

# 조직행동론

## Organizational Behavior

9주차 리더십이론1

경영학과

김 정 식 교수

## 9주차 리더십이론1

- 리더십 개념에 대해서 이해할 수 있다.
- 조직내 리더십의 중요성에 대해서 설명할 수 있다.
- 리더십특성이론에서 주장하는 내용과 시사점을 설명할 수 있다.
- 리더십행위이론에 속하는 주요이론들에 대해서 학습하고 시사점에 대해서 토론할 수 있다.
- 리더십상황이론의 특징과 주요이론들 간의 차이점을 비교설명할 수 있다.

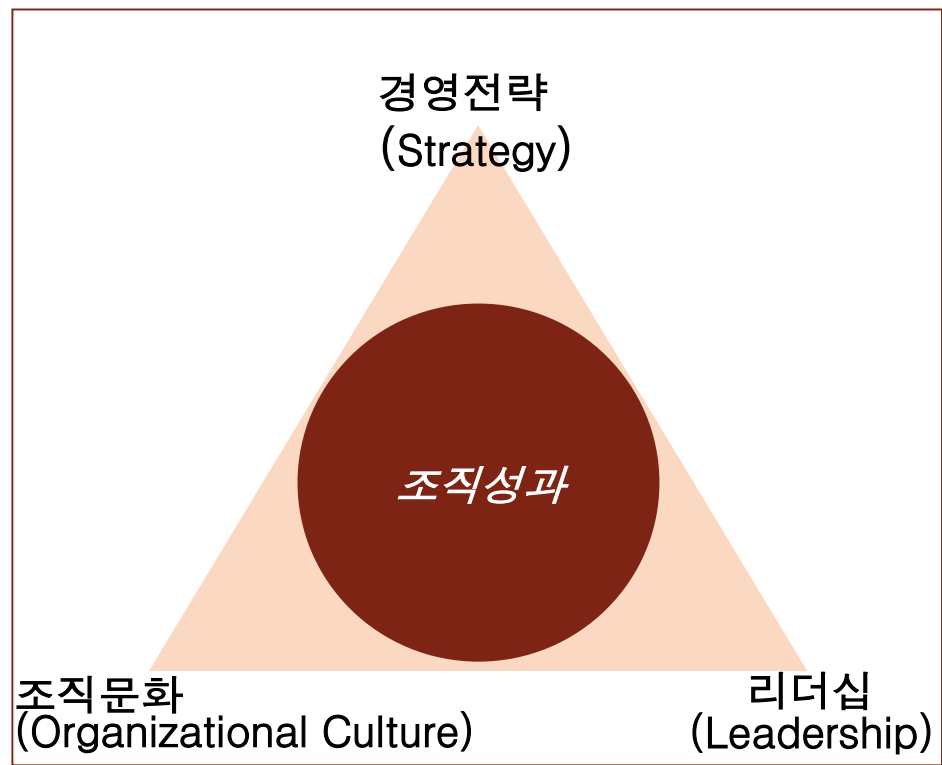
- 리더십(leadership)의 개념
- 왜 리더십이 중요한가?
- 관리와 리더십의 비교
- 관리자와 리더의 비교
- 리더십 이론 변천
- 특성이론
- 특성이론의 단점
- 행위이론
- 아이오와주립대 연구
- 오하이오주립대 연구
- 미시건대 연구
- Blake & Mouton이론
- 상황이론
- Fiedler의 연구
- House의 연구
- Vroom-Yetton-Jago 연구
- Hersey & Blanchard연구
- 학습요약
- 퀴즈

