1주차 학습

1교시 학습 키워드 –

**● 조직에서의 경영의 개념과 기업 경영에서의 리더의 중요성을 설명할 수 있다.  
● 기업 경영에서의 리더와 다양한 리더십의 정의를 설명할 수 있다.**

1. 조직경영의 개념

● 조직 : 둘 이상의 조직구성원이 특정의 목적을 달성하기 위하여 상호유기적으로 결합된 체계를 말함

● 경영 : 계획수립(Planning), 조직화(Organizing), 지휘(Leading), 통제화(Controlling)하는 과정임

● 경영자 : 기업의 목적을 달성하기 위하여 구성원들의 업무를 관리하고 조정하는 사람임

2. 기업 경영에서 리더와 리더십의 정의

● 리더 : 삼성전자 이건희 회장, 카페베네 강훈 전 사장, GE의 잭 웰치(Jack Welch) 전회장 등 시업체를이끌어가는 기업체 리더를 말함

● 리더십 : 공유된 목표달성을 위해 우선 구성원들을 목표수행에 의견을 일치시키고, 그들의 집합적 노력을이끌어내며, 부하 개개인을 독려하기 위해 영향력을 행사하는 과정임

2교시 학습 키워드 - **● 리더십과 경영관리의 차이 ● 리더와 관리자의 차이**

**● 리더십과 경영관리의 차이를 비교할 수 있다.  
● 리더의 기능(Function)과 리더가 갖추어야할 기술(Skills)에 대해서 기술할 수 있다.**

1. 리더십과 경영관리의 차이

● 리더십- 옳은 일을 하는 것(Doing Right Things)- 임·건축을 위해 설계도면을 그리는 것과 같음- 창조적이고, 전략적이고, 계획적인 업무, 조직의 비전, 미션, 방향을 제시함- 새로운 업무나 갑자기 닥친 문제를 해결하는 것과 관련됨

● 경영관리- 일을 올바르게 하는 것(Doing Things Right)과 관련됨- 주어진 설계도면대로 건축하는 것(시공)처럼 업무를 실행하는 것을 말함- 계획, 예산, 조직화, 통제, 조정, 전략개발, 문제해결 등과 관련됨

2. 리더와 관리자의 차이

● 리더와 관리자의 차이도 구분할 수 있음

● 비즈니스 리더가 갖춰야 할 리더의 기능- 계획, 조직, 지휘, 조정, 통제하는 과정임

● 비즈니스 리더가 갖추어야 할 기술- 개념적 기술(Conceptual Skill)- 대인관계적 기술(Human Skill)- 전문기능적 기술이 있음

2주차 학습

1교시 학습 키워드 – **● 리더의 업무 ● 리더의 핵심역할**

**● 리더의 업무의 특성을 설명할 수 있다.  
● 리더의 다양한 역할과 역할갈등을 설명할 수 있다.**

**1. 리더의 업무**   
● 리더 업무  
- 계획수립, 문제해결, 의사결정 등과 관련되며 일반 업무와는 구별되는 독특한 업무임  
- 장기적, 계획적 업무가 주를 이룸

**2. 리더의 핵심역할**  
● 헨리 민츠버그의 10가지 리더 역할  
- 최고책임자 역할(Figurehead Role)  
- 리더 역할(Leader Role)  
- 연락책 역할(Liasion Role)  
- 정보수집 역할(Monitor Role)  
- 정보배분자 역할(Disseminator Role)  
- 대변인 역할(Spokesperson Role)  
- 창업가적 역할(Entrepreneur Role)  
- 문제해결자 역할(Disturbance Handler Role)  
- 자원할당자 역할(Resource Allocator Role)  
- 협상자 역할(Negotiator Role)  
● 역할 기대 : 어떤 특정 상황에서 당신이 어떻게 행동해야 할지 부하들의 생각 혹은 기대치를 말함  
● 역할 갈등 : 조직에 속해있는 개인이 상호배타적이거나 서로 일치하지 않는 여러 기대들을 동시에 요구 받을 때, 이를 모두 충족시키지 못할 때 생기는 갈등 현상임

2교시 학습 키워드 - **● 리더십 이론의 발달 ● 리더십 이론**

**● 리더십 이론의 역사적 발달과정을 설명할 수 있다.  
● 리더십에 대한 다양한 이론들의 특징을 비교할 수 있다.**

**1. 리더십 이론의 발달과정**  
● 리더십 이론  
- 시대별로 구분 가능함  
- 시대별로 발전하여 왔고, 각각의 시대 상황을 반영하고 있음

**2. 리더십 이론**  
● 리더십 특성이론 : 1940~1950년대  
● 리더십 행동이론 : 1950~1960년대  
● 리더십 참여이론 : 1960~1970년대  
● 리더십 상황이론 : 1970~1980년대  
● 리더십 현대이론 : 1990~2000년대

