



제 5 장 특성이론



Chapter 1. 특성이론의 의의

Chapter 2. 리더십의 특성요소

Chapter 3. 성격모형과 리더십

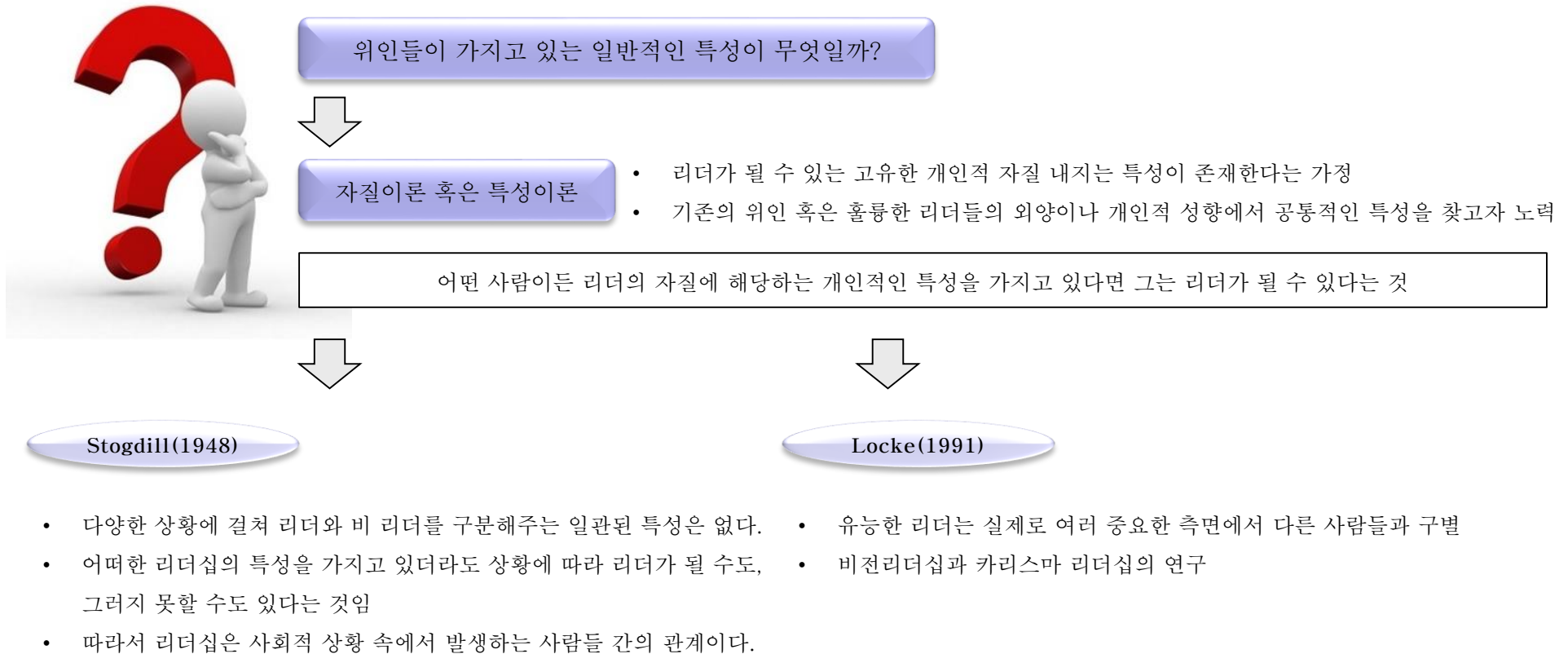
Chapter 4. 리더십 특성연구의 특징과 비판

Chapter 5. 리더십 특성연구의 활용

1. 특성이론의 의의

특성이론이란?

- 리더십 연구 초창기(1930~50년대) 최초 리더십에 관한 체계적인 연구
- 리더라는 사람들은 어떤 고유한 개인적인 특성이나 자질을 완비하는 것이 바람직한가에 초점
- 위인들의 자질과 배경에 관한 분석을 중점으로 위인이론의 등장



2. 리더십의 특성요소

Stogdill의 연구

개인의 특성이 리더십 과정에 어떠한 영향을 미치는가?

