

## 1. 리더십의 개요

### 1) 조직과 리더

#### (1) 조직의 개요

- ① 특정한 목적을 추구하기 위해 의도적으로 구성된 사람들의 집합체
- ② 외부환경과 여러 가지 상호작용을 하는 사회적 단위
  - 인간은 사회적 동물 → 1개 이상의 조직에 소속됨
  - 현대사회는 조직사회 → 여러 분야에 다양한 조직 존재
    - 조직을 효율적으로 끌고 나가기 위해서는 적합한 리더가 있어야 함.
    - 어떤 조직이든 리더가 있어야 하며 그의 리더십이 부족하면 조직의 목표는 달성하기 어렵다.

#### (2) 조직이란?

##### ○ 인간은 사회적 동물

- 특정한 목적을 추구하기 위하여 의도적으로 구성된 사람들의 집합체

- 외부환경과 여러 가지 상호작용을 하는 사회적 단위

“ 어떤 조직이든 리더가 있어야 하며 그의 리더십이 부족하면 조직의 목표는 달성하기 어렵다. ”

#### (3) 리더의 개요

##### ① 리드(lead)

- 바이킹 언어 → 배의 방향을 잡다. → 앞선다, 지도한다, 선도한다.

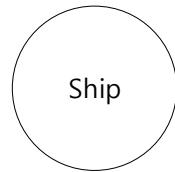
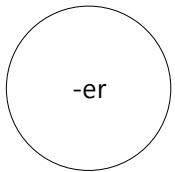
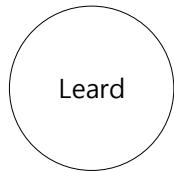
##### ② 리더(leader)

- 앞선 사람, 지도하는 사람, 선도하는 사람 → 지도자, 통치자, 지휘자, 통솔자
  - 조직의 목표를 향해 조직구성원을 이끌어 가는 중심적인 위치에 있는 사람
  - 보스: 실권을 쥐고 있는 책임자
  - 리더: 조직을 이끌어 가는 중심적인 사람
  - 모든 보스라 리더를 의미하지는 않는다.
  - 보스만 있고 리더가 없는 조직은 목표 달성이 어려울 수밖에 없다.

### 2) 리더십(leadership)의 정의

#### ○ 리더십(leadership)

- 조직을 이끄는 사람이 갖는 공동체를 관리하는 기술
- 사람을 움직이는 기술, 리더가 자신이 원하는 방향으로 구성원을 이끌어 나가는 기술(능력)
- 리더가 조직 목표를 달성하기 위해 조직구성원에게 영향력을 행사함으로써 자발적 추종을 이끌어 내는 상호작용의 과정



- 안내하다  
- 이끌다

- 사람

- 한배를 탄 공동체  
- 실어 나르다

" Leadership : 공동체를 이끄는 기술, 능력 "

○ Leader

- 조직 목표를 향해 조직 구성원을 이끌어 가는 중심적인 위치에 있는 사람
  - 리더는 방향을 모르는 밤에 무리를 이끌고 어둠을 건너는 사람

○ Leadership

- 구성원들이 맡은 일을 열성적으로 실현하도록 이끄는 사람이 공동체를 관리하는 기술
- 리더가 조직 목표를 달성하기 위해 팔로워(구성원)에게 영향력 행사
  - 자발적 추종을 이끌어내는 상호작용의 과정

목표 (object)
진정한 리더십은 비전과 목표를 결과로 전환시키는 능력이다.

팔로워 (follower)
리더는 사람을 움직여서 조직목표를 달성한다.

영향력 행사 과정 (influence process)
리더십은 리더가 다른 사람에게 영향을 미치기도 하고, 그들에게서 영향을 받기도 한다.

○ 영향력 행사의 결과(구성원의 반응)

- 리더의 요구에 스스로 동의하고 자발적으로 업무에 임하는 '몰입'
  - 가장 바람직함
- 리더가 명령에 어쩔 수 없이 응하는 '복종'
  - 가장 바람직하지 않음
- 리더의 제안이나 요구에 반대하며 이를 수행하기를 적극적으로 회피하는 '저항'
  - 단순한 과업에는 일부 효과가 있으나 복잡한 업무에는 부적절

### 3) 관리와 리더십 비교

#### (1) 관리와 리더십 비교

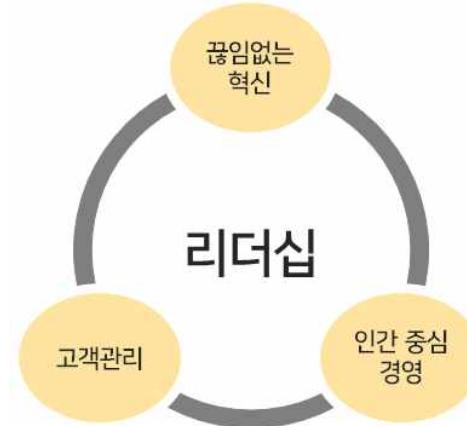
- 다른 사람을 통해서 목표를 달성한다.

관리 안정 통제 경쟁 일에 초점 획일성 수직적 관점	리더십 변화 임파워먼트 협력 인간에 초점 다양성 수평적 관점
--	---

- ① 관리는 기업규모가 커지면서 복잡성을 줄이기 위해 도입된 개념이고, 리더십은 경쟁적이고 불확실해진 경제환경에 대응하기 위해 도입된 개념이다.
- ② 리더십은 조직의 사명에 옳은 방향을 선택하는 데 관리는 맡겨진 과업을 문제없이 수행하는데 초점을 맞춘다.
- ③ 리더십이 유연하고도 인간적인 활동인 반면 관리는 조직계층과 시스템을 통해 이루어지며 보다 형식적이고 냉정한 활동이다.
- ④ 리더십은 유용하고 비약적인 창출이 목적이며 관리는 현재 시스템이 지속적으로 기능을 발휘하게 하는 것이 목적이다.

#### 4) 리더십의 중요성

- ① 조직은 올바른 목적지까지 안전하게 이끌어 갈 수 있는 리더십 능력을 갖춘 리더를 필요로 한다.
- ② 리더가 얼마나 효과적인 리더십을 발휘하는가에 따라 그 집단의 성과를 좌우하게 된다.
- ③ 피터스(T, J, Peters)
  - 우수성에서의 열정



#### ○ 리더십 명언

- 훌륭한 상사는 직원들의 삶까지 변화시킨다. 이와 반대로 나쁜 상사는 직원들의 신체를 병들게 하고 영혼까지도 파괴하는 주범이다. 따라서 리더십은 이 시대 최고경영자들이 가장 먼저 신경 써야할 경영 포인트이다. (Jack Welch)
- 명장(名將) 밑에 약졸(弱卒) 없고 약장(弱將) 밑에 강병(強兵) 없다.

## 2. 리더십의 구성요소

### ○ 리더십의 의의

“ 수많은 개념 때문에 리더십의 본질이 매우 어려운 것으로 이해하기 쉬우나 사실 리더십은 더불어 살아가는 인간 생활의 일상이며, 인간들 상호 간의 최선의 관계를 유지해가는 삶의 방식이라고도 할 수 있다. ”

### 1) 리더십의 역할

#### ① 목표설정

- 구성원들의 가치관을 조직 목표로 유도 → 개인들의 목표를 조직의 목표에 일치시켜야 한다.

#### ② 자원의 동원

- 구성원들에게 인적·물적자원을 최대한 동원하여 적절하게 배분하고 충족시켜야 한다.

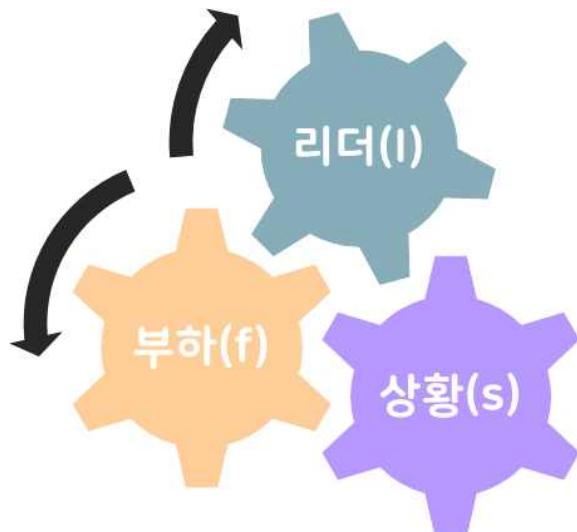
#### ③ 조직활동의 통제, 통합, 조정

- 구성원들이 목표를 성공적으로 달성토록 조직 활동을 통제하고 통합하며 조정하는 역할을 하게 된다.

### 2) 리더십의 구성요소

#### ○ 리더십 효과를 극대화하기 위해서는?

“ 리더는 조직구성원을 잘 이끌어야 하고, 조직구성원을 잘 따라야 하고, 상황에 맞는 리더십을 행사해야 한다. ”



#### 리더십 효과를 극대화하기 위해서는?

“ 리더는 조직구성원을 잘 이끌어야 하고, 조직구성원을 잘 따라야 하고, 상황에 맞는 리더십을 행사해야 한다. ”

#### ① 리더(leadership)

- 공식적인 리더와 비공식적인 리더
  - 공식적인 리더와 비공식적인 리더가 동일 인물일 경우 가장 바람직한 결과를 가져올 수 있다.

### ② 부하/조직구성원(follower)

- 조직구성원은 가능한 자발적으로 리더를 따라 할 것이다.

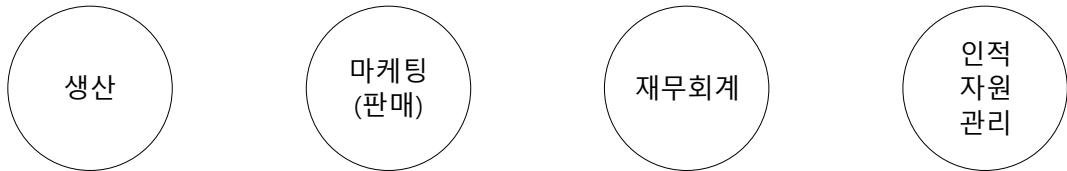
### ③ 상황(situation)

- 리더와 조직구성원 간의 영향력 행사과정에 영향을 미치는 환경요소
  - 리더십은 조직구성원과의 상호관계속에서 일어나는 결과이나 상황에 따라 적용방법이나 효과는 달라지게 된다.

## 1. 경영과 리더십의 관계

### 1) 경영의 기능 측면과의 관계

#### (1) 경영의 기능

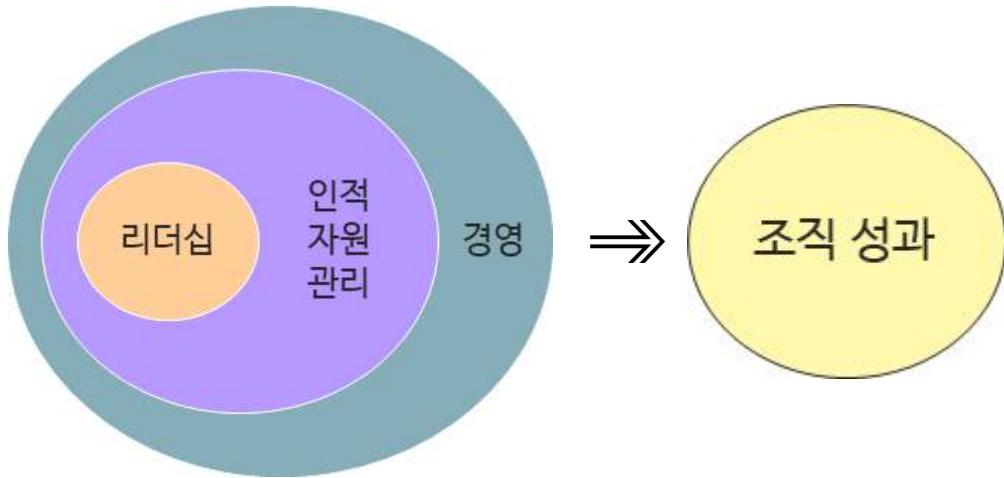


- 경영을 기능적인 측면에서 생산기능, 판매기능, 재무회계기능, 인적자원 기능으로 분류할 수 있다.
- 최근에 점차 중요해지고 있는 부분이 인적자원관리 기능이다.
- 리더십은 인적자원관리의 핵심 기능이다.

#### ○ 경영

- 조직의 목표달성을 위한 제반 활동, 과정 및 수단
  - 기업경영, 학교경영, 병원경영, 국가경영, 포장마차 경영 등
- “모든 조직은 경영 되어야 한다.”

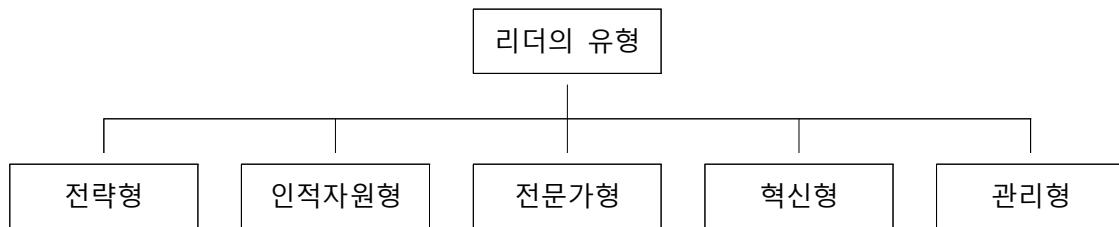
#### (2) 경영의 기능 측면에서의 리더십 위치



#### ○ 리더

- “조직의 목표를 향해 조직 구성원을 이끌어가는 중심적인 위치에 있는 사람”  
⇒ 조직이 제대로 경영되기 위해서는 적합한 리더가 필요

## (3) 일반적 분류



## ① 전략형 리더

- 장기 전략을 수립하고 실행하는데 집중하는 분석적, 체계적인 스타일
- 통제와 같은 내적 문제보다는 고객, 경쟁자, 기술, 시장상황 등과 같은 외적 요인들에 대부분의 시간을 할애한다.

## ② 인적자원형 리더

- 내적 문제에 집중하며 사람관리에 탁월하다.
- 이들은 구성원들을 잘 관리하여 그들로 하여금 업무에 매진토록 유도함으로써 조직의 성과를 극대화하는 데 초점을 둔다.

## ③ 전문가형 리더

- 지식을 중시한다.
- 경쟁우위의 원천이 될 전문 영역을 선정하여 확대시키는 것
- 해당 업무에 정통한 핵심 역량이 경쟁우위를 획득하고 유지시킬 수 있는 가장 확실한 방법이라 믿는 유형

## ④ 혁신형 리더

- 변화를 선도한다.
- 일시적인 혼란이 야기되거나 전략적 실수가 발생하더라도 과감하고 지속적으로 혁신을 추진한다.
- 실패할 확률이 높지만 성공하면 대박을 터트릴 수 있어 오늘날 급격한 성장을 이룬 초우량 기업의 리더에 해당되는 경우가 많다.

## ⑤ 관리형 리더

- 현 수준을 유지시키는 것에 비중을 크게 두는 안정 중시형 리더
- 현실에 안주한다는 비판을 받는 경우도 있다.
- 하부조직을 통제하는 데 많은 시간을 할애하므로 규제형 리더로 불린다.
- 크게 실패할 위험은 적으나 크게 성장하기는 어려운 한계를 가진다.

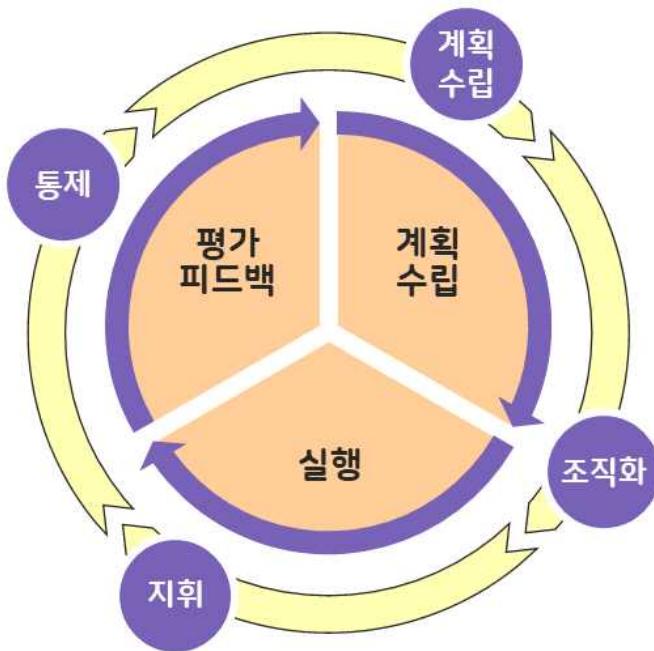
### 1) 경영의 기능 측면과의 관계

#### (1) 초우량 기업의 조건



### 2) 경영의 과정 측면에서의 리더십 위치

#### (1) 경영의 과정



#### ① 계획수립(Plan)

- 조직 활동의 목표, 방침, 활동계획을 설정해 조직활동 및 조직구성원의 업무 방향을 제시하는 경영활동
- 계획은 정확성 및 정밀성을 갖추어야 한다.

#### ② 조직화(Organizing)

- 조직의 목표를 효율적이고 효과적인 방식으로 달성하기 위해 자원과 활동 등을 구조화하는 것이다.
- 계획검토 → 조직구성 → 업무분할 및 하위조직 구성

#### ③ 지휘(Conduction)

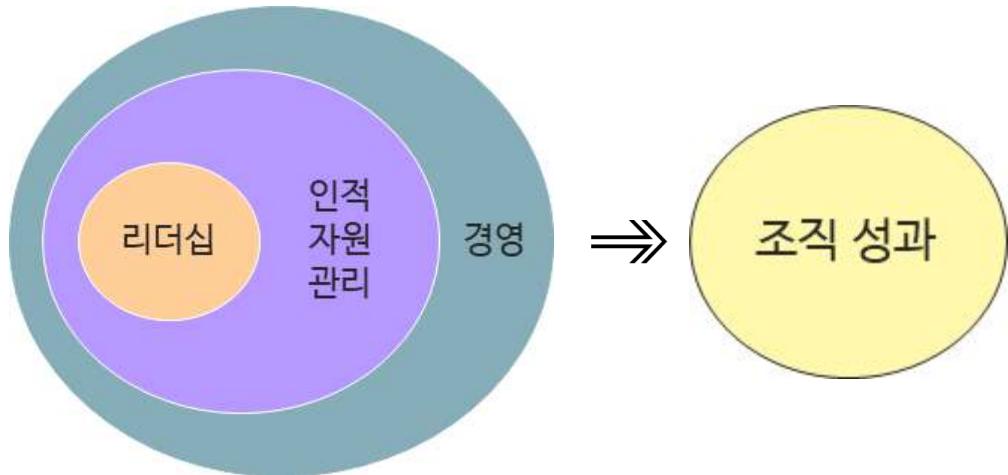
- 조직화가 완료되면 관리자가 조직구성원을 관리한다.

- 조직의 목표를 달성하기 위해 조직구성원들을 동기부여 하고 이끄는 것
- 업무분담 → 격려 및 보상

④ 통제(Control)

- 조직구성원들의 활동을 조직목표와 부합시키는 관리기능
- 조직목표 달성을 위해 구성원들의 활동이 일정한 기준에 따르는 지의 여부를 검토해 차이가 있을 경우 이를 시정하는 관리활동

(2) 경영의 과정 측면에서의 리더십 위치



- 업무의 성격, 종류, 조직의 특성, 업무를 수행하는 개인이나 집단의 특성에 따라 지휘방법이 다르다.

## 2. 리더십 패러다임 변화

### 1) 패러다임(paradigm)의 개념

#### (1) 패러다임(paradigm)

“ 어떤 한 시대 사람들의 견해나 사고를 지배하고 있는 이론적 틀 또는 개념의 집합체. ”

- 리더가 낡은 패러다임을 가지고 있다면 결국 현실을 직시하지 못하여 문제의 해결책을 제시할 수 없다.
- 많은 리더들이 자신의 패러다임이 객관적이라고 생각하지만 환경에 영향을 받아 주관적일 수도 있다.

### 2) 리더십 패러다임의 변화

#### (1) 과거의 리더십 패러다임

- 리더십과 관계된 패러다임이 변화하고 있다.
- 21세기에 진입하면서 현재까지 통하던 리더십 패러다임이 전반적인 시대적 흐름과 맞지 않는다.
- 산업화 사회에 바탕 → 조직간의 적자생존의 경쟁논리 → 조직의 능률 극대화, 성장

- 기업은 TopDown방식의 의사결정체계 구성 → 조직구성원 통제
- 조직가치가 개인가치보다 우선 → 개인은 조직에 순응
- 상부에서 지시한 목표달성을 위해 주어진 직무만 잘하도록 부하들에게 영향력을 행사하는 과정으로 인식함
- 조직의 구조는 톱니바퀴로 연결된 기계처럼 구성되는 것이 효율적이라 생각

(2) 새로운 리더십 패러다임

- 1980년대 기업환경의 급속한 변화, 오일쇼크여파 등 불경기 지속, 구조조정 등으로 인한 새로운 리더십 패러다임의 필요성 대두
- 이해관계자의 관리범위 대상 범위가 고객과 소유자 중심에서 조직구성원, 정부, 지역사회 등 까지로 확대
- 기업조직은 글로벌 기업으로 발전 → 조직간 경계 없어짐 → 상호네트워크로 연결되어 상호의존성 높아짐
- 기업간의 관계는 단순경쟁 → 협력을 통한 경쟁 → win-win전략
- 개인의 가치 중시 → 존중과 배려
- 제품, 시스템, 기술 → 인적요소, 비전, 방향제시 중심
- 통제중심 → 자율능력 중시
- 조직의 리더는 구성원의 능력에 따라 권한을 위양하고 감독자 역할 보다는 코치와 조력자의 역할이 강조되고 있음.
- 4차산업시대: 리더에게 변화와 혁신을 주도할 수 있는 능력 요구
- 디지털 사회는 아날로그 사회보다 더욱 긴밀한 순발력을 요구함

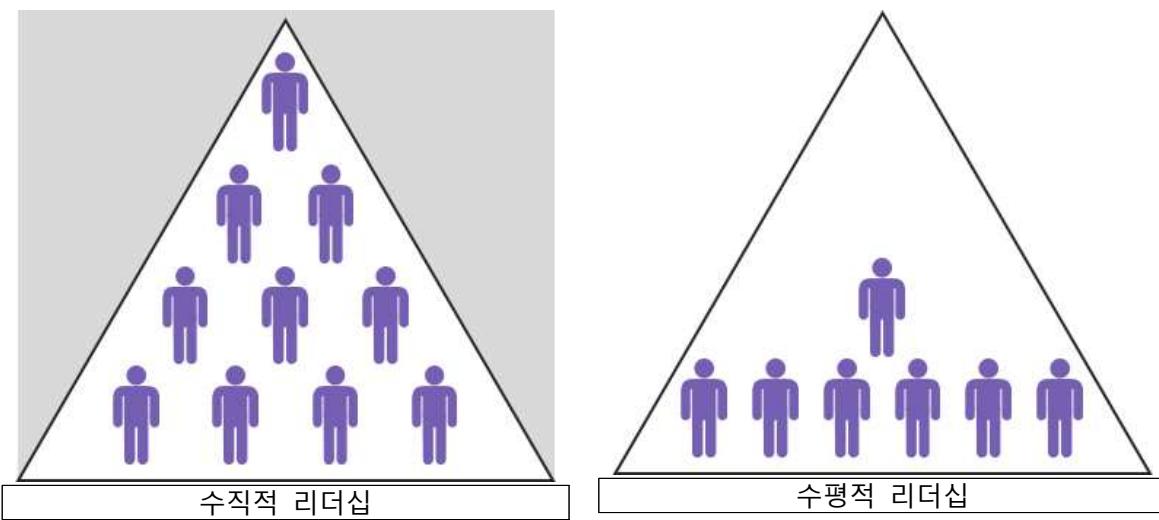
(3) 구 패러다임 vs. 신 패러다임

구 패러다임	신패러다임
제품, 시스템, 기술	인적요소, 비전, 방향제시
통제	자율
수직적 관계	수평적 관계
집단 중시	개인 중시
지배와 군림 문화	존중과 배려 문화

“ 디지털 사회는 아날로그 사회보다 더욱 기민한 순발력을 요구 ”

⇒ 아날로그형 리더는 디지털형 구성원을 이끌어나가기 어려워 짐

## (4) 수직적 리더십과 수평적 리더십



## (5) 수평적 기업문화의 조건

- ① 원활한 정보 공유
- ② 자율관리 강화
- ③ 팀원을 동등한 인격체로 대우

### 1. 한국형 리더십의 개요

○ 한국형 리더십의 개요

- 각 나라 또는 지역별 문화의 인식 차이에 따라 다르기 때문에 리더가 속한 문화를 고려해야 한다.
- 한국에 적합한 리더십은 일반적으로 통용되는 리더십 또는 글로벌 리더십과 한국에만 효과가 발휘되는 한국적 리더십이 접목 되어야 효과를 극대화 할 수 있다.
- 한국의 리더들은 세계 보편의 리더십을 인식하고는 있지만 실제 리더십을 발휘할 때는 한국적 가치로부터 더 큰 영향력을 받는다.



“ 한국의 IMF 외환위기는 리더십 부재에서 비롯되었으며, 현재 한국의 리더십은 달라보다 더 고갈되어 있다.

'Asian Wall Street Journal'(1999.12.12) ”

#### 1) 한국 리더십 현주소

(1) 한국 리더십 현주소(매일경제 여론조사) - 전체

○ 한국 리더십에 대한 응답

- 리더십에 큰 문제가 있다. 43.0%
- 리더십에 다소 문제가 있다. 47.5%
- 리더십이 제대로 발휘되고 있다. 9.5%

(2) 한국 리더십 현주소(매일경제 여론조사) - 정치인

○ 리더십 부재나 실종의 책임소재(단수응답)

- 국회 48.0%
- 대통령 37.5%
- 언론 7.5%

○ 리더십 부재나 실종의 책임소재(복수응답)

- 국회 77.0%
- 대통령 44%
- 언론 43%

(3) 한국 리더십 현주소(LG경제연구원 여론조사) - 경영인

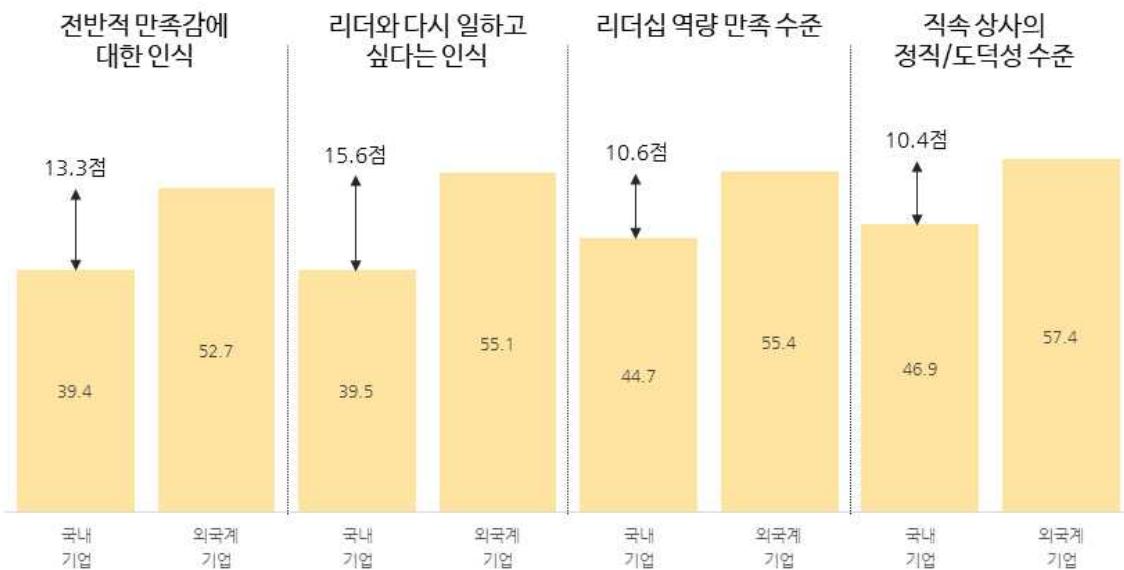
- 외국계 기업과의 부문별 비교

## 리더십

### 2-1 한국형 리더십



- 외국계 기업과의 항목별 비교



## 2. 한국적 리더십 저변에 깔려 있는 한국적 정서

- 한국적 리더십 저변에 깔려 있는 한국적 정서

- ① 오기와 집념의 특성

- 불가능이란 없다.
- 한국전쟁 후 잣더미 → 빠른 경제성장
- 절차, 순서, 질서, 상식 등 원칙 무시하는 경향이 있었음
- 유연하고 합리적인 사고로의 전환이 필요한 시점이 되었음

② 강한 연고주의 특성

- 혈연을 중시하는 사회
- 서양
  - 수평적 계약 관계에 근거한 개인간 신뢰관계
- 한국
  - 가족과 친척과 같은 혈연관계가 강함 → 동창회, 전우회, 향우회 등 비공식 조직에 몸담고 있음
- 한국인의 특성
  - 인간관계의 폭을 넓혀 단합 → 타인을 포용하고 대화하는 의식 전환 필요

③ 남에게 지기 싫어하는 특성

- '사촌이 논을 사면 배가 아프다'처럼 한국인은 남에게 지기 싫어함
- 비생산적이고 소모적인 행위 종식시켜야 함

④ 세계에서 가장 유교적인 특성

- 조선시대
  - 억불 승유정책 → 가장 유교적인 국가
- 서열중시, 나이, 직책을 지나치게 의식함

### 3. 한국형 리더십 특성

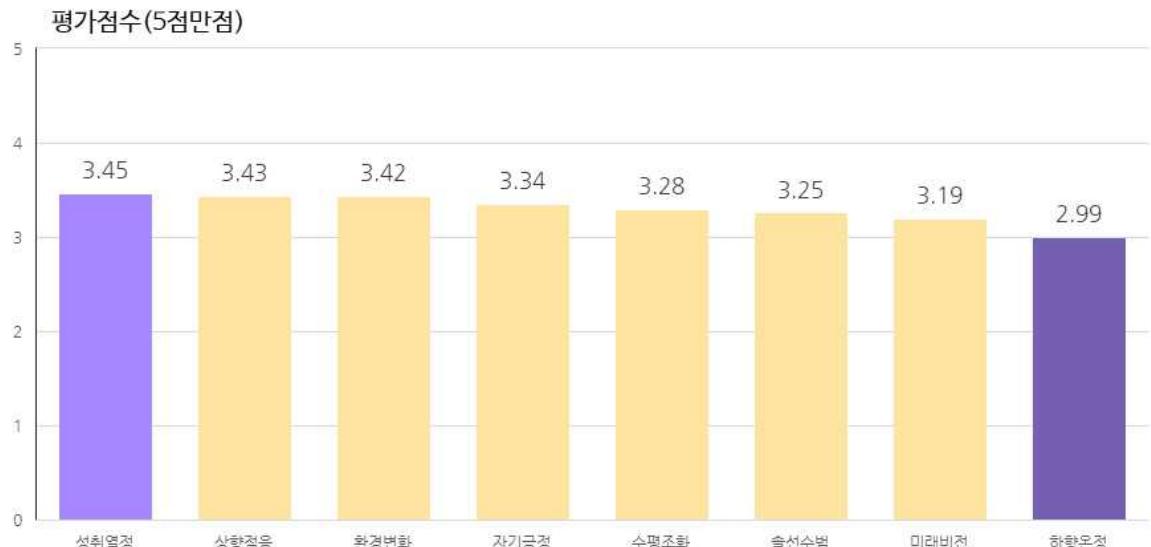
#### 1) 리더가 가지고 있는 리더십 특성 대 팔로워가 원하는 리더십 특성

##### (1) 한국형 리더십 특성

- ① 하면된다, 할 수 있다는 내면의 믿음을 뜻하는 자기긍정
- ② 자신의 일에 대해 어떤 희생을 치르더라도 반드시 해내려는 성취열정
- ③ 모범을 보임, 윤리의식, 사심 없음을 의미하는 솔선수범
- ④ 윗사람을 잘 모시고 그의 성향에 맞춰 적응하는 상향적응
- ⑤ 동료들과 원만한 인간관계를 형성하고 협력을 이끌어 내는 수평적응
- ⑥ 하급자를 보호해주고 도와주며 애로사항을 해결해 주는 하향온정
- ⑦ 산업에 대한 이해, 환경변화 민감성, 변화 적응을 뜻하는 환경변화
- ⑧ 도전적 목표, 핵심가치, 경영철학, 미래지향 등을 뜻하는 미래비전
- 리더 내적 요소(자기긍정, 솔선수범, 성취열정)
- 대인관계에 관한 요소(상향적응, 수평조화, 하향온정)
- 전략적 요소(환경변화, 미래비전)

## (2) 한국형 리더의 성향분석 결과

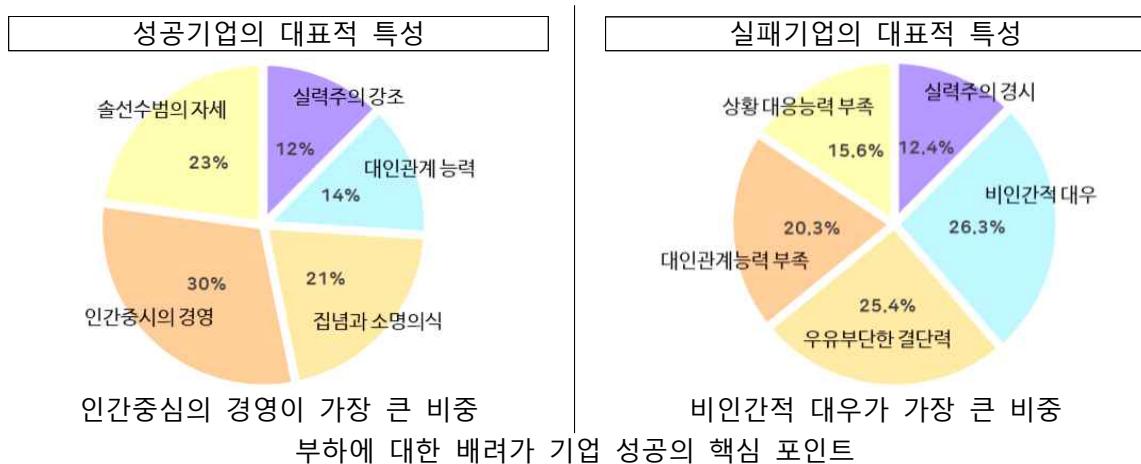
- 한국형 리더들이 보유한 리더십 성향 분포



한국 리더의 리더십 행동	상반 ↔	하급자들이 바라는 리더십
- 성취열정, 상향적응 - 환경변화, 자기긍정		- 출선수범, 하향온정 - 수평조화, 미래비전

“부하가 원하는 특성에도 관심을 가져 전체적인 균형을 잡아야 함”

## 2) 성공기업, 실패기업 리더의 대표적 특성



한국의 경제 성장을 이끌다

“이봐, 해봤어?”



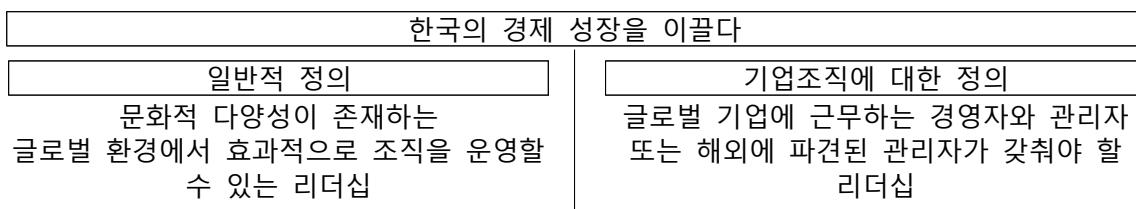
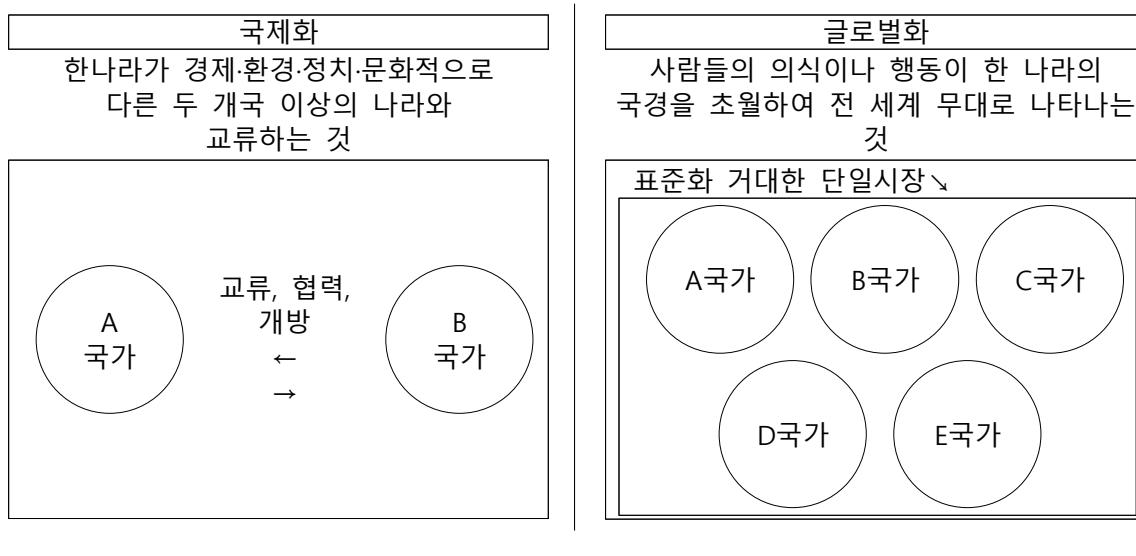
- '자기 긍정'을 통한 '성취 열정'
- '환경 변화'에 대응한 '미래 비전' 구현

## 1. 글로벌 리더십의 정의

○ Nancy Adler

“글로벌 리더십은 단일 문화 해석이나 다문화 국가 비교에 초점을 맞추지 않고 문화들 간의 상호작용에 초점을 두고 있다.”

### 1) 국제화와 글로벌화



## 2. 글로벌 리더십의 필요성

“급변하는 세계 환경의 흐름을 이해하고 사전 준비할 수 있는 경험과 직관력을 가진 리더를 확보하지 못한다면 세계화 기업으로서 성장 불가”

### 1) 필요성에 대한 설문조사

#### (1) 미국 500대 기업 대상

- 85% : 글로벌 리더를 충분히 보유하고 있지 않음
- 67% : 글로벌 리더들의 현재 능력이 불충분

#### (2) 글로벌 인사 전문가 대상

- 75% : 인재를 확보하는 것이 가장 시급한 현안
- 65% : 글로벌 인재 부족으로 경영 어려움

### 3. 문화와 글로벌 리더십

#### 1) 문화와 문화권

##### (1) 문화와 문화권

문화	문화권
한 인간 집단의 생활 양식의 총체	비슷한 자연환경 지역 내에서 문화적 동질성과 민족적 의식에 의해 비슷한 문화적 성격으로 나타나는 공간



#### 2) 문화와 글로벌 리더십

“글로벌한 기업 환경 변화에 적응하고 글로벌 시장 경쟁에서 승리하기 위해서는 차별화된 핵심 역량과 글로벌 리더십 확보 필요”

⇒ 글로벌 리더십은 반드시 해당기업이 소속된 나라의 문화 그리고 글로벌 공통 문화와 접목되어야 효과를 발휘할 수 있음

#### 3) 글로벌 리더에게 중요한 요건

○ 이질(異質) 문화를 관리할 수 있는 능력

⇒ 현지 문화의 파악과 현지인들과의 관계 형성이 용이하며, 이를 통해 현지의 사업을 차별적으로 운영 가능.

