

A decorative background graphic on the left side of the slide. It consists of a light gray circle with a smaller, solid light gray circle in the center. A thick, light gray wavy line starts from the top left, loops around the central circle, and extends towards the top right.

제 7 장 상황이론



Chapter 1. 상황이론의 의의

Chapter 2. 피들러의 상황 적합성 이론

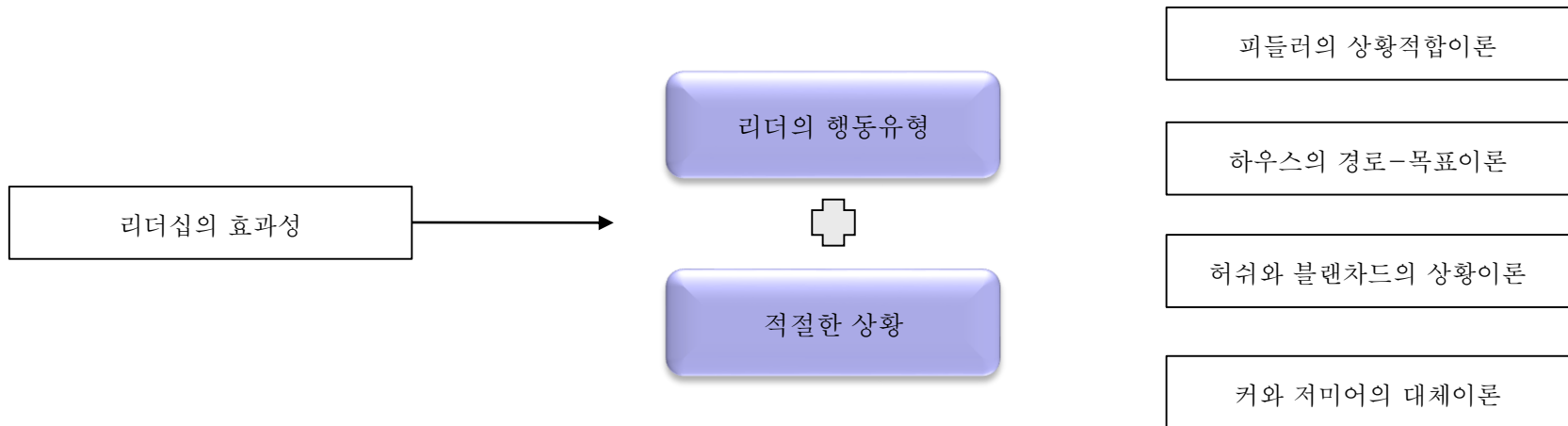
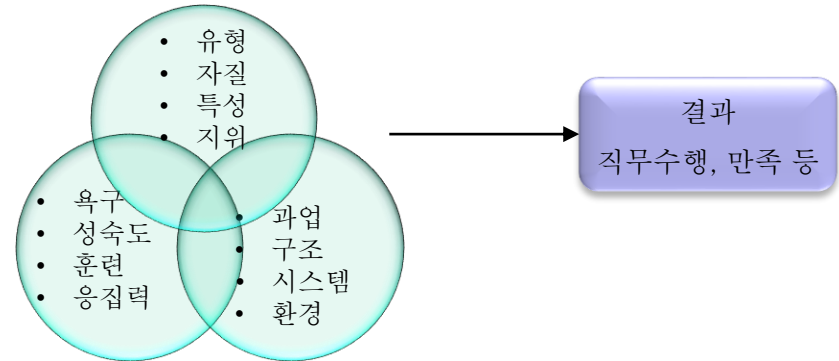
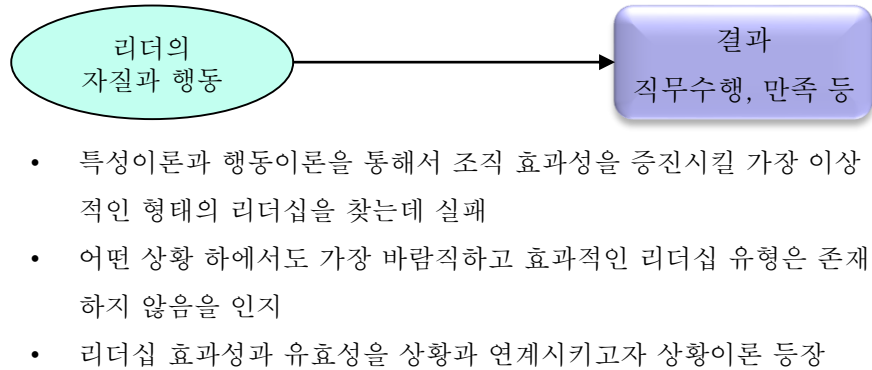
Chapter 3. 하우스의 경로-목표이론