## ■ 리더십의 개념

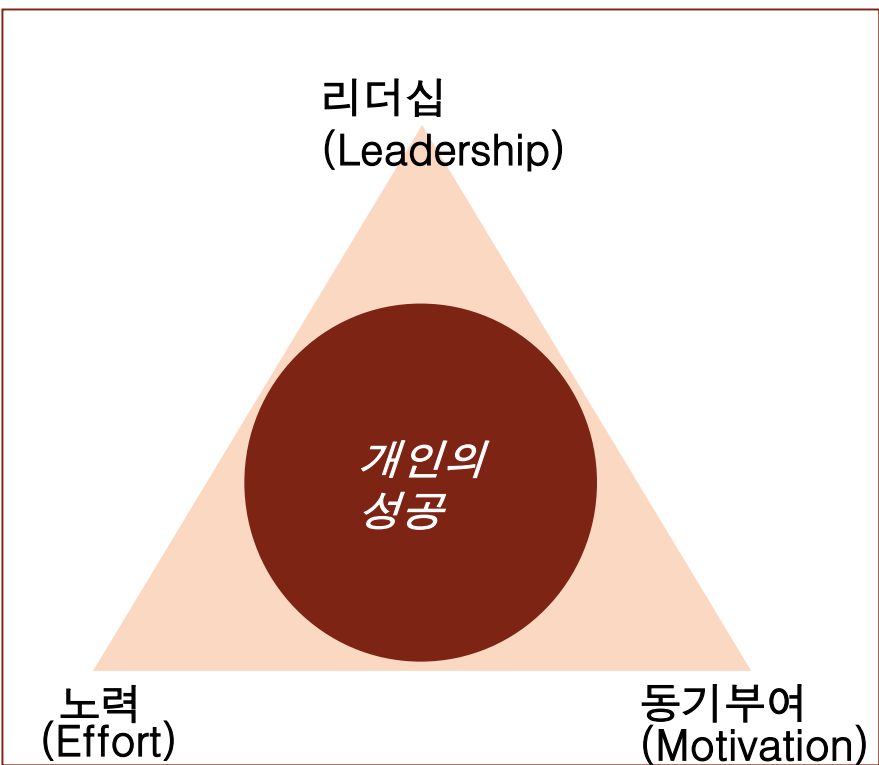
- 공통의 목표를 달성하기 위하여 타인들이 행동을 하게끔 유도하는 과정(Locke, et al)
- 팀 혹은 조직의 목표 달성을 위하여 구성원들에게 영향력을 행사하고 환경을 제공해주는 과정(McShane & Von Glinow)

# 왜 리더십이 중요한가?

## 1. 거시적 관점



## 2. 미시적 관점



# 관리와 리더십의 비교

구 분	관리(management)	리더십(leadership)
방향제시 측면	구체적 목표달성을 위한 계획수립 및 할당	미래를 위한 비전창조, 전략개발
목표	안정유지	변화창조
통합	통합을 위해 종업원을 총원하고, 정책수립, 절차화, 시스템 개발	비전과 문화를 공유하며 핵심가치관을 개발
관계	사물에 초점을 둠  관리자는 보스처럼 행동	사람에 초점을 둠.  리더는 코치, 촉진자, 봉사자처럼 행동
개인의 리더십자질	관리자는 부하에게 감정적 거리를 둠 전문가적 사고	부하와 감정적 연계를 가짐 의사소통기술

## 관리자의 특성

- ✓ 관리 중심
- ✓ 모방 중시
- ✓ 시스템과 구조 중시
- ✓ 통제에 의존
- ✓ 단기적 관점
- ✓ 어떻게, 언제를 중시
- ✓ 수직적 관계지향
- ✓ 현상유지 중시
- ✓ 일을 잘 처리하는 것이 중요

## 리더의 특성

- ✓ 혁신 중심
- ✓ 창의성/개성 중시
- ✓ 사람에 초점
- ✓ 신뢰에 의존
- ✓ 장기적 관점
- ✓ 무엇을, 왜를 중시
- ✓ 수평적 관계지향
- ✓ 새로운 도전/발전 중시
- ✓ 올바른 일을 하는 것이 중요



# 리더십 이론 변천

전통적 리더십 이론 (1930 ~ 1980년대)			현대적 리더십 이론 (1990 ~ 현재)
특성이론 (1930~1940년대)	행위이론 (1950~1960년대)	상황이론 (1970~1980년대)	
-강자형 리더십  (신체적 특성, 능력, 성격, 사회적특성 등)	-아이오아 주립대 : 전제적 리더, 민주적 리더  -오하이오 주립대: 구조주도, 배려형 리더  -미시건대: 생산지향적, 종업원지향적 리더  -Blake&Mouton의 관리격자	-Fiedler: 상황적합이론  -House: 경로목표이론  -Vroom,Yetton, Jago: 리더십 의사결정론  -Hersey& Blanchard: 상황이론  -리더십 대체이론	- LMX(Leader-Member Exchange) 이론  -변혁적 리더십  -거래적 리더십  -수퍼리더십  -전략적 리더십  -서번트 리더십  -글로벌 리더십  - 공유/수평적 리더십

