



제 10 장 변혁적 리더십과 카리스마적 리더십



Chapter 1. 변혁적 리더십의 개념

Chapter 2. 변혁적 리더십의 구성요소

Chapter 3. 거래적 리더십과 변혁적 리더십 비교

Chapter 4. 카리스마적 리더십

1. 변혁적 리더십의 개념

변혁적 리더십이란....

변스(1978)

- 리더란, 부하와 리더의 목표에 보다 효과적으로 도달할 수 있도록 부하의 동기를 자극하는 사람

거래적 리더십

변혁적 리더십

교환관계

구성원들의 긍정적인 변화

- 부하의 정서, 가치관, 윤리, 행동규범 그리고 장기적 목표 등을 바꾸어 줌으로써 개인의 변화를 일으키고 변혁시키는 과정
- 부하들의 동기와 욕구에 관심을 기울이며 그들의 능력을 최대한 발휘하게 도움

2. 변혁적 리더십의 구성요소

변혁적 리더십의 구성요소

변혁적 리더십

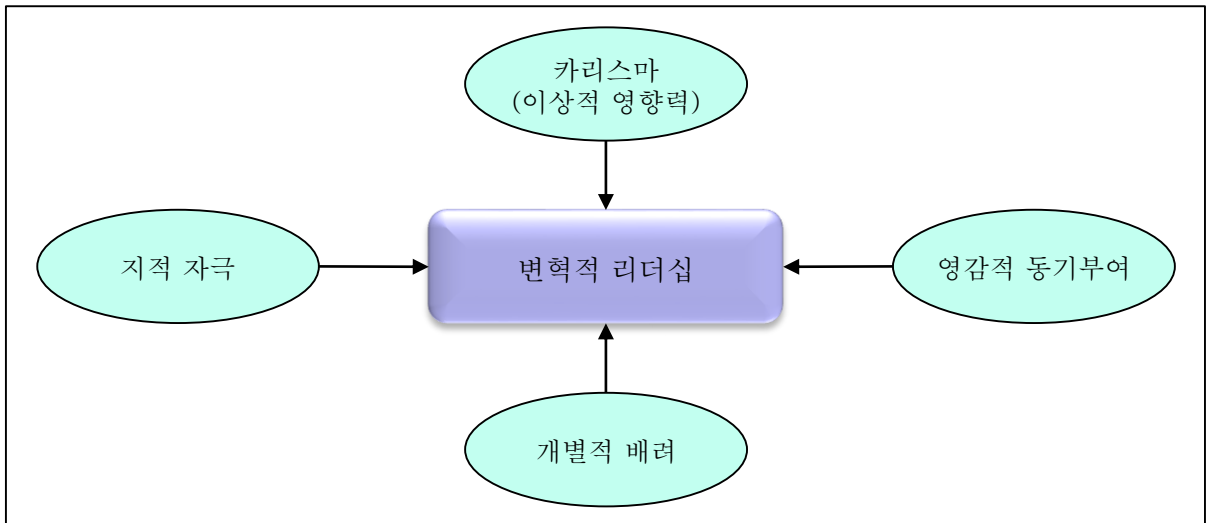
- 통상의 기대한 것 이상의 성과를 창출해 내도록 하는 **리더**의 영향력

변혁적 리더

- 구성원들에게 비전 공유를 통해 조직 몰입도를 높여 구성원들로 하여금 기대 이상의 성과를 창출
- 구성원들에게 조직 성과의 가치와 의미, 성과 달성방법 등에 대한 인식수준을 높임
- 집단이나 조직의 이익이 리더의개인적인 이익보다 우선시 함
- 구성원 개인의 욕구 수준의 범위 향상시킴으로 조직목표달성에 기여
- 리더는 구성원들이 강한 내적 가치관과 이상을 가지고 먼저 공동체이익을 위해 행동하도록 만드는데 뛰어난 자질이 있어야 함

Bass, 1985

- 리더는 구성원들이 기대이상의 성과 창출을 위한 동기부여와 더불어,
- 자신의 이익보다 조직과 구성원들을 위해 희생적일 정도로 몰입할 수 있게 하는 카리스마적인 특성과 행동
- 구성원 각각에 대한 개별적 배려를 통해 직무에 대한 의미와 자신감을 향상
- 기존의 사고의 틀을 바꿀 수 있는 변화와 혁신을 위한 행동을 유도하는 지적 자극