Chapter 4. 허쉬와 블랜차드의 상황이론

Chapter 5. 커와 저미어의 대체이론

1. 상황이론의 의의

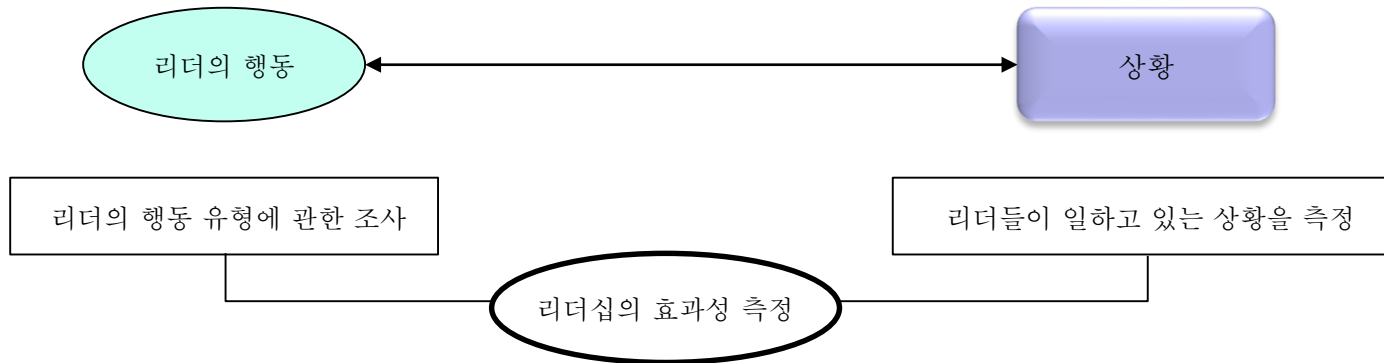
리더십 상황이론....



2. 피들러의 상황적합성이론

상황적합성 이론

- 리더가 리더십을 적절한 상황에 적합시켜야 한다는 것을 의미
- 리더십의 효과성은 리더의 행동유형이 상황과 어느정도 적합하느냐에 따라 결정
- 따라서 리더십의 효과성을 이해하기 위해서는 리더가 리더십을 발휘하고 있는 상황에 대한 이해가 필수



- 리더십 행동유형 및 상황과 관련된 이론으로 리더십 유형과 상황변인들을 효과적으로 적합시키는 틀을 제공

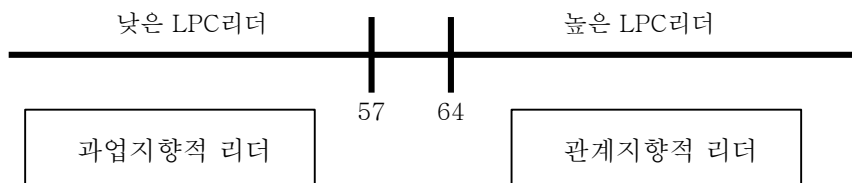
2. 피들리의 상황적합성이론

상황적합성 이론

리더의 행동 유형에 관한 조사



- 가장 선호하지 않는 동료에 대한 리더의 태도를 묻는 8점 척도
- 업무하였던 동료 중 가장 힘들었던 한 명을 고려하고 응답
- 응답자의 LPC점수는 각 문항의 점수를 합산하여 얻어진다.



유쾌한(사람)	8	7	6	5	4	3	2	1	불쾌한(사람)
친절한	8	7	6	5	4	3	2	1	불친절한
거부적인	1	2	3	4	5	6	7	8	포용적인
도움을 주는	8	7	6	5	4	3	2	1	좌절시키는
열의가 없는	1	2	3	4	5	6	7	8	열성적인
긴장시키는	1	2	3	4	5	6	7	8	편안한
소원한	1	2	3	4	5	6	7	8	친근한
냉정한	1	2	3	4	5	6	7	8	다정한
협조적인	8	7	6	5	4	3	2	1	비협조적인
지원적인	8	7	6	5	4	3	2	1	적대적인
따분한	1	2	3	4	5	6	7	8	재미있는
호전적인	1	2	3	4	5	6	7	8	화평한
자신있는	8	7	6	5	4	3	2	1	주저하는
능률적인	8	7	6	5	4	3	2	1	비능률적인
우울한	1	2	3	4	5	6	7	8	명랑한
활달한	8	7	6	5	4	3	2	1	소심한