## ■ 특성이론

- 리더와 비리더를 구분 짓는 성격이나, 사회적, 신체적, 능력적 특성이 있다고 가정하고 이를 규명하는 이론
- 주요학자 : Stogdill(1948), Mann(1956)



주요 차이점 항목들	내 용
신체적 특성	외모, 키, 몸무게, 차림새 등
능력 특성	인지능력, 업무관련기술, 판단력, 어휘 구사력 등
성격 특성	자신감, 정서적 성숙도, 성실성, 인내력, 스트레스 민감도
사회적 특성(대인관계)	대인관계기술, 설득능력, 협동심, 권력/성취동기 등

- 잠재적 중요 특성들이 무궁무진함
- 특성들과 리더십 효과성과의 상관관계가 일관되지 못함
- 효과적인 리더는 업무에 있어서 어떠한 일을 해야하는지에 대해서 예견해주지 못함

## ■ 행위이론

- 리더십행위이론은 리더의 핵심은 그 리더가 행하는 행위에 있으며 바람직한 리더의 행위를 제시한 이론이다

## ■ 주요연구

- 아이오와주립대 연구(Lewin 등)
- 오하이오주립대 연구
- 미시건대 연구
- 블레이크와 머튼(Blake & Mouton) 연구

## ■ 종합

업무(task)중심 행위 ←————→ 사람중심 행위

## 전제적 리더 (autocratic style)

- 권한을 집중
- 공식적 직위에 의존
- 보상의 이용
- 종업원에게 강제적 영향력을 행사

## 민주적 리더 (democratic style)

- 권한을 위임
- 참여를 권장
- 종업원에 의존하는 리더

## ■ 이론특징

- 리더는 두가지 행동특징, 즉 구조주도와 배려 중심의 행동을 보이는데 두 가지 차원은 상호독립적으로 나타남

구조주도  
(initiating structure)

- 업무관계
- 역할
- 조직
- 커뮤니케이션 패턴
- 업무패턴

배려  
(consideration)