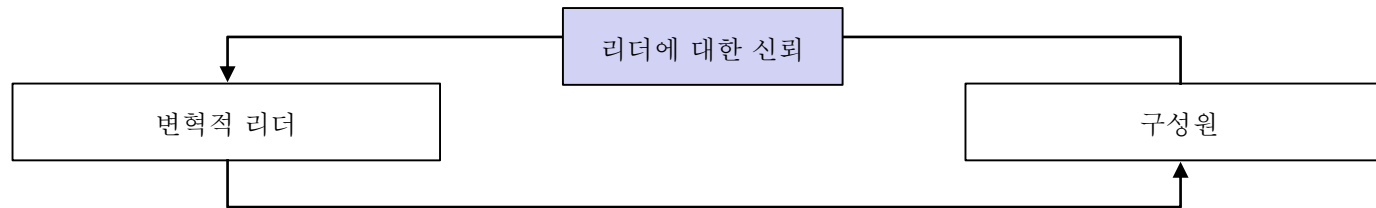


2. 변혁적 리더십의 구성요소

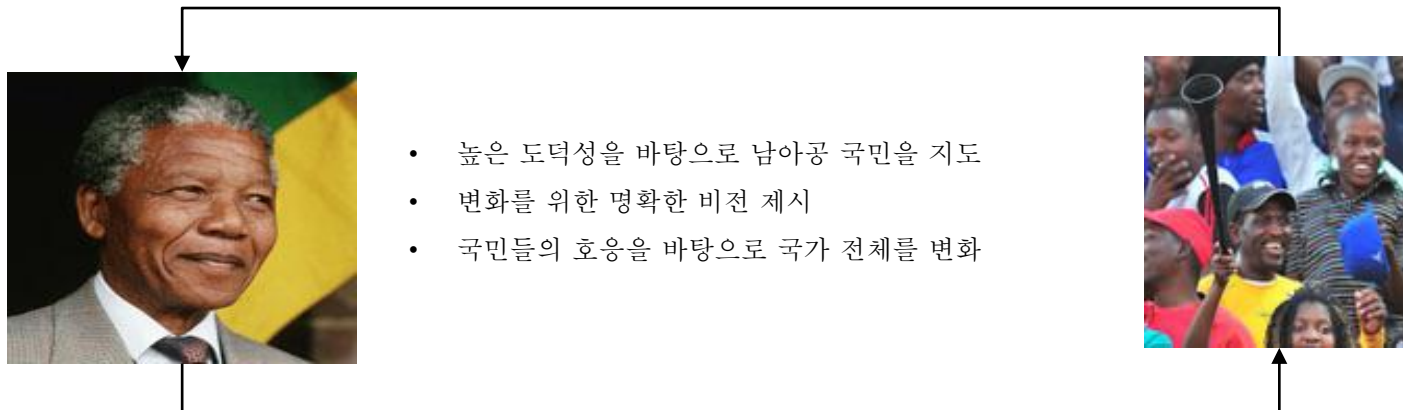
변혁적 리더십의 구성요소

카리스마
(이상적 영향력)

- 리더는 구성원들이 리더에 대해 신뢰를 갖게 해줄 수 있는 카리스마를 지녀야 한다.



- 구성원 모두가 변화에 필요성을 인지하고 변화에 동참할 수 있도록 새로운 비전을 제시
- 구성원들에게는 비전과 사명감을 부여하고 자긍심을 심어 줌
- 리더는 매우 도전적 · 윤리적 행동기준을 가지고 있으며, 항상 올바른 일을 통해 구성원들의 존경과 신뢰를 얻음.

