

조직행동론

Organizational Behavior

10주차 리더십이론2

경영학과

김 정 식 교수

10주차 리더십이론 2

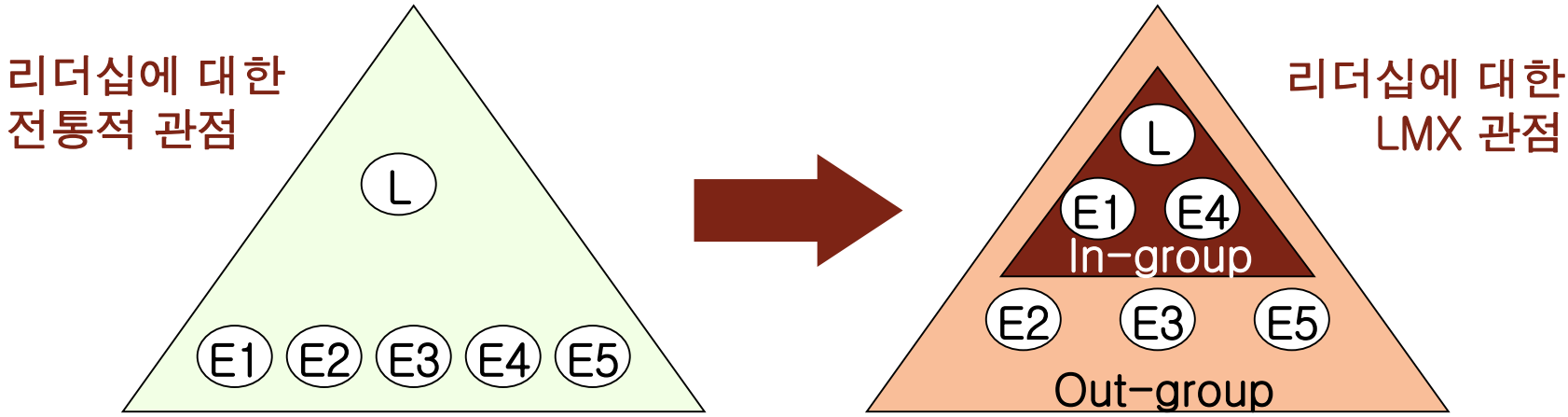
- 다양한 현대적 리더십 이론들의 흐름에 대해서 이해할 수 있다.
- LMX이론에서 제시하는 리더십에 대한 관점을 설명할 수 있다.
- 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 비교설명할 수 있다.
- 서번트 리더십의 특징들에 대해서 이야기할 수 있다.
- 윤리적 리더십과 진정성 리더십의 공통점과 차이점을 비교할 수 있다.
- 글로벌 리더십의 구성요소들을 설명할 수 있다.

- LMX(Leader Member Exchange)이론
- 변혁적리더십
- 거래적 리더십
- 수퍼리더십
- 전략적 리더십
- 서번트리더십
- 윤리적 리더십
- 감성리더십
- 진정성리더십
- 글로벌 리더십
- 학습요약
- 퀴즈

LMX(Leader Member Exchange)이론

LMX이론

- 리더는 항상 모든 직원에게 같은 태도로 대하지 않으며 부하직원들 각각에 따라 차별적으로 대한다고 주장



- 리더와 구성원의 관계가 2가지로 나누어 볼 수 있음
 - ▶ 인그룹교환관계(in-group exchange): 신뢰와 존경, 공동운명의식, 긴밀한 교류가 있는 관계
 - ▶ 아웃그룹교환관계(out-group exchange): 신뢰와 존경 등이 미약하여 리더의 일방적 영향력 행사 등 결속력 미비한 관계

■ 변혁적 리더십(transformational Leadership):

- 종업원들로 하여금 자신의 이해관계를 떠나서 조직의 목표를 수행하도록 변화시키는 상징적 리더의 행동을 강조함

변혁적 리더의 행동

- 1) 카리스마
- 2) 비전과 영감을 주는 메시지를 이용한다.
- 3) 종업원들을 지적으로 자극을 주려 한다.
- 4) 개인적인 배려를 한다.
- 5) 자신이나 추종자에 대한 확신을 표현한다.
- 6) 높은 성과 기대를 한다.

