

상황대응형 리더십

(Situational Leadership)

허 진

- 상황대응형 리더십

- * 결론

1. 다양한 리더십 스타일.
2. 팀원을 분석한다.
3. 1분 관리.
4. 팀원과 함께 결정한다.
5. 리더십 스타일 결정을 위한 게임플랜.

상황대응형 리더

유연한 리더십

발달단계 분석

1분 관리

결정

결론



➡ 리더의 행동(Leadership)은 하나의 기술이다!

➡ 상황대응형 리더십이란!



➡ 함께하는 사람에 따라 리더십스타일을 바꾸는 것!

상황대응형 리더

유연한 리더십

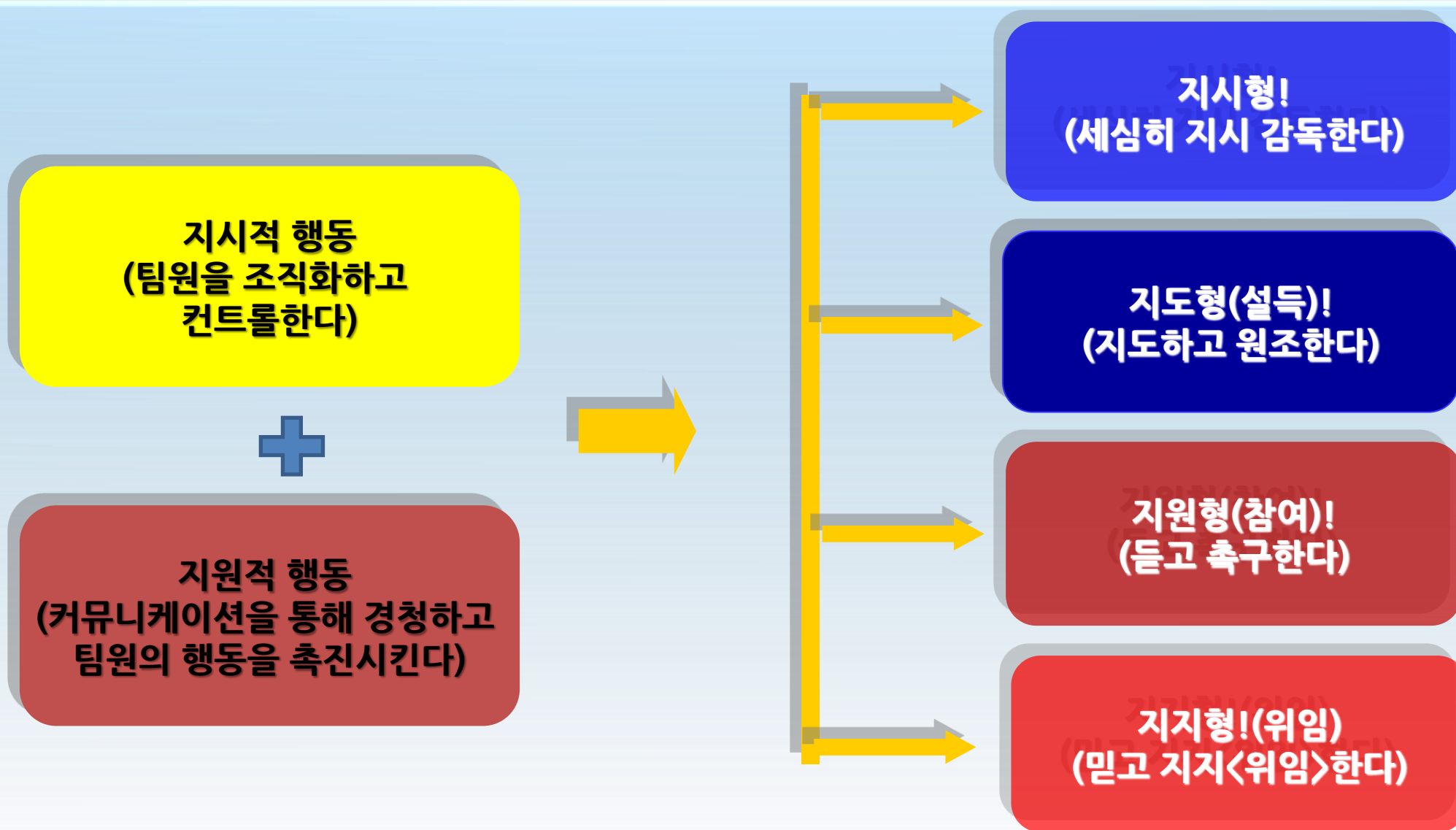
발달단계 분석

1분 관리

결정

결론

함께 일하는 상대와 상황에 따라 리더십 스타일을 바꾸는 것!



상황대응형 리더

유연한 리더십

발달단계 분석

1분 관리

결정

유연한 리더십

상황대응 리더의 3가지 조건

첫째. 여러 가지 리더십 스타일을 유연하게 사용 할 줄 알아야 한다.

⇒유연성

유연성 : 다양한 리더십을 적절하게 사용하는 역량



둘째. 통솔하고 있는 팀원들의 요구를 분석하는 방법을 알아야 한다.

⇒분석력



셋째. 팀원들과 리더십 스타일에 대한 결정에 서로 의견교환을 하는 방법을 알아야 한다.

⇒결정력



상황대응형 리더

유연한 리더십

발달단계 분석

1분 관리

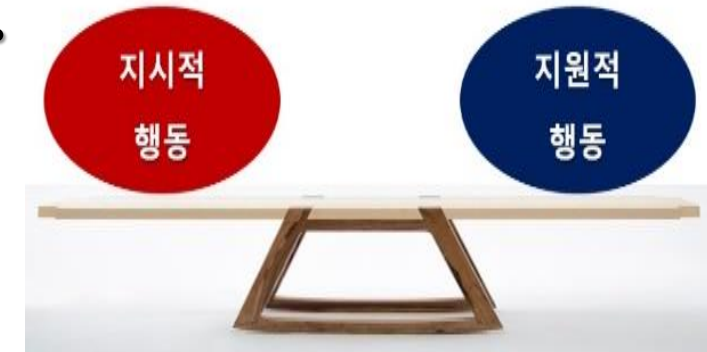
