

환경변화와 리더십의 중요성 / 1주차 1차시

1. 4차 산업혁명시대 환경변화와 리더십의 중요성

■ '붉은 여왕 효과(Red Queen Effect)

- 산업계에서는 '붉은 여왕 효과(Red Queen Effect)'를 극복하지 못하면 세계 최고, 세계 최초의 기업도 무너져 버린다고 함
- "같은 곳 제자리에 있으려면 쉬지 않고 달려야 하고 앞으로 가려면 두 배는 더 빨리 달려야 한다"
- 어떤 대상이 변화하게 되더라도 우리 주변의 환경이나 경쟁 대상도 끊임없이 변화하고 있기 때문에 상대적으로 뒤처지거나 제자리에 머물고 마는 현상
- 루이스 캐럴(Lewis Carroll, 1832~1898)의 소설 '거울 나라의 앨리스'에서 붉은 여왕이 주인공인 앨리스에게 한 말에서 비롯됨
 - 붉은 여왕은 앨리스에게 '제자리에 있기 위해서는 끊임없이 뛰어야 한다'함
- 이 내용을 바탕으로 시카고 대학의 리반베일런(Leigh Van Valen, 1935~2010)이 생태계의 편형 관계를 묘사하기 위해 '붉은 여왕 효과'라고 부르면서 통용되기 시작함

■ 4차 산업혁명

- 생산 수단과 방법만이 아니라 궁극적으로 인간사회 전체에 커다란 변화를 가져올 것
- "인공지능(AI)과 로봇, 생명과학의 급속한 발전이 가져올 사회경제구조의 변화에 학교와 산업교육이 어떻게 대처할 것인가"라는 질문을 많이 하고 있음
- 4차 산업혁명 : 인공지능, 빅데이터, 사물인터넷(IoT), 클라우드, 3D 프린팅, 자율주행 자동차 등으로 불리는 급격한 소프트웨어와 데이터 기반의 지능 디지털 기술변환에 의한 혁명
- '인간을 중심으로 가상과 현실이 융합하는 혁명'이라고도 함
- 4차 산업혁명에서 인공지능과 사람의 역할은 각각 혁신적인 일과 반복되는 일로 나뉘어져 서로 협력하게 될 것
- 최신 인공지능이라는 딥러닝(Deep learning)은 최소 1,000개 이상의 데이터가 반복되어야 학습효과를 거둘 수 있음
- 초연결성, 초지능화, 초혁신의 특성을 갖고 있음
 - 사물인터넷(IoT), 클라우드 등 정보통신기술(ICT)을 통해 인간과 사물, 인간과 인간, 사물과 사물이 상호 연결되고, 인공지능과 빅데이터를 통해 지능화된 사회로, 상호 연결된 다차원의 상태로 변화될 것으로 예측되고 있음
- 4차 산업혁명의 주창자이자 WEF(세계경제포럼) 회장인 클라우스 슈밥의 말
"우리는 지금까지 우리가 살아왔고 일하고 있던 삶의 방식을 근본적으로 바꿀 기술 혁명의 시대 직전에 와 있다. 이러한 변화의 규모와 범위, 복잡성 등은 이전에 인류가 전혀 경험했던 것과는 다를 것이다."

- 누구든지 리더는 될 수 있어도 4차 산업혁명시대에 진정한 리더십을 갖춘 리더가 되기는 매우 어려움
- 4차 산업혁명시대 조직의 업적이나 성과
 - 우수한 핵심 리더를 얼마나 많이 육성하고 보유하고 있느냐로 결정된다 해도 과언이 아님
 - 결론적으로 성과의 격차는 리더십의 격차인 것
 - 훌륭한 리더가 되기 위해 끊임없는 학습과 훈련을 해야 함
- 사람들은 더 이상 직위만으로 리더를 리더라고 부르지 않음
 - 리더가 리더 다울 때, 그 사람 본연의 모습으로 존경과 지지를 받을 수 있는 롤모델이 될 수 있는 리더를 진정한 리더로서 받아들임
 - 리더십 연구에서 가장 중요한 질문 중 하나는 "리더십은 선천적인가, 후천적인가?"임
- 대부분의 교육학자들에 따르면 인간의 능력 중 30%는 타고나지만, 70%는 환경과 교육훈련에 의해 결정된다고 함
 - 타고난 리더보다는 훈련을 통해 훌륭한 리더로 거듭난 사람이 더 많다고 할 수 있음
 - 따라서 리더로서 가장 기본적인 것은 경제, 경영, 사회문화 환경변화를 예측할 수 있어야 함

1) 미래의 경제활동

- 피터 드러커
 - 미래의 경제활동이 지식을 매개로 이루어지는 지식경제시대라고 예언
 - "미래를 예측하는 건 눈 감고 어두운 밤거리에서 차를 몰고 달리 는 것과 같지. 그것도 한점 불빛 없이 차 뒤 유리만 보고 말이야"라는 명언을 남기기도 했음
- 기업 활동의 많은 부분이 이미 지식경제시대의 여러 가지 특징적인 측면을 보여주고 있음
 - 전통적인 생산의 3요소라고 할 수 있는 토지, 노동, 자본 이외에 보다 중요한 지식이 경제활동의 새로운 원천으로 등장하고 있음을 볼 수 있음

2) 미래의 경영활동

- 많은 미래학자들은 21C 경영환경은 현재의 잣대로는 예측 불가능한 경영환경이 조성된다고 제시하고 있음
- 변화양상도 과거와는 근본적으로 다르게 묘사되고 있음
- 80년대 후반
 - 환경의 불안정성은 불확실성이라는 새로운 시대로 접어들었음
 - 시간의 연속적인 연결고리는 끊어지고, 변화는 평면적이고 양적인 확장에서 완전히 벗어나 입체적이고 질적인 양상을 보이기 시작함
 - 따라서 조직은 과거와의 연속성이 단절된 시계 제로의 환경에서 다원가치를 지향하고 외적 적합성을 중시하는 성향을 보임
- 계획 자체보다는 계획과정을 중시함
 - 변화무쌍한 경영환경은 "계획 따로 실행 따로" 현상을 용납하지 않음

- 계획하면서 실행하고 실행하면서 초기계획을 수정할 수밖에 없음
- 한마디로 한참 동안 생각을 한 후에 행동할 수 있는 시간적인 여유가 없음
- 따라서 리더에게는 행동하면서 생각하고 생각하면서 행동을 해야 하는 동시다발적, 병렬적 사고가 필요한 상황임

3) 미래의 경영환경변화

- 미래의 경영환경은 5년에서 10년 정도 앞을 내다보는 중장기 경영전략은 과거보다 빠른 속도로 초기전략을 수정할 것을 요구하고 있음
- 극단적으로 중장기 경영전략이 무의미해질 수 있음
 - 환경변화의 불확실성과 미래 환경을 예언할 수 없기 때문
 - '전략경영'의 시대는 가고 지속적인 학습을 통해 환경변화에 유연하게 대응할 것을 요구하는 '전략적 사고의 경영'을 요구하는 시대를 새롭게 요구하고 있는 것
- 이러한 경영환경변화는 과거의 그 어느 때보다도 리더와 리더십의 중요성을 부각시키고 있음
 - 조직이 비교적 안정적일 때는 뛰어난 관리역량만으로도 조직을 훌륭하게 유지 발전시킬 수 있었음
 - 변화와 위기가 상존하고 혁신을 일상적으로 추진해야 되는 시대사적 환경변화는 현상유지와 내부지향적 관리역량보다는 조직전체가 추구해야 될 방향성을 신속하고 정확하게 포착, 조직구성원의 힘을 결집시켜 위기극복과 난국타개에 솔선수범 행동하는 리더와 리더십이 절실히 요구되고 있음

4) 미래 리더십의 중요성

잔잔한 바다는 뛰어난 관리역량을 보유하고 있는 항해사만으로도 충분히 항해를 지속할 수 있다. 하지만 폭풍우가 몰아치는 격랑의 파도를 헤쳐나가기 위해서는 시시각각으로 급변하는 파도의 움직임에 따라 빠른 상황판단에 따른 과감한 실천과 행동을 통해 침몰되어 가는 배와 선원들을 구조할 리더와 리더십을 필요로 한다. 리더는 적절한 긴장과 건전한 위기의식을 조장하여 지속적인 조직생존과 발전을 도모해야 하는 일차적인 책임을 지고 있다.

- 사회적으로 성공했다는 지도자나 리더들이 하루아침에 무너지는 모습을 볼 수 있음
 - 금융기관이 파산하고, 세계 굴지의 글로벌기업이 무너지고 흔들리는 모습을 볼 때 마다 리더십의 중요성을 더욱더 절실히 느끼게 됨
- 미래의 시대는 변화 그 자체가 하나의 특징이며, 변화는 발전을 가져오는 힘이 되고 있음
- 변화와 경쟁의 관리는 이제 우리 생활 속에 자리 잡은 필수 과정이 된 것
- 새로운 패러다임의 전환을 꾀하면서 미래를 열어가기 위해 우리는 무엇을 해야 하는가?
- 변화와 경쟁 속에서 요구되는 지적 능력과 행동은 무엇인가?
 - 새로운 접근은 언제나 명확한 자기인식에서부터 출발함
 - 즉, 나는 어떤 리더인가에 대한 물음에서부터 시작해야 함
 - "나는 리더로서 미래의 트렌드를 읽을 줄 아는가?"
 - "나는 리더로서 올바른 방향 즉 비전을 제시하고 있는가?"

- "나는 리더로서 핵심역량 브랜드를 갖고 있는가?"
 - "나는 리더로서 자기 몫을 다하고 있는가?"
 - "나는 이 시대가 요구하는 전문가로서 능력과 조건을 갖추고 있는가?"
 - "나는 창의적인 자세로 변화와 혁신을 주도적으로 리드하고 있는가?"
 - "나는 상호이익을 추구하는 시너지적 인간관계를 엮어가고 있는가?"
- 이들 질문에 대한 답변이 확실하면 할수록 미래를 계획하고 행동하는 일은 그다지 어려운 것이 아닐 것
 - 결국 어떤 일을 하건 리더 자신이 그 주인이 되는 일이 중요함
 - 회사는 발전했어도 자신의 장래에 위험을 느끼고 있는 것이 대부분의 리더가 아닐까?
'변해야 산다', '변하지 않으면 살아남기 힘들다'는 외부환경의 위기, 외부환경을 이겨내기 위한 내부혁신의 위기, 마냥 기다려주지도 않을 시간의 위기가 도사리고 있다.
 - 이와 같이 새로운 미래의 경영환경 변화는 과거 그 어느 때보다도 리더와 리더십의 중요성을 부각시키고 있음
 - 급변하는 환경 속에서 리더 자신은 어떤 리더십을 발휘하고 있으며, 어떻게 조직과 사람을 리드하고 있는지 생각해 보아야 함
 - 리더라는 자리는 보기엔 훌륭하고 그럴 듯해 보일 수 있지만, 사실은 위험하고 고통스러움
 - 조직 내의 대립과 갈등을 해소하고, 구성원들에게 믿음을 주어야 하며, 끊임없는 도전과 혁신이 요구되기 때문임
 - 결과적으로 성공적인 리더십을 보여줬을지라도, 리더 자신은 힘들고 상처받기 쉬운 자리에 서있는 것
 - 미래 사회는 환경과 상황변화에 잘 대처할 수 있는 새로운 리더십 스타일이 요구되고 있음
 - 그 이유는 리더십과 관계된 패러다임이 변화되고 있기 때문

2. 핵심리더는 타고나는가? 개발·육성되는가?

- 미래 핵심리더는 타고나는 것일까? 아니면 개인의 의지로 개발·육성될 수 있는 것일까?
 - 누구나 한번쯤은 던져볼 수 있는 질문임
 - 물론 우리 앞에는 그 문제에 대해서 구체적인 대답을 전해 줄 수도 있는 무수히 많은 리더들이 역사 속에 기록되어 있음
 - 그러나 어떤 경험적인 확인을 통해서만 리더의 본질을 이야기한다면 상당히 혼란스러울 것임
 - 리더의 특성이론
- 리더의 특성이론
 - 리더십 이론의 발전과정에서 전통적인 이론 : 리더는 타고난다!
 - 우리 주변의 환경에 의해 이미 결정되기도 함
즉, 배우자, 상사, 경제상황 등의 영향을 받으면서 이미 결정된다는 것

- 어떤 사람들은 또한 리더십은 선천적으로 개인에게 부여되는 성질이라고 믿고 있음
 - ☞ 그들은 어린 시절에 이미 그 씨앗은 뿌려진다고 믿음
 - ☞ 그런 기회를 가져다준 신의 선택에 감사하면 된다고 생각
- 반면에 리더십이란 신의 선물이 될 수 없으며, 미래 리더가 되는 기술은 교육받고 훈련하면 획득할 수 있는 것이라고 믿는 사람들도 있다. 과연 어느 쪽이 맞는 것일까? 아니면 어느 쪽이 진실 쪽에 가까운 것일까?
 - 그러나 선천적으로 우리 인생을 결정짓는 요소는 될 수 없음
 - 이러한 요소 때문에 현재의 나를 부정하거나 변명한다면 그것은 핑계일 수밖에 없음
- 최근 경영의 핫이슈 중의 하나는 우수 인재를 어떻게 확보하고 유지하느냐 하는 것
 - 갈수록 격렬해지는 '인재 쟁탈전'에서 승리하기 위해 무리라고 할 만큼 애쓰는 기업이 늘어나고 있음
 - 그러나 과연 인재 쟁탈전에서 승리하기만 하면 기업이 지속적으로 성장 발전할 수 있을까? 그렇지 않을 수도 있다는 것이 그 대답임
 - 확보 유지된 인재가 향후 조직의 리더로서 기업과 사업의 성장 발전에 기여하도록 육성되지 않는다면, 오히려 우수 인재의 확보와 유지에 자원만 낭비한 꼴이 될 수 있기 때문임
 - 따라서 필요한 우수 인재를 미래의 리더로 키우기 위한 육성 방안을 전략적으로 구축하는 것이 당장의 우수한 인재 확보 유지보다 중요한 이슈라고 할 수 있음

1) 우수한 미래 핵심리더

- 우수한 미래 핵심리더
 - 어느 특정한 시기에 향후 조직과 사업을 이끌어갈 것이라고 인정받는 인재
 - 예) 3M의 경우에는 잠재적 리더, 곧 미래 리더를 의미 있는 높은 수준으로 지속적인 공헌을 하는 구성원으로 규정
- 미래 핵심리더를 육성하는 일이 중요한 이유
 - 본질적으로 능력 있는 리더를 확보 유지하기가 힘들기 때문
 - 다음과 같은 요인에 기인함
 - 1) 현재의 경영진은 비슷한 나이, 비슷한 입사 시기, 비슷한 경험 등으로 인해 시간이 지나거나 새로운 경영환경이 도래되면 비슷한 시기에 동시에 퇴진하기 마련임
 - ☞ 동시 퇴진으로 인한 공백이 때로는 기업의 운명을 좌우할 수도 있음
 - 2) 현 경영진을 대체할 만한 인적자원이 부족함
 - ☞ 다운사이징과 리스트럭처링의 열기 속에서 전통적인 경영진 후보군이었던 중간관리층이 얇아졌기 때문임
 - ☞ 더구나 남아있는 중간관리층 역시 경영진으로 성장할 수 있다는 확신보다는 중간에 물러서기 쉽다는 두려움에 싸여 있음
 - ☞ 따라서 우수 인재를 파격적인 금전적 보상이나 도전적인 업무를 부여하는 경쟁기업들에게 빼앗기는 경우가 많게 됨

3) 미래 경영과 관련된 문제

- ☞ 이미 기존의 사업 가치사슬이 인터넷과 정보기술에 의해 새로운 가치사슬로 대체되고 있고, 치열한 경쟁 속에서 경영환경은 한 치 앞을 내다볼 수 없을 만큼 혼란스러운 상황임
- ☞ 기존의 관리적 리더는 종언을 고하고 있고, 이제는 새로운 시대를 꿰뚫어 볼 수 있는 새로운 리더가 필요한 때임

■ 미래 핵심리더의 육성 프로그램

- 프로그램 자체의 설계와 운영 방식으로 나누어 살펴볼 수 있음
- 프로그램 설계 측면
 - 리더상을 전문가인 동시에 일반 관리자인 파트너로 정립할 필요가 있음
 - 미래 리더는 직무에 강점을 가진 전문가의 특성과 사람관리에 강점을 가진 일반관리자의 특성을 동시에 확보해야 함
 - 또한 지식과 스킬의 전달은 능동적인 학습 방식으로, 전달자와 학습자간 쌍방향으로 일어나도록 해야 함
 - ☞ 그 내용은 이론이나 태도 변화 중심에서 실제 현업에서 실행하는 프로세스를 중심으로 사업에 기여하도록 구축되어야 함
- 프로그램 운영 측면
 - 육성 대상이 승진 후보자만이 아니라 다양한 인재를 양성할 수 있도록 인재풀을 넓히고 기회를 제공한다는 차원에서 전체 구성원을 대상으로 해야 함
 - 운영 시기는 특정 시기에 국한 받지 않고 지속적으로 이루어져야 함
 - 장소에도 구애받지 않도록 학습 방식이 다양화되어야 함

2) 성공적인 미래 핵심리더 육성 프로세스

■ 미래 핵심리더를 육성하기 위한 구체 방안은 조직마다 다를 수밖에 없음

- 리더가 지녀야 하는 역량, 신념, 가치 체계나 리더십을 발휘하는 사업, 조직여건, 기업문화가 다르기 때문

■ 따라서 미래 리더는 기업과 사업의 비전 및 전략, 문화 등 제반 여건을 고려하여 리더 니즈를 예측하는 것에서부터 인정, 평가·보상 등 역량개발을 촉진하는 단계까지 체계적으로 구축되어야 함

- 특히 과연 어떤 인재를 길러야 하는가를 파악하는 리더 니즈의 예측 단계가 중요함
- 많은 연구들에 따르면, 대부분의 기업들은 리더 니즈의 예측 단계를 간과하고, 개인에 기반한 리더 역량 도출에서 미래 리더 육성 프로그램을 구축하는 경우가 많음

■ 그러나 아무리 훌륭하게 미래 리더 육성전략이 프로세스별로 수립되었더라도 효과적으로 운영되려면 실행력을 강화하는 것이 필요함

- 실행력 강화를 위한 활동

1) 사업성과 창출과 연계하라

- 미래 리더 육성 프로그램이 성공하기 위해서는 사업성과 달성과 연계된 리더 니즈를

우선 예측해야 함

- 경영진의 지원 부족

- ☞ 흔히들 리더 육성에 실패한 원인으로 드는 이유
- ☞ 그러나 사실 내막을 들여다보면, 리더 육성 비용과 성과 간의 관계를 분명하게 증명해내지 못했기 때문임
- ☞ 따라서 기업과 사업의 비전, 미션, 전략에 입각하여 사업목적을 이해하고 리더 육성 활동의 효과성을 평가하는 틀이 필요함

2) 최고 경영진이 깊이 관여하라

- 리더십 연구의 대가인 미시간대 노엘 티키

- ☞ 저서 '리더십 엔진'

- ★ 성공적인 리더는 현재 성공적인 리더십을 보여주는 것만이 아니라, 리더를 재창출하여 조직이 장기적으로 성장할 수 있도록 해야 한다고 주장함

- 따라서 최고 경영진은 미래 리더의 육성에 직접 관여하는 것이 필요함

- 위대한 경영자로 칭송받는 GE의 잭 웰치

- ☞ 격주로 크론톤빌의 리더십 훈련 센터에서 직접 리더십 과정을 관리
- ☞ 화상 회의나 미팅을 통해 관리자 육성에 많은 시간을 할애했음

3) 미래 핵심리더에게 시그널을 부여하라

- '당신이 미래 리더다'라고 시그널을 부여한다는 의미

- ☞ 단순히 미래 리더로 선발되어 육성되기 때문에 보다 높은 지위로 승진하게 될 것이라고 알려주는 것이 아님

- ☞ 만약 미래 리더로 선발되어 육성된다는 것이 높은 지위로 승진하게 된다는 것을 연상시키게 된다면?

- ★ 미래 리더 육성 프로그램의 가치는 급락하여 제 역할을 하지 못할 뿐 아니라 조직 내 분란의 씨앗만 잉태하게 됨

- 따라서 시그널은 '기회가 생길 때 그 기회가 제공되는 곳에서 그 포지션을 제대로 수행할 수 있다'는 믿음을 주는 것이어야 함

■ 많은 기업에서 '사람은 많은데 쓸만한 사람이 없다'고 불평을 한다.

그러나 이렇게 반문해 보는 것은 어떨까?

기업은 많지만 일할 만한 기업은 없다.

부서장은 많지만 따를만한 리더는 없다.

교육훈련은 많지만 써볼 만한 교육훈련은 없다.

- <도표> 미래 핵심리더 개발의 필요충분조건

• 천부적인 재능이 훌륭한 리더를 만든다.
• 경험과 학습으로도 훌륭한 리더가 될 수 있다.
• 주위의 모든 사람은 우리를 리더로 만들어 주는 스승이다.
• 리더십 훈련에는 인간관계 기술, 협상 기술, 상담의 기술, 사람에게 영향을 주는 기술, 조직을 이끌어 가는 기술, 팀으로 일하는 기술 등 등이 있다.

• 다른 사람을 위해 훌륭한 코치가 되어라.
• 자신의 리더십을 개발하려면 매일 리더십 사건일지를 기록하라.

리더십 올바른 이해와 자기반성 / 1주차 2차시

1. 리더십에 대한 올바른 이해와 반성

■ 리더십

- 원래 정치학이나 사회학에서 주로 사용됨
- 그러나 기업의 역할이 커지면서 하나의 사회적 역할을 담당하게 되면서 경영학적인 측면에서 리더십이라는 문제가 중요한 문제로 취급됨
- 특히 '경영자의 리더십이 기업의 발전을 좌우한다.'라는 사고로 경영자 위주로 리더십이 발전됨

■ 바바라 켈러먼(Barbara Kellerman)

- 하버드대 교수
- 세계적인 리더십 전문가
- 정작 리더보다는 플로어의 변화를 주문
- "훌륭한 핵심리더(Core Leader)는 리더 본인이 아니라 팔로워(Follower)가 만든다. 성공한 플로어의 역할을 경험해 본 사람만이 훌륭한 리더가 될 수 있다"
- 하버드대 케네디 스쿨에서 공공정책을 강의
- 리더십과 관련해 세 가지의 큰 변화가 전 세계에서 공통적으로 나타나고 있다고 진단함
 - 모든 리더의 영향력이 동시에 감소하고 있음
 - 세계화의 진전으로 지역, 종로, 성별, 국가별 리더의 차이가 거의 사라지고 있음
 - 리더의 영향력과 권위가 점점 줄어들고 있는 현대 사회에서는 팔로워의 역할이 중요할 수 밖에 없음
- 저서 '배드 리더십'(Bad Leadership)
 - 배드 리더십의 7가지 사례 구분 : 무능, 정직, 무절제, 무감각, 부패, 편협, 사악
 - 이 배드 리더십이 '상황', '리더', '팔로워'란 세 가지 축을 중심으로 이뤄진다고도 지적함
 - ➔ 리더 혼자서는 잘못을 저지를 수 없고 묵인하거나 추종하는 세력이 있어야 가능하다는 의미

1) 리더십에 대한 오해

■ 조직의 리더

- 남다른 소질과 능력을 가지고 있는 사람
- 이러한 특징을 선천적으로 타고 나는 것으로 생각하는 경향이 있음
- 스스로 내린 결정에 따라 사람들에게 명령만 내리면 되는 걸로 생각하는 경우도 있음

■ 피터 드러커

- "조직의 성공에 있어 리더십이 가장 중요하다. 실제로 리더십을 대체할 수 있는 것은 아무것도 없다"

■ 알프레드 찬들러

- 하버드대 교수
- 경영전략의 대가
- "동일한 상황에서 경쟁 기업간 승부도 비전 있는 지도자의 의사결정에 좌우된다"

■ 리더십이란 사람들의 능력과 자발성을 끌어내는 것으로 그 첫걸음은 리더십에 대한 올바른 이해에서 출발해야 함

■ 리더십

- 일반적으로 '타인에게 영향력을 행사하는 과정'으로 이해되지만 이 말만으로는 정확한 의미를 이해하기가 쉽지 않음

■ 아이젠하워

- 전 미국 대통령
- '리더십이란, 당신이 성취하고 싶은 일을 다른 사람이 원해서 하도록 만드는 기술이다'라고 함
- 아이젠하워의 일화
 - 아이젠하워 미국 대통령에게 친구가 '리더십'이 뭐냐고 물었다. 아이젠하워 대통령은 '실타래 감긴 실'을 책상 위에 갖다 놓고 '당겨보라'고 했다. 그러자 실이 당겨서 팽팽해졌다. 이번엔 '이걸 한번 뒤로 밀어봐'라고 했다. 아무리 해도 '실'은 밀리지 않았다. 아이젠하워 대통령은 바로 '리더십'이란 자기가 앞장서서 '솔선수범하고 자기희생'을 하는 데서 나온다는 것을 보여주었다.
- 그러나 다른 사람으로 하여금 스스로 원해서 일을 하도록 만들고, 그 결과 우수한 인재들이 더 많은 성과를 내게 만드는 것이 쉬운 일이 아님
- 그러다 보니 성공적인 리더의 역할과 리더십 스타일에 대한 많은 연구가 있어 왔음

1) 리더는 전지전능하고 다방면에서 뛰어나야 한다!?

- 우리가 주변에서 듣게 되는 리더에 대한 비판은 여러 가지가 있음
- 예시
 - "현 상황하에서의 관리만 잘하지 미래에 대한 전략적 통찰력이 부족하다"
 - "밀어 붙이기만 하고 사람들의 등을 두드려주는 것은 부족하다"
 - "지원 부서에만 있어서 현장은 잘 모른다" 등과 같이 A는 잘하는데 B는 부족하다는 식임
- 어떤 리더에게도 예외 없이 요구되는 자질이 하나 있다면, 그것은 리더십의 본질상 구성원들이 기꺼이 감성적으로 따르려고 하는 상호관계를 형성하는 능력일 것
 - 상호관계를 형성하기 위해서 중요한 것은?
 - ☞ 조직 구성원들에게 지금까지 만나본 리더 중에 기억에 남는 존경하는 리더의 특징을 들어보는 것이 도움이 됨
 - ☞ 조직 구성원의 존경과 신뢰를 받는 리더들의 일반적 특징
 - ★ 사려 깊은, 남을 위하는, 스스로 행동하는, 깨끗한, 인내하는, 부드러운, 남의

말을 잘 경청함

→ 훌륭한 리더는 전지전능한 사람이나 성인(聖人)이라기보다는, 현 상황에서 자기가 맡은 분야에서의 전문가적 식견을 가지고 있으면서 부하의 말에 경청하는 자세를 가진 사람이라고 요약할 수 있음

2) 리더는 타고나는 것이다!?

- 우리는 일반적으로 리더라는 존재는 만들어지기보다 그러한 자질을 갖고 태어나며, 우리 자신은 그러한 자질을 갖고 태어나지 못했다고 생각함
- 그러나 실제로 리더십을 갖추는 데 필요한 스킬도 다른 스킬과 마찬가지로 학습과 노력을 통해서 개발시키고 향상시킬 수 있음

3) 리더는 명령하는 사람이다!?

- 굳이 이와 같은 사례가 아니더라도, 우리는 주변에서 지나치게 독선적이거나 관리 통제를 리더십이라고 오해하여 장기적인 조직의 건강을 해치는 사례를 쉽게 찾아볼 수 있음
- 짐 콜린스
 - 좋은 기업에서 위대한 기업으로 도약한 회사들에 대한 연구결과, 이들 회사에는 공통적으로 지시하고 명령하는 리더가 아니라 강한 의지와 겸손함을 동시에 가진 리더가 있었다고 함
- 바람직한 리더의 모습은 의사결정만을 내리는 상사가 아니라, 직접문제나 고민을 듣고 해결방안에 대한 지원과 격려를 하는 것

2) 리더십에 대한 자기반성

■ 경청하는 태도

- 미래 리더가 가져야 할 가장 중요한 덕목
- 미래 리더가 반드시 개발하여야 할 중요한 기술임

■ 사물은 관리하는 것이지만, 사람은 리드(lead)하는 것

■ 리더십이 타인에게 영향력을 발휘하기 위해서는 상당한 자기계발이 필요함

- 불행히도 리더십이 요구되는 지위에 있는 많은 사람들은 이러한 중대한노력을 회피하고 있음

■ 리더십에 관한 의문

- 오랫동안 많은 사람들의 주제로 되어 왔음
- 리더십에 대한 과학적 연구는 20C에 들어와서야 본격적으로 시작

■ 영어에서 리더십이란 용어의 사용

- 비교적 최근의 일
- 리더라는 용어의 기원을 더듬어 보면 A.D. 1300년경까지 거슬러 올라갈 수 있으나, 이 용어가 본격적으로 사용되기 시작한 것은 겨우 200여 년 전에 불과함

- 리더십 정의들은 항상, 둘 또는 그 이상의 사람들 사이의 상호작용이 포함되는 하나의 집단현상이라는 가정을 공통분모로 가짐
- 리더십이란 말속에는 “어떤 상황에서 조직의 목표달성을 위해 어떤 개인이 다른 개인이나 집단의 행위에 영향력을 행사하거나 이끌어 가는 과정”이라는 의미가 들어있음
- 스티븐 브라운의 Check List

1. 결과에 대한 책임을 지지 않으려 하지 않는가?
2. 의욕을 불러일으키지 못하고 있지 않는가?
3. 조직 내 입장을 망각하고 내부고객 서비스를 게을리 하고 있지 않는가?
4. 부하와 1대1의 접촉을 게을리 하지 않는가?
5. 부가가치 창출의 중요성을 잊고 있지 않는가?
6. 부하와의 사이에 선을 긋지 않고 있지 않는가?
7. 문제에만 집착하여 기업목적을 잊고 있지 않는가?
8. 부하 육성을 게을리 하고 있지 않는가?
9. 목표달성 의식이 없어서 달성기준을 정하지 못하고 있지 않는가?
10. 부하의 실력을 과신하고 있지 않는가?
11. 할아버지형 리더십을 고수하여 부하의 태만을 눈감아 주고 있지 않는가?
12. 잘 어울리는 부하에게만 신경 쓰고 있지 않는가?
13. 사랑과 매로 부하를 조정하고 있지 않는가?

2. 진정한 리더십이란 무엇인가?

- 진정한 리더십이란 무엇일까?
 - 리더는 단지 효율적으로 일 처리하는 사람이 아니다. 리더는 '올바른 일'을 하는 사람이다. 리더는 목표달성을 위해 수단과 방법을 가리지 않는 사람이 아니라, 올바른 가치관에 따라 움직이는 사람이다. 리더는 자기의 장단점을 정확히 알고 자기의 약점을 극복하기 위해 노력하는 사람이다. <게리 맥킨토시, 새뮤얼 리마의《리더십의 그림자》중에서>
- Leadership의 어원
 - 앵글로색슨의 고대어 '레단(Ledan)'에서 유래
 - '가다'(to go)
 - '앞서 가는 자' 즉, '술선수범이 되는 자'라는 의미를 내포하고 있음
- 사회적으로 성공했다는 리더나 지도자들이 하루아침에 무너지는 모습을 볼 수 있음
 - 국내 굴지의 대기업이 흔들리고, 존경받던 리더들이 물러나는 모습을 보면서 진정한 리더십의 중요성을 생각해 봄
 - 역사의 수레바퀴는 변화 그 자체가 하나의 특징임
 - 변화는 발전을 가져오는 힘이자 기회임
- '참되고 올바르다는 진정한 리더십'은 조직이 처한 여건이 어려울수록 더욱 진가를 발휘함. 위기를 극복하고 새로운 기회를 접하는 과정에서 진정한 리더십의 중요성을 더욱 절실하게 인식하게 됨
 - 리더십은 선택 받은 소수의 사람들만이 가질 수 있는 특권이 아니며, 카리스마나 타고난

성격과도 관련이 없음

- 우리가 범하기 쉬운 오류

- 리더십이 신비롭고 뭔가 특별한 것이라고 생각하는 것

■ 리더십에 대한 고정관념

- 직급이나 직위가 높은 사람이 낮은 사람에게 영향력을 발휘하는 명령·통제·지시하는, 직위·직급 중심이었음

즉, 상대방을 의도하는 대로 움직이게 하는 모든 영향력의 원천이 정보력이나 업무의 전문성보다는 조직 내에서의 오랜 경험과 직위나 직급에 따라 좌우되었음

- 리더십을 발휘하기 위해서는 반드시 부하를 전제로 해야 된다는 고정관념

- 영향력의 원천은 추진하는 업무과제나 프로젝트에 관계없이 언제나 수직적 관료조직에 놓인 리더 한 사람으로부터 나온다는 고정관념

- 리더십에 대한 고정관념은 진정한 리더가 갖추어야 될 바람직한 역량에 영향을 미치고 있음

- 리더십 분야의 교과서로 불림
- '리더십 챌린지'의 저자로도 유명한 배리 포스너(Barry Z. Posner) 교수
- 진정한 리더로 거듭나기 위한 7가지 법칙 제시

■ 진정한 리더로 거듭나기 위한 7가지 법칙

- 배리 포스너(Barry Z. Posner)

- 리더십 분야의 교과서로 불리는 '리더십 챌린지'의 저자
- 포스너 교수는 글로벌 시대에 세계 어디서나 보편적으로 요구되는 리더십의 요건으로 창조적인 사고를 강조함
- 강연 때 참석자들과의 질의응답 시간을 자주 가짐
- 진정한 리더로 거듭나기 위한 7가지 법칙을 제시함

1) 뚜렷한 가치관을 가져라

- 프리랜서와 같은 분위기에서 리더들이 어떻게 하면 의욕이 떨어진 구성원들을 확실하지도 않은 미래를 향해서 움직이도록 할 수 있을까?
- 사람들은 4가지의 특성을 가진 리더를 원함
 - ☞ 정직, 미래지향, 의욕고취, 능력
 - ☞ 진실하고 신뢰할 수 있으며 비전과 방향 감각을 갖고, 열성과 열정 그리고 전문능력과 함께 리더로서 성공적인 경력을 가진 인간적으로 믿음이 가는 리더를 원함

2) 개개인의 잠재된 리더십을 끌어내라

- 리더십은 학습이 가능하며 누구나 리더가 될 수 있음
 - ☞ 누군가 다른 사람이 나서서 리더가 되어주기를 기다릴 이유가 없음
 - ☞ 달성 가능하지만 노력하지 않으면 달성할 수 없는 도전적인 목표를 세우고 그 목표를 달성할 수 있도록 사람들의 능력을 개발하는 것

3) 작은 성공부터 도전하라

- 리더는 주도적으로 일을 만들어 내야 함
 - ☞ 다른 사람들이 하기 싫어하고 손해를 보고 있는 사업부를 스스로 맡아서 흑자로 전환시키기도 함
 - ☞ 다른 사람들이 누군가가 먼저 나서서 해주기를 기다리고 있을 때 리더는 자신이 주도적으로 보다 좋은 환경을 만들고 사람들의 삶의 질을 높이기 위한 활동을 시작해야 함
 - ☞ 긴급성과 중요성을 가지고 행동에 옮기는 것

4) 미래에 대한 명확한 그림을 그려라

- 리더는 아름다운 미래의 청사진을 그리는 능력이 있음
 - ☞ 다른 사람들이 보지 않는 것을 보며 남들이 불가능하다고 생각하는 무엇인가를 상상하고 꿈을 꿈
 - ☞ 비전이 없이 이루어 낼 수 있는 것은 거의 없음
 - ☞ 지금 단지 머릿속에 들어있는 그림이지만 언젠가는 실현될 것이라는 상상력과 믿음으로 시작됨

5) 리더십은 대화이지 독백이 아니다

- 리더십은 독주하는 것이 아님
 - ☞ 정말로 뛰어난 성취는 다른 많은 사람들의 적극적인 참여와 지원 없이는 결코 일어나지 않음
- 대화이지 독백이 아님
 - ☞ 뛰어난 성과는 상호협조를 통해서 얻게 되는데 상호협조의 근저에는 신뢰가 있음
 - ☞ 외부조건이 도전적이거나 긴급할 경우 더욱 그러함
- 훌륭한 리더는 상호존중과 배려에 기초한 인간관계를 구축하고 있음
 - ☞ 자신이 약하고, 무능하고, 별로 중요하지 않다고 생각하는 구성원들은 지속적으로 성과가 저조하고 기회만 있으면 다른 직장을 구하려고 함
- 진정한 리더는 다른 사람의 자율성, 자신감, 효과성을 높이기 위해서 자신의 힘을 스스로 조직구성원에게 나누어줌
 - ☞ 다른 사람들의 권한을 높여주는 것은 조직전체의 성공가능성을 증대시킴
 - ☞ 조직구성원들에게 봉사하고 도움을 주는 것이 오늘날 리더들이 명심해야 할 좌우명임

6) 언행일치의 메시지를 전달하라

- 신뢰할 만한 사람은 자신이 하겠다고 말한 일은 실제로 실행하는 언행일치의 사람임
 - ☞ 솔선수범 하는 것이 신뢰를 얻는 데 중요함
- 리더가 신뢰할 수 있는가를 결정할 때 사람들은 우선 그 사람의 말을 듣고 그 다음에 그 사람이 하는 행동을 보게 됨
 - ☞ 그 사람의 말과 행동이 일치할 때 '믿을 수 있다'는 판정을 내림

- 리더는 자신의 행위를 통해서 구성원에게 전달되는 메시지에 유의해야 함
- 위선보다도 더 해로운 것은 없음
 - ☞ 자신의 실제행동을 입으로 가르치는 것과 일치시킴으로써 구성원들에게 모범이 되어야 함
- 리더는 자신이 소중하게 생각하는 가치와 자신의 신념을 명확하게 한 후에 자신의 행동을 그 신념에 일치시켜야 함

7) 리더십의 핵심은 진정한 관심과 배려이다

- 혼자서는 최고의 성과를 낼 수 없음
 - 즉, 다른 사람의 도움 없이, 지원과 격려 없이, 신뢰의 표현이 없이 뛰어난 성과를 내는 것은 불가능함
- 최고의 리더
 - ☞ 구성원들에 대해서 사랑을 표현하고 따뜻함과 애정을 보여줌
 - ☞ 구성원들에게 가까이 다가가며 자신의 생각과 느낌을 그들에게 허심탄회하게 이야기함
 - ☞ 구성원들이 자신들에게 관심을 갖고 격려해주는 리더와 함께 일을 할 경우의 효과
 - ★ 자신에 대해서 보다 좋은 느낌을 갖게 되며 자아존중감이 높아짐
- 리더들은 사람들의 영혼을 자유스럽게 해방시킴으로써 그들 스스로 자신이 할 수 있으리라고 생각하지도 못했던 일들을 해내도록 활력을 불어넣음
 - 이러한 것이 리더로서 해내야 할 궁극적인 임무일 것임
- 진정한 리더로 거듭나기 위한 구체적 방법
 - ☞ 아주 쉽고 간단한 것부터 시작하는 것이 좋음
 - ★ 고마움 표현
 - ★ 인정
 - ★ 칭찬
 - ★ '나는 당신과 당신이 하는 일에 관심이 있다.'는 것을 표시하는 단순한 동작

리더십 이론의 발전과정과 배경 / 2주차 1차시

1. 리더십과 관리 & 미래 핵심리더와 관리자

■ 미래 핵심리더와 관리자

- 우리가 매일매일 접하는 일상의 조직생활을 살펴 보면, 말로는 조직의 미래를 위하여 훌륭한 리더를 양성하고 차세대 리더십 배양을 한다고 함
- 그러나 결과적으로 관리자들만 여기저기 양산된다는 느낌이 들어 안타까울 때가 있음
- 실제 우리가 접하고 있는 많은 조직들 속에서 직책상으로는 리더의 위치에 있는 임원, 부사장, 팀장급 사람들의 상당수가 관리자의 역할에 머물러 있다는 것을 알 수 있음
 - 현대의 급변하는 환경으로 인해 리더십에 대한 정의도 변화나 혁신에 초점이 맞춰지기 시작함
 - 미래 리더와 관리자의 차이가 큰 관심을 끌기 시작했으며, 같은 자원(사람, 시간, 물적 자원)과 정보를 가지고도 리더십이 개입되면 성과가 달라지는 모습을 볼 수 있음

■ 리더십과 관리의 차이

- 대부분의 사람들이 리더십과 관리가 다르다는 사실은 알지만 그 차이를 정확히 알지는 못함
- 리더십은 초자연적인 것도 신비로운 것도 아님
- 카리스마적인 권위나 개인의 특별한 성격과도 아무 관련이 없음
- 리더십은 선택받은 소수의 사람들만이 가질 수 있는 특별한 능력도 아님
- 리더십이 관리보다 우위의 개념이나 관리를 대체할 수 있는 것도 아님
- 리더십과 관리는 서로 구별되는 행동 시스템으로서 각각 서로를 보완해 줌
- 각각은 고유한 기능과 독특한 활동을 수행함
- 점점 더 복잡해지고 급변하는 오늘날의 경영환경에서 성공하기 위한 필수조건이 됨

1) 리더십과 관리

■ 모든 사람이 리더십과 관리를 동시에 잘 할 수는 없음

- 어떤 사람은 관리자로서의 능력은 훌륭하지만, 미래 리더로서의 자질은 없을 수 있음
- 또 어떤 사람은 미래 리더로서의 자질은 있지만 뛰어난 관리자가 될 수 없는 약점이 있을 수 있음
- 우수 기업들은 이 두 가지 부류 사람들의 가치를 잘 파악하여 이들이 균형과 팀워크를 이루도록 노력해야 함
 - 경영자의 직무를 누구에겐가 맡기게 되었을 때, 많은 기업은 모든 사람들이 관리 기능과 리더십 역할을 조화롭게 할 수 없다는 최근의 연구 보고서를 쉽게 무시
- 기업은 우수한 미래 리더이면서 동시에 효율적인 관리자를 양성하기 위해 인력을 개발하려고 노력함
- 진정한 의미에서 이런 종류의 교육과 훈련이 이루어지려면 기업이 먼저 리더십과 관리

기능의 차이를 이해해야 함

2) 핵심리더와 관리자의 차이

■ 잭웰치

- GE 전 회장
- "관리를 적게 할수록 경영성과는 높아진다"
- 관리보다는 리더십의 발휘가 중요하다는 점을 강조함
- 관리 : 복잡한 상황에 대처하는 기능
- 리더십 : 변화에 위기에 대처하는 기능

■ 많은 조직에서 관리기능이 지나치게 강조되면서, 리더십 기능은 상대적으로 등한시되어왔음

■ 안정된 상황에서는 효율적인 관리기능이 중요하지만, 경영환경이 급변하는 상황에서는 리더십 기능이 더욱 중요시될 수밖에 없음

■ 어려움에 처해 있는 조직들을 살펴보면, 문제 핵심이 리더의 리더십이 부족한 데 있다는 사실을 발견할 때가 의외로 많음

■ 리더와 관리자는 조직에 모두 필요한 존재이지만 관리자와 미래 리더는 여러 가지 측면에서 서로 다른 특징을 나타내고 있음

1) 목표에 대해 서로 다른 태도를 보임

- 관리자
 - ☞ 자신의 욕구보다는 조직의 필요성에 의해 발생함
 - ☞ 관리자는 기존 질서를 유지하고 이를 통해 보상을 받으려고 함
- 미래 리더
 - ☞ 목표에 대해 적극적인 태도를 보임
 - ☞ 잠재적 기회를 찾아내고 이를 통해 보상을 받으려고 함
 - ☞ 구성원들이나 동료들 간의 관계도 긴밀하게 유지
 - ☞ 부하직원을 격려하여 업무에 적극적이 되도록 만듦
 - ☞ 열성을 쏟아 창조성을 높일 수 있게 만듦

2) 혼란과 질서를 어떻게 생각하느냐에 따라 많이 좌우됨

- 관리자
 - ☞ 질서와 통제를 추구하면서 혼란이 야기될 것으로 생각되면 무리하게 문제를 해결하려고 함
- 미래 리더
 - ☞ 조직에 중요한 문제가 발생했을 때, 성급하게 그 상황을 해결하기 보다는 혼란과 갈등이 있더라도 조직이 자연스럽게 문제해결의 대안을 찾아낼 수 있도록 노력함

3) 업무 처리에 대해서도 서로 다른 모습을 보임

- 관리자
 - ☞ 업무 활동이나 의사결정 과정에서 규정된 역할에 충실한 사람들
- 미래 리더
 - ☞ 아이디어에 관심을 갖고 직관적인 방법을 선호하는 사람들

■ 많은 기업이나 조직들은 대체로 관리에 의존하고 있음

- 관리를 중요하게 생각하는 기업이나 조직은 질서정연하고 정태적인 작업유형을 유지하려고 함
- 관리를 신뢰하는 기업의 경우 한 개인의 재능보다 조직구조를 훨씬 중요하게 여김
- 관리는 경쟁적인 집단사이에서 통제와 힘의 균형을 보장할 수 있지만, 기업목표를 위한 상상력이나 창의성 등을 키우지는 않음
- 보수적이고 개인보다 집단을 우선시하는 기업환경 속에서 벤처적 자질을 지닌 리더십의 개발이 중요함

3) 관리자가 되지 말고 미래 핵심리더가 되라

■ 잭 웰치

- GE 전 회장
- 세기의 경영자로 존경 받음
- '관리자가 되지 말고 리더가 되라'
- 리더십 없는 관리만의 경영으로 급변하는 경영환경에 적절히 대처할 수 없기 때문

■ 존 코터(John Paul Kotter)

- 하버드대 교수
- 리더십 이론의 권위자
- 리더십의 기능

1) 방향설정 기능

- 관리 : 기획 또는 장기계획을 세우는 것
- 리더십 : 비전과 전략을 창조

2) 단합시키는 기능

- 관리 : 조직화를 통해 계획을 효율적으로 실행할 수 있는 인력시스템을 구축
- 리더십 : 의사소통으로 문제를 해결

3) 동기부여 기능

- 리더는 비전을 실현하기 위한 폭발적인 에너지를 끌어냄
- 통제메커니즘처럼 사람들을 계획된 방향으로 몰고 가는 것이 아니라 성취, 소속감, 인정, 자부심, 자율적 통제, 이상추구 등 개인 내면의 욕구를 만족시켜 줌
 - ☞ 자발적으로 행동하게 만듦

- 오늘날 대부분의 기업에서는 관리는 넘치고, 리더십은 부족한 실정이라고 함
 - 리더십을 훈련시키기 위한 조직의 능력을 발전시킬 필요가 있음
- 성공하는 기업은 미래 리더가 나타나기까지 마냥 기다리지 않음
 - 기업은 잠재적인 리더를 찾아내고, 그들의 능력이 개발되도록 경력계획을 세워놓고 있음
 - 관리 능력이 없으면서 리더십만 강한 경우를 주의해야 함
 - 리더십이 약한 관리 스타일보다도 상황을 더 나쁘게 만들 수 있음
 - 강한 리더십에 효율적인 관리를 접목시킴
 - 이 둘이 균형을 이루도록 하는 것이 중요함
- 리더십에 대한 고정관념과 패러다임
 - <도표> 리더십의 패러다임 변화

전통적 리더십	21세기형 리더십
• 연륜과 조직경험을 토대로 발휘하는 직위 중심 리더십 (Position Power)	• 부문별 전문능력을 토대로 발휘하는 전문가적 리더십 (Expert Power)
• 부하를 전제로 발휘하는 하향식 리더십	• 상사, 부하, 동료로 대상으로 발휘하는 전방위적 리더십
• 리더십은 전지전능한 한 사람(One Big Brain) 으로부터 유래됨 ⇒ 리더십 원천의 일원화를 지향하는 영웅주의적, 일방적 리더십	• 리더십은 전문성을 보유하고 있는 다수로부터 발원한다는 민주적, 다원주의적 리더십
• 얼굴을 맞대고 영향력을 행사하는 대면적 리더십	• 가상공간에서 네트워크를 통해 자신의 전문성을 토대로 영향력을 행사하는 사이버 리더십

2. 리더십의 정의

- 리더십의 개념 : 한마디로 정의하기 어려운 만큼 복잡함
 - 1) 리더십이라는 용어가 권한(authority), 권력(power), 통제(control), 관리(management) 등의 개념과 혼동되어 불분명하게 사용됨
 - 2) 리더십을 연구하는 연구자들이 각자 나름대로 시각이나 관점에서 이 문제에 접근하려는 데서 비롯됨
 - 3) 리더십이 인간을 그 연구 대상으로 하는 학문이기 때문에 분명히 정량적 논리로 이해하기 어려움
- 먼 옛날의 왕과 백성 사이에도 존재했음
 - 만일 왕이 백성한테 일방적으로 군림했거나 위협만 했다면 그의 무덤을 그리 크게 건설할 수 있었을까?
 - 왕 무덤의 크기로 백성의 헌신을 가늠할 수 있음
 - 백성의 헌신을 이끌어낸 왕과 백성 사이에 존재한 사랑과 열정, 협력과 포용, 존경과 나눔의 정도를 가늠할 수 있음

- 연구자들은 항상 리더십을 그들의 개인적인 조망에 따라 그들이 관심을 두고 있는 현상의 측면에서 정의함
 - 피터 드러커
 - 리더십이 가장 중요하다. 정말이지 리더십을 대체할 수 있는 것은 아무것도 없다.
 - Tom Peters
 - “모든 우수한 기업에는 각 계층마다 강력한 리더가 있었다”는 것을 발견했다.
그러니 리더가 되기 위해 반드시 승진하기를 기다릴 필요는 없다.
 - 데일 카네기
 - 자기보다 영리한 사람들을 곁에 둘 줄 알았던 사람, 여기에 잠들다.
 - 나폴레온 힐
 - 성공한 리더 중 어느 누구도 엄격히 말해서 자기 스스로 또는 자기가 한 일로 인해 성공한 게 아니라는 것이다. 하나같이 다른 사람들의 도움을 받아 성공했다.
- 여러 학자들이 주장한 리더십의 차원(Stogdill, 1974 : Bass, 1995)
 - Stogdill과 Bass는 리더십에 대한 정의와 관련하여 ‘리더십은 그 정의를 내리려 하는 사람의 수만큼 각기 다른 많은 정의가 있다’라고 규정함
 - 집단과정의 초점을 둔 리더십
 - 개인의 특성(personality)과 그 효과 차원
 - 추종을 유도하는 기술로서의 리더십
 - 영향력을 행사하는 기술로서의 리더십
 - 실천과 행동으로서 리더십
 - 설득의 형태로서의 리더십
 - 목표성취의 도구로서의 리더십
 - 상호작용 발생으로서의 리더십
 - 차별화된 역할로서의 리더십
 - 구조 주도로서의 리더십
 - Stogdill(1974)은 리더십문헌들을 광범위하게 검토하고 나서 “리더십의 정의는 거의 그 개념을 정의하려고 하는 사람들에 대한 영향력, 상호작용 유형, 역할관계 및 관리직의 점유와 영향력의 합법성에 관한 타인의 지각에 의해 정의되어 왔다.”고 밝히고 있음
- 리더십 개념들간의 핵심적인 차이점
 - 리더십에 대한 정의가 학자의 주관과 시대의 흐름에 따라 다양하게 설명되고 있음
 - 리더십이란 말속에는 “어떤 상황에서 조직의 목표달성을 위해 어떤 개인이 다른 개인이나 집단의 행위에 영향력을 행사하거나 이끌어 가는 과정”이라는 의미가 들어있음

■ 조직 내의 리더십에 관한 연구

- 오랫동안 연구초점을 달리하며 지속적으로 변화해 왔음
- 리더십 연구의 흐름
 - 전통적인 리더십 연구는 특성이론적 접근으로부터 시작됨
 - 그후, 행동이론과 상황이론 및 상황적합적이론 등으로 변천되어왔음
 - 1980년대 초반부터는 신리더십이론(New Leadership Theories)이라고 불리는 새로운 이론이 소개되기에 이름

■ 리더십 분야에 많은 연구가 이루어진 이유

- 조직의 경쟁력은 리더십에서 비롯된다는 인식
- 조직의 내외 환경변화를 올바로 지각, 해석하여 이에 대응하는 능력이 바로 리더십의 본질이기 때문임

3. 리더십의 발전과정 배경

■ 속성이론(특성이론)

- 리더십에 대한 초기의 연구 경향
- 리더의 개인이 가진 특성에 따라 어떻게 다른가 하는 데 착안점을 둠
- 2차 세계대전 이전까지 지배적인 이론으로 발전함
- 이후 리더 개인에게서 나타나는 개인적 특징이나 속성, 성격들이 보편적인 리더십 행태를 보이지 않는다는 비판

■ 행동이론(행태론적 연구)

- 속성이론의 비판과 함께 개별적이고 가시적인 리더의 행태에 대한 유형적 연구가 발전
- 리더의 행태가 조직의 성과에 미치는 영향이 어떠한가 하는 데 집중되기 시작함
- 인간심리적 측면이나 인간의 행태를 강조하는 접근법
- 조직의 성과 또는 효율성이 리더십만이 그 효과를 나타내는 전부가 될 수 없다는 비판

■ 상황이론

- 리더 또는 조직이 가지는 상황 또는 환경에 따라 달라질 수 있다는 상황적 특성이 주목받기 시작함

■ 신조류의 리더십 이론

- 리더십에 대한 연구 경향은 좀 더 체계적이고 통합적인 접근을 시도하게 되었음
 - 변혁적(변화지향, 개방적) 접근방법
 - 발전적(일반적에서 전문적) 접근방법
 - 촉매적(형식적에서 창조적) 접근방법 등
- <도표> 리더십 이론의 발전과정 요약

기간	리더십 이론	중심 주제 및 접근방법
1940년대 후반 이전	특성이론 (Trait Theory)	<ul style="list-style-type: none"> • 리더십은 타고 나는 것 • 효과적인 리더는 일련의 특성을 가지고 있다는 전제하에 리더의 지성, 성격 및 신체적 특성 등

		효과적인 리더의 특성을 탐색
1940년대 후반~ 1960년대 후반 행동이론	행동이론 (Behavior Theory)	<ul style="list-style-type: none"> 리더십 유효성은 리더의 행동에 따라 달라지며, 리더십은 개발될 수 있음 리더 행동의 특정 유형이 모든 상황에서 효과적이라는 전제하에 리더가 부하에 대해 어떻게 행동하는지에 대해 연구
1960년대 후반~ 1980년대 초반	상황 이론 (Situational Theory)	<ul style="list-style-type: none"> 리더십은 상황에 따라 달라짐 모든 상황에 적합한 최선의 리더십 유형은 없다는 전제하에 상황에 따른 효율적 리더십 유형에 대해 연구
1980년대 초반 이후	신조류의 리더십 이론	<ul style="list-style-type: none"> 리더는 비전을 지녀야 하며 부하에게 강한 정서적 반응을 이끌어 내야 함 즉, 새로운 흐름의 리더십 접근방법으로 부하의 전념, 몰입을 유도할 수 있는 특성의 리더십 유형에 대해 연구

전통적 리더십 이론 / 2주차 2차시

1. 전통적 리더십 이론

- 20세기 초반부터 리더십은 과학적으로 연구하기 시작함
- 리더십이라는 개념에 대한 수많은 정의와 다양한 이론을 등장시키면서 발전되어 왔음
- 리더십 연구자들은 리더십을 그들에게 흥미 있는 현상에 대해 그들 나름의
- 개인적인 관점에 따라 다양하게 정의하였음
 - 그 결과 리더십의 개념 정의는 그것을 정의하려는 사람 수만큼이나 다양하게 되었음
 - 리더십 분야는 행동과학의 어떠한 주제보다 많은 연구가 이루어졌음
- '특성이론' : 리더를 중심으로 성공적인 리더의 특성을 연구하는 데 초점을 맞춤
- '행동이론' : 리더와 부하와의 관계를 중심으로 리더의 행동스타일을 집중적으로 연구
- '상황이론' : 리더십 과정에서 작용하는 중요 상황을 중심으로 리더와 환경적 상황과의 관계를 연구
- 이러한 전통적 리더십 이론은 리더십의 한 단면만을 보여주고 있다는 지적이 있음
 - 특성이론의 경우 리더가 얼마만큼의 특정자질을 가지고 있어야 한다는 것을 제시하지 못함
 - 행동이론은 리더십 행동 중 어떤 측면이 가장 중요한지의 여부가 상황에 따라 달라지는 한계를 보임
 - 상황이론 역시 리더의 범주가 너무 개괄적이어서 리더의 효율성을 설명하는데 미흡함,
 - 이론적으로 풍부한 결과를 만들어냈으나 실무에는 별다른 결과를 제공해 주지 못하고 있음
- 전통적 리더십 이론은 공통적으로 다음과 같은 한계를 가지고 있다고 할 수 있음
 - 전통적인 리더십 이론은 조직 내의 상사와 하위자와 관계를, 상사는 하위자를 통제하고 감독하며 하위자는 상사의 통제나 감독에 복종하는 관계로 암묵적 가정을 했던 경향이 있음
 - 결론적으로, 예측이 불가능할 만큼 빠르게 변화하는 오늘날의 환경 안에서 리더십
 - 행동의 합리적 측면만을 강조한 전통적 리더십 이론은 많은 한계를 지니고 있다고 할 수 있다.
- 1940년대부터 1970년대 후반까지 리더십 연구의 주류를 형성해 온 전통적 리더십 이론의 발전과정을 살펴보면 다음과 같음

1) 특성이론(trait theory)

- 일반적으로 리더십이란 무엇인가라는 생각을 할 때 떠오르게 되는 용어
- 지성, 카리스마, 결단력, 열정, 파워, 용기, 집중력, 자신감 등일 것
 - 이러한 것이 바로 리더의 특성을 말하는 것
 - 이러한 특성이론(traits of leadership)은 리더와 비리더를 구분하게 되는 특성에 관한 6가지 특성이 대표적으로 논의되고 있음

- 일반적으로 리더는 개인의 특성으로 리더에 대한 정의를 충족한다고 볼 수 있음
 - 하지만 그들은 서로 완전히 다른 특성을 가진 개인을 대표하고 있을 뿐임
- 만일 일어난 특성이 나타내는 개념이 타당하다고 한다면, 모든 리더들은 그 나름대로의 특유한 특성과 기질을 가져야만 할 것
 - 그러나 개인적으로 특이하게 보여지는 특성을 모든 리더에 적용할 수 있다고 하는 데에는 타당성이 부족하다고 봄
 - 이러한 특성을 분리하고자 하는 연구, 즉 리더와 부하, 능력 있는 리더와 무능력한 리더를 언제나 변함없이 구분할 수 있는 특성을 정의하고자 했던 연구들은 실패해 왔음
 - 특성추구 이론 연구자들은 현재까지도 리더와 비리더를 구별할 수 있는 핵심적인 특징들을 발견해 내지 못하고 있음
- 리더를 비리더로부터 구분 지어주는 6가지 특성
 - 리더십과 관련된 특성을 구분하고자 하는 노력은 리더를 비리더와는 다르게 볼 수 있도록 하는 6가지 특성, 즉 추진력, 지도하려는 의지, 정직과 일관성, 자신감, 지적 능력, 그리고 직무와 관련된 지식에 초점을 두고 있음
 - 리더를 비리더로부터 구분 지어주는 6가지 특성은 다음과 같음
 - 1) 특성1. 추진력
 - 리더는 남보다 더 많은 노력을 함
 - 그들은 비교적 높은 수준의 성취 욕구를 가지고 있음
 - 야심적이고, 많은 정력과 지칠 줄 모르는 활동성과 지속성 그리고 창의성을 보여줌
 - 2) 특성2. 지도하려는 의지
 - 리더는 다른 사람에게 영향력을 미치고 그들을 이끌고자 하는 강한 욕망을 가지고 있음
 - 동시에 기꺼이 책임을 받아들이고자 함
 - 3) 특성3. 정직과 일관성
 - 리더는 진실되고 기만하지 않음
 - 말과 행동에 있어서의 높은 일관성을 보임으로써 자신과 부하직원들 사이에 신뢰성 있는 관계를 형성함
 - 4) 자신감
 - 부하 직원은 신념의 상실감을 없애기 위해서 리더들을 찾음
 - 따라서 리더는 목표와 결정의 정당성을 부하 직원들에게 확신시켜주기 위해서 자신감을 보여줄 필요가 있음
 - 5) 지적 능력
 - 리더는 많은 양의 정보를 수집, 분석 그리고 해석할 수 있는 충분한 지적 능력이 필요함
 - 그리고 리더는 비전을 만들어 내고 문제를 해결하여 정확한 결정을 내릴 수 있어야 함

6) 직무와 관련된 지식

- 능력 있는 리더는 조직, 산업 그리고 기술적 문제에 관련된 상당한 양의 지식을 가지고 있음
- 이러한 깊은 지식이 있어야만 리더는 정확한 결정을 내릴 수 있으며, 그러한 결정의 함축적인 의미를 이해할 수 있음
- 단지 이러한 특성만으로 리더십을 설명하기에 충분치 못함
 - ☞ 특성에만 기반을 둔 리더십에 대한 설명에서는 상황적 요소가 무시되고 있기 때문
- 적합한 특성을 가지고 있다는 것은 단지 한 개인이 더욱 더 능력 있는 리더가 될 수 있다는 사실을 확실하게 해줄 뿐임
- 개인은 상황에 따라 그에 적합한 올바른 행동을 취해야만 함

■ 특성이론의 미비점과 기여도

- 특성이론이 리더의 고유한 자질 내지 특성을 일반화하는 데 성공하지 못하고 결과적으로 일반으로부터 불신을 받지 않을 수 없게 된 데에는 크게 다음 2가지 이유가 있음
 - 1) 특성추구 이론은 상황요인을 고려하지 않고 있음
 - 예컨대 일선 현장에서 리더가 되는데 필수적인 특성은 사무실에서는 성공적인 리더가 되는 데 맞지 않을 수가 있는 것임
 - 상황이 각기 달라지면 그에 따라 리더에게 요구되는 특성도 달라질 수 있음
 - 특성추구이론은 이와 같은 점을 간과한 것
 - ☞ 스톡딜(R.M Stogdill) 같은 연구자들은 이러한 문제점을 감안하여 상황마다 중요한 특성을 달리하는 수정 특성추구이론을 제시하고 있음
 - 2) 특성추구 이론은, 리더의 개인 특성 혹은 자질에만 초점을 맞추고 있음
 - 개인이 리더십상황에서 실제로 어떻게 행동하는가를 밝혀주고 있지 못하고 있음
 - ☞ 이 이론은 누가 리더인가를 확인해 주기는 하나 리더가 어떻게 해서 부하들에게 영향력을 행사하는 지를 설명해 주지 못하고 있음
 - ☞ 다시 말해 특성추구 이론은 부하들과 그들이 리더십에 미치는 효과를 고려하지 않고 있음
 - ☞ 영향력이라는 것이 2인 이상의 사람간의 상호관계임을 감안할 때 누가 고유한 리더가 될 수 있을 것인가를 탐구하는 특성추구이론은 리더십 과정을 완벽하게 밝혀주고 있지 못함
 - ☞ 특성추구 이론의 이 같은 이론적 미비점은 리더십 연구를 다음 단계로 이행시키는 계기가 되지만 이러한 미비점들이 있다고 해서 특성추구이론의 연구적 가치가 결코 무시되어서는 안 됨
 - ☞ 우리는 아직도 리더가 될 수 있는 고유한 특성이나 자질이 있다는 주장을 결코 간과할 수 없음

■ 특성이론의 평가

- 평가1. 리더십 특성이론의 종합

- 대체로 리더란 책임감이 강하며 목표달성에 대한 열정과 인내심, 원만한 대인관계, 자신감, 지구력, 좌절극복의 인내력이 있어야 함

- 평가2. 특성이론의 비판

- 상황문제를 거론하지 않고 모든 리더들을 동일한 특성으로 분류함
- 어떤 상황에서는 매우 유효하고 활동적인 특성들이 다른 상황에서는 비능률적, 비활동적임
- 이러한 리더십 특성연구의 중요한 측면은 다음 표와 같음

☞ <도표> 리더십 특성연구의 중요 측면

신체적 특징	연령, 신장, 체중, 외모
사회적 특징	교육, 사회적 신분, 이동성, 사교 관계
지능	판단력, 결단력, 표현능력
성격	독립성, 자신감, 지배성, 공격성
과업관계 특성	성취욕구, 솔선력, 지구력, 책임감, 안정욕구, 인간에 대한 관심
인간관계 특성	감도능력, 협조성, 대인관계기술, 권력욕구, 청렴성

■ 특성이론의 시사점

- 리더십 특성이론의 시사점은 리더의 특성들이 효과적 리더십을 발휘하도록 하는 데 매우 중요한 역할을 함
 - 따라서 리더 스스로가 그러한 특성을 배양하기 위한 리더십 개발 노력을 기울여야 함
 - 조직도 리더의 특성을 배양할 수 있는 교육훈련 프로그램을 마련해야 함

2. 행동이론(Behavioral Theory)

■ 리더십이론은 미국, 영국, 독일 등 선진국 주도로 발전되어 왔으며,

- 미국 대공황 이후 경제를 재건할 리더에 대한 사회적 욕구가 증대되면서 리더십에 대한 연구가 더욱 활발하게 진행됨
- 1940년대 후반부터 리더의 특성과 행동에 대한 연구가 진행되면서 리더십 특성이론 대신에 리더십 행동이론이 나타나게 됨
- 리더십 행동이론
 - 한마디로 표현하면, '리더는 리더의 특성을 가진 사람이 아니라 리더답게 행동하는 사람이다.'라는 것
- 성공한 리더들을 분석한 결과 공통적으로 이루어지는 행동영역들이 존재한다는 내용
- 리더들의 행동을 연구해서 다른 사람들에게 리더십을 갖출 수 있도록 교육하고 훈련하면 훌륭한 리더로 성장할 수 있도록 육성할 수 있다는 것

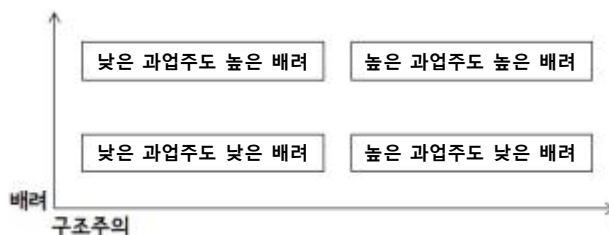
- 특히 1950년대부터 리더십 연구자들은 특성이론에 실망하게 됨
 - 그들은 관리자들의 실제 직무에 있어서의 행동에 더 관심을 기울임
 - 특성을 조사하는 대신에 부하들의 생산과 만족감과 같은 효율성을 측정하는 데 있어서의 행동을 설명했음
- 만약 특성론이 성공적이었다면 리더십을 필요로 하는 조직에 올바른 개인을 선택하는 근거를 제공했을지도 모름
- 반대로 행동론이 리더십의 결정요인을 파헤칠 수 있다면, 더 많은 사람을 리더로 육성할 수 있었을 것
- 특성이론과 행동이론의 차이
 - 적용의 관점
 - 특성이론이 근거가 있는 것이라면 리더는 기본적으로 태어나는 것
 - 반대로 행동론적 관점에서 리더를 확인해주는 특별한 행동이 있다면 리더십을 가르칠 수 있을 것
 - ☞ 이는 리더의 공급이 확대될 수 있음을 의미하는 매우 흥미로운 개념

1) 리더십 행동이론의 탄생 배경

- 리더십 행동이론이 탄생한 배경
 - 1940년대 이후 공장 자동화 시스템을 통하여 대량생산이 가속화되는 시기
 - 이에 반하여 인간관계 운동이 일어났던 시기
 - 이러한 인간관계 운동은 리더십 이론을 특성이론에서 행동이론으로 변화하게 되는 중요한 단서를 제공했다고 볼 수 있음
- 리더십 행동에 대한 연구 기반
 - 그 당시 대량생산에 따른 인간의 기계화, 황폐화 등과 같은 문제에 대한 관심으로 보아야 함
 - 목표를 달성하기 위한 과업, 업무, 생산 등을 지향하는 것도 중요했음
 - 조직구성원들의 개개인 인간에 대한 관심이 성과에 영향을 줄 수 있다는 것을 찾아내려는 시도였음
 - 1950년대 초의 특성이론에 대한 비판과 함께 특성이론의 한계를 뛰어 넘으려는 리더십이 바로 행동론적 리더십 이론임
- 리더의 행동론적 접근방법의 특징
 - 특수한 상황을 고려하지 않고 보편타당하게 효과적인 행동을 찾으려 함
 - 행동론적 접근방법은 모든 상황에서 유일 최선의 리더십 유형을 찾으려 함
 - 행동론에서는 리더의 훈련개발이 주된 연구과제의 하나가 됨
 - 특성론이 선천설에 근거한다면 행동론은 후천설에 근거하기 때문에 효과적인 리더가 되기 위해서는 교육훈련이 필요하다는 것

2) 오하이오 주립 대학교의 리더십 연구

- 리더십 행동이론과 관해 가장 대표적인 연구는 오하이오 주립대학교의 리더십 집단에 의해 수행되었음
 - 1945년 오하이오 주립대학교의 경영연구소는 스톡딜(Ralph M. Stogdill)의 연구에 기초하여 효과적인 리더십 행동을 밝히려고 노력했음
 - 특히 이 집단은 리더들이 집단이나 조직을 리드할 때 어떻게 행동하는가를 측정할 수 있는 도구로 설문지를 이용하였음
 - 리더의 행동을 서술한 문장을 제시하고 특정한 리더가 그러한 행동을 얼마나 자주 행하는가에 대하여 부하들의 지각을 통해 측정하는 설문지법은 현재도 많이 사용하고 있음
- 오하이오 주립대학교의 초기 연구의 하나로 햄필(J.K. Hemphill)은 52개 조의 300여 명의 폭격기 탑승원을 대상으로 그들 사령관의 리더십 행동을 서술하도록 함
 - 그 결과 서로 다른 리더십 행동을 설명하는 1,800여 가지의 설문항목이 모아졌음
 - 수천 명의 부하들로부터 수집한 리더의 행동에 관한 설문지는 통계적 기법을 사용하여 분석되었음
 - 그 결과 리더의 행동은 두 가지의 독립적인 차원으로 나뉘었음
 - 1) 구조주의(initiation structure)
 - 리더가 목표달성을 위해 자신의 역할과 구성원들의 역할을 정의하여 구조화하려는 정도를 반영함
 - 이 차원에서 고득점을 획득한 리더는 계획수립, 정보전달, 스케줄링 등을 통해 활동을 지휘하는데 아주 적극적인 역할을 수행함
 - 2) 배려(consideration)
 - 리더가 상호신뢰, 구성원의 아이디어 존중, 구성원들의 느낌에 대한 배려와 같은 특성을 갖는 관계를 구성원들과 형성하는 정도를 반영함
 - 이 차원에서 고득점을 획득한 리더는 좋은 '라포(rapport : 상담이나 교육을 위한 전제로 신뢰와 친근감으로 이루어진 인간관계이다.)'의 분위기를 만들고 쌍방향적 의사소통을 함
 - 낮은 점수를 받은 리더는 구성원들과의 관계에서 매우 비인간적인 경향이 많음
- 오하이오 대학교의 리더십 연구는 이 두 가지의 리더 행동을 단일 차원의 두 점으로 보지 않고 두 개의 독립된 차원으로 보고 있음
 - 따라서 리더는 두 가지의 리더십 행동을 보여 줄 수 있다. 이를 나타내면 다음 같음



- 리더십 행동과 집단성과나 구성원 만족도 등과 같은 리더십 효과성간의 관련성에 관해 많은 실증적 연구가 이뤄짐
- 특히 초기의 행동연구는 리더십 행동과 효과성 간 관계에 기초하여 '최선의 리더십 유형'을 찾으려 함
 - 이와 같은 맥락에서 배려와 구조주의에 초점을 맞춘 몇몇의 연구들은 두 차원의 리더십 행동이 모두 높을 때 리더십이 가장 효과적이라는 고-고 가설(Hi-hi Hypothesis)을 주장하기도 함
- 그러나 전체적으로 리더십 행동과 효과성간의 관련성에 대한 실증적 연구의 결과는 한결같지 않음
 - 따라서 대부분의 후속연구들은 배려와 구조주의라는 리더십 행동과 리더십 효과성 간의 관계를 검토하는데 상사의 가치관, 집단규모, 과업특성, 부하의 성격특성, 부하의 통제위치 및 직무경험 등 여러 가지의 상황변수들을 고려하고 있음
- 이러한 행동이론은 다양하게 연구되어 왔으며, 그 대표적인 연구 중의 하나로 오하이오 주립대학의 연구임
- 오하이오 주립대의 연구의 결론
 - 리더십 유형을 구조 주도형과 배려형의 두 가지 형태로 규명하였음
 - '구조주도' : 리더가 구성원에게 역할을 할당하고 목표설정, 계획과 문제해결, 수행방법과 절차 등을 명확히 규정해 주면 과업달성을 독려해 주는 등의 행동에 해당됨
 - '배려' : 리더의 구성원에 대한 친근·지원·위로·신뢰·의사소통 및 인정 등의 행동과 관련되어 있음
- 이러한 오하이오 주립대학의 연구는 그 결과에 있어서 비판의 소리도 있었으나, 리더의 행동을 이해하고 묘사하기 위해 노력을 기울인 점에서 그 가치를 인정받음

