

리더십 개론

허 진

리더십이란 무엇인가?

허진

Leadership의 개념

공동의 목표를 달성하도록 영향력을 통해 구성원들을 이끌어 가는 과정

목표지향 - 영향력 - 상호작용(Leader/Follower)

- 공통된 목표를 달성하도록 사람들에게 영향력을 행사하는 과정
Koontz & O'Donnell(1939)
- 모든 사람들이 집단목표를 위하여 자발적으로 노력하도록 사람들에게 영향을 주는 활동 George R. T.(1960)
- 목표달성을 지향하도록 집단행위에 영향력을 행사하는 과정
Stogdill(1974)

리더십의 발전

1940년대

1950년대

1960년대

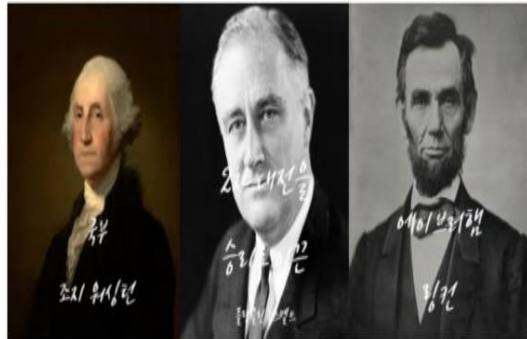
1970년대

1980년대

1990년대

특성이론

리더의
개인적 특성



리더는 태어난다!

행동이론

리더의
행동스타일



리더는 만들어진다!

상황이론

상황에 적합한
리더의 행동유형



리더십은 팔로우십!

새로운 리더십이론

획기적 변화를 이끌어
낼 수 있는 영향력



리더십은 비전과 변화

특성론/자질론(Traits Approach)

개인적 특성(자질) ← 효과적 리더와 비효과적 리더의 구분기준

리더의 특성



문제점

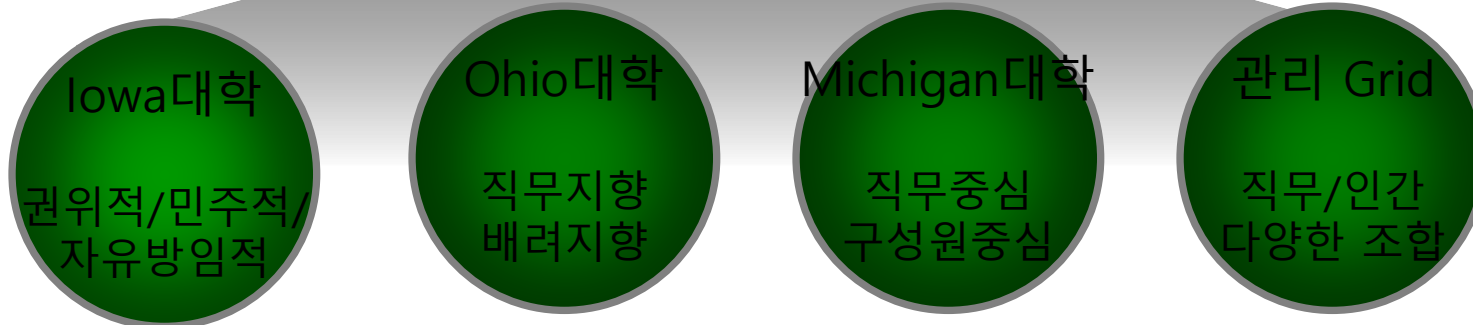
리더의 공통적 특성 추출곤란
상황적 요소 비 고려

행동스타일론(Behavioral Approach)

강조점의 변화

리더는 어떤 사람인가 →
리더는 어떻게 행동하는가(행동스타일)

연구모델



상황론(Contingency Approach)