결정

유연한 리더십

유연성이란!

**상황대응형 리더는
지시적 행동과 지원적 행동을 적절히 사용할 줄 알아야 한다.**

유연성 : 다양한 리더십을 적절하게 사용하는 역량



즉, 네 가지의 리더십 스타일을 잘 사용할 줄 아는 사람을 말한다.

- * 지시적 행동 : 구조화한다, 조직화 한다, 컨트롤한다, 통제한다, 감독한다.**
- * 지원적 행동 : 칭찬한다, 경청한다, 촉진한다.**

상황대응형 리더

유연한 리더십

발달단계 분석

1분 관리

결정

유연한 리더십

스타일 1 '지시형'

상황대응형 리더는 구체적인 지시 및 명령을 내리고 업무 수행을 면밀하게 감시한다.

- 팀원에게 목표가 무엇이고 좋은 방법은 무엇인가를 이야기 해주고 또한 어떠한 방법으로 목표를 완수해야 하는지에 대한 계획도 세워주게 된다.
- 즉, 리더가 모든 문제를 해결하고, 모든 것을 결정한다.
팀원은 그저 리더의 생각을 실천하기만 하면 된다.
- 신입 팀원에게 적당하다.



상황대응형 리더

유연한 리더십

발달단계 분석

1분 관리

결정

유연한 리더십

스타일 2 '지도형'

상황대응형 리더는 계속 지시 명령을 내리고 업무수행을 면밀하게 감독은 하지만 결정사항에 대해서는 설명하고 팀원의 제안을 받아들여 전진할 수 있도록 지원한다.

· 팀원에게 지시적 행동과 지원적 행동을 적절히 사용한다.