2. 피들리의 상황적합성이론

상황적합성 이론

상황변인

리더-성원 관계

- 집단 분위기, 신뢰 정도, 충성도, 하위자들의 리더에 대한 호감 등
- 리더와 성원과의 친밀도, 신뢰, 분위기 등의 긍정적인 정도를 나타냄

과업구조

- 과업 상의 요구, 즉 과업의 내용이 명확하고 그 과업을 수행하는 절차가 일일이 기록 되어 있는 정도
- 완벽하게 구조화된 과업은 리더에게 많은 통제력을 제공, 불분명한 과업은 통제력과 영향력을 감소
- 과업의 구조화 판단

과업 상의 요구가 분명하게 기술되어 있고, 그 일을 수행하는 성원들이 그것을 잘 이해하고 있다.

과업 완성의 방법이 몇 가지밖에 없다.

완성된 과업의 모습이 명확하게 표시되어 있다.

과업을 해결하는 해결책이 여러가지가 아니고 한정되어 있다.

호의성의 결정

지위권력

- 리더가 구성원들에게 상과 벌을 줄 수 있는 권한의 양
- 개인이 조직 내 어떤 지위에 올라감으로써 얻게 되는 합법적인 권력

2. 피들리의 상황적합성이론

상황적합성 이론

리더와 상황 적합관계

	1	2	3	4	5	6	7	8
리더와 구성원과의 관계	좋음 +	좋음 +	좋음 +	좋음 +	나쁨 +	나쁨 +	나쁨 +	나쁨 +
업무의 구조화 정도	구조화 +	구조화 +	비구조화 +	비구조화 +	구조화 +	구조화 +	비구조화 +	비구조화 +
리더의 직위권력	강함	약함	강함	약함	강함	약함	강함	약함
	과업	과업	과업	관계	관계	관계	관계	과업

- LPC점수가 낮은 리더 즉, 과업지향적 리더는 1, 2, 3에서와 같이 집단 상황이 그에게 호의적이거나 8과 같이 매우 비 호의적인 상황에 적합
- LPC점수가 높은 리더 즉, 관계지향적 리더는 4, 5, 6, 7의 상황과 같이 리더에 대한 호의성이 중간 정도일 때 가장 적합한 경향이 나타남
- 적합하지 않는 상황에서의 리더들은...

