

리더십

백지연 교수

리더십 강의계획서

주별	차시	강의(실습·실기·실험) 내용	과제 및 기타 참고사항
1주차	1차시	1. 강의주제 : 리더십의 개념과 중요성 2. 강의목표 : 가. 리더십의 정의에 대해 알 수 있다. 나. 리더십의 중요성과 효과성에 대해 알 수 있다. 3. 강의세부내용 : 가. 리더십의 정의 나. 학자들이 정의하는 리더십의 개념 다. 연구 초점에 따른 리더십 의미의 차이 라. 직접적 리더십과 간접적 리더십 마. 리더십의 중요성 바. 리더십의 효과성 사. 리더의 7가지 의무 아. 리더의 기본 자질	■ 학습방법 - 온라인 이론학습 ※ 모바일 수업 지원 ■ 이해력 향상 - 수강생의견나누기 - 학습평가 - 돌발퀴즈 진행 ■ 수업 보조자료 제공 - 동영상파일(MP4) - 음성파일(MP3) - 강의 교안(PDF)
	2차시	1. 강의주제 : 리더십의 변화 과정 2. 강의목표 : 가. 전통적 리더십 이론의 발전 과정에 대해 말할 수 있다. 나. 리더십 연구의 주요 변수에 대해 설명할 수 있다. 다. 리더십의 유형에 대해 설명할 수 있다. 3. 강의세부내용 : 가. 전통적 리더십 이론의 발전 과정 나. 개요 다. 리더십 이론의 전개 라. 리더십연구의 전개과정 마. 리더십 연구의 접근 관점 및 주요 변수 바. 리더변수의 리더십의 특성 사. 리더십의 7가지 특성 아. 리더십의 유형	■ 학습방법 - 온라인 이론학습 ※ 모바일 수업 지원 ■ 이해력 향상 - 수강생의견나누기 - 학습평가 - 돌발퀴즈 진행 ■ 수업 보조자료 제공 - 동영상파일(MP4) - 음성파일(MP3) - 강의 교안(PDF)
2주차	1차시	1. 강의주제 : 리더십의 유형 2. 강의목표 : 가. 리더십의 유형에 대해 파악할 수 있다. 나. 권위적, 민주적, 방임적 리더십 스타일에 대해 설명할 수 있다. 3. 강의세부내용 : 가. 인간행동에 대한 시각 나. 개요 다. X 이론 라. Y 이론 마. 리더십 스타일 바. 개요 사. 권위적 리더십 스타일 아. 민주적 리더십 스타일 자. 방임적 리더십 스타일	■ 학습방법 - 온라인 이론학습 ※ 모바일 수업 지원 ■ 이해력 향상 - 수강생의견나누기 - 학습평가 - 돌발퀴즈 진행 ■ 수업 보조자료 제공 - 동영상파일(MP4) - 음성파일(MP3) - 강의 교안(PDF)
	2차시	1. 강의주제 : 리더십의 전통적 이론 - 특성이론 2. 강의목표 : 가. 리더십 이론 중 특성이론에 대해 전반적으로 파악할 수 있다. 나. 리더십 특성을 연구한 학자들의 주장에 대해 파악할 수 있다. 다. 역사 속 리더들의 특성에 대해 이해할 수 있다. 3. 강의세부내용 : 가. 리더십 특성이론의 개요 나. 특성이론의 의의 다. 특성이론의 강점 라. 특성이론의 한계점 마. 리더십 특성이론에 대한 최근의 시각	■ 학습방법 - 온라인 이론학습 ※ 모바일 수업 지원 ■ 이해력 향상 - 수강생의견나누기 - 학습평가 - 돌발퀴즈 진행 ■ 수업 보조자료 제공 - 동영상파일(MP4) - 음성파일(MP3) - 강의 교안(PDF)

		바. 리더십 특성의 주요 연구 사. 리더십 특성을 연구한 대표적인 학자 Stogdill 아. 리더의 특성 자. 베니스의 성공한 리더의 5가지 핵심기술 차. 역사 속 리더들의 특성	
3주차	1차시	1. 강의주제 : 리더십의 전통적 이론 - 행동이론 2. 강의목표 : 가. 리더십 이론 중 행동이론에 대해 파악할 수 있다. 나. 리더십 행동이론의 주요 연구에 대해 설명할 수 있다. 3. 강의세부내용 : 가. 리더십 행동이론의 개요 나. 행동이론(Behavioral theory)의 의의 다. 리더십 행동이론의 주요 연구 라. 아이오와 대학의 리더십 연구 마. 오하이오 주립대학의 리더십 연구 바. 미시간 대학의 리더십 연구 사. 레이크와 무튼의 관리격자 이론 아. 행동이론에 대한 평가	■ 학습방법 - 온라인 이론학습 ※ 모바일 수업 지원 ■ 이해력 향상 - 수강생의견나누기 - 학습평가 - 돌발퀴즈 진행 ■ 수업 보조자료 제공 - 동영상파일(MP4) - 음성파일(MP3) - 강의 교안(PDF)
	2차시	1. 강의주제 : 리더십의 전통적 이론 - 상황이론 2. 강의목표 : 가. 리더십 이론 중 상황이론에 대해 설명할 수 있다. 나. 리더십 상황이론의 주요 연구에 대해 이해할 수 있다. 3. 강의세부내용 : 가. 리더십 상황이론의 개요 나. 특성이론의 의의 다. 상황이론에서 고려되고 있는 중요한 상황적 특성 라. 리더십 상황이론의 주요 연구 마. 개요 바. 피들러의 상황 적합성 이론 사. 하우스의 경로-목표이론(Path-goal theory) 아. 허쉬와 블랜차드의 상황이론 자. 상황이론에 대한 평가	■ 학습방법 - 온라인 이론학습 ※ 모바일 수업 지원 ■ 이해력 향상 - 수강생의견나누기 - 학습평가 - 돌발퀴즈 진행 ■ 수업 보조자료 제공 - 동영상파일(MP4) - 음성파일(MP3) - 강의 교안(PDF)
4주차	1차시	1. 강의주제 : 리더십과 임파워먼트 2. 강의목표 : 가. 임파워먼트의 개념과 의의를 설명할 수 있다. 나. 임파워먼트에 대해 다양하게 접근할 수 있다. 다. 임파워먼트 리더십에 대해 이해할 수 있다. 3. 강의세부내용 : 가. 임파워먼트의 개념 나. 임파워먼트의 의의 다. 임파워먼트의 다양한 접근법 라. 임파워먼트의 구성요인 마. 임파워먼트 측정항목 예시 바. 임파워먼트 리더십의 개념과 의의 사. 임파워먼트의 실제적 적용	■ 학습방법 - 온라인 이론학습 ※ 모바일 수업 지원 ■ 이해력 향상 - 수강생의견나누기 - 학습평가 - 돌발퀴즈 진행 ■ 수업 보조자료 제공 - 동영상파일(MP4) - 음성파일(MP3) - 강의 교안(PDF)
	2차시	1. 강의주제 : 리더십과 팔로워십 2. 강의목표 : 가. 팔로워십의 개념에 대해 파악할 수 있다. 나. 리더십과 팔로워십의 상호관계를 설명할 수 있다. 다. 팔로워십의 여러 유형을 설명과 사례를 통해 이해할 수 있다. 3. 강의세부내용 : 가. 팔로워십의 개념 나. 개요 다. 팔로워십의 기본개념 라. 리더십과 팔로워십의 상호관계 마. 팔로워십의 유형 바. Kelly의 팔로워십 유형 사. 성공하는 팔로워의 7가지 키워드 아. 리더의 킬러, 최악의 팔로워 자. 리더십과 팔로워십의 사례	■ 학습방법 - 온라인 이론학습 ※ 모바일 수업 지원 ■ 이해력 향상 - 수강생의견나누기 - 학습평가 - 돌발퀴즈 진행 ■ 수업 보조자료 제공 - 동영상파일(MP4) - 음성파일(MP3) - 강의 교안(PDF)

5주차	1차시	<p>1. 강의주제 : 거래적 리더십과 변혁적 리더십</p> <p>2. 강의목표 :</p> <p>가. 거래적 리더십의 특징에 대해 설명할 수 있다.</p> <p>나. 변혁적 리더십의 특징에 대해 설명할 수 있다.</p> <p>다. 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 차이에 대해 말할 수 있다.</p> <p>3. 강의세부내용 :</p> <p>가. 거래적 리더십의 개념 및 특성</p> <p>나. 새로운 리더십 패러다임</p> <p>다. 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 구성요소(Burns)</p> <p>라. 거래적 리더십(Transactional leadership)의 개념</p> <p>마. 거래적 리더십의 구성요인</p> <p>바. 자유방임적 리더십(Burns)</p> <p>사. 거래적 리더십 행동</p> <p>아. 베스(Bass)의 거래적 리더십</p> <p>자. 변혁적 리더십의 특성</p> <p>차. 변혁적 리더십의 의의</p> <p>카. Bass의 변혁적 리더십의 구성요소</p> <p>타. 거래적 리더십과 변혁적 리더의 관계</p> <p>파. 변혁적 리더십 이론의 평가</p> <p>하. 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 차이</p>	<p>■ 학습방법</p> <ul style="list-style-type: none"> - 온라인 이론학습 ※ 모바일 수업 지원 <p>■ 이해력 향상</p> <ul style="list-style-type: none"> - 수강생의견나누기 - 학습평가 - 돌발퀴즈 진행 <p>■ 수업 보조자료 제공</p> <ul style="list-style-type: none"> - 동영상파일(MP4) - 음성파일(MP3) - 강의 교안(PDF)
	2차시	<p>1. 강의주제 : 카리스마적 리더십</p> <p>2. 강의목표 :</p> <p>가. 카리스마적 리더십의 특징에 대해 설명할 수 있다.</p> <p>나. 카리스마적 리더십의 연구에 대해 이해할 수 있다.</p> <p>3. 강의세부내용 :</p> <p>가. 카리스마적 리더십의 개요</p> <p>나. 카리스마 리더십의 의의</p> <p>다. 카리스마 리더십의 특징</p> <p>라. 카리스마의 두 가지 관점</p> <p>마. 카리스마 리더십의 접근 방법</p> <p>바. 카리스마적 리더십의 연구</p> <p>사. Weber의 연구</p> <p>아. House의 카리스마적 리더십 이론</p> <p>자. Conger와 Kanungo의 연구</p> <p>차. Shamir의 카리스마적 리더십 연구</p> <p>카. 카리스마적 리더십의 사례</p>	<p>■ 학습방법</p> <ul style="list-style-type: none"> - 온라인 이론학습 ※ 모바일 수업 지원 <p>■ 이해력 향상</p> <ul style="list-style-type: none"> - 수강생의견나누기 - 학습평가 - 돌발퀴즈 진행 <p>■ 수업 보조자료 제공</p> <ul style="list-style-type: none"> - 동영상파일(MP4) - 음성파일(MP3) - 강의 교안(PDF)
6주차	1차시	<p>1. 강의주제 : LMX이론</p> <p>2. 강의목표 :</p> <p>가. LMX 이론을 이해할 수 있다.</p> <p>나. LMX 이론의 연구에 대해 파악할 수 있다.</p> <p>3. 강의세부내용</p> <p>가. LMX 이론의 개요</p> <p>나. 리더-구성원 교환이론</p> <p>다. LMX의 개념 및 의의</p> <p>라. 리더-구성원 교환과정</p> <p>마. LMX 이론의 차원적 관점</p> <p>바. LMX 이론의 연구</p> <p>사. 개요</p> <p>아. 평균적 리더십 유형(Average Leadership Style)</p> <p>자. 수직 쌍 연결이론(Vertical Dyad Linkage : VDL)</p> <p>차. LMX 이론</p> <p>카. LMX 발전에 관한 연구의 전개 과정</p> <p>타. LMX의 측정</p>	<p>■ 학습방법</p> <ul style="list-style-type: none"> - 온라인 이론학습 ※ 모바일 수업 지원 <p>■ 이해력 향상</p> <ul style="list-style-type: none"> - 수강생의견나누기 - 학습평가 - 돌발퀴즈 진행 <p>■ 수업 보조자료 제공</p> <ul style="list-style-type: none"> - 동영상파일(MP4) - 음성파일(MP3) - 강의 교안(PDF)
	2차시	<p>1. 강의주제 : 내집단과 외집단</p> <p>2. 강의목표 :</p> <p>가. 외집단과 내집단에 대해 이해할 수 있다.</p> <p>나. 리더의 외집단에 대한 대응전략에 대해 설명할 수 있다.</p> <p>3. 강의세부내용 :</p> <p>가. 외집단과 내집단의 이해</p> <p>나. 개요</p>	<p>■ 학습방법</p> <ul style="list-style-type: none"> - 온라인 이론학습 ※ 모바일 수업 지원 <p>■ 이해력 향상</p> <ul style="list-style-type: none"> - 수강생의견나누기 - 학습평가 - 돌발퀴즈 진행

		다. 외집단의 발생 라. 리더의 외집단에 대한 대응전략 마. 외집단에 대응하는 방법 바. 부하와 리더 간의 귀인 행동	■ 수업 보조자료 제공 - 동영상파일(MP4) - 음성파일(MP3) - 강의 교안(PDF)
7주차	1차시	1. 강의주제 : 코칭 리더십 2. 강의목표 : 가. 코칭 리더십에 대해 이해할 수 있다. 나. 코칭 프로세스를 이해하고 코칭의 방법을 제의할 수 있다. 3. 강의세부내용 : 가. 코칭 리더십의 중요성 나. 코칭 리더십의 의의 다. 코칭 리더십의 철학 및 중요성 라. 코칭의 3가지 스킬 마. 코칭 프로세스의 이해 바. 코칭의 방법 사. 코칭 프로세스(GROW 모델)	■ 학습방법 - 온라인 이론학습 ※ 모바일 수업 지원 ■ 이해력 향상 - 수강생의견나누기 - 학습평가 - 돌발퀴즈 진행 ■ 수업 보조자료 제공 - 동영상파일(MP4) - 음성파일(MP3) - 강의 교안(PDF)
	2차시	1. 강의주제 : 서번트 리더십 2. 강의목표 : 가. 서번트 리더십이 등장하게 된 이유에 대해 말할 수 있다. 나. 서번트 리더십의 특성을 이해할 수 있다. 3. 강의세부내용 : 가. 서번트 리더십의 등장배경과 필요성 나. 서번트(Servant)란? 다. 서번트 리더십의 개념 라. 서번트 리더십의 인식 체계 마. 서번트 리더십의 특성 바. 서번트 리더십의 행동특성 사. 전통적 리더십과 서번트 리더십의 비교 아. 그린리프 연구센터의 서번트 리더의 주요 특성 자. 서번트 리더십과 조직성과와의 사례연구	■ 학습방법 - 온라인 이론학습 ※ 모바일 수업 지원 ■ 이해력 향상 - 수강생의견나누기 - 학습평가 - 돌발퀴즈 진행 ■ 수업 보조자료 제공 - 동영상파일(MP4) - 음성파일(MP3) - 강의 교안(PDF)
8주차	1	■ 중간고사 1. 시험범위 : 1주~7주차 강의내용 2. 문항수(배점) : 객관식 20문항(각 1점), 주관식 5문항(각 1점) = 총 25점 만점 3. 시험시간 : 60분 (장애학습자의 경우 90분) 4. 유의사항	
	2	가. 시험 응시 기회는 1회이며, 시험 제한 시간 내 응시 완료해야 합니다. 나. 시험 미응시 시 다른 대체방법은 없습니다.(단, 공결로 인한 미응시는 5일 이내 재응시 기회 1회 부여, 15% 감점) 다. 중간고사 성적 공개 : 객관식 점수 즉시공개, 주관식 포함점수 성적 이의 신청기간 시	
9주차	1	1. 강의주제 : 감성 리더십 2. 강의목표 : 가. 감성 리더십에 대해 이해할 수 있다. 나. 감성 리더십의 기법을 이해하고 사례를 통해 감성 리더십을 더 깊게 파악할 수 있다. 3. 강의세부내용 : 가. 감성 리더십의 개념과 중요성 나. 감성 리더십의 의의 다. 감성 리더십의 필요성 라. 감성 리더십의 기법과 사례 마. 감성 리더십의 4단계 구축 방안 바. 다니엘 골만(Daniel Goleman)의 감성 리더십 영역 사. 감성리더가 되기 위한 효과적인 감성 리더십 기법 아. 감성 리더십의 시사점	■ 학습방법 - 온라인 이론학습 ※ 모바일 수업 지원 ■ 이해력 향상 - 수강생의견나누기 - 학습평가 - 돌발퀴즈 진행 ■ 수업 보조자료 제공 - 동영상파일(MP4) - 음성파일(MP3) - 강의 교안(PDF)
	2	1. 강의주제 : 윤리적 리더십 2. 강의목표 : 가. 윤리적 리더십의 개념과 구성요소에 대해 설명할 수 있다.	■ 학습방법 - 온라인 이론학습 ※ 모바일 수업 지원

		나. 윤리적 리더십의 요인과 조직 여건에 대해 설명할 수 있다. 3. 강의세부내용 : 가. 윤리적 리더십의 개념과 구성요소 나. 윤리적 리더십 다. 윤리적 리더의 행동특성 라. 비윤리적 리더십과 윤리적 리더십의 비교 마. 윤리적 리더십의 요인 바. 윤리적 리더십과 경영 사. 윤리적 리더십의 조직 여건 아. 윤리적 리더십의 평가	■ 이해력 향상 - 수강생의견나누기 - 학습평가 - 돌발퀴즈 진행 ■ 수업 보조자료 제공 - 동영상파일(MP4) - 음성파일(MP3) - 강의 교안(PDF)
10주차	1	1. 강의주제 : 리더십의 영향력 2. 강의목표 : 가. 권력의 개념, 유사 개념, 속성 등을 이해할 수 있다. 나. 리더 권력의 유형에 대해 나열할 수 있다. 3. 강의세부내용 : 가. 권력에 대한 이해 나. 권력의 개념 다. 권력의 유사 개념 라. 권력의 속성 마. 리더 권력의 유형 바. 학자들의 정의 사. 권력의 5가지 유형 아. 권력이 비롯된 원천에 따른 분류 자. 권력의 소유동기에 따른 분류 차. 사회적 교환이론 카. 리더의 영향력 확대 방법	■ 학습방법 - 온라인 이론학습 ※ 모바일 수업 지원 ■ 이해력 향상 - 수강생의견나누기 - 학습평가 - 돌발퀴즈 진행 ■ 수업 보조자료 제공 - 동영상파일(MP4) - 음성파일(MP3) - 강의 교안(PDF)
	2	1. 강의주제 : 셀프 리더십 2. 강의목표 : 가. 셀프 리더십에 대해 파악할 수 있다. 나. 셀프 리더십을 실천하려면 어떻게 해야 하는지 방법을 제시할 수 있다. 3. 강의세부내용 : 가. 셀프 리더십의 개념과 이론 나. 개요 다. 셀프 리더십의 개념 라. 셀프 리더십의 이론 마. 셀프 리더십의 실천 바. 셀프 리더십의 실천 전략 사. 구성원의 셀프 리더십 개발을 위한 전략	■ 학습방법 - 온라인 이론학습 ※ 모바일 수업 지원 ■ 이해력 향상 - 수강생의견나누기 - 학습평가 - 돌발퀴즈 진행 ■ 수업 보조자료 제공 - 동영상파일(MP4) - 음성파일(MP3) - 강의 교안(PDF)
11주차	1	1. 강의주제 : 리더십과 동기부여1 2. 강의목표 : 가. 동기부여의 의의와 중요성을 말할 수 있다. 나. 동기란 무엇인지 설명할 수 있다. 다. 내용이론과 과정이론의 종류에 대해 설명할 수 있다. 3. 강의세부내용 : 가. 동기부여의 의의와 중요성 나. 올바른 리더십 다. 동기부여의 의의 라. 동기부여의 중요성 마. 동기부여의 주요 이론 바. Motivation이란? 사. 내용이론과 과정이론 아. 내용이론의 종류 자. 과정이론의 종류	■ 학습방법 - 온라인 이론학습 ※ 모바일 수업 지원 ■ 이해력 향상 - 수강생의견나누기 - 학습평가 - 돌발퀴즈 진행 ■ 수업 보조자료 제공 - 동영상파일(MP4) - 음성파일(MP3) - 강의 교안(PDF)
	2	1. 강의주제 : 리더십과 동기부여2 2. 강의목표 : 가. 내적동기부여의 중요성에 대해 말할 수 있다. 나. 동기부여의 방법에 대해 설명할 수 있다. 3. 강의세부내용 : 가. 내적동기부여의 중요성	■ 학습방법 - 온라인 이론학습 ※ 모바일 수업 지원 ■ 이해력 향상 - 수강생의견나누기 - 학습평가

		나. 내적 동기부여 다. 외적 보상과 내적 보상 라. 동기유발 마. 동기부여 방법 바. 동기부여의 유효성 사. 공정성과 동기부여 아. 동기부여로서 구성원의 자부심을 갖게 하는 방법 자. 동기부여로서 자율성 부여의 중요성 차. 동기부여 전략 카. 동기부여 환경 조성을 위한 지도자의 역할	- 돌발퀴즈 진행 ■ 수업 보조자료 제공 - 동영상파일(MP4) - 음성파일(MP3) - 강의 교안(PDF)
12주차	1	1. 강의주제 : 리더십과 기업문화 2. 강의목표 : 가. 기업문화의 구성요소와 영향요인에 대해 설명할 수 있다. 나. 성공적인 기업문화사례를 통해 기업의 성공에는 어떤 전략이 필요한지 생각해볼 수 있다. 3. 강의세부내용 : 가. 기업문화의 구성요소와 영향요인 나. 기업문화의 개념과 기능 다. 조직문화의 구성요소 라. 조직문화 활성화의 필요성과 방향 마. 조직문화 활성화 방안 바. 조직문화 활성화를 위한 리더의 역할과 자세 사. 성공적인 기업문화 사례 아. 그레이트 배치 자. WAL★MART 차. 나이키 (NIKE) 카. HP(휴렛-팩커드)	■ 학습방법 - 온라인 이론학습 ※ 모바일 수업 지원 ■ 이해력 향상 - 수강생의견나누기 - 학습평가 - 돌발퀴즈 진행 ■ 수업 보조자료 제공 - 동영상파일(MP4) - 음성파일(MP3) - 강의 교안(PDF)
	2	1. 강의주제 : 팀 리더십 2. 강의목표 : 가. 팀 리더십의 사례를 통해 팀 리더십의 특징에 대해 파악할 수 있다. 나. 팀 리더가 갖추어야 할 조건과 행동을 파악하여 좋은 팀리더의 방향성을 제안할 수 있다. 3. 강의세부내용 : 가. 팀 리더십의 개념 나. 팀 리더십의 사례 다. 팀제의 배경과 팀제의 요건 라. 팀 리더십의 특이성 마. 팀 리더십의 기능과 팀 리더 바. 팀 리더가 갖추어야 할 조건 사. 팀장의 리더 행동 아. 팀원 개발을 위한 팀 리더의 자세 자. 팀 리더십의 축소와 자율경영	■ 학습방법 - 온라인 이론학습 ※ 모바일 수업 지원 ■ 이해력 향상 - 수강생의견나누기 - 학습평가 - 돌발퀴즈 진행 ■ 수업 보조자료 제공 - 동영상파일(MP4) - 음성파일(MP3) - 강의 교안(PDF)
13주차	1	1. 강의주제 : 리더십과 갈등관리 2. 강의목표 : 가. 갈등의 의의와 원인을 파악할 수 있다. 나. 갈등 해결 방법의 종류에 대해 말할 수 있다. 3. 강의세부내용 : 가. 갈등의 의의와 원인 나. 갈등에 대한 여러 의견들 다. 갈등의 유형 라. 갈등의 접근법 마. 갈등 해결 방법의 종류 바. 조직 내 갈등관리 습관 사. 조직의 갈등대처 사례	■ 학습방법 - 온라인 이론학습 ※ 모바일 수업 지원 ■ 이해력 향상 - 수강생의견나누기 - 학습평가 - 돌발퀴즈 진행 ■ 수업 보조자료 제공 - 동영상파일(MP4) - 음성파일(MP3) - 강의 교안(PDF)
	2	1. 강의주제 : 리더십 사례 분석 2. 강의목표 : 가. 잭웰치의 리더십 사례를 이해할 수 있다. 나. 세계적인 CEO 리더십 사례를 이해할 수 있다. 3. 강의세부내용 :	■ 학습방법 - 온라인 이론학습 ※ 모바일 수업 지원 ■ 이해력 향상 - 수강생의견나누기

		가. 잭웰치의 리더십 사례 나. GE의 잭 웰치 리더십 다. 세계적인 CEO의 리더십 사례 라. 오바마 리더십 마. 성공하는 리더십	- 학습평가 - 돌발퀴즈 진행 ■ 수업 보조자료 제공 - 동영상파일(MP4) - 음성파일(MP3) - 강의 교안(PDF)
14주차	1	1. 강의주제 : 리더십 기술 개발1 2. 강의목표 : 가. 리더의 행동유형과 스타일에 대해 알 수 있다. 나. 성격유형과 리더십개발에 대해 말할 수 있다. 3. 강의세부내용 : 가. 리더의 행동유형과 스타일 나. 성공의 아버지 나폴레옹 힐 다. 리더의 행동 유형 라. 리더들의 스타일 마. 성격유형과 리더십개발 바. 성격유형의 종류 사. 리더십 개발	■ 학습방법 - 온라인 이론학습 ※ 모바일 수업 지원 ■ 이해력 향상 - 수강생의견나누기 - 학습평가 - 돌발퀴즈 진행 ■ 수업 보조자료 제공 - 동영상파일(MP4) - 음성파일(MP3) - 강의 교안(PDF)
	2	1. 강의주제 : 리더십 기술 개발2 2. 강의목표 : 가. 리더의 이미지 관리의 중요성에 대해 이해할 수 있다. 나. 리더의 이미지 관리 스킬을 알 수 있다. 3. 강의세부내용 : 가. 리더의 이미지 관리의 중요성 나. 이미지메이킹 다. 매너와 에티켓의 개념 라. 매너의 5가지 항목 마. 리더의 이미지 관리 스킬 바. 첫인상 관리 사. 이미지메이킹 아. 호감 가는 이미지 연출 방법	■ 학습방법 - 온라인 이론학습 ※ 모바일 수업 지원 ■ 이해력 향상 - 수강생의견나누기 - 학습평가 - 돌발퀴즈 진행 ■ 수업 보조자료 제공 - 동영상파일(MP4) - 음성파일(MP3) - 강의 교안(PDF)
15주차	1	■ 기말고사 1. 시험범위 : 9주~14주차 강의내용 2. 문항수(배점) : 객관식 20문항(각 1점), 주관식 5문항(각 1점) = 총 25점 만점 3. 시험시간 : 60분 (장애학습자의 경우 90분) 4. 유의사항	
	2	가. 시험 응시 기회는 1회이며, 시험 제한 시간 내 응시 완료해야 합니다. 나. 시험 미응시 시 다른 대체방법은 없습니다.(단, 공결로 인한 미응시는 5일 이내 재응시 기회 1회 부여, 15% 감점) 다. 중간고사 성적 공개 : 객관식 점수 즉시공개, 주관식 포함점수 성적 이의 신청기간 시	

1. 리더십의 정의

1) 학자들이 정의하는 리더십의 개념

(1) 개요

- 리더십에 대한 정의는 리더십을 정의하고자 하는 학자의 수만큼 다양한 정의가 존재함(Stogdill)
- '영향력을 행사하는 과정'이 광범위한 정의임
- 사전적 정의
 - 집단의 목표나 내부 구조의 유지를 위하여 성원(成員)이 자발적으로 집단활동에 참여하여 이를 달성하도록 유도하는 능력

(2) 학자들의 정의

- 리더십을, '조직의 일상적인 지시에 기계적으로 순응하도록 집단의 활동에 영향력을 주는 과정'으로 정의(D. Katz & R.L. Kahn)
- '리더십은 동기부여다(Leadership is motivation)' 이것은 리더십이란 집단의 단합과 사기를 증대시키고 또한 그들 집단 구성원의 개인적인 발전을 촉진시킬 수 있도록 집단 내에서 형성되는 상호작용을 통제하는 것을 의미함(J.R. Trickett)
- 리더십을 '어떤 목표나 목표들의 달성을 향하도록 의사소통 과정을 통해서 개인 간에 영향력을 행사하려는 시도'(E.A. Fleishman)
- '리더십의 정의는 그 개념을 연구하는 학자들의 수만큼 많다.'라고 말하면서 리더십의 정의를 열한 가지로 범주화 함(R.M. Stogdill)

○ 참고 : Stogdill의 11가지 리더십의 범주

- 집단과정의 초점으로서의 리더십
- 인성과 그 영향으로서의 리더십
- 순응을 이끄는 기술로서의 리더십
- 영향력 행사로서의 리더십
- 행동으로서의 리더십
- 설득형태로서의 리더십
- 권력관계로서의 리더십
- 목표 달성의 수단으로서의 리더십
- 상호작용의 결과로서의 리더십
- 분화된 역할로서의 리더십
- 구조주도로서의 리더십

(3) 리더십과 유사한 용어들

차이점		전통적 보호주의
Power	권력	어떤 상황에서 행동을 취하는 데 사용 가능한 개인적 에너지
Influence	영향력	어떤 상황에 작용을 하는 데 실제 사용된 개인적 에너지
Authority	권한	타인을 위하여 일정한 법적 효과를 발생시킬 수 있는 자격
Management	경영	사업이나 기업 등의 조직을 효과적이고 효율적으로 관리, 운영하는 활동
Administration	관리	일정한 목적을 효과적으로 실현하기 위하여 여러 요소를 적절히 결합하여 그 운영을 조정하는 것
Control	통제	기업의 목표 달성을 위하여 기업 전체의 입장에서 희소한 자원을 종합적으로 관리하는 수단
Supervision	감독	조직 내 일정한 사람의 행위를 감시하고 그에 대하여 필요한 명령을 함으로써 그 행위의 합법성을 보장하는 행위

(4) 리더와 관리자

- 이 두 개념은 근본적으로 동일한가 아니면 이들 사이에 본질적인 차이가 존재하는가?

○ 베니스와 나누스

- 관리자는 주어진 일을 올바르게, 즉 보다 효율적인 방법으로 하는 사람(Do things right), 리더는 옳은 일을 하려는 사람(do the right thing)이다.

• 라잔(Rajan, 2000)의 관리와 리더십의 비교

- 관리는 길(Path)을 따라가는 것이고, 리더십은 길을 찾는 것
- 관리는 일을 올바르게 하는 것이고, 리더십은 올바른 일을 하는 것
- 관리는 계획하고 예산을 집행하는 것이고, 리더십은 방향을 잡는 것
- 관리는 통제하고 문제 해결하는 것이고, 리더십은 동기부여하는 것

• 워렌 베니스(W. Bennis) - 21C 리더와 관리자의 근본적인 특성 차이

○ 관리자 특성

책임수행, 모방, 유지

- 시스템과 구조에 초점
- 통제위주, 단기적
- 언제, 어떻게 관심
- 수직적 관점
- 현상태를 수용
- 전통적인 충복
- 일을 옳게 함 ('How' 중심)

○ 리더 특성

- 혁신주도, 창조, 개발
- 인간에 초점
- 신뢰에 기초, 장기적
- 무엇을, 왜에 관심

- 수평적 관점
- 현상태에 도전
- 독자적인 인간
- 옳은 일을 함 ('What' 중심)

2) 연구 초점에 따른 리더십 의미의 차이

(1) 퍼스넬리티로서의 리더십

- 리더십의 좋고 나쁨이나 리더십의 형태가 개인 특성에 의해 결정된다고 보는 것
- 리더는 보통 사람과 다른 성격적 특성이 있다고 전제
- 리더들만이 가진 독특한 성격을 밝히려 함

(2) 영향력으로서의 리더십

- 리더 행동은 부하들에게 영향을 끼침
- 타인에게 영향력을 행사하는 것

(3) 행동으로서의 리더십

- 리더가 집단의 공동 목표를 달성하기 위해서 집단 구성원들을 이끌고 나갈 때의 행동
- 관리 행동 혹은 감독 행동(예 : 명령, 꾸중, 지시, 칭찬)

(4) 권력으로서의 리더십

- 권력(Power)이란 어떤 사람이 다른 사람을 움직이게 할 수 있는 능력
- 리더의 권력으로 인해 리더가 타인의 행동을 유도하고 인도하며 통제할 수 있는 것

(5) 목표 달성으로서의 리더십

- 리더십은 목표 달성(Goal achievement)을 위해 집단의 활동에 영향을 미치는 과정
- 목표와 리더십은 직결됨
- 조직이 달성하고 싶어 하는 비전으로서의 목표가 있어야 그 목표를 전제로 행동이 일어나기 때문에 조직은 반드시 목표를 가지고 있어야 하며, 리더십은 목표 달성에 근거함

(6) 귀인으로서의 리더십

- 귀인(Attribution)이란 모든 현상의 결과에는 반드시 원인이 있기 때문에 사람들은 어떤 결과가 있으면 그 원인을 찾으려 함
- 부하들의 리더 행동에 대한 귀인의 결과가 리더십
- 리더 행동의 원인을 찾은 결과가 리더십

(7) 역동적 교환관계로서의 리더십

- 리더십이란 리더와 추종자 사이의 역동적 교환관계
- 부하 없는 리더는 있을 수 없으며 리더가 통솔할 부하가 있어야 리더십이 생겨남
- 리더와 부하가 일대일 관계를 통해 상호작용이 이루어질 때 비로소 리더십 발생

3) 직접적 리더십과 간접적 리더십

(1) 개요

- 효과적인 리더십에 대한 많은 이론들은 주로 부하에게 직접적으로 영향을 미치는 리더의 행동에 초점을 두고 있지만, 리더는 부하에게 직접 명령을 내리거나 지시하지 않더라도 다른 무엇을 통해서 부하에게 영향력을 행사할 수 있음
- 리더가 직속 부하가 아닌 다른 사람에게 영향을 미침으로써 부하에게 영향이 가도록 하는 것까지 설명하기 위해서 직접적 리더십(Direct leadership)과 간접적 리더십(Indirect leadership)으로 구분함

(2) 매개체를 통한 리더십

- 한 기업의 CEO는 자기 비서나 부사장, 전무와 상무에게 직접 지시를 통하여 리더십을 행사하는데 이를 직접적 리더십이라고 함
- 대통령은 청와대의 참모들에게 지시하고 명령 내리고, 국무회의에서 직접적 리더십을 발휘함
- 회사의 CEO는 조직에서 가장 낮은 직급의 신입사원에게도 영향력을 행사할 수 있는 다양한 수단과 방법을 가지고 있음
- 그들에게 메모나 보고서를 보내는 것을 포함해 e-mail로 소통을 시도하거나 해당 부서원들과 회의를 주재하기도 함
 - 간접적 리더십은 한 리더가 부하와 직접적으로 상화작용하지 않으면서도 다른 사람을 통해 혹은 다른 매개체를 통해 영향력을 행사하는 것을 의미함

(3) 본보기를 통한 리더십

- 리더의 부하에 대한 명령과 진두지휘하는 행동이 직접적 리더십이라면, 간접적 리더십이란 직접 명령하지 않고 영향력을 끼치는 것을 의미함
- CEO에 의한 간접적 리더십은 소위 '캐스케이딩(Cascading)식 관리'라고 함
 - 간접적 리더십이 계단식 폭포처럼 아래로 퍼져 나간다고 해서 붙여진 용어로 CEO의 직접적인 리더십이 즉각적으로 조직의 거의 모든 권한 계층으로 흘러 내려가는 것과 대비됨
- 간접적 리더십의 영향력은 구성원들의 태도와 신념 또는 행동에 변화를 가져올 수 있음
- CEO가 윤리적으로 행동하면 그 본보기가 조직 내 거의 모든 사람들로 하여금 수행하도록 전파되면서 강요됨

2. 리더십의 중요성과 효과성

1) 리더십의 중요성

- "한 마리의 사자가 이끄는 100마리의 양 때는 한 마리의 양이 이끄는 100마리의 사자 군대 보다 무섭다." - Carl von Clausewitz의 전쟁론 중
- 나폴레옹이 이끄는 프랑스군의 위용을 가까이에서 지켜본 경험을 아랍 속담에 담은 말로 지도자의 중요성을 강조하였음
- 리더십은 경영 그 자체라고 할 만큼 조직의 목표 달성에서 중요함
 - 변화하는 경영 환경 속에서 경영의 제반사항이 사람을 중심으로 전개되고 경영활동이 사람을 통해서 목표를 달성하는 과정
 - 조직 성원의 노력을 통합하고 조정해 나가는 리더십이 조직의 성패를 가늠하는 중요한 변수이기 때문임

(1) 리더를 둘러싼 팀 환경의 변화

전통적인 환경	팀의 환경
<ul style="list-style-type: none"> • 혼자 일한다. • 보상은 개인들의 업무 수행 능력에 달려 있다. • 경영자가 최고의 방법을 결정한다. • 관리자가 업무를 결정하고 계획한다. • 직무에 대한 범위가 좁다. • 상호 교류 훈련은 비효율적이다. • 경영자만이 모든 정보를 공유한다. • 사원에 대한 훈련은 기술적인 요소에만 집중한다. • 위험을 택하는 것은 억제 당하고 처벌받는다. 	<ul style="list-style-type: none"> • 함께 일한다. • 보상은 개인이 팀의 업무 수행에 미친 공헌도에 달려 있다. • 모든 사람이 방법과 과정을 계속적으로 개선하기 위해 일한다. • 관리자와 팀의 요원들이 함께 업무를 결정하고 계획한다. • 직무수행에 폭넓은 기술과 지식이 필요하다. • 상호 교류 훈련은 필수적이다. • 모든 계층이 정보를 소유한다. • 인간관계, 경영 업무, 기술적 훈련에 대한 지속적인 교육이 필요하다. • 가치 있는 위험을 택하는 것은 격려되고 지지된다.

2) 리더십의 효과성

(1) 개요

- 리더십의 효율성은 무엇으로 판단하는가?
- 판단 기준 혹은 지표는 리더십을 어떻게 정의하느냐에 따라 달라짐
- 리더십 효과를 조직, 집단, 팀, 개인에 관한 영향력의 결과로 평가함
 - 리더가 시키는 것을 어느 정도 따라 주었느냐의 문제임

(2) 리더십의 효율성

① 객관적 판단

- 조직 목표 달성도
- 매출액, 순이익, 판매량, 시장점유율, 투자수익률, 재투자 자본, 생산성, 산출 대비 비용, 계획 대비 업적

② 주관적 판단

- 리더, 동료 또는 부하로부터 얻은 부하의 조직에 대한 태도와 동기 수준, 리더에 대한 충성도 등

③ 객관적 측정치

- 성공 혹은 성과 지표 수치
- 목표 달성치
- 매출액, 순이익, 판매량
- 시장점유율, 투자수익률

- 판매 목표량 대비 실제 판매 비율
- 재투자, 생산성
- 단위산출당 비용, 계획 대비 실현 비용

④ 주관적 측정치

- 성공, 성과에 대한 평가
- 욕구와 기대
- 만족도
- 칭찬과 찬사
- 참여 정도
- 반항과 무시의 정도
- 태도와 지각

3) 리더의 7가지 의무

- 목표를 세우고 달성하라
- 지속적인 혁신과 마케팅에 집중하라
- 문제를 해결하고 결정하라
- 우선순위를 정하고 핵심 과제를 수행하라
- 확실한 결과가 나올 수 있는 한 가지 활동에만 전념하라
- 실행에 옮겨 결과를 도출해내라
- 역할 모델이 되어라

(1) 과정으로서의 리더십 – 노트하우스(Northhouse, 2004)

① 리더십은 과정이다.

- 리더가 가지고 있는 성격이나 특성이 아니라 리더와 그의 추종자 간의 일어나는 하나의 거래적 사건임
- 과정이란 일방적인 것이 아닌 상호작용적인 것으로 리더가 다른 사람에게 영향을 미치기도 하고 그들에 의해 영향을 받기도 한다는 의미가 내포되어 있음

② 리더십은 영향을 주는 과정이다.

- 리더가 추종자에게 어떻게 영향을 주는 것인가와 관련된 것임
- 영향을 주는 것은 리더십의 필수요건으로 영향을 미치지 않는다면 리더십은 존재하지 않음

③ 리더십은 집단 상황에서 일어나는 현상이다.

- 집단은 리더십이 일어나는 현장
- 공동 목표를 지니고 있는 집단에 영향을 미치는 과정

④ 리더십은 목표 달성을 위한 과정이다.

- 리더십은 성원들로 구성된 집단을 지휘하여 어떤 과업이나 목표를 달성하는 것
- 공동 목표란 리더와 성원들이 공통적인 노력을 통해 함께 달성해야 할 상호적인 목표

4) 리더의 기본 자질

(1) 인격과 성품

- 올바른 인격과 성품

(2) 감성지능

- 자기인지, 자기관리, 사회적 인식, 관계 관리

(3) 열정과 자신감

- 구성원을 공동 목표에 끌어들이고 자신을 줄 수 있는 열쇠

(4) 인간관계 능력

- 성과를 창출하는데 핵심요소인 다양한 인간관계

(5) 동기부여 능력

- 목표 달성을 위해 구성원들의 몰입과 헌신을 유도하는 능력

(6) 성과창출 능력

- 문제 해결, 의사결정, 커뮤니케이션, 팀워크 빌딩

1. 전통적 리더십 이론의 발전과정

1) 개요

(1) 20세기 이후

- 리더십에 대한 수많은 정의와 이론들이 제기되면서 리더십에 대한 과학적 연구가 시작됨

(2) 20세기 후반

- 조직의 발달과 더불어 조직 내 구성원의 상호 지원과 협동이 요구됨
- 조직을 효율적으로 이끌어갈 수 있는 리더십에 대한 연구가 이루어짐

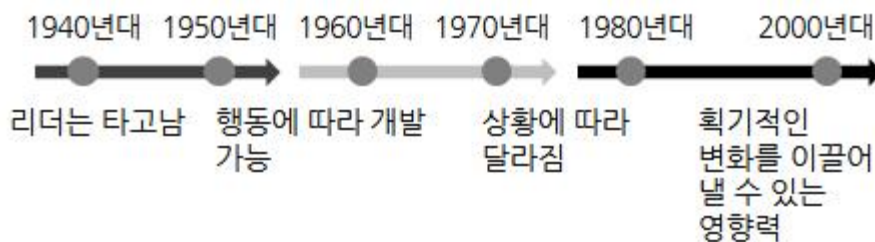
2) 리더십 이론의 전개

- 리더의 유효성을 결정하는 요소가 어떠한 것인가?
- 어떤 특성, 행위, 상황에 따라 어떤 유형의 리더십이 더 유효한가?

(1) 리더십 이론의 분류

- 학자들마다 입장을 조금씩 달리하고 있음
 - 전통적인 리더십 이론(Traditional leadership theories)
 - 20세기 초부터 1980년대 초반까지 등장함
 - 특성이론
 - 행동이론
 - 상황이론
 - 신조류 리더십 이론(New leadership theories)
 - 1980년대부터 소개되기 시작함
 - 여러 가지 명칭으로 소개됨 : 카리스마적 리더십, 변혁적 리더십, 비전적 리더십, 문화적 리더십 등

3) 리더십연구의 전개과정



(1) 특성이론(Trait-leader) : 1940~50년대

- 리더십의 특성이론
 - 리더십의 초창기 연구에서는 위인 이론 등 영웅들이 지니고 있던 독특한 자질과 남보다 고유하고 현저한 특성을 보유하고 있으면 처해있는 상황이나 환경이 변화하더라도 리더로 여김
 - 자질론, 위인 이론(Greatman theory)이라고도 함
- 특성 : 능력, 동기, 행동의 패턴을 포함하는 일련의 개인적 자질

(2) 행위이론(Behavioral-leader, follower) : 1950~60년대

- 리더십의 특성이론은 연구가 거듭될수록 리더의 공통적인 특질과는 관련이 없어 보이는 일반적 형태의 특성 나열에 그침
 - 리더의 지속적인 행위와 스타일에 관한 방향으로 연구가 선회하게 됨
- 리더십의 행위이론
 - 구성원들에게 동기를 부여하고, 조직의 목표 달성에 기여하는 리더의 지속적인 행동은 무엇인지를 연구하여 그 상관관계를 밝혀내는 데에 주력함

(3) 상황이론(Situation theory-situational) : 1960~70년대

- 리더십의 특성이론이나 행위이론은 이상적인 리더의 특성이나 행동만을 나열하고 상황에 대한 영향을 간과함
- 상황이론
 - 피들러, 허시와 블랜차드 등에 의해서 연구됨
 - 리더-구성원의 관계, 리더의 권한, 과업 구조 등 리더를 둘러싼 환경, 상황이 리더십에 미치는 영향, 상황에 맞는 리더십 관계 등을 집중 고찰함

(4) 새로운 패러다임에 의한 리더십이론 : 1980년대 이후

- 급격하고 복잡한 기업 경영의 환경 변화로 인해 조직이 상시적인 비상상태로 운영됨
- 이러한 위기 상황을 극복하고 지속적으로 성장하기 위해서는 조직 구성원들의 강한 일체감과 적극적인 참여를 유도할 수 있는 새로운 리더십이 요구됨
- 이러한 추세에 따라 다양한 리더십 이론이 제기되고 있음
 - 변혁적 리더십
 - 자율적 리더십
 - 서번트 리더십
 - 감성적 리더십

2. 리더십 연구의 접근 관점 및 주요 변수

1) 리더십 연구의 주요 변수

① 리더 변수

- 특성 : 동기, 성격, 가치
- 자신감과 낙관주의
- 능력과 전문성
- 행동
- 성실성과 윤리
- 부하에 대한 귀인

② 부하 변수

- 특성 : 욕구, 가치관, 자아개념
- 자신감과 낙관주의
- 기술과 전문성

- 리더에 대한 귀인
- 리더에 대한 신뢰
- 과업에 대한 몰입과 노력
- 직무 및 리더에 대한 만족도

③ 상황 변수

- 단위 조직의 유형
- 집단의 규모
- 리더의 직위 세력과 권한
- 과업 구조와 복잡성
- 과업의 상호의존성
- 환경 불확실성
- 외부 의존성

2) 리더변수의 리더십의 특성

- 경청(Listen) : 국내외 많은 CEO들이 꼽은 리더가 갖추어야 할 조건
- GE(제너럴 일렉트릭사)
 - 미국의 행동과학자 피고스의 리더십에 대한 정의를 사원 교육에 도입하여 관리자 능력 개발에 효과를 올리고 있음

○ 피고스(미국의 행동과학자)

- "리더십은 듣는 것으로 시작해서 대답하는 것으로 끝나는 것이다."
- 리더(Leader)란 여섯 가지 동사로 이루어짐

(1) 리더(Leader)의 6가지 동사

- 리더(Leader) : 각각의 머리글자를 합성한 것
 - Listen(듣는다)
 - 6가지 중 가장 중요함
 - 리더는 자기가 하는 일의 70~80%를 듣는 일에 할애해야 함
 - Explain(설명한다)
 - Assist(도와준다)
 - Discuss(토론한다)
 - Evaluate(평가한다)
 - Response(책임진다)

① 좋은 리더의 요건

- 주위 사람의 말을 잘 들음
- 자신의 비전 등을 직원들에게 잘 설명함
- 어려움이 있으면 도와줌
- 문제가 발생하면 토론을 통해 합리적으로 해결함

- 객관적인 방법으로 조직원을 평가함
- 최종적으로는 어떤 문제에 대해 자신이 최종 책임을 지는 자세를 견지함

3) 리더십의 7가지 특성

(1) 비전

- 가치 : 사람이나 조직마다 추구하고 따르는 것
- 사명 : 회사나 리더의 임무는 사명을 완수하는 것
- 목적 : 조직이 존재하는 이유
- 목표 : 현재의 위치에서 내가 가고자 하는 곳까지 갈수 있는 구체적인 계단
- 명확함 : 믿고 따르는 바를 정확하게 아는 것

(2) 용기

- 위험을 감수할 줄 아는 능력으로 위대한 리더임을 가장 잘 나타내주는 것
 - 대담함 : 아무런 보장이 없어도 과감하게 행동하는 것
 - 과감 : 결연히 앞으로 나아가는 공격적인 전략
 - 끈기 : 그 자리에 굳건히 서 있을 수 있는 능력
- 위기관리의 진정한 리더십 테스트는 위기에 어떻게 대처하는가를 보는 것임

(3) 성실함

- 뛰어난 사람들이 존경받고, 칭송받는 가장 큰 이유이자 원인
- 모든 다른 특성들의 바탕이 되는 특성
- 잭 웰치는 리더십의 가장 중요한 특성을 현실원칙이라고 함
- 성실성의 핵심 : 진실
- 일관성 : 타인의 지지를 얻는데 가장 중요한 특성

(4) 책임감

- '내 책임입니다' : 리더로서의 역할을 받아들인다는 뜻
- 잘못된 일에 대해 변명하지 않음
- 리더는 냉정하고, 침착하며 정보를 수집함
- 어제의 문제보다는 내일의 기회를 생각함

(5) 통찰력

- 앞을 내다볼 수 있는 능력
- 모든 위대한 리더들은 전략적 사고를 함
- 통찰력의 주요 부분은 위기 예측 능력임
- 행동 과정에 있어서 모든 가능성을 고려함
- 회사, 시장 그리고 시장 상황의 현 위치와 향후 갈 방향을 주시함
- 환경 변화의 상관관계를 예측함

(6) 최선을 다해 승자가 되겠다고 약속한 사람

- 리더는 주변 상황의 필요에 집중함

- 리더는 달성되어야 하는 결과에 주목함
- 리더는 자신의 강점과 업적에 중점을 둠
- 차이를 만드는데 나만이 할 수 있는 것을 항상 질문함
- 리더는 자신과 회사의 핵심 역량에 초점을 맞춤
- 리더는 다른 사람들의 핵심 역량을 기를 수 있도록 격려하고 동기부여함

(7) 협동

- 다른 사람과 잘 일하는 능력
- 추종자를 만들어 내는 능력
- 핵심 인물을 조직의 안과 밖에서 찾아냄
- 권력 : 내게 의지하는 사람들로 이루어진 네트워크

4) 리더십의 유형

(1) 7P Leadership

- Plan : 계획 중심의 전략가형
- Program : 일 중심의 전문가형
- Process : 과정 중심의 관리자형
- Purpose : 목적 중심의 개혁자형
- Production : 결과 중심의 성취가형
- People : 사람 중심의 구비자형
- Power : 능력 중심의 최고경영자형

① 전략가형(Strategist-plan)

- 전략가형 지도자는 조직의 미래에 관심이 있으며 무조건 열심히 일하지 않고 전략적으로 일함
- 조직의 모든 자원을 한 가지 방향으로 모으고 가장 효과적이고 효율적인 것이 무엇인지 연구하고 분석함
- 목표를 정하고, 그 목표를 어떻게 이룰 수 있는지에 대해서 실행계획을 세움

② 전문가형(Expert-program)

- 전문가형 리더십은 지식과 기술을 중요시 함
- 전문가형 지도자는 경쟁력을 위해서는 전문성이 필요하다고 믿음
- 경쟁력 있는 전문가를 선발하고 격려하여 조직 내에 전문성을 확산시키려고 노력함
- 잘 고안되고 개발된 핵심역량이 경쟁우위를 획득하고 유지시킬 수 있는 가장 확실한 방법이라고 생각함
- 조직 전체가 전문분야에 초점을 맞출 수 있도록 집중함
- 전문성을 강화하는 프로그램이나 시스템을 개발하는 일에도 탁월한 능력을 발휘함

③ 관리자형(Manager-process)

- 관리자형 지도자는 규제형 리더십을 행사함
- 조직의 규제는 일관성 있고 예측 가능한 행동과 경험을 위한 통제 체계임

- 그 체계는 그 조직의 생산성과 인력 그리고 문화를 관리하기 위해서 만들어진 것임
- 관리자형 지도자는 이러한 통제 체계를 설계하고 유지하고 이용해서 직원들의 성과를 측정하는 데에 대부분의 시간을 할애함

- 전략가형/전문가형/관리자형 지도자가 중점을 두는 것
전략가형 지도자 : 미래를 계획(Plan)
- 전문가형 지도자 : 지식과 기술을 위한 프로그램(Program) 운영
- 관리자형 지도자 : 현상유지를 위한 과정(Process)이 잘 진행되도록 점검·감독

④ 개혁자형(Reformer-purpose)

- 개혁자형 지도자는 조직의 궁극적 목적을 위하여 끊임없이 자신을 혁신하고 조직을 혁신함
- 세계적인 기업의 경영주들의 리더십 유형 조사(찰스 파커스)



- 개혁자형 지도자는 혼란과 문제 발생, 전략적 실수, 일시적 손해 등이 발생하더라도 지속적인 개혁을 하는 것이 가장 중요하다고 믿는 사람임

⑤ 성취가형(Accomplisher-production)

- 성취가형 지도자는 항상 모든 일을 자신이 앞장서서 하기를 즐거워함
- 어떤 일이나 과업을 성취함으로써 삶의 보람을 느낌
- 리더십 학자인 게리유클의 성취가형 지도자의 정의
 - 도전적인 목표를 설정하고, 성과의 증진을 추구하며, 수행이 뛰어날 것을 강조하고, 부하들이 높은 표준을 갖도록 자신감을 심어주는 사람
- 성취가형 지도자는 앤드류 브라운이 분류한 영웅으로서의 지도자에 해당됨
 - 영웅은 다른 사람들에게 역할의 모범됨
 - 영웅은 다른 사람들에게 나도 성공할 수 있다는 자신감을 심어줌

⑥ 구비자형(Equipper-people)

- 리더십의 본질 : 사람을 키우고 구비시키는 것으로 이해하는 리더십
- 이 지도자의 최대 관심사는 사람임
 - 과업을 완수해야 조직의 목적을 성공한다고 하더라도 결국 그 목적을 이루는 존재는 사람임
 - 사람에게 최대의 가치를 부여해야 한다고 주장함
- 인적자원형 리더십이라고도 함
 - 인적자원형 지도자는 실력 있는 사람을 채용하고 관리하는 것만이 생산성을 높이는 지름길임을 알고 있음

⑦ 최고경영자형(CEO-power)

- 최고 경영자형 리더십



1. 리더의 인간행동에 대한 시각

1) 개요

(1) 리더십 철학의 중요성

- 통제형 리더 vs. 유연한 유형의 리더?
- 리더십 철학을 아는 것이 중요
- 리더십 철학은 다른 사람들이 당신에게 어떻게 반응하고 그들이 하는 일에 어떻게 반응하는지 그리고 결과적으로 당신이 리더로서 얼마나 효과적일지에 영향을 미침

(2) 맥 그리거(Douglas McGregor)의 이론

- 저서 : 기업의 인간적 측면(The Human Side of Enterprise, 1960)
 - 사람들이 본인과 일하기를 좋아한다고 생각하는지 싫어한다고 생각하는지에 대한 문제를 다룸
- 매니저들이 인간 본성에 대하여 자신이 가진 핵심 가정을 이해하고, 이러한 가정이 그들이 매니저로서 하는 업무에 어떻게 관여하는지 이해할 필요성이 있다고 함
- 매니저들이 직원들을 움직이는 동인과 직장에 대한 구성원의 태도를 어떻게 보는가에 관심을 가짐
- 이러한 동인이 효과적인 매니저가 되는 방법들을 설명하기 위해 두 가지 일반론을 제안한 것이 X 이론과 Y 이론임

○ X이론

- 자기 권한을 최대한 사용하고 철저한 감독과 징계, 명령을 행하며 부하의 제안에 귀를 기울이려고 하지 않음

○ Y이론

- 부하를 보는 리더는 자율과 적당한 충고로 일관함
- 모든 인간은 Y형으로 스스로 자기를 통제할 줄 알며 그렇게 게으르거나 책임을 회피하려고만 하지 않기 때문에 생산 중심 리더십보다는 인간 중심의 리더십을 추천함
- 1960 ~ 70년대에 인간 중심의 경영이라는 새 유행을 창조함

(3) 몽고메리 장군의 부하 관리 전략

- 몽고메리는 영국 육군 원수로, 독일군과의 전투에서 연합군에게 첫 승리를 안겨준 지휘관이다. 거만하고 거칠고 허영심이 많고 때로는 기상천외의 일도 저지른 인물로 평가된다. 또한 전투에서는 부하들을 끊임없이 전진케 하여 승리를 거머쥔 마력의 소유자다. 그는 부하들에게 적군이 쳐들어온다고 거짓말하고 참호를 파도록 하여 한겨울을 지내게 했다. 군인은 전쟁이 없으면 해이해지고 탈영이 늘어난다. 전쟁을 해야 상관의 리더십이 산다.

2) X 이론

(1) 인간 본성과 인간행동에 관한 세 가지 가정

- 사람들은 일하기를 싫어한다.

- 사람들은 명령받고 통제받을 필요가 있다.
- 사람들은 책임이 아니라 안정을 원한다.

① 가정 1 : 사람들은 일하기를 싫어한다.

- 평균적인 사람은 일하기를 싫어하고 가능하면 그것을 피하려 할 것임
 - 이 가정은 사람들이 일하기를 좋아하지 않으며 노동을 불쾌하고 달갑지 않은 혹은 단순한 필요악으로 본다고 주장
 - 사람은 기회만 있으면 일을 하지 않기로 선택할 것임
 - “나는 월급을 받으려고 직장에 다니는 것이다. 돈을 벌 필요가 없다면 절대로 일을 하지 않을 것이다.”
 - 이러한 철학을 가진 사람들은 가능하면 일을 피하려고 할 것임

② 가정 2 : 사람들은 명령받고 통제받을 필요가 있다.

- 사람들은 일을 하기 싫어하기 때문에 그들을 일하게 만들기 위해서는 지시하고, 통제하고, 때로는 처벌로 위협하거나 보상을 상기시켜야 할 필요가 있음
 - 첫번째 가정으로부터 직접적으로 파생됨
 - 사람들은 본질적으로 일을 하기 싫어하므로, 매니저는 완성되어야 하는 일과 관련하여 장려와 포상의 체계를 마련할 필요가 있음
 - 외부적인 지시와 포상이 없이는 사람들이 일을 할 동기를 찾지 못할 것이라고 함
 - 낮은 성적으로 학생들을 위협함으로써 학생들이 숙제를 내도록 설득하는 교사는 학생들이 강제력 없이는 숙제를 하지 않으려 하거나 할 수 없다고 생각하기 때문에 숙제를 강요함
 - X 이론의 관점에서 볼 때 리더는 사람들이 맡은 일을 완수하도록 장려하는 데 있어서 중대한 역할을 함

③ 가정 3 : 사람들은 책임이 아니라 안정을 원한다.