1교시 학습 키워드 – **● 리더에게 요구되는 성격과 특성 ● 리더의 필수적 자질 : 고전 이론**

**● 리더십 연구에서 리더십의 특성과 연구방법을 설명할 수 있다.  
● 리더에게 필요한 필수적 자질을 신체적 특성, 사회적 배경, 지적능력, 개성(성격), 관리 능력 등을 중심으로 설명할 수 있다.**

**1. 리더에게 요구되는 성격과 특성**  
● 리더십 특성이론   
- 자질이론 또는 영웅이론이라고도 불림  
- 초기 정치 학자들의 관심사였고 주로 정치지도자들의 리더십 특성을 찾고자 노력함  
● 리더에게 요구되는 관리 기술(카츠)  
- 전문적 기술  
- 대인관계 기술  
- 개념적 기술  
- 의사소통기술  
- 의사결정기술

**2. 리더의 필수적 자질 : 고전 이론**  
● 리더에게 요구되는 필수적 자질  
- 성격 : 자신감, 외향성, 정서적 안정성, 높은 에너지 수준 등  
- 욕구 :  배고픔, 목마름 등 생리적 욕구  
- 동기 : 성취감, 자존감, 권력이나 상호의존성 등의 사회적 동기  
- 가치관 : 내부화된 태도로서, 윤리와 도덕, 그리고 옳고 그름을 판단하는 양심 등  
● K, Davis의 리더십 자질론 :  지성/지능, 넓고 깊은 사회적 성숙성, 높은 성취욕구, 강한 내적 동기부여, 인간관계적 태도 등  
● M, Stogdill의 리더십 자질론 : 신체적 특성, 사회적 배경, 지적 능력, 성격, 개성, 과업수행 특성, 사회관계 특성 등

2교시 학습 키워드 - **● 리더의 필수적 자질 : 현대 이론 ● 리더십의 효과성을 높이는 리더십의 특성**

**● 현대적인 리더에게 필요한 자질로서 스트레스 극복력과 자신감, 내부통제위치, 감성지능, 성실성, 대인적 권력동기지향, 성취동기를 설명할 수 있다.  
● 리더십의 효과성을 높이는 리더의 특성을 제시할 수 있다.**

**1. 리더의 필수적 자질 : 현대이론**  
● 현대적인 리더에게 필요한 성격 특성  
-  스트레스 극복력  
- 자신감  
- 내부통제위치  
- 성숙한 감성지능  
- 개인적인 성실성  
- 대인적인 권력지향동기  
- 높은 성취지향성  
- 낮은 친교욕구 등  
● 리더에게 요구되는 관리 역량 : 감성지능, 사회지능, 학습능력 등

**2. 리더십의 효과성을 높이는 리더십의 특성**  
● 리더십의 효과성을 높이는 리더십 특성  
- 창의성과 혁신성  
- 위험부담과 성취동기  
- 인재양성의 책임감  
- 사내기업가정신과 변혁적 리더십 등  
● 리더십 특성이론  
- 리더의 자질과 기술, 그리고 능력 혹은 역량 등에 대해 살펴볼 수 있는 기회를 제공함  
- 21세기 현대 리더십에서도 여전히 중요한 분야임  
- 현재도 대통령이나 장관 선출 시 높은 도덕성이나 품성을 요구함

1교시 학습 키워드 – **● 효과적인 리더 행동의 유형 ● 효과적인 리더 행동과 리더십 효과성과의 관계**

**● 효과적인 리더 행동의 두 가지 유형을 비교할 수 있다.  
● 리더의 관계지향적 ․ 과업지향적 행동과 효과성의 관계를 설명할 수 있다.**

**1. 효과적인 리더 행동의 유형**  
● 아이오와 리더십 연구 : 권위형, 민주형, 자유방임형  
● 오하이오 주립대 리더십 연구    
- 리더에게 요구되는 리더십 유형을 구조주도와 배려적 행동으로 구분함  
- 배려와 구조주도가 부하들의 행동과 동기부여에 영향을 미치며, 높은 구조주도 행동에는 반드시 높은 배려적 행동이 수반되어야 함을 보여줌  
● 미시건대학교 리더십 이론  
- 효과성을 높이는 리더십 유형(관리형태)으로서 지원적 행동, 집단중심의 감독, 높은 성과를 지향하는 목표, 연결핀 기능 등 4가지로 구분함  
- 리커트는 리더십모델 제시하고, ‘리더십변수(원인변수)→매개변수→결과변수’로 보고, 최초로 리더십 매개변수를 제시함  
● 리커트의 리더십 패턴이론  
- 시스템1부터 시스템4까지 유형 중에서, 시스템4가 가장 생산성이 높은 유형으로 설명함