첫번째~1948

두번째 1948~1970

- 1904년~1947년 사이에 이루어진 124건의 특성연구
- 조직의 훌륭한 리더는 일반 집단 구성원들과 차이가 있음을 발견

- 1948~1970년 사이에 이루어진 163건의 특성연구
- 성격특성과 상황요인 모두가 리더십의 결정요인
- 리더의 특성이 정말 리더십의 한 부분을 이루고 있는가를 검증
- 첫번째 연구와 동일하게 리더의 특성은 리더십에 긍정적인 영향

특성
지능
민감성
통찰력
책임감
주도성
지속성
자신감
사교성



상황

- 특성을 소유하는 것만으로 리더가 되는 것은 아니다.
- 리더가 가지고 있는 특성은 활동하고 있는 상황에 적합해야 한다.
- 특성요인 보다는 상황의 중요성을 강조

리더특성+상황요인
<p>과업 완성을 위한 책임감과 추진력</p> <p>목표 추구에 있어서 활력과 지속성</p> <p>문제해결에 있어서 모험심과 독창성</p> <p>사회적 상황에서의 솔선 · 주도성 발휘</p> <p>자신감 및 자기정체감</p> <p>의사결정 및 활동의 결과를 수용하려는 자발성</p> <p>대인간 스트레스 완화를 위한 준비성</p> <p>욕구불만과 지연을 참아내는 수용성</p> <p>다른 사람의 행동에 영향을 미치는 노력</p> <p>목표를 위해 사회적 상호작용시스템을 구조화하는 역량</p>

2. 리더십의 특성요소

특성요인에 관한 연구

Mann, 1959

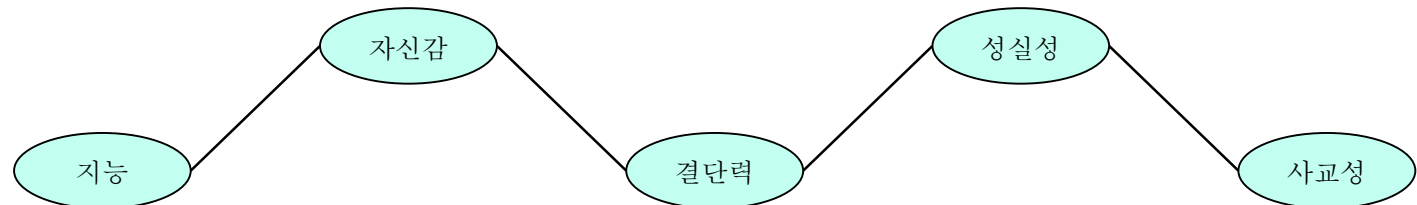
- 소집단 연구를 통해 성격특성과 리더십에 관한 1400건의 연구결과 검토
- 성격특성은 리더와 비리더를 구분하는 기준으로 사용될 수 있음을 제안
- 지능, 남성적 기질, 적응성, 지배성, 외향성, 보수기질
- 1968년 Lord et al.,은 메타분석을 통해 연구 결과를 재검증

Kirkpatrick & Locke, 1991

- 리더와 비리더는 분명히 다른 점이 있을 것이라는 점을 주장

학자	리더십 특성요소	
버나드	기술적인 측면	체력, 지식, 기억력, 기술, 지각, 상상력
	정신적인 측면	결단력, 지구력, 인내력, 설득력, 책임감, 용기
티드	육체적 · 정신적 에너지, 목적의식과 지시능력, 정열, 신념 친근감과 호기심, 품성, 기술적 우월성, 과감성, 지능, 지도능력	
데이비스	이성, 사회적 성숙함과 원만성, 내적동기부여 능력, 인간관계적 태도	
레이번	건강, 성실성, 지능, 경력, 분석력, 근면성, 판단력	
스톡달	신체적 능력 ; 활동력, 정력 사회적 배경 ; 교육정도, 사회적 지위 지능 능력 ; 지능, 지식, 화술 인격 · 성격 ; 상응, 공격성, 자기주장, 지배성, 독립성 · 창조성 정서의 안정 · 통제력, 독창성 · 비동조성, 자신감 과업관련 특성 ; 성취욕구, 책임욕구, 과업지향 사회적 특성 ; 관리능력, 사회성 · 대인관계기술	