상대방의 제안을 요구함으로써 쌍방 통행의 커뮤니케이션 방법을 사용하며 최종결정은 팀원의 의견을 반영하여 리더가 결정한다.

· 어느정도 팀에 적응한 중견 팀원에게 적당하다.



상황대응형 리더

유연한 리더십

발달단계 분석

1분 관리

결정

유연한 리더십

스타일 3 '지원형'

상황대응형 리더는 목표 달성을 위해 팀원의 노력을 촉구하고 지원하며 의사결정에 관한 책임을 팀원과 나눠 갖는다.



- 지원 적인 것이 주가 되고 지시적인 행동은 종이 된다.
- 팀원의 노력에 지원해 주고 제안을 경청해 주며 팀원들의 교류를 촉진시켜 준다.
또한 그들의 자신감을 키우고 의욕을 불러일으키기 위해 격려하고 칭찬한다.
- 리더는 업무 수행을 위한 문제 해결방법에 대해 말해주지 않으며 팀원 스스로가 문제를 해결하고 팀원 스스로가 사고력을 넓혀 과감히 추진해 나갈 수 있는 질문만 한다.
- 도중에 싫증을 느끼거나 의욕이 없는 팀원에게 적당하다.

상황대응형 리더

유연한 리더십

발달단계 분석

1분 관리

결정

유연한 리더십

스타일 4 '지지형(위임형)'

상황대응형 리더는 의사결정과 문제 해결의 책임을 팀원에게 맡긴다.

- 의사결정과 문제 해결에 대한 책임을 팀원에게 위임한다.
- 숙련된 팀원에게 적당

경영노트
예지은 수석연구원(인사조직실)

권한위임시 넘어야 할 3가지 벽

1. 불안의 벽

'혹시, 나의 권한이 줄어들지 않을까?'

① 권한위임에 대한 시각을 변경

안전=분 → 권한=대

'권한위임의 패러독스'

권한을 위임하면 부하직원이 더 높은 역할을 발휘하여 조직의 명함해이 커지면서 리더의 권한까지 증대

- 존 맥스웰(美) 리더십전문가

2. 불신의 벽

'직원들의 역량을 믿을 수 있을까?'

① 직원들에게 역량개발 기회를 제공

스티브스

美 7천여개 매장을 3시간 동안 폐점하고 바리스타교육을 실시(2008)

② 작은 성공전형을 활용

직원의 역량보다 조금 높은 임무를 주어 작은 성공경험을 축적해나가는 것

- 할 와이치 교수(미시간주 경영대학원)

3. 불통의 벽

'내가 기대한 수준은 이게 아닌데...'

① '열린 질문'을 활용

단답형이 아닌 서술적인 답변을 요구하는 질문을 통해 사전에 리더의 의견을 개진

예) 어떤 도구를 구입하는 게 좋을지 생각해 보세요?