리더의 유형과 상황이 적합하지 않을 때 리더는 스트레스와 불안감을 느낌

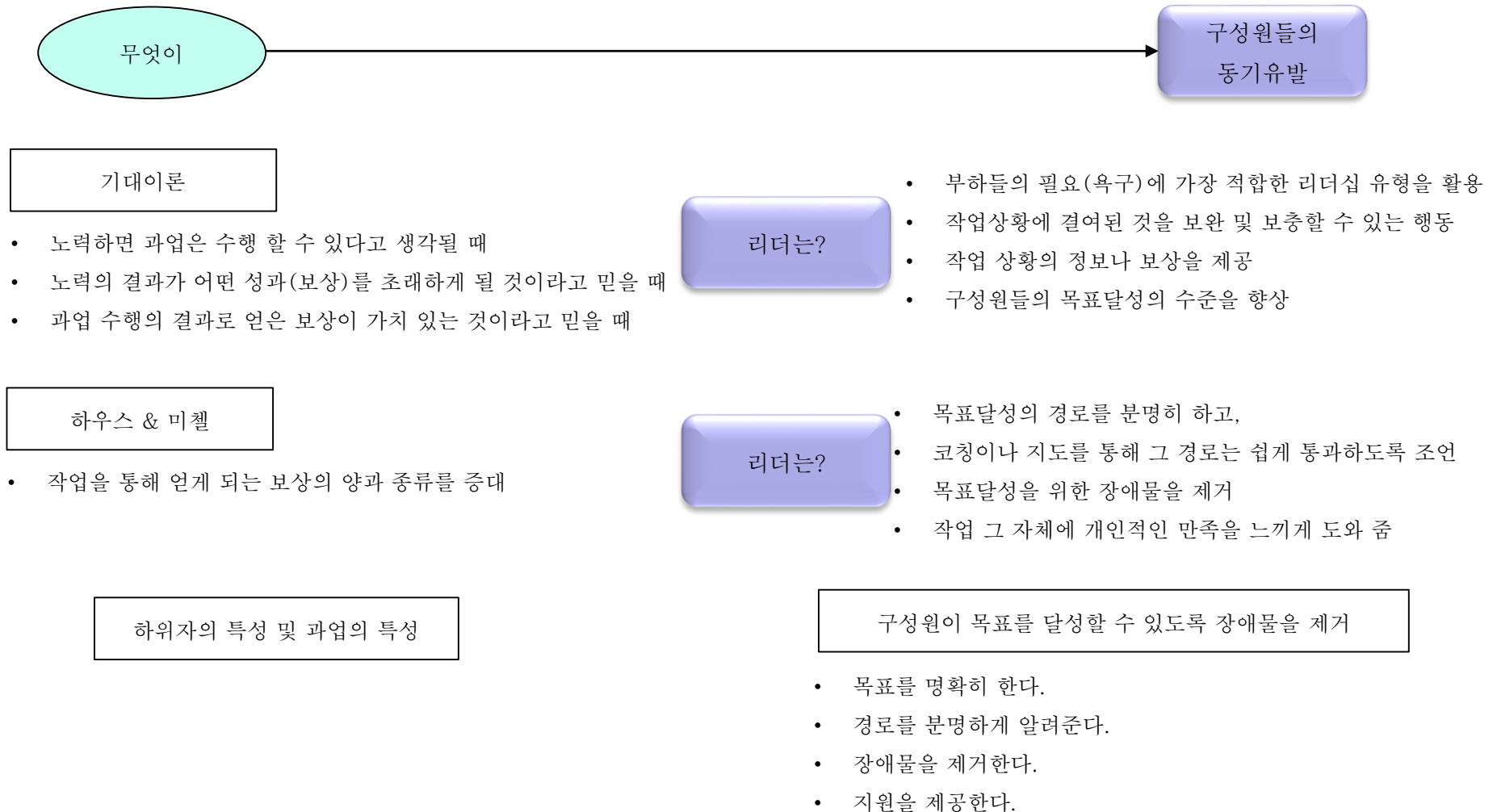
스트레스와 불안감을 보유한 리더는 성장 초기 단계에서 학습된 미숙한 대처방식으로 돌아감.