**2. 효과적인 리더 행동과 리더십 효과성과의 관계**  
● 플레시먼과 해리스(Fleishman and Harris, 1962)  
- 리더십 행동유형에 따른 효과성을 가장 체계적으로 연구함  
- 측정변수로 자발적인 이직률과 부하들의 불평횟수를 제시함

2교시 학습 키워드 - **● 리더십 그리드 모델 이론 ● 리더 행동의 연구조사 방법**

**● 블레이크와 모우튼의 효과적인 리더십 행동 모델을 설명할 수 있다.  
● 리더 행동의 연구조사방법을 설명할 수 있다.**

**1. 리더십 그리드 모델 이론**  
● 인간중심형과 과업중심형을 중심으로 (1,1)형, (1,9)형, (9,1)형, (5,5)형, 그리고 (9,9)형으로 구분함  
● 리더는 (5,5)형이 가장 많으며, 이상적인 유형은 (9,9)형임  
● 리더십 행동유형을 한눈에 알 수 있도록 시각화 해준 점이 장점이며, 리더십 행동의 개발 방향과 목표를 제시해주었다는 점에서 우수한 이론임

**2. 리더 행동의 연구조사 방법**  
● 활동 일지에 의한 방법  
● 설문지에 의한 방법  
● 실험실에 의한 방법  
● 중요사건 연구 방법  
● 관찰에 의한 방법  
● 활동조사 샘플링 기법

1교시 학습 키워드 – ● 부하의 의사결정 참여 ● 의사결정 참여의 제방법 ● 부하의 의사결정 참여의 장단점

● 참여적 리더십 연구를 통해 부하의 의사결정 참여를 설명할 수 있다.  
● 의사결정 참여 방법을 설명할 수 있다.  
● 부하의 의사결정 참여의 장 ․ 단점을 제시할 수 있다.

의사결정 참여의 유형에는 독재적 의사결정, 협의적 의사결정, 공동의사결정, 의사결정의 권한위임이 있습니다. 이중 부하의 의사결정 영향력이 가장 적은 유형은 독재적 의사결정 유형이며, 부하의 의사결정 영향력이 가장 큰 유형은 의사결정의 권한위임 유형입니다.

1. 부하의 의사결정 참여  
● 리더십 의사결정  
- 문제해결을 위해 여러 대안 중에서 최적의 대안을 선정하는 작업임  
● 최적의 대안을 선정하는데 있어서 경제인 모델과 제한된 합리성 때문에 만족하는 선에서 결정하는 경영인 모델이 공존함  
● 의사결정의 원칙으로 휴리스틱기법(Heuristic Technique)을 제시함

2. 의사결정 참여의 제방법  
● 부하의 의사결정 참여의 방법  
- 독재적 의사결정  
- 협의적 의사결정  
- 공동 의사결정  
- 의사결정의 위양

3. 부하의 의사결정 참여의 장단점  
● 장점  
- 참가자들(부하)이 리더에게 부족한 정보와 지식을 갖고 있음  
- 부하의 이해도나 수용도를 높여줌  
- 의사결정에 대한 일체감을 형성함(주인의식)  
● 단점  
- 의사결정의 시간이 많이 걸림  
- 참여에 대한 부하의 기대가 높으면 갈등의 소지가 있음  
- 책임을 분산시켜 책임소재가 불분명함

2교시 학습 키워드 - ● 의사결정에 대한 부하 참여의 이상적 모델 ● 효율적인 권한 위임과 권한위임의 실패 ● 집단의사결정

● 과거 모델과 이상적 모델의 비교를 통해 의사결정시 부하의 참여 수준과 효과를 설명할 수 있다.  
● 효율적인 권한 위임의 필요성과 부하의 저항이 발생했을 때의 대처 방법을 제시할 수 있다.  
● 집단의사결정의 장 ․ 단점을 설명할 수 있다.

권한위임이란, 권한을 보유하고 있는 상사가 부하에게 일뿐만 아니라 그 일을 수행하는 데 필요한 권한을 부여하는 것을 말합니다. 권한위임은 효과적인 노동의 분업과 경영자 개발을 위해 필요합니다.