많은 연구들에서
공통적으로 제시하는
리더의 공통적인 특성



2. 리더십의 특성요소

공통적 특성요인

지능

- 지적능력은 리더십과 정(+)의 상관관계를 나타냄, 강력한 언어전달 능력, 지각능력, 추리력등
- 단, 지적능력이 구성원들과 너무 큰 차이가 나서는 안됨 ; 의사소통의 어려움, 리더의 의도를 이해하지 못함
- 복잡한 문제해결 역량과 사회적 판단력에 중요한 영향력을 행사

자신감

- 자신감은 자신의 유능성이나 역량을 확신하는 것
- 자존감, 자신의 능력에 대한 신뢰, 해낼 수 있다는 믿음 ; 자기효능감
- 리더의 자신감은 부하에게 그의 시도가 옳고 적정하다는 것을 확신하게 만들어 준다.

결단력

- 일을 완성하겠다는 욕망
- 진취성, 지속성, 지배성, 추진력 등과 같은 특성을 내포
- 자기주장을 내세울 줄 알고, 전향적이고, 어려움에 직면해도 견디고 참아낼 수 있는 능력

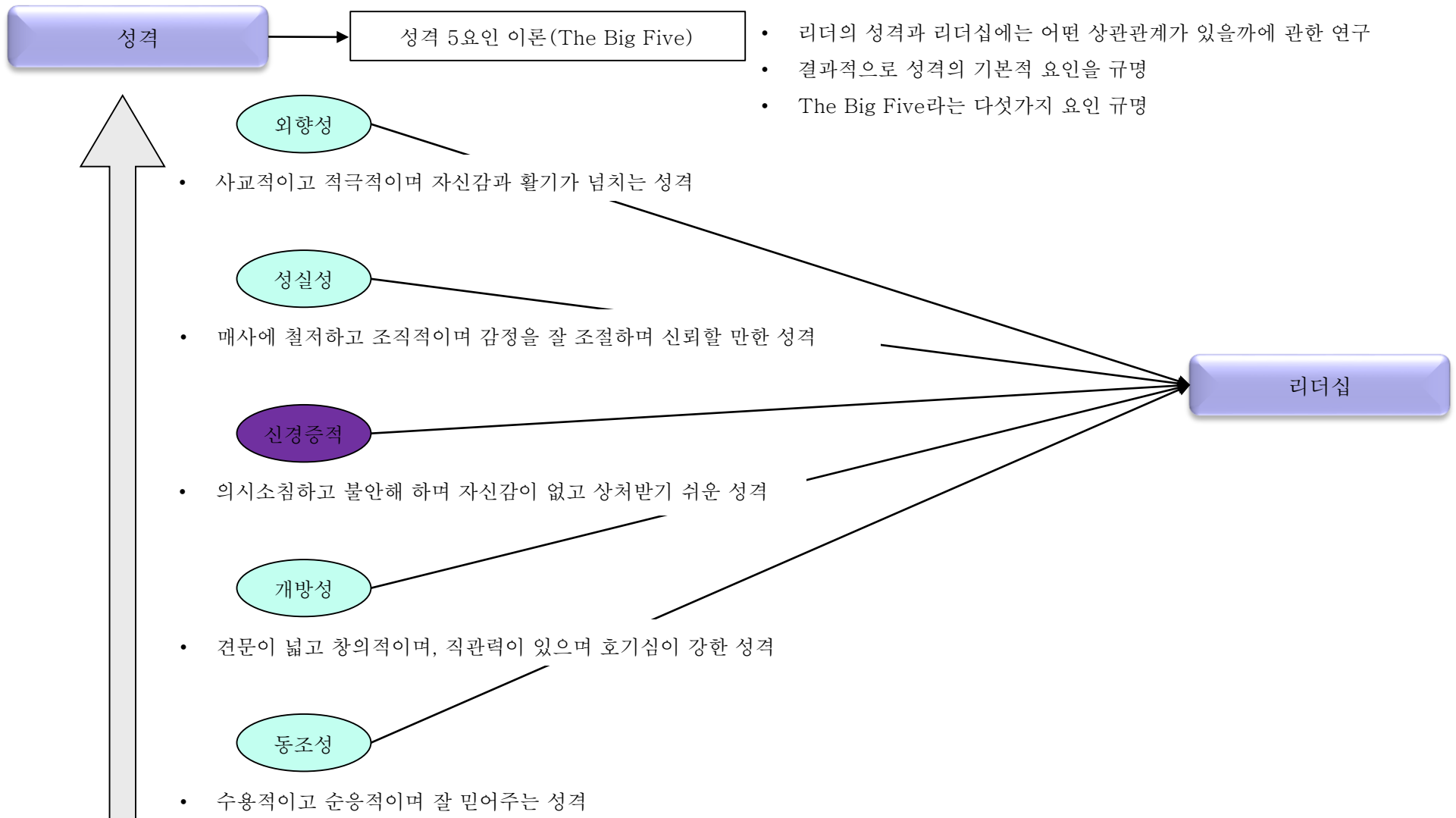
성실성

- 리더의 성실함은 정직성과 신뢰성을 의미함
- 원칙을 지키고, 자신의 행동에 책임을 짐 ; 신뢰
- 성실성을 리더를 신용하고, 신뢰를 받을 수 있게 만드는 가장 중요한 요인

사교성

- 대인관계에 있어서 즐거운 사회적 관계를 추구하는 성향
- 다른 사람들의 필요(요구)에 민감하고 다른 사람의 복지에 더 많은 관심을 보임
- 사교적 경향, 친절, 개방적, 예의바름. 재치, 친화적임 등 부하들과 협동적인 관계를 만들어 줌

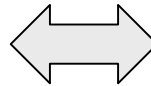
3. 성격모형과 리더십



4. 리더십 특성연구의 특징과 비판 및 활용

