

# 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

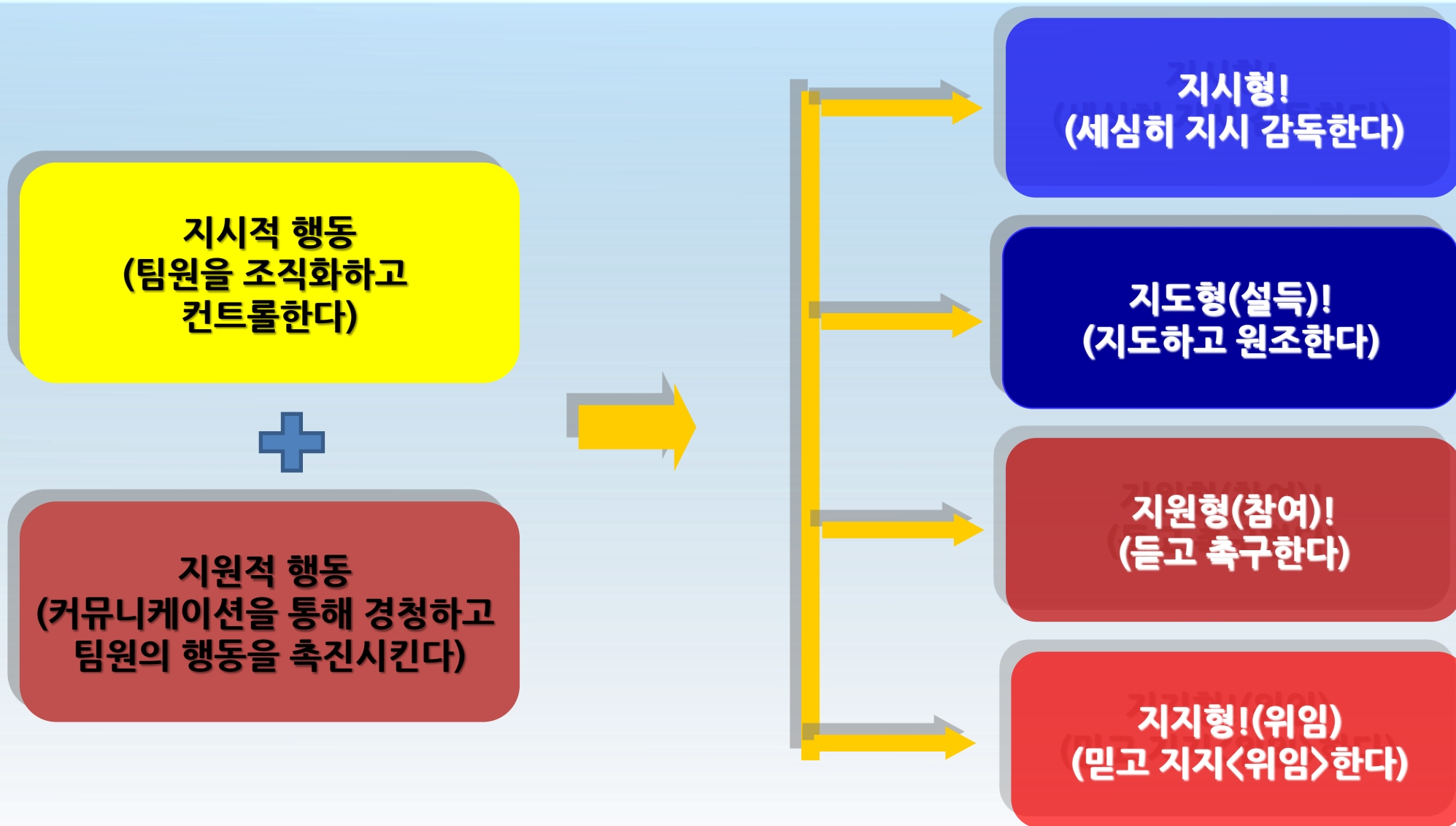
발달단계 분석

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

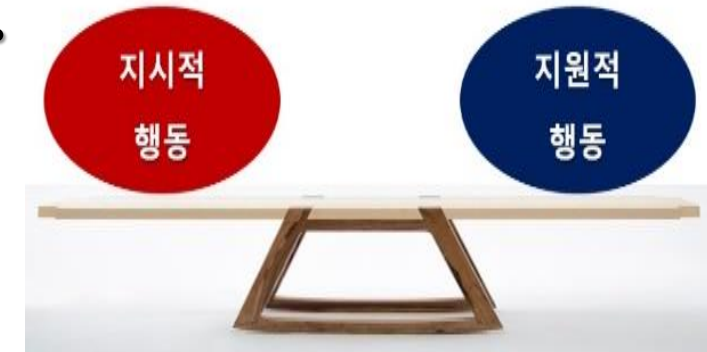
결정

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



## 상황대응형 리더

유연한 리더십

발달단계 분석

1분 관리

결정

발달단계분석

분석력

상황대응형 리더의 능력과 관계되는 것으로

리더가 부여하는 업무를 잘 처리할 만한 기술과 경험이 있는가 없는가를 판단하는 능력!