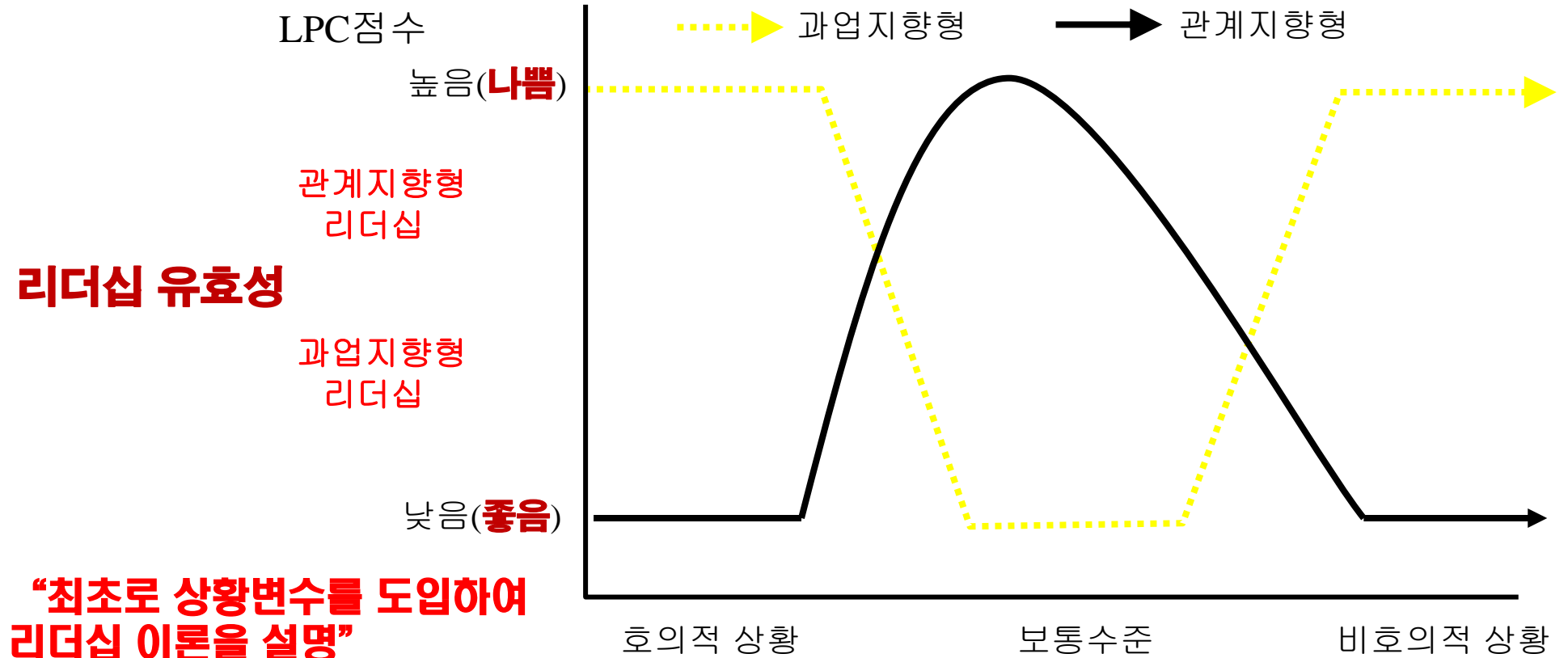
상황에 적합한 리더십 유형

효과적인 리더십 유형은 상황에 따라 다르다.
(리더십 스타일 = 특정한 상황과 부합 → 효과적)

■ 상황론의 주요 모델

1. 피들러(Fiedler)의 상황론(LPC/Least Preferred Co-worker)모델
2. 허쉬&블랜차드(Hersey-Blanchard)의 모델
3. 하우스(House)의 목표-경로(Path-goal theory)

피들러의 상황론(Contingency Approach)



“최초로 상황변수를 도입하여
리더십 이론을 설명”