- 거래적 리더십(transactional leadership):
 - 리더와 부하들 사이의 상호작용에 초점을 둠

거래적 리더의 행동

(1) 상황적 보상

: 종업원을 동기부여 하기 위해 상황에 따른 보상을 지급

(2) 예외적 관리

: 부하들의 성과가 기대에 못 미쳤을 경우에만 리더가 종업원들의 행동에 관여

■ 수퍼리더십 (super leadership):

- 권한과 책임의 위임을 통하여 부하들이 셀프리더십(self-leadership)을 발휘하게 함으로써 부하들의 주인의식과 모티베이션을 높여주는 임파워링(empowering) 리더십

수퍼리더의 행동

- (1) 부하들로 하여금 자기 관리 기술을 개발할 수 있게 함으로써 부하들 스스로 자신을 이끌 수 있도록 함
- (2) 부하들이 내적 동기와 자기 통제감을 증가시킬 수 있도록 하기 위해 노력함

■ 전략적 리더십(strategic leadership):

- 타인에게 미래를 예견하고, 비전을 만들고, 기업조직에 유연성을 유지시키며 전략적 변화가 가능토록 하는 것을 강조하는 리더십

전략적 리더의 6가지 구성요소

1. 비전(Vision)과 전략적 방향(Strategic Direction)제시
2. 핵심역량(Core Competence)개발 및 유지
3. 인적자본(Human Capital)개발
4. 유효한 기업문화(Effective Organizational Culture) 유지
5. 윤리 경영(Ethical Practice)
6. 전략적 통제(Strategic Control)의 확립

■ 서번트리더십

- 다른 사람과 조직을 위한 봉사에 초점을 맞추고 솔선수범하는 리더십

□ 서번트 리더 특성 10가지

1. 경청(listening) :
서번트 리더들은 집단의 욕구와 바람이 무엇인지 정확하고 명확히 하기 위해 경청함
2. 공감(empathy):
서번트 리더들은 다른 사람의 감정을 이해하려고 노력함
3. 치유(healing):
리더가 부하들을 이끌어 가면서 보살펴 주어야 할 문제가 있는가를 체크함
4. 인식(awareness):
서번트 리더들은 자신의 강점과 약점에 대해 잘 알고 있음
5. 설득(persuasion):
서번트 리더들은 다른 사람에게 영향을 끼치는 의사결정을 할 때, 지위 권한보다는 설득에 좀 더 의존함

6. 개념화(conceptualization):

서번트 리더들은 보다 넓은 시각을 갖기 위해 노력함. 서번트 리더들은 단기, 일상적 시각과 장기, 개념지향적 시각의 균형을 달성함

7. 예견력(foresight):

서번트 리더들은 현재의 행동이나 상황이 불러올 미래의 성과를 예견하는 능력을 가짐

8. 스튜어드십(stewardship):

서번트 리더는 부하들을 위해 자원을 관리하고 봉사해야 함

9. 부하 성장을 위한 노력(commitment to the growth of people):

서번트 리더들은 부하들의 지금의 업무 역할 이외 것에도 관심을 갖고 부하 개인으로서의 성장을 도와주는 환경을 조성하는데 노력함

10. 공동체 형성(building community):

서번트 리더들은 조직 내에서도 밖에서도 서로 존중하며, 봉사하는 진정한 공동체 의식을 만들어 나감

윤리적 리더십(ethical leadership):

개인의 행위와 대인관계에서 규범적으로 적절한 행동을 하고, 커뮤니케이션과 의사결정을 통하여 부하들에게 규범적인 행동을 장려하는 리더십 (Trevino & Brown)