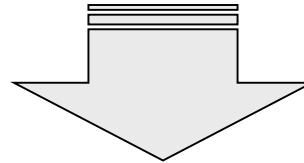
리더십 특성 연구....

- 리더십 특성 연구는 오로지 리더에게 초점
- 구성원이나 상황적 요인을 배제하기 때문에 매우 단순
- 어떤 특정 상황에서 어떤 리더십의 특성이 바람직하고, 리더는 무엇을 해야하는가에 대한 설정이 없음.



1. 상황을 전혀 고려하지 않았다.
2. 리더의 개인적인 특성에만 초점을 맞추고 있다.
3. 훌륭한 리더가 되기 위한 결정적인 특성 목록의 범위와 한계를 명확하게 제시하지 못하였다.
4. 연구의 범위가 매우 포괄적이고 광범위해서 해석이 매우 주관적
5. 리더십의 성과와의 관계에 대해서는 구체적으로 연구가 이루어지지 않고 있다.
6. 리더십 훈련이나 개발을 위해 유용하지 못하다.

1. 리더십 특성 연구는 직관적인 흥미를 끈다.
2. 오랜 기간 많은 연구자들의 연구에 의해 뒷받침되고 있다.
3. 리더십과정에서 리더에만 초점을 맞추고 있음.
4. 리더가 되기 위해 갖추어야 할 특성이 무엇인가를 제시해 줌



- 리더십 특성 연구는 여러 미비점에도 불구하고 리더십 연구에 있어 소중한 정보를 제공하고 있음.
- 리더십 특성 이론과 내용을 모든 유형의 조직과 계층의 사람들에게 두루 적용시킬 수 있음.
- 리더의 정형화된 특성을 제공하지는 못하지만 리더의 지위에 오르고자 하는 사람이 있다면 어떤 특성을 갖추어야 하는 정보는 제공

תודה
Dankie Gracias
Спасибо شكراً
Merci Takk
Köszönjük Terima kasih
Grazie Dziękujemy Dékojame
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