② 감정을 통제하여 긍정적으로 피드백

'STC모형'을 활용

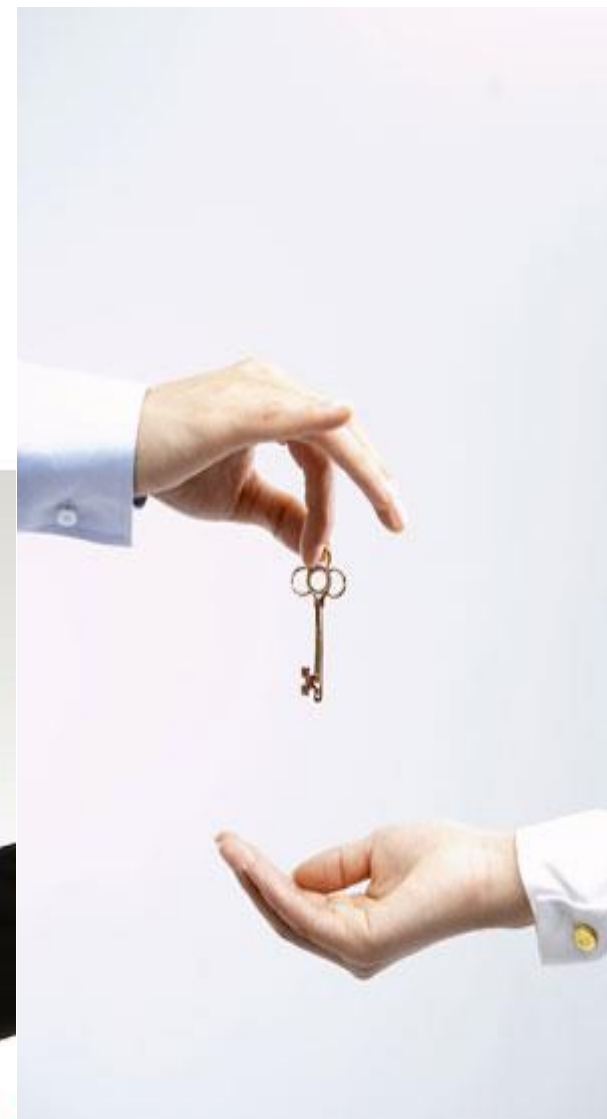
Stop: 잠시 멈추기 Think: 생각 기다리기 Choose: 결과를 예상하고 대응

차토스(美) 인바트로소경영체

콜센터의 고객응대 매뉴얼을 없애고, 각자 자기만의 방식으로 고객만족을 유도한 결과, 매출과 고객만족도에 긍정적 효과를 발휘

직원들의 역량을 키워 주도적으로 일하게 하고, 리더는 조직의 전략을 고안하는 것이 권한위임의 핵심!

Copyright © Samsung Economic Research Institute. All rights reserved.



- 어떤 리더십 스타일을 구체적으로 정하기 전에 그 팀원의 과거 행동이나 업적을 분석하는 것이 중요하다.



상황대응형 리더

유연한 리더십

발달단계 분석

1분 관리

결정

발달단계분석

분석력 - 발달의 4단계

낮은 적성 능력 · 높은 의욕	중간 정도의 적성능력 · 낮은 의욕	높은 적성 능력 · 일정치 않은 의욕	높은 적성 능력 · 높은 의욕
D1	D2	D3	D4

- ① D1의 의욕이 높은 것은 무엇인가 새로운 일을 습득하기 시작할 때의 흥분된 기분으로 말미암은 것이다.
- ② D1에서는 상당한 자신감을 갖는 수가 있다.
그러나 대체로 단순한 생각에 지나지 않는다.
- ③ D2의 사람들은 기능이 향상됨에 따라 그 자신감과 의욕이 흔들리기 시작할 때가 있다. <P.Hersey & K.Blanchard>
정말로 좋은 일을 할 수 있으려면 아직 얼마나 많은 것을 배워야 하는가를 깨닫게 되기 때문이다.
'알면 알수록 더 모르는 것 같은 느낌이 든다'는 것과 같은 경우이다.
- ④ D2의 경우 지도를 계속해 가면서 다시 자신감을 찾을 수 있도록 지도한다.
- ⑤ 자신감에 관한 문제가 D3에 발생할 수 있는데 그때에는 지원이나 격려, 칭찬이 필요하고 동기부여가 문제라면 이야기를 잘 듣고 문제를 해결해 주어야 한다.
- ⑥ D4단계의 팀원은 자신감이 있고 스스로 동기부여가 가능하다. 이 발달 단계의 팀원은 타인으로부터 그다지 칭찬을 필요로 하지 않는다.
자신이 바르게 일하고 있음을 스스로 확인하므로 비록 감독이 필요하게 되더라도 잠깐이면 된다.
- ⑦ D4단계의 팀원에게 필요한 것은 목표가 무엇인가를 아는 것뿐이다.
- ⑧ 감독을 받지 않고 누구의 손도 빌리지 않고 일할 수 있는 팀원의 발달 단계는 D3이나 D4 단계에 해당된다.
- ⑨ 결국은 팀원의 발달 단계가 다르면 그에 따라 리더십 스타일도 달리할 필요가 있다.