3) 미시간 대학교의 리더십 연구

- 미시간 대학교의 서베이 리서치 센터(Survey Research Center)에서는 1940년대 말부터 1950년대 초까지 효과적인 관리자의 리더십 행동을 확인하기 위한 연구를 시행함
 - 미시간 대학교의 연구팀은 보험사의 지역사무소, 대규모 제조회사, 선로 보선반 등 여러 조직의 감독자와 부하들을 대상으로 면접과 설문지를 사용한 현장연구를 시행함
 - 집단 생산성이라는 객관적 지표를 사용하여 상대적으로 효과적인 관리자와 비효과적인 관리자를 나눠 이들의 행동을 비교함
- 연구결과, 효과적인 관리자의 행동은 비효과적인 관리자와의 차이를 발견함
 - 효과적인 관리자는 부하들이 하는 일과 같은 종류의 일을 하기보다는 계획수립, 부하들의 활동내용의 조정, 필요한 공급품이나 장비 또는 기술의 지원 등과 같은 일에 시간과 노력을 투입함
 - 이런 행동은 직무 중심적 리더의 행동에 속함

■ 직무중심적 리더

- 직무의 기술적 측면과 생산측면을 강조함
- 리더의 공식권한을 많이 활용함
- 치밀하게 감독하는 리더를 말함

■ 조직구성원 중심적 리더

- 조직구성원에 대하여 인간적 관심과 그들의 개성을 중시함
- 개개인의 욕구에 특별한 관심을 보임
- 권한을 위임하고 직원중심적 업무환경을 조성하는 리더임

■ 미시간 연구의 주된 목적

- 오하이오 연구처럼 어떤 유형의 리더행동이 업무집단의 성과와 구성원의 만족을 가져오는가를 찾아내는 데 있음

■ 상호관계가 있는 리더십 행동을 찾아내어 그 효과성을 검토하는 방법으로 접근함

- 직무 중심적 리더십 유형과 구성원 중심적 리더십 유형 두 가지를 확인함
- '직무 중심적 리더십'
 - 세밀한 감독과 합법적이고 강제적인 권력을 활용함
 - 업무계획표에 따라 이를 실천하고 업무성과를 평가하는 데 초점을 둠
- '구성원 중심적 리더십'
 - 인간지향적임
 - 책임의 위임과 구성원의 복지, 욕구, 승진, 개인적인 성장에 대한 관심을 강조함

■ 미시간 연구의 연구결과

- 구성원 중심적 리더십 행동을 보이는 리더가 더 높은 집단 생산성과 더 높은 직무만족과 관련이 되어 있음
- 반면 직무 중심적 리더들은 더 낮은 집단 생산성과 더 낮은 직무만족과 관련되는 경향을 보이고 있음

■ 미시간 대학의 조사 연구소에는 리커트(R. Likert, 1967)가 중심이 되어 리더의 목표 지향성을 중심으로 인간지향적 리더십과 과업지향적 리더십으로 구분하고 있음

- 이는 리더가 리더십을 필연적으로 수행해야 하는 두 가지 기능 즉, 과업을 완수하면서 집단 구성원의 요구를 충족시켜야 하는 기능을 전제로 하고 있음

■ 미시간 연구의 연구 결론

- 리더십의 성과에 대한 측정은 성과 척도로만 가능한 것이 아님
- 구성원의 만족과 같은 종업원 관련 척도가 포함되어야 함
- 인간 중심적 리더가 효과적이라는 결론에 이르게 됨

3. 상황이론(Situational Theory)

■ 상황이론

- 1970년대 들어 주목 받았던 리더십이론
- 조직이론의 전개 과정에서도 상황이론이 존재하는데,
 - 이 상황이론도 기본 의미는 다르지 않음
 - 상황에 따라서 조직화 전략이 변동됨
 - 절대적인 최선의 조직관리 전략이 존재하지 않는다는 것
- 리더십이론에서의 상황이론이 리더십에 대한 절대 기준이나 행동 유형이 존재하지 않음을 강조
- 조직이론에서도 양시론(兩是論, 맞서서 내세우는 두 말이 모두 맞았다는 주장이나 이론)이나 양비론(兩非論, 맞서서 내세우는 두 말이 모두 틀렸다는 주장이나 이론)처럼 어떤 일방적인 기준이 존재하지 않음을 강조함
- 효과적인 리더십의 유형은 주어진 상황이나 여건에 따라 다름
- 그 주변 상황이 리더를 키워준다는 것을 골자로 함
- 그 이전의 이론이었던 특성이론과 행동이론에서와는 달리, 모든 상황에서 언제나 바람직한 리더의 특성이나 행동유형을 찾아내려고 하지 않음
- 어떤 상황하에서 그 상황이 요구하는 리더의 특성이나 행동 유형을 알아내기 위해 노력함
- 대표적인 이론가
 - F. E. 피들러(Fiedler)
 - P. 허쉬(Hersey)
 - K. H. 블랜차드(Blanchard)
 - R. J. 하우스(House)

■ 상황이론은 두 가지 이론으로 구분

- 상황이론 : 리더십 특성이나 행동보다는 리더십 특성과 행동에 영향을 미치는 상황 그 자체의 특성을 분석하는 데 관심을 두는 이론
- 상황적합이론 : 리더 특성 또는 행동이 하위자나 조직에 미치는 영향을 조절해 주는 변수를 파악하여 특성이나 행동과 상황간의 적합관계를 설명하는 이론으로 구분될 수 있음
- 전자를 상황이론이라고 부르고, 후자를 상황적합이론이라고 부르는데 이를 구분하지 않는 경우도 많음
- 상황이론은 주어진 상황에 따라 리더십의 유효성이 판단되고, 또한 리더의 행동은 상황에 따라 결정됨
 - 상황에 유리한 리더의 유형을 상황의 변화에 따라 적절히 구사함으로써 리더십의 효과성을 높일 수 있게 됨

신조류 거래적 리더십과 변혁적 리더십 1 / 3주차 1차시

1. 새로운 리더십 이론의 등장

1) 새로운 리더십 이론의 등장

■ 리더십 귀인 이론(Attribution theory of Leadership)

- 리더십이란 단지 다른 사람에 대한 탓에 불과하다고 주장함
 - 조직이 큰 성공을 기록하거나 큰 어려움을 겪으면 사람들은 그 원인을 리더십에서 찾음
 - 조직의 성과나 직업만족도의 원인(탓)을 리더십으로 돌림
 - 상황에 대한 고려는 거의 하지 않고 리더의 어떤 특성이 그런 결과를 만들었다고 믿음
 - 일반적으로 '좋은 리더'
 - ① 머리가 좋음
 - ② 쾌활함
 - ③ 외향적
 - ④ 말을 잘함
 - ⑤ 사려 깊음
 - ⑥ 근면함
 - 실제 업무성과나 직업만족도와 관련이 있는지 없는지는 특성이론 부분에서 밝힌 것처럼 정확히 알 수 없음
 - 그런데도 일반적으로 그런 특성을 바람직한 리더의 특성이라고 생각을 하고 있으며, 일이 잘되거나 잘 안 되는 경우 리더가 그런 특성을 갖고 있어서 그렇다고 생각함
 - 리더십 귀인이론의 연구결과
 - 일반적으로 일관성(consistent)있는 리더를 훌륭한 리더로 받아들이는 경향이 있다는 사실
 - 일관성의 방향이 어떤 쪽이 되었든 자주 의사결정을 바꾸거나 성향을 바꾸는 리더를 사람들은 높게 평가하지 않음
 - 한 가지 입장을 일관적으로 견지해 나가는 리더를 일반적으로 좋게 받아들이는 경향이 있음
- ☞ 리더십 귀인 이론은 리더십이 하나의 환상일 수 있음을 지적한 이론으로 재미있는 시사점을 주는 이론

2. 신조류 거래적 리더십과 변혁적 리더십

■ 번즈(J. M. Burns), 1978

- 거래적·변혁적 리더십 이론 제시
- 정치적 리더십을 두 형태로 나눔
 - 거래적 리더십, 변혁적 리더십
- 변혁적 리더십의 중요성을 강조

■ 바스(B. M. Bass), 1985

- 기업의 조직상황에 맞춰 변혁적 리더십 이론을 구체화함으로써 널리 알려지게 됨

1) 거래적 리더십(transactional leadership)

- 리더십에 관한 초기의 특성 이론에서부터 상황적응이론에 이르는 여러 연구가 교육체제 외부에서 오는 영향에 대처하기에는 부적절한 것으로 비판하는 것에서 시작함
 - 지도자가 폐쇄 체제적 관점에서 기존의 조직구조 안에서 일상적인 문제에 관심을 두고 기능하는 것으로 보기 때문
- 대부분 리더십을 지도자와 부하 간의 타협이나 거래적인 활동으로 봄
 - 일을 잘하면 긍정적 강화나 승진 또는 금전적 보상을 더 해주고 부하는 그것을 대가로 일을 하고, 양자간의 협이나 타협과정을 통해 이를 조정하는 관계에 있다고 봄
 - 거래적 리더십은 대체로 지도자와 부하 간에 비용-효과의 거래 관계로 수행됨
- 거래적 리더십의 하위 변인(變因, variable)
 - Bass와 Avolio
 - 거래적 리더십 차원의 하위변인을 구분
 - ☞ 상황적 보상(contingent reward)
 - ☞ 예외에 의한 관리(management by exception)

1) 상황적 보상

- Bass
 - ☞ 상황적 보상은 지도자가 어떤 행위나 보상, 인센티브를 사용함
 - ☞ 노력에 대한 보상의 거래 계약을 함
 - ☞ 업적이 높으면 많은 보상을 약속하고 업적수행을 인정함
- 이러한 상황적 보상에는 두 가지의 형태가 있음
 - ☞ 일을 잘 한데 대한 칭찬, 급여인상, 보너스, 승진 등의 추천이 그것이며 이외에도 뛰어난 근무 태도에 대해 경의를 표하는 등의 형태로 나타날 수 있음
 - ☞ 상황적 벌은 규범을 어긴데 대한 몇 가지 형태의 반응으로 나타남.
관리자는 생산성이 합의된 표준에 미달하거나 품질이 허용수준 이하로 떨어질 경우와 같이 기준에서 벗어난 일탈에 대한 관심을 가짐

2) 예외에 의한 관리

- 예외에 의한 관리

- ☞ 부하가 실패하고 일탈된 행동을 보일 때만 지도자가 수정활동을 보이거나 개입을 하는 것을 말함
- ☞ 부하가 조직의 규칙이나 기준을 일탈하는가를 경계하고 업무가 정상적으로 진행되고 있다면 개입을 하지 않고 기준에 부합되지 않을 때만 개입을 하여 규칙과 표준에 따라 수정행동을 실시하는 것으로써 지도자가 부하의 일탈된 행동에 대해서만 개입을 하기 때문에 상황적 기피강화를 의미함

■ 거래적 리더십의 모델

- Bass

- 거래적 리더

- ☞ 부하가 제공하는 계약된 서비스에 대하여 현재 부하의 물질적, 정신적 욕구를 충족시켜 주기 위한 비용-수익적, 경제적 교환을 성취한다고 주장
- ☞ 거래적 리더십 모델을 개발함

- 거래적 리더는 조직구성원의 기본적 욕구에 관심을 가지므로 현재 부하의 심리적, 물질적 욕구를 만족시킴으로써 현 상태를 유지하는 데 집착한다고 할 수 있음
- 거래적 리더십 이론에서 종업원은 노동과 노력과 지식을 기업에 제공하고 기업은 근로자에게 인정과 물질적 보상을 제공함
 - 이른바 줄 것은 주고받을 것은 받는다는 사무관계를 전제로 한 리더십이 바로 거래적 리더십
- 거래적 리더는 부하의 노력에 대한 대가로 지위와 임금 등을 거래한다고 볼 수 있음
 - 거래적 리더십은 수직적 상하관계를 더욱 강화시키는 리더십
- Bass
 - 지금까지의 리더십이론들이 거래적 교환관계에 기초하고 있다고 주장함

■ 거래적 리더십의 장단점

- 거래적 리더

- 부하들로 하여금 조직에서 요구되는 필수적인 노력을 경주하도록 자신감을 만들어 주기 위해 부하들의 역할과 과업의 요구조건을 명확하게 만들어 줌
- 또한 부하들의 욕구나 그들이 원하는 바를 인식하고 있어, 부하들의 노력에 대한 대가로 어떻게 만족시켜 주어야 할지를 명백하게 알고 있음
- 리더와 부하간의 교환관계를 근간으로 하는 거래적 리더십은 한 사람이 가치 있는 무엇인가를 교환할 목적으로 다른 사람과 상호관계를 유지할 때 발생함
- 즉, 리더는 부하들이 원하는 보상을 제공하고 그 대가로 부하들로부터 리더가 원하는 업무성과를 제공받는 관계를 뜻함
- 이는 리더와 부하의 상호종속에 기인하는 교환관계로 정의할 수 있음
- 따라서 거래적 리더는 안정감, 임금인상, 그리고 승진과 같은 상황적 보상을 제시해

중으로써 부하들을 관리하는 것

- 직무를 수행하지 못하는 부하들에게는 처벌을 주고 부하들의 성과를 검토하여 그에 따른 적절한 보상을 제시하며, 성과가 조직의 목표에 이탈되었을 때 예외에 의한 관리 원칙을 자주 사용함
- 조직의 모든 수준에서 리더가 칭찬이나 보상과 같은 인센티브를 사용하여 조직내 성인 학습자로 하여금 바람직한 행동을 하도록 하는 리더십
- 리더와 부하간이 교환관계를 목적으로 다른 사람과 상호관계를 유지할 때 발생함
- 이러한 거래적 리더십을 발휘하는 리더는 성과의 양 혹은 질을 개선할 수 있는 방안, 집단이나 조직의 목표를 달성하는 방법, 부하들의 저항 감소 방안, 특정 행위의 이행 방안에 초점을 둠

1) 거래적 리더십의 장점

- 목표가 현실에서 크게 어긋나지 않고 안정을 지향함
- 단기적으로 조직의 목표를 효과적으로 달성할 수 있음
- 부하들의 욕구나 그들이 원하는 바를 인식함
 - ☞ 그들의 성취정도에 따라 즉각적인 보상으로 동기부여를 상승시킬 수 있음
- 규칙과 관습이 있으므로 체계적으로 행동함
- 리더가 구성원에게 명확한 역할과 과업을 부여함
 - ☞ 업무 능력의 효율성 높임
 - ☞ 안정적인 조직의 운영을 도모할 수 있음
- 부하들의 문제를 함께 해결하거나 도움을 줌

2) 거래적 리더십의 단점

- 관리에만 초점을 두기 때문에 창의성과 새로운 아이디어를 창출하는 것을 저해시킴
- 리더는 특별한 문제가 발견되지 않으면 관심을 두지 않음
- 비난이나 처벌의 피드백을 받으면 역효과가 나타날 수 있음
- 리더의 경우 상황적 보상과 부정적인 피드백을 같이 제시하는 경우가 많음
 - ☞ 이러한 경우에 부정적 피드백은 효과적이지 못함
- 기존의 계획이나 목표에 적합하지 않은 아이디어는 무시되므로, 구성원들은 새로운 시도에 도전하는 것을 꺼려함
- 리더와 부하들은 각자의 관심사와 타산적인 이해관계의 필요에 의해서만 일회성 관계로 신뢰를 형성하기 어려움
- 리더의 요구에 부하가 순응하고, 리더는 원하는 목표를 달성하는 교환과정이 포함되지만, 수동적인 업무지시로 인해 과업목적 이상의 성과에 대한 열의와 몰입까지 발생되지 않음
- 상호적인 계획된 것 이상의 성과를 기대하기 어렵기 때문에 단기적인 계획을 추구하게 되면 장기적 계획 실행 시에 큰 문제가 발생함

2) 변혁적 리더십(Transformational Leadership)

■ 변혁적 리더십 이론

- 1980년대 후기부터 이념, 정치, 경제, 사회, 인구, 문화, 기술 등 외적 변화에 종래의 리더십 이론으로 대처하기에는 부적절함
- 번즈(Burns)
 - 리더십에 대한 개방체제 이론
 - 정치지도자들에 대한 연구를 발표하면서 실질적으로 연구되기 시작

■ 번즈(Burns, 1978)

- 변혁적 리더십은 변화를 중심으로 하는 리더십 개념을 처음으로 도입
- 변화형(Transforming) 리더
 - 부하들과 단순히 성과를 담보로 한 거래적 관계에 있지 않음
 - 달성하기 어려운 목표라 하더라도 이들의 자기실현 욕구를 충족시켜 사기를 진작시킴
 - ☞ 이를 통하여 달성 불가능한 목표라도 성취할 수 있게끔 하는 리더
- 리더십을 과거 결정론적 특성으로써 어떤 행위의 집합으로 보지 않고 부하들을 동기부여 시키면서 일어나는 반응과 저항을 통해 이들의 행위를 수정시키려는 리더와 부하의 지속적인 상호관계 과정(process)으로 봄

■ 베스(Bass, 1985)

- 번즈의 이론을 발전시켜 변화유도형(transformational) 리더의 영향력 요인을 몇 가지로 규명
 - 지금까지 많은 기술적 연구와 실증적 응용연구가 진행되어져 오고 있음
- 연구가 기업조직을 중심으로 광범위하게 이루어지고 있는 이유
 - 기업조직의 유효성 기준이라고 볼 수 있는 조직몰입, 혁신성향, 조직도덕성 등을 증대시키는데 가장 영향력 있는 변수(Yoon & Lim, 1996),
 - 과거의 특성이론이나 행위이론과는 달리 체계적인 조직개발 훈련이나 스스로의 노력으로 학습이 가능하다는 전제를 하고 있기 때문
- 최근 경영전략 분야의 자원기초 이론에서도 인적자원의 핵심역량 강화는 다른 어떤 자원보다 그 전략적 가치성이 높으며, 조직구성원들의 리더로서 의사결정 관행이나 지식
 - 이를 통해 달성되는 조직에 대한 정신적 헌신 의지 등이 조직의 경쟁우위를 가져오는 데 큰 공헌을 하고 있음을 지적하고 있음

■ 변혁적 리더십의 하위변인

- 변화유도형 리더십 관련연구에서 밝혀진 주요한 핵심요인 4가지

1) 카리스마(charisma)

- 부하들에게 성공과 성취의 상징으로 호의를 얻고, 자신이 가진 인간적 매력을 통해 이들을 리드해 나가는 능력을 말함

- 카리스마적 리더

- ☞ 부하들에게 높은 도덕성과 합리적 인간관계, 그리고 성공 등을 통한 준거적 권력과 남들이 따라올 수 없는 전문능력과 지식 등을 통한 전문적 권력에 기초하여 부하들을 이끌어 나간다는 면에서 과거의 직위나 신분에 기초한 보상적, 강압적 권한의 부정적 리더와는 구별됨
- ☞ 특히 프로세스 중심의 직접적인 경험과 행위학습(action learning)을 중요시하는 횡적 조직인 팀 조직에서는 이러한 준거적, 전문적 권한에 따른 카리스마적 리더만이 부하에게 성취, 성공의 상징으로 받아들여질 수 있음
- ☞ 이러한 리더의 경우 팀내 권한위양을 통한 부하의 업무자율성 확보 시에도 자신감과 신뢰를 바탕으로 하기 때문에 위양된 권력이 상실되지 않고 오히려 부하에 의해 전보다 증대된다고 볼 수 있음
- ☞ 또한 이들은 부하들에게 심리적 의존대상이 되어 편안함을 제공하는 동시에 스스로도 부하들의 인정을 받음
- ☞ 이러한 과정에서 리더들은 부하들의 마음속에 성공과 성취의 절대적 상징으로 여겨져 어떤 역경이 닥쳐도 리더의 능력과 판단을 믿고 따르며, 그를 자랑스럽게 생각하는 것

- 이러한 카리스마를 획득하기 위한 방안으로 콩거(Conger, 1989)는 "카리스마에 대해 학습한다는 것은 쉬운 일이 아님"

- ☞ 그러나 적어도 카리스마 소유자들이 보유하고 있는 일부 행동상의 특성들은 손쉽게 배울 수 있으며, 실제생활에서 매우 유용하게 쓰일 수 있다고 지적
- ☞ 카리스마를 보유한 인물의 주요 특성을 다음 다섯 가지로 설명하고 있음
 - ① 복잡한 생각을 간단한 메시지로 풀어내는 능력이 뛰어남.
이들은 상징과 비유를 즐겨 사용함으로써 복잡한 논리보다 명쾌한 설명으로 추종자들의 이해를 높이며 자발적인 참여 동기를 이끌어 냄
 - ② 위기를 최대한 활용함.
이들은 위기가 없으면 제 능력을 발휘하지 못하며, 심지어는 위기에 일부러 처하기도 함
 - ③ 현상유지를 거부함
 - ④ 상대방 관점에서 사물을 봄
 - ⑤ 끊임없이 사람들을 채근질 하여 최선을 다하도록 함

2) 영감(Inspiration)의 호소

- 영감

- ☞ 리더가 향상적 목표를 설정하고 부하들이 그 목표를 성취할 능력이 있다는 데 대한 자신감을 갖도록 하는 것
- ☞ 변혁적 리더가 임무를 간단한 방식으로 표현해 부하로 하여금 동기를 갖도록 하는 데 사용함

- 변혁적 리더
 - ☞ 공유 목표가 무엇이 옳고 중요한지에 대한 상호이해를 발표함
 - ☞ 부하들에게 영감을 제공하고, 자극을 주는 이야기를 함으로써 부하들이 낙관주의적 사고와 비전이 제시하는 미래에 대한 열정을 갖도록 하며, 자극을 주는 이야기를 하고, 획득 가능한 미래에 대한 비전을 유창하고 자신 있게 전달함으로써 보다 높은 수준의 성과달성과 발전을 위한 에너지를 제공함
 - 영감적 리더십에 의하여 지도자는 부하들이 비전의 성취를 위하여 무엇을 해야 할 필요성과 의미를 향상시킴

3) 개인에 대한 고려(개별관리, individualized consideration)

- 조직구성원들을 모두 획일적인 기준으로 생각하는 것이 아니라 개인 한 사람 한 사람의 감정과 관심, 그리고 욕구에 대해 존중함으로써 부하들을 동기유발시키는 것을 말함
- 코칭(coaching) 스킬
 - ☞ 스포츠팀과 마찬가지로 기업의 팀 조직에서도 리더가 지녀야 할 가장 중요한 스킬 중의 하나
 - 팀원 개개인에 대한 세심한 관심을 통하여 변화의식을 북돋움
 - 새로운 스킬개발에 필요한 훈련을 제공하여 일에 대한 자신감을 가지게 함
- 한국은 그 문화적 가치와 사회적 규범이 화합을 중요시하는 대인관계를 강조하는 집단 지향적 사회
 - ☞ 조직구성원들은 항상 자기 자신의 욕구에 앞서 타인과 집단의 이해를 우선적으로 고려하는 의식에 익숙해져 있음
 - ☞ 한국인의 경우 서구에 비해 조직 내 리더에 의한 소외감을 느낄 때는 심한 자신감의 상실과 집단에 대한 부정의식을 가져오게 됨
- 한국 기업의 리더십에서 다른 어떤 요인보다 조직 유효성을 증대시킬 수 있는 주요 요인
 - ☞ 부하에 대한 리더의 관심과 배려의 강화
 - 예를 들면,
 - 따돌림 받는 부하들에게 개인적인 관심을 보이는 것,
 - 부하들을 조직의 한 단위로서가 아니라 개인적으로 대우해 주는 것
 - 부하 자신으로 하여금 집단 내 가치 있는 일원으로 느끼게 함
 - 동시에 팀 내 다른 구성원간 신뢰감을 증진시켜 팀 성과에 긍정적 영향을 미치게 됨

4) 지적 동기유발(intellectual stimulation)

- 과거의 구태의연한 사고방식과 업무관습에서 벗어나 항상 새로운 업무방식으로 부하들을 동기유발 시키는 것을 말함
- 부하들에게 과거의 문제점이 무엇인지 알려주고 이를 해결할 수 있는 방법에 대해 부하들과 기꺼이 고민함

- 어려운 과업의 해결과정에서 항상 부하들의 자유로운 문제해결 방식을 허용하며, 합리적인 해결방법을 찾을 수 있도록 자신의 전문적인 지식을 활용함
- 새로운 방식으로 문제에 접근하게 하며, 늘 생각하게 하는 문제를 제시함
 - ☞ 부하들의 지식과 합리성, 그리고 문제해결 능력을 제고시키기 위함
- 과업달성에 흔히 쓰이는 전제조건과 일반적 방식을 다시 생각하게 함
 - ☞ 틀에 박힌 업무의 기본적인 가정들조차도 재검토하게 하는 창의적 분위기를 조성하는 리더임
- 최근 전략 연구가들
 - ☞ 오늘날 어떤 기업이든 치열한 경쟁에서 이기려면 내부 구성원의 지식이 풍부해야 하며, 이러한 지식이란 쉽게 모방하거나 복제할 수 없는 것으로 경쟁관계에서 우위를 선점하는 핵심역량임을 지적
 - ☞ 경쟁력을 유지하기 위해 조직은 지속적인 변화를 유지해야 함
 - ☞ 조직내 모든 구성원이 새로운 지식과 기술을 꾸준히 학습해야 한다는 것을 의미
- 리더십에 대한 동서양의 문화적 차이를 고려하더라도 지적 동기유발 요인은 이러한 측면에서 미래 리더에게 요구되는 가장 중요한 능력이라고 할 수 있음
- 창의적인 발상과 끊임없는 개혁을 목표로 하는 수평적 조직의 리더들
 - ☞ 부하에게 팀 빌더, 그리고 코치로서의 새로운 역할을 이행하기 위해 항상 새로운 기술을 학습해야 할 필요가 있음
 - ☞ 혁신과정에 있는 부하들에게 적절한 코치 혹은 멘토 역할을 할 수 있는 리더로서의 학습노력과 이를 지원하기 위한 조직의 체계적 노력이 필요함

신조류 거래적 리더십과 변혁적 리더십 2 / 3주차 2차시

1. 변혁적 리더십의 모델

- 경제 및 조직 환경, 산업구조의 급속한 변화와 국제화에 따른 무한경쟁 등으로 기업과 조직이 발전하려면 여전히 외부변화에 대응하여야 하는 상황임
- 급변하는 기업환경의 변화 속에서 기업이 생존하기 위해선 구성원으로부터 조직에 대한 강한 일체감, 적극적 참여, 기대 이상의 성과를 달성할 수 있는 동기유발을 자극할 수 있는 새로운 리더십이 요구됨
 - 기존의 리더십이론은 생명력이 떨어졌고 변혁적 리더십이 탄생함
- 변혁적 리더십을 발휘하기 위해서 Bass는 리더가 해야 할 역할과 과정을 종합적으로 개발하여 모델로 제시함
 - 변혁의 과정에 있어서 리더의 역할
 - 1) 리더는 부하의 욕구체계를 확대하고 그 수준을 매슬로우(Maslow)의 고차원 욕구수준으로 높여주어야 함
 - 2) 부하로 하여금 보다 큰 집단으로 또는 조직을 위하여 직접적이고 단기적인 이익을 초월하여 조직의 이익을 추구하도록 유도하여 부하에게 제시된 목표의 가치를 높여주어야 함
 - 3) 부하가 부여된 목표에 대한 자신감과 성공에 대한 확신을 갖도록 함과 동시에 조직의 문화와 분위기 혁신을 주도해야 함
 - 4) 이렇게 하여 부하들의 조직에 대한 몰입을 이끌어 내어 기대 이상의 노력과 성과를 달성할 수 있도록 부하를 동기화시킴
- 변혁적 리더십
 - 거래적 리더십 이론에서처럼 지도자가 원하는 것과 부하가 원하는 것 간의 거래보다는 자신의 개인적인 가치관을 제시함
 - 부하의 신념과 가치관을 변혁시키는 데 더 많은 관심을 가짐
 - ☞ 부하의 욕구체계와 수준, 신념, 가치체계, 조직문화에 영향을 미침
 - ☞ 부하로 하여금 거래적 리더십에서 기대한 것 이상의 업적을 달성하도록 하는 리더십임

2. 변혁적 리더십의 장단점

1) 변혁적 리더십의 장점

- 유명한 리더들의 리더십을 정성적 연구를 포함하여 광범위하게 다양한 연구를 하고 있음
 - 리더십 연구에서 발표된 모든 논문의 내용을 분석한 결과 34%의 논문이 변혁적 혹은 카리스마적 리더십에 관한 것이었음
 - 그 외에도 석사·박사학위논문 그리고 연구과제의 200편 이상이 변혁적 접근법을 활용하였음(Lowe& Gardner, 2001)
- 직관적인 매력을 가지고 있음
 - 리더가 비전을 제시하거나 또는 어떻게 선두에서 변화를 주장하고, 옹호하고, 설명하는 것
 - 구성원들이 변혁적 리더십을 의미 있는 것으로 이해하기 때문에 변혁적 리더십에 매력을 느낌
- 부하들의 속성이 리더십 과정에서 도움이 됨
- 부하와 리더 간에 일어나는 과정으로 보기 때문
 - 부하들은 변혁적 리더십에서 중요한 위치를 가지고 있음(Bryman, 1992)
- 보상의 교환뿐만 아니라 부하들의 욕구와 성장에 대한 리더의 관심을 포함하는 리더십의 확대된 모습을 제공함(Bass, 1985)
- 부하들의 욕구, 가치관, 그리고 도덕을 중요하게 강조함
 - 구성원들로 하여금 보다 높은 수준의 도덕적 책임감을 갖도록 하기 위한 리더들의 노력을 포함하고 있기 때문(Burns, 1978)

2) 변혁적 리더십의 단점

- 변혁적 리더십의 개념의 명확성이 결여되어 있음
 - 광범위한 범위를 포함하고 있어 리더십 변수를 명확하게 한정하기 어려움
 - Tracey& Hinkin(1998)
 - 변혁적 리더십변수들 간에 상당한 중복을 보이고 있음
 - Bryman(1992)
 - 카리스마는 변혁적 리더십의 한 부분일 뿐이지만 변혁적 리더십과 카리스마 리더십은 종종 동일한 것으로 취급되기도 함
- 변혁적 리더십은 리더십을 행태적인 것보다는 자질 혹은 개인의 기질로 다룸
 - 리더십 자체를 훈련될 수 있는 행동이라기보다는 개인적 성격특성이나 개인적 성향으로 다룸(Bryman, 1992)
- 엘리트 혹은 비민주적이라고 비판함
 - 변혁적 리더십은 자질론과 같은 분석들에 의존하고 있음
 - 영웅적 리더십 편견을 지워버리기 쉽지 않기 때문(Bass& Avolio, 1993)
- 조직의 고위계층의 리더들로부터 수집된 정성적 자료에 의존함
 - 이 자료는 조직의 리더십에 적용될 수는 있지만, 조직 내의 리더십에는 적용하기 어려움(Bryman, 1992)

- 사람들의 가치관을 변화시키고 그들을 새로운 비전으로 전향하는데 관심을 가지고 있음
 - 그러나 새로운 가치관이나 비전이 종전의 가치관이나 비전보다 좋다고는 할 수 없기 때문(김남현, 2007)

3. 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 비교

- Burns(1978)
 - 리더십의 2가지 기본 형태를 구분함
 - 변혁적 리더십
 - ☞ 지도자와 추종자가 함께 일치된 노력을 한다는데 바탕을 둠
 - ☞ 리더와 추종자 서로가 보다 높은 수준의 동기부여와 도덕성으로 끌어올리는 것과 같은 방식으로 다른 사람과 관계를 맺을 때 일어남
 - 거래적 리더십
 - ☞ 리더와 추종자 공통의 목적을 요구하지 않는 대신에 서로 다른 관심들이 인식됨
 - ☞ 리더십의 과정은 분리되나 보완적인 목적을 추구하며 보상 거래가 됨
 - ☞ 다른 사람의 필요에 따라 어느 정도 대응해주기로 서로 동의하면서 리더와 추종자 사이는 교환관계
 - 거래적 리더십은 보다 쉽고 공통적인 반면 변혁적 리더십은 보다 도전적이고 장시간이 걸리지만 관계된 모든 것에서 잠재성을 끌어내는 데 보다 효과적
 - 변혁적 리더십이 보다 바람직하다고 볼 수 있는 것은 공유된 가치, 동기부여, 보다 높은 목적 같은 중요한 원리들을 강조하기 때문
 - 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 차이

구분	거래적 리더십	변혁적 리더십
현상	• 현상을 유지하기 위해 노력함	• 현상을 변화시키고자 노력함
목표 지향성	• 현상과 너무 괴리되지 않은 목표지향	• 현상보다 매우 높은 이상적인 목표지향
시간	• 단기적 전망, 기본적으로 가시적인 보상으로 동기부여	• 장기적 전망, 부하들에게 장기적 목표를 위해 노력하도록 동기부여
동기부여 전략	• 부하들에게 즉각적이고도 가시적인 보상으로 동기부여	• 부하들에게 자아실현과 같은 높은 수준의 개인적 목표를 동경하도록 동기부여
행위표준	• 부하들을 규칙과 관례를 따르기를 좋아함	• 변혁적이고도 새로운 시도에 도전하도록 부하를 격려함
문제해결	• 부하들을 위해 문제를 해결하거나 해답을 찾을 수 있는 곳을 알려줌	• 질문을 하여 부하들이 스스로 해결책을 찾도록 격려하거나 함께 일함

4. Bennis와 Nannus의 효율적인 리더 전략

- 1980년대 미국의 우량기업들은 일본기업들의 맹추격으로 위기의식을 느끼게 되었음
- 미국의 경영자들은 이러한 위기상황을 극복하기 위해 무엇인가를 필요로 했으며 이때 등장한 것이 변혁적 리더십임
 - 변혁적 리더십
 - 기존 관리방식을 철저히 배격함
 - 급변하는 환경에 대한 인식과 이에 따른 조직변혁의 필요성을 인식
 - 10년 후 또는 1세기를 지탱할 수 있는 비전을 제시
 - 이러한 비전을 실현시키기 위해 구체적인 목표를 정립함
 - 정립된 목표를 달성하기 위한 전략을 세우는 리더십
- Bennis와 Nannus
 - 90명의 효과적인 리더를 대상
 - 관찰법과 비구조적인 면접을 통해 5년간 연구
- 효율적인 리더가 사용하는 전략
 - 1) 조직에 바람직하고 가능한 미래의 비전을 제시함
 - 효율적인 리더
 - 이러한 비전을 통하여 조직구성원의 관심을 확보하고 구성원의 행동에 방향을 제시
 - 분명하고 호소력 있는 비전
 - 매력적인 비전은 일에 의미를 부여함으로써 구성원들에게 힘을 불어넣어 주고, 동기를 부여시킴
 - 조직의 중심 목표와 목적을 알려주어 조직구성원에게 방향을 제시함
 - 2) 이해하기 쉽고 호소력 있는 비전을 조직의 전략과 문화에 뿌리내리게 함
 - 리더가 비전을 개발하는 것만으로 조직을 효율적으로 이끌어나가는 것을 불가능함
 - 의사소통을 통해 의미를 창출하여 조직구성원에게 비전을 이해시킴
 - ☞ 비전이 수용되고 실현될 수 있도록 노력을 기울여야 함
 - 유능한 리더는 매혹적인 웅변, 슬로건, 상징과 의식을 통하여 비전을 전달함
 - 3) 효율적인 리더는 조직에 신뢰를 구축함
 - 비전 그 자체가 명확하고 매력적이며 달성 가능한 것도 중요함
 - 그러나 비전을 제시한 리더가 믿을만하여 확고한 의지를 지니고 있는 사람으로 인식되는 것도 중요함
 - 자신의 태도를 빈번하게 변경하는 리더는 부하직원의 신뢰를 받지 못함
 - ☞ 신뢰를 받지 못하는 리더는 새로운 비전을 달성하기 어려움
 - 4) 효율적인 리더는 조직학습을 촉진함
 - 유능한 리더
 - 끊임없이 자신의 경험에 대해 성찰하며 지속적으로 학습함
 - 효율적인 리더

- 지속적인 실험, 다른 조직과의 비교, 환경 변화와 추세의 인식, 교육훈련을 통하여 조직학습을 촉진함
- Nanus
 - 리더가 내부환경, 외부환경, 현재, 미래라는 네 가지 중심차원의 균형을 이루어야 한다고 주장
 - 효과적인 리더십을 발휘하기 위한 핵심적인 네 가지 역할을 강조함
 - ① 리더의 첫 번째 역할은 방향 설정자
 - ☞ 리더는 미래의 외부환경에 있는 목표를 선정하여 명확하게 제시함으로써 조직이 그 목표에 노력을 집중하도록 해야 함
 - ☞ 훌륭한 방향 설정자가 되기 위해서 리더는 목적지로 향하는 길을 설정하여 다른 사람들이 조직이 정말로 발전하고 있다고 할 수 있도록 해야 함
 - ② 리더의 두 번째 역할은 변화 추진자
 - ☞ 리더는 인적자원, 시스템 등의 내부환경 변화를 촉발시켜 비전이 달성될 수 있도록 함
 - ☞ 훌륭한 변화추진자가 되기 위해서는 외부 세계의 발전을 예견하고, 그러한 발전이 조직에 던지는 시사점을 평가하고, 위기의식을 갖게 하고, 비전이 요구하는 변화의 우선순위를 만들어내고, 도전정신을 고취시키며, 구성원들에게 활력을 불어넣어 필요한 변화를 이룩할 수 있어야 함
 - ③ 리더의 세 번째 역할은 대변자
 - ☞ 리더는 노련한 연설가, 관심을 가진 경청자, 비전의 구현자로서 조직과 비전에 대해 최고의 옹호자 역할을 함
 - ☞ 뿐만 아니라 외부고객들과의 관계에서 협상자의 역할을 수행함
 - ☞ 리더는 조직의 미래를 표현하는 매개체일 뿐만 아니라 메시지가 되어야 함
 - ④ 리더의 네 번째 역할은 코치
 - ☞ 조직구성원들에게 활력을 불어넣는 팀 구축자로서가 아니라 열정적으로 비전을 생활화함으로써, 리더는 비전의 실현을 위해 필요한 노력을 아끼지 않고 사람들에게 본보기와 교사의 역할을 수행함
 - ☞ 효과적인 코치가 되기 위해서 리더는 자신이 어느 곳에 서 있는지, 비전이 자신에게 어떤 의미를 가지는지 그리고 비전을 실현하기 위해서 자신이 무엇을 할 것인지를 사람들에게 알려주어야 함
 - ☞ 모든 조직구성원들을 존중하고, 신뢰를 구축하고, 그들이 배우고 성장할 수 있도록 도와줌
 - ☞ 비전을 성취하기 위해 그들의 능력을 지속적으로 신장시킬 수 있는 방법을 가르쳐 줌
 - ☞ 구성원들의 성공을 위해 헌신적으로 노력해야 함

■ Nanus

- 기존의 리더십 연구가 리더와 부하와의 관계, 동기부여와 보상체계, 카리스마와 설득의 기술 등 코치의 역할에만 초점을 맞추고 있다고 지적
- 효과적인 리더는 이러한 네 가지 역할 모두는 훌륭하게 수행해야 한다고 주장

■ Bass

- Burns와 House의 이론을 토대로 변혁적 리더십 이론을 정립함
- 그는 Burns처럼 거래적 리더십과 변형적 리더십을 구분하기는 하였으나 보다 심층적인 수준에서 변혁적 리더십을 개념화함
- 리더십 이론에 관한 전통적 연구의 기본적인 틀이 리더십 성과를 제고시키기 위한 거래관계로서는 부하의 자발적인 문제해결능력이나 창의성의 증진 등과 같은 질적인 면을 위해서는 부족하다고 지적함
- 변혁적 리더들은 자유, 정의, 평등, 평화 그리고 인본주의 등과 같은 보다 높은 이상과 가치에 호소함으로써 부하들의 의식을 높이도록 추구하는 리더임
 - 변혁적 리더십은 부하들이 가지고 있는 욕구수준에 대한 자신감이나 계획된 결과를 위한 욕구에 기초하여 발휘됨
 - 변혁적 리더는 부하들이 할 수 있는 것이나 기대된 것 이상으로 수행하도록 동기부여 시킴
- 그러한 변혁과정은 다음과 같은 방식으로 이루어질 수 있음
 - ① 계획된 결과의 가치나 그러한 결과에 도달하기 위한 방식의 중요성에 대한 부하들의 의식수준을 고양시킴
 - ② 조직이나 집단을 위해 부하들로 하여금 자기 자신에 대한 이익을 희생하도록 함
 - ③ 부하들의 상위욕구를 자극하고 충족시킴

■ 변혁적 리더

- 팀 구성원들에게 보다 높은 이상과 도덕적 가치를 심어주기 보다 새로운 방식으로 문제를 생각함으로써 동기부여 시킴
- 부하들은 리더에 대하여 신뢰감, 인정감, 충성심, 존경심을 가지고 있고 그들이 할 수 있는 것 이상으로 사고하고 행동하도록 동기부여 됨
- 부하들에게 그들의 과업에 대한 중요성과 가치에 대한 인식을 높여주거나, 그들 자신의 이익보다는 그들이 속한 집단이나 조직을 먼저 생각하도록 동기부여 시킴

■ 변혁적 리더십

- 조직구성원의 태도나 기본전제를 변화시키고, 조직의 사명이나 목표, 그리고 전략을 위한 종업원들의 관심을 확대시키고자 할 때
- 그리고 집단의 이익을 위해 개인의 이익을 양보하도록 하위자들을 이끌려고 할 때 발생함
- Bass
 - 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 우월하다고 주장
 - 변혁적 리더십은 학습될 수 있음

- 조직의 모든 계층의 리더들이 보다 카리스마적으로 보다 지적 자극을 줄 수 있는 방향으로, 개별화된 배려를 보여줄 수 있는 쪽으로, 조직구성원들을 분발 고취할 수 있는 방향으로 훈련이 될 수 있다고 함

기적의 카리스마 리더십 1 / 4주차 1차시

1. 기적의 카리스마 리더십

- '카리스마'라는 말은 그리스어에서 유래함
- 카리스마는 은혜나 은총을 의미하는 그리스어 'kharis'에서 왔음
 - 그리스인들은 카리스마를 신으로부터 특별한 재능을 부여받은 사람이라고 믿음
 - 그것은 신성하게 제공된 힘이었기 때문에 카리스마들에게는 열정적이며 헌신적인 추종자가 따름
- 한편 초기 기독교인들도 '카리스마적 인물'이라는 말을 사용하였음
- Conger와 Kaungo는 최근 연구에서 카리스마는 귀인적 현상이라는 가정을 기본으로 카리스마적 리더십을 주장함
 - 즉, 이들의 주장은 하위자가 리더의 행동을 관찰하여 리더에게 어떤 카리스마적 자질이 있다고 여기는 것으로서, 조직내에서 관찰된 리더의 행동을 바탕으로 리더에게 카리스마를 귀인 시킨다는 것

1) 카리스마 리더십 개념과 관점

- 카리스마는 기적을 행하거나 앞일을 예언하는 능력과 같은 신이 부여하는 재능을 뜻하는 그리스어에 어원을 둔 신학적인 개념
 - 이후 카리스마 리더십은 여러 학자들에 의해 개념이 정립됨
 - 그것을 종합하면 카리스마 리더십은 주어진 상황과 동떨어진 비전을 제시하는 극단적인 비전, 높은 위험부담, 비관습적인 행위, 정확한 상황판단, 자신의 견해나 신념에 대해 확신을 가지고 부하에게 전달하는 리더십으로서 말할 수 있음
- 또한, House(1977)는 카리스마 리더십을 "주어진 상황과 동떨어진 비전을 제시하는 극단적인 비전, 높은 위험부담, 정확한 판단, 자신의 견해나 신념에 대하여 확신을 가지고 부하에게 전달하는 리더십"이라고 정의하고 있음
- 카리스마 리더십의 특성론적 관점
 - Weber(1947)에 의해 제기되어졌음
 - 카리스마 리더십은 하위자에 의한 지각(perception)이며, 리더가 남들이 갖지 못한 천부적 특성을 갖고 있다고 보는 것
 - 또한 M. E. Spencer에 의하면 카리스마는 지금까지 세 가지 의미로 사용되어져 왔음
 - ① 카리스마는 리더의 초자연적 능력을 의미
 - 카리스마적 리더는 그의 부하들에게 어떤 증표로서 천부의 능력을 예시함
 - ☞ 그를 따르는 부하들은 리더에 대한 그들의 믿음에 의해 리더에게 복종함
 - ② 카리스마는 집단이나 역할 또는 사물들의 신성한 속성을 의미하기도 함

③ 카리스마는 일상적이고 세속적인 의미에서 리더의 개성적 자질을 의미하기도 함
(Bryman, 1992)

■ 카리스마 리더십의 행위론적 관점

- 카리스마 리더십 행위론적 관점은 House(1977)이후 연구되기 시작했음
- 리더는 특정한 행동유형을 가지며 그것은 초월적인 비전(목표)을 정형화시키며, 역할모델로 봉사하며, 자신의 이미지를 구축하며, 부하들에게 강한 자신감을 보여주고, 부하들에게 업적에 대한 높은 기대를 표현하며, 성취 및 권력에 대한 욕구를 불러일으키며, 부하들에게 발전지향적인 태도를 취하는 등의 내용을 포함함(Locke, 1991)
- Conger와 Kanungo (1987)
 - 카리스마란 리더의 특성과 행동에 대한 부하들의 지각에 의해 결정
 - 부하들의 지각은 리더십이 발휘되는 상황과 부하들 개인의 욕구 및 전체의 욕구에 의해 영향을 받는다는 것
 - 즉, 리더의 자질에만 근거하기 보다는 리더의 속성과 필요, 신념, 가치, 부하들의 지각간의 상호작용에 근거한다는 것
- Willner(1984)
 - 카리스마 리더십을 개인의 개성을 바탕으로 하는 것이 아니면 상황적으로 결정되는 것도 아니며, 관계적 지각으로 봄
 - 따라서 카리스마적 리더십은 특성이기 보다는 리더, 부하, 상황 등의 관계성(relationship)이라는 관점에서 세 가지의 상호작용으로 설명할 수 있음
(House, Spangler & Woyche, 1991)

2) 카리스마 리더의 행동특성

■ 하우스(House) 등에 의하면 카리스마 리더들은 특정한 행동유형을 갖는데 그것은 다음과 같음

- 초월적인 비전(목표)을 정형화시킴
- 역할 모델로서 봉사함
- 자신의 이미지를 구축함
- 부하들에게 강한 자신감을 보여줌
- 부하들에게 업적에 대한 높은 기대를 표현함
- 성취, 권력에 대한 욕구를 불러일으킴
- 부하들에게 발전지향적인 태도를 불러일으킴

■ 트라이스(Trice)와 베이어(Beyer)는 카리스마 리더의 행동특성을 다음과 같이 설명하고 있음

- 카리스마적 리더는 반드시 비범한 개인적 특성을 소유해야 함
- 그는 급진적 메시지나 사명을 보여주어야 함
- 그러한 메시지와 사명은 널리 인식된 위험, 사회적 동요의 근원과 관련이 있어야 함
- 리더의 개인적 특성이 부하들을 유인하고, 그들을 흥분, 경외, 존경의 상태로 야기해서 리더의 급진적 사명을 따르기 위해서라면 기꺼이 전통적인 규범들을 어길 수 있도록 하여야

함

- 카리스마의 유효성을 위해 사명의 명백한 성공을 보여주어야 함

3) Weber의 카리스마 리더십 이론

- Weber는 사람들이 특정한 인물이 지니고 있는 특별한 속성을 목격하고 그 사람에게는 초자연적, 초인적 능력이 있다고 인정할 때 카리스마가 발현된다고 보았음
- 카리스마적 인물은 기존의 확고한 관행에 도전하고 사람들에게 비전을 제시해 줄 수 있는 획기적인 혁신 방안을 지니고 있음
 - 긴급 상황이나 위기상황에서 비롯된 집단구성원들의 불안과 동요를 가라앉힐 수 있는 해결책과 직접적인 관련이 있기 때문에 집단구성원들에게 수용된다고 함
- 카리스마 리더십의 근거
- 카리스마의 개념을 최초로 도입 사용한 Weber는 카리스마를 권한의 유형 중의 하나로 보았음
- 그는 법적인 권한의 기반을 세 가지로 구분하여 카리스마적 리더십의 근거를 찾고 있음
 - ① 카리스마적 권한(authority based on charismatic grounds)
 - ② 전통적 권한(authority based on traditional grounds)
 - ③ 합리적 권한(authority based on rational grounds)
- 카리스마 리더 특성
- 카리스마 리더는 항상 숭고한 사명을 내세우며 다른 사람들로 하여금 그를 믿도록 하는 능력이 뛰어남
 - 자신이 내세우는 사명과 자신의 운명을 동일시하며 사람들로 하여금 고귀한 사명의 달성을 위해서 자신에 복종하고 따르도록 요구함
 - 흔히, 리더의 사명은 조직원들이 간절히 바라는 욕구와 꿈을 내용으로 하고 있는 경우가 많음
- Weber에 따르면, 카리스마를 갖는 리더는 이러한 사명을 최우선시하여 기존의 관행, 법, 그리고 전통 등의 모든 가치 체계를 쉽게 무력화시킴
- 리더는 비범한 성과나 사건을 만들어 냄으로써 자신의 카리스마를 추종자들에게 수시로 입증해야 함
 - 카리스마 리더십은 추종자들의 인식의 틀 속에서 실제보다 상당히 부풀려진 상태로 존재하는 리더에 대한 이미지
- 그러므로 그들의 능력과 힘에 대한 인식이 소멸하면, 카리스마도 자연스럽게 수명을 다하게 됨
 - 기적이나 마술에 해당하는 전설적 사건과 이야기들을 적절한 시기에 공급해 줌으로써 그러한 인식을 유지할 수 있게 됨
 - 뿐만 아니라, 추종자들은 사명을 추구함으로써 얻는 혜택이 있어야 카리스마에 대한 신뢰를 유지함

- Weber에 따르면, 카리스마 리더가 이끄는 집단의 추종자들 중 몇몇은 그들의 리더에 준하는 카리스마를 갖게 된다고 함
 - 결국, 이 경우, 종교집단 내의 계층처럼, 카리스마 리더를 정점으로 나름대로의 질서를 가지게 됨
 - ➔ 이를 Weber는 '카리스마 집단'이라고 칭하고 있음

4) House의 카리스마 리더십 이론

■ 카리스마 리더 특성

- 카리스마적 리더는 부하들에게 특유의 카리스마적 영향을 미치는 독특한 방법으로 행동함
 - 카리스마적 리더의 개인적 특성으로 지배적이며 자신감에 차 있고 다른 사람들에게 영향을 미치려는 강한 욕망을 가지고 있으며 도덕적 가치에 대한 강한 신념을 지녔음
- 카리스마적 리더는 부하들이 받아들이기를 원하는 가치관과 신념의 확실한 역할모델이 됨
 - 카리스마적 리더는 부하에게 유능한 사람으로 비취짐
- 그들은 도덕성을 함축하고 있는 이념적 목표를 알아들을 수 있도록 분명하게 말함
- 카리스마적 리더는 부하들에게 높은 기대를 표시하고 그 같은 기대에 부응할 수 있는 부하들의 능력에 대한 강한 신뢰를 나타내 보임
 - 그리고 부하들 스스로가 해낼 수 있다는 강한 믿음을 갖게 함
- 이러한 행동은 부하들로 하여금 업무에 대한 자신감과 자기 유능감을 증진시키고, 그것은 결국 부하들의 업적 증진으로 이루어짐
- 카리스마적 리더는 부하들의 마음속에 내재되어 있는 협력(제휴), 권력 또는 자존감 등 과업과 관련된 동기요인을 일깨움

■ 카리스마 리더 행동

- 역할 모델링
 - 카리스마 리더는 구성원들이 받아들이기를 원하는 가치관과 신념의 확실한 역할모델이 됨
 - 역할모델링(role modeling)은 구성원들이 매진해야 할 가치관과 신념을 전달하는 행위를 의미함
 - 구성원들이 리더를 숭상하고 동일시한다면 구성원들은 리더의 가치체계를 모방하고 수용하며 이 과정을 통해 성과를 향상시킴
- 이미지 구축
 - 카리스마 리더는 구성원들에게 유능한 사람으로 비추어지도록 행동함
 - ☞ 이를 통해 리더에 대한 신뢰, 충성심, 무조건적 수용, 그리고 자발적 복종 등을 이끌어 냄

- 목표의 명확한 제시
 - 카리스마 리더는 도덕성을 내포하고 있는 이념적 목표를 구성원들이 알아들을 수 있도록 분명히 표현함
 - ☞ 즉 리더는 미래에 대한 비전을 제시하고 구성원들이 수행해야 할 과업에 의미를 부여하는 등의 행동을 통해 카리스마적 효과를 얻음
- 높은 기대 및 신뢰의 표현
 - 카리스마 리더는 구성원들에게 높은 기대를 표시하고 그 기대에 부응할 수 있는 그들의 능력에 대해 강한 신뢰를 나타내 보임
 - ☞ 구성원들 스스로가 해낼 수 있다는 강한 자신감을 갖도록 함
- 동기유발 행동
 - 카리스마 리더는 부하들의 마음속에 내재되어 있는 협력, 권력 또는 자존감 등의 과업 관련 동기요인을 자극함
 - ☞ 경쟁의식과 공격적인 행동을 필요로 하는 과업의 경우 구성원들의 권력 욕구를 자극함
 - ☞ 복잡한 과업과 도전적인 과업의 경우 성취 욕구를 자극함
 - ☞ 응집력과 동료 간 협력을 요하는 과업의 경우 친교욕구를 자극함

5) Bass의 카리스마 리더십이론

- 베스(B. M. Bass)는 하우스의 이론에 추가적인 선행조건과 리더의 속성, 카리스마적 리더십의 결과를 포함시켜 하우스의 이론을 더욱 확장시켰음
- 군이나 업계에 속해 있는 많은 하위자들로부터 얻어 낸 설문조사 결과를 종합하여 카리스마적 리더의 행동패턴을 확인함
 - 베스에 의하면 부하들 중 일부는 자신의 리더에게 카리스마가 있다고 확신하고 있었음
 - 그런 리더의 부하들은 자신의 리더가 어떤 장애라도 극복할 수 있는 능력을 지니고 있다고 확신을 갖고 있었음
- 카리스마적 리더는 부하들이 리더의 감정적 호소 및 합리적 호소의 기반이 될 수 있는 규범과 신념, 환상 등을 공유하고 있을 때 출현함
 - 카리스마적 리더는 독단성, 융통성, 임기응변, 호소방식 등을 각기 달리 한다고 주장함
- 또한 카리스마적 리더는 조직이 불안상태나 과도기에 놓여있을 때 출현할 가능성이 높음
- 공식적인 권한만으로는 심각한 위기에 대처할 수 없거나 기존의 가치관과 신념이 의문시될 때 카리스마의 출현가능성이 높아진다고 보았음
 - 따라서 카리스마적 리더십은 성공적으로 운영되고 있는 역사가 오래된 조직보다는 생존을 위해 엄청난 노력을 필요로 하는 신생조직이나 쇠퇴기에 접어든 오래된 조직에서 나타나기 쉽다고 함

6) Conger & Kanungo의 리더십 귀인이론

- 귀인(attribution)
 - 어떤 사람의 행동에 대해 그 원인을 이해하고 찾으려는 것

- 귀인이론적 관점에서 카리스마 리더십은 어떤 특정한 상황에서 리더의 행동을 관찰한 구성원들이 만든 귀인현상으로 봄
 - 즉, 구성원들이 귀인의 기초를 형성하는 것이 리더의 행동이기 때문에 구성원들이 카리스마 귀인에 영향을 주는 행동이 곧 카리스마 리더십 행동
- <도표> Conger & Kanungo의 카리스마와 비카리스마 리더의 행동요소 비교

행동요소	카리스마적 리더	비카리스마적 리더
현상에 대한 태도	근본적으로 현 상태에 반대하여 변화시키려고 노력함	근본적으로 현 상태에 동의하고 그것을 유지하려고 함
미래의 목표	현 상태와 크게 차이가 나는 이상적 비전 제시	현 상태와 크게 차이가 나지 않는 목표 제시
호감성	관점과 이상의 비전을 공유함으로써 부하들이 동일시 또는 모방의 대상으로 호감을 갖고 존경하게 함	관점을 공유함으로써 부하들이 호감을 갖게 함
신뢰성	개인적 위협과 비용을 감수하고 사욕 없는 주장	설득하기 위해 사욕 없는 주장
전문성	기존의 질서를 초월하는 관습에 얽매이지 않는 수단을 사용하는 데 있어 전문가	기존 질서의 틀 내에서 목표를 달성하는 데 필요한 수단을 사용함에 있어서 전문가임
행동	비관습적, 반규범적	관습적, 기존규범에 동조
환경에 대한 민감성	현 상태를 변화시키기 위해 환경에 대한 민감성의 욕구가 높음	현 상태 유지가 목적이므로 환경적 민감성의 욕구가 낮음
명확성	미래비전의 명확한 제시와 리더십 동기가 모두 강함	목표의 정확한 제시와 리더십 동기가 모두 약함
힘의 원천	개인권력(전문성, 존경, 특출한 영웅에 대한 감복)	직위권력과 개인권력(보상, 전문성, 유사한 사람에 대한 호의)
리더 구성원의 관계	엘리트주의, 기업가, 모범적 급진적 변화를 공유하도록 사람들을 변화시킴	행동주의, 합리 추구, 또는 지시적 자신의 관점을 공유하도록 부하들에게 명령함

■ 카리스마 리더십 상황

- 카리스마 리더십은 위기상황이나 구성원들이 긴장감을 심하게 느끼는 상황에서 카리스마 리더가 출현할 가능성이 더 높음
- 그러나 Conger & Kanungo 는 초기 카리스마 리더십 이론과는 달리 객관적 위기상황을 카리스마 리더십의 필요조건으로 간주하지는 않음
 - 즉, 상대적으로 평온한 기간에도 리더는 구성원들에게 현 상황에 대한 불만족을 불러일으키거나 변화의 필요성을 창출하는데 중요한 역할을 함
- 따라서 상대적으로 평온하거나 심리적으로 곤란하지 않은 상황에서도 카리스마의 귀인을 지원하는 리더의 행동은 카리스마 리더의 출현을 촉진시킴

7) Shamir의 카리스마 리더십 자아개념 이론

- Shamir(1991)는 카리스마적 리더가 추종자들에게 영향을 미쳐 출중한 성과를 내는 데에 작용하는 심리적 과정을 밝히는 데 초점을 맞춤

카리스마의 자아개념 이론은 네 가지 핵심요소들을 축으로 하고 있음

개인적 동일화, 사회적 정체성(identity), 내면화, 그리고 자기효능감(self-efficacy)

(백기복, 2000)

1) 개인적 동일화

- 개인적 동일화는 추종자가 자신과 리더를 동일시함으로써 리더가 갖고 있는 화려한 영광을 공유하게 됨
 - 따라서 추종자는 훌륭한 리더와 함께 한다는 긍지를 갖게 되며 다른 사람으로부터 존경과 부러움을 사고 있다고 믿기에 이룸
 - ☞ 이렇게 되면 리더의 추종자에 대한 영향력은 매우 강력해짐

2) 사회적 정체성(identity)

- 사회적 정체성의 형성은 개인과 집단 전체의 문제
- 개인이 특정집단과 동일시하는 것을 의미
 - 카리스마적 리더는 자신의 조직을 다른 조직들과 현격히 차별화시켜 매력적인 정체성을 확립함으로써 사람들로 하여금 같이 참여하고 싶도록 만듦
 - ☞ 즉, 카리스마적 리더십은 근본적으로 집단현상이므로 사회적 정체성의 형성이 중요한 역할을 함

3) 내면화

- 카리스마적 리더의 추종자들은 리더의 비전을 자신의 것으로 하고 그가 대변하는 가치관과 이념을 내면화함
- 리더는 항상 현재의 보상보다는 미래의 더 크고 달콤한 보상을 강조함
- 외적인 보상보다는 일과 비전을 성취함으로써 얻게 되는 내적 보상이 중요시됨
- 이렇게 하여 현실적인 외적 보상에 대한 기대를 뛰어넘어 원대한 사명을 내면화하도록 유도(백기복, 2000)

4) 자기 효능감(self-efficacy)

- 자기 효능감과 집단 효능감을 향상시켜 기대 이상의 성과를 내게 함
- 효능감이란 개인이나 집단이 주어진 과업을 얼마나 잘 수행할 수 있는가에 대한 믿음임
- 카리스마적 리더가 추종자들의 효능감을 향상시키고 그로 말미암아 기대 이상의 성과를 낸다는 가설은 몇몇 연구들에서 입증됨(House & Shamir, 1993)

기적의 카리스마 리더십 2 / 4주차 2차시

1. 카리스마의 유형 6가지

- 강력한 카리스마를 발휘하면서도 권위적이지 않은 리더십은 불가능한 것일까?
- 혹시 우리가 너무 부정적인 리더십의 영향 탓에 진정한 카리스마 리더십을 이해하기도 전에 거부했던 것은 아닐까?
- 한국 전통의 세계관 중에는 강력한 카리스마에 대한 염원이 있음
- 21세기를 살고 있는 신세대도 마찬가지이며 이들의 톡톡 튀는 카리스마가 없다면 어떻게 될까?
 - 카리스마 리더십은 아직 끝나지 않았음
 - 이제부터 진정한 카리스마 리더십이 요구되고 시작된다고 봐야 할 것
 - 우리는 한국적 상황에 맞는 새로운 카리스마를 탐색하고 카리스마에 대한 바른 이해를 통해 도덕적 가치를 가진 새로운 카리스마의 등장을 기대할 수 있을 것

1) 도덕성을 갖춘 카리스마 - 리더의 가장 중요한 덕목

- 21세기에는 진정으로 자기를 따르는 사람들을 생각하고 그들의 의견을 존중해 주며, 그들의 만족과 성공을 기쁨으로 여기는 도덕적인 카리스마가 반드시 등장할 것
- 변혁적 리더십의 대명사 번즈
 - 지도자의 가장 중요한 덕목은 도덕성이며 행동상의 도덕적 가치, 도덕성을 가진 올바른 목적과 가치 그리고 자유로운 대화와 비판을 허용할 수 있는 개방적인 가치관이 변혁적 리더십의 근본이 되어야 한다고 주장했음

20세기 기업경영	21세기 기업경영
<ul style="list-style-type: none">- 3S<ul style="list-style-type: none">• 전략(Stratgy), 구조(Structure), 체계(System)☞ 통제와 관리를 위한 권위주의적 리더십	<ul style="list-style-type: none">- 3P<ul style="list-style-type: none">• 목적(Purpose), 과정(Process), 사람(People)☞ 목적과 과정 그리고 사람을 중요시 여기는 가치 중심의 리더십

- 진정한 도덕적 카리스마를 가진 리더십은 강력한 카리스마가 되어 체험과 삶을 나누기를 원하는 추종자들에게 더없이 큰 영향을 끼치는 가치 중심의 리더십이 될 수 있음

2) 전문성을 갖춘 카리스마 - 리더에게 꼭 필요한 능력

■ 능력 없는 지위는 '왕따' 당하는 시대가 되었으며 전문성이 힘임

- 우리는 이것을 '전문성의 권위'라고 부르며, 전문성을 가지고 그 분야에서 아마추어가 아닌 프로가 되었을 때 그것이 바로 우리에게 영향력을 행사할 수 있는 권한을 가져다줌
 - 그래서 우리가 가지고 있는 지위는 신분사회에서 서열을 가리키는 것이 아니라 우리가 감당해야 할 전문성의 역할로 보아야 하며, 자기 지위에 관계없이 모든 사람들이 최고 경영자가 된 것처럼 결정을 하며, 그 결정에 책임을 져야 함

3) 후계자를 키우는 카리스마 - 리더가 준비하는 비전

■ 메시아 콤플렉스 : 한 개인이 마치 구세주인 양 모두를 감당하지 않으면 안 된다는

강박관념에 사로잡혀 엄청난 스트레스와 착각에 빠져 있는 상태

■ 군사정권 이후, 한국의 리더십은 모두 이 메시아 콤플렉스를 가진 사람들에 의해 형성되었음

- 우리는 어느덧 메시아를 기다리는, 그리고 그 메시아에 의존하는 습관을 통해 자기 발전을 도외시켰음
- 중간 리더들에게 더 많은 힘과 권한을 주는 분산적인 리더십 필요함
 - 21세기 신 카리스마 리더십은 힘을 나눠주고 남을 키워주는 과정을 통해 더 큰 힘을 가지는 풍성한 공급의 개념

■ '풍성의 개념'을 가진 리더에게 권력은 공기와 같은 것으로, 권력은 얼마든지 있기 때문에 나눠준다고해서 자신의 영향력이 감소하지는 않음

■ 도리어 권력을 나눠주고 세워줄 때 더 큰 권한과 영향력이 되돌아옴

4) 신뢰성을 갖춘 카리스마 - 리더를 가장 돋보이게 하는 모습

■ 지금은 신뢰가 모든 것을 결정하는 시대이며, 신뢰는 곧 사회적 자산이라고 할 수 있음

■ 진정한 신뢰를 만들 수 있는 카리스마만이 새로운 카리스마 리더가 될 수 있음

- 지도자의 신뢰가 추종자들에게 자신감이 되어 줄 수 있고, 추종자들의 자신감은 그들의 지도자를 향한 신뢰로 이루어지기 때문임

■ 새로운 카리스마의 원천은 두려움이 아니라 바로 신뢰임

- 두려움

- 생존에 생존에 대한 연민을 갖게 하고 생존을 위해 자기보호에 빠져들게 함
- 그리고 자기보호 과정을 통해 공동체를 망치기도 하고 서로에게 상처를 주어 결국 분열을 초래함

- 신뢰

- 서로 의지할 수 있는 단합을 가져와 조직의 응집력과 목적을 향한 초점을 증진시켜 주며, 사람들에게 자신감을 심어줌으로써 문제를 지혜롭게 해결하고 성장할 수 있는 발판을 마련함

5) 팀워크를 갖춘 리더십 - 가장 리더다운 자세

- 강력한 카리스마 리더가 존재하는 팀워크도 필요하겠지만, 모든 멤버들에게 제왕으로 군림하는 리더십이 아니라 자신의 역할을 제대로 이해하고 원칙에 따라 신뢰를 받을 수 있고, 희생하는 리더로서의 카리스마도 필요함
- 팀 리더의 개념이 너무 약하지 않으며 한사람의 리더가 전체를 제어하는 팀워크도 아닌 강력한 리더에 의한 리더십이 발휘되면서도 원칙에 의한 신뢰가 있고, 그 신뢰와 원칙에 의해 팀이 운영되어야 함

6) 비전을 갖춘 카리스마 - 리더를 선택하는 최고의 기준

- 팀 리더십 가운데 가장 중요한 것이 바로 비전임
 - 구체적인 비전이 리더십의 가치관과 의사결정에서 원칙으로 강조되며, 말과 행동을 통한 실천적인 헌신이 뒷받침되어야 함
- 새로운 카리스마의 팀 리더십은 확실한 비전의 중요성만큼 선명하고 타당한 대화가 동반되어야 함
 - 리더를 따르는 팀원들에게 그들만이 이해할 수 있는 특유의 감정으로 그들이 보지 못하는 것을 볼 수 있게 만들고 그것을 봄으로써 그들로 하여금 앞으로 나아갈 방향과 목표에 대해 소망을 가지도록 격려함
- 새로운 카리스마 리더에게 필요한 것
 - 1) 항상 주어진 상황을 제대로 보는 현실적인 눈을 가지고 있어야 함
 - 2) 미래를 향한 소망을 가지고 있어야 함
 - 3) 현실의 필요와 미래의 소망을 적절하게 연결하여 변하지 않으면 안 되는 강한 충동과 신뢰를 팀원들에게 줄 수 있어야 함

2. 비 카리스마 리더와 카리스마 리더

- 일반적 리더십과 카리스마 리더십에는 어떠한 차이가 있을까?
 - 호감도의 차이

비카리스마리더	카리스마 리더
직관력의 공유를 통해 리더에 호감을 보임	직관력의 공유뿐 아니라 비전의 구체화를 통해 호감을 갖고 존경받는 영웅을 모방하려고 함

- 신뢰도의 차이

비카리스마리더	카리스마 리더
신뢰도에 대해 설득적 시도 자체에 관심이 없음	개인적 위험과 비용을 지불하면서도 적극적으로 관심을 유도함

- 현상 유지 관계의 차이

비카리스마리더	카리스마 리더
안정을 추구하며 현상을 유지하기 위해 집중함	변화의 분위기를 조성함으로 변혁적이고 개혁적인 변화를 시도하고자 함

- 미래 목표의 차이

비카리스마리더	카리스마 리더
안정적 현상 유지로 인한 현재와 큰 차이 없는 제한된 목표를 가짐	현재와 많은 차이가 있는 맹목적인 변화가 아닌 명료하고 구체적인 비전을 가지고 있음

- 명료화의 차이

비카리스마리더	카리스마 리더
목표가 불명확하고 현상 유지에 집중함으로 어떠한 일을 추진하겠다는 의욕이 많이 약함	구체적이고 명확하고 강한 비전을 제시함으로 비전 실현에 대해 강한 추진성을 보임

- 경쟁력의 차이

비카리스마리더	카리스마 리더
기존 질서 내에서 목표를 달성할 수 있는 수단을 강구함으로 그 자체에 한계성을 가지고 있음	현 질서를 초월하는 비전통적인 수단을 강구함으로 비 카리스마 리더들 보다 더 넓은 경쟁력을 가지고 있음

- 행동력의 차이

비카리스마리더	카리스마 리더
전통적이고 규범을 준수하며 제한된 틀 안에서 행동	비전통적이고 규범에 대항하며 제한된 틀을 벗어난 비제한적 행동을 함으로 행동의 규약이 없음

- 영향력의 차이

비카리스마리더	카리스마 리더
직위와 보상에 기초해서 영향력을 보여줌	직위를 초월해서 자신의 전문성과 리더로서의 존경에 기초해서 영향력을 발휘함

3. 긍정적 카리스마와 부정적 카리스마

1) 긍정적 카리스마

- 긍정적 카리스마는 리더가 사회화된 권력지향성을 갖는 경우에 발생함
- 긍정적 카리스마 리더들은 개인적 동일시보다는 가치의 내면화를 강조하며, 부하가 리더에게 헌신하기보다는 이념에 헌신할 것을 강조함
 - 상당한 부분의 권한을 부하들에게 위임함
 - 정보를 공개적으로 공유함
 - 의사결정에 참여하도록 격려함
 - 조직의 미션과 목표에 일치하는 행동을 강화하기 위해 보상을 사용함
- 카리스마의 긍정적 효과
 - 긍정적 카리스마 리더의 부하들은 심리적 성장을 경험하고 자신의 능력을 개발할 것이며, 조직은 역동적이고, 적대적이거나 경쟁이 치열한 환경에 잘 적응함
 - 긍정적인 카리스마 리더는 성취 지향적 문화, 고성과 체계, 참여 및 가치 지향적 조직을 창조함
 - 모든 계층의 구성원들은 전략을 실행하고 일을 수행하는 방법에 대한 중요한 결정을 내리도록 활력이 부여되어 있고, 의사소통은 개방적이고, 정보가 공유되며, 조직구조와 시스템은 미션을 지지함

2) 부정적 카리스마

- 부정적 카리스마는 리더가 개인화된 권력지향성을 가지는 경우를 말함
- 내면화보다는 개인적 동일시를 강조함
- 부하들에게 이상보다는 리더 자신에게 헌신할 것을 의도적으로 강조함
 - 이념을 사용해서 호소할 수도 있지만, 단지 권력을 획득하기 위한 수단으로서만 그렇게 행동함
- 권력을 획득한 후에는 이념을 무시하거나 임의로 변경시켜서 리더의 개인적 목표를 위해 헌신하도록 하기도 함
- 부하들을 약하게 만들고 리더에게 의존하게 하여 부하들을 지배하고 복종시키고자 함
- 부정적 카리스마 리더가 내린 결정은 부하의 복지보다는 자기미화나 권력유지에 더 많은 관심이 반영된 것

4. 끝없이 실패하는 조직을 리드하는 카리스마

1) 열정적인 긍정과 집념 및 투지의 효과

- "스티브 잡스의 열정은 우리 삶을 풍요롭게 만든 수많은 혁신의 원천이었다."
- 애플의 창업주이자 세계를 움직인 가장 영향력 있는 인물 중 한 사람이었던 스티브 잡스의 사망 소식은 전 세계인을 안타깝게 만들었음
- 애플이 공식 성명을 통해 밝혔듯 스티브 잡스 열정은 많은 이들의 삶을 보다 윤택하고 풍요롭게 만든 수많은 혁신의 원천을 보여주고도 남았음
- 스티브 잡스는 IT업계의 전설, 천재라 불렸지만 그가 남긴 것은 아이폰, 아이패드 같은 수많은 IT 기기와 업적만이 전부가 아님
- 스티브 잡스는 여러 번의 프레젠테이션과 연설을 통해 가슴에 남을 명언들을 남기기도 했음
- 그중에서도 특히, 2005년 6월 스탠포드 대학 졸업식에서 들려준 그의 연설은 최고의 명연설로 꼽힘
 - 스티브 잡스는 스탠포드 대학 연설에서 "오늘이 내 인생의 마지막 날이라면, 나는 지금 하려고 하는 일을 할 것인가? 만약 며칠 동안 그 답이 'NO'라고 나온다면, 나는 변화가 필요하다는 걸 알게 될 것입니다. '곧 죽는다'라는 생각은, 인생에서 큰 결단을 내릴 때마다 가장 중요한 도구였습니다."라고 말했다. 또 그는 "삶이 만든 최고의 발명이 '죽음'이다. 죽음은 삶을 대신하여 변화를 만듭니다. 여러분의 시간은 한정되어 있습니다. 따라서 다른 사람의 삶을 사느라 시간을 낭비하지 마십시오."
 - 꿈을 꾸는 수많은 젊은이들에게 따끔한 충고를 하기도 함
 - 스티브 잡스는 떠났지만 그가 남긴 명언들은 아직도 전 세계인들에게 삶에 관한 많은 것들을 이야기 하고 있음
- 스티브 잡스가 남긴 최고의 명언
 - 자신감, 도전에 관한 명언
 - 우리가 이룬 것만큼, 이루지 못한 것도 자랑스럽다. 나머지 인생을 설탕물이나 팔면서 보내고 싶은가, 아니면 세상을 바꿔놓을 기회를 갖고 싶은가?
 - 혁신, 성공에 관한 명언
 - 혁신은 리더와 추종자를 구분하는 잣대이다. 가끔은 혁신을 추구하다 실수할 때도 있다. 하지만 빨리 인정하고 다른 혁신을 개선해 나가는 것이 최선이다. 혁신은 연구개발 자금을 얼마나 갖고 있느냐와 상관없다. 애플이 매킨토시를 출시했을 때 IBM은 연구개발에 최소 100배 이상의 비용을 쏟고 있었습니다. 돈이 문제가 아니다. 어떤 인력을 갖고 있느냐, 어떤 방향으로 가느냐, 결과가 얼마나 나오느냐에 관한 문제인 것이다.
 - 일, 생각에 관한 명언
 - 많은 경우 사람들은 원하는 것을 보여주기 전까지는 무엇을 원하는 지도 모른다. 내가 계속할 수 있었던 유일한 이유는 내가 하는 일을 사랑했기 때문이라 확신한다. 여러분도 사랑하는 일을 찾아야 한다. 당신이 사랑하는 사람을 찾아야 하듯 일 또한

마찬가지이다.