- 평균적인 사람은 명령받는 것을 선호하고, 책임을 회피하려 하고 야망이 거의 없으며 선택보다는 안정을 원함
 - 직원들은 리더가 자신들을 돌봐주고, 보호해주고, 인정을 느끼도록 해 주기를 원한다는 것임
 - 스스로 목표를 세우는 것이 너무 어렵기 때문에 직원들은 매니저가 그들의 목표를 정해주기를 바람
 - 매니저는 직원들을 위한 지침을 세워야만 함
- 예) 패스트푸드 식당에서의 직원들의 임무
 - 이에 대한 예를 패스트푸드 식당에서 관찰할 수 있는데, 직원들은 오직 자신에게 주어진 특정 과제(밀크셰이크 기계를 청소하거나 감자튀김 만드는 일)를 완수하는 데만 집중하면 되고, 자발적으로 새로운 것을 주도할 필요가 없음
 - 많은 패스트푸드 식당에서 직원들은 도전적인 일을 요구받지 않으며 그들은 무엇을, 어떻게, 언제 할 것인지를 지시받음
- 어떤 직원들은 야망이 없으며 무엇보다 안정적인 직업을 원한다는 것을 보여준다는 점에서 이 가정과 일치함

(2) X 이론형 리더의 특징

- 직원들이 일하는 것을 가치있게 여기지 않기 때문에 게으르고 일에 흥미가 없다고 보는 경향이 있다는 것임
- 부하 직원을 가까이서 감독하고, 자신의 판단에 따라 직원을 칭찬하고 또 비판하는 데 빠름
- 직원들에게 그들의 목표(월급을 받는 것)를 상기시키거나 처벌로 위협하여 그들이 맡은 일을 완수하도록 설득함
- 책임자로서 X형 이론형 리더는 자신의 리더십 역할을 일을 완수하는데 매우 중요시 여김
- 직원들에게는 자기 동기부여가 부족하기 때문에 부하 직원들을 동기부여하는 것을 자신의 역할로 여김
- 이러한 믿음으로 부하 직원의 행동에 대해서는 자신이 책임을 짐

3) Y 이론

(1) 인간 본성과 인간행동에 관한 몇 가지 가정

- Y 이론의 가정들을 종합해보면 X 이론에서 제시하는 생각과는 다른 관점을 보여주며 Y 이론은 오늘날 많은 리더들에게서 어느 정도 관찰할 수 있는 관점
- ① 가정 1: 평균적인 사람은 본질적으로 일하기를 싫어하지 않는다.
 - 일하는 것은 노는 것만큼 자연스러운 것임
 - 일하기를 힘겹거나 나쁜 것으로 보기보다 사람들이 일을 하나의 형벌이 아니라 만족을 가져다주는 것으로 제시함
 - 사람에게 일은 하나의 자연스러운 활동임
 - 예) 지미 카터(Jimmy carter) 전 대통령이 퇴임 후 해온 일
 - 그는 집짓기 운동단체와 함께 미국과 세계 전 지역에 집을 짓는 일에 많은 시간과 에너지를 쏟아왔음
 - 그에게 일을 하는 것이 자연스럽기 때문임
 - 일생에 걸쳐 그는 다른 사람들의 복지에 기여하는 일에 익숙해져 있었으며 그 운동단체와 함께 일하는 것은 그가 이러한 기여를 하는 또 하나의 기회인 것
 - ② 가정 2: 사람들은 자신이 헌신하는 목표를 향해 책임감과 자기 통제를 보여준다.
 - 사람들은 감독 받고 통제될 필요가 있다고 제시하는 X 이론과 반대로 Y 이론은 사람들이 스스로 일하기를 의식적으로 선택할 수 있고, 그렇게 할 것이라고 제시함
 - 사람은 자신이 맡은 일이 목적하는 바에 헌신할 수 있음
 - 예) 스포츠계에서의 사례 - 마라톤 선수, 올림픽대회의 수영선수
 - 성공적인 운동선수들은 종종 자신의 목표에 매우 전념하며, 가까이서 통제나 감독을 받을 필요가 없음
 - 코치가 선수를 위한 훈련 계획을 짜지만 일을 하는 것은 선수 자신임
 - 마찬가지로 올림픽 대회의 수영선수는 매일 오전 5시부터 3마일을 수여하는 훈련을 강요받을 필요가 없음(Y 이론의 요점)
 - ③ 가정 3: 적절한 환경에서 평균적인 사람은 책임을 받아들이고 추구하는 것을 배운다.
 - X 이론이 사람들은 야망이 없고, 지시받기를 선호하며, 안정을 원한다고 주장하는 반면 Y 이론은 기회가 주어진다면 사람들이 주체적이고 생산적으로 행동할 것이라고 주장함

- Y 이론은 평균적인 사람은 본질적으로 실행 능력이 있으며, 기회가 있으며 넓은 범위의 목표 설정과 창의적인 문제 해결 활동을 할 능력을 가지고 있다고 봄
- 예) 도서관에서 일하는 대학생 두 명
- 도서관의 주요 서고에서 일하는 어느 대학생 두 명은 일할 때마다 그들이 다양한 정리와 책꽂이 업무를 제대로 수행했는지 확인하는 점검표를 의무적으로 작성해야 했음
- 그 점검표는 길고, 거추장스럽고, 반복적이었음
- 체크리스트에 불만을 느낀 학생들은 직접 나서서 새롭고, 합리적인 점검표를 디자인했음
- 도서 정리와 책꽂이 업무를 위한 새 점검표를 검토하고 짧은 시범기간을 거친 뒤 도서관 운영진은 새 점검표를 채택하고 도서관 전체에 도입하도록 요구했음
- 이 사례에서 도서관 운영진은 학생들이 자신의 일을 완수하는 방법에 있어서 상당히 중대한 변화를 제시하는 것을 편안하게 여기는 환경을 제공했음
- 운영진은 학생들이 주도한 업무 변화를 기꺼이 받아들이고 채택하였음
- 이 학생들이 미래에 다른 직장에서도 아이디어를 주도하거나 새로운 도전과제를 맡아서 하는데 더욱 자신감을 느낄 것이라고 생각했음

(2) Y 이론형 리더의 특징

- 리더가 사람들을 일하는 능력과 관심을 갖고 있는 것으로 봄
- 리더는 업무 요건을 정의할 수는 있지만 구성원들을 통제하려고 하지 않음
- 이러한 리더에게 구성원들은 게으르지 않으며 그들은 일을 하고 싶어함
- 리더는 구성원들에게 동기부여하거나 일하도록 노력할 필요가 있다고 생각하지 않음
- 구성원에게는 스스로 동기부여하는 능력이 있기 때문임
- 강압이나 외부적인 강화책을 사용하는 것은 이 리더십에 포함되지 않음
- 리더는 구성원이 하기를 바라는 일에 대한 열정을 발견하도록 도움을 줌
- 구성원이 자기 일에 전념하게 되었을 때 더 강력하게 일할 동기를 느낀다고 생각함
- Y 이론형 리더십은 구성원들을 명령하거나 통제할 필요 없이 그들을 지원해주는 것을 의미함

2. 리더십 스타일

1) 개요

(1) 리더십 스타일이란?

- 리더가 무엇을 하고 어떻게 행동하는가에 초점을 맞춘 리더의 행동
- 개인의 철학은 그것이 X 이론이든 Y 이론과 닮았든 상관없이 그의 리더십 스타일에 영향을 줌
- 우리의 도전과제는 우리 자신의 리더십 스타일의 철학적 바탕을 이해하는 것임
- 권위적, 민주적, 방임적 스타일 중 어느 것도 X 이론이나 Y 이론과 직접적으로 파생되는 것은 아니지만 권위적 스타일과 민주적 스타일은 각각의 이론에서 제시하는 생각들을 가깝게 반영하고 있음

(2) 리더십 스타일에 대한 주요 연구 문헌

- 레빈 외(1939)의 연구
- 다양한 리더십 스타일이 소집단의 행동에 미치는 영향을 분석

- 이 연구자들은 방과 후 모여서 취미 활동을 하는 10세 소년들의 집단들을 대상으로 소년들을 통솔하는 어른 리더가 권위적, 민주적, 방임적 스타일의 세 가지 리더십 스타일을 사용했을 때 어떠한 일이 발생하는지 분석하였음
- 소년 집단들은 각각 6주의 기간에 걸쳐서 세 가지 리더십 스타일을 경험했음
- 연구 결과는 세 스타일이 각각 사용하는 리더십 행동의 특성에 대한 자세한 묘사였으며 각각의 집단의 일원들에게 미친 영향을 설명했음

2) 권위적 리더십 스타일

(1) 권위적 리더의 특징

- 많은 면에서 X 이론과 상당히 유사함
- 권위적 리더는 부하직원들이 지시를 필요로 한다고 인식함
- 부하직원들과 그들이 하는 일을 통제할 필요를 느낌
- 그들이 책임자임을 강조하며, 집단의 인원들에게 영향력과 통제력을 행사함
- 집단 구성원들을 위한 과제와 절차를 결정하지만 집단 토의에 참여하지 않으려 함
- 구성원들 사이에 의사소통을 장려하지 않으며 자신을 중심으로 이루어지길 바람
- 타인을 평가할 때, 거리낌 없이 칭찬과 비판을 하지만, 객관적 비평에 근거하기보다는 자신의 주관적 기준에 근거함

(2) 권위적 리더십의 관점

① 긍정적인 관점

- 책임보다는 안정을 바라는 사람들에게 권위적 리더십은 긍정적인 용도가 있음
- 방향을 제시하고, 목표를 세우고, 업무를 조직하기 위해서 사용됨
- 직원들이 새로운 일을 배우고 있을 때 그들이 해야 할 일의 규칙과 기준을 제시함
- 권위적 리더는 사람들이 일을 완수하도록 동기부여하는 데 있어 매우 효율적이고 성공적임
- 효율적이며 생산적임
- 권위적 리더는 사람들이 하는 일에 방향성과 명확성을 부여해주고, 더 짧은 기간 내에 더 많은 것을 달성함
- 목표와 업무기준을 세우는데 도움이 됨
- 붐비는 병원 응급실에서는 환자들을 분류하는 책임을 맡은 리더가 다양한 종류의 응급 상황에서 권위적으로 행동하는 것이 적절할 수 있음
- 권위적 리더십의 부정적 측면들에도 불구하고 많은 상황 속에서 필수적인 형태의 리더십임

② 부정적인 관점

- “우리 직원은 게으르니까, 내가 그들에게 할 일을 시켜야 해.”
- 의존성, 순응성, 개성의 상실을 조성함
- 부하직원들은 자신이 하는 일에 관심을 잃고, 직장에 불만을 가지게 될 가능성이 있음
- 불만, 적대감, 공격성을 낳을 수 있음
- 부하직원들의 창의성과 개인적 성장이 방해받을 수 있음

3) 민주적 리더십 스타일

(1) 민주적 리더의 특징

- Y 이론의 가정들과 매우 유사함
- 구성원을 자발적으로 자기 일을 하는 능력을 완전히 갖춘 것으로 인식함
- 구성원을 통제하기보다는 함께 일을 함
- 구성원들 위에 군림하지 않고, 모두 공평하게 대하기 위해 노력함
- 자신을 명령자보다는 안내자로 봄
- 다른 사람들에게 제안을 하지만 그들을 바꾸려는 의도를 가지고 있지 않음
- 구성원 개개인이 개인적 목표를 달성하도록 돕는 것이 중요함
- 하향식(Top-down) 의사소통을 사용하지 않으며 동등한 레벨에서 이야기함
- 경청을 중요시 함
- 집단 구성원들 사이에 의사소통을 장려함
- 정보, 제안을 제공하지만, 명령하거나 압력을 가하지 않음
- 구성원을 평가할 때 객관적인 칭찬과 피드백을 함

(2) 민주적 리더십의 관점

① 긍정적인 관점

- 집단 구성원들의 만족, 헌신, 응집력을 증가시킴
- 친절과 상호 간의 칭찬, 집단 내의 공감대 증가함
- 구성원들은 서로 사이 좋게 어울리고, 집단에 관련된 일에 기꺼이 참여함
- 더 강력한 구성원 동기와 더 큰 창의성이 나타남
- 구성원들은 더욱 많이 참여하고, 집단의 결정에 더욱 헌신함

② 부정적인 관점

- 리더에게 시간과 헌신을 더 요구함
- 일은 완수되지만, 리더가 권위적일 때보다는 덜 효율적임

4) 방임적 리더십 스타일

(1) 방임적 리더의 특징

- X 이론과도 Y 이론과도 닮지 않았음
- X 이론형 리더와 같이 부하직원을 통제하려고 하지도 않으며, Y 이론형 리더와 같이 부하직원을 보살피고 안내하려고 하지도 않음
- 직원과 그들의 동기부여를 무시함
- 리더십 스타일 중에서 혼자 동떨어져 있으며, 비리더십이라고 부르기도 함
- 최소한의 영향을 행사하는 이름뿐인 리더임
- 구성원들에 대해 '손을 떼고, 가는 대로 놔두는(Hands-off, Let it ride)'태도를 취함
- 직원들을 인정하지만 매우 느긋하며 그들의 활동에 영향을 주려는 어떠한 시도도 하지 않음
- 부하직원들의 진척을 평가하거나 조정하려는 어떠한 시도도 하지 않음

(2) 방임적 리더십의 효과

- 주로 부정적인 결과를 가져옴
- 방임적 리더 아래에서 달성되는 것이 거의 없음
- 구성원들은 방향이 없고 모르기 때문에 아무것도 하지 않는 경향이 있음

- 목적과 방향성 없이 구성원들이 맡은 일에 의미를 찾기 힘들며 동기가 저하되며 일의 생산성이 떨어짐
 - 어떤 상황에서는 사람들이 자유 속에서 성공적일 수 있으나 대부분의 상황에서 성공적이거나 생산적이지 못함
-

1. 리더십 특성이론의 개요

1) 특성이론의 의의

- 어떤 특성을 지닌 사람들이 리더가 될 가능성이 높은지에 근거하여 그 특성들과 기술들을 찾아내려는 이론
- 자질론이나 위인이론(Greatman theory)이라고도 함
 - 성공적인 리더와 비성공적인 리더를 구별하는데 사용되는 특성의 연구에 초점을 두는 이론
- 영웅주의, 영웅주의적 역사관
 - 영웅주의 : 영웅들은 특별한 자질을 가지고 있음
 - 영웅주의적 역사관 : 역사는 위대한 사람들에 의해 이루어짐
- 과거부터 1940년대까지 크게 각광받던 리더십 이론으로 리더가 지녀야 할 공통적인 특성을 규명하는데 많은 노력을 해옴
 - '리더와 다른 사람들을 구분 짓는 특성은 무엇인가?'
 - '그 차이는 어느 정도인가?'

2) 특성이론의 강점

- 리더들은 앞서가는 사람이며 인도하는 사람이라는 생각과 잘 조화가 되기 때문에 직관적으로 흥미를 끄
- 100여 년 동안의 오랜 연구가 진행됨
- 리더십 과정의 구성요소 중 리더에만 초점을 맞추고 있어 보다 깊은 이해를 제공할 수 있음
- '리더가 되기 위해 갖추어야 할 특성이 무엇인가'를 알게 해 주는 수준 지표 제공

3) 특성이론의 한계점

- 특성 연구에 성공할수록 리더의 특성이 무한정 증가됨
 - 현재 연구되는 특성만 100여 개 이상임
 - 리더 특성을 연구하는데 있어 많은 복잡성과 어려움에 봉착하게 됨
 - 특성 연구의 결과를 해석·적용하는데 있어서 리더십 상황과 효율성을 고려하지 않을 경우
 - 연구결과를 잘못 이해하거나 잘못 해석하게 됨
 - 조직체에 잘못 적용될 위험성이 있음
- 리더와 리더가 아닌 사람을 구분하는 리더 특성들의 상당수가 유전적 요소를 지니고 있음
 - 리더는 만들어지는 것이 아니라 타고나는 것임
- 리더 특성과 리더십 효율성 사이의 연구결과에 대한 일관성이 결여됨
 - 오히려 서로 상반되는 결과가 나타남
 - 리더십 성과에 대한 리더 특성의 예측성에 의문을 갖는 경우가 많음
 - 리더십이 추종자에게 영향력을 미치는 과정이라는 특성들이 리더십 유효성에 어떠한 영향력을 미치는지에 대한 명확한 이유를 제시하지 못하고 있음
- 리더십 특성은 어떤 상황에서는 매우 유효하고 활동적이지만 다른 상황에서는 비활동적임
 - 예 : 인간은 어떤 상황에서는 부끄러워하지만 다른 상황에서는 부끄러움을 느끼지 않음
 - 하나의 특성은 인간이 주어진 상황에서 취하는 하나의 행동양식임
- 리더십의 효율성은 많은 상황적 요소에 의해 결정되므로 리더 특성만으로는 리더십에 관한 충분한 이해가 불가능함

- 상황적 요소 : 리더의 특성, 부하의 특성, 과업의 성격 등
- 리더 개인의 특성 연구만으로는 리더십 과정을 이해하기 어려움
- 리더의 특성 연구는 주로 리더의 육체적, 지능적 그리고 성격과 관리능력 상의 특성만을 연구함
- 리더가 리더십 과정에서 실제로 무슨 일을 하고, 어떤 역할을 하는지를 설명해 주지 않음
- 리더십 특성 연구는 리더십 훈련과 개발에는 유효적이지 못함
- 개인의 특성은 쉽게 변하지 않음
- 예 : 성격특성은 비교적 고정된 심리구조로 교육이나 리더십 훈련의 효과를 제한하기 때문에 관리자들에게 내향적·외향적 성격을 갖도록 훈련시키는 것은 매우 불합리함

4) 리더십 특성이론에 대한 최근의 시각

- 리더십 특성 중 일부는 타고날 수도 있지만 일부는 후천적으로 개발될 수 있음
- 효과적인 리더와 비효과적인 리더를 구분시켜 주는 보편타당한 특성을 찾기보다는 특정한 상황 별로 유효하게 작용하는 특성을 밝히는 데 중점을 둠
- 필요충분조건으로서의 리더십 특성보다는 상황 별 필요조건으로서의 리더십 특성을 규명하는 노력을 기울이고 있음

2. 리더십 특성이론의 주요 연구

1) 리더십 특성을 연구한 대표적인 학자 Stogdill

(1) 1948년 vs. 1974년 : 연구 비교

① 효과적인 리더의 특성

- 신체적 특성

연구 결과	1948년		1974년
	긍정적	부정적 또는 관련 없음	긍정적
활동성, 에너지	5	-	24
연령	10	8	6
외모	13	3	4
신장	9	4	-
체중	7	4	-

- 사회적 배경

연구 결과	1948년		1974년
	긍정적	부정적 또는 관련 없음	긍정적
교육 수준	22	5	14
사회적 지위	15	2	19
이동성	5	-	6

- 지적 능력

연구 결과	1948년		1974년
	긍정적	부정적 또는 관련 없음	긍정적
지능	23	10	25
판단력, 결단력	9	-	6
지식	11	-	12
언변	13	-	15

- 성격 특성

연구 결과	1948년		1974년
	긍정적	부정적 또는 관련 없음	긍정적
수용성	10	-	-
적응성	-	-	11
공격성, 독단성	-	-	12
기민성	6	-	4
우월감, 지배력	11	6	31
정서적 균형, 통제력	11	8	14
열의	-	-	3
외향성	5	6	1
독립성	-	-	13
객관성, 현실성	-	-	7
독창성, 창의성	7	-	13
성실성, 윤리성	6	-	9
수완성	-	-	7
자신감	17	-	28
신념의 강도	7	-	-
스트레스 내구성	-	-	9

- 과업 특성

연구 결과	1948년		1974년
	긍정적	부정적 또는 관련 없음	긍정적
성취 욕구	7	-	21
책임 욕구	12	-	17
진취성, 주도성	-	-	10
끈기, 지속성	12	-	-
목표에 대한 책임감	17	-	6
과업지향성	6	-	13

- 사회적 특성

연구 결과	1948년		1974년
	긍정적	부정적 또는 관련 없음	긍정적
협력을 구하는 능력	7		3
관리 능력			16
매력			4
협력성	11		5
돌봄			4
인기, 명성	10		1
사교성, 대인관계 능력	14		1
사회적 참여	20		9
재치, 외교술	8		4

(2) Stogdill 연구 비교의 시사점

- 리더가 가지고 있는 개인적 특성들의 패턴이 부하들의 특성과 활동, 목표 등의 상황적 특성과 적절하게 연계되어야 함
- 첫 번째의 종합 검토 결과 : 상황요인의 중요성을 강조
- 두 번째의 종합 검토 결과
 - 리더의 특성은 리더십 효과성을 증진시킬 가능성이 있음
 - 리더의 특성과 상황요인 모두가 리더십의 결정요인임

2) 리더의 특성

- 여러 학자들의 연구에서 어떤 특성이 결정적인 리더십 특성인지 알 수는 없음
- 리더가 되기 위해 갖추어야 할 중심이 되는 특성
 - 지능(Intelligence)
 - 자신감(Self-confidence)
 - 결단력(Determination)
 - 성실성(Integrity)
 - 사교성(Sociability)

○ 참고 : 리더가 갖추어야 할 특성

특성	내용
지능	<ul style="list-style-type: none"> • 언어능력, 지각 능력, 추리력 등
자신감	<ul style="list-style-type: none"> • 자기 자신에 대한 자긍심, 자신의 역량에 대하여 확신을 갖는 것 • 자아존중감(Self-esteem), 자기 효능감(Self-efficacy), 자기확신(Self-assurance) 등
결단력	<ul style="list-style-type: none"> • 일을 완수하겠다는 욕구를 뜻함 • 진취성, 지속성, 지배성, 추진력 등
성실성	<ul style="list-style-type: none"> • 정직성과 신뢰성을 포함 • 원칙을 지키며 자신들의 행동에 책임을 지는 사람들은 성실성을 지니고 다고 인식되며, 다른 사람들에게 신뢰감을 느끼게 함
사교성	<ul style="list-style-type: none"> • 적극적인 사회적 관계를 추구하는 성향 • 친절하고 개방적임 • 예의 바르고 재치 있음 • 외교적임

(1) 지능(Intelligence)

- 지적 능력은 리더십과 정(+)의 상관관계에 있음
 - 리더십과 지적 능력에 관한 여러 자료들에 근거하여 리더들은 비리더들에 비해 더 높은 지능을 가지고 있다는 것을 발견함
 - 강력한 언어구사 능력, 지각 능력, 추리력을 가지고 있으면 보다 유능한 리더가 될 수 있음
 - 리더의 지적 능력이 부하들의 지적 능력과 너무 큰 차이가 나서 직원들이 리더의 의중을 파악하기 못할 경우 라포가 깨질 수도 있음

(2) 자신감(Self-confidence)

- 자신감은 자신의 능력에 대한 신뢰, 해낼 수 있다는 믿음임
 - 리더십은 타인에게 영향을 미치는 과정임
 - 리더 스스로가 자신감이 높을 때 그의 시도가 옳고 적정하다는 것을 확신하게 만듦
- 예 : 스티브잡스는 자신감이 강한 리더임
 - 자신이 새롭게 제작하고 싶은 전자기기에 대해 설명하고 있을 때 많은 사람들이 그것이 불가능하다고 했음
 - 그는 자신이 생산한 제품이 세상을 바꿔놓을 수 있다는 것을 결코 의심하지 않았으며 자신의 능력을 신뢰했음

(3) 결단력(Determination)

- 결단력이란 일을 완성이겠다는 욕망과 의지임
 - 진취성, 지속성, 지배성, 추진력 등과 같은 특성이 포함됨
- 결단력이 있는 리더는 자기주장을 내세울 줄 알고, 전향적이고, 장애에 직면해도 굽힐 줄 모르고 참아내는 능력을 가짐

(4) 성실성(Integrity)

- 정직성과 신뢰성을 의미함
- 원칙을 지키고, 자신의 행동에 책임을 짐
- 성실성은 리더를 신용하고, 신뢰받을 수 있게 만드는 가장 좋은 특성임

(5) 사교성(Sociability)

- 사교성은 대인관계에 있어 즐거운 사회적 관계를 추구하는 리더의 성향임
- 사교적인 리더는 다른 사람들의 필요에 민감하고, 다른 사람의 복지에 더 많은 관심을 보임

3) 베니스의 성공한 리더의 5가지 핵심기술

(1) 비전

- 리더는 현재 존재하지 않는 것에서 비전을 찾음
- 그 비전은 조직의 현재와 미래를 연결하는 다리를 건설함
- 조직에서의 비전은 모든 것이 가능하게 되는 시작점임
 - 조직원 각자가 조직 안에서 자기 자신이 무엇을 원하는지, 또 원해야 하는지 가르쳐 줌
 - 원하는 것을 충족하기 위해 어떻게 해야 하는지 찾게 만듦
 - 각자의 추구 행위가 충돌하지 않고, 멋진 조화를 이루도록 하는 기반이 됨

(2) 열정

- 인생에 대한 열정
- 직업과 일에 대한 열정
- 일정한 행동 방향에 대한 열정

(3) 성실성

- 성실성은 상황과 상대가 어떻든 변함없이 자신에게 주어진 일에 최선을 다해 나가는 것을

말함

- 리더십의 핵심이 성실이며, 곧 탁월함임

(4) 신뢰성

- 공자는 위정자가 나라를 다스리는 데 꼭 필요한 세 가지를 언급
 - 식량
 - 군대
 - 위정자에 대한 국민의 신뢰
- 두 가지를 버려야 한다면 식량과 군대를 버리라고 함
- 지도자는 신뢰할 만한 인격을 가지는 것이 중요함을 의미

(5) 용기

- 세계 최강의 전략을 자랑하는 이스라엘 장교들은 '돌격'이라는 말을 절대 사용하지 않고, '나를 따르라'라고 명령함
- 리더십 있어서 용기가 중요함을 의미

4) 역사 속 리더들의 특성

- 사람들이 리더가 되도록 만드는 것은 무엇일까?
- 리더들은 특정한 특성을 갖고 있을까?
- 왜 어떤 사람은 리더인 반면, 어떤 사람은 리더가 아닐까?

(1) 조지 워싱턴(1732~1799)

- 미국 건국의 아버지이자 독립전쟁의 총사령관
- 특성
 - 겸손
 - 덕성
 - 일반 시민
 - 권력을 즐기지 않음
 - 안정과 이성을 제공
 - 공평하고 예측 가능
 - '선량했기 때문에 위대했던' 리더

(2) 엘리너 루스벨트(1844~1962)

- 영부인, 사회 정의의 대변자
- 특성
 - 훌륭한 청취자
 - 인간적 관점에서 갈등에 맞섬
 - 꾸밈없고, 정직하고, 이타적이고, 용감함
 - 긍정적인 태도
 - 인류에 대한 깊은 믿음
 - 약점을 강점으로 승화

- 남편과 구분되는 자기만의 정체성

(3) 윈스턴 처칠(1874~1965)

- 영국의 수상
 - 특성
 - 훌륭한 웅변가 : 언어를 능수능란하게 사용, 꾸밈없는 말
 - 사람들과 나라를 위해서 야망을 품음
 - 고무시키고, 희망을 키움
 - 열렬한 독서광
 - 우울증에 시달림 : 외톨이
-

1. 리더십 행동이론의 개요

1) 행동이론(Behavioral theory)의 의의

(1) 특성이론 vs. 행동이론

- 특성이론의 초점 : 어떤 특성을 가진 리더가 효과적인가를 규명하는 것
- 행동이론의 초점 : 어떠한 행동을 하는 리더가 효과적인가를 밝히는 것

(2) 행동이론 연구의 시작

- 학자들은 1940년대 후반부터 다양하고 특별한 리더의 행동이 부하나 부하들의 성과에 미치는 영향을 연구하여 여러 가지 개념을 도출해내기 시작

(3) 리더십의 두 가지 종류

① 과업 행동(Task behavior) = 과업 지향적

- 목표 달성을 촉진하는 행동으로 집단 성원들이 그들의 과업 목표를 달성하도록 도와주는 행동들
- 부하가 업무를 수행하는 동안 업무 수행을 지원함
- 필수적인 자원 공급, 장비와 기술적인 지원
- 부하들 역할을 지정, 조정해주고 업무 일정과 계획 수립

② 관계성 행동(Relationship behavior)=관계 지향적

- 종자들이 서로 간에 좋은 인간관계를 가지고 잘 지내도록 도와주며 일터에서 만족을 느끼도록 도와주는 행동
- 부하에게 인간적으로 많은 도움을 줌
- 부하에게 더욱 배려 깊고 지원적
- 부하에게 신뢰와 자신감을 보이고 우호적인 행동
- 부하의 곤란한 문제를 해결

(4) 리더십 행동연구의 주목적

- 리더가 어떻게 하면 이들 두 가지 유형의 행동을 조합하여 추종자들의 과업 목표를 위한 노력에 영향을 미칠 것인가를 연구하는 것

(5) 리더십의 행동이론에 관한 주요 이론

- 아이오와 대학의 리더십 연구를 필두로 오하이오 주립대학의 리더십 연구, 미시간 대학의 리더십연구, 블레이크와 무튼의 관리격자 이론, 리커트의 시스템 4이론, 스칸디나비아 연구 등

2. 리더십 행동이론의 주요 연구

1) 아이오와 대학의 리더십 연구

(1) 개요

- 1939년 아이오와 대학의 리피트와 화이트(R.LippittandR.R.White)는 K. Lewin의 지도하에 10대 소년들로 구성된 한 클럽을 대상으로 리더십 스타일의 변화에 따라 소년들이 어떠한 행동을

보이는가를 실험 연구

- 민주형, 전제형(권위형), 자유방임형으로 나누어 리더십 행동이론에 관한 개척적인 연구를 실시함

(2) 리더십의 분류

① 전제적 리더십(Autocratic leadership)

- 조직 내 모든 의사결정을 리더 혼자서 행함

② 민주적 리더십(Democratic leadership)

- 의사결정 권한을 부하들에게 대폭 위임

③ 자유방임적 리더십(Laissez-faire)

- 부하에게 의사결정의 권한을 완전히 위임

(2) 연구 내용

- 10대 소년들로 구성된 한 클럽을 대상으로 리더십 스타일의 변화에 따라 소년들이 어떠한 행동을 보이는가를 실험 연구
- 실험에서 소년들은 비슷한 물건(가면, 모형 비행기, 장식, 비누로 만든 조각품 등)을 만들도록 함
- 리더는 한 집단에서 다른 집단으로 6주마다 옮겨가며 매번 대상 집단을 바꿀 때마다 각기 다른 리더십 스타일을 택하도록 함
- Iowa 대학의 연구팀은 이 실험을 통해 특정 리더십 스타일이 집단 구성원의 만족과 좌절감, 도전감 등의 변수에 어떻게 영향을 주는가를 관찰

(3) 연구 결과

- 20명 중 19명의 소년이 민주형 리더를 선호
- 그 이유로 소년들은 '권위형 리더들은 자신들이 원해서 하려는 것을 못하게 했고, 자신들은 그저 일만 빨리 해내야 했다'고 불평
- 반면 '민주형 리더들은 뒷사람 행세를 하지 않았고 그러면서도 항상 할 일이 많았다'고 함
- 결과적으로 Iowa 대학의 연구는 리더십과 작업 생산성과의 관계를 설명하지는 못하였지만 민주적 리더십과 구성원의 만족 간의 긍정적 관계를 밝혀 냄
- 한편 방임형 리더는 리더에 대한 도전적 행동만을 유발했음

2) 오하이오 주립대학의 리더십 연구

(1) 개요

- 1945년 리더 행동기술질문서(LBDQ)를 사용하여 리더십을 분석
- 뚜렷하게 다른 두 가지의 리더십 유형을 발견
 - 구조 주도형 리더 vs. 배려형 리더

(2) 리더십 유형

① 구조 주도형 리더십

- 리더가 집단의 과업을 성공적으로 달성하는데 큰 관심을 두고 부하를 대하는 행동
- 리더가 목표 달성을 위해 과업을 분명히 할당, 절차를 확인, 성과 기준과 회의 시간 준수 등을 요구하고 챙기는 행동

② 배려형 리더십

- 리더가 부하들을 배려하는 행동
- 리더가 업무 수행을 할 때 부하와 상호 신뢰를 형성, 온정, 존경 및 부하의 복리후생에 대한 관심 등을 표시하는 행동으로써 인간관계의 유지에 더 큰 관심을 두는 행동

(3) 리더 행동 유형에 따른 부하 반응 연구 수행

- 리더의 배려 행동과 구조 주도 행동에 관한 현장연구가 미국 인터내셔널 하비스터사의 트럭 제조공장에 수행됨
- 57명의 공장 직원들은 자기들 감독자의 행동을 리더 행동 묘사 설문에 맞춰 답하고 그 이후 11개월 동안 부하들이 한 행동
 - 예 : 자발적인 이직이 얼마나 있었는지 회사에 불만은 어느 정도나 되는지 털어놓았고 고충처리는 얼마나 많이 신청했는지 등을 측정함
- 그 결과 높은 배려 행동의 리더에게 감독을 받는 부하직원들의 경우 이직률도 적고 불만도 적었음
 - 더 많은 구조 주도 행동을 사용한 리더 밑의 직원들은 더 높은 이직률과 불만을 기록했음
- 과업 지향적 리더보다 인간적인 배려로써 격려해주고 따뜻하게 감싸주는 것이 부하들의 생산성 향상에 도움 된다는 결론에 이름

3) 미시간 대학의 리더십 연구

(1) 개요

- 1947년 미시간 대학교의 조사연구센터는 리더십을 두 가지의 유형으로 나눔

(2) 리더십 유형

① 인간 중심적(Person-centered) 리더십

- 부하에 대한 신뢰, 부하의 존중, 부하의 복리후생에 대한 관심에 초점

② 직무 중심적(Job-centered) 리더십

- 과업의 정의와 할당, 엄격한 감독, 합법적, 강제적 권력의 사용에 초점

(2) 연구 결과

- 미시간 대학의 연구에서는 리더십 유효성은 양적 인지표뿐만 아니라 비량적인 성과 지표도 동시에 고려함
- 연구결과 양적 비량적 지표를 고려할 때 높은 성과를 올린 리더들은 인간적인 측면에 보다 많은 관심을 가지는 인간 중심적 리더인 것으로 나타남

4) 레이크와 무튼의 관리격자 이론

(1) 개요

- 오하이오 주립대와 미시간대의 연구를 바탕으로 생산에 대한 관심과 인간에 대한 관심의 개념을 교차시킨 Managerial grid theory를 정립
- 관리격자는 리더가 지향할 수 있는 방향을 2차원, 즉 종축에는 인간에 대한 관심(Concern for people)의 정도를, 횡축에는 생산에 대한 관심(Concern for production)의 정도를 파악할 수 있도록 각각 9등급으로 나누어, 총 81개의 리더십 유형을 도출

(2) 리더십의 기본적인 형태

- 9.1형(독재형, Autocratic task leader)
 - 혼자 계획하고 통제하며 명령 일변도임
 - 부하를 생산도구로 여기며 업적 달성에만 관심이 있고, 부하에게는 순종만 강요
- 1.9형(인간관계형, Country club leader)
 - 부하들이 화합과 상사에 대한 신뢰, 부하 칭찬 등으로 좋은 분위기에만 신경을 씀
 - 컨트리클럽형으로 불리기도 함

○ 참고 : 블레이크와 머튼의 관리 상자



- 1.1형(방임형, Impoverished leader) : 경계 유형
 - 불간섭, 자유방임을 신조로 삼음. 리더의 무능력에서 나타날 수 있는 것이기에 무기력형이라고도 함
- 5.5형(중간형, Middle of the road)
 - 인간, 과업 양쪽에 관심을 갖되, 일정양의 성과만 있으면 그것으로 만족하면서 더 재촉하지 않는 리더
- 9.9형(이상형, Team leader) : 가장 이상적인 리더십
 - 업무계획과 추진에 부하의 참여를 얻어내고 갈등 없이 적극적으로 목표 달성을 추구하도록 지도하는 이상적 리더

5) 행동이론에 대한 평가

(1) 리더의 행위 스타일에 중점을 둠

- 다양하고 특별한 리더의 행동이 부하들의 성과만족에 어떤 영향을 미치는가와 리더의 어떤 행동이 조직의 유효성을 가져오는가를 연구

(2) 과업 지향형과 관계 지향형 요소에 중점을 두고 연구

이론	과업 지향형(Task Oriented)	관계지향형(People Oriented)
오하이오주립 대학 연구	<ul style="list-style-type: none"> • 구조 주도 • 임무 할당 • 과업 수행 • 방법 지시 • 과정 통제 	<ul style="list-style-type: none"> • 배려 • 하급자의 처지를 이해 • 따뜻한 감정 • 어려울 때 도움을 줌
미시간 대학 연구	<ul style="list-style-type: none"> • 생산 중심 • 과업의 기술적/생산적 측면 강조 • 종업원은 과업 수행의 수단 	<ul style="list-style-type: none"> • 종업원 중심 • 인간적 관심 • 개성 존중 • 개인적 욕구 수렴
블레이크와무튼 연구	생산에 관심	인간에 관심

(3) 리더십 유효성과의 관계 규명

- 리더들에게 발견될 수 있는 의미 있는 행동 범주를 파악해 내어 이러한 행동이 리더십 유효성(하위자의 성과와 만족 등)과 어떠한 관계가 있는지를 규명하는 데 노력을 집중함

(4) 하위자의 성과와 만족에 미치는 영향

- 행동이론들은 하위자의 성과와 만족에 리더십이 미치는 직접적인 영향에만 치우친 연구를 했던 경향이 있음
- 매개변수에 대한 고려를 하지 않은 경우가 대부분이었음

(5) 보편타당한 이론을 제시, 실효를 거두지 못함

- 리더십 행동이론들은 모든 상황에서 유효하게 작용할 수 있는 리더의 행동을 파악하여 보편타당한 이론을 제시하고자 했으나 실효를 거두지 못함

1. 리더십 상황이론의 개요

1) 특성이론의 의의

- 특성이론과 행동이론
 - 상황 여건에 관계없이 유효한 결과를 산출해 내는 최선의 보편적 특질이나 리더십 유형을 추구함
- 리더십 상황이론
 - 연구들의 결과가 리더의 보편타당한 특성이나 행동이 존재하기보다는 특성과 행동이 리더십의 유효성에 미치는 영향은 상황적 요인에 따라 달라짐
 - 리더십을 형성하는 결정적인 요소가 리더의 개인 특성이나 리더십 유형에 있는 것이 아니라 리더십 유형과 조직이나 집단의 상황에 있다고 주장
 - 특정의 상황에 가장 잘 어울리는 리더십이 발휘될 때 그 집단의 성과와 구성원의 만족감이 증대될 수 있음
 - 상황과 리더십의 유형화를 어떻게 시도하느냐에 따라 여러 가지 리더십 상황 이론들이 나타나게 되었음

(1) 상황이론의 대표적인 이론

- F.E. Fiedler의 리더십 상황모형
- R.J. House의 경로-목표이론
- P.H. Hersey & K.H. Blanchard의 수명주기 이론

2) 상황이론에서 고려되고 있는 중요한 상황적 특성

① 리더의 행동적 특성

- 리더의 행동에 작용하는 리더의 성격, 욕구, 동기, 과거의 경험과 강화작용을 포함

② 부하의 행동적 특성

- 부하의 행동 패턴에 영향을 주는 성격, 욕구, 동기, 과거의 경험, 강화작용을 포함

③ 과업과 집단구조

- 리더의 행동과 효과에 영향을 주는 과업의 성격과 집단 요소들을 포함
- 과업의 내용과 명백성, 집단의 규범, 구성원 간의 신분 서열, 응집성 등

④ 조직체 요소

- 리더의 행동과 효과에 영향을 주는 조직체 요소들을 말함
- 리더의 권력기반, 규율과 절차, 준거조직구조, 기술, 의사결정상의 시간적 압박 등

2. 리더십 상황이론의 주요 연구

1) 개요

- 상황적 접근법 : 다양한 리더 특성들과 행동들 중에서 어느 특성과 행동이 어떠한 상황에 적합한가를 찾아내는 시도

- 조절 변수 : 리더의 특성과 리더 행동의 영향력의 크기를 조절하는 상황변수
- 상황에 따라 리더에게 요구되는 특성도 다르고 행동도 다름

2) 피들러의 상황 적합성 이론

- 피들러가 중심이 되어 연구한 이론
- 리더십의 중요 상황 요소를 토대로 하여 리더십 상황에 적합한 효과적인 리더십 행동을 개념화한 이론
- 군리더, 교육계 리더, 산업계 리더 등을 대상으로 16년에 걸쳐 50여 차례의 리더십연구를 실시
- 1967년에 리더십 상황이론의 효시인 리더십 유효성의 상황 적합 모형을 개발

(1) 리더의 LPC점수

- LPC(the Least Preferred Co-worker)
 - 최소 선호 동료 척도
 - 함께 일한 경험이 있는 사람들 중 가장 싫어하는 동료 작업자의 특성을 평가하여 점수를 더한 총점
 - 가장 싫어하는 사람과 일할 수 있는 정도
- 리더에게 '귀하는 귀하가 가장 싫어하는 동료와 함께 일할 수 있겠는가?'라고 묻고 답하는 정도를 평가하여 그 수준으로 LPC 점수를 매김
- LPC 점수가 높다는 의미 : 가장 싫어하는데도 함께 일할 수 있다고 했으니 인간관계를 매우 잘하는 리더라고 판단
- LPC점수가 낮다는 의미 : 싫은 사람과는 일을 못하는 리더는 관계지향형이 아니라 과업중심형 리더라고 판단

(2) 피들러 상황 적합성 이론의 리더십 스타일

- 리더십을 측정하기 위해 최소 선호 동료(LPC) 척도를 고안
- 리더십의 구분
 - 관계지향적 리더십(RO) : LPC가 높은 리더
 - 과업지향적 리더십(TO) : LPC가 낮은 리더

① 관계지향적 리더

- 다른 사람들과 밀접한 인간관계를 가짐
- 부하들과 잘 어울리는 것을 중시함
- 관계 개선의 필요가 있을 때 배려함
- 과업 목표 달성은 2차적 목표임
- 부하들 및 동료와의 긴밀한 인간관계에 중심을 둠
- 친교목적이 만족되었을 때에만 과업 목표 달성이 의미가 있음

② 과업 지향적 리더

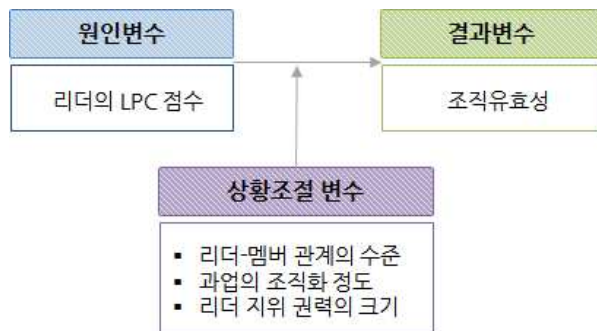
- 리더의 우선 목표는 과업 목표를 달성하는 것
- 양호한 직무 성과에 대해 깊은 관심

- 부하들을 다루는 데 있어서 과업 지향적 행동을 중시함
- 부하들과 좋은 관계는 2차적 목표임
- 자기 집단이 과업을 잘 수행했을 때 혹은 중대한 과업 문제가 없을 때에만 인간관계에 관심을 둠

(3) 피들러 상황 적합성 이론의 상황 요소

- 피들러가 상황변수로 설정한 변수
 - 리더-구성원 관계(Leader-member relations)
 - 과업 구조(Task structure)
 - 직위권력(Position power)

○ 참고 : 조직 유효성에 미치는 리더의 LPC 점수와 상황변수의 역할



① 리더와 구성원의 관계 : 좋음-나쁨

- 집단의 구성원들이 리더를 신뢰하고 좋아하며 기꺼이 따르는가?
- 리더에 대한 구성원들의 호감, 충성도 등을 측정
- 리더와 구성원과의 관계를 좋음과 나쁨으로 구분
 - 관계가 좋을수록 리더에게 호의적인 상황
 - 관계가 나쁠수록 리더에게 불리한 상황

② 과업구조 : 조직화-비조직화

- 과업의 구조화 : 작업 목표의 명료성, 목표에 이르는 수단의 다양성, 의사결정 결과의 확인 가능성, 의사결정의 구체성과 관련된 변수
- 쉽게 평가되는 과업 구조가 구조화되지 않은 과업 구조보다 좋은 리더십을 발휘할 수 있음

③ 직위권력 : 강함-약함

- 리더가 집단 구성원들을 지도, 평가 및 상벌을 줄 수 있는 권한의 정도
- 직위에 따르는 권한이 강할수록 리더십을 보다 잘 발휘할 수 있음
- 직위에 따른 권한이 약할수록 리더에게 불리한 상황이 됨

(4) 피들러 상황 적합성 이론의 결과 및 시사점

- 리더 유형과 여러 상황에서의 집단의 유효성을 연구한 결과
 - 과업 지향적인 리더는 상황이 자신에게 유리하거나 불리한 상황에 효과적임

- 관계지향적 리더는 상황이 보통인 경우, 즉 통제력이 중간 정도인 경우에 효과적임
- 피들러는 리더스타일에 적합한 리더십 상황 조성의 필요성을 강조함
- 상황에 맞도록 리더십 스타일을 변경하거나 상황에 맞는 리더로 바뀌어야 함
 - 위기나 비상상황 시에는 강력한 추진력을 지닌 과업 지향적인 리더가 관계지향적 리더보다는 리더십 유효성이 높다는 점을 시사함
- 리더 스타일이나 리더를 바꿀 수 없으면 리더십 상황 요소를 변화시켜야 함
- 예 : 전형적인 관계지향적 리더인 연구개발부장 홍길동 씨
 - 연구개발부의 특성상 홍길동 부장을 쉽게 바꿀 수도 없고 그의 리더십 유효성도 낮은 상태임
 - 이러한 경우에는 관계지향적 리더와 잘 맞도록 과업을 구조화시키고 리더가 부하들의 승진, 고과, 징계 등에 주도적 영향력을 행사할 수 있도록 리더의 직위권력을 높인다면 홍길동 부장의 리더십 유효성을 높일 수 있음

(5) 피들러 상황 적합성 이론의 한계점

- LPC 측정 방법
 - 상황 적합성 이론에서는 LPC 점수가 연구 방법에서 매우 중요한 부분을 차지하고 있음
 - LPC 측정에 대한 많은 논의가 계속되고 있음
 - LPC 설문서가 실제로 무엇을 측정하고 있는가?
 - LPC가 실제로 리더의 성격이나 동기 행동 경향을 정확하게 측정하고 있는가?
 - LPC 점수가 실제로 리더의 행동 스타일과 연관성을 지니고 있는가?
- 리더의 행동과 부하와의 관계
 - 리더와 집단 구성원이 상호작용을 하는 과정에서 그들의 관계가 달라질 수 있음
 - 처음에는 리더-부하 관계가 나쁘다가도 차차 상호 관계가 개선되어 좋아질 수 있음
 - 이러한 경우에 효과적인 리더 행동을 어떻게 설명할 수 있는지에 대한 의문이 제기되고 있음
- 리더 행동 경향의 단일 연속선 개념
 - 상황 적합성 이론은 LPC 측정 방법을 볼 때 근본적으로 과업-관계지향성이 단일 연속선 개념을 전제함
 - 리더 행동의 복수 연속성 개념을 전제하는 학자들로부터 비판을 받고 있음

3) 하우스의 경로-목표이론(Path-goal theory)

- 하우스(R.J.House)에 의해 발전된 이론
- 브룸(Vroom, 1964)이 제시한 동기부여의 기대이론에 기초를 두고 비교적 최근에 개발된 리더십의 상황 적합 이론
- 개인은 자신이 노력해서 원하는 것을 얻을 가능성이 높다고 생각하면 더 많은 노력을 기울임
- 목표 : 부하들이 원하는 보상
- 경로 : 목표를 달성하는 데 어떤 방법을 통해서 얻을 수 있는지 목표를 향한 길의 제시
- 하우스의 경로-목표이론에서의 효과적인 리더십
 - ‘종업원들에게 어떤 노력을 통해 업적을 올리면 종업원들이 기대하는 목표가 달성될 것인가?’ 하는 목표에 이르는 통로(Path to the goal)를 얼마나 효과적으로 제시하는가의 문제
- 리더는 필요(부하의 특성과 과업의 특성)에 따라 자신의 리더십 유형을 변경 가능

(1) 경로 목표 모형의 기초로서의 기대이론

① 기대이론(Expectancy theory)

- 감을 무척 좋아하는 사람이면 감나무에 열심히 오른다는 것이 욕구이론
- 감에 대한 욕구의 크기가 나무에 오르는 노력의 크기를 결정함
- 나무에 올라가도 감이 손에 닿지 않으면 감을 무척 좋아하는 사람이라도 나무에 오를 동기가 생기지 않음
- 동기화시키려면 옆에 막대기나 사다리를 놓아주어야 함

② 기대 높이기

- 사원이 열심히 노력한다고 해서 언제나 그의 욕구가 달성되는 것은 아님
- 능력이나 운이 나쁘면 아무리 노력해도 업적이 낮을 수 있음
- 업적과는 무관하게 노력 없이도 충성도, 신뢰도, 인간관계 등으로 좋은 평가를 받을 수 있음
- 업적이 높거나 좋은 평가를 받는다고 언제나 승진, 승급이 따르는 것은 아님
- 부하로 하여금 무슨 행동을 해야 하는지 명확한 기준을 미리 제시해야 함
- 보상·승진 등의 약속을 실천하여 부하의 신뢰를 얻음
- 보상·승진 등의 기준이 되는 평가 과정을 공정하게 하고 공개함

○ 참고 : 경로-목표 리더십 모형에서의 인과관계



(2) 경로 목표 모형의 리더의 역할 유형

- 리더는 매우 융통적이기 때문에 네 가지 리더십 행동 유형을 상황에 따라 수시로 바꾸어가며 행사해야만 효과적임
 - 지시적 리더십
 - 지원적 리더십
 - 참가적 리더십
 - 성취지향적 리더십

① 지시적 리더십

- 계획, 조직, 통제와 같은 공식적 활동을 강조하는 리더십
- 종업원에 의한 참여는 이루어지지 않음

② 지원적 리더십

- 종업원의 욕구, 작업환경 및 복리후생에 관심을 보임
- 종업원들과의 인간관계의 증진을 강조

③ 참가적 리더십

- 종업원과 정보를 교환하고 공동의 의사결정을 추구하는 유형
- 의사결정에 참여시키는 것이 특징

④ 성취지향적 리더십

- 도전적인 작업 목표의 설정과 이를 달성하기 위해 종업원을 독려하고 종업원에 대한 신뢰를 바탕으로 업적 향상을 추구하는 유형
- 하위자들에게 높은 목표를 설정해 주고 지속적인 개선을 추구하며 종업원의 능력 발휘에 높은 기대를 설정함

(3) 상황과 리더역할의 조화

- 경로-목표이론에서는 리더가 네 가지의 유형 중에서 어느 하나를 자유롭게 선택할 수 있음
 - 리더십을 고정적으로 본 피들러의 상황이론과 대조적임
- 경로-목표이론의 상황요인
 - 부하의 특성
 - 환경적 요인(과업환경)

① 부하의 특성

- 부하의 욕구, 부하의 자존심과 같은 인간적 특성 등
 - 부하의 욕구 : 성취, 협력, 자율에 대한 욕구, 부하의 과업 수행능력과 같은 직무기술이나 지식 및 경험
- 부하 특성 변수 중 통제 위치(Locus of control)의 경우
 - 내재적 통제 위치를 가진 부하 : 참여적 리더십이 유리함
 - 외재적 통제 성향을 가진 부하 : 지시적 리더십이 유리함
- 부하 특성 변수 중 욕구의 경우
 - 친교 욕구가 강한 부하들은 후원적 리더나 참여적 리더십에 호의적인 반응을 보임
 - 성취욕구가 강한 부하들은 성취지향적 리더에게 호의적인 경향을 나타냄

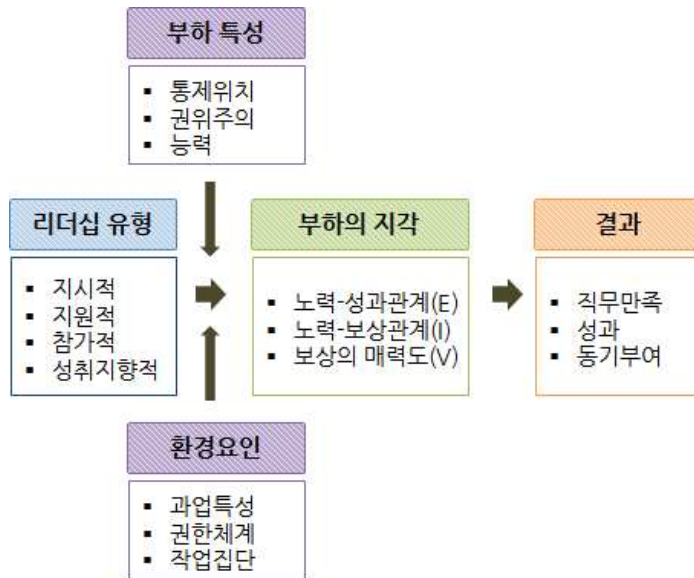
부하 특성 변수 중 능력의 경우

- 능력은 부하 자신이 자기의 능력을 어떻게 평가하느냐에 따라 리더에 대한 태도가 달라지는 것으로 봄

② 환경적 특성

- 환경요인 : 부하의 과업 특성, 공식 권한 체계 및 작업 집단의 성격 등
- 환경요인 변수 중 과업의 경우
 - 과업이 구조화되어 있을 때 지시적 리더십은 불필요하게 엄격한 통제의 인상을 주므로 오히려 지원적인 리더십이 유리함
 - 과업이 구조화되어 있을 않을 경우 부하들은 지시적 리더십에 호의적 반응을 보이는 것으로 나타남

○ 참고 : 경로-목표이론



(4) 경로-목표이론

상황	리더의 행위	부하에의 영향	결과
부하의 자신감 결여	후원적 리더십	목표달성을 위한 자신감 증가	노력, 만족도, 성과 향상
직무가 모호한 상태	지시적 리더십	보상에 이르는 경로를 명확히 이해	노력, 만족도, 성과 향상
직무가 도전적이지 않음	성취지향적 리더십	높은 목표 설정	노력, 만족도, 성과 향상
부적절한 보상	참여적 리더십	부하의 욕구에 맞게 보상을 재설계	노력, 만족도, 성과 향상

(5) 경로-목표이론에 대한 결과 및 평가

- 피들러의 리더십을 두 가지 차원으로 분류한 데 비해 경로-목표모형은 네 가지 차원에서 분류하고 있음
 - 리더의 다차원적 개념을 통해 경영자의 직무 성격을 명확하게 구분할 수 있게 해줌
- 리더의 행동과 상호 간의 상호작용을 잘 나타내주어 리더십 행동이 상황에 따라 적절히 수행되어야 함을 시사함
- 리더의 행동의 측정에 있어서 정확성과 신빙성의 문제가 있음
- 이론 모형의 복잡성으로 인하여 이론 전체가 입증하기가 매우 어려움
- 부하행동에 대한 일괄적인 예언성이 의문된다는 비판

4) 허쉬와 블랜차드의 상황이론

- 허쉬와 블랜차드(P. Hersey and K.H. Blanchard)가 주장한 이론
- 블레이크와 무우튼의 관리격자(Managerial grid)의 개념을 이용하여 리더의 행동을 과업

행동과 관계 행동의 2차원을 축으로 한 4분면으로 분류

- 여기에 상황요인으로 부하의 성숙도(Maturity)를 추가하여 리더십 수명주기 이론(Life cycle theory of leadership)을 주장
 - 리더십 수명주기 이론 : 양자가 적합한 계를 가질 때 조직의 유효성이 올라간다는 이론

(1) 리더십 유형과 상황변수

① 지시적(Telling) 리더십

- 높은 과업 행동과 낮은 관계 행동의 리더
- 일방적인 커뮤니케이션과 리더 중심의 의사결정을 하는 리더

② 지원적(Selling) 리더십

- 높은 과업 행동과 높은 관계 행동의 리더
- 쌍방향 커뮤니케이션을 통해 부하로 하여금 바라는 행동을 하도록 도와주는 리더

③ 참가적(Participating) 리더십

- 낮은 과업 행동과 높은 관계 행동의 리더
- 쌍방향적인 커뮤니케이션과 문호개방을 통해 의사결정권을 공유하는 리더

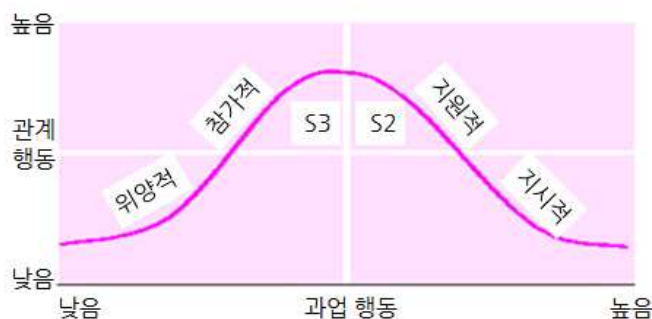
④ 위양적(Delegating) 리더십

- 낮은 과업 행동과 낮은 관계 행동의 리더
- 부하들 자신의 자율적 행동과 자기 통제에 의존하는 리더

(2) 상황변수

- 부하의 성숙도(Maturity) : 아지리스의 성숙 이론과 맥클리랜드의 성취동기이론을 토대로 채택된 상황변수
- 부하의 특성은 심리적 성숙도와 직무 성숙도의 두 차원을 토대로 성숙도의 정도를 구분
 - 심리적 성숙도 : 과업 수행 동기, 의지
 - 직무 성숙도 : 다른 사람의 지시 없이 과업을 수행할 수 있는 능력, 기술 지식 등

(3) 허쉬와 블랜차드의 수명주기 이론



M4	M3	M2	M1
<ul style="list-style-type: none"> • 유능함 • 의지 있음 	<ul style="list-style-type: none"> • 유능함 • 의지 없음 	<ul style="list-style-type: none"> • 능력부족 • 의지 있음 	<ul style="list-style-type: none"> • 무능함 • 의지 부족

① 부하의 특성과 리더십 유형과의 연결

M4	M3	M2	M1
<ul style="list-style-type: none"> • 유능함 • 의지 있음 	<ul style="list-style-type: none"> • 유능함 • 의지 없음 	<ul style="list-style-type: none"> • 능력부족 • 의지 있음 	<ul style="list-style-type: none"> • 무능함 • 의지 부족
↓	↓	↓	↓
위양적 리더십	참가적 리더십	지원적 리더십	지시형 리더십

(4) 허쉬와 블랜차드의 이론에 대한 시사점

- 강한 실용성으로 기업뿐 아니라 학교, 가정 등 다양한 상황에서 쉽게 응용할 수 있음
- 리더의 융통성과 적응성을 강조하고 있음
 - 리더가 구성원의 발달 수준을 알아내고 상황에 따라 리더의 행동을 적응시켜야 한다는 점을 강조
- 여러 가지 상황에서 리더가 지향해야 할 행동을 제시
 - 유익성이 낮은 경우 : 지시적 행동을 제시
 - 헌신성이 낮은 경우 : 지원적 행동을 제시

(5) 허쉬와 블랜차드의 이론에 대한 한계점

- 성숙도라는 단지 하나의 상황변수에 의존한 점과 구성원들의 성숙도에 대한 모호한 개념화
 - 과업 수행 능력과 과업 수행 동기를 기준으로 어떻게 네 가지 발달 수준이 형성되는가에 대해 명확한 설명이 없음
 - 각각의 요소에 가중치가 어떻게 부여되고 그 요소들이 어떻게 결합되었는지에 관한 기준이 없음
- 이론의 접근법의 가설이나 명제를 증명하기 위한 실증연구가 부족
- 네 가지 리더십 유형과 구성원의 발달단계의 결합에 대한 타당성 문제
- 이후 Vecchio의 연구결과는 리더십 모형에서 제시하는 기본적 적합의 타당성을 입증하는데 실패
- 집단의 성과에 영향을 미치는 다른 요인들(과업의 특성 등)이 고려되지 않음

6) 상황이론에 대한 평가

- 리더십 행동이 결과변수에 미치는 영향을 상황변수들이 조절하는 것을 설명함(때때로 매개변수 형식을 취함)
 - 리더로 하여금 현상에 대한 이해·설명을 보다 정확하게 판단할 수 있도록 해줌
- 활용될 수 있는 상황변수의 종류가 너무 많음
 - 실무에 있는 사람들이 그것을 어떻게 적용해야 할 것인가에 대해서는 명쾌한 답을 제시해주지 못함
- 이론의 기능이 현상에 대한 이해·설명·예측·통제에 있다고 볼 때, 예측과 통제에는 명쾌한

답을 제시해 주지 못함

1. 임파워먼트의 개념

1) 임파워먼트의 의미

- 내용 : 구성원의 역량증대, 활용, 확산
- 목적 : 능동, 자율, 창조경영을 통한 조직의 지속적인 성장 추구
- 방법 : 권한이양의 단계를 넘어서 신뢰를 바탕으로 한 힘을 부여
- 임파워먼트 : 자율성 부여
 - 자율성 부여는 다양한 의미를 내포하고 있는데 그 하나는 인생의 목표를 어떻게 바라보아야 하는 개인의 근본적인 문제
- 동시에 타인에게 능력을 부여하여 그 개인으로서 얻을 수 있는 결과를 위한 방안을 모색하게 만들어 내는 능력
 - 개인의 잠재 역량 및 자원을 인정하고 발전시킬 수 있다는 것을 전제로 함
 - 개인 또는 타인의 삶을 결정할 수 있도록 권한 혹은 힘을 부여하고자 하는 것
- 임파워먼트의 개념을 명확히 하려면 임파워먼트가 아닌 행위를 분명히 이해해야 함

(1) 임파워먼트가 아닌 행위

- 덤핑 : 업무 배분을 불명확하게 하는 것
- 위임 : 특정인을 대표로 임명하는 것
- 무정부 상태 : 업무의 한계를 짓지 않고 자유 재량권을 허용하는 것
- 참여식 관리 : 자신이 결정해야 할 사항에 다른 사람들의 도움과 참여를 청하는 일

(2) 권한위양 vs. 임파워먼트

① 권한위양

- 내가 할 일을 부하직원이 할 수 있도록 하는 과업 분배차원의 정적인 개념

② 임파워먼트

- 힘을 키워주는 것
- 내가 할 일을 할 수 있게 해 줌과 동시에 책임과 권한을 갖도록 성장을 도모해 주는 것
- 책임감과 주인의식을 갖도록 하며 수행할 수 있도록 키워주는 것
- 권한위양보다는 더 넓은 의미임

2) 임파워먼트의 다양한 접근법

(1) 임파워먼트의 발전적인 의미(Conger & Kanungo)

- 권력의 의미가 변화하고 다양해짐에 따라 임파워먼트의 발전적인 의미를 파악하여 두 가지 측면에서 설명함
- 개인 차원의 동기부여 측면인 임파워먼트, 조직 차원의 임파워먼트

(2) 개인 차원의 동기부여 측면

- 개인이 느끼는 심리적 현상으로 나타나는 개념

- 직무수행 중에서 부여되는 권한을 통해 얻게 되는 신념 및 효과를 지각하게 하는 동기부여적 측면
- 특징 : 자발적인 경영을 강조

① Conger와 Kanungo의 임파워먼트 5단계

- 1단계
 - 조직 변수, 리더십 유형, 보상 시스템, 직무 특성 등 조직 구성원들이 무기력한 심리적 상황을 조성하는 조건을 파악함
- 2단계
 - 무기력한 요인을 참여 경영이나 목표 설정, 피드백 시스템 등 경영전략과 기술을 활용하여 극복함
- 3단계
 - 언어적 설득이나 대리 경험 및 감정 자극 등의 정보제공 방법을 활용하여 자아 효과성을 향상시킴
- 4단계
 - 조직 구성원들이 무력감을 극복하고 임파워먼트가 된다고 봄
 - 자신의 노력과 성과 기대가 강화되며, 개인적 효과에 대한 신념이 강화됨
- 5단계
 - 지속적인 행동 효과를 유도하고, 바람직한 행동을 전수함

(3) 조직 차원의 임파워먼트

- 관계 구조적 측면
- Positive-sum적 측면

(4) 종합적 견해

① 개인 차원

- 각 구성원들에게 자아 효과성을 부여하여 내적 동기, 내적 과업 동기, 행동능력 등의 심리적 요인을 증진

② 집단 차원

- 각 개인들이 상호 협력과 나눔을 통해 시너지 효과가 발생하는 파워의 창조적인 과정을 의미

3) 임파워먼트의 구성요인

- 임파워먼트는 4개의 차원으로 구성되어 있음
- 4가지 차원의 수준이 높을수록
 - 조직 구성원들이 일에 대한 열정과 성공에 대한 자신감을 갖게 됨
 - 높은 성과와 직무에 대한 만족을 보임

임파워먼트 구성요인	유사개념
의미성	내적 동기나 역할 중요성
결단력	역할능력의 자신감, 선택
역량	역할수행능력, 자기 통제력 등
영향력	지각된 영향력

① 의미성

- 직무가 자신의 목표와 기준에 비추어 중요한 가치를 부여하는 정도로 자신의 역할과 일 자체에 대해 느끼는 가치로움

② 영향력

- 개개인이 작업에 있어서의 전략적, 관리적, 운영적 결과에 미칠 수 있는 정도를 의미

③ 역량

- 특정 과업에 대한 자아 효과성
- 기술을 갖고 과업을 수행해 나갈 능력이 있다고 믿는 개개인의 신념

④ 결단력

- 자기에게 주어진 업무에 대하여 스스로의 결정에 의해 선택하는 개인의 인식

4) 임파워먼트 측정항목 예시

(1) 의미성

- 내가 수행하는 직무는 내게 매우 중요하다.
- 내 직무활동은 개인적으로 나에게 의미가 있다.
- 내가 수행하는 직무는 나에게 의미 있다.