상황대응형 리더

유연한 리더십

발달단계 분석

1분 관리

결정

발달단계분석

분석력 - 발달단계에 따른 리더십 스타일의 4단계

- ① 지시형 (스타일s1)은 능력은 없지만 정열과 의욕이 있는 사람 (D1)에게 좋다.
* 이런 사람에게 시동을 거는 데는 지시, 명령, 방향설정과 감독이 필요하다.
- ② 지도형 (스타일s2)은 어느 정도의 능력은 있지만 의욕이 없는 사람 (D2)에게 좋다.
* 이런 사람은 경험이 부족하므로 지시, 명령과 감독이 필요하다.
자존심을 갖게 하기 위해 지원, 조력과 칭찬도 필요하며 의사결정에 참여 시켜서 의욕을 회복시켜 줄 필요가 있다.
- ③ 지원형 (스타일s3)은 능력은 있지만 자신감 또는 의욕이 없는 사람 (D3)에게 좋다.
* 이런 사람은 기능이 있으므로 그다지 지시를 필요로 하지는 않지만 자신감과 의욕을 향상시키기 위해서는 지원이 필요하다.
- ④ 지지형=위임형 (스타일s4)은 능력과 의욕이 함께 있는 사람(D4)에게 적합하다.
* 이런 사람은 목표를 부여하면 감독하거나 지원하지 않더라도 스스로 일을 하고 적극적으로 몰두하는 타입이다.

발달단계	적절한 리더십 스타일
D1 적성능력-낮음 의욕-높음	S1 지시형 세심하게 지도, 컨트롤, 감독한다
D2 적성능력-중간 의욕-낮음	S2 지도형 지시, 지원한다
D3 적성능력-높은 의욕-일정치 없음	S3 지원형 칭찬한다. 듣는다, 촉구한다
D4 적성능력-높음 의욕-높음	S4 지지(위임)형 일상적인 업무처리를 위임한다.