상황변수	리더-부하 관계	좋은 관계				나쁜 관계			
	과업구조	고		저		고		저	
	리더의 지위권력	강	약	강	약	강	약	강	약

허쉬&블랜차드(Hersey-Blanchard) 모델

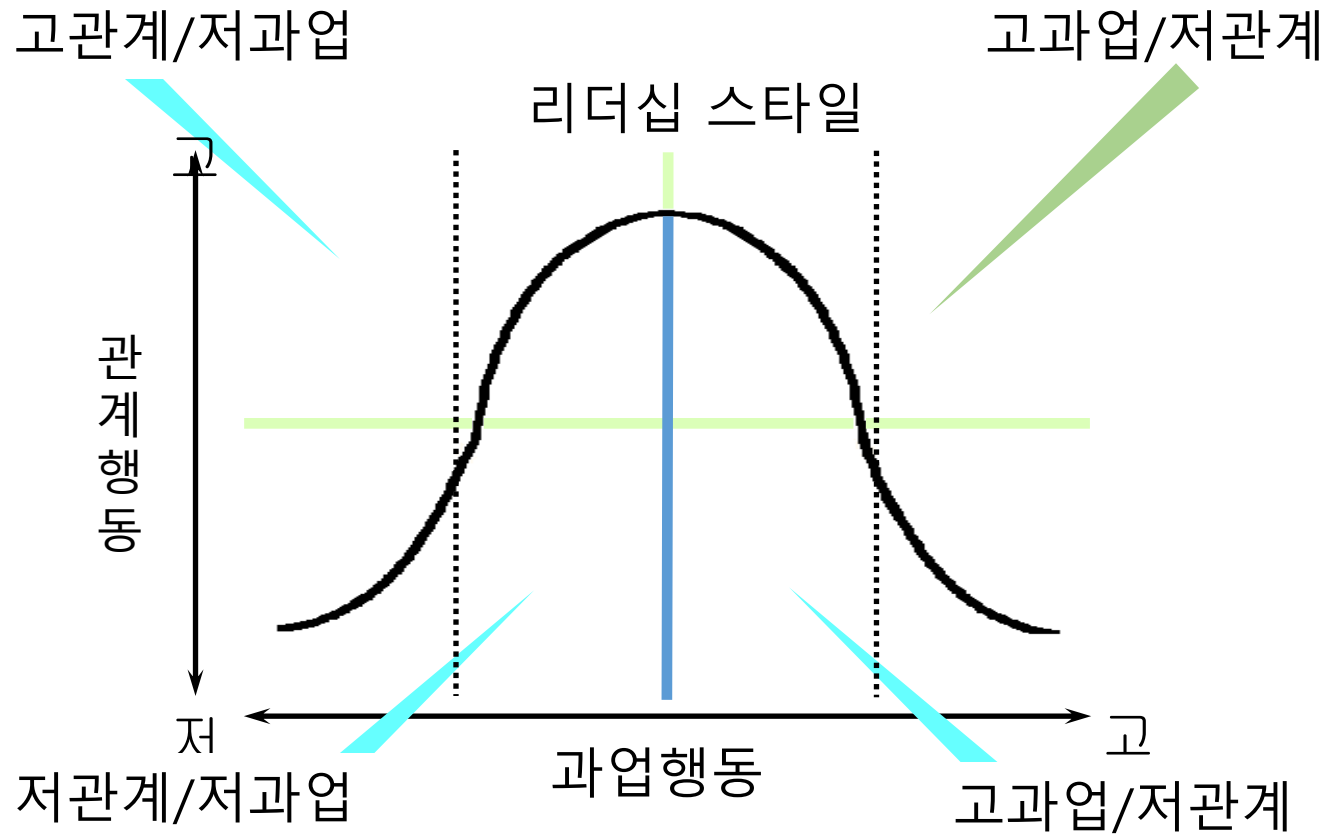
부하들의 성숙도 수준에 따른 리더십 스타일 제시

▣ 성숙도

직무를 관리, 책임질 수 있는 능력(직무수행 성숙도)과 의지(심리적 성숙도)

▣ 과업중심적 행동과 관계중심적 행동을 결합(4가지 리더십 유형)