- 개인의 창의성을 조직의 힘으로 꿰어줄 열정적인 문화를 만들어야 한다. 시대를 앞서가는 아이디어, 인문학과 첨단기술을 넘나드는 융합능력, 창의력과 도전정신을 가진 사람, 이런 사람이 우리 회사에 입사원서를 낸다면 어떨까? 굴러들어온 복덩어리 앞에 CEO는 흥분할 것이다. 당장 그를 뽑아 리더로 육성하고 기업을 세계 초일류로 키워내겠다는 생각에서 말이다. 하지만 현실은 뒤편이다. 일단 면접에서 탈락할 것이 뻔하기 때문에 CEO는 이 사람 얼굴도 못 볼 가능성이 크다.
- 면접자인 팀장, 임원들은 소위 20세기형 스펙의 포로가 되어 21세기형 인재인 스티브 잡스를 눈앞에 두고도 알아보지 못한다. 넘치는 상상력은 황당한 몽상일 뿐이며 시대를 앞선 아이디어는 비현실적 공상으로 치부된다. 설사 면접을 통과해 근무를 시작해도 가시밭길이 기다리고 있다. 미래를 내다본 사업 아이템은 개념조차 이해하는 사람이 드물다. 시큰둥해하는 동료들 가까스로 설득해도 넘어야 할 산은 남아있다. 자금부서의 아우성과 연구소·생산부서에서 내세우는 기술적 제약 등이다.
- 이런 과정을 몇 번 반복하면서 지쳐가던 스티브 잡스는 중대결단을 내려야 할 갈림길에 서게 됨
 - '조직에 순응하면서 직장생활을 계속할 것인가? 아니면 직장을 때려치우고 나의 길을 갈 것인가?'
 - 회사 입장에서는 둘 다 손해임
 - 스티브 잡스가 직장생활에 순응하기로 마음먹는 순간 범재가 되어버린 천재의 화석만 남음
 - 만약 퇴사하면 조직은 다시 만나기 어려운 인재를 영영 떠나보냄
- 실제로 애플의 창업자 스티브 잡스는 대학을 중퇴하고, 독학으로 지식을 쌓았으니 스펙과는 거리가 멀
- 아이디어는 뛰어났지만 커진 조직에 융화하지 못하고 자신이 만든 회사에서 쫓겨난 후 변방에서 재기했음
- 창업자조차도 시대를 앞선 아이디어를 이해하는 동지를 찾기 어려운 것이 현실임
- 하물며, 같은 입장의 직장인들이야 오죽하겠는가?
- 21세기 기업경영의 핵심이 열정적인 창조력과 아이디어에 있다는 데에는 누구나 공감함
 - 실제로 조직을 이런 방향으로 변화시키는 것은 또 다른 차원의 과제임
 - 열정적인 창조력을 강조하니 조직력이 약화되고, 아이디어가 풍부한 외부인재를 수혈했더니 부서 간 협력이 어려워지는 경우가 허다함
- 이견희 삼성그룹 회장이 기술, 인재, 특허확보를 강조했지만, 인재는 찾는 것보다 유지하는 것이 더욱 어려움
 - 창의적 인재를 확보하고 유지하려면, 이들을 담을 수 있는 그릇인 조직문화가 뒷받침돼야 함
 - 창의적 개인들을 조직적 역량으로 연결하는 조직문화의 육성은 21세기 리더의 주요 과제가 되었음

2) 난관 속에서도 실망하지 않는 긍정에너지

- 세상의 모든 기업들이 항상 기업세계에서 승리를 하지는 못함
- 그 기업이 세계 최고의 기업이라 할지라도 위기의 순간은 존재하기 마련임
 - 모든 경영자의 꿈은 100년 이상 존속하는 기업을 만드는 일이라고 하지만 기업이 겪는 환경은 과거에 비해 훨씬 빠르게 변화하고 있음
 - 세계적인 경쟁심화와 고객욕구의 급속한 변화로 100년은 고사하고 당장 1년 앞을 내다보기가 어려운 상황임
- 이렇듯 기업의 주위에 항상 도사리고 있는 위기의 순간은 기업을 심각한 상황으로 몰고 가 위협하기도 하는데 기업에 따라 위기를 현명하게 극복하는 사례가 있는가 하면, 위기를 극복하지 못하고 무너져 버린 기업도 있음
 - 따라서 위기를 성공적으로 극복한 기업들이 위기의 시대를 살아남는 지혜를 배워야 한다.

미국의 존슨앤드존슨 사례

- 세계 최강의 제약회사로 승승장구하던 미국의 존슨앤드존슨은 1982년 회사의 존망을 다투는 절체절명의 위기에 빠졌음
 - 자사의 제품인 타이레놀 캡슐에 소매상 유통과정에서 누군가가 독극물인 청산가리를 투입해 8명이 사망하는 사건이 발생한 것
 - 존슨앤드존슨 측 잘못은 아니었지만 전 세계적으로 불매운동이 물결을 이뤘고, 회사는 당장 문을 닫을지를 고민해야 하는 상황에 빠져들었음
 - 경영진은 모든 것을 공개하고, 회사의 운명을 소비자의 선택에 맡기기로 했음
 - 즉각 타이레놀의 제조과정을 언론을 통해 밝히고, 2억 4천만 달러의 비용을 들여 3100만 병을 모두 수거해 폐기했음
 - 그 결과 타이레놀이 재출시 된 뒤 존슨앤드존슨의 윤리경영을 믿은 소비자들이 폭발적인 호응을 보이면서 타이레놀은 옛 명성을 되찾았음
 - 실제로 1983년 봄에는 사건 전 시장 점유율의 80퍼센트를 회복했고, 곧바로 진통제 시장 점유율 1위에 복귀하였음
 - 1985년에는 타이레놀 단일 제품 매출액만 5억 3500만 달러로 전체매출(64억 달러)의 9퍼센트까지 올라서는 등 완전한 회복세를 보여주며 위기관리의 기적이라고 불리는 '타이레놀의 컴백'을 이루어냈음
- 존슨앤드존슨은 CEO가 적극적으로 수습에 나섰으며, 특히 정보 공개에 역점을 두어 잘못되고 왜곡된 커뮤니케이션이 발생하는 것을 미연에 방지했음
 - 존슨앤드존슨은 즉시 위기관리위원회를 열고 언론대응을 위한 대변인을 선정하였음
 - 또한 연방조사단의 조사에 적극 협조하였으며, 기자들에게 정확한 정보와 보도 편의를 제공하는 등 언론과의 우호적인 관계를 만들기 위해 많은 노력을 기울였음
- 당시 존슨앤드존슨의 사내에서는 타이레놀 브랜드를 포기하자는 주장도 나왔지만 경영층은 자신들의 신조와 신념에 따라 대응한 만큼 소비자들이 존슨앤드존슨을 믿어줄 것이라 판단하였고, 카리스마적인 위기관리 전략 대응에 만전을 기했음
 - 존슨앤드존슨사는 신문에 해명이나 반박 광고를 내는 것을 삼가고 오직 기자회견에서만 자사의 입장을 전달하였음
 - 그 대신 소비자의 의문과 불평에 직접 답하도록 전화번호를 개설하였는데 한 달 동안 총 3만여 건의 전화가 온 것으로 집계되었음
- 우편 역시 3천여 통이 답지하였는데, 기업에서는 이들 편지에 일일이 답장을 해서 발송하였음
- 이 사건 이전에 존슨앤드존슨사는 외부에 나서거나 미디어의 뉴스거리가 되는 것을 되도록 삼갔음
- 하지만 타이레놀 독극물 사건은 존슨앤드존슨의 그러한 정책 또한 변화시켰음

- 언론을 가장 가까운 벗으로 삼았고 언론 또한 시시각각 변화하는 상황을 정확하고 신속하게 일반에게 알렸음
- 존슨앤드존슨의 임직원들은 60분, 필 도나휴 쇼(Phil Donahue show), ABC 나이트라인(Night line) 등 시청률이 높은 TV 대담 프로그램에 적극적으로 출연하였으며, 그 외에 비즈니스 위크(Business week)나 포춘(Fortune)과 같은 경제잡지의 인터뷰에도 거리낌 없이 응하였음
- 그러자 각 언론은 존슨앤드존슨사의 적극적인 언론대응 자세를 칭찬하게 되었음
- 존슨앤드존슨사의 위기극복사례는 우선, 소비자에 대한 책임감을 바탕으로 신속하고 윤리적으로 대응하는 기업의 윤리경영이 빛을 발한 결과이며, 뉴스 미디어를 적절히 활용하는 한편 적극적 캠페인을 전개하여 우호적인 여론을 조성하여 기업의 명성과 이미지를 제고시킨 카리스마적 위기관리 전략의 성공사례로 볼 수 있음
- 아무 노력없이 지속되는 기업의 명성은 없음

- 세계최고의 기업이라 할지라도 순간순간의 위기를 어떻게 극복하느냐에 따라 소비시장의 떠오르는 별에서 저무는 별이 될 수도 있음
- 소비자들의 소비심리는 항상 변화하고 있고, 기업은 그것에 발맞추어 나가야 함
- 상황에 따라 현명하고 유연하게 대처할 수 있도록 사전에 자신의 기업을 파악하고 준비하는 능력을 가진 기업은 어떤 상황이 와도 발 빠르게 대처할 수 있음
- 1등을 하는 것도 중요하지만 1등을 유지하는 것이 더 힘들다고 함
- 현실에 안주하는 것이야말로 가장 어리석고 한심한 것
 - 기업들은 소비시장의 경쟁에 뒤처지지 않기 위해 지속적인 자기계발과 자기발전을 위해 힘써야 하며, 고객들의 요구사항과 피드백을 계속적으로 받아들여 고객의 요구와 불만을 자각하고 이를 발전시켜야 하는 것도 중요한 과제 중에 하나일 것
 - 제 아무리 강한 체질을 가진 기업이라도 위기 자체를 인정하지 않고, 사업영역과 고객, 그리고 내부직원들에게 지속적인 관심을 기울이지 않는다면, 결국 언젠가 맞부딪칠 위기의 암초에 좌초되고 말 것이기 때문임
- 위에서 제시된 위기극복의 지혜는 오히려 앞으로 다가올 위기에 대한 예방책이라고도 볼 수 있음
 - 궁극적으로는 카리스마적 위기관리에 대한 CEO 및 리더들의 지속적인 관심과 의지가 뒷받침되어야 할 것
 - 모든 기업의 궁극적인 위기관리의 총 책임자는 바로 최고경영자이기 때문임
 - 이는 과거에 소극적으로 기업의 위기에 대처하던 차원으로부터 벗어나, 보다 적극적이고 공격적으로 전 사차원에서 위기를 예방하고 대응하고자 하는 CEO의 강력한 카리스마적 의지를 보여주는 것

인재양성을 위한 슈퍼리더십과 셀프리더십 1 / 5주차 1차시

1. 슈퍼 리더십의 개요

- 슈퍼 리더십(Super leadership) 이론을 처음 주장한 Manz와 Sims(1980)
 - 리더십에 대한 전통적인 개념과는 근본적으로 달리 접근
- 슈퍼 리더십
 - 목표
 - 사람들의 셀프리더십을 자극하고 활성화함
 - 외부 영향력
 - 셀프리더십을 이끌어내기 위해 과정상 필요한 것
 - 자기 영향력
 - 외부 통제나 권위를 위협하는 것이 아니라 높은 성과를 낼 수 있는 중요한 능력
- 슈퍼 리더십의 요체
 - 자기 밑에 뛰어난 인재가 없다고 말하는 리더를 보게 됨. 성공적인 리더가 되기 위해서는 평범한 사람을 인재로 키울 수 있는 능력이 있어야 하며, 이것이 바로 슈퍼 리더십의 요체
 - 슈퍼 리더십은 리더십에 대한 전통적인 개념과 근본적으로 다르며, 셀프 리더십의 배양과 실행을 자극하고 활성화하는 데에 주요 목표가 있으며, 외부 영향력은 셀프 리더십을 이끌어내기 위해 과정상 필요한 것으로 봄
 - 자기 영향력을 외부 통제와 권위에 대한 위협이 아니라 높은 성과를 내기 위한 중요한 능력으로 간주하는 리더십
 - 슈퍼리더십은 부하로 하여금 자발적으로 리더십을 발휘할 수 있도록 부하의 능력개발 및 이를 발휘할 수 있는 여건을 조성하는 리더의 행위 강조
- 리더는 부하 직원들이 더욱 높은 실적을 올리도록 하고 싶으면 직원들 스스로가 더 많은 업무를 수행할 수 있도록 자율성과 책임을 부여해야 함
- 슈퍼 리더십
 - 평범한 자기 부하를 Self Leader(인재)로 키우는 리더
 - 자율관리능력(스스로 문제를 파악하고 해결할 수 있는 능력)을 배양해 주는 리더
 - 부하직원의 잠재능력이 최대한 발휘될 수 있도록 자극을 줌
 - 스스로 모범을 보임
 - 궁극적으로 관리가 필요 없는 그러한 수준으로까지 조직의 힘을 키우는 리더
- 슈퍼리더(Manz & Sims, 2001)
 - 다른 사람들로 하여금 스스로를 리드 하도록 이끌어주는 사람
 - 다른 사람들로 하여금 다른 사람들을 도와 마침내 그들이 리더 없이도 자신들 스스로 일할 수 있게 만드는 사람
 - 세계의 무게를 홀로 떠맡지 않고 다른 사람들과 함께 나누는 리더

■ 장애를 극복한 헬렌 켈러(Helen Adams Keller)

- 헬렌 켈러가 위대했지만 그녀를 그렇게 할 수 있도록 열성적으로 지도했던 앤 설리번(Anne Sullivan) 선생이 더 위대함

■ 피겨 여신 김연아를 창조한 건 엄마(박미희)

- 올림픽 피겨 챔피언의 탄생 뒤에는 위대한 모정이 있었음
- 어린 김연아가 재능을 보여 본격적으로 피겨 스케이팅을 시작한 이후 그녀의 엄마는 자기 인생을 모두 딸에게 바침
- 고된 훈련동안 엄마는 딸의 곁을 떠나지 않음
- 딸의 운전기사 역할은 물론 김연아가 게으름을 부리면 사정없이 질책하는 매서운 코치가 되기도 했음

■ 전통적인 리더와 슈퍼 리더의 행동상의 차이점

전통적인 리더의 행동들	슈퍼 리더의 행동들
<ul style="list-style-type: none"> • 목표를 강조함 	<ul style="list-style-type: none"> • 자기 강화를 격려함
<ul style="list-style-type: none"> • 팀들을 감독하고 정보를 제공하며 해결방법을 제시함 • 문제를 일일이 꼬집어 말함 	<ul style="list-style-type: none"> • 자기관찰 및 평가, 자기기대, 자기목표 설정을 격려함 • 리허설을 격려함
<ul style="list-style-type: none"> • 영향력을 행사함 • 대화를 자주함 	<ul style="list-style-type: none"> • 자기비판을 격려함

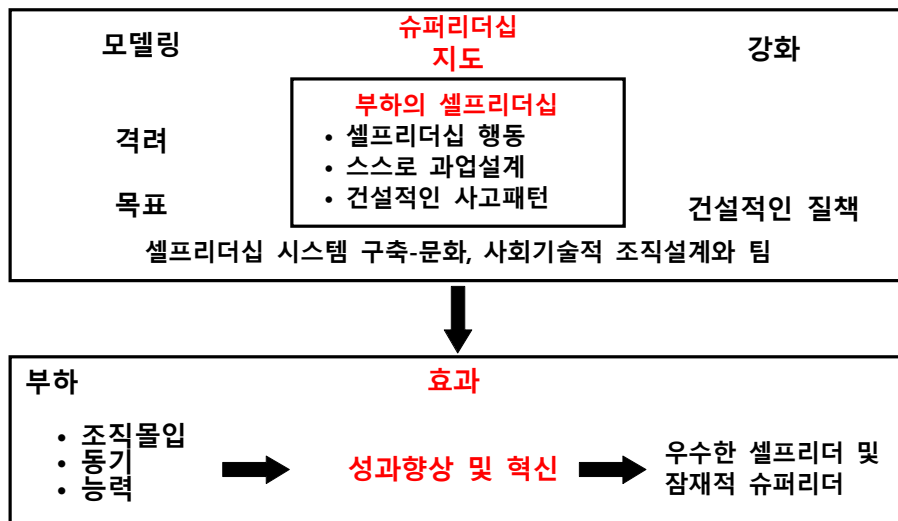
(자료 : Manz & Sims, 1989)

■ 슈퍼 리더십의 효과

- 종업원의 열의와 동기, 능력으로부터 얻어지는 성과의 향상과 혁신성의 증가를 들 수 있음
- 슈퍼 리더십이 현대의 각 기업에서 뛰어난 종업원들(셀프 리더들)을 배출하기 위한 가장 실행 가능한 메커니즘을 제공한다고 믿음
 - 진정한 탁월함은 각 개인 내부에서 작용하는 셀프 리더십 시스템을 촉진함
 - ☞ 각 개인으로 하여금 잠재력을 이끌어내도록 자극함으로써 성취될 수 있음
- 종업원의 순종만으로는 부족함
 - 다른 사람들로 하여금 스스로를 리드하도록 이끌어주는 것
 - 활기, 창의성, 열정, 그리고 무엇보다도 개개인의 고유의 무한한 잠재력을 발굴하기 위한 열쇠임
- 어떤 경영자, 혹은 어떤 야망을 가진 슈퍼리더도 자신을 둘러싸고 있는 사람들의 뛰어난 능력을 키워주는 것 이상의 좋은 전략을 발견할 수 없을 것
- 슈퍼 리더십이란 바로 종업원의 상상을 초월할 정도의 뛰어난 능력을 발굴해 내는 것을 의미함

2. 슈퍼 리더십의 제반 요소

- Manz와 Sims(1991)는 슈퍼 리더십을 달성하기 위한 7단계 과정
 - 셀프 리더가 되어라
 - 셀프 리더십의 모델이 되어라
 - 자신의 목표를 설정하게 하라
 - 긍정적인 사고를 하게하라
 - 보상과 건설적 질책을 통해 셀프 리더십을 개발하라
 - 팀워크를 통해 셀프 리더십을 증진시켜라
 - 셀프 리더십 문화를 촉진하라
- 아래 그림은 슈퍼 리더십 달성을 위한 7단계를 셀프 리더십을 중심으로 각 요소들을 하나의 틀 속에 넣은 것
 - 슈퍼 리더십의 각 요소
 - 슈퍼리더가 셀프리더를 육성하고 그렇게 육성된 셀프리더는 다시 슈퍼리더가 되는 것
 - 슈퍼리더가 되면 또 다른 셀프리더를 만들어 냄
 - 부하의 조직몰입과 동기유발, 능력을 증대시킴
 - ☞ 업무성과를 높이고 혁신을 이끌 수 있는 조직으로 발전해 나간다는 것을 보여줌
- 슈퍼 리더십 모델
 - <도표> 슈퍼 리더십 모델 (자료 : Manz & Sims, 1989)



(출처 : Manz & Sims, 1989)

1) 모델링

- 슈퍼 리더십의 첫째

- 여러 면에서 가장 중요한 단계

- 관리자는 다른 사람들을 성공적으로 리드 할 수 있기를 기대하기 전에 자기 자신부터 효율적으로 리드하는 방법을 배워야 함
 - 결국 리더 자신의 셀프 리더십 행동이 다른 사람들에게 효과적인 영향력을 미칠 수 있는 강력한 모델이 됨

2) 목표설정

- 부하의 셀프 리더십 발현을 위해 목표설정 역시 중요함

- 성과 목표뿐만 아니라, 독창성, 책임 의식, 자율적인 동기부여 및 지시를 지향하는 목표 또한 슈퍼리더십의 중요한 요소임
 - 목표는 도전할 만하면서도 성취가능하고, 부하들에게 구체적이면서 의미 있는 것으로 설정되어야 함

3) 격려와 지도

- 효율적인 셀프 리더십 발휘를 위해서는 격려와 지도를 필요로 함

- 리더는 부하들의 독창성과 자율성을 격려하고 확신시켜야 함

- 셀프 리더십 기술을 발전시키도록 지도하고 돕는 것이 리더의 역할임

4) 보상과 질책

- 슈퍼리더는 보상과 질책을 능숙하게 이용할 수 있어야 함

- 부하들이 독창성을 발휘하거나 자기설정 목표, 자기관찰, 자기보상 등과 같은 셀프 리더십 전략들을 효율적으로 이용했을 때
 - 적절한 보상이 주어져야 함
- 셀프리더로 발전시키려는 목표와 균형을 이루어야 함

3. 슈퍼 리더의 역할

1) 인간관이 달라져야 한다.

- 슈퍼 리더십은 구성원에 대한 신뢰가 기본

- 신뢰하고 맡기는 것

- 사람은 누구나 존경받기를 좋아하고, 존경을 받을 때 그에 상응하는 사람이 되고자 열심히 노력함

- 이를 위해서는 Y이론에 입각한 인간관의 대전환이 필요함

- 아랫사람은 언제나 자신을 인정하고 이끌어줄 수 있는 인물을 찾고 그와 더불어 일하고 싶어 함

2) 먼저 셀프리더의 모범을 보인다.

- 리더 자신이 먼저 셀프리더가 되어야 함
- 자신부터 주어진 역할에 충실하고 모범이 되어야 함
- 강력한 추진력을 갖되 앞장서서 일해야 함
 - 구성원은 항상 리더의 모범을 따른다는 것을 잊어서는 안 됨
- 리더는 끊임없이 연구하고 개발해 나감으로써 전문가로서의 권한을 확대시켜 나가야 함
- 셀프리더는 자기의 지위를 내세워 힘을 자랑하지 않음
 - 지위권력보다 전문권력이 있어야 함

3) 구성원을 셀프리더로 만든다.

- 리더는 혼자서 일하는 사람이 아닌 더불어 일하는 사람
- 적재적소에 인재를 사용할 뿐 아니라 조직에 헌신할 수 있는 사람을 만들어야 함
 - 이를 위해 리더는 구성원을 셀프리더로 만들 필요가 있음
 - 구성원 스스로 목표를 설정하도록 장려함
 - 긍정적으로 생각하도록 함
 - 기여를 했을 때는 충분히 보상하고 실수를 했을 때는 좋은 학습의 기회로 삼음
 - ☞ 보상의 경우 금전과 같은 외재적은 것도 중요하지만 성취감, 도전감 등 내재적이고 정신적인 보상을 보다 강화할 필요가 있음
 - ☞ 구성원에 대한 지원과 격려는 필수적임

4) 임파워먼트(Empowerment)를 실시한다.

- 임파워먼트
 - 구성원들에게 권한과 책임을 이전시킴
 - 각자가 주인의식을 가지고 직무를 스스로 통제하게 하는 것을 말함
 - 자율경영과 깊게 연관되어 있음
 - 외부통제를 축소하는 대신 자기통제를 강하하는 메커니즘을 가지고 있음
 - ☞ 리더가 직위, 권위, 규정, 조직을 이용해 강압적으로 통제하는 것이 아니라 구성원 자신이 지도자가 되어 자신을 통제함
 - 성숙한 사람이라면 누구나 직무가 자신에게 속한다는 것을 인식함
 - 일의 수행방법에서 결정권을 갖는다면 더 많은 책임감을 갖게 됨
 - ☞ 책임감을 느끼면 더 많이 주도성을 발휘하고 더 많은 일을 해내며 일에서 더 많은 보람을 느낌
 - 개인 임파워먼트에서 집단 임파워먼트 그리고 조직전체 임파워먼트로 확대할 경우
 - 변화와 혁신이 일어나고 생산성이 향상됨

5) 개인적인 차이를 인식한다.

- 모든 사람을 똑같은 방법으로 관리해서는 안 됨
 - 모든 구성원을 오직 한 가지 테크닉을 이용해서 똑같은 방법으로 관리하는 리더는 자기 자신을 실망스럽게 만들고, 결코 성공하는 리더가 될 수 없음

■ 성공적인 리더

- 구성원들 인격 속에 내재한 기본적인 차이점을 앎
- 그들의 장점과 단점을 알고 있음
- 그들을 개인적으로 관리함

6) 좋은 커뮤니케이터가 된다.

■ 리더는윗사람은 물론 아랫사람과 커뮤니케이션이 잘 되어야 함

- 무엇보다 상대방의 말을 잘 경청하는 사람이 되어야 함
 - 리더가 경청하는 태도를 가질 때 팀워크도 잘 이루어질 수 있음
- 리더는 팀을 세우는 사람이자 파괴하는 사람이 아님

7) 구성원들을 신뢰한다.

■ 리더들은 내가 없으면 조직이 금방 혼란에 빠지고 돌아가지 않을 것이라 생각함

- 구성원을 신뢰하지 못한다는 것
 - 그만큼 무능하게 조직을 이끌고 있다는 것을 보여주는 것

4. 슈퍼 리더십과 조직의 책임

1) 확고한 조직의 존재이유

■ 조직의 정체성(identity), 존재이유를 바르고 명확하게 함

- 자기가 소속되어 있는 기업과 일에 대한 의미를 찾아야 함
- 인간은 동물과는 달리 존재이유에 대한 강한 욕구를 가지고 있음
 - 비록 월급이 적다하더라도 존재이유가 충분하면 그것을 감내할 수 있음
 - 그러나 존재이유가 불명확하거나 부정적이면 자부심과 긍지를 가지지 못함
 - ☞ 그것은 조직의 손실과 패배로 이어짐
 - ☞ 조직의 정체성이 불명확하면 창조성도 발휘될 수 없음

2) 자율성 확보

■ 슈퍼리더십을 하기 위해서 조직은 자율경영체제로 전환되어야 함

- 자율적 경영
 - 스스로의 판단과 결정에 따라 맡겨진 일을 수행하고 그 결과도 책임지는 것을 말함
- 창조성은 이러한 자율적 경영에서 나옴
 - 따라서 조직은 셀프리더십을 발휘할 수 있는 환경을 끊임없이 구축함
 - 자율경영팀을 만듦
 - ☞ 자율성과 책임성을 고취시킬 때 문화가 자연적으로 형성됨

3) 미래에 대한 도전

■ 결코 현실에 안주하지 않음

- 조직이 현실에 안주하게 되면 진취적이고 도전적인 문화를 창출할 수 없음
 - 과거의 성공에 안주하지 말고 과감하게 벗어나 도전함
 - ☞ 창조성을 발휘해야 함

- 과거의 성공은 자랑스러운 것이지만 우리로 그것에 집착하고 안주하게 한다는 점에서 문제가 있음

☞ 창조성은 안주에서 나오는 것이 아니라 도전에서 나옴

4) 학습조직화

- 조직을 자기혁신능력을 가진 조직, 끊임없는 학습을 통해 성장하는 조직으로 만들어야 함
 - 조직의 지속적인 경쟁우위를 확보하기 위한 근본적이고 총체적이며 지속적인 경영혁신전략으로서 개인학습(Individual Learning), 팀학습(Team Learning), 조직학습(Organizational Learning)이 습관적으로 발생할 수 있는 조직적 기제(Organizational Mechanism)가 무엇인지를 찾아 제도적, 문화적, 시스템적, 환경적 차원의 노력을 전개하는 활동
 - 결론적으로 슈퍼리더십에서는
 - 조직 구성원들이 셀프리더로서 적절한 행동과 직무설계역량, 생산적 사고 패턴을 갖도록 하기 위해
 - 슈퍼리더의 외적인 지원(보상, 건설적 질책)과 셀프 리더십 발휘에 알맞는 시스템(자아동기 유발, 생산적 사고, 목표설정)의 확립이 요구됨
 - 셀프리더십 발휘유도의 결과
 - 하급자의 직무몰입, 동기유발, 역량증대가 기대됨
 - 그로 인하여 성과가 향상됨
 - 변화와 혁신이 일어남
- ☞ 잠재적 슈퍼리더로 발전할 가능성도 커지게 됨

인재양성을 위한 슈퍼리더십과 셀프리더십 2 / 5주차 2차시

1. 셀프 리더십의 개요

■ 샘 월튼(Sam Waaiton)

- 월마트 회장
- "우리 일은 전적으로 인간 사업이다"
- "우리는 우리 모두가 잠재력을 최대한 실현할 때까지 서로 나누고, 보살피고, 동기를 부여하고, 감사하고, 봉사함으로써 서로를 복돋아야 한다"
- "성공의 열쇠는 매장에 들어가서 직원들의 얘기를 들어보는 것이다"고 강조함
 - 현장의 목소리에 귀를 기울였음
- 월마트에서는 '직원(employee)'이라는 용어대신 동료(associate)'라는 단어를 사용
 - 직원들에게 우리는 한 가족이라고 따뜻하게 말할 수 있도록 술선수범의 셀프 리더십을 발휘하며 자기경영을 해옴

■ 셀프 리더십

- 참여와 Empowerment를 넘어서는 개념
- Self-Management를 포함하는 개념
- 자신을 변화시키고 기준을 평가할 수 있게 함
- 조직이 무엇을 해야 하고, 왜 해야 하며 또 그것을 어떻게 할 것인지를 알 수 있게 해줌
- "스스로 자기 자신에게 영향을 미치기 위해, 즉 자기 영향력을 행사하기 위해 사용되는 행위 및 인지전략을 통틀어서 일컫는다(C.Manz & P.Sims)." 사람들로 하여금 높은 성과를 올리도록 이끌어주는 자율적인 힘

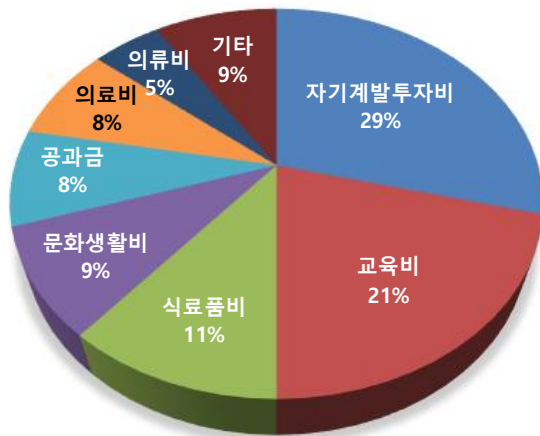
■ 셀프 리더십(Self-Leadership)

- 다른 사람을 향하여 서가 아니라, 스스로 직접적 영향을 미치며 주체적 주인의식을 갖는 것
- 자기 자신이 가진 자원과 잠재능력을 최대한 활용하여 성과를 극대화하는 것
- 이것은 누가 시켜서 행하는 타율이 아니며, 누가 지켜보아서가 아니라 자기 스스로 리더로서의 마음가짐과 행동방식으로 살아가는 것
- 현대적 표현으로 '자기경영'이라고도 불리어짐
- 처음부터 선천적으로 타고나는 것이 아니라, 학습과 훈련을 통해서 얻어지게 됨
- 그러므로 어떻게 살아가야 할 것인가와 어떻게 성공적인 삶을 살 수가 있는가에 대한 명확한 해답을 제시할 셀프리더십은 지속적으로 함양 되어져야 할 것

■ 학자별 셀프 리더십에 대한 정의

- Manz(1986)
 - 셀프 리더십
 - ☞ 자아 발견과 자기만족을 향한 여행
 - ☞ 스스로에게 영향력을 행사하는 방법

- ☞ 자기효능감을 위한 기술
- ☞ 행동 통제의 기초
- ☞ 자아완성의 학습 과정
- Manz & Sims(1995)
 - 셀프 리더십
 - ☞ 스스로 자기 자신에게 영향을 미치기 위해, 즉 자기 영향력을 행사하기 위해 사용되는 행위 전략 및 인지전략
- Neck, Stewart & Manz(1995)
 - 셀프 리더십
 - ☞ 과업수행에 필요한 자기지시와 자기 동기부여를 고양시키기 위해 스스로에게 영향력을 행사하는 과정
- 셀프 리더십(Self Leadership)
- [공통 100만원이 생긴다면 어디에 쓸까?]



(출처 : 매일경제신문과 시장조사전문기업 C-NEWS, 2015)

■ 전통적 관리기능과 셀프 리더십의 차이

전통적 관리기능	셀프리더십
외부로부터의 문제해결	스스로의 문제해결
외부로부터의 직무할당	스스로의 직무할당
외부로부터의 과업계획	스스로의 과업계획
부정적 관점	긍정적 관점
조직의 비전에 의존	조직구성원이 함께 창조한 비전에 헌신

자료 : Charles C. Manz & Herry P. Sims. Jr, Super Leadership; Leading Others to Lead Themselves, New York : Berkley Books, 1980)

2. 셀프 리더십의 중요성

- 기업교육에서 셀프 리더십과 Fun 경영에 관심이 많음
 - 셀프 리더십 : 자기 스스로 자신의 인생의 방향을 설정하고 자신에게 주어진 일에 최선을 다하는 자기경영 마인드
 - 최근 기업이나 대학에서 자기계발에 대한 관심과 필요성이 높아지면서 '셀프 리더십'이란 말을 많이 사용하고 있음
 - 자신을 바꿈으로써 다른 사람도 변화하게 할 수 있다는 셀프 리더십은 사실 매우 중요한 개념임
 - 지구상에 성공한 사람들을 관찰해 보면 그들이 셀프 리더십을 실천해 왔다는 것을 알 수 있음
 - 셀프 리더십
 - 스스로 자기 자신에게 영향을 미치기 위해, 즉 자기 영향력을 행사하기 위해 사용되는 사고 및 행동전략
 - 리더가 상대방에게 영향을 미치는 것에 관련된 일반적 리더십과는 달리 한 개인이 자기 자신에게 스스로 영향을 미치며 리드하기 위해 취하는 행동
 - 책임 있는 행동이라고도 할 수 있음
 - 자율과 책임이 주어질 때 셀프리더가 될 사람들이 스스로 책임지고 행하는 독특한 행동
- 일본에는 '코이(koi)'라는 잉어가 있음
 - 일본인들이 관상용으로 즐겨 기르는 물고기
 - 작은 어항에 넣어두면 5~8cm 정도밖에 자라지 않지만, 연못에 넣어두면 15~25cm까지 자람
 - 더 놀라운 사실은 커다란 강물에 풀어 주면 90cm~1.2m 이상 자람
 - 코이는 자기가 숨 쉬고 활동하는 세계의 크기에 따라 피라미가 될 수 있고 대어가 되기도 함
 - '꿈'은 코이가 자라는 환경과도 같음
 - 어떤 크기의 꿈을 꾸느냐에 따라 미래는 달라질 수 있음
 - ☞ '코이'의 크기를 결정하는 것은 환경이지만 스스로 어떠한 환경을 선택할 것인지를 결정하는 것은 '우리 자신'임
- 셀프 리더십은 자신 스스로를 리드해 가도록 하는 것
 - 무엇보다도 자율이 강조되고 있음
 - 자율에 의한 자발적 참여를 이끌어 내는 것
 - 최근 기업들이 지속적인 경쟁력 확보를 위해 가장 중요하게 생각함
 - 이를 위해 많은 노력을 기울이고 있음
 - 조직구성원을 지속적인 가치개혁에 적극적으로 동참시킴
 - 경쟁력 확보를 위해 필수적이라는 것을 인식하기 때문

- 많은 기업들에게 팀제를 앞 다투어 도입하고 있는 현상
 - 자율팀의 근원적인 가치를 잘 이해하고 있는 데서 나타난 것으로 볼 수 있음
 - 자율팀은 구성원의 자율성과 자발성을 강조하는 오늘날의 작업환경의 방향과 부합됨
- 조직구성원에게 활력을 불러일으키는 일
 - 조직의 경쟁우위 확보의 필수요건
 - 자율팀은 그 가치가 입증된 가장 강력한 임파워먼트 전략의 하나임
- 셀프 리더십에서 말하는 통제
 - 궁극적으로는 구성원 스스로가 자신에게 부과하는 자율통제임
 - 통제가 어디로부터 나오든 그 효과는 전적으로 구성원들의 평가와 수용 여부, 그리고 의욕에 달려 있음
 - 조직이 구성원들에게 부여하는 목표와 평가, 보상 등의 요소를 구성원 자신이 자율적으로 설정
 - 구성원들은 스스로 실행 목표를 설정함
 - 자기 평가에 따라 적극적으로 아니면 소극적으로 반응함
 - ☞ 구성원에 대한 모든 통제는 궁극적으로 자율통제
 - 과거 조직에서 행하는 통제의 전형적인 특징
 - 구성원의 '자아(Self)'를 중요시하지 않았음
 - ☞ 만족스러운 효과를 얻으려면 리더는 사람들이 스스로에게 영향을 미치는 방법을 파악해서 그것을 효과적으로 활용해 나가야 함

3. 셀프 리더십 전략

1) 행위전략

- "스스로 깨면 병아리요 남이 깨면 후라이다."라는 말이 있듯이 스스로 동기부여 할 수 있도록 자신의 틀을 개발하는 것은 중요함
- 다른 사람들을 효과적으로 이끌려면 자신을 먼저 이끌 줄 알아야 함
- 셀프리더십의 첫 번째 전략은 행위에 초점을 맞춘 전략
 - 관리자와 부하들이 어렵고 내키지 않는 그러나 반드시 해야 하는 과업을 수행함에 있어 스스로를 리드하도록 돕는 것
 - 리더 자신의 셀프 리더십 행동이 다른 사람들에게 효과적인 영향력을 미칠 수 있는 강력한 모델이 됨
- 행위전략에는 자기 목표설정, 리허설, 자기관찰, 자기보상, 자기처벌, 단서(端緒) 관리가 있음
 - 1) 자기 목표설정(self-goalset up)
 - 자기 스스로 목표를 설정하는 것
 - 자기 자신의 일의 결과에 대한 목표를 세우고 이들의 우선순위를 정하고 자기지시(self-direction)를 행하는 행위
 - 체계적이고 의도적으로 설정한 목표만이 행동에 직접적이고 긍정적인 영향을 줄 수 있음

- 실제로 1953년 미국의 예일대학교 학생들을 상대로 인생목표에 관한 설문조사를 실시
 - 타임캡슐에 넣었다가 30년이 지난 다음에 개봉해 보았음
 - 상류층(3%)은 문서화된 목표관리가 있었음
 - 중산층(10%)은 마음속으로 한 목표관리만 있음
 - 그러나 서민층(60%)과 빈민층(27%)은 목표가 없음
- ☞ 목표설정이 얼마나 중요한지를 잘 설명해 줌
- 우리는 목적에 이르기 위한 목표를 설정하기 전에 우리가 원하는 것이 무엇인지 철저한 자기분석을 해야 함
- 목표가 구체적이고 도전적일 때 더욱 효과적으로 자신의 행동을 관리할 수 있음
- 2) 리허설(rehearsal)
 - 리허설은 어떤 일을 실행하기에 앞서 깊이 생각하고 중요한 부분을 미리 연습하는 태도
 - 업무수행에 도움이 됨
 - 실제로 업무를 수행하기 전에 작업 활동에 대한 신체적이며 정신적인 예행연습을 함
 - 업무수행의 성공률과 효과성을 높이는 행위를 말함
- 3) 자기관찰(self-observation)
 - 자신의 업무 수행 결과 자신의 업무가 잘 되었는지에 관한 정보를 수집하고 관찰함
 - 자신의 업무활동의 효율성을 높이기 위해 바뀌어야 할 것들을 스스로 평가하고 무엇을 어떻게 바뀌어야 하는지에 대한 단서를 스스로 발견하는 행위
- 4) 자기보상(self-reward)
 - 바람직한 행동을 완수했을 때 개인적으로 가치 있는 보상을 자기자신에게 제공함
 - 일할 의욕을 북돋고 차후 행동을 선택하는데 중요한 영향을 미치는 행위
 - 자기 스스로에게 부여하는 내적보상은 조직이나 다른 사람들로부터 받는 외적보상 못지않게 중요함
- 5) 자기처벌(self-punishment)
 - 자기처벌은 바람직하지 못한 방법으로 행동했을 때 자신에게 일정한 징계나 비판을 가함
 - 실수를 반복하거나 습관적인 실패에 빠지지 않도록 하는데 도움을 주는 행위
 - 부적절한 방식으로 행동하거나 자신을 변화시키기 이전의 행동으로 되돌아갔을 때 자기 처벌을 함
 - 지나친 자기비판이나 처벌은 의욕을 저하시키는 행위 전략으로 조심해야 함
- 6) 단서관리(cue-management)
 - 자신이 하고자 하는 바람직한 행동을 장려하고 그렇지 못한 행동을 억제하도록 단서가 될 만한 것들을 작업장 주위에 설치하거나 작업장을 변경하는 행위

2) 인지전략

- 건설적인 사고 패턴의 관리와 이것이 행동에 미치는 영향을 다룸
- 셀프 리더십의 인지전략은 서로 밀접하게 연관된 두 부분으로 나누어 살펴볼 수 있음

- 인지전략
 - 과업 자체에서 자연적 보상(natural rewards)을 통한 자기존중을 추구
 - 내적 보상전략으로 구체적인 전략 : 자율적 과업재설계, 환경여건 재설계
- 건설적 사고패턴을 확립하는 것

■ 셀프 리더십의 인지전략

- 자신의 일에서 생각의 초점을 관리함
- 자연적 보상 측면을 생각해서 일의 즐거운 측면에 생각을 집중함
- 어떠한 장애 요인에 집착하기 보다는 기회 요인을 찾음
 - 건설적으로 사고하도록 관리하는 자기존중을 하게 됨

1) 자율적 과업재설계

- 자신의 일에서 직무의 내적보상 수준을 높이기 위해 무엇을 어떻게 할 것인가를 스스로 재설계함
 - 종업원의 자율적 행동은 유능감, 자기통제감, 목적의식과 의무감을 가져다주는 활동에서 초래됨
- 자신의 일에서 생각의 초점을 관리함으로써 자율통제를 할 수 있다고 생각하는 자기존중 행위

2) 환경여건 재설계

- 인접한 업무환경에서 오는 내적 보상을 증진하기 위해 업무환경을 재설계하거나 작업의 시간과 장소를 변경하는 것
 - 숨 막힐 듯한 회의실이 아니라 쾌적하고 즐거운 환경에서 회의를 열거나 작업시간이나 일정계획을 변경하는 등의 행위

3) 건설적 사고패턴 확립

- 건설적이고 효과적인 습관 또는 사고유형을 확립하는 행위
- 장애요인에 집착하기 보다는 기회요인을 찾음
 - 건설적으로 사고하도록 관리하는 것
- 신념과 가정(belief& assumption), 정신적 상상(mental imagery), 자기대화(internal self-talk)등을 사용

- Super Leader가 되기 위해서는 리더 자신이 우선 Self Leader가 되어야 함

→ 따라서 비록 개념상으로는 'Empowering Leader = Self Leader + Super Leader' 이지만
실제상 내용으로는 'Empowering Leader = Super Leader'임

4. 슈퍼 리더십과 셀프 리더십의 관계

- 자기업무를 시작하는 순간부터 완전한 셀프 리더십을 발휘하는 사람은 없음
 - 따라서 슈퍼리더가 효과적인 절차를 통하여 셀프 리더십을 학습시키는 것이 중요함
 - 셀프 리더십은 학습을 통해서 얻어져야 하기 때문
- 슈퍼 리더십과 셀프 리더십 비교

셀프 리더십	슈퍼 리더십
자기 자신의 변화	다른 사람들의 변화
자신들에게 영향을 미치기 위해 사용하는 행동과 사고방식에 초점	부하들의 기술, 자신감 특히 지식과 정보를 갖도록 하여 그들에게 자율권을 부여하는데 초점
외부적 통제나 권한에 대한 위협이라기보다는 높은 업적을 성취하기 위한 자율방임적인 효과적 노력	자유방임이 아닌 다른 사람들이 스스로 자신들을 지휘하도록 고무하는 적극적인 리더십

- 슈퍼리더가 부하의 셀프리더십을 학습시키는 7단계
 - 1) 스스로 셀프리더가 되는 것
 - 다른 사람에게 셀프 리더십을 교육시키는 첫 단계
 - 자기가 먼저 셀프리더십을 실천하여 셀프리더가 되는 것임
 - ➔ 이것은 셀프 리더십의 행동 및 인지전략을 실천함을 뜻함
 - 2) 셀프 리더십의 모델링이 되는 것
 - 모델링이란 4가지 단계로 이루어진 복잡한 단계
 - ➔ ㉠ 주의(attention), ㉡ 기억(retention), ㉢ 행동화(behavior re-production), ㉣ 동기부여(motivation)
 - 세상의 수많은 잠재적인 모델 중에 특정한 모델을 선택해서 주의(attention)를 집중하고 관찰함
 - 일단 관찰하고 나면 기억(retention)을 위해 반복하거나 연습함
 - 이러한 기억은 유사한 상황에서 기억된 행동(behavior)을 실제로 할 수 있게 함
 - 또한 모델행동은 정확히 기억하고 또 효과적으로 행할 수 있는 준비가 되어있다고 해도 동기(motivation)가 부여되지 않으면 행동은 일어나지 않음
 - ☞ 따라서 이 네 단계가 이루어질 때 모델링이 이루어지는 것
 - 3) 스스로 목표를 설정하도록 유도함
 - 슈퍼 리더십에 있어서 매우 중요한 점
 - 종업원들이 개인적인 발전목표를 작성하도록 격려하는 것
 - ➔ 리더가 목표를 세우는 모습을 보이거나 목표설정의 훌륭한 모델을 종업원에게 제시함
 - ➔ 종업원이 목표설정에 참여토록 유도함. 목표설정에의 참여는 관리자의 참여와 종업원의 참여가 서로 조화를 이루어서 진행되어야 함

➔ 종업원 자신이 목표로 하는 셀프 리더십 기술이 무엇인지 알도록 함.

- 이런 과정에서 종업원은 종종 실수를 하지만 이 실수를 인정해 줄줄
- 알고 실수를 학습의 기회로 삼게 하는 것이 슈퍼리더의 역할

4) 긍정적 사고유형을 창조

- 앞서 셀프 리더십의 인지전략에서 언급한 바 있음
- 슈퍼리더는 종업원이 현재의 수준보다 더욱 능력을 발휘할 수 있다고 믿음을 표현함
 - 긍정적인 사고유형을 만들어 낼 수 있고 종업원의 셀프 리더십을 개발할 수 있음

5) 보상과 건설적인 질책을 통한 셀프 리더십 개발

- 보상의 강화
 - 종업원의 셀프 리더십을 발전시키기 위해 이용할 수 있는 가장 유력한 전략
- 슈퍼리더로서 보상을 하는 방법
 - 보상의 적절성
 - ➔ 칭찬받을 만할 때 칭찬해야지 목표행동이 성취되지 못했을 때 칭찬은 바람직한 행동이 강화되지 않음
 - 보상의 신속성
 - ➔ 목표행동이 실행된 후 즉시 보상되어야 효과가 큼(Buchholz S. 1985).
 - 개개인에 따라 양과 크기도 조절되어야 함
 - 종업원이 결핍된 상태에 있을 때, 보상의 효과가 커짐
 - ☞ 보상은 말을 통한 보상, 물질적인 보상, 일의 조건을 개선해 주는 보상 등이 있음
 - ☞ 외재적인 보상과 내재적인 보상으로도 구분함
 - 슈퍼 리더십은 '말을 통한 보상'이나 '내재적 보상(자기 일속에서 자기 스스로 보상을 얻도록 하는 자연적인 보상)'을 받도록 유도하고 격려하는 것이 중요함

6) 팀워크를 통한 셀프 리더십 조장

- 슈퍼리더는 자율개념의 확산을 조장하고 스스로 팀을 운영해 갈 수 있는 임파워먼트가 확산되도록 노력해야 함

7) 셀프 리더십 문화 촉진

- 슈퍼 리더십이 최선의 결과를 이끌어 내어 조직 전체의 셀프 리더십을 격려하고 지지, 강화하기 위해서는 총체적인 조직 환경을 설계하는 것
 - 슈퍼리더는 총체적인 조직 환경 즉, 긍정적인 조직문화를 창출해야 함

1. 서번트 리더와 리더십의 특징

- 전생애를 통한 나의 기업 활동에서 배우고 확인할 수 있었던 것은 기업의 존립기반은 국가이며, 따라서 기업은 국가와 사회발전에 공헌해야 한다는 점이다. 그래서 나는 지난 40여 년간 '사업보국'을 주창해 왔다. 나는 인간사회에서 최고의 미덕은 '봉사'라고 생각한다. 인간에게는 이것 이상으로 의의와 가치를 지니는 것이 없고, 삶의 목표로서 이토록 숭고한 것도 없을 것이다. 따라서 인간이 경영하는 기업의 사명도 의심할 여지없이 국가, 국민 그리고 인류에 대하여 봉사하는 것이어야 한다.”
-삼성을 키운 힘, 고(故) 이병철 회장-
- 눈을 뜨자마자 아침이면 수많은 사람들이 자신의 직장으로 출근길에 오름
- 그리고 해질 무렵이면 여지없이 피곤한 육체와 영혼을 이끌고 집으로 돌아감
- 사람들은 이처럼 자기 인생의 75% 이상의 시간을 직장을 위해 정열을 쏟아붓고 있는 것임
- 직장은 그들의 삶의 터전인 동시에 한 인간으로서 자신의 가능성과 잠재력을 실현해 가는 곳이기도 함
- 그렇다면 사람들은 어떤 마음으로 자신의 직장을 향하여 발걸음을 옮기는 것일까?
- 직장에서 그들은 자신의 상사와 경영진에 대한 신뢰를 가슴에 안고 일을 하고 있을까?
- 아니면 오늘도 어쩔 수 없는 심정으로 자신의 일터인 직장을 향해 무거운 발걸음을 옮기고 있는 것일까?
- 서번트 리더십(Servant Leadership)
 - 부하에게 목표를 공유하고 부하들의 성장을 도모하면서, 리더와 부하간의 신뢰를 형성시켜 궁극적으로 조직성과를 달성하게 하는 리더십
 - 리더가 부하를 섬기는 자세로 부하의 성장 및 발전을 돕고 조직 목표달성에 부하 스스로 기여하도록 만듦
- 서번트 리더에 대한 학자별 정의
 - 로버트 그린리프(Robert K. Greenleaf, 1970)
 - 서번트 리더
 - ☞ 리더를 다른 사람에게 봉사하는 하인(Servant)으로 생각함
 - ☞ 구성원을 섬김의 대상으로 보아 명령과 통제로 일관하는 자기중심적 리더가 아닌 신뢰와 믿음을 바탕으로 개방적인 가치관을 지닌 리더
 - Schwartz(1991)
 - 서번트 리더십
 - ☞ 서번트 리더십을 조직과 구성원의 목표가 균형을 이루는 가운데 구성원 각자를 팀 리더의 일부로 봄으로써 자율성과 공동체 의식, 주인의식을 갖도록 내재적인 의미를 부여하여 지시보다는 조언과 대화를 중요한 관리도구로 사용하고, 구성원의

일체화와 공감대 형성을 통하여 조직의 목표를 달성하는 리더십이라 정의함

1) 서번트 리더

■ 최대 관심사항

- 리더로서 자신이 어떻게 부하들을 지원할 때 그들의 효율이 가장 높을 것인가에 있음

■ 그래서 먼저 다른 사람들의 성장욕구가 무엇인지를 살피고 그 욕구를 최대한 실현시킬 수 있는 업무환경을 조성해줌

- 이러한 과정을 통해 조직의 목표달성은 물론 부하들의 개인적인 성장에도 많은 관심을 보이며 지원함
- 이처럼 조직의 과업달성과 조직 구성원 간의 관계유지라는 두 개념을 리더의 서비스 행위에 하나로 통합시킨 개념
 - 서번트 리더십

■ 서번트 리더십

- 조직 구성원들의 성장과 발전을 지원하는 가운데 조직의 목표를 달성해 가는 것
- 1977년 AT&T에서 경영관련 교육과 연구를 담당했던 로버트 그린리프(Robert K. Greenleaf)가 처음 제시
- 그러나 별다른 주목을 받지 못하다가 1996년 4월 미국의 경영학자들이 관심을 갖게 되었음

■ 로버트 그린리프(Robert K. Greenleaf)

- 서번트 리더십
 - “타인을 위한 봉사에 초점을 두며 종업원, 고객 및 커뮤니티를 우선으로 여기고 그들의 욕구를 만족시키기 위해 헌신하는 리더십”이라 정의
 - 서번트 리더십의 기본 아이디어를 헤르만 헤세의 작품인 ‘동방으로의 여행(journey to the east)’으로부터 얻었다고 함
- 여러 사람이 여행을 하는데 그들의 ‘허드렛일’을 하는 ‘레오(Leo)’라는 인물에 초점을 맞추고 있다. 레오는 특이한 존재로서 여행 중에 모든 ‘허드렛일’을 맡아서 하던 레오가 사라지기 전까지 모든 일은 잘되어가고 즐거웠지만, 레오가 사라지자 여행하던 일행들은 혼돈에 빠지고 흩어져서 결국 여행은 중단되었다. 그들은 충직한 심부름꾼이었던 레오 없이는 여행을 계속할 수 없었던 것이다. 사람들은 레오가 없어진 뒤에야 그가 없으면 아무것도 할 수 없다는 사실을 깨달은 것이다. 그러나 일행 중 한 사람은 몇 년을 찾아 헤맨 끝에 레오를 만나서 여행을 후원한 교단으로 함께 가게 되었다. 거기서 그는 그저 심부름꾼으로만 알았던 레오가 그 교단의 책임자인 동시에 정신적 지도자이며 훌륭한 리더라는 것을 알게 되었다.
→ 이때 바로 레오는 ‘서번트 리더’의 전형적인 모델이라고 생각함

2) 서번트 리더십의 특징

- 1) 지원 및 코칭 : 자신의 존재를 다른 사람을 이끄는 존재가 아니라 다른 사람들이 업무를 잘 수행할 수 있도록 서비스를 제공하거나 지원하는 사람
 - 목표를 제시하고 결과를 평가하는 것이 아니라 목표달성 과정에서 발생한 장애요인을 제거하고 목표달성에 필요한 지원 및 코칭을 통해 함께 노력하고 지원해 가는 것
 - 2) 신뢰 : 업무와 관련하여 부하들의 판단을 존중하고 부하들의 능력을 믿으며 상하 간의 열린 커뮤니케이션을 위하여 진실성을 일관되게 보임
 - 부하들로부터 신뢰를 획득해나감 임
 - 3) 가장 중요한 자원은 사람 : 서번트 리더는 사람의 가치를 가장 우선시하기 때문에 부하들을 위해 노력하며 봉사함
 - 부하 개개인을 소중하고 가치 있는 존재로 인식하기 때문
 - ☞ 이들이 성공하고 성장할 수 있도록 자신의 시간과 노력을 투자하는 것
 - 4) 커뮤니티 형성 : 서번트 리더는 팀 성과를 중요시함
 - 개인의 경쟁심을 부추기기 보다는 커뮤니티 형성을 통한 구성원들 간의 협력을 추구함
 - ☞ 구성원들이 서로의 관심사항과 공동목표를 서로 공유하도록 배려와 협력을 바탕으로 공동체 의식을 강화시킴
 - 팀워크의 시너지를 만들어 냄
- 실제로 경영학계에서는 서번트 리더십이라는 주제가 최근 리더십 관련 문헌에 자주 다루어지고 있음
- 3M, 인텔, HP 등을 비롯하여 많은 기업들이 교육훈련 프로그램에 서번트 리더십 워크샵을 포함시키고 있음
 - 그린리프 연구센터 소장인 '스피어즈(Spears)'가 제시한 서번트 리더의 특성
 - ① 경청(listening)
 - ☞ 경청은 부하에 대한 존중과 수용적인 태도로 이해하는 것
 - ☞ 리더는 적극적이고 능동적인 경청을 해야 부하가 바라는 욕구를 명확히 알 수 있음
 - ② 공감(empathy)
 - ☞ 공감이란 차원 높은 이해심이라고 할 수 있음
 - ☞ 리더는 부하의 감정을 이해하고 부하가 필요한 것이 무엇인가를 알아내고 리드해야 함
 - ③ 치유(healing)
 - ☞ 치유는 리더가 부하들을 이끌어가면서 보살펴 주어야 할 문제가 있는가를 살피는 것
 - ④ 스튜어드십(stewardship)
 - ☞ 서번트 리더는 부하들을 위해 자원을 관리하고 봉사해야 함
 - ⑤ 부하의 성장을 위한 노력(commitment to the growth of people)
 - ☞ 리더는 부하들의 개인적 성장, 정신적 성숙, 전문분야에서의 발전을 위한 기회와 자원을 제공해야 함

⑥ 공동체 형성(building community)

- ☞ 리더는 조직구성원들이 서로 존중하며 봉사하는 진정한 의미의 공동체를 만들어가야 함

2. 자기희생적 리더십

- 동서고금을 막론하고 리더의 바람직한 속성을 들라고 하면 빠지지 않고 등장하는 것
 - 희생과 솔선수범
- 그러나 자기희생적 리더십은 '왜 그런 기대가 생기는가'에 대해 물음을 제기하고 있음
 - '조직상황 하에서 개인의 희생은 불가피 한가'
 - '왜 리더는 희생해야 하는가'
 - '희생한다면 어떻게 희생하는가'
 - '희생이 가져오는 리더십 효과는 무엇인가'
- 자기희생적 리더십론
 - 조직상황 하에서의 개인의 희생행위는 인간이 만든 조직의 불완전성 때문이라고 설명하고 있음
- 조직의 불완전성이 불가피함
 - 이것을 누군가가 흡수하지 않으면 즉 희생하지 않으면 조직의 생존이 불확실해진다면, 다음의 문제는 누가 희생해야 할 것인가가 문제가 됨
- 인간은 이성적이고 또 이기적임
 - 이성적 인간은 희생의 불가피성을 인정함
 - 이기적 인간은 희생의 불편을 거부함
- 이때에 떠오르는 해결책
 - '공평한 희생'
 - 즉, 희생이 불가피하면 모두가 똑같이 나누자는 것
- 그러나 공평한 희생의 원칙이 합의되었다 해서 곧바로 그것이 실천되는 것은 아님
 - 누가 먼저 희생의 본을 보이느냐가 다음 문제로 대두함
 - 모두들 '네가 먼저 본을 보이면 나도 그렇게 할 의향이 있다'고 생각하며 눈치 보게 됨
 - 모든 구성원들은 그 본을 따라서 자신에게 기대되는 희생의 몫을 담당하게 됨
- '자기희생적 리더십'은 조직상황 하에서 발생하는 희생을 크게 세 가지 타입으로 나누고 있음
 - 첫째, 업무분장에 있어서의 자기희생
 - 둘째, 소득분배에 있어서의 자기희생
 - 셋째, 권한행사에 있어서의 자기희생
- 업무분장 상의 자기희생
 - 다른 업무에 비해 더 위험하거나 힘들거나 또는 기피되는 업무, 역할, 순번 등을 자청할 때 발생함
 - 예컨대, 전투 상황에서 제일 먼저 적을 향해 돌격하는 행위

- 그 이후의 돌격 행위보다 더 위험하고 기피되는 역할이라 할 수 있음
- 한 병사가 이 역할을 자청한다면 이는 업무분장 상의 자기희생에 해당함

■ 조직에서의 자기희생

- 업무분장, 소득분배, 또는 권한행사 등에 있어서 자신의 개인적 이해, 특권 또는 복리를 전체적 부분적으로 포기하거나 영구히 또는 일시적으로 연기하는 행동
 - 자기희생적 리더십은 리더가 이러한 자기희생적 행위를 통하여 다른 사람들을 이끄는 것을 보여주고 있음

■ 미래의 리더들에게 필요하고 바람직한 모델로서의 서번트 리더십을 소개하였음

- 서번트 리더는 먼저 다른 사람을 섬기고자 하는 자연스러운 욕구에서 출발함
- 그런 다음에 의식적인 선택에 의하여 다른 사람들을 이끄는 과정은 먼저 다른 사람을 섬기는 과정이 되어야 함
 - 현대적 의미로 해석하면 기업에서 관리자, 임원 및 최고 경영자는 그 자신이 훌륭한 리더이기 위하여 먼저 서번트이어야 함을 의미
 - 즉, 부하들을 섬기는 과정을 통하여 부하들이 조직의 목표를 향하여 나아갈 수 있도록 도와야 함
- 먼저 다른 사람들을 특정한 목표를 향하여 이끌어야(leading) 한다는 생각과는 커다란 차이가 있음
- 왜냐하면 나는 리더이기 때문에 다른 사람들을 이끌어야 한다고 생각하면 리더는 자신도 모르게 이를 위하여 힘을 사용하기 때문임
 - 이러한 리더는 구성원들이 잘 따라오지 않는다고 생각되면 자신의 지위에서 비롯되는 강제력을 사용하는 것을 당연하게 받아들임

3. 전통적 리더와 서번트 리더의 차이

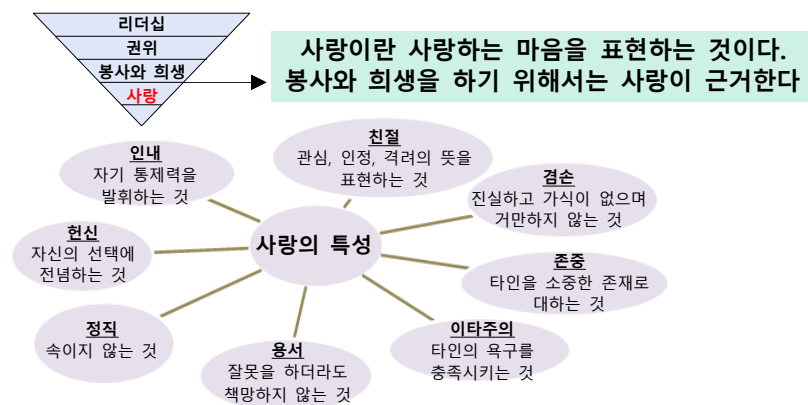
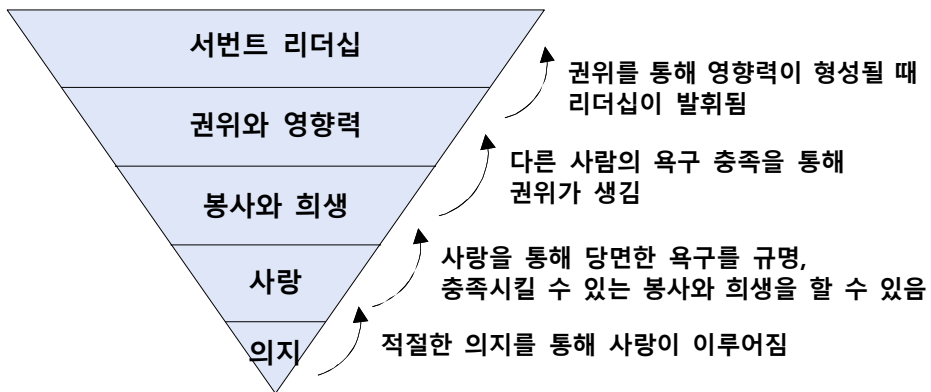
■ 전통적 리더와 서번트 리더의 차이

범주	전통적 리더	서번트 리더
관심영역	<ul style="list-style-type: none"> • 일의 결과 • 추진과정 및 방법 	<ul style="list-style-type: none"> • 일의 추진시 장애요인 • 추진시 필요한 지원 및 코칭
가치관	<ul style="list-style-type: none"> • 자기중심적 가치관을 가진 감독자 • 자기기준에 의한 지시와 감독 	<ul style="list-style-type: none"> • 사람을 믿고 수용하며 개방적 가치를 가진 코치 • 긍정적이고 유머 감각을 갖추려는 노력
사람	<ul style="list-style-type: none"> • 여러 자원 중의 하나 • 과제가 우선 • 사람 : 시켜서 결과를 만들어 내도록 함 	<ul style="list-style-type: none"> • 가장 중요한 자원 • 사람이 우선 • 사람 : 도와주어야 할 성공과 성장의 대상
관계의 질	<ul style="list-style-type: none"> • 복종 • 자신의 이미지 부각 	<ul style="list-style-type: none"> • 존중, 관심 • 함께라는 공동체 이미지 강조
추진방식	<ul style="list-style-type: none"> • 자기방식 중심으로 추진 	<ul style="list-style-type: none"> • 추진방식에 대한 아이디어를 구함

	<ul style="list-style-type: none"> 부하 : 상사의 방식대로 상사가 원하는 것을 원하는 시간에 수행 상사중심의 기준 	<ul style="list-style-type: none"> 부하 : 아이디어를 제안하고 검토 및 평가하며 활동 공유 다양한 추진 방법을 인정
생산성	<ul style="list-style-type: none"> 양적인 척도(시간, 경비, 생산량) 과제중심의 사고 및 측정 결과중심의 사고 	<ul style="list-style-type: none"> 구성원들의 자발적 행동 정도 자발성에 기초한 권한 위임 구성원들이 필요한 일을 필요한 때 수행할 것이라는 믿음
갈등해결	<ul style="list-style-type: none"> 갈등과 분쟁에 대한 조정 판단자의 입장에서 정리 	<ul style="list-style-type: none"> 갈등과 분쟁 예방 상대방 입장에서 정리
시간관념	<ul style="list-style-type: none"> 스스로 시간이 없음 시간이 없어 못함 	<ul style="list-style-type: none"> 스스로 시간을 만듦 사람들을 위하여 기꺼이 시간을 할애
경쟁에 대한 시각	<ul style="list-style-type: none"> 내부 경쟁을 조장 경쟁 메커니즘을 고안하고 활용 	<ul style="list-style-type: none"> 모두 잘할 수 있다는 개념 지원을 통하여 커뮤니티 형성 리더가 무엇을 더 해주어야 각자 성공할 수 있는가?
평가	<ul style="list-style-type: none"> 최종 결과중심의 평가 재무적 성과중심의 사고 	<ul style="list-style-type: none"> 노력의 정도에 대한 평가 일의 결과 = 개개인의 성장의 결과

4. 서번트 리더십의 진정한 모델

■ Servant 리더십의 진정한 모델



■ 사우스웨스트 항공사의 안칼슨 회장의 서번트 리더십

- 사우스웨스트 항공사는 종업원 수 약 3만 명, 1990년 초 미국의 모든 항공사가 불황일 때 유일하게 흑자를 기록하는 회사이며, 미국 항공사 중 고객불만건수, 가장 빠른 수화물 처리, 정시 도착률 등에서 1위를 차지하고 있다. 급여가 업계 최고가 아님에도 가장 취업하고 싶은 회사로 꼽히는 것은 다른 사람에 대한 사랑과 존중이 생활 속에 배여 있으며, 함께 일하는 구성원 간에 재미와 유머가 넘치는 회사이기 때문이다. 최고 경영자의 서번트 리더십은 어떤 업종에서도 종업원에 대한 배려와 협력, 유머와 일하는 재미가 넘치는 기업문화를 만들고 있으며, 이러한 기업문화를 정착시키는 데 중요한 역할은 최고 경영자와 리더들의 서번트 리더십 실천 의지라고 지적한다. 사우스웨스트 항공사는 종업원을 고용할 때 채용(Selection)이라는 말보다는 하나의 가족(Family)으로 입양(Adoption) 한다는 말을 더 많이 사용한다.

■ 스타벅스 하워드 쉘츠(Howard Schultz)회장의 서번트 리더십

- 스타벅스는 '커피는 싸다'는 기존 통념을 깨고, 고급화 전략을 앞세워 공룡 기업으로 부상했다. 설립 15년 만에 전 세계에 6000여 개 매장을 갖췄고, 연간 소비량은 지난해 총 4000억 잔에 달하는 것으로 집계됐다. 92년 기업을 공개한 뒤 스타벅스 주가는 2200% 가까이 치솟았다. 한국에도 99년 진출해 '테이크아웃' 붐을 주도하고 있다. 11개 점포를 가진 작은 커피가게에서 시작해 지금은 전 세계 커피 시장을 평정한 스타벅스의 성공에는 커피를 단순한 음료가 아닌 사람과 사회가 만나는 공간으로 인식한 발상의 전환과 성장과 이익보다는 나누고 베푸는 사람에 대한 존중을 우선하여온 '하워드 쉘츠 회장'의 신뢰 리더십이 바탕이 되었다. 쉘츠와 종업원 사이의 신뢰감이 더 깊게 발전된 계기는 1990년대 중반에 일어난 끔찍한 사건이었다. 텍사스에 있는 스타벅스 점포에 강도가 들어 점포 관리자가 사망한 것이다. 이 비극을 접한 쉘츠는 즉시 전세 비행기를 타고 텍사스로 갔다. 그는 점포의 문을 닫은 후 그곳에 머무르면서 가족들과 종업원을 만나 상담하고 지원하면서
- 깊고 진지한 관심을 보여주었다. 그러나 그는 거기서 멈추지 않았다. 그는 죽은 관리자의 가족을 위해 기금을 조성했다. 그리고 그 관리자를 기념하기 위해 사건이 일어난 점포를 기증했으며, 그 점포의 수익을 가족의 부양과 아이들의 교육을 위해 헌납했다.