미숙한 대처방식은 낮은 수준의 의사결정을 하게 되며 그로 인해 부정적인 결과를 초래

3. 하우스의 경로-목표이론

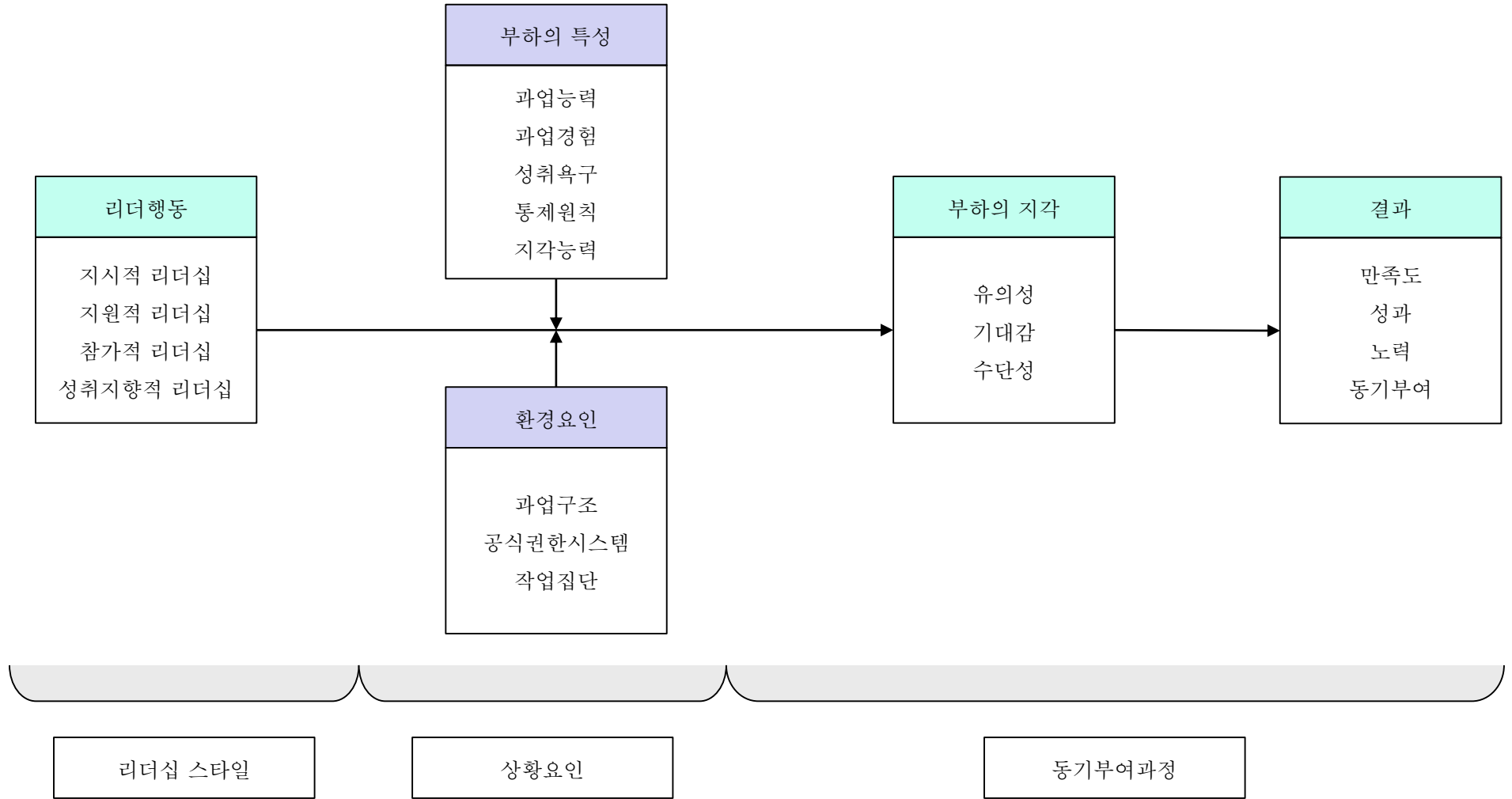
경로-목표이론

- 리더가 구성원들을 어떻게 동기 유발시켜 설정된 목표를 달성하도록 할 것인가?



3. 하우스의 경로-목표이론

경로-목표이론



3. 하우스의 경로-목표이론

경로-목표이론

리더십 스타일

지시적 리더십	지원적 리더십
<p>오하이오 주립대학 연구의 구조주의적 행동과 유사</p> <p>구성원들에게 과업수행을 위한 작업지시</p> <p>그들에게 기대되는 것이 무엇이고, 과업을 어떻게 수행해야 하는가를 알려줌</p> <p>과업의 완성 기한을 제시</p> <p>분명한 업무 기준을 설정</p> <p>구성원들이 따라야할 규칙이나 규정을 명확화</p>	<p>오하이오 주립대학 연구의 배려행동과 유사</p> <p>구성원들에게 친절하고 접근하기 쉽도록 행동</p> <p>구성원들의 복지와 욕구에 유의</p> <p>구성원들 간에 상호 만족스러운 인간적 관계의 발전을 강조</p>
참가적 리더십	성취지향적 리더십
<p>의사결정과정에 구성원들을 참가시키는 행동을 의미</p> <p>구성원들과 상의하고 그들의 아이디어나 의견을 활용</p> <p>정보를 공유하고 구성원들의 제안을 받아들여 조직 의사결정에 반영</p>	<p>구성원들에게 업무에 대한 도전적인 자세를 요구하며</p> <p>가능한 최고 수준의 업적을 완수하도록 함</p> <p>구성원들에게 높은 수준의 목표설정, 지속적인 개선을 추구</p> <p>구성원들이 도전적인 목표를 달성할 수 있다는 고도의 신뢰를 표출</p>

4가지의 행동 유형은 일부나 혹은 모두를 상이한 상황과 구성원의 특성에 따라 다르게 나타날 수 있음
한가지의 유형에 한정되는 것이 아니라 리더는 자신의 리더십 스타일을 부하의 특성, 과업의 환경 특성에 따라 다르게 발휘해야 한다.

3. 하우스의 경로-목표이론

경로-목표이론

상황요인

성향

- 친화 욕구 : 지원적 리더십
- 독단적 권위주의적 구성원 : 지시적 리더십

부하의 특성

- 주어진 작업상황에서 부하가 리더의 행동을 지각하는데 영향을 미침

통제위치

- 내적 통제위치 : 참가형 리더십
- 외적 통제위치 : 지시적 리더십

자기효능감

- 자기효능감이 높은 구성원일수록 지시적 리더십의 필요성이 낮아진다.