- 온정주의적
- 상호신뢰 중시

## 생산 지향 (production-oriented)

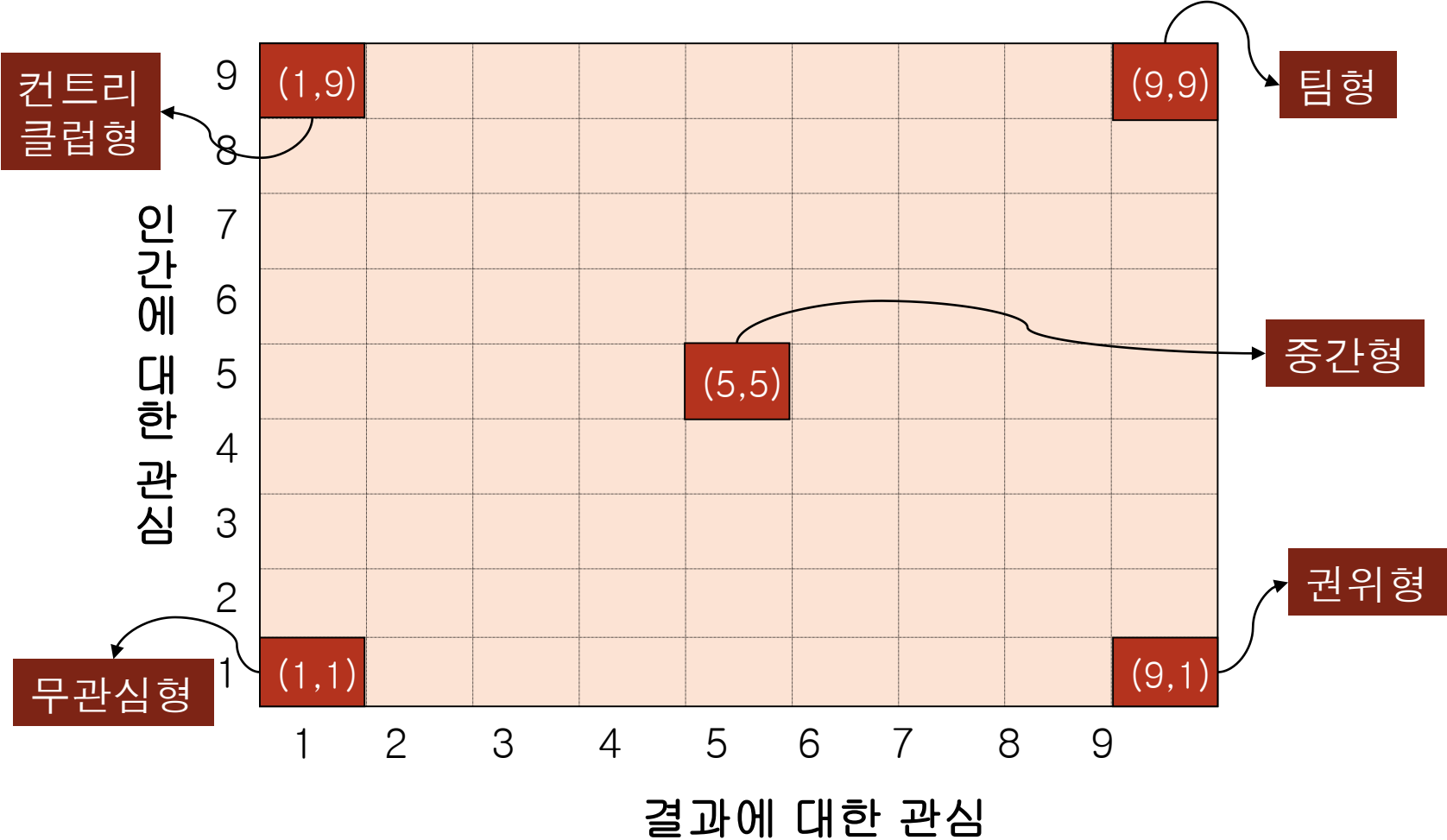
- 업무를 통해 과업 환경에 영향을 미침
- 지시, 감독, 공식화된 규율

## 종업원 지향 (employee-oriented)

- 인간관계를 통해 과업 환경에 영향을 미침
- 직원들에 대한 배려

## ■ 이론특징

- 어떤 유형의 리더의 행동이 더욱 바람직한 것인가에 대해서 규명함





## ■ 팀형(9,9)

- 성취지향, 유연성이 좋으며, 변화에의 적응 추구, 이상적인 리더상

## ■ 권위형(9,1)

- 통제/효율중시, 권위와 복종 강조

## ■ 컨트리클럽형(1,9)

- 사교중시, 갈등회피, 즐거움 추구

## ■ 무관심형(1,1)

- 성과무관심, 갈등회피, 자유방임

## ■ 중간형(5,5)

- 결과와 사람에 대해서 적절하게 관심을 둬, 한쪽에 치우칠려고 하지 않음

## ■ 상황이론

- 상황적 요인들을 고려하여 그 상황에 가장 유효한 리더십 스타일을 찾으려는 이론
- 리더십이 특성이나 행위들이 서로 다른 상황의 리더들에 있어 다르게 적용된다는 가정에 기반 함

## ■ 주요연구

- 피들러(Fiedler)의 연구
- 하우스(House)의 연구
- 브룸 등(Vroom-Yetton-Jago)의 연구
- 허쉬와 블랜차드(Hersey & Blanchard)의 연구