1. Empowerment의 이해

■ 4차 산업혁명시대에 필요한 경영방식

- 현대 사회는 빠르게 변화하고 있으며, 급변하는 사회와 조직 환경에서 조직들은 커다란 압력을 받고 있음
- 빠르고 광범해지고 있는 과도한 경쟁사회에 적응하기 위해 여러 조직들의 끊임없는 노력이 필요함
 - 변화속도가 점점 더 빨라지고 있는 사회 속에서 살아남기 위해서는 이전까지와 같은 조직 경영방식으로는 미흡한 점이 많음
- 가속화된 환경변화에 효과적으로 대응하기 위해서 조직들은 새로운 리더십을 발휘해 나가야 함
 - 이를 위해 조직원들의 권한을 넓혀 줌으로써 잠재된 능력과 창의력을 최대한 발휘하도록 돕는 것은 매우 중요한 과업됨
- 그러한 능력을 갖추기 위해 필요한 것이 '권한위양 또는 권능이양'을 뜻하는 임파워먼트임
 - 효율적 관리를 위해서는 전통적 통제중심의 경영방식에서 벗어나 임파워먼트의 부여가 중요하다고 볼 수 있음

■ 임파워먼트(Empowerment)

- '임파워먼트'라는 용어는 '힘(Power)'에서 유래됨
 - '힘(Power)'은 자기자신이 원하는 무엇을 얻을 수 있는 능력, 타인의 생각, 느낌, 행동에 영향을 미칠 수 있는 능력으로 해석됨
- 임파워(Empower)는 "힘 또는 법적인 권리를 부여하다", "힘 또는 권위를 부여하다", "할 수 있게 하다, 허용하다"로 표기됨
- 임파워먼트(Empowerment)는 임파워(Empower)의 명사형으로 기술

■ Staples(1990)

- 임파워먼트
 - 힘(Power)은 타인에 의해 부여되는 것(to give) 이라기보다 스스로가 스스로에게 얻어내는 것(to gain)
 - 임파워(Empower)는 누군가가 힘(Power)을 일방적으로 주는 것이 아니라 자기 스스로 힘(Power)을 얻고(to gain), 힘(Power)을 발전시키고(to develop), 스스로 할 수 있게 하는 것(to enable)으로 자기 자신의 주체적 행동을 통해 성취되는 능동적 의미

■ GE 전 잭웰치 회장은 임파워먼트(Empowerment)에 대해 이렇게 말한다.

"이전에 GE에서는 주로 종업원들에게 그들이 할 일을 지시할 뿐이었다. 그러면 그들은 지시받은 그 일만을 할 뿐 스스로 알아서 하는 일은 아무것도 없었다. 하지만 지금 우리는 끊임없이 놀라고 있다. 경영인들이 지시하는 일은

그만두자 수많은 근로자들이 스스로 할 일을 찾아 최선을 다하는 모습이 쉽게 목격되고 있기 때문이다.”

- 많은 리더들이 통제냐 신뢰냐의 딜레마에 빠져 있음
 - 통제를 하자니 일의 시작부터 마무리까지 모두 리더의 몫이 되어 업무량만 늘고 그렇다고 무작정 신뢰하고 위임을 하자니 원하지 않는 해결책을 들고 오는 부하들 때문에 속이 터짐
- 어떻게 하면 부하들이 역량을 발휘할 수 있도록 믿음을 주면서도 결과에 대한 통제권은 유지할 수 있을까?
- “유능한 리더는 절대로 명령하지 않는다.” 말이 있음
 - 리더는 기준을 세우는 역할을 함
 - 해결책은 부하들이 내도록 함
 - 적절한 임파워먼트를 행함
- 수많은 리더들이 한결같이 부르짖는 조직관리의 딜레마

“할 일은 태산 같은데 일을 맡기자니 불안하다! 권한을 주면 뭘 하나? 도대체 되는 일이 없는데.....”
- 결국 자신이 아니면 안 된다는 생각 때문에 폭주하는 업무에 시달리는 우리시대의 리더들!
- 그러나 돌이켜 보라!
 - 혹시 부하에게 업무만 맡기고 권한은 안 주었던 것은 아닌지
 - 혹은 권한만 부여하고 실질적인 업무능력은 전수하지 않은 것은 아닌지.....
 - 현명한 리더는 권한은 물론, 자신의 능력까지 부하에게 아낌없이 전수함
 - 그래야만 자신도 살고 조직도 삼
- 임파워먼트
 - 실무자들의 업무수행 능력을 제고시키고, 관리자들이 지니고 있는 권한을 실무자에게 이양하는 것
 - 그들의 책임 범위를 확대함
 - ☞ 종업원들이 보유하고 있는 잠재능력 및 창의력을 최대한 발휘하도록 하는 방법
- 경쟁 환경이 급변하는 현 상황에서는 변화를 신속하게 인지하고, 여기에 적절하게 대응하는 구성원의 능력 발휘 유도함
 - 임파워먼트는 기업 성공의 가장 중요한 핵심역량으로 부각되고 있음
- 임파워먼트를 성공적으로 실행하기 위해서는 조직 구성원들이 능동적으로 자신의 역할 수준을 재정립하고 업무를 추진해 나갈 수 있도록 해야 함
- 요즘 기업들이 가장 관심을 두고 있는 사항 중의 한 가지는
 - 어떻게 하면 조직 구성원들이 담당 과업을 보다 의미있게 느끼고, 자율적으로 조직에 헌신할 수 있도록 만드느냐 하는 것
 - 이러한 관점에서 중요하게 부각되고 있는 개념이 바로 ‘임파워먼트’

■ '임파워먼트(Empowerment)'

- '권한위양(權限委讓)'이 아닌 '권능이양(權能移讓)'으로 통일
 - '권한위양'
 - ☞ "권한만 있고 책임은 뒤따르지 않는다"는 고정관념에 사로잡혀 있기 때문
 - '권능이양'
 - ☞ "권한에는 책임이 따른다"는 것을 강조하기 위함
- 따라서 '권능이양'이라는 표현은 "권한을 이양하는 사람에게 권한을 이양 받을 사람의 능력을 함양시킬 책임이 있다"는 인식을 할 필요가 있음
- 그렇지 않고, 권한을 이양해 놓고 잘못했을 경우 책임을 묻는다는 것은 권한을 이양하는 사람에게도 문제가 있다고 할 수 있음

■ '임파워먼트'의 실행을 통해 기업이 얻을 수 있는 효과

- 구성원의 보유 능력을 최대한 발휘하게 하고 그들의 직무 몰입을 극대화할 수 있음
- 업무 수행상의 문제점과 해결 방안을 가장 잘 알고 있는 실무자들이 고객들에게 적절한 대응을 하게 됨으로써 품질과 서비스 수준을 제고할 수 있게 됨
- 고객 접점에서의 시장 대응이 보다 신속하고 탄력적으로 이루어짐
- 지시, 점검, 감독, 감시 연락, 조정 등에 필요한 노력과 비용이 줄어들기 때문에 코스트가 절감됨

■ 임파워먼트

- 구미기업에서 이미 15년에 걸쳐 보편적으로 활용된 개념
 - '변화하는 환경에 능동적으로 대처하고 고객만족을 신속히 추구하고자 상대적으로 조직의 하위계층 사람들에게 의사결정권한을 많이 위임하는 것'
- 조직의 상층부에서 권한을 주고 통제중심의 관점에서 조직을 운영하기 보다는 '권능이양(權能移讓)'을 통해 조직 구성원의 자율적이고 적극적, 능동적인 활동을 유도하는 개념
- 임파워먼트 과정에서 파워는 한쪽으로만 이동하는 것이 아님
 - 양방향으로, 나아가 360도로 퍼져나갈 수 있는 개념

■ 임파워먼트인 '파워'의 의미를 권한이라고만 해석하지 말아야 함

- 권한이라고 해석하기 때문에 제한된 크기의 권한이 많은 데서 적은 데로 옮겨가는 것으로 자꾸 생각하게 됨
- 권한말고도 파워의 유형은 다양함
 - 서로 협력하여 파워가 밑에서 위로, 위에서 밑으로, 양옆으로 퍼져나가면서 서로서로 파워를 키워주는 것
 - ☞ 임파워먼트의 본질

■ 진정한 임파워먼트

- 일이 실제로 이루어지는 곳에서 의사결정이 이루어지는 것
- 실제로 일을 수행하는 팀구성원이 일의 계획, 구성과 실행에 관한 권한과 책임을 지닌다는 것
- 참으로 훌륭한 사부(師父)는 자기가 습득한 무예를 흔쾌히 제자에게 전수한다.

그리고 자신이 습득하지 못한 무예에 대한 비전은 물론, 자신이 갖고 있던 빼어난 보검이나 영약까지 건네준다. 마지막으로, 그의 등에 대고 자신의 내공 즉, 기(氣)를 불어넣어 준 뒤 제자를 떠나보낸다. 그러한 스승 밑에서 자라난 제자는 결국 스승의 이름을 욕되게 하지 않을뿐더러 그 또한 장차 훌륭한 스승이 된다. 우리가 살고 있는 정보화 사회, 지식사회에서도 경영자나 관리자들이 그러한 참된 사부의 모습으로 변화되어야 한다. 또한 중간관리자(리더)들은 그러한 권능이양(權能移讓)에 힘입어 자신이 몸담고 있는 조직을 빛내야 할 의무가 있다.

2. 권한부여의 개념 및 차원

■ Miley 외 1995

- 권한부여의 차원을 살펴보면 개인적, 대인 관계적, 구조적 차원 등 사회체계의 모든 수준에 적용 가능함
- 3개 차원은 서로 복합적으로 연결되어 있어 한 영역에서 자원이 찾아지면, 다른 영역의 자원개발에도 기여를 하게 되는 장점이 있음

1) 개인적 차원

■ 개인적 차원의 권한부여

- 개인 스스로에 대한 역량감, 지배감, 강점, 변화능력들을 의미

■ 라포포트(Rappoport, 1985)

- 개인적 차원의 권한부여를 인성, 인지, 동기에서의 자신의 삶에 대한 통제감이라고 봄
- 그 자체가 자기가치에 대한 생각이나 느낌의 수준, 자신을 둘러싼 외부세계와 차별화할 수 있는 수준, 좀 더 영적인 것을 추구하게 하는 수준까지도 나타낸다고 함

2) 대인 관계적 차원

■ 대인 관계적 차원의 권한부여

- 다른 사람에 대한 영향력
- 대인관계에서 어느 일방에 의해 주거나 받기만 하는 것이 아니라 상호 주고받는 평형관계를 형성하는 것
 - 대인관계 차원에서 권한부여를 한다는 것은 다른 사람과의 관계에서 효율적인 상호작용을 함을 의미함

3) 구조적 차원

■ 구조적 차원에서의 권한부여

- 사회구조와의 관계
- 사람들은 자기 자신을 변화시킴으로써 힘을 얻기도 하지만, 정치적, 사회적 상황과 같은 사회구조를 바꿈으로써 좀 더 큰 힘을 얻고, 새로운 기회를 창출할 수 있음
 - 사회적 수준에서의 자원의 창출은 그 사회의 모든 개인에게 힘을 부여함

3. 임파워링 리더십이란?

■ 임파워먼트 리더십

- 현대적 리더십이론으로 간주되는 'Super Leadership' 또는 'Self Leadership'과 일맥상통하는 것

■ 킬만(R.H. Kilmann)

- 모름지기 경영자는 Empowering Leader가 되어야 한다고 강조함
 - 대부분의 경우 리더들은 임파워먼트의 장점을 잘 알고 있음
 - 하지만 현실에 있어 대부분은 거부감을 나타내고 저항하곤 함
 - 겉으로 강조되는 장점과 당위성에도 불구하고 일반적으로 임파워먼트는 결과적으로 관리계층의 감축을 가져온다는 잘못된 생각 때문
 - 조직과 구성원이 임파워 될수록 관리자는 일자리를 잃게 된다는 생각 때문
 - 이와 같은 내용이 반드시 옳은 것은 아님
 - 왜냐하면 임파워먼트를 통해 관리자층이 줄어드는 것이 아니라 관리가 줄어드는 것이기 때문임
 - 사람이 줄어들지만 리더로 있던 사람들이 반드시 조직을 떠나가야 하는 것은 아님
 - 리더들이 자신의 역할에서 '관리'를 줄이고 다른 역할로 보충해야만 계속 조직 내에서의 필요성과 가치를 지닐 수 있음
 - 임파워먼트 과정이 조직차원에서는 기업문화의 변화과정인듯이 리더들은 임파워먼트를 통해서 자신의 사고·행동의 변화를 꾀하여 새로운 역할 수행자로 다시 태어나야만 함
- #### ■ 정리해 보면, 리더들이 임파워먼트를 거부하는 것은 그 내용이 싫어서가 아니라 자신들의 변화가 싫고 어려워서 혹은 두려워서라고 할 수 있음
- #### ■ 사실 임파워먼트는 리더들에게 매우 어려운 것을 요구하고 있음
- 그들이 지금까지 산업사회의 관료제 조직내에서 훈련받고 해 온 것과는 내용상 반대인 경우가 많음에도 불구하고 상황이 바뀌었다고 그들 사고·행동의 변화를 요구하고 있기 때문
 - 그렇게 할 경우에만 경쟁상황에서 조직의 성과(결과적으로 그들의 일자리)가 보장되기 때문

4. 임파워링 리더의 5가지 역할

1) 코치로서의 역할

- 임파워링(Empowering) 관계는 마치 운전 연습시키는 것과도 같음
 - 어느 수준을 넘으면 초보자는 스스로 하게 되고, 훈련시키던 사람은 운전자에 대해 더 이상 통제력을 지니지 못하게 됨
- 임파워링 리더의 역할을 스포츠에 비유하면...
 - 코치가 시합 전까지는 훈련시키느라 무척 고생을 하지만 막상 시합이 시작되면 코치는 무대에 나서지 못하고 사이드라인 밖에 있어야 하고 선수만이 경기에 임하게 됨
 - 스포츠 코치의 핵심역할은 선수의 능력이 최대한 발휘되어 스스로 느끼는 능력 이상의 효과가 이룩될 수 있게끔 하는 것
 - 코치로서의 리더는 비록 결과가 자신의 통제하에 자신에 의해서 혹은 자신의 이름으로 이룩되는 것이 아닐지라도 구성원이 능력 이상의 결과를 이룩할 수 있게끔 최대한 노력하고 구성원에 의해서 이룩되는 결과를 뒤에서 기뻐하고 만족해할 수 있는 사람

2) 상담자로서의 역할

- 구성원의 문제에 대한 해결안(답)을 찾아 알려주는 것이 아니라 구성원을 도와 그가 처한 상황을 올바르게 이해하고 스스로 문제를 해결해 나가도록 촉진하는데 있음
 - 해결책은 구성원에 의하여 상담과정에서 도출되는 것
- 리더는 구성원이 아무리 엉터리 같은 안을 들고 나와도 질책하거나 기죽이지 않아야 함
 - 만약 그렇게 하면 구성원은 리더를 다시는 상담자로서 찾지 않을 것
 - "한번 그렇게 해봐, 그러면서 배우는 것 아니냐?"라고 문제해결 의욕을 갖게 하는 것이 바람직함
- 중요한 것은 들어주는 것이지 답을 주는 것이 아님
 - 임파워먼트는 잘 듣는데서부터 출발한다고도 할 수 있음

3) 비전형성과 목표 설정자로서의 역할

- 만약 구성원들이 공통의 목적을 지니면서 그 목적을 달성하기 위해 무엇을 어떻게 해야 하는지에 관해서 공통된 견해를 지니고 있다면 그들은 명령을 받지 않고도 일을 수행할 수 있을 것
- 리더의 역할
 - 명령을 내리기보다는 공통의 목적 즉, 비전을 형성하고 구성원이 이를 공유하게끔 이끌어나가는 것
 - 리더는 팀·부서에 목표를 분명히 설정하고 목표대비 성과·업적이 어떠한지를 계속적으로 구성원에게 알려야 함
- 리더의 목표달성을 위한 개입
 - 심각한 문제의 발생이나 구성원의 요청이 있을 경우로 한정하는 것이 바람직함

4) 도전기회 창조자로서의 역할

■ 임파워링(Empowering) 리더의 역할

- 구성원의 소극·수동·방어적 자세를 적극·능동·공격적으로 변환시켜 구성원들이 자율적으로 자신들의 일을 만들고 몰입하게 하는 것
- 이를 위해 리더는 조직내·외의 상황에서 계획하여 구성원들이 도전감을 느낄 수 있는 계기를 만들어야 함
 - 현실에 만족하는 리더는 결코 임파워링 리더가 될 수 없음

5) 역량 개발자 및 필요자원 확보자로서의 역할

■ 리더는 비전과 목표 그리고 도전기회의 창조만으로 그 역할이 완성되는 것이 아님

- 구성원이 도전감을 느껴 목표를 달성할 수 있게끔 그들의 역량을 키워야 함
- 구성원과 팀의 능력을 키운다는 것은 단지 구성원의 교육기회 확대만을 의미하지는 않음
 - 위계질서나 권한을 통해 일을 이룩하려는 것이 아님
 - 구성원의 건강과 안정성 증진 필요자원의 확충 등 실제로 일을 수행하는 데 필요한 제자원의 확보와 방해요인의 제거를 포괄적으로 의미

■ 서번트 리더십(servant leadership)

- 구성원(부하)들 모르게 그들이 성공적으로 일을 하게끔 도와주는 것
- 구성원으로 하여금 리더의 노력 사실을 알거나 느끼게 하는 경우는 서번트 리더(servant leader)가 아니라고 함

■ 임파워링 리더

- 부하가 자신에게 무엇을 해줄 수 있나 생각하기보다는 자신이 부하들에게 무엇을 해줄 수 있는지 생각하고 실천에 옮기는 사람
- 한편으론 통제력을 줄이면서도 다른 한편으로는 구성원이 그들에게 주어진 자유(자율성)를 현명하게 쓸 수 있게끔 영향력 행사의 새로운 방법을 찾아내야 함
- 이러한 과정에서 리더는 자신을 점진적으로 변화시켜야 함

■ 임파워링 리더의 변화 흐름

리더의 유형	통제형 리더 → 후원/육성형 리더 → 임파워링 리더
리더십의 핵심	Telling → Selling → Coaching → Enabling → Empowering

유형	리더십의 내용
통제형 리더	<ul style="list-style-type: none"> • 옳고 좋은 제품을 선택하는 것과 같이 옳은 직원 선택 • 과정, 표준/기준, 절차의 변경 • 목표와 가이드라인 설정
후원/육성형 리더	<ul style="list-style-type: none"> • 다양한 훈련 강조/지원 • 지속적인 성과평가 • 대내·외 관련 조직, 부서 및 사람 간의 의사소통 증진 • 팀형성과 팀워크 증진 • 구성원의 교육 및 훈련증대

임파워링 리더	<ul style="list-style-type: none"> • 방향성 조정 • 제자원의 확보 • 필요시 도와줌 • 필요시 팀 대표
---------	--

■ 임파워먼트 리더십 역할 사례

- 기업을 구성하는 요소 중에서 가장 중요한 것은 '사람'임
- 특히 사람중심의 4차 산업혁명시대에는 창의력에 의한 기업 운영이 필요한 상황에서 '사람의 활용'이 무엇보다도 중요한 성공요인
- 그렇다면 그 '사람의 활용'을 보다 효과적으로 할 수 있도록 도와주는 경영기법이 무엇인지 두 경영자의 사례를 통해 살펴보겠습니다
- 사례 1) 실리콘밸리의 창고에서 휴렛 팩커드(HP)라는 거대기업의 기반을 구축한 딥 팩커드

"창업초기에 '앞으로 어떻게 경영해 나갈까'를 생각하는 동안에 하나의 아이디어가 머릿속에서 떠나지 않았다. 그것은 직원들에게 우리 회사의 목표를 받아들이게 하고, 동시에 회사와 직원이 하나가 되어 무엇을 실현하기를 원하는가를 이해시켜야 한다는 것이었다. 이렇게 되면, 직원을 관리체제 안에 묶어매지 않아도 같은 방향을 향해 함께 행동할 수 있게 되지 않을까라고 생각했다."

- 사례 2) 복합기업 GE의 변혁에 끊임없이 도전하는 잭 웰치 회장

"경쟁력은 도대체 어디에서 생겨나는가'에 대한 새로운 인식이 필요하다. 나는 경쟁력은 단 한 명의 인재로부터 생겨난다고 생각한다. 자유분방하게 비전을 제시하고, 리스크에 도전하고, 자유자재로 행동하는 인재가 바로 경쟁력의 원천이라고 생각한다."

- 두 최고 경영자의 생각을 실현시켜주는 경영관리기술
 - 임파워먼트 리더십
 - '사람을 활용하는 기술'이라고 할 수 있음
 - 일반적으로는 '실질적인 권한이양과 활동지원으로 개인의 능력과 의욕을 충분히 발휘할 수 있도록 하는 것'으로 볼 수 있음
- 사람과 조직을 활용하는 임파워먼트 리더십을 생겨나게 할 수 있는 방법
- 존 코터
 - 임파워먼트 리더십은 영향력 있는 비전을 설계하고 부하의 의욕을 이 비전에 집중 고양시키며, 동시에 부하의 자주성을 중시한 적절한 정보제공을 하는 것에 의해 발생함

5. Empower된 직장의 특성

- 1) 일의 목표와 책임이 더욱더 강화됨
- 2) 일을 완성하기 위한 기술과 직무의 범위가 넓어짐
- 3) 창의성과 혁신의 실천에 자율성이 강조됨
- 4) 직무와 관련된 보다 많은 의사결정권을 가지고 있음
- 5) 조직 구성원들은 모두가 '공동목표'를 중요시함
- 6) 자신의 직무에 대한 사명감과 주인의식을 갖고 있음
- 7) 고객 지향적인 업무를 중시함

조직성패의 열쇠인 팔로워십 / 7주차 1차시

1. 팔로워십(Followership)의 정의

- 중국 선종(禪宗)의 공안 가운데 하나로 '줄탁동시(倅啄同時)'라는 말이 있다.

"병아리가 알에서 나오기 위해서는 새끼와 어미가 함께 쪼아야 한다는 뜻으로, 병아리가 알 속에서 나오려면 먼저 스스로 알을 깨기 위해 부리로 알을 쪼아댄다. 그러면 알을 품던 어미닭이 소리를 알아듣고 동시에 밖에서 알을 쪼아 안팎에서 서로 쪼아댄다고 한다. 여기서 병아리는 추종자, 어미닭은 리더라고 볼 수 있다. 이 상황에서 새끼와 어미가 동시에 알을 쪼지만, 그렇다고 어미가 새끼를 나오게 하는 것은 아니다. 어미는 다만 알을 깨고 나오는 데 작은 도움만 줄 뿐, 결국 알을 깨고 나오는 것은 새끼 자신이다."

이 말은, 리더는 깨우침의 계기만 제시하는 조력자일 뿐이고, 나머지는 추종자 스스로가 알아서 해야 한다는 말이다.

- 커플댄스에는 팔로워(follower)가 있고 리더(leader)가 있음
 - 남자가 리더이고 여자가 팔로워임
- 사교댄스에 매료돼 있는 한 친구가 어떤 영화에 나오는 대사라며 해준 말
 - "리더의 역할은 팔로워를 돋보이게 하는 거야."
 - 영화 속에서 춤의 고수가 했다는 이 말을 커플댄스를 하는 여자 팔로워들에게 하면 한결같이, "맞아, 정말 멋진 말이야"라고 한다는 것임
- 느닷없이 커플댄스 얘기를 꺼낸 건, 팔로워십에 대해 말하기 위해서임
- 리더는 팔로워를 빛내주는 사람
- 리더와 팔로워 사이에서 우열은 존재하지 않음
 - 둘이서 즐겁게 춤을 추는데, 리드하는 사람이라고 더 훌륭하고 따르는 사람(follower)이라고 열등할 필요가 없음
- 리더는 기러기 떼를 이끄는 우두머리나 배를 운항하는 선장과 같은 존재함
 - 모두가 어떻게 해야 할지 모를 때, 방향을 제시하고 함께 나아갈 수 있도록 하는 매우 중요한 역할을 함
- 탁월한 리더십의 이면에는 뛰어난 '팔로워십(Followership)'이 반드시 존재함
- 최근 많은 사람들이 앞 다투어 리더십에 대해 연구하고 있지만 아랫사람이 갖춰야 할 덕목인 '팔로워십'에 대한 관심도 커지고 있음
- 팔로워십
 - 리더십과 대비되는 의미
 - '제대로 따르는 일, 또는 추종자로서의 능력이나 자질'로 표현할 수 있음

- 영화 속에서 주연 배우 못지않게 조연 배우의 역할이 중요하듯 어느 조직이 성공하려면 탁월한 리더와 훌륭한 팔로워가 공존해야 함
 - 즉 합리적인 권위를 바탕으로 한 리더십과 건전한 비판 의식이 전제된 팔로워십이 복합적으로 상호 작용하면 시너지 효과를 창출할 수 있음
- 바버라 켈러맨 교수
 - '팔로워십'이라는 책을 펴낸 하버드대학 케네디스쿨의 교수
 - "큰 조직의 운명은 수천 명에 달하는 일반 직원들을 얼마나 잘 이해하고, 이들을 효율적으로 활용하느냐에 달려 있다"고 지적함
 - 경영진이 직원들을 방관자형, 참여자형, 행동가형, 다이하드형, 고립자형 등 다섯 가지 유형으로 분류해 각 유형에 따라 다르게 대해야 한다고 조언함
- 5가지 유형의 Follower
 - 1) 방관자형 : 상사의 일을 관찰하나 관여는 안 함
 - 2) 참여자형 : 적당히 참여하며 가끔 반기를 들
 - 3) 행동가형 : 열정적으로 업무에 참여하지만 상사에게 맞서기도 함
 - 4) 다이하드형 : 매사에 회사를 위해 헌신함
 - 5) 고립자형 : 상사가 무엇을 하는지 무관심함
- 조직을 이끌어 나가는 리더들의 역량에 따라 그 조직의 성공이 결정되며, 경쟁에서의 승패가 좌우된다는 것이 일반적인 인식
 - 리더의 역할이 중요하다는 데 대해서는 이견이 있을 수 없을 것임
 - 훌륭한 리더의 확보에만 관심을 갖다 보면 막상 리더가 이끌어 가야 할 사람들(Followers)을 소홀히 하기 쉬움
- 대부분의 사람들은 조직내에서 리더로서의 역할과 Follower로서의 역할을 동시에 수행함
 - 양자의 역할은 하루에도 수없이 반복됨
- 혹자는 이 두개의 역할 중 어느 한쪽을 회피 하려 하기도 함
- 또 어떤 이는 자신에게 맡겨진 역할을 받아들이기는 하나 제대로 해내지 못하는 경우도 있음
 - 말을 물가로 제대로 이끌고 가지 못하는 리더도 있음
 - 퍼레이드의 행렬을 잘 따라가지 못하는 Follower도 있는 것
- 조직이 지속적으로 발전하는지 여부는 조직을 이끌어 나가는 리더가 얼마나 우수한 리더십을 발휘하는지도 중요함
- 다른 한편으로는 그의 부하(Follower)들이 얼마나 리더 자신을 잘 추종해 주느냐에 달려있다고 볼 수 있음
- '부하로서의 역할(Followership)'
 - 조직생활에서 매우 중요한 요인
 - 현실적으로 우리의 사고를 지배하지 못하고 있는 까닭
 - 리더십에 대한 생각으로만 가득 차 '부하로서의 역할'에 대해 생각할 여유가 없었기 때문

■ 팔로워십

- 직무만족과 유의한 관련성이 있음
- 리더와 팔로워의 관계 또한 상명하복으로만 형성된 것은 아님
- 리더는 팔로워에게 영향력을 행사하고, 팔로워 또한 리더에게 영향력을 행사함
- 팔로워는 전문성, 혁신적 아이디어, 충성의 정도 등을 통해서 리더에게 영향력을 행사함
 - 이러한 팔로워는 무한히 개발될 수 있음
 - 조직에 기여할 수 있는 협력자로서 역할을 수행할 수 있음

■ 조직 내 리더는 팔로워와 충분한 리더십 과업을 공유하고 그들의 직무만족을 위해 개인적 창의성과 책임성을 고무시킬 필요가 있음

- 이와 같은 팔로워에 대한 시각은 나아가서 조직 내 어떤 구성원도 어느 정도의 리더십을 발휘할 수 있음
- 구성원이 그렇게 할 수 있을 정도로 변화할 수 있음을 분명히 해주는 것이라 할 수 있음

■ 상사의 리더십 유형과 부하의 팔로워십 유형이 잘 연계될 때

- 비로소 조직의 성과가 증대될 수 있음
- 조직성과를 향상시키는 데 있어서 상사의 역할 못지않게 부하의 역할 역시 중요함

2. 리더십과 팔로워십의 관계

■ 리더십과 팔로워십의 문제는 누구에게나 해당되는 역지사지의 문제

- 지속적으로 행동하는 과정 속에서 때로는 리더로 때로는 팔로워로서 임무를 수행함
 - 절대로 분리하여 생각할 수 없음
 - 리더십 과정이나 상황에서 중요한 요인으로 함께 이해되어야 함

■ 기존의 연구들이 리더가 발휘하는 리더십에 초점을 둠

- 팔로워들에 관한 연구가 경시되어 왔음

■ 1988년 Kelley의 논문을 통해서 본격적으로 시작됨

■ 그 이후 많은 학자들의 연구

- 조직의 성공을 위해서는 리더뿐만 아니라 팔로워의 역할도 매우 중요함
- 새로운 개념이 이론으로 정립되기 시작함

■ Heller와 Van Til(1982)은 리더십과 팔로워십의 관계에 관해 다음과 같이 언급하고 있음

- 첫째, 리더십과 팔로워십의 개념적 측면에 있어서 리더십과 팔로워십은 상호 관련된 개념
 - 리더십과정을 적절히 이해하기 위해서는 리더십과 팔로워십의 상호 밀접한 역할의 측면에 많은 관심이 부여되어야 함
- 둘째, 리더-팔로워 상호간 역동성의 측면에서, 리더가 리더십을 계속적으로 발휘하기 위해서는 '잘' 리드해야 하고 팔로워들은 또한 '잘' 따라야 함
 - 훌륭한 리더십은 팔로워들을 고취시키고 훌륭한 팔로워십 또한 리더들을 고취시킴
 - 많은 경우들에 있어서, 팔로워들은 주어진 상황에서 표면화되지 않은 잠재적인 리더임

- 셋째, 새로운 참여적 리더십의 측면에서, 리더십 연구자들은 참여적이고 민주적인 리더십 스타일을 지지하고 더욱 유연하고 평등한 리더-팔로워 간의 역할을 주장하는 경향이 있음
 - 그러나 리더와 팔로워들 간 관계의 평등화 또는 동등화
 - ☞ 역할구분의 필요성이 없다는 것을 의미하는 것은 아님
 - ☞ 리더와 팔로워가 극단적으로 독립적일 때는 상호관계성의 시너지 효과는 상실됨
 - 리더와 팔로워 간의 거리를 줄이거나 제거함
 - ☞ 리더는 통제력을 유지하는데 요구되는 많은 방어벽들을 상실할 수도 있음
 - 성공적인 경우, 리더와 팔로워 모두의 행동은 개선을 위해 변화함
 - 위계적인 리더-팔로워의 모델로부터의 이탈은 여전히 적절하지 못함
 - ☞ 성공적인 경우는 조직개발을 목적으로 하는 외부의 개입을 필요로 함
- 넷째, 훈련과 학습의 측면에서, 리더십과 팔로워십은 더욱 더 숙련 가능한 기술(art)일 수 있음
- 다섯째, 변화하는 환경의 측면에서, 급변하는 환경은 리더와 팔로워 모두에게 새로운 요구사항을 부가함
 - 규모가 작은 조직에서는 리더는 프로그램추진자로서의 역할보다는 팔로워들의 조언자로서의 역할을 더 많이 수행함
- 따라서 조직 내 리더들은 팔로워들과 충분한 리더십 과업을 공유하고 그들의 개인적 창의성과 책무성을 고무시킬 필요가 있음
- 이와 같은 팔로워들에 대한 시각은 나아가서 조직 내 어떤 구성원도 어느 정도의 리더십을 발휘할 수 있음
- 구성원들이 그렇게 할 수 있을 정도로 변화할 수 있음을 분명히 해주는 것이라 할 수 있음

3. Follower의 5가지 유형

- Kelley
 - 팔로워십에 있어서 팔로워십을 리더십의 하위 개념이 아닌, 독립적인 관점에서 접근한 가장 대표적인 연구학자로 꼽히고 있는 학자
 - 대부분의 사람들이 자신의 리더십유형에 대해서는 알고 있지만 자신의 팔로워십 유형에 대해서는 거의 인식하지 못하고 있음을 지적한 바 있음
 - 이러한 인식의 불균형이 대단히 위험한 일을 초래할 수 있음을 주장하며 팔로워십 유형을 구분하는 핵심요인을 찾아냄
 - ☞ 사고와 참여
 - ☞ 팔로워들의 '사고'가 독립적인가-비판적인가, 의존- 무비판적인가에 팔로워들의 '참여' 성격이 능동적인가-수동적인가의 구분에 따라
 - 다음과 같은 5가지 유형으로 팔로워십을 구분함
- 1) 모범형 Follower
 - 조직 구성원의 약 5~10%정도를 차지

- 리더나 집단으로부터 독립해 자주적이고 비판적으로 노력함
- 독립심이 강하고 혁신적
- 독창적이고 건설적인 비판을 하는 특징을 가지고 있음

2) 소외형 Follower

- 조직 구성원의 약 15~20%를 차지
- 독립적이고 비판적인 사고는 견지하고 있지만, 직무수행에는 그다지 적극적이지 못함
- 유능하지만 냉소적
- 리더의 노력을 비판하면서도, 스스로는 노력을 하지 않고 불만만 표출함
- 소외형 Follower는 피해의식을 가지고 있음
 - 부당한 대우를 받고 있다고 생각하기 때문에 조직 내에서 그들의 불만을 개선시키기 위해 조직에 반항함
 - 실제로는 요구를 관철시키지 못함
 - 오히려 리더나 조직으로부터 배척당하는 경우가 많음

3) 순응형 Follower

- 조직 구성원의 약 20~30%를 차지
- 적극적인 참여라는 면에서는 높은 점수를 받고 있음
- 독립적인 사고는 부족함
- 리더의 판단에 지나치게 의존함
- 리더의 권위에 순종함
 - 리더의 견해나 판단을 따르는 데 지나치게 열중함
 - Follower가 권한을 가진 위치에 있는 리더에게 복종하고 순응하는 것을 의무라고 생각함

4) 실무형 Follower

- 조직 구성원의 약 25~35%를 차지
- 지시 받은 일은 수행하지만 좀처럼 그 이상의 모험은 하지 않음
- 조직의 운영방침 등의 변동에 민감함
- 자신의 이익을 위해서 다른 사람과 조직을 교묘히 이용하기도 함
 - 의견대립을 최소한으로 억제함
 - 어떤 실패에 대해서도 언제나 변명할 수 있는 준비를 함
- 또한 새로운 직무를 수행하고 싶어함
 - 위험을 감수하려 하지 않고 실패하려고 하지 않음
- 그들은 목표를 낮게 잡고 반드시 자기보다 남이 먼저 책임을 지게 만듦

5) 수동형 Follower

- 조직 구성원의 약 5~10% 정도를 차지
- 생각하는 일은 리더에게 맡기고 업무를 열성적으로 수행하지 않음
- 책임감이 결여되어 있고 솔선하지 않음

- 지시 없이는 주어진 임무를 수행하지 못함
- 맡겨진 일 이상은 절대 하지 않음
- 자신이 어떤 유형에 속하는지 자문해 보면 아마도 자신있게 답할 수 있는 사람은 많지 않을 것임

4. 효과적인 Follower의 공통적 자질

① 자율적인 사람

- 독자적으로 생각할 수 있는 능력
 - 즉, 관리능력과 자주성을 발휘함
 - 세세한 감독을 받지 않고도 일할 수 있는 능력
- 훌륭한 Follower
 - 리더가 안심하고 책임을 위임할 수 있는 사람
 - 자신의 권한범위 내에서 필요한 것이 무엇인지를 미리미리 알아차림
 - 계통상의 책임을 제외하고는 리더와 자기 자신이 동등하다고 본다는 사실
 - 그들은 거리낌 없이 상위자에 대해 아이디어나 의견을 제시하는 경향이 있음

② 헌신하는 사람

- 효과적인 Follower들
 - 자신의 생활과 경력에 대한 관심뿐만 아니라 다른 그 무엇 즉, 타 분야에도 관심을 갖고 헌신함
 - 간혹 리더에 따라 이와 같은 헌신을 곡해하여 오해하는 경우도 있음
 - 자신들의 권위가 인정받고 있는 것으로 생각함
 - 어떤 목적이나 대의(Cause)에 대한 충성심을 자신에 대한 충성심으로 오해하는 경우도 있음
 - 그러나 실제로는 효과적인 Follower들은 그들의 리더를 단지 보람 있는 일을 위해 함께 모험하고 있는 사람으로 여기고 있을 뿐
 - 자신이 속한 조직에서 스스로 충족되지 못한다고 생각하는 경우 충성심과 노력을 절제하게 됨

③ 자격과 능력을 갖춘 사람

- 아무리 헌신적이라도 자격이나 능력이 부족하면 무능할 수밖에 없음
- Star Follower는 업무에 도움이 되는 모든 기량을 마스터함
 - 업무가 요구하는 것보다 높은 수준의 실적을 올림
 - 자기계발을 포함한 지속적인 학습은 제2의 천성이자 경력발전의 주요 원동력이라고 믿고 있음

④ 패기와 자신감 있는 사람

■ 효과적인 Follower들

- 패기와 자신감에 꼭 차 있음
- 정직하며, 믿음직스러움
- 지식과 판단력을 갖춘 독자적이며, 비판적인 사고자로서 자신의 위치를 굳힘
 - 잘못이 있으면 시인함
 - 성공을 함께 나눔
 - 잘한 일에 대해서는 기꺼이 박수를 보냄
- 조직에서 직업적인 성공에 이르는 길
 - 리더로서의 지위에 오르는 것

■ 어느 기업에서나 Leadership이 Followership보다 더 중요하다고 느끼기 마련

- 부하로서 효과적인 Followership을 다하는 것
 - 조직에서의 성공을 위해 필수적인 전제조건
 - 실질적인 의미
 - 효과적인 리더십을 갖추기 위한 요건과 큰 차이가 없음

■ 효과적인 Follower에게 필요한 자질과 효과적인 Leader에게 필요한 자질이 대동소이하다는 것을 알 수 있음

- 정의상으로는 Follower가 Leader의 자질을 발휘할 수는 없음
- Follower와 Leader를 구별하는 것은 지능이나 인격이 아니라 그들이 맡는 역할임을 강조할 필요가 있음

■ 어느 조직에서나 마찬가지로 그다지 화려하지 않은 일을 조용히 해주는 보조자의 역할에 긍지와 만족을 느끼는 사람들이 없다면 조직의 성공을 기대하기 힘들 것

- 많은 사람들은 Follower들이 Leader에 못지않게 그 조직을 위해 기여하고 있다고 믿고 있음

■ 조직구조가 더욱 수평화되고 전문성이 더욱 강조되는 현재

- Follower들의 자질향상이 중요함
 - 기업의 성공적인 운영에 중요한 관건이 될 것은 분명함

■ Leadership과 Followership의 요건

Leadership의 요건	<ul style="list-style-type: none"> • 앞장서서 이끌어 나가려는 의욕 • 기업의 목표와 전략을 설정할 수 있는 비전 • 통일된 의견을 이끌어 낼 수 있는 대인관계 요령 • 다양하고 큰 집단의 사람들에게 열의를 불어넣을 수 있는 화술 • 여러 갈래의 노력을 상호 조정할 수 있는 조직적 수완
Followership의 요건	<ul style="list-style-type: none"> • 공동의 목적을 달성하기 위해 단체 노력에 참여하고자 하는 의욕 • 나무와 함께 숲을 볼 수 있는 비전 • 남들과 잘 어울려 함께 일할 수 있는 사교력 • 주인공적인 지위를 차지하지 않고서도 활약하여 충분히 능력을 발휘할 수 있는 성격적 강점 • 다른 어느 한쪽에 부담을 주지 않으면서 개인 목표와 조직의 목표를 추구할 수 있는 도덕적-심리적인 균형감각

■ Cherster I. Barnard

“어떤 명령에 권위가 있고 없고는 '권력자'나 명령을 내리는 사람에 의해 결정되는 것이 아니라 그 명령을 받는 사람에 의해 결정되는 것이다”

■ 팔로워십(Followership)

- 리더의 지도력을 이끌어내고, 리더의 의욕을 고취시키는 힘
- 탁월한 리더십의 이면에 반드시 존재하는 현장의 실천력임
- 조직에서의 역할이나 지위고하와 관계없이 자율적인 의식을 지니고 행동하는 프로 직업인의 힘
- 자신이 속한 조직과 그 조직을 이끌어가는 리더에게 성실하게 공헌하고 건설적으로 비판하면서 따라가는 무명 주역들의 위대한 힘
- 인간이 인간으로서 빛나는 것을 전제로 하는 21세기형 조직을 창조하기 위한 불가결한 요소인 것

5. 팔로워십의 결론

■ 팔로워십(fellowship)

- “리더를 따르거나 권위에 복종하는 능력”
- 다른 사람을 추종하고, 다른 사람의 가르침이나 의견을 따르며, 다른 사람을 모방하고자 하는 사람이라 볼 수 있음

■ 이러한 사전적인 의미로 국한하여 팔로워십을 설명한다면,

- 리더로부터 명백한 지시를 받기 전까지는 아무것도 할 수 없음
- 리더의 지시에만 무조건 복종해야 함
- 빠르게 변해가고 있는 주변 환경에서 조직효과성을 위해 적극적이고 능동적인 역할을 수행하는 팔로워에 대한 협소한 해석이라 할 수 있음

■ 기존의 연구

- 팔로워십을 리더십의 하위개념으로 해석

“주어진 상황에서 조직목표 달성을 위하여 리더의 지시에 따라 팔로워가 개인이나 집단적 노력에 참여함으로써 개인적 목표를 획득하는 과정”

- 팔로워십이 리더십에 대한 하위개념이라 하여도 조직에서 리더십에 대한 수용의 질적인 문제는 팔로워들에 의해 결정됨
 - 조직이 성공을 이루기 위해서는 탁월한 리더가 필요하듯이 탁월한 팔로워가 필요하기 때문
 - 조직 내의 경영성과가 높고 낮음은 팔로워십이 직접적인 영향을 미치기 때문

■ Meindl and Ehrlich(1987)

- 조직의 목표달성은 효과적인 리더십의 발휘
 - 효과적인 리더십은 팔로워 스스로 임파워될 수 있는 능력과 파워를 키움
 - 효과적인 팔로워들은 다른 팔로워들보다 조직에 대한 효과나 생산성에 영향을 미침
- 팔로워들은 상호 관계적 측면에서 상사와의 협력 및 유지관계가 긍정적이고 유동적일 때, 조직의 목표는 극대화를 이룰 수 있을 것

■ 기존의 리더십 추구현상이 세분화됨

- 팔로워십의 중요성을 높게 인식하는 현상이 두드러지게 나타나고 있음
- 조직에 대한 경영이 리더십에 의해서만 이루어지는 현상이 아니라, 적극적이고 능동적인 자세를 취하는 모범적인 팔로워의 노력이 뒤따라야 한다는 점이 높게 인식되고 있음
 - 따라서 팔로워십에 대한 품질을 향상시키기 위해서는 업무수행에 있어서 조직 구성원의 독립적 사고와 능동적 참여를 위한 동기부여와 업무 추진에 있어 권한을 가질 수 있도록 해야 함
 - 팔로워십에 대한 품질을 향상시키기 위한 노력을 해야 함
- 아울러 철저한 교육과 훈련을 통해 조직구성원들이 팔로워십에 의한 권한을 가져 업무를 처리할 수 있도록 리더들은 배려해야 한다고 생각함

블랜차드와 허시의 상황대응적 리더십 / 7주차 2차시

1. 상황대응적 리더십 모델의 개념

■ 리더십 상황이론

- 상황이론은 특성이론, 행동이론의 한계를 인식하고 리더십에 대한 새로운 접근방법으로 개발된 것
- 리더십 상황이론에 따르면 리더란 상황의 산물이기 때문에 상황에 따라 효과적인 리더십 유형이 다르다는 것
- 따라서 리더 직무 중 가장 중요한 기능 중의 하나
 - 리더십 효과성에 영향을 미치는 많은 상황적 요소들을 진단하고 평가하는 것

■ 허시와 블랜차드

- 리더십 행동이론에서 제시된 리더십 유형이 리더십 유효성과 일관된 관계를 밝히지 못하는 행동이론의 한계를 인식
 - '상황적 리더십 이론'을 제시
 - 피들러와는 달리 성격이나 동기 구조에 따라 리더를 구분하지 않고, 행동론적 관점에서 리더 행동을 유형화함
 - ☞ 동일한 행동 유형이 아니라 상황에 따라 다른 리더십 유형을 사용한다고 가정함
 - 리더십 효과성에 대한 상황변수로 부하의 성숙도 또는 준비성을 설정, 부하의 성숙도에 따라 상이한 리더십을 사용해야 한다고 주장함
 - 성숙도
 - ☞ 성취동기의 수준, 책임을 맡기 위한 의지와 능력, 직무에 관련된 교육과 경험 등
 - ☞ 구성원들의 일에 대한 능력과 의지를 의미
 - 유능한 리더
 - 부하의 성숙도를 파악함
 - 부하직원의 상황에 주목함
 - 상황에 따라 자신의 리더십 유형을 거기에 맞추어 나가는 사람
 - 1985년 이후에 허쉬와 블랜차드는 상황변수로서의 성숙도를 보다 넓게 이해함
 - 구성원의 '준비성'이라는 개념을 사용하고 있음
 - 원래 사용한 성숙도의 척도는 후에 관리자평가척도와 자율평가척도로 발전하여 제시됨
- #### ■ 경영자나 상사가 조직 구성원들에게 영향을 미쳐 경영의 목적을 달성케 하기 위한 리더십의 발휘는 사람마다 각기 독특한 개성과 가치관에 따라 다르기 마련임
- #### ■ 인간은 누구나 자신이 생각하고 있는 방식이 최선책이라고 믿고 있기 때문에 그렇게 행동하는 것
- 자기 나름대로의 방식이 옳지 않다고 생각하면서도 실제로 그렇게 행동하는 사람은 없을 것

- 훌륭한 리더가 되기 위해서는 내가 취하는 리더십의 방식보다 더 좋은 방식이 있을 수 있다는 사실을 깨달아야 함
 - 겸허한 자세야말로 우리들의 리더십을 향상시키는 중요한 과제임
- 경영자나 상사들의 리더십 유형 분류
 - 상황대응적 리더십 모델
 - 설득적 리더십
 - 지시적 리더십
 - 위임적 리더십
 - 참여적 리더십
 - 효과적인 리더십을 규명하기 위해서 리더의 행동양식이나 태도뿐만 아니라 집단이나 조직의 성질, 작업의 내용들을 포함하는 상황요인들을 함께 고려해야 함

2. 상황에 따라 변하는 리더십의 4가지 유형

- “당신의 리더십은 어떤 유형입니까?”
 - 쉬운 질문이지만 특별히 어떤 스타일로 규명해 보지 않은 사람이 더 많을 것이다. 이제 자신의 리더십 유형을 결정해 보고 자신의 강점과 약점을 파악하여 미래 리더십을 향상시키는 방법을 생각해 보자
- 리더십 유형은 리더가 조직 구성원들에게 어떻게 비쳐지는가에 달려있음
 - 스스로 자신을 어떻게 보느냐에 있지 않고, 다른 사람들이 자신을 어떻게 보는가가 핵심
 - 스스로의 착각과 독선에서 벗어나야만 진정한 엘리트리더가 될 수 있음.
- 리더의 특징은 여러 가지로 표현될 수 있음
 - ‘카리스마가 있다’, ‘열정적이고 추진력이 있다’, ‘박력이 있지만 거만하다’, ‘권력을 남용한다’, ‘부드럽고 자상하다’
 - 각종 표현으로 리더들의 특징이 조직 구성원들의 입에 오르내리고 있음
- 상황적 리더십(SL, Situational Leadership)모델
 - 리더의 말과 행동(리더의 행위), 완전자유형과 완전통제형의 유형이 두 가지 극단 사이에 존재하는 것
 - 이러한 행위에 근거한 리더십 유형 분류에 좀 더 현실적인 의미를 부여하기 위해서 리더십을 세 가지간의 상호작용관계에 기초를 두고 있음
 - ① 업무 중시
 - ☞ 과업행동 : 리더가 직접적으로 일을 챙겨서 이끄는 리더십
 - ② 인간관계
 - ☞ 관계성 행동 : 조직구성원들을 격려하고 지원해서 목표를 성취하려는 리더십
 - ③ 부하가 어떤 특정한 과업이나 목표의 수행을 위해서 나타내 보이는 준비성
 - 즉, ‘성숙도 수준’

■ 성공적인 리더십

- 지위, 권한을 부여한다고 해서 발휘되는 것이 아님
- 미래 리더들은 여러 가지 상황에서 업무성과와 인간관계를 적절히 조화시켜서 성공했다고 볼 수 있음

■ 업무성과(과업행동)와 인간관계(관계성 행동)에 대한 리더의 행위를 2차원적 요소로 나누어 분석

① 업무중시

• 과업행동 :

- ☞ 리더가 개인이나 조직 구성원들의 임무나 책임에 대해서 관여하는 정도
즉, 성과를 중시하는 리더들은 조직 구성원들에게 누가, 무엇을, 언제, 어디서, 어떻게 하는가를 직접 제시하며 독려하고 결과를 주의 깊게 관찰함

② 인간관계

• 관계성 행동

- ☞ 리더가 개인이나 조직 구성원들과의 커뮤니케이션에 관여하는 정도
즉, 인간관계를 중시하는 리더들은 동기부여를 중요시 여기며 조직 구성원들이 무엇을 원하는지에 대해 관심을 기울이며 상호신뢰감을 강조하며 의견을 들어주고, 격려하고, 조정하고, 그리고 그것들에 대한 전적인 지원을 아끼지 않음

■ 리더십 유형 분류도

낮음 ← 인간관계 중시(관계성 행동) → 높음	
높음 ↑ 업무 중시 (과업행동) ↓ 낮음	S3(참여적) 낮은 업무 중시 높은 인간관계 중시
	S2(설득적) 높은 업무 중시 높은 인간관계 중시
	S4(위임적) 낮은 업무 중시 낮은 인간관계 중시
	S1(지시적) 높은 업무 중시 낮은 인간관계 중시

3. 상황대응적 리더십 유형 정의

- 리더십을 연구하는 많은 학자들
 - 어떤 리더십이 부하직원들의 동기를 유발하고 성과를 높이는지에 대해 연구
- 이들 중에서 상황이론을 주장하는 학자들
 - 부하직원의 성과를 최고로 높이는 리더십유형이 존재하는 것이 아니라 상황에 따라 적합한 리더십 유형이 있다는 주장
 - 그럼에도 불구하고 관리자·간부가 가지는 리더십은 일반적으로 어느 일정 기간 동안 변하지 않는 속성을 가지고 있음
- 지시적인 리더십을 발휘하는 리더
 - 상황에 관계없이 항상 부하들에게 구체적으로 업무를 지시하고 통제하게 됨
- 참여적 리더십을 발휘하는 리더
 - 항상 친절하게 대하고 인간적인 문제에만 관심을 기울여 주게 됨
- 동일한 리더십 유형이 모든 상황에서 동일하게 효과적이지는 못함
 - 리더는 자신의 리더십 스타일대로 모든 부하직원들에게 행동할 것이 아니라 부하직원들이 수행하는 업무가 어려워 좌절감을 느끼고 있는지, 능력과 의지를 가지고 있는지에 대한 상황을 파악하여 그 상황에 맞는 리더십을 발휘해야 함
 - 부하직원들의 성과를 높일 수 있다는 점을 명심해야 함

1) 설득적 리더십(S2)

- 높은 업무/높은 인간관계성의 리더행동
- 아직도 많은 지시가 리더에게서 나오지만 지시적인 행동과는 다름
 - "설득 시킨다"라는 용어로 압축시켜 개념화할 수 있음
- 설득적 리더십
 - 리더가 여전히 부하에게 대부분의 지시를 하지만 이를 납득시키기 위해 리더가 대화를 통한 쌍방향 의사소통이나 설명을 함
 - 부하들로 하여금 심리적으로 요구되는 행동을 실천하려는 의지를 불러일으키게 함
 - 리더가 바라는 바를 부하가 쌓아가도록 리더가 노력하기 때문
- 이 유형은 성숙도 수준 리더와 부하주도적인 중간 부하와 짝을 이룸
 - 리더와 부하주도적인 중간의 부하들은 여전히 업무수행 능력은 부족하나 자발성이 있기 때문에 리더는 높은 과업행동을 취함
 - 동기부여나 업무몰입을 위해 설득하고 납득시키는 지원적인 관계성 행동을 높이는 것이 중요함
- 지시적 행동
 - 총무부장이 총무부 신입사원에게 "당신은 강의실 밖에서 대기하고 있다가 교육생들이 시끄럽지 않게 하거나 함부로 들락거리지 않도록 해요"라고 단순히 일방적으로 말함

■ 설득적인 리더행동

- 반면에 인사부장이 "건강 신바람을 일으키고 있는 황교수께서 모처럼 특강하시는 데 바깥이 시끄럽고 들락거리면 예우가 아니니까 다른 교육생들을 안내하기 위하여 강의실 문밖에서 대기해 주면 어떻겠어요?"라고 말함

■ 인사부장이 지시를 했다 하더라도 부하는 질문이나 의문을 제기할 수도 있고 일의 명확화를 위해 설명을 얻을 수도 있음

■ 일을 수행하는 이유, 즉 왜(why)에 대한 설명을 위한 리더십의 노력

- 과업행동과 관계성행동을 이어주는 다리의 역할을 하고 있음
- 지시적 행동과의 차이

2) 지시적 리더십(S1)

■ 높은 업무/낮은 인간관계성의 리더행동

■ 많은 지시감독과 적은 협력적 행동

- "지시 한다"라는 용어로 압축하여 쓸 수 있음

■ 지시적 리더십

- 리더(상사)가 부하의 역할을 일방적으로 정해 상대방에게 무엇을(What), 어떻게(how), 언제(when) 그리고 어디서(where) 수행해야 할 것인지를 지시하고 감독하는 행동

■ 이 유형은 성숙도가 리더주도적인 부하와 짝을 이룸

- 책임을 맡을 능력도 없는 지시를 필요로 하는 부하들은 수행해야 할 일에 대한 불안감으로 자신감이 없음
 - 명확하고 구체적 지시와 감독을 수반하는 지시적 리더행동유형(S1)
 - 성숙도가 리더주도적인 수준의 부하들을 위해 그 리더십의 효과성이 가장 높은 리더행동 유형이 됨

■ 성숙도가 리더주도적인 부하들에게 너무 많은 지원적 행동을 하게 됨

- 열등한 업무수행을 용인하는 것이 되어 서투른 업무수행에 대해 보상 내지는 이를 강화하게 되는 결과를 초래할 수 있음

3) 위임적 리더십(S4)

■ 낮은 인간관계성/낮은 업무의 리더행동

■ 결국 부하에게 업무를 맡기게 됨

- "위임 한다"는 말로 개념화시킬 수 있음

■ 위임적 리더십

- 부하가 높은 성숙도를 지니고 자기 스스로의 행동을 자율적으로 할 의욕과 능력을 함께 지니고 있음
- 리더행동은 거의 지시적이 아니고 또 거의 지원적인 행동이 필요 없음

■ 이 유형은 성숙도 수준이 가장 높은 부하주도적인 사람과 짝을 이룸

- 부하주도적인 사람들은 임무수행을 언제, 어디서, 어떻게 수행할 것인가에 대한 리더의 지시가 필요 없게 됨

- 부하가 이 같은 능력을 이미 보유하고 있기 때문
- 리더의 평균수준이상의 격려나 지원적인 배려 행동이 요구되지 않음
 - 부하가 자신의 업무에 대해 확신에 차있고 몰입되어 동기화 되어 있기 때문
 - 리더는 이와 같은 부하에게 공을 주어 그것을 가지고 놀게 하면 됨

4) 참여적 리더십(S3)

- 높은 인간관계성/낮은 업무의 리더행동
- 리더와 부하가 함께 의견교환을 함
- 부하 측에서 업무수행능력과 지식이 갖추어져 있으므로 부하의 행동을 주로 촉구만 하게 됨
 - "참여 시킨다"는 용어로 압축하여 대신할 수 있음
- 참여적 리더십
 - 리더와 부하가 함께 의사결정과정에 참여하여 의견을 나누게 됨
 - 이때 리더의 주된 역할
 - 부하의 아이디어가 나오도록 의사소통을 촉진
- 이 유형은 성숙도 수준 리더와 부하주도적인 중간의 부하와 짝을 이룸
 - 즉 리더와 부하주도적인 중간의 부하들은 업무능력을 익혀서 이제 업무수행능력이 갖추어졌고 다소간 자발성도 보이고 있음
 - 자기책임으로 추진해 본다는 데에 따른 염려라든가 일에 재미가 없어졌다든가 상사와 궁합이 맞지 않다든가 등으로 하려고 하는 동기유발 측면에서 좀 떨어져 있음
 - 리더가 언제.어디서.어떻게 업무수행을 할 것인가에 관련된 과업행동에 대하여는 비지시적으로 임함
 - 의사소통 문호를 활짝 열고 쌍방향 의사소통과 적극적인 경청자세로 부하의 노력을 지원 격려함
 - 부하가 스스로 동기유발 할 수 있도록 노력함
- 이런 아이디어가 나올 수 있도록 하는 높은 수준의 인간관계성 리더행동이 필요함
 - 유효성을 가장 높일 수 있는 것
 - 리더가 지시를 주고 또 의사결정을 하는 지시적인 리더나 설득적인 리더와 다른 점

4. 허쉬와 블랜차드의 상황적 리더십의 특성 사례

1) 지시적 리더십의 특성과 사례

- 지시적 리더십은 대부분의 의사소통의 초점이 목표달성에 맞춰져 있음
- 모든 것을 지시하고 점검해주는 리더십
- 명령과 복종을 강조하는 리더십
 - 리더는 부하들의 의사와는 무관하게 일방적으로 일을 처리함
 - 상대방에게 무엇을, 어떻게, 언제 그리고 어디서 수행해야 할 것인지 지시하는 방식
 - 구성원인 부하들에 대하여 보상과 처벌로써 통제하고 관리함

■ 지시적 리더십의 장점

- 통제와 조절이 쉬움
 - 책임 능력이 없는 부하에게 효과가 좋음
- 위기 시 신속한 의사결정을 할 수 있음

■ 지시적 리더십의 단점

- 조직 구성원의 사기 저하
- 지도자와 구성원간의 적대감과 소외감을 유발할 수 있음
예) 군의 작전에서 부하를 통솔하는 군대 지휘관의 리더십

2) 설득적 리더십의 특성과 사례

■ 설득적 리더십

- 대화를 통한 쌍방향 의사소통이나 설명을 방식으로 선택하는 유형의 리더십
- 의사소통의 초점을 목표 달성과 정서적 지원 양쪽에 맞추면서 아이디어나 방향을 제시하면서 코치해주는 것이 효과적임

■ 설득적 리더십의 장점

- 구성원들의 자발성을 유발
- 지도자와 구성원간의 적대감을 소멸시킬 수 있음

■ 설득적 리더십의 단점

- 업무수행능력이 부족해질 수 있음
예) 다양한 문제의 학생을 지도하는 학교 선생님의 리더십

3) 참여적 리더십의 특성과 사례

■ 참여적 리더십은 리더와 부하가 함께 의견교환을 함

■ 부하측에서 업무수행능력과 지식이 갖추어져 있으므로 부하의 행동을 촉구함

- 리더는 목표에만 초점을 맞추지 않고 지원적 행동을 통해 구성원들이 달성해야 할 과업을 위해 능력을 발휘하도록 동기유발을 시도
- 참여를 유도해서 부하가 책임감을 느끼게 함
 - 이를 통해 의지를 성장시킬 수 있게 함

■ 리더와 구성원 간의 의사소통 경로의 개방

- 다양한 정보교환과 정책결정과정상 나타날 수 있는 오해와 불신을 제거할 수 있음
예) 직장의 부서 내 업무 방식의 결정에 관한 토론에서 부서장의 리더십 또는 학급 일에 관한 학생들의 토론에서 선생님의 리더십

4) 위임적 리더십의 특성과 사례

■ 위임적 리더십

- 대부분의 의사결정권을 조직구성원들에게 위임하는 형태의 리더십
- 구성원 스스로가 조직의 목표를 계획하고 수행해 나가도록 하는 유형의 리더십임
- 부하가 높은 성숙도를 지니고 스스로의 행동을 자율적으로 할 의욕과 능력을 함께 지니고 있다는 것을 전제로 하고 있음

- 위임적 리더십의 장점
 - 임무수행을 언제, 어디서, 어떻게, 수행할 것인가에 대한 리더의 지시가 필요 없음
- 위임적 리더십의 단점
 - 조직의 목적을 효과적으로 달성하는데 한계를 보일 가능성이 높음
 - 예) 다국적 기업의 현지화 전략

5. 피들러의 리더십 상황이론

- 리더중심 이론
 - 리더 자신의 자질이나 특성에 의해 효과적인 리더십이 결정된다고 주장
- 상황중심이론
 - 리더십을 결정하는 것은 리더 개인의 자질, 특성이라기보다는 리더를 포함한 상황의 함수로서 결정된다고 봄
- 특성이론의 관점에서 보면 실패하는 리더에게는 공통점이 있음
 - 그들에게는 리더가 갖추어야 할 바람직한 특성들이 결여되어 있기 때문이라고 추론할 수 있음
 - 어떤 특성들이 리더십의 실패 여부와 관련이 있는가에 관해서는 특성이론의 애매모호한 연구결과를 볼 때 확실하게 결론지을 수 없음
 - 대체적으로 창의력과 성취동기의 결여, 사회성과 인지적 역량의 부족, 커뮤니케이션 능력과 인간에 대한 배려 취약, 스트레스 저항력 부족, 자신감 결여 등으로 요약될 수 있음
- 이들 변수들은 지금까지의 연구에서 리더십 효과와 매우 높은 상관관계를 갖는 것으로 나타났음
 - 이를 갖추지 못한 리더는 실패의 가능성이 보다 높다고 볼 수 있음
- 행동이론의 핵심
 - 성공적인 리더십을 발휘하기 위해서는 리더가 구조주도와 배려의 행동을 동시에 보여줄 수 있어야 한다는 것
- 행동이론에 따르면 실패하는 리더
 - 항상 과업만을 중시하거나, 또는 항상 인간관계만을 중시하거나, 또는 둘 중 어떠한 성향도 보이지 않는 부류의 리더라고 할 수 있음
- 환경적응적인 관점
 - 성공하는 리더와 실패하는 리더가 따로 존재하는 것이 아니라 주어진 환경 속에서 자기에게 맞는 리더십의 유형을 선택하지 못하면 실패하는 리더가 됨
 - 리더와 상황이 잘 맞아 떨어지면 성공하는 리더가 될 수 있음
 - 이상적인 리더십의 유형이 따로 존재하는 것이 아니라 그것이 상황에 알맞은 것이라면 독재적 리더십도, 방임적 리더십도, 과업중심적인 리더십도 종업원 중심적인 리더십도 높은 성과를 올릴 수 있다는 것

■ 피들러(F. E. Fiedler)

- 리더십 상황이론의 대표적인 학자
- 리더와 상황적인 조화를 강조

■ 상황에 따라 과업중심적인 리더가 효과적 일수도 있고, 인간중심적인 리더가 더 효과적일 수도 있다고 함

- 상황이 리더에게 아주 유리하거나 불리할 때
 - 과업중심적인 행동이 효과적
- 중간 정도의 상황일 때
 - 인간중심적인 행동이 더 효과적

■ 주어진 상황이 유리한지 불리한지는 과업의 특성이나 리더와 부하 간의 신뢰성의 정도 그리고 리더지위의 권력 정도를 통해 판단할 수 있음

- 일반적으로 이들 세 가지 요소가 모두 강하면
 - 리더에게 유리한 상황
- 모두 약하면
 - 불리한 상황

■ 피들러의 상황이론의 핵심내용

- 첫째는 리더십의 유형에 관한 것
- 둘째는 상황에 대한 정의
- 셋째는 리더십 유형과 상황과의 적합관계

■ 피들러는 LPC척도를 통해 리더십의 유형을 구분함

- LPC척도
 - 리더가 가장 일하기 싫어하는 동료작업자(leaderpreferredco-worker:LPC)를 선정
 - 그에 대해 어떻게 생각하는지를 물어 보는 설문으로 구성되어 있음
 - LPC점수는 20개 문항을 8점 척도로 측정
 - 이를 통계적으로 분석하여 산출함
 - 구체적인 설문내용을 보면, 가장 일하기 싫어하는 사람이 쾌활한지, 친절한지, 수용적인지, 여유 있는지, 다정한지, 지원적인지, 흥미를 잘 느끼는지, 남들과 조화하는지, 성실한지 등으로 평가하여 리더십의 유형을 구분함
 - 측정결과 LPC점수가 높으면 관계지향적인 리더로 낮으면 과업지향적인 리더로 구분함

■ LPC측정의 설문 예

유쾌한 사람	8	7	6	5	4	3	2	1	불쾌한 사람
수용적인 사람	8	7	6	5	4	3	2	1	거부적인 사람
지원적인 사람	8	7	6	5	4	3	2	1	적대적인 사람
느긋한 사람	8	7	6	5	4	3	2	1	긴장된 사람

관계지향적인 리더십 ← → 과업지향적인 리더십

감성 리더십 / 9주차 1차시

1. 감성의 힘

- 인간에 대한 이해가 없는 경영은 매우 위험할 수밖에 없다.

“도대체 이 빌어먹을 자식은 지가 뭐라도 된 줄 아는 모양이지? 확 저걸 그냥.....”
리더라면 이런 감정을 가져보지 않은 사람이 어디 있겠는가? 이런 감정이 적과의 사이에서 일어나는 것이 아니라 부하와 상사, 동료와 동료, 선배와 후배, 부서와 부서 사이에서 매일 일어나는 일이라면, 우리가 어떻게 함께 비전을 공유하고 그것을 이루는 과업에 더불어 참여할 수 있겠는가?

- 맞는 말을 기분 나쁘게 - (10 : 90) / 맞는 말을 싸가지 없게 - (0 : 100)

- 1) 이성의 영역 : 옳고 그름, 맞느냐 틀리느냐?
- 2) 감정의 영역 : 좋다, 나쁘다, 호감과 반감?
- 3) 감성의 영역 : 타인의 마음을 이해하는 것

- 리더에게 필요한 것은 이성 & 감정 & 감성 3박자의 어울림!

- 요즘 자신의 마음을 이해하고 조절 할 수 있는 감정능력
- 상대방 마음을 이해하고 움직일 수 있는 감성능력
- 나의 감정과 상대방 감정을 일치시키는 공감능력

- 감성지수(EQ)

- 요즘 들어 감성지수(EQ)라는 말을 자주 들음
- 예전에는 우리 아이는 아이큐(IQ)가 얼마나 하면서 이런 이야기를 자주 했음
- 요즘에는 감성지수가 얼마나 하면서 자주 이야기를 하고 있음
 - 어린 아이 때부터 감성지수를 키우기 위해 노력하는 부모님들이 많이 늘어나고 있음
 - 이러한 추세를 보면 감성지수가 그만큼 중요해지고 있다는 것을 느낄 수 있음

- 감정지수 EQ

- 자신과 다른 사람의 감정을 이해하는 능력
- 삶을 풍요롭게 하는 방향으로 감정을 통제할 줄 아는 능력
 - 마음의 풍요, 인격, 인간성, 사람 됨됨이 등
 - 자신의 감정을 잘 이해함
 - 동시에 다른 사람의 감정이나 기분까지 조절
 - 그들을 공감시킬 수 있는 능력

- EQ가 높은 사람

- 자기의 감정을 다스릴 줄 아는 능력 즉 감정통제능력, 인내심, 지구력, 충동 억제능력 만족을 지연시킬 수 있는 능력, 용기, 남의 감정을 받아들이는 능력 등이 높은 사람

■ 위대한 리더 앞에서 우리의 마음은 쉽게 움직임

- 그들은 우리의 열정에 불을 붙이고 우리가 가지고 있는 최고의 것을 고집어내고 충성심을 발휘케 함
 - 그 거역할 수 없는 힘의 근원을 사람들은 전략, 비전 또는 사상이라고 말함
- 실제로 그 힘의 실체는 더욱 깊은 데 있음
 - 위대한 리더는 그의 '감성'을 통해 지도력을 행사하는 것

■ 감성 리더십

- 감성의 에너지
- 부하들의 마음을 헤아려 부하들이 가지는 감정의 주파수를 맞추어 공감대를 형성
 - 부하들로부터 호응을 얻는 리더십을 의미함

■ 현대사회에서 카리스마적이고 논리적이며, 이성적인 리더의 필요성은 당연함

- 상황에 따라 때론 감성적인 리더십을 발휘하는 것이 더욱 효과적으로 조직을 이끌어 나갈 수 있음

■ 달리는 말(馬)에게 당근과 채찍이 필요하듯이 조직 구성원들의 마음을 헤아려주고 작은 일에도 칭찬을 해주며 격려해주는 것

- 진정한 감성 경영이자, 감성 리더십

■ 감성 리더십의 사례

영국의 BBC 방송 뉴스국은 원래 시험 삼아 개설되었는데, 차츰 규모가 확장되어 어느덧 200여 명의 기자와 편집자들을 거느리게 되었다. 그러나 경제 상황이 악화하자 경영진은 결국 뉴스국을 폐쇄하기로 하고 말았다. 경영진의 결정을 전달하기 위해 간부가 파견되었는데, 그는 처음 이야기를 시작할 때부터 경쟁사는 잘하고 있다는 등 상대를 자극하는 소리만 하다가 뉴스국을 폐지하기로 했다는 소식을 전했다. 뉴스국 사람들은 경영진뿐만 아니라, 그 소식을 전달한 사람에게도 격분했고, 분위기가 어찌나 살벌했던지 간부가 뉴스국을 빠져나오기 위해서는 경비를 불러야 했다 다음날, 다른 간부가 다시 뉴스국을 찾았다. 그는 허심탄회하게 사회에 미치는 언론의 영향력의 중요성을 언급하면서, 이제 모두가 최전선에 나서야 한다고 말했다. 그는 경제 불황과 함께 언론인의 위치가 최저 수준으로 곤두박질쳤지만, 뉴스국 직원들에게 언론의 공익성을 향한 열정과 헌신의 마음을 간직하라고 당부하면서 이야기를 마무리했다. 간부가 이야기를 마치자 직원들은 환호를 보냈다.

- 두 간부는 경영진의 의사를 전달하는 과정에서 감정과 어조에 큰 차이가 있었음
 - 한 사람은 사람들 사이에 적대감과 반발심을 불러일으켰음
 - 다른 사람은 어려움 속에서도 희망과 감동을 하도록 만들었음
- 이 일화는 리더십에서 '드러나지 않은 매우 중요한 차원'을 보여줌
 - 리더의 언행이 감성에 미치는 영향력을 말함

■ 리더라는 존재는 원래부터 사람들의 감정에 큰 영향을 미침

- 초기 인류의 리더들인 부족장이나 주술사들이 많은 영역에서 자신들의 입지를 확보할 수 있었던 까닭은 그들의 지도력이 감성적 차원에서 권위를 갖고 있었기 때문

- 동서고금을 막론하고 어떤 집단에서든 리더란 불안하거나 위협적인 상황에서, 혹은 수행해야 할 과업이 있을 때 사람들에게 확신과 명쾌함을 주는 존재들이었음
 - 리더란 이처럼 집단의 감성을 이끌고 가는 존재임
- 감성은 전염되는 성질을 가지고 있음
 - 연구결과
 - 사람들이 설사 언어에 의한 교류를 완전히 배제하고 서로 끌리는 감정을 느끼는 상황에서는 마치 봇물이 터진 것처럼 감성이 퍼져나가는 것을 보여줌
 - 가령 서로 모르는 세 사람이 몇 분간 말없이 마주 앉아 있을 때, 그 중 가장 감정 표현이 풍부한 사람이 다른 두 사람에게 자신의 감정을 전염시킴
- 즐거움
 - 즐거움을 만끽하기 위해 재능 있는 사람들은 감성 지능이 높은 리더에게 몰려드는 경향이 있음
 - 기분이 좋으면 최선을 다해 일에 집중할 수 있음
 - 즐거운 기분
 - 윤택유와도 같음
 - 정신 활동의 능률을 높임
 - 정보 판단을 잘할 수 있게 해줌
 - 사고의 유연성을 증가시키는 작용
 - 더불어 복잡한 판단을 내릴 때 중요한 원칙들을 제대로 활용할 수 있게 해줌
 - 마음이 즐거우면 다른 사람이나 사물을 긍정적인 관점에서 바라보게 됨

2. 마음을 움직이는 감성 리더

- BBC의 뉴스국 이야기
 - 1) 첫 번째 간부
 - 나쁜 소식을 전하면서 사람들을 격분시켜 경비의 보호 없이는 빠져나올 수 없었음
 - 우리가 공감할 수 없는 리더의 본보기임
 - 그는 직원들의 감정을 헤아리지 못함
 - 오히려 그들의 좌절감을 분노로, 유감을 격분으로 만들었음
 - 이처럼 리더가 사람들의 처지를 이해하지 못하고 그들의 감정을 헤아리지 않을 경우
 - 사람들 사이에 불화를 조장하고 불필요한 자극만 하게 됨
 - 2) 두 번째 간부
 - 공감의 분위기를 조성하는 지도자의 좋은 본보기
 - 그는 사람들이 감정에 동조했고, 그 감정을 긍정적인 방향으로 이끌었음
 - 주관이 뚜렷한 나름의 가치관을 바탕으로 사람들의 감정에 공감하는 말을 하면서 자신이 이야기하고자 하는 요지를 전달했음
 - 그의 어려운 상황에도 불구하고 사람들의 마음에 용기와 희망을 불어넣었음

- 리더가 공감을 끌어내면 사람들의 눈빛이 희망과 용기로 불타오르는 것을 볼 수 있음

■ 사람들의 감정에 공감할 줄 아는 리더의 감성능력

- 사람들의 감정을 잘 다스리고 목표를 성취할 수 있도록 이끌고 나가기 위해 리더의 감성 지능이 중요함
- 공감은 감성 지능이 높은 리더에게서 자연스럽게 흘러나옴
- 감성 지능이 높은 리더가 이끄는 집단은 열정과 함께 일체감을 불러일으킴
- 감성지능이 높은 리더의 공감은 사람들로 하여금 자신들이 이해받고 보살핌을 받고 있다는 느낌을 들게 해줌

■ 불협화음

- 음악적 의미
 - 불쾌하고 귀에 거슬리는 소리
- 인격적 차원
 - 조화가 깨진 상태

■ 불협화음을 만드는 리더가 있다면...