그리고 팀원들이 그 일을 하고 싶은지, 또 스스로 할 수 있다고 생각하고 있는지 어떤지를 분별하는 센스!

- 리더십 스타일의 종류와 사용 시기, 사용 대상을 결정할 수 있는 능력이 없으면 혼란에 빠지게 된다.
- 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

- 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.  
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.

낮은 적성  
능력  
·  
높은 의욕

D1

중간 정도의  
적성능력  
·  
낮은 의욕

D2

높은 적성  
능력  
·  
일정치 않은  
의욕

D3

높은 적성  
능력  
·  
높은 의욕

D4

&lt;P. Hersey &amp; K. Blanchard&gt;

## 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

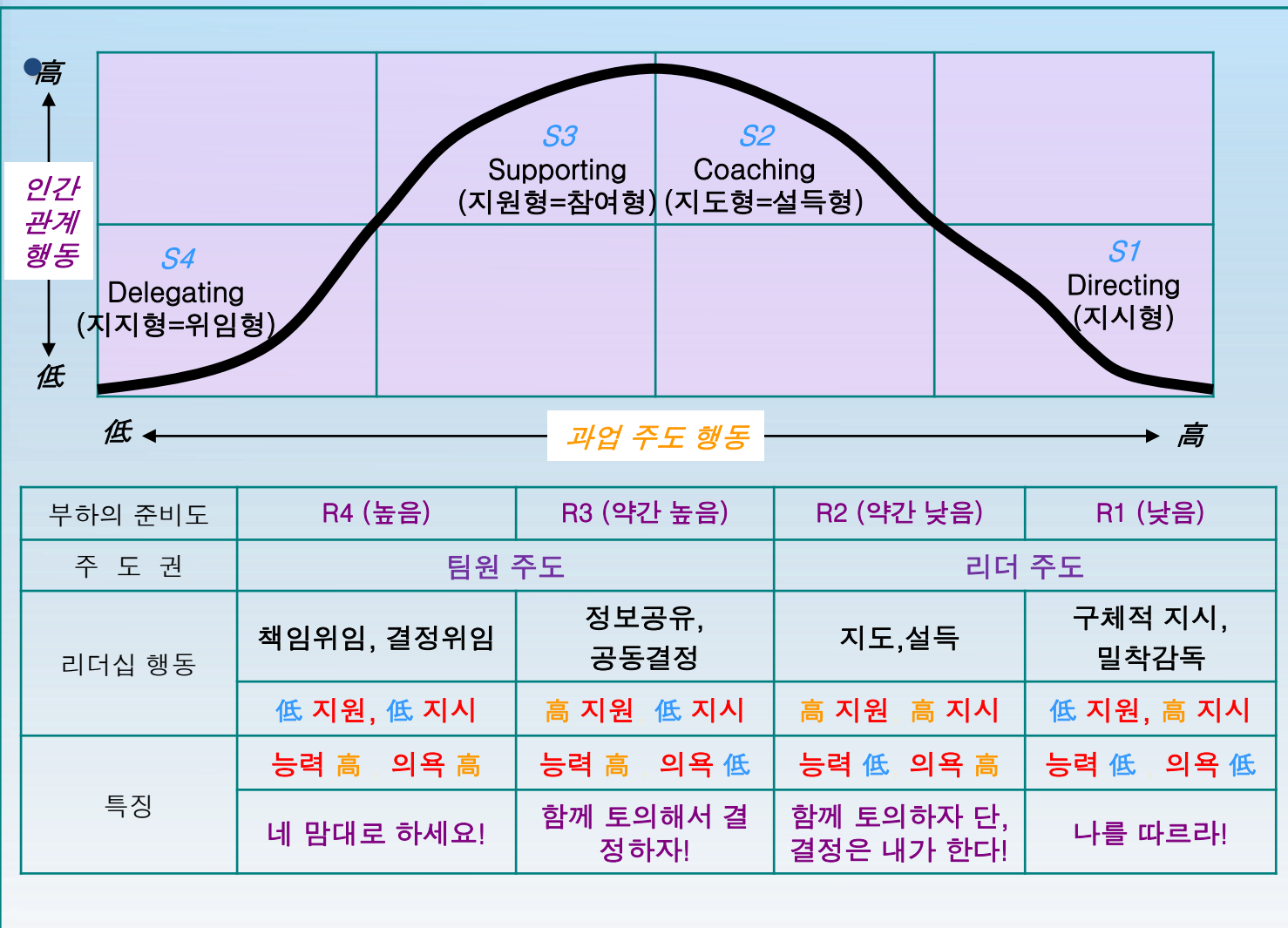
## 발달단계 분석

## 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)

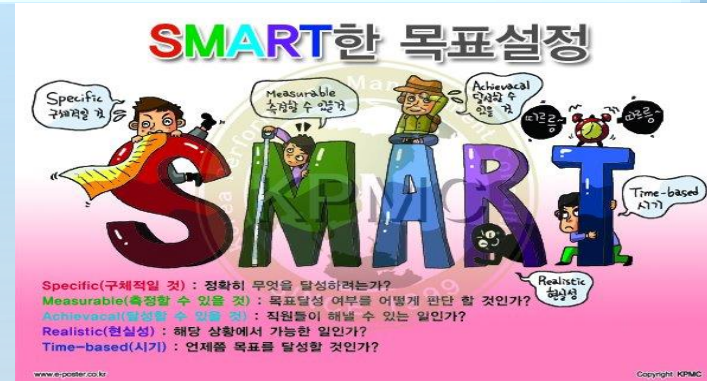
: 목표는 타당한 것이어야 한다. 그것이 타당한가의 여부는 과거의 실적에 의해서 결정한다.