과업구조

- 비구조화 : 지시적 리더십
- 구조화 : 지원적 리더십

환경요인

- 환경적 요인들을 고려하여 리더의 행동유형을 결정하게 됨

공식권한

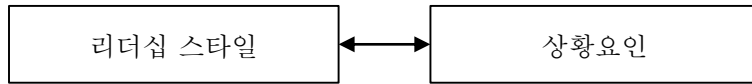
- 공식화된 권한이 명확할수록(방침, 규율, 절차) 지시적 리더십 불필요

작업집단의 특성

- 초기 생성단계 : 지시적 리더십
- 이후 : 지원적, 참가적, 성취지향적 리더십

3. 하우스의 경로-목표이론

경로-목표이론



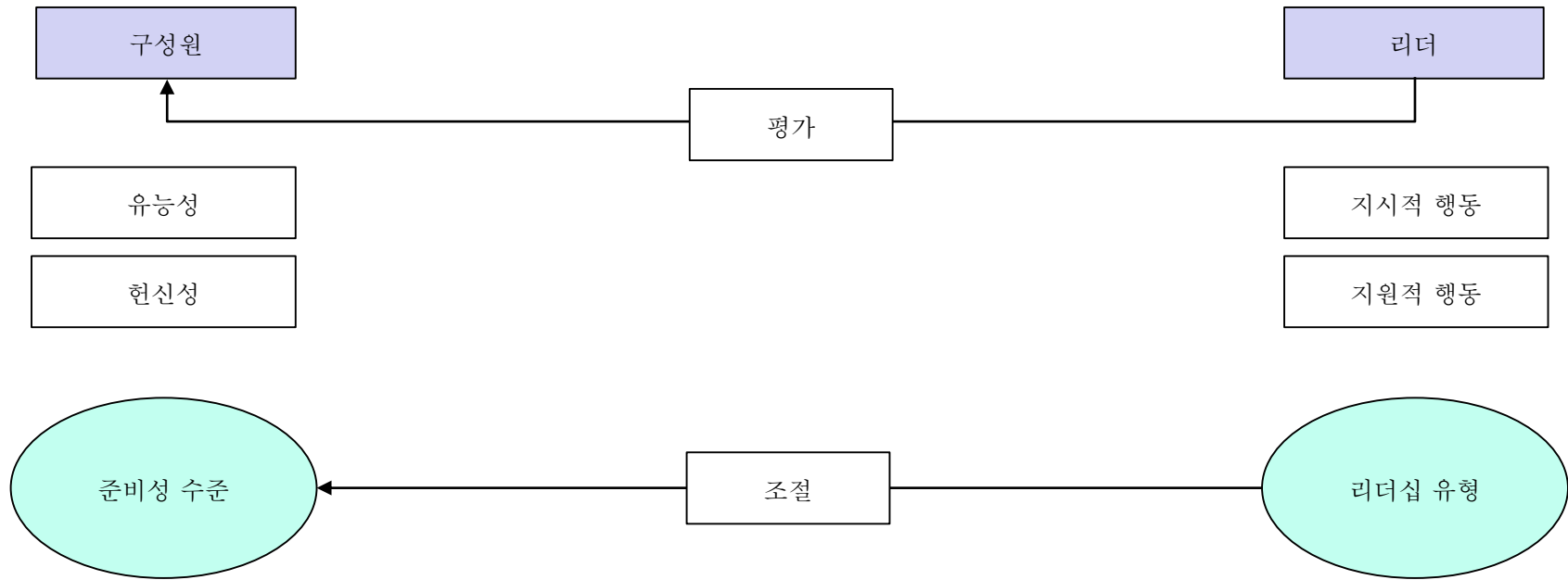
- 리더가 구성원들의 필요와 그들이 수행하고 있는 작업상의 필요에 가장 잘 부합되는 리더십 유형을 선택해야 한다고 주장

지시적 리더십	지원적 리더십
<ul style="list-style-type: none"> • 구성원들이 독단적이고 권위적일 경우 • 과업이 모호한 경우 • 규칙이나 절차가 불분명한 경우 • 하위자들에게 지침과 심리적 구조를 제공함으로써 작업 상황에 결여된 것(확실성)을 보완해 줄 필요성이 있는 경우 	<ul style="list-style-type: none"> • 과업이 구조화되어 있고, 욕구불만이 존재하는 상황에 적합 • 반복적이고, 비 도전적인 과업에 종사하고 있는 구성원에게 지원 • 기계적 활동에 종사하는 구성원들에게 인간적 감동이나 접촉
참가적 리더십	성취지향적 리더십
<ul style="list-style-type: none"> • 과업이 모호한 상황에 적합한 리더십 • 참가를 통해서 어떤 경로가 어떤 목표에 이어지는 가를 명확히 알 수 있음 • 구성원들이 자율적이고, 자기 통제의 욕구가 강할 때, 효과적 	<ul style="list-style-type: none"> • 구성원들이 모호한 과업수행을 요구 받고 있는 상황에서 가장 효과적 • 구성원들에게 높은 수준의 과업목표설정, 도전적인 자세를 가지도록 지원하고 이를 통해 자신감을 얻게 하는 결과