상황대응형 리더

유연한 리더십

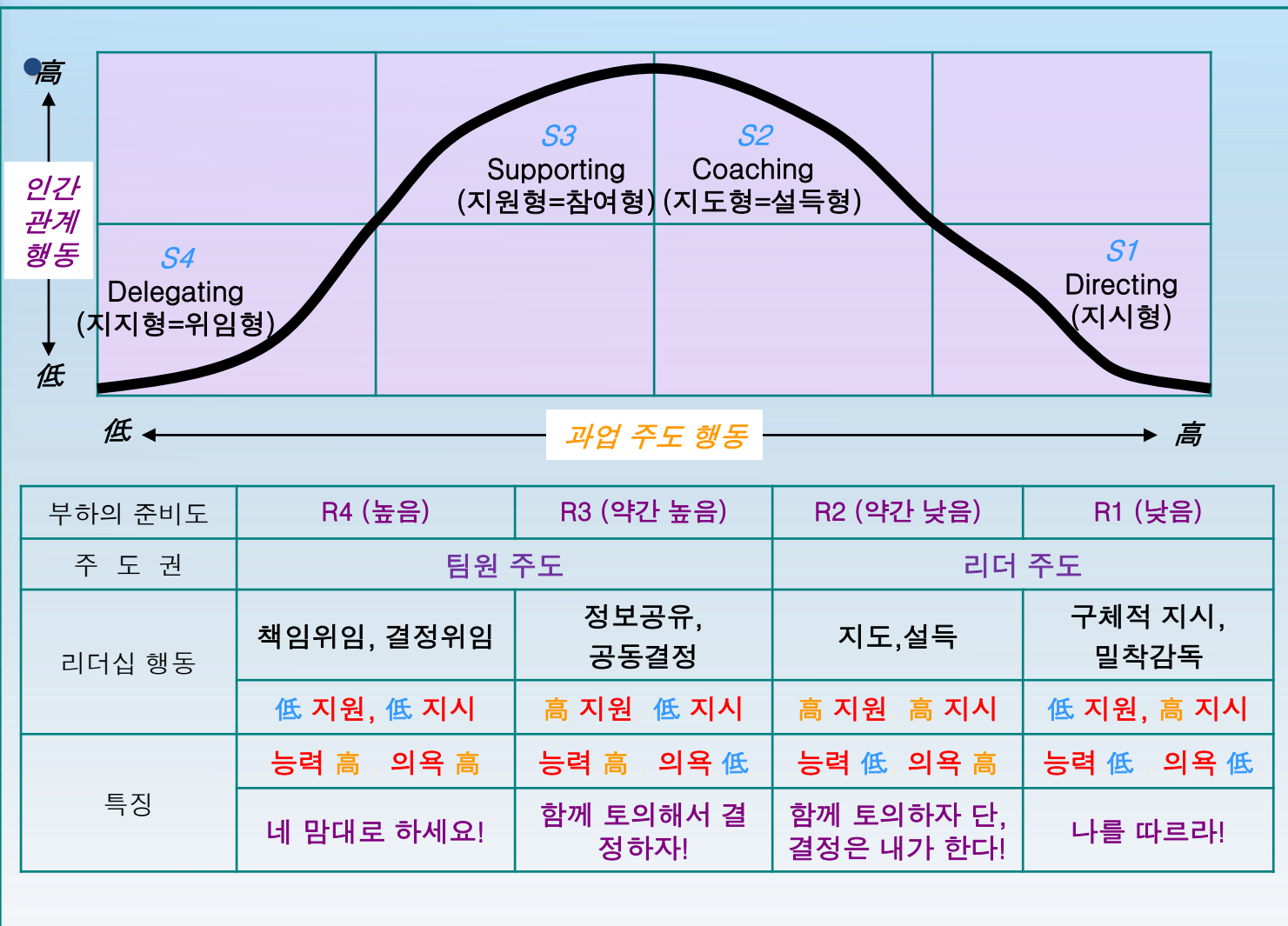
발달단계 분석

1분 관리

결정

발달단계분석

분석력 - 발달단계에 따른 리더십 스타일의 4단계



▶ 리더로서의 목표는 팀원의 적성능력과 의욕을 서서히 향상시킬 수 있는 것이라야 하며, 그에 따라서 많은 시간을 들이지 않아도 되는

「지원형(참여형)」과 「지지형(위임형)」스타일로 이 행하여 보다 질 높은 목표를 달성 할 수 있도록 해야한다.

상황대응형 리더

유연한 리더십

발달단계 분석

1분 관리

결정

3가지 비결

1분 관리 세가지 방법(금낭묘계[錦囊妙計]: 목표설정)



상황대응형 리더십'의 세 가지 비결을 이용함으로써 리더십이 활력적인 것이 될 수 있다.

① 첫 번째 관리 ⇒ **목표설정**

: 목표설정은 올바른 방향으로 수행 행동을 하게 하다. 그에 따라서 리더는 훌륭하게 수행하는 당사자의 적성 능력이나 의욕. 즉 발달 단계의 분석이 가능해 진다.

좋은 목표 설정이란,

어떤 목표에 대해서 의견이 일치하고

목표 하나 하나에 대해서 그것이 'SMART' 하도록

결정하는 것이다.

상황대응형 리더

유연한 리더십

발달단계 분석

1분 관리

결정

3가지 비결

1분 관리 세가지 방법(금낭묘계[錦囊妙計]: 목표설정)



SMART한 목표

① 구체적인 목표(Specific)

: 담당자가 책임감을 갖고 처리해야 할 일을 정확하게 서술한다.

② 측정 가능한 목표(Measurable)

: 수행행동이나 업적은 어떻게 측정되는가. 좋은 태도란 어떤 것을 가리키는가 하는 점을 알아야 한다.