(2) 결단력

- 나는 내 직무를 어떻게 수행할 것인지를 결정하는 데 자율권이 상당하다.
- 나는 내 업무를 어떻게 하려고 하는지에 대해 스스로 결정한다.
- 나는 내 직무를 수행하는 방법에 있어 독립성과 자율성이 상당하다.

(3) 역량

- 나는 현재 직무의 수행능력에 자신 있다.
- 나는 내 직무활동을 수행하는 역량에 대해 스스로 확신한다.
- 나는 나의 직무에 필요한 기술을 완벽하게 습득하고 있다.

(4) 영향력

- 나는 내 부서에서 일어나는 일에 대한 영향력이 매우 크다.
- 나는 내 부서에서 일어나는 일에 대한 통제력이 상당하다.
- 나는 내 부서에서 일어나는 일에 대한 영향력을 상당히 행사한다.

2. 임파워먼트 리더십

1) 임파워먼트 리더십의 개념과 의의

(1) 임파워먼트 리더십이란?

- 리더십 교육의 궁극적인 목적인 셀프 리더를 양성하는데 필수적인 전제조건이 됨
- 리더십 연구의 초점 변화로 인한 리더십 연구 대상 변화
 - 과거 : 리더의 특성이나 행동 → 최근 : 조직 내 구성원들
- 세계화의 실현될수록 다국적 기업의 출현, 규모의 증대, 환경 변화의 심화 등으로 인해 최고경영자가 모든 의사결정권을 가지고 있는 것이 불가능해짐
- 임파워먼트 리더십은 자율 경영을 모토로 구성원들의 자발적 참여를 통해 성과를 창출하고자 하는데 적절한 리더십임
- 조직 내에서 부하를 믿고 권한을 위임할 수 있는 환경을 구축하는 기술을 말함

- 리더가 구성원의 능력을 정확히 파악하는 것이 중요함

① 임파워먼트를 실행할 수 있는 능력이 전혀 갖춰지지 않은 부하

- 명령·지시 위주의 통제형 리더십이 유용함
- 업무를 조정 및 통제하고, 지속적인 교육을 통해 점차 고난도의 과업을 수행할 수 있는 능력을 개발시켜 나가야 함

② 임파워먼트를 실행할 수 있는 능력이 어느 정도 갖춰진 부하

- 참여적 리더십이 적절함
- 일부 재량권을 부여하여 스스로 일부 수준의 의사결정을 하도록 함

③ 임파워먼트를 실행할 수 있는 능력을 충분히 갖춘 부하

- 코치형 리더십이 적절함
- 조언과 폭넓은 가이드라인만 제공하고 모든 과업에 대한 재량권을 부여함

- 리더는 부하의 능력에 따라 자율성과 책임감의 정도를 적절히 조정하고, 교육 등을 통해 능력을 개발시켜 스스로 임파워먼트를 할 수 있도록 해야 함

2) 임파워먼트의 실제적 적용

(1) 임파워먼트의 범위

- 현실에서 임파워먼트를 어느 범위까지 적용시켜줘야 하나?

○ LA다저스 전 감독

리더란 비둘기를 손으로 잡고 있는 것만큼이나 아슬아슬하다.

지나치게 꼭 잡으면 새는 죽을 것이고, 너무 살살 잡으면 새는 날아갈 것이다."

→ 임파워먼트는 현실 적용에 있어 민감한 부분들이 존재함

(2) 임파워먼트의 실제적 적용의 장애요인

- '내가 하면 더 잘한다.' → 스스로 업무를 하던 습관
- '직원들이 과연 잘 할 수 있을까?' → 의심, 구성원에 대한 신뢰
- 임파워먼트 경험 부족 → 실제로 임파워먼트를 적용해 본 경험이 없음

- 권한을 다 빼앗긴다는 두려움 → '내가 할 일이 없어지진 않을까?'

(3) 임파워먼트의 실행적인 팁

- 자기 확신을 가진 리더가 되어라!
 - 부하직원들에게 임파워먼트를 실행하는 것이 나와 조직을 위한 더 큰 일인 것이라는 확신이 필요함
 - 구성원들의 성장이 곧 조직의 성장임
 - 임파워먼트 후 전략적 업무를 수행해야 함
- 구성원들을 신뢰하고 자기 리더십을 보장하라!
- 구성원들의 역량을 개발해 주어야!
- 실패에 대해 용인하는 문화를 조성하라!

① 실제적 적용의 전제 조건 - 신뢰

- 신뢰가 좋은 성과를 창출해 낼 수 있음 → 미덥지 못하면 말기지 말고, 일단 썼다면 믿고 맡겨라!

② 책임불변의 법칙

- 권한위양을 빙자해 책임을 회피하는 것처럼 무책임한 것이 없음
- 부하에게 지울 수 있는 책임은 직무상의 책임에 국한됨
- 일의 성사, 공과에 대한 책임은 당연히 책임자가 져야 함
- 권한을 위양하더라도 책임은 그대로 남는다는 책임 불변의 원칙을 명심해야 함

③ 임파워먼트의 진정한 의미

○ Jeffrey Immelt(GE최고경영자)

"리더가 구름 속에 너무 오래 머물러 있으면 지금 무슨 일이 일어나고 있는지 알 수 없을 것이고, 땅에만 있으면 미래를 예견할 수 없다.

훌륭한 리더는 15분 안에 6만 피트 상공에서 지면까지 달려갈 수 있어야 한다."

- 리더는 평상시에는 6만 피트 상공을 유유자적하게 날아다니다가 문제 발생 시 15분 안에 현장에 도착하여 그 문제를 해결할 수 있어야 함

④ 리더십 과정을 수료한 경영자 사례

- 구성원에게 책임과 권한을 부여하되, 핵심정보에 대해 상세하게 알고 있어야 하며 개입 여부를 판단해야 함

(4) 임파워먼트의 범위 설정

- 구성원의 자율 경영을 보장해야 함
- 임파워먼트의 범위를 벗어날 경우 리더의 개입 여부를 결정해야 함
- 설정한 범위 내에서는 구성원의 실수와 실패를 용인하고, 이것을 성장의 대가로 삼을 수 있어야 함

(5) 임파워먼트를 위한 준비

- 리더와 구성원들의 의사결정의 결과를 동일하게 하는 준비
- ① 구성원들에게 의사결정의 중요성을 인식시킴
 - 구성원은 모두 CEO 마인드를 가지고 있어야 함
- ② 어느 결정자가 결정을 하든 결과는 동일하게 하기 위한 훈련이 필요하며, 의사결정의 기준을 마련해야 함
 - 구성원들의 의사결정이 비전과 핵심가치에 부합하는가?
 - 구성원의 의사결정이 과연 실용적인가?
 - 구성원의 의사결정이 과학적이고 합리적인가?
 - 구성원의 의사결정이 직관적인가?

(6) 올바른 위임 방법

① 3W 활용

- Why
 - 업무 자체의 목적을 밝힘
 - 업무를 위임하는 목적을 밝힘
- What
 - 업무의 구체적 내용을 밝힘
 - 기대하는 업무의 결과를 밝힘
- When
 - 기대하는 보고 일자를 밝힘
 - 중간보고 일자를 정함

② 업무운영방식 사례

- GE의 Town Hall Meeting
 - 취지 설명(Why)
 - 해결해야 할 문제를 제시(What) → 돌아올 시간에 대해 알려줌(When)
 - 직원들의 토론을 통해 다양한 대안을 강구함
 - 리더가 직원들의 다양한 대안을 살펴봄
 - 리더는 현장에서 'Yes, No, Later'라는 의사결정을 함
 - 이 과정에서 직원들은 주인의식을 함양
- 리츠칼튼 호텔 사례
 - 직원들에게 고객만족을 위해서라면 2000달러 한도 내에서 지출할 수 있는 권한을 부여함
 - 직원들이 자긍심을 가지고 일하는 계기가 됨
 - 회사는 직원을 믿고 2000불을 마련해 줌
 - 직원은 2000불을 쓸 수 있음
 - 하지만 직원의 서비스는 2000불을 뛰어넘을 것임

③ 동기부여(WIFFY)

- 'What's in it for you?'

- 직원이 나중에 기대할 수 있는 보상에 대해 설명하는 것
- 꼭 금전적인 보상이 아니라도 비금전적인 보상을 잘 활용하는 것이 더 뛰어난 능력일 수 있음
- 자기계발의 기회이자 경영진으로부터 인정받을 수 있는 기회
- 상대방에게 동기부여 효과가 가장 높은 보상을 언급 : 칭찬, 자기계발의 기회, 승진 등

④ 동기부여의 사례 - 금전적 동기부여

- 그룹사 비서실의 탁월한 비용 절감
 - 어떤 회사의 한 해에 전략적 과제 중 하나가 비용 절감이었음
 - 생산부서를 비롯해 여러 부서들이 비용 절감에 나섰고, 비서실은 다른 부서에 비해 비용 절감의 효과가 크게 나타나지 않음
 - '비용 절감에 성공하면 절감한 비용의 일부는 여러분의 개인 보너스로 지급된다.'고 하자 직원들은 비용 절감이 곧 개인의 이익이 된다는 것을 깨닫고, 직원들은 열심히 노력하기 시작함
 - 비서실은 그 해에 가장 많은 비용 절감을 한 부서임

(7) 임파워먼트 성공 조건

- 80 : 20 법칙
- 권한 위임의 한계를 명확히 함
- 임파워먼트의 배경을 명확히 설명함

1. 팔로워십의 개념

1) 개요

- 리더의 입장에서 함께 일하고 싶은 부하의 특징
 - 상사의 단점까지도 커버해주는 부하
 - 말보다 행동을 우선하는 부하
 - 실수를 인정하고 상사에게 조언을 구하는 부하
 - 상사의 말에 장단을 맞추어줄 줄 아는 부하
 - 일을 스스로 찾아서 하는 적극적인 부하
 - 책임을 피하지 않는 부하
 - 자기 분수를 지키는 부하
- 훌륭한 리더들의 곁에는 항상 훌륭한 부하들이 존재함
- 훌륭한 부하들은 리더와 상하관계가 아닌 함께 조직을 이끌어 나갈 수 있는 파트너이자 팔로워들임

2) 팔로워십의 기본개념

- 리더십 : 상사가 부하 직원에게 영향력을 행사하는 능력
- 팔로워십 : 부하로서 리더가 발휘하는 바람직한 특성과 행동을 수용하는 주체
- 팔로워십
 - 조직 구성원이 사회적 역할과 조직의 목표 달성에 필요한 역량을 구비
 - 조직의 권위와 규범에 따라 주어진 과업과 임무를 달성하기 위해 바람직한 자세를 갖추고 역할을 할 수 있도록 돕는 일
- 아무리 유능한 리더라고 하더라도 그를 뒷받침해주는 팔로워들이 없다면 조직의 목적을 달성하기 어려움
- 리더와 팔로워들 간의 조화가 조직의 목표 달성을 위한 가장 중요한 요소로 꼽히고 있음
- 리더십과 팔로워십의 관계
 - 대립되는 것이 아니기 때문에 수동적인 개념에서 벗어나 조직의 목표 달성을 위해 적극적인 태도와 책임의식을 가지고 업무에 임해야 함
 - 수직관계가 아닌 평등관계를 유지
 - 팔로워는 전문성, 혁신적 아이디어, 충성의 정도 등을 통해 리더에게 영향력을 행사할 수 있음
- 팔로워 : 목적을 달성하기 위해 지위와 상관없이 활동하며, 적극적으로 참여하고 노력하는 의지를 보유한 자
- 조직의 목표 달성에 기여하는 정도



3) 리더십과 팔로워십의 상호관계

- 팔로워는 리더에게 지원이 될 수 있는 존재가 되어야 함
 - 리더가 필요로 하는 것이 무엇인가를 간파하여 그것을 해결하고 팀의 비전이나 목표를 달성하는데 있어 앞장서야 함
 - 리더와의 잦은 의사소통을 통해 자신의 능력을 명확히 판단할 수 있도록 하고 리더가 잘하고 있는 것에 찬사를 보내 감사하는 자세를 보여야 함
 - 훌륭한 리더가 되기 위해서 무엇을 해야 하는지를 효과적으로 알려줄 필요가 있으며, 그러기 위해서는 팔로워로서 리더에게 먼저 조언을 구하는 자세가 필요함
- 리더와 신뢰를 쌓아 좋은 관계를 유지해야 함
 - 리더와 팔로워 간 신뢰를 바탕으로 한 균형관계가 성립되면 리더와의 교류가 보다 의미 있고 목표 달성에도 도움이 됨
 - 리더를 현실적으로 바라보며 자신의 솔직한 모습을 어필할 필요가 있음
 - 리더를 완벽한 이상형으로 바라보아서는 균형 있는 관계정립이 어려워지기 때문에 팔로워들은 자신의 리더를 올바르게 인식하고 있는지를 수시로 점검
- 경영자와 관리자들에 대한 평가에서 리더십 평가와 동시에 팔로워십 평가도 이루어져야 함
 - 실제 국내 모 기업을 대상으로 한 평가에서 임원들에게 계획 수립이라는 경영자의 역할이 리더로서의 계획 수립 역할과 팔로워로서의 계획 수립 역할로 구분될 수 있다는 것을 깨닫게 해줄 수 있음
 - 실제 역할 수행 평가 결과에 있어서도 동일한 역할 항목(예 : 계획 수립, 과업 추진 등)에 대해 리더로서의 역할과 팔로워로서의 수준 간 차이가 있음을 확인할 수 있음

2. 팔로워십의 유형

1) Kelly의 팔로워십 유형

- Kelly는 리더십과 팔로워십을 분리하여 각각의 독립체로 봄
- 팔로워는 그들만의 역할을 따로 가지고 있기 때문에 큰 성과를 올리기 위해 그들을 특징 별로 나누어 각각 다른 유형으로 분류
- 팔로워의 사고 성향과 행동 성향을 기준으로 5가지 팔로워십 유형을 제시
 - 팔로워의 사고 성향 : '독립적·비판적인가'
 - 팔로워의 행동 성향 : '수동적·적극적인가'

- 팔로워십의 5가지 유형
 - 소외형(Alienated)
 - 순응형(Conformist)
 - 수동형(Passive)
 - 모범형(Effective)
 - 실무형(Pragmatist)

(1) 팔로워십의 5가지 유형



① 소외형(Alienated) 팔로워

- 독립적이고 비판적인 사고를 견지하지만 역할수행에는 소극적인 유형
- 리더의 노력을 빈정거리며 비판하면서도 스스로는 노력을 하지 않거나 불만스러운 침묵으로 일관하는 유형
- 전체 팔로워의 15~20%를 차지하며, 이들의 소외는 충족되는 않는 기대나 신뢰의 결여에서 비롯됨
- 이들은 대부분 모범형 팔로워였으나 부당한 대우나 리더와의 갈등 등을 계기로 냉소적으로 변함
- 모범적인 팔로워가 되기 위한 방법
 - 독립적이고 비판적인 사고를 유지해야 함
 - 부정적인 면을 극복하고 긍정적 인식을 회복해야 함
 - 적극적으로 참여하는 사람이 되어야 함

② 순응형(Conformist) 팔로워

- 소외형과 반대로 독립적이고 비판적인 사고는 모자라지만 자신의 역할을 적극적으로 수행하는 유형
- 역할을 불편해하지는 않지만 리더의 판단에 지나치게 의존하는 유형
- 전체 팔로워의 20~30%를 차지하며, 리더의 명령에 순종하며 리더의 견해나 판단을 지나치게 따름
- 순응을 조장하는 사회적 풍토나 전제적 리더 하에서 많이 나타날 수 있는 팔로워 유형
- 전제적 리더들은 그들의 권력욕을 충족시키기 위해 순응형 팔로워를 장려함

- 모범형 팔로워가 되기 위한 방법
 - 자신의 견해에 대해 자신감을 가져야 함
 - 조직이 자신의 견해를 필요로 한다는 것을 깨우쳐야 함
- ③ 실무형(Pragmatist) 팔로워
 - 별로 비판적이지 않으며 리더의 가치와 판단에 의문을 품기도 하지만 적극적으로 대립하지도 않음
 - 시키는 일은 잘 수행하지만 모험을 하지도 않는 유형
 - 전체 팔로워의 25~30%를 차지
 - 성격 탓도 있지만 사회나 조직이 불안정한 상황에서 많이 나타남
 - 모범형 팔로워가 되기 위한 방법
 - 먼저 목표를 설정하고 사람들의 신뢰를 회복할 수 있도록 해야 함
 - 자기보다 다른 사람들의 목표 달성을 돕는 데서 시작
- ④ 수동형(Passive) 팔로워
 - 생각도 하지 않고 열심히 참여도 하지 않는 유형
 - 책임감이 결여되어 있고 술선수범하지도 않으며, 지시 없이는 주어진 임무를 수행하지도 않음
 - 전체 팔로워의 5~10%의 소수를 차지하며, 맡겨진 일 이상은 절대 하지 않음
 - 리더가 모든 상황을 통제하고 팔로워에게 규정을 지키도록 위협적인 수단을 사용할 때 수동형 팔로워가 많이 생김
 - 모범형 팔로워가 되기 위한 방법
 - 자신을 희생하고 모든 일에 적극적으로 참여하는 방법을 익혀야 함
- ⑤ 모범형(Effective) 팔로워
 - 스스로 생각하고 알아서 행동할 줄 아는 이상적인 팔로워형
 - 독립심이 강하고 헌신적이며, 독창적이고 건설적인 비판을 내놓음
 - 때로는 리더와도 용감하게 맞서 싸움
 - 장애가 있더라도 자신과 조직의 이익을 위해 자신의 재능을 유감없이 발휘함
 - 전체 팔로워의 약 5~10%를 차지
 - 술선수범하고 주인의식을 가지고 있으며, 집단과 리더를 도와주고, 자신이 맡은 일보다 훨씬 많은 일을 하려고 함
 - 모범형 팔로워는 적극적인 참여를 통해 리더의 힘을 약화시키는 것이 아니라 오히려 강화시킴
 - 모범적 팔로워의 독립적 사고와 적극적 성향은 그들의 경험이나 능력으로부터 기인됨
 - 더 많은 업무를 처리하고 경험하는 종업원들은 그렇지 못한 종업원들에 비해 동일 조직이나 다른 조직의 사람들과 상호 작용할 기회가 증대됨
 - 이들의 사고 성향이나 행동 성향이 더 독립적이고 적극적으로 개발됨
 - 특징 : 다양한 직무 경험과 지속적인 자기 능력 개발

2) 성공하는 팔로워의 7가지 키워드

『팔로워가 모든 것을 결정한다.

이제 조직의 의사결정 권한은 더 이상 리더에게만 국한되지 않는 시기가 되었다. 진정 제대로 된 조직은 한 명의 1인자가 수많은 2인자들을 지배하는 조직이 아니라, 한 명의 1인자가 수많은 1인자들의 협조와 협력을 이끌어 내서 운영방향을 결정하는 조직이다. 이러한 상황에서의 리더십은 리더 자신과 팔로워들의 가치와 동기를 파악하고 이를 실현하는 데 진정한 의미가 있다. 진정한 리더십은 리더 자신의 단독적인 판단과 그를 추진하는 능력을 말하는 것이 아니다. 이는 팔로워의 욕구나 목적과 분리되어 생각될 수 없는 것으로서, 리더십의 근간을 이루는 리더-팔로워 관계의 본질적인 측면은 공동의 혹은 최소한의 공유된 목적을 추구함에 있어서 기술이나 서로 다른 동기 수준이나 잠재적 파워를 가진 사람들의 상호작용이다.』

(1) 헌신(Self-sacrifice)

- 자신을 일치시켜 조직의 발전을 위해 자신을 발전시키는 상호발전의 선순환을 이루기 위해 노력
- 자신이 몸 담고 있는 조직에 대해 제대로 알고 자기중심을 잃지 않도록 주의해야 함
- 리더보다는 조직을 보는 노력이 필요함
- 눈앞에 대가보다 조직에 헌신했을 때 얻게 되는 본질적인 가치를 중시함
- 리더의 명확한 목표제시 및 성과에 대한 분명한 보상은 팔로워들의 자발적 헌신에 도움이 될 수 있음

(2) 방향성 통일(Unity)

- 리더는 기회가 생길 때마다 수시로 팔로워들에게 조직 상태에 대해 설명하고 조직이 나아갈 방향에 대해 자신이 납득할 수 있는 활동이 필요함
- 지속적인 방향성 일치 훈련을 통해 어려움이 닥쳤을 때 혼란을 겪지 않고 준비된 대로 행동할 수 있도록 함
- 리더가 스스로 일관된 방향을 유지하면서 팔로워를 안내해야 함
- 팔로워는 리더와의 끊임없는 대화를 통해 개인이 아닌 조직의 시각에서 자신의 업무를 검토하고 조직에 집중하여 방향성을 통일할 수 있도록 함

(3) 몰입(Concentration)

- 리더와 함께 무언가를 성취할 수 있다는 강한 의지와 조직의 성공에 대한 무의식적인 확신을 불러일으킴
- 명확한 목표를 제시하여 조직기여도를 재강조하고 몰입 촉진 요소를 관리해야 함
- 모든 일을 단순하게 생각하고 업무시간의 15%는 반드시 업무를 떠나 생각하는 습관으로 몰입하는 기술을 익힘
- 자신이 하고 있는 업무가 조직 관점에서 어떤 효과를 낼 것인지 생각하고 가치를 발견하도록 함

(4) 용기(Courage)

- 자신이 처한 가장 어려운 상황과 조직에 있어 가장 문제가 되는 상황, 리더에게 바라는 점 등을 용기 내어 솔직하게 이야기함으로써 힘을 발휘할 수 있도록 함

(5) 표현(Expression)

- 작은 대화를 많이 만들어 솔직한 표현력을 키워야 함
- 리더는 피드백을 주되 즉각적인 피드백은 삼가고, 주기적인 표현 기회를 만들어 줄 수 있도록 함

(6) 대안제시(Second plan)

- 비판과 비난보다는 수용과 수긍을 하며 숨겨진 진리를 찾아내기 위한 노력을 해야 함
- 의도적인 대화의 장을 만들어 제삼자의 의견을 들어 보도록 함
- 대안 제시는 싸움이 아니기 때문에 예의를 지켜 제시하도록 함
- 공동의 목표를 잊지 말고 항상 조직의 발전을 위해 초점을 맞추도록 함

(7) 보충 및 보완(Supplement)

- 적극적인 참모 활동을 통해 리더의 부족한 부분을 주저 말고 도울 수 있도록 함

3) 리더의 킬러, 최악의 팔로워

(1) 가혹한 침묵의 대가, 엔론의 비극

- '미국 역사상 최대 규모의 파산'이라는 영광스러운 기록을 남기며 순식간에 산산조각 나버린 엔론(Enron)
- 엔론
 - 2000년 초 《포춘》 지로부터 미국 7대 기업으로 선정
 - 그 해 8월에는 '향후 10년간 성장 가능성이 가장 높은 10대 주식'에 뽑힘
 - 신사업 구축과 경영혁신의 모델로 HBS(하버드 비즈니스 스쿨)에서 학습자료로 활용되기도 함
- 엔론의 주요한 파산 이유
 - 직접적인 파산 이유로 엔론이사회의 부도덕성과 위험한 회계 시스템 등
 - 주요한 파산 원인에는 'Yes-man Culture', 즉 무기력한 팔로워들도 포함됨
 - 2001년 12월 엔론이 파산하기 이전, 엔론사의 임원진들은 위험 신호를 여러 번 발견하였으나 그 누구도 리더들에게 알리고 서둘러 해결책을 마련하라고 하지 않음
 - 수많은 부정과 잘못된 의사결정에 묵묵히 추종하는 침묵의 팔로워 역할을 성실히 수행함
 - 리더는 부적절한 침묵의 대가로 매번 높은 급여와 엄청난 보너스를 선사했던 것임

4) 리더십과 팔로워십의 사례

- 마이크로소프트 창업주 빌게이츠와 조력자 스티브 발머
- 구글 창업주 래리 페이지와 그의 친구 세르게이 브린
- 황제 유비와 지략가 제갈공명
- 조지 부시를 탄생시킨 칼로브
- 이순신 장군을 보필한 나대용 장군
- 세종대왕을 도와 연구를 멈추지 않았던 집현전 학자들

1. 거래적 리더십의 개념 및 특성

1) 새로운 리더십 패러다임

- 대중적 호응에 힘입어 구성원의 내재적 동기부여와 개발을 강조
- 변혁적 리더십(Transforming leadership)



- 제임스 맥그리거 번스(James MacGregor Burns)가 '변혁적 리더십'이라는 용어를 사용함

(1) 제임스 맥그리거 번스(James MacGregor Burns)의 관점



- 거래적 리더십
 - 경제적 교환관계로 구성원의 행동을 이끄는 것
 - 리더와 구성원의 상호 욕구가 만족되는 한 지속됨
- 거래적 리더십과 변혁적 리더십을 단일 선상에서 서로 극단적으로 개념화함
- 거래적 리더십과 변혁적 리더십은 상호 독립적임

2) 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 구성요소(Burns)

변혁적 리더십	거래적 리더십	자유방임 리더십
이상적인 영향력 카리스마 영감적 동기부여 지적 자극 개별적 배려	조건적 보상 예외 관리	자유방임적 비거래적

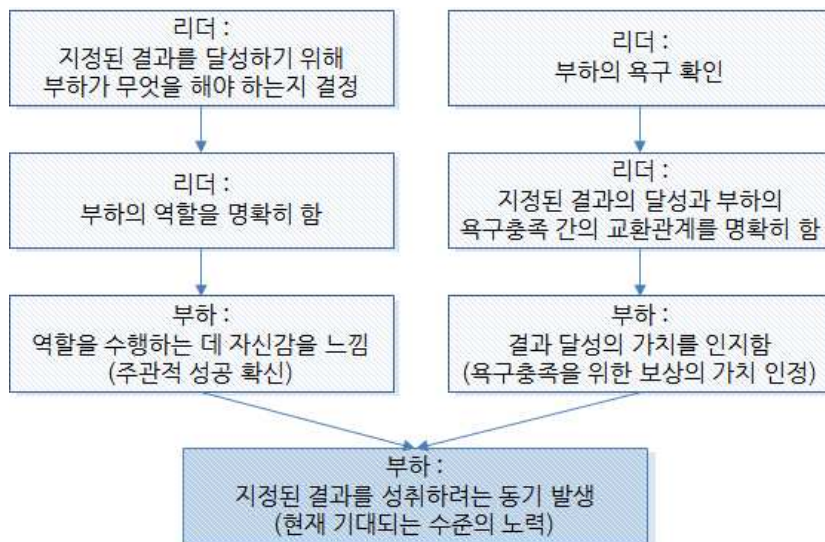
3) 거래적 리더십(Transactional leadership)의 개념

<ul style="list-style-type: none"> • 부하들이 원하는 보상을 얻기 위해 해야 할 일을 인식해야 함 • 부하들의 역할을 명확히 해야 함 	<ul style="list-style-type: none"> • 부하들의 욕구를 인식해야 함 • 부하들이 노력을 기울일 때 욕구가 어떻게 충족될지(어떠한 보상이 주어질지)를 명확히 인식시켜야 함
↓ 목표달성	

- 거래적 리더십의 예

- 정치가의 공약 : 당선을 전제로 공약을 제시함
- 목표를 초과 달성하는 종업원에게 그 대가로 승진을 약속함
- 교사가 학생들의 과제물에 대해 성적을 부여함
- 거래적 리더십에서의 교환
 - 매우 일반적인 상황임
 - 거의 모든 유형의 조직과 계층에서 관찰될 수 있는 현상임

○ 참고 : 거래적 리더십의 모형



4) 거래적 리더십의 구성요인

- 변혁적 리더십에 대비되는 거래적 리더십 : 조건적 보상(Contingent reward), 예외에 의한 관리
- (Management by exception)

(1) 조건적 보상

- 상황적 보상 또는 조건적 보상이라고도 함
- 리더가 규정한 수준의 성과를 부하가 달성했을 경우 보상을 하는 교환과 관련된 리더의 행동
- 부하가 성과를 달성했을 때 동기부여의 강화를 위해 인센티브나 보상을 제공하는 것
- 바람직한 성과에 대한 시기적절한 긍정적 보상
- 조건적 보상은 아이디어 창출에 의한 것보다는 주로 효율적인 관리과정에 초점을 맞춤
- 나는 다른 사람들이 자신의 업무 성과에 따른 보상을 받기 위해 무엇을 해야 하는지를 말해준다.
- 나는 다른 사람들이 그들의 목표에 도달했을 때 인정해주고 보상을 제공한다.
- 나는 사람들이 그들의 업적에 대해 받고 있는 보상에 주의를 기울인다.

① 조건적 보상이 효과를 발휘하기 위한 상황

- 리더가 강한 권한을 가지고 있어야 함
- 성과가 정확하게 측정되어야 함

- 부하가 보상을 받기 위해서는 리더에게 의존해야 함
- 보상을 기대하는 성과가 부하의 노력과 능력에 의해 달성되어야 함

(2) 예외 관리

- 하급자의 성과가 계획된 수준에 도달하지 못 했을 때 리더가 개입하는 것
- 예외적 사건이 발생했을 때 리더가 개입하는 것
- 예 : 부하가 회사의 규정이나 규칙을 지키지 않고 그 기준을 벗어날 경우
 - 리더가 직접 개입하여 부하에게 응분의 조치를 취함
 - 이러한 행동을 취하는 형태가 비난이나 처벌로 나타날 때에는 오히려 역효과가 발생할 수 있음
 - 비난의 대상은 부하 개인이 아닌 업무 수행에 관한 것이어야 함
 - 리더 자신이 무엇을 느꼈는지 말하고, 무엇이 잘못된 것인지를 구체적으로 알려줘야 함

① 예외 관리의 유형(Harter & Bass, 1988)

- 적극적인 예외 관리
 - 하급자들의 실수와 문제 발생이 일어나지 않도록 적극적으로 주시함
 - 업무가 정해진 절차를 벗어나지 않도록 미리 적절한 조치를 취함
- 소극적 예외 관리
 - 하급자들이 기준에 미달하거나 문제가 표면화된 후에 개입하는 것
 - 일이 정해진 절차를 벗어날 경우에만 개입하여 조치를 취함
- 나는 다른 사람들이 합의된 업적기준을 충족 시켰을 때 만족 한다.
- 일이 잘되어 가고 있는 한 나는 어떤 것도 바꾸려고 시도하지 않는다.
- 나는 다른 사람들에게 그들이 자신의 일을 수행하기 위해 알아야 할 원칙들을 말해준다 .
- 거래적 리더십은 어떤 측면에서 보면 변혁적 리더십에 비해 차원이 낮은 리더십인 듯이 보임
- 부하가 잘하면 상을 주고, 못하면 벌을 주는 형태의 기초적이면서 원칙 중심적인 리더십이라고 할 수 있음

5) 자유방임적 리더십(Burns)

- 손을 떼고 일이 돌아가는 대로 두고 본다.
- 리더가 책임을 포기하고, 의사결정을 연기하고, 구성원들에게 피드백을 제공하지 않고, 구성원들의 욕구를 충족·지원을 위해 특별한 노력을 하지 않음
- 자유방임적 리더십은 소극적 예외 관리와 이론적으로 중복되는 이론임
 - 이들을 합쳐서 비리더십(Non-leadership), 소극적 리더십(Passive leadership)이라 함
- 리더십이 없는 상태
- 효과성과 만족도 면에서 부정적인 결과를 산출하는 것

(1) 만화로 보는 자유방임적 리더십 사례

- 슬램덩크의 강백호 기억 속의 안 선생
- 이노우에 다케히코의 인기 만화 <슬램덩크>에서 실제로는 유능한 농구 감독인 '안 선생'이 주인공 '강백호'에게는 자유방임적 리더로 인식되어 그려짐

- 안선생이 늘 무시하고 살 많은 턱을 잡아당기며 놀리고, 안선생을 감독보다는 무능하고 도움이 안 되는 옆집 할아버지 정도로 인식하기 때문임
- 호칭도 주로 '영감님'이라고 하며, 실제로 이웃집 영감님 대하듯이 함

6) 거래적 리더십 행동

① 연계된 보상(Contingent reward)

- 구성원들이 노력한 만큼의 보상을 받기 위해서 무엇을 해야 할지를 말해줌
- 구성원들의 노력과 그로 인해 얻게 되는 것을 밀접하게 연결함
- 구성원들이 원하면 언제든지, 개인의 성과에 대한 대가를 놓고 협상함

② 예외에 의한 관리(Management by exception)

- 업무 완수에 꼭 필요한 것 이상으로는 요구하지 않음
- 구성원들이 어떤 것을 주도해 나가는 것은 상관하지 않지만 그렇게 하도록 장려하지는 않음
- 구성원들이 자기 업무를 수행하기 위해 알아야 할 것에 대해서만 말해 줌
- 기대된 성과에 부합되지 않는 과오, 예외, 편차에 대해 경고

(1) 거래적 리더십의 효과적인 사항

- 현재에 초점을 맞춤
- 조직을 순조롭게 능률적으로 운영
- 기획 및 예산과 같은 전통적 관리기능에 익숙함
 - 일상적인 업무성과 측면에 관심을 둠
- 안정을 추구함

7) 배스(Bass)의 거래적 리더십

- 거래적 리더는 부하들이 작업의 결과로 얻고자 하는 것이 무엇인가를 인식하고, 부하들이 과업을 완수했을 때 부하들이 원하는 바를 제공해 주려고 함
- 부하들의 노력에 대해 보상 혹은 보상과 관련된 약속으로써 교환을 함
- 부하들이 과업을 수행하고 그에 따른 즉각적인 자기 이익을 추구할 때 그에 대한 보답을 함
- 배스는 이와 같은 성과-보상 연계체계를 바탕으로 하는 기존의 거래적 리더십 이론들의 주요 한계점들에 대해 지적함

(1) 거래적 리더십의 한계점(Bass)

- 순응형 하급자를 양산하기 쉬움
- 양적 목표 달성에 집착하여 질이 희생될 우려가 있음
- 복잡한 보상체계는 모호성을 가중시키고 의미 없는 기록 경신 게임을 유발할 수 있음
- 부하들이 적의를 갖게 되거나 이탈하게 되는 결과를 가져올 수 있음
- 불공평한 분위기가 만연될 수 있음
- 당근으로 유혹하고 채찍으로 위협하는 방법이므로 부하들이 자기중심을 잃고 비참한 기분을 가질 수 있음

2. 변혁적 리더십의 개념 및 특성

1) 변혁적 리더십의 의의

(1) 변혁이란?

- 한 상황 혹은 한 체계로부터 다른 상황, 다른 체계로의 대치(변환) 작용이나 다른 변형(Metamorphosis) 작용을 의미
- 양적·질적으로 전혀 다른 내용이 포함되어야 함

(2) 변혁적 리더십이란?(Burns, 1978)

- 광의: 1980년대 이전의 전통적 리더십(거래적 리더십)과 대비되는 새로운 관점의 리더십
- 협의
 - 높은 수준의 도덕적 가치와 이상에 호소하여 추종자들의 의식을 더 높은 단계로 끌어올림
 - 이들을 전 인격체로 대우하고 동기화시킴
 - 행동을 끊임없이 변화시켜 기대 이상의 직무 성취를 가능하게 함
- 변혁적 리더십은 전통적 리더십 이론에 이어 최근 들어 등장하는 여러 가지 새로운 리더십들 중 가장 특징적인 것임
- 1978년 번즈(T.Burns)에 의해 처음으로 제시됨
- 베스(B.M.Bass)가 1985년 조직 상황에 맞추어 구체화함으로써 널리 알려짐
- 리더와 부하 간의 교환관계에 초점을 둔 거래적 리더십을 비판하는 데서 출발함
- 변혁적 리더십은 변화를 지향하는 리더십임
- 변혁적 리더
 - 개인과 조직 전체에 변화를 불러올 수 있음
 - 부하들이 어려움에 처한 조직 업무 수행을 원활하게 전환할 수 있도록 혁신적으로 도와줄 수 있는 리더
- 변혁적 리더십의 본질
 - 변혁적 리더들은 평범한 사람들을 비범한 수준으로까지 끌어올림
 - 부하들로 하여금 그들에게 기대되는 행동 수준 이상으로 성과를 달성할 수 있도록 이끌어 나감
 - 변혁적 리더들은 조직의 일상적인 지시에 대한 기계적 순응 그 이상으로 성과를 달성할 수 있도록 부하들을 동기유발해 나감
- 변혁적 리더십을 발휘하는 리더
 - 집단 전체가 나아가야 할 바람직한 방향으로서 이상주의를 표방함
 - 구성원에게 목표를 성취할 수 있는 능력을 키워주고 신뢰를 구축함으로써 구성원들 개개인에게 에너지를 불어넣는, 즉 부하들을 임파워먼트하는 리더
 - 매우 높은 자신감을 가지고 있고 비전을 추구하기 위해 개인적인 위험을 기꺼이 감수하려고 함
 - 항상 해오던 방식을 계속 반복하지 않고, 새로운 방법을 도입하면서 변화 담당자로서의 역할을 수행하여 구성원으로 하여금 기대 이상의 성과를 내도록 함
- 변혁적 리더십은 다음과 같은 내용들을 포함함
 - 특정성과의 가치와 중요성, 그리고 성과를 달성할 수 있는 방법에 관한 부하의 지각 수준을 상승시킴

- 부하들이 보다 큰 집단이나 조직을 위해 자기의 이기심을 초월하도록 함
- 개인의 욕구를 범위를 확장하거나 수준을 높임

① 변혁적 리더십과 카리스마적 리더십의 차이점

변혁적 리더십	카리스마적 리더십
부하들이 개인적 이해관계를 떠나서 조직 전체의 이익을 유도함 부하들의 자아실현과 같은 고차원적 욕구가 발휘되도록 노력함	변혁적 리더십의 한 요소로서 필요조건은 되지만 충분조건은 아님 카리스마적 리더십 < 변혁적 리더십

- 변혁적 리더는 장기적인 효과와 가치의 창조에 관심을 둠
- 변혁적 리더십은 기존의 규범에 영합·수용하는 것이 아니라 더 높은 수준의 경쟁에 직면할 때에 조직의 성공에 매우 중요한 요소로 작용함

2) Bass의 변혁적 리더십의 구성요소

- Bass는 변혁적 리더십에 관해 보다 구체적인 이론 체계를 수립함
 - 조직이 설정된 성과의 중요성과 가치에 대해 보다 잘 인지하도록 구성원들의 의식 수준을 높이는 과정
 - 구성원들이 개인적 이익을 초월하도록 유도하고, 상위 수준의 요구가 충족될 수 있도록 욕구를 활성화시키는 과정
- 변혁적 리더십의 예
 - 킹 목사, 링컨 대통령, 케네디 대통령, 처칠 수상, 간디 등
- 변혁적 리더의 행위는 다음의 요소를 포함함
 - 카리스마
 - 영감적 동기부여
 - 개별적 배려
 - 지적 자극

이상적 영향력(Idealized influence) 높은 이상과 도덕적 품성을 통해 구성원의 신뢰 확보 및 영향력 행사	자발적 동기유발 및 헌신(Inspirational motivation) 조직의 비전 및 목표와 일체감 형성 조직 전체의 이익을 위해 헌신하도록 동기부여
지적 자극(Intellectual stimulation) 새로운 접근 방법 제시 창의적·혁신적 아이디어 장려	개인적 배려(Individualized consideration) 개인의 지속적 성장에 대한 관심과 배려

(1) 카리스마 : 이상적 영향력

- 나의 리더는 어떤 장애물도 극복할 수 있다.
- 리더가 부하들에게 비전과 사명감을 제공하고, 가치관이나 신념을 전달함으로써 부하들로부터 존경을 받는 리더십 행동
- 카리스마 리더의 경우는 리더의 자신감을 바탕으로 하기 때문에 팀 내 권한위양을 통해 부하들의 업무 자율성이 확보되더라도 위양된 권력이 상실되지 않고, 오히려 부하들에 의해 전보다 더욱 증대될 수 있음

- 나는 다른 사람들이 내 주위에 있는 것을 기분 좋게 느끼도록 한다.
- 다른 사람들은 나를 완전히 신뢰하고 있다.
- 다른 사람들은 나와 함께 있는 것을 자랑스럽게 생각한다.

(2) 개별적 배려

- 내가 필요한 경우 코칭을 해준다.
- 조직 구성원들을 모두 획일적인 기준으로 생각하는 것이 아니라 개개인의 감정과 관심, 그리고 욕구를 존중함으로써 부하들을 동기유발하는 것
- 부하에 대한 리더의 관심과 배려는 다른 어떤 리더십 요인보다 한국 기업의 조직 유효성을 증대시킬 수 있는 요인이 됨
- 나는 다른 사람들이 자신을 스스로 개발해 나가도록 돕는다.
- 나는 다른 사람들로 하여금 자신들이 하고 있는 것을 내가 어떻게 생각하고 있는지 알도록 한다.
- 일에 소외 당하고 있는 듯한 사람들에게 개인적인 관심을 보인다.

(3) 자발적 동기유발 및 헌신 : 영감 부여

- 구성원들에게 비전을 제시하고, 열정을 불러일으키고, 격려를 통해 에너지를 북돋우고 업무에 매진하도록 만드는 행동
- 팀 정신은 이러한 유형의 리더십에 의해 증진됨
- 나는 우리가 무엇을 할 수 있고 또 무엇을 해야 하는지에 대해 몇 마디 짧은 말로 표현한다.
- 나는 우리가 무엇을 할 수 있는지에 대한 호소력 있는 표현을 하고 있다.
- 나는 다른 사람들이 자신의 일에서 의미를 찾도록 돕는다.

(4) 지적 자극

- 나의 고질적인 고민문제에 새로운 관점을 제공해준다.
- 과거의 구태의연한 사고방식과 업무 관습에서 벗어나서 항상 새로운 업무방식으로 부하들을 동기유발하는 것
- 문제 해결을 새로운 방법으로 시도하거나 부하 자신의 신념과 가치관, 그리고 리더의 신념과 가치관에 대해 의문을 가지도록 조장함
- 부하들의 창의성(지적 자극)을 개발하도록 하는 리더십 행동
- 나는 다른 사람들이 낡은 문제들을 새로운 방식으로 생각하도록 할 수 있다.
- 나는 다른 사람들에게 복잡하고 어려운 문제를 보는 새로운 방법을 제공한다.
- 나는 다른 사람들로 하여금 자신이 이전에 전혀 의문을 갖지 않았던 일들에 대해 다시 생각하도록 만든다.