제 6 장 행동이론



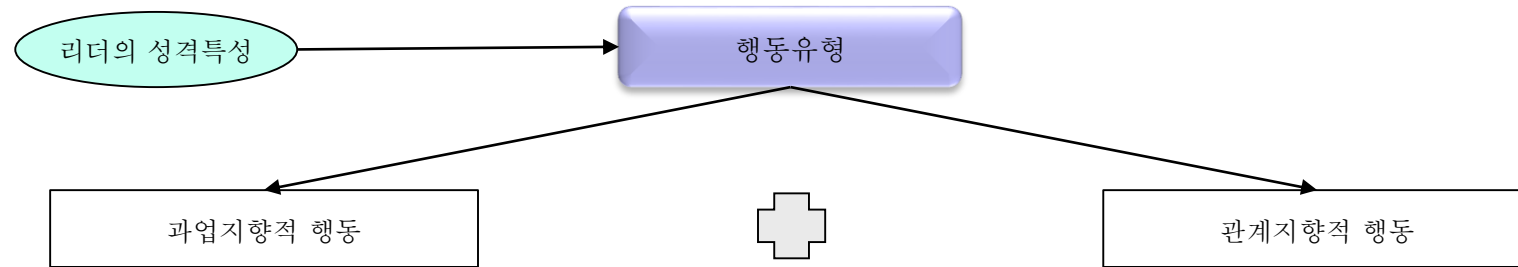
Chapter 1. 행동이론에 대한 이해

Chapter 2. 리더십의 행동연구

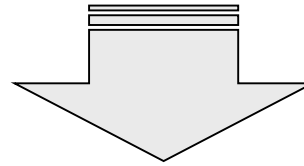
Chapter 3. 행동이론의 효용과 공헌

Chapter 4. 행동이론의 비판과 응용

1. 행동이론에 대한 이해



- 목표달성을 촉진하는 행동으로 집단성원들이 그들의 과업을 달성하도록 도움
- 구성원들이 서로 간에 좋은 인간관계를 가지고 잘 지내도록 도와주며, 일터에서 만족을 느끼도록 도와주는 행동



리더가 어떻게 하면 이들 2가지 유형의 행동을 잘 조합해서 구성원의 과업 목표를 달성하기 위한 노력에 긍정적인 영향을 미칠 것인가를 연구

오하이오 주립대학 연구

미시간 대학 연구

Blake & Mouton
리더십 그리드 연구

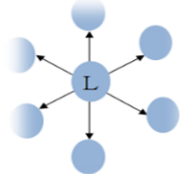
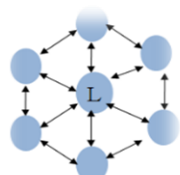
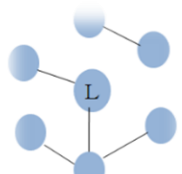
2. 리더십의 행동연구