- 지시형(높은 과업/낮은 관계성) ← 성숙도 낮음
- 설득형(높은 과업/높은 관계성) ← 성숙도 다소 낮음
- 참여형(낮은 과업/높은 관계성) ← 성숙도 다소 높음
- 위임형(낮은 과업/낮은 관계성) ← 성숙도 높음



성숙		부하의 성숙도		미성숙	
높음		적절		낮음	
R4-지지	R3-지원	R2-지도	R1-지시		
유능하고 의지가 있음	유능하나 의지가 없음	무능하나 의지가 있음	무능하고 의지도 없음		

하우스(House)의 목표-경로이론

리더는 목표(goal) 달성을 위한 목표(경로-path) 제시를 통해 동기부여
*기대이론에 근거: 과업달성에 대한 기대 + 성과에 따른 보상의 기대

상황별 리더십 스타일: 지시적, 지원적, 참여적, 성취지향적

◆ 상황변수

- 환경상황적 요소

과업구조, 공식적 권한시스템, 작업집단의 규범

- 부하의 특성

능력에 대한 지각, 통제소재에 대한 인식, 욕구와 동기

환경 요소

- 과업구조
- 공식적 권한 시스템
- 작업 집단

리더의 행동

- 지시적
- 지원적
- 참여적
- 성취 지향적

부하 특성

- 능력에 대한 지각
- 통제 소재의 인식
- 욕구 및 동기

결과

- 성과
- 만족

변혁적 리더십(Transformational Leadership)



▣ 거래적 리더십(transactional leadership)의 대응개념으로 번즈(Burns)에 의해 명명(1978)

- 거래적: 목표치 달성↔인센티브
- **변혁적: 근본적인 변화(양적, 질적)**

▣ 획기적인 변화의 요구

- 조직과 개인의 변혁을 위한
새로운 비전과 패러다임 제시



“마누라 자식 빼고 다 바꿔라” 혁신의 거인 잠들다



이건희 삼성그룹 회장 (1942~2020)

1987년 회장 취임...초일류 집념 담은 '신경영 선언'
삼성 시종 396매 매출 39배 성장...한국경제 도약 임기

한국 경제의 큰 별이 떴다. 이
건희 삼성그룹 회장이 20일 서울 연
락동 삼성서울병원에서 나타났다.
한여름 78세. 2014년 5월 뇌경색으로
사 공해로 서울 이태원로 아파트에서
수치한 지 6년5개월 만이다.

삼성은 여간 이 회장의 별세 소식
을 얻지 못...그런데 그가 2014년 5월 파
라 등에는 간소하게 가족장으로 치
르기로 했으며, 조문과 조화는 결국
한 자취만 남겼다"고 전했다. 유족으로는

부인 윤라희 전 리얼리츠 회장, 이
는 이계남 삼성전자 부회장, 한 이복
남 형제들과 사남 이시원 삼성부지
재단 이사장, 사위 김재연 삼성경제
연구소 실장이 있다. 한 연 관료계 이
복은 남도 유족들은 연남 이 회장이
미종하다는 소식을 듣고 병원을 찾
았으며 함께 고인의 빈소를 지키는
것으로 전해졌다. 남자는 고인이 입
원해 있던 삼성서울병원에 지리했으
미 장례는 4일장으로 진행된다. 코로

▶ 이진희의 생애 A2 ▶ 송일규자가 본 경영철학 A3 ▶ 박정호에서 조계까지 A4 ▶ 삼성에서 초격자까지 A4
▶ 스포츠 외교 A6 ▶ 정·계·재·주·물결 A8 ▶ 사안에 담긴 이진희 A10 ▶ 재경시행/르네상스형 A38