(5) 변혁적 리더십의 행동

① 카리스마 : 이상적 영향력(Charismatic leadership)

- 구성원들에게 일에 대한 열정을 불러일으킴

- 구성원들의 신망을 얻음
- 구성원들이 자신의 아이디어와 의견을 표현하도록 장려함

② 영감 부여(Inspirational motivation)

- 구성원들에게 영감을 주고 고무시킴
 - 구성원들이 자신에 대한 충성심을 갖게 함
 - 구성원들이 조직에 대한 충성심을 갖게 함

③ 지적인 자극(Intellectual stimulation)

- 구성원들이 당연하게 여기는 것을 다시 생각하도록 아이디어를 제시함
 - 구성원들이 기존의 문제를 새로운 방식으로 다룰 수 있도록 함
 - 구성원들이 새로운 관점에서 사물을 바라보도록 함

④ 개별적 배려(Individualized consideration)

- 무시당하는 구성원에게도 개인적인 관심을 가짐
 - 구성원들이 무엇을 바라는지를 파악해서 그것을 이루도록 도와줌
 - 구성원들이 일을 잘하면 칭찬을 받으리라는 믿음을 심어줌

3) 거래적 리더십과 변혁적 리더의 관계

- 어떤 일을 수행하는 데 있어서 상반된 접근 방법이라고 생각해서는 안 됨
 - 상호 보완적임
- 변혁적 리더십은 거래적 리더십의 상위개념이며, 거래적 리더십이 만들어내는 것 이상의 수준으로 구성원의 노력과 성과를 이끌어냄
 - 거래적 리더십은 변혁적 리더십이 만들어 낼 수 있는 것 이상으로 이끌어내지 못함
- 좋은 거래적 리더라고 하더라도 변혁적 리더의 특성을 가지고 있지 않다면 보통의 리더가 됨
- 최고의 리더는 거래적이면서 변혁적인 리더임

4) 변혁적 리더십 이론의 평가

- 변혁적 리더십 이론은 변화에 직면한 상황에서 리더들의 행동, 조직에서 리더가 변화를 시작·전개하는 방법에 대해 리더십 과정의 여러 가지 측면과 차원을 포괄한 시각에서 제시하고 있음
- Burns에 의해 시작되어 Bass에 의해 그 개념이 체계화된 이후 단일 주제로 엄청난 양의 연구결과들이 발표되고 있음

(1) 변혁적 리더십이 지닌 몇 가지 측면의 의미

- 전통적 리더십 이론 vs. 변혁적 리더십 이론

전통적 리더십 이론	변혁적 리더십 이론
부하들이 목표를 달성하면 보상을 제공하는 교환관계에 초점을 맞춤	구성원의 흥분과 열정을 불러일으키는 정서적 고양을 중요시함 리더십 과정에서 부하의 성장을 포함시킴 전통적 리더십을 넘어 실제적이며 실천적이고 강력한 영향을 강조함

- 조직이 궁극적으로 지향해야 할 비전을 창출함
 - 이를 구성원들에게 구체화하여 이들의 변화와 혁신을 추구하고 있음
- 변혁적 리더십은 리더십을 리더와 조직 구성원 간의 상호 욕구를 결합한 상호작용의 과정으로 간주함
 - 조직 구성원의 욕구는 리더에게 중요한 관심 대상이 됨
 - 그 결과 리더십 과정에서 조직 구성원에 대한 의미 부여 기능을 중요시하고, 이를 설명하는데 많은 노력을 기울임
- 변혁적 리더십은 Burns가 주장한 대로 부하의 욕구와 가치관 뿐만 아니라 도덕성을 강조함
 - 조직 구성원들이 높은 수준의 도덕적 책임감을 갖도록 하기 위한 리더의 노력을 수반함
 - 자기 자신의 이익을 초월하여 팀과 조직의 이익을 위해 노력하도록 동기부여하는 것을 중요시함

(2) 변혁적 리더십의 취약점

- Bass는 변혁적 리더십을 조직의 CEO뿐만 아니라 중간 경영층에도 활용할 수 있다고 주장하고 있지만, 상당수의 연구들이 CEO를 대상으로 하고 있음
 - 변혁적 리더십을 구성하는 요인들에는 현실적으로 중간 경영층에서 보여줄 수 없는 것들을 포함하고 있음
 - 조직의 고위층을 대상으로 얻은 자료들을 근거로 하여 만들어진 리더십 모델로부터 중간 경영층의 적합한 리더십으로 활용할 수 있는가의 문제에 직면하게 됨
- 하위 구성요인에 카리스마가 포함되어 있는 변혁적 리더십과 카리스마적 리더십은 어떠한 차이가 있는가 하는 문제
 - 많은 학자들은 Bass의 강력한 부인에도 불구하고 카리스마적 리더십과 변혁적 리더십은 같은 리더십 이론으로 취급하고 있음

5) 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 차이

리더십 비교요인	거래적 리더십	변혁적 리더십
시간지향성	단기적, 현실 중시	장기적, 미래 중시
협조 메커니즘	규정과 규칙 등의 적용	목적과 가치의 일치화
의사소통	수직적·하향적 의사소통	다방향적 의사소통
초점	주로 재무적 가치 추구	조직 내외적 고객 만족
보상시스템	외형가치, 조직적 통제	내면 가치, 개인적 다양성
권력의 원천	직책권력의 부여	구성원들이 인정하고 부여함
의사결정	집단적·하향적 결정	분권적·상향적 결정
승인 메커니즘	지시적 동의	합리적 설명
변혁에 대한 태도	회피 및 저항 가능성	대응 및 수용적 태도
유인 메커니즘	이익	비전과 가치관
통제	조직 의지	자율적 관리
관점	내적인 관점	개방적인 관점

1. 카리스마적 리더십의 개요

1) 카리스마 리더십의 의의

- 카리스마적 리더십은 변혁적 리더십과 거의 같은 동의어로 쓰이거나 매우 유사한 개념으로 설명되고 있음
- 카리스마(Charisma)의 어원
 - 그리스어의 재능(Gifts)에서 유래됨
 - 기독교 성서에서는 일반적으로 예언, 교훈, 지혜 및 치료 등의 특별한 능력에 관계되어 사용되어 옴

(1) 베버의 카리스마적 권위(Charismatic authority)

- 1920년대 베버(M. Weber)가 권한의 한 형태로서 카리스마적 권위(Charismatic authority)라는 용어를 처음으로 사용하기 시작함
- 당시의 카리스마에 대한 개념
 - 대중으로부터 천부적인 능력자로 비쳐 맹목적인 추종과 무조건적 헌신을 이끌어내는 영향력
 - 대중이나 조직 구성원들은 카리스마가 있는 사람을 자신의 욕구나 기대를 해결시켜 줄 수 있는 비범한 능력자로 받아들여서 그가 제시하는 비전이나 지시에 적극 따르게 된다는 논리가 카리스마 리더십 이론의 핵심을 이룸

(2) 대표적인 카리스마 이론

- House(1977)의 카리스마 특성 및 행동이론
- Conger & Kanungo(1987)의 카리스마 귀인이론
- Shamir(1991a, b)의 카리스마 자아개념 이론
- 케네디, 처칠, 알렉산더, 간디 등 역사적인 지도자들의 카리스마적 스타일
 - 강하고 냉철함
 - 미래에 대한 희망의 사도로서의 능력

2) 카리스마 리더십의 특징

(1) 자기 확신

- 카리스마 리더들은 고도의 자신감, 자기의 신념에 대한 높은 확신, 그리고 남들에게 영향력을 행사하려는 강한 욕구를 가지고 있음

(2) 이미지 관리

- 카리스마 리더는 자기가 유능하고 성공적이라는 인상을 심어주기 위해 부단히 노력함

(3) 이데올로기와 비전

- 카리스마 리더는 멤버들에게 이데올로기적 목표를 제시하고, 부하의 희망과 감성에 호소함

(4) 솔선수범

- 카리스마 리더들은 스스로 자신의 행동을 부하에게 보여줌

(5) 감정적 호소

- 부하와 감정적 대화를 갖거나 연설로 호소함으로써 그들을 설득하고 추종하게 만들
- 예 : '총화 단결', '적을 무찌르자!', '일하자! 더 일하자!' 등

3) 카리스마의 두 가지 관점

(1) 사회학적 관점

- Weber의 이론 중 사회 구조와 관련된 것에 초점을 둠
- 어떤 사회적 상황에서 카리스마적 리더가 등장하고, 이러한 카리스마적 리더가 사회구조의 변동에 어떤 영향을 주는가에 대한 연구

(2) 심리학적 관점

- 리더의 개인적 특성이나 카리스마적 리더의 행동 등에 초점을 둠
- 조직 행동 분야에서 발전했으며, 신카리스마적 리더십 패러다임이라고 함

4) 카리스마 리더십의 접근 방법

- 카리스마를 리더 개인이 갖는 특성으로 보는 관점
- 사회적 교환관계의 입장에서 해석하는 관점
- 인식론의 차원에서 해석하는 관점
 - 추종자들이 리더를 카리스마적 속성을 갖고 있다고 인식하는데 초점을 둠

(1) 카리스마적 리더의 개인적 특성으로 보는 관점

- 여러 가지의 심리적·신체적 특성들이 카리스마 형성에 관계되는 것으로 봄
- 개인이 가지고 있는 능력에 따라서 카리스마가 발휘할 수 있다고 여김
 - 개인의 능력 : 자신감, 뛰어난 언변, 에너지, 열정, 타인에 대한 지배 성향과 끈기, 외모에서 풍기는 위용, 매력 등
- 구체적으로 어떤 특성이 카리스마와 관계되는가에 대한 정확한 결과는 없음
- 카리스마적 리더의 특성(Weber)
 - 예외적, 혁명적, 신비적, 영웅적인 것
 - 원대한 목표, 능력, 결단력 등
- 카리스마적 리더십에 영향을 주는 개별 특성(House)
 - 고도의 자기 확신
 - 지배 경향이나 다른 사람들에게 영향을 주고자 하는 욕구
 - 자기 믿음에 대한 강한 확신

(2) 사회적 교환관계 관점의 연구

- 카리스마적 리더와 그의 추종자들은 서로 상호의존적인 관계를 갖게 됨
 - 리더는 추종자들의 지원과 적극적 복종을 필요로 함
 - 그에 대하여 추종자들은 리더가 자신들의 욕구를 해결해 주고 혜택을 가져다줄 것으로 기대함

기대함

- 리더가 그러한 기대에 부응하지 못한다면 추종자들은 기존의 복종이나 지원을 회수할 수도

있음

- 리더와 그의 추종자들은 서로 의존관계를 형성하게 됨
- 카리스마는 리더와 구성원의 특수한 관계에서 발생함(House)
 - 구성원이 리더의 사상을 옳다고 생각하고 애정을 갖게 되고, 리더가 내세우는 조직의 사명에 감정적으로 몰입하게 되면 리더는 카리스마를 갖게 됨

(3) 카리스마적 리더에 대한 인식론적인 연구

- Conger와 Kanungo는 카리스마가 귀인 현상의 하나라는 가정에 근거한 카리스마적 리더십을 주장함
- 구성원이 리더 행동의 관찰에 근거하여 어떤 카리스마적 특징들은 리더에게 귀인함

2. 카리스마적 리더십의 연구

1) Weber의 연구

- 20세기 초 사회학자 Max Weber가 카리스마적 리더십 이론에 많은 영향을 끼침
- 카리스마적 리더는 사람들이 특정한 인물이 지니고 있는 특별한 속성을 목격하고 그 사람에게서는 초자연적·초인적 능력이 있다고 인정할 때 카리스마가 발현된다고 봄
- 그의 이론은 카리스마를 권력의 정당화 측면에서 정의함
- 특정인이 갖는 권력이 정당하다고 다른 사람들에게 의해 인정되면 그의 권력은 권한이 됨
- Weber는 이러한 권한을 세 가지로 분류함
 - 법적 권한
 - 전통적 권한
 - 카리스마적 권한 : 특정인의 특출한 속성을 믿고 따르기 때문에 발생하는 권한
- 어떤 사람이 초인적·초자연적 상식을 뛰어넘는 특성을 갖고 있다고 믿게 될 경우 그가 내리는 명령을 따르고 그가 세우는 규칙을 지키려 하며 그를 본받으려 하고 받들게 됨
- Weber는 이런 비범한 속성을 가진 사람이 리더로 인정받는다고 주장함

(1) Weber의 카리스마적 리더의 주요 관점

- 카리스마적 리더는 항상 숭고한 사명을 내세우며 다른 사람들로 하여금 그를 믿도록 하는 능력이 뛰어남
- 카리스마적 리더는 기존의 관행, 법, 전통 등의 모든 가치체계를 무력화 시킬 수 있음
- 리더는 비범한 성과나 사건을 만들어 냄으로써 자신의 카리스마를 추종자들에게 수시로 입증해야 함
- 카리스마적 리더는 추종자들에게 자신들의 능력보다 더 많은 능력을 가지고 있다고 부풀려져 있는 것으로 인식되어 있음
 - 추종자들로부터 그 능력과 힘에 대한 인식이 소멸되면 카리스마도 자연스럽게 수명을 다하게 됨
- 카리스마적 리더가 이끄는 집단의 추종자들 중 몇몇은 그들의 리더에 준하는 카리스마를 갖게 됨 → 카리스마적 집단 존재
- 카리스마는 가치 중립적임
 - 카리스마의 결과는 긍정적 또는 부정적일 수도 있음

(2) 카리스마의 발생

- 카리스마적 리더는 특출한 능력을 보유하고 있어야 함
- 사회적 위기 또는 절망적인 상황이 존재해야 함
- 리더는 사회적 위기에 대한 획기적 해결책, 즉 사명을 제시할 수 있어야 함
- 리더가 초월적인 능력을 지니고 있다고 구성원이 믿어야 함
- 리더는 지속적인 성공을 통해 자신의 능력을 입증할 수 있어야 함

2) House의 카리스마적 리더십 이론

- House(1977)는 카리스마 리더십 모델을 제시함
 - 카리스마 리더의 특성 및 행동이 추종자의 카리스마 효과에 미치는 영향
 - 카리스마 효과를 증폭시키는 상황적 요인
- 카리스마적 리더십(Charismatic leadership)이란?
 - 추종자에게 카리스마적 효과(Charismatic effect)를 미치는 리더십이라고 정의함
 - 리더의 특성 및 행동이 구성원의 카리스마 효과에 미치는 영향, 카리스마 효과를 증폭시키는 상황적 조건 등 모든 요인을 담고 있어서 시각이 상당히 포괄적임
- House는 리더의 카리스마적 행동을 강조함
- 각각의 행동은 각각의 카리스마적 효과에 차별적으로 영향을 미침
- House의 카리스마적 리더십 연구는 리더가 구성원의 가치, 정서, 무의식적 동기 및 자존심에 영향을 주는 효과를 주로 다룸

(1) House의 카리스마적 리더십 효과

- 리더의 믿음이 옳다고 여겨 구성원들이 신뢰함
- 리더의 믿음과 같도록 구성원들의 믿음을 동화시킴
- 추종자들은 리더를 의심 없이 수용하게 되고 리더에게 애정을 가짐
- 리더에 대해 기꺼이 복종하게 되고 리더와 동일시하고 모방을 하려는 경향을 보임
- 구성원들은 주어진 업무에 몰두하게 되고 구성원들의 목표를 스스로가 더 높임
- 구성원들이 목표를 달성하거나 미션달성에 공헌할 수 있을 것이라고 느끼며 더욱 열심히 업무를 수행함

(2) House의 카리스마 리더의 특성

- 리더의 성격
 - 강한 자신감을 가지고 남을 지배하는 우월성을 가지고 있음
 - 영향을 미치고 싶은 욕망이 강함
- 리더의 개인적 특성
 - 추종자들에게 지배적임
 - 자신감에 차 있고 다른 사람들에게 영향을 미치려는 권력욕을 보임
 - 도덕적 가치에 대한 강한 신념을 가짐
- 카리스마적 리더는 부하들이 원하는 가치관과 신념의 확실한 역할 모델이 됨
- 부하에게 리더는 유능한 사람으로 비침
- 리더는 올바른 가치를 이념적 목표로 추종자들에게 알아들을 수 있도록 분명하게 말함

- 카리스마적 리더
 - 부하들에게 높은 기대를 표시하고 부하들의 능력에 대한 강한 신뢰를 보여줌
 - 부하들 스스로가 해낼 수 있다는 강한 믿음을 갖게 함
- 부하들로 하여금 업무에 대한 동기부여와 자신감을 높여주고, 그것은 결국 부하들의 높은 성과로 나타남

① 카리스마 리더의 행동

- 리더는 추종자들의 가치관과 신념의 역할 모델이 됨
- 역할 모델이 되는 것의 의미
 - 추종자들이 추구해야 할 가치관과 신념을 전달하는 행위
 - 리더와 자신을 동일시한다면 추종자들은 리더의 가치체계를 모방하거나 수용을 하고 이를 통해 성과를 향상시킴
- 카리스마적 리더는 추종자들에게 유능한 사람으로 보이기 위해 행동함
 - 이를 통해 리더에 대한 신뢰, 충성심, 자발적 복종 등을 이끌어 냄
- 리더는 추종자들에게 명확한 목표를 제시함
- 리더는 미래에 대한 비전을 제시해 추종자들이 수행할 업무에 의미를 부여하면서 자신에 대한 충성을 높임
- 리더는 추종자들에게 높은 기대 및 신뢰의 표현을 보여주면서 추종자들이 스스로 업무를 수행할 수 있다는 자신감을 심어줌
- 추종자들의 행동에 자극이 되는 동기를 부여함
- 추종자들의 성취 욕구를 자극해 높은 성과를 얻게 됨

(3) House 연구의 비판

- 카리스마적 리더십을 구성원에게 미치는 효과 또는 영향으로 정의해 종속 변수로 채택함
 - 이는 종속 변수를 통해 독립변수를 정의하는 것이기 때문에 논리적 모순임
- 카리스마적 리더십 효과를 발생시키는 카리스마적 리더의 행동이 구체적으로 어떤 과정을 통해 카리스마적 리더십 효과에 영향을 주는지를 설명하지 못함

3) Conger와 Kanungo의 연구

- Conger와 Kanungo는 카리스마를 특정 상황에서 구성원이 리더의 행동을 관찰하여 카리스마라고 귀인한 결과로 나타나는 현상이라고 함
- 조직 행동론적 관점에서의 귀인 : 행동의 관찰을 통해 행동의 원인을 이해하고 찾아가는 과정임
- 이러한 전제하에 리더에게 카리스마를 귀인 하게 만드는 리더십 행동 유형을 밝히는 데 연구의 초점을 둠

(1) 카리스마적 리더십의 4단계

① 비전 창출

- 비전은 구성원이 조직체의 일원으로서 자아 가치를 느끼고 목적의식을 갖게 하여 높은 동기를 유발함

② 비전 전달

- 리더가 구성원에게 비전을 전념해야 한다는 확신을 갖게 함
- 카리스마적 리더는 효과적으로 강력한 언변을 구사하고 자신이 주장하는 가치관과 신념을 확대시켜 전달함
- 현상의 본질과 결함, 미래의 비전, 비전이 현재의 결점을 제거하는 과정, 부하들의 희망을 성취하는 방법, 비전을 실현하기 위한 행동 계획 등을 효과적으로 제시해야 함

③ 신뢰 구축

- 리더가 비전을 달성할 수 있는 능력이나 비전의 달성에 전념하는 인상을 주는 것은 구성원에게 신뢰감을 줌

④ 비전 달성

- 리더는 구성원의 역량 강화를 통해 구성원이 비전을 달성하는데 적극적인 역할을 하고 있다는 자기효능감을 증가시켜야 함
- 카리스마적 리더는 부하와 공유하는 공동의 명분에 부하들의 욕구가 전체적으로 이바지하고 몰입할 수 있도록 관심을 기울여야 함
 - 이 과정에서 리더는 개인의 위험, 희생, 에너지를 투입하여 부하들에게 모범을 보여야 함

(2) Conger와 Kanungo의 카리스마적 리더십의 특징

① 전략적 비전

- 구성원이 수용할 만한 전략적 비전을 제시하고 구체화하는 행동

② 환경 민감성

- 주변 환경이 부여하는 제약조건과 기회를 현실적으로 평가하는 행동

③ 구성원 욕구 민감성

- 구성원에게 호소력 있고 혁신적으로 비치는 비전을 제시하기 위한 전제조건
- 구성원의 욕구와 가치관 및 포부에 대한 관심을 보이는 행동

④ 위험감수 행동

- 자신이 주장하는 비전을 달성하기 위해 위험을 감수하며 값비싼 대가를 치르는 것을 마다하지 않는 행동

⑤ 비관습적 행동

- 과거의 관행을 타파하고 혁신적인 방식을 추구하는 행동

(3) Conger와 Kanungo의 연구의 비판

- 모든 계층의 리더에게 카리스마적 리더십의 적용이 가능한지에 대한 문제가 제기됨
- 비전 만들기는 조직 구성원의 자발적 참여와 개입 정도에 달려 있음
 - 변화를 창조하는데 직접적으로 관여하고 비전을 만들어 내는 일
- 최고 경영층의 역할의 문제

- 새로운 방향을 지향하는 것은 구성원과는 별개의 독립적인 행동으로 비칠 수 있음
- 최근 비전 만들기에 대한 많은 연구 결과
 - 조직 구성원의 참여로 공유 비전이 개인 비전에서 조직 비전으로 변화되어야 함을 강조함
 - 이를 위한 실천 방안을 제시하고 있다는 점을 감안하면 문제는 어느 정도 해소 가능하고 볼 수 있음

4) Shamir의 카리스마적 리더십 연구

- Shamir는 자아개념 이론을 사용하여 카리스마적 리더십을 설명함
- 카리스마적 리더가 어떻게 구성원에게 영향을 주고 성과를 내는지에 대한 심리적 과정에 관심을 둠
- Shamir의 연구는 1993년 Shamir, House, Authur에 의해 정교화됨
- 기존의 카리스마적 리더십 및 변혁적 리더십에서 제시된 것보다 포괄적인 자아개념 이론을 사용하였음
 - 구성원의 자아개념의 변화가 리더가 가지고 있는 가치관 및 목표를 내면화하고 사명에 몰입하여 동기부여를 일으킴

○ 카리스마적 리더의 행동

① 구성원의 자아개념에 영향

- 카리스마적 리더의 행동으로 영향을 받은 구성원의 자아개념에 추가적인 영향

② 동기부여의 메커니즘

- 구성원의 자아개념이 동기부여의 메커니즘에 의해 구성원에게 추가적인 영향

③ 동기부여를 일으키는 과정+동기부여

- 구성원의 추가적인 영향 : 상황 요소로서 조직 상황이나 구성원 귀인을 고려

(1) Shamir 연구에서 리더의 행동

- 이념적 설명 제시 : 이념적 비전의 명확한 제시
- 조직(집단) 정체성, 집단 효능감 : 비전의 가치 공유를 통한 정체성, 효능감의 제공
- 역사 강조 : 역사적인 사건들을 인용하여 과거의 사건과 현재의 행동을 연결
- 구성원의 가치 효능감 : 높은 성과에 대한 기대를 표현
- 구성원에 대한 신뢰 표현 : 목표 달성의 능력에 대한 신뢰감을 표현

(2) Shamir 카리스마적 리더십의 연구 비판

- 카리스마적 리더 행동이 자아개념에 별도로 다양한 영향을 줄 수 있다는 점을 간과함
- 분석 수준을 고려해 볼 때 카리스마적 행동이 집단 지향적임
 - 리더의 행동에 대해 구성원이 각각 다르게 지각할 수 있지만 리더 행동 자체는 전체 집단에 대해 동질적인 것으로 가정함

5) 카리스마적 리더십의 사례

(1) 히틀러의 리더십

- 부정적 카리스마 리더의 모습
- 히틀러가 내세웠던 민족주의라는 이념을 바탕으로 권력을 획득한 후에 그 권력을 활용해 무력을 손에 넣고 조금씩 자신과 자신의 열혈의 추종자들을 제외한 다른 인물들의 권력을 빼앗기 시작함
- 모든 결정을 히틀러 자신이 하며, 주변을 지배하고 복종을 받기 시작함
- 그의 모습은 과도한 민족주의적 착각에 의해 발생을 한 것임
- 그는 다시 한번 전쟁을 일으키고 자신의 민족이 아닌 다른 민족은 탄압하기 시작하고 독일의 추종자들은 그의 행동에 열광을 하지만 결국 전쟁의 패배로 모든 것을 잃고 몰락하게 됨
- 그는 이념을 바탕으로 권력을 획득하고, 자신을 견제하는 세력의 권력을 빼앗고 모든 이가 자신에게 복종을 하게 만들
- 추종자들은 후에 히틀러를 두려워하면서 좀 더 합리적인 결정을 내리는 조언을 하지 못하게 됨
- 일반적 위치에 있던 추종자들은 히틀러를 숭배함
- 결국 히틀러는 과도한 자신감을 가지고 독일이라는 커다란 조직을 또다시 전쟁의 패배에 빠트림
- 그가 진정 독일의 전체적 이익을 위해 이런 행동을 했을 가능성도 있지만 결과론적으로 그의 행동은 개인의 욕심을 충족시키기 위해 전쟁을 일으킨 것처럼 보임

(2) 루즈벨트의 리더십

- 긍정적 카리스마 리더의 모습
- 루즈벨트는 미국의 대공황을 극복하고, 제2차 세계대전을 승리로 이끈 리더로 평가를 받음
- 1930년대 미국이 극심한 대공황을 겪고 있을 당시에 리더가 된 그는 대공황을 극복하기 위한 뉴딜정책을 실행하여 국가의 경제를 끌어올리려고 노력함
- 제2차 세계대전 당시 전쟁에 참전하는 순간 전세를 역전시키며 연합군의 승리를 만들어 줌
- 루즈벨트에게는 많은 추종자들이 있었으며, 자신의 이념을 강요하는 것이 아니라 설득을 통해 사람들을 자신의 세력으로 만들
- 그는 적절하게 부정적인 상황을 자신의 고유의 이념으로 극복해 나갔으며, 자신이 모든 권력을 소유하지 않았음
- 제2차 세계대전 당시에 자신이 모든 것을 지휘한 것이 아니라 능력이 있는 다른 인물들에게 권력을 위임해 군대를 이끌게 함
- 전쟁 상황을 모든 국민과 공유를 했으며 국민들의 노력을 항상 치하함
- 긍정적 리더의 모습에서 모든 정보를 공유한 것과 칭찬이라는 보상을 통해 국민들의 사기를 끌어 올림
- 그 정도 영향력을 가졌으면 독재를 꿈꿀 수도 있지만 그는 독재를 하는 것이 아니라 조화와 나라, 평화를 생각 한 리더로 평가 받음

1. LMX 이론의 개요

1) 리더-구성원 교환이론

어느 날 공자의 제자 중 한 사람인 자로가 공자에게 질문을 했다.

“선생님, 좋은 생각이 떠오르면 곧바로 실행해야 합니까?”

그러자 공자가 대답했다.

“아니다. 좀 더 깊이 생각해보고 나서 여전히 좋다고 생각되면 그때에야 실행하여라.”

그런데 잠시 후에 또 다른 제자인 염유가 공자에게 똑같은 질문을 했다.

“선생님, 좋은 생각이 떠오르면 어떻게 해야 합니까? 곧바로 실행에 옮겨야 합니까?”

공자가 답했다.

“좋은 생각이 떠오르면 당연히 곧바로 실행해야지.”

그러자 옆에 있던 자화라는 제자가 이상히 여겨 공자에게 질문했다.

“선생님, 왜 자로와 염유가 똑같은 질문을 했는데 각각 다르게 대답하십니까?”

그러자 공자는 다음과 같이 말했다.

“자로는 성격이 급해서 매사에 신중히 하라고 그렇게 답한 것이고 염유는 지나치게 신중하고 주저하기 때문에 과감하게 실천하라는 뜻으로 그렇게 답해준 걸세.”

- 공자의 이야기는 리더 중심이 아닌 부하 중심 관점의 상호적 리더십의 사례
- 부하는 한 명이 아니라 여러 명인 경우가 대부분이고 부하들은 제각각 다르므로 상호적 리더십에서 리더는 부하들 개개인과 개별적인 교환관계를 통해 부하가 바람직한 성과를 낼 수 있도록 해야 함
- 리더는 부하의 핵심 역량과 능력 수준, 그리고 부하가 리더를 신뢰하고 의존하는 수준에 따라서 멤버들을 분리하고 각 그룹별 수준에 맞추어 각기 다른 리더십을 행사하는 것이 바람직함

2) LMX의 개념 및 의의

- 초기 리더십연구에서 리더의 영향력은 하향적 방향만 생각하였으나 부하도 리더에게 영향력을 행사하는 상향적 방향도 가능함
- 수직적 양자연계이론(Vertical Dyadic Linkage theory, VDL)
 - 리더와 부하의 상호작용에 관심을 두고 이들 관계에서 어떻게 리더십이 이루어지는지를 설명함
 - 집단 내 부하들을 상대적으로 비교한 한 후 내집단(Within-group)과 외집단(Between-group)으로 분류함
 - 내집단(Within-group) : 집단에 공헌도가 높거나 능력이 있거나 리더와 부하 간의 욕구가 맞는 등 서로 간의 동질성이 있는 집단
 - 외집단(Between-group) : 나머지 집단
 - 두 집단은 리더가 각각 다른 영향력을 행사하는 리더십 형태임
- 이러한 V 이론을 리더-부하 교환이론(LMX 이론)이라고도 함
- 국내 연구에서의 LMX 개념
 - 리더-멤버 교환관계

- 상사-부하 교환관계
- 리더-구성원 교환관계
- Leader Member Exchange의 약자인 LMX 등 다양한 명칭이 혼용되고 있음
- 리더-구성원 관계가 전통적 리더십 이론에서 제시한 집단적 관계가 아닌 서로 다른 특성을 가진 개별 관계의 형태로 이루어졌음을 의미함
- 집단 내 구성원 숫자만큼 서로 다른 리더-구성원 관계가 형성된다는 이론임
- 리더-멤버 교환이론은 리더와 각각의 개별 부하 간의 역할수행 과정과 시간 흐름에 따른 교환관계가 어떻게 발전하는지를 기술함
- LMX 이론의 기본 전제
 - 부하들의 업무 역할에 대해 리더와 부하가 함께 정함으로써 리더가 부하들 개개인과 개별적인 교환관계를 발전시킴
- 교환관계는 개인적인 양립 가능성과 부하의 능력 및 신뢰성에 기반을 토대로 형성됨

3) 리더- 구성원 교환과정

- ① 과거의 사고 : 리더와 부하들이 서로 거리가 너무 멀리 떨어진 채로 각자 움직이고 있음
- ② 현대적 사고 : 리더십 효율성을 위해서는 리더와 부하라는 양자의 교환관계 측면에서 보아야 함
- 리더십과 관련한 부하의 역할이 그동안 무시되었거나 강조되지 못했다는 점을 일깨워줌
- 리더는 부하의 핵심 역량과 능력 수준, 개개인 수준에 맞추어 각기 다른 리더십을 행사하는 것이 좋음
- 구성원에게 역할을 전달하는 과정에서 리더를 가장 영향력 있는 역할 전달자로 봄
 - 리더만이 구성원의 역할 기대의 실현을 위해 공식적인 제재를 가할 수 있는 유일한 역할 전달자가 되기 때문임

(1) LMX의 4단계(Dienesch & Liden, 1986)

- ① 초기 상호작용 단계
 - 리더와 구성원이 각기 독특한 신체적 특징, 태도, 능력, 성격, 배경, 상호작용을 시작함
 - 최초의 상호작용에 영향을 주고 이후의 단계도 영향을 줌
- ② 리더 시험 단계
 - 리더가 구성원에게 역할이나 직무의 할당을 통해 구성원의 능력이나 태도를 시험함
- ③ 구성원의 반응·귀인 단계
 - 구성원이 리더로부터 할당받은 역할, 직무에 대한 반응이 행동으로 나타남
 - 구성원은 리더가 역할이나 직무를 할당했는가에 대한 귀인을 함
- ④ 리더의 반응·귀인 단계
 - 리더가 구성원의 행동에 대한 귀인을 함

4) LMX 이론의 차원적 관점

- LMX 이론은 리더-구성원 쌍(Dyad) 간의 독특한 사회적 교환 과정임
- LMX의 수준을 의미하는 협상 허용범위로 차별화된 관계를 파악
- 협상 허용범위(Negotiating latitude)
 - 구성원이 직무를 수행할 때 영향력을 행사할 수 있는 권한을 리더가 허용하는 정도
 - 리더-구성원의 상호 신뢰, 배려, 협조, 지도 등을 표현하는 변수
 - 역할 형성 과정에서 상호 간 의존하고 있는 정도를 나타내는 변수
- 협상 허용범위의 측정
 - 내집단, 외집단의 이분법 측정
 - 연속 범주의 측정
- 교환관계 수준 측정은 구성원의 수준을 연속 범주로 파악하는 것이 효과적임(Seers & Garaen, 1984)
- Liden 등(1993)
 - Scandura와 Graen(1984)이 개발한 LMX 측정 설문을 개선하여 LMX 7 Items를 개발함
 - 구성원이 리더를 평가하는 7개의 설문과 리더가 자기 자신을 평가하는 7개의 설문으로 구성함
 - 설문의 내용
 - 리더와 구성원 간의 신뢰
 - 리더에 대한 존경
 - 신뢰를 바탕으로 한 리더의 희생
 - 능력에 대한 상호 존중

(1) LMX의 차원적 관점의 시사점

- LMX의 유지·발전을 이해하는데 도움을 줌
- 사회적 교환 유형이라는 범위 안에서 다양성을 발견하는데 중요한 역할을 함
- LMX 차원들과 관련 변수들의 결과 예측의 관계를 연결 짓는데 통찰력을 제공함

2. LMX 이론의 연구

1) 개요

- LMX 이론의 발전
 - 평균적 리더십 유형(Average Leadership Style, ALS)
 - 수직 쌍 연결(Vertical Dyad Linkage, VDL) 이론
 - 리더-구성원 교환관계(LMX) 이론

2) 평균적 리더십 유형(Average Leadership Style)

- 리더- 구성원의 상호작용 과정에 대한 인식을 바탕으로 제시된 리더십 이론
- 초기 LMX 연구는 ALS에서 시작됨
- 조직 내의 모든 구성원에게 동일하게 영향력을 행사하고, 구성원도 동일하게 인지하고 받아들인다는 가정
- 구조주도와 배려와 같이 리더의 일방적 영향력, 리더의 행동, 교환관계에 대한 전체적인

차원에 초점을 두었던 전통적 리더십 이론이 모두 해당함

(1) 평균적 리더십 유형의 비판

- ALS 이론은 한 명의 리더와 구성원 전체 간의 관계가 아닌 한 명의 리더와 구성원 각각의 일대일 관계를 적절하게 반영하지 못함으로써 현실과 괴리가 있다는 비판을 받음
- Graen & Cachman
 - 리더-구성원의 관계가 전통적 리더십 이론에서 제시된 이론적 상황과는 달리 실제로는 집단적 관계가 아닌 서로 다른 특성을 가진 개별 관계의 형태로 이루어짐

3) 수직 쌍 연결이론(Vertical Dyad Linkage : VDL)

- 리더의 인지에 따른 집단적 관계를 수직 쌍 관계로 보는 관점
- 동일한 집단 내에서도 리더와의 관계 수준에 따라 두 가지 집단이 존재함
 - 구성원을 호의적으로 인지하는 내집단(In-group)
 - 비호의적으로 인지하는 외집단(Out-group)

(1) 내집단(In-group)

- 중요한 의사결정에 참여, 많은 책임 부여, 소수의 믿을만한 부하 집단으로 중요 정보도 많이 알려주고 임금 인상 및 보너스 지급, 경력개발 등의 대우를 해줌
- 내집단의 부하도 외집단 보다 직무와 조직에 더 몰입하며 리더에 끊임없이 충성함

(2) 외집단(Out-group)

- 리더는 부하들을 믿지 않으며 주로 강압적 방법이나 권위를 앞세워 지시와 명령을 내림
- 부하들 또한 피동적이며 리더에게 적극적으로 충성할 필요를 느끼지 못함

4) LMX 이론

(1) LMX 이론의 근거

- LMX 이론은 리더십을 집단 수준에서 일어나는 현상만으로 가정한 평균적 리더십 유형에서 탈피하여 리더와 구성원 개개인과 관계 특성을 고려함
VDL 이론 : 주로 내집단, 외집단의 차이에 초점을 맞춤
- LMX 이론 : 리더-구성원 관계의 수준과 리더, 구성원, 조직 성과와의 관계에 초점을 맞춤
- Dienessch & Liden
 - 역할 형성 이론과 사회적 교환이론에 근거하여 LMX의 개념을 다차원성으로 간주함
 - 공헌 혹은 기여, 서로에 대한 충성심, 호의, 존중 등과 같은 사회적 요인이 교환에 포함된다고 주장

① 역할 형성 이론

- 리더-구성원 간에 특정 역할이 형성되고 이때 리더십이 형성된다고 보는 이론
- 구성원 자신의 역할을 자각하는 과정에 리더가 가장 큰 역할을 행사함
- 리더는 모든 구성원에게 동일한 역할을 전달하는 것이 아니라 구성원 간에 차별화된 역할을 함

- 리더와 구성원 간에 다양한 교환관계가 성립됨
 - 리더와 상호작용하는 구성원 개개인에 의존함
 - 어떤 개인에게는 효과적인 리더가 다른 개인에게는 비효과적인 리더가 될 수도 있음
- ② 사회적 교환 이론
- Blau가 사회적 상호작용의 개념화 설명 시 사회 교환이라는 용어를 교환 과정으로 처음 사용함
 - 사회적 교환 이론의 개발에 공헌한 대표적인 연구
 - 사회학자인 Blau & Homans의 연구
 - 사회심리학자 Thibaut & Kelley의 연구
 - 사회적 교환 이론의 메커니즘은 관계적 상호의존성 또는 관계적 계약임
 - 교환 파트너들의 상호작용을 통해 지속적 개발됨
 - 사회적 교환 이론의 관점에서 LMX의 수준은 리더십의 영향력 행사 과정에서 중요한 역할을 함
 - 주로 조직에 있어서 구성원의 지각과 구성원의 감정적 몰입 사이의 연계성을 설명하는데 이용함
 - 사회적 교환은 상호 간의 신뢰 형성이 유지되어야 하며, 여기에는 물질적 보상뿐만 아니라 심리적 보상까지도 포함
 - 리더와 구성원의 성숙한 사회적 교환관계의 발전은 조직의 성과에도 긍정적인 기여함
- (2) LMX의 역할협상과정
- ① 역할 취득 단계
- 리더는 구성원에게 직무를 할당하고 구성원의 직무 수행을 탐색하는 단계
 - 구성원은 다양한 행동으로 반응하고 리더는 구성원의 행동을 피드백으로 받아들인 뒤 다음에 보낼 역할 메시지를 결정함
 - 이때 리더가 구성원의 동기부여와 잠재력을 검증·평가함
- ② 역할 형성 단계
- 리더-구성원에게 발생하는 다양한 문제 상황의 행동을 통해 리더-구성원 관계의 특성을 정의
 - 리더는 다양한 기회를 구성원에게 제공함
 - 구성원은 지각하는 과정을 통해 받아들이고 기대를 표출하면, 리더는 수용 여부를 거쳐 받아들임
 - 서로에게 가치 있는 자원을 제공하며 나아가 상호 간의 교환관계를 공정하다고 지각하는 단계
 - 리더는 구성원이 더 많은 역할과 중요한 책임을 수행할 수 있는지, 구성원은 리더가 역할과 권한을 위임할 의사가 있는지를 검증함
- ③ 역할 일상화 단계
- 역할 형성이 일상화된 단계로 리더-구성원의 신뢰와 존중, 의무감을 갖고 광범위하게 상호 영향을 주고받는 단계
 - 리더와 구성원이 역할 형성 단계에서 했던 교환의 정착과 습관화가 이루어짐

- LMX는 기능적인 상호 의존 관계에 있기 때문에 역할 취득 단계 이후 교환관계는 반드시 리더의 지시로 시작될 필요가 없으며, 구성원의 지시로 시작되는 경우도 있음

(3) LMX의 활용을 통한 리더십 만들기

- 최근 LMX 연구는 LMX가 리더십 만들기에 어떻게 활용될 수 있을가에 초점을 맞춤
- 리더십 만들기는 리더가 모든 구성원과 높은 수준의 교환관계로 발전하기 위한 노력을 강조함
- 리더십 만들기는 리더들이 조직 전체에 걸친 파트너 관계의 연결망을 만들 수 있고 이는 조직 목표 달성과 경영상의 진보에 도움을 줄 수 있음
- 리더십 만들기는 시간의 흐름과 함께 낮선 단계, 친지 단계, 파트너 단계로 발전해 감

① 낮선 단계

- 리더-구성원의 교환 수준이 정해진 규정이나 공식적인 역할의 한계를 넘지 않음
- 구성원은 리더에 대해 기본적인 대우만 하며 헌신하지 않음
- 구성원은 리더나 집단보다는 개인의 이익을 먼저 세움

② 친지 단계

- 리더-구성원 상호 간 역할, 권한, 책임 등을 검증한 후 긍정적이면 신뢰와 존중의 관계를 형성함
- 이때 리더-구성원 상호 간에 더 많은 자원, 직무, 개인적 정보의 공유로 보다 친숙한 관계를 형성함
- 구성원은 팀이나 집단의 문제에 대해서도 관심을 기울임

③ 파트너 단계

- 리더-구성원은 광범위한 측면의 영향을 교환하며 상호 간에 남다른 신뢰, 존경, 의무감을 가짐
- 개인과 조직 모두에 긍정적인 결과를 가져올 수 있는 상호 의존적 관계와 정서적으로 긴밀한 유대감과 일체감을 형성함
- 구성원은 개인보다는 팀이나 집단의 이해를 더 중요시 여기는 태도를 보임

5) LMX 발전에 관한 연구의 전개 과정

- Graen & Uhl-Bien은 LMX 발전에 관한 연구의 전개 과정을 4단계로 구분하여 제시함
 - VDL
 - LMX
 - LM
 - TCN(Team-marketing Competence Network) : 집단적이고 종합적인 수준에서 LMX를 연구하자는 이론
- 직무 단위, 기능 부서, 사업부서의 경계를 넘어 큰 체계 내에서 리더의 연결망을 창출할 수 있는지를 분석함

① 1단계 : VDL 단계

- 수직 쌍 연결 이론
 - 리더-구성원의 차별화된 일대일 관계성을 밝히려는 연구
- ② 2단계 : LMX 단계
- 리더-구성원 교환관계
 - 리더-구성원의 교환관계와 결과변수와의 관련성을 탐구하려는 연구
- ③ 3단계 : LM 단계
- 리더십 만들기
 - 리더-구성원 간의 시간적 흐름에 따른 일대일 파트너 관계 구축에 관한 연구
- ④ 4단계 : TCN 단계
- Team-making Competence Network
 - 차별화된 일대일 관계를 집단과 조직 네트워크 수준에서 고도의 기능적인 팀의 형성과 통합에 관한 연구
- 6) LMX의 측정**
- 교환관계의 질(수준)을 정확하게 판단하는 것은 부하에게나 리더에게나 매우 중요한 일임
 - 리더는 이를 제대로 평가하고 판단할 수 있어야만 내집단과 외집단의 구별과 대응 행동을 선택할 수 있음
 - 부하 역시 자신이 리더와 갖고 있는 관계의 질이 어떤지 알아야 리더를 대하는 행동을 조정할 수 있음

(1) LMX측정도구

- 자신과 자신의 리더와의 관계를 묻는 설문이다.
- 자신의 리더가 누구인지를 정하고 리더에 대한 생각을 기초로 자신의 경우를 가장 잘 나타내고 있는 정도에 표시해 보라.
- 숫자의 척도는 다음과 같다.
 1. 전혀 그렇지 않다.
 2. 거의 그렇지 않다.
 3. 보통이다.
 4. 조금 그렇다.
 5. 매우 그렇다.

[설문내용]

1. 리더가 당신의 직무 수행에 상당히 만족해하고 있다.
2. 리더가 당신의 직무상 문제점이나 상황을 이해하고 있다.
3. 리더가 당신의 잠재적 가능성을 잘 알고 있다.
4. 리더와 직무상의 관계는 좋다고 생각하는 편이다.
5. 직무수행 중 문제가 발생하면 리더 자신의 권한으로 도와준다.
6. 리더는 당신의 결정을 옹호하고 정당화시켜 줄 만큼 당신을 신뢰한다.

7. 리더의 도움이 필요할 때에는 리더 자신의 희생을 감수하고서라도 당신을 도와준다.

[결과 해석]

30~35 : 매우 높음

25~29 : 높음

20~24 : 중간 정도

15~19 : 낮음

7~14 : 매우 낮음

높은 범주의 점수 : 높은 수준의 리더-구성원 교환관계(내집단)

낮은 범주의 점수 : 낮은 수준의 리더-구성원 교환관계(외집단)

1. 외집단과 내집단의 이해

1) 개요

- Q. 외집단은 집단역학에 있어 필연적인가?
Q. 항상 일부 사람들은 '제외'되기 마련일까?

2) 외집단의 발생

(1) 외집단에는 누가 있나?

- 외집단이란?
 - 그룹 내 개인으로서 그 그룹의 일부로 자신을 동일시하지 않는 사람을 가리킴
 - 그들은 반대 입장을 가질 수도 있고, 단순히 무관심할 수도 있음
 - 그들은 자신들이 무력하거나, 받아들여지지 않거나, 소외되거나, 심지어 차별받는다고 느낄 수 있음
- 외집단의 형태
 - 자신들의 목소리가 무시될 거라 생각하는 소수집단
 - 자신들의 아이디어가 인정받지 못하고 있다고 생각하는 사람들
 - 그룹과 동일시하지 못하는 사람들
 - 사회적 태만자들 : 빈둥거리거나 자신의 능력치 아래로 일하는 경향을 가진 구성원들

① 내집단(In-group)

- 중요한 의사결정에 참여
- 책임 많이 부여
- 소수의 믿을 만한 부하 집단
- 중요 정보를 많이 제공
- 임금 인상 및 보너스 지급
- 경력개발 등의 대우

② 외집단(Out-group)

- 리더
 - 부하들을 믿지 않음
 - 강압적 방법이나 권위를 앞세워 지시와 명령을 내림
- 부하
 - 피동적임
 - 리더에게 적극적으로 충성할 필요를 느끼지 못함

③ 높은 교환관계를 형성하면 유리한 점

- 리더들은 신뢰할 만한 소수의 부하들에게 지원자, 자문역, 부관, 비서, 고문, 심지어는 분신(分身) 등의 자격을 주고 그들과는 질 높은 교환관계를 가짐
- 높은 관계를 유지하는 리더는 심복들에게는 더 많은 복지후생과 임금 인상과 승진의 기회를

제공함

- 결과적으로 리더는 그들에게 더 고난도의 과업을 맡기며 더 많은 책임과 권한을 위임함으로써 높은 조직성과를 얻을 수 있음

④ 높은 교환관계로부터 리더가 얻는 혜택

- 높은 교환관계로부터 리더가 얻는 혜택이 많음
- 내집단은 리더의 업무단위가 상당한 주인정신(주도권)을 필요로 함
 - 성공적으로 완수해야 할 경우
 - 멤버들의 피나는 노력이 필요할 경우
 - 중요한 업무일 경우
- 외집단은 서로 무관심한 채 규정상 주어진 대로 과업을 피동적으로 처리할 경우
 - 단순 업무, 반복 업무, 중요하지 않은 업무가 많으면 외집단이 처리함

규정대로 보상함

(2) 외집단은 왜 생기는가?

① 외집단이 존재하는 이유

- 사람들이 다수의 사회적, 정치적, 또는 윤리적 입장과 다른 의견을 가질 때 반대 입장을 취함
- 일부 개인들은 우세한 그룹 구성원들의 믿음, 규범, 또는 가치와 동일시하지 못함
 - 그들의 현실을 포용하지 못하게 될 경우(사회정체성 이론)
 - 사람들이 더 큰 집단에 의해 제외되고 있다고 느낄 경우 자신들이 어디에 어울리는지

모르게 됨

- 사람들이 집단의 다수와 관계하는데 필요한 의사소통 스킬이나 사회적 스킬이 부족할 경우

(3) 외집단의 파급효과는 무엇인가?

- 외집단은 다른 사람들에게 나쁜 영향을 미침
- 공동체 형성에 방해가 됨
 - 공동체는 사람들을 한데 모으고 그들이 비슷한 아이디어, 가치, 의견들을 표현할 수 있는 자리를 제공함
 - 외집단 구성원들은 그룹의 목표를 이루기 위해 가능한 모든 자원을 사용하는데 방해가 됨
 - 예 : 허리케인 카트리나 구호 참여 프로젝트
- 그룹 시너지에 부정적 영향을 미침
 - 외집단은 그룹에 에너지를 더하는 것이 아니라 그룹으로부터 에너지를 빼앗음
- 외집단 구성원들은 다른 이들로부터 존중 받지 못함
 - 윤리적 리더십의 중심 신조 : 다른 이들을 존중으로 대하기

2. 리더의 외집단에 대한 대응전략

1) 외집단에 대응하는 방법

(1) 전략 1 : 외집단 구성원들을 경청하라

- 외집단 구성원들은 자신의 말을 들어주기를 원함
- 외집단 구성원들이 관점을 자유롭게 표현할 수 있도록 리더는 자기의 편견을 한쪽으로

치워야 함

- 외집단 구성원들이 자신들이 경청되고 있다고 느끼게 되면, 그들은 인정을 받고 그룹 다수와 연결된 느낌을 받게 됨

(2) 전략 2 : 외집단구성원들에게 공감을 나타내라

- 경청과 비슷하지만 더 많은 것을 요구하는 일임
- 외집단 구성원들의 감정을 이해하려고 노력해야 함
- 리더는 외집단 구성원들의 입장이 되어 보기 위해 자신의 감정을 잠시 잊어야 함
- 예
 - 반복해 말하기
 - 다른 말로 바꾸어 표현하기
 - 반영하기
 - 지지하기

(3) 전략 3 : 외집단 구성원들의 독특한 기여를 인정하라

- 기대이론
 - 자기 일을 할 능력이 충분하다는 것을 알게 하는 것이 동기부여 과정의 첫 단계임
 - 사람들이 맡은 일을 할 능력이 자신에게 있음을 알 때 동기가 강화됨
- 외집단 구성원들은 보통 다른 사람들이 자신들의 장점을 알아주지 않는다고 느낌
- 리더는 외집단 구성원들의 특별한 능력과 자원을 확인하고, 그룹 프로세스에 통합시켜야 함

(4) 전략 4 : 외집단 구성원들이 소속감을 느끼게 하라

- 외집단 구성원들은 자신들이 그룹에 속한다고 느끼지 못하며, 자신도 포함되기를 바람(소속감에 대한 슈츠의 연구, 1966)
- 리더는 다음과 같이 외집단 구성원들을 포함시킬 수 있음
 - 그들이 보내는 커뮤니케이션 신호에 적절하게 반응하기
 - 집단 구성원들의 의견 묻기
- 리더는 외집단 구성원들의 욕구에 민감해야 하고, 이에 대처를 해서 그들이 그룹 전체의 일부임을 알 수 있도록 노력해야 함

(5) 전략 5 : 외집단 구성원들과 특별한 관계를 만들어라

- 외집단에 대한 연구 : 리더-구성원 교환 이론(Graen & Uhl-Bien, 1995)
 - 리더는 자신을 따르는 사람들 개개인과 특별한 양질의 관계를 형성해야 함
 - 그 결과 외집단 구성원들은 전체 그룹의 일부가 됨
- 특별한 관계를 만드는 바탕
 - 좋은 커뮤니케이션
 - 존경 신뢰
- 관계가 시작되는 경우
 - 기존의 역할을 벗어나서 다양한 책무를 맡으려는 의지가 있는 외집단 구성원을 리더가 알아볼 때
 - 리더가 외집단 구성원들에게 참여하고 새로운 것들을 시도해보라는 도전을 줄 때

(6) 전략 6 : 외집단 구성원들에게 목소리를 내며 행동할 수 있는 권한을 위임하라

① 외집단 구성원들에게 목소리를 주기

- 외집단 구성원들이 그룹 내 다른 구성원들과 대등한 위치에 설 수 있게 함
- 외집단 구성원들이 목소리를 갖게 될 경우
 - 자신들의 관심사가 인정받을 알게 됨
 - 그룹에 영향을 미치게 됨

② 다른 사람들에게 행동할 수 있는 권한을 부여하기

- 외집단 구성원들을 더 참여하게 하고, 독립성을 부여하고, 자기 행동에 책임을 지게 함
- 리더가 통제 권한의 일부를 포기하고 외집단 구성원들에게 권한을 더 주어야 함
- 그들이 그룹의 일(예 : 계획, 의사결정)에 참여하는 것을 포함함

2) 부하와 리더 간의 귀인 행동

- 귀인(歸因, Attribution)
 - 귀속(歸屬)이라고도 함
 - 상대방이 하는 행동의 원인을 자신이 추리한 쪽으로 돌리는 행위
- 리더는 부하가 충성을 보이는지 게으른지를 평가함
- 부하들은 리더가 독재적인지, 자기에게 어떤지를 판단함
 - 이 판단이 서로의 관계의 질을 만들어가는 데 중요한 역할을 함
- 리더나 부하나 상대방의 행동을 눈에 보이는 그대로 받아들이지 않고 그 원인을 추리하여 생각한 후에 그를 평가함
- 리더십 귀인 이론
 - 리더와 부하의 상호 관계에서 우선 부하에 대한 리더의 태도는 부하의 능력, 충성심, 태도와 행동 등에 따라 결정됨
 - 부하의 능력과 태도, 행동 자체가 아니라 리더가 부하의 능력과 행동을 어떻게 지각하고 판단하는지에 달려 있음
 - 부하가 얼마나 능력이 있는지와 그를 믿을 수 있는지에 대한 평가는 부하의 손에 달린 것이 아니라 리더의 손(귀인, 귀속)에 달렸다는 것
 - 부하가 아무리 많은 노력을 해서 좋은 업적을 내어도 리더가 그것을 우연한 운 때문이라고 귀속시킨다면 부하에 대한 판단은 좋지 못함
 - 부하의 행동의 원인을 어디에 귀속시키는지에 따라 리더의 부하 인식이 결정되는 것이 리더십 귀인 이론임

(1) 부하에 대한 리더의 귀인 단계

- 1단계 : 귀인 행동
 - 리더가 부하의 낮은 업적에 대해서 '왜 업적이 낮게 나왔을까?'라고 그 원인을 추측함
- 2단계 : 반응 행동
 - 리더는 그 원인에 따라 부하에게 반응을 함

- 1단계인 귀인의 단계가 중요함
 - 부하가 잘한 일이든 못한 일이든 그 원인을 부하 자신의 탓으로 돌리느냐 아니면 부하가 아니라 주변의 여건 탓으로 돌리느냐에 따라 평가가 정반대로 이루어질 수 있음
- 내부 귀인을 하는지 외부 귀인을 하는지의 여부는 귀인의 결과, 부하에 대한 평가에 중대한 영향을 미침

① 외부 귀인과 내부 귀인

- 외부 귀인이란?
 - 리더가 부하의 낮은 성과의 주요한 원인을 과업의 난이도가 극히 높았고 회사의 지원이 부족했고 자원과 정보가 불충분해서 실패한 것이라고 판단함
 - 실패의 원인을 부하의 외부 문제로 탓을 돌리는 것
 - 부하의 실패를 부하의 노력이나 능력이 부족해서 그랬다고 부하의 내적 문제로 탓을 돌리면 내부 귀인 한 것임
 - 리더가 부하의 실패를 외부 귀인 한다면 부하를 나쁘게 보지 않을 것이며 내부 귀인 한다면 부하에 대한 나쁜 인상을 갖게 될 것임

- 리더는 언제 외부 귀인 하며 언제 내부 귀인 하는가?
 - 리더가 부하의 낮은 업적의 원인을 부하 자신에게 돌리지 않고 외부 탓을 하는 경우
 - 부하가 과거에는 낮은 성과가 별로 없었을 경우
 - 부하가 다른 과업에 대해서는 모두 성공적으로 수행했을 경우
 - 부하가 혼자가 아니라 다른 사람과 함께 일할 경우
 - 실패의 결과가 그리 심하지 않고 미미할 경우
 - 부하의 실패를 부하 탓으로 돌리면 리더 자신이 불리할 경우
 - 부하가 사과 혹은 변명을 하여 외부 원인을 규명할 경우
 - 그 밖에도 부하의 업무를 과거에 자신이 직접 해 본 경험이 있는 리더는 다른 리더들 보다 더 외부 귀인을 하는 경향이 있는데 이는 자기가 해보아서 외부 상황을 너무 잘 알고 있기 때문
 - 외부 귀인, 내부 귀인인가의 문제에는 리더의 성격도 작용함
 - 예)리더가 내부통제 위치의 성격이라면 부하의 성공이나 실패의 원인을 모두 부하 자신의 탓으로 돌리는 경향이 많음
 - 리더가 부하의 과업 실천과정의 참여 정도에 따라 리더가 부하에게 더 많은 자원을 제공하거나 도움을 주었거나 했다면 부하의 실패에 대해 외부 귀인을 함

- 귀인 후 리더의 반응 행동
 - 부하 때문에 실패했다고 판단될 경우, 즉 내부 귀인이 이루어진다면 리더는 부하의 노력 부족으로 생각함
 - 다음에는 철저한 감독과 지시를 하며 부하의 업무를 밀접하게 모니터 하거나 부하를 다른 부서로 이동시켜 더 쉬운 직무에 할당함
 - 리더는 직·간접적인 자문을 추가하거나 경고 또는 처벌하거나 더 밀접하게 감시함
 - 리더의 부하에 대한 반응과 태도는 부하들이 직접 결정하는 것이 아니라 리더의 귀인 행동에 의해 결정됨
 - 리더가 부하행동에 대한 귀인을 정확히 하는 것이 중요함

② 교환관계 수준에 따른 귀인 행동의 차이

- 귀인의 측면에서 본다면 리더가 부하와 낮은 교환관계를 가지는 것은 여러 면에서 좋지 않음
- 교환관계 수준이 높은지 낮은지에 따라서 리더가 부하 행동을 해석하는 방식이 다르기 때문
- 리더-부하 교환관계의 수준이 부하 행동에 대한 리더의 귀인에 영향을 미침
- In-group과 Out-group의 업적평가 비중의 차이
 - 리더가 부하 업적을 평가할 때, 자기와 높은 교환관계를 맺고 있는 부하에 대해서는 그리 신랄하게 평가하지 않고 대충 모두 믿기 때문에 '알아서 했겠지'라고 판단함
 - 낮은 관계를 가지는 부하의 성과 평가에는 관심이 많음
- In-group과 Out-group의 원인 귀속의 차이
 - 부하들의 업적에 대해 원인을 귀속시킬 때에도 높은 교환관계 집단(In-group)과 낮은 교환관계 집단(Out-group)에 각각 소속된 부하의 업적에 대해 그 원인을 다르게 귀속함

③ 부하의 실패에 대한 리더의 수정 대책

- 부하들의 실적 부족(실패)을 개선하고 수정해주는 것은 리더에게는 어려운 일이지만 매우 중요함
- 부하들은 리더의 개선 권고나 충고와 비판에 대하여 무조건 방어적 경향을 보임
 - 자존심의 위협을 받는다고 생각하기 때문
- 부하의 성과 부족을 수정하는 지침
 - 성과 문제에 대한 정보 수집
 - 원인 귀속 오류를 피하는 노력
 - 즉각적인 수정 피드백 제공
 - 부적절한 성과에 대한 원인의 상호 규명
 - 특정한 활동단계에 관한 협의
 - 관련 인사에게 제안된 대책 요구
 - 토론의 요약과 합의의 증명

(2) 리더에 대한 부하의 귀인 행동

① 부하의 리더에 대한 판단

- 부하 역시 리더의 활동과 업적, 즉 집단의 성과와 업적 개선 정도, 성공과 실패의 책임에 대해 많은 정보를 사용하여 리더가 성공 혹은 실패한 원인을 평가함
- 부하들이 리더의 좋은 업적에 대해 리더 자신에게서 원인을 찾을 경우 리더는 더욱 영웅이 되고 명망과 권력을 얻게 됨
- 그 반대라면 억울하더라도 덕망을 잃게 됨
- 극단적으로 영웅은 리더가 아닌 부하가 만드는 것임

② 리더에 대한 부하의 귀인 행동 결정요인

- 부하들이 리더의 업적에 대해 지각하는 요인
- 관련된 많은 변수가 있음
- 귀인을 외부로 하는지 내부로 하는지에 따라 부하가 느끼는 리더십은 매우 달라짐

- 리더의 성공/실패에 대한 부하의 귀인 차이
- 예 : 새로운 공장으로 이전
 - 공장 이전 후 성과가 증가 한 경우 : 직원들은 리더에게 신뢰를 보내고 리더 덕으로 돌림
 - 공장 이전 후 성과가 감소한 경우 : 리더 탓으로 돌리지 않고 외부 탓으로 돌림
 - 인간이란 원래 행복 추구의 본능과 자존적·이기적 편견을 갖고 있기 때문
 - 자신이 좋아하는 리더와 일하고 있다고 생각하는 것이 행복과 자신감을 높여준다고 생각함
- 업적 변화 여부와 귀인의 차이
 - 팀 활동의 결과가 계속 변하는지의 여부
 - 어떤 업무는 항상 일정한 책임만 완수하면 됨
 - 예 : 회계 처리 업무, 공장의 시설관리 업무 vs. 판매업무, 고객유치활동
- 업적 변화가 많은 판매팀장의 경우 회계 처리팀장이나 시설관리팀장보다 팀 업적에 대해 부하들로부터 내부 귀인을 받기 쉬움
- 지시적 활동 여부와 귀인의 차이
 - 리더가 일일이 지시를 해야 되는 일이 있고 리더가 한번 지시하고 나면 부하가 알아서 해도 되는 일이 있음
 - 리더의 지시 활동이 많은 업무의 경우 실패하든 성공하든 비지시적인 업무보다는 리더 자신에게 귀속시키는 경향이 있음
 - 지시적 활동일 때 위기가 발생하면 부하는 외부 탓이 아니라 리더 때문이라고 생각함
- 외부 상황에 따른 귀인의 차이
 - 부하들은 팀의 실패 혹은 성공의 원인을 찾을 때 리더만 보는 것이 아니라 외부 상황에 대한 정보도 고려함
 - 팀이 성공하더라도 외부 상황이 우호적일 때에는 부하의 리더에 대한 신뢰도는 감소함
 - 팀이 실패하더라도 비우호적인 외부 상황일 때에는 리더를 비난할 가능성이 줄어듦

1. 코칭 리더십의 중요성

1) 코칭 리더십의 의의

(1) 코칭 리더십이란?

