의 헌신에 대한 공정한 평가와 적절한 보상, 그리고 비밀 유지와 자신의 행동과 의사결정에 대한 책임감 등의 요건을 갖추어야 함

## 2. 기타 리더십에 영향을 주는 특성요인



### ● 핵심자아평가

- 긍정적인 자아평가를 하는 사람은 자신을 좋아하고 정서적이며 유능하고 자신의 환경을 통제할 수 있음
- 긍정적인 자아평가는 의욕적으로 목표를 설정, 몰입하지만, 지나치게 긍정적일 경우 잘못된 의사결정을 내릴 수 있음

### ● 마키아벨리즘

- 마키아벨리즘 성향이 강한 리더는 독단적이면서 **목적이 수단을 정당화시킬 수 있다고 믿음**
- 높은 마키아벨리즘은 좋은 성과를 만들 수 있지만, 목적이 수단을 정당화시킬 수 없는 상황에서는 문제가 됨

## 2. 기타 리더십에 영향을 주는 특성요인



### ● 나르시시즘

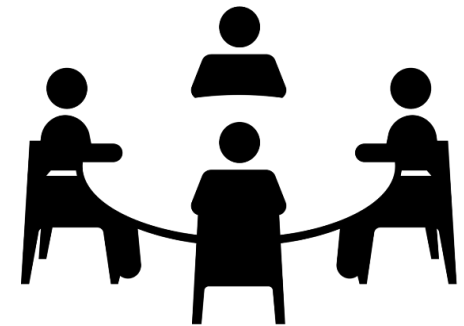
- 자아존경을 바라는 강한 욕구, 리더십을 특권적 자격으로 생각
- 타인의 충정어린 헌신이나 충성심에 별로 영향을 받지 않으며 오직 자아도취적으로 생각하고 행동

### ● 자기관찰

- 자신의 행동을 외부 상황적 요인에 적응시키는 능력
- 외부 정보에 무척 민감, 상황마다 다르게 행동할 수 있음
- 남들 앞에 보이는 성격과 실제 자아가 크게 다를 수 있는 능력



경험했던 최악의 리더들을 떠올려 볼 때,  
어떤 특성이 있었나요?



### 3. 실패한 관리자의 특성



CCL(Center for Creative Leadership): 실패한 관리자들의 실패요인과 행동 연구

- **정서적 안정성 부족**

- 기분에 더 좌우되고 분노를 잘 폭발시키며 일관성 없는 행동

- **방어성**

- 실패에 대해 방어적 행동, 실수를 덮거나 타인을 비난

- **성실성 부족**

- 타인을 희생시켜서 자신이 성공하려는 야망이 높음

- **대인기술 미흡**

- 둔감성이 원인, 다른 사람들과 마찰을 일으키거나 위협을 하는 행동을 나타냄

- **기능적 및 인지적 기술에 치중**

- 기술적 문제에 지나치게 초점을 둬으로써 상위직에서 더 요구되는 전략적인 견해를 갖추지 못함



**리더와 브리더를 구분할 수 있는 특성, 특질이  
존재한다는 특성이론의 한계점은 무엇일까요?  
(pp.60-61)**



## 4. 특성이론의 한계점



- 우수한 리더들의 특성을 공통적인 유형으로 집약하는 것이 어려움.
- 성격이나 가치관 등 내면적 태도를 관찰하기 어려움. 내면적 태도가 외적인 행동과 일치하지 않은 경우 많음.
- 구성원들은 리더가 행동하지 않으면 리더의 내면세계를 알 수 없음.
- 내면적 특성은 리더십 개발에 적용하기 어려움
  - 사람의 내면적 특성인 성격이나 가치관 등은 한 번 형성되면 수정하기가 매우 어려움

# 3대 리더십 기초이론



## ● 본격적인 리더십 연구는 1900년대부터 시작, 특성이론 → 행동이론 → 상황이론 순으로 발전

- 전통적 리더십 3대 기초이론의 비교

내용 접근법	연구모형	강조점
특성이론 (1930년대 ~1950년대)	<div> <div>개인적 특성</div> <div>→</div> <div>리더와 비리더의 구별</div> </div>	리더와 리더가 아닌 사람을 구별할 수 있는 특징이나 특성이 분명히 존재한다.
행동이론 (1950년대 ~1960년대)	<div> <div>리더 행위</div> <div>→</div> <div>조직성과, 종업원 만족 유지</div> </div>	리더십의 가장 중요한 측면은 리더의 특성이 아니라, 여러 상황에서 실제 행하는 행동이다. 성공적 리더와 비성공적 리더는 그들의 리더십 스타일에 의해 구별된다.
상황이론 (1970년대 이후)	<div> <div>리더 행위</div> <div>→</div> <div>조직성과, 종업원 만족 유지, 기타 이 기준에 관련된 변수</div> </div> <div> <div>상황요인 : 과업, 퍼스넬리티, 집단 성격 등</div> </div>	리더의 유효성은 그의 스타일뿐 아니라, 리더십 환경을 이루는 상황에 의해서도 결정된다. 상황에는 리더나 하급자들의 특성, 과업의 성격, 집단의 구조, 강화의 유형 등이 있다.



**질문 및 상담:**

**이메일(zkdkfh@koreatech.ac.kr) 및 온라인 교육 > 질의응답 게시판 활용**