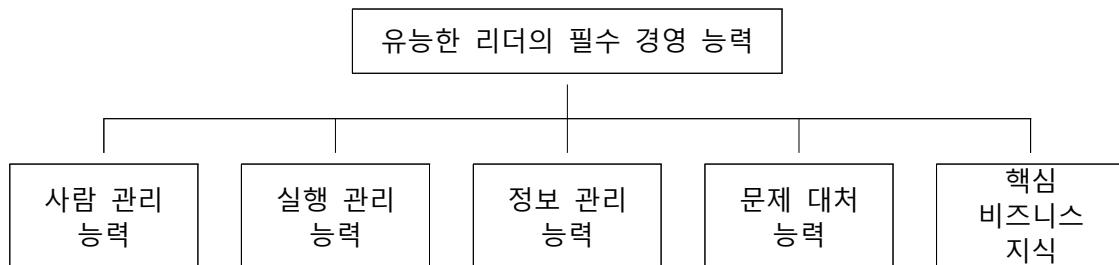
### 4. 글로벌 리더에 요구되는 능력

○ 글로벌 리더에 요구되는 능력

- 세계적 표준 체득
- 세계 비전을 가지는 능력
- 국내외를 막론하고 모든 사람들과의 관계에서 건전하고 능동적인 영향력을 끼칠 수 있는 능력

- 국가와 민족은 물론 전 세계의 평화와 번영을 위해 이바지 할 수 있는 능력
- 다원주의적 문화를 이해하고 이를 수용할 수 있는 능력

### 1) 리더에 요구되는 5가지 필수 경영 능력



#### ① 사람 관리 능력

- 직원들에게 동기를 부여해서 조직의 목표를 이룰 수 있도록 이끄는 능력

#### ② 실행 관리 능력

- 의사결정, 협상, 갈등관리를 능숙하게 함으로써 추구하는 목표를 달성해 나가는 능력

#### ③ 정보 관리 능력

- 정보를 모니터링하고 추적하며, 외부에 대해 조직의 대변인 역할을 수행하고 조직 내부에 정보를 전달하는 능력

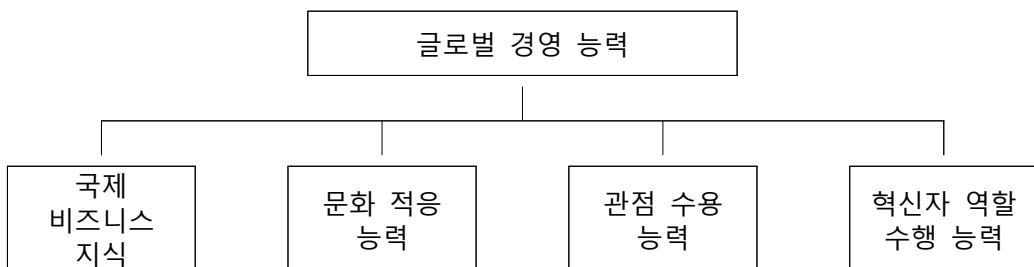
#### ④ 문제 대처 능력

- 과업 수행 시 필연적으로 나타나는 문제들을 신속하고 적절하게 해결할 수 있는 능력

#### ⑤ 핵심 비즈니스 지식

- 비즈니스 전반을 확실하게 이해하고 사업에 대한 전문적인 지식을 지니는 것

### 2) 글로벌 리더에 요구되는 4가지 글로벌 리더십 핵심역량



#### ① 국제 비즈니스 지식

- 해당국가의 역사, 법규, 관습에 대한 지식을 포함, 관련된 국제 비즈니스를 수행하는데 필요한 제반 지식

## ② 문화 적응 능력

- 해당 지역의 문화를 이해하고 자신의 행동양식을 이에 맞게 바꾸는 능력

## ③ 관점 수용 능력

- 타인의 의견을 경청하고 각종 의사결정시 타인의 관점에서 판단하는 능력

## ④ 혁신자 역할 수행 능력

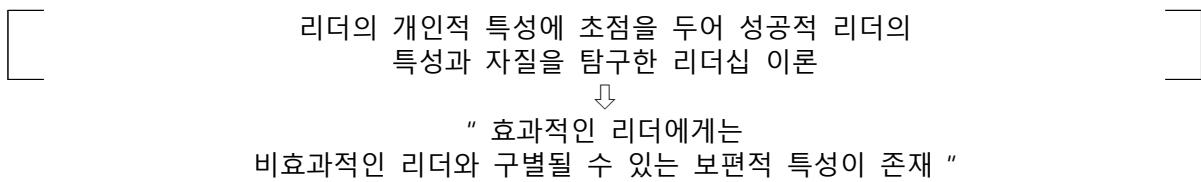
- 참신한 생각, 아이디어를 통해서 자신이 맡은 업무를 끊임없이 혁신적으로 변화시키는 능력

핵심역량 개발 방법	국제 비즈니스 지식	문화적응 능력	관점 수용능력	혁신자 역할 수행능력
몇 개 외국어를 할 수 있는가?	○	○		○
몇 개국에서 살아봤는가?	○	○	○	
유학, 교환학생 경험이 있는가?		○	○	
몇 개국을 여행해 봤는가?		○	○	
해외 주재원 경험이 있는가?	○	○	○	○
다른 문화권 사람들과 일해 본 경험이 있는가?	○	○	○	○
국제업무팀에서 일해 본 경험이 있는가?	○	○	○	○
해외출장이나 국제 세미나에 참여한 적이 있는가?	○	○	○	
타국 사람들과 교류한 경험이 있는가?		○	○	
다른 나라 종교, 역사, 문학, 예술을 공부해 봤는가?		○	○	
기타 이문화 경험이 있는가?		○		

## 1. 리더십 특성 이론의 개요

1940년대	1950~60년대	1970~80년대
특성이론	행동이론	상황이론
효과적인 리더의 개인특성	효과적인 리더의 행동특성	상황별 적합한 리더의 특성 또는 행동

### ○ 리더십 특성 이론



### 1) 스토크딜(Stodill)의 특성 연구

#### ① 신체적 특성

- 인간에 대한 리더십 연구가 신체적 연구로 시작되었다는 점이 흥미로움
- 주로 연령, 외모, 신장, 체중, 활동성을 대상으로 연구했지만 활동성(에너지)를 제외하고는 리더십과 별반 관련이 없었음

#### ② 사회적 배경

- 교육수준, 이동성, 사회적 지위가 연구되었는데 일반적으로 리더가 사회에 많이 참여하고 활동한다는 결과를 보여 주었음

#### ③ 지능과 능력

- 지능, 판단력, 지식, 언변이 연구되었는데 가장 많이 연구된 지능에 대해서는 일관된 결과는 없었지만 판단력이나 지식, 언변은 중요한 리더의 특징으로 나타났음
- 한마디로 '머리 좋다고 좋은 리더가 되는 것은 아니다.'라는 결론

#### ④ 성격

- 리더의 특성으로 긍정적 결과를 보여 주는 것은 기민성, 독창성(창의성), 성실성(윤리성), 자신감 등

#### ⑤ 과업특성연구

- 성취욕구, 책임욕구, 목표에 대한 책임감, 과업지향성이 중요한 리더의 특성으로 나타나고 있음

#### ⑥ 사회적 특성

- 협력을 구하는 능력, 인기, 명성, 사교성, 사회적 참여, 재치, 외교술이 리더의 특성으로 밝혀

졌음

### ⑦ 기타 특성

- **깁(Gibb)**
  - 스토그딜의 연구가 항상 일관적이지는 않지만 어떤 상황에 따라 결정되는 리더의 '개성적인 특성'이라고 설명
- **버나드(Banard)**
  - 특별한 재능을 가진 리더의 특성으로 안정적 상황에서는 냉정함과 침착함, 불안한 상황에서는 지적이며 기술적인 능력, 설득력, 책임감, 지구력과 결단력 등을 들고 있음
- **맨(Mann)**
  - 지능, 남성적 기질, 적응력, 지배성향, 외향성, 보수 성향 등을 제시

## 2) 리더십의 특성

### (1) 성공하는 리더십 특성

- 동기부여 능력
  - 뜨거운 열정
  - 뚜렷한 비전 제시
  - 소신과 유연성의 밸런스 유지
  - 혁신과 열린 마음
- "리더십 성과"

### (2) 실패하는 리더십의 특성

- '시키는 대로 해라'식 사고
  - 변화에 둔감
  - 조직을 위해 개인 희생 요구
  - 필벌(必罰) 중심 사고
  - 실행력 부족
- "리더십 부진"

### (3) 기업에서 요구하는 인재의 특성

공기업

#### • 공기업

- 성실성(72%), 창의성(40%), 고객지향성(36%), 글로벌인재(33%), 책임감/적극성(30%)

① 성실성

② 책임감

③ 열정

④ 목표의식

⑤ 적극성

⑥ 도전정신

⑦ 도덕성

⑧ 팀워크

⑨ 고객지향성

⑩ 주인의식

#### • 대기업

- 성실성(54%), 열정(49%), 도전정신(46%), 고객지향성(46%), 책임감/적극성(30%)

#### • 중소기업

- 성실성(77%), 책임감(47%), 열정(37%), 적극성(35%), 목표의식(34%)

## 3) 전통적이며 권위주의적 리더십

## 전통적 관점 리더십

지도자, 즉 리더의 관점에서만 강조되어  
리더의 통솔력과 지도자 정신으로 정의

## 권위적인 리더십의 개념

통솔력을 의미하는 것은 우선 정치, 군사,  
봉건적 집단, 구제도와 같은 조직 등에서  
행사되어온 헤드십(headship)

## 2. 리더십 특성의 분류

## 1) 일반적 특성 분류

## 신체적 특성

활동성, 연령, 건강, 외모, 키, 체중

## 능력

지능, 행정능력, 판단력, 지식, 실무능력,  
언어능력

## 성격특성

성취욕구, 책임감, 적응력, 독립성, 창의성,  
반권위주의, 자신감, 통제력, 열정, 끈기

## 사회적 특성

협조성, 대인관계, 감수성, 명성, 인기,  
사회성, 사회경제적 지위

① 훌륭한 리더라고 해도 모든 특성을 갖추기 어렵다.

② 훌륭한 리더는 각각의 분야에 필요한 특성을 가지고 있다.

- 연구소장: 지식과 창의성
- 마케팅 담당임원: 언어와 대인관계 등

③ 독창성, 인기, 사교성, 판단력, 적극성, 유머감각, 활동성, 출세욕구, 협조성, 운동능력 등의 리더십 특성은 효과성과 상관관계를 가졌다.

④ 나이, 키, 외모, 체격 등의 신체적 특성은 낮은 상관관계를 보임

⑤ 신체적 특성을 제외한 특성들이 리더십 효과성과 높은 상관관계를 보임

## 2) 성격 빅 파이브 모형(Big Five)

○ 심리학자 골드버그(Goldberg, L, R, 1990) 등

사람들의 다양한 특성을 간단하고 일관성 있는 분류 체계로  
정리한 모형

① 신경증 성향(Neuroticism)

- 정서적 안정성과 대조를 이룸
- 불안, 슬픔, 비합리성, 긴장감 등을 포함하는 광범위한 부정적 감정
- 심리적 고통, 비현실적 생각, 과도한 열망과 충동을 포함하는 요소

- 신경증 성향이 높은 경우 불안하고 감정적이며, 자신이 없고 건강에 대해 염려하기 쉽다.
- 신경증 성향이 낮은 경우, 차분하고 편안하며, 감정적이지 않고 강인하며, 상황에 적응적으로 대처한다.

② 외향성(Extraversion)

- 대인관계적 특징을 나타내며, 타인과 만났을 때 무엇을 하는지 어떻게 하는지에 대한 요소
- 외향성이 높은 경우, 사교적이며 활동적이고, 사람 중심적이며 낙관적이다.
- 외향성이 낮은 경우, 과묵하고 냉철하며 활기가 없고 과제 중심적이며 조용하다.

③ 개방성(Openness)

- 능동적이고 새로운 경험을 추구하고 즐기는 성향 및 익숙하지 않는 것에 대한 관용을 나타낸다.
- 개방성이 높은 경우, 호기심이 많고 창의적이며, 상상력이 풍부하다.
- 개방성이 낮은 경우, 관습적이고 실제적이지 않는 특징을 보인다.

④ 우호성(Agreeableness)

- 생각, 감정 및 행동에서 나타나는 대인관계 지향적 특성
- 우호성이 높은 경우, 상냥하고 온화하며 타인을 신뢰하고 타인에게 친절하며 솔직하다.
- 우호성이 낮은 경우, 냉소적이고, 무례하며 비협조적이고, 무자비하며 짜증을 잘 낸다.

⑤ 성실성(Conscientiousness)

- 개인의 체계성, 끈기, 목표에 대한 행동의 동기수준을 나타낸다.
- 성실성이 높은 경우, 열심히 노력하고 시간을 잘 지키며, 신뢰할 수 있고, 꼼꼼하며 인내심이 강하다.
- 성실성이 낮은 경우, 목적이 없고 해이하며 신뢰할 수 없고, 의지가 박약하다.

### 3. 리더십 특성이론의 발전

#### 1) 초기 특성이론: 위인이론

- 리더는 만들어지는 것이 아니라 태어나는 것이다.

위인(리더)은 리더십에 필요한 특성을 가지고 태어남  
리더가 고유한 개인적인 특성만 가지고 있으면 그가 처해있는 상황이나 환경이 바뀌더라도  
항상 훌륭한 리더가 될 수 있음

발 ↴ 전

“ 리더십 특성은 태어나는 면도 있지만, 경험과 학습을 통해 습득할 수도 있음 ”

- 과학적 실증주의의 등장과 심리학의 형태주의 학파의 영향을 받아 리더십 특성은 태어나는 면도 있지만, 경험과 학습을 통해 습득할 수도 있음.

## 2) 특성이론의 기여와 한계점

### ① 기여점

- 효과적인 리더가 되기 위해 갖추어야 할 특성의 기준과 어떠한 특성이 상대적으로 다른 특성보다 좋은지를 알 수 있음  
⇒ 리더십 개발에 기여

### ② 한계점

- 연구되는 리더의 특성 만도 100여개로 너무 많아 관리가 어려움.
  - 리더의 행동까지 연결시키지 못하고 특성에만 머무름.
  - 리더십이 상황적 요소에 의하여 결정되는데 이를 간과함.
  - 조직 구성원들의 욕구를 무시함(리더 특성만 고려함)
  - 조직구성원들에 미치는 영향에 대한 행동 유형을 알려주지 못함
-

## 1. 리더십 행동이론

### ○ 리더십 행동이론

- 1940년대의 행동주의 대세
- 행동주의 관찰 가능한 대상만 연구한다.
- 리더의 심리적 특성은 직접 관찰이 불가하며, 심리검사의 간접 측정도 측정결과의 타당성을 확신할 수 없다.
  - ⇒ 밖으로 드러나는 리더의 행동을 관찰
  - ⇒ 리더십 행동이론
- 리더의 공통적인(보이지 않는) 특성을 규명하는 데 한계
  - ⇒ 밖으로 드러나는 리더의 행동을 관찰하는 쪽으로 전환
- 리더가 무엇을 하는가? 리더는 어떻게 행동하는가?
- 리더가 좋은 특성을 가지고 있다 해도 행동으로 나타내지 않으면 무의미
- 지니고 있는 특성은 별로여도 행동으로 잘 표현한다면 훌륭한 리더가 될 수 있음.

### 1) 미시간 대학의 연구이론

#### (1) 리더십 행동 유형 분류

##### 직무중심적 리더

종업원들을 목표 달성을 위한 도구로 여기기 때문에 부하들이 능동적으로 업무를 추진하지 않는다고 생각  
 ⇒ 업무를 지정하고 간섭하며 지시함

##### 인간중심적 리더

지시와 감독보다는 인간적이고 개인적인 배려를 통해 직원 스스로 자발적인 직무 자세를 취하도록 함.

#### (2) 연구결과

##### ① 직무중심적 리더

##### • 직무중심적행동

- 일반적으로 좋은 성과를 내지 못함 → 조직의 구조화가 잘 안되어 있거나 불명확한 과업에 적합

##### ② 인간중심적 리더

##### • 인간 중심적 행동

- 집단의 성과와 사기를 높이고 이직률 감소 → 구성원의 만족도 측면에서 유리

##### ③ 시사점

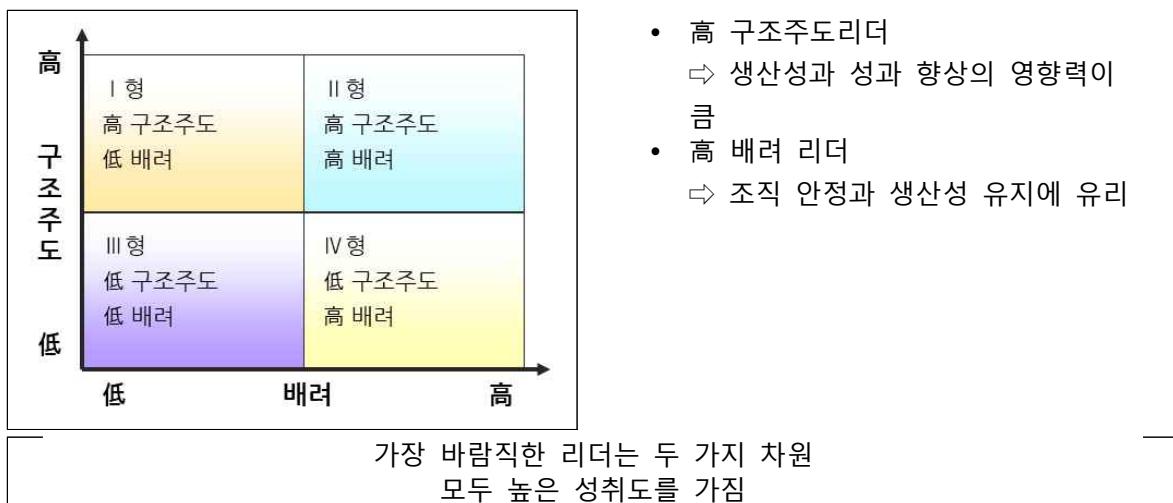
- 직무 중심적 리더십: 단기성과
- 인간 중심적 리더십: 장기성과

## 2) 오하이오대학의 연구이론

### (1) 리더십 행동 유형 분류

구조적(Initiating structure) 행동	배려(Considering) 행동
구성원들을 모아 조직화하고 역할을 분담하고, 목표를 명확히 하며 엄격한 감독을 하는 등의 과업지향적인 리더십 행동	구성원과의 관계를 중요시하고 구성원과 리더 사이의 신뢰성, 온정, 친밀감, 상호존중, 상호협조를 조성하는 데 주력하는 관계지향적인 리더십

### (2) 연구결과



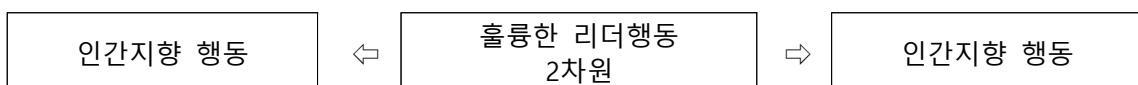
## 3) 관리격자(managerial grid theory) 이론

### (1) 관리격자 이론

○ 블레이크와 모우튼(Blake & Mouton)

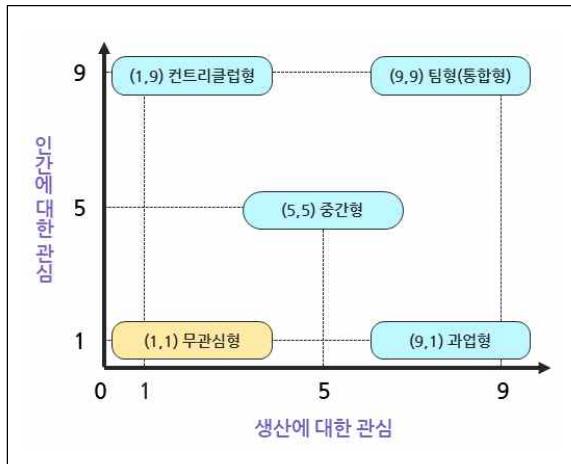
" 1978년에 개발 "  
리더의 행동 유형을  
과업(생산) 유형과 인간의 관심으로 나눔

### (2) 리더십 행동 분류(1단계)



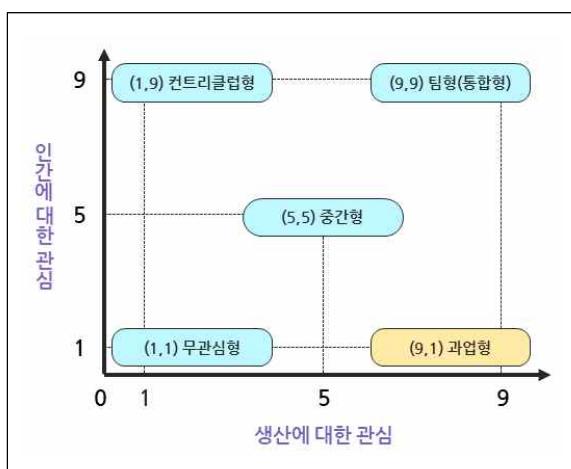
인간지향 행동	직무지향 행동
<p>그와 이야기 하다보면 편안함을 느낀다. 친구처럼 대해주며 언제든지 만날 수 있다. 부하들의 개인적인 형편까지도 신경 써준다. 부하의 제안을 받으면 그것을 실행에 옮긴다.</p>	<p>그는 하급자에게 할 일을 분명히 전해준다. 수행할 일에 대한 스케줄을 짜준다. 구성원들이 정해진 규칙, 규정을 따르도록 한다. 과업능력이 우수하다.</p>

## (3) 리더십 행동 분류(2단계)



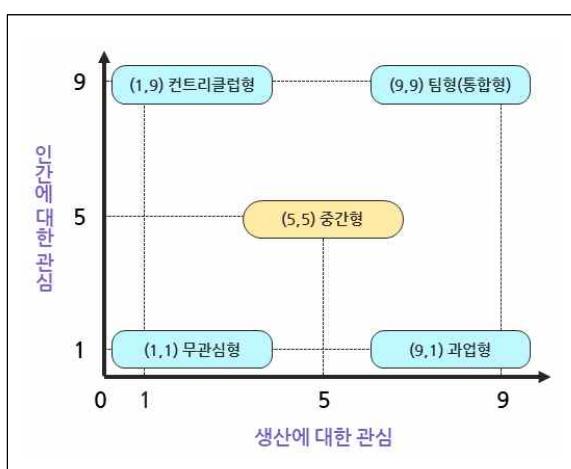
## 무관심형

- 사람에 대해 거의 관심을 두지 않고 오직 되어가는 대로 내버려 두는 리더  
⇒ 가장 경계해야 할 유형



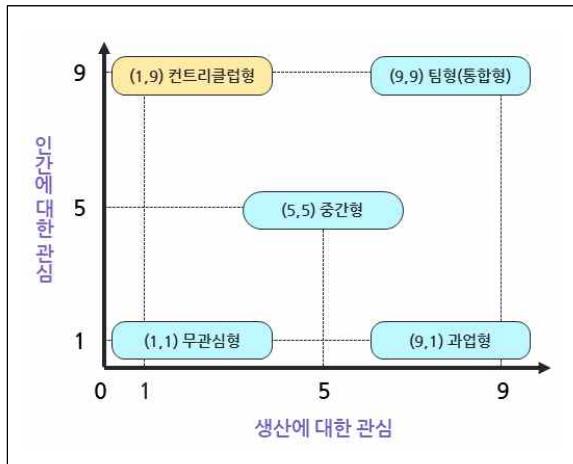
## 과업형

- 인간관계를 무시하고 과업만을 추구하는 리더  
⇒ 과업이 계획대로 이행되고 부하들은 명령을 받은 대로 이행할 것을 기대  
⇒ 사람들은 근본적으로 나태하고 일하기 싫어하기 때문에 강압을 통해서만 해결될 수 있다고 생각함.

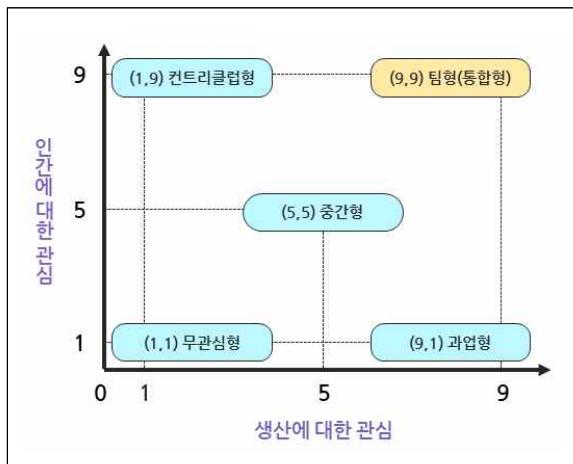


## 중간형(균형형)

- 과업과 사람에 대한 관심에 균형을 유지하려고 노력하는 중도적인 리더  
⇒ 야단맞지 않을 정도의 성과만을 달성하면 된다고 생각하며, 최선의 해결책 보다는 균형 잡힌 해결책을 시도하게 된다.

**컨트리클럽형**

- 사람에 대해 관심은 있지만 과업에 대해서는 거의 관심이 없는 온정적인 리더

**팀형(통합형)**

- 과업과 사람을 통합하여 높은 성과를 가져오는 이상적인 리더
  - ⇒ 과업을 중심으로 사람을 통합시키므로 가장 효과적인 해결책을 발견하려고 노력하며, 모두가 기여하고 성취감을 느낄 수 있도록 한다.
  - ⇒ 갈등이 발생할 경우 즉각 공개적으로 처리하며, 사람의 창의성을 존중하고 격려하며 힘을 내도록 고무시킨다.

**(3) 연구결과**

- ① 팀형(통합형) 리더십이 가장 이상적
  - ② 리더십 효과성을 높이기 위해 필요하다면 다섯 가지 유형을 적절히 조합하여 사용하는 융통성 발휘
  - ③ 산업조직
    - 전형적인 관리자 유형은 중도형(균형형)
  - ④ 군대조직
    - 높은 사기를 위해서 인간에 대한 관심을 강조하면서도 과업도 비교적 높게 중시하는 중간형
- 현실의 리더가 어느 좌표에 해당하는지 부하나 동료, 본인 평가  
 ⇒ 이상형에 이르기까지 부족한 부분을 보충하는 리더십 개발 프로그램

**(4) 행동이론의 기여와 한계점**

- ① 기여점
  - 추상적 리더의 특성에서 탈피, 관찰 가능한 행동으로 연구범위 확대
  - 리더의 행동을 파악하고 변화방향을 제시함으로써 특성이론에서 제시하지 못한 리더십 훈련에 대한 실무적 지침 제공.

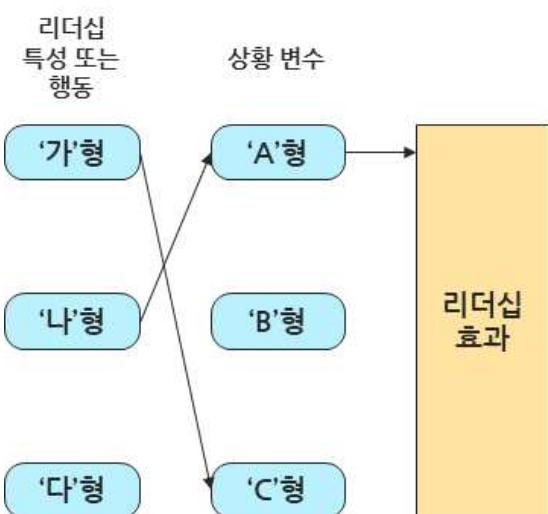
## ② 한계점

- 연구팀마다 다른 견해와 관점을 보여 모든 상황에 적합한 일관성 있는 리더십 행동유형을 찾지 못함.
- 특성이론과 마찬가지로 리더가 처한 상황을 고려하지 않고 리더의 행동에만 초점을 맞춤

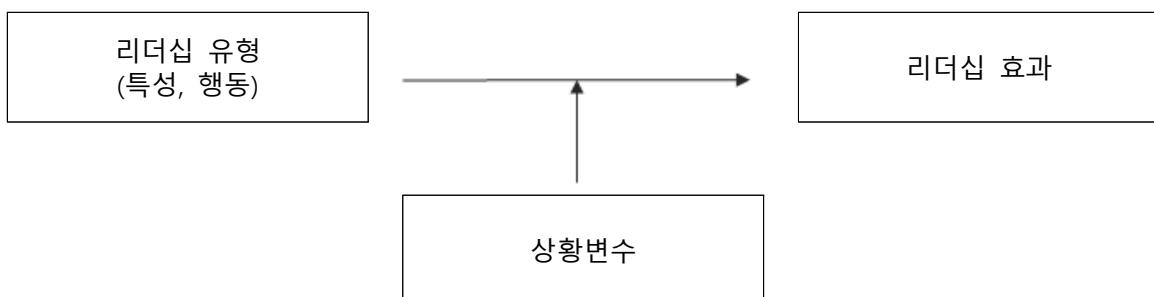
## 2. 리더십 상황이론

## ○ 리더십 상황이론

- 1960년대까지 리더십 특성이론과 행동이론들은 보편타당한 리더의 특성과 행동을 파악하려 했으나 어떠한 상황에도 모두 맞는 이론을 찾아내지 못함
- 리더의 특성과 행동이 리더십 효과를 발휘하는 것은 여러 상황적 요인에 따라 달라짐  
⇒ 상황이나 환경이 달라지면 유효한 리더십도 달라짐



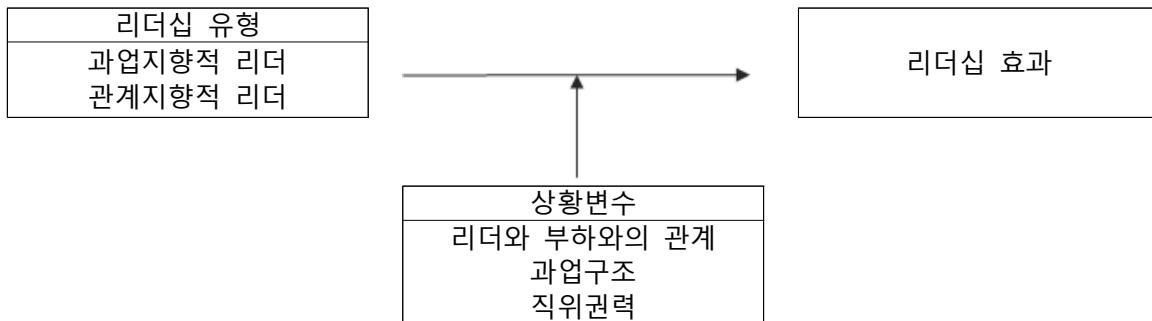
- 리더십 상황은 물론 리더십 특성 또는 행동도 한 두개가 아닌 복수가 존재하며 서로 효과적인 것들끼리 연계되었을 때 효과를 발휘한다.



- 리더가 가지고 있는 특성 또는 행동 스타일이 바람직한 성과를 낼 수 있는가의 여부는 상황변수들의 조건에 따라 달라진다.

### 1) 피틀러의 상황 적합성 이론

#### (1) 피틀러의 상황 적합성 이론



- 리더특성과 리더십의 상황이 적합하게 짹을 이를 때 효과적인 리더십 발휘가 가능하므로 조직은 상황 여건을 유리하게 조성하거나 리더십 유형을 상황에 맞게 변화시킴으로써 조직 성과를 높일 수 있다.

#### (2) 리더십 유형

##### ① 과업지향적 리더

- 직무를 수행하는 것에 1차적인 관심이 있고 부하를 다룰 때도 과업지향적 행동을 강조한다.

##### ② 관계지향적 리더

- 부하들과 어울리는 것을 중시하고 부하를 잘 배려하고 지원함으로써 과업목표를 달성한다.

#### (3) 리더십 상황변수

##### ① 리더와 부하의 관계

- 집단의 구성원들이 리더를 신뢰하고 좋아하며, 그의 말에 기꺼이 따르려는 정도

##### ② 과업구조

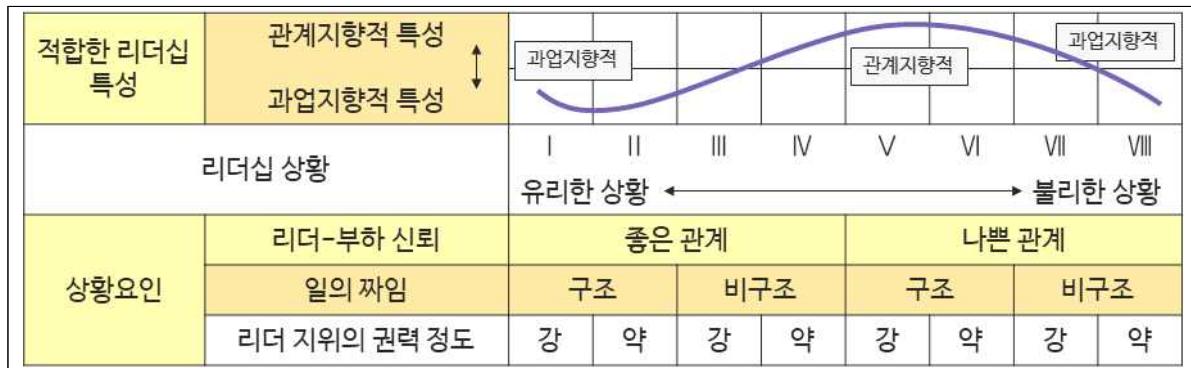
- 과업이 어느정도 명확하게 규정되어 있는가?

목표명료성	과업에 요구되는 조건들이 얼마나 명백히 정해져 있는가?
검증가능성	과업을 수행하고 나서 그 결과가 얼마나 좋은지를 확인할 수 있는가?
의사결정 구체성	해당 업무에 대해 어느정도 구체적으로 의사결정을 할 수 있는가?

#### (4) 직위권력

- 리더의 직위가 집단구성원들로 하여금 명령을 받아들일 수 있게 하는 능력의 정도  
⇒ 직위 권한이 강할수록 리더의 영향이 커진다.

## (5) 상황에 따른 리더십 유효성



리더에게 유리한 환경일수록(상황 I 쪽으로 갈수록) 그리고 불리한 환경일수록(상황 VIII쪽으로 갈수록)

⇒ 과업 지향적 리더가 관계 지향적 리더보다 더 좋은 성과

유리함의 정도가 중간 정도인 상황:

관계 지향적 리더가 불리한 환경일수록(상황 VII쪽으로 갈수록)

⇒ 관계 지향적 리더가 과업 지향적 리더보다 더 좋은 성과

## 2) 허시와 블랜차드의 성숙도 이론

## (1) 허시와 블랜차드의 성숙도 이론

- 리더십 수준은 부하의 성숙도에 따라 달라져야 한다.
- ⇒ 부하의 성숙도에 따라 맞춰야 한다.

## ① 지시형리더십

- 구체적인 지시와 명령을 내라고 업무 수행을 면밀히 감독하는 지시적 행동을 주로 하고 지원적 행동을 부수적으로 한다.
- ⇒ 리더가 모든 문제를 해결하고 결정하며 부하직원은 리더의 결정에 따르기만 하면 된다.

## ② 설득형리더십

- 리더가 계속 지시와 명령을 내리고 업무수행을 면밀하게 감독하지만 결정사항에 대해서는 설명하고 부하직원의 제안을 받아들여 전진할 수 있도록 지원하는 리더십
- ⇒ 쌍방향커뮤니케이션

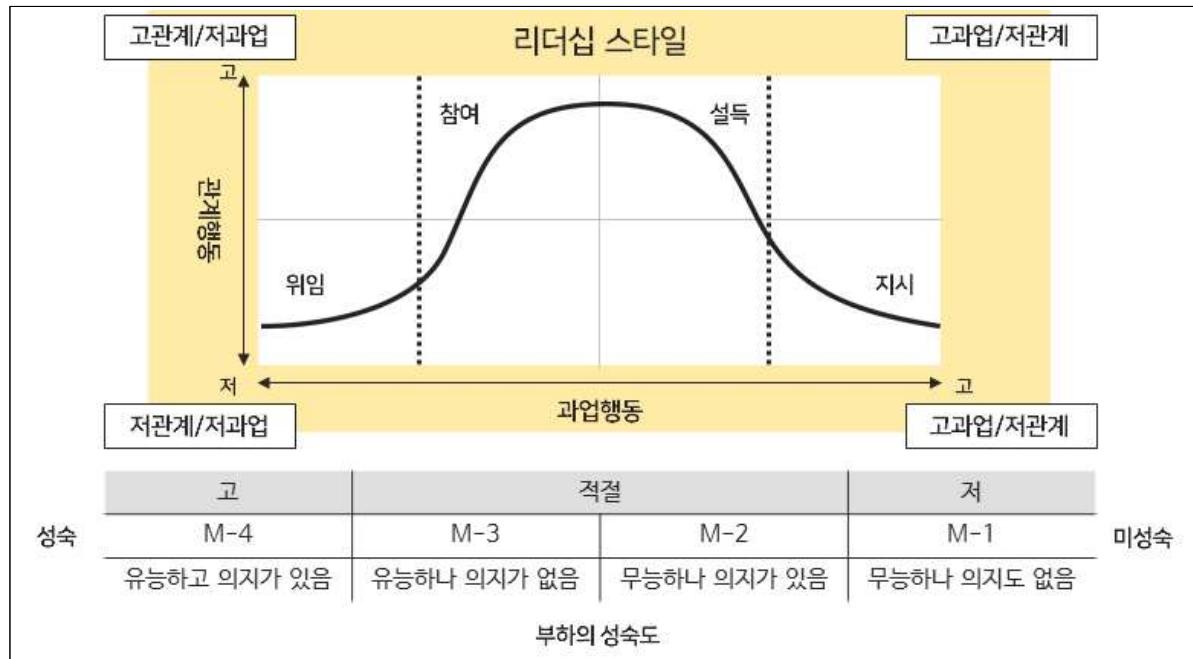
## ③ 참여형리더십

- 리더가 업무 달성을 향해 부하직원의 노력을 촉구하고 지원하며 의사결정에 관한 책임을 부하와 나누는 리더십
- ⇒ 부하직원의 업무수행을 지원하고 그들의 제안을 경청한다.

## ④ 위임형리더십

- 리더가 의사결정과 문제해결의 책임을 부하직원에게 위임하는 리더십
- ⇒ 알아서 하는 분위기 조성
- ⇒ 따르는 사람에 대한 신뢰와 인정

⑤ 상황에 따른 리더십 유효성



(2) 상황이론의 기여점과 한계점

① 기여점

- 리더십 특성이론과 행동이론에서 고려하지 못했던 '상황'을 적용

② 한계점

- 이론이 너무 어렵고 다양한 상황을 모두 고려하지 못함
- 이론적 설명은 충실했을 지 몰라도 실무자가 그것을 어떻게 적용해야 할 것인가에 대해서는 명쾌한 답을 제시해주지 못함  
 ⇒ 현대 리더십 이론의 발전

## 1. 카리스마 리더십의 개요

### ○ 카리스마 리더십과 변혁적 리더십 공통점과 차이점

카리스마 리더십	변혁적 리더십
구성원을 변화시켜 조직의 목표를 달성	
리더가 자신의 비범함을 보여 구성원이 스스로 변하게 함	구성원 자체를 직접 변화 시킴

### 1) 카리스마 리더십의 개요

#### (1) 카리스마 리더십의 정의

유래	기독교 교리
- 신이 주신 재능(Endowed Gift)이란 뜻의 그리스어 Kharisma에서 유래	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 성령의 특별한 은혜로 주신 능력 (예언 능력, 치유의 은사 등)</li> <li>⇒ 미래의 사건을 예측하거나 기적을 행하는 능력과 같이 신이 부여한 영적 능력</li> </ul>

대중적 의미	일반적 정의
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 특별히 끌리는 힘</li> <li>- 남을 압도하는 힘</li> <li>- 특출한 지도력</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 탁월한 비전, 압도적인 인간적 매력을 소유한 지도자가 구성원들의 혼신적인 복종과 충성을 바탕으로 나타내는 강력한 영향력.</li> <li>- 비범(非範)한 능력, 초인(超人)적인 능력을 보유한 사람이 구성원을 원하는 데로 이끄는 특출한 힘</li> </ul>

카리스마 리더십이란?
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 탁월한 비전, 가능성 높은 해결책, 압도적인 인간적 매력을 소유한 지도자가 구성원들의 혼신적인 복종과 충성을 바탕으로 나타내는 강력한 영향력을 의미</li> </ul>

#### (2) 독일 사회학자 막스韦伯(Max weber)

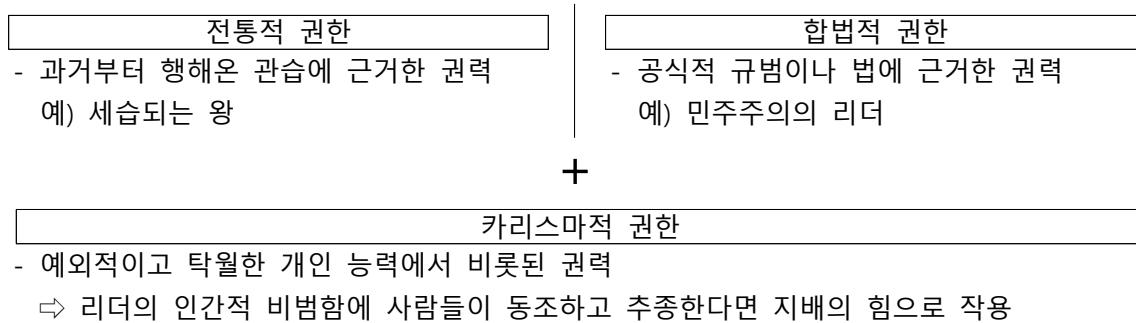
- 카리스마 리더십을 리더가 가질 수 있는 정당한 권력의 원천에 대해 우리가 알고 있는 합법적 권한(공식적 규범이나 법에 근거한 권력)이나 전통적 권한(과거부터 행해온 관습에 근거한 권력)외에 카리스마적 권한(예외적이고 탁월한 개인의 능력에서 비롯된 권력)을 추가시켰다.
- 카리스마적 성향의 인물은 자연스레 정당한 권한을 갖는다.
- 카리스마에 대해 사람에게 초인적이거나 비범한 능력이 부여된 특별한 성격적 특성이라 정의
- 카리스마는 극소수의 사람만이 가지는 천부적인 것
  - ⇒ 카리스마를 가진 사람은 리더로서 대우를 받는다.

## 2) 이론의 발전

### (1) 이론의 발전

- 1947년 막스韦버가 카리스마의 개념을 처음 소개한 이래 많은 사회학자, 정치학자들이 카리스마에 대해 연구
- 1970년대 중반부터 베버의 이론을 조직내의 리더십 현장에 적용시키고자 시도함
  - 1980년 이후 미국기업들이 외국기업들과의 경쟁에서 생존하기 위해 카리스마적 리더의 필요성을 인식, 본격적으로 연구가 시작됨.

### (2) Max weber의 정당성이 있는 권력(Authority)의 원천



“ 진정한 카리스마란 실력과 내공을 갖춘 사람이 겉으로 강하게 말하고 힘(위치, 직위, 돈)으로 제압하는 것이 아니라 아주 부드러우면서도 멋진 이념을 가지고 사람을 이롭게 하고, 덕을 세우며 겸손한 품성으로 리드하는 것 ”

## 2. 카리스마 리더십 효과 발생 요건

### 1) 리더의 요건

- 남과 차별화되는 특별한 개인적 특성을 가지고 있어야 한다.
- ① 추종자에게 비전을 제시할 수 있어야 한다.
- ② 특출한 능력을 보유하고 있어야 하며, 지속적인 성공을 통하여 자신의 능력 입증할 수 있어야 한다.
- ③ 리더가 초월적인 능력을 지니고 있다고 구성원이 믿게 해야 한다.
- 하우스(House)에 따르면 카리스마 리더는 자신의 능력 유무와는 별개로 자신이 완벽하다는 인상을 심어주려고 계산된 행동을 하면 추종자들이 믿게 되는 피그말리온 효과에 대해 카리스마 리더십이 형성되는 것으로 보았다.
- 피그말리온 효과(Pygmalion effect)
  - 무언가에 대한 믿음, 기대, 예측이 실제로 일어나는 경향  
(그리스신화 피그말리온 왕은 자신이 조각한 여성상을 진심으로 사랑하게 되었고 이를 지켜본 미의 여신 아프로디테가 그의 소원을 들어주어 조각상을 인간으로 만들어 주었다.)
- ④ 개인적인 매력을 보유하여야 한다.

## 2) 구성원 요건

- ① 리더의 권위에 순종해야 한다.
- ② 리더에 대한 강한 애정을 가지고 있어야 하며, 리더의 신념을 자신의 것으로 인식해야 한다
- ③ 리더를 따르면 자신들이 원하는 것을 얻을 수 있다는 높은 기대감을 가지고 있어야 한다.
- ④ 리더의 개인적인 매력에 정신적으로 몰입되어야 한다.

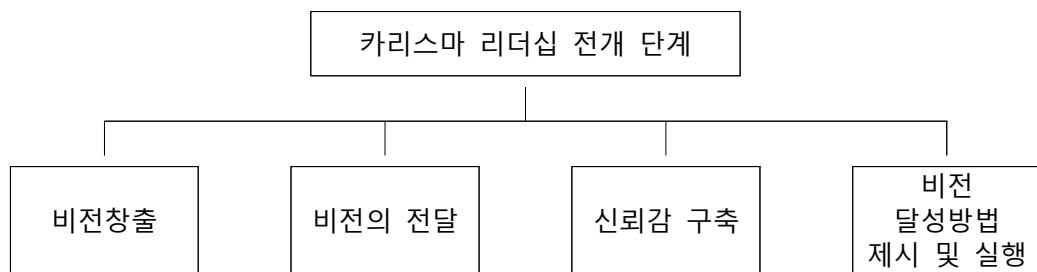
## 3) 상황요건

- ① 사회적 위기 또는 절망적 상황이 존재할 때

- 사람들은 자신들을 구해줄 수 있는 리더를 찾게 되며, 카리스마적 리더십 효과는 배가된다.
- ② 업무처리하는 데 있어서 소속집단 구성원간의 상호 의존도가 높은 경우, 서로 의지하는 성향이 강하므로 그 집단의 리더는 카리스마적 리더가 될 가능성이 높아진다.

## 3. 카리스마 리더십 전개 단계

### 1) 카리스마 리더십 전개 단계



#### (1) 1단계: 비전 창출

- 비전은 직원 개개인의 힘을 한 방향을 모으는 마력이 있음  
⇒ 직원들의 각기 다른 행동을 리더가 원하는 방향으로 모아준다.
- 조직의 개선해야 할 취약점을 찾아낸 후 이를 획기적으로 해결할 수 있는 전략적인 비전을 개발한다.

#### (2) 2단계: 비전의 전달

- 조직구성원들에게 현 상태의 문제점과 새로운 비전의 매력을 확실하게 주지시키고 잘 해보자는 결의를 명확히 한다.

#### (3) 신뢰감 구축

- 신뢰: 조직구성원들이 잘 해낼 것이라는 믿음
- 리더에 대한 강한 믿음이 없으면 카리스마 리더십은 성공할 수가 없다.
- 리더 자신이 가지고 있는 통찰력, 강한 신념, 능력, 자신감 등을 내세워 구성원들이 비전의 성공을 믿게 만든다.

## (4) 비전 달성방법 제시 및 실행

- 구성원들의 업무역량 강화와 리더 자신의 강력한 지원 등을 통해 비전을 달성을 할 수 있는 구체적인 방법을 제시하고 강력하고 효율적인 추진을 통해 성과를 극대화한다.