- 코칭은 스포츠에서 만들어져서 비즈니스에 들어오게 됨
- 1960년대 후반 허쉬(Hersey, P.)와 블랜차드(Blanchard, K.)가 처음으로 설명한 개념
- 2002년 다니엘 골만(Goleman, D.)에 의해 6가지 리더십 유형 중 하나로 소개하면서 본격적으로 논의되기 시작함
- 6가지 리더십 유형 : 전망 제시형, 관계 중시형, 코치형, 민주형, 선도형, 지시형
- 코칭 리더는 역할과 업무를 명확히 파악하는 반면 부하직원들에게 의견과 실행 투입을 요구하는 경향이 있음
- 리더가 결정을 하지만 의사소통 방식은 쌍방향이기 때문에 코칭 리더십은 수용적인 부하 직원에게 가장 효과적임
- 코칭 리더의 역할
 - 부하직원들이 동기부여를 받을 수 있도록 직접적으로 대함
 - 격려와 열정을 불어넣어 줌(예 : 스포츠 팀의 코치)
- 코칭 리더십이란?
 - 자신의 잠재 능력과 가능성을 발견할 수 있도록 하여 당사자가 해결책을 스스로 발견할 수 있도록 지원하는 것
 - 새로운 시각으로 가능성을 창조해 냄으로써 성과를 높일 수 있으며, 지속적인 자기 개발을 통해 성공할 수 있도록 도움
 - 비슷한 의미인 티칭(Teaching)과 멘토링(Mentoring)과 혼돈하지 않도록 주의해야 함

(2) 티칭(Teaching)과 코칭(Coaching)의 공통점 및 차이점

- 종종 코칭으로 시작했다가 티칭으로 끝나는 경우가 있음
- 예
 - 시작 : '자네 생각은 어때?' → 코칭(Coaching)
 - 끝 : '그게 아니지, 그건 이거지...' → 티칭(Teaching)

① 공통점

- 지도자가 지도 받는 자에게 자신의 기술이나 지식을 지도하거나 가르쳐주는 기술

② 차이점

○ 티칭(Teaching)

- 교사가 학생 또는 수강자에게 특정 분야의 지식이나 교양적인 정보를 제공하는 것

○ 코칭(Coaching)

- 지도 받으려는 사람들 누구나 문제 해결의 잠재력과 가능성이 있다고 봄
- 지도자는 지도 받는 자가 스스로 해결 방법을 찾아내도록 상호 질의응답으로 이끌어줌

(3) 멘토링(Mentoring)과 코칭(Coaching)의 공통점 및 차이점

① 공통점

- 변화와 발전에 초점을 두고 있음
- 접근 방법이 미래 지향적임

② 차이점

○ 멘토링(Mentoring)

- 선 경험자로서의 1대 1로 조언과 충고를 통해 지도하는 방식

○ 코칭(Coaching)

- 상호 질의응답을 통해 잠재 능력을 일깨워 스스로 문제를 해결하도록 지도

(4) 코칭 리더십의 3가지 철학

① 인간은 무한한 잠재 능력을 가지고 있음

- 직원을 따뜻한 시선으로 보고 숨겨진 가능성을 믿어야 함
- 보여주기 식의 칭찬이 아닌 진심을 다해 인정해 주어야 함
- 상대방의 강점을 찾아서 재주를 발견하고 발전시킬 눈을 갖도록 함

② 문제의 해답은 문제를 가지고 있는 사람이 가장 잘 알고 있음

- 리더의 생각을 강요하지 않고 직원의 생각과 그에 따른 해결책을 신뢰해야 함
- 직원에게 지시하지 않고 직원의 의지와 열정을 일으켜 가능성과 대답을 이끌어낼 수 있도록 함
- 스스로 변할 의지가 생겨 잘못된 점을 더욱더 빠르게 고칠 수 있음

③ 해답을 찾기 위해서는 파트너가 필요함

- 멘토나 지도자와는 다른 개념으로 자신의 고민과 해결책에 대해 수평적 관계에서 명확하게 말해주는 사람을 의미
- 사고의 분산을 막고 관심사항에 계속 집중하도록 도와야 함
- 교류를 통해 코칭을 이루고 관찰하며 기록을 바탕으로 이야기를 나눌 수 있도록 함

(5) 코칭 리더십이 중요한 이유

- 코칭 리더십의 3가지 철학을 잘 이용하면 직원의 만족도가 올라가 행복감을 느끼며 문제 발생 시 스스로 답을 찾아낼 수 있는 창조 능력이 발휘됨
- 팀원 스스로 자신감을 얻어 타인을 모방하거나 의존하는 경향이 줄어들고 내부에서 답을 찾는 노력을 하게 됨
- 직원이 미처 발견하지 못한 잠재력을 깨우게 해서 잠재된 역량을 표출할 수 있도록 함
- 코칭을 통해 나와 다른 의견과 시각이 있다는 것은 당연한 것이며 그것을 인정할 수 있는 포용력을 길러낼 수 있음
- 상명하달 식의 의사소통
 - 기업이나 가정에서 더 이상 통하지 않음
 - 직원으로 하여금 창의적인 대안들이 나오기 힘들게 하여 필요한 요소 중 하나임

3) 코칭의 3가지 스킬

(1) 관찰

- 관찰을 통해 정보를 얻어냄
- 정보의 유형

○ 정보

- 관찰을 통한 객관적인 정보
- 추측을 통한 주관적인 정보
 - 종종 혼돈이 되어 구분이 잘 되지 않음
- 예 : 주관적 정보로 코칭을 한 경우
 - '자네 지난주에 도대체 몇 번이나 지각을 한 거야? 매일 지각이야?' → 매일이라고 싸잡아서 말하는 것
- 예 : 객관적 정보로 코칭을 한 경우
 - '지난주에는 두 번, 그 지난주에는 한번 이게 습관이 될까 봐 내가 걱정이 돼.' → 관찰을 통한 객관적 정보에 기반을 뒤 코칭 해야 함
- 정확하게 관찰하기 위한 방법
 - 직원의 행동을 기록하는 습관 갖기
 - 기록을 하면서 관찰하는 능력도 성장하게 됨
 - 칭찬해 주어 반복시킬 행동과 지적해주어 개선할 행동을 관찰하고 기록

(2) 질문

- 사람은 질문을 받았을 때 생각을 시작하게 됨
 - '다른 방법은 없을까?'
 - '왜 저렇게 하지?'
 - '이건 왜 이런 거지?'
- 상사가 질문을 하는 목적은 상대방이 스스로 업무에 대해 생각해 보도록 만들기 위한 것
 - 그러기 위해 가장 좋은 방법이 바로 질문임
- 긴장감을 조성하는 질문은 지양해야 함
- 예 : '홍길동 씨. 이거 알아?'
 - 이런 질문을 받게 되면 생각하기보다는 긴장하게 됨
 - 모른다면 어떻게 되는 거야? 잘못 말했다가 혼나는 거 아니야?
- 생각을 열어 줄 수 있는 열린 질문을 해야 함
- 열린 질문 : 깊이 생각해야만 대답할 수 있는 질문이나 잠재 능력을 일깨워 줄 수 있는 질문
 - 예 : '이거 어떻게 생각해?'
 - '어떻게'가 포함된 긍정적인 질문을 통해서 열린 질문을 만들 수 있음.
 - 예 : '그 일 오늘까지 끝낼 수 있지요?' → '그 일을 오늘 안에 끝내려면 무엇부터 해야 할까요?'
- 미래의 행동과 가능성에 초점을 맞춘 미래지향적인 질문을 해야 함
- 코치가 객관적이고 직접적으로 자신이 관찰한 것에 대해 직접적으로 질문해야 함

(3) 경청

- 경청을 하는 이유는 상대방의 말을 정확하게 이해하기 위함
- 직원이 이해받고 있다고 느껴야 성공적인 경청 스킬이라고 할 수 있음
- '나' 중심의 경청이 아닌 '상대' 중심의 경청으로 피상적인 태도가 아닌 적극적인 태도를 보여야 함
- 자기 멋대로 선택하여 판단하지 않고 사실만 경청하여 왜곡된 태도를 보이지 않도록 주의해야 함

2. 코칭 프로세스의 이해

1) 코칭의 방법

- 코칭은 어떻게 하는 걸까?
 - 사적인 농담과는 다름
 - 상대방과의 교감을 형성한 후 대화를 시작해야 함
 - 예 : '요즘 운동한다면서 어때? 커피 한잔할까?'로 시작함
- 1단계 : 과거의 행동
- 지난 번 고객과의 마찰이나 칭찬
- 2단계 : 미래의 계획 수립
- 지난번처럼 계속적으로 잘 해나가길 혹은 그렇게 하지 말았으면 하는 것
- 3단계 : 현재의 노력
- 미래가 형성되면 과거와 미래의 간격을 좁히기 위한 현재의 노력과 다짐이 있어야 함
- (1) 1단계 : 과거의 행동
- 칭찬의 경우에는 큰 어려움이 없으나 잘못을 지적할 때는 어려움을 겪음
 - 혼내는 것과는 다름
 - 화를 내고 혼낸다고 해서 성인들의 행동이 바뀌는 것은 아니므로 좀 더 세련된 방법이 필요함
- ① I-message의 활용
- 상대방이 진정 변화하도록 만들기 위해서 I-message를 활용함
 - I-message
 - 나를 주어로 해서 나의 어려운 상황을 공감해서 상대방의 변화를 유도하는 메시지
 - 사실을 전달해야 함
 - 예 : '지난주 자네가 고객과의 트러블로 인해 내가 그 고객을 찾아가야 했어.'
 - 시간, 날짜, 사실을 정확히 기술하면 상대방은 변명하지 못함
 - 일반적인 경우 사실을 전달하고 나서 바로 '그래서 자네가 문제인 거야'라고 하는 경우가 많음
 - I-message에서는 감정을 표현함

- 예 : '그날 고객을 만나는 자리가 나에게 몹시 불편했어. '이런 일이 생길 때면 난 기분도 상하고 더 나아가 내가 자네를 잘 지도하고 있나 하는 의구심이 들기도 해..'

I-message에서는 개선을 요청함

- 예 : '다음부터 그런 상황이라면 한숨 돌리고 나에게 도움이라도 요청하게. 까다로운 고객을 만나더라도 자네가 좀 더 차분하게 대응하길 바라네.'

- You-message
 - 상대방(You)을 주어로 하여 상대방의 행동을 공격, 비난하는 메시지
 - 상대방의 행동이 바뀌기 보다 반대의 결과를 가져올 수 있음
 - 예 : '당신은 항상 왜 그래?'
- I-message는 화를 가라앉힌 후 감정이 격하지 않을 때 사용하는 것이 좋음
- 직원들은 상사의 말을 객관적으로 듣게 되고 '그렇게까지 힘드신 줄 몰랐습니다. 죄송합니다.'라는 마음이 들게 됨
- 화를 내는 것보다 이 방법이 더 효과적임

(2) 2단계 : SMART기법

Specific	구체적인 목표를 정해야 함 / 예 : 열심히 노력함 → 하루 몇 시간?
Measurable	측정 가능한 것이어야 함/ 예 : 부자가 됨
Aligned	구체적 행동이어야 함/ 예 : 회사 목표와 완전히 다른 나만의 목표?
Reasonable	현실 가능한 것이어야 함/ 예 : 월급을 고려하지 않고 1년에 10억?
Time-bound	범위를 정해야 함 / 예 : 여름이 가기 전 또는 12월 31일까지 올 한해 열심히 일해서 부자가 되어야지.

(3) 3단계 : 현재의 노력

- 직원이 목표에 대해 다짐하고 주인의식을 가지고 코칭에 합의한 내용을 실행하겠다는 다짐 후에 코칭을 종료함
- 코칭을 마무리하기 전 확인해야 할 사항
 - 주인의식을 갖게 되었는가?
 - 책임의식을 갖게 되었는가?
- 직원들이 구체적으로 무엇을 어떻게 해야 할지를 알게 해 주는 것이 중요함
- 기본역량과 함께 이 두 가지가 준비가 되어있다면 직원들은 현장으로 돌아가 임무를 완수해 낼 수 있을 것임

2) 코칭 프로세스(GROW 모델)

- 코칭 목표 및 주제 설정(Goal)
- 현실 파악(Reality)
- 핵심 니즈 파악 및 인식(Recognition)
- 대안 탐색 및 선택(Options)

(1) 코칭 목표 및 주제 설정(Goal)

- 집중하고 싶은 목표를 정함
- 구성원들이 어떤 대화를 해야 가치가 될 수 있는지 찾아내는 노력이 필요함

- CUP(Certainty, Urgency, Planning)을 통해 어디에 집중해야 하는지 스스로 찾아낼 수 있도록 함
- 문제에 집중하면 부정적인 에너지가 발생하여 해결책 마련이 어려워지므로 현재의 긍정적인 의도와 미래 해결책에 집중하도록 함
- 현재의 탁월성을 극대화하고 미래의 지향점에 대한 청사진을 그려 팀원들의 목표 설정을 강화시키도록 함

(2) 현실 파악(Reality)

- 힘든 현실에 대해 질문과 경청을 통해 공감대를 형성하여 문제의 본질을 파악할 수 있도록 도와줌
- 현실 문제에 대해 이야기할 수 있는 분위기 조성이 중요하며 팀원의 어려움과 괴로움을 공감할 수 있는 능력을 요구함
- 해결책을 제시하려고 하지 말고 상대의 사실과 의도 및 감정에 공감하며 적극적으로 상대를 격려해야 함

(3) 핵심 니즈 파악 및 인식(Recognition)

- 3가지 가치를 파악하여 서로가 win-win할 수 있도록 도와야 함
- 목적가치 : 자신과 관계있는 상대에게 유익을 주는 것
- 수단 가치
 - 목적을 달성하기 위한 과정에서 문제가 발생했을 때 그 문제를 해결하기 위한 도구가 되는 가치
 - 목적을 위해 원하지 않지만 해야 하는 상황도 발생할 수 있음
 - 목적을 달성하기 위해 반드시 해결하고 이용해야 하는 중요한 가치이므로 목적가치와는 다르게 자주 바뀔 수 있음
- 핵심가치
 - 자신의 본연의 모습으로 나의 장점과 재능 등을 활용하여 전략적 방법을 결정함
 - 과거와 현재, 미래에 각각 중요한 10가지 가치를 도출해 낸 후 공통적인 가치를 1가지 선택하여 목표 달성을 할 수 있도록 함
 - 목적가치를 세우고 수단 가치를 이용하여 핵심가치를 추려내는 기술이 코칭 리더십에서 요구하는 기본 역량 중 하나임

(4) 대안 탐색 및 선택(Options)

① 브레인스토밍

- 팀원의 문제를 공유하고 해결방안을 모색하기 위해 브레인스토밍 기술을 이용함
- 월드 카페와 달리 목표나 방향을 미리 설정하지 않기 때문에 압박감이나 책임감 없이 자유롭게 토론하여 문제를 인식함
- 문제를 해결했을 때 생기는 유익을 인식하여 다양한 옵션과 전략에 도출할 수 있음

② 옵션 창출

- 다양한 가능성과 기회를 제공하는데 있음
- 옵션을 실현하고자 할 때 또 다른 옵션들이 계속 발생하여 혁신적인 상황을 만들어 낼 수

있음

- 옵션 창출의 유형에 따라 순서대로 옵션을 창출해 낼 수 있음
 - 추진형(주도형) : 이노베이션에 대해 이야기하며 다양한 아이디어를 창출해냄
 - 사교형 : 추진형 아이디어를 도출할 수 있도록 조력자 역할을 하며 새로운 아이디어에 대해 재창조하는 능력을 지님
- 옵션 창출의 유형에 따라 순서대로 옵션을 창출해 낼 수 있음
 - 신중형 : 다양한 옵션 중 가장 현실적이고 경제적으로 우선순위를 선정함
 - 안정형 : 책임지고 완료할 수 있는 1~2가지 정도의 옵션을 결정함
- 예 : 디즈니 전략
 - 여러 가지 스토리보드에 많은 사람들이 아이디어를 추가 또는 삭제하여 다양한 옵션을 만들어냄
- 유형에 따른 옵션 창출은 모든 구성원들의 참여도가 가장 중요하며 구성원들의 성향에 맞게 옵션을 창출할 수 있는 장점을 지님
- 실패할 경우 직원들에게 절대 책임지게 하지 않게 하도록 주의해야 함
- 다양한 옵션이 도출될 수 있도록 분위기를 조성해주도록 함
- 구성원의 공감을 바탕으로 이를 수 있는 목표에 가치를 두어 문제 해결에 우선순위를 정할 수 있도록 함
- 집단 지성으로 다양한 옵션이 도출될 수 있도록 돕고 옵션이 선정되면 반드시 실천해서 결과물을 만들어내야 함

(5) 실천의지 확인 및 실행(Will)

- 프로젝트 관련자만 결정하고 실행하면 프로젝트 지속력의 부재와 상호 책임의 부재가 일어날 수 있음
- 직원 스스로 보고하고 피드백을 받을 수 있는 분위기를 조성하는 것이 중요함
- 반드시 리더가 관찰하고 격려하며 후원하면서 정기적으로 관심을 보여야 함
- 서로가 상호 책임을 질 수 있도록 실행 목표를 나누는 문화 조성함
- 의무감 없이 자연스럽게 피드백을 공유하여 상호 책임을 지도록 유도함
- 구체적인 행동의 변화를 보여 팀원과 약속하여 신뢰할 수 있는 사람들과 공유할 수 있도록 해야 함

1. 서번트 리더십의 등장 배경과 필요성

1) 서번트(Servant)란?

- 하인, 종, 머슴
- 봉사자
- 공무원
- 종업원, 사원
- 노예

2) 서번트 리더십의 개념

(1) 서번트 리더십 개념의 탄생

- Greenleaf는 헤르만 헤세의 <동방 순례>에 등장하는 여행단의 하인 Leo로부터 아이디어를 얻어서 서번트 리더십을 고안함
- Leo는 여행길에서 천한 허드렛일을 하면서 순례자들을 육체적으로나 정신적으로 지치지 않도록 순례자들의 모든 일을 보살핌
- 그들의 불평이나 하소연을 마다 않고 경청하며, 순례자들이 여행에 차질이 없도록 헌신적으로 봉사하고 격려함
- 하찮은 일을 도맡아 할 뿐만 아니라 순례자들의 지친 영혼을 위로해 줌
- 그러던 어느 날 Leo가 갑자기 사라지게 되고 순례자들은 혼란에 휩싸이고 여행은 엉망이 됨
- 일행 중 한 사람이 사라진 Leo를 찾아 나섰고 마침내 Leo를 만나게 되었는데 그가 실제로는 교단의 지도자라는 사실을 알게 됨

(2) 서번트 리더

- 부하를 섬기는 특성을 갖는 방향제시자
 - 부하들이 목표 지향적 행위를 지향하도록 유도하기 위한 수단으로서 섬김 → Servanthood 강조
 - 도덕적 리더
 - 1977년 미국 AT&T에서 경영교육과 컨설팅을 담당했던 Greenleaf는 섬기는 리더십의 개념을 최초로 제시함
- 서번트 리더십은 리더가 타인을 위한 봉사에 초점을 두고, 구성원, 고객, 지역사회를 우선으로 여기고, 그들의 욕구를 만족시키기 위해 헌신하는 역할을 하는 것

(3) 서번트 리더(Servant leader)의 특징

Service	'봉사하다' 섬기는 사람
Effort	'노력', '수고' / 다른 사람에게 도움이 되기 위해 끊임없이 노력하는 사람
Relationship	'관계', '관련' / 사람들과의 관계를 중요시 여기는 사람
Vocation	'천직', '사명' / 자신이 하는 일에 사명감을 가지고 있는 사람
Attitude	'태도', '마음가짐', '자세' / 타인을 사랑하는 인간존중의 태도를 가진 사람
Nurture	'양육하다', '양성하다' / 명예를 바라지 않고 모범을 보임으로서 제2, 3의 서번트를 양육하는 사람
Trust	'신뢰', '믿음' / 철저한 신뢰와 믿음을 바탕으로 교류하는 사람

(2) 알베르트 슈바이처(Albert Schweitzer)

- “나는 오직 한 가지 외에는 아는 것이 없다. 진실로 행복한 사람은 섬기는 법을 갈구하여 발견하는 사람이다.”
- 독일계의 프랑스 의사, 신학자, 철학자, 오르간 연주자
- 21세 때의 결심
 - “자신의 행복만을 위해서 살아서는 안 된다. 남에게 베푸는 인생을 살자. 그러기 위해 30살까지는 학문과 예술을 위해 살고, 그 이후에는 인류를 위해 살자.”
- 1913년 의학박사가 되어 아내와 함께 아프리카에서 병원을 세우고 의료봉사를 시작함
- 노벨평화상을 수상하고, '세계의 위인', '인도(人道)의 전사', '원시림의 성자' 등으로 불리며 세인의 존경을 받음
- 존경과 명예에 집착하지 않고, 1965년 90세의 나이로 사망할 때까지 봉사하며 자신의 자리에서 묵묵히 최선을 다함

(3) 서번트 리더십이란?

- 현대적 리더십 이론 중에서 가장 각광받고 있는 리더십 이론
- 리더의 주요한 역할을 부하가 원하는 바를 읽고 해결해 주며, 부하를 지배하기보다는 보살피고 섬기는 것
- 원천 : 부하 중심으로 상사와 부하의 관계 형성이 이루어질 때 진정한 리더십이 작동함
- 가장 중요한 가치 : 신뢰(Trust)
- 리더십에서 신뢰란?
 - 리더의 행동에 대해 믿고 따르고자 하는 구성원의 의지, 즉 악용되지 않을 거라는 확신

① Boyer의 서번트 리더십

- 섬세하고 경청하는 리더, 부하와 동료의 발전을 장려하고 권한부여를 중시하는 리더
- 부하의 역량을 개발하고 창의적 행동을 증대시키기 위한 수단으로 부하에 대한 임파워먼트를 강조
- 리더와 부하 간의 신뢰를 바탕으로 부하를 동기부여를 시켜 의욕을 북돋아 주는 것

② Kouzes와 Posner의 서번트 리더십(1995)

- 리더 스스로가 학습하는 것이 중요함
- 리더와 부하 간의 신뢰는 상호교환 활동을 통해 구축됨

- 통제는 부하의 내재적 동기부여를 감소시켜 오히려 역효과임
- 리더의 역할은 의자와 능력이 있는 사람을 보조해 줌
- 부하들로부터 더 많은 자유와 생산성을 이끌어 낼 수 있음을 강조

③ Drucker의 미래경영에서 서번트 리더십

- 지식 시대에서는 중간관리자들이 줄어들어 부하의 구분이 엄격하지 않으며, 지시와 감독에 의한 관리가 용이하지 않을 것이라고 예측함
- 기존의 리더십 패러다임의 전환을 시사함
리더가 부하들보다 우월한 위치에서 부하들을 이끌어야 함 → 부하 중심의 관점으로

3) 서번트 리더십의 인식 체계

- 다른 유형의 리더십과 구별되는 중요한 특성은 리더의 인식에서부터 시작한다는 것임
- 스스로 구성원들에 대한 섬김을 선택 → 구성원을 성공과 성장의 대상으로 간주 → 리더와 구성원의 상호작용 중시

(1) 스스로 구성원들에 대한 섬김을 선택

서번트 리더들의 개인적 가치 및 인성 →

- 봉사를 리더의 기본적인 임무로 여김
- 진실로 타인을 대하여 부하들의 삶에 관심을 가짐
- 부하들을 고용된 노동력이라기 보다 정서를 가진 존재로 여김
 - 이해심과 감사하는 마음, 친절, 용서, 연민을 나타냄
 - 리더들이 구성원에 대한 의심, 비판, 제한을 하게 함
- 구성원에게 희망과 용기를 줌

(2) 구성원을 성공과 성장의 대상으로 간주

- 구성원의 성공과 성장에 책임을 지려고 함
→ 현실적인 지원과 코칭을 함
- 구성원이 특정 시직이나 기술이 부족하고 성과가 창출되지 않을 경우
→ 적극적으로 개입하여 적절한 지도와 조언을 함
- 인내심을 가지고 부하를 육성하는 역할을 함
→ 서번트 리더는 부하의 역량과 성과는 리더 자신에 의해 영향을 받는다고 여기기 때문

(3) 리더와 구성원의 상호작용을 중시

① 리더의 역할

- 섬김을 행하는 자 → 섬기는 방식 중의 하나로 리더십을 선택
- '리더가 먼저인 사람' 보다 '섬김이 먼저인 사람'만이 구성원의 욕구 충족과 동기부여를 효과적으로 할 수 있다고 믿음
- 기술적 요소보다 내면의 태도와 마음가짐이 중요함
- 구성원을 섬김으로써 조직과 구성원의 모든 문제가 리더 자신을 낮추는 태도와 구성원과의 원활한 의사소통에 의해 해결될 수 있다고 봄

2. 서번트 리더십의 특성

1) 서번트 리더십의 행동특성

- 먼저 봉사하라(Serve first)!
- 봉사 vs. 리드
- 가장 낮은 위치에서 봉사한다는 것은 일상의 생활에서 리더가 보여주어야 할 행동의 특성임
 - 이런 행동을 통해 사람들의 공감을 얻고 조직을 리드함
 - 조직의 비전이 달성될 수 있어야 함

2) 전통적 리더십과 서번트 리더십의 비교

(1) 전통적이고 위계적인 조직

- 리더는 구성원들에 대해 명령 위주의 의사소통으로 권한과 책임을 독점하는 경향이 있음
- 구성원들은 리더에게 의존적임
- 구성원들은 다양성이나 창의성을 발휘하기 어려움

(2) 서번트 리더십

- 리더와 구성원 간의 관계는 수평적인 동료 관계임
- 구성원들이 자율적으로 업무를 수행하도록 권한과 책임을 위임하고 동기를 부여하며 지원함
- 구성원들은 다양성과 창의성을 발휘함
- 업무에 대한 책임감과 주인의식을 가지고 환경 변화에 능동적으로 대처함

범주	전통적 리더십	서번트 리더십
관심영역	일의 결과 최종결과중심의 평가 재무적 성과중심의 사고	일 추진 과정의 장애요인 일 추진 시 필요한 지원과 코칭 노력에 대한 평가 일의 성공과 개인의 성장을 중시
가치관	자기중심적 가치관	긍정적·개방적 마인드
인간관	여러 자원 중 하나 과제가 우선	가장 중요한 자원 사람이 우선
리더-부하 관계	상명하복 본인의 이미지만 부각됨 심판의 입장에서 갈등과 분쟁을 조절	존중과 관심 공동체 이미지를 추구 구성원 간 커뮤니케이션 촉진, 자율적 갈등해결 지원
경쟁에 대한 시각과 목표추진 방식	자신의 방식을 강조함	아이디어를 구함
생산성	시간과 경비, 생산량 과제 중심의 사고 및 측정	부하들의 자발적 노력의 정도 과정 중심의 사고
시간 개념	본인활동에 시간을 집중	다양한 활동에 시간을 분산
경쟁의 시각	내부 경쟁을 조장	지나친 개인 경쟁을 경계
평가	최종 결과 중심	노력 정도에 대한

3) 그린리프 연구센터의 서번트 리더의 주요 특성

(1) 경청(Listening)

- 부하에 대한 존중
- 수용적인 태도로 이해하는 것
- 리더는 적극적이고 능동적인 경청을 해야 부하가 바라는 욕구를 명확히 파악할 수 있음

(2) 공감(Empathy)

- 차원 높은 이해심
- 리더는 부하의 감정을 이해하고, 이를 통해 부하가 필요한 것이 무엇인가를 알아내고 리드해야 함

(3) 치유(Healing)

- 리더가 부하들을 이끌어 가면서 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)

- 부하들의 개인적 성장, 정신적 성숙 및 전문분야에서의 발전을 위한 기회와 자원을 제공해야 함

(6) 공동체 형성(Building community)

- 조직 구성원들이 서로 존중하며, 봉사하는 진정한 의미의 공동체를 만들어 가야 함

4) 서번트 리더십과 조직성과와의 사례연구

- <일하기에 가장 훌륭한 포천 100대 기업> 중 3분의 1이 넘는 기업이 서번트 리더십 철학을 바탕으로 리더십 개발에 접근하고 있음
- 상위에 위치하는 많은 기업들은 서번트 리더십을 조직의 리더십 철학으로 명문화시키고 있음
- 서번트 리더십을 조직의 리더십 철학으로 명시하는 기업들이 급증함

(1) 사우스웨스트 항공사(Southwest airlines)

- 일하는 재미가 넘치는 사랑의 기업문화
- 실천하는 서번트 리더십 문화
- 최고 경영자의 서번트 리더십에 대한 생각
- 켈러 회장은 어떤 업종에서도 종업원에 대한 배려와 협력, 유머와 일하는 재미가 넘치는 기업문화를 정착 시킴

→ 중요한 역할은 최고 경영자와 리더들의 서번트 리더십 실천 의지임

(2) 대머리에게 빗을 권하지 말라(Never offer your comb to a bald man!)

- 상대방의 의사와는 관계없이 무조건 내가 좋아하는 것, 내가 옳다고 생각하는 것을 권하게 됨
- 선의에서 나온 것이기는 하지만 때로는 그런 무신경한 행동이 상대방에게 상처가 됨
- 서번트 리더십은 상대가 무엇을 필요로 하는지를 파악하는 데서 출발함

1. 감성 리더십의 개념과 중요성

1) 감성 리더십의 의의

(1) 감성 리더십의 개념

- 감성지수 또는 감정적 지능지수라고도 하며 구성원들이 즐거운 기분으로 업무를 수행할 수 있도록 업무 환경을 조성해 주고 배려해 주는 리더십
- 좌절 상황에서도 개인을 동기화 시키고 자신을 지켜낼 수 있게 하여 총동의 통제를 가능하게 함
- 기분상태나 스트레스로 인해 합리적인 사고를 억누르지 않게 하고 타인에 대해 공감할 수 있으며 희망을 버리지 않는 능력
- IQ와 반대되는 개념으로 자신과 다른 사람의 감정을 이해하는 능력과 삶을 풍요롭게 하는 방향으로 감정을 통제할 줄 아는 능력을 의미함
- IQ는 타고난 것이기 때문에 바꾸거나 더 발전시키기 어렵지만 EQ는 자신의 노력과 주위 사람들의 도움에 의해 발전하고 개선할 수 있음

(2) 감성 리더십의 태동과 개요

- 미국 예일대학교 심리학 교수 피터 샬로베이(Peter Salovey)와 뉴햄프셔대학교 심리학 교수 존 메이어(John D. Mayer)가 이론화한 개념을 행동심리학자 다니엘 골만(Daniel Goleman)의 저서 감성지능(Emotional Intelligence)에 제시하면서 대중화되었음
 - 이는 감성지능(EQ : Emotional Quotient) 특성과 리더십을 포함한 경영전략 중 하나라고 볼 수 있음
 - 리더십과 전통적으로 연계된 특성들(지능, 강인함, 결단력, 비전 등)이 성공을 위해 필요하지만 그 요소만으로는 무언가가 부족함을 느낌
- 유능한 리더는 높은 수준의 감성적 지능(자각, 자기규율, 동기부여, 공감/감정이입, 사회적 기능을 포함하는 감성적 지능)에 의해 차별화되고 있음
- IQ가 높은 것이 그 사람의 성공적인 삶과 행복을 누리는 삶에 기여하는 정도는 불과 20%에 미치지 않으며 나머지 80%는 EQ가 결정한다고 함
 - 이러한 특성들은 사업 성공과 관계가 없어 보이지만 측정 가능한 사업 결과 사이에는 직접적인 연결성이 있다는 것을 밝힘
 - 결과 발표 후 비즈니스와 감성적 지능 사이의 관련성에 대해 논쟁이 지속되고 있지만 현대 리더십 포지션에서는 IQ와 연계된 전문적 기술보다 감성적 지능이 필수조건으로 인식되고 있음
- 훗날 사회지능(SQ : Social Quotient) 에코지능(ECO Quotient)을 통해 EQ의 영역을 확장

(3) 감성 리더의 조건

① 감성지능(Emotional Intelligence)

- 감성지능이 높아야 함

② 동기부여(Motivate)

- 타인에게 동기를 부여할 수 있는 사람이어야 함

③ 행동, 실천(Opportunity)

- 부하직원이 자신의 능력을 발휘할 수 있도록 항상 기회의 문을 열어 놓고 있어야 함

④ 사려 깊음(Thoughtful)

- 모든 일에 있어 사려가 깊은 사람이어야 함

⑤ 친밀함(Intimate)

- 다양한 사람들과 친밀하게 지낼 수 있는 사람이어야 함

⑥ 열린 마음(Open-minded)

- 어느 누구와도 허심탄회하게 대화할 수 있는 사람이어야 함

⑦ 화제가 풍부함(Newsy)

- 사람들에게 들려줄 이야기가 풍부한 사람이어야 함

(4) 감성 리더의 조건 - 감성지능(EQ)의 핵심요소

① 자아인식능력(Self-Awareness)

- 자기 자신을 의식하고 인식하며 자신의 삶과 가지고 있는 감정을 인지하고 있는 능력

② 자기관리능력(Self-Regulation)

- 스트레스 상황에서도 차분하며 불안한 감정으로부터 자신을 방어하며 부정적 감정 상태를 신속하게 치유하는 능력
- 행동하기 전 판단을 보류할 수 있는 능력

③ 동기부여능력(Self-Motivation)

- 부지런하고 끈기 있게 한 가지 과제에 몰입하여 낙담하지 않고 목표를 세워 추진하는 능력

④ 타인 이해 능력(Empathy)

- 타인이 느끼는 것을 공감하고 이해하는 능력
- 동정심과 유사한 점이 있으나 미묘한 차이가 있음
- 동정심은 타인과 함께 느끼고 괴로워하며 연민의 감정을 교감하는 것이라면 타인 이해 능력은 스스로 타인의 입장이 되어 그 사람의 기분 상태를 이해하거나 느낄 수 있는 능력

⑤ 타인관리 능력(Social Skill)

- 공통의 입장을 발견하고 함께 친밀한 관계를 형성하여 더불어 살아가는 능력
- 타인과 훌륭한 관계를 유지하며 대인관계를 통해 삶의 기쁨을 느끼고 사람들과 함께 살아가는 능력

(5) 감성 리더의 조건 - 감성지능(EQ)의 흐름

① 현대 기업조직과 산업 사회 도래로 감성이 철저하게 억압

- 기복이 심하고 통제가 어려운 개인의 감성은 기업조직의 생산적 활동을 방해한다는 생각이

지배적

② 이성지능 중심의 기업 경영에는 많은 문제와 한계가 있다는 비판이 1920년대 말부터 제기되기 시작

- 1910년대 과학적 관리법과 대량 생산체제의 확산으로 노동자들의 소득이 10여 년 만에 5배 증가했으나 회사와 경영진에 대한 불만이 고조되어 심각한 사회 문제 초래
- 경영 컨설팅사인 엘톤 메이요(Mayo)등은 종업원의 정서적 요소가 경영에서 중요한 요소임을 주장

③ 여러 학자들이 감성지능의 중요성을 꾸준히 제기함

- 1940년대 : 조직 이론의 거장 필립 셀즈닉(Selznick)
- 1950~60년대 : 인본주의 경영학자 아브라함 매슬로우(Maslow)
- 1970~80년대 : 내재적 동기를 중심으로 한 직무 재설계를 제시했던 해크만(Hackman)

④ 기존 강점을 방어하고 유지하려는 기업들은 급속하게 몰락하기 시작

- 누구도 시도한 적 없는 새로운 가치를 만들어내는 창조적 기업이 주도하는 시대가 됨
 - GM, 코닥, 씨어즈, MS, 도요타 등
- 전통적 초우량 기업들이 기울고 애플, 구글 등이 그 자리를 대신하기 시작

⑤ 조직 구성원들을 관리하는 방식도 근본적으로 변화

- 근무시간을 최대한 효율적으로 활용하기 위해 숨 쉴 틈 없이 과업을 수행하는 것이 아닌 애플, 구글처럼 내부 공간도 놀이터나 카페처럼 만들어 효율성을 높임
- 단순 반복 작업보다는 도전적이고 흥미진진한 일을 자율적이고 창의적으로 수행할 수 있도록 재설계 하여 일과 놀이가 하나 되는 문화 창출

2) 감성 리더십의 필요성

(1) 고객의 마음을 사로잡는 것뿐 아니라 조직 관리에서도 직원의 마음을 사로잡는 감성경영이 필요

- 조직 구성원이 다양해지고 가치관이 빠르게 변하면서 일상생활에서 직원들이 느끼는 감성을 이해하고 구성원 간의 긍정적인 관계를 유지하는 감성 리더십의 중요성 확산
- 업무관리만으로는 신세대, 여성인력 등 다양한 직원들의 몰입과 열정을 끌어내는데 한계를 느낌
- 기업들은 CEO 자필 편지, 소규모 조찬 간담회, 수험생 자녀 격려 선물 전달, 신입사원 가족 초청행사 등 다양한 방법으로 직원들의 감성을 관리하기 위해 노력

(2) 감성 리더십은 직원들의 협력을 이끌어내고 새로운 방식으로 문제를 해결할 수 있도록 촉진함으로써 창조적 조직성과 창출에 기여

- 창조 경영을 위해서는 직원 상호 간 지식공유와 협업, 모험적인 시도를 용인하는 조직 분위기가 필수
- 감성 리더십을 통해 직원들의 느낌을 이해하고 편안하게 의견을 나누며 새로운 시도에 대해 심리적 안정감을 제공함으로써 창조적 성과 창출의 기반을 마련

(3) 일회성이 아닌 본질적, 단계적 접근이 중요

- 감성 리더십을 본질적으로 이해하고, 발휘하기 위해서는 감성지능 개발이 필수

(4) 조직 전반에 감성 리더십을 구축하기 위해서는 직원들과 관계를 강화하는 단계적 접근이 필요

- 감성 리더십에서 가장 중요한 것은 일관성과 지속성이기 때문에 직원 간담회 등 몇 번의 이벤트로 직원들의 감성을 이해했다고 생각하는 것은 큰 착각임
- 단계적인 접근을 통해 관계의 기반을 세우는 것이 중요

2. 감성 리더십의 기법과 사례

1) 감성 리더십의 4단계 구축 방안

(1) 1단계 : 자기 통제(1:0의 관계) – 자신의 감정을 알고 이를 조절하라

- ① 리더 스스로가 자신의 감정 상태를 정확하게 알고 통제하는 것이 감성 리더십 발휘의 전제조건
- 리더의 사소한 언행과 감정 표현이 직원들의 감정과 조직 분위기에 막대한 영향을 미친다는 것을 인식
- 상대방의 감정 변화에 따라 자신의 감정도 유사하게 변한다는 사실이 뇌영상 촬영을 통해 과학적으로 입증되었으며 이를 감정의 전이(Emotional Contagion)라고 함(동일한 집단에서 함께 일하는 사람들 사이에서 자주 일어남)

② 리더가 자신의 감정을 명확히 인식하는 것은 단순히 개인적인 문제가 아니라 조직의 성패를 좌우할 정도로 중요

- 최고의 성과를 낸 CEO와 적자를 낸 CEO 그룹을 비교 분석한 결과, 적자를 낸 CEO들은 자신의 감정이 타인에게 미치는 영향력을 잘 인식하지 못하고 있음

③ 리더는 파괴적인 감정 표현으로 조직에 악영향을 끼치지 않도록 주의

- 어려운 상황에서도 긍정적인 태도와 기분을 유지하는 리더는 직원들과 공감대를 형성하고 조직의 안정을 유지하는 역량도 탁월해야 함
- 리더가 스스로 감정을 통제하지 못하고 직원들에게 분노와 비난을 쏟아붓는 공포 경영은 직원들을 방어적으로 만들어 조직성과에도 악영향

(2) 2단계 : 조직 내 신뢰 구축(1:多의 관계) – 진심에서 우러나는 신뢰와 존중을 표명하라

① 직원들을 진심으로 존중하고 대우하는 진정성을 표현함으로써 조직 구성원과 신뢰관계를 구축

- 신뢰가 형성되지 않은 상태에서의 리더십 발휘는 효과가 반감
- 직원들에 대한 신뢰와 존중을 경영철학으로 공표하고 이를 실제 리더의 행동으로 가시화하는 것이 중요

- 사례 : '직원 제일주의'라는 경영철학을 표방한 사우스웨스트항공의 前 CEO 허브 켈러하는 정당한 이유 없이 직원을 모욕하는 고객에게 항공료를 돌려주며 다른 항공사를 이용할 것을

정중히 권유

② 신뢰는 하루아침에 만들어지는 것이 아니므로 일관되고 꾸준한 노력이 필요

- 지속적인 커뮤니케이션을 통해 직원들과 질 높은 관계를 유지하는 것이 중요
 - 사례 : 소프트웨어 회사 SAS의 CEO 짐 굿나이트는 CEO Web-Cast, CEO와 커피타임, SAS 리더십 라이브(토크쇼 형식의 CEO 인터뷰), (CEO와 조찬 등 다양한 채널을 통해 직원들과 끊임없이 소통

→ 이러한 노력으로 SAS는 2010년 FORTUNE지가 선정한 일하기 좋은 100대 기업에서 1위를 차지

③ 신뢰관계를 바탕으로 조직과 직원이 함께 성장하는 선순환 구조 구축

- 개인의 희생과 탈진을 담보로 조직의 성공을 끌어내는 것이 아니라 직원의 역량 강화와 성장을 통해 조직성과를 창출
 - 사례 : 미국 식품품 체인 회사인 웨그먼스 푸드마켓의 CEO 대니 웨그먼은 '직원이 첫째, 고객이 그 다음'이라는 경영철학을 표방하여 직원 교육과 자기 계발에 투자를 아끼지 않음

(3) 3단계 : 개별적 관심과 배려(1:1의 관계) - 맞춤형 배려로 감동을 선물하라

① 직원들과 1:1의 개별적 관계를 구축하고 개인적인 관심과 배려를 표현

- 리더의 개별적인 관심 표현을 통해 직원들은 조직 구성원 중 하나가 아닌 남과 다른 특별한 존재로 대우받는다는 소중한 느낌을 체험
 - 사례 : 스타벅스 前 CEO 짐 도널드는 매일 아침 지역 매니저 5명과 직원 3명에게 전화를 걸어 안부를 묻고 개인적 관심을 표현

② 직원 개개인의 상황에 따라 일상적이지 않은 맞춤형 배려를 제공

- 도움이 필요한 상황에서 리더와 회사의 특별한 배려는 직원들에게 감동을 선사
 - 사례 : 스토리지 솔루션 제공업체인 NetApp은 위암에 걸린 직원의 아내가 출산을 하자 직원과 가족들을 보호하기 위해 매일 저녁 집으로 식사를 배달

③ 리더의 개인적인 칭찬과 격려는 직원들의 업무 열정을 배로 끌어올림

- 리더의 개인적인 칭찬과 격려는 직원들의 업무 열정을 배로 끌어올림
- 상징적인 인정과 칭찬 방식을 만들고 높은 업무성과를 올린 직원들에게 특별한 방식으로 축하
 - 사례 : 세계적인 화장품 회사 메리 케이의 前 CEO 메리 케이 애시는 야근하는 직원의 가족을 초청해 깜짝파티를 개최하고 가족 앞에서 직원의 노고에 감사를 표현

(4) 4단계 : 긍정적 집단 감성 형성(多:多의 관계) - 직원 간 우호적 관계를 구축하라

① 직원 간에 우호적인 관계를 맺도록 긍정적인 조직 분위기를 조성

- 조직 전체가 긍정적 감성(Group Positive Emotion)을 갖고 긍정적 에너지를 발산하도록 하는 것이 감성 리더십의 완결
- 긍정적 집단 감성을 직원 간 불필요한 갈등을 줄이고 배려와 협업을 촉진

② 리더 혼자만 직원들의 감성을 이해하고 공감하는 것이 아니라 직원 상호 간에도 관심을 기울이고 배려를 할 수 있도록 독려

- 리더가 구체적인 메시지로 상호 직원 간에 배려와 협력을 강조할 필요
 - 사례 : 의류회사 맨스웨어하우스의 CEO 조지 짐머는 “직원 개개인의 성공은 동료의 성공에 달려 있다”라는 점을 강조하고 상호 협력과 다른 사람에 대한 책임감을 중시

- 리더의 메시지뿐 아니라 제도와 교육과정을 통해 직원들이 상호 협력할 수 있도록 시스템적으로 뒷받침
 - 사례 : GE는 그동안 개인의 리더십 특성을 강조하여 협동정신을 충분히 개발하지 못했음을 반성하며 협력 기반의 리더십 프로그램인 LIG 프로그램을 도입하고 임원교육의 3분의 1을 팀베이스로 전환

2) 다니엘 골만(Daniel Goleman)의 감성 리더십 영역

(1) 뛰어난 사회적 능력을 갖춘 훌륭한 감성 리더가 되려면 무엇보다 먼저 하부에 자리 잡고 있는 개인적 능력을 우선적으로 갖추어야 함

(2) 개인적 능력

① 자기인식능력 : 자신의 감정 능력, 한계, 장단점, 지향점 및 목적에 대한 명확한 이해를 바탕으로 자신을 다스릴 수 있는 능력

- 감성적 자기인식능력 : 자신의 감성을 읽고 그것의 영향력을 깨닫는 것이며 결정을 내리는데 본능적인 감각을 이용
- 정확한 자기평가 : 자기 평가를 통해 자신의 장점과 한계를 아는 능력
- 자신감 : 자신의 가치와 능력에 대해 긍정적으로 생각하는 능력

② 자기관리능력 : 자신의 감정과 욕구를 정확히 인식, 제어하고 이를 명확히 표현할 수 있는 능력

- 자제력 : 충동을 통제하고, 침착하고 냉철함을 잃지 않는 능력
- 투명성 : 자신의 감정, 믿음, 행동에 대해 진솔하게 개방하고 솔직하게 보여 주는 능력
- 적응력 : 상황의 변화에 유연하고 기민하게 적응하고 대처하는 능력
- 성취력 : 높은 목표를 설정하고 목표를 달성하기 위해 노력하는 능력

(3) 사회적 능력

① 사회적 인식능력 : 타인의 표정과 소리를 통해 그의 감정을 읽어 내고 그의 감정에 동조하거나 공감할 수 있는 능력

- 감정이입 능력 : 다른 사람의 느낌, 욕구, 관심을 알아채는 능력
- 조직적 인식능력 : 정치적으로 기민하며, 중요한 사회적 네트워크를 간파하고 핵심적 권력관계를 인식하는 능력
- 서비스 능력 : 구성원과 고객의 욕구를 알아차리고 부응하는 능력

② 관계 관리 능력 : 타인을 조직의 비전과 가치에 공감할 수 있도록 인도하여 올바른 방향으로 이끌어 갈 수 있는 능력 - 설득 능력, 갈등관리능력, 협동 능력

- 감화력 : 화고한 전망으로 구성원을 이끌고 공감을 유도하여 일을 흥미 있게 만드는 능력
- 영향력 : 사람을 끄는 설득력과 매력을 지닌 능력
- 타인의 능력 개발 : 타인의 목적과 욕구, 강점과 약점을 이해하고 시의 적절하고 건설적인 조언과 개발을 지원하는 능력
- 변화 촉진 : 변화의 필요성을 절감하고 현상에 도전하며 새로운 질서를 주장하지만 반대에 직면하더라도 강하게 변화를 옹호하는 능력
- 갈등관리 : 상이한 관점을 이해, 공동의 이상을 향해 에너지를 발휘하도록 유도하는 능력
- 팀워크 및 협력 : 동료애 분위기 창출, 구성원의 집단적 노력에 능동적이고 열정적으로 헌신하도록 유도하며 긴밀한 관계를 맺도록 만드는 능력

3) 감성리더가 되기 위한 효과적인 감성 리더십 기법

(1) 냉철하게 자아를 관찰하고 이해해야 함

- 자아인식이 높을수록 강한 신념과 자신감을 지닐 수 있으며 자신의 실수에 대해서도 솔직히 인정하는 태도를 지녀야 함

(2) 자신의 감정을 통제할 수 있어야 함

- 참을성이 강하고 성실성과 정직성이 뛰어나며 스트레스나 갑작스러운 변화에도 적응력이 뛰어나야 함

(3) 타인에 대한 배려와 애정이 있어야 함

- 부하 직원을 배려와 애정으로 보살핌으로써 그들의 역량 향상과 성장을 도울 수 있어야 하며 따뜻한 말과 설득력을 갖춘 커뮤니케이션 능력도 요구됨

(4) 도전정신과 열정이 뒷받침 되어야 함

- 감성 리더십의 발휘의 원천은 높은 도덕 정신과 열정에 있으므로 열정과 끈기로 도전적인 목표를 향해 매진하는 모습을 보여 모범이 되고 구성원을 독려할 줄 알아야 함

4) 감성 리더십의 시사점

(1) 조직과 직원이 함께 성공하는 조직 관리를 위해 감성 리더십의 본질을 제대로 이해하고 발휘하는 것이 중요

- 기업 경영은 조직성과를 위해 직원의 희생이 뒤따르는 제로섬(Zero-sum) 게임이 아니며 직원들의 고충을 공감하고 배려하는 감성 리더십을 발휘함으로써 조직과 직원의 동반 성장이 가능하게 함
- 단 직원들의 감정이 상할 것을 우려하여 리더로서 반드시 해야 할 말을 하지 못하는 '착한 리더 증후군'과 감성 리더십은 명확히 구분

(2) 감성 리더십은 타고난 성품에 의해 좌우되는 것이 아니며 개발 가능한 리더십 역량이므로 지속적인 노력 필요

- 감성 리더십의 본질은 온화함과 같은 성품의 문제가 아니라 직원과의 관계 형성, 신뢰와

존중을 기본으로 하는 리더십 역량의 문제

- 감성 리더십은 일회성 이벤트가 아닌 단계별로 기반을 다지는 꾸준한 노력 끝에 비로소 결실을 얻을 수 있음을 명확히 인지

(3) 리더 스스로 진정성을 갖고 긍정의 전도사가 되는 것이 가장 중요

- 보여주기 식, 또는 구색을 갖추기 위한 활동이 아니라 직원들을 진심으로 존중하고 배려하는 진정성을 표현
- 리더가 앞장서서 긍정 에너지를 발산해야 조직 구성원들도 긍정적이고 우호적인 관계를 맺을 수 있음을 명시

1. 윤리적 리더십의 개념과 구성요소

1) 윤리적 리더십

(1) 직장 내 충성도 연구 결과

- 직원들이 그들의 회사가 윤리경영을 하고 있다고 생각할 때
 - 회사를 떠나지 않을 확률이 그렇지 않은 경우보다 6배 높음
- 직장 상사의 의사결정을 불신하고 소속회사의 기업 활동에 수치심을 느끼는 경우
 - 곧 직장을 떠날 가능성이 높음

(2) 윤리의 개념

① 윤리(ethics)란?

- 그리스어 에티케(Ethike)에서 유래한 말로서 사람이 지켜야 할 도리
 - 즉, 실제의 도덕규범이 되는 원리를 의미함
- 개인이나 사회가 바람직하다고 적절하다고 여기는 가치나 도덕을 말함
- 특정한 상황에서 무엇이 옳고 그르며 또한 무엇이 좋고 나쁜가에 관하여 의사 결정하는 지침이 되는 법칙과 원칙의 체계를 제공하는 것을 말함

② 윤리 이론

- 특정한 상황에서 무엇이 옳고 그른지 또 무엇이 좋고 나쁜지를 판단하는데 지침이 되는 법칙화 원칙의 체계를 제공해 줌
- 도덕적으로 고결한 인간이란 무엇을 의미하는지에 대한 이해의 토대를 제공하기도 함

③ 도덕적 리더들이 갖는 공통적인 특징

- 추종자들이 리더를 존중함
 - 리더가 추종자들의 필요와 열망을 동시에 충족시켜주기 때문임
- 도덕적 리더는 훌륭한 교육자임
 - 성숙한 대화를 통해 추종자들을 안내하기 때문
- 가치와 비전을 공유함
 - 간디는 세계를 변화시키려는 가치를 가졌으며 그 가치를 추종자들과 철저히 공유하였음
- 리더와 추종자들 간에는 신뢰가 존재함
 - 도덕적 신뢰감을 통해서 추종자들로부터 충성심을 이끌어 낼 수 있음

(3) 윤리적 리더십의 개념

① 윤리적 리더십이란?

- 최근 기업의 사회적 책임과 윤리경영이 강조되면서 최고경영자와 리더에 대해서도 윤리적인 역할과 책임의식이 요구되고 있음
- 기업 경영의 추세도 효율성 중심에서 윤리성, 신뢰성, 투명성, 사회 책임성 등으로 강조점이 변화되고 있음
- 선진국에서는 기업에 입사 시점부터 윤리 서약서를 작성하여 업무와 관련한 비리 요소가 어떤 것인지를 교육하고 부패 신고를 권장하도록 함
- 관리자로 갈수록 조직 경영과 사회 전반에 대한 높은 윤리의식과 도덕성이 요구됨

- 리더는 다른 사람들의 삶에 영향을 미치게 되므로, 리더십은 도덕적 차원을 가짐
- 윤리적 리더십은 올바른 이유를 위해 올바른 방식으로 올바른 일을 하도록 다른 사람들을 움직이는, 도덕적 인간의 영향력을 말함(Ciulla, 2003)

② Brown(2005)의 윤리적 리더십

- 윤리적 리더는 구성원들에게 정직성, 공정성, 배려와 같은 윤리적 행동을 실천하는 모델로서의 역할을 수행
- 윤리적 비전과 목표를 제시하고 경영 과정에서 윤리적 합리성을 추구
- 윤리적 가치에 대한 구성원과의 공유와 상호작용, 그리고 투명성에 대한 일관된 경향
- 최고경영자를 비롯한 관리자의 윤리 경영에 대한 신념과 솔선수범
- 리더들은 상당한 윤리적 부담과 책임을 수반
- 리더의 태도는 조직의 윤리적 분위기 형성과 윤리적 의사결정에 중요한 변수로 작용
- 기업의 장기적 이익과 부가가치를 창조하고 구성원의 자긍심을 향상시킬 수 있음을 인식하여 기업 윤리강령에 반영함
- 윤리와 청렴 교육을 강화하여 기업윤리를 기업문화화

③ 학자들의 정의

- Greenfield(1987), Hodgkinson(1991)
 - 리더십을 발휘하는 성원이 가지고 있는 윤리적·정신적 비전이고, 사명이며, 목표관이고, 가치의식이며, 문화이고, 행동이라고 정의함
- Stout(1986)
 - 부하들이 윤리적 비전을 가지고, 윤리적인 가치에 근거해서 자발적으로 협동하여 수행하도록 고취시키는 것으로 정의함
- Fogg(1994)
 - 비전과 가치를 공유하고, 용기를 가지고 행하며, 윤리적 비전을 성취하기 위한 가치와 신념에 근거를 두고, 윤리적으로 행동하는 것을 말함
 - 올바르게나 또는 사회적으로 공정한 일을 행하는 것이라고 정의함
- Habermas
 - 통제가 아닌 신뢰, 도구적 수단이 아닌 삶과 문화 체계 속에 깊이 뿌리내려져 있는 가치관이라 정의함
- Burns(1978)
 - 부하들의 근거 있는 필요를 충족시키게 될 사회적 변화를 조성할 수 있는 리더십의 종류라고 정의함
- Moore(1996)
 - 구성원들이 헌신하도록 행동을 고무시킴
 - 동료 문제의 해결을 통해서 개인적 리더십을 촉진시킴
 - 광범위한 기반의 연관관계를 설정함
 - 희망과 참여의식을 지속하게 하는 행위라 정의함
- Fairholm(1994)
 - 연관된 모든 당사자들의 공통 가치와 비전에 근거한 상호 신뢰와 협력적인 행동을 촉진하는

긍정적인 풍토에서만 발생하는 행위로 정의함

- Boatman과 Adams(1992)
 - 리더십은 공동의 이익을 증진시키는 공유된 비전을 성취하기 위해 타인들에게 권한을 부여하는 과정이라고 정의함
- Wilcox와 Ebbs
 - 비전과 헌신이 밴 윤리적 행위라고 정의
- Calabrese(1988)
 - 윤리적 리더십은 효과적인 학교와 같은 뜻이라고 하였음
 - 윤리적인 교육행정가는 자금이 바르게 사용됨
 - 사람들이 공정하게 대우받으며, 교사들이 효과적으로 가르침
 - 교육과정이 사회의 요구에 부합되도록 개발하고, 책임을 져야 함
 - 이러한 효과적인 교육행정가가 윤리적인 교육행정가라고 말하였음

2) 윤리적 리더의 행동특성

(1) 윤리적 리더십이란?

- 윤리적 리더십을 발휘하기 위해서는 윤리적 가치의 소중함을 인식할 수 있어야 하며 원칙의 중요성을 이해하고 이를 유지해야 함
- 윤리적 리더의 행동 특성으로는 타인을 존중, 타인에 대한 봉사, 공정성, 정직, 공동이익 추구 등의 요건이 있음 (Northouse(2007))

① 윤리적 리더는 타인을 존중한다.

- 구성원의 다양한 관점과 의견을 수용한다. 자신과 반대되는 견해도 받아들이는 경향이 있음

② 윤리적 리더는 타인에게 봉사한다.

- 구성원들의 복지와 이익에 관심을 가지며 조직의 비전을 명확히 하고 구성원을 설득해야 함

③ 윤리적 리더는 공정성을 가진다.

- 구성원을 동등하게 대하는 것을 중요한 임무로 여김

④ 윤리적 리더는 정직하다.

- 지킬 수 없는 약속을 하지 않고 상황을 왜곡해 전달하지 않으며, 숨기거나 변명하지 않으며, 책임을 회피하지 않아야 함
- 조직 생존을 위해 구성원의 권리와 인격을 희생할 수밖에 없다는 논리를 펴지 않아야 함

⑤ 윤리적 리더는 공동의 이익을 추구한다.