③ 달성 가능한 목표(attainable)

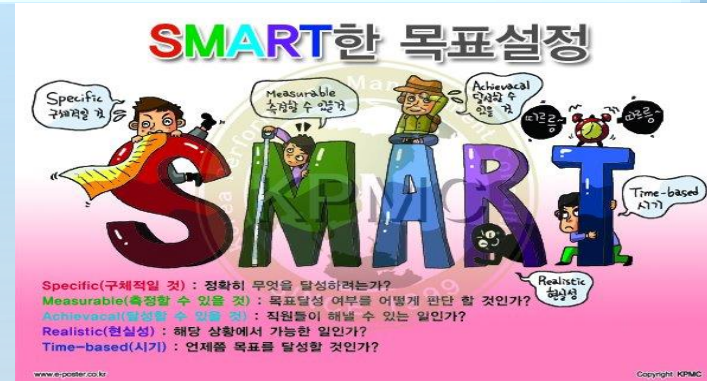
: 목표는 타당한 것이어야 한다. 그것이 타당한가의 여부는 과거의 실적에 의해서 결정한다.

④ 적절한 관련이 있는 목표(Relevant)

: 목표는 업적 전체에 커다란 차이를 만드는 활동에 대해서 적절한 관련이 있어야 한다.

⑤ 추적 가능한 목표(Trackable)

: 리더는 결과를 칭찬해줄 수 있게 되어야 한다.



하지만 어떤 목표에 대해서 의견이 일치하지 않거나 어느 정도 의견은 교환했으나 그래도 의견 차를 해결할 수 없을 경우에는

'황금률'에 따른다. 즉 황금을 갖고 있는 리더가 결정하는 것이다.

상황대응형 리더

유연한 리더십

발달단계 분석

1분 관리

결정

1분 관리

1분 관리 세가지 방법(금낭묘계[錦囊妙計]: 칭찬)



'1분간의 관리'의 세 가지 비결을 이용함으로써 상황대응형 리더십이 활력적인 것이 될 수 있다.

② 두 번째 관리 ⇒ 칭찬

: 칭찬을 각자의 발달단계 향상을 돕는다. 리더는 자신의 리더십 스타일을 지시명령이 많은「지시형」에서 지시 명령이 적고 원조가 많은「지도형」이나「지원형」으로 나아가 지시도 적고 원조도 적은「지지형」으로 점진적으로 바꿀 수 있다.



상황대응형 리더

유연한 리더십

발달단계 분석

1분 관리

결정

3가지 비결

1분 관리 세가지 방법(금낭묘계[錦囊妙計]: 질책)



'1분간의 관리'의 세 가지 비결을 이용함으로써 상황대응형 리더십이 활력적인 것이 될 수 있다.

③ 세 번째 관리 ⇒ **질책**

: 질책은 불충분한 수행 행동을 중지케 한다. 한편 리더는 지시도 적고 원조도 적은「지지형」에서 지원이 많은「지원형」또는 지시가 많은「지도형」이나「지시형」으로 점차 되돌아가는 계기가 된다고 할 수 있다.



feedback



질책을 잘하기 위해서는 질책의 본질적인 **목적**부터 확실히 해 둘 필요가 있다.

질책은 원래 구성원이 자신의 **부족한 부분이나 실수(패)** 한 것을 쉽게 납득할 수 있도록 만드는 게 목적이다.

상황대응형 리더

유연한 리더십

발달단계 분석

1분 관리

결정

결정

결정

상황대응형적 리더가 되고자 노력하는 사람에게 있어서 가장 걱정스러운 것은 그들이 팀원에게 아무런 설명도 하지 않고 이 방법(결정)을 사용해 버리는 일이다.

: 중요한 것은 무엇이 행해지고 있는가를 모두가 알고 있어야 한다는 사실이다.

· 한마디로 요약하면,



‘상황대응형 리더십’이란

“팀원에 대해서 무엇을 하는가가 아니라 팀원과 함께 무엇을 하는가!” 이다.