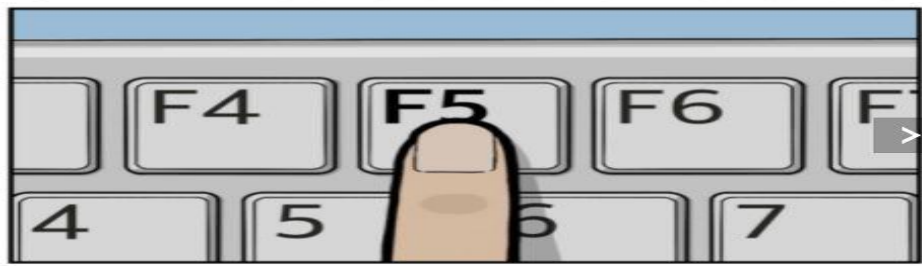
세계 1위로 등극한 데 이어 5월
100년, 대동 LG(1995년), 내
트롬에서 메모리(2002년), 솔라드
스테인드글라스(2002년), 플루
탄(2003년), 바이오(2003년), 스
마트카드(2003년) 등이 잇따라
글로벌 평판을 높여 주었다. 글로벌
시장에서 총매출 1위를 기록한 삼성
제품은 반도체(77) 분야에서만
11개에 달하며 44개 제품 전체적으로
는 20개에 육박한다.

고인이 회장으로 취임한 당시인
1987년 매출 17조3000억원, 순이익
900억원, 시가총액이 2조원에 달했던
삼성그룹은 2014년인 1988년 매출
20조원을 돌파했고, 2020년 10월 말
현재 28조5천억 원에 가깝게 성장
했다.

고인은 1942년 1월 9일 삼성그룹
이전인 아문산 회장의 4남 6녀 중
3남으로 태어났다. 서울서대문로
출생한 후 1965년 일본 와세다대학
에서 경제학 학사, 1968년 미국 조지타운
대학에서 경영대학원(MBA)을 수료
했다. 1969년 동양방송(TBC)에 이
사로 입사해 1970년 삼성물산 부회
장, 1979~1987년 삼성그룹 부회장
을 지냈다.

1993년 프랑크푸르트 신경영 선언 이진희 선언서를 바탕으로 1993년 6월 6일, 프랑크푸르트에서 사적인 비공개로 열린 '마누라 자식 빼고 다 바꿔라'는 2000여 명이 참석한 가운데 삼성그룹의 신경영을 선언하고 있다. (서울경제신문)

1 “마누라와 자식 빼고 다 바꿔라”



변화해야 한다는 메시지를 강조하기 위해
극단적인 어법을 사용했지만
이 말이 있고 삼성은 2류에서 1류로 비상하기 시작했다

이상적 영향력 (idealized influence)

높은 이상과 도덕적 품성을 통해 구
성원의 신뢰 확보 및 영향력 행사

자발적 동기유발 및 헌신 (inspirational motivation)

조직의 비전 및 목표와 일체감 형성
개인 보다 조직전체의 이익을 위해
동기부여

변혁적 리더십

지적 자극

(intellectual stimulation)

새로운 접근방법 제시, 창의적·혁
신적 아이디어 장려

개인적 배려

(individualized consideration)

개인의 지속적 성장에 대한 관심과
배려



주변 환경과 부하의 능력을 고려한 리더십이 중요

리더십의 정의

- 리더십은 조직 공통의 목표 성취를 위한 지도자와 구성원간의 협동적인 상호작용이다(Pigors, 1935).
- 리더십은 다른 사람과의 상호작용을 통하여 문제를 해결하고 문제 해결의 구조에 참여하는 행동이다(Gibb, 1969).
- 리더십은 조직의 행동을 지시, 안내, 촉진하는 지도자와 지도자의 제안을 수용하는 추종자간의 상호병렬관계이다(Hollander, 1978).
- 리더십은 특정한 사람이 지닌 자질이 아니라 합법적인 영향력을 행사하는 과정이다(Grimes, 1978).
- 리더십은 조직 목표를 성취하기 위하여 조직 성원을 동기화시킴으로써 더욱 많은 에너지를 창출하도록 하는 것을 포함한다(Katz & Kahn, 1978).
- 즉, 개인이 조직의 목적과 개인의 목적을 모두 만족시키기 위해 다른 사람의 동기화를 촉진시키고 영향력을 행사하는 과정이다.