- 타인의 의사를 존중하며 양립할 수 있는 유익한 목표를 탐색하고 제시해야 함

3) 비윤리적 리더십과 윤리적 리더십의 비교

기준	비윤리적 리더십	윤리적 리더십
힘과 영향력 사용목적	개인적 욕구와 경력 상승	부하와 조직에 대한 봉사
다양한 이해관계자 입장처리	개인이익과 관련 깊은 이해관계자에 대한 선호	다양한 이해관계자들과의 균형 유지
조직에 대한 비전제시	개인비전을 조직성공을 위한 비전으로 판단	부하의 가치와 욕구에 기초한 비전제시
리더행동의 도덕성	개인목표 달성을 위한 수단이 되는 것을 행동	개인의 가치와 일관하여 행동
리더의 결정과 행동에 대한 위험 감수	리더 개인에게 위험이 되는 결정이나 행동 회피	사명이나 비전 달성을 위해서 위험 감수
운영관련 정보 소통	문제 진전에 대해서 부하의 인식을 편향시키기 위해 속임수 사용	정확한 관련정보를 적절한 때에 노출
부하들의 비난 및 반대에 대한 반응	비판이나 반대를 지지 및 억압	문제에 대한 해결을 위해 비판적 평가 장려
부하의 기술과 자신감 개발	부하가 리더에게 의존하게끔 하기 위해 개발의 중요성을 등한시 함	부하의 개발을 위해 폭넓게 지도하고 훈련시킴

2. 윤리적 리더십의 요인과 조직 여건

1) 윤리적 리더십의 요인

(1) 리더의 인격

- 훌륭한 인격을 지닌 리더는 훌륭하고 존경할 만한 인간으로 비추어짐
- 인격은 리더의 성격과 핵심 가치들을 가리킴
- 아리스토텔레스는 도덕적 인간은 용기, 관용, 극기, 정직성, 사교성, 겸손, 공정성 그리고 정의의 덕목들을 보여준다고 말했음
- 인격은 계발하는 것이다.
- 학교에서는 인성교육을 교과과정에 포함시키고 있다.
- 학생들을 훌륭한 시민으로 훈련시키는데 초점이 맞춰져 있다.
- 조지프슨 연구소는 인격의 여섯 가지 차원을 확인 했음(2008)
 - 신뢰성 존중 책임감 공정성 배려 시민의식

(2) 리더의 행동

- 리더가 목표를 이루기 위해 일하는 방식들이 그가 윤리적 리더인지 아닌지를 결정함
- 우리는 다음과 같은 질문을 해야 함
"목적은 수단을 정당화하는가?"
- 윤리적 리더십은 목표를 이루는데 있어 도덕적으로 적절한 행동을 사용하는 것임
- 리더가 하는 거의 모든 행동은 윤리적 함축을 지니게 됨
- 어떤 사람들에게는 보상을 주고 다른 사람들에게는 주지 않는 리더는 공정성에 대한 의문을 불러일으킴

- 건강 문제를 무시하고 어떤 일을 빨리 완수하라고 요구하는 것은 리더의 동정심에 대한 의구심을 불러일으킴

① 윤리적 리더십 연구를 통해 드러난 윤리적 기준

○ 존중심 보이기

- 존중심은 다른 이들의 아이디어를 가치 있게 여기고 사람들을 각자 유일무이한 인간으로 인정할 것을 요구함

○ 타인에게 봉사하기

- 리더는 일을 할 때 다른 이들의 이익을 가장 앞에 두고, 모든 사람들에게 이득이 되는 방식으로 행동함

○ 공정하게 대하기

- 공정은 리더가 공평성의 문제를 의사결정의 중심에 놓을 것을 요구함
 - 예) 아들의 리틀리그 리처드

(3) 리더의 목표

- 정당하고 가치 있는 목표들을 확인하고 추구하는 것은 윤리적 리더가 수행해야 할 가장 중요한 단계들임
- 목표는 다양한 관점을 포함할 수 있음
 - 그룹이나 조직 내 다른 사람들의 이익
 - 공동체의 이익
 - 그들이 속해 있는 더 큰 문화권
- 윤리적 리더는 모든 이해당사자들이 상호 동의할 수 있는 목표를 확립하기 위해 노력함

(4) 리더의 정직성

- 다른 어떤 성질보다도, 사람들은 그들의 리더가 정직하기를 원함
- 정직하다는 것은 곧 윤리적이라는 것과 같은 말
- 부정은 리더의 대인 관계에 부정적인 영향을 미침
- 좋은 의도에 의한 것이라 하더라도, 부정은 관계의 실패에 기여함
- 완전한 사실을 말하는 것이 때로는 파괴적이거나 역효과를 낳는 것일 때도 있음
- 리더의 과제는 숨김없는 것과 솔직한 것 사이에서 균형을 맞추고, 이와 동시에, 특정 상황에서 무엇을 밝히는 것이 적절한지 관찰하는 것이 필요함

(5) 리더의 파워

- 파워는 다른 이들에게 영향을 미치거나 충격을 주는 능력
- 리더는 다른 이들의 믿음, 태도, 행동 경로에 파급을 미칠 능력을 가지기 때문에 파워를 갖게 됨

① 파워의 다섯 가지 원천(프렌치와 레이븐, 1959)

- 준거적 파워 :리더에 대한 사람들의 인지와 호감에 근거함

- 예) 학생들이 매우 우러러보는 교수
- 전문적 파워 : 리더의 능력에 대한 사람들의 지각에 근거함
 - 예) 어떤 소프트웨어 프로그램에 대한 강력한 지식을 가진 사람
- 합법적 파워 : 지위 또는 공식적인 직무 권한과 연관된 것임
 - 예) 법정 소송사건을 주재하는 판사
- 보상적 파워 : 보상적 파워는 다른 이들에게 이득을 제공할 능력을 가지는 것에서 파생함
 - 예) 직원들에게 보너스를 지급할 수 있는 상사
- 강압적 파워 : 다른 이들을 처벌하거나 벌 줄 수 있는 능력에서 파생함
 - 예) 결석에 대해 학생의 점수를 깎을 수 있는 교수

(6) 리더의 가치

- 가치란 사람들이 보람 있거나 바람직하다고 여기는 생각, 믿음, 행동 방식

① 제임스 맥그리거 번즈. 리더십 가치의 종류

- 윤리적 가치 : 친절과 이타심 등
- 수단가치 : 책임과 의무 등
- 목적 가치 : 정의와 공동체

2) 윤리적 리더십과 경영

(1) 윤리적 책임은 기업의 생존전략

① 윤리적 책임을 이행하는 기업들

- 미국의 '에스티스피어 연구소'는 기업의 윤리적 책임을 연구·조사하는 국제적 싱크탱크 그룹으로 세계에서 윤리적 책임을 가장 잘 이행하고 있는 100개의 기업을 선정해 발표한 했음
 - 그 결과 우리나라 기업은 단 한 곳도 포함되지 못함
 - 일본은 '리코' 등 3개의 기업, 제너럴 일렉트릭, 포드 자동차, 구글 등
 - 식품회사인 캠벨 수프와 소프트웨어 업체인 어도비 시스템 등 26개 기업이 새로 세계 100대 윤리 기업 명단에 포함됨
 - 최근 리콜 사태를 겪은 일본의 토요타 자동차, 맥도널드, 스타벅스 등 24개 기업들은 그 해 발표에서 탈락했음

② 세계시장에서의 윤리적 책임

- 세계시장에서 기업의 평판은 제품과 서비스 판매에 매우 중요한 영향을 미치고 있음
- 평판이란 기업이 사회적 책임과 윤리적 책임을 얼마나 잘 이행하고 있느냐에 따라 좌우되며 우리나라 기업들이 사용했던 편법과 이익 창출 시장에서 통하지 않을 것임
- 앞으로 세계시장은 기업들에게 더 높은 윤리적 수준을 요구할 것
- 세계시장에서 살아남기 위해서라도 우리나라 기업들은 사회적·윤리적 책임에 관심을 가져야 함
- '국제 경쟁력'을 강조하는 정부도 기업의 투명한 윤리적 경영을 감독할 수 있는 법과 제도적 장치를 마련해야 하며 지금처럼 눈앞의 반짝이는 성장을 위해 기업인들의 반사회적 행위를 묵인하는 것은 세계 시장에서 우리나라 기업들의 경쟁력을 떨어뜨리는 행위일 뿐임

(2) Johnson & Johnson의 빨간 얼굴 테스트

- 윤리경영으로 유명한 Johnson & Johnson 사는 중요한 결정을 내릴 때 '빨간 얼굴 테스트'를 거치는 것이 불문율임
- 이 테스트의 핵심은 자신이 내린 결정을 자기 가족에게 얼굴을 붉히지 않고 설명할 수 있어야 한다는 것임
- 가족들에게 얼굴이 빨개지지 않고 설명할 수 있을 정도로 자신이 직장에서 한 일에 떳떳하고 윤리적일 수 있어야 한다는 이야기임

3) 윤리적 리더십의 조직 여건

(1) 최고 경영진의 의지

- 윤리경영을 위한 가장 중요한 인프라는 최고경영자임
- 조직경영의 도덕적 수준을 결정하는 가장 중요하고 강력한 기반은 최고경영자의 윤리적 경영 의지와 기업의 윤리적 문제에 대한 성실한 관여임
- 조직의 리더는 구성원들의 중요한 역할 모델이 됨

① 윤리경영을 위한 최고 경영자의 역할

- 윤리경영의 필요성과 추진 의지에 대한 임원회의, 직원 대상 연설, 이메일 등을 발송하여 윤리 경영 선포식을 개최해야 함
- 윤리 경영 전담자 혹은 전담부서에 대한 전폭적인 지원과 권한 부여를 해야 함
- 윤리 경영에 대한 역할 모델을 수행해야 함
- 협력사에 대한 윤리경영의 의지를 천명해야 함

(2) 효율적이고 개방적인 커뮤니케이션

- 윤리적 리더십이 잘 이루어지기 위해서는 조직 내 원활한 의사소통이 중요
- 지나치게 권위적이거나 통제 또는 비밀이 많으면 커뮤니케이션이 원활하지 못할 것임
- 상대방의 입장에서 생각하고 상대방과 대화 시 개방적인 의사소통을 통해서 윤리적 이슈에 대한 논의와 실천이 이루어질 수 있음

(3) 윤리경영 프로그램과 관리자

- 윤리적 리더십은 그것을 뒷받침할 수 있는 별도의 제도적 장치와 프로그램을 필요로 함
- 경영자는 윤리경영 전담부서 또는 전담인력을 선임하여 윤리경영 실천 시스템 운영, 교육, 홍보, 내부 윤리감사 및 평가 등을 수행해야 함
 - 경영자는 윤리경영 제도의 설계에 관심을 가지고 전담부서의 직원을 독려하는 것이 필요함
 - 관리부서로는 사내 감사과, 윤리경영팀, 클린 경영 등이 있음

(4) 윤리행동 강령의 마련

- 기업은 윤리적 책임을 다하기 위해 행동 강령을 제정하여 운영하는 것이 필요함
- 윤리경영의 제도화로 가장 보편적으로 적용되는 기업윤리강령은 기업의 미션과 혼용되기도 하지만 미션과 연계성을 가지면서 직원의 윤리적 행동 지침을 구체적으로 표현한 것임
- 윤리강령에 포함되는 내용으로는 기업의 윤리 철학, 윤리 경영 제도와 관리 절차, 각

이해관계 집단에 대한 바람직한 관계와 행동기준, 회사 기밀과 고객 정보의 보호, 환경 오염 방지를 위한 의무사항, 뇌물·금품 수수, 부당한 혜택 제공의 예시 등 기업에 맞게 세부적 요소가 포함됨

① 윤리행동 강령의 체계

- 윤리강령
 - 조직의 내부 구성원들이 기본적으로 지향해야 하는 가치를 담은 윤리 지침
- 행동 강령
 - 윤리강령을 보다 구체화하여 그 조직이 지향하는 각 가치의 기준, 핵심적 내용·절차 등 행동의 표준을 정한 지침
- 실천강령
 - 행동 강령을 보다 구체화한 것으로 각 행위 유형별로 구성원들이 따라야 하는 구체적 기준과 절차 등을 명료하게 규정하는 지침

(5) 구체적 윤리경영의 목표 설정

- 윤리적 리더는 직원들이 준수해야 할 윤리 기준을 수립하고 스스로도 이러한 기준을 따라야 함
- 윤리 위반자에 대한 처벌 규정 수립과 윤리감사의 실시 등 구체적 설정이 필요함

(6) 내부 신고 장치의 마련

- 내부자 고발 제도는 조직 또는 내부 구성원의 불법적이고 비윤리적인 행위에 대해 내부 임직원이 윤리경영 전담부서 혹은 전담자에게 신고, 고발하도록 하는 제도임
 - 그러나 보복이나 불이익에 대한 우려로 내부자 고발을 상당히 어려움
- 운영에 있어서는 신고 접수와 처리 절차가 투명해야 하며 신고를 활성화하기 위해 일정한 포상을 실시하는 것도 바람직함

(7) 윤리 교육의 강화

- 윤리경영은 의식 요소에서 비롯되는 것이 크기 때문에 구성원에 대한 윤리 교육과 훈련이 중요함
- 전 계층의 구성원들에게 교육이 이루어져야 하며 개인이 행하는 각종 의사결정에는 윤리적 측면이 있다는 것을 이해시키고 윤리적 태도와 행동양식을 주지시켜야 함
- 비윤리적 경영은 기업과 개인을 한순간에 파멸하게 하는 일임을 알려 위기의식을 조성하는 것도 필요함

4) 윤리적 리더십의 평가

(1) 오늘날의 평가

- 오늘날 우리 사회는 보다 높은 수준의 도덕적 리더십을 요구하고 있음
- 윤리적 리더십이 부재한 시기에 이 연구는 우리에게 윤리적 리더십에 대해서 어떻게 생각해야 하고 어떻게 그것을 실행해야 할 것인가에 대한 방향을 제시하고 있음
- 윤리적 리더십은 발전의 초기 단계에 있으며 따라서 그것을 실증할 수 있는 전통적인 연구 방법에 의한 연구의 결과가 부족한 실정임

- 오늘날 리더십 윤리는 주로 몇몇 학자들의 논평이나 리더십 윤리의 본질에 대한 그들의 개인적인 의견, 그리고 이론들이 수반하고 있는 전통적인 실증적 검증이 미약한 편임

(2) 해결 과제

- 윤리 인프라를 구축하고 높은 직급의 인사가 모범이 되어야 함
 - 윤리경영에 대한 확고한 목표의식 필요
 - 구성원의 공감과 협력의 필요
-

1. 권력에 대한 이해

1) 권력에 대한 이해

- 리더라고 하면 권력(힘)이라는 말부터 떠오름
- 한 사람의 리더가 효율적인 리더십을 갖고 있다는 의미는 부하로 하여금 자신의 의사결정을 수행하고 자기의 제안을 지지하고 요구를 받아들이도록 영향력을 발휘하는 것임
- 이러한 영향력 발휘는 조직 구성원 간의 권력관계와 밀접한 관련이 있기 때문에 이를 분석해봄으로써 리더십 효율성을 높이는데 이바지할 수 있음

2) 권력의 개념

(1) 권력이란?

- ① 한 개인(집단)이 다른 개인(집단)을 움직일 수 있는 능력
- ② 상대방 의지와 무관하게 나의 의지를 상대방에게 관철시킬 수 있는 능력
 - 상대방의 행동을 그 의도에 반하여 권력 행사자의 의도대로 바꾸게 하는 능력(Ability)이라고 정의함
- ③ 권력이란 조직에서 사람들이 어떻게 다른 사람에게 영향력을 발휘하는가의 개념
 - 상대방의 행동을 그 의도에 반하여 권력 행사자의 의도대로 바꾸게 하는 능력(Ability)이라고 정의함
- ④ 지배자(힘을 발휘하는 쪽)는 한 명의 복종자 혹은 여럿의 복종자를 둘 수 있음
 - 어떤 일이나 사건뿐 아니라 태도나 행동에 대한 잠재적인 영향력도 포함하며 지배자는 개인 이상 집단과 조직이 될 수 있음
- ⑤ 권력은 절대적 용어라기보다는 상대적 개념의 용어

3) 권력의 유사 개념

(1) 권력이란?

- 권력은 유사한 개념인 권한, 영향력, 정치 등과 차이가 있는데 권력을 올바르게 이해하기 위해 이러한 유사 개념들과 구별해보는 것도 한 방법
- 영향력은 사회적 영향력(Social influence)이라고도 하는데 권력보다 좀 더 포괄적인 개념
- 상대를 원하는 방향으로 유도하진 못했더라도 나 때문에 상대의 행동이 변했다면 나는 그에 대해 영향력이 있는 것이고, 영향력을 발휘할 수 있다면 그 영향력은 바로 권력임
- 권력을 행사하되 권력 행사자가 자기 자신의 이기적인 목적을 위해 권력을 행사한다면 그것이 조직정치(Organizational politics)임

(2) 권한(Authority)이란?

- 권력의 공식적 측면을 표현한 것
- '권한을 행사한다'고 할 때 그것은 타인의 행동을 통제하거나 허가하는 입장을 말함. 또한 그 입장은 어떤 사회나 조직이 만든 규정과 법에 의해 주어짐
- 권한은 합법적이며, 사함의 직위를 바탕으로 하고, 또한 위에서 아래로 흐르는 것이며, 상대방에 의해서 받아들여져야 행사되었다고 할 수 있음
- 권한은 하나의 체계 또는 하나의 조직에서 특별한 직책과 연결된 권리, 특권, 의무 그리고 임무를 뜻하며, 전통적인 리더십은 주로 권력을 기반으로 함

- 나의 개인적 영향력을 통해 타인이 나의 의지대로 기꺼이 행동하도록 하는 기술을 의미
- “당신을 위해 제가 이걸 할게요”
- 효율적인 리더십은 권한에 기초해야 함

① 리더십(Leadership)은 무엇인가?

- 리더들은 집단(조직)의 목표를 완수하기 위해 권력을 수단으로 이용
 - 그러므로 리더십이 발휘되려면 리더의 목표와 부하들의 목표가 일치되어야 함
 - 그러나 권력이 발휘되기 위해서는 리더의 목표와 부하의 목표가 불일치해도 됨
- 또 하나의 차이는 영향력이 미치는 방향에 있음
 - 리더십은 리더에게서 부하에게 일방적으로 영향을 미치는 것이지만 권력의 영향력은 당사자들 쌍방으로 작용함
- 리더의 권한은 항상 무슨 일을 결정할 수 있는 권리를 포함함
- 리더는 부하들이 복종하도록 권한을 가지고 그들을 지시할 수 있음
- 경영자는 부하들을 업무에 배치하고 업무규칙을 만드는 합법적 권리를 가지는 데 이를 권한이라고 함
 - 따라서 권한은 권력의 원천(Source of power)이 되는 자금, 자원, 장비, 원재료 등을 통제하는 권리임
- 권한을 가진 사람이 가지는 정당하게 가지고 있는 활동의 범위와 정당하게 요청할 수 있는 요구의 범위가 권력 범위(Scope of power)이며 이것이 바로 권한

(2) 영향력 시도의 결과

- 영향력을 발휘한 것이 성공했는지 평가하기 위한 가장 유용한 방법
- 리더의 의도가 무엇이었는지를 파악하고 그가 부하에게 요구했던 것이 어느 정도 달성되었는지를 측정함으로써 영향력이 어느 정도 미쳤는지를 판단
- 몰입(Commitment) : 지배자로부터의 요구나 의사결정에 대하여 부하가 내적으로 일치감을 보이며 최선의 헌신을 함
- 추종(Compliance) : 부하가 단순히 지배자의 의지에 동의하며 달성하고자 하여 목표 완수에 지시대로 따름
- 저항(Resistance) : 부하가 리더 요구에 전혀 동의하지 않고 지시에 따르지 않음

(3) 권한 < 권력 < 영향력

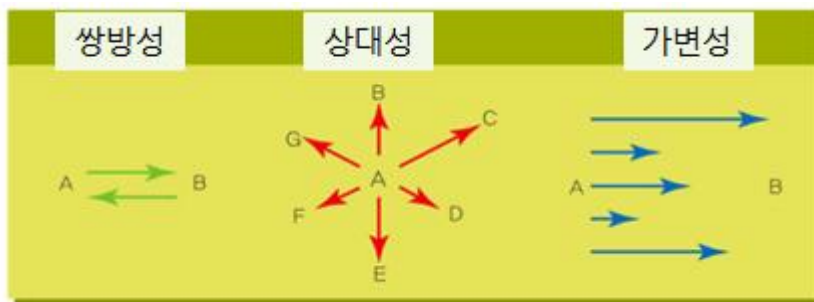
- 권한 : 한 개인이 조직에서 부여받은 직위로 인해 갖게 되는 공식적인 힘
- 권력 : 사회적 관계 속에서 상대방(개인 또는 집단)의 의지와 관계없이 나의 의지와 뜻을 상대방에게 관철 시킬 수 있는 잠재적/ 실재적 힘이나 능력을 말함
- 영향력 : 한 사람이(또는 집단) 다른 사람(집단)의 태도, 가치관, 지각, 행동 등에 변화를 가져오도록 움직일 수 있는 힘의 총량을 말함

4) 권력의 속성

(1) 쌍방향성

- 한쪽 사람에게만 주어진 한정된 특성이 아니라 상호적이라는 것임

- A가 B에 대해 권력을 가졌다고 해서 B는 A에 대해 전혀 권력이 없는 것은 아님
- (2) 상대성
- A가 권력을 많이 가졌다고 해서 B에 대해서도, C에 대해서도, D에 대해서도 그렇다는 것이 아니라 상대에 따라 모두 다름
 - 즉 "A가 권력을 가졌다"라고 하면 틀린 말이고 "A가 아무개(들)에 대하여 권력을 가졌다"라고 해야 옳음
- (3) 가변성
- A와 B의 관계에서도 어느 때는 A가 70, B가 30 정도의 권력을 가지다가도 또 다른 때에는 A가 50, B가 50, 또 어떤 때에는 역전될 수도 있음



2. 리더 권력의 유형

1) 학자들의 정의

- 개인 간에 혹은 조직 간에 권력관계가 존재하는데 이때 행사되는 권력의 형태가 매우 다양하기 때문에 권력의 유형(Types)을 구분하는 데 학자들 간에도 통일된 것이 없음
- 행사되는 권력이 어디에서 비롯되는가에 따라, 즉 권력의 원천(Sources)이 무엇인가에 따라 여러 가지 종류의 권력 유형을 나눈다는 것에는 차이가 없음

2) 권력의 5가지 유형

(1) 보상적 권력

- 리더가 부하에게 경제적, 정신적 보상을 해줄 수 있기 때문에 생기는 것임
 - 이는 부하가 그 보상을 원하고 있다는 전제하에서 가능함

① 부하의 욕구 파악

- 부하들이 꺼려하는 일을 하도록 동기를 불러일으키려면 반대급부로 주어지는 보상이 상당히 매력적이어야 함

② 공정과 윤리

- 리더의 보상이 공정하고 윤리적이라고 판단될 때 부하에게 영향을 미칠 수 있음
 - 예를 들어 부당한 일의 결과로 보상을 얻는다면 부하 쪽에서는 매수나 조작 당하는 것이라고 생각하고 저항을 하게 될 것임

③ 리더의 보상 제공 능력

- 부하들은 리더가 보상 약속을 이행할 수 있는 사람이라고 지각되어야 함
- 리더는 부하에게 약속한 보상자원을 획득할 수 있는 충분한 권한과 상급 관리자를 움직일 수 있는 영향력을 갖추고 있어야 하며 동시에 부하들도 리더의 그러한 능력을 알고 신뢰해야 함

④ 부하 행동기준의 측정 가능성

- 부하의 행동이 추종을 하는 것인지 아닌지, 또는 성과 기준에 도달한 것인지 아닌지 누구나 판별할 수 있을 정도로 정확히 측정될 수 없다면 보상은 부하의 추종과 연결되지 못함

⑤ 달성 가능한 직무

- 아무리 예상되는 보상이 크더라도 달성이 불가능하거나 극히 어려운 직무라면 부하는 보상을 획득할 확률이 없으므로 동기 부여되지 않음

⑥ 상징적인 보상

- 구체적이고 경제적인 보상이 아니더라도 정신적이고 부하의 긍지를 살리는 것이라면 부하는 그것에 만족하고 리더에게 헌신할 것

⑦ 보상적 권력의 사용

- 부하가 바라는 것을 주어야 함
- 공정하고 윤리적이어야 함
- 보상을 제공할 수 있는 사람으로 믿어져야 함
- 요구는 달성 가능한 것이어야 함
- 상징적인 보상도 사용할 수 있어야 함

(2) 강제적 권력

- 무력이나 위협, 그리고 감봉, 해고, 벌 같은 부정적 보상을 피하려는 사람들에 대하여 행사하는 권력
- 보통 사람들은 무력이나 위협 그리고 처벌과 같은 부정적인 보상을 회피하려고 함
- 리더는 부하에게 강제적 권력으로 위협함으로써 추종하게 만들 수 있음

① 강제적 권력의 사용

- 벌칙에 대하여 미리 알려라
- 처벌하기 전에 충분히 경고하라
- 적대감 표출을 삼가라
- 적절한 정도의 처벌만 하라
- 처벌은 즉각적이고 일관적으로 하라
- 사실을 확인한 후에 처벌하라
- 신뢰관계를 유지하라
- 경고와 처벌은 개인적으로 하라

(3) 합법적 권력

- 서로 약속된 법에 의해 특정인에게 힘을 행사하는 것으로, 리더가 조직 속에서 누리는 지위 권한(Position authority)을 말함.
 - 이때 사용되는 권력 도구는 규정, 법규, 제도 등 공식적인 것임
- ① 정중한 요구
 - "좋든 싫든 하라하면 해!"라는 식의 거만한 요구는 부하의 참여를 유도하기 어렵고 자칫 저항을 불러올 가능성도 큼
- ② 요청의 이유를 설명
 - 리더의 합법적 요구는 부하의 행동이 과업 목표를 달성하는 데 필수적이라고 부하가 이해할 때 적극적인 참여 또는 추종까지도 가능케 함
- ③ 리더 권한의 범위
 - 리더가 권한 범위를 초과하면 지시와 명령을 무시하거나 반발을 불러올 가능성이 높음
- ④ 권한의 표명과 단호한 태도
 - 정중하게 요구한다고 해서 부하에게 일일이 설명하거나 애원할 수도 없으며, 부하에게만 모든 것을 맡길 수도 없기 때문에 리더는 자기 권한에 대하여 자신감과 적극성을 보여줄 필요도 있음
- ⑤ 적절한 의사소통 경로
 - 관리자는 적절한 소통 경로를 통해 공식적인 지시와 명령을 내려야 함
- ⑥ 추종 이행 여부의 점검
 - 리더는 부하가 명령이나 요구를 실행에 옮기는 것을 완강히 거부하지 못하도록 해야 함
 - 과거에 거부했던 사례가 있다면 좋지 않음
- ⑦ 지속적인 추종을 주장
 - 리더는 부하가 더 완벽한 추종을 하도록 많은 압력을 행사해야 함
 - 이를 위해 합리적 설득, 추종에 대한 보상 약속, 불응에 대한 처벌과 위협 등과 같은 전술을 사용할 수도 있음
- ⑧ 합법적 권력의 사용
 - 요구할 때에는 정중하게 해야 함
 - 권한 범위를 초과하지 마라
 - 적절한 의사 경로를 따라야 함
 - 요청의 이유를 설명해야 함
 - 필요하다면 권한을 증명하라
 - 추종의 이행 여부를 점검하라

(4) 준거적 권력

- 어떤 리더가 높은 신분과 덕망, 자질을 소유하고 있어 부하들이 그 리더의 말이면 자연스레 복종해야 되겠다고 생각하고 추종할 때의 리더 권력을 말함
- 참고적 권력(Referent power)이라고도 함

(5) 전문적 권력

- 특정 분야나 특정 상황에 대해 어떤 지식이나 해결방안을 잘 알고 있는 사람 이 그것에 대해 잘 모르는 사람에 대하여 갖는 권력
- 정보에 대한 통제권을 갖는 것이 정보적 권력(Expert power)으로, 타인에게 정보를 배분하고 통제하며 신선한 정보에 접근하는 권력이라 할 수 있음

① 전문가의 힘(사례)

야구 구경을 하다가 몸이 안 좋아서 안절부절못했는데 마침 치료받은 적이 있던 미국인 의사가 가까이 있어 한번 물어보았다.

그 의사는 집에 가서 아스피린 먹고 자는 편이 좋겠다고 충고해주었다. 그런데 며칠 후 그 의사로부터 상담료 10불을 요구하는 청구서가 날라 왔다.

하도 기가 막혀서 안면이 있는 미국인 변호사에게 물었더니 지불해야 한다고 조언을 해주더라.

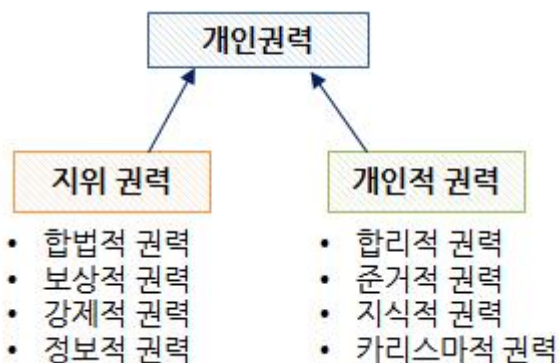
그래서 의사에게 10불을 보냈는데, 이번에는 그 변호사로부터 10불의 청구서가 날아들었다.

그래서 벤저민 프랭클린은 '아는 것이 힘'이라고 했다

3) 권력이 비롯된 원천에 따른 분류

(1) 리더의 권력 원천

- 리더의 권력은 어디서 오는가?
- 왜 누구는 명령을 내리고 누구는 복종해야 하는가?
- 왜 부하는 리더에게 복종하고 헌신하는가?
- 이유는 매우 다양함
 - 즉 리더의 권력 원천이 너무 많음
- 어떤 사람의 권력이 그 사람 자신(Person)에게서 비롯됐는지 조직이 그 사람에게 부여한 지위(Position)에서 비롯됐는지에 따라 권력 유형을 구분 할 수 있음



4) 권력의 소유동기에 따른 분류

- 어떤 경우는 누구나 인정하는 합당하고 정당한 이유로 권력을 소유하고 또 어떤 경우는

합당한 절차 없이 우연히 기회를 잘 만나서 권력을 가지기도 함

- 즉 정당한 과정에서 주어진 권력과 우연한 기회에서 주어진 권력이 있음

(1) 정당한 권력

- 인간 사회에서 일반적으로 사람들은 권력 제도를 인정하고 거기에 모든 것을 위임하고 삼
- 일단 그 권력이 정당하다고 인정되면 무조건 순응, 동조, 복종하는 경향이 있음

① 세습적(전통적) 지위, 신분

② 카리스마

③ 법적, 제도적 지위, 신분

(2) 기회적 권력

- 어떤 권력은 정당성(Legitimacy) 없이 어떤 개인에게 우연히 주어짐
- 이런 기회(Opportunity)는 제도나 법 규정이 미치지 않는 곳에서 비공식적으로 생김

5) 사회적 교환이론

(1) 사회적 교환이론이란?

- 리더와 부하 사이의 상호적 영향력 과정이 시간상 어떻게 발생하는지를 설명하려는 시도
- 이 이론은 개인들 사이의 상호작용 과정을 집단 내의 복잡한 사회적 행동을 설명하는 기초로 사용함
- 사회적 영향력의 가장 기초적인 형태는 이득 또는 호의의 교환인데, 이것이 시간을 두고 반복될 때 상호적인 매력을 유발하게 됨

① 출현한 리더

- 조직 구성원들 사이의 상호작용 과정에서 어떤 사람은 다른 구성원들보다 과업에 대한 역량을 더 가진 것으로 입증되고 알려짐
- 그 중 어떤 구성원은 그가 속한 집단에서 자신의 역량과 충성심을 과시함으로써 집단에서 그의 상대적 지위를 높이고 그의 역할기대에 영향을 주는 타인의 신뢰를 얻음
- 이러한 신뢰를 많이 축적한 사람은 집단 규범을 더 많이 이탈해도 처벌을 덜 받음

② 공식적 리더와 비공식적 리더

- 사회적 교환이론은 공식적으로 임명된 리더의 리더십 과정을 분석할 때에도 유용함
- 기본적인 교환관계의 측면에서 본다면 집단 구성원들이 집단에 들어온 것은 공식적 리더의 부하가 된다는 무언의 약속을 이미 하고 들어온 것임
- 그래야만 그들의 멤버십이 보장되고 지속됨

③ 선출된 리더와 임명된 리더

- 공식적 리더라고 하더라도 부하로부터 선출된 리더와 상급자에게 임명된 리더 사이에는 합법성의 근거에서 약간의 차이가 있음
- 말할 것도 없이 멤버들의 직접적 선출 과정을 거친 선출된 리더가 구성원들의 리더에 대한 기대와 리더의 책임감을 증대시킴

6) 리더의 영향력 확대 방법

(1) 정치적 활용

- 의도적인 행동 유형은 태도나 다른 사람의 행동에 영향을 주는데 리더의 권력의 양은 한계가 있음
- 다만 리더가 보유하고 있는 권력의 양으로 영향력을 발휘하기 부족할 경우 가지고 있는 권력을 활용할 때 이를 정치적으로 활용할 수 있는데 예를 들면 과장한다든지 거짓을 첨가하기도 함
- 리더는 중요 부서의 인사 선발, 조직의 경쟁전략의 결정, 부서와 활동에의 자원배분 등과 같은 중요한 의사결정에 영향력을 행사할 수 있도록 조직 내에서 권력을 전략적으로 활용함

① 리더-영향력의 정치적 행사 전략

- 합리적 설득
- 개인적 호소
- 통보하기
- 고무적 호소
- 상담
- 교환
- 협력
- 환심
- 합법적 전술
- 압력
- 연합전술
- 비합리적 과장

② 리더 권력의 기반을 살펴볼 수 있는 사례

- 리더에게 있는 권력(Power)은 다른 사람을 자기 뜻대로 움직일 수 있는 힘으로 대체로 권력의 기반은 여섯 가지로 구분됨
- 이런 조건들 중 한 가지 이상이 갖추어져 있을 때 리더로서 권력이 생김.
- 여섯 가지 권력의 기반 중 몇 가지를 함께 가지고 있을 수도 있음
- 어떤 교수님이 학점을 잘 줄 수도 있고(보상), 낙제시킬 수도 있고(처벌), 해당 강의를 할 수 있는 합법성을 부여받았고, 해당 영역에 전문성과 정보성을 지니고 있으며, 학생들이 그 교수를 좋아하기까지 한다면(참조성), 그 교수는 여섯 가지 권력기반을 모두 지니고 있는 셈이 됨
당연히 권력 기반이 여럿 있을수록 힘은 강해질 것임

1. 셀프 리더십의 개념과 이론

1) 개요

이나모리 가즈오 회장

“큰 꿈을 갖는 것은 중요하다.

하지만 꿈이 크다고 해서 하루하루를 살아가기 위해 필요한 작고 사소해 보이는 일을 하지 않아도 된다는 것은 아니다.

어떤 분야에서든 멋진 결과를 거두려면 사소한 노력을 지루할 정도로 반복하는 과정이 필요하다. 위대한 일은 그냥 이루어지지 않는다.”

- 성공한 사람들과 그렇지 못한 사람들의 차이점 : 실행
- 막연한 꿈은 막연한 결과를 가져오는 것이 아니라 아무런 결과를 가져오지 못함
- 위대한 일을 저절로 이루어지지 않음
- 스스로 목표를 세우고 실천해 나갈 때 좋은 결과를 이룰 수 있음

(1) 잉어 '코이'의 성장

- 수족관 : 5~8 cm
- 연못 : 15~20 cm
- 커다란 강 : 90~120 cm

2) 셀프 리더십의 개념

- 개인 스스로 자신의 생각과 행동을 변화시켜 자신에게 영향력을 발휘하는 리더십
- 1980년대 조직 환경의 급속한 변화로 생겨남
- 1986년 Manz가 최초로 제안함
- 1987년 Manz와 Sims가 처음으로 실증적 연구를 시작함
 - 개인과 조직의 효과성 등에서 인정받음
- 임상심리학의 자기통제(Self-control) 개념에 근간을 둠
- Kerr와 Jemier의 리더십 대체(Substitutes for leadership) 개념 이후 자기관리를 바탕으로 자기 스스로를 이끌어가는 리더십의 개념

(1) Manz와 Sims의 셀프 리더십

- 셀프 리더십을 대체적 리더십의 개념 중 하나인 자기관리와 비교
- 자기 관리보다는 한 단계 더 높은 차원
- 자기 규제, 자기관리 ≠ 셀프 리더십

① 자기 규제

- 자기 관리나 셀프 리더십보다 더 기본적인 자기 영향력을 행사하는 단계
- 자기 관찰, 자기 평가, 자기 반응과 상호의존적인 관계임

○ 자기 관찰

- 자기의 행동과 결과에 대해 인지적으로 관심을 두는 행동

- 자기 평가
 - 자신이 바라는 상태와 현재의 성과를 비교하는 행동
- 자기 반응
 - 자기 평가를 통해 자기만족과 자기 효능감 정도를 나타내는 활동
- ② 자기 관리
 - 조직의 변화를 위해 목표화된 행동 전략
 - 개인의 문제 평가
 - 문제와 관련된 구체적인 목표 수립
 - 목표 달성을 촉진하거나 방해하는 환경을 주시하면서 직무수행에 있어 상벌을 관리
 - 자기관리 : 직무를 어떻게 완료하는가와 관련된 것
 - 셀프 리더십
 - '직무를 어떻게 완료하는가, 무엇을 해야만 하고, 왜 해야 하는가' 하는 것
- ③ 셀프 리더십 개념의 특징(상호보완 요소)
 - 자기규제 : 단순히 기준에 따르는 것
 - 자기관리 : 문제를 확인하고 해결방안을 강구하는 개인의 능력을 인정하면서 기준을 발전시키는 것
 - 셀프 리더십 : 자기 규제의 요소를 포함하고 직무수행의 내재적 보상에서 발생하는 내재적 동기부여를 강조하면서 자기관리 행동을 확장한 개념

(2) 주요 학자들의 셀프 리더십의 정의

학 자	개 념
Neck, Stewart와 Manz	직무수행에 필요한 자기 주도(Self-direction)와 자기동기부여(Self-motivation)를 고양시키기 위해 스스로에게 영향력을 행사하는 과정
Andrasik, Heimberg, Latham	학습으로 습득할 수 있는 일련의 행동
Blanchard	조직 구성원이 주도적으로 목표를 달성할 수 있도록 임파워먼트 하는 것
Shelton	개인이 주도적으로 동기 부여할 수 있도록 계획된 일련의 행동 및 인지전략

3) 셀프 리더십의 이론

(1) 셀프 리더십의 세가지 가정

- 누구나 발휘하기는 하나 누구나 효과적인 셀프 리더는 아님
- 특정 소수에게 한정된 것이 아니며 학습될 수 있음
- 리더와 주성원에게 똑같이 적용됨

(2) 셀프 리더십의 이론적 근거

- 사회적 인지이론 : 개인의 행동 특성과 행동 변화는 주변 환경에 영향을 주고 영향을 받는다고 보는 이론
- 내재적 동기이론 : 개인이 좋아하는 활동을 하거나 직무를 수행하면 즐거움이라는 내재적 보상을 받는다는 이론

① 사회적 인지이론

- 개인이 대리적이고 상징적인 메커니즘을 통해 학습
 - 타인을 관찰하고 상상력을 사용하여 학습할 수 있는 능력을 통해 직무나 사건을 경험하고 배울 수 있다고 주장
- Bandura는 개인, 행동, 환경의 상호결정주의(Reciprocal determinism)를 제시함
 - 개인, 행동, 환경은 상호 간에 서로 영향을 줌

② 사회적 인지이론 : 관찰학습

- 직접적 강화에 학습
 - 개인이 자신을 관리하고 통제할 수 있는 능력과 중요한 직무에 직면할 때 발휘하는 능력에 중요성을 부여
 - 관찰을 통한 학습을 통해서도 강화함
 - 간접학습(Indirect learning)
 - 대리학습(Vicarious learning)
- 관찰 학습(간접학습, 대리 학습)에서는 학습에 영향을 주는 강화적 보상(Reinforcing consequences)을 직접 경험하지 않음
 - 개인의 인지 작용이 핵심 요소가 됨
 - 목표 설정과 강화 과정이 내면화됨에 있어 인지 작용의 중요함을 말함
- 개인의 효과성과 효과적인 개인이 되고자 하는 잠재성에 대한 자각의 중요성을 강조함
- 관찰학습의 4단계
 - 모델을 관찰함
 - 모델 행동에 대한 지식을 획득함
 - 관찰은 미래의 행동지침으로 수용되거나 거절될 수 있음
 - 관찰에 의해 많은 행동이 축적 되어도 동기부여가 되지 않는다면, 외부로 표출될 수 없음을 나타냄
 - 효과적인 모델링이 필요함
 - 리더가 구성원에게 영향을 주기 위함
 - 모델링의 과정은 리더가 구성원에게 주의, 기억, 행동화하여 능동적이고 적극적인 동기부여가 되어야 함

③ 내재적 동기이론(인지적 평가 이론)

- 내재적 동기 : 어떠한 외재적 목적이나 보상이 주어지지 않는 경우에도 특정한 활동을 하려는 동기
- 외재적 보상이나 자기 보상으로부터 비롯되는 것이 아니라 자연 발생적임

- 유능감(Competence)
 - 스스로 유능하다고 느낌으로써 더욱 효과적으로 일을 수행할 수 있는 느낌
- 자기 통제감(Self-control)
 - 누구나 자신의 운명을 스스로 통제하고 싶어 하고 일을 수행함에 있어 더 많은 독립적인 권한을 가지려고 하는 느낌
- 선한 목적과 의미(Purpose and Meaning)
 - 일의 수행 목적과 의미를 알고 싶어 하고 선한 목적에 의해 동기가 유발될 때 최선을 다하게 됨
 - 봉사활동 등

④ 셀프 리더십과 전통적 관리 기능과의 비교

전통적 관리 기능	셀프 리더십
외부 관찰	자기 관찰
주어진 목표	자기 목표 설정
직무수행에 대한 외적 강화	셀프 리더십 행동에 대한 자기 강화와 외적 강화
외적 보상에 대한 열의	자연적 보상에 근거한 열의
외부 비판	자기 비판
외부에 의한 문제해결	자신이 문제해결
외부에 의한 직무할당	자신이 직무할당
외부에 의한 직무계획	자신이 직무계획
부정적 관점	긍정적 관점
조직의 비전에 의존	구성원이 함께 창조한 비전에 헌신

3) 셀프 리더십의 이론

(1) 슈퍼 리더십

- 슈퍼 : 리더 자신뿐만 아니라 구성원의 잠재 능력과 최선의 노력을 이끌어 내는 것
- 슈퍼 리더 : 구성원의 능력을 이끌어 내도록 도움을 주는 사람
- 슈퍼 리더십이란?
 - 구성원 스스로 자신을 리드해 갈 수 있도록 도움을 주는 리더십의 개념으로 셀프 리더십의 관점에서 접근
 - 1989년 Manz와 Sims에 의해 처음 알려짐
 - 21세기 현재의 조직들이 처한 상황에서 구성원의 능력과 노력을 이끌어 낼 수 있는 리더십

① 슈퍼 리더와 전통적 리더와의 행동 차이

○ 전통적 리더

- 목표 강조
- 팀 감독, 정보제공, 해결방안 제시
- 영향력 행사, 대화 거부

○ 슈퍼 리더

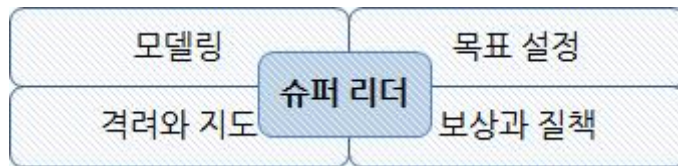
- 자기 강화에 대한 격려
- 자기 관찰 및 평가, 자기 목표 설정, 예행연습에 대한 격려

- 자기비판에 대한 격려

② 슈퍼 리더십의 핵심과 하위 요인

- 슈퍼 리더십의 핵심
 - 철학, 개념이 아니라 행동, 실천에 있음
 - 구성원의 셀프 리더십을 개발

- 슈퍼 리더십의 하위 요인



- 구성원 내면에 셀프 리더십 시스템을 발현시키는 데 필수적임
- 발생하는 효과
 - 구성원의 열의와 동기 성과향상
 - 혁신성 증가

③ Manz와 Sims의 슈퍼 리더십 모형

○ 1단계 : 모델링

- 슈퍼 리더십의 가장 중요한 요인이자 가장 먼저 시작되는 중요한 단계
- 리더는 구성원을 성공적으로 리드할 수 있기를 기대하기 전에 리더 자신부터 효율적으로 리드하는 법을 배워야 함
- 리더 자신의 셀프 리더십 행동이 구성원에게 강력한 모델이 됨
- 리더가 보여주는 역할 모델은 다른 어떤 방법보다 효과적으로 구성원에게 전달됨

○ 2단계 : 목표 설정

- 슈퍼 리더는 구성원이 자신의 목표를 스스로 설정하도록 격려해야 함
- 성과 목표뿐 아니라 독창성, 책임의식, 자율적인 동기부여, 자율적인 지시를 지향하는 목표 또한 중요한 요소들임
- 셀프 리더십 목표들은 성취 가능성, 구체성, 의미성이 있어야 함
- 할당된 목표로부터 구성원의 자기 목표 설정으로의 이행이 필수적임

○ 3단계 : 격려와 지도

- 구성원의 효율적인 셀프 리더십 발휘를 위해서는 격려와 지도가 필요함
- 구성원의 독창성과 자율적인 지시를 격려하고 증진시키는 중요한 일 중 하나임

○ 4단계 : 보상과 질책

- 리더는 보상과 질책을 적절하게 사용하여 구성원의 셀프 리더십을 유도함
- 구성원이 독창성을 발휘하거나 셀프 리더십 전략의 효율적 이행 시에는 적절한 보상을 함

④ 슈퍼 리더가 구성원에게 셀프 리더십을 가르치는 7단계

- 1단계 : 셀프 리더 되기 → 슈퍼 리더
 - 리더 자신이 셀프 리더십을 실천하여 셀프 리더가 되는 것
 - 직무 자체에서 내재적 보상을 받을 수 있도록 직무를 재구성해야 함
 - 자아개념을 긍정적이고 건설적인 방향으로 변화시켜야 함
- 2단계 : 셀프 리더십의 모델링
 - 셀프 리더의 모습을 구성원에게 보여 줄 수 있도록 모델링 기법을 계획적이고 생산적으로 활용해야 함
 - 모델링 활용 지침
 - 구성원의 주목을 끌도록 함
 - 모범이 된 셀프 리더십이 오래 보존되도록 조장함
 - 셀프 리더십의 실무적인 적용을 조장함
 - 외부적, 대리적, 내적 보상을 조장하여 셀프 리더십을 실천에 옮길 수 있도록 동기를 부여함
- 3단계 : 자기 목표 설정 독려
 - 리더가 구성원에게 자기 목표를 설정하는 기법을 가르쳐 주는 단계
 - 구성원 자신이 설정한 목표는 실행 시 더 노력하게 만들
- 4단계 : 긍정적 사고 유형 창조
 - 구성원이 잠재력을 발휘할 수 있다는 믿음을 줘서 긍정적 사고 유형을 만들어 셀프 리더십을 개발할 수 있음
- 5단계 : 보상과 건설적인 비판을 통한 셀프 리더십 개발
 - 리더는 구성원에게 외적 보상보다는 직무 자체로부터 얻는 보람, 즐거움, 성취감(내적 보상)을 가르쳐야 함
 - 셀프 리더십을 발전시키기 위한 가장 강력한 전략 : 보상과 질책
 - 보상이 효과를 거두기 위해서는 적절하고 신속해야 하며 양과 크기도 적절히 조절되어야 함
 - 셀프 리더십은 구성원이 결핍 상태에 있을 때 효과가 큼
 - 이 단계에서 주의할 점 : 부정적 통제를 적절히 사용하지 않으면 오히려 부정적인 효과를 유발하는 원인을 제공할 수도 있음
- 6단계 : 자율통제 팀워크를 통한 셀프 리더십 조장
 - 슈퍼 리더는 자율 개념의 확산을 조장하고 스스로 팀을 운영해 갈 수 있는 권한부여의 확산에 노력해야 함
- 7단계 : 셀프 리더십 조직문화 촉진 → 구성원의 셀프 리더십 습득
 - 조직 전체가 셀프 리더십의 가치를 받아들여 실천할 때 성과가 커짐
 - 리더는 조직 전체에 셀프 리더십을 강화하기 위해 총체적이고 긍정적인 조직문화를 창출해야 함

2. 셀프 리더십의 실천

1) 셀프 리더십의 실천 전략

- 사회적 인지이론에 근거를 두고 효과적인 행동에 초점을 맞춘 행동 중심 전략(Behavior focused strategies)
- 내재적 동기이론에 근거를 두고 효과적인 사고와 태도에 초점을 맞춘 인지 중심 전략(Cognitive focused strategies)

(1) 행동 중심 전략

- 셀프 리더가 되려면 자기 관리 전략을 통해 스스로 자신의 행동을 통제하고 조정해야 함
 - 개인은 주변의 환경을 자신에게 유리한 조건으로 변화시키고, 자신을 직접 통제할 수 있는 방법을 실천함
- 자신의 행동과 원인을 관찰함으로써 자신을 효과적으로 관리하는데 필요한 정보를 얻을 수 있게 됨
- 구체적인 행동 중심 전략
 - 자기 목표 설정
 - 단서 관리
 - 예행연습
 - 자기 관찰
 - 자기 보상
 - 자기 비판

○ 참고 : 셀프 리더십의 행동 중심 전략

행동	내용
자기 목표 설정	자기 스스로 목표를 설정하고, 우선순위를 정한 후 스스로에게 실행을 지시하는 행동(목표는 도전적, 달성 가능, 구체적)
단서관리	바람직하다고 생각하는 개인적 행동을 촉발할 수 있도록 근무환경에서 얻는 단서들을 활용하는 행동
예행연습	실제 직무수행 전에 신체적·정신적 예행연습(역할연기)를 함으로써 직무수행 성공률과 효과성을 높이는 행동
자기 관찰	자신이 변화하기로 계획한 특정한 행동을 구체적으로 관찰하고 그 행동에 대한 정보를 수집하는 행동
자기 보상	바람직하고 효과적인 직무수행 후 스스로에게 내적 보상을 함으로써 차후 행동을 선택하는 데 중요한 영향을 미치는 행동
자기 비판	바람직하지 못한 행동에 대한 자신에게 비판과 교정을 함으로써 실수의 반복과 습관적 실패에 빠지지 않도록 하는 행동

① 자기 목표 설정

- 처리해야 할 직무와 장기적으로 달성하고자 하는 목표를 설정한 후, 우선순위를 정하고 스스로에게 실행을 지시하는 행동을 의미함
- 자기 목표 설정은 자신의 직무에 대한 새롭고 구체적인 목표를 계속적으로 개발하는 것
- 목표 설정 시 최상의 효과를 얻는 것

- 구체적 목표
- 도전적 목표
- 달성 가능한 목표

② 단서 관리

- 자신이 하고자 하는 행동을 용이하게 하기 위해 단서가 될 만한 것들을 환경 주위에 설치하거나 근무환경을 변경하는 행동

③ 예행연습

- 셀프 리더십의 효과적인 선행적 전략으로 행동 또는 직무의 체계적 연습을 의미함
- 직무를 실행하기 전에 깊이 생각하고 미리 연습하는 태도
- 정신적 예행연습은 단호한 행동을 발생시킴

④ 자기 관찰

- 구성원이 자신의 직무 진행사항을 지속적으로 확인하거나 자신의 직무 성과를 인식하고자 노력하는 정도를 의미함

⑤ 자기 보상

- 바람직한 행동을 완수했을 때, 노력의 대가로 가치 있는 보상을 스스로에게 제공하는 것
 - 어렵거나 하기 싫은 일을 하게 하고, 일할 의욕을 북돋움
 - 앞으로의 행동을 선택하는 데 중요한 영향을 미침
- 일반적으로 보상은 조직이나 타인으로부터 받는 것에 관심이 집중되지만 자신에게 부여하는 보상 또한 중요함

⑥ 자기 비판

- 정신적이거나 의식적인 것이 대부분임
- 지나치거나 습관적이 되면 오히려 노력하고자 하는 의욕을 떨어뜨림
- 자기비판의 바람직한 방법
 - 실패의 원인을 분석하고 교훈을 얻었으면 만족하도록 노력함
- 바람직하지 못한 방법으로 행동했을 때 자신에게 일정한 처벌을 가함
- 실수를 반복하거나 습관적인 실패에 빠지지 않는 것 등의 효과를 거둘 수 있음

(2) 인지중심 전략

- 셀프 리더십은 주로 행동 중심 전략에 초점을 맞추어 연구되어왔음
- 정보의 인식과 처리하는 방식이 셀프 리더십에 상당한 영향을 준다는 사실이 밝혀짐에 따라 인지 중심 전략까지 연구 대상에 포함됨
- 셀프 리더십의 인지 중심 전략
 - 자연적 보상에 관한 것
 - 건설적 사고 유형을 발전시키는 것

① 자연적 보상

- 행동의 동기는 외재적인 보상이나 자기 보상으로부터 비롯되는 것이 아니라 자연발생적인 것
- 직무를 하게 만드는 잠재적 동기는 직무 자체에 내재된 자연적 보상
 - 유능하다는 느낌
 - 자신이 일인자라는 느낌 등
- 자신의 직무가 가치를 창출한다는 느낌을 추구할 때 자연적 보상은 더욱 증가됨

② 건설적 사고 유형

- 개인의 사고는 셀프 리더십의 핵심이 됨
- 건설적 사고 패턴과 습관 방식을 확립시킴
- 어려운 상황을 장애물로 여기기보다는 기회요인으로 보는 긍정적 사고 유형을 의미
 - 자기 자신의 믿음
 - 자기와의 대화
 - 리더에 의한 체험

2) 구성원의 셀프 리더십 개발을 위한 전략

① 구조적 전략

- 셀프 리더십 개발에 용이한 조직 구조의 변화

② 과정 전략

- 셀프 리더십 실행을 위한 조직 과정의 변화

③ 대인관계 전략

- 구성원과의 상호작용 속에서 말하고 행동하는 방법의 변화

(1) 구조적 전략

- 조직의 구조를 셀프 리더십 개발에 용이하도록 변화시키는 방법
- 셀프 리더십 향상을 위한 방법
 - 전통적 문화 정도를 줄임
 - 권한 위임을 촉진시킴
 - 슈퍼 리더 유형 중심의 조직 편성을 위해 조직의 구조를 재편함

(2) 과정 전략

- 셀프 리더십은 조직 과정을 변화시킴으로써 실행될 수 있음
- 슈퍼 리더는 각 구성원이 전문화된 부분보다는 전체적인 직무에 보다 많이 관여할 수 있도록 직무를 재구성해야 함
- 슈퍼 리더십 실행에 필요한 과정의 전략적 조치
 - 권한 위임
 - 집단의 구성원이 주도하는 회의를 매주 개최
 - 명령 계통을 통하지 않고 조치의 핵심을 맡고 있는 해당자에게 직접 보고 및 전달
 - 개인적 기술이나 능력 개발을 위한 종합적 훈련, 셀프 리더십 교육의 제공
 - 부분적인 직무가 아닌 전체적 직무 책임을 구성원이 맡는 리엔지니어링의 내용임

(3) 대인관계 전략

- 대인관계 전략은 셀프 리더십 실행에 가장 중요한 수단임
 - 구성원과의 매일매일의 상호작용 속에서 말하고 행동하는 방법을 바꾸는 것
-

1. 동기부여의 의의와 중요성

1) 올바른 리더십

(1) 훌륭한 리더란?

직원들은 불과 5%에서 10%의 능력밖에 발휘하지 않는다. 나머지 90%에서 95%의 미개발 능력을 매일 일터로 가져오게 하는 것, 그것이 바로 경영자가 하는 일이다.

- Percy Bamevik(전 ABB CEO) -

- 훌륭한 리더는 직원들의 내재되어 있는 잠재력을 일깨울 수 있는 능력을 가진 사람이며 또한 직원들이 그 일을 즐거운 마음으로 해낼 수 있도록 도와주는 사람이라고 할 수 있음
- 조직과 개인의 고성과 창출의 기본은 리더의 구성원들에 대한 동기부여 리더십이라 할 수 있음

2) 동기부여의 의의

- 동기부여는 개인의 행동이 열정적이고 지속적으로 작동되도록 유도하는 내적인 힘
- 동기부여 → 업무에 흥미 → 고성과 창출 → 개인적 보상 → 조직과 개인의 성장

(1) 기업의 자산에서 자원의 차이

- 기계는 소모성 고정 자산이지만 인적자원은 개발할수록 가치가 상승함
- 기계는 투자한 만큼의 가치창출을 이루지만 인적자원은 팀워크의 시너지 효과가 있음
- 기계는 고정 품질의 산출물을 내는 것이고 인적자원은 동기부여되어서 조직에 몰입되면 무한 발전 가능한 성과물을 산출해 낼 수 있음

(2) Three Key Elements of Motivation

① 노력 강도(Intensity)

- 개인이 열심히 노력하는 정도, 동기부여에서 가장 초점을 두는 요소

② 방향(Direction)

- 노력의 방향과 조직의 목표 추구 방향이 서로 다르다면 노력 강도가 강해도 뚜렷한 직무 성과는 나오지 않음

③ 지속성(Persistence)

- 개인이 노력을 얼마나 오래 유지할 수 있는가 하는 척도
- 동기부여가 잘 된 사람은 목표 달성을 위해 오랜 시간 주어진 업무에 몰입함

3) 동기부여의 중요성

(1) 학자들의 정의

사람을 강하게 만드는 것은 사람이 하는 일이 아니라 하고자 하는 노력이다

-헤밍웨이(E.M. Hemingway)-

‘어떤 기업이 성공하느냐 실패하느냐의 실제 차이는 그 기업에 소속되어 있는 사람들의 재능과 열정을 얼마나 잘 끌어내느냐 하는 능력에 의해 좌우된다고 나는 믿는다.

-Thomas J.Watson(전 IBM CEO)-

(2) 경영자에게 주어진 문제

- 경영자는 부하직원으로 하여금 그들이 자발적인 노력을 통하여 조직 목표에 공헌할 수 있도록 그들을 유인하고, 그들에게 동기를 부여함으로써 조직 내의 인간관계를 개선하고 발전시켜 나가는 것이 경영자에게 부여된 최대의 문제임

(3) 일 속에서 재미와 열정을 느끼는 이유

자신이 가치 있는 일을 하고 있다는 느낌

그 일을 할 때 자신에게 선택권이 있다는 느낌

그 일을 할 만한 기술과 지식을 갖추고 있다는 느낌

실제로 진보하고 있다는 느낌

- Kenneth W.Thomas(2000) -

2. 동기부여의 주요 이론

1) Motivation이란?

- 라틴어 'movere'에서 유래됨
- '움직인다(to move)'라는 의미로 사람들로 하여금 어떤 방식으로 행동하게 하는 일련의 요인들

2) 내용이론과 과정이론

Maslow의 욕구 단계 이론	Mcgreger의 X, Y이론
Alderfer의 ERG 이론	Vroom의 기대이론
Herzberg의 2요인 이론	Locke의 목표 설정이론
McClelland의 성취동기이론	Adams의 공정성이론

(1) 내용이론이란?

- 무엇이 사람들을 동기부여하는가?
- 사람들이 가지고 있는 욕구 확인
 - 욕구에 어떻게 우선순위를 부여할 것인가 고려
- 인간의 보편적인 성향, 가치에 초점

- ① Maslow의 욕구 단계 이론
- ② Alderfer의 ERG 이론
- ③ Herzberg의 2요인 이론
- ④ Mcgreger의 X, Y이론
- ⑤ McClelland의 성취동기이론

(2) 과정이론이란?