**4. 카리스마 리더십의 문제점과 이에 대한 대응****1) 카리스마 리더십의 양면성**

긍정적 카리스마	부정적 카리스마
공공의 선 추구	사리사욕 추구

**2) 부정적 측면의 카리스마와 이에 대한 대응**

## ① 구성원들의 주인의식 약화 및 창조성 결여

- 권한을 위임 시킴으로써 책임의식, 주인의식, 창의적인 활동 유도

## ② 자만감에 빠져 잘못된 판단을 내릴 우려

- 의사결정 시 충분한 검토시간, 구성원들의 의견 수렴

## ③ 후계자 불인정 및 장기집권 우려

- 리더 선출 단계: 민주주의의 요소 도입
- 리더 선출 후: 과실에 대한 탄핵 제도 마련

## ④ 리더의 인격, 도덕적 의식 결여

- 리더 자신이 도덕적 의식 적극 배양
  - 노블리스 오블리제(Nobless Oblige) 정신 구현
- 부하들이 잘못을 지적해줄 수 있는 문화 구축

## 1. 변혁적 리더십의 개요

### 1) 변혁적 리더십의 개요

#### (1) 혁신과 변혁의 정의

- 혁신(革新) : 가죽 혁(革)과 새로을 신(新)  
⇒ 가죽을 벗겨 내 새롭게 변신하는 것처럼 고통스럽고 어려운 것



개선	현재의 집을 보수한다.
혁신	집을 완전히 허문 뒤 새집을 짓는다.

- 변혁(變革)

⇒ 어떤 것을 혁신(革新)적으로 바꾸게 하는 것

#### (2) 변혁적 리더십(TTransformational Leadership)의 정의

- 조직 변화의 필요성을 감지하고 그러한 변화를 이끌어 낼 수 있는 새로운 비전을 제시하며 비전이 지향하는 목표를 달성하게 하는 리더십
- 현 상황을 받아들이고 그에 맞는 적절한 행동을 해 나가는 것이 아니라 자신의 특성과 행동 스타일에 맞도록 상황 자체를 변혁하는 것이 더 중요함  
▶ 부하들을 리더가 원하는 방향으로 변화 장기적 목표 초과 달성
  - 구성원에게 예상되는 결과의 중요성에 대한 인식을 고양
  - 집단의 목표를 위해 구성원들이 개인적 이익을 초월하도록 유도
  - 구성원들의 욕구 수준을 높게 변형

#### (3) 등장배경 및 이론의 발전

- 1980년대 후부터 경제 및 조직 환경, 산업구조의 급속한 변화와 국제화  
⇒ 현실적인 변혁적 리더십 탄생
- 구성원이 사용하는 규칙이나 일하는 방법을 구체적으로 분석 조정하기 보다는 비전, 공유되는 가치, 생각들을 개선하는 데 초점을 맞추게 되었다.

## 2. 거래적 리더십과 변혁적 리더십 비교

### 1) 거래적 리더십과 변혁적 리더십 비교

#### (1) 거래적 리더십: 상사와 부하는 거래적 관계

- 리더가 부하에게 명확한 목표와 그 목표를 달성했을 때의 보상 내용을 명확히 알리고, 부하는 보상 가치를 명확히 인식하여 성과를 달성하도록 노력하는 과정에서 이루어짐.

- 리더
  - 부하에게 목표와 그 목표를 달성했을 때의 보상내용 공지
    - 규칙을 따르는 것에 초점이 맞춰져 있어 변화를 촉진하기보다 조직의 안정유지를 중시
- 부하
  - 보상받을 만큼만 노력(수동적 행동)
    - ▶ 일의 성과 : 잘해봐야 목표를 달성하는 수준(획기적 향상 불가)
- 부하의 실수와 규칙 위반을 빈틈없이 지켜보고 그때마다 수정조치를 취하는 적극적인 통제와 제시된 기준에 미달하여 문제가 되면 조치를 취하는 소극적인 통제

### (2) 변혁적 리더십: 상사와 부하는 코칭관계

- 리더가 미래의 비전과 공동체적 사명을 강조함으로써 부하들을 리더가 원하는 방향으로 변화시켜 궁극적으로는 장기적 목표를 초과 달성하는 것

구분	거래적 리더십	변혁적 리더십
현상	현상을 유지하기 위해 노력함	현상을 변화시키고자 노력함
목표지향성	현상과 괴리되지 않은 목표지향	현상보다 매우 높은 이상적인 목표지향
효과시점	단기적	장기적
동기부여 전략	부하들에게 즉각적이고도 가시적인 보상으로 동기부여	부하들에게 자아실현과 같은 높은 수준의 개인적 목표를 동경하도록 유도
문제해결	부하들을 위해 문제를 해결하거나 해답을 찾을 수 있는 곳을 알려줌	질문을 하여 부하들이 스스로 해결책을 찾도록 격려하거나 함께 일함

- 리더
  - 부하에게 미래의 비전과 공동체적 사명을 강조
    - 부하들을 리더가 원하는 방향으로 변혁(의식과 능력 향상)
- 부하
  - 보상과 무관하게 적극적으로 노력(능동적으로 행동)
    - ▶ 일의 성과 : 목표 초과달성 (획기적 향상)

### 3. 변혁적 리더십 4대 실천 전략

#### 1) 변혁적 리더십 4대 실천 전략

- ① 구성원들에게 '이상적 영향력(롤모델)' 제시
- 높은 수준의 도덕적, 윤리적 품행을 가지고 있고 올바른 일을 수행하여 구성원들로부터 존경과 신뢰를 받을 때 구성원들은 자신과 리더를 동일시하고 행동을 본받으려 하면서 영향력 발휘

⇒ 부하들에게 비전과 사명감을 제공(본보기)

② 구성원들에게 “영감적(신의 계시를 받은 듯한) 동기부여”

- 구성원들에게 비전을 제시하고 이것이 얼마나 큰 혜택을 줄 수 있는지 설명
 

⇒ 주어진 비전을 실현하기 위해 최선을 다하도록 동기를 유발 시킴

③ 구성원들을 “지적(적극적)으로 자극”

- 리더는 지적 소양(지식)이 풍부해야 하며, 이러한 지식을 통해 창의적이고 혁신적이 되도록 부하들의 생각을 자극
 

⇒ 부하들 스스로 문제를 해결하도록 촉진

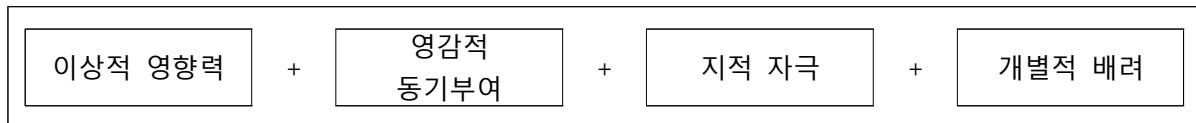
④ 구성원들을 “개별적으로 배려”

- 부하들의 개인적 요구에 세심한 관심을 기울이고 지원적인 분위기 조성
 

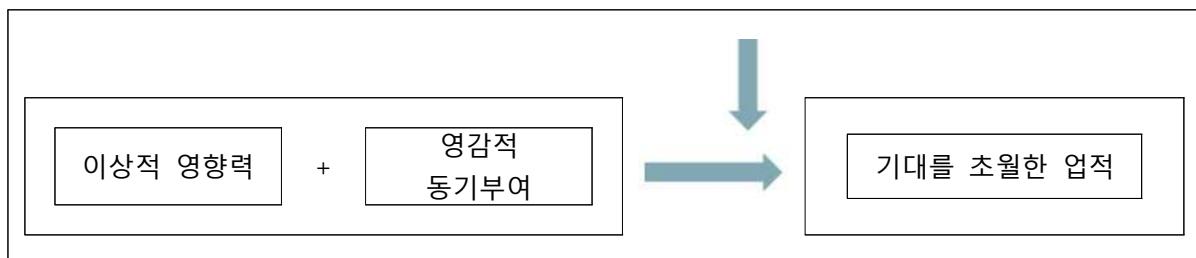
⇒ 코치와 조언자 역할

## 2) 변혁적 리더십과 거래적 리더십

### ○ 변혁적 리더십



### ○ 거래적 리더십



## 4. 거래적 리더십과 변혁적 리더십과의 관계

### 1) 거래적 리더십과 변혁적 리더십과의 관계

#### (1) 공통점

- ① 리더가 구성원을 변화시켜 조직의 목표를 달성하도록 한다.
- ② 자신의 판단과 행동에 대한 강한 자신감을 가지고 있다.
- ③ 부하가 일을 수행하는 데 있어서 일에 열중할 수 있는 성취감과 동기를 부여시킨다.
- ④ 비전의 구체화와 능력을 가진다.
  - 미래가 지향하는 바에 대한 이상적인 비전을 표현할 수 있는 독특한 능력을 지닌다.

## (2) 차이점

## 카리스마 리더십

- 극단적으로 존경을 받고 부하들로 하여금 무조건적으로 복종케 함
- 개인 수준에 초점  
(리더에 대한 의존성 높음)

## 변혁적 리더십

- 부하로 하여금 자율적이고 자아실현적이 되도록 하는 지도
- 조직 수준에 초점  
(리더에 대한 의존성 상대적으로 낮음)

## (3) 효과적인 상황

## 카리스마 리더십

- 육체적이고 감정적인 노력을 요구하는 상황
- 전투 상황

## 변혁적 리더십

- 급변하고 불확실한 환경에 대한 적응력과 창의력이 요구되는 상황
- 부하들의 자발성과 책임성이 요구되는 상황

## 1. 셀프 리더십의 개요

### ○ 셀프 리더십과 슈퍼 리더십의 차이

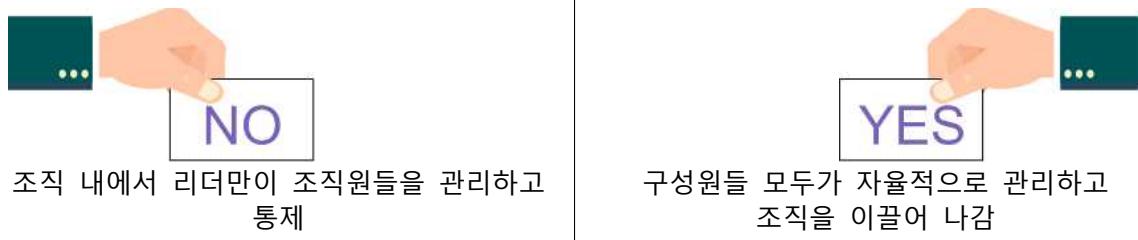
셀프 리더십	슈퍼 리더십
팔로워 본인이 자신의 리더가 되어 스스로 통제하고 행동	리더의 입장에서 팔로워들이 셀프 리더가 되도록 지원

### 1) 셀프리더십의 개요

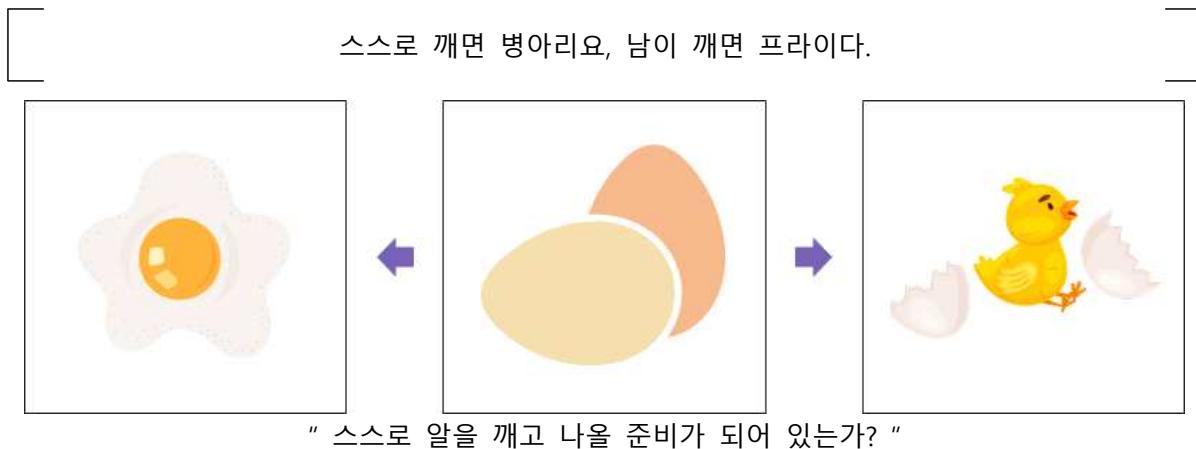
#### (1) 셀프리더십의 정의

- 스스로 자기목표를 설정하고 자신에 주어진 일에 최선을 다하는 자기경영 마인드
- 보다 높은 욕구를 스스로 자극함으로써 자기 자신에게 지속적인 영향력을 행사하는 과정
- 팔로워 본인이 자신의 리더가 되어 스스로 통제하고 행동하는 것
- 개인의 특성에 따라 그 잠재력은 차이가 있으며 학습에 따라 발전할 수 있다.
- 슈퍼리더십은 리더의 입장에서 팔로워들이 셀프리더가 되도록 지원

일반적 리더십	셀프 리더십
리더가 구성원들에게 영향을 미치는 리더십	자기가 자기 스스로에게 영향력을 미치는 리더십
주체 : 리더	주체 : 구성원



#### (2) 세상을 바꾸려 말고 자신을 바꾸라



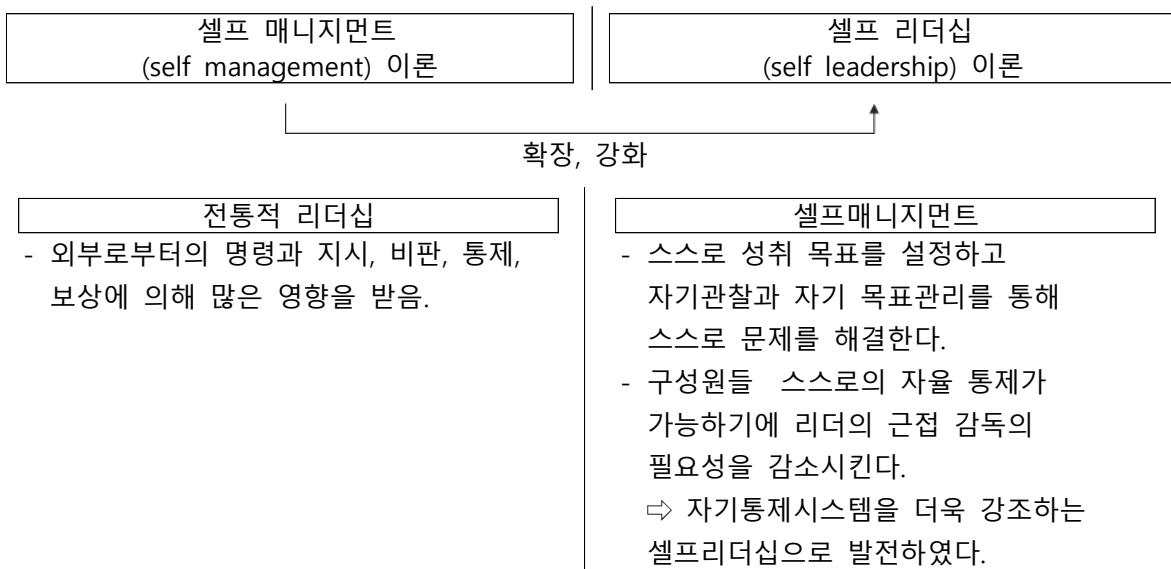
## 2. 이론의 등장

### 1) 셀프 리더십 이론의 등장 배경 및 발전

#### (1) 등장배경

- 세계는 매우 복잡해졌고, 그 어느 때보다 변화의 속도는 점점 빨라짐
- 기업의 경영방식은 환경의 변화에 따라가지 못하고 있다.  
⇒ 환경의 변화에 대응하기 위해서는 새로운 차원의 경영혁신이 필요하게 되었다.
- 4차산업혁명 시대에는 조직은 수평조직, 유연조직으로 바뀌고, 창의력과 성과위주의 경영으로 바뀌고 있다.
- 리더 한 사람의 능력으로 전체를 이끌어가는 것은 불가능
- 조직을 실제적으로 이끌어 나가는 조직구성원들에 대한 중요성 증대  
⇒ 셀프리더십 출현
- 리더십의 관점이 리더에게서 조직 구성원에게로 옮겨져야 함을 뜻한다.

#### (2) 발전



#### (3) 전통적 리더십과의 비교

- 외부통제와 내부자율
- 인간 내면의 자기통제시스템을 자극하여 동기를 부여하는 자유의지의 실현을 경영에 도입한 결과  
⇒ 인간에 대한 인식의 근본적 변화

## 2) 전통적 리더십과의 비교

전통적 관리 기능	셀프매니지먼트
외부관찰	자기관찰
주어진 목표	자기설정 목표
외부 보상에 의거한 열의	일 자체의 자연적인 보상에 근거한 열의
외부로부터의 비판	자기 비판
외부로부터의 문제 해결	스스로의 문제해결
외부로부터의 과업 계획	스스로의 과업 계획

## 3. 셀프리더십에 요구되는 능력

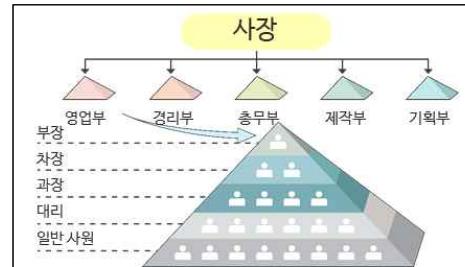
## 1) 셀프 리더에 요구되는 능력

자기 이해	자기 통제 능력
자기 주도 능력	자신감
자기 이해	자기 통제 능력
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 자기 능력을 파악하는 것 → 자기 자신을 아는 것</li> <li>- 자신의 장점, 단점, 성격적 특성, 가치관, 행동특성을 파악하고 이해하는 것</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 자기가 원하는 생각, 감정, 행동 등을 함부로 행해서는 안된다.</li> <li>- 부정적 생각, 부정적 정서, 비생산적인 행동으로 주변에 문제를 일으킬 수 있다.</li> <li>- 스스로 원하는 방향으로 자기를 통제하고 조절하는 자기관리가 중요하다.</li> </ul>
자기 주도 능력	자신감
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 남에게 끌려 다니거나 우유부단한 행동을 하는 게 아니라 스스로 주인의식과 책임감을 가지고 행동하는 것</li> <li>- 무엇이든 할 수 있다는 마음과 태도를 갖는다면 주인이 될 수 있다.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 과거의 성취경험을 통해 할 수 있다는 도전적이고 긍정적인 태도를 형성하는 것</li> <li>- 성취 경험에 대해서도 스스로 축하하고 자신의 유능함을 느낄 수 있어야 한다.</li> <li>- 힘들고 어려운 여건에서도 당당하게 대처할 수 있는 힘을 가지게 한다.</li> </ul>

#### 4. 셀프리더십 정착을 위한 조직차원의 변화

##### 1) 구조적 변화

- 조직의 구조를 셀프리더십 개발에 용이하도록 변화시키는 것
- 수직적, 위계적, 중앙집권조직 → 셀프리더십 확산의 저해한다. → 권한위임 촉진, 조직구조 개편



##### 1) 프로세스 변화

- 정형화된 정보의 흐름이나 커뮤니케이션 채널들은 권한위임의 방해 요소  
→ 관리자 주도가 아닌 집단 구성원들이 주도하는 주간회의 개최, 업무의 핵심을 맡고 있는 담당자에게 직접 보고하는 프로세스 구축

##### 3) 대인관계 변화

- 리더와 팔로워들간의 인간관계를 긍정적인 방향으로 변화시킴으로써 추종자들이 스스로 움직일 수 있는 분위기를 조성하는 것
- 리더는 매사에 모범을 보이는 가운데 모든 의사결정을 혼자하지 않고 조직구성원들의 참여를 적극적으로 유도한다.
- 조직구성원들의 부족한 부분은 교육을 실시하고, 업무는 개인적인 사항까지 적극적으로 지원함으로써 그들과의 일상적인 관계에서 셀프리더십이 강화 되도록 해야 한다.



#### 5. 셀프리더십 정착을 위한 개인 차원의 실천 전략

##### ○ 효과적인 셀프리더십은?

학습을 통해 이루어 지며  
경영자, 관리자, 종업원 모두에게 해당된다는 전제하에 출발한다.

##### 1) 행동전략

- 자신의 행동과 그 결과를 관찰하여 셀프리더십을 발전시키는 방향으로 자신의 행동을 변화시키는 것

자기설정 목표	단서관리	예행연습
자기관찰	자기보상	자기처벌(비판)

### ① 자기설정목표

- 스스로 구체적이면서도 도전적인 목표를 세우는 것
- 목표는 인간의 마음속에 받아들여질 때 강력한 동기유발 요인이 된다.

### ② 단서관리

- 건설적 활동을 하도록 자신을 자극하는 것
- 단서
  - 벽에 붙인 격문, 간단한 팻말, 표지 등의 것으로 일일 점검 목록에 이르기 가지 다양하다.
- 개인의 주의를 환기시키고, 새로운 의욕을 주며, 잊기 쉬운 사항을 기억하게 해준다.

### ③ 자기연습

- 어떤 작업활동을 실제로 수행하기 전에 깊이 생각하고 중요한 부분을 신체적, 정신적으로 미리 연습하는 것
  - 업무의 효과성을 높이고 장애를 미리 발견하여 조치를 취할 수 있다.

### ④ 자기관찰

- 변화가 필요한 자기 자신의 행동을 관찰하는 것
  - 업무의 효율성을 평가하고 무엇을 어떻게 바꾸어야 하는지 단서를 발견할 수 있다.

### ⑤ 자기보상

- 바람직한 행동을 했을 때 그것에 대해 자기자신이 가치있게 여기는 보상을 자기 자신에게 제공하는 것
  - 높은 업적의 대가로 자기 자신에게 물질적, 정신적 보상을 제공하는 것은 동기유발에 도움이 된다.

### ⑥ 자기처벌(비판)

- 바람직하지 못한 방법으로 행동했을 때 자신에게 일정한 벌을 가함으로써 실수를 반복하지 않도록 하는 것
- 자기처벌이 지나치면 동기유발이나 노력을 손상시킬 수 있다.
- 실패의 원인을 분석하고 그로부터 교훈을 얻으며 이를 통해 만족하도록 노력해야 한다.

## 2) 인지전략(사고개발 전략)

인지	인지전략
어떤 사실을 인정하여 안다.	자기자신의 사고 패턴을 변화시키는 전략

사고방식도 습관을 개발할 수 있다.

⇒ 자신의 신념관리, 상상적 경험, 자신과의 대화

① 자신의 신념관리(믿음)

- 일을 성공적으로 수행할 수 있는 능력이 있다는 긍정적인 믿음이 실제로 그것을 잘할 수 있는 가능성을 증대시킨다.

② 상상적 경험

- 마음속에 명확한 긍정적 이미지를 창출한다.

③ 자신과의 대화

- 자기를 설득, 격려, 질책, 비판, 위로 등 적절한 대화를 하듯 자신을 이끌어 가는 것
- '난 할 수 있다.'와 같이 스스로를 응원하듯 던지는 다짐들이 상상외의 성과를 거둘 수 있다.

행동전략	인지전략
------	------

- ① 자기설정 목표
- ② 자기 연습
- ③ 자기 관찰
- ④ 자기 보상
- ⑤ 자기 처벌

행동전략	인지전략
------	------

- ① 믿음
- ② 상상적 경험
- ③ 자신과의 대화

## 6. 셀프리더십의 장점과 단점

### 1) 셀프리더십의 장점과 단점

#### (1) 셀프리더십의 장점과 단점

장점	단점
----	----

- 주인의식과 책임의식 제고
- 독립성의 함양
- 빠른 의사결정
- 리더의 업무 부담 감소
- 변화의 수용
- 원가경쟁력 향상

장점	단점
----	----

- 조직과의 충돌
- 좌절감의 확대
- 목표 불일치
- (정착까지) 긴 시간 소요

#### (2) 셀프리더십의 장점

##### ① 주인의식과 책임의식 제고

- 구성원의 능력향상, 성과향상 도모

##### ② 독립성의 함양

- 더 높은 자율성을 경험하게 됨으로써 독립성 또한 더 높은 수준이 된다.

③ 빠른 의사결정

- 불필요한 의사결정을 생략함으로써 시간 절약하고 상황을 민첩하고 유연하게 대처

④ 리더의 업무감소 및 원가 경쟁력 향상

- 권한 위임으로 리더의 업무 부담 감소
  - 리더는 전략적인 업무에 집중
- 지시, 점검, 감독, 감시, 연락, 조정 등에 필요한 노력과 비용이 줄어듦
  - 원가경쟁력 향상됨

⑤ 변화의 수용

- 조직구성원들이 능동적이고 적극적인 사고를 보유하고 있으므로 변화와 혁신을 두려워하지 않고 받아들일 수 있다.

(3) 셀프리더십의 단점

① 조직과의 충돌

- 개인의 역량이 확대되고 파워가 커짐에 따라 자기 주장이 커져 조직운영의 조화에 악영향을 미칠 수 있다.

② 좌절감의 확대

- 개인 스스로 목표설정과 실행, 의사결정을 하게 되면서 예상했던 결과가 도출되지 않을 경우 큰 좌절을 경험할 수 있다.

③ 목표 불일치

- 상사의 목표(의도)와 다른 결과가 나올 수 있다.

④ 긴 시간 소요

- 각각의 특성에 맞는 리더십을 개발하고 정착시키는 데 많은 시간이 소요된다.

## 1. 슈퍼 리더십의 개요

### 1) 슈퍼 리더십의 개요

#### (1) 슈퍼 리더십의 정의

- 하급자가 셀프리더가 될 수 있도록 지원하는 리더십
- 하급자들이 자신의 역할과 과업수행 방식을 고도의 직무훈련 등으로 스스로 터득하도록 리더가 배려
- 리더의 역할은 구성원들이 스스로 자신의 능력을 발견하고 이용하여 극대화할 수 있도록 도와주는 것
- 조직의 개개인에게 내재된 셀프리더십의 에너지를 표출하도록 해 스스로 리더가 되도록 유도 육성하는 리더십
- 만츠와 심즈(Manz & Sims, 2001)는 리더는 권한과 명령을 통해서가 아닌 부하들이 스스로 자신들을 리드하도록 만드는 리더십
- 슈퍼 리더가 되기 위해서는 능숙한 셀프 리더가 되는 것
- 고기를 잡아주지 말고 고기 잡는 법을 가르쳐라
- 슈퍼 리더가 되기 위한 가장 중요한 단계는 능숙한 셀프 리더가 되는 것
- 리더 중심의 솔선수범형 리더는 그 중요성이 하락하고 있다.
- 부하직원들이 마음껏 실력을 발휘할 수 있도록 환경을 조성해주고 동기를 부여해주는 동기부여형 리더(슈퍼 리더)의 부상
- 최고의 리더는 아무것도 하지 않는다(후지사와 구미)

#### (2) 슈퍼 리더십 등장배경

- 소수 리더만으로는 급격한 기업의 급격한 환경변화를 대처하는데 한계  
⇒ 구성원들 스스로가 자율적이면서도 효과적으로 자신의 운명을 이끌어 가도록 그들의 잠재력을 극대화
- 리더와 부하 간에 영향을 서로 주고 받는 것이라는 관점에서 출발
- 슈퍼 리더십
  - 구성원들이 셀프리더십을 발휘할 수 있도록 지원하는 리더십
- 구성원들이 셀프리더십을 갖추려 해도 리더들이 권한위임 등을 하지 않거나 하더라도 업무능력을 향상시키려는 리더의 지원이 없으면 셀프리더십은 불가능
- 지도자(리더)의 리드 행위는 일방적이어서는 안되고 구성원들로 하여금 자기 스스로를 리드하고 관리할 수 있는 역량과 기술을 배양하게 하는 것이 리더(지도자)의 역할

## 2) 전통적 리더십과의 차이

전통적인 리더의 행동	슈퍼 리더의 행동
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 목표를 강조한다.</li> <li>- 팀원들을 감독하고 정보를 제공하며 해결방법을 제시한다.</li> <li>- 문제를 일일이 꼬집어 말한다.</li> <li>- 영향력을 행사한다. 대화를 자주한다.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 자기강화를 격려한다.</li> <li>- 자기관찰 및 평가, 자기기대, 목표설정을 격려한다.</li> <li>- 리허설을 격려한다.</li> <li>- 자기비판을 격려한다.</li> </ul>

## 2. 슈퍼 리더에 이르는 단계

### 1) 슈퍼 리더에 이르는 단계

○ 조직 리더의 역할

[ 조직구성원 개개인으로 하여금 리더십을 갖출 수 있도록 가르치고 이끄는 것 ]

(1) 만츠와 심즈(Manz & Sims)의 수퍼 리더에 이르는 7단계

① 스스로 효과적인 셀프 리더가 됨

- 리더가 자신의 문제를 스스로 해결해가는 모습을 보여주지 않으면 구성원들의 신뢰를 얻을 수 없다.
- ⇒ 스스로 높은 수준의 셀프 리더가 된다.

② 구성원에게 역할 모델이 됨(셀프리더십 모델링)

- 부하들의 역할 모델이 되어 구성원을 학습으로 유도하고 장애요인을 제거하며 창조적인 환경조성을 한다.

③ 구성원 스스로 자율 목표를 설정하도록 독려

- 조직과 리더의 비전에 기초하여 구성원 개개인들이 자신들의 성장 목표를 설정하도록 장려하고 코칭한다.

④ 긍정적이고 적극적인 사고방식을 창출하도록 격려하고 독려

- 구성원들이 현재 이상의 능력을 갖출 수 있다는 믿음을 심어주고 격려함
- 구성원에 대한 믿음의 표현은 그들에게 커다란 자신감과 기대감을 불어넣어 궁극적으로 예상보다 높은 성과를 거두게 된다.

⑤ 내재적 보상과 건설적 질책을 통한 자율 리더십 촉진

- 보상과 질책을 할 때는 신속하게 양과 강도를 적절하게 조절해야 한다.
- 질책의 경우 문제점 수정에 국한시키고, 자존감과 자신감을 깎아 내리지 않고 실수 교정에 초점을 두어 스스로 자기통제를 하도록 유도

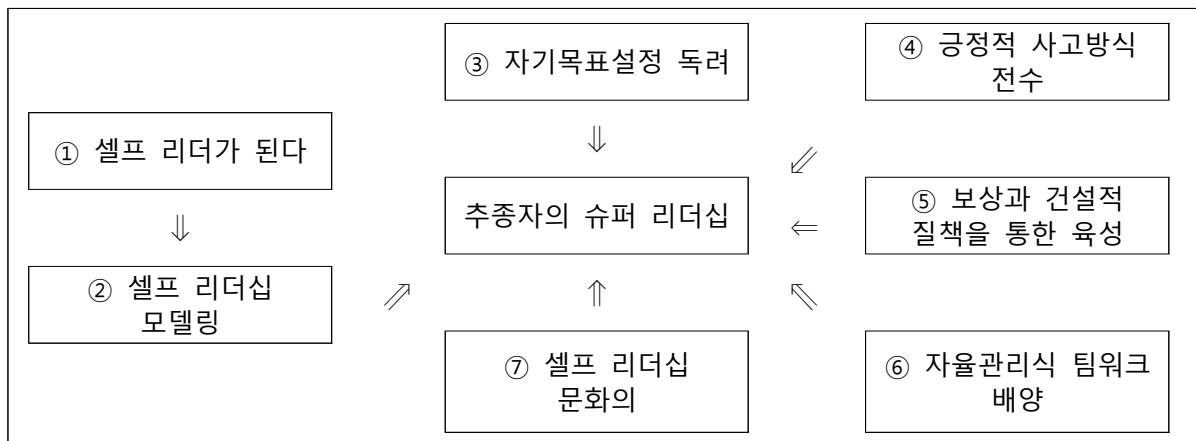
## ⑥ 자율관리식 팀워크 배양을 통한 성과 개선

- 슈퍼 리더는 조직의 경쟁력과 효율성을 제고하기 위한 주요수단으로 팀워크를 사용한다.
  - ⇒ 구성원의 능력과 지식, 경험 등을 종체적으로 고려하여 개개인의 재능과 노력을 발전적인 방향으로 조합
  - ⇒ 팀의 성과를 개선한다.

## ⑦ 자율리더십 문화 창달

- 조직 전반에 자율적 분위기를 촉진하고 자율 업무 시스템을 구축
  - ⇒ 끊임없는 교육과 운영체계 발전시킴
  - ⇒ 전 구성원의 몸과 마음에 셀프리더십이 지속적으로 배어 있도록 한다.

## (2) 만즈와 심즈(Manz &amp; Sims)의 수퍼 리더에 이르는 3단계



## ① 상사 자신이 먼저 셀프리더가 되라

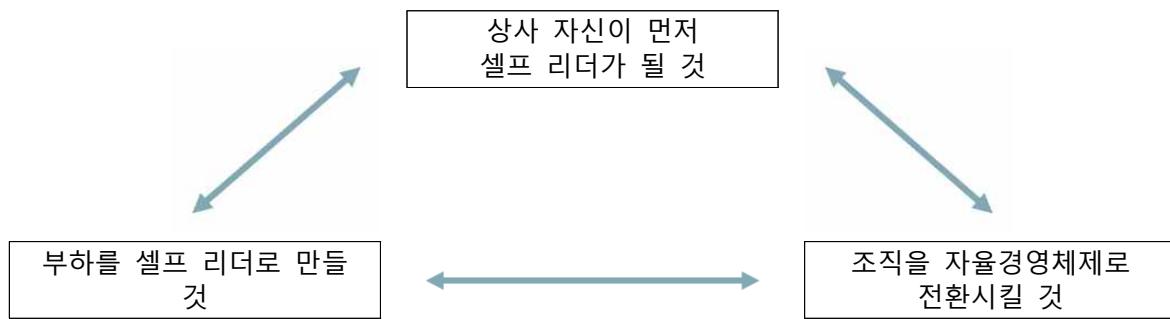
- 먼저 끊임없는 자기 계발로 전문적인 권한을 확보함으로써 스스로 셀프리더가 되어 구성원들의 역할 모델이 된다.

## ② 부하를 셀프리더로 만들어라

- 구성원 스스로 목표를 설정하도록 장려하고 긍정적 사고 패턴을 창출하도록 한다.
- 긍정적인 보상과 건설적인 질책을 통해 구성원 스스로 목표를 달성하도록 유도한다.

## ③ 조직을 자율경영 체제로 전환시킨다.

- 팀워크를 통해 셀프리더십을 촉진시키고 이를 체질화 시켜 조직 전반에 셀프리더십 문화를 정착시킨다.



## 2) 사례: 정기스칸의 슈퍼 리더십

### (1) 주요 이력

- 역사상 가장 넓은 영토를 차지한 정복자
  - 원나라 태조
    - 1162년 몽고 베얼즈진 부락 추장 아들로 탄생
    - 1206년 몽고통일
    - 1226년 중앙아시아, 러시아, 폴란드까지 점령
    - 1227년 낙마 후 유증으로 사망



[정기스칸]

- 부하에게 전적인 권한을 부여하고, 나눠 준 영토에 대해서는 현지의 관리자들에게 맡김(최대한 많은 자율권 부여)
- 수십 년 전까지만 해도 벌판에서 말을 부리던 부하들  
⇒ 대군을 지휘하고 신출귀몰한 전략을 구사하는 대장군으로 변신

### (2) 주요 사례

- 부하에게 전적인 권한을 부여하고, 나눠 준 영토에 대해서는 현지의 관리자들에게 맡김(최대한 많은 자율권 부여)



- 수십 년 전까지만 해도 벌판에서 말을 부리던  
부하들  
⇒ 대군을 지휘하고 신출귀몰한 전략을 구사하는  
대장군으로 변신



- “집안이 나쁘다고 탓하지 마라. 나는 아홉 살 때 아버지를 잃고 마을에서 쫓겨났다.”
- “가난하다고 말하지 마라. 나는 들쥐를 잡아먹으며 겨우 살아남았고, 내가 살던 땅에서는 시든 나무마다 비린내만 났다”
- “작은 나라에서 태어났다고 말하지 마라. 내가 세계를 정복하는 데 동원한 몽골 병사는 적들의 100분의 1에 불과했다.”
- “배운 게 없다고, 힘이 없다고 탓하지 마라. 나는 내 이름도 쓸 줄 몰랐으나 남의 말에 귀 기울이면서 현명해지는 법을 배웠다.”

## 1. 서번트 리더십의 개요

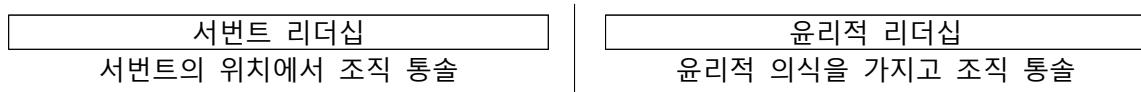
### ○ 서번트 리더십

- 부하의 성장을 도우며 팀워크와 공동체를 형성하는 리더십
- 리더는 다른 사람에게 봉사하는 하인(servant)로 보고 명령과 통제로 일관하는 자기중심적 리더가 아닌 신뢰와 믿음을 바탕으로 구성원을 섬기는 리더
- 타인을 위한 봉사, 조직 구성원 및 공동체를 최우선으로 여기며 그들의 욕구를 만족시키기 위해 헌신하는 리더십
- 다른 사람을 섬기는 가운데 그들에게 영향력을 발휘하는 리더십

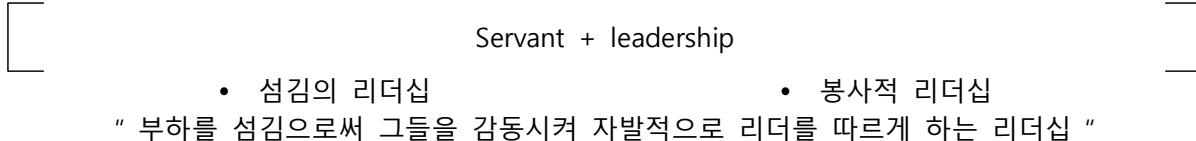
### ○ 서번트 리더십과 윤리 리더십 공통점

- 조직원들을 신뢰하고 배려
- 공정성과 정당성의 원칙을 기반으로 발휘

### ○ 서번트 리더십과 윤리 리더십 차이점

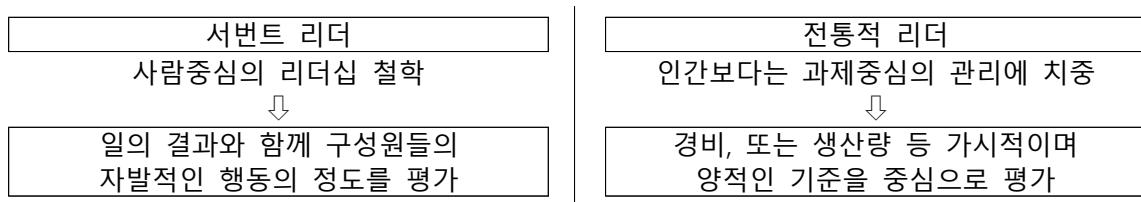


#### (1) 서번트 리더십의 개요



## 2. 전통적 리더십과의 비교

### 1) 조직운영 시 우선 사항

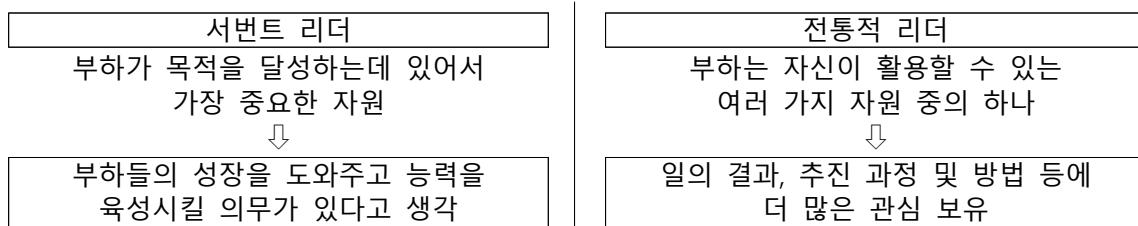


### 2) 부하에 대한 인식

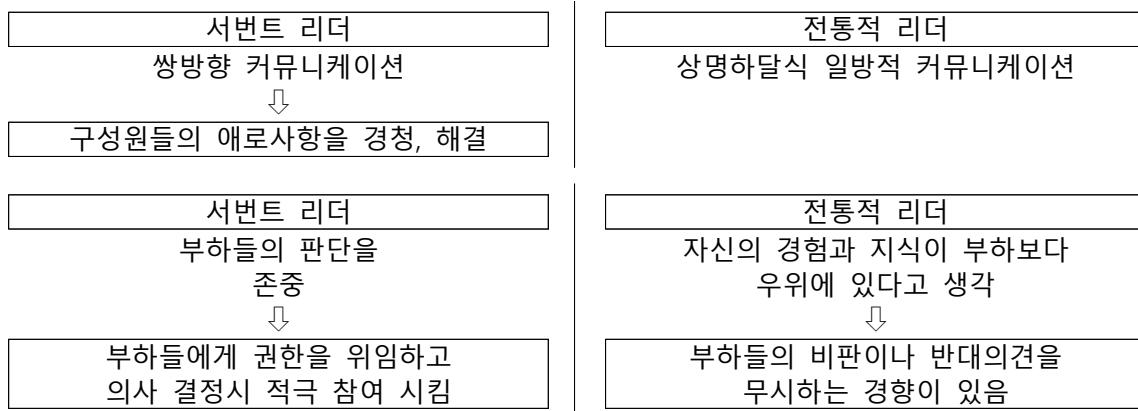
- 마태복음 20장

- “너희 가운데서 높은 사람이 되려는 이는 섬기는 사람이 되어야 한다.  
또한 너희들 가운데에서 첫째가 되려는 이는 그들의 종이 되어야 한다.”

- 브라더 로렌스의 서번트 리더십
  - 가장 낮은 곳에서 가장 낮은 자세로 팔로워를 섬기는 서번트 리더
    - ⇒ 행복의 비결은 섬기면서 감사하는 것



### 3) 부하와의 커뮤니케이션 방법



### 4) 부하와의 관계(업무추진 방식)

범주	전통적 리더십	서번트 리더십
조직 운영 시 우선 사항	과업중심	사람중심
부하에 대한 인식	여러 자원 중 하나	가장 중요한 자원
커뮤니케이션	일방적 커뮤니케이션(상명하복)	쌍방향 커뮤니케이션
부하와의 관계	자기 방식 강조	임파워먼트와 존중
경쟁의 시각	내부 경쟁을 조장	지나친 개인 경쟁 경계
평가	최종 결과 중심	노력 정도에 대한 평가

## 3. 서번트 리더의 역할

### 1) 서번트 리더의 역할

#### ① 방향제시자

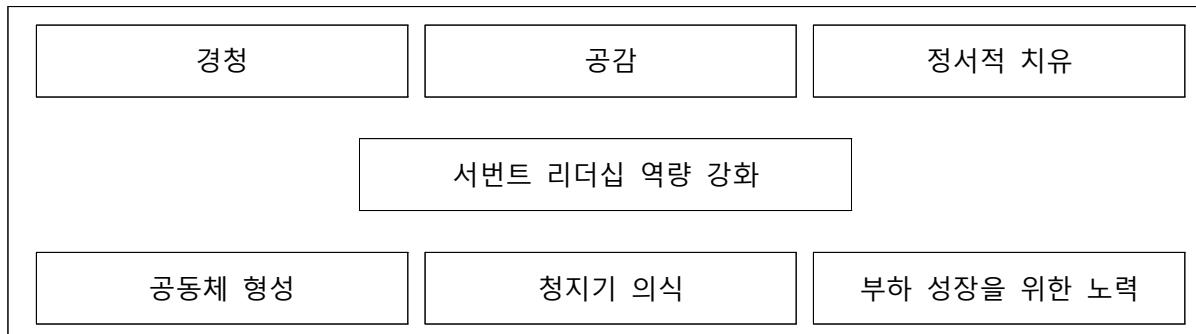
- 조직의 비전을 제시하는 역할
- 서번트 리더가 조력자이면서 리더인 이유는 미래의 비전을 보여줄 수 있는 능력이 필요함
- 최고경영자 → 중간관리자 → 일선실무자에게 조직의 나아갈 방향과 목표를 명확히 제시해야 함

② 파트너 역할

- 파트너로서 구성원들의 의견을 조율하는 역할
- 업무수행 시 스스로가 팀원의 역할도 해야 함
- 리더는 오케스트라의 지휘자와 같은 역할 수행

#### 4. 서번트 리더십 특징

##### 1) 서번트 리더십 특징



① 경청

- 부하를 존중하고 그들을 수용적인 태도로 이해하는 것
- 리더는 적극적이고 능동적인 경청을 통해 부하가 바라는 욕구를 명확히 파악

② 공감

- 차원 높은 이해심
- 부하의 감정을 이해하고 이를 통해 부하가 필요한 것이 무엇인지 알아내고 이를 적절하게 대응함

③ 정서적 치유

- 구성원들이 업무를 제대로 수행할 수 있도록 하기 위해 먼저 그들의 심리적 상태에 대한 관심과 배려가 선행되어야 함
- 정서적 치유는 구성원들의 정신적 상처를 이해하고 그들을 긍정적으로 변화시키는 것

④ 청지기 의식(Slewardship)

- 타인을 섬기려는 자세 → 서번트리더십의 바탕을 이루는 가치관
- 청지기: 주인을 대신해 일을 도맡아 관리하는 사람
- 자신에게 부여된 지위와 권한은 조직의 목적을 달성하기 위한 도구 → 부하를 위해 봉사하고 지원하기 위한 도구 → 조직으로부터 잠깐 위임 받은 것

⑤ 부하의 성장을 위한 노력

- 부하들의 개인적 성장, 정신적 성숙 및 전문분야에서의 발전을 위한 기회를 주고 필요한 지원을 제공하는 것

### ⑥ 공동체 형성

- 공동의 조직목표를 달성하기 위해서는 서로를 배려하고 협력하는 공동체 의식이 기초가 됨  
→ 성과창출의 원동력
- 섬김의 리더는 구성원들을 무한한 상호협력의 공동체에 편입시켜야 하는 의무를 가짐

## 5. 서번트 리더십 부작용과 대응 방안

### 1) 서번트 리더십의 부작용과 대응 방안

#### (1) 서번트 리더십의 부작용과 대응 방안

부작용	대응방안
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 일사불란한 조직운영 한계 및 업무 효율성 감소</li> <li>- 요구사항의 증가 우려</li> <li>- 권한 행사 축소</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 상황에 맞게 융통성 발휘</li> <li>- 조직 특성, 구성원 수준 고려 ⇒ 적용 수위 조절</li> </ul>

#### (2) 서번트 리더십의 부작용

##### ① 일사불란한 조직운영의 한계

- 리더의 봉사와 희생적 헌신이 고정화 될 경우 공식적인 권한의 엄정한 집행이 어려워지거나 위급 상황 시 강력한 리더십 실행이 어려울 수 있다.