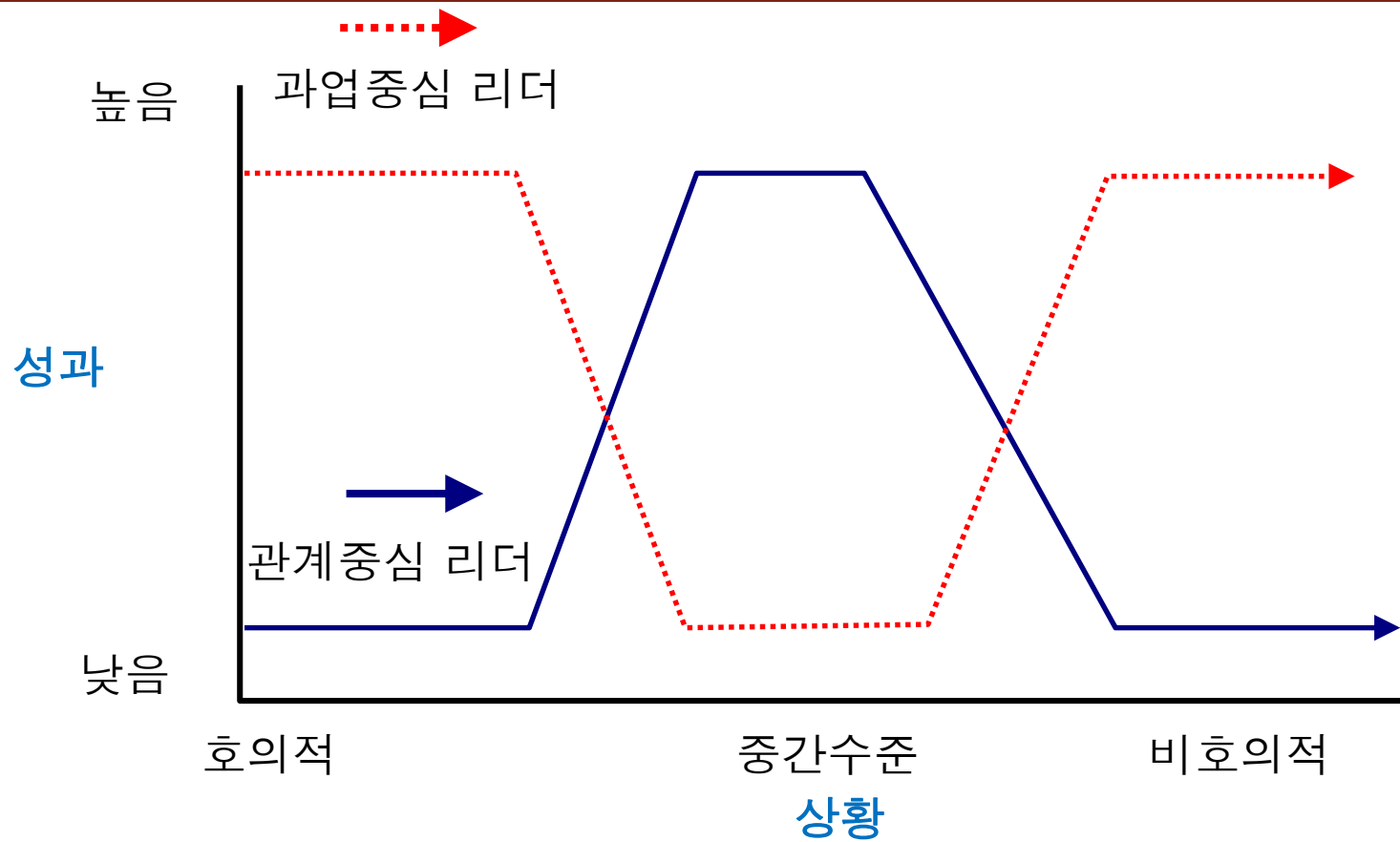
## ■ 이론특성

- 리더는 자신의 욕구구조에 따라 2가지 리더십스타일, 즉 업무중심(task-oriented) 스타일과 관계중심(relationship-oriented)스타일을 보이게 됨
- 이 두가지 리더십스타일의 효과성은 리더가 속해있는 상황의 우호도(favorableness)에 따라 달라지게 됨

## ■ 상황의 우호도

1. 리더의 지위권력(position power)
2. 업무의 구조화여부(task structure)
3. 리더-부하간의 관계(leader-member relations)