- 그 집단은 감성적으로 뭔가 조화를 이루고 있지 못하다는 느낌을 줌
- 집단 내 구성원들은 계속 곁도는 느낌이 들 수밖에 없음

■ 조직의 리더가 되기 위한 조건

1) 지능과 명료한 사고능력

- 업무의 구석구석을 파악할 수 있는 충분한 지능을 갖추고 있어야 함
- 분석적이고 개념적인 사고를 바탕으로 과감한 결단을 내릴 수 있는 능력을 갖춰야 함
- 리더십을 발휘하기 위해 갖춰야 할 기본적인 속성이지만, 지능 하나만으로는 결코 좋은 리더가 될 수 없음

2) 자신의 비전을 실현해 나가는 과정

- 사람들에게 동기를 부여함
- 사람들을 이끌고 격려함
- 귀 기울이고 설득할 줄 알아야 함
 - 이 모든 것은 사람들의 공감을 바탕으로 해야 함

■ 아인슈타인

- "지능(IQ)을 우리의 신으로 받드는 일이 없도록 주의하십시오. 지능은 우리를 인도할 수 없습니다. 그것은 그저 우리에게 봉사할 수 있을 뿐입니다."

■ 사례

어느 다국적 회사에 새로 부임한 CEO가 회사의 사업 전략을 바꾸고자 했다. 그러나 그는 실패했고 결국 일 년도 안 되어 그 자리에서 물러났다. 그 회사의 수석 부사장은 이렇게 말했다. 그는 직원들을 감정적으로 설득하지 않은 채, 자신의 지적 능력만으로 회사를 바꿀 수 있다고 생각했다. 그는 새로운 전략을 수행할 주체인 직원들로부터 동의를 구하는 과정도 거치지 않고 전격적인 전략 수정에 입했다. 간부들에게 사장의 독불장군식 리더십에 대한 불만을

호소하는 직원들의 e-mail이 쇄도했고, 결국 사장은 쫓겨나고 말았다.

■ 기업의 리더

- 사업적 안목과 함께 결단력 있는 사고능력이 요구됨
- 지성만 가지고 조직을 이끌려고 하는 리더는 방정식을 풀기 위해 거쳐야 하는 중요한 단계를 하나 빠뜨리는 것과 마찬가지로

3. 감성의 힘과 리더십

새로운 활로를 모색하기 위해 체인점 대표들이 모인 어느 기업의 대표자 회의에 참석한 마케팅담당 부사장은 모두에게 나눠준 시장조사자료를 보면서 막대한 광고비용 지출에 대해 혼자 엉뚱한 결론을 내렸다. 그의 말을 듣고 그 자리에 모인 사람들은 자료만 뚫어지게 들여다보면서 아무 말도 하지 않았다. 그 침묵은 마케팅담당 부사장의 판단이 틀렸다는 것을 의미했다. 드디어 팽팽한 긴장감을 깨고 중역진 가운데 한 사람이 다음과 같은 재치 있는 말을 마케팅담당 부사장에게 던졌다. “안경을 안 쓰고 보셨나 봐요.” 모두가 웃음을 터뜨렸다.

- 이 가벼운 농담 덕에 두 가지 문제가 쉽게 해결되었음
 - 자칫 노골적인 비판으로 살벌한 분위기를 만들 수도 있었던 문제를 부드럽게 처리했다는 것
 - 그곳에 모인 모든 사람이 마케팅담당 부사장의 판단이 틀렸다고 생각한다는 것을 은연중에 보여주었다는 것

■ 유능한 리더십의 대표적인 특징

- 유머를 적절히 잘 구사함
- 반박이나 논쟁 자체를 아예 회피하라는 것을 뜻하지는 않음
- 유능한 리더는 분명 시간을 내서 문제점을 일일이 지적하는 것이 필요할 때와 필요하지 않을 때를 판단할 줄 아는 감각이 있어야 함
- 그렇다고 적절한 유머를 구사하기 위해 코미디언이 되어야 할 필요는 없음
 - 별 볼 일 없어 보이는 사소한 농담은 긴장된 상황에서는 팽팽한 긴장을 해소하기는 큰 힘을 발휘할 수 있음

■ 리더십 발휘

- 리더십이란 본질적으로 조직 구성원에게 미치는 영향력임
- 우리는 리더십이 무엇인지에 대해 이미 알고 있음
- 리더십은 조직과 회사 전체 차원뿐만 아니라 일상생활에서까지 중요하게 여겨지고 있음
- 전체적으로 나라가 가난하던 시절에는 허기진 배를 채워주는 것으로 사람들을 동기 유발해 움직일 수 있었음
 - 매슬로의 욕구 5단계설 중 하위 단계 욕구를 충족시켜 주는 것으로 리더십의 발휘가 어느 정도 가능했음
- 전체적으로 먹고 살 만해지고, 안정의 욕구까지도 충족이 된 오늘날은 보다 상위 욕구 즉, 매슬로의 3, 4, 5단계 욕구를 충족시켜줘야 사람을 움직일 수 있음

- 사회적 관계를 맺고자 하는 욕구, 인정받고자 하는 욕구, 자아실현을 하고자 하는 욕구를 만족하게 해줘야 한다는 의미임
- 리더십에 감성 지능이 필요함
 - 매슬로의 고차원적인 욕구를 채워주기 위해 갈수록 차원 높고 섬세한 감성 리더십이 필요해짐
 - 사람의 세밀한 욕구를 파악하고 채워주는 것은 지식을 통해 할 수 있는 것이 아니라 감성을 통해 할 수 있는 것임
- 셸로비와 메이어
 - 감성지능이라는 개념을 처음으로 사용
 - 감성지능
 - 전통적으로 논의되어 온 사회적 지능의 한 하위 요소
 - 자신과 타인의 감정과 정서를 정밀하게 들여다보고 그것들의 차이를 변별하며 생각하고 행동할 때 정서적인 정보를 활용할 줄 아는 능력
 - 자신과 다른 사람의 감정을 이해하는 능력과 삶을 풍요롭게 하는 방향으로 감정을 통제할 줄 아는 능력
- 감성지능이 높은 사람
 - 갈등 상황을 만났을 때
 - 그 상황을 분석하고 자신의 처지를 정확하게 인식할 수 있는 능력을 갖추고 있음
 - 감정적 대응을 자제함과 동시에 다른 사람에 대한 공감적인 이해를 나타냄
- 감성 리더십
 - 부하들의 마음을 헤아려 부하들이 가지는 감정의 주파수를 맞추어 공감대를 형성함으로써 부하들로부터 호응을 얻는 리더십
- 현대사회에 필요한 감성 리더십
 - 카리스마적이고 논리적이며, 이성적인 리더의 필요성은 당연하지만, 상황에 따라서는 때론 감성적인 리더십을 발휘하는 것이 더욱 효과적으로 조직을 이끌어 나갈 수 있음
 - 달리는 말(馬)에게 당근과 채찍이 필요하듯이 직원들의 마음을 헤아려주고 작은 일에도 칭찬을 해주며 격려해주는 것이 진정한 감성 경영이자, 감성 리더십임
 - 직원들의 능력을 믿고 그들의 능력이 발휘될 수 있도록 만들어 주는 일 또한 감성적인 리더의 본분임

1995년 <뉴욕 타임스>지의 뇌과학과 행동과학 분야의 전문 칼럼니스트인 골만(Goleman) 박사가 「감성 지능」이라는 책을 출간하여 베스트셀러가 되었는데, 이 책에서 골만은 감성 지능을 자기인식능력과 충동 통제력, 지속성, 열중성, 자기 동기화, 사회적 기술, 공감능력과 같은 요인으로 간주하고, 실제 생활에서 성공하는 사람들은 말을 잘하고 계산을 잘하는 지적 능력이 뛰어난 사람이기보다는 친밀한 인간관계를 유지할 줄 알고, 자기가 관여하는 분야에서 책임감을 느끼고 헌신적으로 일하며, 행동상의 절제력이 있고 이타주의적이며, 동정심과 관용성이 있는 사람들이라고 주장하였다.

■ 뛰어난 감성지능

- 훌륭한 리더십을 수행하기 위한 도구
- 4가지 능력으로 구성됨
 - 자기인식 능력
 - 자기관리 능력
 - 사회적 인식 능력
 - 관계관리 능력

■ 감성의 힘, 4가지 능력

- 자기인식 능력
 - 자신의 감정, 능력 한계, 가치, 목적에 대해 깊이 이해하는 것

감성적 자기인식 능력	자신의 감정, 능력 한계, 가치, 목적에 대해 깊이 이해하는 것
정확한 자기평가 능력	자신의 장점과 한계를 아는 것
자기확산 능력	자신의 가치와 능력에 대해 긍정적으로 생각하는 것

- 자기관리 능력
 - 목표를 성취하기 위한 구체화 된 힘

감성적 자기제어 능력	파괴적인 감정과 충동을 통제하는 것
솔직할 수 있는 능력	솔직히 있는 그대로를 보여주는 것, 진실함
적응력	상황의 변화에 적응하고 장애를 극복하기 위해 유연하게 대처하는 것
성취력	나름대로 정해놓은 최선의 기준을 충족시키기 위해 노력을 아끼지 않는 노력
진취성	주도적으로 먼저 나서고 기회를 포착할 수 있는 능력
낙천성	모든 사물을 긍정적으로 보는 능력

- 사회적 인식 능력
 - 감정이입의 능력

감정이입의 능력	다른 사람의 얼굴과 목소리를 통해 감정을 읽어내고, 대화 도중에 상대방의 감정에 동조하여, 그들의 생각에 적극적인 관심을 표명할 줄 아는 능력
조직적 인식 능력	조직 단위에서의 흐름과 의사결정 구조, 경영방식 등을 읽어내는 능력

서비스 능력	부하직원과 고객의 요구를 알아차리고 부응하는 능력
--------	-----------------------------

- 관계관리 능력

- 설득, 갈등관리, 협동

영감을 불러일으키는 능력	확고한 전망으로 사람들을 이끌고 동기부여를 하는 능력
영향력	다양한 설득의 기술을 구사할 줄 아는 능력
다른 사람을 이끌어주는 능력	적절한 피드백과 지도로 다른 사람의 능력을 지지해주는 능력
변화를 촉진하는 능력	새로운 방향을 제안하고 관리하며, 사람들을 그곳으로 이끄는 능력
유대 형성 능력	관계의 말을 만들고 유지하는 능력
팀워크와 협동을 이끌어 내는 능력	팀을 구성하고 협력 체제를 조성하는 능력

공감대를 이끌어내는 감성 리더십 / 9주차 2차시

1. 감성 리더로서의 새로운 출발

미국에 있는 다국적 통합 에너지 회사에서 일하는 알리는 나름대로의 인생 계획을 갖고 있었다. 아이들이 다 성장하고 직장에서 은퇴하게 되면 그는 아내와 함께 케냐로 돌아가서 모국이 절실하게 필요로 하는 수자원 관리의 비법을 사람들에게 가르치고 고향에서 지하수를 개발하는 일을 도와주고 싶었다.

그러던 어느 날 상사가 알리에게 다음과 같이 제안했다.

“알리, 무얼 망설이나? 혹시 케냐나 동아프리카 지역에서 수자원 관리를 담당하고 있는 다국적 회사는 없나?” 알리가 그런 회사는 없다고 대답하자 상사는 “회사가 지역 공동체에 이익을 환원하는 형태로 그런 지사를 조직하는 방안을 한번 계획해보게.”라고 말했다.

상사의 제안을 듣고 알리는 아주 치밀하게 동아프리카 수자원 관리 계획이 회사에 가져다 줄 전략적 이점을 나열하기 시작했다. 이는 현재 그의 회사에서 추진 중인 ‘세계 사회 재건 계획’의 일환으로 아주 좋은 프로젝트인 셈이다.

그는 마치 홀린 듯 한 청중들 앞에서 열정적으로 자신의 계획을 설명했다. 그 순간 알리는 자신의 꿈과 하나가 되었다.

이것은 알리에게 있어서 첫 번째의 중요한 발견이다. 바로 이때 변화가 시작되는 것이다. 그는 자신의 열정을 이끌어내기 시작했고 자신의 꿈을 추구하고자 하는 그의 마음은 그 어느 때보다 강렬하게 불타올랐다.

전에는 자신의 계획을 실천하기 위해서는 은퇴할 때까지 열심히 일해서 돈을 모으는 것밖에 없다고 생각했는데 이제 갑자기 그의 앞에는 수많은 가능성과 길이 열린 것이다.

1) 첫 번째 발견 : 나는 어떤 사람이 되고 싶은가?

■ 꿈의 추구

- 삶에 대한 열정, 에너지, 설렘 등이 수반됨

■ 리더들은 그러한 열정을 통해 자신이 이끌고 있는 사람들 사이에 열광적인 분위기를 조성함

- 여기서 중요한 것

- 자신의 이상적 자아를 드러내는 것
- 이것이 바로 ‘첫 번째 발견’에 해당됨

■ 이상적 모습을 그려보기 위해서는 자신의 가장 깊은 곳에 있는 밑바닥까지 들어가 봐야 함

- 알리의 경우처럼 자신의 삶에 스며있는 가능성에 대해 갑작스러운 열정을 가지게 된다면
- 바로 그때 자신의 이상적 자아의 모습을 본 것임

■ 감성지능을 키워나가거나 혹은 유지하기 위해서는 무엇보다 먼저 자신의 이상적 자아로부터 힘을 끌어와야 함

- 습관을 바꾼다는 것은 매우 힘든 일이기 때문

- 습관
 - 오랜 세월에 걸쳐 반복적으로 되풀이됨으로써 형성
 - 견고한 신경회로에 자리 잡고 있음
- 꾸준한 변화를 지속시키기 위해
 - 앞으로 만들어갈 자신의 모습에 더 강하게 매달려야 함

■ 이상적 자아

- 그 사람의 열정, 감정, 동기가 스며있음
- 하지만 그럼에도 불구하고 어떤 조직체를 이끌어나가고자 한다면 개인적인 차원의 이상적 전망만으로는 충분하지 않음

■ 리더라면 조직에 대한 전망 또한 지니고 있어야 함

- 목적과 방향에 대한 지각없이 사람들에게 일에 대한 뜨거운 열정을 전달할 수 없는 법

■ 개인적으로 가지고 있는 이상적 자아에 대한 이미지

- 미래를 향한 공동의 전망으로 바뀌어야 함

■ 감성 지능을 키워나가거나 혹은 유지하기 위해

- 무엇보다 먼저 자신의 이상적 자아로부터 힘을 끌어와야 함

2) 두 번째 발견 : 나는 뜨거운 물 속의 개구리는 아닌가?

■ 두 번째 발견

- 나는 뜨거운 물 속의 개구리는 아닌가?
- 끓는 물 속에 집어넣은 개구리는 본능적으로 거기서 빠져나오려고 버둥거림
- 그러나 개구리를 우선 찬물에 넣은 다음 서서히 수온을 올리면 개구리는 물이 뜨거워지는 것을 알아차리지 못함
- 개구리는 물이 끓을 때까지 아무런 저항도 하지 않고 결국 끓는 물에 익어버리고 맴
- 그렇게 뜨거운 물에 들어앉은 개구리의 운명은 판에 박힌 일상을 되풀이하거나 혼자만 편하자고 그것을 관례로 만들어 타성화시키는 리더의 모습과 그리 다르지 않음

■ 두 번째 발견

- 현실에 대한 자각에서 비롯됨
 - 다시 말해 그것은 자신과 다른 사람들이 자신을 어떻게 보고 있는가 하는 자각에서 비롯되는 것임
- 이러한 발견이 제대로 이루어지기 위해
 - 우선 자신이 가지고 있는 리더십의 장단점, 즉 이상적 자아와 현실적 자아의 유사점과 차이점에 대한 깊이 있는 이해가 있어야만 함

■ 리더십의 장점이라고 할 수 있는 부분

- 현실적 자아와 이상적 자아가 만나는 지점에 놓여 있음

■ 하지만 당신의 현실적 모습과 리더로서 당신이 갖고 있는 이상이 서로 일치하지 않을 경우

- 그것은 바로 당신의 '단점'이 됨

- 당신의 현재 모습과 당신이 되고 싶은 모습을 하나로 엮는 것
 - 마치 퍼즐 맞추기를 하는 것과도 같음
 - 따라서 우선 가장 확실하다고 할 수 있는 가장자리에서부터 퍼즐 조각을 하나씩 맞추어 가야 함
 - 처음에는 어떤 모양인지 알 수 없음
 - 퍼즐을 맞추다 보면 서서히 전체의 그림을 분명하게 알 수 있게 됨
- 리더가 자신의 장점과 단점을 파악하기란 쉬운 일이 아님
- 자신의 능력을 더욱 강화시키고 싶은 리더
 - 자신에 대한 명확한 상부터 파악해야 함
 - 그러기 위해서는 무엇보다 먼저 다른 사람들이 자신을 어떻게 보는지를 알아야 함
 - 이때 360도 평가 방법을 사용하면 좀 더 완벽한 그림을 그려볼 수 있음
 - 직장 상사, 동료, 부하직원 등으로부터 다양한 피드백을 통해 정보를 모음
 - 당신은 자신이 어떻게 행동하고 다른 사람들이 당신의 행동을 어떻게 바라보는지에 대한 다양한 관점을 얻을 수 있음

3) 세 번째 발견 : 나의 무엇을 어떻게 변화시킬 것인가?

- 한 에너지 회사의 라틴아메리카 담당 영업이사인 후안 트레비노는 라틴아메리카 지역 전체에서 사세를 확장하는 책임을 지게 되었다. 그런데 리더십 세미나에서 자신의 리더십 능력에 대한 360도 피드백을 받았을 때 그는 자신이 그 일을 위한 충분한 준비가 되어 있지 않다는 사실을 깨달았다. 새로운 사업을 추진하기 위해서는 함께 일하는 사람들 사이에 협력관계를 구축할 수 있는 능력을 키우는 것이 관건이었다.
- 트레비노는 이제 자발적 학습과정에서 세 번째 발견 과정에 발을 내딛고 있는 것임
 - 자신에게 필요한 새로운 리더십 능력을 갖추기 위한 실천적 계획을 세우는 단계임
- 그 계획은 곧 트레비노에게 미래의 가능성을 엿볼 수 있는 현실적이고도 제어가 용이한 학습 단계를 제공해 줌
 - 사람들의 마음을 강렬하게 사로잡는 능력을 향상시키는 데 초점을 맞추는 것이어야 함
- 리더십 훈련
 - '직무 수행능력 개선'의 일환으로 치부하는 경우가 많음
- 학습 목표를 달성하기 위해 필요한 것
 - 더 나은 지도자로 교정하는 기계적인 방법이 아님
 - 그 사람이 갖고 있는 꿈을 실현시킬 수 있는 계획을 세워 실천하는 것임
- 가장 바람직한 학습 계획
 - 다른 사람이 생각하는 당신의 미래가 아님
 - 자신이 되고 싶어하는 스스로의 이상에 집중하도록 하는 것임
- 구체적이고도 자기제어가 가능한 학습 목표
 - 당신에게 동기를 부여함
 - 당신의 모든 재능을 끌어 모아 목표를 향해 나아가도록 함

- 그러나 만약 내가 아닌 다른 누군가가 나의 업무 수행 목표를 제시한다면
 - 그것은 오히려 부정적인 결과를 가져올 수 있음
 - 그것은 내가 과연 그 일을 잘 해낼 수 있을까 하는 불안감과 우려를 갖게 만들기 때문에
 - 결과적으로 동기부여에 방해가 될 뿐임
- 가장 바람직한 학습계획이나 목표
 - 다음과 같은 원칙하에 세워져야 함
 - 목표는 자신의 약점이 아닌 장점을 바탕으로 세워야 함
 - 목표는 반드시 자기 자신의 것이어야 하며 다른 사람이 부과한 것이어서는 안 됨
 - 계획을 세울 때는 그 계획을 실천에 옮겨야 할 사람들이 나름대로 준비할 수 있도록 배려해야 함
 - 계획은 통제 가능한 수준에 따라 실행에 옮길 수 있는 것이어야 함
 - 계획이 사람들의 학습 스타일과 맞지 않으면
 - ☞ 오히려 동기를 박탈할 뿐만 아니라
 - ☞ 집중력을 떨어뜨릴 수도 있다는 점을 명심해야 함

4) 네 번째 발견 : 나의 사고의 틀에서 벗어나야만 한다

- 직원들은 회사의 목표는 분명히 자각하고 있음
 - 어떻게 하면 거기에 도달 할 수 있는지는 전혀 알지 못하는 경우가 많음
- 따라서 리더는 이런 경우 일을 제대로 하고 있는 사람에 대해서는
 - 칭찬을 해줌
 - 더욱 격려함
 - 업무수행에 관한 긍정적인 피드백을 해주어야 함
 - 그렇지 않으면 직원들은 무기력 증세에 빠지기 쉬움
- 리더는 자신의 장점과 약점이 무엇인지를 알아야 함
- 리더는 상황이 좋을 때나 나쁠 때나 변함없이 감정을 조절하는 능력을 길러야 함
 - 자기 통제력이 모자랄 경우
 - 사람들의 말에 귀를 기울일 수 없게 됨
- 리더
 - 감정이입을 할 수 있어야 함
 - 귀를 기울여 들을 수 있어야 함
 - 보다 완전한 정보를 갖추고 상황을 좀 더 파악할 수 있어야 함
 - 다른 사람들에게 자신의 생각을 이야기할 기회도 주어야 함
 - 이렇게 할 때 자신만의 사고의 틀에서 벗어날 수 있음
- 리더는 이러한 새로운 행동방식을 거듭 훈련함
 - 직원들의 공로를 인정해 주는 말을 함
 - 그들의 일처리 방식에 대해 꼬치꼬치 따지는 관리방식을 지양해야 함

5) 다섯 번째 발견 : 나를 지탱하는 관계의 힘은 무엇인가?

■ 리더십 계발에 성공한 사람

- 그 과정에서 도움을 준 사람들이 얼마나 중요한 존재인지를 잘 알 수 있음

■ 어느 중년의 리더

- 2년 과정의 리더십 계발 과정을 함께 이수한 동료들과 최근에 만남
- 리더로서의 성공을 가져다준 것
 - 훈련 프로그램이 아니라
 - '사람들, 그리고 그들과 맺은 인간관계'였다고 말했음

■ 자발적 학습 과정

- 그 과정의 한 단계 한 단계를 다른 사람에게 의존해야만 함
- 자신의 이상적 자아를 설정하여 다듬고 그것을 현실적 자아와 비교하는 것에서부터 발전의 정도를 가능해주는 최종 판단에 이르기까지 모두 다른 사람에게 의존한다는 것임

■ 우리가 맺은 인간관계

- 우리의 리더십 능력이 얼마나 향상되었는가를 파악
- 우리가 학습하는 것의 유용성을 파악할 수 있는 바탕이 됨

■ 변호사와 상담하듯 믿을 만한 코치, 멘토 혹은 친구와 터놓고 이야기를 나누게 되면

- 그로 인해 일종의 안전지대가 생겨남
 - 우리는 그 안전지대 안에서 서로의 이해관계가 첨예하게 얽혀 있는 고통스러운 현실을 어느 정도 거리를 두고 살펴볼 수 있음
 - 때에 따라서는 상대방의 화를 돌을 수도 있는 질문을 할 수 있음

■ 리더의 입장

- 안전지대들이 제대로 된 학습을 하기 위해 매우 중요함
- 리더들 중에는 자신들의 행동 하나하나가 주변 사람들에게 의해 관찰당하고 있다는 불안함을 느낀 나머지 새로운 습관을 실험할 엄두를 내지 못하는 경우가 종종 있기 때문임

■ 한 명의 리더로 하여금 더 큰 공감을 일으키는 능력을 갖추 수 있도록 돕는 것이 리더십 계발훈련의 목적임

■ 이러한 훈련을 통하면

- 사람들은 자신의 꿈과 포부를 피력할 수 있는 기회를 갖게 됨
- 자신에 대한 다른 사람들의 360도 피드백
 - 자신의 장점과 단점을 알게 됨
- 자신의 학습 계획을 세움
 - 일터에서 새로운 리더십 습관을 직접 시도해보고 연습하게 됨
- 그리고 이 훈련을 받은 사람들끼리 서로 도움
 - 더욱 쉽게 새로운 리더십을 창조해 나갈 수 있게 되는 것임

2. 감성 리더는 어떤 능력을 갖추어야 하는가?

1) 감성 리더가 되기 위한 능력

■ 개인적인 측면

- 첫째, 리더는 성실함을 갖추어야 함
 - 조직을 이끌어가는 리더는 자기가 맡고 있는 업무는 물론이거니와, 업무외적인 면에 있어서도 성실한 모습을 보여야 함
 - 인간의 행동은 주위사람들에게 전염되기 마련임
 - ☞ 친구지간에도 독서를 좋아하는 친구가 곁에 있으면 자기 자신 또한 자연스레 책을 가까이 하게 됨
 - ☞ 반대로 주위에 욕설을 잘하는 친구가 있으면 자기 자신도 모르는 사이에 욕쟁이가 되어버리는 수도 있음
 - 이러한 현상은 조직 내에서 리더와 부하들 간에 더욱더 확연히 일어날 수 있음
- 둘째, 리더는 원칙과 일관성이 있어야 함
 - 구성원들을 이끌어 가는 리더
 - ☞ 자기 자신의 원칙과 믿음이 있음
 - ☞ 일관되게 업무를 처리할 수 있음
 - 일관성 있는 리더십
 - ☞ 조직 구성원들에게 신뢰를 구축함
 - ☞ 리더를 믿고 의지할 수 있게 만듦
 - 조직 구성원들
 - ☞ 힘들고 위험한 상황에서 리더에 대한 신뢰를 통해 마음의 안정을 찾고 자신의 업무에 충실할 수 있다는 것임

■ 공동체적인 측면에서 보면,

- 첫째, 리더는 이해심을 가져야 함
 - 조직을 운영하는 데 있어서 가장 이상적인 것
 - ☞ 조직의 목표를 성공적으로 달성하는 것임
 - ☞ 하지만 때로는 실수도 있을 것이며 실패도 있을 것임
 - 리더는 조직 구성원이 비록 목표를 달성하지 못하고 실패했다 하더라도, 이를 용납하고 포용할 줄 알아야 함
- 두 번째, 역지사지의 능력을 갖추어야 함
 - 리더가 조직 구성원들의 마음을 헤아리기 위해서는 상대방의 입장이 되어서 생각할 줄 알아야 함
 - 역지사지의 능력
 - ☞ 특히 군대조직에서 더 큰 효과를 발휘할 수 있음
 - ☞ 이등병이 막 처음 자대에 배치되었을 때 낯선 환경에 대해 두려움과 외로움을 많이 느끼게 됨

- ☞ 이런 힘든 상황을 이미 겪어보고 이해하는 선임병의 따스한 말 한마디나 격려가 이등병에게는 큰 힘이 될 수 있고, 주눅들지 않고 자신의 업무를 처리해 나갈 수 있음
- 세 번째, 커뮤니케이션 능력을 갖추어야 함
 - 감성적인 리더가 되기 위해서는
 - ☞ 조직 구성원들과의 관계에 있어서 커뮤니케이션 능력을 갖추어야 함
 - ☞ "말 한마디로 천 냥 빚을 갚는다"는 말이 있음
 - ☞ 리더의 말 한마디로 조직 구성원들의 업무에 막대한 영향을 미침
- 구성원들은 부하들의 감정을 헤아려 주는 '관계 중시형 리더'를 좋아함
- 감성 리더십은 물론이거니와 어떤 다른 리더십을 발휘하기 위해서도
 - 조직 구성원들과의 관계강화는 필수적이라 할 수 있음
- 구성원들의 감정을 헤아려 호응을 얻는 감성 리더의 경우
 - 상호간의 밀접한 관계를 유지
 - 조직 구성원들의 욕구나 불만 사항을 인식할 수 있음
- 요즘은 기업의 CEO가 기업 내 식당을 이용한 경우가 많음
 - 조직 구성원들과의 거리감을 좁힘
 - 관계 강화
 - 노사의 대립을 막음
 - 직원들의 고충을 들어주는 관계 중시형 리더십의 한 예라고 할 수 있음
- 현대 故정주영 회장
 - 회식을 하면서 젊은 사람들과 같이 노래 부르고 춤도 추면서 분위기 맞추는 모습은 언론에서 많이 접할 수 있었음
 - 그뿐 아니라 명절 땀 시차에도 불구하고 해외건설 현장에 꼭 전화를 걸어 격려했다고 함
- LG의 故구인회 회장
 - 새벽에 공장을 찾아와 철야한 사람들을 보고 "잠 좀 잤나. 욕 본다"는 말을 잊지 않았다고 함
- 관계를 중시하는 리더
 - 조직 구성원들의 마음을 헤아리기 쉬움
 - 조직 구성원들 또한 리더를 더욱 신뢰하며 공감대를 형성할 수 있음
 - 관계 중시형 리더가 조직 구성원들의 감정을 헤아려 호응을 얻을 수 있는 이유라고 할 수 있음
- 리더십에 관한 논의
 - 인간의 지성, 즉 지능지수(IQ)와 관련이 깊은 기술적, 혹은 인지적 능력을 주로 다루어 왔음
- 감성지능(EI:Emotional Intelligence)
 - 위대한 리더십의 핵심이라는 것임
 - 그렇다면 과연 뛰어난 감성을 지닌 리더들이 만족할만한 성과를 달성할 수 있을까?

- 감성리더십에 관한 연구는 1970년대 이후 꾸준히 이루어졌음
- 매클레랜드(David McClelland)
 - 하버드대 교수
 - 연구결과
 - 성과가 높은 스타급 리더들은 평균 수준의 다른 관리자들보다 훨씬 높은 티를 갖고 있었음
- 21세기 인터넷혁명
 - 디지털경제의 새로운 세상이 전개되고 있다는 것
 - 부정할 사람은 거의 없을 것
- 감성지능을 갖춘 리더
 - 적절한 사람을 대상으로 적절한 방법을 가지고 적절한 시간에 능력을 발휘할 줄 아는 사람
- 그러한 리더십을 통해 열정적이고 유연한 분위기가 만들어짐
 - 그러한 분위기에서 일하는 사람들은 자신들이 최고의 능력을 발휘할 수 있는 가장 좋은 공간에 있는 듯 한 느낌을 받음
- 업무환경
 - 조직의 효율적인 업무수행에 없어서는 안 될 인간적 요소
 - 새로운 가치를 만들어 냄
- 감성적 리더
 - 인간적인 요소를 잘 활용
 - 조직 구성원들의 능력을 최대한 발휘하게 함
 - 조직의 목적을 달성할 수 있도록 만들 것임

2) 감성 조직 만들기

어느 제조업체의 최고 경영진이 골치 아픈 일을 해야 할 상황에 처했다. 그들은 회사가 이른바 '저성장'이라고 불리는 장기적인 침체에 빠져 있다는 사실을 알리고 이를 타개할 방법을 모색해야 하는 문제로 골머리를 앓고 있었던 것이다. 그런데 더욱 큰 문제는 최고경영진이 사안의 심각성에도 불구하고 그와 같은 중대한 결정을 내릴 만한 역량을 갖지 못한 것처럼 보인다는 사실이었다. 이 경영진에게는 과연 무슨 문제가 있는 것일까? 경영진 한 사람 한 사람의 리더십을 살펴본 결과 다음과 같은 사실이 드러났다. 그들은 다른 사람에게 대놓고 반대 의견을 피력하는 것을 몹시 꺼리려 여겼다. 그러니까 갈등관리라는 감성지능의 능력 면에서 그들은 최하위권이었던 것이다. 그들은 서로의 생각에 대해서 허심탄회하게 대화를 나누고 자신의 생각을 개진함으로써 제대로 된 의사결정을 할 수 있다는 집단적 자각이 없었으며, 오히려 갈등은 무조건 피하고 보는 습관을 가지고 있었다.

- 집단이 변화를 도모할 수 있는 경우
 - 집단 스스로가 자신들이 어떻게 기능하고 있는지에 대한 명확한 실태를
 - 파악하고 있을 때뿐임
 - 집단 구성원들은 문제의 원인을 찾아내야만 함

- 문제의 원인
 - "나쁜 사장 때문이다."라는 식의 풀이가 아님
 - 감성적 현실의 차원을 뜻하는 것임

■ 문제의 뿌리

- 오랜 시간에 걸쳐 형성된 후
- 조직의 체제에 깊이 각인
- 즉 집단을 지배하는 기본 원칙 혹은 습관에 있는 경우가 많음
 - 원칙이나 습관
 - ☞ 일컬어 팀의 차원에서는 '규범'이라고 부르며, 더 큰 조직의 차원에서는 '문화'라고 부름

■ 지난 몇십 년 동안의 연구

- 집단 내의 제아무리 훌륭한 개인의 의사결정이라 할지라도 그것의 탁월함에 있어서는 집단 전체의 의사결정에는 미치지 못한다는 사실이 밝혀졌음
- 그러나 여기에는 한 가지 예외가 있음
 - 집단이 조화를 이루지 못하거나 서로 협력하는 분위기를 만들어낼 수 없다면
 - 의사결정의 질과 신속함에 문제가 생길 수밖에 없음

■ 결론

- 집단이 감성지능의 긍정적 능력을 보여줄 때
 - 그 집단은 뛰어난 개인들보다 유능하고 똑똑함
- 집단의 모든 구성원들은 집단의 전체적인 감성지능 능력에 한몫을 담당함
 - 특히 리더는 이 부분에서 아주 특별한 영향력을 미침
- 서로 협조하는 분위기를 만들어내는 데 탁월한 리더
 - 팀원들 사이의 공감의 정도를 아주 높은 상태로 유지할 수 있음

■ 팀원들이 자신들의 감성적 현실을 제대로 직시할 때

- 비로소 변화를 향해 마음이 움직일 것임

■ "나는 우리 팀에서 느껴지는 이런 분위기가 정말 싫어."라는 식의 간단한 말 한마디

- 모든 구성원들이 똑같이 느끼고 있는 감정의 실체를 제대로 파악
 - 그 팀은 변화를 향한 중요한 일보를 내딛게 되는 것임

■ 조직의 감성지능을 향상시키기 위해

- 우리가 일을 하는 현장에서 매우 중요하다는 사실은 그다지 새삼스러운 것이 아님
- 일터에서 특히 강조되는 감성지능과 공감의 분위기
예로부터 내려오던 원시 집단 -결속력을 갖고 유목 생활을 하던 50~100명 정도의 사람들로 이루어진 집단을 말하는데 이들의 생존은 긴밀한 상호 이해와 협조를 바탕으로 이루어졌다-의 인간 조직의 원칙에서 유래한 것이라고 할 수 있음

■ 공감대가 형성되어 있는 집단

- 사람들이 서로 관계를 맺고 조화를 이루는 데서 의미를 찾음

■ 최상의 조직

- 구성원들이 집단 정체성에 대해 공통된 전망을 갖고 있을 뿐 아니라 특별한 공감대를 바탕으로 서로 맺어져 있음
- 그들은 마치 몸에 맞는 옷을 입고 있는 듯한 느낌과 서로 이해하고 이해받는다는 느낌이 듦

■ 그와 같은 조직을 만들어내는 것

- 감성 지능을 갖춘 리더의 의무
 - 사람들이 자신과 조직의 실상을 제대로 볼 수 있도록 이끔
 - 자신의 조직에 어떻게 돌아가고 있는지에 대해 정확히 파악하고 있음
 - 사람들이 조직의 문제를 찾아낼 수 있도록 옆에서 도와줌으로써 조직의 역량을 키워나감

■ 조직체를 대상으로 한 연구 보고를 통해

- 우리가 제시하는 조직 참여의 원칙들은 공감을 불러일으킴
- 감성지능이 갖춰진 효율적인 조직문화를 만드는 데 도움이 될 것
- 연구를 통해 얻어진 세 가지 중요한 사실
 - 감성적 현실을 아는 것
 - 이상을 구체화하는 것
 - 감성지능을 유지하는 것

자아실현을 서포트하는 코칭 리더십 / 10주차 1차시

1. 코칭과 코치가 더 필요해진 시대

1) 코칭

- 코칭에 대한 정의는 전문가와 전문기관마다 조금씩 다름
- 모든 사람은 무엇이든 할 수 있는 무한한 능력과 가능성이 있다는 공통된 철학을 가지고 있음
- 코칭을 통한 피코치
 - 비즈니스나 인생전반에 있어서
 - 자신의 능력을 극대화
 - 지속적으로 성장을 통해 목표를 성취할 수 있도록 돕는 것
- 급변하는 세상의 변화에 대한 재빠른 대응이 요구되었기 때문에 코칭은 최근 10년간에 급격하게 주목받게 되었음
 - 과거의 전통적 방법은 이러한 상황에 적합하지 않아 새로운 대처법을 재빨리 학습해야만 했음
 - 자신의 방식뿐만 아니라, 다른 사람의 아이디어나 방식을 서로 도입하거나 공유함
 - 협력으로 일을 진행해 나가는 것이 가장 높은 성과를 올리는 수단이 되었음
- 코칭
 - 퍼포먼스를 향상시키는 기술로서 주목받게 됨
 - 비즈니스 현장의 리더나 매니저가 갖추어야 하는 필수역량
- 개인 코치에서 타이거 우즈와 같은 운동선수들도 자신에게 맞는 코치 한두 명씩은 보유하고 있는데 왜 당신은 없는가?
- - 코치
 - 친구, 직장 상사, 법조인, 직업상 동료 혹은 조언자가 아님
 - 어떤 개인이 특수한 혹은 중요한 업무를 수행하는 데 도움을 주기 위해 사적으로 1 : 1 방식으로 지도해주는 사람
- 회사 생활에 있어서 코치가 필요한 분야
 - 리더십 개발
 - 사적 또는 공적 관계
 - 개인능력 향상
 - 자신감 회복
 - 의사소통 능력
 - 사람을 다루는 능력
 - 경영능력 향상

■ 코칭의 필요성

- 직장인 816명을 대상으로 "직장생활을 하면서 전문코치의 필요성을 느끼십니까?"라는 설문을 진행한 결과, 무려 93.4%가 코칭의 필요성을 느끼는 것으로 조사되었다.
(2007-4-12, 프라임 경제)
- 그러나 실제 전문코치를 받아본 직장인 11.3%에 불과함
 - 생각보다 행동으로 옮기는 직장인은 매우 적은 것으로 나타났음

■ 기업에서는 코칭 도입 및 실시 증가

- 급속도로 변화하는 현재의 비즈니스 환경에서 살아남기 위해서 지시를 기다리는 수동적인 인재가 아닌 스스로 생각하고 움직이는 능동적 인재가 필요함
- 전문분야의 지식근로자들로부터 잠재력과 성과를 끌어내기 위해 일방적인 의사소통보다는 질문을 통한 대화 방법인 코칭이 가장 효과적인 방법이라는 것이 증명되고 있음
- 최근 기업들은 사소한 일까지 직접 관여하느라 더 큰 문제 혹은 불가피한 문제를 해결하는데 필요한 시간을 확보하지 못해 성과달성에 걸림돌이 되는 미시적 관리의 한계를 넘어서기 위해 코칭 리더십에 높은 관심을 기울이고 있음
- GE, IBM, 골드만삭스, HP 등 포천지 선정 500대 기업 중 40% 이상 기업의 CEO들이 전문코치로부터 코칭을 받고 있음
 - 세계적 기업의 경우 본사에서 코칭 프로그램을 도입하여 전 세계 리더들에게 제공하고 있음
 - 리더들이 자신의 지식과 경험을 뛰어넘어 각 구성원이 가지고 있는 모든 잠재력을 최대한 발휘할 수 있는 발판을 만들어주게 하는 데 역점을 두고 있음
- 국내 기업들의 경우 점점 코칭 리더십을 조직의 지속적 성과를 보장해줄 수 있는 대안으로 선택하는 추세임

■ "코치와 발전하려고 하는 의지가 있는 개인이 잠재능력을 최대한 개발하고, 발견 프로세스를 통해 목표설정, 전략적인 행동, 그리고 매우 뛰어난 결과의 성취를 가능하게 해주는 강력하면서도 협력적인 관계"

-CCU(Corporate Coach University)-

■ "개인과 조직이 잠재력을 극대화하여 최상의 가치를 실현할 수 있도록 돕는 수평적 파트너십" -한국코치협회-

2) 코칭과 코치가 더 필요해진 시대

■ 21세기를 살아가는 현대 CEO, 팀장, 구성원들에게 있어 가장 중요한 화두는 무엇일까?

- 급변하는 경영환경 속에서 팀에 활기를 불어넣고 보다 확고한 조직으로 탄생시키는 '리더십'의 구현일 것임
- 기존의 '명령'과 '질책' 시스템 아래서는 조직원을 관리하는 데 있어 한계 상황에 봉착할 수밖에 없음
 - 이제는 새로운 형태의 리더십을 필요하게 됨

■ 새로운 형태의 리더십이란 무엇일까?

- 최근 비즈니스계에서 폭발적인 이목을 끌고 있는 '코칭'에서 찾을 수 있음
- 코치는 우승을 향해 달리는 선수를 이끌어 공동의 목표를 달성시키는 숨은 공로자임
 - 명령, 질책, 회유로 대변되는 전통적인 기법으로만 일관한다면 자발적으로 행동하고 실천하는 인재를 키워낼 수 없음
 - 이러한 조직의 딜레마를 가장 효과적으로 변화, 발전시킬 수 있는 새로운 인재관리의 코칭은 새로운 대안을 제시하고 있음

■ 비즈니스 환경의 변화

- 오늘날 경쟁적 비즈니스 코치는 사치가 아니라 필수적인 것임
- 급격히 변하는 세계에서는 새로운 업무습관이 요구됨
 - 오늘날 좋은 평판을 지니고 있는 사람일지라도 그것이 내일의 성공을 보장하지는 않음
 - 자신의 업무 스타일과 행동에 지속해서 동기를 부여하고 늘 새롭게 갱신하는 것이 필요함
- 지난 500년보다 최근 30년 동안 더 많은 정보가 쏟아져 나왔음
 - 100년 전에 사람이 평생 받았던 정보의 양보다 오늘날 뉴욕타임스 1부가 더 많은 정보를 담고 있음
- 지식이 눈으로 보이는 생산물보다 더 중요한 시대가 됨
 - 오늘날의 기업들은 기계산업, 광산업, 농업, 건설 장비보다는 컴퓨팅(Computing)과 커뮤니케이션에 더 많은 돈을 쓰고 있음
- 사람들은 매주 워크숍이나 세미나에 참석할 시간이 없음
 - 지식이 반드시 배워야 하는 새로운 것들을 어떻게 취득할 수 있는가?
 - 바로 개인 코치임
 - 그러나 모두 개인 코치를 가질 수는 없으므로 따라서 사람들은 자기 스스로 코치가 되어야 함

■ 코칭

- 상대의 자발적인 행동을 촉진하는 커뮤니케이션의 기술
 - 대부분의 경우 목표를 달성하거나 장애를 타개하기 위한 대답이나 능력은 그 사람 자신이 가지고 있음
 - 코칭에서는 질문이나 제안, 승인 등에 의해 상대의 생각이나 능력, 정보, 지식 등을 끌어내 목표를 달성하기 위한 최선의 방안에 대해서 이야기하고 확실하게 행동으로 옮길 수 있도록 계속된 지원(Support)을 함
- 코칭기술
 - 조직의 매니저에게 있어서 필수적인 스킬
 - 비즈니스에 있어서 도입되어 활용되고 있음
 - ☞ 클라이언트(코치를 받는 사람)와 커뮤니케이션을 교환함에 따라서 클라이언트가 실현하고 싶은 목적을 명확히 하고, 단시간에 달성할 수 있도록 지원하고 있는

시스템

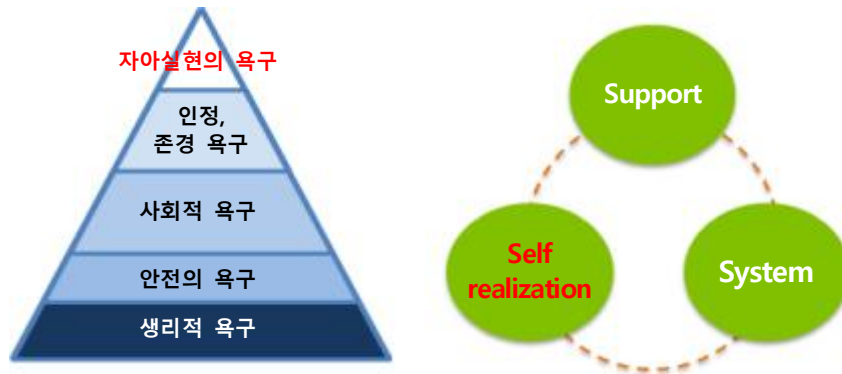
■ 코치

- 1500년대 처음 등장함
 - '마차'라는 의미
 - '중요한 사람을 그 사람이 바라는 곳까지 배운다.'
- 1840년대 영국 옥스퍼드대학에서 학생의 수험지도를 하는 개인교사의 일을 '코치'라고 부르게 됨
- 1880년대의 일본 보트경기의 지도자가 '코치'라 불리고 있었음
- 매니지먼트 분야에서 코치라는 말이 사용되기 시작한 것은 1950년대임
- Myles Mace
 - 하버드대학 조교수
 - "매니지먼트의 중심은 인간이고, 인간중심의 매니지먼트 속에서 코칭은 중요한 기술이다."라고 평가함
- 1992년 후반, 미국에서 코치를 육성하는 기관 Coach University가 탄생하여 코치의 육성 프로그램을 제공하게 됨

■ 코칭과 코치

- 코칭
 - 코치가 코칭을 받는 사람에게 직업적 또는 개인적인 성과를 향상시키고, 삶의 질을 높이는 데 도움을 주는 지속적인 파트너십
- 코치
 - 경청하고 관찰하는 데 있어서 전문적으로 잘 훈련을 받은 사람
 - 개개인의 특성에 맞게 그들의 필요에 접근해가는 방법에 숙련된 사람
 - ☞ 사람들이 스스로 전략과 해결책을 도출하도록 함
- 코칭
 - 기본적인 리더십 및 경영의 기술로 다른 사람들의 성장과 개발, 변화를 도움
 - 직장에서, 친구들 사이에서, 그리고 가정에서 관계를 수립하는 데 유용하게 사용할 수 있음
- 숙련된 코치
 - 다른 이들이 목표를 달성하고 생산성을 증진함
 - 자아존중감을 높이도록 도울 수 있음

- 코칭
 - 개인의 자아실현을 지원하는 시스템



2. 코칭이 지향하는 시스템

■ 코치

- 일반적인 코칭
 - 코치하는 상대와 코칭 계약을 맺음
 - 멘투맨으로 실시
- 코칭기술을 사용하여 상대가 실현하고 싶거나 바라고 있는 목표를 명확히 함
 - 그것을 달성하기 위한 전략을 함께 세우기도 함
- 일방적으로 지시를 하는 것이 아니라 효과적인 질문을 던짐
 - 상대방이 스스로 답을 찾아낼 수 있도록 촉진함
- 생각한 것이나 느낀 것을 자유로이 이야기할 수 있게 해줌
- 스스로 생각지 못한 질문이나, 제3 자로부터 본 피드백을 받으면 새로운 아이디어가 떠오르기도 함
- 스스로의 지식이나 아이디어, 네트워크를 효율적으로 활용하는 것이 가능함
 - 상대는 자연히 목표로의 지름길에 다다를 수 있음

■ 코칭에서 취급하는 테마

- 매니지먼트 능력의 향상
- 리더십 능력의 향상
- 문제해결과 의사결정 능력의 향상
- 효율적인 시간관리 능력의 향상
- 체계적인 경력개발과 경력관리
- 미래설계와 목표관리를 통한 비전체계 수립
- 인간관계와 커뮤니케이션 능력의 향상

■ 코칭(Coaching)이 지향하는 System

- 코칭이 단순히 기술이나 방법론만을 의미하는 것이 아니라 기술과 아울러 특정 사고방식이며 특정 인간관계를 의미하는 것임

- 즉 '기술 + 인간관계 + 사고방식'

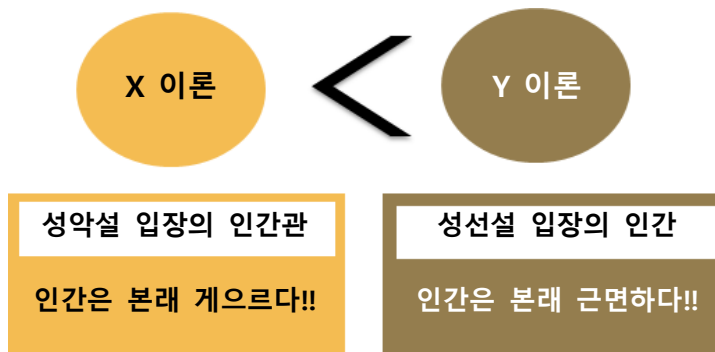
- 코칭의 3가지 철학

- ① 모든 사람에게는 무한한 가능성이 있음
- ② 그 사람에게 필요한 해답은 모두 그 사람 내부에 있음
- ③ 해답을 찾기 위해서는 파트너가 필요함

■ 코칭의 3가지 철학

- 1) 모든 사람에게는 무한한 가능성이 있음

- Y 이론에서 본 코칭의 인간관



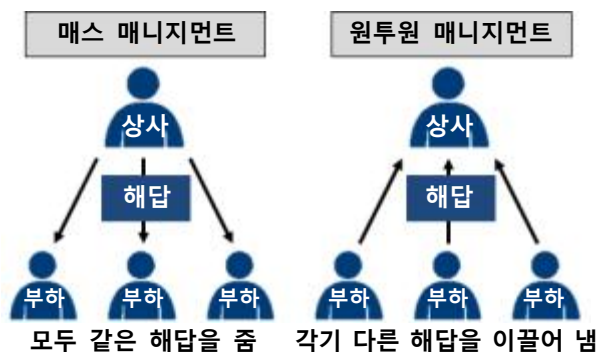
- 부하를 진정으로 신뢰함
- 지나친 간섭이 부하의 자아실현을 방해함
- 서양의학과 동양의학의 차이

서양의학	동양의학
<ul style="list-style-type: none"> • 대처 요법이 중심 • 아픈 부분을 투약, 수술 → Help • 인체는 무력 → X 이론 	<ul style="list-style-type: none"> • 예방요법이 중심 • 원래 지닌 자연치유 능력 → Support • 인체에는 무한한 가능성 → Y 이론적

- 2) 사람에게 필요한 해답은 모두 그 사람 내부에 있음

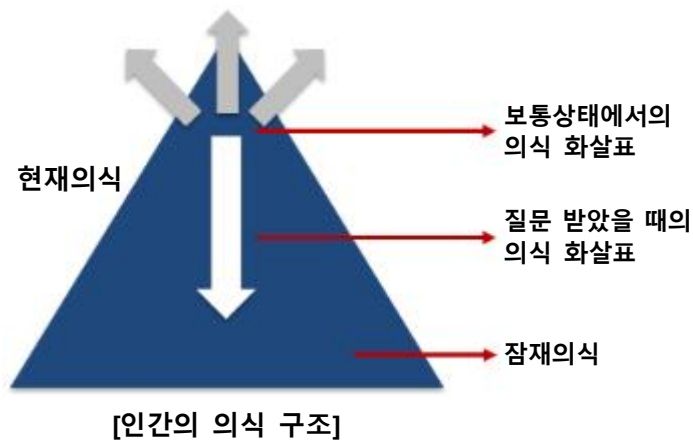
- 부하가 미처 깨닫지 못한 해답을 부하자신이 찾아내도록 상사가 서포트 함으로써 "부하가 내 안에 해답이 있다"고 믿도록 지원해주어야 함

- 매스 매니지먼트 → 원투원 매니지먼트



3) 해답을 찾기 위해서는 파트너가 필요함

- "질문은 '의식'의 거울이다."



■ 대부분의 리더들은 지금 급격한 변화 속에서 수많은 테마로 고민하고 있음

■ 다음의 제시된 사항은 대부분의 리더가 직면해 있는 환경일 것임

■ 리더가 직면해 있는 환경

1) 유능한 인재를 육성해야 함

- 리더들은 탁월한 속도로 업무를 처리해야 함

- 동시에 성과를 올릴 수 있는 유능한 부하를 육성해야 함

- 상황 대응력

- 사원에게 가장 필요한 능력 중 하나
- 환경 변화에 민감하게 반응
- 그 취지에 맞는 적절한 행동을 선택
- 솔선수범하여 행동

- 예를 들어 상사의 지시가 애매할 때 더 필요한 정보가 무엇인지를 알아 본인이 행동할 수 있는지를 판단한다. 그래도 불명확한 부분에 대해서는 정보를 수집하여 몇 가지의 동으로 좁히고, 일이 잘 진행되지 않는다면 다른 방법을 모색한다

2) 질문으로 부하의 아이디어를 끌어냄

- "부하가 자발적으로 움직이지 않는다", "부하에게 이런저런 질문을 하는데 효과가 별로 없다" 라며 한숨 쉬는 상사가 있음
- "스스로 생각하는 부하"를 키우고 싶다고 말하면서 아직도 상사의 생각대로 움직여주는 부하를 바라는 상사가 뜻밖에 많음
- 프레젠테이션 자료를 만드는데 헤매고 있는 부하에게 "우리가 꼭 전달하고 싶어 하는 메시지는 무엇일까?", "그렇게 하려고 어떤 항목을 몇 개 포함할 수 있을 것인가?"라는 질문을 통해 부하가 이 질문에 답변하는 사이에 "아, 이런 방법도 가능하군. 아니 그것은 어려울 것 같은데..." 따위의 행동을 위한 아이디어를 생각할 수 있게 함
- 상사가 부하와 관계하는 방법이 평가적이고 질문은 늘 "이것을 제출하기 전에 상대방에게 충분히 확인했는가?", "우리가 전달하는 메시지는 이 전의 기획서와 다른가?"와 같이

- 상사가 확인하는 식의 질문만 하면 부하는 어느새 "이것만 하면 되는 거군"이라고 생각해 버림
- 요소요소에서 부하의 능력을 인정하고 생각하게 할 질문을 하면서 부하의 마음속에 "이렇게 하자", "나라면 이렇게 하겠다"라는 관점을 만들어주어야 함
 - 부하는 질문을 받아야 이야기하고 생각하는 것임

3) 의욕있는 부하를 만들어 냄

- 상사의 질문에 부하는 항상 반응해 오느냐?
 - 그런 것은 아님
- 상담을 하러 갔는데 어느 사이에 상사의 설교 시간이 되어 버렸음
 - 그렇게 되면 안 된다고 말하듯이 상사가 자기방식을 강요해버리면 말할 마음이 들지 않을 것
- "지금 내가 하는 일을 알아준다", "상사는 무슨 일이 생기면 자기 이야기를 충분히 들어주는 사람이다"라는 대전제가 없으면 중요한 이야기는 하기 힘들어짐
- 부하가 상사에게 "자기가 현재하는 일을 알아준다", "지원받고 있다"라는 편한 마음을 갖고 팀 내에서 자신의 존재를 실감할 때
 - 부하는 건설적인 행동을 취할 가능성이 커짐
 - 상사는 평소에 부하의 존재를 인정해주는 행동을 취할 것을 명심해야 함
 - 승인 (Acknowledgment)의 기술
- 부하육성에 뛰어난 사람이 자주 사용하는 말로는
 - "오 ~ 바로 기획을 시작했군"
 - "오늘은 빨리 출근해서 일하고 있네"
 - "오늘은 바쁠 것 같군"

자기가 하는 일을 상사가 알고 있다는 부하의 편안함이 상사에게 '듣는 귀'를 갖게 함

4) 조직문화를 바꾸는 기회

- 조직문화를 바꾸어 나가려는 움직임이 활발함
- 문화란 무엇인가
 - 그 회사의 직원이 취하는 행동
 - 여러 사람이 모였을 때의 커뮤니케이션 자세
 - 예를 들어, 상사가 부하에게 경영자의 의사를 전달할 때 부하가 받아들이기 쉬운 표현으로 바꾸었는지 부하는 불만 등이 있을 때 그 불만을 건설적인 형태로 상사에게 전달할 수 있는지 등을 들 수 있음
- 어떤 커뮤니케이션이 이루어지고 있는가에 따라서 회사 분위기는 크게 달라짐
- 코칭을 통해...
 - 커뮤니케이션의 형태를 바꿈
 - 새로운 문화를 구축해 나감

- 문화는 오랜 시간에 거쳐 길러지는 것임
 - 그러나 시대의 속도에 맞추려면 이를 기다릴 여유가 없음
- 커뮤니케이션 스타일을 바꿀 때
 - 단기간 안에 성공하게 해 그 행동을 지속시켜줄 '동기부여 시스템'도 필요함
- 회사로부터 '동기부여 시스템'이 사원에게 새롭고, 매력적이면 매력적일수록 사원은 늘 그것을 의식할 것임

3. 참된-멘토로서의 코칭

- 누가 당신에게 다가와서 당신을 좋아하고 신뢰하며 미래의 비전을 나누며 당신이 승리하는 것을 보고 싶어 후원자가 되어 계속 돌봐주겠다고 제안한다면 당신의 삶에 어떤 변화가 일어나겠는가?

'멘토(Mentor)'란 그리스 신화, 오디세이에 나오는 이름으로서 기원전 1250년대 고대 그리스의 이타िका 왕국의 왕, 오디세이가 트로이 전쟁에 출정하면서 그의 사랑하는 아들을 가장 믿을만한 친구에게 맡기고 떠나게 되는데 그의 이름이 멘토였다. 오디세이가 전쟁에서 돌아오기까지 무려 10여 년 동안 멘토는 왕자의 친구, 선생, 상담자, 때로는 아버지가 되어 그를 잘 돌보아 준다. 이후로 멘토라는 그의 이름은 지혜와 신뢰로 한 사람의 인생을 이끌어주는 지도자의 동의어로 사용되어왔다.

- 멘토(참된 후원자)
 - 부하가 기업의 규범과 경영방침에 따라 행동할 수 있도록 도와주는 사람
 - *본 과목에서는 '멘토'를 '후원자'라는 용어로 통일하여 사용함
- 참된 후원자로서의 재능
 - 다른 역할에 필요한 재능과 비교하여 미묘하고도 훨씬 어려움
 - 부하가 이미 지니고 있는 재능이나 능력을 더욱 심화시키고 향상시켜 주는 것과 관련되어 있기 때문
 - 후원자로서의 기량이 중요할 때가 많음
 - 예) 입을 다물어야 할 때, 손을 빼야 할 때, 상대방에게 양보해야 할 때, 혹은 맞서야 할 때 등
 - 이러한 요령은 경험을 쌓는 과정에서 자연스럽게 익히는 것임
 - 학교 교육에서 지식으로써 배울 수 있는 것은 아님
 - 리더는 후원자의 역할이 갖는 미묘함을 충분히 터득하여 부하에게도 그 비결을 가르치지 않으면 안 됨
 - 훌륭한 후원자는 '왜' 그러한 결정이 내려지게 되었는지, 그렇게 하지 않고 다른 대안을 선택하게 되면 '왜' 문제가 되는지를 부하와 앉아서 자세히 이야기해 줌
 - '어떻게' 그러한 결정을 내리게 되었는가가 중요한 것이 아니라 '왜'가 중요한 것
- 후원자의 역할이 중요한 이유
 - 리더로서의 궁극적인 역할이 우수한 후배 리더를 양성하는 데에 있음
 - 경영방침을 중요하게 여기면서 그 방침이 현실에 적합한 것인지를 항상 테스트하면서 수정을 해가는 능력을 갖춘 그러한 후배 리더를 만들어낼 필요가 있음

- 관리자나 간부의 언행에 일관성이 있고 활기가 넘친다면 그 기업은 우수한 기업임
- 최고 경영층의 뛰어난 리더는 거의 예외 없이 일찍부터 후원해줄 부하를 찾았던 사람들임
 - 그들은 처음부터 자신의 뒤를 잇게 될 촉망되는 엘리트 부하를 찾고 있음
- 멘토(후원자)가 되기 위해서는 무엇보다도 두툼한 배짱이 필요함
 - 후원자로서 가장 용기 있는 태도는 자신의 바로 아래 부하에게 실력을 발휘할 기회를 제공하고 격려하는 코치가 되는 것임
 - 이것은 자신의 자리가 빠앗길 수 있는 다분히 위협적인 일임
 - 그러나 인재가 풍부한 기업을 피한다면 이 밖에는 방법이 없다는 사실을 깨닫는 코칭이 되어야 함

■ 참된 멘토(후원자)로서의 특징

- 부하를 동료로 생각함
- 부하가 다른 일이나 새로운 직무에 적응할 수 있도록 도울 기회를 찾음
- 경영방침이나 규범을 명확하고 평이하게 표현함
 - 현재의 일이 어떻게 경영방침이나 규범의 실현과 관계를 맺고 있는지 부하가 이해할 수 있도록 해줌
- 최근의 성공이나 실패를 함께 이야기하면서 진로 계획이나 장래 목표에 관하여 부하와 함께 이야기를 나눌 기회를 정기적으로 마련함
- 부하가 월등한 기술이나 능력을 갖추고 있어도 거기에 위협을 절대 느끼지 않음

■ 코칭 도입을 통해 기업이 얻게 되는 이익

- 기업에서 코칭을 도입하는 경우
 - 새로운 직원이 조직문화에 잘 적응하도록 돕고자 할 때
 - 임원이나 관리자들의 업무능력을 향상하고자 할 때
 - 새로운 프로젝트나 과정을 조직 내에 도입할 때
 - 기존 업무 시스템을 향상하고자 할 때
 - 조직에 새로운 변화가 필요할 때
 - 성과가 낮은 리더들의 역량을 향상시키고자 할 때
- 코칭을 통해 기업이 얻게 되는 이익
 - 임원 또는 팀장들의 리더십 역량을 강화하고 개발함
 - 팀의 성과를 생산적으로 강화함
 - 기업 리더들의 감성능력과 관계 능력을 올려줌
 - 기업 리더들의 과중한 업무스트레스를 줄여줌
 - 팀원들의 셀프코칭 능력을 갖추어줌
 - 직원의 성과나 윤리의식 향상
 - 관리자들의 부적절한 행동양식을 바로잡고 업무 만족도를 올려줌
 - 보다 긍정적이고 적극적인 업무환경을 창조함
 - 공감 및 경청능력의 향상을 통해 조직 내 커뮤니케이션 활성화

- 직원들과 대화의 문이 열림
- 부하 육성, 조직 내 관계 개선
- 직원 개인의 자기계발, 성취감 고취

핵심리더의 카운슬러 역할과 자질 / 10주차 2차시

1. 카운슬러(Counselor)의 역할

- 같은 일이라도 역할이나 태도에 따라 성과는 하늘과 땅만큼 차이가 남
- 리더라는 자리는 맨 꼭대기에 올라 군림하는 자리로 오해하는 경우도 있음
- 조정자 역할을 하는 리더
 - 늘 가운데 앉아 있음
 - 사람의 가운데, 일의 가운데에 위치함
 - 중심은 아무리 움직여도 늘 한 자리를 지킴
- 리더가 열린 마음으로 다양한 사람들의 의견을 조율하고 통합 시켜야 조직이 발전할 수 있음
- 훌륭한 리더
 - 자신이 갖고 있는 시스템을 200% 발휘해 조정자 역할을 잘 수행하는 사람
- 카운슬링(Counseling)
 - '인사상담제도(Personal Counseling)' 혹은 '산업상담제도'와 같음
 - 직원이 직장내외에서 개인적으로 당면하고 있는 일신상의 문제를 인사문제 담당자 혹은 상담전문가인 Counselor(상담사)가 면접 상담
 - 문제점을 발견하고, 그 해결을 돕기 위해 실시되는 종업원 복지제도 내지 인간관계관리의 한 방법임
- 상담을 통하여 일신상의 고민이나 불안에 대해 적절한 조언을 하거나 해결책을 제시함
 - 그들로 하여금 생활과 직장환경에 적응케 함
 - 감정상의 불안정으로 인한 직무수행능률의 저하를 막음
 - 종업원의 사기를 높이려는 것이 그 목적임
- 상담사는 인사상담을 통하여 얻는 자료를 통하여
 - 경영내의 인사문제에 대한 개선책을 조언함
 - 직장내의 사기에 대한 이해를 도움
- 카운슬러
 - 주로 일상생활에서 나타나는 문제와 심리적인 문제를 해결하고 지원함
 - 자기 통제력을 가지고 자율적인 태도로 현실생활에 적응하도록 돕는 역할을 하는 것이 주된 과업임
- 상담자도 한 삶의 인간으로서 자신의 삶을 살아가는 과정 속에서 이루어지는 상호성장을 위한 협력 작업을 수행하는 사람이라는 것임
 - 이러한 작업을 수행함에 있어서 상담자로서의 구체적이고 다양한 역할
 - 상담자 개인뿐 아니라 구성원들의 정신적인 성장을 도모하는데 윤리적인 책임을 가지게 됨

1) 치료자로서의 역할

- 상담자는 기본적으로 내담자의 치료자의 역할을 수행해야 함
- 상담자는 내담자 자신에 대한 이해를 증진시키면서 내담자 자신을 수용할 수 있도록 도와야 함
- 상담자는 내담자 자신을 존중할 수 있도록 도와 자신의 내적인 힘을 발견할 수 있도록 도와야 함
 - 이러한 과정으로 내담자 자신의 삶에 대한 책임을 받아들이도록 도움
 - 궁극적으로 자신의 문제해결 방법을 스스로 찾아 실행하도록 해야 함

2) 교육자로서의 역할

- 상담자는 내담자와의 상담을 통해서 치료적인 측면뿐만 아니라 교육을 통해서도 발달 및 생활적응상의 도움을 줄 수 있음
- 상담자의 역할 중 중요한 것
 - 문제가 발생한 후에 처치를 하는 문제해결뿐 아니라 예방적 차원에서 문제해결 방법을 배울 수 있도록 돕는 것임
- 상담을 통해서 도움을 주는 데는 많은 제한이 따름
 - 시간상의 문제
 - 제한적인 인원에게 도움을 제공한다는 문제 등
 - 문제 발생 후의 도움도 중요하지만 예방차원에서의 정신건강 및 자신에 대한 심리적인 이해, 그리고 일상생활에서 나타날 수 있는 생활상의 적응문제 등을 교육을 통해서 도움을 주는 역할도 소홀히 하지 않아야 할 것임
 - 예방 차원에서의 정신건강
 - 자신에 대한 심리적인 이해
 - 일상생활에서 나타날 수 있는 생활상의 적응문제 등

3) 연구자로서의 역할

- 상담자는 치료자로서의 역할 및 교육자로서의 역할을 수행하면서도 내담자에 대한 더 깊은 이해를 위해서 늘 관심을 가지고 연구해야 함
 - 그가 경험하고 있는 문제가 내담자에게 삶의 어떤 측면을 성장하게 하는지
 - 그리고 성장을 방해하는 측면은 어떤지
 - 내담자의 자원을 어떻게 활용할 수 있는지 등
 - 연구가 선행되어야 내담자를 잘 도울 수 있게 될 것임
- 따라서 상담자에게는 인간에 대한 이해를 돕기 위한 연구 작업이 요구됨
 - 내담자를 더 잘 도울 수 있는 학문적인 그리고 실험적인 연구를 통해서
 - 인간에 대한 이해와 발생하는 문제를 더 효율적인 해결을 위한 적응양식을 인식하고 있어야 함

4) 자문가로서의 역할

- 우리 사회 주변에는 다각적인 측면에서 발생하게 되는 심리적인 문제들이 있음
- 내담자에게는 종종 상담자가 치료도 하고 교육도 함
 - 자문가로서의 역할을 했을 때 더 빨리 변화될 수 있는 부분들도 있음
- 상담가로서의 상담자역할 수행이 원활해질 때
 - 질적인 삶을 현실 속에서 발견하게 될 것임
- 개인의 변화뿐만 아니라 사회전반적인 변화를 가져오는데 전문가로서의 책임을 수행하게 됨

5) 지역사회개발 지원가로서의 역할

- 상담의 특성 중 하나
 - 인간 삶의 질적인 변화를 가져오도록 돕는 것임
- 상담자가 개인을 돕는 것
 - 지역사회의 발전을 돕는 것이기도 함
 - 개인의 성장은 결국 지역사회의 질적인 성장을 가져오는데 중요한 요인이기 때문임
- 상담자의 치료자로서, 교육자로서, 자문가로서의 역할
 - 상담 상황에서 뿐 아니라 지역사회 활동의 참여를 통한 지역사회의 개발지원가로서의 역할이 요구되기도 함

2. 카운슬러(Counselor)의 자질

- 인간이 존재하는 현실의 삶 속에서 발생하게 되는 삶의 문제는 매우 다양함
 - 이러한 문제에 시달리는 사람들을 도와줄 수 있는 사람들 또한 무수히 많음
- 특히 현대사회에서는 타인의 문제해결을 돕는 직업
 - 성직자, 사회사업가, 심리학자, 정신의학자, 상담자, 컨설턴트, 변호사, 의사, 교사 등이 대표적이라고 할 수 있음
 - 각자의 고유한 전문성을 바탕
 - 접하게 되는 사람들의 문제해결의 도움을 요청받고 있음
 - 실제로 도움을 주는 행위들을 하고 있음
- 이렇게 도움을 주는 상담자는
 - 자신이 소유하고 있는 고유한 자질과 태도로서 역할에 임하게 됨
 - 상담자의 자질과 태도는 상담의 과정에 있어서 내담자의 변화를 가져오는데 매우 중요한 자료가 될 수 있기 때문

1) 인간적 자질

- 교육의 목적 중 하나
 - 학습자의 인격형성에 도움을 주는 것
 - 교육을 통해서 많이 아는 사람, 좋은 인격이 갖추어진 사람이 되도록 도움
 - 즉, 훌륭한 사람이 되도록 가르치는 역할을 함

■ 인간적인 자질이 상담에서 특히 중요한 이유

- 내담자를 한 사람의 인간으로 이해할 수 있어야 한다는 것임
 - 내담자를 한 사람의 인간으로 이해한다는 것은 인간적인 신뢰감과 존중, 배려하는 태도로써 만나는 것을 전제하기 때문임

■ 상담자는 자신을 이해할 수 있는 만큼만 내담자를 이해할 수 있음

- 자신의 문제를 해결할 수 있는 만큼만 내담자의 문제를 해결할 수 있음
- 자신이 성장할 수 있는 만큼만 내담자를 성장시킬 수 있음

■ 인간의 성장

- 무엇보다도 모방을 통해서 이루어지기도 함

■ 상담자의 인간적인 자질

- 첫째, 자기에 대해서 이해하고 수용하는 것임
- 둘째, 타인에 대한 열린 마음으로 타인의 복지에 관심을 가지는 것임
- 셋째, 삶에 대한 진지함과 용기를 가지고 경험에 개방적임
- 넷째, 정체감을 가지고 불확실성을 잘 견디는 것임
- 다섯째, 현재에 살며 자신을 재창조할 수 있도록 삶을 선택함
- 여섯째, 문화의 영향을 인식하는 것임

2) 전문적 자질

■ 상담의 목적

- 우선 내담자로 하여금 자기 삶에서 일어나는 문제에 보다 효율적으로 대처하게 함
- 제대로 활용하지 못했던 기회를 최대한 살릴 수 있게 하는 것
- 또 하나는 내담자가 일상생활에서 자기 문제에 보다 잘 대처해 나갈 수 있도록 돕는 것

■ 우리 주변에서 일어나는 '일반적 상담'

- 자신의 개인적인 경험을 토대로 도움을 제공하는 것임
- 겉으로 드러난 문제에 관심을 기울임
 - 도움을 요청하는 사람 스스로가 문제해결 능력을 확보하도록 돕는데 많은 어려움이 따름

■ '전문적 상담'