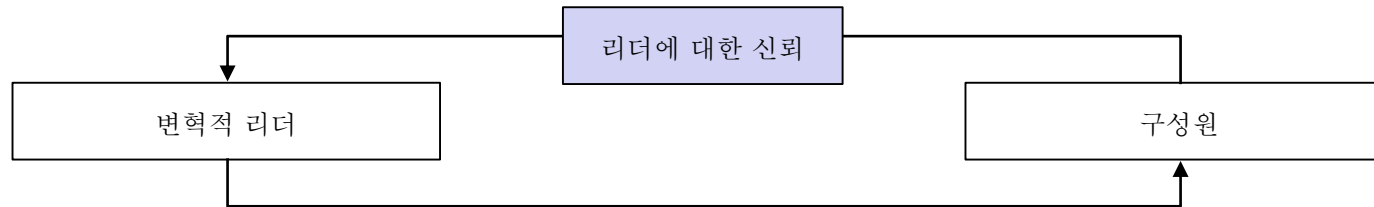


2. 변혁적 리더십의 구성요소

변혁적 리더십의 구성요소

영감적 동기부여

- 구성원들에게 높은 수준의 기대감을 심어주고
구성원들이 비전과 미션의 달성을 위해 자신의 노력을 집중할 수 있도록 영감적 동기부여를 해야함



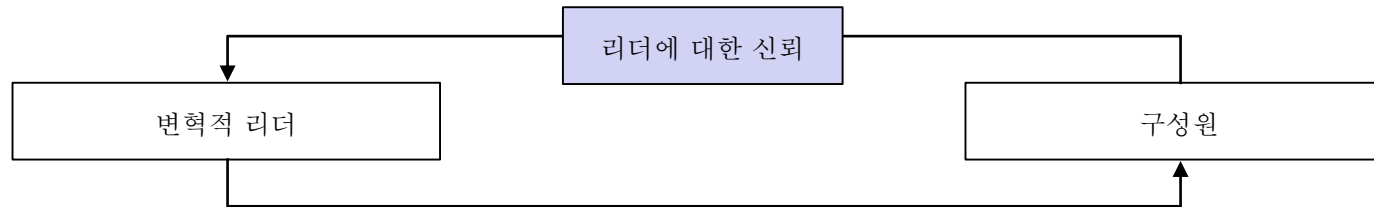
- 구성원들에게 높은 기대감을 표시
- 조직 구성원들 간에 공유된 비전을 실현하는데 최선을 다하도록 동기유발
- 부하들이 자신의 이익추구를 넘어 집단 구성원으로서 집단의 목표달성을 위해 헌신할 수 있도록 호소하거나 상징적 행동

2. 변혁적 리더십의 구성요소

변혁적 리더십의 구성요소

개별적 배려

- 구성원 개개인의 이질적 욕구를 인정하고 수용하여 구성원 개개인의 문제에 관심을 가지고 도전적 조언과 지도를 바탕으로 과업에 관한 권한위임을 통해 동기를 부여



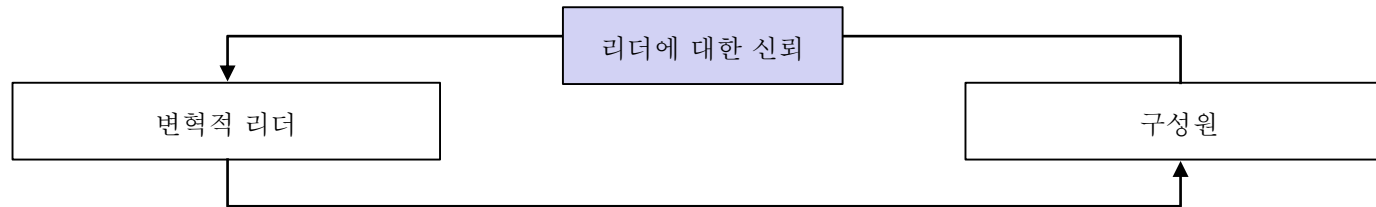
- 구성원 개개인의 욕구에도 관심을 가지고 지원
- 리더는 구성원이 자신의 업무에 완전히 익숙해 지도록 돕는 코치와 조언자의 역할
- 리더는 구성원 한사람 한사람을 돌보는데 많은 시간을 할애, 구성원들과 강한 우호관계

2. 변혁적 리더십의 구성요소

변혁적 리더십의 구성요소

지적 자극

- 구성원들의 창의성과 혁신성을 강조하고, 구성원들의 신념과 가치를 새롭게 바꿔 나가려고 노력



- 조직의 문제점을 해결하는 데 있어서 혁신적인 방법을 개발하도록 지원
- 새로운 접근방법을 시도하는 것을 허용하고 지원
- 결과적으로 구성원들은 스스로 판단을 내리고, 보다 신중히 문제해결

3. 거래적 리더십과 변혁적 리더십

리더십 이론....