행동이론의 초기 연구

의사결정권의 위치에 따른 유형 변화

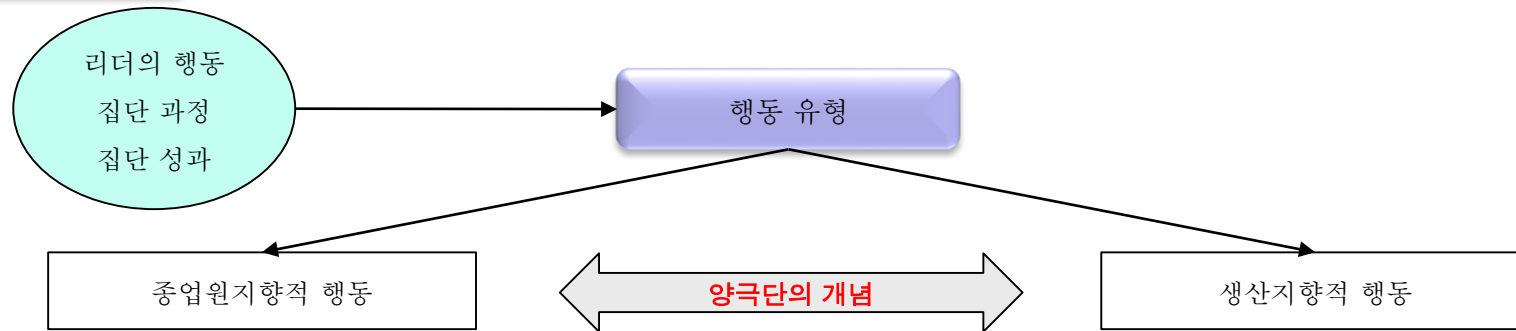
레윈, 리피트, 화이트 연구

탄넨바움, 슈미트 연구

리더십 유형	행동의 예	리더십 유형
전제형	<ul style="list-style-type: none"> 모든 중요한 결정은 리더가 독단적으로 결정, 구성원들은 결정된 사항을 집행하고 수행 리더는 모든 작업 세부 활동에 대해서 상세히 명령하고 지시 통상 미래의 계획 등에 대해서는 집단 구성원들은 잘 모르게 함 	 <p>독재형 리더십</p>
민주형	<ul style="list-style-type: none"> 모든 결정은 집단 토의하여 중요사항의 결정과정에 구성원을 적극 참여시켜 해결방안을 모색 구성원의 창의력과 생산성을 높여주고 구성원들 간의 원만한 인간관계 유지 리더는 집단 활동을 격려하고 도와주며, 기술적 조언이 필요할 때에는 여러 대안을 제시 	 <p>민주형 리더십</p>
자유방임형	<ul style="list-style-type: none"> 작업수행 시 구성원들이 질문이 있을 경우만 대답해 준다. 구성원들에게 주요 권한을 대폭 위임하고 구성원들로 하여금 목표설정에서 집행까지 일체의 일을 모두 수행하게 한다. 	 <p>자유방임형 리더십</p>

2. 리더십의 행동연구

미시간 대학 연구



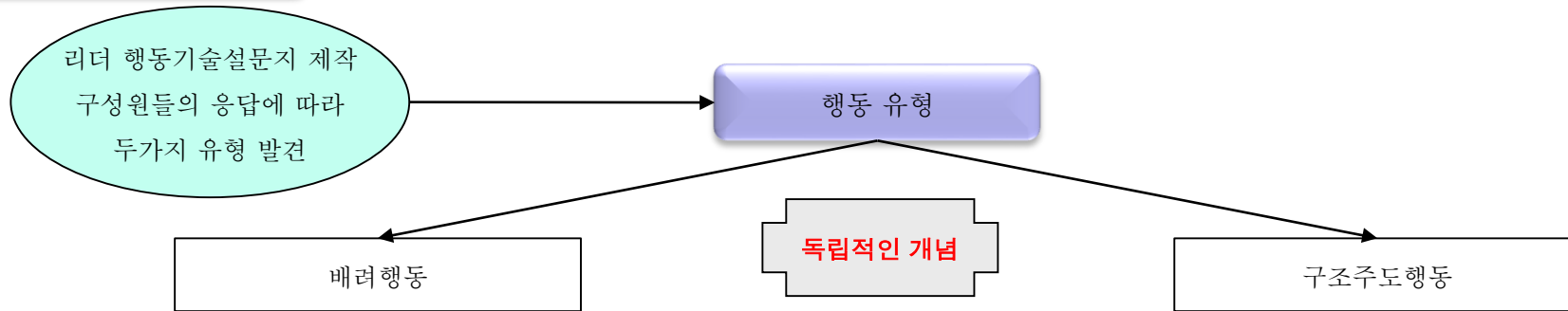
- 종업원들에 대하여 좋은 인간관계를 강조하는 리더의 행동
- 구성원들에게 인간적 관심과, 개성을 존중하고, 그들의 욕구에 관심
- 오하이오 주립대학의 배려행동과 유사
- 직무의 기술적인 측면과 생산 측면을 강조하는 리더십
- 구성원을 과업 완성의 수단으로 생각
- 오하이오 주립대학의 구조 주도 행동과 유사

- 지원과 격려를 해준다.
- 부하에게 도전적인 목표를 달성할 수 있다는 자신감을 표현
- 관계를 구축하기 위해 사람들과 침묵을 도모
- 공헌과 성취를 인정해 준다.
- 코치와 후견인 역할을 한다.
- 중요한 사안에 대해서 서로 협의한다.
- 중요한 정보를 제공한다.
- 갈등을 해결하도록 도움을 준다.
- 팀 상징, 의식, 행사, 일화 등을 사용하여 팀 정체성을 구축
- 모범적인 행동의 모델이 된다.