지도자의 기능

- **필수기능:** 간부, 기획자, 전문가, 내부관계의 조종자
- **위치에 따른 부차적 기능:** 성원의 표본, 집단의 상징, 정신적 지주, 아버지상
- **활동양태적 기능:** 성원의 건강 및 체력 진단처방, 조직활동 기획, 조직, 운영
- **지도과정적 기능:** 전달자, 과제제시자, 동기유발자, 평가자

리더십 특질

- **일반적 성격특성** : 성격적으로 초자아적 힘과 양심, 남성다움, 모험심, 의지력의 특성을 지니거나 성격특성이 지도자로서의 행동과정에서 부분적으로 발달됨
- **코치의 성격특성**: 성공지향적, 기회주의적, 지배적, 독단적, 조직적, 양심적, 인내력, 보수적 등 비교적 일관된 성격특성

보편적 특성이론

- **위인론**: 능력 있는 소수의 과업수행행동을 이상적인 지도자 행동이라고 주장
- **성격론**: 성공적인 지도자성격은 비효율적인 지도자나 추종자와 다르다
- 지도자의 보편적 특성은 일반인에게서도 흔히 발견되는 한계

--

일반적 특성이론

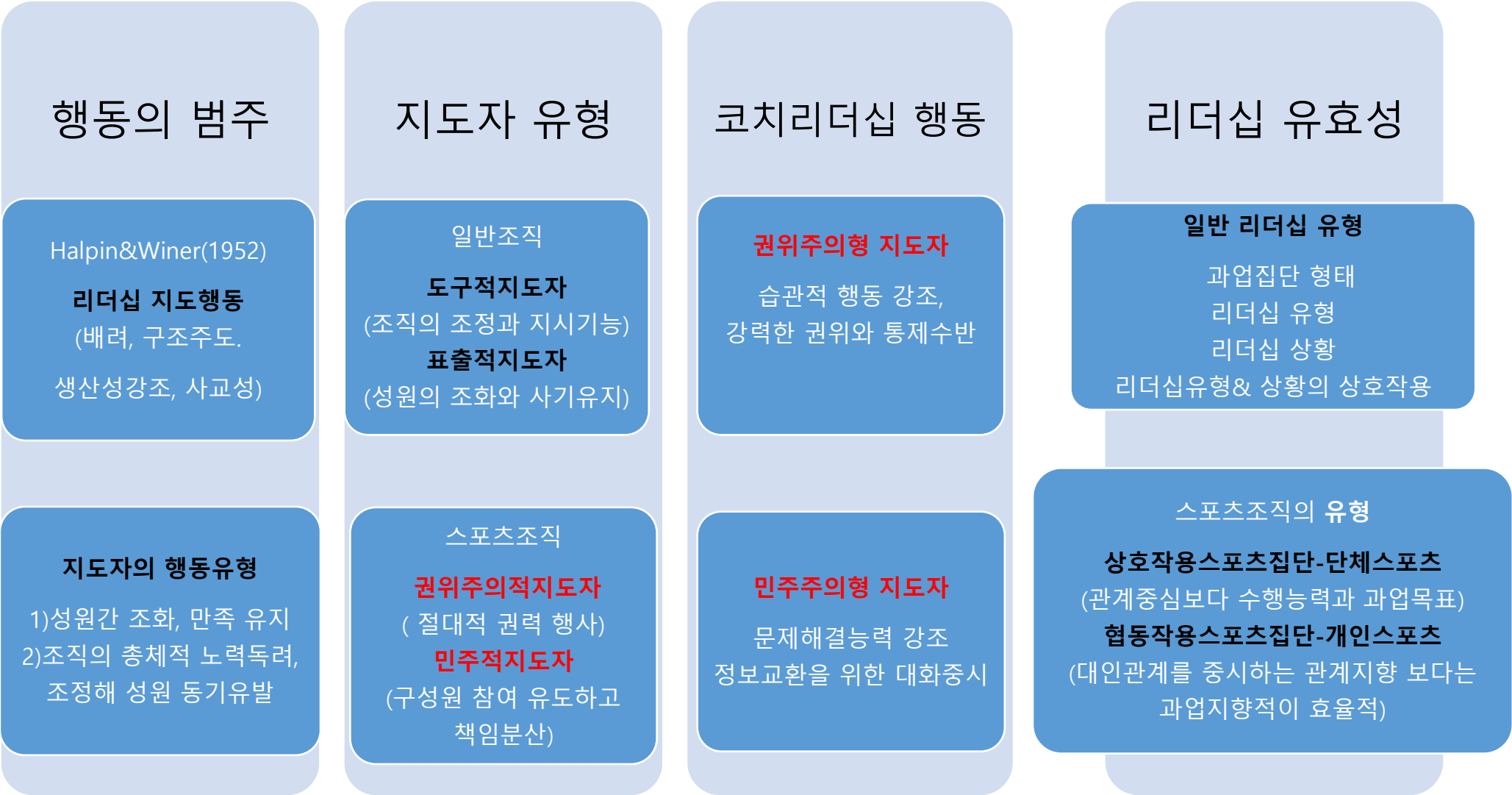
- **오하이오 주립대 연구**: 일정한 형태의 리더십은 발견되지 않았음
(배려성과 높은 구조화행동이 상황에 따라 영향을 미침)
- **미시간대 연구**: 지도자의 보편적 행동을 입증하기 위해 연구
(인간 상호관계를 중시하고 기술적 측면과 과제를 중시하는 다양한 성향을 가진다)