# Fiedler의 연구(계속)



상황 변수

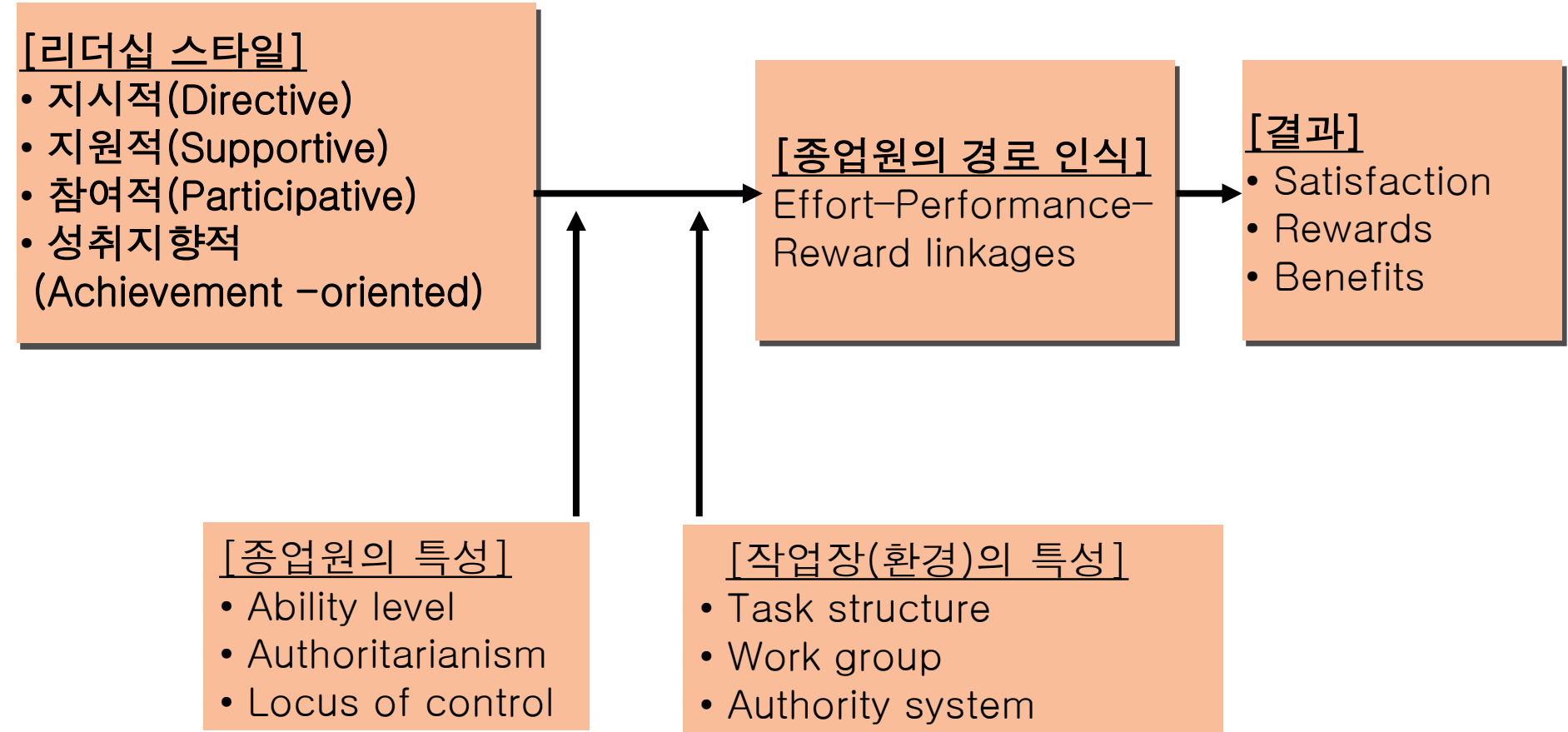
리더-구성원 관계	좋음				나쁨			
과업구조	고		저		고		저	
리더의 직위권력	강	약	강	약	강	약	강	약