- 효율성을 높이기 위해 업무활동을 체계화 한다.
- 단기 운영계획은 세운다.
- 업무를 집단이나 개인에게 할당한다.
- 역할 기대와 과제 목표를 명확하게 한다.
- 규칙, 방침, 표준운영절차를 설명해 준다.
- 집단의 활동을 지휘하고 조정한다.
- 운영과 수행을 점검한다.
- 업무를 방해하는 당면 문제를 해결한다.
- 효율성 생산성 품질의 중요성을 강조한다.
- 집단의 수행에 대해 높은 기준을 설정한다.

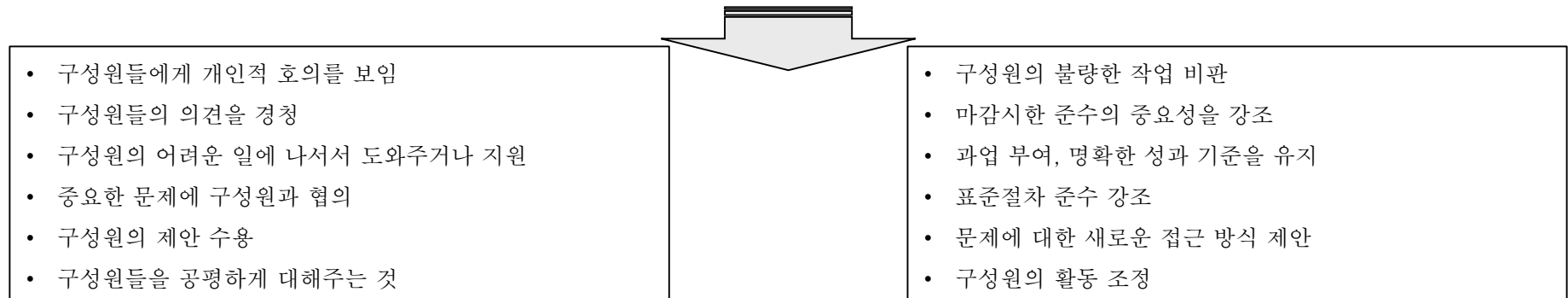
2. 리더십의 행동연구

오하이오 주립 대학 연구



- 리더의 사람에 대한 관심과 대인관계에 관한 내용
- 배려행동은 기본적으로 관계성 행동

- 리더의 과업 성취에 대한 관심과 관련된 행동
- 집단의 목표달성을 위해 자신의 역할은 물론 구성원들의 역할을 구조화



한 명의 리더가 두가지의 성향을 모두 나타낼 수 있으며 정도의 차이가 발생함
 리더는 구성원들에게 작업활동을 구조화 해주거나 그들을 보살피는 행동을 하게 됨
 리더가 과업 행동과 관계성 행동 간의 최적의 결합을 어떻게 유지할 것인가의 연구