1. 의사결정에 대한 부하 참여의 이상적 모델  
● 브룸과 예톤의 의사결정 참여모델  
- 매개변수 : 부하의 수용성, 의사결정의 질을 말함  
- A1, A2, C1, C2, G2 등 5개의 의사결정절차를 거침  
- 의사결정의 규칙에 따라 의사결정흐름도를 중심으로 적절한 의사결정유형을 제시해줌

2. 효과적인 권한위임과 권한위임의 실패  
● 권한위임 : 리더가 부하에게 일뿐만 아니라 그 일을 수행하는데 필요한 권한까지 넘기는 것을 말함  
● 효과적인 권한위임 : 얼마만큼의 원한을 위임할 것인지, 부하를 이해시키고, 동의를 구한 다음, 정신적인 지원과 물질적인 지원을 통해 위임하는 것이 좋음  
● 권한위임의 실패원인  
- 부하에 대한 신뢰감이 부족할 때  
- 경영자가 업무전반에 걸친 통제를 유지하고자 할 때  
- 조정문제가 발생하고 표준의 사용을 배제할 때

3. 집단의사결정  
● 개인의 의사결정보다 정확도, 창의력, 판단력과 문제해결 측면에서 우수하고, 구성원에게 이해의 증진, 조직충성심, 목표의 변경 등 영향력을 발휘할 수 있음

1교시 학습 키워드 – ● 피들러의 리더십 상황적합 모델 ● 하우스의 경로 - 목표 모델 이론 ● 상황이론의 취약점

● 상황적합모델의 분석을 통해 리더행동이 리더십 효과성에 미치는 영향을 설명할 수 있다.  
● 하우스의 경로-목표 이론에 대해 설명할 수 있다.  
● 상황이론의 약점에 대하여 설명할 수 있다.

질문House의 리더십 경로-목표이론에서 제시하는 리더십 유형은 무엇인가요?

경로-목표이론은 리더의 행동이 부하의 직무만족과 동기유발에 어떤 영향을 미치는지를 설명하는 이론으로, 리더십 유형을 지시적 리더십, 지원적 리더십, 참여적 리더십, 성취지향적 리더십으로 구분하였습니다.

1. 피들러의 리더십 상황적합 모델  
● 리더행동에 따른 상황요인  
- 리더와 부하의 관계  
- 집단의 과업구조  
- 리더의 직위권력 등  
● 리더의 행동은 LPC점수를 측정하여 높으면 관계중심형 리더행동, 낮으면 과업지향형 리더행동으로 구분함  
● 가장 호의적인 상황과 가장 비호의적인 상황에서의 효과적 리더행동 : 과업지향형 리더행동  
● 중간 정도의 상황(3,4,5)에서 효과적인 리더행동 : 관계지향형 리더 행동

2. 하우스의 경로 - 목표 모델 이론  
● 리더십 행동을 4가지 유형으로 봄  
● 상황변수 : 부하의 특성, 작업환경의 특성  
● 매개변수를 포함시켜서 가장 완벽한 리더십 모델을 제시하고자 함  
● 중요한 상황요인을 모두 포함시켜 모델의 설명력을 높인 점에서 의미가 있음

3. 상황이론의 취약점  
● 메타 범주 행동을 지나치게 강조함  
● 상호관계에 대해 모호하게 설명함  
● 인과관계에 대해 부적절하게 설명함  
● 행동패턴에 대한 이해가 부족함  
● 매개변수와 상황조절변수를 구분하는데 실패함

2교시 학습 키워드 - ● 허시와 블랜차드의 리더십 상황이론 ● 유클의 리더십 다차원 연계 모델 이론

● 리더의 행동이 리더십 효과성에 미치는 영향을 설명할 수 있다.  
● G. 유클의 리더십 다차원 연계 모델의 구조를 설명할 수 있다.

질문Hersey와 Blanchard 리더십 상황이론에서의 리더십 유형은 어떻게 구분되나요?

Hersey와 Blanchard의 리더십 상황이론에서는 부하의 성숙수준에 따라 리더의 행동유형을 4가지로 구분하였습니다. 즉, 리더십은 지시적 리더십, 지원적 리더십, 참여적 리더십, 위양적 리더십으로 구분됩니다.