## ■ 이론특성

- 리더의 기본적인 역할은 부하직원들에게 목표를 달성할 수 있는 경로를 명확하게 해주는 것임에 초점을 둠
- 리더는 자신의 리더십스타일을 부하들/업무상황에 따라 달리해야한다고 봄

## ■ 4가지 리더의 행동스타일

- 지시적(directive)스타일
- 지원적(supportive)스타일
- 참여적(participative)스타일
- 성취지향적(achievement-oriented)스타일



지시적 리더십	<ul style="list-style-type: none"><li>- 하급자 통제, 조직화, 감독 등과 관련된 리더행위</li><li>- 과업이 모호하고, 스트레스가 많을 때 만족 높음</li></ul>
지원적 리더십	<ul style="list-style-type: none"><li>- 추종자의 욕구, 복지에 관심/관계를 중시하는 리더행위</li><li>- 구조화된 과업 수행시 종업원 만족과 성과 높음</li></ul>
참여적 리더십	<ul style="list-style-type: none"><li>- 의사결정시 하급자와 상의, 제안을 고려하는 리더행위</li><li>- 종업원이 내재론자인 경우 만족 높음</li></ul>
성취지향적 리더십	<ul style="list-style-type: none"><li>- 도전적 목표 설정, 최고 성과를 달성하도록 하는 리더행위, 과업이 모호할 때 효과적</li></ul>

## ■ 이론특성

- 의사결정 과정에 있어서 언제 직원들을 어느정도 참여시킬 것인가에 대한 리더의 의사결정스타일은 상황에 따라 달라짐

## ■ 5가지 의사결정스타일

- 결정형(decide) : 리더 혼자서 결정
- 개별적 자문형(consult individually) : 개별적으로 그룹구성원들로부터 자문을 얻어 결정
- 그룹적 자문형(consult group) : 그룹구성원들 전체 모임에서 자문을 얻어서 결정
- 촉진자형(facilitate) : 리더 자신의 의견보다는 그룹구성원들의 의견을 우선시해서 결정
- 위임형(delegate) : 그룹에게 의사결정권한을 위임