##### ② 요구사항의 증가 우려

- 초기에는 낮은 수준의 봉사와 희생으로 얻을 수 있지만 만성이 되면 부하들은 더 높은 수준의 봉사와 희생을 요구한다.

##### ③ 리더의 봉사를 당연시함

- 모든 부하들이 리더의 희생에 감동하거나 화답하지 않으며, 일부는 당연시하기도 한다.

##### ④ 권한행사 축소

- 업무에 있어서 리더의 전반적인 권한을 최소화 시킨다.
- 각자 위치에서 서로에게 필요한 것을 제대로 요구하지 못하는 경우도 발생할 수 있다.

##### ⑤ 업무 효율성 감소

- 전통적 리더십에 비해 성과를 창출하기 까지 시간이 많이 걸리고 업무효율을 감소시킬 수 있다.

#### (3) 서번트리더십 적용 시 대응 방안

리더는 자신의 희생과 봉사의 가치관을 정립하고 상황에 맞게 범위를 설정하여 융통성 있게 리더십을 발휘해야 함

### 2) 사례: 서비스 마스타사의 서번트 리더십

#### (1) 서비스 마스타사와 윌리엄 폴라드 회장

- 중역이 가장 말단 사원들과 함께 화장실 변기를 청소하는 기업
  - 사원 위에 군림하기보다 사원들이 발전할 수 있도록 도와주는 기업
  - 포춘 100대 기업 중 '미국인이 가장 존경하는 기업 1위'



[윌리엄 폴라드]



[서비스 마스타]

### 3) 사례: 오기 장군의 서번트 리더십

#### (1) 오기 장군(오자: 吳子) 주요 이력

- 76전 무패라는 대과업을 이룬 위나라 '상승(常勝) 장군'
- 군대의 최고위 리더였으나 항상 말단 병사들과 똑같은 옷을 입고 똑같은 음식을 먹으며 행군할 때에도 말을 타지 않음



[오기 장군]



[손자·오자]

#### (2) 오기 장군의 서번트 리더십

##### • 연저지인(吮疽之仁)

- 타인을 감동시켜 자신을 따르게 하는 기술
  - 전장에서 부하들이 물러서지 않고 목숨을 다해 싸워 승리를 거둠

## 참고

연저지인(吮疽之仁)

- 종기의 고름을 입으로 빨아주는 어진 마음



## 4) 사례: 이태석 신부의 서번트 리더십

## (1) 이태석 신부 주요 이력

- 1987년 인제대학교 의과대 졸업
- 1992년 광주 가톨릭대학교 신학대학 입학
- 1997년 이탈리아 로마로 유학
- 1999년 아프리카 수단에서 병원과 학교를 설립하여 원주민을 위해 헌신
- 2010년 1월 14일 정작 본인의 몸을 돌보지 못해 대장암으로 사망

## (2) 이태석 신부의 서번트 리더십: 한국의 슈바이처

- 선교활동과 치료 활동
- 학교를 세워 교육
- 치료 목적으로 음악을 가르침



"톤즈에서 여러 해 지내며 그곳 사람들에게 많은 것을 주었다고 생각했습니다."

그런데 되돌아보니 제가 그들에게서 얻은 것이 더 많았습니다.  
톤즈 사람들은 작은 것에 감사할 줄 알았고, 부족한 가운데서도 나눌 줄 알았습니다. 저는 그들 안에서 하느님을 체험했습니다.  
고맙습니다. 사랑합니다...."

- 영화 <울지마 톤즈> 중에서

5) 사례: 박항서 감독의 서번트 리더십

(1) 박항서 소개

- 2002년 한일월드컵 한국 코치
- 2019년 베트남 축구 대표팀 감독



[박항서]

(2) 박항서 파파 리더십

- 몸이 불편한 선수에게 비지니스석을 양보하는 박항서
  - 선수들을 마사지해주는 박항서
-

## 1. 윤리적 리더십의 개요

### 1) 윤리적 리더십의 개요

#### (1) 윤리(Ethics)의 개념

인간이 사회를 구성하고 살아가는 데 있어 지켜야 할 도리

“옳고 그른 것과 좋거나 나쁜 것이 어떤 것인지 판단하여 의사결정을 하는 데 지침이 되는 법칙과 원칙 체계”



- 시울라(Ciuila, 2004)
  - 옳고 그른 것과 좋거나 나쁜 것이 어떤 것인지 판단하여 의사결정을 하는데 지침이 되는 법칙과 원칙 체계
- 노스하우스(Nothouse, 2007)
  - 특정상황에서 옳고 그름을 구별하는 데 지침이 되는 법칙과 원칙의 체계

### 2) 윤리적 리더십의 개념

#### (1) 윤리적 리더십(Ethical leadership)의 개념

- 먼저 리더 스스로 윤리적인 리더가 된 후 구성원들을 윤리적 리더로 만드는 리더십



- 트레비노(Trevino, 2005)
  - 스스로 도덕적 인간이면서 구성원들이 윤리적으로 행동하도록 관리하는 사람
- 지니(Dini, 1998)
  - 구성원에게 윤리적 기준을 제시함으로써 적합한 행동에 대해서는 보상을 하고 부적절한 행동은 규제하며 스스로 구성원의 학습 모델이 되는 것
- 정직성과 진정성을 바탕을 두어 부하 직원들에게 모범이 되는 행동모델을 제시하고 이를 실천함으로써 영향력을 행사하는 리더십

### 3) 윤리경영

- 기업활동의 적법성은 물론 사회적 통념까지 감안하여 기업의 윤리를 추구하는 경영방식

과거	현재
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 내부구성원에게 영향력을 행사하여 조직의 성과 극대화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 조직에 요구하는 윤리적 경영요구가 거세짐에 따라 외부이해관계자들을 만족시키기 위한 방향으로 확대됨</li> </ul>

- 윤리적 의사결정과 행동양식을 통하여 기업성과를 극대화 하고 정부나 국민의 신뢰를 얻어 경쟁우위를 획득하기 위해서도 경영자의 윤리적 리더십이 중요한 역할을하게 됨

### 4) 리더의 윤리적 역할

리더는 일반인에게 요구되는 이상의 도덕성이 요구됨

## 2. 윤리적리더십 이론의 등장 배경

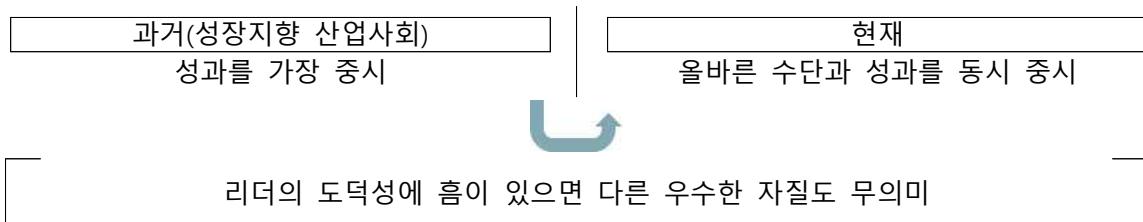
### 1) 윤리적 리더십 이론의 등장 배경

- ① 기업의 부도덕적인 사건에 의해 윤리적 리더십 중요성 부각
  - 엔론(Enron)의 회계부정, 리먼 브라더스의 서브프라임 모기지 사건
  - 국내기업의 분식 회계사건이나 주가조작, 횡령 등
- ② 부도덕한 기업에 대한 국제사회 제재
  - OECD등 국제기구: 반부패 및 윤리 경영에 대한 지침 혹은 제도 강화
    - ⇒ 국제거래에서 이를 준수하지 않은 기업들이 불이익

### 2) 윤리 경영 개념

- (1) 윤리 경영 개념
  - 기업 경영활동의 적법성은 물론 사회적 통념까지 감안하여 기업윤리를 추구하는 경영방식

- Nye
  - “좋은 리더십이란 효과적이면서도 도덕적인 리더십을 뜻한다.”



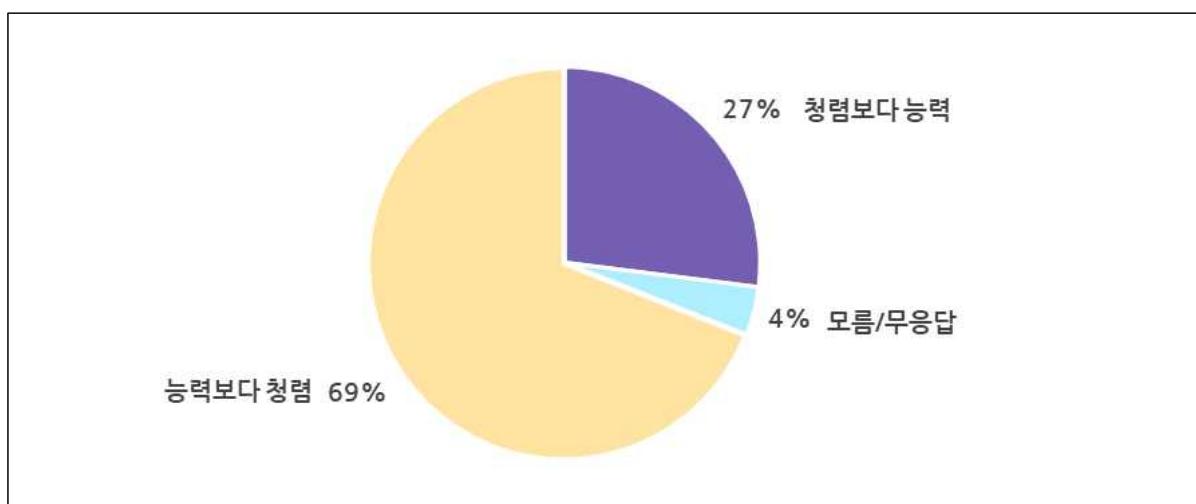
## (2) 능력보다 도덕성을 중시하는 사회

- ① 대통령에게 중시되는 자질
- 대통령 당선 주요자질: 복수응답(단위%)



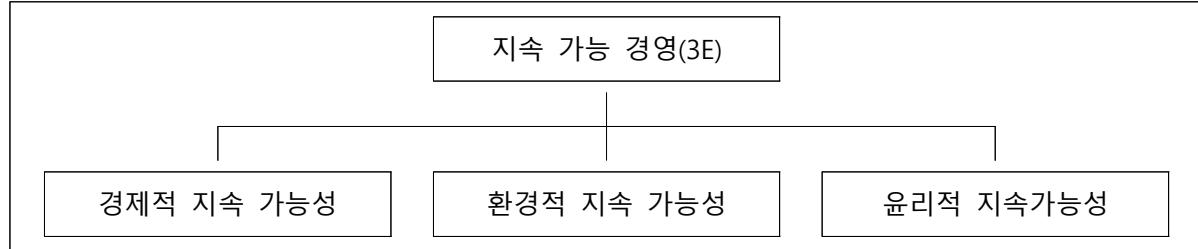
## ② 사회 지도층에게 중시되는 자질

- 덜 청렴 하더라도 능력이 있는 사람과 능력이 부족하더라도 청렴한 사람 중 더 바람직한 사회지도층



## (3) 지속가능경영

- 윤리 경영을 다하지 않는 기업은 오늘날 극심한 경쟁사회에서 살아남을 수 없게 됨



## (4) 허먼밀러의 윤리적 리더십

- 환경분야의 윤리적 리더십
- 노사분야의 윤리적 리더십



HermanMiller

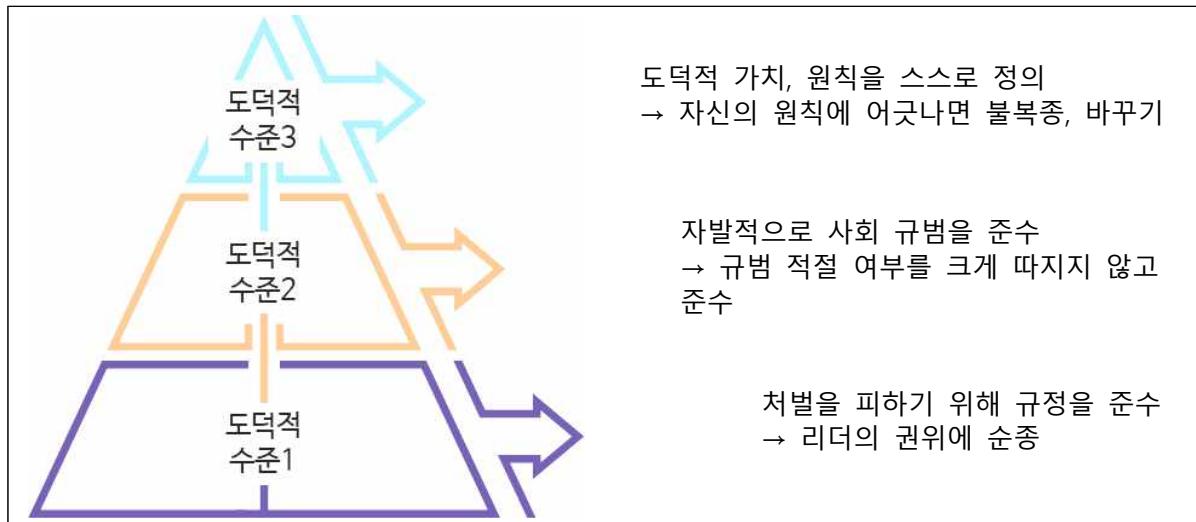


## 3) 윤리적 행동과 비윤리적 행동 비교

구분	윤리적 행동	비윤리적 행동
권력 사용	조직을 위해 사용	개인의 사리사욕을 위해 사용
위험 부담	목표달성을 위해 위험을 무릅쓰	개인에게 불리한 위험 회피함
정보 제공	있는 그대로의 정보 제공	속임수와 왜곡된 정보 제공
부하의 비판	장려	미허용

### 3. 도덕성의 단계별 발전

#### 1) 도덕성의 단계별 발전



##### ① 도덕적 수준1 – 관습 이전 도덕

- 처벌을 피하기 위해 또는 보상을 받기 위해 규정을 준수하는 단계
- 구성원의 불리한 결과를 회피하기 위해 리더의 권위에 순종
- 도덕적 사고의 발달은 어린아이에게 나타남
- 리더: 독재적이고 자신의 출세를 위해 지위를 이용함

##### ② 도덕적 수준2 – 관습적 도덕

- 사회체제가 요구하는 의무를 수행하는 단계
- 구성원이 자발적으로 규범을 준수하는 데 가족, 집단, 국가에 대한 기대를 지켜야 한다고 믿음
- 다른 사람을 기쁘게 해주거나 다른 사람에게 자신이 착하다고 여겨지기를 원함
- 규범이 적절한것인지, 자신에게 어떤 결과를 가져오는 지의 문제는 차후의 일
- 도덕적 사고의 발달은 청년과 어른

##### ③ 도덕적 수준3 – 관습 후기 도덕

- 도덕적 가치, 원칙을 스스로 정의하고자 노력
- 생명, 자유, 정의 등의 기본적 인권을 자신의 원칙으로 삼고 사회의 규칙보다 우위에 둠
- 사회의 질서와 규범은 존중되어야 하지만 자신의 원칙에 어긋나면 규칙에 불복종하고 나아가 바꿀 수 도 있다고 생각함
- 마틴루터 킹, 마하트마 간디 등

#### 4. 개인차원의 윤리적 리더십 향상

##### 1) 개인차원의 윤리적 리더십 향상

###### (1) 윤리적 리더십 기본 습득

###### ① 가정과 학교

- 출세 지향과 입시위주의 교육이 아닌 전인격적인 교육

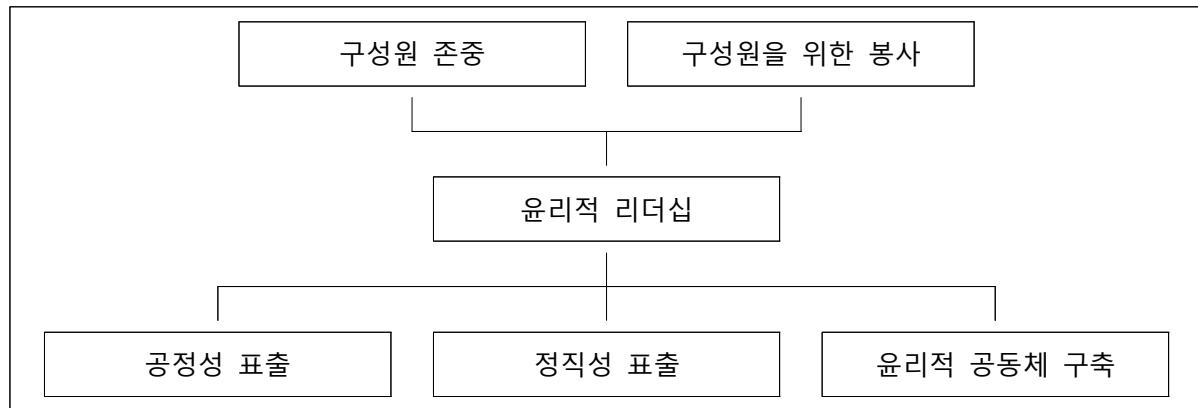
###### ② 가정

- 가족적 사랑 위에 공동체의 질서 교육

###### ③ 학교

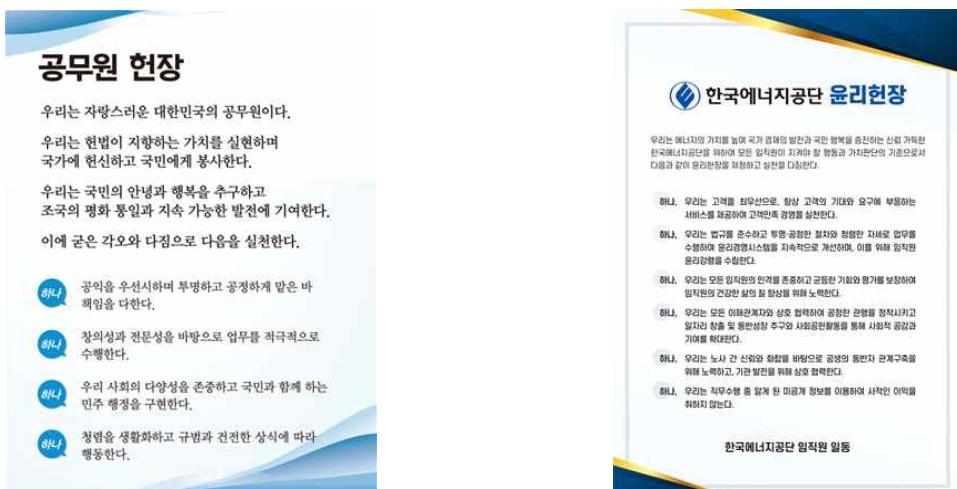
- 인류공영의 질서 교육

##### (2) 윤리적 리더십 원칙 준수



#### 5. 조직차원의 윤리적 리더십 향상

##### 1) 윤리 행동강령 제정



## 2) 윤리 경영시스템 구축

윤리 경영 시스템	주요 기능
윤리 경영 전담부서 설치	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 조직 내 윤리 경영 총괄관리           <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ 조직이 적으면 부서 대신 전담자운영</li> </ul> </li> </ul>
윤리위원회 설치	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 비 도덕적 문제 발생 시 체계적으로 대응           <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ 높은 객관성 확보를 위해 외부 전문 인력 포함</li> </ul> </li> </ul>
윤리감사 실시	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 비윤리적인 행동을 주기적으로 색출</li> </ul>
내부 신고장치 구축	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 내부자가 불이익을 받지 않고 주변비리신고 가능</li> </ul>
윤리자문 서비스 실시	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 자신의 행동이 윤리에 부합하는지 사전확인가능</li> </ul>
인사평가에 윤리항목 추가	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 윤리적인 행동사례를 찾아내어 보상           <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ 비윤리적 행동에 대해서는 처벌</li> </ul> </li> </ul>

## 3) 윤리 경영을 조직문화로 정착

- 구성원들이 기업의 윤리적인 활동에 스스로 참여할 수 있는 풍토 조성
- 다양한 반대의견을 체계적으로 수용하는 체계 구축

## 4) 정부, 학계 등 사회적 차원의 관심 제고

- 정부
  - 기업에 윤리적 인센티브/ 패널티 제도 시행
- 학계
  - 대학에서는 물론 중고등학교에서부터 윤리교육 강화

## 6. 윤리적 리더십 향상 방안

### 1) 5가지 리더십 원칙 구현

#### ① 타인에 대한 존중의 원칙

- 타인을 존중하는 리더는 부하들을 종속이 아닌 인격체적인 한 인간으로 대한다.

#### ② 타인에 대한 봉사의 원칙

#### ③ 공정성의 원칙

- 특별한 상황요건을 제외하고는 조직에 있어서 누구도 특별한 대우를 받거나 특별한 배려를 받아서는 안된다.

#### ④ 정직성의 원칙

- 리더가 정직하지 않으면 부하들은 더 이상 리더를 신뢰하지 않으며, 리더에 대한 존경심도 사라진다.  
 ⇒ 리더의 영향력도 사라진다.

#### ⑤ 공동체 구축의 원칙

- 공동의 선이나 공동의 이익에 목표를 두어야 한다.
  - 공동체의 목표는 리더와 구성원들 간에 그 집단이 나아가야 할 방향에 대해 동의가 이루어져야 한다.
  - 리더와 구성원의 목표를 고려하면서 그에 맞는 공동목표를 향해 나아가며 이에 맞는 공동체를 구축하여야 한다.
-

## 1. 감성지능

- 감성 리더십과 코칭 리더십 공통점
  - 리더 자신보다 구성원에 더 큰 비중을 둠

- 감성 리더십과 코칭 리더십 차이점

감성 리더십	코칭 리더십
이성 대신 감성적인 영향력 행사	직접적인 지도 대신 구성원이 스스로 해결하도록 간접 지도

### 1) 감성과 이성의 개념

#### (1) 이성(理性)과 감성(感性)

이성	감성
논리적이고 차가운 느낌	비논리적이고 따뜻한 느낌
오랜 시간에 걸쳐 굳어진 것 → 변화가 어려움	오감으로 느껴지는 감각에 반응하여 나타나는 현상 → 같은 자극이라 할지라도 순간순간 변함
본능적 행동이 감성적으로 치우치지 않게 조절하는 기능	본능적 행위가 활발하게 자극하는 기능

#### (2) IQ(지능지수)와 EQ(감성지수)

과거	현재
IQ가 높으면 인간의 삶의 질을 높여주며 인생을 성공적이고 행복하게 살게 될 것이라고 인식	심리학의 발달로 인해 인간을 행복하게 하고 성공하게 하는 것은 지능이 아니라 감성인 것을 알게 됨

감성지능
개인이 자신의 감성에 대한 실체와 원인을 인식하고, 타인의 감성을 이해하고 공감하며, 상황에 적합한 감성을 조절하여, 문제 해결과 성과 달성을 위해 조절된 감성을 행동으로 표출하고 활용하는 능력

IQ(Intelligence Quotient)	EQ(Emotional Quotient)
머리 좋고 나쁨을 가리키는 능력의 정도	자신과 다른 사람의 감정을 이해하는 방향으로 감정을 통제할 줄 아는 능력의 정도

'성공한 사람들에게 있어 IQ의 역할은 20% 정도에 지나지 않았지만 EQ의 역할은 무려 80%를 차지한다'  
(Daniel Goleman)

## (3) EQ가 높은 사람들의 10가지 특징

- 자신의 감정을 구체적으로 표현
  - 지나간 실수에 미련을 갖지 않음
  - 까다로운 사람을 상대할 줄 앓
  - 완벽을 추구하지 않음
  - 가진 것에 감사함
  - 충분한 취침을 함
- 자신의 감정을 구체적으로 표현할 수 있다.
  - '성공한 사람들에게 있어 IQ의 역할은 20% 정도에 지나지 않았지만 EQ의 역할은 무려 80%를 차지한다.'(Daniel Goleman)
  - EQ가 높은 사람은 감정을 정확히 이해하기 때문에 구체적인 단어로 자신의 감정을 표현한다.
  - 사용하는 어휘가 구체적일수록 자신의 감정을 더 잘 알고 있는 것이다.
- 주변사람들에 대해 호기심이 많다.
  - EQ가 높은 사람은 공감능력이 뛰어난데, 그 공감은 사람에 대한 관심, 호기심으로부터 시작된다.
- 변화를 잘 수용한다.
  - 사고가 유연하고 변화를 잘 받아들인다.
  - 변화에 대한 두려움이야 말로 성공과 행복의 적임을 알고 있다.
  - 항상 변화의 가능성은 주시하고 있다.
- 자신의 장점과 단점을 안다.
  - 자신이 잘하고 못하는 것이 무엇인지 안다.
  - 어떤 사람이 어떤 환경이 자신을 성공으로 이끌 수 있는지 파악하고 있다.
  - 장점을 최대한 활용하고 단점은 보완하는 방법을 알고 있다.
- 타인의 생각을 읽을 수 있다.
  - 눈치가 빠르다.
  - 타인의 마음을 읽을 줄 안다.
  - 다른 사람의 생각을 예측한다.
- 지나간 실수에 미련을 갖지 않는다.
  - 실수에 크게 연연하지 않는다.
  - 실수를 잊는 대신 받아들이고 앞으로의 성공을 위한 초석으로 삼는다.
- 까다로운 사람을 상대할 줄 안다.
  - 까다로운 사람을 상대할 때 상처받지 않는다.
  - 까다로운 사람을 대하기에 앞서 이성적으로 생각한다.
  - 자신의 분노와 좌절을 조절할 줄 안다.

- 완벽을 추구하지 않는다.
    - 인간의 완벽할 수 없음을 안다. → 실수는 자연스러운 것이다
  - 가진 것에 감사한다.
    - 감사하는 시간을 갖는 것은 마음을 바로잡고 스트레스를 줄이기 위해 반드시 필요하다.
  - 충분히 잔다.
    - 수면시간은 뇌가 기억을 되새기며 재충전하는 시간
    - 수면시간이 부족하면 집중력이, 절제력, 기억력 등이 떨어진다.

## 2. 감성 리더십

## 1) 감성 리더십의 정의

### (1) 감성 리더십이란?

리더 스스로 자신의 내면을 파악하고, 구성원의 감성을 이해하며  
배려함과 동시에 자연스럽게 조직 구성원들과 관계를 형성  
⇒ 조직의 감성 역량을 높이는 능력

## 2) 감성 리더십의 필요성과 구성요소

### (1) 감성 리더십의 필요성

자기 자신은 머리로 다스리고 다른 이들은 가슴으로 대하라

"조직 구성원의 성향이 다양해지고 가치관이 빠르게 변하는 현대에는 냉혹한 머리(이성)보다 따뜻한 심장(감성)을 가지 리더십이 중요"

## (2) 감성 리더십의 구성요소

개인적 능력	사회적 능력
자신을 다스리는 능력	관계를 다스리는 능력

## ① 자기인식 능력

- 자기인식: 자신의 감정, 능력, 한계, 가치, 목적에 대해 깊이 이해하는 것
  - 자기자신을 객관적이고 냉철하게 평가하고 솔직해질 수 있는 능력
  - 자신의 감정과 자신의 강점, 약점, 가치, 목적에 대해 깊이 있게 이해하는 것
  - 자기인식의 능력을 갖춘 리더는 자신의 가치, 목표, 꿈이 무엇인지 제대로 이해하고, 공감대를 형성하는 데 필요한 확신과 진실함을 가지고 행동한다.

## ② 자기관리 능력

- 신의 느낌을 이해하고 스스로 감정을 제어할 수 있는 능력
  - 불안정한 감정을 잠재우고 확실하고 열정적인 감정을 유지할 수 있는 힘

- 자신의 마음상태를 다스릴 수 있고 자신의 실수와 오류를 솔직히 인정하며 다른 사람의 비도덕적 행위를 외면하지 않는다.
- 아무리 힘든 상황에서도 공감을 불러 일으키는 긍정적인 감정을 발산한다.
- 자기관리 능력을 갖춘 리더는 변화에 대한 적응력이 뛰어나고 쉽게 평정심을 잃지 않아 구성원들이 리더를 믿고 따르게 하는 힘이 있다.

③ 사회적 인식능력

- 타인에 대한 배려와 애정을 가지고 적극적으로 관심을 표현할 수 있는 능력
- 구성원의 감정을 알아차리고 상대방의 감정을 공감하는 능력  
⇒ 구성원과 고객의 요구를 알아차리고 부응하는 능력
- 사회적 인식 능력을 갖춘 리더는 구성원들의 감정에 동조하며, 그 집단을 이끌어 갈 수 있는 공동의 가치관을 갖는다.

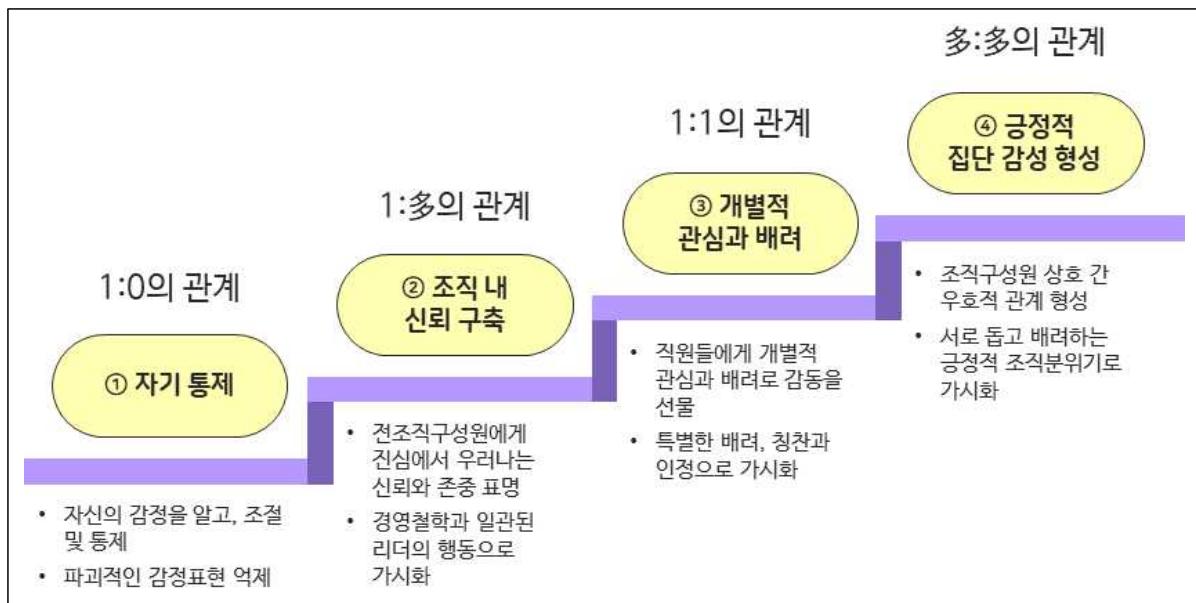
④ 관계관리능력

- 설득, 갈등관리, 협동 등을 이루어 나갈 수 있는 능력
- 다양한 설득의 기술을 구사하여 설득력 있는 메시지를 전달하며, 원활한 커뮤니케이션을 통해 변화를 주도한다.
- 긍정적인 방향으로 에너지를 발산하고, 낙관적인 태도, 연민, 유대감을 불러 일으켜 조직구성원들이 협동할 수 있도록 이끌어 준다.
- 리더 자신이 구성원들이 요구하는 바를 스스로 직접 보여주며, 구성원들에게 공동의 사명을 제시할 줄 안다.

구분	개인적 능력(자신)	사회적 능력(타인)
인식	1. 자기인식능력 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 감성적 자기인식능력</li> <li>- 정확한 자기평가능력</li> <li>- 자기확신능력</li> </ul>	3. 사회적 인식능력 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 감정이입능력</li> <li>- 조직인식능력</li> <li>- 서비스능력</li> </ul>
관리	2. 자기관리능력 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 감성적 자기통제능력</li> <li>- 진실성, 적응력, 주도성</li> <li>- 성취력, 낙천성</li> </ul>	4. 관계관리능력 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 리더십, 영향력</li> <li>- 호혜적 관계, 변화 촉진</li> <li>- 갈등관리, 협력유도능력</li> </ul>

3) 감성 리더십 구축 4단계

- 감성 리더십은 타고난 성품에 의해 좌우되는 것이 아니라 개발 가능한 리더십  
⇒ 지속적인 노력 필요
- 직원과의 관계형성, 신뢰와 존중을 기본으로 하는 리더십의 역량
- 단계별로 기반을 다지는 꾸준한 노력 끝에 비로소 결심을 얻을 수 있음



① 1단계 – 자기통제: 자신의 감정을 알고 이를 조절 및 통제

- 리더 스스로가 자신의 감정상태를 정확하게 알고 통제하는 것
- 리더의 사소한 언행과 감정표현이 직원들의 감정과 조직분위기에 막대한 영향을 미친다.
- 어려운 상황에서도 긍정적인 태도와 기분을 유지하는 리더는 직원들과 공감대를 형성하고 조직의 안정을 유지하는 역량도 탁월하다.

② 2단계 – 조직내 신뢰구축: 진심에서 우러나오는 신뢰와 존중 표명

- 구성원들을 진심으로 존중하고 대우하는 진정성을 표현함으로써 모든 조직구성원과 신뢰관계를 구축
- 신뢰는 하루아침에 형성되는 것이 아니므로 지속적인 커뮤니케이션을 통해 직원들의 질 높은 관계를 유지하는 것이 중요하다.

③ 3단계 – 개별적 관심과 배려: 맞춤형 배려로 감동을 선물하라

- 직원들과 1:1 관계를 구축하고, 개인적인 관심과 배려를 표현한다.
- 리더의 개별적인 관심 표현을 통해 직원들은 남과 다른 특별한 존재로 대우받는다는 소중한 느낌을 체험한다.

④ 4단계 – 긍정적 집단감성 형성: 직원간 우호적 관계를 구축하라

- 직원간에 우호적인 관계를 맺도록 긍정적인 조직분위기를 조성한다.
- 조직 전체가 긍정적인 감성을 갖고 긍정적 에너지를 발산한다.
- 긍정적 집단감성은 직원간 불필요한 갈등을 줄이고, 배려와 협업을 촉진한다.
- 리더 혼자만 직원들의 감성을 이해하고 공감하는 것이 아니라 구성원 상호간에도 관심을 기울이고 배려를 할 수 있도록 독려해야 한다.
- 리더의 메시지뿐 아니라 제도와 교육과정을 통해 직원들이 상호 협력할 수 있도록 시스템적으로 뒷받침해야 한다.

**4) 사례: 오바마의 감성 리더십**

## (1) 주요 이력

- 케냐 출신 아버지와 미국인 어머니 사이에 출생
- 상원위원 3선
- 대통령 연임(44대) : 미국 최초 흑인 대통령
- 비핵화에 대한 비전과 성과로 노벨 평화상 수상



[오바마]

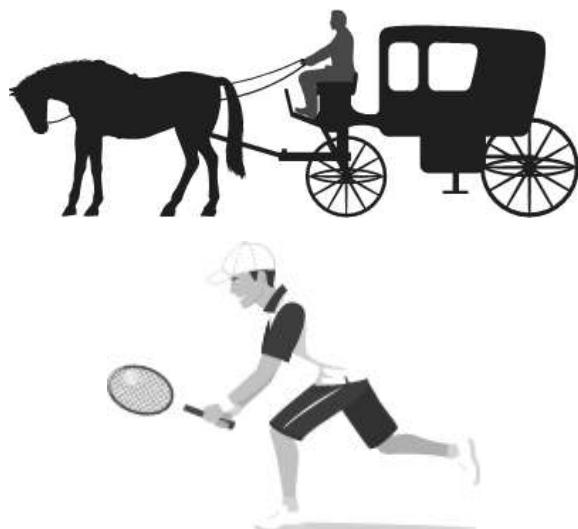
## (2) 오바마의 감성 리더십

- 상대방의 감정을 정확하게 읽고 자신의 감정을 설득력 있게 표현하는 감정인식능력
- 사람의 감정이 생각에 어떤 영향을 미칠지를 잘 아는 감정활용능력
- 감정이 어떻게 진행될지를 미리 예측하는 감정이해능력
- 흥분된 감정을 드러내지 않는 감정관리능력

## 1. 코칭의 개요

### 1) 코칭

#### (1) 코칭



- 사륜마차를 가리키는 coach에서 유래
- 사람을 목적지까지 운반(목표점에 다다를 수 있도록 인도)한다는 의미

- 테니스 교습 시 기술적인 방법을 가르치기보다는 그들 안에 잠재되어 있는 잠재능력에 의식을 집중시키는 방법을 사용하면 쉽고 재미있게 배운다는 것을 발견  
⇒ 목표점까지 인도 시키는 코치라는 용어 사용

- 코칭(Coaching)
  - 개인이 지닌 능력을 최대한 발휘하여 목표를 이룰 수 있도록 돋는 일
- 리더가 주도하는 것이 아니라 사람들이 스스로 해결책을 도출하도록 하는 데 초점을 맞출 때 더 큰 효과를 볼 수 있음

#### (2) 코치

##### 코치(coach)

'코칭을 하는 사람'으로 개개인의 특성에 맞게 그들의 필요에 접근해가는 방법에 숙련된 전문가

##### 코칭(coaching)

인재 개발 기법의 하나로서, 개인이 지닌 능력을 최대한 발휘하여 목표를 이룰 수 있도록 돋는 것

#### (3) 코치의 역할

- 고객이 달성하려고 하는 목적을 명확하게 하고 협력한다.
- 고객의 자기 발견을 촉진한다.
- 고객 스스로 해결책과 전략을 만들 수 있도록 이끌어간다.
- 고객 자신의 선택과 행동에 스스로 책임을 갖게 한다.

### 2) 유사 용어와의 차이

#### (1) 컨설팅과의 차이점

##### 컨설팅(consulting)

컨설턴트가 문제를 조사하고 해결책을 제시  
코칭(coaching)

##### 코칭(coaching)

코치보다 피코칭인의  
의지와 능력이 더 중요

- 컨설팅에 있어서 문제를 해결하는 자는 컨설턴트이지만 코칭에 있어서 문제를 해결하는 이는 문제를 가지고 있는 본인이다.
- 컨설팅의 성패는 컨설턴트의 능력에 크게 의존하는 반면 코칭의 성패는 피코치인의 의지와 능력이 더 중요하다.

### (2) 상담과의 차이

상담(counseling)	코칭(coaching)
내담자의 정서적인 고통 해결	정서적 측면보다 행동적인 변화에 비중 (업무 성과, 진로계획 등 다양한 주제)

- 상담과는 달리 심리적 고통을 해결하기 보다는 목표를 달성하려는 목적을 가지는 경우가 많다.

### (3) 멘토링과의 차이점

멘토링(mentoring)	코칭(coaching)
멘토는 해당 분야의 전문가	코치가 전문가일 필요는 없음 (고객이 스스로 해결책을 찾도록 함)

- 멘토는 멘티에게 정보나 조언 등을 많이 전달함
- 코치는 고객이 자신의 자원을 사용해서 스스로 해결책을 찾도록 적절한 경청과 질문을 사용한다.
- 멘토는 멘티의 상위개념, 코치는 피코치인과 동등한 관계

### 3) 코칭 리더십의 개념

- 피코치인의 숨은 잠재력을 개발, 향상시키고, 자신의 임무를 스스로 완수, 해결할 수 있도록 능력을 키워주는 과정
- 구성원들에게 무엇인가를 가르치는 대신 구성원 스스로 무언가 배울 수 있는 능력을 열어주는 것에 초점

"상사가 아무리 면밀하고 논리적인 계획을 제시하더라도  
직원에게 그것은 그저 명령일 뿐이다.  
하지만 직원이 그 아이디어의 시작 단계에서부터 기여할 수 있도록 하면,  
같은 아이디어라도 이제는 그 직원의 '개인적 사명'이 되는 것이다."  
(메리 케이 애쉬 회장)

## 2. 코칭 리더십의 9가지 특징

### 1) 코칭 리더십의 9가지 특징

- ① 코칭은 객관적 데이터가 기반이 되어야 한다.
- 어떠한 코칭 과정이든 객관적인 사실에 바탕을 두어야 한다.
- 상황이나 사실은 객관적이고 사실중심으로 문제에 접근해야 한다.

- ② 코칭은 조직구성원의 행동변화를 통해 성과 향상을 꾀한다.
- 계획했거나 하지 않았거나 구성원들의 태도변화를 추구한다.
  - 코칭을 통해 얻어지는 능률 향상은 구성원들에게 개인적인 이득이 되며, 조직 성과에도 크게 기여할 것이다.
- ③ 인간관계에 초점을 맞춰야 한다.
- 신뢰를 전제로 한 프로세스
  - 신뢰를 전제로 상호존중 및 유대감을 가졌을 때 보다 큰 효과를 얻을 수 있다.
- ④ 코칭은 과정을 서두르지 않는다.
- 당면한 문제를 구성원 스스로 해결하는 과정을 중시한다.
  - 구성원이 문제를 스스로 해결하고 능력을 발전시키는 형식으로 이루어져야 한다.
- ⑤ 코칭은 대화를 필요로 한다.
- 리더의 일반적인 말, 선입견으로 구성원을 코칭하는 것이 아니라 피드백과 질문을 통해 최선안을 탐색하는 것이 코칭 기술의 핵심이다.
- ⑥ 코칭은 열린 마음이 필요하다.
- 구성원의 가치를 인정하고 평가하며, 열린 마음과 겸허한 자세로 구성원 개개인을 대해야 한다.
- ⑦ 코칭은 겸허해야 한다.
- 구성원의 의견을 반영하고 같이 비교 분석하는 자세가 필요하다.
- ⑧ 코칭은 조화와 균형을 요구한다.
- 업무성과와 인간관계가 균형을 잡는 것을 목표로 삼는다.
  - 구성원들이 일을 잘할 수 있도록 가정과 일에 균형을 이루게 하는 작업
  - 건설적인 피드백을 통해 자신의 부족한 부분을 보충함으로써 균형을 유지하도록 도와준다.
- ⑨ 코칭은 자기 책임을 요구한다.
- 코칭을 받는 사람은 적극적인 참여자가 되어 조직의 목표 달성을 위해 최선을 다한다.
  - 설정된 목표를 이룩하는 과정에서 발생하는 문제에 대해 적극적인 책임을 져야 한다.