윤리적 리더십

=

윤리적(도덕적)
인간

+

윤리적(도덕적)
관리자

감성리더십(emotional leadership)

- 자신과 다른 사람들의 감정을 이해하고 공감을 불러일으켜 목표를 달성하는 리더십
- 감성지능을 갖추고 사람들의 감성을 긍정적으로 이끄는 리더십
(Goleman)

개인적 역량(personal competence)

1) 자기인식(self-awareness):

자신의 감정인식, 정확한 자기평가, 자신감

2) 자기관리(self-management):

자신의 감정통제, 솔직함, 적응성, 성취욕, 주도성, 낙관적임

사회적 역량(social competence)

3) 사회적 인식(social awareness):

공감, 조직적 인식, 서비스 제공

4) 관계관리(relationship management):

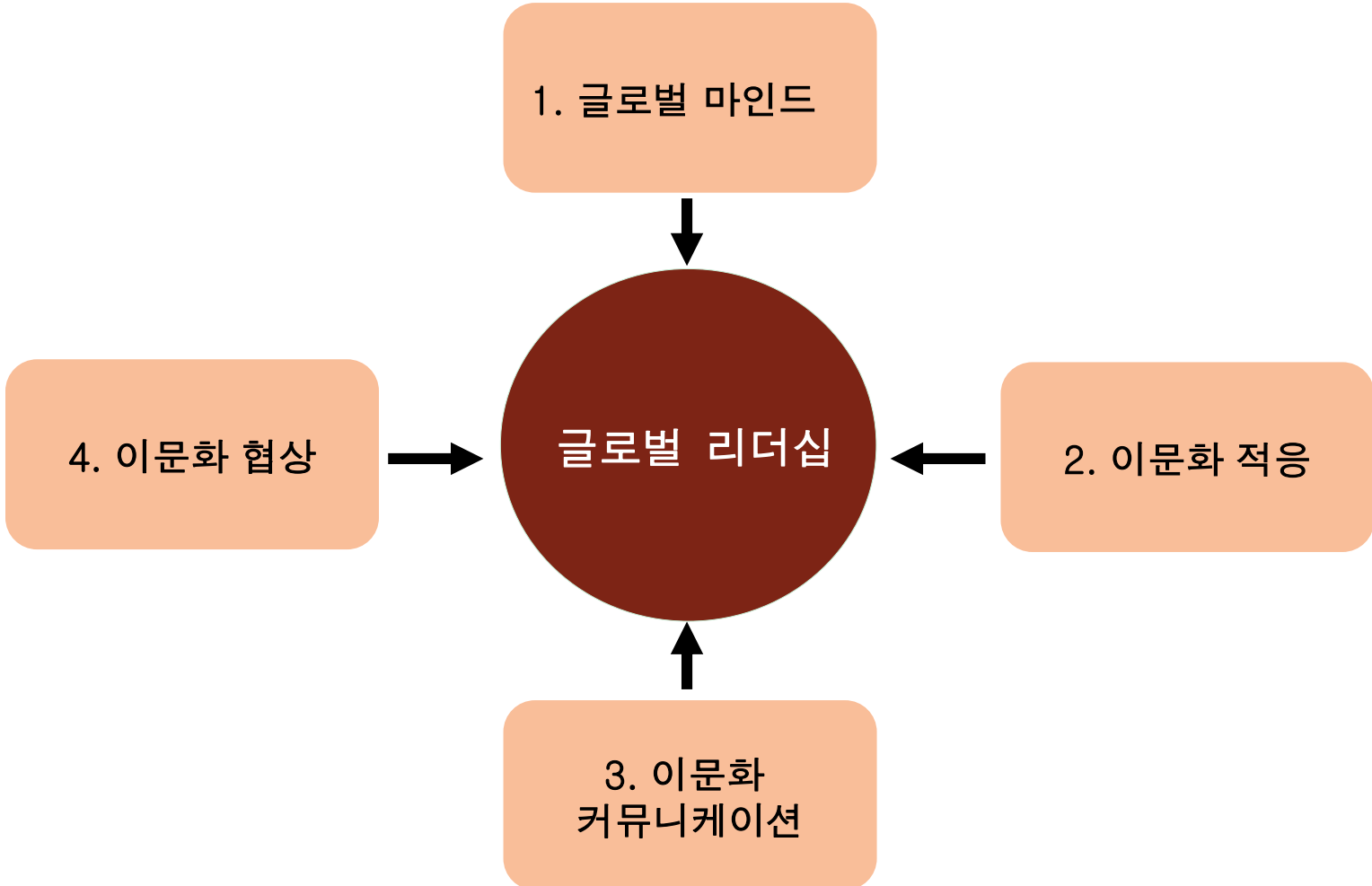
영감적 리더십, 영향력, 부하직원개발, 변화촉진, 갈등관리, 네트워킹, 팀워크와 협력