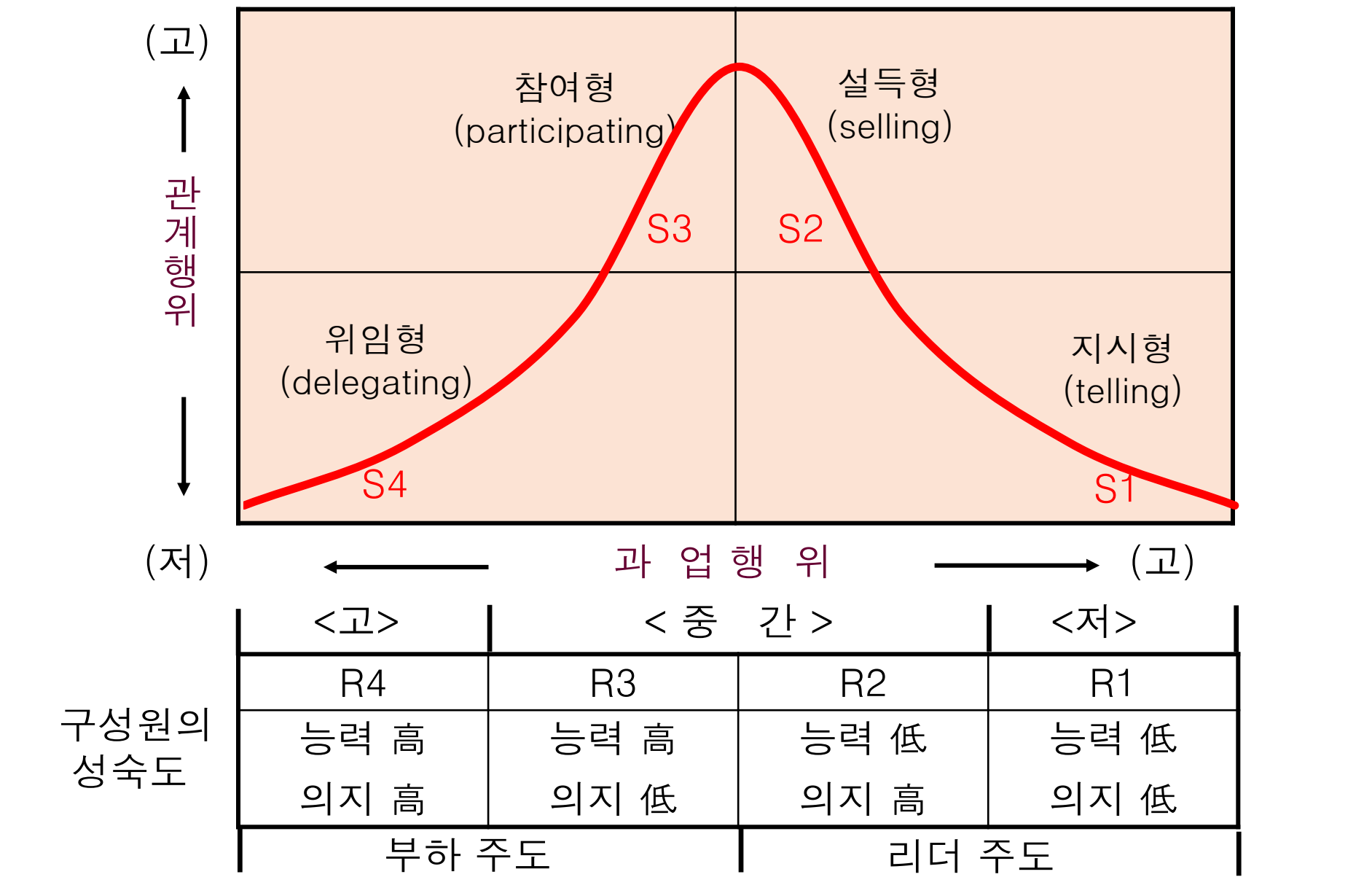
## ■ 이론특성

- 부하들의 성숙도(followers' readiness)에 따라 리더십스타일이 달라진다고 봄

## ■ 부하들의 성숙도

- 부하들의 능력(ability)과 의지(willing)을 기준으로 평가

Hersey & Blanchard연구(계속)



- 리더십은 공통의 목표를 달성하기 위하여 타인들이 행동을 하게끔 유도하는 과정이다.
- 리더십특성이론은 리더와 비리더를 구분짓는 성격이나, 사회적, 신체적, 능력적 특성이 있다고 가정하고 이를 규명하는 이론이다.
- 리더십행위이론은 리더의 핵심은 그 리더가 행하는 행위에 있으며 바람직한 리더의 행위를 제시한 이론이다. 아이오와주립대연구, 오키오주립대연구, 미시간대연구, 블레이크와 머튼(Blake & Mouton)의 연구가 포함된다.
- 리더십상황이론은 상황적 요인들을 고려하여 그 상황에 가장 유효한 리더십 스타일을 찾으려는 이론으로서 피들러(Fielder)의 연구, 하우스(House)의 연구, 브룸 등(Vroom-Yetton-Jago)의 연구, 허쉬와 블랜차드(Hersey & Blanchard)의 연구가 대표적이다.

- 로크(Locke)에 따르면, 공통의 목표를 달성하기 위하여 타인들이 행동을 하게끔 유도하는 과정을 ( )이라고 정의된다.
- 리더십특성이론에서는 리더와 비리더를 구분짓는 성격이나, ( )적, 신체적, ( )적 특성이 있다고 가정하고 이를 규명하고자 한다.
- 리더십행위이론에 속하는 아이오와주립대연구에서는 리더의 행위로서 전제적 리더행위와 ( )행위로 구분하였다.
- 리더십상황이론에 속하는 허쉬와 블랜차드(Hersey & Blanchard)연구에서는 상황을 구성원들의 ( )로 제시하고 이러한 상황에 따라 효과적인 리더십 유형으로 지시형, 설득형, ( ), 위임형 4가지를 제시하였다.

정답 : 1. 리더십 2. 사회, 능력 3. 민주적 4. 성숙도, 참여형