- 사람이 어떻게 동기부여되는가?
- 동기부여 과정에서 발생하는 제 변수와 변수 간의 상호 연관성을 검토하는데 초점

- 욕구가 행동을 유발하는 과정에 초점
- ① Vroom의 기대이론
- ② Adams의 공정성이론
- ③ Locke의 목표 설정이론
- ④ 강화이론

3) 내용이론의 종류

(1) Maslow의 욕구 단계 이론

- 인간의 내부에는 단계를 이루는 5가지 욕구가 존재
 - 욕구를 만족시키기 위해 동기 부여 됨
 - 낮은 단계의 욕구가 충족되면 계속 다음 단계의 욕구를 추구
- ① 생리적 욕구 : 적당한 임금, 휴식, 작업환경
 - ② 안정, 안정의 욕구 : 직무안정
 - ③ 소속감과 애정의 욕구 : 다른 사람과의 상호관계
 - ④ 자존 욕구 : 인정을 받고 지위를 확보하려고 함
 - ⑤ 자아실현의 욕구 : 일단 만족된 욕구는 더 이상 동기부여 요인이 아님



① 장점

- 인간 욕구의 다양성 인식
 - 인간의 욕구에 대한 체계적인 인식을 최초로 정립함
- 동기부여가 물질 만족만으로는 완전할 수 없음을 인식
 - 하위 욕구 충족 후에 상위 욕구를 충족시켜 줄 수 있는 조직 분위기 조성의 중요성 인식

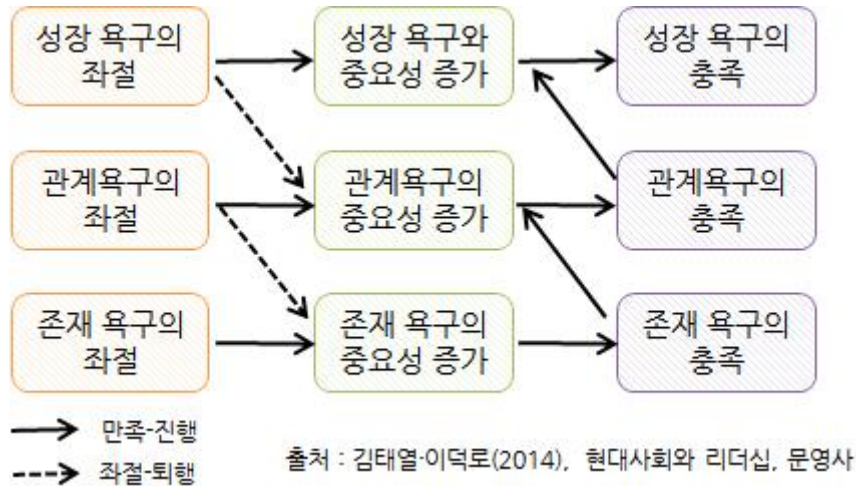
② 한계점

- 지지할 만한 증거가 되는 실증적 연구가 거의 없음
- 욕구가 반드시 단계별로 이루어지는지에 대한 의문

(2) Alderfer의 ERG이론

- 만족-진행의 원리
- 좌절-퇴행의 원리
- 존재 욕구가 충족되지 않아도 관계욕구나 성장 욕구를 충족하는 쪽으로 행동
- 동기부여를 위해 하나 이상의 욕구의 자극이 필요
- 매슬로우의 이론보다 신축성 및 제한점을 보완

① ERG 이론의 욕구 증대 원리



(3) Herzberg의 2 요인론

- 만족과 불만을 양극으로 보는 것이 아니라 두 개의 독립된 요인으로 봄
- 만족(Satisfaction)의 반대는 Dissatisfaction이 아니라 No Satisfaction
 - 따라서 불만족 요인을 제거한다고 해서 만족도 높아지는 것이 아니라 만족 요인을 제공해야 만족도가 높아지는 것임
- 동기-위생 이론으로 욕구를 두 가지 부류의 요인으로 구분

① 직무만족에 영향을 미치는 요인을 동기요인이라 함

- 내적 동기부여, 성취감, 목적의식, 능력 신장, 가치관 등
- 이 요인이 충족되면 만족을 얻고 충족되지 못하면 만족을 느끼지 못하나 불만이 발생하지는 않음
- 보다 높은 만족감과 우수한 직무 수행을 하도록 동기부여하는데 효과적임

② 직무 불만족에 영향을 미치는 요인을 위생요인이라 함

- 외적 동기부여, 복지시설, 작업조건, 임금
- 만족되지 않으면 불만족스럽지만, 아무리 높여도 0 이상으로 올라가지 않는 요인
- 이 요인의 일부 또는 전부가 좋지 않은 경우 구성원은 불만을 갖게 된다는 것
- 직무 불만을 예방하는 기본 기능
- 구성원의 만족을 직접적 자극하지는 못함

(4) McClelland의 성취동기 이론

- 맥클리랜드: 성취욕구에 초점을 맞추어 TAT(Thematic Apperception Test) 기법을 사용하여 연구를 진행



① 3가지 욕구

- 성취욕(Need for achievement)
 - 이전보다 보다 나은 업적을 수행하려는 강박 관념을 나타내는 욕구
- 권력욕(Need for power)
 - 다른 사람을 통제하기 위하여 영향력을 행사하고자 하는 욕구
- 친교 욕구(Need for affiliation)
 - 다른 사람들에 의해 사랑받고 받아들여지고자 하는 욕구

② 성취욕구

- 인간이 인간 다울 수 있는 가장 바람직한 욕구
- 조직에서 훌륭한 직무수행을 가져올 수 있는 동기유발의 요인
- 어려운 일을 성취하려는 욕구
- 장애를 극복하고 높은 수준을 유지하려는 욕구
- 자신을 한층 탁월하게 만들고 앞서려는 욕구
- 자신의 능력을 스스로 성공적으로 발휘함으로써 자부심을 높이려는 욕구

③ 성취동기가 강한 사람의 특징

- 적절한 위험과 어려움을 즐김
- 동료 관계의 중시
- 일에 대한 보상보다 일 자체의 성취에 더 많은 관심
- 목표를 실현시킬 수 있을 때까지 과업에 전념
- 즉각적인 피드백을 선호함

④ 학습 가능한 성취동기 개발을 위한 지침

- 업무의 재분담, 성과에 대한 정기적 피드백
- 훌륭한 모델을 모범적으로 따르도록 함
- 자신의 이미지를 바꾸게 함
- 상상력을 절제, 현실적 관점에서 사고함
- 목표 성취 방법에 대해 적극적으로 생각함

(5) McGregor 의 X-Y 이론

- 전통적 관리이론의 인간관 = X이론
- 현대적 인간관 = Y이론

○ 모티베이션 내용이론의 비교



3) 과정이론의 종류

(1) 사람이 어떻게 동기 부여 되는가?

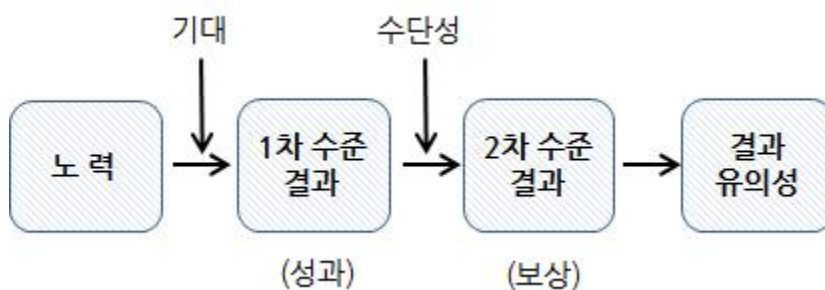
- 동기부여 과정에서 발생하는 제 변수와 변수 간의 상호 연관성을 검토하는데 초점
- 욕구가 행동을 유발하는 과정에 초점

Vroom의 기대이론	Adams의 공정성이론	Locke의 목표 설정이론
-------------	--------------	----------------

(2) Vroom의 기대이론(Expectancy Theory)

- 브룸에 의해 처음으로 제시된 이론으로 일명 수단성 이론이라고도 함
- 개인은 자신의 행동형성 과정에서 여러 가지의 가능한 행동 대안 또는 행동전략을 평가하여 자기 자신에게 가장 중요시하는 결과를 가져오리라고 믿어지는 행동 대안 또는 전략을 선택하게 된다는 것을 특징으로 하는 모티베이션 이론
- 동기부여란 여러 자발적인 행위들 가운데 사람들의 선택을 지배하는 과정
- 행동 결정에 있어 여러 가지 가능한 행동 대안을 평가하여 자기 자신이 가장 중요하고 가치 있는 결과를 가져오리라고 믿는 것을 선택한다고 가정하는 이론
- 동기부여는 유의성, 수단성, 결과, 기대감에 의해 결정

① 브룸의 기대이론 모형



- 유의성(Valance)

- 노력의 결과로 예상되는 보상에 대해 개인이 느끼는 매력 정도
- 기대(Expectancy)
 - 노력하면 높은 성과를 달성할 수 있다는 기대
 - 특정 결과가 나타날 것이라는 가능성 혹은 주관적인 확률과 관련된 믿음
- 수단성(instrumentality)
 - 1단계 결과가 2단계 결과를 초래할 것으로 믿는 개인이 지각하는 주관적 믿음(성과의 결과로 보상받을 수 있다는 기대)
- 결과
 - 1차 결과 : 노력 후 얻게 되는 성과, 결과물
 - 2차 결과 : 얻어진 성과에 대한 보상의 정도
- $M = V \times I \times E$
- 동기유발 = 결과가 매력적임을 발견 X 어떤 활동이 바라는 결과를 가져올 것인가, X 그 결과는 노력할 가치가 있는 것인지 여부

(3) Adams의 공정성 이론(Equity Theory)

- '노력하면 성과가 있을까? 성과에 따른 보상은? 상사는 노력에 대한 성과를 공정하게 평가할 것인가?'
- 공정성에 영향을 주는 상사의 노력으로 보상에 대해 충분히 공정하다고 이해가 될 때 직원들은 동기부여가 됨
- 이에 관리자들은 명확한 목표 설정과 Input 공유가 요구됨
- 주기적으로 과정을 관리하고 결과에 대한 피드백을 줌

① 공정에서 판별되는 기준

- 가정: 조직 구성원은 고용주와 피고용자 관계에서 공정성에 가치를 두고 이를 추구함
 - 형평성: 각 개인의 투입량에 따라 결과를 분배
 - 평등성: 투입량과 관계없이 개인 각각에게 동등한 결과를 분배
- 노력과 직무만족은 업무상황의 지각된 공정성에 의해 결정된다고 보는 이론
- 공정성
 - 개인의 투입과 여기서 얻어지는 수확 또는 산출의 비율과 다른 사람의 투입- 산출 비율과의 상대적 관계의 개념
 - 개인과 개인 또는 개인과 조직 간에 교환관계에 초점을 둠
 - 자신의 노력에 대한 결과를 타인과 비교
 - 불공정성 지각
 - 불공정성 해소의 필요성 느낌
 - 손해를 보지 않기 위해 특정 행동을 취하게 됨

(4) Locke의 목표 설정 이론(Goal Setting Theory)

- 목표 설정이란 수행 목적을 달성하기 위하여 고용인을 동기 부여시키는 과정이며, 또한 그들의 역할 인식을 명확히 하는 것(1968년 로크(E.A. Locke) 처음 제시)

① 목표-성과의 주요 요소

- 특별한 목표
- 결과 중심 목표
- 도전적인 목표
- 목표 몰입
- 목표 형성에 참여하기
- 목표 피드백

② 목표 설정이 동기부여에 효과적이려면?

- 구체적인 목표 : 특정한 기간 안에 사람들이 달성해야 할 성과의 정확한 수준을 구체적으로 제시한 목표가 필요함
- 도전적인 목표 : 도전적인 목표는 대부분의 종업원들에게 달성하기에는 어렵지만 불가능하지는 않은 목표로 쉽거나 적당한 수준의 목표보다 더 높은 수준의 동기부여와 성과를 달성하게 해줌
- 목표에 대한 헌신 : 구체적이고 도전적인 목표가 효과적인 동기부여 방법이 되려면 종업원이 주어진 목표를 달성하기 위해 헌신해야 함
- 목표 피드백 : 종업원들이 현재의 실적과 정해진 목표 간의 차이를 평가, 비교할 수 있으며 나아가 어떠한 노력을 더 기울여야 하는지를 알 수 있도록 지속적으로 피드백을 제공해 주어야 함

1. 내적 동기부여의 중요성

1) 내적 동기부여

나는 배운 것도 없고, 몸도 약했다. 상식적으로는 이 모든 것이 단점이지만 나에게는 그 점이 오히려 행운이었다.

내가 많이 배우지 못했기 때문에 직원들이 훌륭해 보였다.

그래서 나는 사람을 잘 쓸 수 있었다. 또 몸이 약하기 때문에 무엇이든 남에게 공손히 부탁했다. 그것이 성공의 밑바탕이 된 것 같다. - 松下幸之助(마츠시타 고노스케) -

- 만족감 및 동기부여의 열쇠는 기본 예의를 갖춰 사람들을 대하는데 있다고 함
- 리더가 헌신하는 모습을 보여주지 않으면 구성원들은 결코 헌신하지 않음
- 사람들은 리더의 말이 아닌 행동을 봄
- 동기부여란 리더의 말이 아닌
- 행동으로서 구성원들을 움직일 수 있는 것

(1) 리더들의 고민

- '억지로 시키는 일이 너무 힘들'
- '인센티브가 있어야 하려고들 함'

(2) 동기부여 이론?

- 심리적 반응으로 어떤 행동을 취하게 하는 것
- X 이론
 - 성악설, 통제해야 한다. 당근과 채찍이 필요함
- Y 이론
 - 성선설, 인간을 자율적으로 움직이게 해야 함

(3) 리더십의 아이러니

Q: 여러분은 어떤 유형의 리더입니까?

A: 나는 Y형 리더이다.(70% 이상)

Q: 여러분의 상사는 어떤 유형의 리더입니까?

A: 나의 상사는 X형 리더이다.(대부분)

중간관리자로서 이러한 딜레마를 겪고 있음

(4) 조직의 성과 창출을 위해 필요한 요소(미국의 한 평가조사)

- 헌신적인 직원을 어떻게 만들 수 있을까?
 - 헌신적인 차원이 가장 높은 비율로 나타남

2) 외적 보상과 내적 보상

(1) 동기유발을 시키는 요인

① 내적 보상 (동기부여의 내재 요인)

- 내부에서 동기 유발하는 요인(개인적 관심사, 욕구, 성취감)

② 외적 보상 (동기부여의 외재 요인)

- 외부에서 동기 유발하는 요인(임금, 수당, 현금 포상 등)

(2) 동전의 앞뒤 면과 같은 내재 요인과 외재 요인

- 금전적인 것도 영향을 미치지만 어느 정도 생존 문제가 해결된 뒤에는 금전적인 보상은 더 이상 큰 영향을 미치지 못함
- 일 자체에 활력을 불어넣는 내적 보상을 통해서만 이 훌륭한 구성원을 지속적으로 확보 유지할 수 있음
- 사람들은 의미 있는 일에 몰두하고 만족스러운 일을 하고 싶다는 욕망을 가지고 있기 때문
 - A: 역시 돈이 최고야, 더 열심히 해서 더 받아야지..
 - B: 돈은 많이 벌지만, 뭔가 다른 재미있는 일을 해보고 싶어...
- 사람에 따라 특정 동기부여 방법이 전혀 효과가 없거나 역효과를 냄
- 똑같은 상황에 처해 있다 하더라도 결과에 서로 다른 가치를 두고 있다면 사람들의 반응은 전혀 다르게 나타날 수 있음
- 제대로 동기부여하기 위해선 개개인의 특성을 잘 살펴보아야 함

3) 동기유발

(1) 당신은 무엇에 동기부여 되는가?

① 당신이 가장 중요하게 생각하는 순서에 따라 등급을 매기시오

- 나를 존중해주는 사람들과 일하기 ()
- 흥미로운 업무 ()
- 업무 성과에 대한 공로 인정 ()
- 자기개발의 기회 ()
- 업무 개선에 대한 아이디어를 낼 때 의견을 들어주는 상사 ()
- 단순한 지시 수행이 아닌 스스로 생각할 수 있는 기회 ()
- 내 업무의 결과물을 직접 보기 ()

② 당신이 가장 중요하게 생각하는 순서에 따라 등급을 매기시오

- 효율적인 경영자 ()
- 너무 쉽지 않은 업무 ()
- 현재 진행 업무에 대해 자신도 잘 알고 있다는 느낌 ()
- 직업의 안정성 ()
- 높은 급여 ()
- 훌륭한 복지 ()

(2) 동기 유발에 영향을 미치는 가장 일반적인 방식 세가지

- 두려움을 이용한 동기 유발
- 인센티브를 이용한 동기 유발
- 개인적 성장을 이용한 동기 유발

① 두려움을 이용한 동기 유발

- 일시적으로 효과가 있음.
- 조직의 생산성 증대를 촉발할 수 있음
- 그러나 일반적으로 이 방법은 성과가 오래 지속되지 않음
- 두려움이 직장 생활에서 느끼는 기본적인 감정이 되어 인간관계에서 증오와 원한의 감정만이 남아있게 됨

② 인센티브를 이용한 동기 유발

- 흔히 말하는 당근을 제공하는 방법임
- 직원들이 모든 업무에 대해 계속 대가를 요구하게 될 것이라는 함정이 있음
- 직원들은 점점 더 많은 대가를 요구할 것이고 그런 대가를 제공받지 못할 경우 최소 수준 이상으로는 별로 일하지 않으려 할 것임

③ 개인적 성장을 이용한 동기 유발

- 직원들의 사고방식을 바꿀 수 있음
- 그들의 능력을 높이고 일을 수행하는 데 의미 있는 목적을 부여할 것임
- 개인적 성장의 기회를 부여하는 것은 직원들의 동기 유발을 극대화하는 핵심적 열쇠 가운데 하나임

2. 동기부여 방법

1) 동기부여의 유효성

(1) 동기부여의 종류

- 인센티브와 같은 외적 보상
- 잘못하면 처벌
- 다른 사람과의 경쟁 유도
- 회식과 같은 친목 도모 마련

(2) 동기부여의 효과성

- 동기부여 전략의 유효성은 관리자와 직원 간의 GAP이 존재함
- 관리자는 외적 보상인 인센티브를 중요 요인으로 여기나 직원은 자신을 인정하고 신뢰해주는 내적 보상을 중요시 여김

① 외적 보상이 내적 보상보다 더 효과적일까?

- 내적 동기부여의 핵심은 자기 행동의 원천이 되고 싶은 욕망
- 외적 보상으로 해결하려고 하면 내적 동기부여가 사라지게 됨

② Edward L. Deci 교수의 자기 결정성 이론

- ~하면 ~해주겠다는 보상이 동기부여에 어떠한 영향을 미치는가를 연구
- 다년간 다양한 계층을 대상으로 연구를 진행해 온 결과 동일한 결과 도출
- 어떤 직무에 대해 내발적 동기가 있는 경우, 외적 보상이 주어지면 오히려 내발적 동기가

감소됨

2) 공정성과 동기부여

(1) 직원들을 어떻게 내적 동기부여 할 수 있을까?

- 부하직원의 성장을 돕는 동기부여가 필요함
- 공정성에 영향을 주는 상사의 노력으로 보상에 대해 충분히 공정하다고 이해가 될 때 직원들은 동기부여가 됨
- 이에 관리자들은 명확한 목표 설정과 Input 공유가 요구됨
- 주기적으로 과정을 관리하고 결과에 대한 피드백을 줌

(2) 공정에서 판별이 되는 기준은 무엇일까?

자신의 노력에 대한 결과를 타인과 비교

불공정성 지각

불공정성 해소의 필요성 느낌

손해를 보지 않기 위해 자기 행동을 취하게 됨

-Adams의 공정성 이론(Equity Theory) -

(3) 불공정성에 대한 반응들

- 투입한 자신의 노력을 바꿈 → 노력의 수준을 제고하고 자신의 노력을 줄임
- 보상 결과에 대한 기대감을 낮춤
- 비교 대상을 바꿈 → 타인에게 더 많은 성과 또는 더 적은 노력을 요구해 균형을 유도함
- 극단적 행동을 보임 → 퇴직, 부정적, 냉소적 반응을 보임
- 투입과 산출의 인지적 왜곡 → 자기합리화
- 준거 인물에 영향 → 준거 인물 제거 혹은 집단 압력을 가하여 능력 발휘 못하도록 제어

(4) 공정성 확보를 위한 3E

- 참여(Engagement)
- 설명(Explanation)
- 기대의 명확성(Clarity of Expectation)

① 가정 : 조직 성원은 고용주와 피고용자 관계에서 공정성에 가치를 두고 이를 추구함

- 형평성 : 각 개인의 투입량에 따라 결과를 분배
- 평등성 : 투입량과 관계없이 개인 각각에게 동등한 결과를 분배

② 노력과 직무만족은 업무 상황의 지각된 공정성에 의해 결정된다고 보는 이론

③ 공정성

- 개인의 투입과 여기서 얻어지는 수확 또는 산출의 비율과 다른 사람의 투입- 산출 비율과의 상대적 관계의 개념

3) 동기부여로서 구성원의 자부심을 갖게 하는 방법

(1) Adam 교수의 실험

① 내가 만약 직원들의 사기가 영망진창인 장학금 모금을 위한 콜센터의 리더라면?(인력 충원이 불가하고 예산도 지원 불가 상황)

- 콜센터 직원과 장학생을 직접 만나게 해줌
- 학생에게 감사의 인사를 받고 자부심을 가지게 되면서 동기부여 됨
- 통화량과 모금 액수가 증가하는 결과를 가져옴
- 다양한 직업군을 대상으로 추가 실험에서도 동일한 결과를 얻음
 - 최종 소비자와의 짧은 대화만으로 동기부여 수준 제고
 - 업무에 임하는 자세가 변화되고 성과가 향상됨

(2) GIRO사의 사례

- 우리가 하는 일은 헬멧을 만드는 일을 하는 것이 아니라 '인명구조를 하는 일을 하고 있다'라고 하며 스스로 직원들로 하여금 자부심을 고취함
- 고객들이 보낸 편지를 게시판에 공고
'끔찍한 사고가 될 뻔했는데 머리 대신 헬멧이 산산조각이 났습니다 여러분께 감사드립니다.'

4) 동기부여로서 자율성 부여의 중요성

(1) 어떻게 내적 동기를 고취할 수 있을까?

① 패널티의 효과

- '일을 제대로 처리 못했으니 이번 승진은 어렵네'
- '지나가면 괜찮아지겠지 뭐'
 - 내성이 강해지는 부작용 발생
- 페널티, 위협 등은 마음을 움직이게 할 수 없음

② 통제보다는 선택권을 주어라

○ 쿠키 실험

'갓 구운 쿠키, 5분간 먹지 마시오'

A 팀 : 이유와 목적을 설명하지 않음

B 팀 : 실험 참가에 감사 표시, 아이디어 도움 요청

둘 다 쿠키를 먹지 않았음

○ 쿠키 실험 후의 의지력 실험

B 팀 : 존중받았다고 느끼는 이 팀은 12분 이상 집중력 발휘

A 팀 : 집중력을 발휘하지 못함

통명스러운 명령을 받고 통제를 받았기 때문에 에너지가 소진됨

③ 지시하기보다 가르치게 하라

○ 실험

A 팀 : 3시간 후 시험을 쳐서 학습평가를 하겠다.

B 팀 : 학습한 내용을 남들에게 가르치게 될 것이다.

B 그룹이 학습효과가 더 높았음
개인의 내면 통제가 높을수록 더 좋은 결과를 산출함

5) 동기부여 전략

- ① 개인차의 인식
- ② 직무와 인간의 일치
- ③ 목표의 이용
- ④ 목표 달성에 대한 확신
- ⑤ 개인적인 보상
- ⑥ 성과와 보상의 연결
- ⑦ 공정성의 확보
- ⑧ 금전적인 무시 금지
- 구성원 성장, 생산성을 높일 수 있는 환경 제공
- 구성원 동기부여

6) 동기부여 환경 조성을 위한 지도자의 역할

(1) 지도자의 역할들

- 구성원들에 대한 기대를 분명히 하고 이러한 기대를 효과적으로 의사소통 하라
 - 모든 구성원을 공평하고 일관성 있게 다루어라
 - 적절한 의사 방법을 사용하는 확고한 의사결정자가 되라
 - 팀워크의 개념을 개발하라
 - 구성원들의 욕구와 조직의 목적을 통합시킨다
 - 각 구성원의 개별성을 인정하고 그들의 고유성을 이해하고 있음을 알려라
 - 구성원과 행해야 할 작업 간에 전통적인 걸림돌을 제거하라
 - 구성원들에게 도전하는 경험과 성장의 기회를 제공하라
 - 모든 의사결정에 구성원들의 참여를 독려하라
 - 구성원들에게 어떤 결정이나 행동의 이유를 이해시켜라
-

1. 기업문화의 구성요소와 영향요인

1) 기업문화의 개념과 기능

(1) 조직문화란?

- 하나의 조직(기업)에 속한 구성원들이 공유하고 있는 가치관, 신념, 관습 등을 총칭하는 것
- 조직과 구성원의 행위에 영향을 주는 기본적인 요인으로 작용함

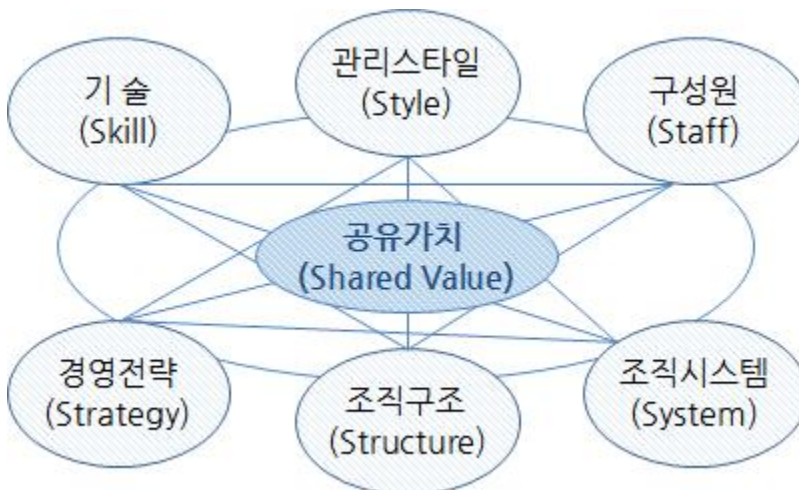
(2) 조직문화의 속성

- 총체적 집합성 : 조직문화는 그것을 구성하는 여러 요소들 간에 긴밀한 관계가 있음
고유한 특성 : 한 조직의 문화는 다른 조직의 문화와 비교될 수 있는 독특성을 지님
- 지속과 안정 : 조직문화는 행동의 일정한 양식이기 때문에 다른 문화처럼 갑작스러운 반전은 없고, 서서히 변하는 것이 일반적임
- 무형의 정신세계 : 조직문화의 행동양식은 구체화된 것이 아니며 조직문화를 드러낸 상징물이나 징표임
- 모든 계층에 분포 : 조직문화는 서로 공감대가 형성되어야 하고 상호 교류를 할 수 있는 것이어야 함
- 행동의 조절 및 통제 : 조직문화는 구성원 개개인의 여러 행동 요소들을 권장하거나 억제하는 힘을 발휘함

2) 조직문화의 구성요소

(1) 조직문화의 구성요소(7'S 모형)

- 조직문화의 각 요소들은 서로 얼마나 작용하고 있는지 계량적인 측정이 어려움
- 그 체계 안에서 조직 구성원의 행동과 전체 조직체 행동에 영향을 주고 있기 때문
- 이러한 점을 보완하여 각 요소들 간의 상호 관계를 개념화한 것이 7'S 모형임



(2) 조직문화의 영향요인



① 사례 : CEO행동의 영향

- 김우중 전 대우그룹의 회장이 창업 당시 화장실에서 국제전화를 하고 자동차 안에서 라면으로 끼니를 때웠다고 한다.
- 이 일화로 인해 산하 대우 직원들은 그를 본받아서 시간을 낭비하지 않는 촌음을 아끼는 문화를 만들었다.

3) 조직문화 활성화의 필요성과 방향

(1) 조직문화 활성화의 필요성

- 경영 환경 변화 대응과 경쟁력 확보
- 조직 구성원의 굳어진 사고방식과 Mind 혁신
- 조직 구성원의 일하는 방법과 Process 혁신
- 고객만족을 위한 상품과 서비스, 제반 운영 System 혁신
- 개인과 조직의 가치 향상을 통한 지속적 성과 공유
 - 성장의 정체에 따른 활력 회복
 - 조직에 대한 Royalty 확보, 역량 및 Synergy 효과 창출

(2) 조직문화 활성화의 방향

- 조직문화 활성화의 방향은 조직과 개인의 관점에서 균형된 시각으로 운영함이 효과적임
- 구성원 Needs 수렴, 신바람 나는 조직문화 설계·운영(자발성, 자신감, 진취감 고취)
 - '살아 움직이는 물고기'같이 조직의 역동성 지향(조직성과 극대화 유도)
 - 재미있고 활기 있는 팀
 - 새로운 조직문화 변화 활동
 - 역량 있는 개인 변화 방향 추진
 - 성과중심 공동체 혁신
 - 개인의 시장가치 제고
 - 임원/팀장/팀원 등 계층별 참여와 솔선수범
 - 활기 있는 조직문화
 - 공정한 보상

· 학습과 육성 등

- 유연/자율성을 바탕으로 성과지향적 조직 설계·운영(Soft 문화와 Hard 문화 병행)
 - 열정과 혁신을 발휘할 수 있는 조직편제, 성과보상, 인재/사규 관리, 자사 특성에 맞는 인재
- 선발·육성·유지 등
- 다양성/유연성과 자율통제(전결 한도, 위임 등)
- 실력/자부심 고취
- 성과와 보상관계 문화
- 공정한 보상
- 조직 내 실질적인 Interaction이 일어나는 활동 추진 등

(3) 의식/행동혁신 측면

- 기본 준수 캠페인 및 생활화 촉진 활성화 분위기 조성
 - 사내 포스터, 사내 통신망, 사보, 방송, 조회
- 테마 별 조직 활성화 과제에 대한 월례강좌 실시
 - 공감대 조성, 자발적 참여 촉진과 실행력 제고, 문제의식 함양
 - 최근 동향, 시사성, 교양, 사람, 해결과제에 대한 내용 중심
- 자기 학습문화 조성
 - 부문별 관심분야 연구회, 독서경영, 대학 등 외부 위탁교육 연계

(4) 일하는 방법과 Process 혁신 측면

① 부서별 세미나 활성화

- 전사 차원의 추진과제 연계(현 당면 과제와 해결과제 중심으로)
- 우리 조직의 문제점과 활성화 방안(6W/3H에 의거, 도출/실행)
- 단순 집합교육이 아닌 관련 및 핵심 부서원 전원 참여

② 장/단기 성과창출 지향적 전사적 교육 활성화

- 전사적 측면에서 무엇을 변화시켜 나가야 하는가?
- 전사적 공통 당면 과제와 과제해결 위주의 테마교육 활성화
- 관리자의 리더십 특성 진단, 분석 및 Feedback 교육 강화
- 효율적 회의 운영 방법, Communication Skill, 인간관계 개선 Coaching
- 단순한 이론교육이 아닌 조직 내 실사례 중심으로 운영

③ 조직 내 제반 운영 시스템 개선

- 경영지원
- 생산/품질
- 영업/마케팅
- 자재/구매
- 연구개발
- 협력업체 부문 등

(5) Communication 활성화 측면

① 대내적 Communication

- 수평적 Communication 활성화 제도 : 공식, 비공식
- 수직적 Communication 활성화 제도 : 기안, 보고서

② 대외적 Communication

- 고객의 불편, 불만, 불쾌, 불안요인 제거
- 대외 이미지 향상

(6) 내·외부 고객만족도 종합 측정과 지표관리 측면

- On/Off-Line 활용 정기적 측정과 개선
- 내·외부 고객의 우리 조직에 대한 체감온도 인식과 대응

(7) 조직 구성원의 상승/ 공생측면

- 전직 지원 프로그램 운영
 - 마음안정
 - 열정 발휘
- 복리후생, 동호회 프로그램 운영
 - 일과 여가(생활)의 균형
- 임직원 가족 자기계발 프로그램 운영
 - 소속감
 - 애사심 고취
- 경조회 운영
 - 좋은 일과 상스러운 일 함께 공유
 - 조직 구성원 간 친밀도 향상

5) 조직문화 활성화를 위한 리더의 역할과 자세

- 일반적으로 리더들에게 요구되는 사항이나 조직을 올바른 방향으로 활성화하고 이를 극대화하기 위해서 리더들에게는 몇 가지 공통된 역할과 자세가 요구됨
- 조직이 가고자 하는 방향과 비전, 전략 인식 → 방향, 비전 및 전략의 인식
- 간부로서 무엇을 어떻게 실행에 옮길 것인가? → 실행대상, 방법론 강구
- 부서의 장/단기 전략과제의 명확화, 실행력 제고 → 전략과제 도출 및 추진력 발휘
- 문제와 과제해결을 위한 부서원의 역량개발과 집중 → 역량 분석, 개발 및 Focusing
- 조직 구성원의 사고방식, 태도, 행동 변화의 주도 → 구성원에 대한 의식혁신, 변화 주도
- 무엇이 문제인가? 왜 그런가? 어떻게 변화를 할 것인가? → 현상 분석 및 대안 수립
- 한다면, 왜 하며, 그 기대효과는 무엇인가? → 대안의 타당성과 실효성 판단
- 일하면서 조사하고, 조사하면서 일해야 함 → 일과 관련 정보, 환경 등을 동시 고려/수행
- 리더십은 Communication임 → Communication Skill 습득
- 상사와의 대화, 부하직원과의 대화, 동료 부서장과의 대화 → 수평/수직 간 원활한 의사소통
- 구성원에 대한 관심과 과제에 대한 균형을 갖춘 리더 → 일과 인간관계의 균형감각
- 상사는 부하의 인생에 대해, 부하는 상사의 인생에 대해, 다 함께 책임을 지는 조직문화와

우리의 삶이 되어야 함 → 상/하 배려할 줄 아는 일과 생활의 균형

- 적당히 하려면 조직을 떠나라! → 조직에의 충성, 직무몰입/열정 발휘

2. 성공적인 기업문화 사례

1) 그레이트 배치

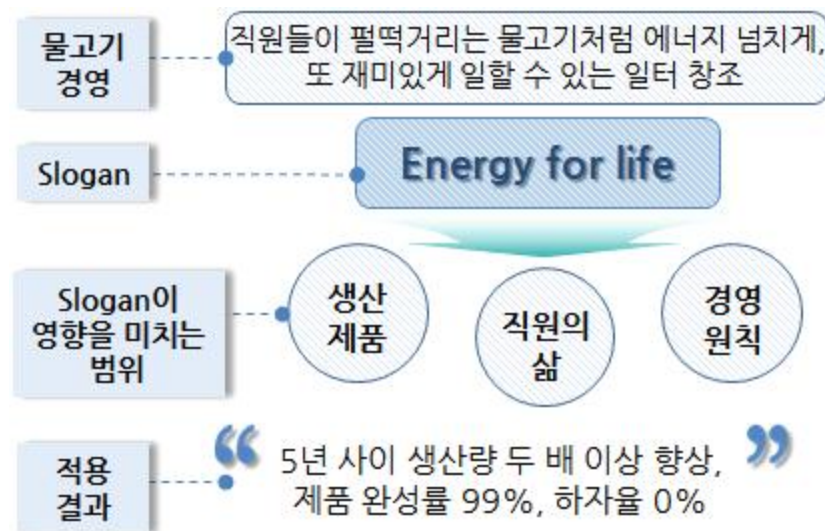
(1) 회사소개

- 1970년 설립, 뉴욕 주 올던시에 위치
- 의료기계용 배터리 생산(95% 이상의 시장 점유율)
- 미국, 멕시코에 생산공장 위치 : 1800여 명의 직원 활동
- 높은 기술력 보유, 긍정적 노사관계 및 조직문화 보유

(2) 특이한 조직문화 사례 : 물고기 인형 증정

- 일명 '영광의 물고기'
- 동료들로부터 칭찬을 받아야 한다고 만장일치로 추천된 직원에게 증정하는 선물
- 단순한 인형을 넘어 조직에 대한 믿음과 충성도를 높이고 조직 내 신뢰감 형성을 가능하게 하는 매개체

(3) '물고기 경영'으로 조직문화를 변화시킴



(4) '물고기 경영'의 구체적인 사례

① 재미를 주는 일터

- 날마다 '날'인 일터
 - 감사의 날, 핫도그의 날 등
 - 노사가 함께 모여 즐거운 시간 공유
- 감사의 날 사례
 - 평소 고마웠던 동료나 상사, 후배를 위해 카드를 쓰고 작은 선물과 함께 전달
 - 인지팀(Recognition team)이 회사가 감사를 전해야 하는 직원을 찾아내 영화티켓 등 선물

전달

- 동료에 대한 신뢰와 존경의 표현, 믿음과 정이 있는 일터 창조

② 감동을 주는 일터

- Wellness의 강조
 - 건강하게 살기에 대한 중요성 강조
 - 특이한 건강보험제도 운영
- 그레이트의 건강보험제도
 - 회사가 건강 프로그램을 마련하여 이 프로그램에 참여한 직원에게 일정 부분의 건강보험료를 환급
 - 직원 가족에게까지 혜택이 적용되고 조깅이나 산책 등의 프로그램도 있기 때문에 손쉽게 1000달러까지 보험료 환급
 - 보험료 지급에 대한 갈등 요인을 사전에 해소, 직원 감동 유발함

③ 장인정신이 있는 일터

- 일은 엄정하게
 - 생명과 관련 있는 제품을 생산하는 것에 대한 책임감과 사명감이 존재
 - 단 한치의 작업 오차도 허용되지 않음
- 의사소통은 편안하게
 - 제품 기술과 환경개선을 위한 '열린 아이디어 제도' 존재
 - 어떤 분야, 어떤 위치에 있는 사람에게도 언제든지 아이디어를 이야기하고 이는 타당성 평가 후 곧바로 현장과 경영방침에 적용됨

저런 문화가 존재할 수 있는 것은 직원 규모가 1800명 정도 되기 때문에 가능한 거야.

Q. 과연 그레이트 배치와 비슷한 조직문화를 가지고 있는가?

- 조직문화는 머릿속으로 생각해서 형성되지 않음
- 아주 작은 것을 실천해보려는 소수 사람들의 의지가 조직문화를 형성할 수 있음

2) WAL★MART

(1) 창업정신과 세가지 기본이념(3 Basic Beliefs)



(2) 10가지 경영지침

① 월마트 성공의 핵심 성공요인 : 샘 월튼의 회고록 中

- 자신이 하는 일에 헌신하라.
- 자신의 이익을 모든 동료들과 공유하고 그들을 동반자로 여겨라.
- 동반자들에게 의욕을 불어넣어라.
- 동반자들과 가능한 모든 것을 의사소통하라.
- 동료들의 모든 경영 활동에 감사하라.
- 성공을 축하하라.
- 회사 내 모든 사람의 말을 경청하라.
- 고객의 기대수준을 초과하라
- 경쟁보다는 비용 절감에 집중하라
- 흐름을 거슬러 헤엄쳐라

(3) 고객의 기대수준을 초과하라

- 경쟁보다는 비용 절감에 집중하라
- 흐름을 거슬러 헤엄쳐라

① 10가지 지침이 구성원의 사고, 실질적 제도와 관행의 구성에 영향

10가지
행동지침
지속적 강조

- 자발적으로 일에 최선을 다하는 사고 형성
- 구성원을 회사 주주 및 동반자로 대함
- 할인된 가격으로 주식을 제공
- 퇴직 시 무상으로 주식을 제공

Cheer	Ten Foot Rule	Sundown Rule
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 한국 공장 방문 시 아이디어를 얻음 ▪ 월마트 구호 운동 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 고객이 자신의 열 걸음 앞에 왔을 때의 행동 방식 ▪ 눈을 응시, 인사, 응대 	<p>오늘 할 수 있는 일은 해가 지기 전에 끝내야 한다는 일을 지침</p>

- 월마트의 성공 비결
 - 최저가 정책(Every Day Low Price, EDLP)
 - 이러한 정책을 뒷받침할 수 있는 문화
- 즉, 구성원 모두가 고객 생활수준 향상에 기여한다는 뚜렷한 목표를 향해 인간존중, 고객에 대한 봉사, 최상의 가치 지향이라는 신념을 공유하고 전략·제도·기법의 측면에서 이를 적극적으로 실천하고자 한 노력의 결과

3) 나이키 (NIKE)

(1) 뿌리 깊이 새겨있는 혁신(Innovation) DNA

- Just Do It!
- 나이키 광고에 등장하는 말
- 회사의 관행과 상사의 질책, 실패에 대한 두려움 등
- 모든 위험을 감수하고서라도 '지금 즉시 실행하라'는 나이키의 철학은 조직 구성원들에게 혁신 DNA를 전파시킴
- 실패와 실수의 경험에서 나오는 깨달음이 얼마나 중요한지 알고 있는 나이키의 성공은 당연한 것
- 빌 바우어만이 새로운 신발 밑창을 만들기 위해 별집 모양의 와플 굽는 기계에 고무를 부어 러닝화를 만든 것을 누구도 성공하리라 믿지 않았음
- 경쟁사인 ADIDAS에서조차 외면받았던 에어쿠션을 몇 년 동안 실패를 거듭한 끝에 개발해낸 혁신 DNA가 지금의 나이키를 만들
- 넬슨 패리스 교육담당 이사
 - "우리는 실패와 실수를 권장하며, 두려움 없이 잠재 능력을 최대한 발휘하도록 함으로써 혁신이 이뤄진다."
 - 이 말이 우리에게 주는 시사점은?

(2) 원칙을 제시하는 창의적인 조직문화

- 빌 바우어만의 명언

- '나이키는 몸을 가지고 있으면 당신은 선수다(If you have a body, you are an athlete)'
- 이 말에 기초하여 브랜드 사명(Mission)이 탄생함
- 브랜드 사명
 - '세상의 모든 선수에게 영감과 혁신을 불러일으키는 것(To)
- 11Maxims를 제정
 - 브랜드 사명을 완수하기 위해 나이키의 모든 구성원들이 지켜야 할 원칙
 - 11Maxims를 뿌리에 두고 창의적인 조직문화를 만들어감

4) HP(휴렛-팩커드)

(1) 존경 받는 조직문화 'HP WAY'

- What is the HP WAY?
- HP WAY : HP의 경영이념과 경영 목적을 기본 공유가치를 실천하기 위해 적용되는 구체적인 경영 스타일, 경영 관행, 실제 구성원의 행동
- William R. Hewlett
 - HP WAY의 정착을 위해 조직 구성원들이 창의력을 발휘할 수 있는 직무조건과 환경을 조성하는데 노력을 기울임
 - 기업의 성공을 개인이 함께 나누며 항상 역량 향상의 기회를 제공함
 - 기업의 사회적 책임을 강조하면서 구성원들이 윤리적인 딜레마에 빠지지 않는 환경에서 근무할 수 있도록 함
- 많은 기업들에게서 벤치마킹이 되고 있는 Flexible Work hour Program을 도입
- 현장순회관리(Management By Wandering Around, MBWA) 도입
 - 개방적 의사소통 방식
 - 수직 계층에 의한 일방적인 보고를 지양함
 - 경영자가 스스로 현장의 문제를 인식하고 구성원과 직접 토론한다는 데 큰 의의를 둠

1. 팀 리더십의 개념과 의의

1) 팀 리더십의 사례

(1) 알렉산드로스 대왕의 교육방식

- 알렉산드로스 대왕이 고립되었을 때였다.

정찰병들이 한 사람의 물을 발견하여 바치자 그는 그 물을 바닥에 쏟아버렸다. 자기 혼자 마시고 나면 나머지 병사들의 갈증과 저항은 더 클 것이라고 생각하고 고생을 부하들과 함께 하겠다는 의지를 몸소 행동으로 보인 것이다.

그의 행동은 모든 병사들이 각자 물을 마신 것과 똑같은 효과를 거두었다.

2) 팀제의 배경과 팀제의 요건

(1) 팀이란?

- '공동의 목적을 달성하기 위해 상호 보완적인 기능을 갖춘 사람들이 서로 신뢰하고 책임을 공유하는 방식으로 일하는 소수의 그룹'

(2) 팀제의 등장 배경

- 미국에서 품질과 생산효율을 높이기 위한 문제 해결 팀을 구성한 것에서 출발
- 급변하는 경영 환경에 능동적이며 신속하고 적절하게 대처할 수 있도록 종전의 수직적인 부·과제가 수평적인 팀제로 전환
- 의사결정 구조를 단축하고 조직 세분화에서 오는 관리 비용의 낭비를 제거하며, 신속성과 유연성을 도모함으로써 소수 정예 주의 인력 운영과 전문 능력 발휘를 도모
- 팀제는 지시와 명령 위주로 이루어지는 업무 환경보다 복합적인 기술이나 판단, 경험, 창의성을 필요로 하고 업무 수행 방식에 대한 합의가 필요로 하고 업무 수행 방식에 대한 합의가 필요한 과업 환경에서 보다 적절 함

(3) 팀제의 요건

- 소수의 인원으로 구성
- 팀원 간 상호 보완적 기능과 능력
- 공동의 목적과 업무 수행 목표
- 과업 수행이나 문제 해결을 위해 공통의 접근 방법 사용
- 과업 수행 결과에 대한 공동책임

3) 팀 리더십의 특이성

(1) 리더십 이론 vs. 팀 리더십 이론

① 대부분의 리더십 이론

- 리더와 부하들의 관계에 대한 관심

② 팀 리더십 이론

- 팀이 가지는 특성들을 고려하며 리더가 어떻게 팀의 운영에 영향을 미치는지에 대한 관심

(2) 팀 리더십의 유형

① 수직형 팀 리더십

- 유연하고 자율적인 운영을 원리로 하는 팀제의 특성상 팀 리더십에 대해 1인 의 리더 중심으로 리더십이 형성

② 공유형 팀 리더십

- 다수의 팀원이 리더십 기능을 나누어서 수행하는 상황도 있다고 보는 주장

수직형 팀 리더십	공유형 팀 리더십
어떤 특정한 목표를 달성하기 위해 단 1명인 리더의 영향력이 팀에 하향적으로 미치는 것	다수의 팀 구성원들이 아래로 뿐 아니라 위로 옆으로 팀에 영향을 미치는 과정을 중시함
리더의 주요 임무는 조직의 욕구를 충족시키는 것	공식적인 리더는 여전히 리더로서의 행태를 보일 수 있지만, 이 리더는 단지 팀을 이끄는 많은 구성원들 중의 하나임
유능한 팀 리더는 과업의 수행과 조직의 유지를 위해 필요한 기능이 충분히 발휘되도록 하는 문제 해결이자(problem - solver)	지정된 팀 리더와 팀 구성원 모두 리더십
팀이 효과적으로 움직이도록 하기 위해 필요한 조건을 조성하는 역할	아이디어는 개개인들은 공식적인 리더를 반드시 따를 필요는 없으며, 특정 상황에서는 그 상황에 가장 적합한 지식을 가진 사람을 따라야 한다는 기능을 수행하는 것
	자율 경영팀

2. 팀 리더십의 기능과 팀 리더

1) 팀 리더가 갖춰야할 조건

(1) 기본적 자질

① 노력과 학습

- 위에서 떨어진 명령을 시킨 그대로 실천만 한다면 어떤 의미에서 실력이 필요 없음
- 복종하는 능력만 있으면 됨
- 팀제 하의 팀장은 중소기업의 사장이요 대기업에 있으면 '소사장'
- 장기 목표를 정해주는 사람도 없고 막힌 문제를 책임져줄 상사도 부하도 없음

② 고독과 인내

- 어떤 문제에 봉착해서 모두가 팀장의 입만 쳐다보고 있을 때, 그리고 뻔죽한 해결책도 떠오르지 않을 때, 게다가 누구 하나 헌신적으로 선뜻 나서지도 않을 때 팀장은 극심한 고독에 빠질 것임

③ 실패에서의 학습

- 인간적 한계 때문에 할 수 있는 실패 말고도, 불확실한 상황에서 항상 결단을 해야 하는 팀장에게는 누구보다도 더 많은 실패가 있을 수 있음

④ 인간적인 접근

- 팀장은 생각이나 성격이나 위치 등 모든 것이 부하들보다 우수할 때가 많음
- 그래서 주변 사람들은 이미 일정 선을 긋고 팀장을 대함
- 가로막힌 벽을 허물고 그들과 가깝게 될 수 있는 가능성은 오직 팀장에게 달려 있지 상대방에게 있는 것이 아님

⑤ 조정에서의 책임자

- 팀장은 타부서나 이해관계자의 조정자 역할을 잘해야 함
- 부하들을 리드할 수 있는 역할은 공식적으로 주어졌지만 그것이 전부는 아님

(2) 실무적 자질

① 완전주의자

- 흔히들 기업 경영을 스포츠 게임에 비유함
- 팀장이 경영 게임에서 패배하면 그 부하들이 비판을 받고 회사에도 지대한 영향을 미침

② 다양성의 소지자

- 다양성이란 성격, 경력, 취미, 경험 등 모든 면을 포함함
- 많은 사람과 만나야 되고 수많은 문제를 주관해야 되는 팀장으로서 다양한 면모를 갖추어야 여러 상황에 대처하기가 수월할 것이며 또 편협되지 않을 것임

③ 건설적 파격성

- 팀장이라면 건설적 파격성을 구사할 수 있는 능력, 특정 상황에서 아무도 생각내지 못한 예외적인 차원을 인식할 수 있는 능력이 필요함

④ 과감한 추진력

- 기업은 사업이 아니라 시업(時業)
- 어떤 결정을 위해서는 많은 정보를 수집해야 하지만 확실한 정보를 손에 넣고 나면 이미 때를 놓치고 마는 것이 기업의 의사결정임

⑤ 선견지명

- 급변하는 기업환경에서 선견력이 없으면 뒷북이나 치면서 다른 사람 뒤를 따를 뿐임. 먼저 미래지향적이 되지 않고서는 선견력을 기르기 어려움

2) 팀장의 리더 행동

(1) 팀원 관리 행동

① 상징적 역할

- 팀원 한 사람의 잘못된 직무태도는 직속 상사와 동료 몇 사람만 알지만, 팀장의 잘못된 행동

습관은 팀원 모두에게 알려지기 마련임

- 팀원 한 사람의 불성실과 나태는 다른 사람이 배우지 않지만, 팀장의 행동은 주변에 금방 파급됨

② 신뢰의 표현

- 팀장이 부하의 신뢰를 얻으려면 팀장이 먼저 자기 팀원들을 믿어야 함
- 부하의 보고를 확인하려고 드는 것은 꼼꼼하게 보일지는 몰라도 그에게 실망을 주게 됨

③ 동행

- 팀장이 '다른 세계'의 사람으로 군림해서는 팀원들로부터 영원히 차단됨
- 온 종일의 일, 대화, 생활에서 함께 어울리는 것이 중요함

④ 자기표현

- 밑에서 몰라준다며 불만을 토로하는 팀장들이 있음
- 그것은 밑의 사람들의 잘못이 아님
- 다만 팀장의 의도가 밑에까지 알려지지 않았거나 잘못 알려졌기 때문임

⑤ 비전제시

- 미래는 결코 보통 사람이 생각하는 대로 전개되는 것은 아님
- 팀장과 다른 사람의 차이점은 미래를 보는 시각의 차이에 있음

(2) 업무 관리 행동

① 시간으로부터의 해방

- 팀장은 추상적 업무나 먼 훗날의 계획을 생각해야 하는 사람임에도 불구하고 워낙 많은 업무에 시달리고 있기에 장기적 구상에 시간을 투자하려 하지 않음

② 버리는 과감성

- 인간의 한계 때문에 오판은 언제나 있을 수 있으며 당시로서는 정확한 선택이었을지라도 실천과정에서 외부의 사태가 돌변할 수 있음
- 그리하여 일이 풀리지 않을 때 그 일을 시작하게 한 당사자로서는 후퇴하기가 싫은 법

③ 초창기의 각오

- 어느 자리를 맡게 되면 첫해에는 누구나 각오가 대단하여 수많은 계획을 수립하고 또한 왕성한 정력으로 실천에 옮김
- 그러다가 어느 정도의 세월이 흐르고 나면 자리도 잡혔고, 쉬고 싶기도 하고 능력을 한 번 보인 후로는 초기의 투혼과 용기를 줄이고 안일한 경영으로 되돌아가는 것이 보통임

④ 현장경영

- 유능한 팀장이면서도 일상 업무가 바쁘다 보면 현장을 소홀히 하기 쉬움
- 그래서 간부를 불러 보고하게 하고 책상에서 결정을 내림
- 이런 식으로 계속하다 보면 자신도 모르게 팀장만의 편협한 '현장관'을 새겨놓기 마련

⑤ 정보공유

- 과중한 업무가 팀장에게만 집중되어 신속한 결정과 해결을 가리게 되는 이유 중 하나는 팀장이 모든 정보를 가지고 있기 때문

⑥ 간결한 보고

- 담당자의 보고는 재치 있게 재빨리 이해해야지, 자기는 가만히 앉아 있고 밑에 있는 사람이 전부 씹어서 입에 넣어주어야 먹는다는 식으로 하면 담당자가 볼 때 답답하기 그지없고 중국에는 피상적인 보고만 하게 됨

(3) 자기 관리 행동

① 고집

- 남의 의견에 항상 귀 기울이고 제삼자 입장에서 자신의 생각을 재평가해보되 과거 성공의 유혹에서 벗어나려는 '의지력'이 필요

② 예스맨 피하기

- 유능한 팀장이라면 팀원의 직언을 내심 좋아하고 그것이 막히지 않도록 요령껏 부추겨주어야 할 필요가 있음

③ 효율적 회의

- 회의는 정보관리의 센터 역할을 하며, 효율적 커뮤니케이션 수단으로 발전하려면 팀장의 역할수행이 절실함

④ 감정표출의 억제

- 팀장의 가벼운 지적이나 경솔한 말 한마디가 팀원에게 크게 작용할 수 있음을 항상 기억할 것

⑤ 중립적 자세

- 팀장의 관심이 쏠리고 흥미가 당기는 사소한 업무에 너무 많은 관심과 정열을 쏟는 것도 금물

⑥ 술선수범

- 가장 일찍 출근하고 숨 돌릴 새 없이 척척 일을 처리하고 팀원을 살피면서 단 일 초도 가만히 있지 않는 팀장의 에너지는 팀원에게도 확산

(4) 팀 리더십 체크리스트

① 팀장의 역할

- 효율적인 의사결정을 위해 다양한 방법으로 다량의 정확한 정보를 수집하여 전달해주는 것

② 팀장의 정보 전달에 대한 임무

- 팀장의 정보 전달에 대한 임무는 막중하며, 이것이 잘못되면 기업은 올바른 의사결정을 할 수

없음

- 팀장의 정보 전달 임무는 기업 규모에 따라 커지기 마련이고 효율적 정보 유통시스템 없이는 그 임무를 다할 수도 없음
- 무리한 정보 전달에 대한 임무는 팀장 자신이 오히려 정보 유통을 정체시키는 장본인이 되어 기업 의사결정이 제대로 이뤄지지 못하는 결과를 가져오게 됨

3) 팀원 개발을 위한 팀 리더의 자세

(1) 팀원에 대한 교육훈련 마인드

① 부하 실수의 대처

- 자신의 팀 업적을 위해서 능력 없는 부하나 싫은 팀원을 내쫓으려고 하는 사람은 제대로 된 팀장이 아님

② 부하의 특기 개발

- 부하 지도란 내가 힘을 가해서 내가 바라는 방향으로 휘게 만드는 일이 아님

③ 업무를 통한 부하 육성의 의지

- 부하 지도 육성의 중요성은 알지만 바빠서 못하겠다고 하는 리더가 있음

④ 헌신적 육성

- 나를 잘 따르지 않는 부하는 따돌리고 잘 따르는 부하는 편애하거나, 부하를 힘으로 누르려고 해서는 안 됨

⑤ 부하의 특기와 장점 개발

- 부하에 대한 지도 육성은 결코 내 자리를 물려줄 후계자를 양성하는 것이 아님

⑥ 부하의 잠재적 개발

- 상사의 고집된 생각을 부하가 눈치채게 될 때 부하의 마음은 더욱더 굳게 닫히고 맘

(2) 팀원 육성을 위한 실제 전략

① 신뢰

- 이기적인 상사는 자기중심적이어서 무엇이든 개인 이득을 보는 방향으로 행동하므로 부하의 불신을 삼

② 권한 위임

- 부하가 처리하게 되면 나만큼은 숨쉴 있게 잘 처리하지는 못하지만 내가 도와줌으로써 그런대로 처리할 수 있다고 판단되는 업무라면 모조리 부하에게 맡겨야 함

③ 자원자 위치

- 부하에게 일을 맡기기가 불안해서 꼼꼼하게 지시하는 사람이 있음

④ 업무의 교체

- 일을 성취하였을 때 기뻐하고, 실패했을 때는 다시 생각하는 과정에서 능력 생김
- 그러나 몇 년 지나서 자신이 생기면 남의 의견을 수용할 수 없게 되면서부터 능력의 발전은 멈추게 됨

⑤ 칭찬과 동기부여

- 신임 팀장은 부하에게 선수를 쳐가며 지시하기 바쁨
- 그러나 부하는 자꾸 선수 공격에 쫓기면 반대로 소극적으로 일하게 됨

⑥ 책망 금지

- 부하에게 주의를 주는 일, 꾸짖는 일은 나의 스타일에 맞지 않는다고 핑계 대며 우물쭈물하는

사람이 있음

4) 팀 리더십의 축소와 자율경영

(1) 관리계층의 축소

- 자율 팀에서는 대규모의 명령 계통이나 견제장치를 마련할 필요가 없음
 - 팀제 도입 이전보다 더 적은 관리계층으로 운영될 수 있기 때문
- 관리계층과 관리자의 수가 축소됨에 따라 통제 범위는 확대됨
- K 슈즈사는 팀원 60명당 1명의 리더라는 책임 범위로 운영됨
- 텍사스 인스트루먼트 말레이시아 지사는 1명의 팀장이 200명의 팀원을 책임
 - 책임 범위가 확대되면 더 활력을 주는 리더십 스타일이 요구됨
- 20명에게 사용했던 통제와 결재방식으로 200명의 팀원을 관리할 수 없음
 - 따라서 관리가 아니라 자율 방식으로 유도해야 함

(2) 팀 리더십 개발

- 과거의 자기중심적, 지시 통제적 리더십 스타일에서 벗어나 구성원들의 능력을 키워주고 부하로부터 신뢰를 얻을 수 있는 효과적이고 성공적인 새로운 리더십이 필요한 시기임
- 리더십의 방향을 정하기 전에 팀원들이 팀장에게 바라는 기대가 무엇인가 먼저 파악하는 것이 가치 있는 일임

① 팀원이 바라는 리더십

- 종전의 조직에서 벗어난 팀제를 느낄 수 있도록 할 것
- 책임감을 갖고 의욕적으로 일할 수 있는 여건을 마련할 것
- 업무는 자율적으로 하도록 권한과 책임을 위임할 것
- 팀 내 어떤 업무라도 할 수 있도록 순환보직을 시킬 것
- 팀원의 담당업무 범위를 확장할 것

② 팀 리더의 행동기준

- 자기 분야의 전문지식을 쌓아야 함
- 팀을 리드하지 못하는 팀장에 대한 평가 시스템 제도화
- 의식전환을 위한 교육훈련 프로그램 개발
- 팀원의 자율과 창의성 존중 필요
- 팀원들의 팀장 평가제 도입
- 팀장 업무의 규정과 한계 필요
- 팀장 자신의 정확한 목표 인식
- 팀장의 의견과 정보를 공유할 수 있도록 열린 관리

(3) 중간간부의 업무역량 개발

① 중간간부의 리더십 개발

- 교육훈련을 통한 사고(의식)의 전환
- 상사에게 직언할 수 있는 분위기 조성
- 목표에 대한 공감대 형성 및 책임의식 고취

- 조직 활성화를 통한 팀워크 배양
 - 토론문화 정착
 - 상사에 대한 평가 제도 도입
 - 자기계발을 통한 업무능력 배양
-

1. 갈등의 의의와 원인

1) 갈등에 대한 여러 의견들

성공적인 갈등 처리의 비결은 101% 원리에 따라 사는 것이다.