■ 진정성 리더십(Authentic Leadership) :

- 정직, 실용성, 그리고 도덕성(윤리성)에 기초한 리더십 행동 패턴
- 자기 자신을 긍정적으로 개발하고 조직에 긍정적인 심리적 역량과 윤리적 풍토를 조성하고자 하는 리더의 모습을 강조
- 진정성 리더십 구성요소
 - 1) 자기인식(self-awareness)
 - 2) 관계의 투명성(relational transparency)
 - 3) 균형 잡힌 처리과정(unbiased processing)
 - 4) 내재화된 도덕적인 균형감(internalized moral perspective)

Walumbwa 등(2008)

- 글로벌 리더십(global leadership) :
 - “글로벌 기업에 근무하는 경영자와 관리자 또는 해외에 파견되어 근무하는 관리자(expatriate)가 갖추어야 할 리더십”
 - “문화적 다양성이 존재하는 글로벌 환경에서 효과적으로 조직을 운영할 수 있는 능력”



- 리더-구성원간 교환관계(LMX)이론에서는 리더는 항상 모든 직원에게 같은 태도로 대하지 않으며 부하직원들 각각에 따라 차별적으로 대한다고 주장한다.
- 변혁적 리더십은 종업원들로 하여금 자신의 이해관계를 떠나서 조직의 목표를 수행하도록 변화시키는 상징적 리더의 행동을 강조하는 반면, 거래적 리더십에서는 리더와 부하들 사이의 상호작용에 초점을 둔다.
- 서번트 리더십은 다른 사람과 조직을 위한 봉사에 초점을 맞추고 솔선수범하는 리더십을 의미한다.
- 감성리더십은 자신과 다른 사람들의 감정을 이해하고 공감을 불러일으켜 목표를 달성하는 리더십이다.
- 진정성 리더십은 정직, 실용성, 도덕성에 기초한 리더십 행동패턴으로서, 자기 자신을 긍정적으로 개발하고 조직에 긍정적인 심리적 역량과 윤리적 풍토를 조성하고자 하는 리더의 모습을 강조한다.

- LMX이론에 따르면 리더와 구성원들 간의 관계는 인그룹관계와 아웃그룹관계로 나누어 볼 수 있는데, 신뢰와 존경, 공동운명의식, 긴밀한 교류가 있는 그룹을 ()이라고 한다.
- 거래적 리더십은 리더와 부하들 사이의 상호작용에 초점을 두는데 거래적 리더의 대표적인 행동으로서 (), ()를 들 수 있다.
- 타인에게 미래를 예견하고 비전을 만들고 기업조직에 유연성을 유지시키며 전략적 변화가 가능토록 하는 것을 강조하는 리더십은 () 리더십이론이다.
- 진정성 리더십을 구성하는 요소에는 4가지가 있는데 자기인식, (), 균형 잡힌 처리과정 그리고 내재화된 도덕적인 균형감이 포함된다.

정답 : 1. 인그룹 2. 상황적 보상, 예외적 관리 3. 전략적 4. 관계의 투명성