## 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

3가지 비결

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.

**질책**은 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

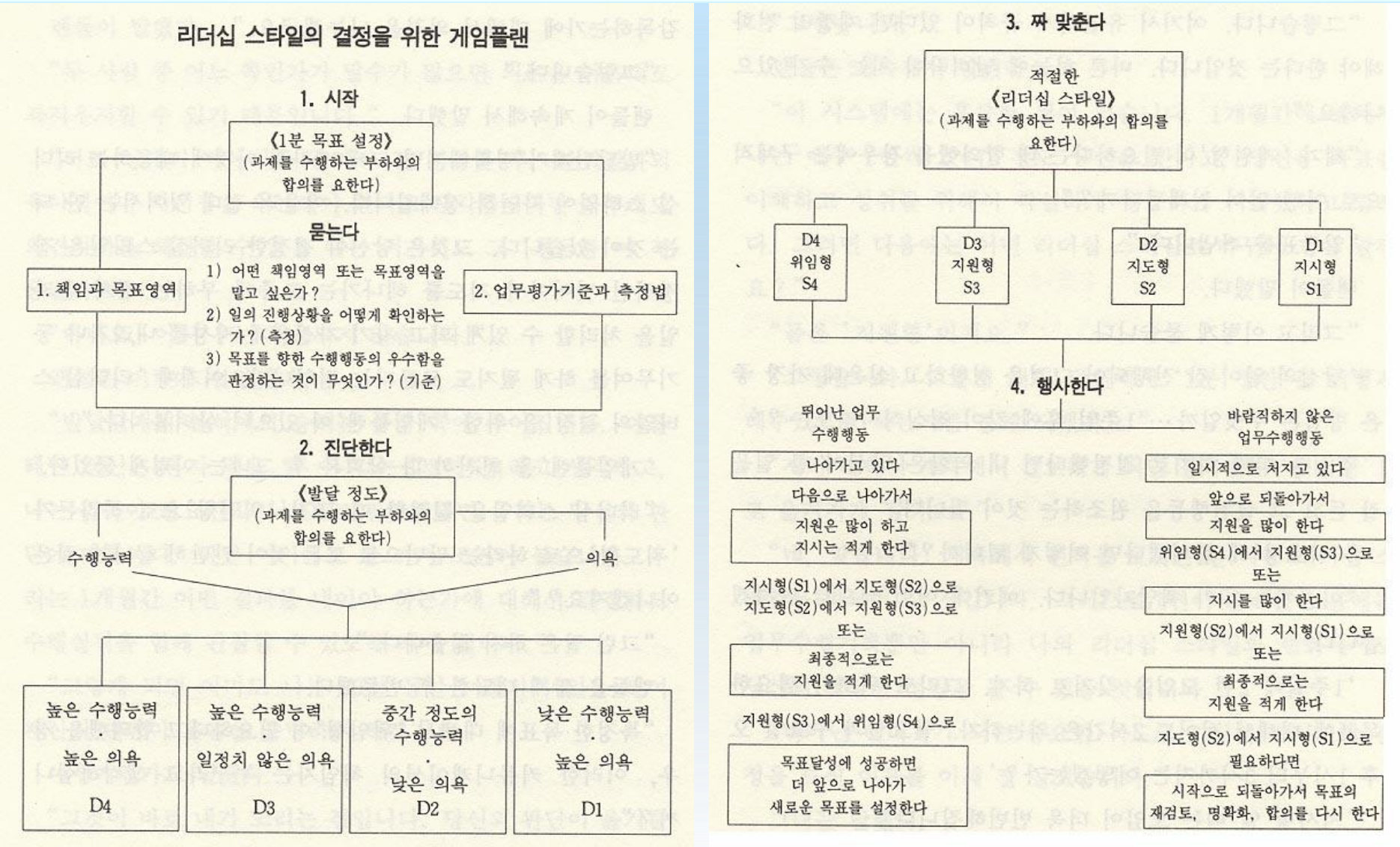
발달단계 분석

1분 관리

결정

결정

리더십 스타일 결정을 위한 게임플랜



# 상황대응형 리더십

자료 출처

- 1분 리더십(Situational Leadership). K, 블랜차드. 1994. 서울 : 청림출판. p15~158.
- K, Blanchard. Leadership and the One Minute Manager. 1985. New York: Harper Collins books.