상황적 특성이론

- **Fiedler의 유관이론**: 지도자의 행동적 특성을 상황적요인과 관련시킴
- 지도자의 상황선호도를 결정하는 3가지 변인
(지도자와 구성원의 인간관계, 훈련의 구조화 및 전문화, 지도자의 권한)

상황적 행동이론

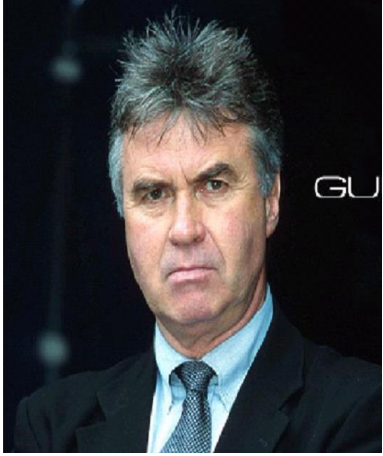
- **Chelladurai(1978)리더십 다차원 모형**: 특정한 상황(성원, 규모, 종목, 지도자경력)에서 지도자의 적절한 행동이 집단의 효율성과 만족감에 영향을 미친다



비쇼베츠 1994년 올림픽 대표팀 감독



2020 도쿄올림픽 여자배구 라바리니 감독



히 딩 크
(2001)

커뮤니케이션
/ 코칭능력

65.1%



코 엘 류
(2003)

외로운
자유방임주의

6.2%



본프레레
(2004)

책임지지 않는
리더

3.6%



아드보카트
(2005)

강력한
카리스마

25.1%

구분

특징

선호도

스포츠와 사회조직 개념

유형과 수준

구성요소

리더십

지도자충원



리더십 이론

리더십 행동

삼성경제연구소. 1997



총 22시즌 중 10회 우승
최초 전임 사장(삼성)



	기관차형(권위주의적 코치)	로마전차형(민주주의적 코치)
특징	최전방에서 팀구성원을 이끈다.	팀구성원의 개성을 조화시켜 이끈다.
스타일	카리스마형 스타일	상황대응형 스타일
원동력	혹독한 훈련	체계적이고 과학적인 훈련
팀웍 형성	엄격한 선수관리	열린 대화
대표인물	김응룡(야구), 정봉수(마라톤).	차범근(축구), 히딩크(축구).
운영방식		

스포츠와 사회조직

자료 출처

- 스포츠사회학개론. 임번장. 1998. 서울 : 동화문화사. P398~432.
- 임현자 교수님 강의노트.
- 삼성경제연구소. 스포츠와 경영 이기기 위한 리더십. 1997