거래적 리더십

- 조직의 목표와 일의 방향을 정해 놓고 구성원들에게 직무를 할당하고 그에 따라 직무를 수행
- 그 결과로 나온 성과에 따라 보상을 하든지, 아니면 불이익을 주는 전통적 리더십

변혁적 리더십

- 조직 구성원들이 신나게 일할 수 있는 분위기를 만들어 줌
- 각자 자신의 목표를 설정하고 자신이 가지고 있는 능력 이상의 열정을 발휘하도록 하는 리더십

구분	거래적 리더십	변혁적 리더십
현상	유지하기 위해 노력	변화시키기 위해 노력
목표지향성	현상과 너무 괴리되지 않은 목표 설정	보통 이상의 높은 이상적인 목표 설정
시간	단기 전망	장기 전망
동기부여 전략	즉각적이고 가시적인 보상으로 동기 부여	자아실현과 같은 높은 수준의 개인적 목표를 설정하도록 동기부여
행위표준	규칙과 관례에 따름	새로운 도전을 격려
문제해결	문제해결을 위한 해답을 찾을 수 있는 방법을 알려 줌	질문을 하여 구성원들이 스스로 해결책을 찾도록 격려하거나 고무 시킴
영향력기반	규칙과 전통에 의존	가치관(정직, 공정, 책임, 호혜주의)과 감동 등을 통한 영향력 행사

3. 거래적 리더십과 변혁적 리더십

거래적 리더십

거래적 리더

- 구성원들에게 자신이 원하는 일의 결과가 무엇인지를 명확하게 주지
- 결과의 달성수준에 따라 보상의 차이를 명확하게 인지

조건부 보상

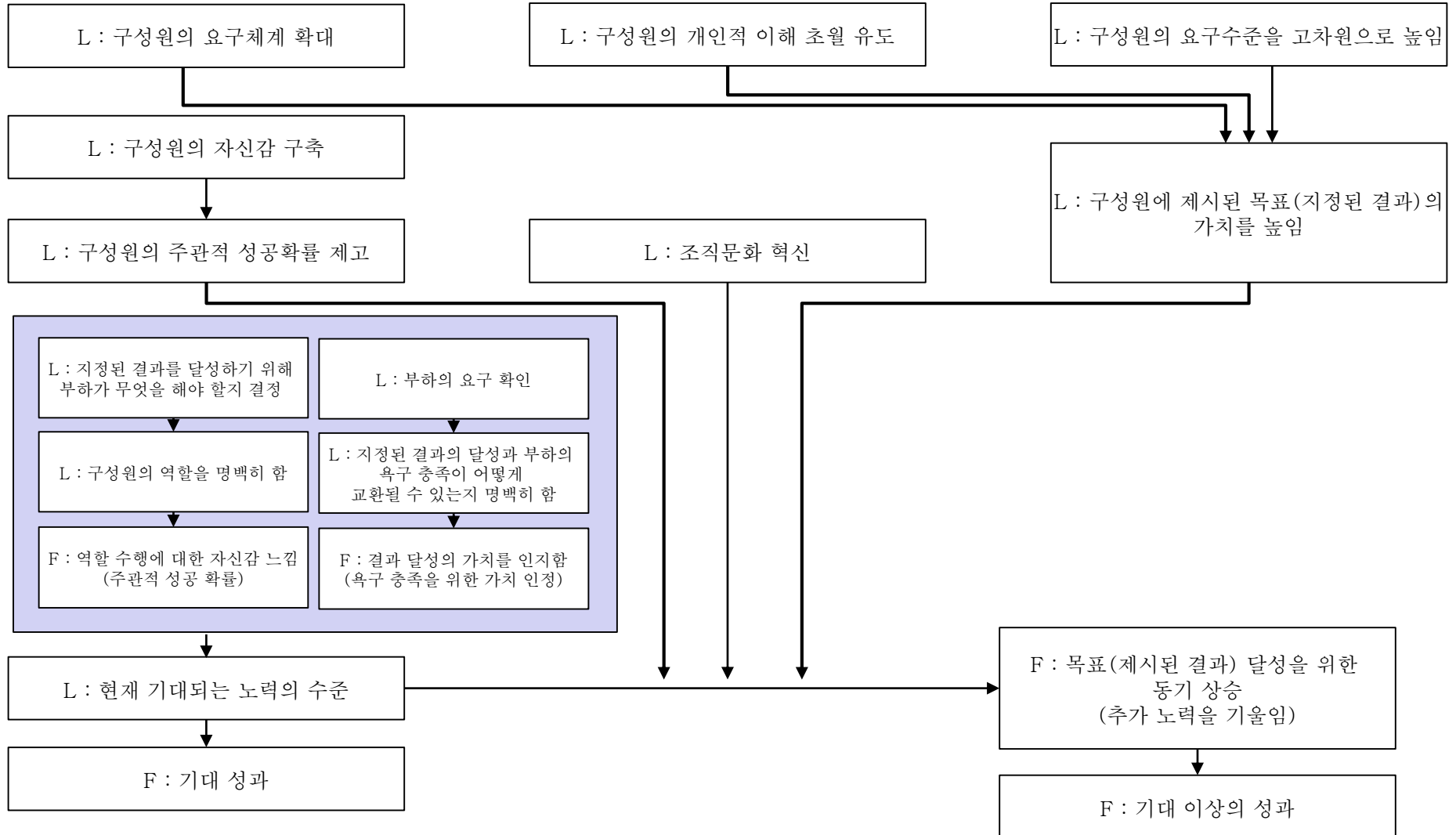
- 구성원들의 노력이 특정 보상과 교환되어지는 ‘리더와 구성원간의 교환 과정’
- 구성원들이 수행해야할 과업이 무엇인지를 제시
- 수행하는 사람에게 주어지는 보상에 대한 부하들의 합의를 얻기 위해 노력