### 3. 코칭 리더십에 필수적으로 포함되어야 할 내용

#### 1) 코칭 리더십에 필수적으로 포함되어야 할 내용

- ① 방향제시
- 상대방의 업무나 과제가 어떤 목적 및 목표를 향해 가야하는 지에 대한 방향을 설정해야 한다.
  - 리더의 일방적인 방향 지시가 아니라 구성원 스스로 목표를 설정할 수 있도록 이끌어 주면서

방향을 명확히 제시해야 한다.

② 개발

- 구성원의 재능, 역량, 기술 등을 향상하여 더 높은 성과를 올릴 수 있도록 도와주는 것
- 구성원의 잠재력을 개발하고 육성하기 위한 지원을 아끼지 않아야 한다.
- 구성원들에게 배우는 환경을 조성해주고 정보나 자료를 제공해주며 필요한 지식을 잘 가르쳐야 한다.

③ 수행평가

- 구성원이 수행한 결과에 공정하게 평가하고 건설적인 피드백을 통해 행동 실행과정 및 결과, 개선점을 확인하고 구성원 스스로 마무리 할 수 있도록 이끌어야 한다.

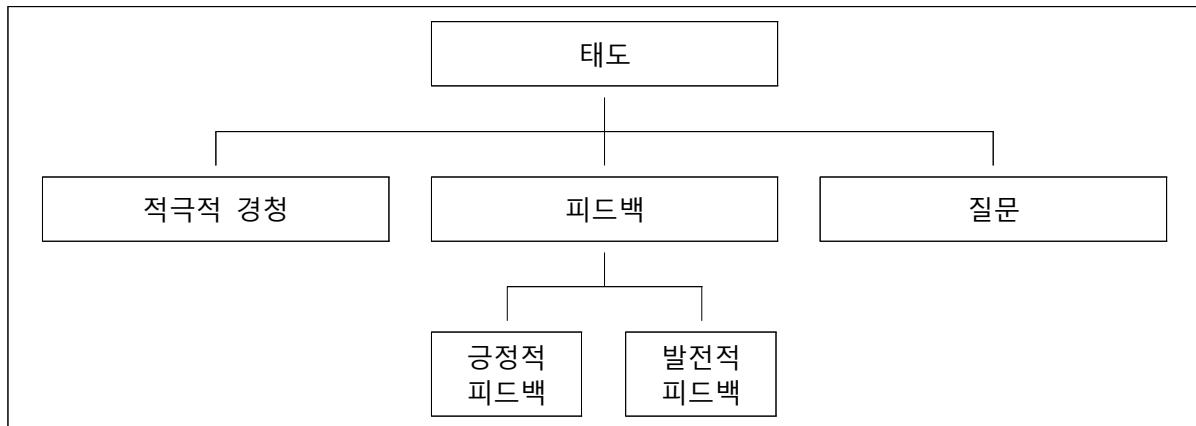
④ 관계

- 상대방과 개방적이고 신뢰적인 인간관계를 맺어야 효과적이다.
- 구성원들을 인정하고 지속적인 관심을 표현하며, 잘 경청과 칭찬 등으로 좋은 관계가 이루어지고 동기부여도 가능해진다.

## 4. 코칭스킬

### 1) 코칭스킬

- 코칭은 원활하게 진행하기 위해서는 코칭대화 기법들과 이에 적합한 코칭스킬이 필요



① 적극적 경청스킬: 고객의 마음을 여는 단계

- 구성원의 말 내용, 의도, 감정 등으로 그들의 입장에서 들어주며 적극적으로 반응을 보이는 것
- 적극적인 경청은 피코치자의 호감을 살 수 있고, 그들이 코칭에 집중하도록 도움
- 적극적인 경청의 반응은 비언어적으로도 가능한데 청취자세, 적절한 끄덕임, 시선맞추기 등

② 질문스킬: 고객의 생각을 여는 단계

- 대화의 시작이며, 상대방을 대화의 장으로 끌어들이는 것
- 질문은 모든 지식의 출발점
- 경청스킬이 고객의 마음을 여는 과정이라면 질문스킬은 고객의 생각을 여는 과정
- 어떤 상황이든 해답은 피코치자에게 있음  
⇒ 고객 스스로 문제에 대해 생각하게 만들고 해결방법을 찾게 도와줄 수 있음

③ 피드백 스킬: 고객의 행동을 여는 단계

- 피코치자가 추구하는 목표에 대한 현재 수준을 본인에게 알려주어 부족한 부분을 발전적인 방향으로 개선시키도록 유도하는 것
- 피코치자의 행동에 긍정적이고 미래지향적인 반응을 함으로써 구체적인 동기부여를 하는 것으로 피코치자의 행동을 여는 스킬
- 효과적인 피드백을 위해서는 듣는 이로 하여금 자기를 존중하고 있다는 것을 느끼게 해야 함
- 긍정적 피드백
  - 피코치자의 자신감을 강화시켜주는 칭찬과 인정
  - 칭찬은 타인에게 동기를 부여하고 자신감을 갖게하며, 인간관계를 개선하는 수단
  - 칭찬을 위해서는 상대방의 장점에 집중해야 함
- 발전적인 피드백
  - 피코치자의 발전이 필요한 부분을 구체적으로 언급하여 그가 행동계획을 세우는데 도움을 주는 피드백
  - 피코치자의 자존심을 건드리지 않는 적이 중요함
  - 성장과 향상을 위한 방법이 제시되어야 함.

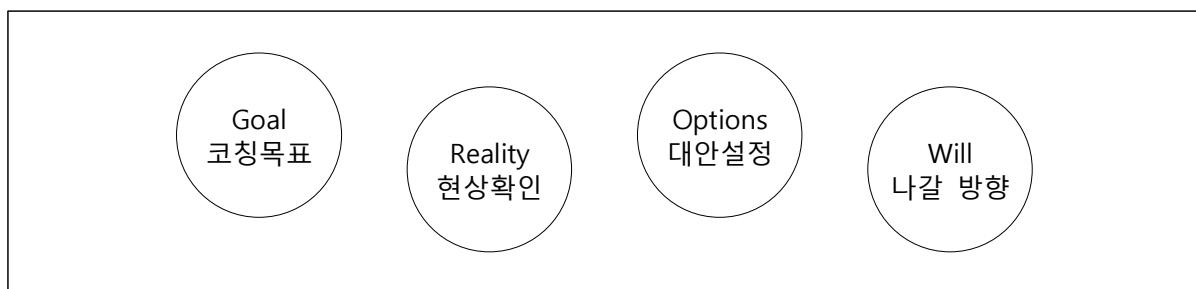
④ 태도

- 바람직한 태도 스킬은 모든 코칭 스킬이 효과적으로 활용될 수 있는 기반이 됨

## 5. 코칭프로세스: GROW모델

### 1) 코칭프로세스: GROW모델

- 코칭 리더십을 수행하기 위해서는 코칭스킬을 가지는 것도 중요하지만 적절하고도 기본적인 코칭 프로세스를 따르는 것도 중요함



## ① 1단계: G - Goal(목표설정)

- 목표가 무엇인지 설정하는 단계
- 코칭을 통해 얻고자 하는 것을 구체적으로 정의하는 것
  - ⇒ 피코치자의 코칭과정 적극적으로 참여하고 긍정적 기대를 갖게하며, 정확한 방향을 설정해 줌

## ② 2단계: R - Reality(현상확인)

- 표(주제)와 관련하여 현실을 구체적으로 파악하고 현재 점검해야 할 것은 무엇인가 파악하는 단계
- 너 자신을 알라
  - 예) 지금까지 이 문제에 대해 어떤 노력을 했는가?
  - 그 행동은 어떤 효과가 있는가?
- 자신의 문제에 대해 어떤 행동을 취했는지 질문을 받았을 때 자신이 생각만 하고 행동은 취하지 않았다는 사실을 깨달음
- 목표와 현실간의 차이에 대해서도 인식함

## ③ 3단계 O - Option

- 목표를 이루기 위해 시도 가능한 대안들은 어떤 것이 있는지 찾아보는 단계
  - 예) 목표를 이루기 위해 할 수 있는 일은 무엇인가?
  - 당신의 힘으로 변화시킬 수 있는 것은 무엇인가?
- 피코치자는 합리적이고 현실적인 대안을 발견할 수 있음
  - ⇒ 목표 달성을 위한 분명한 행동지침을 갖는다.

## SMART

- S : Specific (구체적으로)
- M : Measurable (측정가능한)
- A : Achievable (성취가능한)
- R : Realistic (현실적인)
- T : Time-limited (목표기한)

## ④ 4단계 W – Will(실행의지)

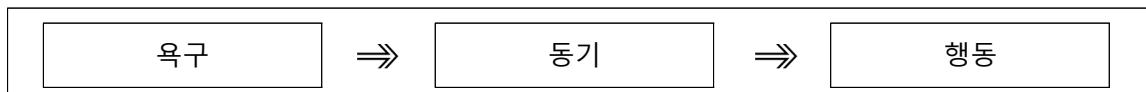
- 여러 대안들 중에서 꼭 실행하고자 하는 것을 결정하고 실행의지를 다지는 단계
- 미래의 가능성에 대해 초점을 맞추어 질문을 던짐
  - 예) 가장 먼저 하고싶은 일은 무엇인가?
  - 당신은 언제 그것을 하려고 하나요?
- 코칭세션 전체를 점검하는 작업도 필요함
  - ⇒ 피코치자가 해야 함
- 피코치자의 지나친 의욕을 조절할 수 있어야 하며, 실행에 대한 지나친 부담을 주어서도 안 됨

## 1. 동기부여 개요

### 1) 동기부여의 정의

- 동기부여란(動機附與)?
- 움직일 수 있는 계기(원인)를 제공하다.

동기(動機)	부여(附與)
움직일 계기(契機)	주다, 제공하다



#### (1) 보편적 정의와 조직에서의 정의

보편적 정의	조직에서의 정의
어떤 목적을 달성하기 위하여 특정 방향으로 개인이 행동하도록 유도하는 노력	직무 안정성, 노동조건, 인간관계 등에 관한 욕구를 만족시켜 적극적으로 책임을 갖고 일에 종사할 의욕을 고취시키는 행위

#### (2) 경영자가 동기부여를 추진하려는 이유

- **분발촉구**
  - 일을 안하려고 하거나 태만인 사람을 열심히 하려는 경우
- **변화수용**
  - 구습에 얹매인 사람에게 새로운 것을 받아들이도록 하는 경우
- **경쟁몰입**
  - 경쟁에서 전의를 불태우도록 유도하려는 경우

## 2. 동기부여의 종류 및 효과



“말을 물가에 끌고 갈 수 있어도 물을 먹일 수 없다.”

탈무드



노자

“훌륭한 지도자는 아랫사람들이 큰 일을 할 수 있도록 동기를 부여하는 사람이다.”

### 1) 동기부여의 종류

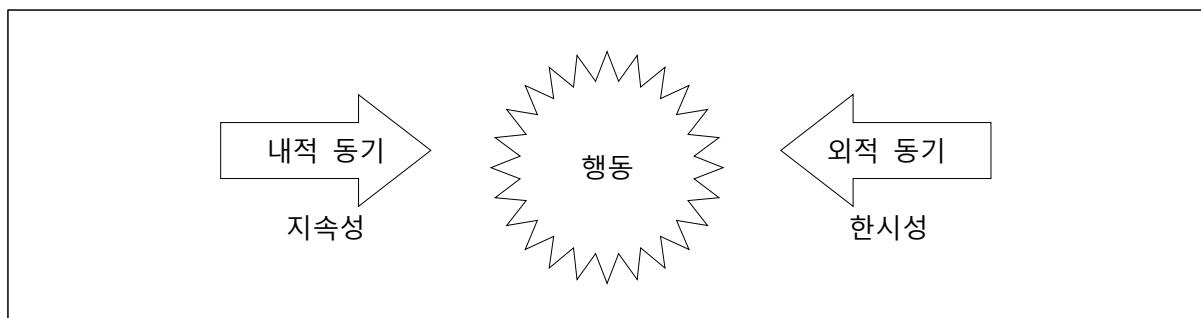
#### (1) 외재적 동기와 내재적 동기

- 외재적 동기

- 동기의 근원이 외부에 존재
- 보상이나 벌처럼 외부의 통제로부터 유발되는 동기 → 일의 결과에 대해 보상이나 벌이 주어질 때만 작동하는 것 → 지속력이 떨어짐

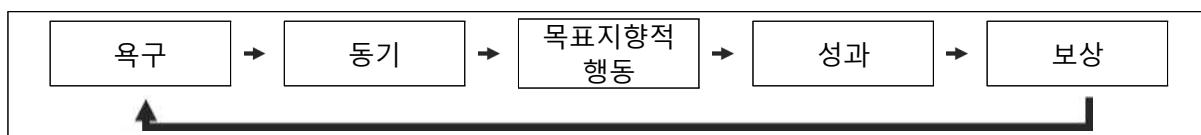
- 내재적 동기

- 어떤 일에 대해 본인이 가지고 있는 흥미, 호기심, 자기만족감과 성취감 등에서 비롯되는 동기부여
- 강압없이 스스로 원해서 행동에 참여하는 동기 → 결과에 대한 보상과 관계없이 활동 그 자체나 그로 인한 성취감이 보상으로 작용 → 지속력이 강하다.



### 2) 외재적 동기부여와 내재적 동기부여 차이

- 외재적 동기부여보다는 내재적 동기부여가 훨씬 더 강력한 영향력을 발휘하나 두 가지 동기가 함께 부여되어야 시너지 효과를 극대화 할 수 있음

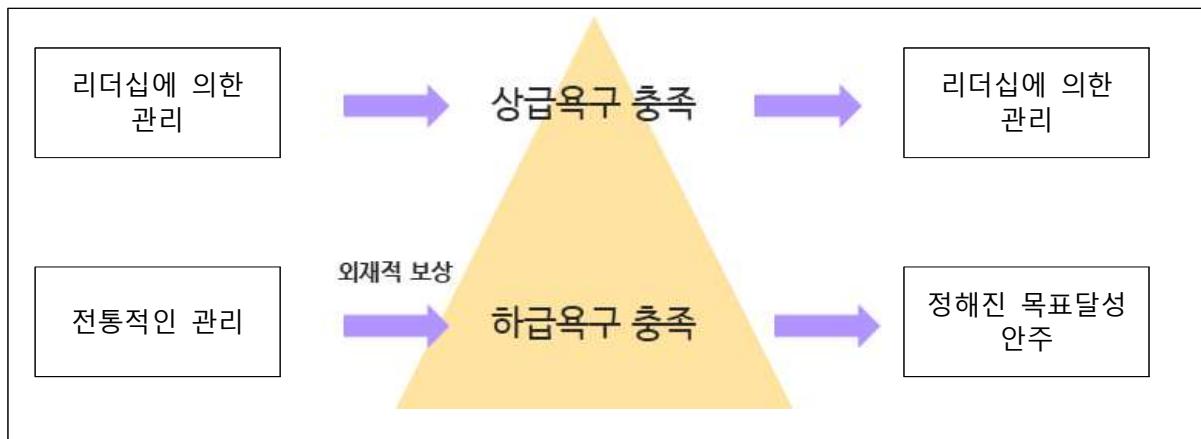


#### (1) 전통적 관리

- 당근과 채찍이라는 외재적 하급 욕구에 초점을 맞춰 동기유발  
⇒ 구성원들은 적당한 노력을 통해 정해진 목표를 달성하는 데 만족한다.

## (2) 리더십에 의한 관리

- 내재적 상급 욕구에 초점을 맞춰 동기유발
  - ⇒ 리더는 구성원의 성장 및 자아실현에 비중을 두어 관리
  - ⇒ 구성원들은 최선의 노력을 통해 목표를 초과달성 하는 데 주력



## 3. 동기부여의 중요성

## 1) 동기부여의 중요성

## (1) Gallup사의 설문조사 결과

- 직원들이 고도로 동기유발 되었을 때
  - 고객의 충성도 : 70% 증가
  - 직원들의 이직률 : 70% 하락
  - 이윤 : 40% 상승



W.James

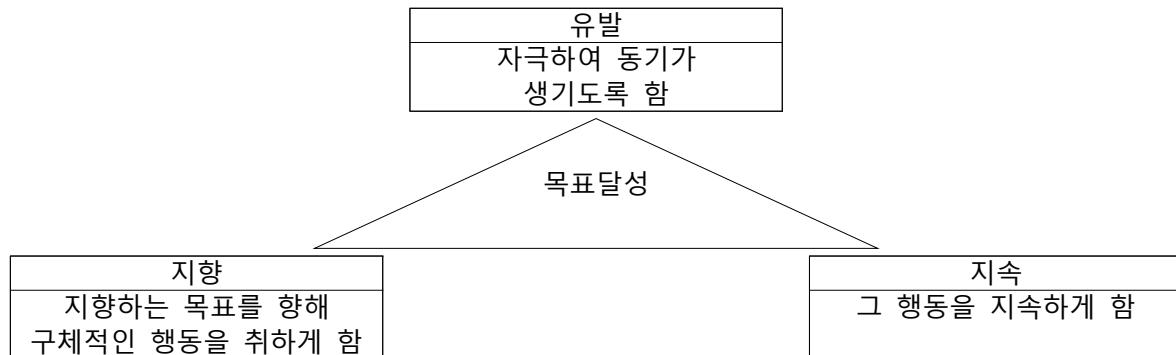
“ 사람은 보통 자기 능력의 약 20-30%만을 발휘하지만,  
강력한 동기부여가 되었을 때에는  
자기 능력의 80-90%를 발휘할 수 있다. ”

## (2) Schutermeyer의 동기부여 공식

$$P = M * A$$

- P = performance(성과)
- M = motivation(동기부여 정도)
- A = ability(능력)

#### 4. 동기부여의 3대 요소



- 구성원을 자극하여 동기가 발생하도록 함
  - ⇒ 지향하는 목표를 향해 구체적인 행동을 취하도록 해야 함
  - ⇒ 이러한 행동을 지속토록 함
- 동기가 유발되었으나 지향하는 방향이 틀리거나 지속하지 못하고 일정시간이 지난 후 원위치 된다면 해당초 동기부여를 하지 않음만 못할 것임

#### 5. 동기부여를 통한 리더십의 함양

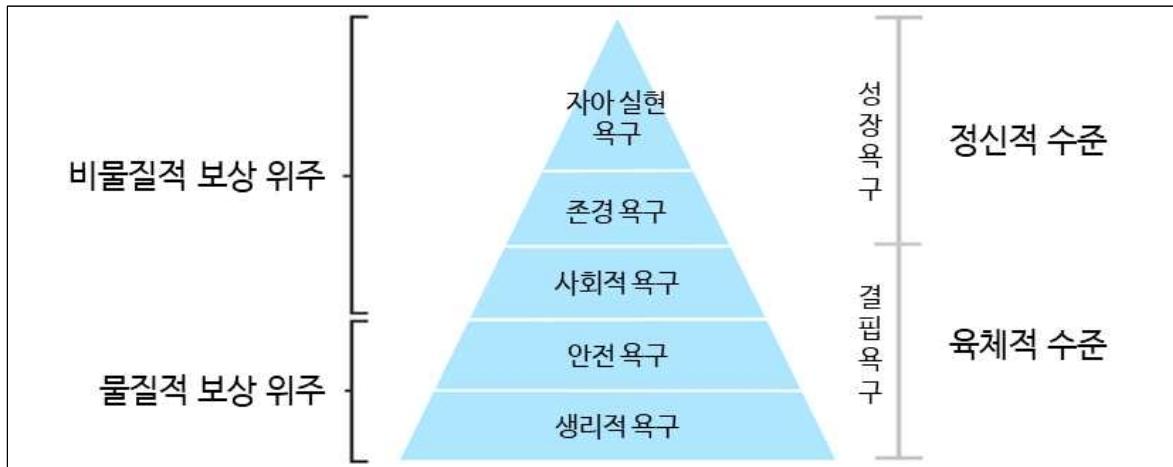
##### 1) 동기부여를 통한 리더십의 함양

- 동기부여
  - 목표달성을 향해 행동하도록 자극하여 동기가 생기도록 하고, 구체적 행동으로 유도하고 이끌어 행동을 지속하게 하는 것을 말함

## 6. 동기부여 이론

### 1) 욕구계층이론(A. Maslow)

- 5가지 욕구 단계로 구성되면 위로 갈수록 보다 고차원적인 욕구가 된다.



#### ① 생리적 욕구

- 의식주와 같은 경제적인 욕구와 생리적 욕구 등 삶 자체를 유지하기 위한 가장 기본적인 욕구
- 직장인들은 급여가 높고 쾌적한 근무환경에서 일하고 싶어 한다.

#### ② 안전, 안정욕구

- 주위의 위협에서 자신을 보호하려는 욕구
- 직장인들은 정신적, 신체적으로 안전하게 근무할 수 있는 직장, 해고되지 않고 안정적으로 정년퇴임할 수 있는 직장을 원한다.

#### ③ 사회적 소속욕구

- 사회적 존재로서 가족, 친구, 직장동료 등과 친교를 맺고 그 집단에 소속되어 그들로부터 사랑받고 싶어하는 욕구
- 직장인들은 자신이 원하는 조직에 소속되면서 인간적인 리더, 우호적인 동료들과 같이 있기를 희망한다.

#### ④ 존경욕구

- 소속집단에서 단순한 구성원 이상의 존재가 되고 싶어한다.
- 타인으로부터의 존경과 인정을 받는 것은 물론 타인을 지배하고 싶은 욕구(권력욕)도 갖고 싶어 한다.
- 직장인들은 포상받고, 승진하며 타인으로부터 인정받으며 비중있는 업무를 부여받기를 희망한다.

#### ⑤ 자아발전 욕구

- 인간의 자아완성에 대한 열망으로 지속적인 자기발전을 통해 성장하고 자신의 잠재력을

극대화 하여 자신이 원하는 바를 성취하려는 욕구

- 직장인들은 도전적인 과업을 맡고 창의성을 개발하며, 잠재능력을 발휘함으로써 일에 대한 보람을 느끼고 싶어 한다.

### 2) 욕구계층이론의 분석

- 위로 올라갈수록 고차원적인 욕구이나 아래쪽 저차원적인 욕구가 충족되지 않으면 위쪽 욕구 충족은 의미가 떨어지는 특성을 가지고 있다.
- 아래로 갈수록 육체적인 욕구 성격이 강한 반면 위로 갈수록 정신적인 욕구 성격이 강하다.

### 3) 욕구계층이론의 활용 전략

- 부하가 어느 단계의 욕구에 위치하고 있는지 파악
  - 보다 높은 단계의 욕구를 만족시키는데 집중
-

## 1. 동기부여의 과정이론

### 1) 성취이론 동기

#### (1) 성취이론 동기의 개요

- 맥클레랜드(Mc Clelland)
  - 매슬로우(Maslow)의 다섯 가지 욕구 중 상위욕구만을 대상으로 하여 세 가지 범주의 욕구를 제시

#### ① 성취욕구

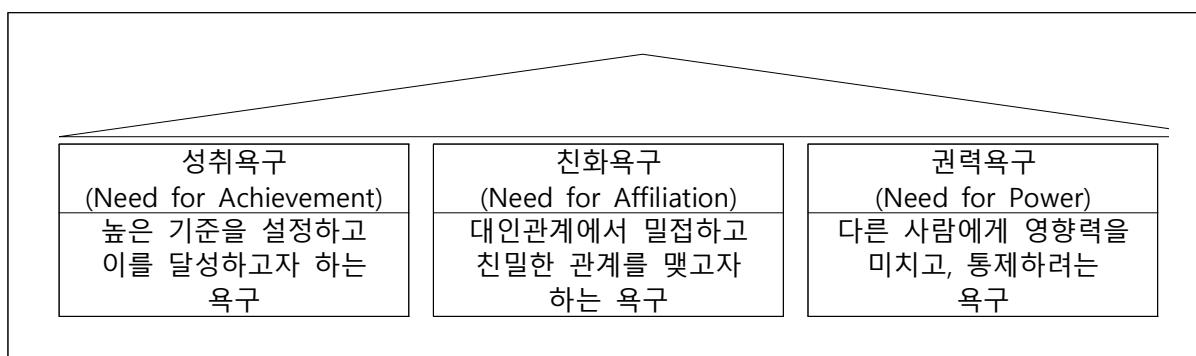
- 높은 기준을 설정하고 이를 달성함으로써 남보다 앞서려는 욕구
- 위험을 무릅쓰고라도 목표달성을 하려는 책임을 적극적으로 수용한다.

#### ② 친화욕구

- 남들과 밀접하고 친밀한 관계를 맺고자 하는 욕구
- 그들은 인간관계가 빈번한 일자리와 집단적 과업을 선호하고 커뮤니케이션의 기회를 잘 활용한다.

#### ③ 권력욕구

- 타인에게 영향력을 미치고 통제하고 싶은 욕구로 리더의 위치에 있고 싶어 하고 자신의 지위향상에 관심이 크다.
- 남 앞에 나서기를 좋아하고 남들을 자기가 바라는 대로 행동하도록 강요하는 경향이 크다.



#### (3) 이론의 분석

- 대부분의 사람들은 이 세가지 욕구를 동시에 가지면서 어느 한 부분에 더 높은 수준의 욕구를 가지게 되는데 이중에서 성취욕구가 가장 큰 요인이 동기부여 요인

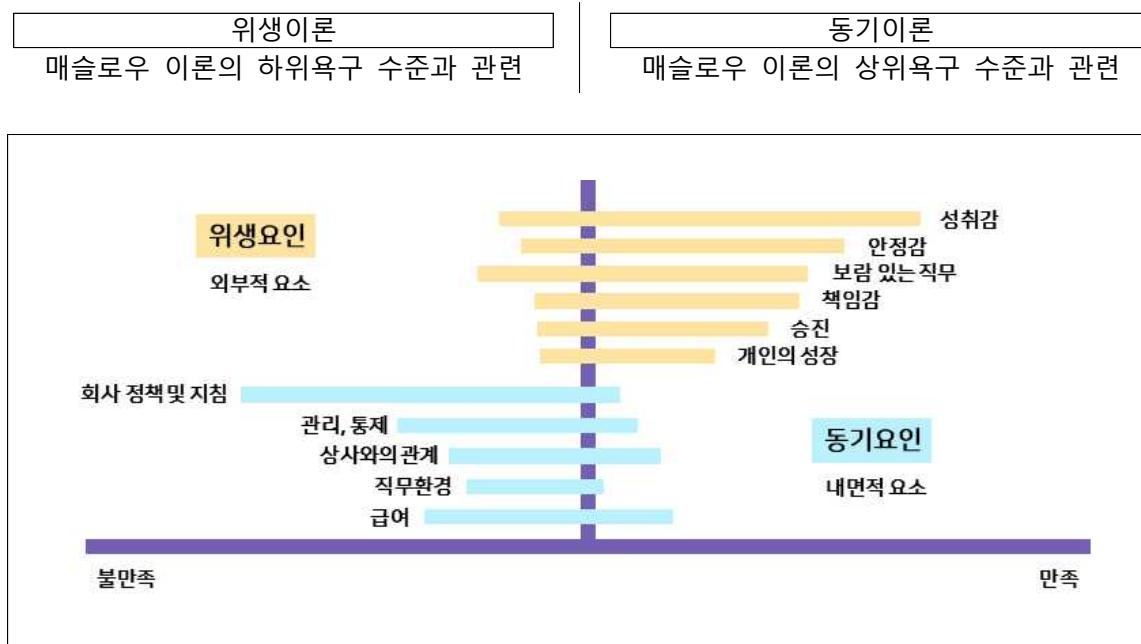
#### (4) 성취동기 이론의 활용 전략

- 권력욕이 강한 사람
  - 타인의 행동을 통제하는 직무
- 친화욕이 강한 사람
  - 타인과 밀접한 관계를 유지할 수 있는 직무

- 성취욕이 강한 사람
  - 개인에게 많은 책임과 권한이 주어지는 도전적인 직무

## 2) 2요인 이론

### (1) 동기부여와 관련된 두가지 요인



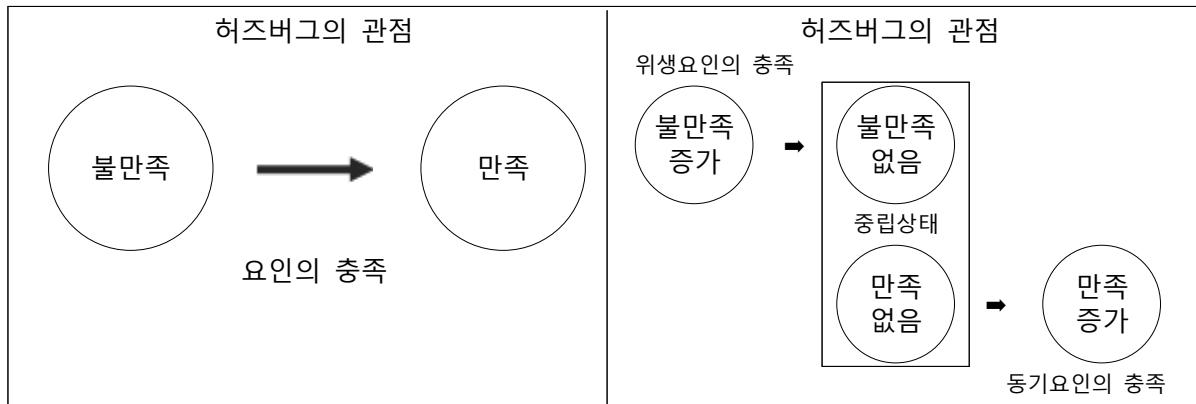
### (2) 위생요인

- 외부요인(회사정책 및 지침, 급여, 직무환경 등)의 불만족 여부에 중점을 두는 요인
- 요인 개선 시 불만족을 감소시켰으나 만족을 가져다 주지는 않는다.
  - 위생관리를 잘하면 질병에 걸리지는 않지만 건강해지지는 않는다.
- 만족이 아니라 불만족을 제거함

### (3) 동기요인

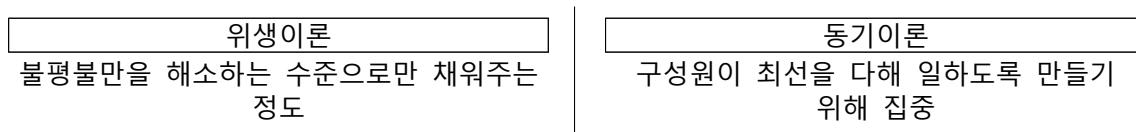
- 내부요인(일의 성취감, 안정감, 책임감, 개인의 성장 등)의 만족 여부에 중점을 두는 요인
- 동기요인들은 욕구를 충족시킬수록 만족도는 증가한다.

## (4) 전통적 관점과 허즈버그(Herzberg) 관점 비교



- 만족과 불만족을 한 차원으로 보지 않고 별개의 차원으로 보았으며, 불만족의 반대가 만족이 아니라 단지 불만족의 해소로 보았다.
- 두 요인은 상당부분 혼재해 있어 완벽하게 불만에만 작용하는 요인이나 만족에만 작용하는 요인으로 구분할 수 없다는 한계점을 지니고 있다.

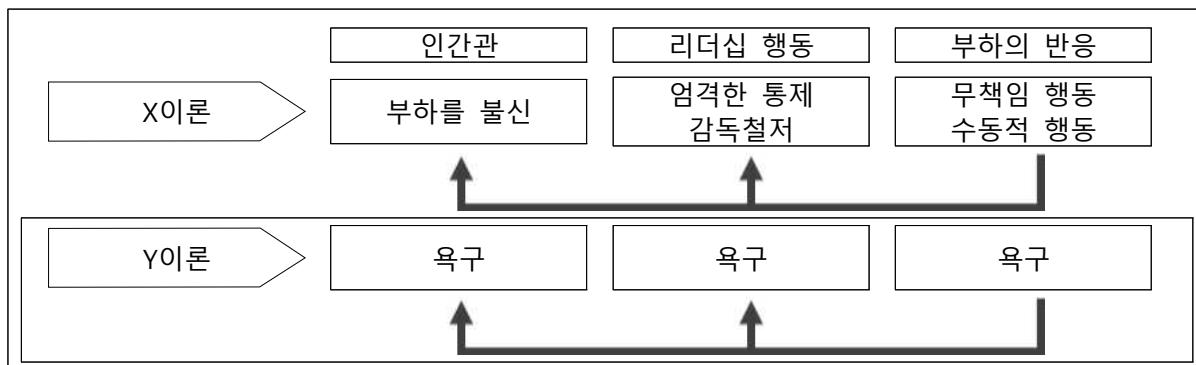
## (5) 2요인 이론의 활용 전략



## 3) XY이론

- 심리학자 맥그리거(McGregor)는 인간성에 대해 긍정적 또는 부정적으로 보는 측면이 있음을 보고 이를 기반으로 XY이론을 정립했다.

## (1) 인간의 두 분류



## • X형 인간

- 무책임하고 수동적인 인간
- 일을 시키려면 엄격한 통제와 감독을 해야 한다.
- 경제적 욕구가 큰 타산적인 존재이므로 경제적 보상을 통해 동기를 유발시켜야 한다.

- Y형 인간
  - 책임의식이 강하고 적극적이고 능동적으로 행동함
  - 자긍심을 심어주고 많은 권한을 위임한 후 보다 자율적으로 일하게 한다.
  - 스스로 목표를 설정하게 하고 충분한 권한을 부여하면 정신적인 보상이 되어 보다 강한 동기가 유발된다.

(2) XY이론의 활용전략

X형 인간	Y형 인간
통제와 지시를 한다.	자율에 맡긴다.
감독을 철저히 한다.	자긍심과 위신을 세워준다.
물질적 보상을 한다.	정신적 보상을 한다.
수직적 조직을 갖춘다.	수평적 조직을 갖춘다.

#### 4) 공정성(형평) 이론

(1) 공정성(형평) 이론의 개요

- 타인과 비교해서 자신이 더 대우받고 있다고 생각되거나 공평하게 대우받고 있다고 생각되면 동기부여가 되나, 낮은 대우를 받고 있다고 생각되면 동기가 저하됨
- 타인과 비교해서 자신이 얼마나 공평하게 대우 받고 있는가에 대한 개인적 지각에 따라 동기 유발력이 결정됨

① 공정성 인식(A)

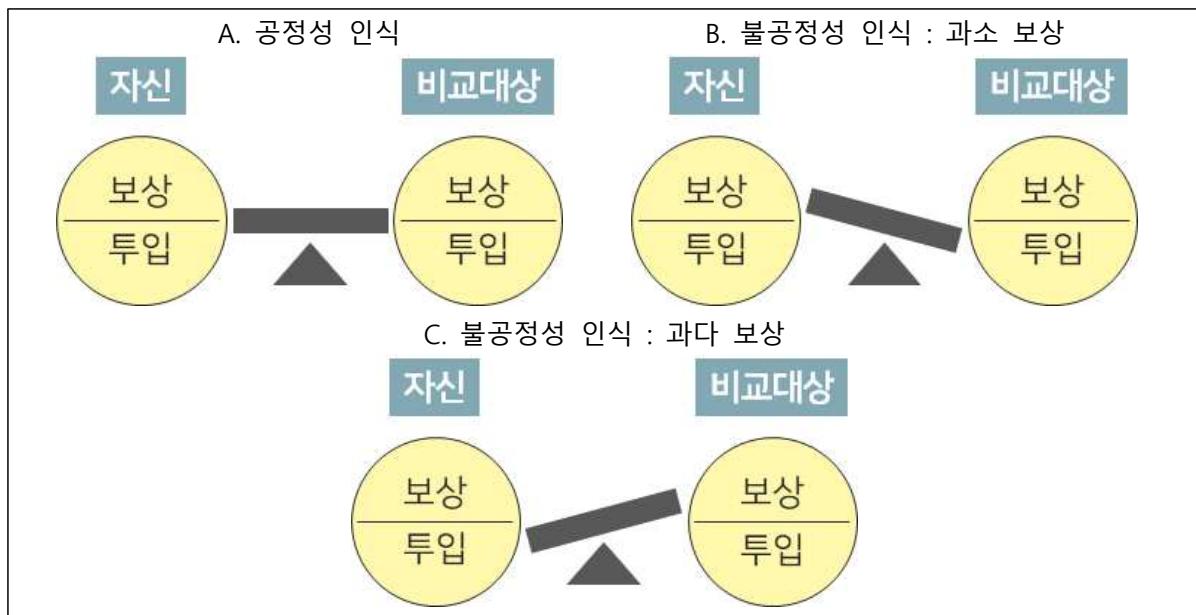
- 자신의 투입-보상 비율이 타인의 투입-보상 비율과 동일할 때 발생하고, 공정성을 느낀 사람은 만족감을 경험한다.

② 과소보상 불공정성 인식(B)

- 자신의 투입-보상 비율이 타인의 투입-보상 비율보다 작을 경우에 발생하고, 이 경우에는 분노와 불만족을 경험한다.

③ 과대보상 불공정 인식(C)

- 자신의 투입-보상 비율이 타인의 투입-보상 비율보다 큰 경우에 발생하고, 이 경우에는 만족감을 느낌과 동시에 미안한 느낌도 갖는다.



(2) 과소보상 불공정성을 감소시키는 방법(남에 비해 과소평가를 받을 경우)

- 자신의 투입 감소나 보상 증대 요청
- 비교 대상의 투입 증대 또는 보상 감소 요구
- 비교 대상의 변경
  - 자신보다 더 과소평가를 받는 사람과 비교
- 상황 변경
  - 타 직무로 전환 또는 회사를 그만 둠

(3) 공정이론의 활용 전략

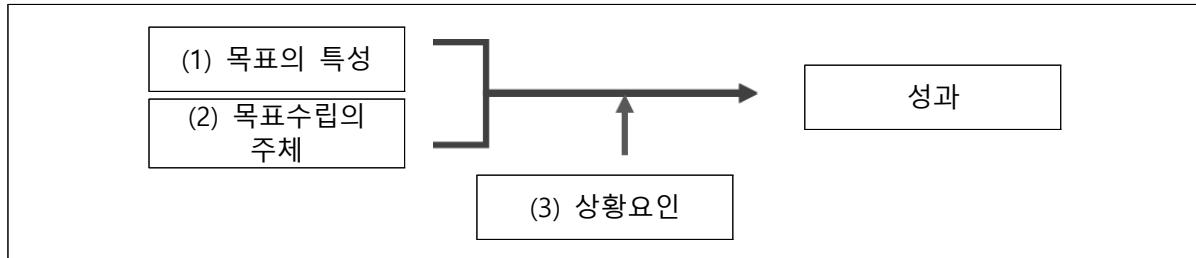
- 구성원들은 자신이 상대적으로 과소 대접을 받는다고 느낄 때 강한 불만을 나타내고 이는 동기저하로 이어짐
- 리더는 구성원들이 지각하는 상대적인 보상이 공정하게 시행될 수 있는 보상체계를 갖춰야 함

## 5) 목표설정 이론

(1) 목표설정 이론의 개요

- 목표를 달성하려는 의지가 동기부여의 근원
- 어떠한 욕구를 자극하는 어떠한 노력보다 달성해야 할 목표를 분명히 해주는 것이 동기부여 효과가 큼
- 목표를 달성하려는 의지가 직무상의 동기부여의 근원  
 ⇒ 구성원들에게 분명한 목표를 설정해 주는 것이 곧 동기 부여

## (2) 목표설정 시 고려해야 할 변수



- 목표의 특성
  - 성취가능한 범위 내에서 다소 도전적인 목표일수록 성과가 높다.
  - 애매모호한 목표보다는 목표량과 기간을 숫자로 제시하는 구체적인 목표여야 한다.
- 목표수립의 종류(주체)
  - 부하의 능력이 현저히 낮을 경우 상사가 목표를 설정할 수 있으나 부하의 일을 향한 의지와 능력수준이 어느정도 궤도에 올랐을 경우 스스로 목표를 설정하게 하는게 효과적일 수 있다.
    - ⇒ 목표달성이 용이하도록 낮은 목표를 선정하는 부작용이 발생할 수 있다.
    - ⇒ 상사와 부하가 합의하여 목표를 설정하는 것이 가장 효과적이다.
- 상황요인
  - 목표의 성과를 높이려면 당사자에게 피드백이 필수적으로 동반되어야 한다.
  - 중간중간에 목표달성의 정도를 알려주어 당면한 문제를 보완하고, 분발하게 한다.
  - 목표달성에 준하는 합리적인 보상을 함으로써 목표를 기꺼이 수용하고 노력해야 한다.
  - 약간의 경쟁은 있는 것이 좋으며, 능력이 높을수록 어려운 목표가 좋다.

목표특성	목표수립주체	상황요인
- 도전적 목표 - 계량화된 구체적목표	- 합의에 의한 목표 (지시된 목표) (자기설정목표)	- 주기적 피드백 - 고능력자, 고목표 - 합리적 보상

## (3) 목표관리(MBO : management by objectives) ↔ 통제에 의한 관리(management by control)



- 계획 수립 단계
  - 목표를 설정하고 추진일정을 수립하는 단계
  - 특별한 일을 제외하고 상사의 일방적인 결정보다는 상사와 부하가 합의하여 결정하는 것이 바람직함

- 업무 수행 단계
  - 수립된 계획에 의해 과업을 수행하는 단계
  - 부하가 스스로 업무를 진행하는 상사는 지시와 통제보다는 지원에 중점을 두는 자세가 필요함
- 통제 단계
  - 결과를 평가하고 잘한 점에 대해서는 인센티브를, 못한 점에 대해서는 패널티를 주며, 차후 장점은 발전시키고 단점은 보완할 수 있도록 피드백하는 단계
  - 과업이 완료되었을 때는 물론 과업진행중에도 주기적으로 추진하는게 효과적

#### (4) 목표이론 활용방안

- 부하의 능력보다 다소 높은 목표를 설정하도록 유도
- 결과에 대한 적절한 보상책 마련
- 과업에 몰두할 수 있도록 분위기 조성
- 과업수행 능력을 향상시키는 노력

## 2. 기타 동기부여 방법

### 1) 물질적 보상

- 가장 기본적인 동기부여 방법
- 매슬로우의 욕구 발전 5단계의 첫 단계인 생리적 욕구의 일부분이라 할 수 있다.
- 매력적인 급여
  - 직접적인 보상인 임금과 간접적인 보상인 복리후생으로 분류
- 성과급제 도입
  - 개인별 성과에 대한 차등 지급
- 공정한 평가 및 보상제도
  - 개인적인 감정 배제

### 2) 사회심리적 보상

심리적 보상

칭찬

소속감 고취

성취감 고취

- 매슬로우 욕구발전 5단계의 상위 부분
- 물질적 보상보다 효과가 크고 오래간다.

① 인정감 부여하기(칭찬하기)

- 인정감이란 업무수행에 대해 인정(특히, 칭찬) 받고 싶은 마음
- 칭찬은 고래도 춤추게 한다.