- 상담자가 상담이론과 방법에 관한 체계적인 지식을 가지고 상담실습과 훈련지도의 과정을 거침
- 자격을 갖춘 사람들에 의해서 이루어지는 것임
- 즉, 자격을 갖춘 상담자가 내담자가 호소하는 문제에 대해
 - 체계적인 평가 및 이해와 변화
 - 구체적인 목표와 전략을 가지고 규칙적으로 진행하는 것을 말함

■ 상담은 전문적 지식과 경험뿐 아니라 이해를 제대로 갖추는 것이 우선적인 과제임

3. 카운슬링(Counseling)의 운영

- 실제로 카운슬링을 어떻게 운영하면 좋을까?
- 휴렛패커드, 고어 어소시에이츠, 피플 익스프레스의 매니저들로부터 모은 이야기를 토대로 구체적인 절차를 살펴보면 그들의 특징이 엿보임
 - 구체적이고 실행 가능한 해결방법을 찾는 것
 - 한없는 애정을 주고 있다는 것임

1) 준비 단계

- 실제로 카운슬링에 들어가기 전에 우선 해두어야 할 것
 - 그 사람의 이슈를 파악하는 일임
 - 즉, 인간관계의 문제인지, 프로젝트 일정진행이 문제인지, 고객관리가 문제인지를 찾아내야 함
 - 문제 상황을 막연하게 알고 있는 것
 - 반드시 착오가 발생하며
 - 도움 될 만한 해결책을 제시할 수 없음
 - 그렇지 않으면 당신이 모처럼 손을 내밀어도 부하는 움츠러든 채 당신을 가까이하지 않을지도 모름

2) 상담시간을 정함

- 카운슬링에는 적합한 시간, 적합하지 않은 시간이 있음
- 상담할 시간을 정한 후
 - 바쁜 일정과 어려움을 물리치고서라도 약속을 지키겠다는 마음가짐이 필요함
- 당신과 당사자 양측이 의논하여 가능한 편리한 시간을 선택하는 것이 중요함
 - 특히 당사자의 근무시간 중에 하는 것이 좋음
- 능숙한 카운슬러는 만나는 시간을 통보하는 데에도 관심을 가지며
 - 너무 일찍 통보해 주는 것도 좋지 않음
 - 예) 목요일에 다음 주 화요일이나 수요일에 만나자는 약속을 했을 때, 부하는 문제가 있음을 직감하고 온통 주말을 불안하게 보낼 것임
 - 대개의 경우 그날 이른 아침에 약속을 청하는 것이 가장 좋음

3) 먼저 말을 이끌어가야 함

- 만나게 되면 당신 쪽에서 먼저 질문을 열어야 함
 - 왜 당신이 부하와 의논하고 싶어 했는지 간결하고 숨김없이 말해야 함
- 이 단계에서는 아직 문제의 핵심을 언급할 필요는 없음
 - 다만 마음의 문을 열기만 하면 됨
- 클라이막스는 아직 미루어 둔 뒤 부하의 태도를 살펴보는 것이 좋음

4) 부하가 하는 말을 열심히 경청해 줌

- 카운슬링에서 가장 중요한 점
 - 부하가 하는 말에 관심을 갖고 열심히 들어주는 것임
 - 이때 당신은 온 신경을 상대방의 이야기에 집중시켜 듣지 않으면 안 됨
- 당신은 부하가 말하는 내용에서 무엇을 알아낼 것
 - 문제의 핵심 뿌리를 찾도록 노력해야 함
- 당신 자신에게도 문제의 원천이 있을 수도 있기 때문
 - 겸허하게 관심을 갖고 경청하여야 함

5) 부하의 개인적인 문제일 경우

- 결혼문제, 가족문제, 건강, 금전적인 문제 등 개인적인 문제가 이슈가 되었을 때
 - 카운슬러는 특별한 주의감을 갖고 상대방에 대한 존중의 자세를 잃지 말아야 함
- 너무 관심을 보이면 프라이버시의 침해라고 오해 받을 수도 있고 그렇다고
- 거리를 유지하면 이번에는 냉담하다고 실망할 수도 있음
 - 그러므로 당신이 가능한 범위내에서 도와주고 싶다면, 내가 도와줄 일이 없겠느냐고 물으면서 솔직한 마음을 알리고 상대를 안심시키는 것이 중요함
- 부하에 대한 최대의 배려
 - 성실하게 부하의 이야기를 들어주는 태도
 - 부하가 가벼운 마음으로 당신의 사무실로 들어설 수 있도록 문을 활짝 열어주는 것

6) 상담 중에 실천계획을 생각함

- 무엇을 어떻게 도울 수 있는지가 명확해진다면, 그다음에 구체적인 실천계획을 수립할 필요가 있음
- 상대방과 합의하여 언제 무엇을 할 것인가, 당신은 어떤 역할을 담당할 것인가?
- - 결정하는 것이 좋음
- 상담의 마지막에 다음 상담 시간을 결정함
- 카운슬링
 - 일이 어떻게 진행되고 있는지
 - 원활하게 일을 처리하기 위해 당신이 할 수 있는 일은 없는지
 - 체크하기 위해 면담하는 것이라는 것 명심해야 함
- 카운슬링에 뛰어난 핵심리더
 - 가벼운 마음으로 이야기할 수 있게 분위기를 조성함
 - 상대방이 하는 말을 열심히 잘 경청함
 - 문제에 관하여 의논하고 있을 때 공감을 나타내며 표시함
 - 부하가 감정적이 되어 이성을 잃더라도 그것을 대범하게 보는 관대함이 있음
 - 부하가 도움이 필요하면 신속하게 알아차림
 - 부하가 하는 일이 성공하기를 바라고 있음
 - 부하의 자존심과 자신감을 키워주려고 노력함

- 상대방을 존중하며 관심이 많다는 것을 보여줌
- 충분히 충분한 시간을 두고 이야기함
- 상대방의 사고방식을 받아들일 수 있는 마음가짐을 갖고 있음
- 상대방을 위하여 관심과 온 정성을 기울임
- 다시 한번 도전할 기회를 부여함

7) 인간중심적 집단 카운슬링

■ 인간중심적 집단상담

- 구성원 자신이 주관적 측면이 수용되는 경험을 통해, 그들이 본래 갖고 있는 자아실현 경향을 드러낼 수 있도록 돕는 것을 목표로 함
- 집단 내에서 서로를 굳게 믿고 솔직히 자신을 개방하는 경험을 통해, 인간이 본래 갖고 있는 성장과 발전의 잠재력이 실현되도록 하는 이론

■ Rogers

- 인간을 근본적으로 합목적적이고, 건설적이고 긍정적이며, 독립적이고, 수용적이며, 현실적인 존재인 동시에 아주 신뢰할 만한 선한 존재로 보고 있음
- 그는 Freud와 달리 한 인간을 결정론적인 입장에서가 아니라 자유로운 존재로 봄
 - 즉, 인간은 사회적이고 미래지향적인 존재임,
 - 자아실현의 의지와 더불어 선한 마음을 갖고 태어난다고 봄
- 인간은 본래 부적응 상태를 극복하고 건강한 정신 상태를 되찾을 수 있는 능력을 가지고 있다고 믿음
 - 상담 책임의 진행을 내담자에게 맡김
 - 상담자는 상담 과정에서 최선의 해결책을 모두 다 알고 있는 권위적 존재로 상담에 임하지 않음
 - ☞ 따라서 내담자 역시 상담자의 지시에 단순히 따르기만 하는 수동적인 존재라는 생각을 갖지 않음
 - ☞ 상담 과정에서 일차적 책임을 지는 능동적인 존재로 봄

■ 집단 카운슬링 기본 기법

1) 신뢰감

- 인간중심적 집단상담
 - 인간이 자신의 잠재력을 실현해가는 경향에 대한 기본적인 신뢰를 기초로 하고 있음
 - 즉, 스스로 건설적인 방향으로 움직여 갈 수 있는 가능성을 가진 집단능력에 대한 깊이 있는 신뢰를 바탕으로 하고 있음
 - 구성원들은 집단이 지향하는 방향으로 나아가기 위해서 자신이 감추었던 부분을 드러내고, 새로운 행동을 시도할 수 있는 수용적인 분위기를 발전시켜야 함
예) 역할 수행에서 더 직접적으로 자신을 표현하고, 비교적 폐쇄된 경험이나 불확실성에서 외부실제와 모호함에서 더 개방적이 되도록 하는 것임

2) 무조건적 존중과 수용

- 인간중심적 집단상담의 목표
 - 각 참가자와 집단 전체에 기본적 실현 경향성이 자유롭게 표현되는 분위기를 창출하는 것
 - 무조건적 존중
 - ☞ 개인들과 집단 내에서 이러한 성장의 힘이 표출되기 위해 필요한 두 번째 요소임
 - 긍정적 존중
 - ☞ 무조건적이고 느낌이나 생각을 평가하거나 판단하지 않고 애정을 전달하는 것을 말함
- 즉, 집단상담자는 그들이 '할 때 당신을 받아들이겠다.'가 아닌 '당신을 당신 자체로 받아들이겠다.'라는 식으로 어떤 규정이나 기대 없이 존중하고 수용해야 함
- 하지만 수용을 허용과 혼돈해서는 안 됨
 - 집단지도자는 분리된 개체로서의 권리를 가지지만 참가자들의 행동의 어떤 부분들은 반드시 승인할 필요는 없으며, 독립된 인간으로서의 참가자를 수용하고 존중할 수 있어야 함
- 긍정적 존중의 태도와 관련된 것
 - 비소유적인 애정과 온정의 태도임
 - ☞ 인정받고 감사를 받고자 하는 상담자 자신의 요구와는 별개
 - ☞ 몸짓, 눈 맞춤, 음색과 얼굴표정 같은 미묘한 방법으로 표현될 수 있음
 - ☞ 진솔한 애정의 표현은 내담자가 알 수 있고 이들의 발전을 촉진함
 - ☞ 인위적인 온정은 쉽게 알 수 있어서 내담자의 변화와 성장을 막게 됨
 - ☞ 일단 내담자가 상담자의 온정적 표현을 진실된 감정이 아닌 기법으로 느끼게 되면 상담자의 다른 반응에 대해서도 신뢰하기 어렵게 됨

3) 공감

- Rogers(1975)
 - 많은 집단상담자들에게 있어 공감이란 '가치판단을 하지 않는 것'으로 간주함
 - 그는 공감을 학습과 자기지시적 변화를 일으키는 가장 유력한 요소 중 하나로 간주
 - ☞ 상담자가 아니라 내담자에게 이 힘이 있다는 것을 보여주는 사례를 만들었음
- 공감의 활용
 - 인간중심적 집단상담의 실제에서 핵심
 - 대개 상담자가 내담자의 의식의 끝에 놓여 있는 것이 표현하는 의미를 듣는 방법임
- 내담자가 경험을 더 깊이 느끼고 생각하도록 격려할 수 있는 상담자가 이런 전인지적인 의미를 이해할 때
 - 내담자는 자신의 인식을 넓힘
- 전체적인 존재로서 듣는 것
 - 공감을 이루는 데 결정적임

- 세심하게 듣는 것
 - 타인에 대한 판단을 보류하는 것도 들어있음
 - 이것은 개인적인 이득을 얻기 위해서 또는 다른 이유로 해서는 안됨
 - 이 유형의 경청은 타인들의 실재를 알게 됨
 - ☞ 이들과 의미 있는 관계를 맺고자 하는 진정한 관심에서부터 나옴

4) 진솔성

- 상담자가 상담시간 동안에는 외부적 표현과 자신의 내부 경험을 일치시키는 것
 - 즉, 진심에서 진솔성이 우러나는 상담자들
 - ☞ 실제로 그렇지 않은데도 관심있는 척하지 않음
 - ☞ 관심과 이해를 가정하지 않음
 - ☞ 진심으로 생각하지 않는 것은 말하지 않음
 - ☞ 인정받으려고 계획된 행동을 하지 않음
 - 그들은 전문적인 역할 이면에 숨기지 않고 전문적인 기능을 해낼 수 있음
- Natiello(1987)
 - 상담자가 진솔성을 유지하기 위해 자기인식, 자기수용, 자기믿음이 강해야 함
 - 진솔성은 자신에 대한 깊은 탐색과 이를 진실로 받아들이려는 의지에서 생기는 진정한 상태임

■ 집단상담의 성과와 평가

- Rogers는 참만남 집단의 성과를 평가하기 위해 집단상담 후 3~6개월 후에 자기 보고형의 질문지를 500명의 참가자에게 보냄
 - 이에 대해 두 사람은 부정적인 행동으로 변했음
 - 상담수는 행동변화가 거의 없음
 - 상담수는 일시적으로 변화가 있었다고 하였음
 - ☞ 대다수의 참가자들은 긍정적이고 지속적인 행동의 변화를 가져왔다고함
- Rogers는 성공적인 집단경험에서 일어날 수 있는 변화에 대해 다음과 같이 말함
 - 참가자들은 좀 더 개방적이고 솔직해짐
 - 자신이 이해되고 수용됨을 느낄수록
 - 자신을 방어하지 않고 자신과 직면함
 - 자신의 감정을 더 잘 깨닫고 무슨 일이 일어나는가를 더 잘 알게 됨
 - 좀 더 현실적이고 객관적으로 됨
 - 참가자들은 쉽게 위협받지 않고, 더욱 창조적으로 되고, 삶을 변화시키는 데는 고통과 기쁨이 동시에 주어진다는 것을 알게 됨
- 인간중심적 접근
 - 내담자들, 상담자들, 학교 조직의 간부들, 행정장관들, 의대 학생들, 약사와 보조원들, 다른 문화권의 사람들, 직업훈련집단 등과 같은 다양한 종류의 사람들에게 적용되었음

- 집단상담이 발전함

- ☞ 인간중심적 접근은 범문화적 인식을 가지고 인간의 고통을 줄이고, 구체적 문제에 대한 갈등을 해결하는 문제를 더 많이 다루게 되었음

- 1973년에 Rogers와 그의 동료들은 대규모 공동체 집단으로 알려진 인간중심적 집단상담의 새로운 형식을 창조하였음
- 이는 대개 2주 동안 50-100명이 같이 생활하고 일하는 대규모 집단임
- 이러한 워크숍은 참가자들의 자기탐색을 촉진하고, 다양한 문화권의 참가자들이 긴장을 풀 수 있는 공동체를 세우기 위해 설계되었음
- 이 공동체 집단은 인간중심적 집단상담의 조건들을 적용함으로써 문화적·국제적 차이를 어떻게 풀어나갈 것인가에 대한 지식과 자료들을 제공함

■ 인간중심적 집단상담의 공헌점

- 첫째, 내담자의 주관적 세계관에 기초한 매우 현상학적인 것
 - 어떤 형태의 집단상담에서도 초기 단계의 기본원리가 될 수 있음
 - 즉, 어떤 평가나 비난 없이 내담자를 있는 그대로 존중하고 이해하고 경청해 주는 것이 없다면
 - ☞ 어떠한 상담기법이나 치료적 개입이라도 실패할 수밖에 없음
- 둘째, 집단의 성과를 결정짓는 주요 변인으로 집단상담자의 인간성에 두는 것을 들고 있음
 - 상담자의 역할은 내담자들에게 해결책을 제공하는 능력이 아님
 - ☞ 그들이 모든 이야기를 할 수 있도록 격려하는 데 있음
 - 상담자가 이러한 개방적이고 수용적인 분위기를 만들 수 있다면
 - ☞ 내담자들은 자신의 해결책을 찾을 수 있게 됨
 - ☞ 결국 집단의 참가자들이 스스로 선택하고 변화하는 것이 장점
 - 기법이나 형식의 유무에 상관없이 접근방식은 집단과 참가자들의 요구에 맞춘다는 것임
- 셋째, 집단의 과정과 성과를 연구하기 위해 주관적인 연구방법을 적용시키는 시도를 해왔음
 - Rogers는 자신의 공식을 실험가설로 진술함
 - ☞ 가설을 연구문제로 제기하려는 의지를 보여 왔음
- 넷째, Rogers가 인간중심적 접근의 기초를 세우던 1940년대에는 다른 상담적 모델이 거의 없었음
 - 현재는 200여 개의 치료적 접근법이 있음
 - ☞ 인간중심적 집단상담이 계속적으로 주요한 상담체계의 하나로 자리 잡고 있음

1. 여성 리더십이란?

- 현재 우리나라의 기업들은 많은 도전적 요소에 직면해 있음
- 세계화의 거센 물결과 급속한 기술의 변화 속에서
 - 국내외적으로 경쟁이 높아지고 있으며, 조직 내 인적 구성의 변화가 점점 더 커지고 있음
- 창조적이며 혁신적 사고를 촉진하는 조직문화를 형성해야만 하는 시점임
 - 이에 많은 기업들이 최근 내부의 조직구조를 진단하고 전통적인 지시와 통제 일변도의 관리에서부터 민주적이고 자생적인 팀 위주로 바꾸어 나가고 있음
- 이러한 과도기에서 구성원의 권한 증대를 통하여
 - 새로운 아이디어를 나누고 실험할 수 있는 민주적인 환경을 제공해 줄 수 있는 새로운 리더십이 요청되고 있는 것임
- 이러한 새로운 리더십 요구에 부응하는 한 가지 방법
 - 여성들의 리더십 잠재력을 발굴·활용
 - 전통적 리더십에 여성성을 가미한 대안적 리더십을 개발하는 것임
- 우리나라 여성의 경제 활동 참가율이 지속적으로 증가하고 리더의 위치에 오르는 경우가 과거보다 늘어남
 - 지도자로서의 여성에 대한 논란이 한 부분이 됨
 - 많은 논쟁을 불러 일으켰음
 - 과연 여성이 리더로서의 자질이 있는가
 - 남성과 비교할 때 여성의 리더십 스타일은 다른가
 - 부하들이 보는 상사에 대한 태도는 성(性, gender)과 관계가 있는지 등
- 우리 사회에서 여성 인력의 활용이 아직도 소극적인 수준에 머물고 있음
 - 이미 활용되고 있는 여성의 지위도 남성에 비해 열악한 편임
- 리더십을 발휘해야 하는 직위에 진입한 여성
 - 매우 적고 그 역사도 짧음
- 뉴욕의 리서치 회사인 카탈리스트(Catalyst)

‘포춘’이 선정한 1,000대 기업의 CEO와 여성 임원을 상대로, 여성이 고위직에 오를 때 직면하는 장애 요인에 대해 조사했는데, 야망이나 리더십 기술의 부재가 아니라, 관리 경험의 부족, 비공식적 연결망에서의 배제, 여성의 승진에 대한 고위 관리자들과의 의지 부족 등이 문제로 나타났음
- 따라서 앞으로는 여성들이 고위직에 진출할 때 경험하는 실질적 장애 요소를 제거하고, 인식의 차이를 좁히려는 노력이 필요함

■ 여성 리더십의 개념

- 1960년대 일어난 여성운동의 영향으로 여성리더의 수가 증가
- 남성리더와 여성리더의 행동비교에 관한 연구가 필요하게 됨

■ Loden. M.(1985)

- 전통적 리더십과 여성적 리더십의 차이를 권력에 대한 개념을 통하여 설명
- 권력을 얻는 근원
 - 지위에 대한 권력과 개인적인 권력으로 나눔
- 남성적 리더십
 - 지위에 의존해서 물적 기술적 자원에 대한 통제 및 조직 내 위계에 따른 권력행사라고 하였음
- 여성적 리더십
 - 개인의 능력을 중시
 - 대인관계와 카리스마 등에 초점
 - 위계조직 대신 팀 중심으로 운용
 - 권력을 조직구성원이 공유하는 경향이 있음

■ 전통적인 리더십 모델

- 가부장적인 것
- 리더 개인에게 상당한 책임을 부여하고 있음

■ 조직을 통제하고 권위를 행사하는 카리스마적인 리더

- 자신의 신념과 확신으로 구성원들을 집단의 과업에 동원시키려고 함

■ 이와는 다르게 여성적 리더십은 가부장적인 리더십과는 차이가 있음

■ 여성적 리더십 활동 스타일

- 경쟁이 아니라 협동
- 조직구조는 위계조직 대신 수평적인 팀 중심이 됨

■ 여성적 리더십의 기본 목적

- 질적 결과물에 있음
- 직감과 합리성에 의해 문제해결이 이루어짐

■ 여성적 리더십 모델

- 직급 간 통제요소를 최소화
- 조직구성원 간의 협동과 감정이입을 통해 높은 수준의 수행 결과를 추구한다고 볼 수 있음

■ 여성리더

- 급변하고 불확실성이 높은 환경에 처한 조직의 효율성을 높이는데 효과적인 직관적인 사고를 지녔음
- 경쟁보다는 팀 구성원의 참여를 권장함
- 의사소통이 활발하게 이루어지도록 지원함
- 기존의 권위적인 리더십과는 달리 권한위임을 통해 조직의 효과성을 극대화

- 비즈니스 윤리에 있어서 배려와 관계를 중시함
- 여성적 특질인 배려와 관계의 중시
 - 고객의 처우에 대한 관심
 - 문제해결에 대한 창조적인 접근
 - 대인관계 업무에서의 신뢰 등
 - 효과적인 인간관계를 구축하고 조직의 분위기를 향상시킬 수 있음
- 여성적 리더십 모델

활동 스타일	협동
조직구조	팀
기본목적	질적 결과물
문제해결 스타일	직감, 합리성
주요 특성	낮은 통제, 감정이입, 협동적, 높은 수행기준

자료: Loden, M. (1985), *Feminine Leadership of How to Succeed in Business Without Being One of the Boys*, New York Time Books.

2. 여성 리더십의 접근모델

- 1970년대 이후의 여성과 리더십에 대한 문헌들
 - 접근방식에 따라 적응 모델, 양성적 모델, 조직문화 모델, 수정주의 모델로 분류됨

1) 적응모델

- 적응 모델의 연구는 여성의 커리어 개발에 초점을 둠
- 비즈니스 세계가 남성적 가치와 규칙에 의의 지배되기 때문
 - 여성은 거기에 적응해야 한다고 봄
- 대부분의 조직에서 비공식적 시스템
 - 남성의 문화를 기초로 하고 있음
 - 의사소통 스타일과 행동규범, 관계적인 측면도 등도 남성의 경험에서 비롯된 것
 - 적응 모델에서는 이를 좋거나 나쁘다고 보지 않음
- 반면 여성의 어릴 적 경험
 - 비즈니스 세계 활동에 영향을 미친다고 봄
- 자긍심과 적극성, 경쟁적인 스포츠 활동 경험의 부족, 나보다 타인을 먼저 배려하는 성향, 기대되는 바에 따르는 경향 등
 - 훗날 여성이 리더십 지위를 획득하고 유지하는 것을 어렵게 한다는 것

■ 주요 접근방식

- 여성에게 남성 중심의 조직 환경을 이해할 수 있는 전략을 알려주고 그 안에서 성공하도록 하는 것
 - 여성에게 감정을 자제하고, 공사를 구분하며, 비판에 민감해하거나 불평하지 말고, 비즈니스에 맞는 태도를 가지라고 강조함
- 이 모델은 리더십의 전통적 정의를 철저하게 수용하는 것으로 보임
 - 변화를 이루려면 우선 내부에 들어가서 그 안의 규칙을 알아야 한다는 면에서 볼 때
 - 전적으로 수동적인 수용만을 강조한다고 치부할 필요는 없음

2) 양성적 모델

■ 양성성

- 성역할 고정관념에 얽매이지 않고 전통적인 남성성과 여성성을 혼합하여 균형을 이룬 상태

■ 사전트(Thomas J. Sargent)

- 뉴욕대 교수
- '양성적 관리자'
 - 도구적(남성적) 특성과 표현적(여성적) 특성을 고루 갖춘 관리자임

■ 여성성과 남성성을 상호 보완한 것으로 보는 이 입장을 옹호하는 사람들

- 여성이 리더십 위치에 들어옴
 - 조직에서 리더 행동의 범위가 보다 다양하고 풍부해질 것으로 기대함

■ 이 모델은 적응 모델과 달리 여성이 근무 현장을 변화시킬 수 있는 기술을 가지고 있다고 봄

- 자신의 가치를 포기하기보다는 적극 표현할 것을 강조함

■ 단일하게 여성적이거나 남성적인 리더십은 성공적일 수 없다는 전제 아래

- 종전의 리더십 개념이 남성적이었다면 여성적 개념을 통합하는 것으로 확장될 필요가 있다고 봄

■ 최근 양성적 모델과 유사하게 조직에서 여성과 남성의 속성과 기술이 모두 중요하다고 보는 입장

- '통합적 리더십(inclusive leadership)'이라는 이름으로 제기되고 있음

3) 조직문화 모델

■ 조직문화 접근

- 조직 내 정책과 관행, 문화가 체계적으로 여성의 리더십 기회를 제한한다고 봄
 - 성역할 고정관념
 - 여성에 대한 편견
 - 커리어 계획의 부재
 - 비전통적인 리더십에 대해 부정적인 환경
 - 조직 경험과 기술의 부족
 - 일과 가정 사이에서 균형을 이루는 데 직면하는 어려움 등이 포함됨

■ '유리 천장(Glass Ceiling)' 이론

- 조직문화 접근의 대표적인 예
- 여성이 조직에서 리더십 지위에 오르는 데 보이지 않는 장벽이 존재

■ 이 모델에서는 조직 내 고위직에 여성이 부재한 이유

- 여성의 성격이나 행동이 남성과 달라서가 아니라 '단지 그들이 여성이기 때문'이라고 봄

■ 그나마 유리 천장을 뚫고 올라간 일부 여성들은 남성에게 비해 더 많은 장점과 더 적은 단점을 입증해야 함

- 공격적인 조직 환경에서 일하게 됨
- 즉 성역할 고정관념에서 비롯된 기대 때문
 - 여성 리더가 조직에서 승인을 받기 위해서는 그들에게 기대되는바 여성다운 행동을 충분히 보이는 동시에 기대되지 않는 행동, 즉 전통적 개념의 리더 행동도 보여야 한다는 것임

■ 리더십 논의의 초점

- 여성 개인에게 그를 둘러싼 조직의 구조와 시스템으로 어느 정도 이동시킨 것이라고 볼 수 있음

4) 수정주의 모델

■ 조직에서 작동하는 남성 중심의 패러다임에 근본적인 도전을 가함

- 그에 기초한 가치와 시각, 규범과 체계에서 여성을 평가하는 데 문제를 제기함

■ 여성주의적인 관점에서 파생된 이 모델

- 여성의 경험 자체를 인정함
- 이것을 남성의 기준에 의해 판단할 수 없으며 이렇게 해서도 안 된다고 봄

■ 이 모델의 이론가들

- 조직 연구에 새로운 시각을 가져와서 여성주의적 리더십 패러다임을 제안하기도 했음
 - 아직 체계적인 이론으로 자리 잡았다고 보기는 어려움

3. 여성리더십의 유형

■ 존 나이스빗

- 미국의 미래학자
- 그의 저서 [메가트렌드]에서 제시한 개념
 - 21세기에는 여성성, 감성, 상상이 기업경쟁력의 화두라는 것을 간접적으로 시사하고 있음

■ 1970~1980년대 : 생산의 시대

- 가격과 품질로 대량생산과 원가절감을 목표로 함

■ 1990년대 : 기술의 시대

- 소형화, 고기능, 디지털 친환경을 겨냥한 기술 고도화와 신기술 개발에 주력함

■ 2000년대 : 기술과 감성의 융합시대

- 향기 나는 TV, 보석 휴대폰 등 인간의 감성에 대한 수요자의 기호 변화를 포착하고, 다른 업종의 기술을 접목함

■ 기술+감성 융합의 디지털시대에서는 여성 인력의 섬세하고 소프트한 감성이 더욱 요구됨

1) 모성적 유형

■ 조직에서 어머니, 언니, 누나와 같은 역할을 하는 리더

- 이들은 부하 직원들에게 푸근하고 따뜻하고 수용적이며 지원을 아끼지 않음

■ 이런 역할과 이미지 덕분에 상사, 동료, 부하에게 경쟁상대로 보이지 않으면서 생존해 나가기 쉬움

■ 대부분의 구성원들이 편안해 하고 좋아함

- 카리스마, 결단력, 성과 창출, 조직 장악력 등에서 부족하다는 평가를 받을 수 있음

2) 전사형 유형

■ 전형적인 남성적 스타일의 리더십을 가지고 리더가 된 사람들

- '여성임에도 불구하고', 불굴의 의지와 개인의 피나는 노력으로 자신의 입지를 굳힌 사람들임

■ 스스로도 여성으로 보이는 것을 지독히 두려워함

- 주변에서도 여성으로 보지 않음

■ 탁월한 능력에 비해 주변에 적이 많아 대로 어려움을 겪기도 함

■ 존재 자체로 기존의 조직이나 질서에 긴장감을 주기 쉬움

- 특히 남성의 자존심을 자극하기 때문에 불편한 존재가 되곤 함

3) 여성적 유형

■ 리더의 자리에서도 여성적 매력이 그래도 드러나 보이는 경우

■ 능력이나 업적보다 '여성'으로서의 매력이 먼저 보임

- 기대 이상의 호감과 호의를 받기도 함

- 때로는 '여자'라는 바로 그 매력 때문에 평가절하, 왜곡되기도 함

■ 불필요한 오해와 루머의 대상이 되는 일도 종종 있음

4. 젠더 통합 리더십

■ 젠더(Gender)

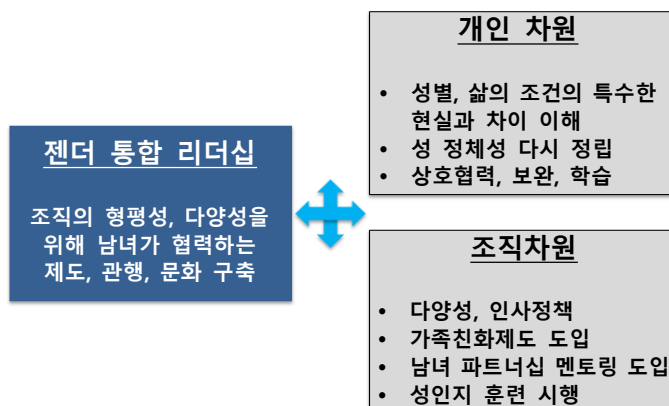
- 새롭게 만들어진 용어가 아니지만, 현재와는 다른 의미였음

- 오늘날 의미의 젠더

- 1995년 중국 베이징에서 제4차「섹스(Sex)에서 젠더(Gender)로」라는 슬로건으로 열린 여성대회에서부터 처음 사용되었음

- 이는 여성의 위치를 남성의 보조역할이 아닌 주류로 옮겨야 한다는 인식하에서 시작한 것임

- 젠더
 - 원래 라틴어 '사람들 a gens'에서 유래
 - 씨족이 공유하고 있는 어떤 문화의 특성에 따른 남녀의 차이를 뜻하는 '사회적 성 혹은 역할'을 의미하는 것으로 변화하였음
- 젠더 : 사회적인 의미의 성
- 섹스 : 생물학적인 의미의 성
- 유럽연합(EU)과 미국 등 다수 국가가 주장하는 젠더
 - 남녀차별적인 섹스보다 대등한 남녀간의 관계를 내포
 - 평등에 있어서도 모든 사회적인 동등함을 실현시켜야 한다는 의미가 함축돼 있음
- 성(性)과 리더십 스타일의 관계를 탐구한 대부분의 연구
 - 여성은 남성에 비해 민주적이며 참여적인 스타일을 보임
- 전통적 리더십
 - 위계적 구조
 - 전제적 의사결정에 의존하는 가부장적 리더십
- 여성적 리더십
 - 협동과 팀워크를 중시하고
 - 참여적 관리와 합의 추구
- 창의 자본이 중요한 현대 지식경제 사회
 - 여성적 리더십
 - 새로운 시대가 요구하는 대안으로 부각되고 있음
- 중요한 것은 여전히 남성 위주로 짜여진 조직 속에서 여성을 어떻게 통합하느냐임
 - 젠더 통합(gender-inclusive) 리더십이 중요한 이유
- 여성과 남성이 서로에 대한 이해를 높임
- 서로를 동등한 주체로 인정하고 존중함
- 파트너 관계를 구축
 - 학습의 기회를 제공하고 문화를 조성하는 노력이 필요함
- 젠더 통합 리더십의 실천과제



- 1980년대에서 1990년대 초반으로 넘어오면서
 - 리더십과 경영분야
 - 여성, 또는 여성적 리더십에 관한 많은 문헌이 출간되기 시작했음
- 거시적인 차원에서 볼 때
 - 여성 리더십에 대한 관심은 산업구조의 변화를 반영함
- 과거의 농경사회와 산업사회
 - 경쟁력의 원천이 육체노동과 물적 자원에 있었음
- 정보화 사회
 - 정보와 지식의 힘이 중요해졌음
- 지금의 지식기반 시대에는 정보나 지식의 생산 자체보다 이를 관리하는 역량과 네트워크를 통한 교류가 더 중요함

1) 환경변화와 리더십 요구의 변화

- 산업의 변화와 함께 조직의 일하는 방식도 달라졌음
 - 과거에는 계, 과, 부, 실, 국 등 관료적이며 위계적인 체제로 운영됐음
 - 구성원 간 자율과 다원성이 존중되는 방향으로 수평화되었음
- Alvin Toffler, 1990
 - 경직적이며 영구적인 부서체계를 두기보다는 문제해결을 위해 수시로 해체모여를 반복하는 태스크포스나 팀과 같은 임시 조직의 활용이 보편화하고 있음
- 개인은 하나의 부서에 적을 두면서 구성원이 서로 다르고 각각 시작과 끝이 다른 여러 개의 프로젝트팀 또는 태스크포스에 속해 다중 업무를 수행함
- 변동이 잦고 고도로 다양화된 현대 조직
 - 구성원 상호 간의 결속이나 조직에 대한 동일시의 정도가 낮을 수밖에 없음
- 조직구성원들은 복잡다단한 문제를 비용과 시간 면에서 가장 효율적으로, 방법측면에서는 가능한 다각적으로 접근해 풀어야만 함
 - 이러한 상황에서는 다양한 배경의 전문성과 경험을 가진, 서로 낯선 이들이 일사불란하게 협동하는 게 중요함
 - 리더의 조정능력과 대인관계 기술이 중요함
- 앨빈 토플러

“해체 모여를 반복하는 단기적 임시조직의 활용이 일상화되면 지배적이고 카리스마적인 리더보다는 직관적인 감수성과 감정이입을 위한 정신역량에 기초한 자연스러운 권위를 가진 리더가 필요하다”
- 어느 조직이나 고유의 가치를 창출하기 위해 노력함
 - 그런데 가치 창출에 기여하는 요소에 대한 하멜(Hamel, 2007)의 분석
- 조직 리더십에 대한 새로운 요구를 암시함

- 다양한 요소들이 가치를 창출하는 데 상대적으로 기여하는 정도를 비교한 결과
 - 열정의 기여도가 35%로 가장 높았음
 - 두 번째는 창의성(25%), 그 다음 추진력(20%), 지적 능력(15%), 성실성 (5%)
 - 복종의 기여도는 0%로 나타남
- 성실성
 - 중요하지 않은 것은 아니지만 '기본'에 속하는 것
 - 다른 요인들과 비교하면 상대적 중요도가 매우 낮았음
- 지적 능력 또는 지력(知力)의 중요도가 예상보다 낮은 이유
 - 상당량의 지식이 인터넷을 통해 접근 가능함
 - 독창성과 부가가치가 높은 지식을 창출하려면 열정과 창의성이 중요하기 때문
- 이 결과는 명령하고 통제하는 리더십보다 그들의 열정과 창의성을 복돋워 주는 민주적 리더십의 중요성을 암시하고 있음
- 뿐만 아니라 최근 창의자본(creative capital)의 중요성이 강조되듯이 지식경제, 더 나아가서 창의경제(creative economy)로의 전환(Florida, 2005)은 조직구성원들의 끊임없는 학습과 창조적 실험을 요구함
- 지시와 통제에 의존하는 전통적 리더십으로는 이를 촉진시키기 어려움 시대는 창조력과 직관, 수평적이고 비구조적이며 유연한 사고와 경계를 초월해 일할 줄 아는 리더, 문화와 생명에 대한 감수성을 가진 리더, 사회통합을 위한 리더십을 요구하고 있음
- 나이스비트와 애버딘(Naisbitt & Aburdene, 1985)
 - 조직은 경쟁력을 향상시키기 위해 끊임없이 학습하고 향상하는 조직으로 전환해야 함
 - 구성원 간의 끊임없는 상호작용과 관계적 리더십, 구성원의 참여와 권한을 증진시키는 민주적, 참여적 리더십 스타일을 요구한다고 주장했음
 - ☞ 특히 여성들은 이러한 현대조직의 리더 역할에 적합함
 - ☞ 남성 관리자들도 여성적 리더십 스타일을 키울 필요가 있다고 보았음
- 아들러(Adler, 1997)
 - 세계화, 문화적 다양성과 창의 자본, 혁신 잠재력의 가치 증대, 지속가능성 추구 등 끊임없는 변화 속에서 리더십의 패러다임도 바뀜
 - 여성의 섬세함과 의사소통 능력, 위계적 지위보다 비전을 중시하는 점 등의 속성이 장점으로 작용할 수 있다고 주장했음
- 여성은 강점을 가질 수 있음
 - 원칙을 중시하는 점
 - 경계에서 일하는 능력
 - 여러 가지 과제를 동시에 처리할 수 있는(multitasking) 능력
- 남성에 비해 친밀한 관계와 정신적 성장을 중시하는 여성의 특징
 - 구성원의 본유적 동기(자극추구 동기)를 유발하고 잠재력을 신장하는데 효과적일 수 있음

- '월드 소싱(world sourcing)'이라는 말이 함축하듯이 이제 지식과 기술, 자본이 모든 대륙으로부터 다른 모든 대륙으로 국경을 초월해 이동함
 - 가장 좋은 인재가 가장 적적할 비용과 시간에 작업을 할 수 있는 곳으로 일이 움직여 다니는 시대
 - 기업의 다양성 관리와 광범위한 네트워크에 대한 요구가 더욱 증대되고 있음
- 글로벌 변화에 따라 다양성과 여성적 감수성이 중시됨
 - 리더십에서도 관계적이며 민주적, 참여적인 리더십 스타일이 주목을 받고 있음
 - 여성 리더십에 대한 관심이 높아지는 것도 이러한 맥락에서임
- 여성은 사회적 역할을 통해 타인을 이해하고 배려하도록 사회화됨
 - 이 같은 특성이 새롭게 요구되는 리더십에서 중요함

5. 바람직한 여성 리더의 역할

- 현대사회 조직 관계에 따른 바람직한 여성 리더의 역할은 어떠한 것들이 있는지 살펴보자
- 우리나라 대부분의 여성의 경우
 - 대내적으로는 조직의 지위 상 중간계층 이하에 위치함
 - 그에 따른 의사결정권 및 권한 행사가 제한 받고 있다는 점은 주지의 현실
- 여성 리더
 - 비공식적 조직(informal organization)의 형성과 효과적인 통솔을 비롯하여 공식조직내의 비공식적인 관계형성에 관심을 기울여야 함
 - 남성 관리자와 다름없이 업무수행의 기준을 엄격하고도 분명하게 설정하는 능력을 갖추고 있어야 함
 - 특히 상사와 부하 직원 간의 중매 역할을 담당해야 하는 지위일 경우는 더욱 그러함
- 평판 좋은 관리자
 - 부하와 상사 양편의 지지를 받으며 양측의 요구사항을 통합해 줌
 - 종국적으로 양측을 다같이 도와주는 위치에 서게 됨
 - 이런 역할은 양측의 목적과 이익을 동시에 추구하는데 필요한 진지한 노력으로 비춰져야 함
- 여성 관리자는 상사와의 수직적 협력관계를 유지하는 데 있어서 충성심을 발휘할 줄 알아야 한다는 점을 잊지 않아야 함
- 유능한 관리자는 상사의 지시를 어기지 말고 만족스런 성과를 거둬 상사의 기대에 부응함
- 상사를 자주 무시하거나 지시에 불응하는 관리자
 - 상사로부터의 협력이나 지원을 얻기 어려움
 - 상사에 대한 영향력도 그만큼 상실함
- 여성 리더
 - 조직사회에서 동료들과의 관계를 돈독히 하여야 함
 - 대외적으로 여성 리더는 조직의 구성원으로서 내적으로 관리의 중추 역할을 수행해야 함

- 상하 직급의 의사소통 경로 및 완충역할 그리고 상충되는 의사와 이해를 조종 통합하는 능력이 곧 대내적 리더십의 요체라고 할 것임
- 더욱이 여성이라는 특성으로 말미암아 리더는 조직에서 부여하는 대외적 대표기능 또한 수행하여야 할 경우가 적지 않음
- 외부인이 여성 리더가 속한 조직을 어떻게 평가하고 있는지를 감지하는 일방, 조직 내부의 강점과 약점을 숙지하고 조직변화의 필요성과 그 내역을 명확히 인식하고 있을 때
 - 보다 용이한 대외적 리더십을 발휘할 수 있음
- 대외적 관계에 따른 역할
 - 알력과 갈등 그리고 경쟁으로 특징 지워짐
- 대외적 관계에 있어 여성 리더의 역할
 - 이율배반적인 각종 문제들을 직급이나 권위가 아닌 친화력과 적응력으로 스스로의 영향력 행사를 강화시켜 나갈 때
 - 보다 효율적인 대외적 관리에 이르게 됨
- 바람직한 여성 리더 역할의 과제
 - 1) 원칙과 목표는 굳건히 지키되 상대방에 대한 관심, 배려하는 마음이 중요
 - 새로운 시대에 리더가 가져야 할 덕목은 무엇일까?
 - 무엇보다 '같이 가는 정신'을 가져야 함
 - 이전까지의 리더십에서 앞에 우뚝 서서 남을 이끄는 모습을 그렸다면,
 - 21세기의 지도자는 남들과 섞여서 전체를 앞으로 나아가도록 하는 역할을 해야 함
 - 2) 전망을 제시하고 사람의 장점을 빨리 파악하여 적재적소에 배치하는 것이 중요
 - 사람은 누구나 한가지의 재능을 갖고 태어남
 - 사람의 장점을 빨리 파악하여 적재적소에 배치
 - 똑똑한 한 사람보다 팀원에게 골고루 일을 분배
 - 신나게 일을 할 수 있도록 자율성을 보장하는 것이 필요함
 - 3) 객관성을 유지하면서 포용력있는 조정능력이 중요
 - 리더란 빵을 가져다주는 사람
 - 베풀고 포용하는 것은 바로 여성적인 것
 - 여기에 균형감각만 더하면 훌륭한 리더의 덕목이 됨

자본주의 4.0 시대의 새로운 언리더십 / 11주차 2차시

1. 20세기 리더십을 버려라

- 사람은 자발적으로 일할 때 창의적 에너지가 나옴
 - 게리 하멜(Gary Hamel)
 - 경영혁신 전도사
 - 런던비즈니스스쿨 교수
 - "20세기 방식인 관리와 통제로부터 직원을 해방시켜야 가치를 창출할 수 있다"라고 말했음
 - 닐스 플레킹(Niels Pflaeging)
 - 세계적인 리더십 전문가
 - 상담가
 - 우리가 알고 있던 기존의 리더십 즉, 낡은 리더십은 가고 언리더십(Un-Leadership)의 시대가 올 것을 예견하고 있음
- 자본주의 4.0 시대
 - 기존의 경제이론으로는 설명할 수 없는 예측 불가능한 시대
 - 기존의 수많은 고정관념들과 방식들에서 벗어나게 될 것
 - 기업의 경영진
 - 우선 힘과 권력이라는 단어가 자연스럽게 떠오름
 - 올바른 리더십은 권력과 아무런 상관이 없다는 것
- 언리더십(Un-Leadership)
 - 말 그대로 리더십이 아닌 것 같아 다소 받아들이기 힘든 부분도 있음
 - 과연 자신을 한없이 낮추고, 자신에 대해 비판의 화살을 멈추게 하지 않을 뿐만 아니라 자신을 무력화시키는 것에 가까운 언리더십의 개념이 생소하기도 함
- 자본주의 4.0의 시대
 - 알파 기업이 아닌 베타 기업이 지배하게 됨
 - 기존의 리더십의 개념
 - 전혀 중요하지 않음
 - 타파되어야 하는 낡은 관습에 불과하다는 것임
 - 권력에 집착하는 리더들은 베타 기업으로 전환하지 못하고,
 - 결국에는 도태되고 만다는 것임
- 언리더십(Un-Leadership)은 다음의 12가지 원칙을 강조하고 있음
 - 1) 제1원칙, 직원들을 관리하지 말 것
 - 2) 제2원칙, 부서를 나누는 것은 헛된 일
 - 3) 제3원칙, 경영자가 아닌 리더로서 이끌 것

- 4) 제4원칙, 고객을 지향하는 기업을 지향할 것
- 5) 제5원칙, 규모에 대한 환상을 버릴 것
- 6) 제6원칙, 정보를 투명하게 공개할 것
- 7) 제7원칙, 장기적이고 개괄적인 목표를 세울 것
- 8) 제8원칙, 보너스와 인센티브를 무기로 삼지 말 것
- 9) 제9원칙, 계획을 세우지 말 것
- 10) 제10원칙, 결정은 현장에서 이루어질 것
- 11) 제11원칙, 자본과 비용을 경영하지 말 것
- 12) 제12원칙, 조직의 협력관계를 조직하지 말 것
 - 과연 파격적이지 아니할 수 없음
 - 많은 조직들을 살펴보았을 때 상식선에서는 이해하기 힘든 부분들이 아직도 많음
 - 인센티브가 직원들의 성과와 아무런 관련이 없다는 연구 결과도 있음
 - 책임을 맡고 결정을 내리는 것이야말로 즐겁게 일할 수 있는 동기가 된다는 것임
- 닐스 플래깅(Niels Pflaiging)
 - "창의적이고 열정적인 조직을 원한다면 '리더십'을 버리는 '언리더십(Un-leadership)'을 발휘하라"는 것임
- 현대 기업의 수직 조직구조
 - 동일한 제품을 대량생산하던 산업혁명 시절에나 적합한 것
- 창의성과 열정이 필요한 현대의 기업
 - 계급을 떠나 직원 하나하나가 CEO처럼 스스로 생각하고 일할 수 있도록 해야 한다는 것임

2. 한 명의 리더십보다 세 명의 리더십

- 몸을 움직일 수 없는 장애가 있는 사람도 눈동자만 움직일 수 있다면 컴퓨터를 쓸 수 있음
- 안구 마우스 아이캔(EyeCan)
 - 삼성전자가 한국장애인개발원을 통해 보급
 - 특수 안경테 아래에 동작 감지 센서를 달았음
 - 눈동자가 움직이면 마우스가 움직이는 것으로, 눈동자가 깜빡이면 마우스 버튼을 클릭하는 것으로 인식함
 - 기존 장애인용 PC들은 감지 센서를 모니터에 부착했음
 - 눈과 센서가 멀리 떨어져 있어 고성능 부품을 사용해야 하므로
 - 가격이 수백만 원을 훌쩍 넘어섰음
 - 하지만 삼성전자 제품은 원가가 약 5만 원에 불과함
- 눈과 가까운 안경에 센서를 담
 - 비교적 저렴한 부품으로도 눈동자의 움직임을 정확히 인식할 수 있음
 - 혁신적 발상을 한 것임

- 그런데 이 프로젝트는 삼성 경영진의 지시로 시작된 것이 아님
 - 병상에 누워 있는 동료 직원의 아버지를 위해 몇몇 엔지니어들이 자발적으로 아이디어를 구상하고 개발함
 - 조직의 위계질서에 의존하지 않고도 얼마든지 혁신이 가능하다는 것을 보여주는 사례임
- 삼성전자의 아이캔도 'TEDx Samsung(테드엑스; TED스러운 경험을 공유하기 위한 조직)'이라는 비공식 모임에서 시작됨
- 아이디어를 들은 경영진은 실패해도 책임을 묻지 않겠다며 이 프로젝트를 공식 업무 활동으로 인정해 줬음
 - 그 결과
 - 경직된 대기업의 조직문화에서는 나오기 힘든 혁신적이면서 저렴한 제품을 만들 수 있었음

3. 새로운 변화를 창조하는 리더십

- 창의적, 열정적 조직을 만들기 위한 또 다른 키워드는 '리드십(leadship)'.임.
 - '리더십'
 - 한 명의 리더가 나머지 무리에게 명령을 내리는 방식임
 - '리드십'
 - 여러 명의 선도자가 모범을 보이며
 - 일종의 '팬덤(fandom)'을 형성하는 것을 말함
- 반복적인 업무를 하는 조직
 - 리더십이 효율적
- 새로운 일에 도전해야 하는 조직
 - 리드십이 효과적임

2009년 미국의 '사스쿼치 뮤직 페스티벌(sasquatch music festival)'에서 있었던 일이다. 록 공연이 벌어지는 야외무대 외곽에 많은 사람이 앉거나 누워서 음악을 즐기고 있었다. 갑자기 한 청년이 일어나 음악에 맞춰 우스꽝스러운 춤을 추기 시작했다. 처음엔 그에게 신경 쓰는 사람이 없었다. 그런데 지나가던 사람 하나가 장난삼아 그를 따라 하기 시작하고, 잠시 후 두 번째 사람이 춤에 동참했다. 이렇게 세 명이 같은 춤을 추는 모습을 보자 근처에 있던 사람들과 지나가던 사람들이 흥미를 느껴 이 동작을 따라 했다. 춤추는 군중은 순식간에 100명 이상으로 불어났다. 음악이 끝나자 이들은 서로 박수치고 환호했다. 이 과정을 담은 영상은 인터넷 공유사이트인 유튜브(Youtube)에서 600만 번 이상의 클릭을 받았다. 또한 한국의 대중가수 싸이의 '강남스타일' 뮤직비디오가 인터넷 동영상 공유사이트인 유튜브에서 10억 명 이상이 시청하는 역사적인 기록을 돌파했다.

- 처음 춤을 추기 시작한 청년이 '리더십'을 발휘한다고 주변 사람들에게 자신의 동작을 따라하라고 강요했다면 어떻게 됐을까
 - 친구 몇 명은 참여했을지 모르지만 큰 집단으로 퍼지지는 못했을 것임

- 하지만 그는 자발적인 동조자들이 생길 때까지 기다리며 뭔가 재미있는 일이라는 인상을 주었음
 - 이것이 '리드십'이 되어 큰 매력을 불러일으켰음
- '리드십'이라고 반드시 성공하는 것은 아님
 - 특히 첫 두 명의 동조자를 어떻게 끌어들이느냐가 중요함
 - 일단 세 명의 팀이 형성되면 이후의 참가자들에게도 이 그룹에 참여하는 것이 더는 위험하거나 모험적이지 않다는 인식을 만들 수 있기 때문임
- 마틴 노왁(Martin A. Nowak)
 - 진화의 제3 법칙으로서 협력의 메커니즘을 다섯 가지로 설명
 - 각 메커니즘의 작동 원리를 밝혔음
 - 직접상호성, 간접상호성, 공간 선택, 집단 선택, 혈연 선택
- 1) 직접상호성
 - '네 등을 긁어줄 테니 내 등을 긁어 달라'는 주고받기식 협력임
- 2) 간접상호성
 - '내가 당신 등을 긁어주면 다른 누군가가 내 등을 긁어줄 것'이라는 믿음
- 3) 집단 선택
 - 협력자들로 구성된 집단은 배신자들로 이뤄진 집단보다 더 성공적으로 살아남는다는 규칙
- 4) 혈연 선택
 - 유전자 보존을 위해 자기희생도 할 수 있게 하는 힘
 - 피는 물보다 진하다는 것임
- 5) 공간 선택
 - 사회적 네트워크나 공간적 요인이 협력의 성패를 좌우한다는 원리
- 각 메커니즘은 저마다 잘 돌아가게 해 주는 윤활유 같은 것이 있음
 - 예컨대 간접상호성에는 사회적 평판이 중요함
 - 너무 이기적인 행동이나 배신을 하면 평판이 나빠져 불리해질 것을 두려워하는 계산이 간접상호성에 따른 협력의 *기제(機制)
 - *기제(機制) : 인간의 행동에 영향을 미치는 심리의 작용이나 원리
- 노왁이 찾아낸 각 메커니즘의 작동 원리
 - 진화를 이해하는 열쇠
 - 인간 세상의 바람직한 발달을 위한 처방이기도 함

4. 신뢰와 존중을 받는 리더십

- 확실성과 일관됨
 - 리더십의 기본적 요구사항들과 동반될 때 사람들 사이에 신뢰를 낳을 수 있음
- 그룹의 리더가 구성원이 하는 말에 항상 주의를 기울인다는 것을 알
 - 리더가 구성원의 충고를 따르지 않는다고 해도 공평한 대접을 받고 있고, 무시당하지 않는다는 것을 알게 됨
- 또한 리더가 항상 구성원의 협조를 구하려고 한다면,
 - 리더를 신뢰할 가능성이 더욱 더 커지게 됨
- 이런 신뢰에 대한 기존 연구들은 다양한 측면에서 신뢰를 정의하고 있음
- 신뢰가 발생하는 가장 기본적인 단위라 할 수 있는 대인간 신뢰에 초점을 맞춤
 - 신뢰
 - 특정한 교환관계에 관여된 당사자들 간의 확신의 표현
즉, 상대방이 자신에게 중요한 어떤 행동을 잘 해낼 것이라는 기대에 근거
☞ 상대방의 행동에서 발생할 수도 있는 위험가능성을 기꺼이 수용하려는 것
 - 다른 사람의 미래 행동이 자신의 이익에 도움이 되거나 최소한 해가 되지 않을 가능성에 대한 기대, 믿음, 전제로 정의함
- 개인간의 차원을 넘어 보다 광의의 측면에서 다른 사람이나 자신이 소속된 사회 시스템에 대한 일반적인 태도나 기대로 신뢰를 정의하는 경우
 - 신뢰
 - 사람들이 서로에 대해, 또는 자신들이 생활하고 있는 조직과 기관에 대해 가지고 있는 사회적으로 학습되고 확정된 기대
- 또한 인간의 행위를 바라보는 입장에 따라, 신뢰를 달리 개념화하기도 함
- 인간을 지극히 경제적이고 합리적인 선택을 하는 존재로 바라보는 입장
 - 예상되는 이익을 극대화하고 손실을 최소화시키는 방향으로 불확실한 상황에서 내리는 선택 행위로 신뢰를 봄
 - 신뢰 : 딜레마를 유발하는 여러 상황에서 개인이 취하는 선택 행동
- 인간은 사적인 이익의 추구보다 공동체를 유지하는 것을 더 중요시하여 관계유지와 사회적인 정체성을 확보하는데 유리한 쪽으로 행동하는 존재라는 전제하에서 신뢰를 개념화하는 입장
 - 신뢰
 - 타인에 대한 긍정적인 태도
 - 타인을 믿고 기꺼이 의존하는 것
 - 다른 사람이 가지고 있는 가치관이나 신빙성에 대한 확신, 서로에 대해 호의적인 태도, 누적된 상호관계에서 느껴지는 긍정적인 감정상태가 합쳐진 상태
- 로버트 레버링 교수
 - 신뢰경영의 권위자
 - 신뢰 경영의 3요소 제시

- 경영진과 구성원간 신뢰
- 구성원들의 일에 대한 자부심
- 구성원간의 즐거운 관계
- 특히 구성원들의 경영진에 대한 신뢰가 가장 중요하다고 강조하였으며,
 - 신뢰 수준이 높은 기업일수록
 - ☞ 재무성과가 좋음
 - ☞ 구성원들의 이직률이 낮음
 - ☞ 여러 기업들로부터 더 많은 스카우트 제의를 받음
- 흔히 사람을 가르쳐 사회적 동물이라 함
- 이는 사람은 절대로 혼자서 살아갈 수 없다는 말이기도 함
- 원시시대에도 사냥을 하기 위해서, 그리고 안전한 삶을 위해서는 협력이 필요했고, 오늘날처럼 복잡한 사회에 살고 있는 우리는 더욱 그러함
- 좁게는 친구, 연인, 가정에서 넓게는 학교나 단체, 나라에 이르기까지 사람들은 끊임없이 어딘가에 소속되고 싶어 하고 거기서 안정감을 얻음
- 그래서 우리가족, 우리학교, 우리지역, 우리나라처럼 '우리'라는 말에 친근감을 느끼고, 지나친 혈연, 지연, 학연 등이 사회문제로 대두되기도 함
- 이처럼 중요한 사람과 사람과의 관계를 더욱 긴밀하게 연결시켜 주는 것에도 기본이 있음
- 그것은 리더십에서의 '믿음' 즉, '신뢰'라는 것임
- 새로운 리더
 - 존중받기만을 원하며 높은 직위에 앉아 있는 리더가 아님
 - 직원들의 열정을 끌어내 줄 수 있음
 - 신뢰와 존중을 받을 수 있는 리더
 - 즉 신뢰의 리더십을 가진 리더임
- '신뢰'는 말 그대로 상대방을 믿고, 의지하는 것임
- 어떤 사람들은 가까운 사이라고 느끼면 욕을 함부로 한다든가 아무렇게나 감정 표현을 하는 등 서로에 대해 무례해지는 경우가 있음
 - 아무리 가까운 사이라도 바탕에 신뢰가 없다면 그 관계는 머지않아 깨어질 것임
- 신뢰
 - 다른 사람을 존중하고, 각 개개인을 진지하게 대하기로 결심하는 데서부터 시작됨
- 신뢰의 리더십이란 무엇이며 어떻게 발휘할 수 있는가?
- 신뢰의 리더십
 - 사려 깊게 상대를 관찰한 뒤 그에 맞는 적절한 통제와 압력을 가하기도 함
 - 그러면서도 직원들을 철저히 믿어줌
 - 그러면 직원들은 책임감을 가지고 스스로를 통제할 수 있는 수준에 이르게 됨
 - 또한 직원들에게 존중 받기를 원한다면 먼저 직원들을 존중해 줘야 함

■ 믿음을 바탕으로 한 상호 존중이 이루어질 때 발휘되는 것

- 진정한 신뢰의 리더십임

■ 신뢰와 존중을 받는 리더가 되기 위해

1) 사려 깊은 관심을 보여 줌

- 목표달성을 위해 팀을 이끌어야 하는 리더
 - 어쩔 수 없이 직원들에게 압력을 행사할 수밖에 없음
- 무조건적이고 터무니없는 압력
 - 좌절과 스트레스의 악순환만 불러 올 뿐임
- 직원들이 원하는 것이 무엇인가, 또 그들의 열정을 이끌어 내기 위해서는 어떤 부분을 존중해 줘야 하는가, 사려 깊은 관찰을 통한 이해를 바탕으로 적절한 압력을 가해야 함

2) 믿음은 통제보다 힘이 셸

- 통제
 - 조직을 이끄는 데 없어서는 안 될 요소
 - 위에서부터 아래로 무조건적으로 행해질 수도 있음
 - ☞ 오히려 믿음을 통해 더 강하게 가해질 수도 있음
- 직원들은 자신을 믿어준다고 느낄 때 책임감을 발휘함
 - 바로 이 책임감이 해결책인 것임
- 책임감을 느낀 직원들
 - 자발적으로 통제를 강화시키고 스스로를 발전시킬 수 있음

3) 리더십은 공포심이 아닌 상호 존중심에서 옴

- 다른 사람으로부터 존중받기를 원하는 사람
 - 다른 사람들 역시 존중받기를 원한다는 사실을 알아야 함
- 신뢰를 바탕으로 상호존중을 얻을 때
 - 진정한 신뢰의 리더십은 발휘되는 것
- 개인과 개인뿐 아니라 어떤 조직이나 단체
 - 영리기관이든 비영리기관이든 신뢰가 바탕이 되지 않는다면 그 조직은 존속될 수 없음
- 서로 신뢰하지 못한다면
 - 의심하게 되고 분열이 일어나게 됨
 - 그렇게 되면 그 조직은 사라지고 말 것

■ 로버트 레버링(일하기 좋은 기업 연구소장 : Great Place to Work Institute)이 발견한 100대 기업의 공통적 특성

- 인간중심의 경영을 실천
- 구성원 상호 간의 신뢰를 조직문화의 가장 중요한 요소로 삼고 있음
- 회사의 규모에 상관없이 일터의 경쟁력을 구성원 간 관계의 질에서 찾음
- 구성원의 경쟁력을 기업 성과 창출의 핵심요소로 여겨 이들의 잠재력을 높이고, 역량을

제대로 발휘할 수 있도록 조직문화를 가꾸어가고 있음

5. 성공적인 리더의 신뢰구축 행동

- Whitener는 관리자의 신뢰행동을 구체적으로 유형화시켜줌
- 화이트너(Whitener)의 분류체계에 근거해서 신뢰 기반 형성 요인

1) 일관성 있는 행동

- 일관성
 - 행동의 예측 가능성 또는 안정성을 말하는 것
 - 시간이나 장소에 따라 변하지 않고 일관되고 안정적으로 행동하는 것을 말함
- 특정관리자가 일관성을 있게 행동할 때
 - 구성원들은 이 관리자가 향후 어떻게 행동할지를 예측할 수 있음
 - 다른 사람들도 관리자의 행동을 동일하게 이해할 수 있을 것임
- 관리자의 행동을 예측할 수 있어야 구성원들은 자신의 속마음을 드러내놓고 관리자와 협조하려 할 것
 - 관리자를 믿고 기꺼이 모험을 감수해야하는 불확실한 상황을 수용하려 할 것임
- 일관성의 또 다른 차원
 - 관리자가 하는 말과 행동의 일치를 들 수 있음
 - 언행의 일치란 관리자가 말한 것을 행동으로 실천하고 준수하는 것을 의미함

2) 정도를 지키는 행동

- 리더의 도덕성, 인품, 정직성을 인정할 수 있어야 구성원은 리더를 믿고 따르게 될 것임
- 리더가 정도를 걷고 있다는 믿음을 가지게 하려면
 - 리더 스스로 올바른 원칙에 따라 진실하고 정직하게 행동하고, 모범을 보여야 함
- 리더 스스로가 성실한 행동, 규칙과 규범에 맞는 행동, 원칙에 입각한 행동, 약속을 지키는 행동, 진실된 생동을 하는 것과 같이 정도를 지키는 행동을 하고 구성원들에게도 그렇게 하도록 할 때
 - 리더에 대해 신뢰가 생기게 됨
- 상사와 부하간의 관계가 아닌 대인간의 관계에서도 상대방이 원칙에 따라서 공명정대하게 행동하고 있다고 믿을 수 있을 때
 - 상대에 대해 신뢰가 형성되는 것
- 상대가 나를 속인다고 느끼거나 진실하지 않은 모습을 보이고, 불신하는 듯한 행동을 할 때
 - 나도 상대를 신뢰할 수 없을 것임

3) 통제권한의 공유와 하부 위임 행동

- 통제 권한을 상호 공유하는 것
- 의사결정에 참여하게 하고 결정사항에 대해 통제권한을 행사할 수 있게 하는 것
 - 상호간 신뢰형성의 주요한 토대가 됨

- 경영상의 통제권한을 아랫사람과 공유하고 위임하는 것
 - 상대방에게 경제적인 측면만이 아니라 사회적인 측면에도 영향을 줌
 - 상호간의 신뢰를 키우게 됨
- 구성원들을 의사결정과정에 참여하게 하면 구성원들은 자신에게 영향을 줄 수 있는 의사결정과정에 대해 더 많이 통제할 수 있게 됨
 - 자신의 이익을 보호할 수 있게 됨
- 의사결정과정을 공유하는 것
 - 경제적인 측면 외에 상징적이고 정서적인 의미에서 구성원들에게 더 큰 영향을 주게 됨
- 리더가 통제권한을 구성원과 공유한다는 것
 - 리더가 구성원들을 존경하고 신뢰한다는 것을 보여줌
 - 구성원들의 위치를 인정해 주고 가치를 수용한다는 것을 의미하는 것
 - 그 자체가 구성원들에 대한 사회적인 보상이 되는 것임
- 구성원들을 의사결정과정에 참여하게 할수록, 그리고 업무처리 방법을 스스로 결정할 수 있게 할수록
 - 리더에 대한 구성원들의 신뢰도는 높아짐
- 의사결정과정에 참여하는 기회가 제한되어 있을 때
 - 구성원들에게 의견을 발표할 기회가 주어지게 되면 리더와 구성원간의 신뢰도는 증가함
- 이차원은 Reina와 Reina의 분류에서는 능력적 신뢰에 해당하는 것
 - 앞에서도 살펴보았듯이 부하직원의 잠재능력을 신뢰해줄 때
 - 리더는 통제에 따른 비용을 절감할 수 있음
 - 부하직원은 리더나 조직을 위해 몰입하고 싶은 의욕이 생김

4) 양질의 커뮤니케이션

- 여러 학자들이 상호 작용하는 당사자들간에 신뢰가 형성되기 위해서 커뮤니케이션 과정에서 충족되어야 할 조건들을 명시하고 있음
 - 첫째, 정보가 정확하고 올바르게 제시될 것
 - 둘째, 의사결정과정에 대해 상호 납득할만한 설명을 해줄 것
 - 셋째 개방성과 투명성을 보장해줄 것 등
- 리더가 구성원들로부터 신뢰를 받으려면
 - 우선 조직 안에 유통되는 각종 정보가 정확하고 원활하게 흐를 수 있도록 하여야 함
 - 즉, 구성원들이 상사와 자신들간의 커뮤니케이션이 굴절되지 않고 정확하게 이루어지고 있고, 자신들이 필요로 하는 내용에 대해 언제나 커뮤니케이션이 가능하다고 느낄 수 있어야 함
 - 또한, 상층부에서 이루어진 의사결정과정에 대해 적절하게 설명해 줌
 - 일의 진행 상황에 대해 시기 적절한 피드백을 해줄 수 있어야 함
- 구성원들간에 다양한 컨셉트들과 아이디어가 자유스럽게 교환될 수 있도록 하려면
 - 커뮤니케이션과정이 신뢰가 형성되어 있어야 함

5) 배려 행동 표현

■ 배려적 차원 행동

- 자신의 이익보다 다른 사람의 안녕 상태에 대해 먼저 관심을 표명하고 신경 써주는 것

■ 신뢰조성 행동의 측면에서 배려행동

- 종업원의 욕구와 관심사에 대해 관심을 가지고 민감하게 대응하는 것
- 구성원의 이익을 보호하는 방식으로 행동하는 것
- 자신의 이익을 위해 다른 사람을 이용하지 않고, 남도 그렇게 하지 못하게 하는 것 등을 들 수 있을 것

■ 리더가 구성원의 욕구와 관심사에 대해 관심을 표명

■ 그들의 권리를 존중해 주고, 구성원들에게 생긴 불쾌하고 안 좋은 일들에 대해 관심을 기울이는 것

■ 리더 자신의 개인적인 이익이 아니라 구성원의 이익을 위해 행동한다는 것을 보여주는 것

■ 구성원의 개인적인 정보를 사적으로 사용하여 불법적으로 유용하거나 구성원의 혁신적인 아이디어를 도용하거나 하는 행위를 제도적으로 방지하는 활동들을 하게 되면

- 구성원은 리더를 신뢰하게 될 것임

■ 이런 행동들

- 팀이나 조직내의 구성원들 간에 '남'이 아닌 '우리'라는 의식을 느끼게 해주는 것
- 능력에 대한 신뢰로 언급한 부하직원의 능력을 육성할 수 있도록 지원해 주는 것
 - 배려 표현 행동이라고 할 수 있을 것임

핵심리더에게 주어지는 조건과 역할 / 12주차 1차시

1. 현대사회에서 리더의 역할

- 현대사회에서 개개인의 능력을 수치화한다면 분명 이전보다 월등히 뛰어날 것이 분명함
- 이에 따라 현대의 조직은 기업을 경영함에 있어 더욱 더 뛰어난 리더를 필요로 하게 되었음
 - 기업의 규모는 더욱 커짐
 - 그만큼 리더의 결정은 사소한 것에서부터 기업의 생사가 걸린 일에 이르기까지 다양하게 이루어짐
 - 그만큼 큰 책임을 갖게 되었음
- 기존의 전통적 경영방식의 장점을 유지하면서도 새로운 방향을 제시해야 하는 혁신적 기업이 경영적인 측면에서 앞으로 나아가야 할 방향은 비단 한두 가지는 아닐 것임
- 우리나라 대부분의 기업
 - 전통적인 경영방식인 수직경영에 기반을 두고 있음
- 조직은 정보화에 힘입어 새로운 조직 및 관리방식을 요구하게 되었음
- 개개인의 능력을 충분히 발휘하여 경쟁력을 확보 할 수 있는 환경을 요구하게 되었음
 - 이러한 흐름에 적절히 대응하기 위해서는 기존의 전통적 경영방식인 수직적 조직과는 다른 수평적 조직을 향해 나아가야 함
- 조직이 변화하기 위해서는 변화를 주도할 수 있는 리더를 필요로 함
- 기업의 리더
 - 이러한 흐름을 빨리 읽어야 함은 물론 나아가야 할 방향을 제시할 수 있어야 함
- 이러한 변화를 성공적으로 이끌어내기 위해 리더가 가져야 할 역할의 핵심적인 부분
 - “긍정심, 경쟁심, 자신감, 권력행사, 홀로서기, 일상업무처리”
- 가장 중요한 것
- - 조직의 구성원들에게 얼마나 효과적으로 동기부여를 하고, 앞으로 나아갈 수 있도록 이끌어 가느냐임
- 현대의 기업에서 리더의 관리업무
 - 경제적, 정치적, 사회적인 변화추세에 따라 빠르게 변화하고 있음
 - 구체적인 사항
 - 리더는 조직 내 다양성을 존중하고 감정이입을 통한 협력관계를 형성할 수 있어야 함
 - 다양한 가치관을 가진 부하들과 고객들의 가치관과 태도를 이해해야 함
 - 새로운 정보기술발달
 - 관리업무를 더욱더 정교하게 변화시킴
 - 리더에게 더욱 많은 정보의 필요성을 환기하고 있음
 - 리더 자신의 행동을 새로운 과학 기술에 적합하도록 조장할 필요가 있음

- 사회적 흐름과 더불어 수직적 구조에서 수평적 구조로 변화하는 과정
 - 리더의 권한과 위상이 매우 민주적으로 변화하고 있음
 - 리더는 기존의 자질은 유지하되 변화를 가장 먼저 받아들이는 것이 중요함
- 리더가 해야 하는 가장 중요한 역할은 무엇인가?
 - 블랜차드 교수
 - '칭찬은 고래도 춤추게 한다', '경호' 등으로 유명함
 - 피터 드러커의 말을 인용
 - ☞ "누가 무엇을 할 것인가를 결정하는 것"이 리더의 가장 중요한 역할이라는 것
 - '다른 사람들을 끌어들이고 발전시킨다'라고 말함
 - 다른 사람을 제대로 끌어들이는 것
 - 알맞은 자리에 알맞은 사람을 선발한다는 것을 의미
 - 이런 단순한 선발에서 한걸음 더 나아가 그의 손과 머리, 가슴까지 얻는 것이 중요하다고 강조함

2. 지도자의 조건과 역할

- 리더에게 주어지는 3박자
 - 첫째는 일 할 수 있는 자리
 - 둘째는 자리에 따른 역할
 - 셋째는 역할에 대한 책임이 뒤따름
- 인간은 사회를 떠나서는 존재할 수 없는 사회적 동물
 - 그러므로 인간은 사회의 여러 가지 상황에 반응하고 적응하게 됨
 - 결국 사회의 규범, 습관 등과 작용에 따라 인간 행동을 규제받게 됨
 - 그리고 사회의 규범과 습관들을 습득하게 되는 과정을 통해서 사회행동이 형성되고 이에 따라 인간관계가 이루어짐
 - 그리하여 인간은 인간관계의 중요성을 깨달은 후 인간관계의 잘못으로 인한 갈등을 격지 않기를 원함
 - 즉, 바른 인간관계를 통해 창조적이고 생산적인 삶을 영위하기 위하여 효과적인 관계를 발달시키고 능력을 터득하고자 함
 - 그러나 인간관계 속에서 사람들은, 때로는 만족스럽고 생산적인 인간관계를 발전시키지 못하여 스스로 좌절하고 고민하며 많은 문제를 일으킴
- 이러한 과정에서 인간은 인간관계에서 일어나는 문제들을 해결해 줄 사람
 - 즉, 지도자가 있어야 한다고 생각함
- 지도자
 - '집단의 통일을 유지하고 구성원이 행동하는 데 있어 방향을 제시하는 역할을 하는 인물'임

1) 지도자의 조건

■ 지도자의 조건은 무엇인가?

■ 닉슨

- 미국의 실패한 대통령

- 자기 성찰의 입장에서 말 한 '지도자론'

☞ 좋은 사례임

- 국민에게 필요한 것이 무엇이며 자기가 무엇을 할 수 있는가를 알고 있어야 한다고 말했다

"지도자는 신념과 비전, 이상과 사명감을 가지고 있어야 한다. 그렇게 하려면 고도의 지성과 용기, 끈기, 앞을 내다보는 통찰력, 강한 의지, 신선한 판단력 그리고 개인적 매력을 가지고 있어야 한다."