상황대응형 리더

유연한 리더십

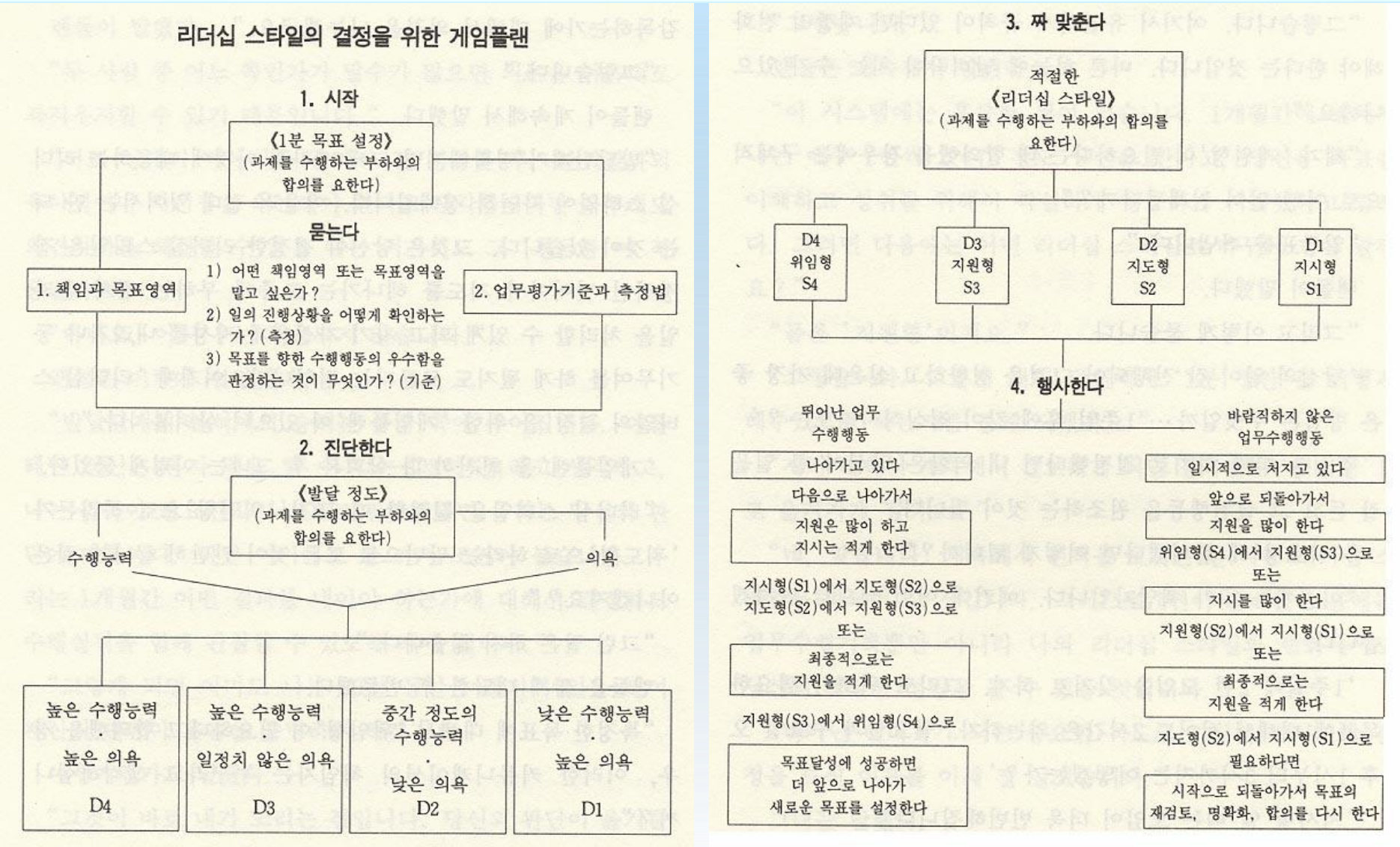
발달단계 분석

1분 관리

결정

결정

리더십 스타일 결정을 위한 게임플랜



상황대응형 리더십

자료 출처

- 1분 리더십(Situational Leadership). K, 블랜차드. 1994. 서울 : 청림출판. p15~158.