▶ 부하들을 리더가 원하는 방향으로 변화 장기적 목표 초과 달성

- 칭찬할 일이 생겼을 때는 즉시 칭찬하라
- 잘한 점을 구체적으로 칭찬하라
- 가능한 공개적으로 칭찬하라
- 결과보다는 과정을 칭찬하라
- 사랑하는 사람을 대하듯이 칭찬하라
- 거짓없이 진실한 마음으로 칭찬하라
- 긍정적으로 관점을 전환하면 칭찬할 일이 보인다.
- 일의 진척 사항이 예의치 않을 때 더욱 격려하라.
- 잘못된 일이 생기면 관심을 다른 방향으로 유도하라
- 가끔씩 자기자신을 스스로 칭찬하라

② 소속감 고취하기

- 집단의 당당한 구성원이란 느낌, 집단과의 일체의식
- 소속감을 갖게되면 마음의 안정을 가지게 되고, 조직에 헌신할 수 있는 힘이 생김
- 소외감을 갖게되면 불안하게 되고 일할 의욕이 떨어지게 됨

③ 성취감 고취하기

- 자신이 뜻한 바를 이루었을 때 얻는 뿌듯한 감정
- 새로운 경험을 얻을 수 있는 기회
- 자기자신의 능력을 발휘해 볼 수 있는 기회
- 개선을 위한 발언의 기회를 갖는 것 등
- 성취감은 자아를 발전시키는데 도움이 되면 궁극적으로 동기를 유발하는 주요 인자가 됨

3) 직무환경 개선

- 일하는 환경을 개선해줌으로써 동기부여를 극대화 할 수 있음

① 직무재설계

- 정신적, 물질적 욕구를 충족시킬 수 있도록 직무내용, 작업방법 및 작업 상호간의 관계를 재설정 하는 것
- 리더는 바람직한 방향으로 직무를 재설계해줌으로써 동기부여를 극대화 할 수 있음

직무확대 (job enlargement)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 여러 가지 과업을 수행할 수 있는 기회를 줌으로써 동일업무에서 오는 지루함을 없애고 새로운 업무를 습득하는 데서 오는 만족감을 느낄 수 있도록 하는 제도</li> <li>- 직무확대는 업무가 늘어나는 것이 아니고 업무의 순환을 의미함</li> </ul>
직무 순환 (job rotation)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 직무를 수행하게 함으로써 폭넓은 업무경험을 통해 개인의 성장을 가능하도록 하는 제도</li> <li>- 직무확대는 특정부서내에서 상황에 따라 업무를 선택적으로 경험하는 것</li> <li>- 직무순환은 타부서로완전 이동하여 새로운 업무를 경험하는 것</li> </ul>
직무 충실화 (job enrichment)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 직무의 질적 개선과 근로생활의 질 향상(성취감, 안정감, 책임감, 성장욕구등과 같은 내적욕구충족)시켜 일에 보람을 느끼게 함</li> <li>- 능력을 발휘할 수 있는 여지를 크게 하고 도전적이고 보람 있는 일이 되도록 직무를 구성</li> </ul>

## ② 교육훈련

- 조직이 목표보다 효율적으로 달성하기 위하여 조직구성원으로 하여금 직무수행에 필요한 지식, 기술을 연마하게함
    - ⇒ 가치관, 태도 등을 바람직한 방향으로 변화하게 하는 활동
  - 탁월한 인재를 확보하고 동기를 부여하여 기업경쟁력을 향상시키는 기본적인 전제조건임
  - 업무와 관련된 강의나 세미나 등을 지원해주면 업무가 효율화될 뿐만 아니라 업무에 대한 의욕도 충만하게 됨
-

## 1. 의사소통의 개념과 중요성

### 1) 의사소통의 개념

#### (1) 의사소통의 개요

- 더불어 살아가는 필수불가결한 요소로 언어와 문자를 사용하기 이전부터 함께함
- communication  
⇒ 상호공통점을 나누어 갖는다
- 두 사람 이상의 사람들 사이에서 서로의 생각과 느낌을 나누고, 감정이나 의견을 교환하는 상호작용
- 말하는 사람은 전달 매체를 통해 듣는 사람에게 자신의 생각이나 감정을 전달하고 듣는 사람은 이에 대해 반응하게 되는 과정
- 둘 이상의 사람들 사이의 사실, 생각, 의견 또는 감정의 교환  
⇒ 수용자 측의 태도 또는 행동에 변화를 일으키게 하는 일련의 행동



### 2) 의사소통의 중요성

- 조직은 공동목표를 달성하기 위해 수많은 구성원들이 효과적으로 상호 작용하는 유기체
- 의사소통이 부실할 경우  
⇒ 갈등을 일으켜 공동목표를 달성할 수 없는 비효율적 조직으로 전락함
- 의사소통이 잘 될 경우
  - ⇒ 서로의 생각과 감정을 교환하면서 서로를 이해하고 관계를 원만히 유지할 수 있으며, 조직구성원간의 결속력도 높여줌
  - ⇒ 정보의 정확한 전달과 활발한 교류에 의한 조직구성원의 합리적 협동행위
  - ⇒ 원하는 목표에 쉽게 접근함

- 의사소통이 잘 이루어질 경우(정보의 정확한 전달과 활발한 교류)
  - 합리적 협동 행위 가능  
⇒ 기업이 추구하는 목표달성을 가능
- 의사소통에 문제가 있을 경우
  - 조직 내 갈등 증폭  
⇒ 비효율적인 조직으로 전락
- 비효율적인 조직으로 전락
- 또한 다양한 커뮤니케이션 채널을 개발해야 함



피터드러커

“ 인간에게 있어서 가장 중요한 능력은 자기 표현이며, 기업에서 발생하는 문제의 60% 정도는 잘못된 커뮤니케이션에서 비롯된다.”



루이스 거스너

“ 조직생활에서 핵심적인 요소는 첫째, 커뮤니케이션, 둘째, 커뮤니케이션, 셋째, 커뮤니케이션이다.”



빌 게이츠

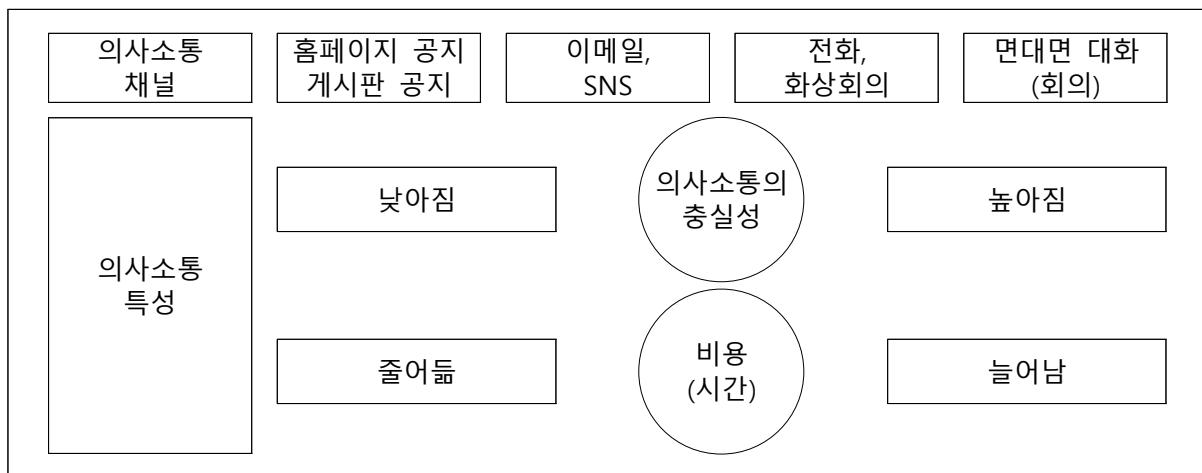
“ 앞으로 기업의 성패는 커뮤니케이션 갈등을 얼마나 줄이느냐에 달려있다.”



의사소통의 핵심은 경청

### 3) 의사소통의 채널과 특성

#### (1) 의사소통의 채널과 특성



#### (2) 의사소통 시 고려사항

- 의사소통의 길이
  - 메시지는 너무 길어서도 너무 짧아서도 안 됨  
⇒ 각종 회의나 연설 등에서 사전에 시간제한이 계획되어야 함
- 반복
  - 대부분의 사람들은 기억력의 한계  
⇒ 중요 사안에 대해서는 한 번 이상 언급되는 것이 필수적
- 경청
  - 상대방이 전달하고자 하는 말의 내용에 대해 집중하여 들음  
⇒ 내면에 깔려있는 동기나 정서 파악 & 상대방에게 피드백

## 2. 의사소통 원칙과 의사소통 유형

### 1) 의사소통의 유형

#### (1) 의사소통의 유형

공식적 커뮤니케이션	비공식적 커뮤니케이션
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 계획적·의도적</li> <li>- 공표됨</li> <li>- 일상적인 일에 관련됨</li> <li>- 업무지향적</li> <li>- 경영자 중심</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 자발적·무의식적</li> <li>- 공표되지 않음</li> <li>- 비일상적인 일에 관련됨</li> <li>- 인간지향적</li> <li>- 종업원 중심</li> </ul>

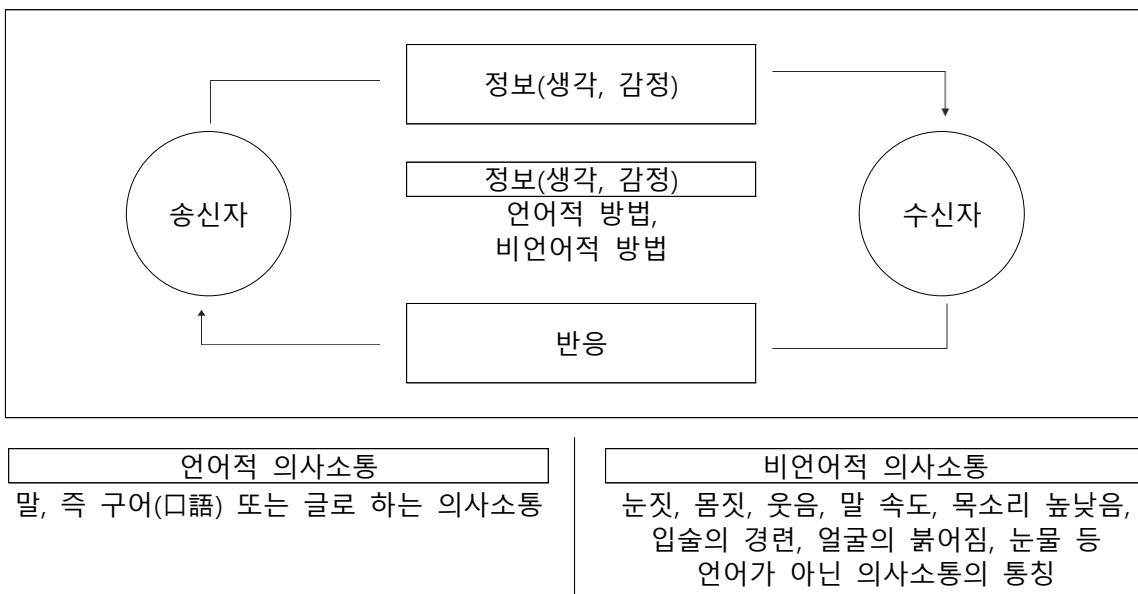
#### ① 공식적 의사소통

- 업무보고, 지시, 결재 등과 같이 공적인 권한의 계층을 따라 소통하는 것
- 전달자와 피전달자 간에 책임관계가 명확하고 의사소통이 확실함
- 융통성이 없음

#### ② 비공식적 의사소통

- 개인적으로 친근한 관계, 학연, 지연, 입사동기 등과 같은 계기에 의해 형성되는 것처럼 자연적으로 발생한 의사소통
- 공식적인 의사전달체계가 제공해 주지 못하는 유익한 정보전달
- 사실이 왜곡되고 과장하기 쉬우며 공식적인 권위관계 파괴

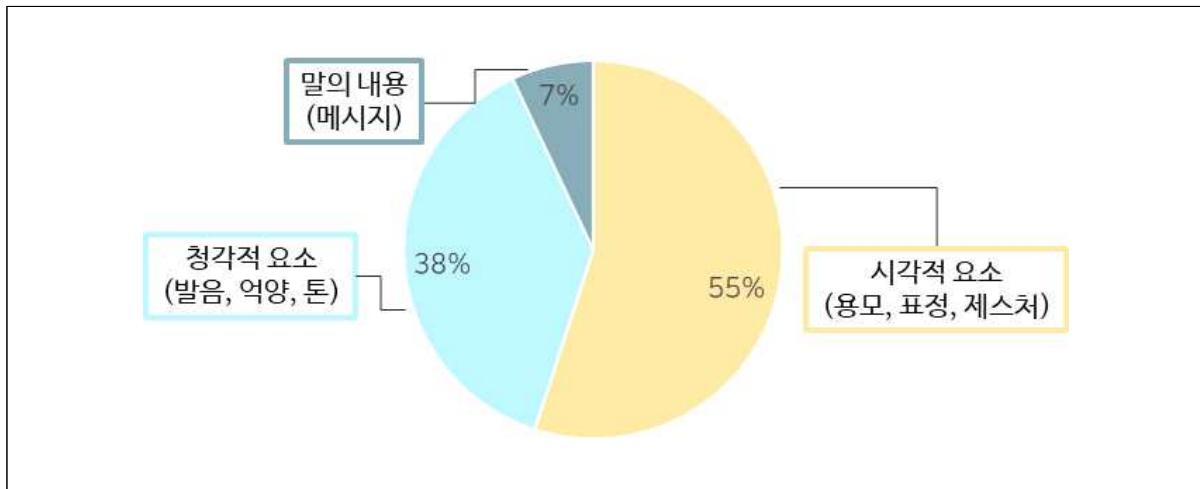
#### (2) 언어적 의사소통과 비언어적 의사소통



#### (3) 비언 법칙 (The Law of Mehrabian)

- 의사소통 효과의 비중에서 시각적 이미지가 55%, 청각적 이미지가 38%를 차지

⇒ 말의 내용(메시지)은 7%에 불과



"비언어적 의사소통은 중요한 요소이지만  
해석이 애매한 경우가 많아 오해를 불러 일으키기 쉬움"

## 2) 의사소통의 장애요인

### (1) 일반적인 장애요인

- 인간적 요인
  - 선입견, 선택적 정보 선택 경향 등
  - 의식적인 제한(경쟁관계, 적의를 품고 있을 때)
  - 명령이나 훈계, 능력이나 경험 수준이 낮을 경우
- 조직구조적 요인
  - 조직 내 분화(신분상의 간격, 분야간의 간격)
  - 과다한 업무, 비밀유지 업무
- 사회문화적 요인
  - 다언어/다민족, 은어/전문용어/방언 등
  - 높은 사회 분화도

### (2) 계층별 저해요인

- 하향소통
  - 상급자가 권위적, 독단적, 일방적으로 명령할 경우
    - 하급자는 심리적 위압감을 느낄
- 상향소통
  - 상급자의 태도나 하급자의 성격이나 성향
  - 조직 내 존재하는 심리적 장벽, 신뢰 정도

- 수평소통
  - 동료(부서) 간 이기주의적(상호 경쟁) 사고방식
  - 불신을 유발하는 조직 분위기 등

### 3) 의사소통 과정에서 발생되는 장애 극복 방법

#### ① 간단명료한 표현

- 전달하고자 하는 사안의 핵심을 파악한 후 이를 명쾌하게 전달할 수 있도록 가능한 짧은 문장으로 미리 요약한다.

#### ② 결론부터 표현

- 무엇을 원하는지, 어떤 얘기를 전하고자 하는지에 대한 목적을 얘기하고 시작

#### ③ 육하원칙에 의한 표현

- 구체적으로 정확하게 얘기한다.

#### ④ 기록하기

- 기억력에 한계가 있으므로 기록하는 것이 좋다.

#### ⑤ 경청과 자기개방

- 경청은 주의를 기울여 열심히 듣는 것
  - 선입견이나 판단, 분석을 내려놓고 중간에 상대방의 말을 끊지 않으면서 상대가 하는 이야기에 온몸으로 귀를 기울여야 한다.
- 적절히 자기를 드러내면 상대방이 경계심을 풀게되어 자연스럽게 대화를 촉진할 수 있다.

### 4) 의사소통을 위한 리더의 책무

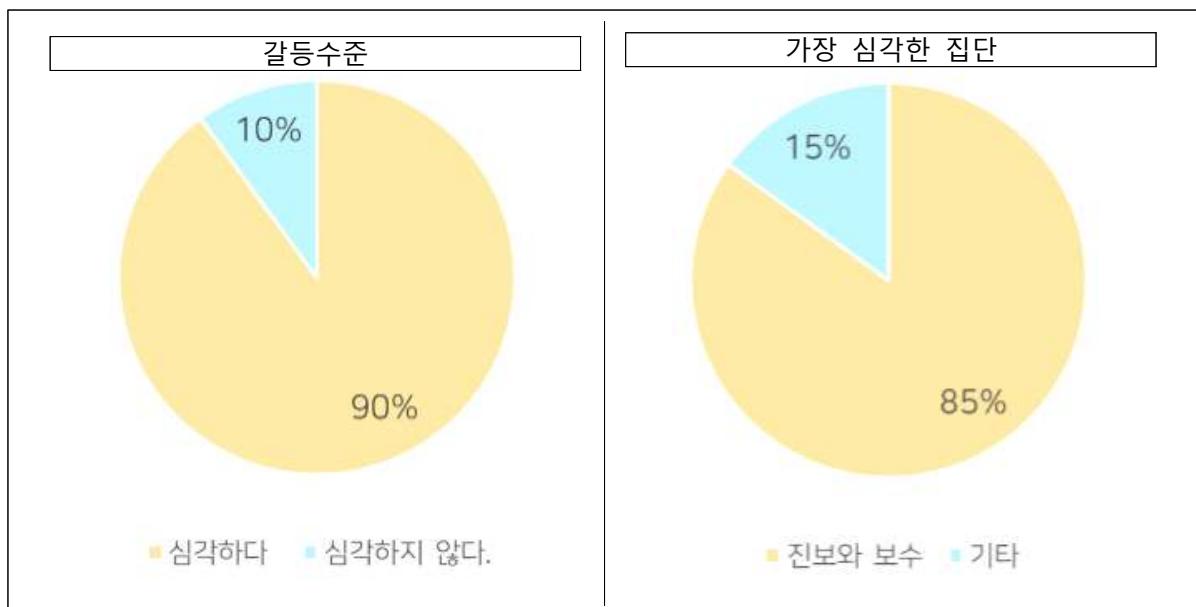
- 자유로운 소통문화 정착과 권위주의 분위기 쇄신
  - 상급자들에게 접근하기 용이한 문호 개방정책 실시  
⇒ 조직 내 상급자의 권위주의를 최소화, 쌍방향 의사소통
- 다양한 의사소통 통로(채널) 개발과 의사소통 체계의 확립
  - 언제 누구든 접근할 수 있도록 가능한 많은 의사소통 통로 구축
  - 의사소통 통로는 공식적으로 명시되고 명확하게 구성원들에게 공지
  - 모든 의사소통 통로는 막힘없이 항상 열려있어야 함

## 1. 갈등관리의 개념

### 1) 갈등의 정의

#### (1) 갈등이란?

- 갈등은 개인이나 집단 사이에 목표나 이해관계가 달라 서로 적대시하거나 불화를 일으키는 상태
- 갈등이 조직에 미치는 영향을 매우 크므로 잘 관리하지 않으면 조직목표 달성이 어려워진다.
- 월리엄제임스
  - 어떤 사람하고 갈등이 생겼을 때 그 관계를 망치는가 아니면 더 깊은 관계로 발전하는가 하는 것은 전적으로 그 사람의 태도에 달려있다.
- 우리나라 갈등 수준에 대한 설문조사



## 2. 갈등의 기능

### 1) 갈등의 기능

#### (1) 갈등의 역기능

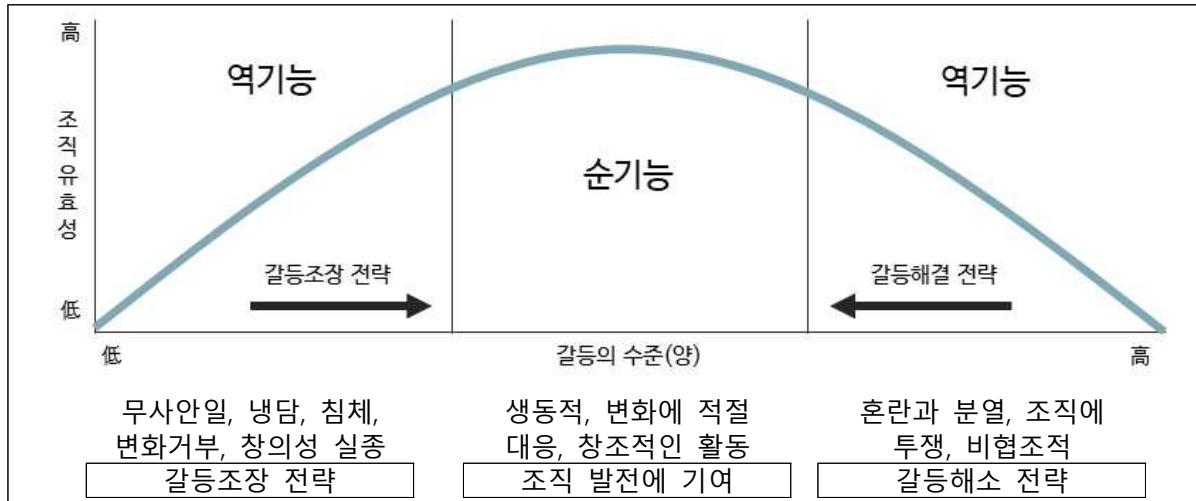
- 조직이나 집단에 불안(不安) 조성
- 집단적 세력을 믿고 위계질서(位階秩序)를 파괴
- 목표달성에 필요한 시간과 자원 낭비

#### (2) 갈등의 순기능

- 토론과정에서 생기는 건설적인 갈등은 변화를 촉진시켜주는 원동력
- 선의(善意)의 경쟁을 통해 조직의 활성화 촉진
- 갈등과 관련된 문제를 진단하여 조직의 혁신 가능

- 조직 내에 문제점이 있다는 신호의 역할

### (3) 갈등 수준에 대한 관점



#### ① 갈등이 너무 적을 경우

- 무사안일에 빠지기 쉬우며 냉담하고 침체적이어서 변화에 대응하지 못하고 창의성이 떨어진다.  
→ 갈등을 조장하는 전략 필요

#### ② 갈등이 적당할 경우

- 생동적이고 변화에 적절하게 대응해 창조적인 활동을 함  
→ 자신에 대한 비판적인 사고를 가내지고 있어 조직발전에 크게 기여하게 됨

#### ③ 갈등이 너무 클 경우

- 혼란과 분열이 생기고 조직에 투쟁을 일삼으며 비협조적  
→ 조직 분위기 일신을 위해 갈등 해소전략을 써야 한다.

### 3. 갈등의 유형

#### 1) 갈등의 유형

##### (1) 개인간 갈등

- 두 개인이 동일한 문제에 대해 상충되는 견해를 드러낼 경우에 발생

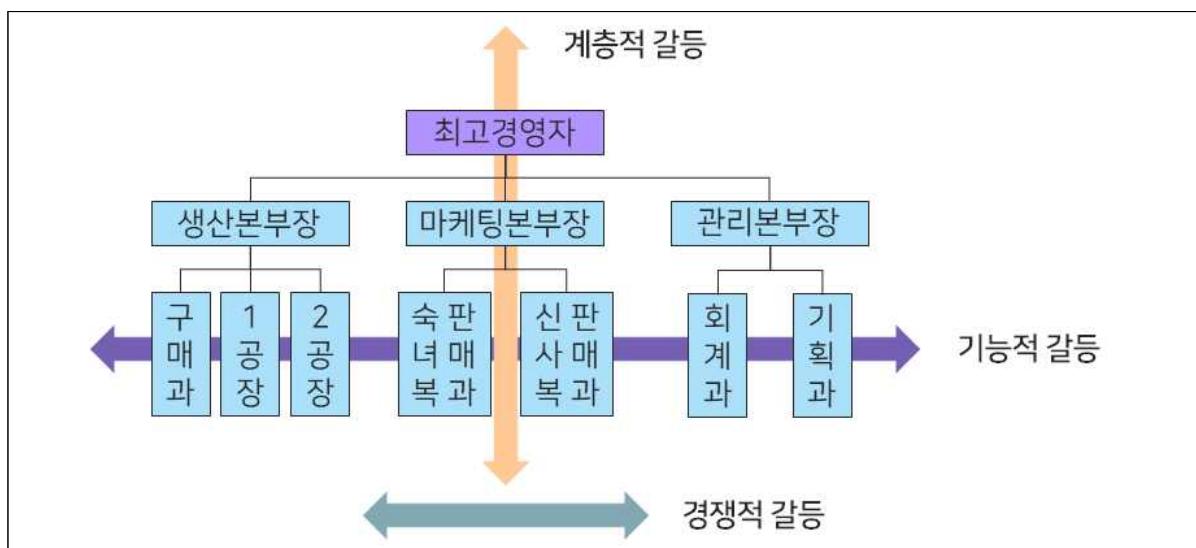
##### (2) 집단간 갈등

- 두 집단이 동일한 문제에 대해 상충되는 의견을 드러낼 경우 발생

##### ① 계층적 갈등

- 조직의 상하계층 간에서 발생되는 갈등

- 권한의 행사 과정에서 나타나기도 하고 보상과 관련되어 유발되기도 한다.
- ② 기능적 갈등
  - 각각의 다른 기능을 수행하는 부문 간에서 발생되는 갈등
  - 기능간 갈등은 상호 의존관계에 있는 부서가 자신의 부서 목표 달성이 다른 부서에 의해 방해 받는다고 지각할 때 발생
- ③ 경쟁적 갈등
  - 한 조직 내에서 여러 집단이 유사한 기능을 가질 때 발생



#### 4. 갈등 관리의 전략

##### 1) 토마스의 갈등해소 전략

###### ① 회피, 보류

장점	단점
- 쉽게 갈등 해소	- 근본적 문제 미해결

- 당면한 일보다 더 급한 문제가 있을 경우
- 자신의 의견을 관철시킬 수 없다고 판단되는 경우
- 갈등에 맞섰을 때 피해 > 갈등이 해결되어 얻는 이득

###### ② 순응

장점	단점
- 좋은 관계 유지	- 원하는 것을 얻지 못함

- 자신이 틀리다는 것을 깨닫거나, 더 좋은 의견에 기회를 주고자 할 때
- 현안 문제가 자신보다 다른 사람에게 훨씬 중요할 때
- 조직 분열을 피하는 것이 특별히 중요한 상황일 경우

## ③ 경쟁

장점	단점
- 강한 추진력 발휘	- 원하는 것을 얻지 못함

- 신속하게 결정해야하는 상황일 경우(긴급 상황)
- 조직을 위해서 자신의 생각이 옳다는 것을 확신할 경우

## ④ 타협

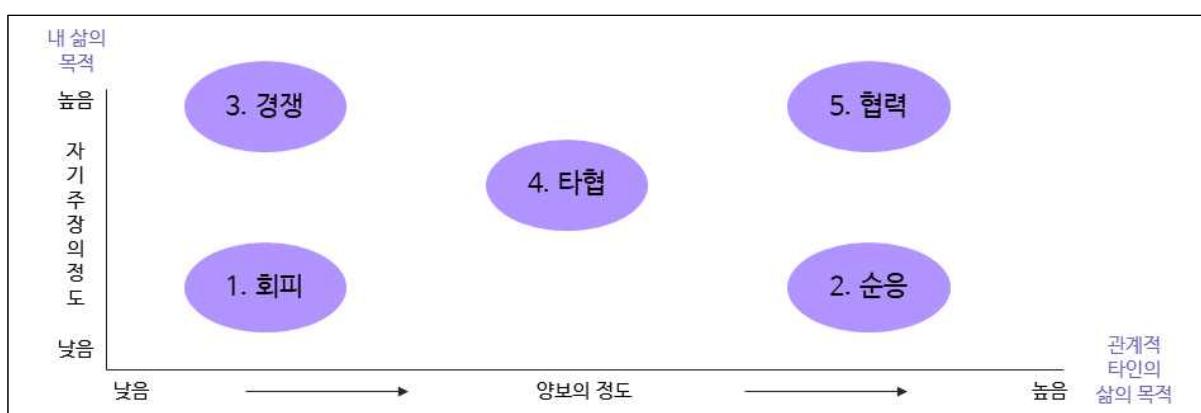
장점	단점
- 이익/손해 적절히 조절	- 원하는 일부만 취득

- 동등한 권한을 가진 상대가 서로 배타적인 입장을 고수할 경우
- 복잡한 문제에 대해 잠정적인 해결이 필요할 때

## ⑤ 협력

장점	단점
- 모두 만족	- 모든 만족시키는데 많은 시간/비용

- 양측 의견이 모두 중요해 통합적인 해결책을 찾아야 할 때
- 타인 의견을 받아들임으로써 참여의식을 조성하고자 할 때



## 2) 일반적인 해결방법

- 문제의 공동해결
  - 갈등을 해결하기 위한 가장 건전하고 보편적인 방법
  - 갈등 당사자들이 얼굴을 맞대고 문제가 되는 부분에 대한 논의를 통해 갈등 해소
  - 당사자들이 협동적인 문제해결 능력이 있을 때 효율적  
→ 새로운 쇄신적 대안 창출할 수 있음
- 상위목표 설정
  - 개별적인 목적 추구에서 빚어지는 갈등은 공동의 상위 목표가 제시되면 상당히 완화될 수 있음
  - 상위목표가 현재 갈등이 되고 있는 사안의 목표보다 더 중요한 것이어야 함

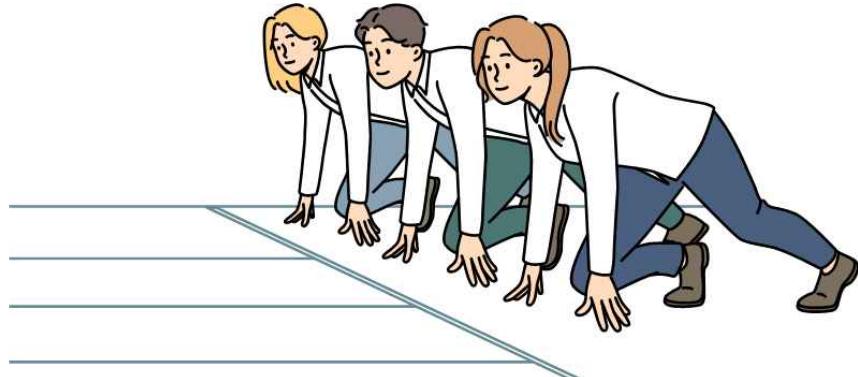
- 자원확충
  - 인적, 물적 자원이 부족하기 때문에 갈등  
→ 부족한 자원 추가 확보함으로써 갈등 해소
  - 기업의 특성상 충분한 자원을 공급하는 것은 어려움
- 불필요한 경쟁의 회피
  - 불필요한 경쟁을 회피할 수 있는 방안 마련

### 3) 조직구조적인 해결방법

- 규칙이나 계획 수립
  - 집단 갈등을 사전에 예측 한 후 규칙을 설정하거나 계획에 포함시킴으로써 갈등의 여지를 없앰
  - 가장 간단하고 기본적인 해결방법
  - 사전에 문제를 예측하기 어렵다.
- 조장이나 강압행사
  - 조정이 어려울 경우 공식적인 권한을 가진 상사가 명령에 의해 일방적으로 조직원의 갈등을 해소시킬 수 있다.  
→ 원인은 제거되지 않고 갈등 행동만 감소시키기 때문에 가능한 피해야 한다.
- 전담자(전담 조직)활용
  - 리더가 갈등 해소 전담자를 운영함
  - 개인의 의존도가 너무 높다.
  - 한시적 조직으로 단기간에 조직문화를 바꾸기는 어렵다.

### 4) 갈등 조작 전략

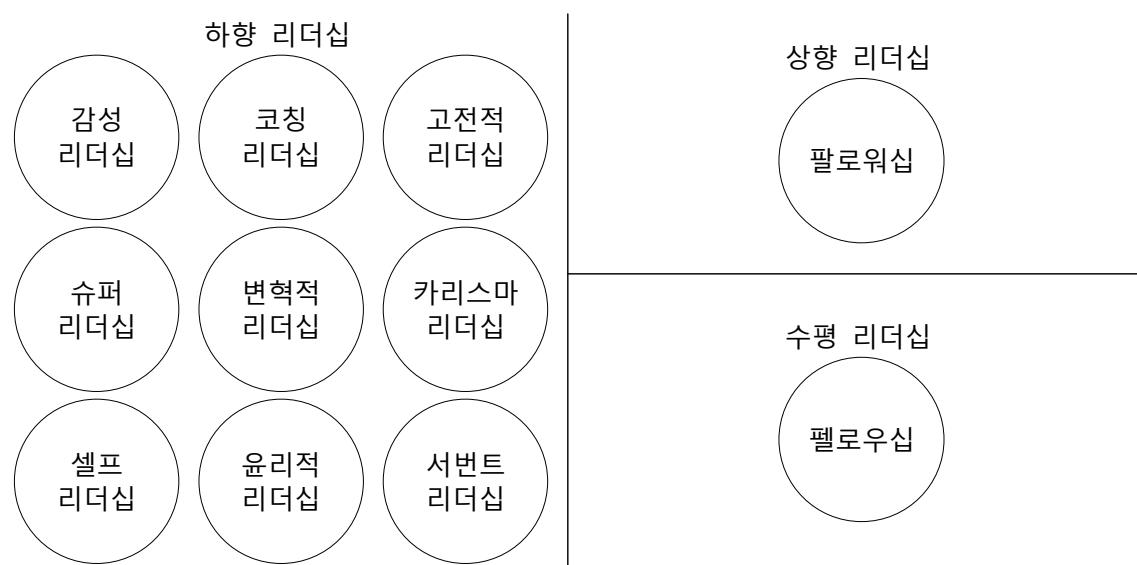
- 경쟁 강화(견제 유도)



- 이질감 조성



- 리더십 스타일 변경



## 1. 팀의 개념 및 분류

### 1) 팀의 개념

- 특정한 목적을 달성하기 위하여 그들의 업무를 상호 작용하고 조정하는 둘 혹은 그 이상의 사람들의 단위
- 외부 다른 팀과 구별되는 경계를 가지고 있음
- 팀 구성원들은 전문화된 지식·기술·집단에 기여할 수 있는 능력 보유
- 팀의 성공은 개별적인 능력을 효과적으로 집결하는데 달려 있음.

#### (1) 팀의 개요

- 목표와 가치가 분명하다.
- 팀원들을 그들의 책임과 역할을 잘 알고 있다.
- 조직의 전반적인 업무를 서로 신뢰하고 돋는다.
- 커뮤니케이션이 개방적이다(조직의 모든 데이터를 서로 공유한다).
- 팀원들은 주요 의사결정에 참여할 수 있다.
- 결정된 사항을 열과 성을 다하여 실행에 옮긴다.
- 팀 구조, 절차는 목표와 모순되지 않고 일치하며 팀원들은 이를 따른다.
- 의견 차이를 무시하고 않고 인정하며 잘 관리한다.

### 2) 조직구조의 유형

- 형성된 목적이나 분류기준에 따라 다양한 유형이 도출될 수 있으나 크게 상설조직(기능조직)과 한시조직(프로젝트 조직)으로 분류됨

#### ① 상설 조직 : 기능조직(技能 組職 : function organization)

- 비슷한 업무를 매일 함께하는 사람으로 구성
- 각각의 기능을 가진 부서
- 개별 업무조직에서부터 고위관리자들로 구성된 조직에 이르기까지 다양하게 구성될 수 있음
- 여러 업무로 나뉘어 광범위한 과업을 수행함
- 대부분 계층제(階層制) 조직으로 구성, 지속적으로 운영되는 상설 조직
- 팀조직으로 변화시키려는 시도가 이어지고 있으나 조직이 크고 변화를 싫어하는 조직 특성 때문에 어려움을 겪고 있음.

장점

명령 통일 등을 유지 용이

단점

조직이 경직되어 있어 환경변화가 심하고 복잡한 현시대에 부적합

#### ② 한시 조직 : project team organization = task force team(TFT)

- 계층조직의 비효율성을 해결하기 위한 한시적인 조직
- 특별과업을 수행하고자 각 기능부서에서 다양한 전문인력들을 차출한 팀 조직
- 과업이 마무리되면 원래 부서로 복귀하는 한시 조직

장점	단점
환경변화가 심하고 업무가 복잡한 현시대에 효율적으로 대응 가능	일사불란한 체계 한계

- 팀 성격을 띠고 있으므로 팀 조직으로의 정착이 용이함

프로젝트팀	기능 교차팀	문제 해결 팀
모든 분야를 아우르는 용어	주로 신제품 개발과 같은 좁은 범위에 주로 사용	업무프로세스나 작업방법의 개선에 초점을 두는 조직 (품질분임조 등)

## 2. 팀워크 개념 및 팀장의 역할

### 1) 팀워크(teamwork)

#### (1) 팀워크 개념

- 팀 구성원이 공동의 목표를 달성하기 위해 각 역할에 따라 책임을 다하고 협력적으로 활동하는 것
- 팀의 성공은 개개인의 역량을 얼마나 효과적으로 집결하여 사용하는가에 따라 결정 해당 팀의 팀워크 수준이 얼마나 높은가에 달려 있다고 할 수 있다.

#### (2) 팀워크의 중요성

- 기업 환경의 불확실성이 높아짐  
⇒ 과업 수행이 점점 어렵고 복잡해짐
- 소수의 인력이 과업을 수행하는 것은 불가능  
⇒ 팀워크가 제대로 되지 않으면 좋은 성과를 거둘 수 없다.
- 미국 프로 뜬볼경기에서 만년 꼴찌를 벗어나지 못하던 세인트루이스 팀을 슈퍼볼 우승으로 이끈 센인트루이스팀 감독 디 버메일  
⇒ "조직을 승리로 이끄는 힘의 25%는 실력이고, 나머지 75%는 팀워크다."
- GE  
⇒ "영업성과를 150% 달성해도 팀워크가 미흡한 사람은 교체 대상이 된다. 만약 팀워크를 적절하게 발휘했다면 훨씬 높은 성과를 달성할 수 있기 때문"

### 2) 기능적 팀워크와 인간적 팀워크

#### (1) 기능적 팀워크

- 구성원 개개인의 업무 수행능력
- 조직 구성원 각자는 자신의 업무를 수행하는 데 필요한 충분한 능력을 갖추어야 함  
→ 조직 개개인이 갖추지 못한 부분들을 서로 보완할 수 있는 능력을 갖춤으로써 조직

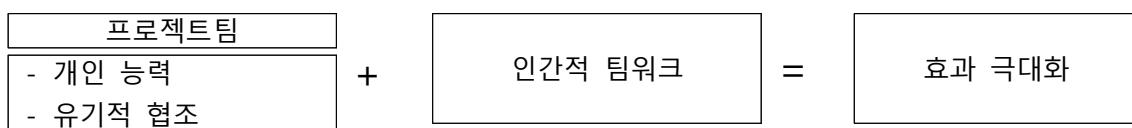
차원에서 조화로운 팀워크가 형성될 수 있다.

② 동료 간의 유기적인 업무협조

- 조직구성원 각자가 자기 직무를 수행하는 데 필요한 능력을 구비  
→ 각각의 구성원들이 얼마나 업무적으로 협조를 잘 하느냐에 따라 결과가 달라진다.
- 협조성, 의사소통 능력, 상호의존성, 공동목표 공유성 등

(2) 인간적 팀워크

- 조직에서 구성원들간에 다양한 인간관계 형성  
⇒ 활발한 교류와 신뢰할 수 있는 관계속에서만 지적으로 높은 수준의 팀워크 유지
- 구성원 간의 이해성, 평등성, 상호존중, 신뢰성, 교류성, 관심성 등

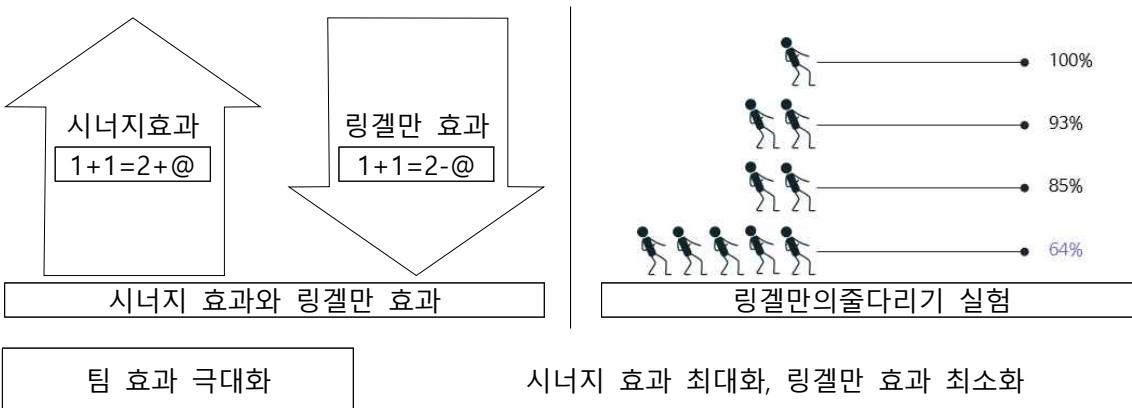


• 팀워크가 낮은상태에서 팀워크 강조

⇒ 강화되는 것처럼 보일 수 있지만 지속적으로 팀워크를 유지하기 어려움

• 인간적 팀워크는 높은데 기능적 팀워크가 낮다면 조직이 성과를 내는데 어려움

(3) 시너지 효과와 링겔만 효과



(4) 링겔만 효과 발생원인

- ① 팀워크 원활치 않을 때
- ② 개인별 업무 분장이 불명확하거나 책임이 애매할 경우
- ③ 집단 속에서 개개인의 잘잘못이 명확히 드러나지 않을 경우

3) 효과적인 팀워크를 위한 조건

- ① 공동의 목표

- 조직구성원들이 추구하는 공통적인 지향점은 단결된 행동을 유도할 수 있다.
- 구체적이고 측정 가능한 도전적인 목표를 부여할수록 효과가 커진다.

② 훌륭한 구성원

- 모든 업무의 성공은 사람
- 전문적인 지식, 문제해결능력과 의사결정 기술, 인간관계 기술 필요
- 팀의 실질적 경쟁력은 이러한 기술들을 소유한 구성원 확보유지 및 각 능력을 조화롭게 구성할 수 있느냐의 여부에 따라 결정됨

③ 경영진의 지원과 인정

- 경영진으로부터 필요한 지원과 인정을 받아야 한다.  
→ 과업 수행의 촉진제 → 구성원의 사기 진작
- 적절한 정보와 설비, 제공, 격려, 기타 경영지원 등

④ 효과적인 리더십

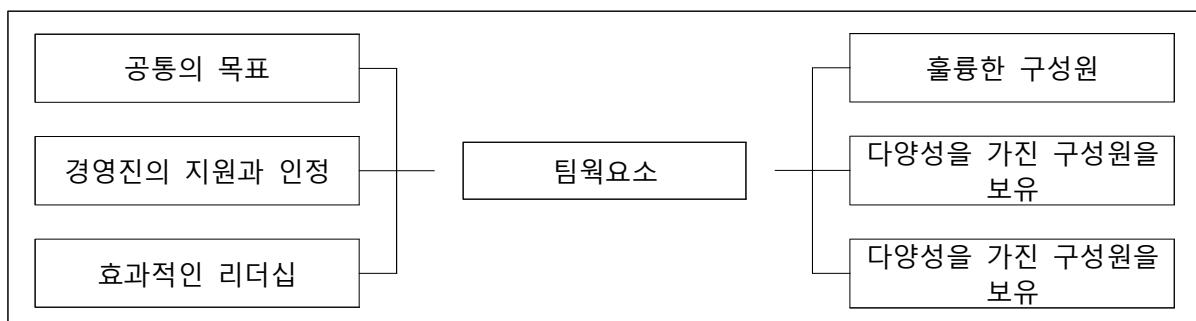
- 리더는 과업수행에 대한 피드백을 제공  
→ 조직구성원 개개인의 관심을 파악 → 성취감 및 확신을 심어주고, 필요시 조직에 변화를 주는 등의 적절한 리더십 발휘 → 팀워크 향상

⑤ 다양성을 가진 구성원 보유

- 각 전문분야에 대한 다양한 기술과 지식, 경험 등을 가지고 있어야 구성원의 단점을 보완  
→ 시너지 효과 극대화

⑥ 적합한 팀 규모

- 팀 구성원이 너무 많으면 응집성과 책임감 감소
- 사회적 태만과 도덕적 해이 발생
- 구성원 간 대화의 기회가 적어진다.
- 팀 규모가 커지면 하부조직을 둘 수 있다.