예외에 의한 관리

- 교정적 비판, 부정적 피드백, 부정적 강화를 수반하는 리더십
- 적극적인 형태 : 구성원들의 실수와 규칙 위반을 빈틈없이 지켜보고 즉각적으로 수정 조치
구성원들을 지속적으로 감시하고 규정된 방법을 지키지 않으면 신속하게 교정
- 소극적인 형태 : 제시된 기준에 미달하거나 문제가 표면화되면 개입
수용 가능 한 성과 목표나 기준을 충족하지 못한 경우에만 처벌 등과 같은 강압적인 행동


3. 거래적 리더십과 변혁적 리더십

리더십 영향과정



4. 카리스마적 리더십

카리스마적 리더십



카리스마

- 그리스어 ‘charisma’ 은혜, 성령의 은사, 신의 은총, 선물 등에서 유래됨
- 보통 사람은 갖지 못하는 천부적인 어떤 능력이나 힘.
- 사람의 마음을 끄는 개인적인 독특한 힘
- Weber(1947)는 처음으로 카리스마라는 용어를 사용,
카리스마란 사람에게 초인적이거나 혹은 비범한 힘(능력)이 부여된 특별한 성격적 특성

카리스마 리더들의 카리스마가 유효하게 되는 데는 구성원들의 역할이 매우 중요

4. 카리스마적 리더십

카리스마적 리더십의 특성

House

- 카리스마적 리더는 구성원들에게 특유의 카리스마적 영향을 미치는 독특한 방법으로 행동
- 카리스마적 리더의 개인적인 특성으로 지배적이며, 자신감에 차 있고, 다른 사람에게 영향을 미치려는 강한 욕망을 가지고 있으며, 도덕적으로 옳다는 강한 확신감을 보유

구분	내용
성격	<ul style="list-style-type: none"> • 남을 지배하는 우월성을 가진다. • 영향을 미치고 싶은 욕망이 강하다. • 강한 자신감을 가지고 있다. • 강한 가치관을 가지고 있다.
행동양식	<ul style="list-style-type: none"> • 강력한 역할 모델로서 행동한다. • 역량을 나타내 보이고 싶어 한다. • 목표에 대한 주장이 분명하다. • 구성원에 대한 높은 기대를 나타낸다. • 구성원에 대한 신뢰를 표현한다. • 구성원의 동기를 일깨워 준다.
구성원에게 미치는 영향	<ul style="list-style-type: none"> • 리더가 가진 이상이나 이념을 신뢰하게 한다. • 리더와 구성원 간의 신념 상의 유사성이 생긴다. • 리더의 목표나 주장을 망설임 없이 수용한다. • 리더를 향한 애정을 갖는다. • 복종하게 한다. • 리더와 일체감을 갖는다. • 정서적으로 참여하게 된다. • 높은 목표를 설정한다. • 자신감이 커진다.