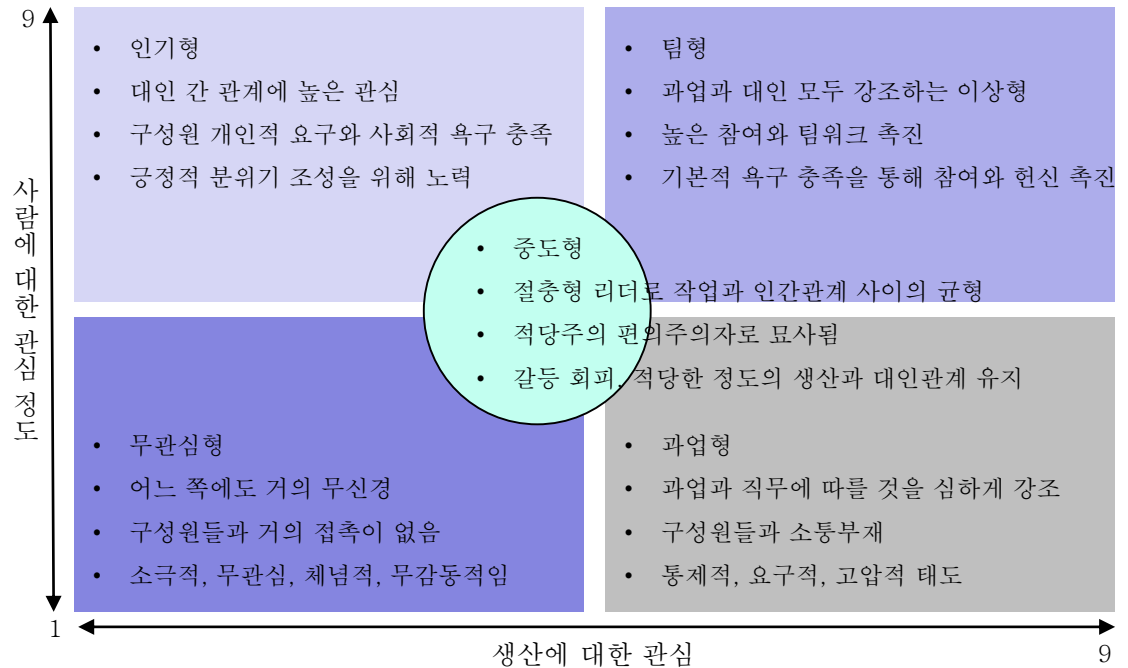
2. 리더십의 행동연구

리더십 그리드 연구

- Blake & Mouton(1964)의 연구로 관리 격자 내지는 리더십 그리드 모형이라고 함
- 2가지 요인(생산을 위한 관심, 사람을 위한 관심)을 통해 리더가 어떻게 하면 조직을 도와 목표를 달성할 수 있을 것인가를 설명하기 위해 만들어짐

관계성행동

- 목표달성을 위해 노력하고 있는 종업원들을 위해 어떻게 마음을 쓰고 배려하는가?
- 조직을 위한 헌신과 신뢰구축, 종업원들의 개인적 가치실현, 좋은 작업 환경의 제공, 공정한 보상, 좋은 사회적 관계 촉진 등



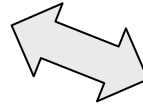
과업행동

- 조직의 과업달성을 위해 어떻게 노력할 것인가?
- 정책결정, 신제품 개발, 생산과정상의 문제점, 작업분담, 판매량 등
- 조직이 달성하려고 추구하는 것에 관심

3. 행동이론의 효용과 공헌, 비판과 응용

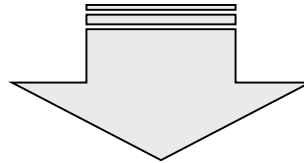
리더십 행동이론....

- 잘 다듬어진 이론으로 효과적인 리더십 행동을 위해
간결하고, 조직화된 일련의 처방을 제공해 주고 있음.
- 리더들의 행동의 주된 구성요소가 무엇인가를 제시
- 구성원들을 대하는 리더의 행동이
과업이나 관계성 행동이 수준별로 상이 해야 함을 보여줌
- 구성원들의 성향이나 상황에 따라
리더는 과업형 혹은 관계지향적으로 되어야 하는 가를 보여줌.



1. 리더십의 유형이 업적 성과에 어떤 관련이 있는가를 설명하지 못함
2. 조직의 거의 모든 상황에서 효과적인 보편적 리더십을 찾지 못함
3. 가장 효과적인 유형인 팀 형 리더십이 모든 상황에서 효과적이지 못함

1. 리더십 연구의 초점을 보편적인 것으로 바꿈
2. 리더십 유형에 관한 광범위한 연구가 리더행동유형의 검증으로 체계화
3. 리더십의 행동유형이 기본적으로 2가지의 주된 행동으로 구성
4. 리더십 행동이론은 문제 발견식 학습방법 제공



- 리더십 행동이론은 현장에서 쉽게 응용이 가능
- 리더는 자신의 행동 유형 측정을 통해 어떻게 행공해야 하는지를 알고, 좋은 리더가 되기 위해서는 어떤 행동의 변화가 필요한지를 지각
 - 나는 리더로서 어떻게 행동하고 있는가?

תודה
Dankie Gracias
Спасибо شكراً
Merci Takk
Köszönjük Terima kasih
Grazie Dziękujemy Dékojame
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