**4) 팀워크 역량 향상**

(1) 팀워크 역량 향상

① 팀지식

- 구성원들이 가지고 있어야 할 지식체계  
(해야 할 과업에 대한 지식, 팀원에 대한 지식 )

② 팀워크 스킬

- 팀 업무를 쉽고 정확하게 수행하는 능력  
(적응성·대인관계능력·조정 스킬, 커뮤니케이션 스킬·의사결정능력)

③ 태도

- 팀원 각자가 팀 성과를 효과적으로 촉진할 수 있는 적절한 태도

(2) 맨유의 전 감독인 알렉스 퍼거슨

- 25년 넘게 자리를 지킨 역대 최장수 감독(영국 프리미어리그 평균 : 2년)
- 리그 우승 13회, FA컵 우승 5회, 챔피언스리그 우승 2회 등



팀보다 더 중요한 선수는 없다.

⇒ 아무리 뛰어난 선수라도 팀워크를 해치면 냉정하게 내침

알렉스 퍼거슨

(3) 구글의 팀워크 중시 조직문화

- 아무리 똑똑해도 팀워크에 문제가 있을 것 같다면 채용 자체가 안 되며 채용되었다 할지라도 살아 남지 못함
- 많은 사람들은 구글의 강한 팀워크문화를 레고 블록에 비유  
⇒ 모양과 색깔이 다른 6만 개의 블록이 각자의 역할을 하면서 하나의 작품을 완성

(4) 구글이 밝혀낸 생산성 높은 팀의 5가지 비결

생산성 높은  
팀의  
5가지 비결

정서적 안정

상호의존

명확한 체계

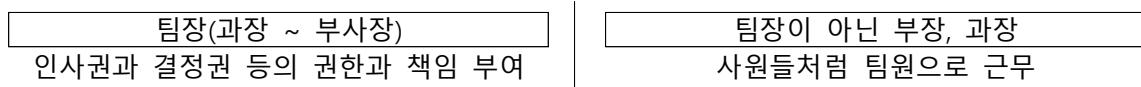
조직 목표와 개인 목표 일치

중요한 일을 하고 있다는 신념

## 1. 팀제의 개념 및 효과적인 팀제의 조건

### 1) 팀제의 개념

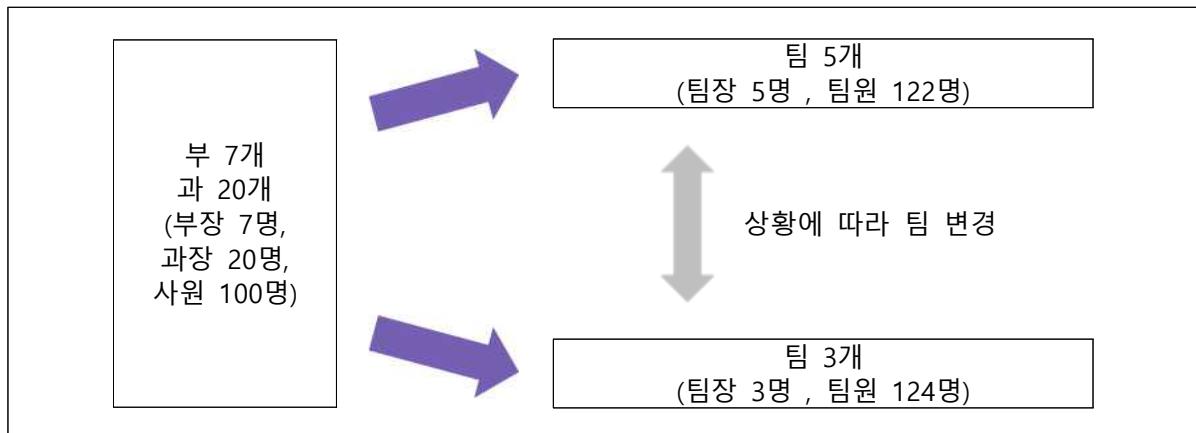
- 팀을 조직의 기본단위로 운영하는 제도
- 경영환경의 변화에 유연하게 대처하기 위해 전통적인 계층형구조를 해체하여 하위단위들을 업무중심, 과제 중심으로 헤쳐 모이는 조직 체계



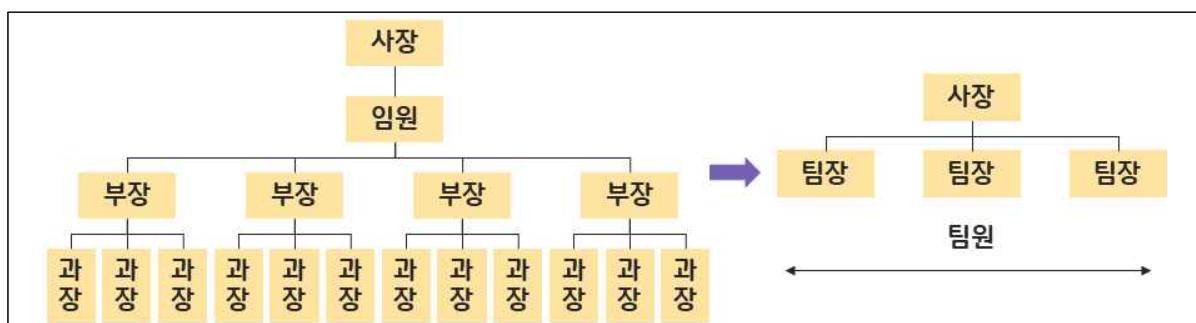
- 계층 수 감소 및 환경 변화에 신속하게 조직 변화 용이  
→ 유연성이 강화되어 빠른 의사결정과 업무 효율화 가능

#### (1) 팀제 사례

- 부장 7명, 과장 20명, 사원 100명 총 127명의 경우

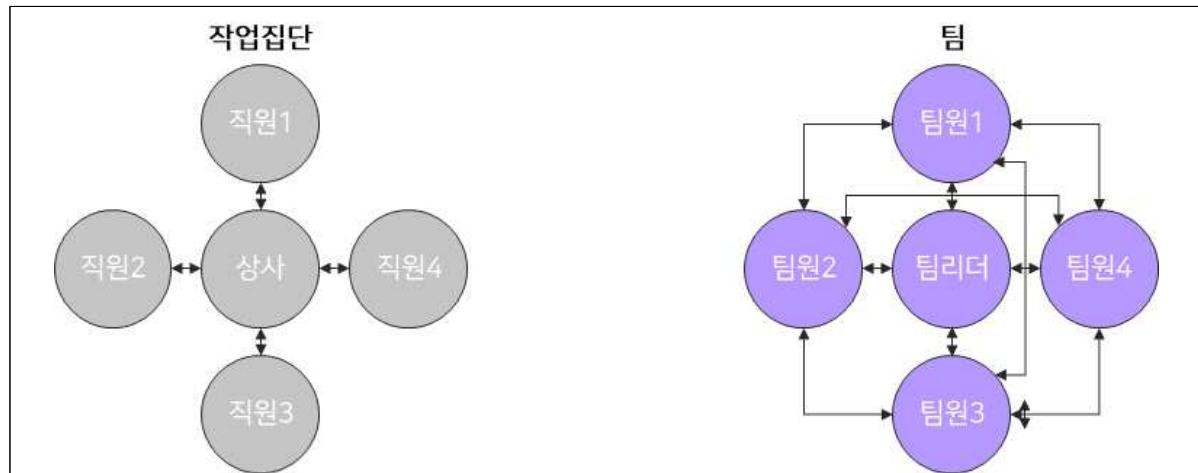


#### (2) 조직구조의 차이



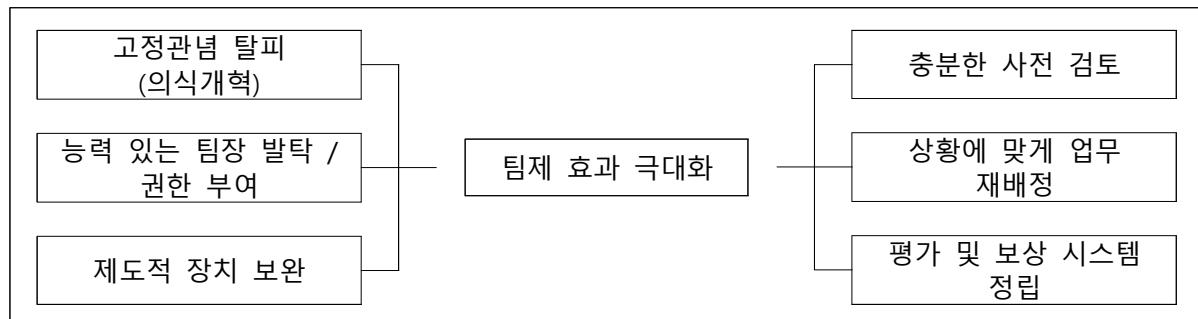
전통 조직	팀 조직
계층이 많고 조직 변경은 적음	계층이 적고 수시 조직변경 가능
장점 : 능률성과 생산성 제고	장점 : 변화에 신속, 적절하게 대처
단점 : 유연성 미흡, 의사결정 지연	단점 : 상대적으로 생산성이 낮음
사원부터 CEO까지 철저하게 서열화, 위계질서 뚜렷함 →연공 중시	[팀원-팀장]으로 재설계(서열과 위계 파괴) →능력과 실적 중시
간부가 많고 일하는 사람은 적음	팀장이 아닌 간부는 모두 실무 투입

## (3) 구성원들 간 상호작용 차이



전통 조직	팀 조직
상사 책임(구성원은 부여 업무만 책임)	상사와 구성원 공동책임
구성원들 사이 상호작용 불필요	구성원 상호간에는 의존성이 큼
상사가 중요한 의사결정을 도맡아 함(구성원들을 통제)	주요의사결정은 팀에 의해 이루어짐(팀장은 지원, 코칭, 타 집단과 연계 수행)

## 2) 효과적인 팀제를 위한 조건



## 2. 팀제의 효과

## 1) 팀조직의 발전

## (1) 직급과 직책의 변화

직위(職位)	직책(職責)
'직무 계층상 위치' 즉, 구성원 한 명에게 부여되는 직무와 책임의 단위	'직무상 책임' 즉, 구체적인 권한과 책임을 동반한 보직
예) 사원, 대리, 과장, 차장, 부장, 상무, 부사장	예) 팀 조직에서 마케팅 팀장, 계층조직에서 인사부장, 총무과장



## (2) 직위파괴

- 기존의 직위를 대폭 축소하거나 아예 없애 팀제 운영에 적합화
  - 승진 개념 상실, 직위가 아니라 성과에 따라 보상하는 체계
- ⇒ 능력만 있으면 팀장(기존 팀장의 선임도 자연스럽게 팀원이 됨)



## 2) 팀장 역할의 변화

### (1) 팀장의 4가지 역할

#### ① 감독자 역할

- 구성원들에게 수직적 영향력을 행사하는 형태
- 계층적 조직에서 운영되는 형태

#### ② 팀워크 촉진자

- 리더가 수평적인 위치에서 구성원들의 업무가 잘 되도록 지원해주는 역할

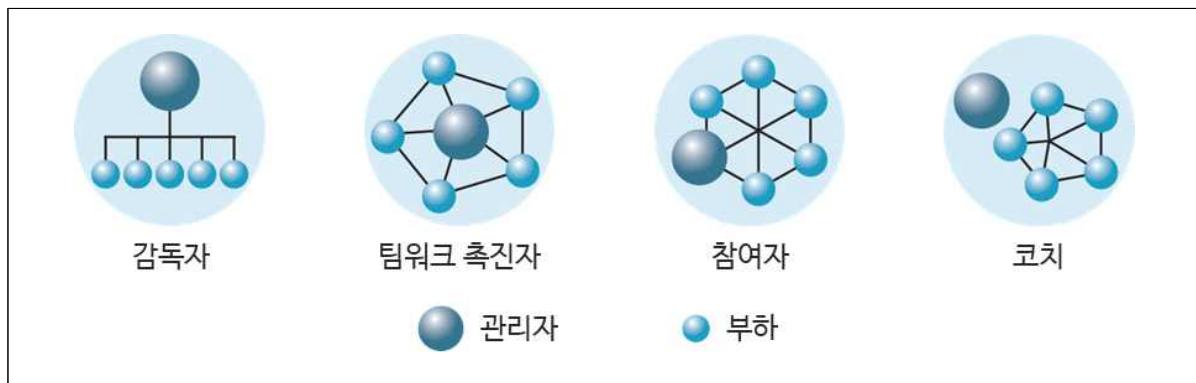
#### ③ 참여자

- 리더도 구성원과 같은 팀원으로 활동하는 기능
- 규모가 작은 팀을 때 적용되는 경우가 많다.

#### ④ 코치

- 리더가 팀 구성원을 직접 지도하는 것이 아니라 간접적으로 지원해주는 역할

## (2) 팀장 역할의 비중 변화



- 특정 상황에만 적용되기 보다는 대부분의 팀에 같이 존재  
⇒ 리더와 업무 특성 그리고 업무 상황에 따라 그 비중이 달라질 뿐
- 위임화, 조직의 수평화, 자율비중의 확대로의 패러다임 변화  
⇒ 감독자 기능보다 다른 3가지 기능의 비중이 높아져가고 있는 추세

## 3. 팀제의 도입시 고려사항

## 1) 팀제의 장단점

## (1) 팀제의 장점

- 의사소통과 상호협력 증진
  - 조직계층을 축소함으로써 의사소통이 원활해지고 상호 협조가 잘되며, 의사결정을 빠르게 하는 등 스피드 경영에 적합한 조직
- 유연성 확보
  - 조직을 둘러싼 환경이 변하거나 조직 내 문제점이 발견될 경우 조직을 상황에 맞게 즉시 팀 구성을 바꿀 수 있다.
- 인력의 소수 정예화
  - 팀제하에서는 업무의 배분과 역할분담이 매우 탄력적으로 이루어진다.
  - 한 사람이 다양한 업무 수행 → 개인이 맡은 업무의 범위 확대  
→ 업무를 소화해낼 수 있는 능력만 개발된다면 소수정예로 운용할 수 있다.
- 생산성 향상
  - 팀원, 팀장 모두 동등한 실무자이며 전문가
  - 일하는 사람이 많아지므로 생산성 향상

## (2) 팀제의 단점

- 변화에 대한 저항
  - 과업 상황에 따라 팀조직이 자주 바뀐다. → 변화에 대한 두려움 존재
- 직위상실에 대한 불만 초래
  - 팀원으로 배치되는 중간관리층에게 사기저하, 불만소지가 있음
  - 많은 중간관리자를 팀원으로 편입 → 승진기회 감소 → 불만상승
- 팀제로의 전환이 획일적으로 시행될 경우 실패할 우려
  - 각 부문의 특수성을 고려하지 못하고 획일적으로 진행되어 뿌리내리지 못할 수도 있다.
- 감독과 통제의 어려움
  - 다양한 인력이 빈번하게 해산하고 재통합되기 때문에 감독과 통제가 어려워져 일사불란한 지휘가 어려워진다.

## (3) 팀제의 장단점

장점	단점
<ul style="list-style-type: none"><li>- 의사소통과 상호협력 증진</li><li>- 유연성 확보</li><li>- 인력의 소수 정예화</li><li>- 생산성 향상</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- 변화의 두려움으로 제도 정착 난이</li><li>- 직위 상실한 간부의 사기 저하</li><li>- 획일적 팀제 전환 시 실패 우려</li><li>- 감독과 통제의 어려움</li></ul>

## 1. 변화관리의 의의와 조직변화에 미치는 요인

### 1) 변화관리의 의의

#### (1) 변화관리의 의의

- 조직구성원의 의식, 행동, 업무 수행방식의 변화를 이끌어 내는 혁신과정을 관리하는 모든 행동
- 변화의 기획단계인 설계에서부터 변화의 목표가 달성되는 시점까지 생성되는 여러 가지 변화 요인을 사전에 파악하여 일하는 방법, 조직구조, 제도 및 각종시스템을 협업에 원활하게 구현시키고, 구성원들이 환경변화에 적극적으로 공감하고 동참할 수 있도록 지원하는 체계적 활동
- 조직의 구성요소들을 변화된 경영환경의 특성과 적합한 방향으로 통합해 상호 조화를 이루도록 하는 것이 매우 중요

#### (2) 언제 변화관리를 해야하는가?

- 내·외적 환경이 바뀔 경우
- 경영자가 변화가 필요하다고 판단될 경우
- 헨리 포드
  - ⇒ “변화를 거부하는 사람은 이미 죽은 사람이다. 만약 목표를 성취하는데 방해가 된다면 모든 시스템을 뜯어 고치고, 모든 방법을 폐기하고, 모든 이론을 던져 버려라.”
- 고태[파우스트]
  - ⇒ “허물을 벗지 않는 뱀은 죽는다.”

### 2) 조직 변화에 영향을 미치는 내외적 요인

#### (1) 조직변화에 미치는 외부적 요인

- 경제적, 사회·문화적, 정치적, 기술적 환경의 변화 등
- 새로운 기술의 출현은 그 자체만으로도 조직 변화의 큰 압력
  - ⇒ 스마트폰 개발로 엄청난 변화

#### (2) 조직변화에 미치는 내부적 요인

- 조직 목표의 변화, 새로운 전략, 구성원들의 가치나 태도변화 등과 같은 조직 내부 요인 변화

## 2. 변화관리의 중요성

### 1) 변화관리의 중요성

#### (1) 적자생존(適者生存)과 혁자생존(革者生存)

##### 적자생존(適者生存)

지구상에서 마지막까지 살아남는 종(種)은 가장 강한 종도 아니고 가장 똑똑한 종도 아닌 가장 환경변화에 잘 적응하는 종

##### 혁자생존(革者生存)

21C에 살아남는 기업은 가장 크고 가장 강한 기업이 아니라, 끊임없이 혁신하고 끊임없이 고객을 감동시키는 기업

(2) 변화/혁신을 가로막는 고정관념과 말

- “얼마나 가나 봐라”

⇒ 불신주의

- “전에 안 해본 지 아나?”

⇒ 경험제일

- “빨리 크는 놈이 일찍 나간다”

⇒ 뒷다리 잡기

- “또 바뀔 텐데, 뭘”

⇒ 비관주의

- “중간만 가면 돼”

⇒ 평균주의

- “이럴 땐 납작 엎드려 있으면 돼”

⇒ 伏地不動

- “윗대가리가 바꿔어야지...”

상사 탓

### 3. 조직변화의 분류

#### 1) 조직변화의 분류

##### (1) 자연적 변화와 계획적 변화

###### 자연적 변화

변화를 고안하거나 변화 방향에 영향을  
줄 수 있는 노력을 수행하지 않음에도  
불구하고 자생적으로 일어나는 변화

###### 계획적 변화

조직의 변화를 초래하기 위해 의식적,  
계획적으로 개입하여 기획·설계·이행하는  
변화

조직 변화관리에 있어서 대부분 최고 경영자의  
의지에 의한 계획적 변화임

## (2) 참여적 변화와 강압적 변화

참여적 변화	강압적 변화
--------	--------

경영진의 의지에만 의존하는 것이 아니라  
구성원들의 아이디어와 자발적인 참여를  
통해 합의적인 변화 시도

경영진에 의한 강압적 변화관리

환경이 급속하게 변화되어 구성원 전체의 빠른 변화가 요구 시 수직적이고 권위적인  
강압적 변화가 효과적임

## (3) 점진적 변화와 급진적 변화

점진적 변화	급진적 변화
--------	--------

서서히 조직의 문화를 변경시켜 단계적인  
조직변화를 꾀하는 방식

예) 도요타에서 실행하여 유명해진  
카이Zen 시스템

조직을 빠르고 전방위적으로 변화시키는  
방식

예) 비즈니스 프로세스 리엔지니어링

전체 조직의 구조와 전략을 근본적이고 신속하게 뜯어고칠 필요가 있을 경우  
급진적인 변화가 필요함

## (4) 반응적 변화와 예측적 변화

반응적 변화	예측적 변화
--------	--------

외부환경 변화가 일어난 후 이에 대응하기  
위해 시도하는 변화

예) 1997년 IMF 위기, 2008년 미국 금융  
위기 등에 대한 극복활동

전체 조직의 구조와 전략을 근본적이고 신속하게 뜯어고칠 필요가 있을 경우  
급진적인 변화가 필요함

예측적 변화
--------

미래에 예상되는 환경 변화에 대비하기  
위해 미래지향적으로 조직 변화를 시도

## 1. 저항분류 및 저항원인

### 1) 저항분류

- 저항이란 조직의 인위적, 물리적 변화에 대항하는 성향으로 변화를 요구하는 압력으로부터 이전 상태를 유지하려 하는 태도
  - ⇒ 대부분의 조직은 변화를 계획 실천하는 과정에서 저항에 부딪힘
  - ⇒ 변화과정의 필연적인 반작용

#### ① 심리적 저항

- 조직 변화에 대해 경험하는 느낌, 분위기, 정서 및 교감 활동

#### ② 행동적 저항

- 변화에 대해 불평하기, 타인에게 변화가 부적절하다고 설득하기 등

### 2) 저항원인

#### ① 새로운 업무방식에 대한 두려움

- 변화된 업무방식 적응에 대한 두려움
- 소극적인 행동으로 나타남

#### ② 안락하고 친숙한 것을 포기해야 하는 본능

- 인간은 기본적으로 변화에 대한 두려움이 있음
- 현재 일하는 방식이 과거에 성공을 거두었거나 심각한 문제가 있다는 증거가 없다면 저항한다.

#### ③ 기득권 상실

- 기존에 가지고 있는 지위와 권력을 잃게 되는 사람들은 변화에 저항할 가능성이 높다.
- 개인적으로 손해를 본다거나 변화에 대한 보상이 부족할 경우 저항 발생

#### ④ 경제적 위협

- 개인의 수입이나 혜택이 줄거나 직업의 안정성에 문제가 생기면 저항함

#### ⑤ 변화에 대한 인식의 문제

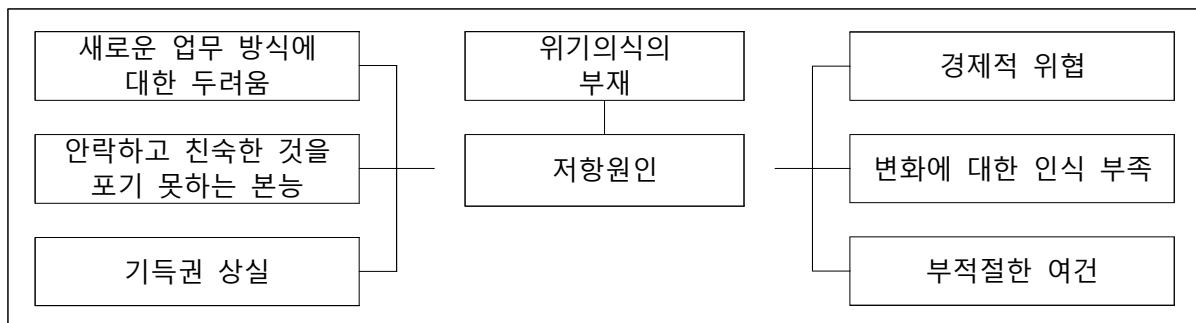
- 변화의 필요성을 모를 경우, 변화의 목적이 불명확할 경우, 변화의 의사소통이 부족할 경우 저항 발생

#### ⑥ 부적절한 여건

- 변화에 대한 지원이 부족하거나 변화에 대한 규정이 부적합 할 때 저항이 생김

#### ⑦ 위기의식의 부재

- 현재 잘되고 있으므로 향후에도 문제가 없다는 식의 위기의식이 부족할 경우에도 변화를 원하지 않는다.



## 2. 변화에 대한 저항 극복 방안

### 1) 변화에 대한 저항 극복 방안

#### ① 혁신의 필요성 강조

- 변화관리에 가장 중요한 요소는 구성원들의 생각을 바꾸는 것
- 변화의 필요성을 구체적으로 설명해야 한다.
- 변화를 하지 않았을 때 조직과 개인에게 닥칠 위기를 인식시키는 것이 중요

#### ② 커뮤니케이션 강화

- 변화의 필요성과 결과에 대한 정보 공유
- 리더가 혁신의 전 과정에서 설득력 있는 의사소통을 할 때 구성원들은 일체감을 갖게 되며 원하는 변화를 할 수 있다.

#### ③ 구성원 참여 확대

- 변화의 설계는 시행 전 단계에 구성원들을 참여시킨다.  
→ 변화관리에 적극적으로 동참 → 혁신 실행에 대한 아이디어를 적극적으로 요청하면 책임감 증대 → 혁신 내용이 좋다.

#### ④ 인센티브/패널티 시행

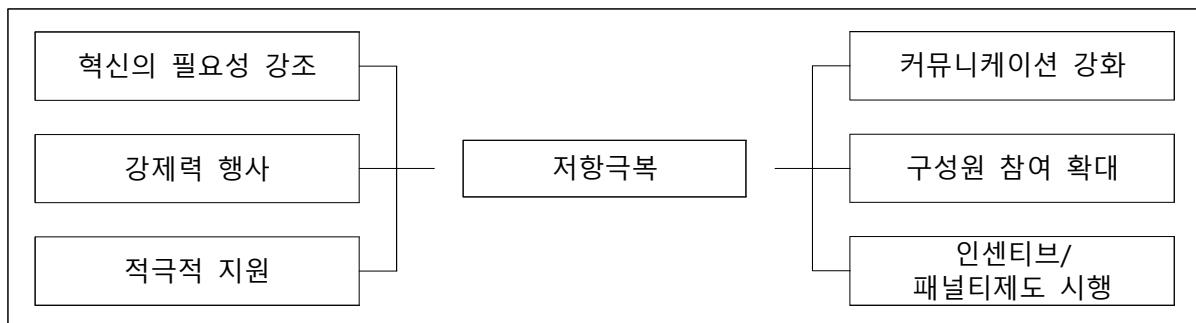
- 변화관리에 성공하면 물질적, 정신적 포상을 하고, 그렇지 못하면 보상을 줄이거나 질책하는 패널티 부여
- 최근에는 패널티보다 인센티브를 주지 않는 것으로 한다.

#### ⑤ 적극적인 지원

- 리더는 혁신에 필요한 모든 자원(인력, 자금, 설비 등)과 칭찬과 격려, 배려까지 아낌없이 지원해야 성공시킬 수 있다.

#### 강제력 행사

- 변화를 정착시키기 위해서는 강제력 행사가 필요함
- 변화시키려는 리더의 요구수준과 변화를 당하는 구성원들의 변화 수행수준에 간극이 발생하기 때문



### 3. 단계적인 변화관리 성공전략

#### 1) 단계적인 변화관리 성공전략

##### (1) 존 코터(Kotter, J. P.)의 변화관리 8단계

- 여러 단계를 동시에 진행할 수 있으나, 단계를 건너 뛰거나 기초를 다지지 않은 상태에서 너무 빨리 나가면 문제 발생

##### ① 긴박감 조성

- 현재 또는 향후 다가올 위기를 구성원들에게 정확히 전달하여 변화에 적극적으로 참여하도록 해야 한다.

##### ② 강력한 변화 선도팀 구성

- 강력한 구심체를 갖추지 못한 변화의 노력은 단기간의 가시적인 진전을 보일 수 있지만 변화에 저항하면 좌절되고 만다
- 리더는 경영진이 추구하고자 하는 변화의 구심체가 될 수 있도록 강한 힘을 실어주어야 한다.

##### ③ 올바른 비전 정립

- 기업이 성공했을 때의 모습인 비전을 구성원들에게 정확하게 전달한다.

##### ④ 비전 공유를 통한 자발적인 변화 참여 요청

- 비전의 전달과 확산을 통해 공동체 구축
- 모든 의사소통 채널 활용

##### ⑤ 장벽제거와 권한 위임

- 적극적인 권한 위임을 통해 구성원들이 새로운 시도, 새로운 아이디어를 개발할 수 있는 여건 마련

##### ⑥ 단기간의 가시적 성과 창출

- 성취할 만한 단기목표가 없으면 추진력을 잃게됨
- 1~2년 내의 변화 노력의 결과가 나타나지 않으면 변화의 대열에서 이탈하게 됨

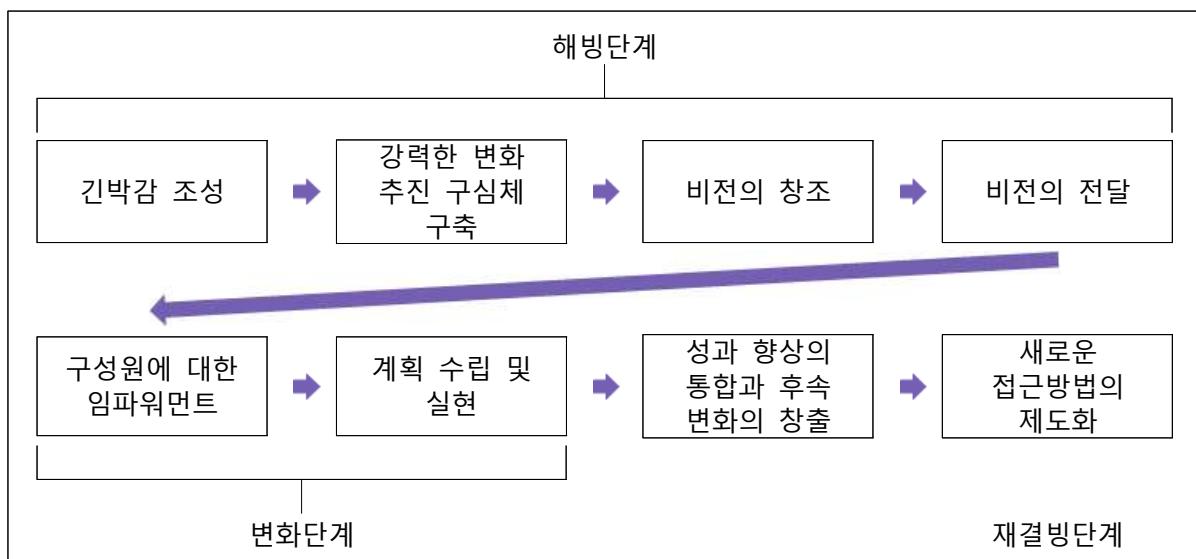
- 단기성과를 보여준다면 변화 가능성을 믿고 적극적으로 변화에 동참할 수 있음

⑦ 변화 추진 가속화

- 단기적 성과에 대한 자만과 안주를 경계하고 후속 변화에 과감히 도전함으로써 변화를 가속시킨다.

⑧ 변화장착: 새로 도입된 제도를 기업문화 차원으로 승화

- 변화는 일하는 방식이 바뀌고 그것이 조직내에 구체화 되었을 때 정착
- 확고한 조직문화로 정착되도록 필요한 모든 조치를 하는 단계
- 체계적인 의사소통 필요



(2) 위기감(긴박감)제고 - CEO의 변화와 혁신 메시지

- “어떤 기업이든 현재의 영광에 안주해서는 안 됨”



이건희

“10년 후, 무엇을 먹고 살 것인가 생각하면  
등에 식은 땀이 난다.”



빌 게이츠

“우리는 항상 2년 후에 도산할지도 모른다는  
생각을 하면서 일한다.”

#### 4. 계층별 변화관리 성공전략

##### 1) 계층별 변화관리 성공전략

- 리더부터 말단 조직구성원까지 모두 변해야 궁극적인 목표를 달성할 수 있다

###### (1) 직급별 중점 관리

###### ① 최고실권자 : 강력하고 효과적인 리더십 발휘

- 어떤 조직이건, 어떤 과제이건 성공여부는 최고실권자의 의지에 달려 있음
- 모든 상황을 이해하고 직접 현장에 대처해 나가야 함

###### ② 변화주도팀: 변화의 구체화

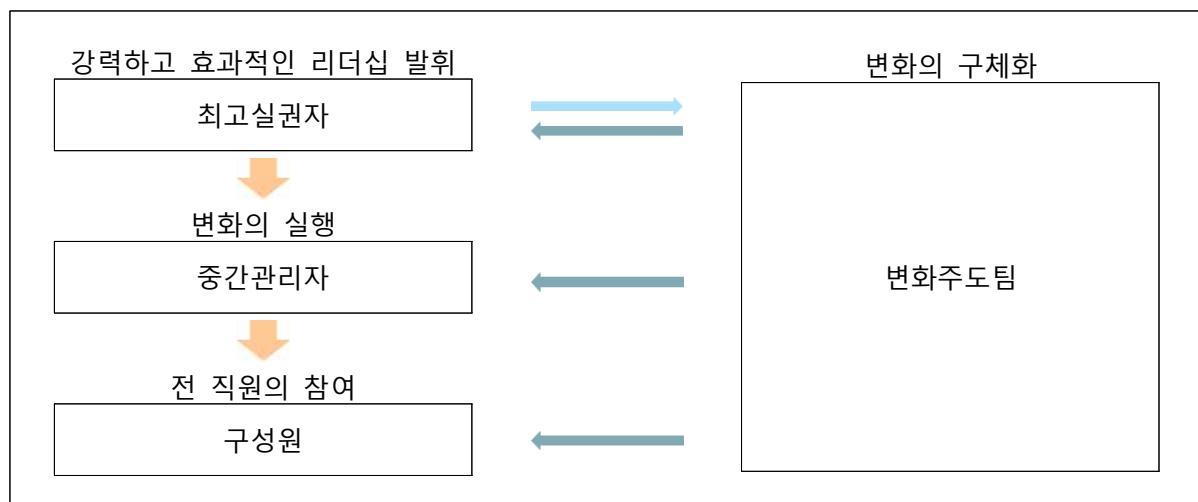
- 조직의 변화활동을 성공적으로 이행할 수 있는 세부실행계획 수립  
→ 전제 → 문제점 해결

###### ③ 중간관리자: 변화의 실행

- 변화관리의 전략수립 → 최고 경영진
- 변화를 조직에 뿌리내리게 하는 것은 중간관리자
- 조직구성원들의 변화를 이끌어 내기 위해서는 중간관리자의 솔선수범이 가장 중요함

###### ④ 구성원: 전 직원의 참여

- 변화가 진행되는 동안 꾸준히 전 직원의 참여를 유도
- 직원들의 제안을 듣고 이를 변화 프로그램에 반영
- 다양하고 효과적인 의사소통 채널을 활용하여 모든 계층에서 소통이 자유롭게 이루어 질 수 있도록 해야 한다.



###### (2) 직급별 교육 실시

###### ① 변화 주도팀 요원 교육

- 혁신의 틀, 변화관리 방법, S/W 및 진행 스케줄 등

## ② 경영자 교육

- 상세한 내용보다는 핵심 내용 중심

## ③ 관리자 교육

- 사원 교육용 교안을 만들어 변화에 대한 실무적인 지식을 전달

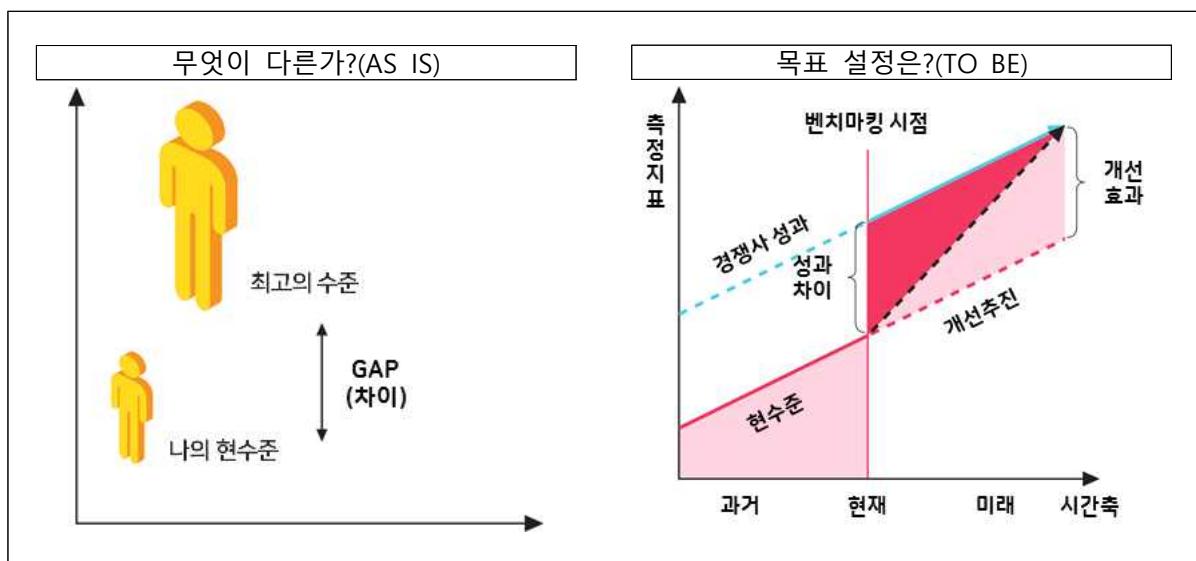
## ④ 사원 교육

- 구체적이고 지속적으로 실시

## 2) 벤치마킹을 통한 변화관리 성공 전략

## (1) 벤치마킹 정의

- 최고 수준의 경쟁력을 확보하기 위하여 제품, 서비스 및 프로세스의 수준을 경쟁업체 또는 경쟁력을 확보하기 위하여 경쟁업체 또는 선도 업체의 수준과 비교 분석하고 격차를 줄이기 위한 개선 활동
- 경쟁상대의 경쟁우위요소를 분석하고 모방하여 단기간에 역량을 끌어올리는 행위



## (2) 벤치관리의 필요성

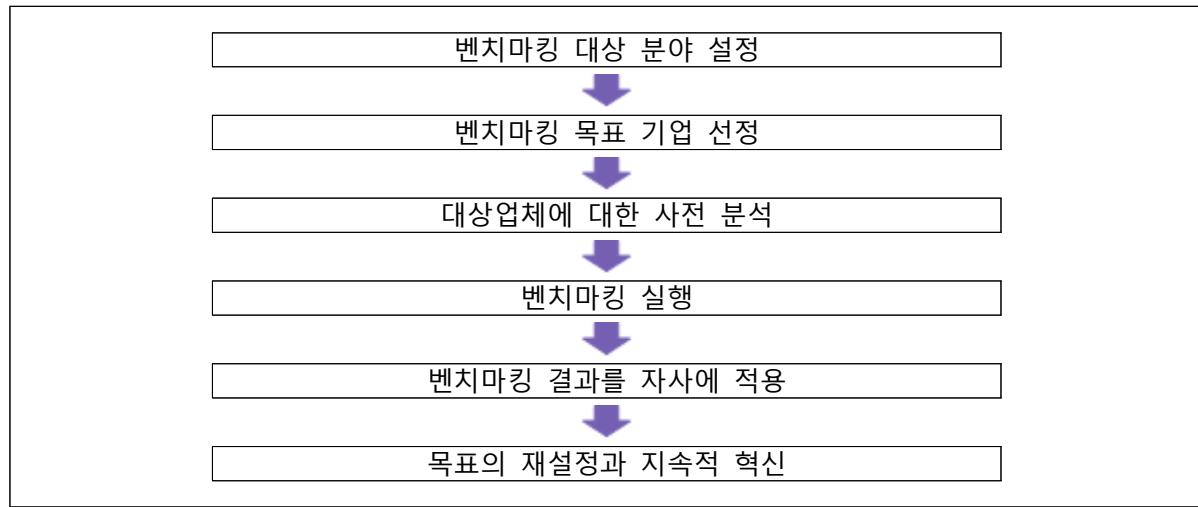
- 경쟁사와의 갭을 단기간에 줄이는 가장 효율적인 경영혁신 방법  
 ⇒ 미국 대기업의 60 - 70%는 벤치마킹을 일상적인 경영활동으로 수행

## (3) 변화관리와 벤치마킹과의 관계

- 단시간에 벤치마킹해 어느 정도 따라잡은 후 스스로의 혁신을 통해 원하는 목적을 달성  
 ⇒ 벤치마킹은 변화 관리의 시발점
- 변화관리 목표
  - 동종 최고 수준의 기업과의 갭을 파악하는 행위

- 변화관리
  - 동종 최고 수준의 기업과의 갭을 파악하는 행위

#### (4) 벤치마킹의 실행 절차



## 1. 팔로워십의 개념 및 중요성

### 1) 팔로워십(상향 리더십)의 이해

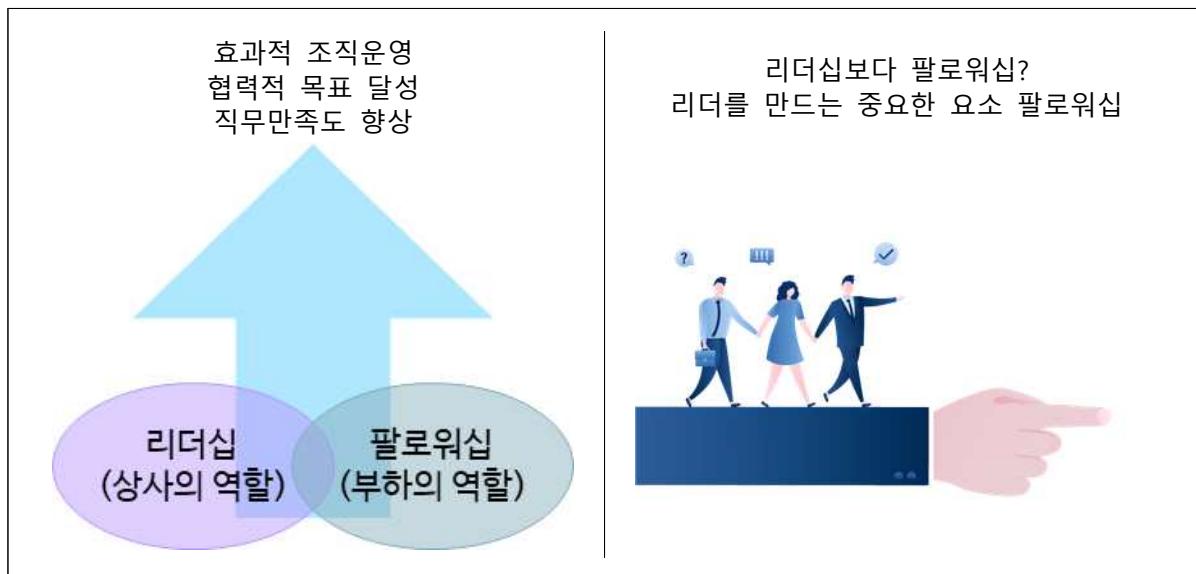
#### (1) 리더십과 팔로워십

- 리더십
  - 상사가 부하에게 영향력을 행사하는 과정
  - 리더가 구성원들을 올바른 방법으로 올바른 방향으로 잘 인도해 나가는 기술

- 팔로워십
  - 팔로워가 공통적으로 가지고 있어야 한다고 요구되는 성향이나 행동 방식 또는 사고체계
  - 리더가 성공적인 목표를 달성할 수 있도록 최대한 지원해주는 피지도자로서의 능력과 자질
  - 상사가 바람직한 리더십을 발휘하도록 유도하고 지원
  - 상사지시에 대한 동의 뿐만 아니라 건전한 비판도 함께 해야 함
  - 팔로워: 리더의 지시를 따르고 도와 조직의 긍정적인 발전을 유도하는 사람들

과거	현대
리더십은 리더가 부하들에게 행사하는 일방적인 리더십	리더십은 상향형의 양방향 리더십으로 변화하고 있음

- ⇒ 환경의 불확실성에서 조직구성원의 도움없이는 리더가 조직을 이끌 수 없다.  
 ⇒ 훌륭한 리더만으로 또는 훌륭한 팔로워만으로 성공하지 못한다.  
 반드시 훌륭한 리더와 훌륭한 팔로워가 함께해야만 성공할 수 있다.  
 ⇒ 훌륭한 리더는 미흡한 팔로워를 잘 육성하였고, 뛰어난 팔로워는 미흡한 리더를 바람직한 방향으로 잘 인도한다.