4. 허쉬와 블랜차드의 상황이론

상황이론

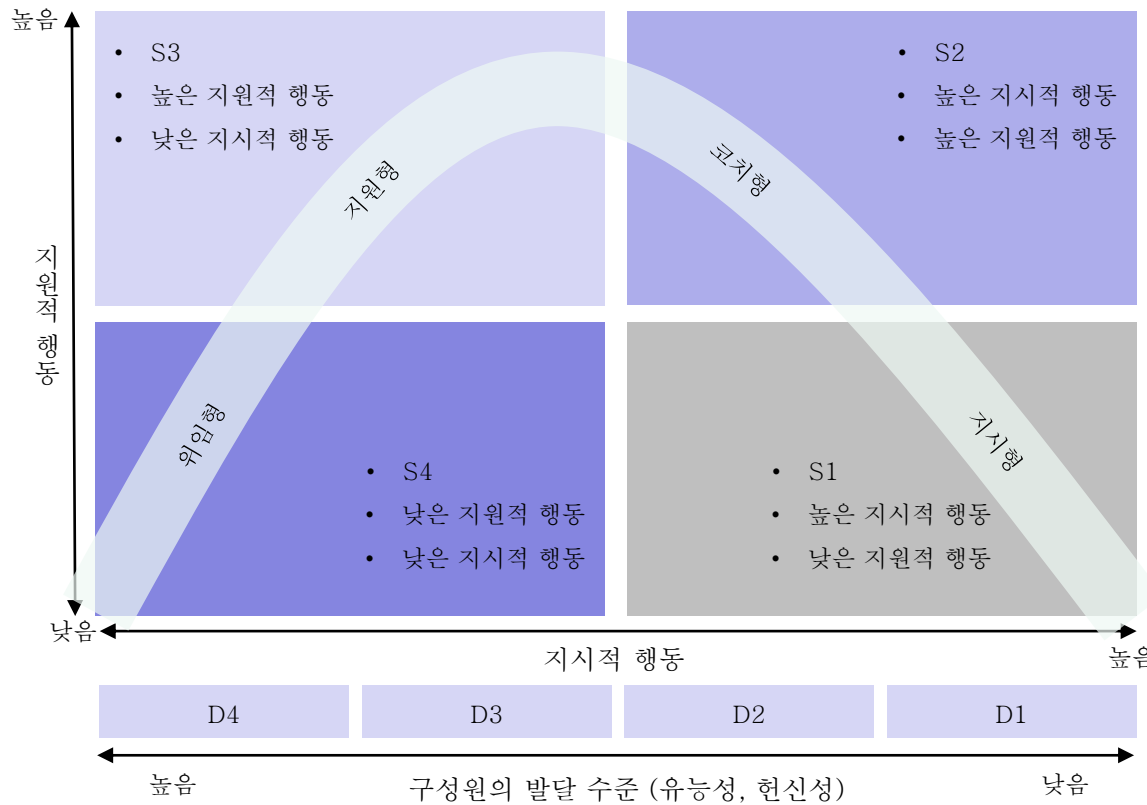
- 구성원들의 준비성 (readiness) 수준에 따라 적절한 리더십의 형태가 결정



4. 허쉬와 블랜차드의 상황이론

상황이론

SL II (Situational Leadership II)



지시적 행동

- 지시, 목표설정, 평가방법 고안, 근무시간 등 설정
- 역할 확정
- 목표달성의 방법 전수 등
- 집단 구성원이 목표달성에 매진하게 하는 행동

지원적 행동

- 구성원들이 자신의 업무에 대한 만족감을 얻게 도움
- 쌍방향 의사소통을 통해 사회적, 정서적 지원
- 문제해결을 위한 의견 및 아이디어 요구
- 칭찬, 정보공유, 적극적 경청 등

4. 허쉬와 블랜차드의 상황이론

상황이론

리더십 유형

지시형(S1) 유형

- 높은 지시적 - 낮은 지원형 행동 유형
- 대부분의 의사소통의 초점은 목표달성
- 지원적 행동을 위해 시간과 비용을 사용하지 않음
- 리더는 구성원들은 무슨 목표를 어떻게 달성해야하는가에 대한 작업지시, 리더는 구성원들의 작업 활동을 감독