- 워터게이트 사건으로 대통령 자리에서 물러난 닉슨의 말이기에 더욱 절실하게 들림

■ 마키아벨리는 '군주론'에서 충고함

"민중의 지지를 받아서 군주가 된 사람은 늘 민중을 자기편으로 만들어야 한다. 민중에 바탕을 두고 지도력과 판단력을 발휘하고 나라를 꾸려나가는데 항상 적절한 정치를 한다면 민중은 결코 등을 돌리지 않을 것이다. 민심의 편에 서야 하는가, 인기의 편에 서야 하는가가 문제이다. 민심은 깊은 강물과 같기 때문에 움직이지 않는 듯. 하지만 항상 움직이고 있음을 간파해야 한다."

- 지지자를 배반하고 신의와 자비심을 갖지 않는 것

- 군주의 미덕이라 할 수 없다고 말했다

2) 지도자의 역할

■ 우리나라 사람들이 제일 좋아하는 것

- '역할이 무엇인가?'라는 말을 많이 함

- '사원의 역할, 관리자의 역할, 임원의 역할, 강사의 역할, 교수의 역할, 남편의 역할, 정치인의 역할, 선생님의 역할' 등 참으로 많음

■ 아직 자기 역할도 제대로 모르는 사람이 많음

- 역할을 알고 있으면서도 제 역할을 못하는 사람도 많음

■ 대한민국 대통령에 당선되면 예외 없이 국민의 기대와 관심 속에 대통령으로서 역할을 잘 수행하겠노라고 선서를 하기도 함

■ 무엇보다도 유구한 역사와 전통을 가진 우리 민족의 자긍심과 저력이 활짝 피어나 대한민국의 밝은 미래를 열어간 성공한 대통령으로 역사에 새겨지기를 바라는 마음 가득함

■ 어떠한 리더의 역할이 가장 바람직한가에 대해서는

- 그 조직이 처한 공간적 특성과 시간적 위치에 따라 다름
- 어느 시대나 리더가 꼭 갖추어야 할 기본 덕목은 있음

■ 그 해답은 역사의 교훈을 통해 찾을 수 있음

■ 세종대왕

- 대한민국 역사상 최고 지도자로 불림
- 조선왕조 제4대 임금
 - 리더십에서 가장 중요한 핵심은 '인간을 아끼고 사랑하는 따뜻한 가슴'이었음
- 그가 재위했던 32년 동안 '세종의 정치 철학은 인간주의 정신과 합리주의 정신이다'라고 할 수 있음
- 탁월한 학자
- 행정가
 - 밤낮으로 일하면서 그 많은 업적을 이루어 낼 수 있었음

■ 세종의 리더십

- 역사 속에서 성공한 리더들에게서 공통적으로 보이는 지도자의 제일 우선되는 덕목
 - 투철한 역사의식 속에서 정확한 현실 진단과 시대적 통찰력을 통해 미래에 대한 방향을 올바르게 제시하는 혜안이 있었음

■ 세종

- 원칙을 세워 준수하되 유연하게 대처
 - 많은 사람에게 상처 주지 않고 모두를 살리는 리더십을 발휘했음

■ 지도자

- 신뢰를 통한 광범위한 지지기반을 확보
- 역할 분담의 효율성을 극대화할 수 있어야 함
 - 아무리 좋은 시스템이 구축되어도 그 중심에는 사람이 있기 때문
- 적재적소에 유능한 인재를 등용
- 그들을 믿음으로 키워주면서 잠재된 능력을 최대한 발휘하게 함
 - 모두가 신바람 나게 자기 역할을 수행할 수 있는 분위기를 조성해주었음
- 지도자에게 무엇보다 중요한 덕목
 - 조직과 인간에 대한 애정과 배려임
- 인간에 대한 사랑
 - 약자에 대한 배려에서부터 출발했음
- 그럼으로써 한글 창제도 가능했음
- 시대를 뛰어넘는 노비 출산휴가, 농업 정책의 효율성과 실용성 등을 추진
 - 민본정치의 틀을 확고히 하면서 백성들에게 희망과 용기를 불어넣으며
 - 더불어 살아가는 세상을 만드는 데 정성을 기울였음

3. 성과를 내기 위한 리더의 역할

- 관리자는 효율적인 업무처리와 혁신활동에 방해가 될 뿐
 - 엽기적인 주장도 있음
- 다른 한 편에서는 우수한 관리자야말로 기업의 경영성과를 결정짓는 주된 요인
 - 실증 연구결과도 많음
- 리더의 중요한 10가지 역할들 중 3가지
 - 대표자, 관리자, 섭외자
 - 대인관계에 관련이 있음
- 또 다른 3가지 유형
 - 정보 탐색자, 정보보급자, 대변인
 - 정보처리 활동에 관련이 있음
- 나머지 4가지 역할
 - 기업가, 혼란 수습자, 자원 배분자, 협상자
 - 리더의 의사결정 행동에 관한 것
- 리더들의 행동이 각기 그 중요도에서 어느 정도 차이가 있다 하더라도
 - 이러한 역할들은 리더들에게 일과의 측면에 있어서 상호 관련이 있음

1) 대표자 역할

- 리더들은 어떠한 조직 또는 그 하부 조직의 우두머리로서의 공식적인 권한을 가짐
- 법적 그리고 사회적 성격을 지닌 특정한 상징적 의무를 수행해야만 함
 - 예) 계약서류, 지출서류, 승인서류를 결제한다든가, 특정한 회합이나 의식행사, 예를 들어 하위자의 송별파티를 주관한다든가, 의례나 의식에 참가한다든가, 공적인 내방객을 접견한다든가 하는 등의 일이 포함되어 있음

2) 관리자 역할

- 조직의 구성요소들을 조직의 기본목적을 달성할 수 있도록 전체적으로 통합되어 운영될 수 있게 만들어야 할 책임이 있음
 - 하위자들에게 방향을 제시하여 주어야 함
 - 구성원들의 동기부여를 최대화함
 - 직무수행에 적절한 환경을 마련해 주어야 함
- 리더의 활동 중 많은 부분
 - 특히 이러한 관리자의 역할과 관련이 있는데,
 - 조직구성원을 채용, 훈련, 지휘, 칭찬, 승진, 질책하는 등의 역할

3) 섭외 역할

- 리더가 관리하는 조직구성단위 외부의 사람들이나 집단과 여러 가지 관계를 맺고 유지하는 행동이 포함됨
 - 이러한 여러 가지 관계들은 정보와 지지를 얻는 데 있어 필수불가결한 것임
- 그러한 접촉과 관계를 발전시켜 나가는 것
 - 자신의 조직을 외부환경과 연결시키는데 있어서 최고경영자 책임의 일환임
- 중간 및 하위관리자들이 정보를 얻고 납품업자나 고객, 서비스 단위 조직들에게 영향력을 행사하는 데에는 수평적인 관계가 없어서는 안 되는 것
- 섭외 역할의 본질
 - 새로운 접촉을 갖고, 그러한 접촉을 계속 유지하며, 상대방의 부탁을 들어줌
 - 그 대가로 지지를 확보하는 것임

4) 정보 탐색자 역할

- 리더들은 여러 가지 정보원으로부터 끊임없이 정보를 구함
 - 보고서와 메모를 읽는 일
 - 회의나 브리핑에 참석하는 일
 - 현장시찰을 하는 일 등
- 그러한 정보의 일부
 - 하위자들에게 전달
 - 정보 보급자 역할
 - 외부인들에게 전달됨
 - 대변인 역할
- 대부분의 정보
 - 문제점과 기회를 발견하기 위해 분석, 평가, 판단됨
 - 또한 외부의 사건과 관리자가 책임지고 있는 조직구성단위의 내부 작용을 이해하기 위해 분석, 평가됨

5) 정보보급자 역할

- 리더들은 여러 가지 정보를 손에 넣을 수 있음
- 이러한 정보 중 일부는 사실에 근거한 것
 - 일부는 높은 권한을 가진 사람과 리더들에게 영향을 주기 바라는 것임
- 사실에 근거한 정보
 - 하위자에게 그대로 전해주든지, 아니면 리더가 그 뜻을 해석하고 적절히 편집한 뒤 전달해 주어야 함
- 선호에 관한 정보
 - 그 정보의 영향력 정도에 따라 융합되어야 함
- 하위자에게 전달할 때
 - 규칙, 목표, 방침, 표준 등을 천명한 형태로 하거나 아니면 하위자의 질문에 대한 특정한

대답의 형태로 전달되어야 함

6) 대변인 역할

- 자신의 하위자들뿐만 아니라 담당하는 조직단위 외부인들에게 정보를 전달하고 조직의 가치를 반영하는 일련의 사항들을 천명해야만 함
- 중간 및 하위 관리자들
 - 자신의 상사들에게 보고해야 함
- 최고 리더
 - 이사회에 보고해야만 함
- 모든 리더
 - 상위자 및 외부인 예를 들어 납품업자, 고객, 정부, 언론 등을 대할 때
 - 자신이 관할하는 조직단위를 대표하는 로비스트나 공보담당자 역할을 해야만 함

7) 기업가 역할

- 조직 또는 조직구성단위의 리더
 - 통제된 범위 내에서 변화를 창출하고 시도함
 - 기존상황을 개선할 기회를 포착하기 위해

8) 혼란 수습자 역할

- 리더는 기회를 이용하여 의도적으로 해결하는 문제점들과 구분되는 상당히 중요한 위기상황을 다룸
 - 위기상황은 부하 직원들 간의 마찰, 주요 하위자의 이직, 화재나 사고 등 예기치 못한 사건으로 말미암아 발생함
- 리더들은 대개 이러한 역할을 다른 역할보다 중시함
- 리더들은 자신의 시간 중 많은 부분을 갈등 조정 등 갑작스런 혼란을 수습하는 일에 할애함
 - 심사숙고가 필요한 계획수립이나 전략수립 같은 일에 몰두할 시간이 거의 없다고 함

9) 자원 배분자 역할

- 리더들은 자금, 인력, 자재, 장비, 설비, 용역 등의 자원을 배분하는 일에 자신들의 권한을 행사함
- 자원배분
 - 취해야 할 조치에 관한 리더의 의사결정과 부하의 의사결정에 관한 리더의 승인 및 예산 수립, 리더 자신의 시간 배분에 의한 일정수립 등과 관련이 있음
- 자원배분에 따른 권력을 유지함
 - 전략수립에 따른 통제력을 유지
 - 전략적 목표를 밀반침해 줄 수 있도록 부하들의 활동을 조정·통합함

10) 협상자 역할

- 협상에는 상당한 자원이 소요됨
 - 이러한 자원의 소요를 결정하는 권한을 지닌 리더가 있음
 - 협상이 보다 원활해 질 수 있음

- 자신의 조직이나 조직구성단위를 대변하는 일에 전문가
 - 협상을 원활히 해줄 수 있음
- 자신이 담당하는 조직단위의 대표자로서 협상에 참여
 - 협상에서 높은 신뢰도를 얻을 수 있음
- 따라서 어떤 리더가 자기 조직의 총대표로서 협상에 임하게 되면
 - 그 리더의 활동
 - 자원 배분자, 대변인, 대표자 등의 역할을 동시에 수행
- 리더의 역할을 제대로 수행하기 위해서는 변화의 엔진이 되어야 함
 - 엔진이 좋으면 기계는 아주 오래감
- 그리고 변화를 추진할 때 엔진의 성능은 시간과 열정과 초점의 곱으로 정해짐
- 리더가 공부를 하지 않으면 부하직원들에게서 훌륭한 아이디어가 올라와도 그 중요성을 깨닫지 못함
 - 리더는 항상 새로운 것을 배우고 공부해야 함
 - 다양한 혁신 기법들에 대해서도 충분하게 숙지를 하고 있어야 함
 - 즉, 배우는(Learning) 속도가 변화(Change)의 속도보다 빨라야 함
 - 먼저 배우고(Learning), 먼저 사용해 보고(Use), 이후에 직원들에게 가르쳐 주고(Training), 직원들이 잘 사용하고 있는지 관찰하는(Inspect) 것이 필요함

4. 성공한 리더의 자질과 효과적인 리더십

- 기업경영에서 리더십
 - 조직을 번영, 존속시키기 위해 달성해야 할 목표 및 우선순위와 규칙을 정하고, 전략을 수립하며, 성취하는 행위
- 기업을 성공적으로 발전시켜온 수많은 리더들이 지니고 있는 공통적인 특성들
 - 추진력과 풍부한 에너지와 야망을 지녔음
 - 목적을 성취하는데 강인하고 능동적이었음
 - 사람을 지배하기 위해서가 아니라 목적을 성취하기 위해 영향력을 행사함
 - 정직하고 성실함
 - 또한 그들은 다른 사람으로부터 신뢰를 받을 뿐만 아니라 스스로 다른 사람들을 신뢰하기도 함
 - 자신감이 높고 무거운 짐을 떠맡을 수 있으며 스트레스가 많은 상황에서 침착성을 유지하며 창조적이고 상황에 맞게 유연하게 대처하며 때로는 카리스마적인 모습을 보이기도 하였음
- 효과적인 리더가 되기 위해서는 반드시 갖추어야 할 중요한 자질이 있음을 알 수 있음
 - 부하가 따를 수 있는 리더는 비전과 목적을 명확하게 제시하는 리더
 - 의사소통을 잘하는 리더
 - 신뢰감을 주는 리더
 - 정직하고 성실한 리더

- 자신감을 보여주는 리더
- 카리스마적인 리더
- 창의적인 리더
- 융통성을 발휘할 줄 아는 리더
- 혁신적인 리더 등일 것임

■ 효과적인 리더십이란?

- 성공한 리더의 자질을 중심으로 효과적인 리더십을 발휘할 수 있는 몇 가지 지침
 - 1) 정확한 패러다임(paradigm)을 가지고 비전(vision)과 목표(target)를 제시하는 리더가 되라
 - 패러다임 (paradigm)
 - 사전적인 의미
 - ☞ 인식, 가정, 이론, 준거의 틀
 - ☞ 사물이나 현상을 바라보는 시각
 - 비전(vision)
 - 지성의 눈으로 자신의 꿈을 실현할 수 있는 가능성을 확인할 수 있을 때 나타남
 - 길가는 나그네에 있어서 밤하늘의 북극성과도 같은 것
 - 조직의 비전
 - ☞ 리더가 갖는 패러다임 (paradigm)으로부터 나타남
 - ☞ 구성원 모두가 이해할 수 있고 수용할 수 있는 구성원 모두의 꿈이 되어야 함
 - 2) 의사소통을 잘하는 리더가 되라
 - 원활한 의사소통
 - 구성원들에게 비전을 이해시킴
 - 조직의 역량을 결집함
 - ☞ 보다 쉽게 비전을 현실화시킴
 - 데이비드 글래스
 - 포춘지가 선정한 최고기업의 최고의 CEO
 - 월마트의 최고경영자
 - ☞ 무엇인가 말하고 싶은 사람은 누구나 그가 어디에 있건 아무때나 통화할 수 있게 하였음
 - ☞ 이러한 그의 경영철학의 단면을 이해할 수 있는 예가 있음
 - ☞ 예컨대 어느 날 출장 중 밤 11시에 벨이 울렸음
 - ☞ 부당해고에 대한 불만을 가진 종업원이 글래스의 집으로 전화하였고 부인은 남편이 머물고 있는 호텔 전화번호를 알려주었던 것임

3) 상호간 신뢰를 쌓는 리더가 되라

- 조직에 관한 제반 사항을 구성원들과 공유함
 - 부하들의 자발적인 참여를 이끌어낼 수 있음
- 조직이 처한 상황이 특수할수록, 어떤 목표가 꼭 달성되어야만 하는 중요한 것일수록, 위험요소가 많은 환경일수록
 - 상호간의 신뢰는 더욱 중요함

4) 정직하고 성실한 리더가 되라

- 리더는 조직이 추진하는 일을 분명하게 밝힘
 - 그것을 구체화시키는데 노력과 수고를 아끼지 말아야 함
- 무엇이 옳고 무엇이 그른 일인지를 정확하게 판단할 수 있는 능력도 필요함
- 베니스와 나너스
 - 성실
 - ☞ "말과 행동의 일치"
 - 정직
 - ☞ "신뢰할 만하고 속임수나 기만행위를 하지 않는 것을 의미한다고" 하였음
 - 미국의 백만장자이자 한 때 대통령 후보였던 로스 페로(Ross Perrot)는 "당신의 삶을 무엇이 합법적이고, 무엇이 불법적인가에 따라 결정하지 말고, 무엇이 옳고 무엇이 그런가에 의해 이끌어 가라"고 하였음
- 최고의 위치에서 성공적인 리더십을 발휘했던 리더들은 모두 개방적인 스타일을 가졌고, 부하들과 진실하게 의사소통하고 있었음
- 눈앞의 성공을 위해 잠깐이긴 하지만 거짓말하는 양치기 소년과 같은 역할을 해야만 한다고 생각하는 리더나 험한 환경을 극복하고 조직의 성과를 이루기 위해서는 속임수도 필요하다고 생각하는 리더가 있다면 그는 모래 위에 집을 짓고 성을 쌓는 일이나 다름없을 것임

5) 자신감을 보여 주어라

- 자신감
 - 자신의 이상과 능력에 대해 확신을 갖는 것
 - 성공적인 리더십을 행사한 리더들에게서 찾아볼 수 있는 특징
- 리더
 - 많은 양의 정보를 수집·처리해야 함
 - 계속되는 문제들을 해결해야 함
 - 합리적으로 의사결정을 해야 함
 - 부하들이 특별한 행동을 추구하도록 그들을 확신시켜야 함
 - 보상과 처벌을 적절히 실시해야 함
 - 불확실한 상황에서 위험을 감수해야 함
 - 실패를 극복해야만 함

- 이러한 상황에서 당황하고 자기 불신의 늪에서 허덕이는 사람들
 - 그 상황에서 진정으로 필요한 행동을 취할 수 없음
 - 다른 사람들의 존경을 받을 수 없음

핵심리더의 효율적 시간관리 / 12주차 2차시

1. 시간의 중요성과 표현

- 위키피디아에서는 시간관리의 정의
- 시간관리
 - 표준시간을 기준으로 생산활동을 조직적으로 관리하기 위한 방법
 - 어떤 작업을 하는데 있어서 어느 정도의 시간이 소요되는가를 측정·분석·기록하여 표준시간을 설정하는 방법
 - 흔히 동작연구와 함께 실시함
- 테일러(F.W. Taylor)
 - '시간연구'의 창시자
 - 관리 시간
 - 그의 과학적 관리법의 일환으로 개발된 것임
 - 관리 시간 : 동작 불능시간 중 보전 시간, 개수 시간, 보급 대기 시간을 제외한 시간
- 설문조사
 - 대학생 99%
 - 시간관리의 필요성에는 공감
 - 정작 시간관리 자체는 잘 하지 않는 것으로 나타남
 - 시간 낭비의 주요 이유
 - 가장 많은 수(24.4%)가 '귀차니즘, 게으름'
 - '습관적으로 보게 되는 스마트폰'은 21.2%로 2위
- 많은 사람들이 시간관리에 대해 중요성은 인식하고 있음
 - 현재 내가 시간을 어떻게 쓰고 있는지에 대해서는 진지하게 생각해보거나 돌아본 적이 없음
- 누구에게나 동일하게 주어지는 시간
 - 모든 사람들이 같은 시간을 가지고 똑같이 보내지는 않음
- 시간에 대한 일화
 - 엘리노아 루즈벨트 부인
 - 전날 밤에 준비한 일은 다음날 평소 절반의 시간으로 일을 할 수 있으며, 노력도 최소한으로 든다.
 - 마가렛 C 스미스
 - 아침 9시 전에 하는 일은 낮에 하는 것보다 2배나 능률이 오른다는 사실을 발견했다.
 - 샤뮤엘 존슨
 - 짧은 인생은 시간의 낭비에 의해서 더욱 짧아진다.
 - 릴리안 길프레드 박사
 - 대부분의 일은 사용하고 있는 시간의 66%까지 절약할 수 있다.

■ 어떤 분야에서든지 앞서가는 사람이나 성공하고자 하는 사람

- 시간의 중요성을 잘 알고 있음

■ 시간

- 우리가 소유하고 있는 자원 중에서도 빼놓을 수 없는 귀중한 자원임

■ 우리에게 시간이 없다면 다른 것들은 모두 무의미 할 수 있음

- 시간은 우리가 소유하고 있는 모든 것이라고 할 수 있음

■ 우리의 삶이 얼마나 시간과 연관되어 있는가를 생각해보면,

"오늘 아침 6시에 일어났다"거나 "그 일은 며칠이 걸렸다"거나 "즐거운 식사시간"이라든가 "아~오늘은 참 좋은 아침이구나", "아~오늘은 참 지루한 하루였다"거나 "아~세월이 너무 빨리 지나가는구나"...

- 위와 같은 말들은 모두 시간과 관계된 말임
- 우리는 시간을 소비하며, 시간을 만들기도 하고, 시간을 주기도 하고, 시간을 받기도 하고, 시간을 사기도 하며, 시간을 관리하기도 함
- 현대인들은 전자시계로 시간을 측정하지만, 시계가 없었던 옛날에 사람들은 해나 달이 뜨는 것을 보고 시간을 측정했음

■ 시간

- 사건과 사건의 연속인 것이 분명함

■ 그래서 사람들은 자기 나름대로 시간의 개념을 사물과 비교해서 말하기도 함
예)

'(보이지 않기 때문에)'---'시간은 바람과 같다'거나
'(흘러가기 때문에)'---'시간은 강물과 같다'거나
'(사람을 얹매이게 하기 때문에)'---'시간은 족쇄와 같다'거나
'(다시 사용하지 못하기 때문에)'---'시간은 1회용 라이터와 같다'거나
'(좋기 때문에)'---'시간은 애인과 같다'거나하는 것

■ 시간이 귀중하다는 것은 모두 인정하고 있음

- 각자가 느끼는 정도는 위와 같이 각 개인마다 다르게 표현하고 있음
- 연령층에 따라 시간의 개념도 다르게 표현하고 있음
 - 어릴 때는 시간이 기어간다고 표현하고, 젊었을 때는 시간이 꿈꾸고 대화하며 걸어간다고 표현하고, 어른이 되었을 때 시간은 뛰어간다고 표현하고, 노인이 되었을 때 시간은 날아간다고 표현한다.

2. 시간관리 우선순위의 중요성

■ 우선순위란

- 자원배분의 과정에 있어서 여러 정책목표 중 필요성·중요성·긴급성 등 여러 기준에 따라 먼저 채택되는 순서 내지 중요도

■ 정책목표의 우선순위

- 정치적·경제적 혹은 사회적인 관점에서 필요 불가결하다고 생각되는 것
 - 정책결정 기구에 의해서 결정됨

■ 하나의 정책목표를 달성하는 데는 여러 가지 방안이 검토, 숙고함

■ 각 방안을 평가할 때

- 정책목표의 성격·비용, 인적 및 물적 제약조건, 시간·효과의 범위 등을 고려
 - 최선(最善) 및 차선(次善)의 방안들이 순서적으로 마련됨

■ 시간관리

- 시간 자체를 관리하는 것이 아니라 시간 속에 흐르는 자신과 관리 가능한 모든 것들(자기 자신, 일, 조직)을 총체적으로 관리하는 것

■ 직장에서의 경우는 근무시간을 다음의 다섯 가지로 구분해 볼 수 있음

- 상사와의 시간
- 동료와의 시간
- 부하와의 시간
- 고객과의 시간
- 자유 시간 등

■ 우리는 목표들을 신중히 설정해야 함과 동시에 우선순위도 잘 정해야 함

- '우선순위'

- 우리의 삶에 있어서 '언제'라는 시간과 '무엇을'이라는 과제에 집중하는 것
- 우선순위라는 것은 우선적인 것, 먼저 해야 할 일들을 먼저 배열하는 것
- 더 중요한 목표를 고르는 작업

■ 왜 우리는 우선순위를 세워야 할까?

1) 우리가 설정한 목표들이 모두 동등하게 중요할 수 없기 때문

- 어떤 목표는 다른 것에 우선할 수 있음
- 목표들이 모두 중요하다면 목표들 간의 충돌로 인하여 갈등을 면할 수 없게 됨
 - 즉 모든 것이 중요한데 무엇을 먼저 해야 할지 몰라 고민하게 됨
- 늘 바쁜 것 같으나 성과를 거두지 못하는 사람
 - 틀림없이 우선순위를 정하지 못하고 닥치는 대로 일을 함

2) 우리들의 시간과 정력과 자원은 제한되어 있음

- 우리는 하루 동안 사용할 수 있는 시간과 발휘할 수 있는 능력이 제한되어 있음
 - 시간과 정력이 무제한으로 있다면 우선순위를 정할 필요성이 별로 없을 것임

- 3) 어떤 가치 있는 일을 이루기 위해서는 우선순위를 계속 지켜야 하기 때문
 - 우선순위가 자주 바뀌면 시간과 정력을 낭비할 뿐만 아니라 일을 완성하지 못함
 - 모든 일에는 우선순위가 있으며 일생을 통해서 각 시절별로도 우선순위가 있다는 것을 인식할 필요가 있음
- 우선순위를 정하지 않으면 어떻게 될까?
 - 마구잡이로 행동하게 될 것임
- 우선순위를 잘못 정하면 어떻게 될까?
 - 매일 손해 보는 삶만 살게 되고 인생전체로 볼 때 적자인생을 면치 못할 것임
- 우선순위를 깊이 생각하지 않아도 될 경우가 있음
 - 손님 순서대로 닦는 구두닦이
 - 번호표에 의해 순서대로 처리해 주는 업무
 - 손님이 온 순서대로 음식을 제공하는 일
- 그러나 우리들은 대부분의 경우에 있어서 깊이 생각해서 우선순위를 정해야 함
- 성공자와 실패자의 뚜렷한 특성 중의 하나
 - 성공자는 실패자가 하기 싫어하는 일을 할 수 있다는 것
 - 실패자는 자기가 좋아하는 일, 혹은 재미있는 일만 함
 - 성공자는 자기가 좋아하지 않더라도 해야 할 일이 중요한 일이라면 기꺼이 하는 것임

3. 시간관리 우선순위를 정하는 원칙

- 우리들의 과거습관, 성격, 감정, 시간에 대한 자세 등이 우리 마음속에 깊이 뿌리박혀 있어서 우선순위를 제대로 정하기란 참으로 어려움
- 일의 우선순위
 - 중요성, 긴급성, 효과성, 주체성을 고려하여 결정 뿐만 아니라 우리가 사는 사회 환경은 수시로 변화됨
 - 우선순위도 자주 바뀜
- 그럼에도 불구하고 어떤 원칙을 정해놓는 것은 우리가 우선순위를 정하는 데 도움을 줌
- 여기 몇 가지 원칙을 제시함

1) 독립의지를 가져라

- 남의 의견은 참고는 될지언정 최종의 표준은 될 수 없음
- 신중히 생각한 후에 자기 자신이 결단을 내려야 함
 - 반드시 항상 최선의 순위가 정해진다고는 보장할 수 없음
 - 자신이 깊이 생각한 후에 결정하면 당연히 그 결과는 좋게 될 것
- 자신의 문제를 자기만큼 깊이 생각해 줄 사람은 없을 것

2) 가장 중요한 목표를 정하라

■ 목표

- 주목표(중요한 목표)와 부속목표(덜 중요한 목표)로 나눌 수 있음
- 긴급한 것(단기성)과 긴급하지 않은 것(장기성)으로 나눌 수 있음
 - 따라서 필연적으로 네 가지 목표가 생김
 - ☞ 중요하고 긴급한 것 : 20~25% 적당
 - ☞ 중요하나 긴급하지 않은 것 : 50~60% 적당
 - ☞ 중요하지 않으나 긴급한 것 : 15% 적당
 - ☞ 중요하지 않고 긴급하지도 않은 것 : 1% 적당

■ 어떻게 행동할 것인가?

■ 다음의 우선순위에 의한 목표설정 시간관리 매트릭스를 활용해 보면 좋을 것임

- 평소 '중요하고-긴급하지 않은 일'에 소홀히 하면,
 - '중요치 않고-긴급한 일'에 시간을 낭비함
- '중요'하다는 말은 목표와 관계된 개념
 - '긴급'하다는 말은 시간과 관계되어 있는 것임

3) 바람직한 표준을 정하라

■ 표준을 잘 정하면 일의 우선순위를 잘 정하게 됨

- 기분대로 처리하지 않게 되고
- 극단에 치우치는 것을 예방하게 됨

상담을 하러 온 후배가 있었다. 부모님이 원하는 신부감과 자기가 원하는 이상형의 신부감과 거리가 멀다는 것이다. 그래서 그에게 이런 제안을 했음
자신이 원하는 신부의 갖출 조건을 우선순위대로 몇 가지 적어보고 그 표준에 70%만 도달하면 결정하라고 했다.

■ 이 표준은 사람마다 각각 다를 것임

- 어떤 사람은 인격을 우선으로, 어떤 사람은 학력이나 직업을 우선으로 여길 것
 - 그것은 각자의 가치관이나 다르기 때문에 상관없음

4) 단기적인 효율보다는 장기적인 효과를 선택해라

■ 단기적으로 이익을 주는 것 같지만 장기적으로 보아 손해가 나는 일이 얼마든지 있음

■ 우리들 대부분 성향은 멀리 보지 못함

■ 당장에 손해나 희생이 된다 할지라도 장기적으로 희망이 있는 일이라면 우선순위를 높이 둘 필요가 있음

5) 원인과 결과를 생각해라

■ 이것을 하면 어떤 결과를 가져오며 이것을 하지 않으면 어떤 결과가 돌아올 것인가를 생각하고 우선순위를 정해야 함

예) 자기가 중요하게 생각하는 일일지라도 그것이 별로 신통한 결과를 가져오지 않는다면 생략할 필요가 있음

- 자기 자신의 큰 만족감을 주고 회사의 목표달성에도 큰 영향을 미치는 일
 - 우선순위가 높은 것임
- 6) 목표들 간에 균형을 항상 생각해야 한다
 - 너무 우선순위에만 치중하게 되면 불균형을 초래하기 쉬움
 - 예) 회사 일이 중요하다고 거기에만 치중하게 되면 건강도 가정도
 - 자기발전도 무시하게 됨
 - 삶의 영역은 다양함
 - 각 영역별로 독특한 중요성이 존재함
 - 또한 작은 일이라고 무시하게 되면 나중에 큰 손해를 보게 되는 경우도 허다함
- 7) 자기의 중요한 우선순위를 지켜라
 - 내적
 - 자신의 번덕스러움을 극복하여 일관성을 유지
 - 외적
 - 거절을 적절히 사용하는 일임

4. 시간관리의 문제점과 개선방안

- 시간관리의 문제점과 개선방안
- 1) 할 일은 많으나 시간이 부족함
 - 일 전체를 검토하여 핵심적인 사항만 다룸
 - 방법과 과정을 될 수 있는 대로 단순화함
 - 타인에게 위임하거나 시간을 절약하는 도구를 이용함
- 2) 상사로부터 요구하는 일이 많아서 자신의 일을 못함
 - 상사로부터의 하달된 일이 조직목표를 달성하는데 중요한 것이라면 이를
 - 최우선순위에 놓고 자신의 일을 조정함
 - 자신이 기본적으로 해야 할 일은 항상 염두에 둠
 - 시간표를 짤 때, 계획되지 않은 시간이라는 공백을 남겨두어 예기치 않은 일이 발생할 경우에 미리 대처함
- 3) 주의가 산만하여 주의집중해서 일하기가 힘들
 - 중요한 일이라면 상사에게 말하여 조용한 장소를 찾아서 일을 마침
 - 주의를 산만케 하는 요소들을 줄임
 - 평소에 목표에 집중하는 훈련을 함
- 4) 예기치 않은 방문객으로 인하여 시간낭비가 심함
 - 갑자기 방문하는 사람이 자신에게 유익을 줄 경우에는 이를 시간낭비로 생각하지 않아야 함
 - 우선 유익한가, 무익한가를 판단한 후 대처함

- 무익한 방문객
 - 거절하거나 면담시간을 제한함
- 면담을 거절하기 힘든 상대
 - 이야기 도중에 시계를 자주 보아서 시간이 없다는 무언의 행동을 함
- 5) 업무가 많아서 자기계발을 위한 시간을 낼 수가 없음
 - 아무리 바쁜 사람이라도 하루에 한 시간 정도의 시간을 더 낼 수 있다는 확신을 갖음
 - 하루에 15분이라도 반드시 자기발전을 위한 시간을 낸 적은 시간을 할애해도 자기계발은 우선순위를 높이 두어야 함
 - 타성에서 벗어나 늘 새로운 자극을 받도록 함

5. 시간관리를 잘하는 방법

- 1) 가능한 즉시 처리하라
 - 메모, 편지, 보고서 등이 책상 위에 도착했을 때 나중에 처리하기 위해 서랍 속이나 서류철 속에 두지 않음
 - 처리하지 않고 미뤄둔 일은 자주 확인하는 것
 - 불필요한 시간 낭비를 초래함
 - 메시지든, 우편물이든, 메모든, 언젠가 할 일이라면 가능한 한 즉시 처리함
- 2) 한 번에 하나씩 처리하라
 - 일을 효율적으로 하지 못하는 사람은 맺고 끊는 것이 분명하지 못함
 - 하나의 일을 끝내기도 전에 또 다른 일을 시작하고 이런 것이 반복되면 끝내는 일은 없고 해야 할 일만 늘어나게 되고 점점 비효율적인 상태가 지속됨
 - 선택과 집중으로 하나씩 일을 끝내고 완료된 일은 계획표에서 하나씩 지워 나감
- 3) 중요한 일을 먼저 하라
 - 우리에게 에너지는 한정되어 있음
 - 중요하지 않은 일에 소중한 시간을 허비하면 정말 중요한 일에 투자할 시간이 부족하게 됨
 - 긴급하지만 하찮은 일들을 줄이고, 일단 중요한 일부터 시작하고, 그 일에 싫증이나 틈이 날 때 사소한 일들을 처리하는 식으로 시간을 효율적으로 사용함
- 4) 비슷한 일들을 함께 처리하라
 - 해놓은 것도 없이 분주한 사람들은 여러 가지 일을 별도로 취급해 따로 하는 경향이 있음
 - 같이 처리할 수 있는 비슷한 일은 한꺼번에 처리함
- 5) 스케줄을 사용하여 활동을 계획하라
 - 매년 초, 매월 초, 매주 초, 매일 아침에 그 기간 동안 해야 할 목표들의 목록을 작성함
 - 매년 초에 하루 정도, 매월 초에 2~3시간 정도, 매주 초에 30분 정도, 매일 아침에 10분 정도의 시간을 할애
 - 지난날의 목표와 실천 사항을 점검하고
 - 해야 할 일들의 우선순위를 정하고 실천계획을 세움

- 계획이 크면 미루게 됨
 - 실행에 옮길 수 있도록 작은 실천 계획도 같이 세움
- 가장 중요한 것
 - 언제까지 그 목표를 달성할지 마감 시간을 정하는 것

6) 지금까지의 시간 사용내역을 확인하라

- 최근의 활동을 모두 적고, 각각의 활동에 투자한 시간을 기록함
- 생산적인 활동과 비생산적인 활동에 투자된 시간을 비교 분석함
 - 시간의 활용에 대한 진단을 함

7) 일을 마칠 때는 주변을 정리하고 끝내라.

- 일이 끝나면 반드시 몇 분 동안 주변 정리하는 습관을 들임
- 자료들을 어질러 놓은 상태라면 다음 일에 즉각적으로 착수할 수 없음
- 일이 끝났을 때 10분 정리는 다음 일의 30분을 벌게 함

8) 아침에 일어날 때와 잠자리에 들기 전에 생각하는 시간을 가져라.

- 아침에 일어나 10분 정도 조용히 명상을 하거나 산책하며 그날 해야 할 일을 떠올림
 - 목적의식이 뚜렷해져 낭비하는 시간이 그만큼 줄어들

9) 당신만의 시간을 가져라

- 가장 생산적이라고 생각되는 시간은 자기만을 위해 사용함
 - 방문객을 사절함
 - 전화를 받지 않음
 - TV 등에서 완전히 단절된 시간
- 일정이 빡빡할수록 자기만의 시간을 갖는 것이 좋음

10) 자투리 시간을 효과적으로 활용하라

- 진료시간을 기다릴 때, 버스나 전철 속에서 많은 자투리 시간을 그냥 흘려보내지 않음
 - 사라지는 시간을 내 것으로 만들 수 있음

11) 조금 미리 시작하라.

- 러시아워를 피해 남보다 10분 먼저 출근함
 - 출근시간 30분을 단축시킬 수 있음
 - 하루로 따지면 세 시간 이상의 효율성을 제고시킴
- 벼락치기는 일순간은 효과적일지 모르지만 바람직하지 못함
 - 무슨 일이든 서두르면 완벽하지 못하게 됨
- 일을 하기로 했으면 미적거리지 말고 즉시 본론으로 진입함

12) 결단력을 길러라.

- 신속하게 결정한 일은 빨리 실천함
- 사소한 것을 어떻게 할 것인지 망설여 결정하지 못한다면 시간 낭비임
- 전체적인 입장에서 판단력을 기름

13) 책상을 체계적으로 정리하라

- 책상을 사용해서 일하는 사람이라면 책상정리부터 체계적으로 함
- 언제든지 필요한 것을 신속하게 찾도록 불필요한 것은 과감하게 버림

14) 목표를 명확히 하라

- "나의 인생의 목표는 무엇인가?" 스스로 자문해 봄
- 생각할 수 있는 모든 목표들의 목록을 작성함
- 각 목표들의 달성 기간을 정해 단기, 중기 장기 목표들을 분류하고
 - 장기 목표를 달성하기 위해 어떤 목표가 더 중요한지 판단해서 우선순위를 정하고
 - 그것들부터 먼저 실천에 옮김

균형과 조화를 이루는 미래 핵심리더의 상 / 13주차 1차시

1. 조직은 어떤 미래 핵심리더의 상을 기대하는가?

- 21세기 '디지털 혁명'의 경영환경 변화
 - 원하든 원하지 않든 미래 리더에 대한 기대자체를 바꾸어 놓고 있음
- 과거와 같이 담당하고 있는 부서(팀)를 튼튼하게 유지하면서, 상사에게서 지시받은 업무를 성실하고 확실하게 처리해 나가는 타입의 리더에서
 - 한 걸음 더 나아간 미래 리더의 역할이 요구되고 있음
- 종합해 보면,
 - 1) 경영자 의식이 더욱 요구됨
 - 2) 지속적인 원가의식을 요구하고 있음
 - 3) 글로벌마인드와 감각이 요구되고 있음
 - 4) 21세기형 기업가 정신을 갖추지 않으면 아무것도 할 수 없음
 - 5) 정보수집 능력, 전문 지식, 전문 기능을 갖추지 않으면 조직구성원들을 의도하는 방향으로 움직이게 할 수 없음
 - 6) 창의적인 아이디어 제안과 오픈마인드를 가져야 함
 - 7) 실천력과 행동력이야말로 미래 리더의 기본임
 - 8) 새로운 상황에 어떻게 대처하면 좋겠는가 하는 견해와 사고방식을 갖고 있어야 함
- 지난 과거부터 부서(팀)을 이끌어 가기 위한 기본적인 자질
 - 리더십과 부하에 대한 지도력은 필수적인 것
 - 거기에다 새로운 시대의 변화에 유연하게 대응하면서 기업가 정신으로 무장해 나갈 수 있는 미래 리더상이 요구되고 있음
- 새로운 변화에 어떻게 신속하게 대응할 수 있는 체제를 마련할 것인가 하는 문제
 - 지금 부서(팀) 리더에게 부과된 과제
- 그러한 문제에 대한 견해와 사고방식을 길러낼 수 있도록 훈련하는 것이 중대한 과제임

2. 부하는 어떤 미래 핵심리더의 상을 기대하는가?

- 부서(팀)의 리더라는 존재
 - 부하들에게 그 나름대로의 의미 있는 존재임
 - 겉으로는 부서(팀)의 리더라는 직위에 관심이 없다고 말함
 - 부하들은 여전히 부서(팀)의 리더라는 직위와 그것에 수반되는 업무에 대해 매력을 느끼고 있을 것
- 조직구성원들은 리더를 바라보면서 "나라면 이렇게 할 텐데"하며 리더의 생각과 행동을 지켜보고 있음

- 부하들은 자신의 장래 모습을 발견하기 위한 하나의 지표로서 리더의 모습을 바라보고 있음
 - 즉, "리더 밑에서 일하면 도움이 될까 손해가 될까, 나의 능력은 향상될 것인가"라는 단순한 가치 기준을 가지고 있음
- 실제로 일선에 있는 부서(팀) 리더들
 - "당신이 현재의 지위까지 오르게 된 이유는 무엇인가?"라는 질문에 대해 전체의 1/3에 해당하는 사람들
 - 실력이나 업적 때문이라는 것 이상
 - "상사들이 잘 봐주어서, 우연히 리더를 잘 만나서"라는 대답을 하고 있음
- 부하가 '자신에게 도움을 줄 리더인가 그렇지 않은가', 라는 사고방식을 지니고 있는 것
 - 오히려 당연한 일이라고 이해해야 함
- 많은 조직에서는 부하가 리더를 선택하는 일은 드물
 - 그러나 부하가 어떠한 리더를 만나는가 하는 점
 - 미래의 인생까지도 좌우할 수 있음
- 리더 자신도 제멋대로 부하직원을 선택하기도 힘들
 - 능력이 없거나 능력 인정을 받지 못한 부하가 새로운 부서(팀)의 리더를 만났을 때
 - 자기 나름대로 리더에게 기대를 걸고 있는 경우도 있음
 - 부하의 기대에 부응함과 동시에 회사의 기대에 부응해 주기를 바라고 있는 것

3. 인과 업의 균형과 조화를 이루는 미래 핵심리더의 상

- B. 조셉 화이트
 - 리더십은 이성과 감성 모두를 요구함
 - 분석적인 면을 필요로 하면서도 동시에 원만한 대인관계를 구축할 수 있는 능력 또한 필요로 함
 - ☞ 때로는 냉철하고, 이성적이고, 결단력이 있어야 함,
 - ☞ 때로는 온유하고, 배려하고, 더불어 함께하는 친화력을 보여 주어야 함.
- 한국이 21세기 글로벌 경쟁에서 승리하려면 국가 비전을 찾고 새 정책을 세우는 리더십이 중요함
- 제8회 세계지식포럼 '정부 리더십(Government Leadership)'에 참석한 토론자들
 - 21세기 한국을 이끌 리더십
 - '비전과 변화 대응능력, 갈등을 조화시키는 균형감각' 등을 제시했음
- 하비브 알 무라(Habib Al Mulla)
 - 연설자
 - 두바이 정부 전략위원회 위원장
 - 두바이를 세계적인 금융·관광지로 이끈 경험을 토대로 세 가지 측면에서 리더십을 강조했다

- 그는“최근 두바이가 급속한 경제 발전을 이룩할 수 있었던 것도 리더십 영향이 크며, 두바이의 경험은 다른 나라에도 비슷하게 적용될 수 있을 것”이라며 연설을 시작했음
- 세 가지 측면에서 리더십을 강조했다
 - 1) 지도자는 미래가 어떤 모습인지 내다보고 이에 대비한 환경을 창조할 수 있어야 함
 - 하비브 알 물라 위원장은“히틀러나 카를 마르크스도 비전은 있었지만 이상주의에 불과했다.”
 - “현실에 근거하지 않은 이상주의는 절대적으로 부패한다.”고 말했음
 - 2) 급속히 변하는 상황을 꿰뚫고 변화 추세를 끊임없이 학습할 수 있는 의지도 필요함
 - “두바이의 성공 비결은 리더가 의지를 갖고 변화를 수용하며 변화를 주도할 수 있었기 때문”이라고 설명했다
 - 3) 훌륭한 리더십은 비전을 국민이 받아들이도록 동기를 부여하고, 목표를 따르도록 고무하는 능력임
 - 이를 위해 극단적인 방법은 피함
 - 다양하고 상반된 의견을 조율하는 균형감각(balance)이 필요하다는 것임

■ 리더가 갖춰야 할 자질 5가지

- 비전(Vision)
- 실행력(Implementation)
- 학습(Learning)
- 균형감각(Balance)
- 영감(동기부여 · Inspiration)

1) 인(仁)과 엄(嚴)의 균형유지 리더십

■ 사서삼경 '대학'에 '격물치지(格物致知)'란 고사성어가 있음

■ 우리는 날마다 선택하고 판단하며 결정의 순간에서 살아감

■ 잘 나가는 기업도 한 번 오판하면 하루아침에 망하기 마련임

- 격물치지 : 이치를 알고 판단하면 성공하지만 이치에 어긋나면 실패한다는 의미함

1) 격물치지를 알아야 함

- “키스는 과학이다.”라는 말이 있음
- 연인들은 입을 맞출 때 코의 충돌을 피하기 위해 서로 얼굴을 약간 돌림
- 독일 루르대의 심리학자인 오누르 권튀르퀸
 - 미국, 독일, 터키에서 124쌍의 연인이 키스하는 모습을 지켜본 뒤
 - ☞ 입술을 대기 전에 머리를 오른쪽으로 기울이는 사람이 왼쪽으로 향하는 사람보다 두 배가량 많은 것을 알아냄
- 2003년 '네이처'지에 발표한 논문
 - 오른쪽으로 고개를 돌리는 사람이 많은 까닭
 - ☞ 어린 시절 어머니 품속에서 생긴 버릇 때문이라고 분석

- 어머니의 80%는 아기를 자신의 왼쪽에 눕혀놓고 키움
 - 따라서 아기는 어머니를 보기 위해 오른쪽으로 향하지 않으면 안 됨
 - 그 결과
 - ☞ 대부분의 사람들은 고개를 오른쪽으로 돌리면서 따뜻하고 안전한 느낌을 맛보게 되었다는 것임
- 권튀르퀸의 연구를 지지하는 몇몇 과학자들
 - 키스할 때 머리를 왼쪽으로 돌리는 사람
 - ☞ 오른쪽으로 향하는 연인보다 사랑의 강도가 높지 않다고 주장했음
- 판단을 잘하기 위해서는 개념의 정리가 필요하며 분류법을 알아야 함

예) 남편은 양이요 아내는 음임.
 하늘은 양이요 땅은 음임.
 양은 동(動), 음은 정(靜)임.
 상(上)은 양이요 하(下)는 음임.
- 상선약수(上善若水)라는 말이 있음
 - 윗사람이 선하면 아랫사람이 선함
 - 남편이 선하면 아내가 선해진다는 이치임
 - 이런 과제를 푸는 사람이 지혜로운 리더십이 되는 것임

2) 직언에 귀를 기울여야 함

- 리더십(Leadership)에서 'L'의 의미
 - 'Listen' 즉, 경청이라는 의미로 사용되기도 함
 - 즉 상대방의 이야기를 귀담아 들어야 한다는 것임
- 리더의 커뮤니케이션에서 1-2-3 화법이라는 것이 있음
 - 1은 1분 말하고, 2는 상대방의 이야기를 2분 경청하고, 3은 상대방의 이야기를 2분 경청하는 동안 3번 맞장구를 치라는 의미임
- 동서고금 역사에서 영웅호걸과 수많은 황제, 제후가 실패하고 망한 원인
 - 참모나 신하의 직언을 외면하고 듣지 않은 것이 원인임
- 삼국지의 유현덕
 - 겸손한 지도자
 - 평소 제갈공명의 말에 귀를 기울인 지도자였음

그러나 삼국의 세력 균형에서 약소국인 오나라와 손을 잡고 강대국인 위나라와 대항하는 것이 당연함에도 의형제 관우에 대한 복수심으로 오나라와 싸우려 했다. 제갈공명이 반대 직언을 하였으나 유현덕은 이를 듣지 않고 결국 오나라와의 전쟁 중에 사망하였다.
- 사람이란 원래 아첨하고 듣기 좋은 얘기를 좋아하므로 직언은 기피하기 마련임
- 중국 역사에서 진시황제를 이은 호해황제는 아방궁에서 궁녀들과 주연을 즐기며 방탕한 생활을 일삼았음
 - 결국 민란이 일어나 도망가는 신세가 되었는데, 이때 측근 환관에게 "왜 이 지경이

되도록 나에게 말하지 않았느냐"고 추궁했음

- 그때 측근이 말하길 "그때 사실대로 듣기 싫은 얘기를 했으면 저는 죽었을 것입니다."고 대답하였다는 예가 있음

- 유한양행 창업주 유일한 회장

- 사실대로 보고하라는 경영철학을 실천하기 위해 상벌과 인사고과를 네 부류로 나누었음

☞ 아침하는 사람(奸臣)

☞ 예스맨 충신(忠信)

☞ 윗사람의 오판을 바로잡아 주는 양신(良臣)

☞ 윗사람의 과오에 시비를 거는 쟁신(爭臣)

→ 양신과 쟁신은 지도자의 그릇으로 생김

3) 인(仁)과 엄(嚴)의 균형을 유지해야 함

- 조직하면 떠오르는 것은 조폭, 깡두기, 주먹임

- '조직'

- 좋은 일보다 어렵고 힘든 일이 더 많은 곳
- 자신이 좋아하는 일만 할 수도 없고, 잘하는 일만 할 수도 없는 곳

- 조직의 생명

- 규율과 기강임

- 기강이 무너지면 조직은 망하기 마련임

- 따라서 엄격한 규율과 기강은 리더십의 핵심이기도 함

- 삼국지의 제갈공명

사마중달과의 전투에서 마속장군에게 군의 배치 등 세밀한 분야까지 지시하였으나 마속장군은 명령을 어기고 자기 멋대로 작전을 수행해 실패했다. 제갈공명은 일벌백계로 눈물을 머금고 참형으로 다스렸다.

- 이것이 소위 고사성어 '읍참마속'의 내용임

- 너무 엄격하면 인재를 잃기 때문
- 그때의 정황과 상황을 보아 판단할 일

- 초한지의 항우

부하가 과오를 범하면 엄격한 규율로 극형에 처하는 잔인성을 보였다. 신하들은 항우의 엄격함에 공포심이 생겨 자신도 언제 당할지 모른다는 두려움 때문에 항우 진영에서 도망을 쳐 유방 진영으로 갔다. 이로써 유방은 많은 인재를 얻게 되었다.

- 유방은 외유내강의 전형적인 지도자였음
- 반면 항우는 외강내유의 전형으로 두 인물이 비교됨

- 사람에게는 누구나 장단점이 있고 업무를 추진하다 보면 과오도 있기 마련임

- 춘추전국시대 초나라 장왕

장군, 신하들과 한자리에서 전승 축하연을 베풀었는데 이때 자신의 애첩과 후궁들로 하여금 장수와 신하들을 술시중을 들게 하였다. 그런데 한 장수가 술김에 왕의 애첩을 껴안고 성희롱하였다. 애첩은 그 장수의 갓끈을 끊어 왕에게 달려가 증표를 제시하며 처벌을 간청하였다. 장수가 자신의 탈선으로 처벌을 두려워하고 있을 때 장왕이 장내의 촛불을 끄고 모든 장수들은 갓끈을 끊으라고 명령하였다. 장왕은 이렇게 장수의 허물을 관용으로 용서하였다. 얼마 후 전쟁 중에 위험한 처지로 죽게 되었는데 한 장수가 온갖 위험을 무릅쓰고 자신을 구해 내었다. 이때 장왕이 어째서 도망가지 않고 나를 구해 주었는지를 묻자 장수가 말하기를 "저는 축하연에서 폐하의 애첩을 건드린 자로 그때 죽을 운명을 용서받고 그 은혜를 갚게 되었습니다."라고 말했다. 그 대답을 듣고 장왕은 "나의 관용이 나의 생명을 구했다."는 기록이 있다.

4) 좋은 리더와 뛰어난 리더

- 리더의 수준이 올라가면 국가의 수준도 올라간다고 함
- 세계적 경영학자인 톰 피터스
 - "훌륭한 리더는 뛰어난 연기자다."
- 요즘 최고경영자(CEO)는 점차 예술가를 닮아가고 있음
 - 멋지게 말하고, 글을 쓸 줄 아는 능력이 필요함
 - 호소력 있는 자기 연출력과 자기 브랜드가 있어야 뛰어난 CEO 대접을 받음
- 가끔 직원들을 감동시키기 위해 악기 연주를 하거나, 감동적인 이벤트를 기획할 줄 알아야 함
- 누구도 생각하지 못할 혁신적 아이디어로 세상을 깜짝 놀라게 만든 책임도 짐
- 그래서 요즘 CEO 중에는 예술을 공부하는 사람이 많음
 - 미술과 음악을 접해 휴식을 취하면서 영감을 얻음
 - 기업 활동을 할 의욕을 얻는 것임
- 성공의 본질이 무엇인가?
 - 재능이 있으면 성공할 수 있을까?
 - 대인관계가 원만하면 성공할 수 있을까?
 - ☞ 일반적으로 사람들은 이 두 가지가 검비될 때 사람들은 성공에 다가갈 수 있다고 생각
- 리더십에는 양면성이 있음
 - 어느 한 가지만 가지고는 진정한 리더라고 할 수 없음
 - 리더십의 양면성 재능과 재능을 담는 그릇
 - ☞ 즉 칼과 칼집을 갖고 있어야 함
- 자동차왕 헨리포드가 모델T만 고집하다 GM에게 패권을 빼앗긴 것
- 잘 나가던 재벌기업이 하루아침에 무너지는 것
 - 바로 '자만' 때문임

- 내가 가진 상품이 최고일수록 겸손이라는 바구니 속에 있어야 함
- 겸손
 - 나약한 자의 무기력한 선택이 아님
 - 강한 자만이 보여 줄 수 있는 아름다움
- 요즘 우리 사회를 보면 주위에서 '일중독'이라는 말이 심심치 않게 들려옴
 - 알코올 중독이나 도박중독 만큼이나 무서운 증상
- 단기적으로는 성과를 내는 것처럼 보이지만 결국 가정, 건강, 친구, 즐거움 등 많은 것을 희생해야 함
- 언젠가 논문 왕으로 불리던 모대학의 교수가 죽은 사건이 있었음
- 그 교수는 40대 중반에 500편의 가까운 논문과 24권의 책을 냈었음
- 보통 사람의 10배가 넘는 성과를 올린 것임
- 아마 그 정도 일을 하려면 모든 것을 포기해야만 했을지도 모름
- 무리한 연구가 죽음을 불렀다는 것은 누구나 쉽게 짐작할 수 있음
- 일과 가정 사이의 균형, 일하는 것과 휴식의 적절한 밸런스, 좌뇌와 우뇌의 조화는 반드시 필요함
- 우리는 리더십을 너무 어렵게 생각하거나 자신과는 무관한 것으로 여김
- 그러나 리더십은 모든 분야에서 필요하며 실제로 일상의 모든 곳에서 이루어지고 있음
- 더구나 급변하고 개인 중심으로 돌아가는 현대사회에서 무엇보다 필요한 것이 바로 균형적 리더십임
- '좋은 리더'가 아닌 '최고의 리더'
 - 비전에 기초하여 영향력을 미칠 뿐 아니라, 사람의 가치를 이해하면서 자신의 역할을 다양하게 바꿀 수 있는 사람
 - 스스로 끊임없는 학습 활동과 더불어 지속적인 에너지의 투입으로 변화를 촉진시키는 사람
 - ☞ 조직을 더욱더 살아 있는 생명력으로 가득 차게 하는 사람
- 좋은 리더
 - 한두 가지 목표에 자신의 노력과 열정을 집중함
- 최고의 리더
 - 조직을 둘러싼 모든 이해관계자들의 요구를 균형 있게 만족시키는 것을 목표로 하고 있다는 것임
- 수많은 기업을 연구하고 컨설팅한 경험에 비추어 볼 때 균형을 평가하는 4가지 질문에 대해 관찰해 보아야 함
 - 매출이나 성장과 같은 금전적 성과를 높이기 위해 진심으로 노력하는가?
 - 고객의 평가에 항상 귀를 기울이는가?
 - 부하직원의 업무상 어려움에 관심을 가지는가?
 - 조직을 운영하는 것이 사회에 해가 되지 않도록 조심하는가, 더 나아가 사회에

보탬이 되기 위해 노력하는가?

- 좋은 리더라면 이중 두 가지나 세 가지 질문에 yes라고 답할 것임
- 그러나 최고의 리더라면 이 네 가지 질문에 모두 yes라고 답할 것임
- 좋은 리더는 한두 가지 목표에 자신의 노력과 열정을 집중하지만 최고의 리더는 조직을 둘러싼 모든 이해관계자들의 요구를 만족시키는 것을 목표로 일하기 때문임
- 너무나 단순해 보이는 위의 네 가지 질문은 리더의 '균형성'을 평가하는, 간단하지만 결정적인 잣대임
- 균형성이 조직에 관련된 이해당사자가 누구도 소외받지 않고 모두 만족하는 상태라면, 리더는 균형성을 찾고 유지시키는 역할을 하는 사람임

5) 보상과 격려의 균형 리더십

- 많은 조직에는 최고책임자인 CEO부터 임원, 간부, 관리자 등 의사결정과 사업 수행의 조직구조 속에 많은 리더들이 존재함
- 리더
 - 항상 구성원들이 활동적으로 업무를 수행하고, 높은 책임감을 갖고, 열정적으로 몰입해 창의적 능력을 발휘할 수 있는 방안에 대해 고민함
- 성과지향성이 높은 조직일수록 구성원들의 열정과 창의성 발휘를 중요하게 생각함
- 비교적 큰 조직
 - 구성원들의 이러한 성과중심의 제도적 틀과 보상 시스템을 설계
 - 역량개발을 위한 교육 프로그램을 구축
 - ☞ 별도의 전담 부서를 두고 있기도 함
- 대부분의 조직
 - 구성원들의 역량이 집중력 있게 발현될 수 있도록 하기 위해 핵심성과지표(KPI)를 발굴
 - 명확하고 측정 가능한 목표중심(MBO)으로 경영지표를 계량화할 수 있는
 - ☞ 효과적인 성과보상 시스템의 설계에 초점을 맞추고 있음
- 조직에서 전사적 차원의 시스템이 완전하게 만들어져 있음
 - 구성원들과 리더, 구성원들과 조직 사이에 비전 공유에 대한 격차는 늘 존재하며 아쉬움이 있게 마련임
- 왜 이러한 격차와 아쉬움이 존재하는 것일까?
 - 아무리 '성과측정과 보상 시스템'이 완벽하다 할지라도 이와 균형적으로 발전해야 하는 인정과 격려의 균형 리더십이 부족했기 때문임
- '인정과 격려'의 리더십
 - 구성원을 내부고객으로 바라보는 고객 지향성이 높은 리더들이 많을수록 더욱 활성화돼 있는 경향이 강함
 - ☞ 어려운 것은 아니지만 훈련이 필요하며 리더의 중요한 자질 중 하나임
 - ☞ '잘했어!', '수고했어!', '축하해!' 세 마디의 활용에서 출발한다고 볼 수 있음

- 성과에 대한 논리적 측정과 보상 시스템을 만들고, 동시에 조직내 각 단위의 조직체계에 위치한 리더들이 격려의 메시지를 잘 활용할 수 있다면,
 - 그 조직은 구성원들이 몰입과 열정, 창의성을 발현할 수 있는 토대를 마련한 것으로 볼 수 있음
- 이러한 토대 위에 합리적이고 논리적인 성과측정 성과보상 시스템이 더해질 때
 - 리더십의 균형은 완성될 수 있음

4. 균형과 조화를 위한 조직문화 창조의 리더십

- "아무것도 안하는 것보다 무슨 일이든 벌여 실패하는 것이 나음"
 - 세계적인 생활용품업체인 미국 3M의 100년 역사 동안 면면히 흐르고 있는 3M의 조직문화를 상징적으로 나타낸 말임
- 미국 시카고에 엄청난 화재가 난 적이 있음
 - 온 시가지가 잿더미로 변해버렸음
 - 그때 한 상점에 이런 안내문이 붙었음

"우리 가게는 완전히 전소되고 말았습니다. 그러나 우리 가정의 비전은 아직 타지 않았습니다. 우리는 내일부터 정상 영업을 합니다."
 - 바람직한 조직문화란 위기에 빛이 남
 - 가슴을 두근거리게 하는 비전을 품고 그것을 위해 최선을 다하는 사람이 얼마나 아름다운가?
- 전략이나 사업환경이 아무리 좋더라도 이를 실행하는 조직적 기반이 탄탄하지 못한 기업은 성공하기 어려움
- 지속적으로 경쟁에서 승리하기 위해서는
 - 구성원들을 하나의 구심점으로 결집시키고, 이들의 강한 열정과 에너지를 이끌어 낼 수 있는 강한 조직문화가 필요함
- 경쟁전략의 대가인 M. Porter를 비롯한 많은 학자
 - 기업경쟁력의 핵심
 - 사업 포지션상의 강점에 있다고 함
- 높은 시장 진입 장벽, 규모의 경제 효과, 구매자나 공급자에 대한 교섭력 등
 - 사업 성패를 결정하는 핵심요인이라는 견해가 지배적이었음
 - 그러나 흥미로운 사실은 흔히 일류 기업이라 불리는 성공한 기업들을 보면,
- 포지션상의 강점을 갖지 못한 경우도 많다는 것임
 - Wal-Mart, Southwest Airlines, Tyson Foods 등이 대표적인 기업들임
 - 그렇다면, 과연 이들 기업의 성공비결은 무엇인가? 그중 하나는 구성원들의 강한 열정과 에너지를 촉발하여, 하나의 구심점으로 결집시키는 고유의 조직문화라고 함

1) 조직문화의 중요성

■ 오늘날 조직문화

- 사람, 자본, 기술, 정보에 이은 제5의 경영자원으로 일컬어짐
- 조직의 성장과 불가분의 관계를 맺음
 - 최근에 조직변신이란 틀 속에서 조직문화의 혁신문제가 거론되는 것도 여기서 비롯된 것임

■ 창립초기

- 조직에서는 설립자의 의지가 곧 조직문화가 됨

■ 조직의 연륜이 쌓여 내·외부환경의 변화가 누적되면

- 설립자도 조직의 혁신과 함께 조직문화의 혁신문제를 검토하지 않을 수 없게 됨

■ 조직문화는 조직의 탄생에서부터 역사적으로 누적된 것들을 바탕으로 다양한 요소들이 결합되어 형성됨

■ 조직문화는 조직의 역사적 가치를 바탕으로 환경변화에 대한 적응과정의 산물이며 조직목표와 조직의 내·외부환경의 변화까지 생성되고 성장, 소멸, 재창조되는 순환성과 생명력을 지니는 것임

■ 조직이 원하는 바람직한 조직문화의 형성을 위해 유념해야 할 사항

- 1) 설정된 비전과 사명(Mission)은 반드시 실천되어야 함
- 2) 조직문화는 업무의 특성에 맞게 정립되어야 함
- 3) 조직문화는 조직구성원 한 사람에 이르기까지 철저하게 스며들어야 함
- 4) 조직의 다양한 관리운영 시스템이 조직문화의 관점에서 재정비되어야 함

■ 바람직한 조직문화의 형성

- 경영이념과 사명 같은 것을 만들어 전시적인 행사와 같이 선포하는 것만으로 끝나면 안 됨
- 구성원들 스스로 다음과 같은 질문을 거듭하며 진지하고 엄숙하게

■ 대답하려는 노력을 기울여 나가야 함

“경영이념과 사명을 얼마만큼 숙지하고 있는가? 이러한 정신을 얼마나 깊이 생각하고 따르며 실행에 옮기고 있는가? 경영이념과 사명이 조직구성원들에게 그들의 개인적인 삶의 목표에 얼마만큼 일체감을 느끼게 해주는가?”

- 이러한 질문

- 조직구성원들이 진심으로 동의할 수 있을 때 비로소 실감하게 됨
- 비전 있는 삶을 살아갈 수 있을 것
- 바람직한 조직문화를 창조하고 정착시켜 나갈 수 있을 것임

■ 조직문화

- 그 조직 특유의 판단 기준으로 각 구성원의 행동을 규정하고 또 만들어가기 때문에 조직문화는 중요함
- 특히, 기업이 경영혁신을 수행하는 데 조직문화의 역할이라는 것은 대단히 중요함
 - 전략경영을 수행함에 있어 기업의 내부적인 효율성은 대단히 중요함
 - 특히, 구성원들의 신념, 가치관, 규범, 관행 등이 기업의 나아갈 방향과 일치해야만 하기

때문임

- 공격적 경영을 지향하는 기업은 혁신적 문화가 뒷받침되어야 성공적인 기업의 성과를 이룰 수 있듯이 조직문화란 전략적 기업경영의 구체적인 실천방안이 될 수 있음
- 최고경영자의 가장 중요한 임무 중의 하나는 기업문화의 중요성을 인식하여 경영전략을 그 기업만의 독특한 기업문화에 맞추어 추진하는 것이 바람직함

2) Fun Fun한 리더십

- 리더는 뒤에서 전장(싸움터)으로 부하를 내모는 게 아니라 앞장서 솔선수범함
 - '동참'을 이끌어 내야 함
 - 리더가 헌신하지 않는 일에 부하가 헌신할 리 없음
 - 열정을 갖지 않은 리더가 부하에게 열정을 요구할 수는 없음
 - 본인이 바른길을 가지 않으면서 부하에게 올바른 길을 가라고 요구할 수는 더 더욱 없음을 명심해야 함
- 새로운 리더의 출현을 요구하는 조직의 필요성
 - 시장경쟁이 치열해지고 다변화하는 세계화시대에 어쩌면 생존의 필수적 요건이 되고 있음
- 외부환경의 변화와 요구에 따라 필요시 되는 조직의 리더
 - 새로운 사람 즉 외부인원의 유입을 의미하는 것이 아님
 - 회사나 조직을 이끌어나가는 'Fun Fun 리더십'임
- 데일 카네기의 인간관계 혁명의 10가지 메시지
 - 1) 대화를 하라 : 의사소통은 신뢰를 바탕으로 만들어짐
 - 2) 관심을 표현하라 : 상대방에게 순수한 관심을 보여야 함
 - 3) 상대방의 입장에 서라 : 갇힌 자신의 틀에서 벗어나라
 - 4) 경청하라 : 훌륭한 경청자보다 더 설득력이 강한 사람은 없음
 - 5) 팀을 만들어라 : 팀을 이루어 일하는 사람이 미래의 리더들임
 - 6) 인정, 칭찬 그리고 보상하라 : 사람들은 돈을 위해 일하지만 인정받고, 칭찬받고 보상을 받기 위해 앞으로 더 나아감
 - 7) 실수를 즉각적으로 인정하고 비평을 부드럽게 건설적으로 수용함
 - 8) 높은 업무성과를 지속시키려면 일과 휴식의 균형을 맞추어야 함
 - 9) 긍정적인 마음가짐으로 힘을 얻고, 부정적인 마음가짐으로 약해지지 말라
 - 10) 열정(Passion)의 힘을 평가절하하지 말라
- 이러한 원칙이나 기술을 적용해서 일상생활에 습관화하여 잘 실천해 나갈 때
 - 진정으로 Fun Fun한 리더십을 발휘하게 됨
- 디지털 시대인 요즘 많은 조직들은 엄청난 변화의 소용돌이에 휩싸이고 있고, 리더들은 장기적으로 생존할 수 있는 조직을 구축할 필요성을 인식하고 있음
 - 특히 이들은 조직의 성과향상에 있어서 인적자원이 얼마나 중요한지를 새삼 느끼고 있음
- 과거에는 통제자로서의 역할을 수행하였음
 - 이제는 조력자, 협력자, 안내자, 그리고 코치와 같은 역할을 수행하고 있음

- 이와 같은 전반적인 조직변화
 - 결과적으로는 바람직한 조직문화를 창조시키게 됨
- 권위적이고 강압적인 리더십으로 조직을 관리하기보다는 민주적이고 독창성과 변화를 앞세우는 리더십으로서 조직문화를 이끔
 - 조직의 성과를 낳는 결과를 도출하는 역할이 중요
 - 조직문화를 이끄는 리더십의 존재가 조직문화의 긍정적인 측면을 더욱더 배가시킬 수 있기 때문

미래 핵심리더로서 성공하는 삶의 기준 / 13주차 2차시

1. 나의 성공은 과연 질(質)적인 성공인가?

- '성공했다'고 말할 때 성공의 기준은 무엇인가?
 - 여러 가지가 있겠지만 '그 사람의 성공으로 인해 세상이 얼마나 살기 좋아졌는가?' 하는 점도 평가항목이 될 수 있음
- 환경이 급변할 때마다 자신의 인생을 성공과 실패로 규정하는 것은 너무 성급한 생각이 아닐까?
 - 우리가 살아가는 동안 평생 성공과 실패는 계속 되풀이해서 다가옴
- 오늘날 조직
 - 상상력, 창의력, 아이디어, 혁신과 같은 지적자본을 토대로 움직이고 있음
 - 무형의 지적자본의 생산성을 극대화할 수 있는 현명한 리더의 필요성이 더욱 커지고 있는 셈
- 최근에 이르기까지 몇 년간 언론을 통해 우리에게 친숙해진 성공 리더의 일부
 - '월드컵 4강 신화'의 히딩크, '야인시대'의 김두한, '태조 왕건'의 태조, '해신(海神)'의 장보고, '불멸(不滅)'의 이순신 장군'...
- 이들에 관한 관심이 집중될 때마다 그 성공 요소를 다룬 리더십 책이 출판될 정도로 세간의 관심을 끌기도 했었음
 - 우리는 그 본질적인 특징이나 공통점에 대해서 깊이 있는 성찰을 해 볼 생각이나 여유를 가지지 못했음
 - 특히 TV 속에 비친 리더들의 모습에 대해서는 한순간 반짝 관심을 보이다가 이내 시들해지곤 했던 게 사실임
- 직업의 세계에서 '성공'만큼 인기가 많은 단어도 없을 것
 - 그런 까닭에 성공에 관련된 수많은 책이 나왔음
- '성공의 비결', '성공을 위한 전략', '성공을 위한 기술' 등등 베스트셀러였던 스티븐 코비의 책
 - 원래의 제목
 - '아주 효율적인 사람들의 7가지 습관들'
 - 번역된 제목
 - '성공하는 사람들의 7가지 습관'
- 그렇다면 리더들은 성공에 대해서 어떻게 받아들여야 할 것인가?
 - 고금의 성공 리더들의 사례를 조금만 더 깊이 검토해 본다면, 우리는 몇 가지 본질적인 성공 요인이나 시사점을 찾을 수 있음
- 내각이 새로 구성되거나 대그룹의 임원 개편이 단행되면 언론들은 다투어 그들이 달려온 출세 가도를 자세히 보도하곤 함
 - 사람들은 40대의 나이에 장관이나 사장의 자리에 오른 그들을 보고 성공했다고 느끼고 있음

- 10대나 20대는 역대급 출연료를 받는 영화배우나 이승엽, 박찬호, 박세리 같은 스포츠 스타들을 보면서 그렇게 느낄 것
 - 이렇듯 오늘날 많은 사람은 재물이나 지위, 명예 등을 보고 성공했다고 생각함
- 이것을 양적인 성공이라 할 수 있음
 - 이런 기준을 굳이 무시하거나 부정할 필요는 없음
 - 자신이 누리지 못한다는 열등감 때문에 다른 사람들의 성공을 무시하는 것
 - 오히려 건강하지 못한 태도
- 우리가 기억해야 할 것
 - 양적인 성공이 성공 전부가 아니라는 것
- 중요한 것
 - 양적인 성공의 이면에 질적인 성공이 있느냐 없느냐임
- 리더십의 본질
 - 아이젠하워 전 미국 대통령의 정의처럼 '당신이 성취하고 싶은 일을 다른 사람이 원해서 하도록 만드는 기술이다'라고 할 수 있음
 - 이를 위해 리더는 아래 사람의 의견을 듣고(Listen), 의욕과 사기를 북돋워 주면서(Encourage), 문제해결을 지원하고(Assist), 권한은 이양해 주는(Delegate) 자세가 필요함
- 많은 사람이 흔히 오해하는 것
 - 리더가 슈퍼맨처럼 다방면에 뛰어난 사람은 물론 아님
- 만능의 리더가 있기보다는, 환경적 상황이나 조직과 구성원의 성숙 단계, 일의 특성 등 리더에게 요구되는 역할에 따라
 - 그에 상응하는 최적의 리더와 리더십이 있는 것
- 피터 드러커
 - "모든 환경에 잘 맞는 리더십 역량은 존재하지 않는다"
- 훌륭한 리더의 질적인 성공
 - 전지전능한 사람이나 성인(聖人)보다는
 - 오히려 자신이 처한 상황에서 식견과 사명감이 있으면서 아래 사람과 파트너십을 형성
 - 소기의 목표를 달성하는 사람

2. 나의 성공은 삶 전체에서의 성공인가?