남을 따르는 법을 알지 못하는 사람은  
좋은 지도자가 될 수 없다.

아리스토텔레스

## 2) 팔로워십의 중요성

### (1) 팔로워 비중 확대

- 시대의 변화로 팔로워가 꾸준히 강해지고 있는 데 반해 리더십은 약화
   
⇒ 팔로워와 리더의 역할이 더 이상 과거처럼 확연하게 구분되지 않음

### (2) 창의성 필요 증대

과거(환경이 안정적이던 시대)

리더의 독단적인 결정대로 일사불란하게  
경영(팔로워들의 창의성이 상대적으로  
덜 중요)

현대(기업 환경이 급변하는 시대)

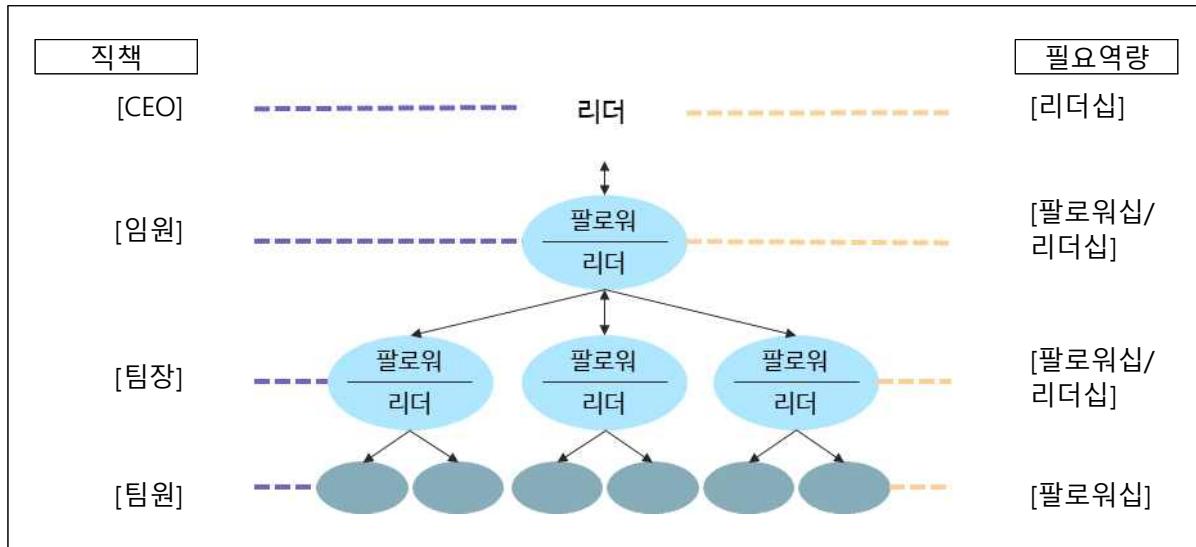
팔로워들의 창의성 향상이 필수

### (3) 정보통신 기술의 발달

- 리더만이 가졌던 정보를 팔로워도 쉽게 공유
   
⇒ 현장에서 팔로워가 독자적인 의사결정과 능동적인 행동 가능

## 2. 팔로워십과 리더십의 관계

### 1) 팔로워십과 리더십의 관계



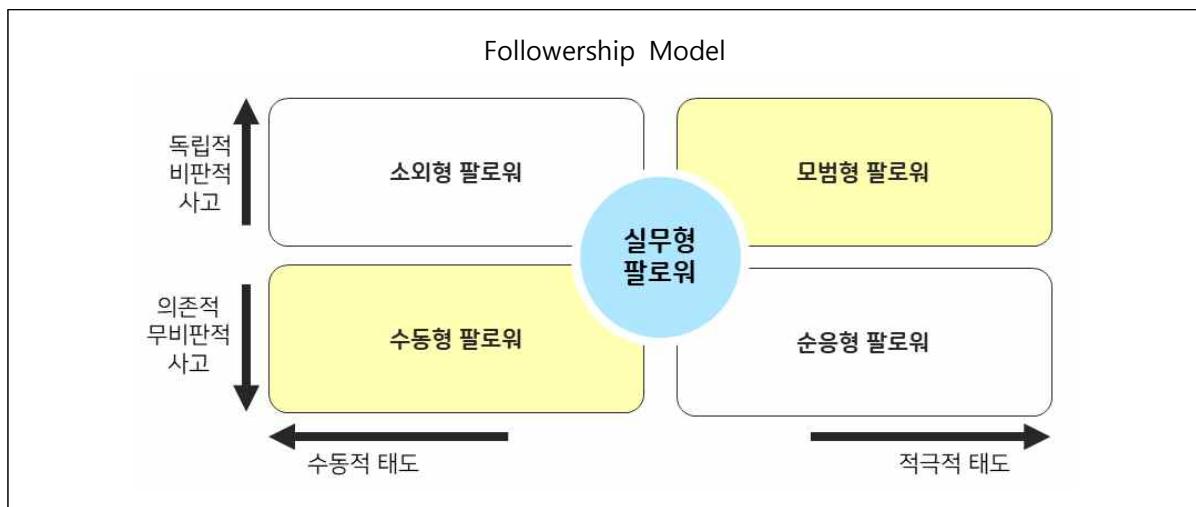
- 리더십과 팔로워십은 상호 보완관계
  - 늘 리더인 사람은 없고 늘 팔로워인 사람도 없다.
  - 최고경영자와 말단 사원을 제외하면 리더와 팔로워 역할 동시 수행
    - ⇒ 리더와 팔로워는 상호 보완적인 개념
    - ⇒ 효과적인 리더십을 위해 팔로워들이 잘 따라주는 것 중요
- 리더와 팔로워는 상호 간 적절한 거리를 유지해야 한다.
  - 리더와 팔로워 간의 거리를 너무 줄이거나 제거 : 통제력 저하
  - 리더와 팔로워가 극단적으로 독립적 : 양자 간의 협업효과 상실
- 리더십과 팔로워십은 숙련 가능한 기술이므로 끊임없이 개발

### 3. 팔로워십의 요소 및 유형

#### 1) 팔로워십의 요소

사고	행동
독립적이고 비판적인 사고 대 의존적이고 무비판적 사고	적극적인 참여 대 수동적인 참여
바람직한 팔로워	바람직한 팔로워
남에게 의존하지 않고 스스로 판단하고 행동하며 바람직하지 못한 상황에 대해 건설적인 비판을 할 수 있다.	주인의식을 가지고 적극적으로 참여하고 자발적이며 맡은 일 이상을 한다.

#### 2) 팔로워십의 유형



- 순응형 팔로워
  - 조직의 일에는 적극적으로 참여하지만 독립적, 비판적 사고는 부족한 유형
  - 리더의 판단에 지나치게 의존하고 리더의 권위에 순종하는 유형
  - 리더의 이목을 가려 올바르게 생각하지 못하게 하고 리더가 조직관리에서 멀어지게 함
  - 자기 이익만 챙김으로써 리더와 조직에 손해를 입히는 타입
  - 남의 비판을 싫어하고 권위적이고 고압적인 리더가 이끄는 조직에서 찾을 수 있다.
  - 독재적인 리더의 조직
- 소외형 팔로워
  - 비판적이고 독립적인 사고를 할 수 있는 역량을 갖추고 있지만 역량 수행에는 소극적인 유형
  - 불만이 있을 경우 리더의 노력에 빙정거리며 비판하면서도 스스로 노력을 하지 않고 불만스런 침묵으로 일관한다.
  - 피해의식을 가지고 부당한 대우를 받았다고 생각하기에 불만족을 위해 대결자세를 취함  
→ 리더나 조직에서 배척 당하는 경우가 많음, 조직의 잠재적 위험 요인
  - 원래는 모범형이었으나 부당한 대우나 상사와의 갈등으로 자신의 희망과 욕구가 좌절된 경험이 있을 경우와 조직에 신뢰의 풍토가 조성되지 않는 경우에 발생
- 모범형 팔로워
  - 조직 내에서 독립적이고 비판적인 사고를 가지며, 조직의 일에 적극적이고 능동적으로 참여함
  - 주인의식을 가지고 집단과 리더를 도와주고 조직의 이익을 위해서는 상사와도 맞서는 용기를 가지고 있음
  - 솔선수범으로 자기가 맡은 일보다 훨씬 많은 일을 하고자 한다.
  - 소외형과 순응형의 장점만 취하는 유형
  - 독립심이 강하고, 혁신적이며 건설적인 비판을 내놓는 등 상황에 바람직한 행동을 취하는 유형
  - 조직에 꼭 필요한 진정한 팔로워 유형
- 수동형 팔로워
  - 비판적 사고도 없고 적극적인 태도도 보이지 않는다.
  - 어느 정도의 역량을 가지고 있고, 자신에게 주어진 일은 나름대로 수행하나 주인의식이나 리더에 대한 애착이 부족하여 적극적인 의견 개진이나 자신의 업무 영역을 넘어서는 추가적인 노력이 드는 일에는 소극적인 태도를 보인다.
  - 책임감이 결여되어 있어 솔선수범하지 않고, 상사로부터 지시받은 업무만 수행함
  - 리더가 모든 상황을 통제하고 팔로워에게 규정을 지키도록 위협적인 수단을 사용하는 조직이나 가만두어도 적당한 성과가 나는 조직에서 흔히 볼 수 있다.
- 실무형 팔로워(생존형, 실용주의형)
  - 모든 요인을 조금씩 갖추고 있음  
→ 상황에 따라 가장 유리한 행동을 취함

- 안전제일주의를 행동원칙으로 삼는 유형
  - 관료주의의 공직사회
  - 조직의 경영상태가 나빠질 때 나타나기 쉽다.
-

## 1. 바람직한 팔로워 특성 개발

### 1) 팔로워의 노력

#### (1) 조직에 헌신

- 헌신(獻身)몸을 바쳐 힘을 다한다.
  - 팔로워는 조직 목표 달성을 위해 최선을 다해야 한다.
    - 자발적 동참을 통해 조직을 발전시키는 상호 발전의 선순환을 이루고자 노력 필요
    - 리더는 조직원들의 헌신을 이끌어 내기 위해 솔선수범과 모범을 보이며, 성과에 대한 분명한 보상을 준비해야 한다.

#### (2) 조직 목표에 대한 방향성 통일

- 팔로워는 리더의 지시나 방향설정에 대해서 한 방향으로 정렬할 수 있는 노력 필요
- 서로간의 다양성 존중
  - ⇒ 리더의 결정에 때로는 반론을 제기할 수 있어야 한다.
- 조직이 방향을 잡으면 모든 팔로워들은 일사불란하게 그 방향을 따라야 한다.

#### (3) 몰입과 열정

- 몰입
  - 주위의 모든 잡념, 방해물들을 차단하고 원하는 어느 한곳에 자신의 모든 정신을 집중하는 것
- 몰입한 팔로워는 자신이 하고 있는 일에 스트레스를 받는 대신 일에 고도의 집중상태를 유지하면서 일 자체를 충분히 즐기게 된다.
- 독일 심리치료사 메르클레(Merkle)
  - 천재는 노력하는 사람을 이길 수 없고, 노력하는 사람은 즐기는 사람을 이길 수 없다.
- 몰입 자체로도 역량발휘와 발전적 가치창조에 기여하지만, 몰입은 열정이라는 또 다른 모습으로 변이되어 이성적인 판단으로는 측정할 수 없는 엄청난 성과를 가져오기도 한다.

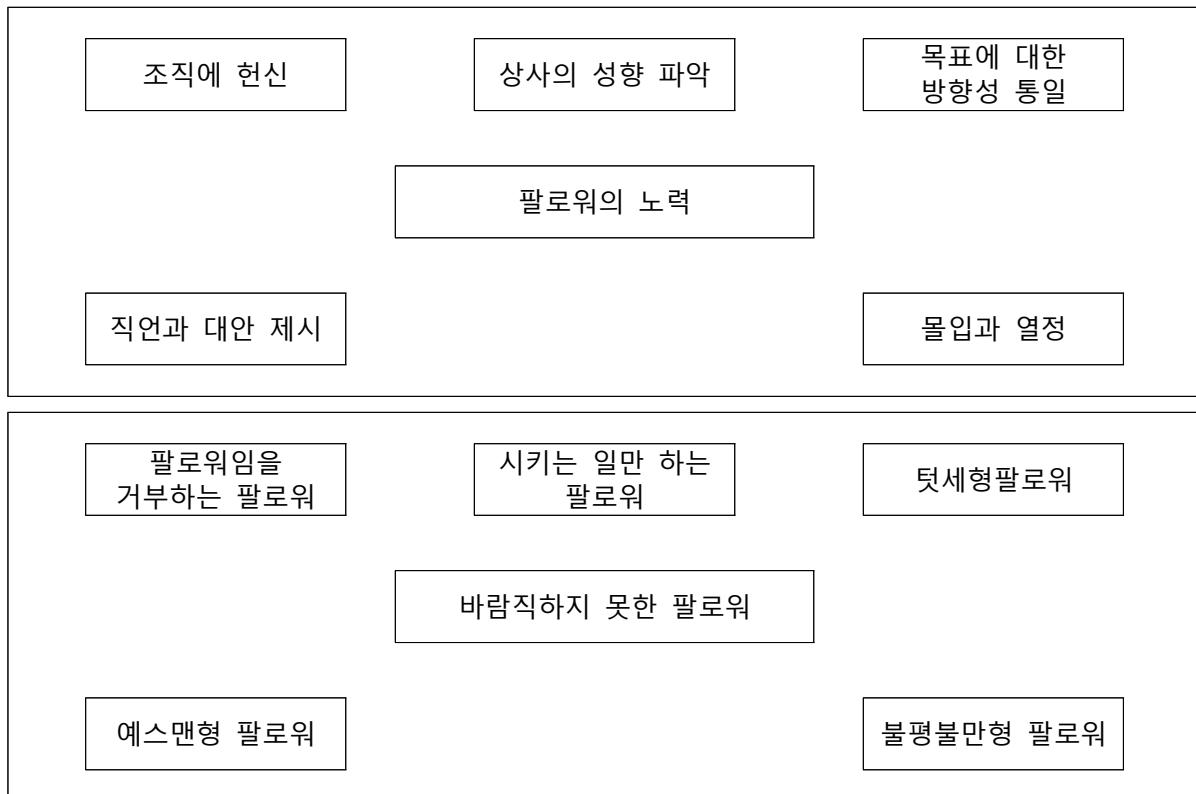
#### (4) 직언과 대안 제시

- 리더와의 관계로 맹목적으로 순종함으로써 조직이 와해 되는 경우도 많다.
- 리더도 사람이기 때문에 잘못된 판단, 부당한 지시를 내리는 경우도 있다.
  - ⇒ 리더의 판단이 옳다고 판단되면 최선을 다해 보좌하고 잘못되었다고 판단되면 올바른 방향으로 가도록 조언하고 견제해야 한다.
- 팔로워의 직언은 리더에게 당장은 거부감을 줄 수 있으나 시간이 지나 팔로워의 진심을 알게되면 팔로워에 대한 신뢰는 더 깊어진다.

## (5) 상사의 성향 파악

- 상사의 업무스타일과 성향을 파악하여 이에 맞게 대응하는 것도 팔로워의 능력

추진력과 진취성을 중시하는 주도형 리더	결론부터 보고
사교가형리더	친근감부터 표현하고 보고
팀워크 중시 리더	자세하고 명확한 설명 필요
논리와 정확성 중시하는 분석형리더	정확한 자료를 근거로 논리적으로 체계있게 설명 필요



## 2. 팔로워 잠재력 개발 전략

## 1) 모범형 팔로워를 만들기 위한 리더십 기술: 리더의 노력

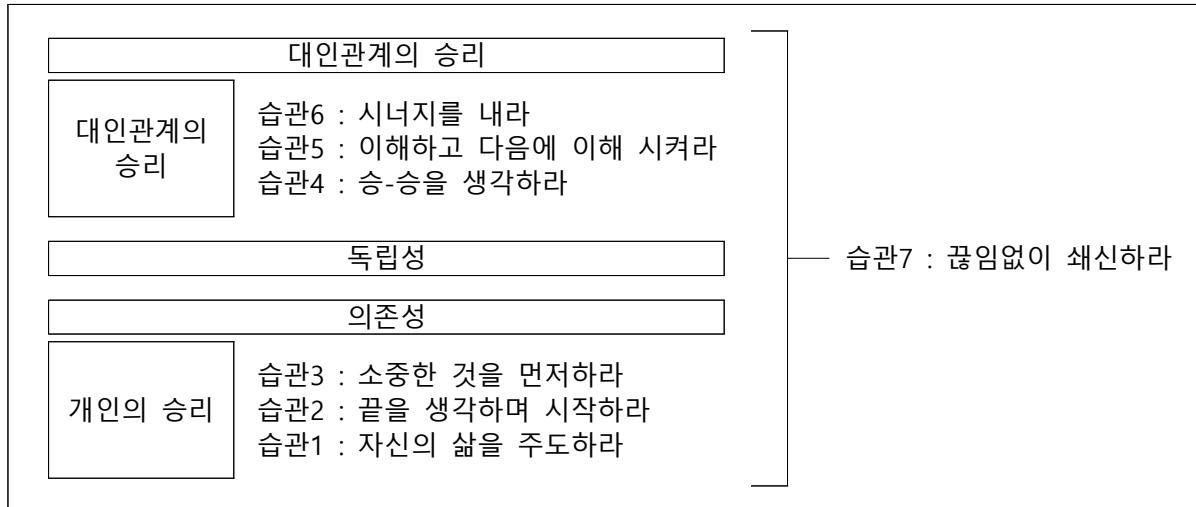
팔로워의 노력만으로 훌륭한 팔로워가 되는 것은 한계가 있음 훌륭한 팔로워로 성장하도록 리더의 지원이 필요함

- 감동을 주는 리더
  - 감동: 크게 느껴 마음이 움직임
  - 팔로워들은 감동을 받을 때 진정으로 리더를 따른다.
  - 함께 고민하고, 부하에게 관심을 가져주고, 그들의 목소리를 경청해주는 것, 자신이 실수하거나 잘못 판단할 수 있음을 인정하고 그로 인해 벌어진 일을 책임지려는 리더는 팔로워들이 감동한다.

- 리더 자신의 약점까지도 드러낼 수 있는 용기를 가질 것
  - 리더가 자신의 약점을 드러내고 솔직하게 도움을 청하면 팔로워는 더욱 신뢰하게 되고 충성도를 높이는 촉매가 된다.
- 획일적인 사고를 경계할 것
  - 다양한 시각과 적당한 갈등을 허용하는 것은 팔로워를 자극하여 창의적 아이디어를 도출하게 만든다.
  - 특정사안에 대한 아이디어 도출 미팅 시 다양한 아이디어 존중 필요
- 솔직한 커뮤니케이션이 가능한 환경 조성할 것
  - 리더가 팔로워에게 잘못이 있을 경우 충고해 줄 것을 미리 당부해 두면 좋음
- 실패에 대한 질책 대신 도전을 장려할 것
  - 과업실패 시 이를 격려하고 새로운 도전을 할 수 있는 환경 구축 필요
- 따르는 기술을 잘 다듬어 줄 것
  - 올바르게 따르는 방법에 대한 노하우를 가르쳐 주어야 한다.
  - 리더를 어떻게 하면 잘 따를 것인가를 잘 인식시켜 준다면 리더 자신을 훌륭하게 보좌해 줄 것이다.
- 신명나게 일하는 조직문화를 만들어 줄 것



## 2) 스티븐 코비의 팔로워 잠재력 개발



## 3. 임파워먼트를 통한 팔로워십 개발

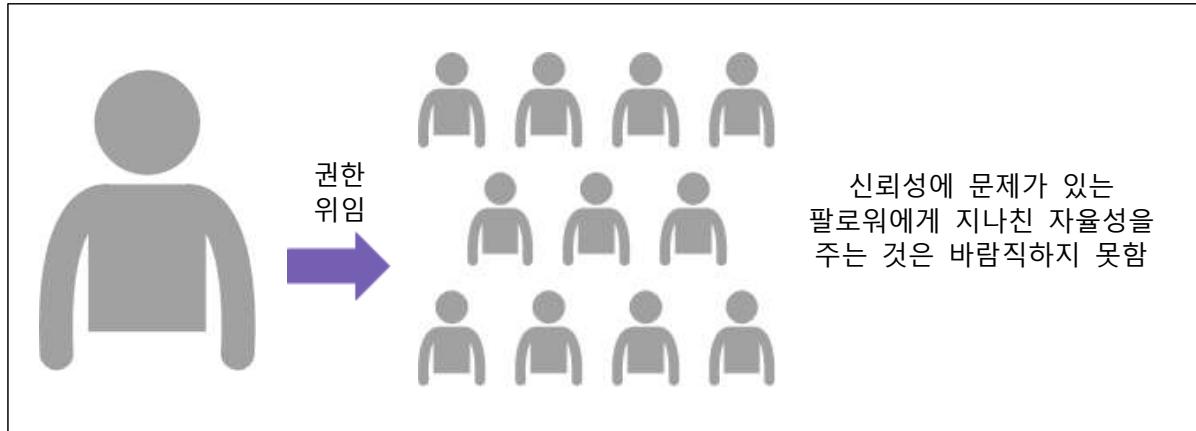
### 1) 임파워먼트란?

(1) 임파워먼트(empowerment)란?

- 권한부여, 권한위임의 의미

자주적이고 주체적인 체제 속에서 방향을 설정
일정한 가이드라인을 제시
관리자들이 지니고 있는 권한을 실무자에게 위임

⇒ 실무자들이 보유하고 있는 잠재능력 및 창의력을 극대화



#### 4. 팔로워십 육성 교육 프로그램 개발

##### 1) 임파워먼트를 통한 팔로워십 육성 프로그램 개발

###### (1) 효과적으로 임파워먼트 주고 받기 교육

리더	팔로워
- 효과적으로 위임할 방법 습득	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 효과적으로 업무위임을 받고 관리자와 협력하는 방법 습득</li> </ul> <p>⇒ 위임된 업무를 성공적으로 마무리할 수 있는 방법 터득</p>

###### (2) 효과적으로 성과 피드백하기 교육

리더	팔로워
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 구체적이고 세부적인 피드백을 제공하는 방법을 습득</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 피드백을 토대로 성과를 향상시킬 수 있는 방법 습득</li> <li>- 어려운 상황을 인식하고 문제를 해결할 수 있는 방안 습득</li> </ul>

###### (3) 리더의 출세를 위한 절대 조건, '슈퍼 팔로워를 키워라'

- 슈퍼 팔로워가 있는 고위급 관리자가 그렇지 않은 경쟁자에 비해
  - 승진 비율 : 약 53% ↑
  - 핵심적인 프로젝트를 맡을 확률 : 167% ↑
- 어떤 슈퍼 팔로워를 육성해야 할까?
  - 성향이나 관점, 성별, 배경 면에서 나와 '다른' 인재 : 미흡한 점을 보완
- 애플 CEO 사례

전임 '스티브 잡스'	불 같은 감성
구체적이고 세부적인 피드백을 제공하는 방법을 습득	
후임 '팀 쿡'	차분한 이성
능률적인 조직 운영, 정확한 예산 통제, 효율적인 공급망 잡스의 뛰어난 제품과 마케팅 아이디어 효과 극대화	

(4) 슈퍼 팔로워의 출세를 위한 절대 조건, '리더의 견제를 피하라'

일반적 리더 속성

- 슈퍼 팔로워가 자신의 자리를 노린다  
생각되면 리더는 그를 적극적으로  
제거하거나 힘을 약화시키려 할 수  
있음

적절한 팔로워대응

- 평소에 리더를 열성적으로 도우면서  
자신은 현재 직위로 만족한다는  
메시지를 리더에게 계속 보내야 함



차상급자(리더의 상사)의 눈에 들기 위해  
차상급자와 업무 직거래 금지

자신의 업무에 최선을 다하면서  
상급자(리더)를 통해 처리하다 보면  
자연스레 차상급자의 눈에 띠게 됨

## 1. 리더십 역량 개발의 개념 및 필요성

### 1) 리더십 역량 개발

#### (1) 리더십 역량 개발의 개념

- 역량
  - 특정한 상황이나 직무에서 탁월한 성과를 내게 하는 개인의 내적 특성
  - 효과적 성과자와 비효과적 성과자를 구별하는 행동
- 리더십 역량개발
  - 개인적인 특성, 하는 일, 조직, 환경 등의 특성까지 고려한 리더십 이론을 개발하여 이를 발전시키며 각각의 상황에 맞게 체득하는 과정
- 리더십 역량 개발의 필요성
  - 인간 능력의 약 30%는 타고 나지만, 나머지 약 70%는 환경과 교육에 의해 결정  
→ 리더십 훈련을 통해 상당히 많은 개선 가능



“일단 리더가 되고 나면 그 사람의 성공은 부하를 어떻게 키우느냐에 좌우된다.”

잭 웰치

### 2) 리더십 역량 개발 시 고려해야 할 사항

자신에 맞는  
리더십 이론 적용

조직의 미션과  
전략목표와 연계

최고 경영자의  
적극적인 후원

효과적인 리더십 역량 개발

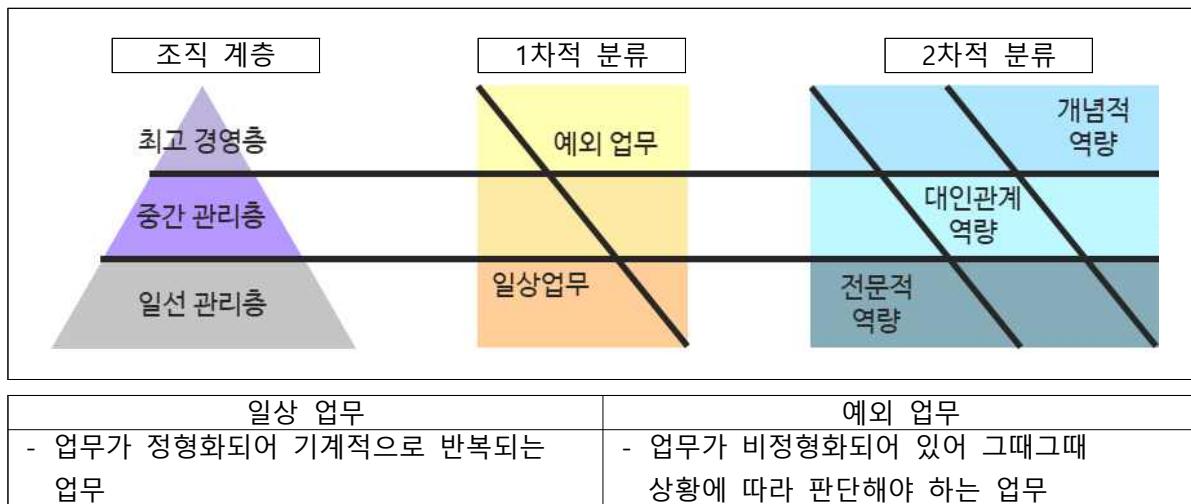
최고 경영자의  
적극적인 후원

최고 경영자의  
적극적인 후원

## 2. 리더십 3대 역량

### 1) 계층별 리더십 필요 역량

#### (1) 계층별 리더십 필요 역량



⇒ 상위직급으로 갈수록 예외업무 비중이 커지고 일상업무 비중은 적어진다.

따라서 고위층이 될수록 예외업무 처리 능력이 뛰어나야 한다.

#### (2) 경영자의 필요 역량

##### ① 전문적 역량: 업무에 초점

- 자신의 분야에 대해 갖추어야 할 전문적인 지식과 관련된 역량  
(설계, 시장조사, 회계업무, 컴퓨터프로그래밍 등)

##### ② 인간관계 역량: 사람에 초점

- 다른 사람과 더불어 일할 수 있는 역량  
→ 구성원들을 리드하고 동기부여 시키며 갈등을 관리하는 것 등

##### ③ 개념 구축 역량: 조직에 초점

- 조직 전체를 파악하고 모든 분야를 동시에 고려하면서 복잡하고 추상적인 문제를 분석하여 최선의 해결책을 제시할 수 있는 능력  
(의사결정능력, 기획능력, 미래에 대한 통찰력, 비전과 전략 수립 능력 등)

#### (3) 계층별 필요한 리더십 역량

##### ① 전문적 역량

- 주로 실무적인 역량 → 하위수준에서 중요시 → 상위로 올라갈수록 그 중요성은 낮아진다.
- 예외적인 비중이 적어 대학의 교과목이나 직장훈련 프로그램에서 쉽게 가르칠 수 있다.

##### ② 개념적 역량

- 기업 전체에 역량을 미치게 되는 포괄적이고 전략적인 의사결정을 해야 하는 역량  
→ 직위가 높아질수록 중요함

- 예외적인 비중이 커서 포괄적인 지식을 바탕으로 많은 경험과 직관, 통찰력이 있어야만 습득이 가능하다.
  - 모든 조직의 가장 가치있는 자원은 사람이므로 대인관계 역량은 모든 경영자층의 필요한 역량이다.
  - 대인관계 역량은 많은 경험과 시행착오를 거쳐야만 제대로 된 역량을 얻을 수 있다.
-

## 1. 리더십 개발 단계

### 1) 글로벌 리더십 역량 개발 단계

- 리더십 3단계 개발



#### (1) 조직 내외부 현황 진단 및 니즈 분석

외부 니즈 분석	내부 니즈 분석
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 사업 외부환경 검토를 통해 시장과 고객이 원하는 것이 무엇인지 파악</li> <li>- 사업의 기회요인과 위협 요인을 찾아내어 기회요인은 포착하고 위협요인은 제거하는 방안 모색</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 리더가 원하는 것이 무엇인지, 기업목표를 달성하기 위해 조직원의 어떤 부분을 변화시켜야 하는지 파악</li> <li>- 조직의 강점과 약점을 찾아내어 강점을 살리고 약점은 보완하는 방안 모색</li> </ul>

#### (2) 필요역량 도출 및 육성체계 수립

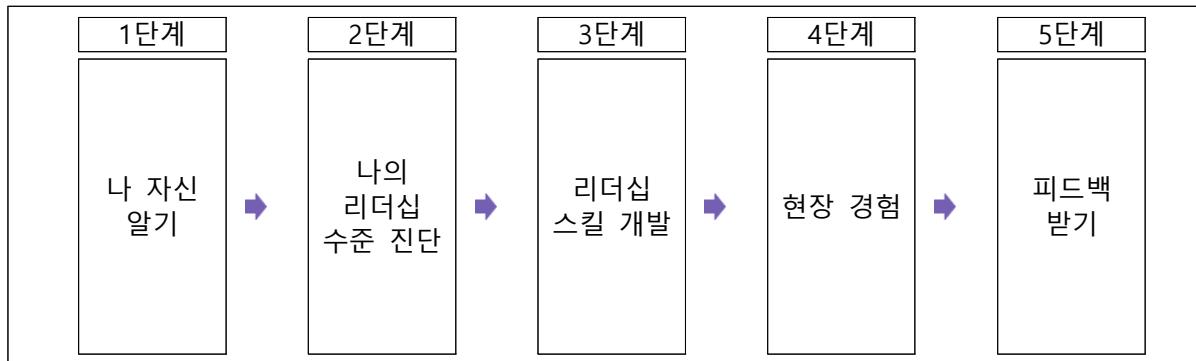
- 내외부 니즈를 충족시키기 위해 무슨 역량이 필요한지 파악  
⇒ 이러한 역량을 육성하는 체계 확립 단계
- 외부 자문과 내부 전문인력 적절히 활용
- 외부인력은 현상을 객관적으로 볼 수 있지만 내부 상황은 잘 모름
- 내부인력은 내부상황은 잘 알지만 주관적으로 흐를 수 있는 단점이 있음

#### (3) 필요한 역량 개발 및 사후평가

- 규명된 필요 역량을 개발하고 이행 정도를 평가하는 단계
- 리더십 개발 프로세스의 핵심 단계
- 리더로 하여금 리더십 역량을 개발하고 경험과 학습을 통해 역량을 습득하도록 유도
- 리더십 육성프로그램을 적용한 후에는 반드시 그 효과를 평가  
⇒ 교육참가자의 반응, 지식습득의 정도, 행위변화 등을 평가하고 피드백 한다.

## 2) 리더십 5단계 개발

### (1) 최은수(2016)가 제시한 5단계 개발 프로세스



#### ① 나 자신과 내가 처한 상황에 대한 이해

- 자기 자신에 대한 이해와 자신이 처한 당면한 상황에 대해 가급적이면 자세하게 파악할 필요가 있음
- 자신의 성격, 자신의 삶의 핵심가치, 비전, 자신의 업무적 특성과 처한 상황, 직무에 대한 의욕과 능력 등에 대한 이해가 필요

#### ② 나의 리더십 수준 진단

- 자신의 리더십 역량 목표 설정 → 현재 본인의 리더십 수준 진단 → 자신의 리더십 역량 목표와 현 수준의 갭 발생 도출 → 문제해결

#### ③ 리더십 발휘에 필요한 기본적인 스킬 개발하기

- 목표와 현 수준의 갭을 좁히기 위한 리더십 스킬 개발
- 창의적 문제해결, 합의를 이끄는 기술, 상황을 파악하고 문제의 우선순위를 정하는 기술, 효과적으로 의사결정 하는 기술, 다양한 지식습득을 통해 미래를 예견하는 기술, 일을 위임하고 사람들의 참여를 촉진하는 기술, 사람들에게 피드백을 하거나 코칭하는 기술 등

#### ④ 현장에서 리더십을 경험하고 보완하기

- 자신이 개발한 리더십 스킬을 현장에서 시행 → 자신이 습득한 리더십 스킬에 대한 개선점을 찾을 수 있음

#### ⑤ 타인으로부터 상호적으로 피드백 받기

- 다른 사람으로부터 피드백을 받는 것
- 자신에 대해 주관적으로 평가하기에 자신의 부족한 점을 깨닫지 못하는 경우가 많다.
- 자신의 리더십 수준에 대해 누군가로부터 평가받고 조언을 받은 후 미흡한 부분에 대해서는 적절히 보완해야 한다.

## 2. 경험을 통한 리더십 역량 개발

### 1) 글로벌리더십 역량개발 방법

#### (1) 간접경험을 통한 리더십 역량 개발

공식적 훈련	타인의 도움을 통한 개발활동	자습 활동
- 강의 - 사례 토의 - 역할 놀이	- 컨설팅 - 피드백 기법	- 독서 - 관련 동영상 시청 - 컴퓨터 프로그램 활용

#### (2) 공식적 훈련

- 대체로 정해진 시간에 실시되며, 교육참가자들이 현업을 떠난 상태에서 교육전문가의 교육을 받게된다.
- 강의, 다양한 리더십 상황 묘사, 리더와 조직구성원 역할부여를 통한 역할놀이

#### (3) 타인의 도움을 통한 개발활동

##### ① 컨설팅

- 외부 전문 상담자의 도움을 받아 역량을 향상하려는 방법
- 개인적 행동이나 집단 내 인간관계 등 조직 전반적인 운영과정에서 나타나는 당면문제를 분석하고 그 해결 능력을 향상  
→ 리더십 역량 개발

##### ② 피드백 기법

- 구성원들을 대상으로 한 질문지를 통해 얻은 피드백 자료 활용으로 부족한 부분을 파악  
→ 이에 적합한 리더십 역량을 개발하는 피드백 개발 기법
- 피드백을 통한 역량개발 성공을 위해서는 전 과정에 걸친 구성원들의 관심과 참여가 있어야 한다.

#### (4) 자습활동

- 개인 스스로 독서, 관련 동영상 시청, 기술개발을 위한 컴퓨터프로그램 사용 등과 같은 학습활동

### 2) 직접 경험을 통한 리더십 역량 개발

#### (1) 직접 경험을 통한 리더십 역량 개발

- 현장에서 몸으로 부딪히면서 얻은 리더십 역량 습득은 효과가 큰 장점을 가지고 있으나 시간과 비용이 많이 듈다.

## (2) 암묵적 지식과 형식적 지식



형식적 지식

여러 사람이 쉽게 공유할 수 있는 지식

(책이나 검색으로 습득)

- 레시피 이용 요리
- 텔레마케터

암묵적 지식

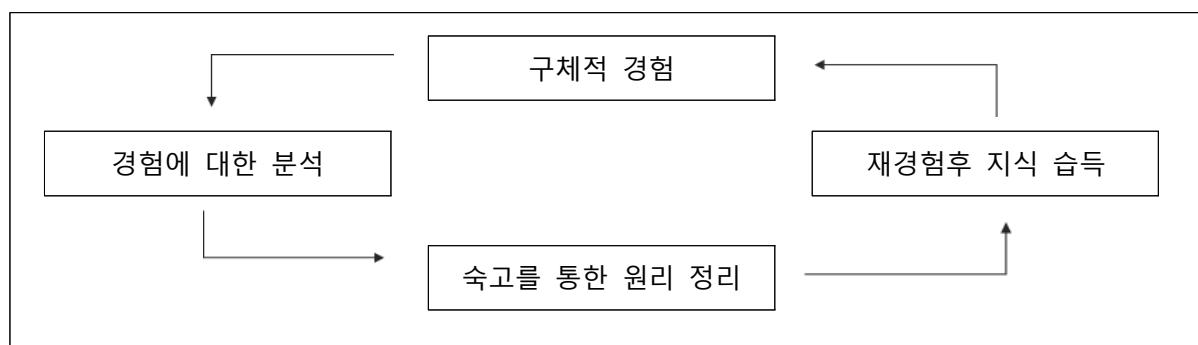
체험을 통해서만 습득 가능

(경험, 노하우)

- 어머니 손맛, 자전거 배우기
- 레크레이션 활용 치료사

## (3) 콜브(Kolb)의 경험학습 모형

- 학습자 자신이 학습하고자 하는 사안에 대해 실제적으로 경험해봄으로써 과학적이고 효과적으로 학습하게 된다.



단계	리더십 개발	사례
구체적 경험	실제적인 경험 체계적 접근 보다 느낌에 의존	유치원 유아들과 구체적인 경험 체계적이 아닌 감(感)으로 접근
경험에 대한 분석	다양한 시각에서 경험을 분석 발견된 문제 반성, 개선책 강구	경험한 것에 대해 내용 정리 관점을 바꿔보고 타인 의견 청취
숙고를 통한 원리 정리	관찰하고 분석 결과들을 정리하여 이론화	알게 된 내용을 논리정연하게 정리한 후 이를 체계적으로 이론화
재경험을통한 지식 습득	정리된 원리를 타현장에서 적용해보고 최종 정리 (필요시 이론의 수정도 가능)	다른 장소로의 현장 견학을 실시하여 새로 체득한 지식을 검증 이론과 차이점이 발생하면 수정

학습 사이클은 관련된 다른 경험을 하게 됨으로써 반복 학습으로 이어짐

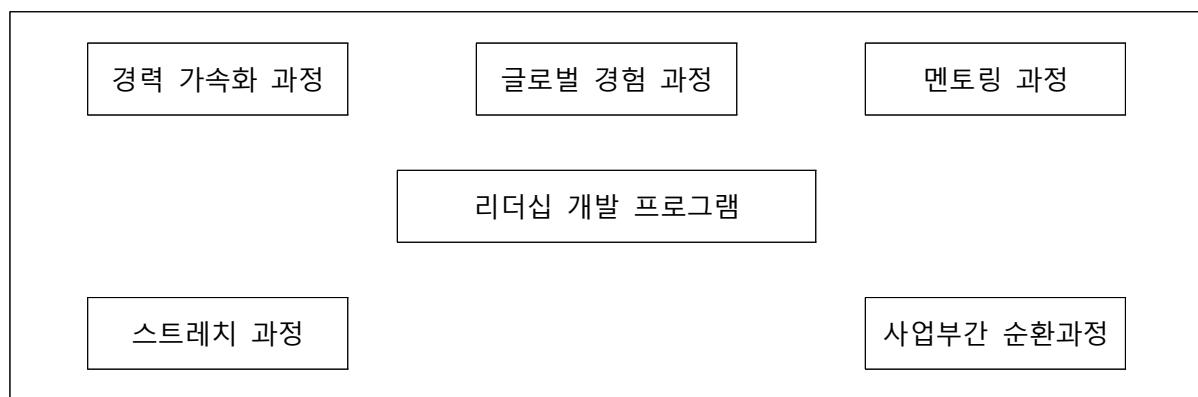
### 3. 리더십 역량 개발시 고려사항

#### 1) 리더십 역량 개발의 실패요인 및 개선 방향

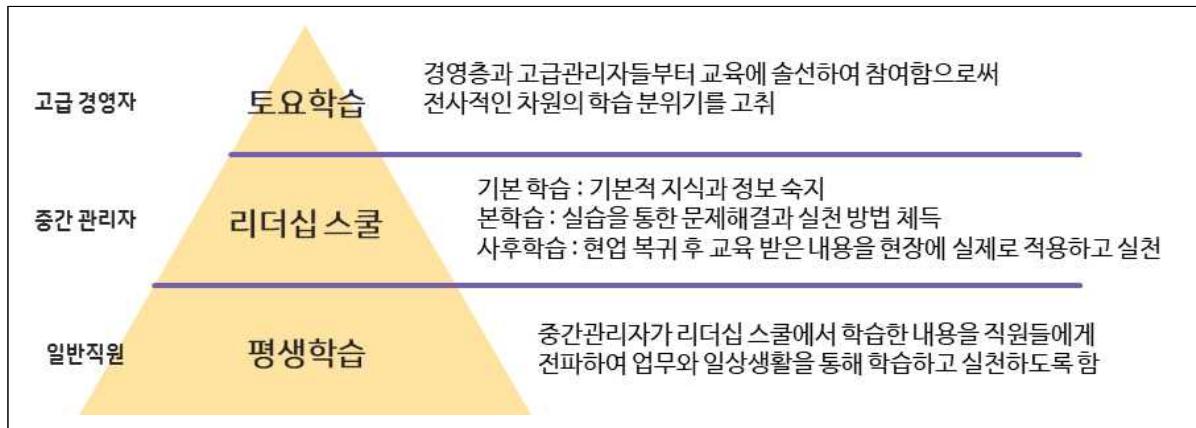
##### (1) 리더십 역량 개발의 실패요인 및 개선 방향

실패 요인	실패 사유	개선방향
이론 중심의 리더십 개발	- 현실과의 괴리로 원하는 결과 획득 불가	- 이론을 바탕으로 하되 철저히 현장중심으로 개발
리더십 개발 주권을 회사가 보유	- 다양하고 분권화된 조직에게 비효과	- 교육 프로그램의 주권을 현업부서가 보유 (회사는 전폭지원)
보이는 현상만을 보완하는 프로그램을 단기 개발	- 단기성과주의 리더십 개발 프로그램은 반짝 효과밖에 내지 못함	- 시간이 걸리더라도 근본 원인을 파악하여 실질적인 성과를 낼 수 있는 리더십 프로그램 개발
타사 성공사례를 그대로 도입	- 효과는 회사의 조직문화와 사업특성에 따라 달라짐	- 타사가 성공한 내용을 벤치마킹은 하되 자사의 실정에 맞게 수정
보여 주기식 리더십 역량 개발	- 실질적인 효과 기대불가	- 구성원들에게 실질적으로 효과를 발휘할 수 있는 프로그램 개발

##### (2) GE의 리더십 프로그램 개발 및 운용



## (2) 포스코의 리더십 개발



## 4. 리더십 역량 개발 개선사항

## 1) 효과적 리더십 교육을 위한 변화관리

## (1) 전사적 협의체 구축

- 관여된 11개 부서들의 부서장들
    - 협의위원으로 위촉
  - 부서별 교육책임자와 교육과정 개발요원, 사내강사
    - 구성원으로 참여
- ⇒ 리더십 교육과정 개발, 강사 양성, 교육운영 등과 관련된 각종 계획과 실행방안들을 조정하고 결정

## (2) 사내 교수단 운영

- 분야별 전문성과 경험을 갖춘 우수 직원과 직책 보임자들 중에서 선발
  - ⇒ 교육의 니즈 파악에서부터 사전 학습과정개발과 강의, 집합교육 교재개발과 강의, 사후 학습지원활동 등에서 주도적인 역할을 수행