만일 당신과 갈등관계에 있는 고집스러운 사람이 있다면 당신과 그 사람이 일치하는 1%를 찾아내라 그리고 그 1%를 위해 당신의 100% 노력과 능력을 쏟아부어라.

그 1%를 실마리로 해서 당신 두 사람을 함께 묶도록 하라.

- 존 맥스웰 -

- 조직 내 갈등 관계에 있을 때 바로 갈등 문제부터 해결하려고 노력하는 대신, 먼저 공통점을 찾아내서 우호적 관계를 설정하게 되면 자연스럽게 문제가 해결될 것임. 대부분의 갈등은 문제 그 자체가 아닌, 사람과 사람과의 관계에 있음을 생각해보아야 함

- 야유회로 산으로 갈까 바다로 갈까?
- 모두가 만족하기에는 제약이 따른다면?
- 양보 or 진행
- 어느 한쪽이 양보를 한다면 문제점이 발생할 것
- 누군가의 일방적인 양보로 인한 타협이라는 것은 갈등의 해결이 아닌 갈등의 봉합이기 때문
- 어느 조직이나 갈등 상황이 존재하며 다양한 성향과 가치관 또한 존재함
- 중요한 것은 갈등을 회피하거나 무시해서는 안되며 제대로 관리해야 한다는 것임
- 원칙을 수립하고 이를 따르는 것이 필요함

2) 갈등의 의의

(1) 갈등의 정의

- 갈등이란 사람들 사이의 양립될 수 없거나 상반되는 욕구, 바람, 생각, 관심들의 충돌 상태를 말함

① 리터러(J. Litterer)

- 어떤 개인이나 집단이 다른 사람이나 집단과의 상호작용이나 활동으로 상대적 손실을 지각한 결과, 대립, 다툼, 적대감이 발생하는 행동의 한 형태

② 토마스(K. Thomas)

- 조직의 한 단위가 다른 단위로 인해 자기의 관심사가 좌절되었거나 좌절될 것을 지각할 때 생기는 과정

③ 로빈스(S. Robbins)

- 목적을 달성하고 이익을 계속 추구하는 데 있어서 A가 의도적으로 B에게 좌절을 초래하기 위한 방해 행동을 하는 과정

④ 마일즈(R. Miles)

- 조직의 한 단위나 전체 구성원들의 목표 지향적 행동이 다른 조직 단위 구성원들의 목표

지향적인 행동과 기대로부터 방해를 받을 때 표현되는 조건

(2) 갈등의 순기능과 역기능

① 순기능의 결과

- 새로운 아이디어 유도
- 창조성 및 변화 촉발
- 조직의 생동감 제고
- 개인과 조직의 동일성 회복
- 문제 해결 촉구 등

② 역기능의 결과

- 업무로부터 에너지 분산
- 심리적 안정상태 위협
- 자원 낭비
- 부정적 조직 분위기
- 집단응집력 파괴
- 적대감과 공격적 행동

3) 갈등의 원인

(1) 집단 목표의 차이

- 영업부서는 시장점유율을 높이기 위해 할인, 자금부서는 보다 신속한 자금 회전에 목표를 두는 경우가 많음

(2) 자원의 제한

- 조직은 활동을 수행해나가는 과정에서 많은 인적, 물적 자원을 필요로 하는데 이들은 유한하기 때문에 각 집단이 서로 보다 나은 인적 물적 자원을 확보하려 경쟁하면서 갈등함 특히 성과중심의 인적자원관리에서는 핵심인재를 많이 확보하려 함

(3) 지각의 차이

- 생산부서는 생산시설의 효율적인 유지를 위해 일정한 생산속도로 일정량의 제품을 만들며 주기적으로 라인을 중단시켜 기계설비를 점검
반면 시장 수요에 맞추어 매출액을 최대화하려는 영업부서는 철야작업을 해서라도 주문을 맞추기를 원함

(4) 상호의존

- 두 집단이 조직체의 전체과업을 달성하기 위해 서로 의존하는 정도

4) 갈등의 유형

(1) 계층적 갈등(Hierarchical conflict)

- 조직 내 각 계층 사이에 존재하는 갈등으로 중간관리자와 일선 감독자 사이의 갈등, 노사갈등

(2) 라인-스텝 갈등(Line-staff conflict)

- 조직 내에서 역할, 권한, 책임 등이 각기 다른 라인과 스태프 사이에 야기되는 갈등

(3) 기능적 갈등(Functional conflict)

- 조직 내 동일 수준의 각 집단(부서) 간에 야기되는 갈등으로 생산부서와 영업부서 사이의 갈등

(4) 경쟁적 갈등(Competitive conflict)

- 조직 내 여러 집단이 유사한 기능의 일을 할 때 발생하는 갈등으로, 영업부 내의 영업 1과와 영업 2과 사이의 갈등

5) 갈등의 접근법

- 원칙에 입각한 협상에서는 경쟁적인 흥정이나 과도한 수용을 통하는 것이, 문제 자체의 중요도를 가지고 의사결정을 할 것을 강조함
- 네 가지 원칙을 통해 협상의 기본 요소들, 즉 사람, 이익, 옵션, 기준에 초점을 맞춤

(1) 협상의 기본 원칙을 알려주는 4가지 원칙

① 사람을 문제로부터 분리하기

- 갈등은 사람 요인과 문제 요인을 가지며, 이 둘은 서로 분리되어야 함
- 이 두 가지는 서로 얽혀있기 때문에, 이는 쉬운 일이 아님
- 둘을 분리함으로써 우리는 상대방의 특수함과 욕구들을 알아볼 수 있게 됨
- 이를 통해 우리는 관계에 더 주의를 기울이고 공통으로 문제에 맞설 수 있음

② 입장이 아닌 이익에 초점 맞추기

- 입장은 특정 갈등에서 우리가 서는 위치 또는 관점을 나타냄
- 이익은 우리의 입장 뒤에 있는 것을 의미함
- 이익은 흔히 소속, 인정, 권한, 경제적 안정 등과 같은, 기본적인 인간 욕구와 관련됨
- 이익에 집중하는 것은 서로 대립하는 당사자들이 "진짜" 갈등을 다루는데 도움이 됨
- 예: 수업 출석 방침

③ 상호의 이익을 위한 옵션을 만들어 내기

- 인간은 자연적으로 갈등을 '이것 아니면 저것'이라는 식의 문제로 본다 우리는 이기는 것 아니면 지는 것임
- 이 원칙은 갈등을 양측 모두가 이기는 것으로 만듦
- 양측은 갈등에 대한 창의적인 해결책을 열심히 생각해보고 찾아보아야 함
- 이해당사자들의 이익들이 겹치는 지점이 어디인가?
- 다른 이들의 이익을 배려함으로써 그들을 더 쉽게 충족시킬 수 있음

④ 객관적 기준을 사용할 것을 고수하기

- 객관적 기준은 이해당사자들이 편향되지 않은 렌즈를 통해 갈등을 바라볼 수 있게 해줌
- 객관적 기준은 여러 가지 형태를 가짐

- 선례
- 전문적 기준
- 법원 결정 사안
- 도덕적 기준
- 전통
- 과학적 판단
- 예 : 임금 협상

2. 갈등의 해결 방법

1) 갈등 해결 방법의 종류

(1) 다양한 갈등 해결 방법

① 일반적 해결 방법

- 대면, 공동적 설정, 상위목표 설정, 자원 확충

② 구조적 해결 방법

- 규율, 절차, 권한이나 계층 및 계획(기능과 역할을 보다 분명히 해야 함)

③ 통합작용방법

- 연락조정역, 타스크포스팀 조직, 통합전담부서

④ 기타방법

- Rubble & Thomas의 갈등 해결 방식

(2) 루블과 토마스에 의한 갈등 해결 방식

- 집단 간 갈등은 결코 전적으로 해결되거나 제거될 수 없다는 생각
- 갈등 스타일이란 사람들이 갈등에 접근할 때 사용하는 정형화된 반응이나 행동
- 갈등 스타일은 자기주장과 협력이라는 두 가지 차원에서 변화를 보임
 - 자기주장은 자신의 관심사를 만족시키려는 시도
 - 협력은 갈등 상대방을 만족시키려는 시도
- 토머스-킬만 모델의 다섯 가지 갈등 스타일(어떤 사람의 개인적인 스타일은 보통 다음의 다섯 가지 스타일이 섞인 것)
 - ① 회피 스타일
 - 장점
 - 문제가 사소한 것일 때, 갈등으로 인한 잠재적 피해가 너무 클 때 열을 식힐 시간을 제공해줄 수 있음
 - 단점
 - 보통 역효과를 낳으며, 스트레스와 더한 갈등으로 이어짐
 - 정적인 접근법이며, 문제를 해결하는데 있어 아무 것도 하지 않음

② 경쟁 스타일

- 이 스타일은 자기주장은 강하지만 협조성은 낮은 것임
- 본질적으로 한 쪽은 이기고, 다른 쪽은 지게 되는 접근법
- 장점
 - 신속하고 결단력 있는 행동이 필요할 때 유용함
 - 창의성을 만들어냄
 - 이해 당사자들이 각자 최선을 다하도록 만듦
- 단점
 - 승자와 패자가 생겨남
 - 불안정한 상황과 적대적인 의사소통을 만들어낼 수도 있음
 - 다른 이들의 욕구를 인정하지 않기 때문에, 본질적으로 거절의 성격을 가짐

③ 수용 스타일

- 협조성이 높고 자기주장이 낮은 스타일
- 개인들은 다른 사람들을 따름으로써 문제를 해결하려 함
- 장점
 - 사람들이 갈등이 불러일으키는 불편한 감정들로부터 물러설 수 있게 해줌
 - 문제가 어느 한 쪽 당사자에게 더 중요한 것일 때, 또는 관계에서 조화가 가장 중요한 목표인 경우에 잘 맞을 수 있음
- 단점
 - 사실상 한 쪽은 패배, 한 쪽은 승리의 전략
 - 수용하는 쪽은 관계를 매끄럽게 유지하기 위해서 자신의 가치와 목표를 희생시킴
 - 조화를 향한 욕구가 최적의 해결책을 찾으려는 욕구를 넘어서버릴 수도 있음

④ 절충 스타일

- 이것은 협조성과 자기주장 모두 중간 정도인 스타일
- 장점
 - 자신의 목표와 다른 이들의 목표를 모두 보살펴야 함
 - 다른 스타일들이 실패했거나 부적절한 경우에 가장 잘 맞음
 - 양쪽 이해당사자 사이에 동등한 힘의 균형을 강제함
- 단점
 - 갈등을 확실하게 해결하는데 충분하지 못함
 - 도망치기 쉬운 방법이 되어버릴 수 있음
 - 어느 한 쪽도 완전히 만족하지 못하게 될 수 있음

⑤ 협력 스타일

- 자기주장과 협조성 모두 높은 스타일
- 갈등에 정면으로 맞서고 갈등을 이용해서 생산적인 결과물을 만들어내기 때문에, 이상적인 스타일
- 장점
 - 양쪽 모두 이기게 됨

- 의사소통이 만족스러움
- 관계가 강화됨
- 협상된 해결책은 장기적으로 볼 때 더 비용 효율적임
- 단점
 - 에너지, 힘든 노력, 공동의 권한을 요구함
 - 합의점들을 확인하고 상호 만족스러운 해결책을 선택하는데 시간이 걸림

(3) 기타 갈등 해결

① 차별화

- 차별화는 갈등을 정의하는 것이며, 개인들이 각자 자신의 입장을 설명해야 하는 과정임
- 개인들의 유사점보다는 차이점들에 초점을 맞춤
- 갈등의 초기 단계에서 일어남
- 차별화가 유용한 이유
 - 갈등에 초점을 맞춰줌
 - 양쪽 당사자들 모두의 이익에 신빙성을 부여함
 - 갈등을 객관화함

② 세분화

- 세분화는 큰 갈등을 더 작고 다루기 쉬운 조각들로 분해하는 기술임
- 이것이 유용한 이유
 - 갈등을 더 작고, 덜 복잡한 갈등으로 잘라냄으로써 갈등을 축소시켜 줌
 - 갈등에 초점을 부여함
 - 갈등 당사자들 사이에 더 나은 작업 관계를 촉진함

③ 체면 세우기

- 갈등 상황에서 개인들이 자신들의 긍정적 자아 이미지를 유지하기 위해 서로에게 표현하는 메시지를 말함
- 상대방을 불쾌하게 만들지 않으면서 상대방의 관점을 인정할 수 있게 해주는 방법임
- 갈등을 덜 위협적인 것으로 만들어주고, 당사자들이 적절하게 행동했다고 느낄 수 있게 해줌

2) 조직 내 갈등관리 습관

(1) 조직 내 갈등관리를 위해 가져야할 습관

① 결과(what)에 주목하지 마라. 이유(why)에 집중을 하라

- '왜 열고 싶은 건지, 왜 닫고 싶은 건지..'
- 이유를 확인하게 되면 갈등의 프레임이 달라질 것
- 신선한 공기와 보온이 필요하다면 공기청정기나 따뜻한 외투가 필요함
- What에 집중하게 되면 제대로 된 해결에 도달할 수 없음
- 누군가는 포기나 양보를 해야 하는 제로섬 게임이 되기 때문
- Why에 주목하여 갈등의 근본 원인을 찾아야 함

② 공유된 목적 찾기

- 그런데 'Why'도 첨예하게 대립한다면 어떻게 해야 할까?
- 필요가 상충되는 경우라도 기본 원칙은 변하지 않음
- Why를 좀 더 깊게 파고들어간다면 '서로 공유된 목적'을 찾을 수 있게 됨
 - '창문을 닫자, 열자' 논의에서도 신선한 공기와 따뜻한 보온의 공유된 목적은 '건강'이라는 것을 찾아낼 수 있음

③ 다른 관점과 입장에서 시작하기

- 공유하는 목적을 찾으려 해도 접점을 찾을 수 없다면 어떻게 해야 하나?
 - 관점을 바꾸어 점검하라
 - 현재의 관점이 아닌 미래, 제삼자의 입장에서 바라보는 것도 답이 될 것

3) 조직의 갈등대처 사례

(1) 사례

- 삼성그룹 창업주 이병철 회장이 생전에 계열사 사장들을 호출 한 뒤 꺼내는 첫 마디는 항상 "이야기해 보라."였다고 한다. 앞뒤 설명 없는 이러한 직설적인 질문을 받으면 당황스럽겠지만 '이야기해 보라'라는 여섯 글자 속에 숨어있는 속뜻은 계열사 사장 또는 임원들이 자신이 속해 있는 조직에서 이뤄지고 있는 상황에 대해 정확히 알고 있는가를 묻는 것이었을 것이다. 설명을 듣고 나면 다시 "왜 그런가?", "그럼 어떻게 할 것인가?"라는 질문이 이어졌고, "그것만 하면 다 되냐?"라며 마지막으로 다시 물었다. 이병철 창업주는 당시 아들 이건희 회장의 경영 수업을 시작하면서 첫 출근 날, 직접 '경청'이란 글자를 써주며 남의 말을 잘 듣는 것이 바로 리더가 해야 할 일이라고 말했다. 이건희 회장은 경청을 좌우명으로 삼고 자신의 말을 아끼고 상대방의 말에 귀를 기울이는 것으로 잘 알려져 있다.
- 한 연구에 따르면 같은 정보에 대해 30% 사람들만이 완전하게 받아들이고, 나머지 70% 사람들은 일부만을 받아들이고 기업의 문제 중 70%는 의사소통의 장애로 야기되고, 경영자들은 실제로 70%의 시간을 의사소통을 위해 사용한다는 연구가 있음
- 다른 사람에 대한 경청은 리더가 가진 가장 효율적인 의사소통 방법
- 효율적인 의사소통 여부가 기업과 경영자의 성패를 좌우함
가장 훌륭한 경영자는 가장 훌륭한 경청자인 것임

1. 잭웰치의 리더십 사례

1) GE의 잭 웰치 리더십

(1) 잭웰치

- 20세기 후반의 대표적 경영자 잭 웰치(John F. Welch Jr.)
- 미국 기업 역사상 최고의 CEO로 평가됨
- 아시아 100대 기업 CEO가 가장 존경하는 기업인 (60%)
- 한국 기업 중역 75%가 그를 선택함
- 재임기간 (1981 - 2000) 중 실적
 - 주가 40배 상승
 - 자본 수익률 평균 20% 수준 (동 기간 미국 평균 12%)
- 20세기 기업 경영의 교과서 (벤치마킹의 대상)

(2) 잭 웰치의 성장배경

- 외모와 달리 존경받음
 - 하키팀의 주장임에도 불구하고, 작은 키와 버스 수리공 같은 외모
- 팀 전체 동행 파악
 - 급변 상황 속에서 자신의 역할 파악하고 적응하였음
- 팀워크 본질 이해
 - 조직 내에서 개인의 창의적 생산성 창출
- 냉철한 구조조정
 - 하키팀의 주장임에도 불구하고, 작은 키와 버스 수리공 같은 외모

(3) GE의 문제점

① 관료주의

- 매우 많은 단계
- 유명무실한 전략회의
- 경영진의 실무 감각이 떨어짐

② 현장의 불신

- 현장 근로자가 대다수의 본사 스태프들을 완전히 불신

(4) 잭 웰치의 대응

① 인재에 대한 적극적인 투자

- 능력 위주의 인사제도 마련, 직원들의 과업에 대한 동기 부여
- GE의 경영 사관 학교-크론토빌
- 현장학습에 추진되는 프로젝트 학습
 - 실제 사업과 관련된 이슈를 공부 및 토론
 - 강의를 통한 잭 웰치의 경영 이념 인식(Workout, 6시그마, 벽 없는 조직)

- 토론과 강의를 통한 새로운 경영 문화 탄생

- 아이디어가 존중되는 문화 확충
 - 변화에 유연적으로 대응할 수 있는 조직의 변화 유도
- ② 벽 없는 조직 만들기
- 여러 부서들에서 자유로운 의사소통을 가로막는 어떠한 장애물도 존재하지 않는 조직
 - 조직으로부터 장벽을 제거, 관료성을 추방함
 - 벽 없는 조직의 필요성을 느끼지 못하는 임원 해고
 - 구성원의 아이디어를 존중
- 시장 변화에 대한 적극적이고 즉각적인 대응 가능
 - 유연하고 탄력성 있는 열린 기업문화 창조
 - 부서의 벽을 넘어 장벽이 없는 신속하고 효율적인 팀워크 구축
- ③ 세계화
- 독립적으로 분리되어 있던 국제 섹터(International Sector)를 없애고 각 사업부 CEO들로 하여금 각자 맡은 사업의 세계화를 자체적으로 책임지도록 함
 - 기존의 시장에 국한된 좁은 의미 탈피
 - 제품, 부품 조달에서 지적 차원의 확충까지 범위 확대
 - 세계 각국에서 인재들을 찾아내 조직 내 배치
 - 해외 파견을 줄이는 대신 현지 인재들을 확보하여 비용을 절감하는 전략

회사가 글로벌한 것이 아니라, 사업이 글로벌한 것이다. -잭 웰치-

(5) 잭 웰치의 자질

① 인성-경쟁심

- 잭 웰치는 이미 어렸을 때부터 경쟁에 익숙했음
- 미식축구장에서, 야구장에서, 아이스하키 링크에서 그리고 어머니와 즐겼던 진 러미(카드 놀이)에서 그는 경쟁에서 이기는 기쁨을 배웠고 지는 쓰라림을 경험함
 - 여기서 길러진 승부욕은 이후 경영 일선에서 '1등이나 2등 전략'으로 그 진가를 발휘함

② 인성-자신감

- 웰치는 어린 시절 말을 더듬었음
- 그의 어머니는 "그건 네가 너무나 똑똑하기 때문이지. 어느 누구의 혀도 네 똑똑한 머리를 따라갈 수는 없을 거야."라고 했음
 - 이런 식의 자신감을 북돋는 말들은 웰치로 하여금 자신이 농구팀에서 가장 작고 나이 어린아이라는 것을 잊게 해주었음

③ 인성-신뢰감

- 웰치가 살던 살렘은 소년이 성장하는 데 필요한 조건을 두루 갖춘 매우 훌륭한 곳이었음
- 그곳에는 강한 직업윤리와 훌륭한 가치 기준이 존재했음
- 그 당시에는 대문을 잠그는 사람이 아무도 없었음

- 훗날에 '원칙중심의 리더십'을 형성하는 배경이 되었음

④ 인성-활동성

- 웰치는 어린 시절에 공장에서 근무한 적이 있었음
- 페달을 밟는 전동 드릴로 작은 코르크 조각에 구멍을 내는 일이었음
- 그의 성향과 안 맞는 일로 인해 낙담했고 결국 3주를 못 채우고 그만두게 됨
- 반면 골프장에서의 캐디나 신발 판매원, 신문 배달 등의 활동적인 일에 대해서는 곧잘 해내었음
- 이런 활동적인 성향은 웰치로 하여금 현장에 깊이 관여하는 적극적인 리더로 성장케 했음

⑤ 인성-직관력

- 원자로 사업부에서 원자로 수주에 모두 주의 집중하고 있을 때 웰치는 원자로 제작보다는 이미 판매된 원자로의 연료 및 서비스 사업에 몰입함
- 결국 엄청난 순이익을 창출했음
- 그는 이런 능력은 경제학과는 아무 관련이 없으며 일종의 '직감'과 깊은 관련이 있다고 말함

⑥ 실무능력-비전제시

- 진정한 승리자가 되기 위해서는 성장 시장에서 반드시 1등이나 2등 기업이 되어야 한다는 하드웨어적인 비전과 새로운 기업 문화를 창조해 내기 위해 무형의 소프트웨어적인 가치(현실 직시, 초일류의 추구, 인간적인 요소)들을 결합시켜야 함
- 웰치는 이런 가치를 비전으로 제시하고 자신의 지지세력을 구축하여 초기에 주도권을 잡는 능력을 발휘함

⑦ 실무능력-현실 직시

- 사람들은 누구나 자신의 원하는 부분을 보려고 하고 자신이 듣고 싶은 얘기만 들으려 하는 '선택적 주의'의 속성을 지니고 있음
- 이것에 대해서 단호히 거부하는 것이 '현실 직시' 임
- 웰치는 CEO의 위치에 있게 되었을 때 관료주의, 현장의 불신, 피상적인 일체감, 그 외의 많은 사업부의 문제점들을 꼼꼼하게 직시함
- 현실을 직시하는 능력은 여러 가지 비난 여론에 대해서도 흔들리지 않고 도전을 멈추지 않게 하는 원동력이 되었음

⑧ 실무능력-사람에게 투자

- 크로톤빌의 개혁 : 당시 크로톤빌은 GE 최고의 인재가 모이는 곳이 아니라, 일선에서 물러난 사람들이 차지하는 곳으로 전략한 상태
- 웰치는 크로톤빌의 인력을 육성하는 데 집중하였으며 현재 크로톤빌은 새로운 사고를 위한 원동력을 제공하고 있음
- 주요 이니셔티브들을 추진하면서 발생하는 조직 내의 혼란을 파악하는데 없어서는 안될 중요한 장소가 되었음
- 모든 사람의 아이디어가 존중되는 문화, 리더들이 통제하기보다는 주도하는 문화로 피어나는 계기가 됨

- 우수 인력을 생산하는 공장을 만든 셈
- '전략적 인적자원 관리'라는 개념이 부각되는 이때에 웰치는 오래전부터 인적자원의 중요성을 파악하고 있었음

⑨ 실무능력-동기부여능력

- 웰치는 사람을 중요시 했음
- 결국은 모든 자원의 할당은 사람에 의해서 조율되기 때문
- 그러나 X-Y이론에서의 Y이론 관점에서만 사람을 볼 수 없음
 - 따라서 웰치는 독특한 '인사평가' 제도로써 동기부여를 고안해냄
- 웰치는 '능력의 차이가 모든 인사관리의 기준'이라는 전제하에 '20:70:10 인사전략'을 창안했고 조직의 동기부여에 크게 기여함

⑩ 실무능력-이론과 수요의 창출

- 웰치는 새로운 이론에 대해서 수용적인 태도를 보이며 직접 어떤 이론을 만들기도 함
- 벽 없는 조직, 6시그마, e 비즈니스에 도전, 갖가지 인사관리하는 이론들에서 그의 이런 성격을 볼 수 있음
- 이런 이론들은 사라지지 않고 계속해서 살아 있음
- 또한 그것들은 기업 내에서 근본적인 변화를 창출하고 서로를 뒷받침해줌
- 웰치에게는 다양한 시대의 조류를 읽고 파악하여 본질적인 것에 집중하는 능력이 있고 그것은 GE의 노하우로 그 명맥을 이어가고 있음

⑪ 실무능력-깊이 관여하기

- 회장이라는 특권으로 어떤 한가지 문제를 선택해 그것에 '깊이 관여하는 것'
- 실제로 웰치는 CNN의 위협을 인식 CNBC에 깊이 관여하여 CNN의 시청률을 앞지르는 쾌거를 달성함
- 이는 조직 내의 리더십들을 자극하며 본인 자신에게도 현장 감각을 보다 구체적으로 느끼게 하는 역할을 함
- 많은 부분에서 권한을 위임하되 직관에 의해서 관여하고 회의하고 실행하는 모습은 웰치만이 구사할 수 있는 독특한 능력임

2. 세계적인 CEO의 리더십 사례

1) 오바마 리더십

(1) 변화 리더십

① 변화와 혁신을 추구하라

- 비전을 보여주어라
- 더 큰 것을 기대하게 하라
- 변혁적 리더의 필수 원칙

↓

- 현 상황의 정확한 인식 - 네트워크를 통한 정확한 상황 인식
- 넓은 관습 타파 - 창조적 시각

- 정체성 확립 - 조직 내부의 정체성 규정과 확립
- 변혁적 리더는 구성원들이 본래 기대했던 것보다 더 큰 것을 기대하도록 만들
구성원들이 순간적인 이익을 얻는 것에 대한 관심을 넘어서도록 만드는 것임

(2) 통합의 리더십

① 안으로 무너진 경제를 살리고, 대외적으로 화해 외교

- '흑백, 빈부, 이념 등으로 갈라진 미국 사회의 대립과 갈등을 치유하고 통합을 이뤄내겠다는 가치를 내 걸었음(내부 현실에 대한 반성과 처방)
- 흑인 아메리카와 백인 아메리카도, 라틴계 아메리카와 아시아계 아메리카도 없고, 오직 미합중국이 있을 뿐임(2004년 민주당 전당대회 기조연설)

- 통합의 리더십은 결코 상대방에 무너진 것도, 나를 버리는 것도 아님, 나를 지키고, 상대를 지키는 것. 즉 Win-Win 전략인 셈
- 눈앞의 이익보다는 더 큰 가치를 보는 시야가 필요함

② '코트에선 누구나 평등'

- 흑인 오바마의 정체성을 일깨워준 것은 농구다. 어린 시절 인종차별을 당하던 그는 농구 코트에서 평등한 세상을 봄
- "코트에선 피부가 검은 것이 약점이 되지 않았다"라고 오바마는 자서전에서 회고함
- 감독도, 심판도 없이 각양각색의 사람이 모이는 동네 농구를 하면서 분쟁 해결 능력과 감정 조절, 다른 사람의 얘기를 들어주는 통합의 리더십을 배우게 됨

(3) 신뢰의 리더십

① 신뢰는 리더십의 기본

- 사람들이 버럭 오바마에게 열광하는 것은 그들이 바라는 진정성과 솔직함임
- 솔직함은 그에게 약점이 된 것이 아니라 오히려 강력한 무기가 되었음
- 자신의 회고록에서 자신의 남다른 출생, 성장과정, 혼란의 시기 등을 여과 없이 보여주었음
- 백 마디 말보다 진심이 통하는 한마디가 중요함
상대와 통하기 위해서는 솔직하게 자신을 보여주는 연습이 필요함

(4) 포용의 리더십

① 포용하는 리더십과 추진력

- 외유내강의 미국이 진정한 슈퍼파워
- 세계를 이끌 지도국가로서 위상을 회복
- "주먹을 펴면 손 내밀 것"(미국은 모든 나라의 친구)
- 국제 간 협력 강조
- '오바마는 링컨이 그러했듯 경쟁자들로 이뤄진 팀을 꾸려갈 수 있을 만큼 내적으로 자신감이 충만하다' (AP 통신)

(5) 긍정의 리더십

① '미국에선 무엇이든 가능하다'

- "큰 과제가 있지만 미국은 어려움을 이겨내고 승리할 것'이라면서도, "내가 맡은 임무와 지금은 결코 간단하지 않다"라고 말함
- 그는 참석자들에게 "이웃의 삶을 향상시킬 수 있는 봉사(service)를 약속해 달라"라고 당부 함
- 오바마 대통령은 국가 헌안에 국민의 인내와 책임을 강조하면서도 '할 수 있다'는 긍정의 언어로 국민들에게 희망을 불어넣어 주었음
- 자신을 믿고, 자신을 따르는 사람들을 믿고, 긍정적으로 사고 하라

(6) 서민적 리더십

① 비범함으로 평범함을 실천하는 리더 오바마

- 오바마는 평범한 성장과정과 일상적인 사고방식을 가진 서민층을 대변함
- 대중의 눈높이에서 느끼고 생각하라
 - 보통의 미국인이 원하는 가치를 구현했으며, 오바마의 눈높이는 '평범한 사람들'에 있었음
- 겸양의 마음을 지녀라
 - 구성원들의 이해와 요구에 기울여라
- 서민적 리더십이 있다는 것은 의미 있는 변화는 항상 일반 대중에게서 시작된다는 것과 함께 일하는 서민들이 엄청난 것을 이룰 수 있다는 것을 아는 사람임

(7) 대화의 리더십

① 참여와 소통을 강조한 백악관 홈페이지

- 오바마 인터넷 정치 시동-의사소통, 투명성, 참여 강조
 - 주례 연설(동영상)
 - 대통령의 행정 명령과 선언문을 모두 공개
 - 오바마 정부가 제안할 법령들의 초안을 올려놓고 의견수렴
- 미 의회는 유튜브에 상원과 하원 채널 공식 개설
 - 연설, 행사, 청문회

② 오바마의 소통 전략

- 자신만의 튼튼한 셀프 마케팅
- 끈질기게 연락하여 사람의 마음을 움직인다
- '우리 전략'으로 자신의 편 만들기
- 쉽게 말하여 모든 사람의 마음을 끌어들이다
- 인터넷을 통한 자신의 영역 넓히기
- 자신이 무엇을 원하는지 마음으로 말하기

③ 오바마 리더십의 사례

- 오바마가 오래 남을 '대통령의 노래'를 불렀다. 2015년 찰스턴 흑인 교회 총기 난사에 희생된 목사의 장례식에서다. 그는 높은 어조로 추도사를 시작해 이내 용서를 말했다. "범인은

희생자 유족이 자기를 용서하리라곤 상상도 못했을 것"이라며 "그것은 신의 은총"이라고 했다. "모두 선량함이라는 은총을 찾는다면 모든 게 바뀔 것"이라고 했다. 그가 "어메이징 그레이스(Amazing grace·놀라운 은총)"라고 두 번 읊조리더니 침묵했다. 그리고 나서 조용히 찬송가 '어메이징 그레이스'를 시작했다. 처음엔 웃고 환호하던 사람들이 모두 일어섰다. 따라 부르며 팔 들어 찬양하고 눈물을 흘렸다.

- 오바마는 희생자 이름을 일일이 불러 그들이 "은총을 찾았다"고 했다. 35분 추도사는 킹 목사의 '나는 꿈이 있습니다'에 버금가는 기념비적 연설로 평가 받았다. 워싱턴포스트는 "역대 최고의 사회 통합 메시지" 라고 했다. 분노와 증오를 레이저처럼 쏟아내는 대신 미국 대통령은 위로와 치유를 노래했다. 부드러우면서도 묵직한 그 감성적 마인드의 소통 리더십이라 할 수 있겠다.
- 출처: 조선닷컴(2015 06 30)

(8) 성공하는 리더십의 4가지 전략

① 학습이 가능하고 계속 개발, 개선할 수 있는 것

- 비전을 통한 관심 집중
- 커뮤니케이션을 통한 생각의 전달
- 포지셔닝을 통한 신뢰의 구축
- 긍정적 자존심을 통한 자기관리

(9) 성공적인 리더십의 자기 관리

① 실패의 상징 없이 성공만을 향해 최선을 다함

- 실수란 일을 해 나가는 여러 방법들 중 하나
- 조직은 비전을 수행하는 과정에서 일어나는 실수를 통해 성공하는 법을 배움
- 이유가 있는 실패는 처벌되어 서는 안될 것

(10) 리더의욕을 저하시키는 잘못된 신화들

- 리더십은 매우 귀한 기술
- 리더는 태어나는 것이지 만들어지는 것이 아님
- 리더는 카리스마가 있어야 함
- 리더십은 조직의 최고위직에 있는 사람에게만 존재함
- 리더란 통제하고 지시하고 잔소리하는 존재함
- 리더의 유일한 역할은 주가를 높이는 것임
- 성공한 사람의 달력에는 TODAY 라는 단어가 적혀 있습니다.
- 그러나 실패한 사람의 달력에는 TOMORROW 라는 단어가 적혀 있습니다.
- 성공한 사람의 시계에는 NOW 라는 로그가 찍혀있습니다
- 그러나 실패한 사람의 시계에는 NEXT 라는 로그가 찍혀 있습니다.
- 지금 여러분의 달력에는, 시계에는 어떤 단어가 적혀 있습니까?

1. 리더의 행동 유형과 스타일

1) 성공의 아버지 나폴레옹 힐

(1) 성공학을 세상에 처음으로 알린 나폴레옹 힐

- 다른 이들의 성공 모습을 보고 본인의 성공을 이끌어내었음
- 성공한 리더들의 공통적인 특성을 찾아내기 위해 20년간 노력을 한 사람
- 나폴레옹 힐은 대학시절 학비 마련을 위해 잡지사에서 성공한 사람들을 이야기로 만들어내는 아르바이트를 함

그가 처음 만난 자선사업가 '앤드류 카네기'를 통해 성공에 대한 생각을 하기 시작하게 되었고 리더의 성공 요인에 대한 연구를 시작하게 됨

그 결과 20년 후 나폴레옹 힐을 성공학의 아버지라고 불릴 만큼 바꾸어 놓았음

- 성공한 사람들의 요인을 살펴보는 것은 또 하나의 기회가 될 수 있음 성공 요인을 연구하면서 성공한 나폴레옹 힐처럼 리더십에 대한 학습은 자신의 리더십을 키워나갈 수 있는 길잡이가 될 수 있을 것

2) 리더의 행동 유형

(1) 리더는 어떤 사람이어야 할까?

- 성격, 동기, 태도, 욕구, 가치관, 조직 내 인간관계, 업무처리 방식, 의사결정 등에 따라 다르게 보임

(2) 리더는 어떤 행동을 하는 사람이어야 할까?

- 과업지향적 행동, 관계지향적 행동, 변화 지향적 행동 등으로 나누어 볼 수 있음

① 인물리더십(세종리더십, 이순신 리더십, 히딩크 리더십)

- '어떠한 과정을 거쳐서 이런 결과가 나오는 걸까?'
- '이러한 결과를 나오게 하기 위해서는 어떠한 리더십을 발휘한 걸까?'
- 이러한 사항을 중점적으로 찾아내는 리더십
- 교육적인 목적과 효과를 위해 정리한 후 출판물 형태로 제작한 것이 위인전, 자서전 등임

② 키워드리더십(이슈 리더십, 서번트 리더십, 창조 리더십, 카리스마 리더십 등)

- 리더십이 발휘되는 과정과 얻은 성과 속에서 공통적인 요소와 결과가 어떠한 작용을 하며 어떤 영향력을 미쳤는지를 발견해내는 것을 말함
- 성공한 리더십들에 어떠한 특징 및 요소들이 있는지 발견하고, 그 공통점에서 하나의 특징이 되는 것을 키워드로 정의한 것을 말함

③ 성향리더십(외향적 리더십, 내향적 리더십 등)

- 최근 리더로서 역할을 충실히 하고 리더십을 발휘하는 리더들이 많아지면서 리더들의 성향이 주목받게 되었음
- 과거 : 리더들의 외향적인 면에 집중, 많은 대중들 앞에 드러내는 리더, 활발한 활동을 하는 리더, 자신을 적극적으로 알리는 리더(외향적 리더십)
- 최근 : 과거와 달리 자신을 강조하지 않고 자신만의 리더십을 조용하고 은근히 발휘하는

리더(내향적 리더십) (예 : 반기문 UN 사무총장)

3) 리더들의 스타일

(1) 지향하는 관점에 따른 분류

① 내부 지향적 리더

- 결정을 내려야 할 경우 내부 지향적 리더는 매우 심사숙고 후 결정을 내림
- '중요한 사안이니 조금 더 살펴 본 후 결정하자...'

② 외부 지향적 리더

- 결정을 내려야 할 경우 신속한 결정을 내림
- '신속한 처리가 필요하니 당장 결정을 내리자'
- 리더들의 지향하는 관점에 따라서 리더십의 스타일도 각각 다르게 나타남

(2) 관리와 통제 정도나 방식에 따른 분류

① 통제 중심의 리더

- 동일한 상황에서 규칙이나 원칙을 상당히 중요시 여기며 예외를 허용하지 않음
- '지각은 태도 점수 10점 감점!'

② 유연성 중심의 리더

- 예외적으로 상황을 유연적으로 잘 처리해 나가며 예외를 수용하고 상황에 맞추어 대처함
- '지각은 했지만 사정이 있었으니 봐주자...'

(3) 리더들이 중요하게 여기는 것에 따른 분류



① 인간관계 스타일

- 내부 지향을 하는 유연성 지향 스타일
- 조직 내부의 구성원과의 관계를 중시
- 일의 유연성 발휘하며 조직의 응집력, 사기, 단합을 중시함

② 개방체계 스타일

- 유연한 외부 지향 스타일
- 개인보다 조직을 우선시함
- 성장이나 필요 자원을 획득하고 환경적응을 위한 가능성을 열어둠
- 성과를 위해서는 보다 유연하게 대처하며 업무의 용이성을 중시함

③ 내부 프로세스 스타일

- 내부 지향적이고 통제 지향적
- 개인 및 통제를 중요시 함
- 성과 달성에 있어서 측정이나 문서화, 정보의 관리를 강조함

④ 합리적 목표 스타일

- 외부 지향, 통제 지향적
- 조직의 생산성과 효율성을 강조함
- 업무 수행에 있어서 기획과 목표 설정, 합리적인 통제 방식을 지향함

- 네 가지 스타일 중 어떠한 것이 이상적이라고 단정하기 어려움
- 자신이 어떠한 스타일의 리더인지 잘 알고 자신에게 맞는 리더십을 발휘해야 함

2. 성격유형과 리더십 개발

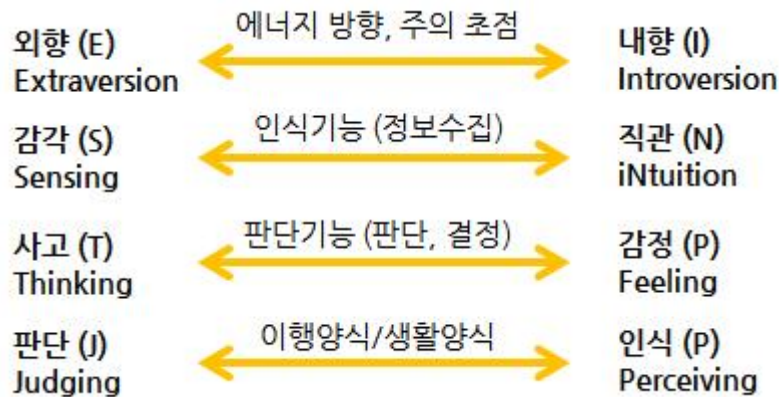
1) 성격유형의 종류

(1) MBTI(Myers Briggs Type Indicator)

- 캐서린 쿡 브릭스와 그의 딸 이사벨 브릭스 마이어스가 개발
- 칼 융의 성격유형 이론을 근거로 개발한 성격유형 선호지표
- 사람들에게 주어지는 어떤 선택적인 상황에서 어떤 방식으로 행동하는지, 어떤 방식으로 판단하는지 등에 답하는 것
- 인간관계에서 오는 갈등과 오해는 각자가 타고난 선호 경향이 근본적으로, 이를 통해 상호 성장할 수 있음
- 성격이 좋고 나쁜 것이 아니고, 서로 다르다는 것을 인정하는 것

① MBTI의 4가지 선호지표

- 크게 4가지 척도로 나뉘고, 이 선호 경향을 반대가 되는 두 가지로 유형으로 구분
- 이 척도들을 조합하면 16가지로 나타낼 수 있음



(2) Big Five

- 개방성, 외향성, 성실성, 심리적 민감성, 수용성을 수치로 나타낸 것

(3) DISC

- 사람들은 개인이 가진 사고의 틀이나 성격 등을 바탕으로 환경을 인해하고 인식함
- 이 환경 속에서 어떤 형태로 행동을 하게 된다고 보고 있음
- ① D(주도형) : 결과를 성취하게 위해 장애를 극복함으로써 스스로 환경을 조성함
- ② I(사교형) : 다른 사람을 설득하거나 영향을 미침으로써 스스로 환경을 조성함
- ③ S(안정형) : 과업을 수행하기 위해 다른 사람과 협력함
- ④ C(신중형) : 업무의 품질과 정확성을 높이기 위해 기존의 환경 안에서 신중하게 행동함

(4) 리더십 개발을 위한 노력

- 자신에 대한 이해를 높임
- 자신의 성향 및 성격유형을 파악함
- 자신의 강점을 향상시킴

① 워렌 버핏의 성공

- 1956년 100달러로 투자회사 설립
(최근 600억 넘는 재산 소유)
- 느긋한 성격을 바탕으로 장기 투자방법을 지킴
- 자신이 투자하고자 하는 회사에 경영진 및 경영방식을 매우 조용하게 관찰함
 - 자신만의 스타일을 알고 자신만의 방식으로 성공을 거둠

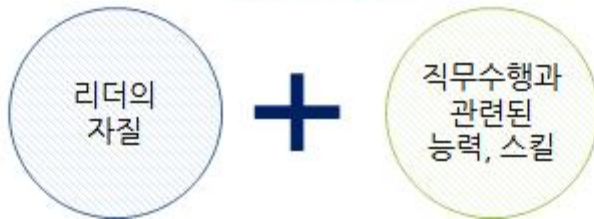
2) 리더십 개발

적합한 성격유형과
동기를 갖춘 리더



성공적인 리더십의 발휘

그에 맞는 리더십 스킬이 필요함



(1) 리더에게 요구되는 스킬

① 전문적 스킬

- 하위관리자에게 필요함
- 업무에 있어 가장 기본이 되는 스킬
- 업무에 관한 전문지식이 있어야 함
- 업무 수행 관리에 필요한 제반 능력이 있어야 함(방법, 과정, 기법 등)

② 대인관계 스킬

- 중간관리자에게 필요함
- 대인관계 스킬은 커뮤니케이션 스킬보다 더 넓은 의미
- 조직 내에서 사람과 사람 사이에 필요한 모든 스킬을 포함함
- 인간의 행동과 대인 상호작용 과정에 관한 지식
- 타인의 효과적으로 의사소통하는 능력(언변, 설득력)
- 타인과의 효과적이고 협조적인 관계 형성 및 유지 능력(정치적, 외교적 감각)

③ 대인관계 스킬(사람 측면-내적 관점)

- 인간의 행동과 대인 상호작용 과정에 관한 지식이 있음
- 타인의 언행을 보고 그의 감정, 태도 및 동기를 파악하는 능력이 있음
 - 사람 측면의 리더는 사람의 내면과 행동에 대한 이해와 파악이 뛰어남
 - 반면 자신을 표현하고 의사소통하며 지속적인 관계 등을 유지하는 부분은 약함

④ 대인관계 스킬(관계 측면-외적 관점)

- 타인과의 효과적이고 협조적인 관계 형성 및 유지 능력을 갖추어야 함
- 명확하고 효과적으로 의사소통하는 능력을 갖추어야 함
 - 대인관계의 외적인 측면인 의사소통하고 관계를 형성하거나 유지하는 능력이 뛰어남
 - 반면 사람의 내면과 행동, 상호작용 등의 파악 능력은 다소 부족함

⑤ 개념적 스킬

- 고위 관리자에게 필요함
- 일반적 분석 능력, 논리적 사고력, 개념 발견 및 개념화, 아이디어 생산 창조성, 사건을 파악하여 변화를 예측하는 능력이 있음
- 실무를 다루는 리더인 경우는 업무분석, 문제 해결, 변화 예측 등을 다루며 직급이 더 높은 리더인 경우는 산업 영역, 시장 영역, 경제 영역 등을 다룸
- 다루는 영역의 폭이 넓어짐에 따라 직급에 맞는 스킬 개발을 해야 함

(2) 리더의 성격유형

- 나는 어떤 성향을 가지고 있을까?
- “다른 사람들과 쉽게 어울릴 수 있다”
- “사람들 속에 있는 것보다 혼자 조용히 있는 것이 좋다”
- 외향적 성향 vs 내향적 성향 → 극단적으로 나눌 수 없으며 두 부분 어느 정도 존재함

1. 리더의 이미지 관리의 중요성

1) 이미지메이킹

(1) 미국 콜롬비아 대학교 MBA과정의 CEO대상 설문조사

- 당신의 성공에 있어 가장 큰 영향을 준 요인은 무엇입니까? → 무려 93%가 대인관계에서의 '매너'라고 답하였음
- 개인의 역량, 신뢰뿐만 아니라 성공의 중요 요인으로 '매너'를 말함
- 매너와 에티켓을 올바르게 이해하고 잘 습득하여 성공하는 리더로서의 이미지메이킹을 할 수 있을 것임

2) 매너와 에티켓의 개념

- 매너 = 나의 생활태도, 방식, 성품, 인격
- 아름다운 인격과 품격을 갖춘 사람으로서 센스 있는 에티켓과 매너를 발휘하여 성공적인 리더로서의 자질을 갖추 수 있음

(1) 매너란?

- 어원 상의 정의
 - 인간의 행동방식 혹은 표출된 습관
- 사람마다 가지고 있는 독특한 행동 방식
- 남들에게 바람직하고 유쾌하며 우아한 느낌을 주고자 소망하는 데서 비롯된 습관
- 상대방에 대한 일종의 경의의 표현이자 배려 혹은 상대를 의식하는 행동의 일부

(2) 에티켓의 어원

- 베르사유 궁전을 들어가는 사람에게 주어지는 티켓에 기원을 두는 설이 있음
- Estiquier(붙이다)에서 파생된 명사형으로 화단에 '꽃밭을 헤치지 않는다'는 '입간판' 또는 '안내표지'에서 유래한다는 설이 있음

(3) 매너와 에티켓의 차이

- 에티켓은 지켜야 할 규범이고, 매너는 행동방식
- 에티켓은 국가나 지방의 문화와 관습에 따라 다를 수 있지만, 매너는 국경, 관습, 문화를 초월함
- 에티켓은 공공의 의미로 '지킨다' 또는 '지키지 않는다'라고 표현되지만 매너는 개인적 혹은 개별적 의미로 '좋다' 혹은 '나쁘다'라고 표현되는 경우가 많음
- '에티켓'은 공공성을 지닌 예절로서, 현대인들이 사회생활을 영위하는데 있어 필수적인 규범적 성격을 지니고 있음
- '매너'는 자의적으로 선택 가능한 인격의 표시로서 대인 관계에서 더욱 강조되는 덕목임

3) 매너의 5가지 항목

(1) 표정

- 사람들은 처음 만나면 얼굴 표정을 보고 그 사람을 판단함
- 좋은 표정은 말하지 않아도 좋은 감정이 상대방에게 이입되는 커뮤니케이션의 시작임

(2) 용모와 복장

- 단정하고 깨끗한 복장은 상대방에게 신뢰감을 주게 되어 좋은 인간관계의 바탕을 이룸

(3) 자세

- 허리를 쭉 펴고 가슴을 열고 대화하고 생활하는 바른 자세가 좋은 인상을 주는 데 결정적인 영향을 미침
- 단정하고 깨끗한 복장은 상대방에게 신뢰감을 주게 되어 좋은 인간관계의 바탕을 이룸

(4) 말씨

- ‘누가, 또 어떤 방식으로 말을 하는가?’
즉, 소리의 크기와 억양이 어떤가에 따라 전달되는 의미가 달라짐

(5) 인사

- 진정성을 기반으로 하는 인사는 인간관계의 시발점이며, 진실한 마음의 시작임

2. 리더의 이미지 관리 스킬**1) 첫인상 관리**

(1) 개요

- 허리를 쭉 펴고 가슴을 열고 대화하고 생활하는 바른 자세가 좋은 인상을 주는 데 결정적인 영향을 미침
- 단정하고 깨끗한 복장은 상대방에게 신뢰감을 주게 되어 좋은 인간관계의 바탕을 이룸

① 첫인상을 결정하는 요인은?

- 1위 : 얼굴 표정(74.5%)
- ‘첫인상은 바뀔까?’
- ‘첫인상을 바꾸는데 걸리는 시간은?’

(2) 첫인상 형성에 영향을 미치는 5가지 심리학적 효과

① 초두효과

- 먼저 들어온 정보가 나중에 들어온 정보보다 전반적인 인상 형성에 더욱 강력한 영향을 미치는 영향

② 후광효과

- 그 대상의 특성이 다른 특성에까지 영향을 미치는 현상
- 어떤 사람이 가지고 있는 한 가지 장점이나 매력 때문에 관찰하기 어려운 다른 점까지 좋게 평가됨(첫눈에 반하면 다른 것들도 다 좋아 보임)

③ 대비효과

- 너무 매력적인 상대와 함께 있으면 그 사람과 비교되어 자신이 평가 절하되는 현상

④ 부정성효과

- 부정적인 특성이 긍정적인 특성보다 그 사람의 인상 형성에 더욱 강하게 적용하는 현상

⑤ 반사효과

- 지위가 높거나 유명한 사람과 있을 때 사회적 지위나 자존심이 고양되는 현상
- 특정 정치인이나 유명인과 친분을 내세우는 등의 심리

(3) 첫인상 개선을 위한 3가지 효과

- 첫인상! 개선할 수 있음 첫인상이 좋지 않더라도 지속적인 좋은 행동과 태도로 인해 첫인상의 인식과 평가가 바뀔 수도 있음

① 수면자 효과

- 자고 일어나면 기분이 한결 가벼워지는 것처럼, 처음에 각인되었던 정보가 흐려지는 현상

② 반발 효과

- 반복해서 제시되는 행동이나 태도가 첫인상과 다르면 그 상대에 대한 인시기 바뀌는 현상

③ 충격 효과

- 평상시에는 전혀 느끼지 못 했던 충격적인 일이나 예상 밖의 행위를 해서 개인에 대한 인상이 일시에 바뀌는 현상
- 상대방의 인식을 바꾸는 방법이 파격적인 만큼 위험도 따름

2) 이미지메이킹

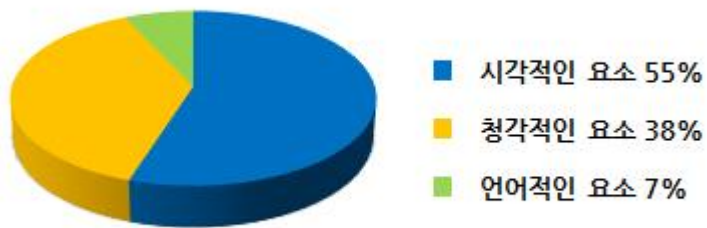
(1) 이미지란?

- 사전적 의미
 - 마음속에 그려지는 사물의 감각적 영상, 심상
 - 어떤 사람이나 사물로부터 받는 느낌이나 인상

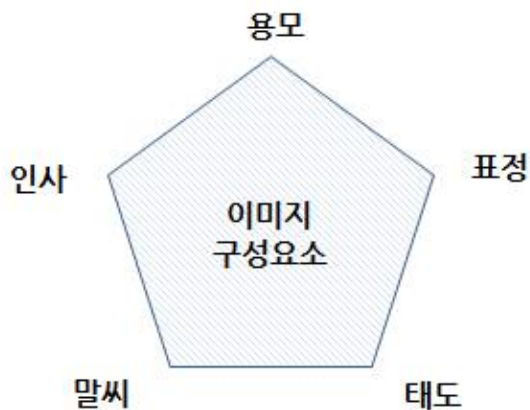
(2) 이미지 형성의 조건?

- 첫인상은 대체로 7초 이내에 결정됨
- 이미지의 55%는 시각 정보를 통해 결정됨
 - 표정, 인사, 자세, 용모, 옷차림 등
- 이미지의 38%는 청각정보를 통해 결정됨
 - 말하는 느낌, 목소리 크기와 밝기 등
- 이미지의 7%는 언어정보를 통해 결정됨
 - 말하는 속도, 정확한 발음, 말씨, 경어의 올바른 사용법 등

- ① 소통할 때 가장 많이 주고받은 이미지가 그 사람의 시각적, 청각적 이미지(매러비언 차트)



(3) 이미지 구성 요소



(4) 이미지메이킹이란?

- 자신이 원하는 가장 훌륭한 목표 이미지를 정해놓고 그 모습을 만들기까지 차이를 극복해 나가는 의도적인 변화 과정
- 내적이미지 + 외적이미지 = 이미지
- 내적이미지 : 인성, 품격, 인격, 개인의 성격이나 행동을 판단할 수 있는 것
- 외적이미지 : 인상, 체형, 목소리, 헤어스타일, 패션스타일
- 시각적으로 쉽게 판단 가능한 요소

3) 호감 가는 이미지 연출 방법

(1) 표정



① '웃는 얼굴로 OOOOO 할 수 없다!'

- 사람의 뇌는 행동과 상상을 완벽하게 구별하는 능력이 없음(레몬 실험)

② 감정을 컨트롤 하고 싶다면?

- 입꼬리를 웃는 것처럼 살짝 올려주면, 뇌는 웃는 것이라고 인식하여 웃는 표정과 말투를 만들어줌

③ 눈 표정 관리

- 눈과 입이 웃고 있고, 전체적으로 조화를 이뤄 긍정적인 자연스러움이 나오는 표정

(2) 표정

- 미국의 이모티콘
 - 웃는 표정 :)
 - 슬픈 표정 :(
- 한국의 이모티콘
 - 웃는 표정 ^^
 - 슬픈 표정 ππ
- 억지 표정이 아닌 자연스럽게 온화하며, 상황에 맞는 적절한 표정을 짓도록 평소에 연습을 해볼 것

(3) 말씨

- 자신감 있고, 성실하고 믿음직하며, 친절하며 따뜻함이 묻어나는 말투

① 성공스피치 6가지 전략

- 공감대를 형성하라
- 이야기 체로 말하라
- 입을 다물고 귀를 열어라
- 자신에 대한 정보를 노출하라
- 발표 불안증에서 벗어나라
- 상위 인지 능력을 높여라

(4) 용모 복장

- 남들에게 호감을 줄 수 있는 이미지를 만들기 위해서는 깨끗하고 단정한 용모와 복장은 가장 기본적인 요소
- 매일 하루 일과를 시작하기 전 자신의 모습을 점검하는 습관을 가지고, 자신의 모습과 일에 어울리는 용모와 복장을 갖추으로써 프로다운 이미지를 연출할 필요가 있음
- 시간, 장소, 상황에 맞추어 품위 있고 단정하며 세련되게 입어야 함

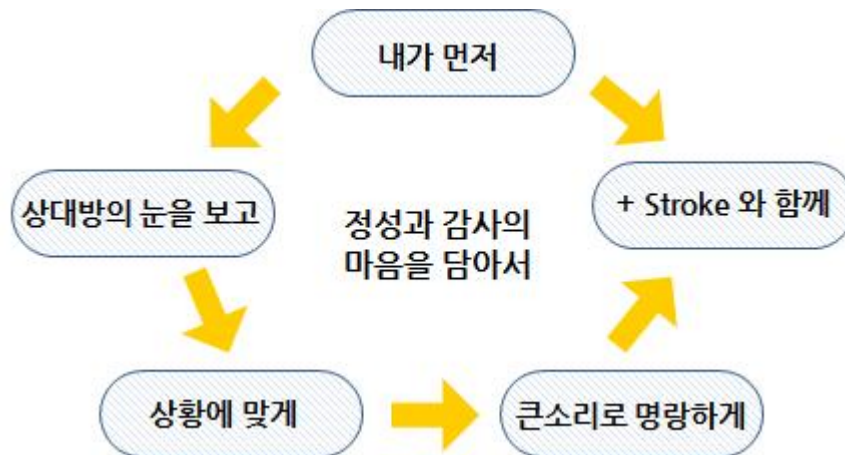
(5) 바른 자세

- 상대를 대하는 올바른 자세는 손, 발의 움직임뿐만 아니라 모든 언행과 태도, 자세가

상대에게 편안함과 배려하는 마음을 전달할 수 있도록 신경을 써야 함

- 바른 자세는 자신감의 표현임은 물론 상대방에게 대화의 즐거움을 주는 태도의 표현이며, 자신의 교양 수준을 가늠하는 잣대이기도 함

(6) 인사



① 상황별 인사법

- 상사나 동료들을 만날 때마다 인사를 해야 하는가?
 - 처음 만났을 때는 정중하면서도 밝고 명랑한 인사, 그 이후에 다시 마주칠 때에는 가벼운 목례가 좋음
- 근무 중이나 작업 중일 때의 인사는?
 - 인사를 할 정도의 여유로운 상황이라면 하되 할 수 없는 경우 하지 않아도 무방함
- 잘 모르는 타 부서의 사람이 인사를 하는 경우에는?
 - 예의 바른 인사는 손해 보지 않음
 - 예의 바른 인사와 답례는 바람직함

(7) 성공적인 이미지메이킹을 위한 노력

- 오드리 헵번이 주연한 영화 '마이 페어 레이디(My Fair Lady)'에서는 촌스러운 여자를 기품 있는 숙녀로 만들기 위해 온갖 기발한 방법이 동원되었음
- 세련된 인사법과 자세 등을 가르치는 혹독한 훈련 끝에 시골뜨기는 왕실 파티에서도 돋보이는 우아한 여인으로 변신하는데 성공하게 됨
- 자신이 목표하고자 하는 이미지를 완성하기 위해 보여지는 외모, 말투, 자세뿐 아니라 교양과 지식, 매너 등을 익히도록 노력해야 할 것