4. 카리스마적 리더십

카리스마적 리더십의 연구

House, 1977

- 카리스마적 권위와 연구를 현대적 이론으로 발전
- 카리스마적 리더십 이론을 제안
- 카리스마적 리더란 “개인적인 특출한 능력을 통해 구성원들에게 특별한 영향력을 미칠 수 있는 리더”

- 카리스마 리더로 인정될 수 있는 8가지 판단기준

1. 구성원은 리더의 신념이 옳다고 믿는다.
2. 구성원의 신념이 리더의 신념과 유사하다.
3. 구성원은 리더의 신념을 의심없이 무조건적으로 수용한다.
4. 구성원은 리더에게 애정을 느끼고,
구성원은 자신의 조직의 성공에 공헌할 수 있다고 믿는다.
5. 구성원은 리더에 자발적으로 복종한다.
6. 구성원은 조직의 사명에 대해 자발적으로 복종한다.
7. 구성원은 높은 성과 목표를 지닌다.
8. 구성원은 자신이 조직의 임무를 성공적으로 달성할 수 있다는 신념을 가지고 있다.

Bass, 1985

- 카리스마적 리더의 공통적 특성

1. 조직 구성원이 자신의 임무와 역할을 헌신적으로 수행하게 만든다.
2. 구성원들이 조직에 대해 충성하게 만든다.
3. 구성원의 존경을 받는다.
4. 문제와 관련된 해법을 알아 내는 특출한 능력을 지니고 있다.
5. 높은 사명감과 구성원에게 흥분을 불러 일으킬 능력이 있다.

Conger & Kanungo, 1987

1. 이상적 세계에 대한 비전 창출자이며 목표 제시자이다.
2. 자신의 목표에 완전히 몰입하며, 비전과 목표달성을 위해 위험을 감수하며, 목표달성을 위해 모든 수단과 방법을 동원한다.
3. 자신과 조직이 처한 상황을 정확히 평가할 수 있는 능력을 지니고 있다.
4. 구성원들의 욕구와 관심에 항상 주목하며,
문제를 해결할 수 있다는 것을 강조한다.
5. 구성원들 간의 합의에 의하기보다 개인적 자질을 통해 영향력 행사
6. 현상유지가 아닌 변화를 추구하고 촉진하며 동시에 현실적이다.
7. 구성원들을 계몽할 수 있는 능력을 가지고 있다.
8. 관습에 얽매이지 않는 특이한 행동가이며 전략가이다.

4. 카리스마적 리더십

카리스마적 리더의 부정적인 측면

- 구성원들이 리더를 두려워하며 좋은 제안을 이야기하지 않는다.
- 구성원들은 리더에게 수용을 받고자 하는 욕구로 인하여 비판을 억제한다.
- 구성원들은 리더를 숭배하여 무오류성의 착각을 불러 일으킨다.
- 리더는 과감한 자신감과 낙관주의로 실제 위험을 무시하거나 간과한다.
- 문제와 실패를 부정하여 조직학습이 감소된다.
- 위험하고 거창한 계획으로 실패할 가능성이 높다.
- 성공을 위해 완전한 신뢰를 이용하는 것은 주요 지지자를 멀어지게 한다.
- 충동적이고 불합리한 행동은 신봉자 뿐만 아니라 적을 만들게 된다.
- 리더에 의존함으로써 유능한 후계자 개발이 억제된다.
- 후계자 양성의 실패는 궁극적으로 리더십의 위기를 유발하게 된다.

תודה

Dankie

Gracias

Спасибо

شكراً

Merci

Takk

Köszönjük

Terima kasih

Grazie

Dziękujemy

Děkojame

Ďakujeme

Vielen Dank

Paldies

Kiitos

Täname teid

谢谢

Thank You

Tak

感謝您

Obrigado

Teşekkür Ederiz

감사합니다

Σας ευχαριστούμε

ขอบคุณ

Bedankt

Děkujeme vám

ありがとうございます

Tack