코치형(S2) 유형

- 높은 지시적 - 높은 지원형 행동 유형
- 구성원들의 참여와 아이디어 제안을 권유함
- 자신과 구성원 모두가 참여하는 팀 정신을 촉구
- S1유형의 확대로 여전히 최종 목표에 대한 모든 결정은 리더

지원형(S3) 유형

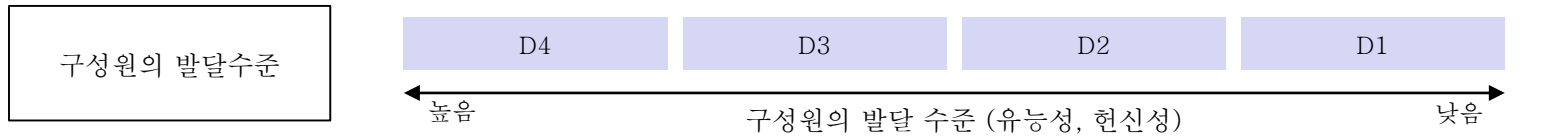
- 높은 지원적 - 낮은 지시형 행동 유형
- 리더는 목표에만 초점을 맞추지 않고, 지원적 행동을 추구
- 지원적 행동을 통해 구성원들이 능력을 발휘하도록 동기를 자극
- 경청, 칭찬, 아이디어 제안의 권유 등
- 일상적 의사결정의 책임은 구성원들에게 넘기지만, 문제해결을 위한 결정은 리더

위임형(S4) 유형

- 낮은 지시적 - 낮은 지원형 행동 유형
- 리더는 과업 완수를 위해 지시적 지원적 행동 모두를 적게 제공
- 과업과 관련하여 자신감이나 자율성, 동기유발을 촉진
- 업무에 관한 합의가 이루어지면 모든 권한을 구성원에게 위임

4. 허쉬와 블랜차드의 상황이론

상황이론



D1

- 유능성이 낮고, 헌신성(자신감, 동기유발)도 낮음
- 주어진 과업이 생소하고, 과업의 수행 방법을 정확하게 알지 못함

D2

- 새로운 과업수행에 대한 의지와 자신감은 있지만 능력이 부족함

D3

- 중간 정도에서 높은 유능성이 있으나, 헌신성이 결여
- 주어진 직무수행을 위한 기술, 노하우를 기본적으로 잘 습득하고 있으나
- 자기 스스로 그 과업을 완성할 수 있을 지에 대한 자신감 결여

D4

- 발달 수준이 최소 수준에 있는 종업원
- 유능성 정도도 높고, 직무 완성을 위한 헌신성도 높음
- 직무수행을 위한 기술이나 노하우를 다 터득하고 있고, 그 과업을 완성하려는 동기 유발의 수준도 높음

4. 커와 저미어의 대체이론

대체이론

- 리더십 행동의 효과성을 대체 또는 소멸시켜 버리는 상황이 무엇인지에 대한 관심을 바탕으로 연구

효과적인
리더의 행동

대체
or
소멸

대체요인

- 리더의 행동을 불필요하거나 중복되는 상황으로 만드는 요인

중화요인

- 리더의 행동을 방해하거나 좌절시키는 상황요인

변인		과업지향적 리더십	관계지향적 리더십
조직특성	<ul style="list-style-type: none"> 집단 응집력 공식성 경직성 낮은 지위권력 물리적 격리 	대체요인 대체요인 중화요인 중화요인 중화요인	대체요인 영향 무 영향 무 중화요인 중화요인
과업특성	<ul style="list-style-type: none"> 고도로 구조화된 과업 자동적 피드백 내재적 만족 	중화요인 중화요인 영향 무	영향 무 영향 무 중화요인
구성원특성	<ul style="list-style-type: none"> 전문가의식 훈련 · 경험 낮은 보상가치 	대체요인 대체요인 중화요인	대체요인 영향 무 중화요인

תודה
Dankie Gracias
Спасибо شكراً
Merci Takk
Köszönjük Terima kasih
Grazie Dziękujemy Děkojame
Ďakujeme Vielen Dank Paldies
Kiitos Tänname teid 谢谢
Thank You Tak
感謝您 Obrigado Teşekkür Ederiz
Σας ευχαριστούμε 감사합니다
Будьдма
Bedankt Děkuje vám
ありがとうございます
Tack