- 직장에서 남들보다 인정받고, 사업을 벌여서 크게 번창했다면 성공했다고 할 수 있음
 - 직업이 우리 삶에서 차지하는 비중을 생각한다면 그는 분명히 성공한 것임
- 직업에서의 성공을 부정할 수는 없지만, 그것을 인생에서의 성공과 동일시할 수는 없음
- 직업에서의 성공을 추구하는 것 자체가 문제 되지는 않음
 - 자기 일에 성실하게 임해서 세상에서 인정받는 성공을 누리는 것은 오히려 노력해야 할 일임
 - 다만 그 과정에서 삶의 다른 영역을 소홀히 하거나 희생시켜서는 안 됨
 - 아무리 그가 이론 성공으로 사회에서 인정을 받더라도 가정이나 사회에서 제대로 인정받지 못한다면
 - 그의 인생은 실패라고 해도 지나치지 않음
- 짐 콜린스(Jim. Collins)
 - 'Good to Great'의 저자
 - "위대한 기업은 자신이 열정을 가지고 있고 잘할 수 있는 분야, 분명한 수익 창출 포인트가 있는 사업에 집중하는 모습을 보인다"
- 리더도 마찬가지로 할 수 있음
 - 자신의 강약점과 정체성에 대한 분명한 인식을 바탕으로 자기만의 리더십 브랜드를 구축하는 사람이 성공하는 모습을 보여주고 있음
 - 즉, 자신이 중요하게 여기는 가치를 바탕으로 자신이 강점이 있는 분야에서 성공의 가능성을 높이는 것
 - 현명한 리더의 모습
- 흔히 주변은 물론 우리 자신까지도 리더가 되기 위해서는 스스로 모든 영역, 모든 상황, 모든 역할에서 훌륭한 인물이 되어야 한다고 기대하는 때도 있음
 - 이 경우 모든 일을 다 잘해야 한다는 부담감
 - 자칫 슈퍼맨 신드롬(Superman Syndrome)만을 초래할 수 있음
 - 그런 경지는 신의 영역임
- 리더로서 성공하기 위해서는 먼저 자기 자신을 돌아봐야 함
 - 자신의 강점과 한계를 인식하고 자신만의 색깔을 정하는 것이 바람직함
 - 자신이 잘할 수 있는 분야, 재미를 느끼는 분야에 집중하여 자신의 리더십 브랜드를 정하는 것
 - 지혜로운 리더의 선택
- 이순신 장군
 - 삼도 수군통제사라는 최고 지휘관이었지만 현장 답사를 게을리하지 않았다고 함
 - 그를 통해 남해안의 복잡한 지형과 조류를 환히 꿰뚫고 있었음
 - 이러한 자신의 강점을 바탕으로 치밀한 지장(智將)의 이미지를 보여주고 있음

■ 고려 태조 왕건

- 카리스마나 지략에서는 궁예나 견훤에 다소 밀렸음
- 부하들을 믿고 신뢰할 줄 아는 덕을 자신의 무기로 활용
 - 최후의 승자로서 성공한 리더가 되었음

3. 나의 성공은 다른 사람과 비교해서 얻은 성공인가?

■ 성공에 대한 모습은 시간에 따라 변하고 있음

- 학교 다닐 때 : 좋은 성적으로 누구나 원하는 대학에 들어가는 것이 성공의 척도였음
- 사회 : 지위나 명예, 재산의 규모가 그 척도가 되기도 함
- 과거 : 조직 내 연공서열로 성공을 평가받았음
- 현재 : 점점 개개인의 능력, 그것도 조직에 직접 이바지하는 능력으로 성공을 평가받고 있음

■ 이렇듯 성공의 모습 자체가 계속 변하기 때문에 이제는 한 사람의 성공 여부를 말하기 어려움

■ 학교 성적이 곧 사회에서의 성공을 보장하는 것은 아님

■ 마찬가지로 사회에서의 성공이 인생에서의 궁극적인 성공을 보장하는 것도 아님

- 일시적으로 사업에 성공했다가 생각지 않은 일로 인해 망하기도 함
- 직장에서 승진에 승진을 거듭하다가 뜻하지 않은 상황으로 대기 발령을 당하기도 함
 - 그때마다 자신의 인생을 성공과 실패로 규정하는 것은 너무 성급함

■ 살아가는 동안 성공과 실패는 계속 되풀이해서 다가옴

- 그것이 전 인생의 성공과 실패로 귀결되지도 않음

■ 리더가 성공하기 위해서는 최고의 동지를 만나야 함

예) 유비가 제갈공명을 만났듯, 빌 게이츠가 스티브 발머를 만났듯

- 이들 2인자 그룹과 상생의 파트너십을 형성하는 경우
 - 진정한 성공을 달성할 수 있음
- 징기스칸
 - 역사상 유례가 없는 대제국을 건설한 최고경영자
 - 참모 역할을 한 '4 준마'와 전투 지휘관 임무를 수행했던 '4 맹견'이 있었음
 - ☞ 이들과의 관계는 단순히 상하관계라기 보다는 평생 동지 또는 평생 친구에 가까웠음
- 태조 왕건
 - 박유, 최응, 최지몽, 최언위 등의 책사 그룹과 신숭겸과 유금필, 박술희 등의 유능한 장수를 거느리고 있었음
 - ☞ 그중 신숭겸 장군은 대구 팔공산 전투(927년)에서 주군인 왕건을 무사히 탈출시키기 위해 스스로 죽음을 택했음
 - ☞ 태조 왕건이 숨을 거두기 직전 유언을 받아 적은 박술희 등도 마찬가지로 굳은 신뢰로 형성된 파트너라고 할 수 있음
- 피터 드러커는 역대 미국 대통령 중 가장 뛰어난 대통령의 한 사람으로 해리 트루먼 대통령을 꼽은 바 있음

- 트루먼 대통령
 - 마셜 장관의 장례식에서 "내가 죽으면 그가 나를 위해 했던 일들을 내가 그를 위해 할 수 있게 되기를 진심으로 바란다"라는 말을 남겼음
 - ☞ 최고의 동지들과 파트너십(Partnership)을 형성하는 것이야말로 최고의 성공이라 할 수 있음
- 동창 모임에 가보면 성공을 정의하는 기준이 분명해지는 것을 볼 수 있음
 - 자신의 경우든 배우자의 경우든 다른 사람과 비교해서 그보다 낫다고 생각하면 성공한 것이고 그렇지 못하면 실패했다고 여기고 있음
 - 열등감에 빠져 해매기도 하고, 우월감에 젖어 남들을 무시하기도 함
 - 이들은 스스로 자신의 인생의 성공 여부를 결정하지 않고 완전히 다른 사람에게 자신의 성공을 결정하게 하고 있음
- 달란트 비유
 - 두 달란트를 남긴 사람이 다섯 달란트를 남긴 사람과 비교해서 열등감에 빠졌다면
 - 자신이 성공했다고 생각하기 어려웠을 것
- 그러나 진정으로 성공했다고 생각하는 사람
 - 상대적으로 작은 열매지만 자신에게 주어진 것을 가지고 최선의 노력을 기울여서 얻은 결과에 만족해할 것임
- 자신의 모습을 솔직하게 바라볼 때 진정한 성공을 누릴 수 있음
- 폴 스톨츠(Paul G. Stoltz)
 - 1997년
 - 미국의 커뮤니케이션 이론가
 - 지능지수(IQ)나 감성 지능(EQ)보다 역경극복지수(AQ, Adversity Quotient)가 높은 사람이 성공하는 시대가 될 것이라고 발표
- 지금과 같이 변화의 속도가 빠르거나, 전환기의 어수선한 상황
 - 지능(IQ)이나 감성지수(EQ)의 두 가지 지능이 아무리 높다 해도 위기를 극복하는 제3의 능력 역경극복지수(AQ)가 받쳐주지 않는다면 제대로 활용할 수 없기 때문
- 역경극복지수(AQ)
 - 수많은 역경에도 굴복하지 않고 냉철한 현실 인식과 합리적인 판단을 바탕으로 끝까지 도전하여 목표를 성취하는 능력
- 리더가 되고자 하는 사람
 - 우선 자신 스스로부터 "안 될 거야", "그건 안 되더라", "어려워" 등의 표현보다는 "한번 해 보자"는 말에 익숙해질 필요가 있음
- 만약 자신이 훌라후프를 돌리지 못하는 사람
 - 30분만 훌라후프 돌리기에 최선을 다해 도전해 보라
 - 학습된 무력감을 벗어던지면, 훌륭하게 훌라후프를 돌리고 있는 자신의 모습을 보게 될 것
- 높은 역경극복지수를 갖추었을 때 진정한 성공이라 할 수 있음

4. 나의 성공은 다른 사람을 배려해서 얻은 성공인가?

- 성공하기 위해서는 상대방을 넘어뜨려야만 한다고 생각하는 것
 - 무한경쟁시대 사회에서 피할 수 없는 현실처럼 느끼고 있음
- 자신의 능력을 돋보이게 하려고 경쟁은 필수적일 수밖에 없음
 - 다른 사람을 넘어뜨리는 것이 곧 진정한 성공은 아님
 - 오히려 다른 사람을 배려할 만한 여유를 가지고 사는 것이 진짜 성공이 아닐까?
- 흔히 카리스마나 권력이 훌륭한 리더가 되기 위한 전제 조건이라고 생각하는 때도 있음
 - 정작 리더에게 필수적으로 요구되는 것
 - 카리스마가 아니라 '비전'임
- 조폭형 리더
 - 비전 리더와 극단적으로 대비되는 유형이 강한 카리스마를 바탕으로 함
- 신뢰받는 리더가 갖추어야 할 4가지 덕목
 - 조직 구성원에 관한 관심(Care)
 - 부하의 문제를 해결해 줄 수 있는 실력(Competence)
 - 구성원의 비밀 유지(Confidentiality)
 - 일관성 있는 원칙 적용(Consistency)
 - 비전 리더와 마찬가지로 가진 경우가 있음
- 워렌 베니스(Warren Bennis)
 - 리더십의 대가
 - 지난 세기의 수많은 리더십 실증 연구에도 불구하고
 - 유능한 리더와 무능한 리더를 구분 짓는 것이 과연 무엇인지에 대해 뚜렷한 기준이 존재하지 않음
- '위대한 지도자는 타고 날 수 있지만, 효과적인 리더는 만들어진다'
- 진정한 1등 리더가 되기 위해서는 어떤 자질과 특성이 필요한 것일까요?
 - 리더십 전문가인 Tomas J.Neff
 - '톱으로부터의 교훈(Lessons from the Top)' 이란 책을 통해 시장에서 사업을 1등으로 이끄는 성공 리더 50명의 15가지 공통 자질을 제시하고 있음
 - 그런데 이들 중 단지 3가지만이 지적 혹은 기술적 능력과 관련되었을 뿐, 대부분 소프트한 차원의 '감성 지능(EQ)'을 기반으로 한 태도나 의지라는 점에 주목할 필요가 있음
- 감성지능(EQ)
 - 자신의 한계와 가능성을 객관적으로 판단해 자신의 감정을 잘 다스리며, 상대방의 관점에서 그 사람을 진정으로 이해하고, 타인과 좋은 관계(Good Relationship)를 유지할 수 있는 능력
- 우선 리더 스스로가 자신의 내면을 깊이 있게 성찰하는 데서부터 시작됨
 - 구성원들의 감성 및 요구를 이해하고 배려함과 동시에 서로가 함께 추구해 가야 할 지향점으로 '공동의 선(善)'을 찾아 이를 향해 자연스레 구성원들을 끌고 갈 수 있는 리더

- 다른 사람을 배려해서 얻은 진정한 성공이라 할 수 있을 것
- 오프라 윈프리의 성공 10계명
 - 1) 남들의 호감을 얻으려 애쓰지 말라
 - 2) 앞으로 나아가기 위해 외적인 것에 의존하지 말라
 - 3) 일과 삶이 최대한 조화를 이루도록 노력하라
 - 4) 주변에 험담하는 사람들을 멀리하라
 - 5) 다른 사람들에게 친절하라
 - 6) 중독된 것들을 끊어라
 - 7) 당신에 버금가는 혹은 당신보다 나은 사람들로 주위를 채워라
 - 8) 돈 때문에 하는 일이 아니라면 돈 생각은 아예 잊어라
 - 9) 당신의 권한을 다른 사람에게 넘겨주지 말라
 - 10) 포기하지 말라

5. 성공하는 자기계발 6하원칙

- 자기계발의 출발점
 - 자기 자신을 제대로 아는 것
 - 자기의 강점과 약점을 알고 있어야 무엇을 키울지 혹은 버려야 할지 그림이 그려지기 때문
- 경영 이론가들
 - 자기 계발의 출발점
 - '자신의 강점 찾기'
- 이것저것 모든 것에 신경 쓸 게 아니라 자기역량을 극대화할 수 있는 분야에 집중해야 함
 - 문제는 자신이 잘하는 것을 찾는 이 작업이 말처럼 쉬운 게 아니라는 데 있음
- 자기계발을 언급할 때
 - 직장인이라면 반드시 '일'과 관련되는 분야에 집중하려고 노력해야 함
- 자기가 이제까지 전혀 손을 대보지 않은 분야에 대한 관심을 두는 것
 - 위험한 발상
- 인생을 어떻게 살 것이냐의 화두
 - 종교와 철학, 인생관의 영역
- 직장생활 혹은 비즈니스
 - 더욱 효과적이고 성공적이 되기 위해 자기계발 노력을 기울이고 있음을 항상 잊지 말아야 함
- 중점 계발 대상으로 자신의 강점을 찾는다면
 - 이때까지 계속해온 일과 그 방식을 철저히 분석하는 것으로 시작하는 게 바람직한 방향

■ 그 분석 도구로 '6하원칙'의 여섯 가지 질문을 스스로 묻는 방법을 제안함

- 언제, 어디서, 누구와 어떤 일을, 어떻게 할 때, 그리고 왜 잘했는지를 스스로 답하는 과정
 - 자신의 강점이 아주 구체적으로 파악될 수 있음
- 항목별로 짚어보며 당신은 언제 가장 효과적이었는지, 어떤 타입인지 생각해보는 기회를 가질 수 있음

■ '6하원칙'의 여섯 가지 질문을 스스로 묻는 방법

1) 언제(When)

- 시간이나 시기와 관련된 점검
 - 마감 시간이 임박해야 생산성이 오르는 사람이 있지만 두세 번 보고서를 고쳐 쓸 정도로 시간이 충분할 때만 역량을 발휘하는 이들도 적지 않음
 - 5분 또는 10분의 조각 시간을 활용해 책도 읽고 정리도 하는 '알뜰파'가 있는가 하면 몇 시간의 뭉치 시간이 주어지지 않으면 일을 아예 시작도 못하는 '몰아치기파'도 있음
 - 새벽녘을 좋아하는 사람, 야밤에 더 말뚱말뚱해지는 인물, 해가 있을 때만 정상적인 사고와 행동을 할 수 있는 사람들도 많음

2) 어디서(Where)

- 도서관에 가야 공부가 잘되는 사람이 있는가 하면, 아무리 작고 지저분해도 자기 방에서 공부해야 능률이 오르는 이들도 있음
- 독립성이 보장된 칸막이 책상 혹은 사방이 푹 터진 사무환경을 선호하는 사람들이 다름
- 중요한 일을 집에 싸 들고 오는 사람, 반대로 작은 일도 집에서는 할 수 없어 일요일에 놀러 가다 회사에 들르는 사람도 적지 않음
- 남들 앞에서 공개적인 발표행사를 할 때 역량을 발휘하는 사람도 많지만, 공개석상에서는 얼어버리는 이들도 있음
- 역할 분담이 잘 된 대기업에선 엘리트로 꼽히던 사람들이 자기가 모든 것을 알아서 해야 하는 중소기업에선 어쩔 줄 모르기도 함
 - 나만의 '홈그라운드'를 찾아야 하는 이유

3) 누구와(With Whom)

- 기획부터 실행까지 혼자 해야 직성이 풀리는 사람들이 적지 않음
 - 도무지 남에게 일을 맡기지 못함
 - 부하에게 일을 맡겼다가도 처음부터 자신이 다시 하는 경우가 많음
 - 팀워크의 일 보다는 전문가적인 작업에 어울림
- 반대로 아무리 작은 결정도 남들의 의견을 들어보고 남의 해석을 빌어 자신의 의견을 덧붙이고 싶어 하는 사람들도 적지 않음
- 또 전폭적으로 믿어주고 자율적으로 일하게 하는 상사 밑에서 역량을 충분히 발휘하는 사람들 가운데 '꼬장꼬장한' 상사 밑에선 하찮은 보고도 절절매며 제대로 못 하는 사람으로 변하는 이들이 적지 않음

- 이성과 같이 파트너가 될 경우, 역량이 2배로 느는 사람이 있는가 하면 절반으로 줄어드는 사람도 있음
- 회사 내 대인관계에서 문제를 느끼는 이들 중 상당수가 적응하지 못해 자책하는 경향을 보임
 - 외부환경이 바뀌면 전혀 다른 능력을 보이는 경우가 허다함

4) 무엇을(What)

- 자신이 스스로 좋아하는 일을 할 때 잘하는 것은 상식
 - 직장 환경은 그런 일만 골라서 할 수 있게 하지 않음
 - 그보단 더 질문의 폭을 좁혀야 함
- 당신은 계획 혹은 기획하는 그림 그리기 작업이 좋은가 아니면 실제 사람들과 부대끼며 실행하면서 느끼는 성취감에 끌리는가
- 대인 접촉이 많은 부서에서 다양한 경험을 쌓겠다는 신입사원들이 많지만 입사 초기부터 사람 만나는 부서를 피하게 해달라는 이들도 적지 않음
- 이것저것 아무거나 시켜도 조금씩은 할 줄 아는 제너럴리스트, 특정한 분야만 고집하는 스페셜리스트도 있음
- 태스크포스 등에서도 리더를 맡으려고 나서는 부류와 남들이 내놓은 것의 문제점이나 논리적 비약을 지적하는데 재주가 있는 사람들이 적지 않음
 - 당신이 성공적이었다고 자평할 만한 일이나 프로젝트의 리스트를 만들어보라

5) 어떻게(How)

- 투자 결정을 직관으로 내리는 리더가 있는가 하면 경쟁 기업의 최근 동향 정보를 수집한 뒤에 조심스럽게 결정을 내리는 사람도 있음
- 시행착오를 경험으로 소중하게 생각하는 리더들도 있지만, 시행착오를 실패로 규정하는 이들도 적지 않음
- 회의에서 전체적인 분위기 파악을 중시하는 리더들도 있지만, 참석자들의 한마디, 한마디를 적어두고 그 진척상황을 점검하는 사람도 있음
- 세미나에 참석할 경우 받아 적으며 참여하는 사람이 있는가 하면, 강사가 전하는 메시지 하나만 느낌으로 챙기려는 스타일도 있음

6) 왜(Why)

- 기억에 남는 프로젝트나 일을 떠올려보자
 - 성공한 것이든 실패한 것이든 스스로 공을 들이고 몰입했던 일이면 좋음
- 당신은 왜 하필 그 일을 떠올렸을까
 - 재미있었던 일이었기 때문인가, 승진의 발판이 된 계기라도 됐던가
 - 아니면 그 일에서 배운 것이 많았는가
- 당신을 한때나마 몰입하게 했던, 일하는 재미를 느끼게 했던 그 일을 하던 순간으로 돌아가 보자
 - 당신을 흥분하게, 행복하게, 들뜨게 하는 것은 무엇인가?

- 이런 여섯 가지 점검을 통해 우리는 각자가 가장 효과적이었던 '일하는 방식'을 찾아낼 수 있음.
 - 직장인으로서 나를 가장 강하게 해주는 '최적의 조건'을 발견할 수 있음
 - 내가 남들 보다 잘할 수 있는 조건, 잘하는 것, 잘할 수 있는 방식이 있을 것
- 여섯 가지 질문을 스스로 물어 자신의 '업무 최적 조건'을 찾는 작업
 - 성공하는 '자기계발교육'의 예비 과정

1. 미래를 보는 눈

- '헤라클레이토스'
 - 그리스 철학자
 - 2500년 전
 - 이미 "이 세상에서 모든 것은 변하는데 유일하게 변하지 않는 것은 변화한다는 사실임"라고 말한바 있음
- 이 말보다 현재 우리의 상황을 더 잘 표현한 말은 없을 것임
- 오늘날 변화는 일터에서 가장 강력한 영향을 미치고 있음
 - 극심한 변화로 인하여 우리의 삶과 업무방식이 근본적으로 흔들리고 있는 것임
- 피터 드러커
 - "현재 우리는 조직들이 신속히 혁신되고, 글로벌화 되어 가는 후기 자본주의 시대에 들어가고 있다"라고 말한바 있음
- 이제 우리는 안정적인 평생직장을 기대할 수 없기 때문에 변화를 현실로 받아들이고 대처하지 않으면 안 됨
- 이 시대의 대표적 성공기업인 GE사의 전 책 웰치 회장
 - 기업을 경영하는 데 있어서 가장 중요한 요인 = 학습
- 경영자들은 성공을 하기 위해 학습에 의존해야 하는 경향이 커지고 있음에도 불구하고
 - 사실상 대부분 무엇을 어떻게 배워야 할지조차 모르고 있는 게 사실
- 현실적인 문제를 고려해 세계적 리더들이 어떻게 학습하고 있는지 살펴보자.
 - 첫 번째, 경영자들은 경험을 통해 배움
 - 경험이 자동적으로 학습을 이끄는 것은 아님
 - ☞ 경험만으로 기업을 경영하고 미래를 바라보는 지혜가 생기는 데에는 한계가 있다는 것임
 - 두 번째, 중역들에게 교육훈련은 제2의 학습 원천
 - 학위보다는 직장생활을 하면서 받는 사내 교육훈련을 통해서 유능한 인격을 길러낼 수 있는 것임
 - 세 번째, 동료로부터 배우는 것이 제3의 학습 원천임
 - 직장생활을 하면서 같은 직장 선배-동료들과의 인간관계와 커뮤니케이션에서 배우기도 함
- GE
 - 책 웰치가 뛰어난 기업가가 되기까지 GE라는 기업이 커다란 역할을 함
 - 오랜 시간과 엄격한 심사과정을 통해 합당한 리더를 결정
 - 그중에 신중히 후계자를 선발함

- 어느 기업이든 리더 선발을 쉽게 하지 않음
 - 오랜 GE문화를 바탕
 - 한 사람을 중시하는 GE만의 기업문화의 결과라고 볼 수 있음
- 그러면 이런 GE의 바탕 아래 잭 웰치는 리더로서 어떤 변화경영을 하였는가?
- 잭 웰치
 - 말하는 기업을 경영하는데 있어서 가장 중요한 학습요인의 변화경영 성공 비밀
 - 인적자원인 사람에게 투자하는 것임
 - 인적자원 : 기업을 경영하는데 있어서 물적자원보다 더욱더 중요시되는 것임
 - 신입사원을 뽑을 때도 중요
 - 현재 직원들에게 가능한 모든 것을 투자하라고 함
 - 인적자원에 대한 투자
 - 크로톤빌이라는 GE의 전설적인 경영교육센터가 그 결실로 볼 수 있음
 - 크로톤빌의 궁극적인 사명
 - 조직문화의 변화를 통해
 - ☞ GE직원들의 미래를 바라보는 통찰력과 리더십을 키우고 조직의 효율성을 배가시켜 GE의 국제적 경쟁력을 향상시키는 것임
- GE는 1년에 1조 1천억 원의 교육비를 투자하고 있음
 - 기업이 이처럼 많은 비용을 들여 교육센터를 운영하는 것
 - 기존 경영대학에서 실제 업계의 맥락과 동떨어진 교과에 매달리고 있다는 점
 - 미래의 생존권 확보를 위해 직원들의 능력개발이 반드시 필요하기 때문임

2. 변화에 대한 올바른 준비

- 변화는 항상 우리가 부딪혀야 함
- 오늘날 산업에서의 변화
 - 그 어느 때보다도 급격하며 예측이 불가능함
 - 많은 기업들이 무질서한 변화의 소용돌이 속에 휩싸여 있음
 - 변화에 어떻게 대처해야 하는지에 대해서 고민에 빠져 있음
- 이렇게 어려운 상황에서 경쟁력을 가지려면
 - 변화에 대해서 신속한 대처능력을 가져야 함
 - 오늘날 실질적으로 필요한 것
 - 내부로부터의 변화임
- 조직
 - 사전에 정의된 목적과 목표를 향하여 조직적이고 합리적인 내부로부터의 변화를 이끌어 냄
 - 외부적인 변화에 대처하는 능력을 스스로 길러내야 함

■ 변화

- 어떤 한 상태에서부터 다양한 변천과정을 거쳐 최종적인 상태로 나아가는 것임

■ 켄 베이커(Ken R. Baker)

- 제너럴 모터스(GM)의 R&D센터 부사장
 - "GM의 경쟁우위의 핵심은 환경변화에 대한 지식임. 이 지식은 환경 변화속도를 앞서는 스피드가 있어야 함"
 - 미시간 대학에서 열린 기술교육 및 훈련 리더십 회의에서 이렇게 강조했음
 - 그는 또 "GM이 학습프로세서를 통한 빠른 지식경영의 전개로 글로벌제품을 개발하는 것도 이러한 관점에서 이해할 수 있을 것"이라고 덧붙였음

■ GM이 도입한 지식경영의 특징

- 학습과정을 통하여 창출된 지식
 - 체계화된 지식활용 네트워크를 통하여 전략적 의사결정과정에 충분히 반영되고 있다는 데 있음
- GM은 조직내 부문간 네트워크의 활성화를 통한 각각의 데이터와 정보를 습득, 팀간 학습과정을 거쳐 지식을 창출하고 이에 근거해 기업의 의사결정을 내리는 순환과정을 중시함
- 여기서 주목할 것은 GM이 핵심으로 생각하는 지식이 매우 시장 중심적인 경영활동과 고객지향 마인드에 기초하고 있다는 점임

■ "인재전쟁의 시대"라는 말처럼 현대기업의 화두는 인재육성임

■ 인재육성에 대한 기업들의 관심이 가속화되고 있는 가운데 많은 기업들이 구성원들의 실력을 높이고 잠재역량을 개발하기 위해서

- 실제 일을 통한 학습이 중요하다는 사실을 인지하고 있음
- 현장에서 구성원간 일을 통한 실전 학습제도의 활용이 증가하고 있는 추세임

■ 일을 통한 학습방법 중 하나

- 멘토링 제도임
- 멘토링 : 회사에 대한 경험과 업무노하우를 갖고 있는 리더들이 부하들을 직접 지도하고 조언해 주는 것
 - 일상 업무 현장 속에서 상호작용을 통해 학습이 이루어지기 때문에 그 효과가 탁월함

■ 중요성을 반영하여,

- 최근 멘토링 제도가 신입사원 교육의 일환으로 기업들 사이에 확산되고 있음

3. 변화를 성공으로 이끄는 Leading Change

- 기업이 원하는 변화의 리더
 - 기업의 경영혁신과 리더십의 상관관계 그리고 혁신을 이끄는 절차와 방법론들의 지침서나 도구를 갖고 있어야 함
- 하버드 경영대 교수 존 코터
 - 변화를 성공으로 이끄는 'Leading Change 8단계' 과정
 - 기업 경영현장에 있는 누구에게나 실무 지침서로 활용할 수 있음
 - 혁신을 성공으로 이끌기 위해서는 고도의 '리더십'을 발휘하게 해 줄 것임
- 우리 삶에 있어서도 리더는 분명 중요하기에 어떠한 리더가 되어야 할지에 대한
- 방향을 제시해 주는데 도움이 되고 있음
 - 1) 위기감을 조성하라.
 - 왜 "변화"해야 하는가를 통해 구성원들을 설득하는 것임
 - 2) 강력한 혁신지도부를 구성하라.
 - 변화부서가 힘이 없으면 새로 도입되는 변화가 기업문화에 뿌리 깊이 박힐 수 없기 때문
 - 강력한 지도부(전문성과 진실성을 갖춘)를 통해 이를 만들어야 함
 - 3) 올바른 비전과 전략을 개발하라.
 - 경영혁신의 기본방향을 명백히 해주고, 단기적인 이익보다는 회사전체에 도움이 되는 쪽으로 행동을 유발하고, 개개인의 힘을 한데 모으기 위해 필요한 단계임
 - 4) 참여를 이끌어내는 의사소통을 전개하라.
 - 비전선포식, 설명회, 혁신 회의 등의 조직적 차원과 교육, 홍보 등의 활동을 통해서 비전과 전략을 알려라
 - 5) 부하직원의 권한을 확대하라.
 - 현장의 실무자도 위기감과 비전에 공감을 해야 실질적 혁신이 일어날 수 있기 때문임
 - 6) 단기간에 가시적 성공을 이끌어내라.
 - 베스트 프랙티스(best practice)를 만들어 단기적으로 흔히 영웅 만들기를 하는 것임
 - 7) 변화의 속도를 늦추지 마라.
 - 모든 일이 끝났다고 주장하는 것은 치명적인 실수가 됨
 - 너무 일찍 성공을 축하하는 것은 혁신의 추진력을 일시에 멈추게 할 수 있음
 - 공통된 목표를 가지고 위기의식을 항상 높게 유지하도록 리더십을 발휘해야 함
 - 8) 변화를 정착시켜라.
 - 변화에 도전하는 기업문화를 정착하는 단계
 - 그 이전에 이루어졌던 모든 혁신의 노력들이 물거품이 되지 않도록 새로 도입된 제도를 기업문화로 정착되도록 하는 혁신의 마지막 단계임

- 모든 기업들은 독특한 기업문화가 있기 마련
 - 한 집단을 혁신하고자 할 때 가장 큰 장애가 되는 것
 - 바로 그 집단이 갖고 있는 문화인 것임
- 지금까지 힘들게 만들어온 기업문화가 완전하게 정착할 수 있도록
 - 조직내 인간관계와 커뮤니케이션을 통한 최선의 노력을 기울여야 함
 - 조직구성원의 공통된 가치관, 행동양식은 쉽사리 바뀌는 것이 아니기 때문

4. 인간관계의 중요성

- 데이브스(K. Davis) 교수
 - 인간관계
 - “조직의 한 구성원으로서 상호 협동적이고 생산적으로 어울릴 수 있도록 하는 것”
 - “서로가 상대의 경제적, 사회적, 심리적 욕구를 충족시켜 주는 것”
 - “전체적인 조직상황에 적응할 수 있도록 구성원들을 통합시키는 작용을 함”
- 인간관계
 - 인간과 인간 사이에 상호의존적 존재로서 다른 사람과의 화합을 유지형성 발전하는 것을 의미
 - 더 적극적인 의미
 - 일정한 집단내에서 공동체적 목적을 위하여 집단의 협동관계를 구축하는 기술이라고 할 수 있음
- 혼자서 삶을 영위할 수 있는 사람은 아무도 없음
- 인간은 의도적이든 그렇지 않든 사람은 다른 사람과의 관계 속에서 살아감
 - 인간관계
 - 사람의 삶에서 피할 수 없는 것
 - 인생의 성공과 행복을 좌우함
 - 나의 성공과 행복
 - 나와 인간관계를 맺고 있는 다른 사람의 성공과 행복에 지대한 영향을 미침
 - 한 개인의 성공과 행복
 - 관계하고 있는 다른 사람의 성공과 행복에 영향을 미치는 연속적인 과정을 통해 사회 전체에 영향을 미치게 됨
- 카네기 공대
 - 사회에서 실패한 사람 대상으로 원인을 조사해 보았더니,
 - 능력부족 5%, 인간관계 실패 95%라는 사실을 발견했음
- 모 그룹
 - 퇴직자들을 상대로 앙케이트 조사를 함
 - 70~80%가 인간관계 불만 때문에 퇴직한다고 것

- 그런데 우리가 직장에서 사직서를 쓸 때 보면 퇴직하는 이유에 대해 적어놓은 내용을 보면 가사형편이나 개인사정 등 특별히 회사에서 직원들을 관리하는데 참고될 만한 사항이 눈에 띄지 않음
 - 그렇다면 왜 이 구성원들은 퇴직하는 진정한 이유를 감추고 있을까?
 - 인간관계쯤이야 어디까지나 개인적인 문제이고 내가 말없이 퇴직해 버리면 그것으로 모든 것이 해결된다고 생각하기 때문인데
 - 다른 직장에서 이런 문제가 생기지 말라는 법이 어디 있겠는가?
- '인간관계'
 - 두 사람 혹은 그 이상의 사람들 간의 역동적이고 지속적인 상호작용의 복합적인 패턴을 의미함
- 인간관계의 참여
 - 양측이 동시에 원인이 되기도 하고 결과가 되기도 하는 하나의 상호적인 복잡한 과정이라는 것임

1) Hawthorn 실험과 인간관계론

- Hawthorn 실험
 - 미국의 Western Electric 회사의 Hawthorn 공장에서
 - 하버드대학 경영학 교수인 E. Mayo 교수를 중심
 - 1924년부터 1932년까지 이루어졌음
- 실험과정
 - 조명실험, 계전기 조립작업 실험, 면접실험, 배전기 작업관찰실험 등 네 단계를 거쳐 실시되었음
- 실험연구
 - 작업자들의 생산성을 작업장의 조명, 쾌적도, 온도 등의 물질적 환경보다 조직구성원 간의 인간관계가 보다 중요한 결정 요인이 된다는 관심을 불러일으킴
 - 이 실험들의 결과가 인간관계이론 형성에 기초가 되었음
- Hawthorn 실험의 주요한 결론을 간추려보면 다음과 같음
 - 첫째, 생산성은 사회적 요인에 의해서 결정됨
 - 조직에 있어서의 능률성과 합리성의 수준
 - ☞ 구성원의 육체적인 능력이 아니라 사회적인 능력에 의해서 결정됨
 - 둘째, 비공식적이 요인이 구성원의 행태에 중요한 영향을 미침
 - 비경제적인 보상에 의한 동기부여
 - ☞ 생산성의 결정과 종업원의 만족도를 결정함에 중요한 역할을 함
 - 셋째, 종업원은 집단 구성원의 한 사람으로서 행동함
 - 종업원은 개개인이 스스로 정한 목표의 달성을 위해서 노력하는 것이 아님
 - ☞ 집단이 정한 사회적 규범에 따라 사회적 구성원의 한 사람으로서 행동한다는 것임

- 사회적 규범에서 크게 이탈되는 사람
 - ☞ 동료들에 의해서 제재를 받음
- 사기의 형성
 - ☞ 소집단을 중심으로 이루어짐
- 집단에 소속된 구성원 간에 성립된 인간관계
 - ☞ 비합리적인 감정적인 자극에 의해서 강하게 영향을 받음
- 넷째, 사회적 규범의 설정과 시행에 있어서는 리더십이 중요한 역할을 함
 - 공식적인 리더십과 비공식적인 리더십이 반드시 일치하는 것은 아님
 - ☞ 구성원의 행동을 구속하는 사회적 규범은 비공식적인 집단의 비공식적인 리더십에 의해서 결정됨
 - ☞ 민주적인 리더십이 가장 효율적이며 이에 따라 생산성이 결정됨
- 이상에서 살펴본 바와 같이 Hawthorn 실험을 통해 Taylor의 과학적 관리론을 연구하면서 문제점들을 발견함
 - 생산성
 - 구성원의 사회적 능력과 비공식적인 요인, 인간관계, 민주적인 리더십에 의해 영향을 받는다는 것을 깨달음
 - 인간관계의 중요성을 주장하고 있음

2) 행동과학의 인간관계론

- 행동과학
 - 인간행동에 관하여 객관적인 방법
 - 수집된 경험적 증거에 따라 입증된 일반적 법칙을 확립하여 인간행동을 과학적으로 설명하고 예측하는 것
- 오늘날의 행동과학
 - 인간관계 중심의 행동과학과 의사결정 중심의 행동과학으로 발전하고 있음
- 여기서는 인간관계와 직접적인 연관이 있는 인간관계 중심의 행동과학에 대해서 살펴봄
 - 첫 번째로, 인간관계 중심의 행동과학은 E.Mayo를 중심으로 인간관계론을 기초로 해서 발전되고 있음
 - 여기서는 주로 동기부여의 문제를 다루고 있음
 - 인간에 대한 전제와 그 전제에 근거한 동기이론으로서 경영철학에 영향을 미치는 이론을 많음
 - ☞ 인간관계에 시사를 주는 대표적인 동기이론을 대해서 알아보도록 함

<Maslow의 인간 동기에 대한 욕구계층이론>

욕구	생리적·심리적 지표
5. 자아실현에서의 욕구	<ul style="list-style-type: none"> 잠재적 성취, 최대의 자기발전, 창의성과 자기표현
4. 존경에의 욕구	<ul style="list-style-type: none"> 자기존중 <ul style="list-style-type: none"> 성취감, 능력과 자신감 타인에 의한 존중 <ul style="list-style-type: none"> 지위, 인정, 존엄성과 이해
3. 소속감과 애정의 욕구	<ul style="list-style-type: none"> 타인과의 만족스러운 관계, 집단 내의 소속, 우정과 애정을 주고받음
2. 안전의 욕구	<ul style="list-style-type: none"> 위험과 위협으로부터의 보호, 공포, 불안, 무질서로부터의 자유
1. 생리적 욕구	<ul style="list-style-type: none"> 맛, 수면, 갈증, 냄새, 성, 접촉, 굶주림

- 두 번째로 McGregor의 X.Y 이론을 살펴보면 다음과 같음
 - Douglas McGregor의 X.Y 이론은
 - ☞ 조직 관리자들이 인간에 대하여 지니고 있는 기존 가정을 두 가지 범주로 나누어 제시하고 있음
 - X이론 : 인간을 부정적인 존재로 보는 전통적인 인간관을 가지고 있음
 - Y이론 : 인간을 긍정적인 존재로 적절한 동기부여가 이루어지면 자율적으로 일을 수행한다고 봄

3) 성공적인 인간관계 기법

■ '동전의 양면'

- 떨어 질레야 떨어질 수 없는 필연적인 관계를 비유한 것

■ '인간관계와 커뮤니케이션'

- 동전의 양면성을 지니고 있음

■ 좋은 인간관계의 핵심

- 원활한 소통(疏通)의 수단인 커뮤니케이션이 필수적임

■ 스타벅스

- 커피를 갈아 금으로 만드는 기업
- 천년의 커피 역사를 뒤집은 성공 신화
- 전 세계 매장 1만2000여 개
- 지난 10년간 주가 1500% 상승
- 한 달 평균 18회 매장을 방문하는 수천만 명의 충성고객을 가진 세계 최대 커피 할인점

■ 하워드 쉘츠(Howard Schultz) 스타벅스 회장의 성공 신화

- 커피를 서빙하는 사람에게 투자함
 - 인간관계 중심의 경영철학을 공개 천명했음
- 회사의 최우선 순위는 직원들임
 - 그다음 순위는 고객만족임

- 종업원이 행복하면 고객도 행복함
- 직원이 고객과의 관계가 좋으면 고객은 다시 찾아옴
 - 이것이 사업 수익의 진정한 원천임
- 조직 내에 원만한 인간관계와 커뮤니케이션 없이는 애사심이나 노·사 협력이 있을 수 없음
 - 어떤 개혁이나 혁신운동도 성공시킬 수 없음
- 우리가 지속적인 변화를 추구해야만 살아남을 수 있다는 환경 속에서
 - 기업경영이 엄격해 질수록 인간관계가 무너지는 현상이 사회 각층에서 많이 일어나고 있음
 - '애사심'이 기업의 경쟁력을 키우고 끈끈한 노·사 관계를 만들어 주고 있음
- 성공적인 인간관계 기법
 - 1) 먼저 대접하라
 - 인간관계
 - 주고받는 관계이며
 - 메아리처럼 주는 대로 받는 관계
 - 물질적인 것이든 정신적인 것이든 플러스 전파(좋은 것, 사랑하는 마음, 아름다운 말, 칭찬...)를 보내면 플러스 전파를 되돌려 받음
 - 따라서 무엇을 보내는가가 무엇을 받는가를 결정함
 - ☞ 사랑을 주면 사랑을 되돌려 받고, 미움을 주면 미움을 되돌려 받음
 - 여기에 모든 인간관계에서 적용되는 황금률(the gold rule)이 등장함
 - 그런데 황금률을 분석해보면 두 가지 상이한 자세로 구분됨
 - 첫째, "하지 말라(do not)"는 소극적 자세,
 - ☞ 즉 "스스로 받고 싶지 않은 대접을 남에게 하지 말라"는 자세임
 - ☞ 즉 마이너스적인 전파는 보내지 말라는 것임
 - ☞ 되돌려 받고 싶지 않기 때문임
 - 둘째, "하라(do)"는 적극적 자세,
 - ☞ 즉 "내가 대접받고자 하는 대로 남을 대접하라"는 자세임
 - ☞ 남이 나에게 해주었으면 하고 바라는 것을 내가 상대방에게 "하라"는 것임
 - ☞ 언젠가 그의 도움이 필요할지 모르니 그에게 도움을 주라는 것
 - ☞ 인간관계는 메아리 현상과 같은 것이어서 원만한 인간관계, 바람직한 인간관계를 위해서는 먼저 상대에 플러스 전파를 많이 보내야 함
 - 2) 마음의 문을 먼저 열고 적극적·긍정적으로 상대를 수용하라
 - 마음
 - 행동으로 표현되기까지는 마음속에 있음
 - ☞ 볼 수도 만질 수도 냄새 맡을 수도 없는 성질을 지님
 - 수시로 쉽게 바뀔 수 있는 가변적인 성질을 지님
 - 삶을 성공적으로 그리고 행복하게 살아가는 사람의 공통점
 - 마음을 잘 관리한다는 것

- 사람의 마음
 - 실로 놀라운 위력을 갖고 있음
 - ☞ 잘 관리하면 성공을 보장함
- 현명한 사람, 인간관계에서 성공하고 스스로 행복한 사람은 마음을 잘 관리하는 사람임
- 마음을 어떻게 관리할 것인가가
 - 인생의 성공.불행에 깊이 관련됨
- 마음관리는 매우 중요하므로 몇 가지 실천지침을 살펴보면 아래와 같음
 - 감사하는 마음을 표현하는 "감사합니다(괜찮습니다)"
 - 겸손하고 겸허한 마음을 표현하는 "미안합니다(실례합니다)"
 - 동의와 의지 그리고 봉사의 마음을 표현하는 "그렇게 하겠습니다"
 - 소박하고 긍정적인 마음을 표현하는 "예, 알겠습니다"

3) 상대방 그대로를 인정하라

- 성공적인 인간관계를 하고 싶다면 상대방 그대로를 인정해야 함
 - 상대가 먼저 날 위해서 무엇인가를 해주기를 바라기보다 내가 상대방을 위해 무엇을 해줄 수 있는가를 먼저 생각해야 함
 - ☞ 그것은 자신의 모자람을 인정하는 것이 아니라 자신도 발전할 수 있는 밑거름이 됨
- 사람은 누구나 완전할 수는 없고 같을 수 없음
 - 나 역시 그럴 수 없으며 상대도 마찬가지임
 - 그렇다면 우리는 서로 부족한 점을 보완하여 차이점을 이해하려고 노력해야 함
 - 일방적으로 상대방이 모든 것을 이해해주고 이루어주기를 바라는 안 됨
- 사람에 대하는 것이 많은 노력을 요구함
 - 지치고 그래서 소홀해지고 그러다 보면 점점 더 그 관계가 꼬이는 일을 한번쯤을 경험했을 것임
- 평소에 자신이 다른 사람을 대함에 있어서 진실한 맘으로 대했다면
 - 사람 때문에 지쳐있는 자신을 발견하게 될 때
 - 자신을 붙들어주기 위해 애쓰는 또 다른 사람이 있음을 발견할 수 있게 될 것임

조직운영에서의 절대적인 조건 / 14주차 2차시

1. 리스크에 민감하고 경고할 인물 배치

- 산업화 초기 미국
 - 강도귀족(robber baron)'이라 불리던 이들
 - 애꾸눈 잭 같은 강도들이 아니라, 재산을 크게 일군 산업자본가들이었음
 - 카네기, 멜론, 듀크, 모건, 록펠러같이 오늘날 존경받고 있는 유명 인사들이 줄줄이 망라돼 있음
 - 이런 고약한 이름은 단지 이들이 가지고 있던 부와 권력에 대한 질시 때문만은 아니었음
- 기업집단을 이끄는 일은 결코 쉬운 일이 아닐 것임
- 중요한 의사결정
 - 논리와 설득뿐만 아니라 상당한 배짱과 소신이 있어야 함
 - 이를 뒷받침할 권위 없이는 될 수 없음
- 창업세대에서 후세로 이어지면서 많은 리더들이 실패했음
- 경영능력이 탁월한 소수만이 살아남았고,
 - 그 중 극히 소수가 글로벌기업으로 키우는 데 성공했음
- 어떤 이는 불가능해 보이던 글로벌 최상위 그룹에 당당히 올라섰음
- 어떤 이는 모두 외면하던 적자기업을 끈질긴 집념으로 인수해 큰 이익을 내는 주력 기업으로 일으켜 세웠음
 - 이들은 오얏나무 아래서 갓끈을 고쳐 매기를 주저하거나, 먼지를 털 다음에야 갓을 쓰는 사람들은 아님
- 혼탁한 물을 휘젓기도 하고, 창랑의 흐린 물에 발을 씻는 그런 사람들임
- 좌고우면하기보다는 무모할 만큼의 용기와 과단성, 그리고 사업에 대한 통찰력과 도전정신으로 무한경쟁과 글로벌 위기를 딛고 일어난 사람들임
 - 이런 특성이 코닥, 소니, 노키아 등 한때 시장을 석권했던 무수히 많은 거대 기업들이 실로 하루아침에 정크로 몰락하는 냉엄한 글로벌경쟁에서 살아남을 수 있는 리더들의 자질임
- 릴젠퀴스트(Katie Liljenquist) 교수 등 연구진
 - 고위직과 하위직 모두 230명에게 경영목표 달성에 도움이 되는 요소와 방해가 되는 요소들을 각각 보여줬음
 - 어느 정도 시간이 흐른 뒤 연구자들은 두 그룹에 양쪽 내용들을 떠올려보라고 요구했음
 - 그 결과
 - 리더 등 고위직일수록 목표달성에 방해가 되는 위험 요인들을 제대로 기억하지 못했음
 - 반면 하위직은 이를 잘 떠올렸음
 - 또 하위직은 위험 요인들을 극복하기 위해 더 많은 시간을 투입하는 것으로 나타났음

■ 릴젠퀴스트(Katie Liljenquist) 교수

- "고위직 리더 등은 리스크 요인들을 제대로 기억하지 못했을 뿐만 아니라 그게 무엇을 의미하는지도 잘 알지 못했다"고 말했음
 - 대신 목표 달성에 도움이 되는 요인들을 더 잘 기억했고,
 - ☞ 이들 요소를 중시해 의사결정을 내리는 성향을 보였음

■ 리더들이 목표 달성에 대해 강박관념을 갖는 것은 당연함

- 그럴수록 '자기가 보고 싶은 것만 보는' 성향은 강해질 듯함
- 목표 달성은 리더들의 보수와 직결됨

■ 그렇다면 대안은 없을까?

- 연구자들은 주주들의 대변기구인 이사회가 CEO 주변에 리스크에 민감
- 이를 경고할 인물들을 배치해야 한다고 조언했음

2. 만들어지는 리더십

■ 정복왕 윌리엄(1027~1087) 이후 1000년의 영국 역사에서 국민으로부터 가장 사랑받는 군주

- 엘리자베스 1세 여왕(1558~1603)임

■ 엘리자베스에 대한 영국인의 사랑

- 그녀를 부르는 여러 가지 별명에서도 나타남
- 엘리자베스를 줄인 애칭 '베스(Bess)', 좋은 여왕이라는 뜻의 '굿 퀸 베스(Good Queen Bess)', 평생을 결혼하지 않고 살았다는 의미의 '처녀 여왕(Virgin Queen)', 동화 속 여왕 같다는 '요정의 여왕(Fairy Queen)' 등 다양함

■ 여왕 자신은 가까운 사람들로 부터 '글로리아나(Gloriana)'라는 애칭으로 불리길 좋아했음

- 어느 것 하나 싫어한다는 느낌을 주는 호칭은 없음
- 영국인이 그만큼 그녀를 좋아한다는 뜻임

■ 엘리자베스

- 살아서도 국민의 사랑을 받았고 지금도 가장 존경받는 왕으로 칭송됨
- 영국인의 엘리자베스에 대한 사랑이나 관심은 워낙 깊음
 - 지금도 그녀에 관한 책이 끊임없이 나옴
- 그녀의 무엇이 그렇게 영국인을 매혹시키는지 모르지만 수도 없는 사람들이 연구하고 찾아냈는데도 불구하고 끊임없이 새 책이 나오는 게 신기할 정도임

■ 많은 드라마나 영화의 중심에도 항상 엘리자베스 여왕이 있음

- 그녀의 일생 자체가 워낙 극적이기 때문임

■ 그녀의 일생을 다룬 책

- 도저히 왕이 되리라는 기대를 할 수 없는 상황
 - 그녀가 어떻게 행동하고 미래를 준비하면서 살아남았는가가 쓰여 있음
- 생존철학
 - 나중에 어떤 식으로 여왕의 처세술로 나타나고 치세에 도움을 줬는지도 상세하게

기술돼 있음

- 엘리자베스에게 공통적으로 등장하는 표현
 - '신중하고(prudence)' '용기있고(courageous)' '영악스러운(shrewd)' '타고난 지도자(born leader)'라는 단어들임
- 사람들의 마음
 - 아주 큰 보상으로만 얻어지는 것이 아니라 아주 작은 감사나 칭찬으로도 충분히 얻을 수 있다는 점도 알고 있었음
- 자신이 어려웠던 시절
 - 누군가가 베풀어 준 아주 작은 마음 씬씀이가 얼마나 크게 와 닿았는지를 체득했기 때임
 - 이런 깨달음은
 - 궁중에서 떠받들어지는 삶을 산 사람들은 결코 알 수 없는 지혜라 할 수 있음
- 왕이 되기 전 겪은 오랜 생활의 어려움
 - 이렇게 축복으로 돌아온 것임
- 상황에 따라 엄격히 자기절제를 하며 자기변신의 노력을 게을리하지 않음
- 때가 되면 무모하리만큼 강하게 밀어붙이는 리더십이 있음
- '역사는 유탄이 만든다'고 함
 - 역사는 필연이 아니라 우연의 결과라는 말
- 엘리자베스가 여왕이 된 것은 우연임
 - 왕위계승 순위 세 번째라 왕이 될 가능성이 거의 없었음
 - 그런데 몸이 약했던 남동생 에드워드 6세가 6년을 통치하고 죽은 뒤 즉위한 언니 메리 여왕마저도 겨우 5년을 재위하고 죽을 줄은 아무도 몰랐음
 - 그러나 그녀는 여왕이 될 가능성이 거의 없던 시절에도 부단히 자신을 갈고닦아 군주로의 자질을 연마했음
 - 결국 영국 역사상 가장 유식하고 위대한 왕이 되었음
- 이렇게 보면 엘리자베스 여왕의 리더십
 - 타고난 것이 아니라 만들어진 것이라 해도 지나침이 없음

3. 지속적 참여 유도

- 조직운영에서 지도자의 리더십은 절대적인 조건임
 - 더욱이 신속한 변화가 필요한 조직에서의 리더십
 - 조직의 운명을 좌우함
- 셰이크 모하메드는
 - 다른 이슬람 왕정국가와 달리 종교와 정치를 구분하는 세속주의 정책을 시행했음
 - 명확한 비전을 세워 이를 과감히 추진한 리더로 볼 수 있음

■ 그의 이러한 리더십

- 현실을 냉철하게 진단하는 통찰력, 도전과 모험정신으로 먼 미래를 내다보고

■ 발전상을 머리에 그릴 줄 아는 상상력, 그리고 일사천리로 밀어붙이는 실천력 등이 바탕을 이루고 있음

- 다시 말해 그는 '비전제시 실천형' 리더임

- 리더에게는 명확한 비전과 이에 대한 확고한 신념이 있어야 함
- 신념이 없다면 그는 주저하거나 포기하게 됨
- 목적지를 확실히 정하지 않았다면 차를 타고 여행을 떠나지 말라.

■ 우리는 어디로 향해 가고자 하는지를 알아야 함

■ 셰이크 모하메드(Sheik Mohammed)

- 『나의 비전』이라는 자서전

- 비전을 '실현 가능한 상상력'이라고 규정함

- 자신의 비전이 크게 세 가지를 함축하고 있다고 말함

- 첫째, 비전은 창의적이어야 함
- 둘째, 비전은 반드시 실행되어야 함
- 셋째, 비전은 미래지향적이어야 함

■ 사막의 황무지에 세계 최고의 관광시설을 만들어나가는 두바이 지도자가 말하는 비전의 필수조건임

- 창의적인 비전

- 셰이크 모하메드의 두바이를 다른 나라와 차별화하는 핵심적인 요소

■ 셰이크 모하메드

- 국민 개개인이 강력한 리더십을 가질 경우

- 국가개조가 더 신속히 진행될 수 있다고 믿음

- 이 때문에 그는 두바이 젊은이들에게 온순한 양보보다는 '사자'가 되라고 주문함

“한 서양 속담은 '양 한 마리가 사자 떼를 인도하는 것보다는 한 마리 사자가 양 떼를 이끄는 것이 낫다'고 말한다. 그러나 나는 한 마리의 사자가 사자 떼를 이끄는 것이 더 낫다고 생각한다. 리더는 무서움에 떨며 지시에만 따르는 양보보다는 자신과 함께할 수 있는 사자가 많을 때 더욱 강력한 힘을 발휘할 수 있다. 리더 사자와 사자 떼가 한 몸이 되어 움직일 때 코끼리도 공격할 수 있다.

- 국민 개개인의 리더십이 한 국가의 현재 국력과 발전가능성을 결정한다고 말함

■ 셰이크 모하메드의 리더십 중에서 가장 독특한 것

- 말을 잘하는 것도 상당히 중요하다고 지적함

- 국가나 조직을 이끌기 위해서는 뛰어난 표현력으로 설득할 수 있는 능력이 있어야 함

- 자신의 지시와 비전을 명확히 전달할 수 있어야 한다는 것임

■ 그는 설득력 있는 말을 통해 온갖 도전으로부터 자신이 추진하는 사업을 지켜낼 수 있었음

- 국민이 나태에 빠지지 않도록 독려

- 국가개조사업에 지속적으로 참여적 커뮤니케이션으로 유도하고 있음

4. 커뮤니케이션의 중요성과 특성

■ 커뮤니케이션

- 자신의 느낌, 생각, 의견, 감동을 상대방에게 언어 또는 비언어로 전하는 일련의 과정
 - 어떤 메시지를 상대방에게 전해줌
- 즉, 커뮤니케이션이란 용도에 따라 그 의미는 다르지만, 일반적으로 정보를 전달, 통신, 연락, 의사소통하는 과정이라고 할 수 있음

■ 조직에서 구성원들은 커뮤니케이션에 많은 시간을 보내고 있음

- 리더들
 - 70~90%의 업무시간을 각종 커뮤니케이션에 보낸다는 연구결과도 있음
 - 리더들은 구성원들과의 직접적인 대화는 물론 회의와 전화 그리고 메모 등

■ 여러 가지에 커뮤니케이션 방법을 사용하고 있음

■ 사람은 깨어 있는 시간의 70%를 이야기하고, 듣고, 읽고, 씀

■ 청소년

- 가정, 학교, 그리고 사회에서 의사소통(communication)을 위해 많은 시간과 노력을 할애하고 있음
 - 커뮤니케이션이 청소년들의 생활에 큰 비중을 차지함을 단적으로 말해 주고 있음

■ 커뮤니케이션

- 원래 라틴어의 "공유" 또는 "공통"의 뜻을 가진 커뮤니스(communis)라는 단어에서 비롯되어 "의미의 공유"(sharing of meaning)라는 뜻으로 이해되고 있음

■ 청소년들

- 제각기 다른 생각, 감정 그리고 지식을 가지고 있음
- 다양한 문화를 영위함
- 색다른 언어를 사용하고 있음

■ '고(故) 마쓰시타 고노스케'

- '경영의 신(神)'으로 불림
- 마쓰시타 그룹 창업주
 - 기업가로 성공한 비결 3가지
 - ☞ "몹시 가난해서 어릴 때부터 구두닦이, 신문팔이를 하면서 많은 경험을 쌓을 수 있었음
 - ☞ 태어날 때부터 몸이 매우 약해 항상 운동에 힘써 왔음
 - ☞ 초등학교도 못 다녔기 때문에 세상의 모든 사람을 다 스승으로 여기고 열심히 배우는 일에 게을리하지 않았음
- 역경을 하늘이 내린 선물로 삼아 세계 최고의 리더로 성장할 수 있었던 것
 - 긍정적 사고방식의 커뮤니케이션을 중요성을 보여주고 있음

■ 뛰어난 리더

- 실력도 있고 인품도 탁월하다는 것은 새삼 말할 필요조차 없음
- 그러나 그것만으로는 불충분함
- 실력도 중요하고 인품도 중요하지만 리더는 자신이 통솔해야 할 사람들에게 자신의 장점을 이해시키지 못하면 종이에 그려진 호랑이와 같은 꼴이 되어 아무 힘도 발휘하지 못하게 됨

■ 경영자들의 자서전이나 회고록

- 읽어보면 자기를 지도 편달해 준 상사나 선배들의 이야기를 많이 등장시킴
 - 상사가 일에 대해서는 엄격했지만 인간적인 면에서는 매우 인정이 많았다고 술회하고 있음
 - 상사가 엄격하기만 하다면 부하들은 절대로 따르지 않을 것

■ 사랑과 인정이 있는 리더

- 우선 꾸중을 할 때에도 총론적으로 하지 않고 각론적으로 함
 - “자네, 이 서류는 잘못된 곳이 있어서 다시 써주기 바라네” 하고 말하는 것이 바람직함
 - “이걸 보고서라고 썼나! 자네는 참으로 머리가 나빠”
 - 인격을 매도하는 질책의 커뮤니케이션은 삼가는 것이 좋음
- 꾸중을 하더라도 그가 잘못을 뉘우치고 일어설 수 있도록 패자부활의 기회를 남겨두어야 함

■ 성공하는 리더의 인간적인 매력

- 외향적인데다가 밝고 정열적인 성격의 커뮤니케이션을 사용하고 있음

1) 커뮤니케이션의 일반적 특성

■ 첫째, 의사소통에는 언어적 비언어적 행동들을 포함함

- 즉, 언어적 행동과 마찬가지로
 - 비언어적 행동
 - ☞ 인간관계가 긴밀한가 혹은 소원한가를 드러내 주는 신호로 해석할 수 있음
 - 비언어적 의사소통
 - ☞ 메시지의 언어적 내용을 보충하고, 모순되게 하고, 강조하고, 조절하고, 약화시키기 때문에 대인 의사소통에 있어 중요함

■ 둘째, 대인 의사소통에는 무의식적인 행동, 의례적인 행동, 의식적인 행동들과 이들이 조합된 행동들이 포함되어 있음

- 언어적 비언어적 행동에 어느 정도의 의식적인 생각이 관여되느냐에 따라
 - 그 행동이 무의식적인 것이냐, 의례적인 것이냐, 의식적인 것이냐가 결정됨

■ 셋째, 대인 의사소통은 정적이지 않고 동적임

- 의사소통에 참여한 사람들 사이의 관계 속성에 따라 대인 접촉의 양상이 달라짐
 - 서로를 말아감에 따라
 - ☞ 상대방의 행동을 보다 정확하게 예견할 수 있음
 - ☞ 의사소통이 더 활성화될 수 있음

- 넷째, 대인 의사소통에는 개인적인 피드백, 상호작용, 적합성이 포함되어 있음
 - 개인적인 피드백
 - 어떤 사람의 언어적 비언어적 행위에 대한 상대 의사소통자의 언어적 비언어적 반응
 - 상호작용
 - 한 사람의 행위가 다른 사람의 행위에 서로 영향을 준다는 것을 의미함
 - 적합성
 - 어떤 표현이 대화 전체, 즉 바로 직전 대화와 그때까지의 모든 대화 모두와 관련하여 적합하느냐 하는 문제임
 - ☞ 대화가 가지고 있는 목적에 개별 대화들이 얼마나 그 목적과 관련되어 있는가를 말하는 것임
- 다섯째, 대인 의사소통은 내재적 규칙과 외재적 규칙에 의해 이루어짐
 - 내재적 규칙
 - 의사소통자들 간에 내적으로 가지고 있는 규칙
 - 서로 의사소통을 어떻게 해야 하는지를 안내해 주는 행동의 표준
 - 외재적 규칙
 - 다른 사람들이나 상황에 의해 관계에 부여된 규칙을 말함
- 여섯째, 대인 의사소통은 활동적임
 - 의사소통을 하는 동안 사람들이 상대방에게 무엇을 하느냐(상대에 대한 행위)에 초점이 맞추어지는 것이 아님
 - 서로 더불어 무엇을 하느냐(관계)에 초점이 맞추어짐
- 마지막으로, 대인 의사소통에는 설득이 포함될 수 있음
 - 의사소통을 할 때 상호작용 자들이 어떤 주제와 관련한 생각, 느낌, 행동을 바꾸도록 서로 노력함

2) 커뮤니케이션의 3가지 관점

- 집단 내에서 커뮤니케이션이 이루어지는 행위

- ① 상황
- ② 정보원
- ③ 수용자
- ④ 정보
- ⑤ 전달경로
- ⑥ 잡음
- ⑦ 송신이나 부호화 과정
- ⑧ 수용이나 암호해독 과정
- ⑨ 환류 효과

- 이러한 요소들은 커뮤니케이션이 일어나는 과정에서 매우 중요한 요소로 작용하게 됨

■ 커뮤니케이션에 대한 정의

- 학자들에 따라서 달리하고 있음
- 이러한 정의상의 차이는 커뮤니케이션 현상을 보는 학자들의 관점의 차이에서 오는 것임

■ 다양한 정의를 관점별로 분석

- 구조적 관점, 기능적 관점, 의미적 관점 등으로 구분할 수 있음

① 구조적 관점

- 커뮤니케이션을 주로 정보 또는 메시지의 단순한 "송수신과정"으로 보는 견해
- 구조적 관점에서의 정의
 - ☞ "정보나 메시지를 보내고 받는 과정"
 - ☞ "정보가 한 곳에서 다른 곳으로 흐르는 과정"

② 기능적 관점

- 기능적 관점에서의 커뮤니케이션은 인간들의 기호 사용 행동 그 자체를 커뮤니케이션이라 봄
- 기호화 및 해독과정에 중심을 두는 견해
- 대표적인 학자인 스티븐슨
 - ☞ "커뮤니케이션이란 어떤 자극에 대한 한 생물체의 분별적 반응"이라 정의하고 있음
 - ☞ 어떻게 인간들이 기호를 사용해서 서로 의미를 창조하고 공통 의미를 수립하느냐?
 - ☞ 커뮤니케이션의 기능적인 면에 중점을 두고 있음

③ 의도적 관점

- 커뮤니케이션은 한 인간이 다른 인간에게 영향을 미치기 위하여 의도적이고 계획된 행동으로 파악하는 견해임
 - ☞ 커뮤니케이션과 설득을 거의 같은 의미로 사용하고 있음
- 특히 의도적 관점에서 일부 학자들
 - ☞ 모든 커뮤니케이션을 설득이라는 말로 정의를 하고 있음

3) 커뮤니케이션의 모형

■ 커뮤니케이션

- 주어진 상황에서 커뮤니케이터가 메시지를 고안하여 매체를 통하여 수용자를 자극해서 효과, 즉 커뮤니케이터가 의도한 반응을 얻는 과정
- 커뮤니케이션 과정은 6개의 요소들로 구성
 - 주어진 상황, 커뮤니케이터, 메시지, 매체, 수용자, 효과

■ 일반 행동모형

- 커뮤니케이터, 메시지, 매체는 자극에 해당
- 수용자는 유기체에 해당
- 효과는 반응에 해당

- 반응 피드백을 통하여 다시 커뮤니케이터와 연결됨으로써 커뮤니케이션이 연속적 과정이라는 것을 나타내고 있음
- 커뮤니케이션
 - 한 사람 또는 여러 사람이 주어진 상황이나 맥락 안에서 새로운 정보를 생성하고 전달하는 과정에서 수용자가 그 효과를 인지하게 되는 역동적 과정임
- 커뮤니케이션
 - 커뮤니케이터(communicator), 메시지(message), 매체(channel), 수용자(receiver), 효과(effect) 그리고 커뮤니케이션이 일어나고 있는 상황(context) 등의 요소로 구성된다는 것
 - 커뮤니케이션 제 8요소
 - ① 커뮤니케이터(Communicator)
 - 커뮤니케이터 혹은 정보원(source)은 커뮤니케이션 행위자를 뜻함
 - 청소년 한 개인일 수도 있고, 또는 청소년집단 단체일 수도 있음
 - ☞ 그 나름대로의 의도와 속성을 지니게 됨
 - ☞ 의도란 커뮤니케이션을 하는 목적
 - ☞ 속성이란 커뮤니케이터 자신이 가지고 있는 태도, 지식, 커뮤니케이션 기능·공신력(公信力) 등
 - 커뮤니케이션 효과에 영향을 미침
 - ② 메시지(Message)
 - 수용자로부터 자기가 의도한 반응을 얻으려는 커뮤니케이션의 목적을 달성하기 위해 고안한 내용과 기호들의 집합 혹은 자극들의 집합
 - ☞ 여기서 기호란 어떤 객관적 사물, 사상, 상황을 대신하는 언어, 그림, 도식을 의미라는 것으로 커뮤니케이터가 마음속에 가지고 있는 생각(idea)과는 구분됨
 - 메시지
 - ☞ 커뮤니케이터의 머리 속에 있는 생각이 기호로 바뀌어져 겉으로 표출된 상태를 의미함
 - ☞ 내용과 기호 및 처리로 구성되어 있음
 - ☞ 기호 : 어떤 객관적 사물, 사상, 상황을 대신하는 언어, 그림, 도식을 의미라는 것
 - 커뮤니케이터가 마음속에 가지고 있는 생각(Idea)과는 구분됨
 - ☞ 처리 : 메시지 내용을 선정하고, 조직, 배열하고, 문체를 가다듬는 등의 작업을 말함
 - ③ 매체(Channel or Medium)
 - 매체란 메시지를 담는 용기 및 그 용기의 운반체 등을 말하는 것
 - ☞ 이를 통하여 메시지가 수용자에게 전달됨
 - ☞ 용기란 신문, 라디오, 텔레비전, 잡지 등을 말하며 용기의 운반체란 음파, 광파 등을 지칭함

- 이 매체에는 잡음(noise)이 끼어 있어 메시지의 전달을 방해하는 경우가 많음

④ 수용자(Receiver)

- 수용자인 커뮤니케이터가 보내는 메시지를 받게 되는 청소년 개인이나 집단을 말함
 - ☞ 커뮤니케이터의 메시지뿐만 아니라 커뮤니케이터의 속성, 매체의 특성 등도 함께 받아들임
- 수용자가 메시지를 받고 이에 대해 반응을 보이는 것
 - ☞ 메시지에 대한 반응이라기보다는 그가 지각한 모든 복합적 자극에 대한 반응이라고 보아야 함

⑤ 효과(Effect)

- 수용자인 사람이 커뮤니케이션 자극을 받아 나타내는 반응 중에는 커뮤니케이터가 의도하였던 대로만 반응하지는 않음
 - ☞ 때로는 커뮤니케이터의 자극을 받고 커뮤니케이터의 의도와는 상반된 반응을 보일 수도 있음
- 커뮤니케이터가 의도한 반응, 즉 효과를 얻는 것. 또는 이 효과를 측정하는 것은 쉬운 일이 아니며, 지속적인 연구가 필요함

⑥ 피드백(Feedback)

- 커뮤니케이터에게 되돌아오는 수용자의 반응으로 커뮤니케이터가 수용자의 반응을 보고 자기의 의도와 비교, 평가해서 차이가 있을 때
 - ☞ 커뮤니케이션 자극을 수정 보완해서 새로운 메시지를 전달하게 되는 것
- 피드백으로 인해 커뮤니케이션은 하나의 연속적이고 순환적인 과정이 됨

⑦ 잡음(Noise)

- 커뮤니케이션이 일어나는 과정에서 메시지를 의미 있게 왜곡시키거나 변화시키는 간섭과정임
 - ☞ 커뮤니케이션 과정에서 잡음이 발생하면 메시지수용이 어렵게 되며 본래의 의도한 목적에서 벗어난 새로운 메시지 형태가 나타나게 됨
- 메시지 운영의 잡음이 발생하는 요인은 매우 다양함
 - ☞ 환경적 요인(자동차가 지나는 소음, 에어컨 소음, 스피커 장비 등)과 개인적 요인에 의해서도 발생함
 - ☞ 수용자가 정보를 받아들이는 형태에 따라서도 다르게 나타날 수 있음

⑧ 커뮤니케이션 상황(Context or Setting)

- 커뮤니케이션 상황이란 커뮤니케이션이 일어나는 시간적, 공간적 상황을 뜻함
 - ☞ 상황이란 작게는 커뮤니케이션이 일어나는 분위기, 장소, 시간, 수용자와의 관계 등을 말할 수도 있고, 크게는 사회적 정치적 체제, 세계정세, 문화적 배경까지를 포함하고 있음

■ 커뮤니케이션 과정은

- 커뮤니케이션을 구성하는 각 요소들 사이에서의 상호작용을 의미
- 시간에 따라 연속적인 변화를 보이는 어떤 현상 또는 그 연속적인 작용으로써 그 시작과 끝에 고정된 절차가 있다는 것임

■ 이러한 과정을 커뮤니케이션으로 보는 견해가 공통된 주장임

4) 조하리 창(Johari Window)의 이해

■ 조하리 창(Johari window)

- 교류분석과 함께 대인관계에서 널리 활용되고 있음
- 조셉 루프트(Joseph Luft)와 해리 잉검(Harry Ingham)에 의해 만들어진 개념
 - 널리 활용되고 있음
- 인간이 가지고 있는 마음을 노출시키는 정도와 다른 사람에게 갖는 관심의 정도를 가지고 마음의 창에 대하여 연구한 것
 - 이는 우리의 마음을 네 가지로 분류함

☞ 우리 마음의 문을 여는 방법을 쉽게 가르쳐 주고 있음

■ 세상을 살아가다 보면 우리는 '나도 내 자신을 잘 모르겠다'고 느끼는 경우가 있음,

- 나도 깨닫지 못했던 내 자신의 참모습을 다른 사람들이 일깨워주는 경우가 종종 있음

■ 조하리 창(Johari window)

- 대인관계에 있어서 자기 표현력과 상대방에 대해서 갖는 관심의 정도에 따라 대인관계에서 크게 네 가지 유형의 창(窓)이 만들어짐

1) '미지의 창'(Un - Known Window)

- 자기 자신도 모르는 영역
 - 잠재의식이나 무의식과 같은 부분을 말함
 - 예) 물에 빠진 사람을 구출하는 영웅적인 행동, 또는 살신성인 등
 - ☞ 자신도 모르는 신비스럽고도 초인적인 힘을 발휘하는 것
- 이러한 상태에서는 상호간에 오해가 발생하는 것이 거의 필연적이라고 할 수 있으므로 거의 항상 갈등이 발생함

2) '감추어진 창'(Hidden Window)

- 자기 자신은 알지만 상대방은 모르는 부분을 말함
 - 자신만이 가지고 있는 은밀한 부분이나 비밀 등
 - 또 자기 합리화, 동일화, 보상, 투사 등의 자아방어 행동이나 모략, 계락을 가지는 행동, 자신만이 알고 있는 비밀 등이 여기에 해당됨
 - 이러한 상태에서는 자신의 숨겨진 부분이 다른 사람들에게 노출될 때

다른 사람들이 어떻게 반응할지를 두려워하여 자신의 감정과 태도를 숨기는 경우가 많으므로 맹목적인 창과 마찬가지로 갈등이 발생할 가능성이 잠재해 있음

3) '맹목적인 창'(Blind Window)

- 자기 자신은 모르지만 상대방은 아는 것을 말함
 - 즉, 무의식중에 나타나는 자신의 버릇이나 습관 등이 여기에 해당됨
 - 상대방과 대화할 때 눈을 껌벅인다든지 머리를 긁는다든지 하는 것으로 자기가 모르는 면이기 때문에 실수하기 쉬운 것이기도 함
- 이러한 상태에서는 나의 감정이 상할까봐 상대방이 나에게 어떠한 말을 꺼리기 때문에 의사소통이 원활하지 못하여 갈등이 발생할 가능성이 잠재해 있음

4) '개방된 창'(Open Window)

- 자기 자신에 대하여 자신도 알고 상대방도 아는 창을 말함
 - 초면이라도 주소나 성명, 직업 등을 알게 되면 쉽게 사귄 수 있는 것이 그 예임
- 이러한 상태에서는 타인에 대해 개방적이고 조화를 잘 이루기 때문에
 - 타인과 갈등을 일으킬 소지가 거의 없음