1. 허시와 블랜차드의 리더십 상황이론  
● 중요한 상황변수로 부하의 성숙도 하나만을 채택함  
● 부하의 성숙도에 따른 효과적 리더십  
- 성숙도가 낮을 때 : 지시적 리더십  
- 성숙도가 중간상황일 때(M2, M3) : 지원적 리더십과 참여적 리더십  
- 성숙도가 가장 높은 상황 : 위양적 리더십

2. 유클의 리더십 다차원 연계 모델 이론  
● 7개의 매개변수와 영향의 위협 정도에 따라 3개의 상황변수를 모두 포함한 포괄적인 모델을 제시함  
● 목표설정이론, 기대이론, 정적강화이론 등 기존의 다양한 연구결과를 끌어와서 종합적인 리더십 효과성 모델을 만듦  
● 다차원연계모델은 부하의 직무만족과 동기부여에 미치는 영향을 강조하면서 부하의 과업수행에 강조점을 두고 있음

7주차 학습

1교시 학습 키워드 – ● 리더십의 권력 개념  
● 리더십 권력의 유형  
● 리더 권력의 또 다른 분류 방법

● 리더십의 권력의 개념과 권력의 유사개념을 구분할 수 있다.  
● 리더십 권력의 유형을 비교할 수 있다.  
● 리더 권력을 구분하는 여러 가지 분류 방법을 설명할 수 있다.

1. 리더십의 권력 개념  
● Yukl의 권력에 대한 정의(2013)  
- 어느 특정 시점에서 리더가 상대방의 행동이나 태도에 영향을 미치는 절대적인 능력을 말함  
● 권력의 유사개념  
- 권한, 영향력, 정치, 리더십 등이 있음

2. 리더십 권력의 유형  
● 리더십 권력은 5가지로 요약됨  
- 합법적 권력  
- 보상적 권력  
- 강압적 권력  
- 전문적 권력  
- 준거적 권력

3. 리더 권력의 또 다른 분류 방법  
● 권력 원천에 따른 분류  
- 지위 권력  
- 개인적 권력  
● 권력의 소유동기에 의한 분류  
- 정당한 권력  
- 기회적 권력

2교시 학습 키워드 - ● 리더십 권력의 획득방법과 권력 상실  
● 리더의 영향력 확대방법

● 리더의 권력 획득과 상실에 대한 모델을 분석할 수 있다.  
● 리더의 영향력을 확대하는 방법을 제시할 수 있다.

1. 리더십 권력의 획득방법과 권력 상실  
● 리더십에서 권력획득과 권력상실을 설명할 수 있는 이론  
- 자원의존이론  
- 전략적 상황이론  
- 사회적 교환이론  
● 리더십에서 권력획득과 유지방안  
- 구체적인 자원통제능력 획득  
- 정보의 유통경로의 통제  
- 우호적인 관계유지  
- 의무감 형성  
- 전문적 명성 쌓기  
- 종속감 형성 등

2. 리더의 영향력 확대방법  
● 영향력 확대방안  
- 정치적 활용  
- 불확실성의 확보  
- 대체불가능성 확보  
- 핵심적 위치 확보 등  
● 리더의 권력은 직접 리더의 영향력 행사 행동에 영향을 미치고, 리더행동은 조절변수 역할을 하며, 리더의 행동은 또한 직접 부하에게 영향력을 행사하여 복종할 수 있도록 함  
● 권력 행사의 결과 리더에게 비용(손실)을 초래하고, 권력의 균등화 현상을 가져옴으로써 권력격차가 사라지기도 함

9주차 학습

1교시 학습 키워드 – ● 조직변화의 개념, 수용과 저항  
● 리더에 의한 조직변화의 유형  
● 리더에 의한 조직변화의 단계와 방식

● 조직변화의 개념과 수용과 저항 과정을 설명할 수 있다.  
● 조직변화의 유형을 분류할 수 있다.  
● 조직변화의 단계와 방식을 설명할 수 있다.

1. 조직변화의 개념, 수용과 저항  
● 조직변화의 수용 원인  
- 리더의 합법적 권한을 신뢰하거나 변화에 저항하려고 할 때 처벌을 받을지도 모른다는 두려움 때문임   
● 조직변화의 극복방안  
- 교육훈련  
- 커뮤니케이션  
- 참여  
- 상부의 지원  
- 협상과 타협  
- 의도적, 적극적 접근

2. 리더에 의한 조직변화의 유형  
● 점진적 변화와 급진적 변화  
● 반응적 변화와 예측적 변화  
● 참여적 변화와 강압적 변화

3. 리더에 의한 조직변화의 단계와 방식  
● 레윈은 변화과정을 해빙, 변화, 재동결의 3단계를 거치는 것이 일반적인 것이라 봄  
● 조직변화의 방식 :  태도 지향적 변화 접근방법, 역할 지향적 변화 접근방법

2교시 학습 키워드 - ● 리더십에서 조직문화의 개념  
● 조직의 성장단계에 따른 리더의 조직문화 변화 전략

● 조직문화의 개념을 기술할 수 있다.  
● 조직의 성장단계를 나열하고, 단계에 따른 조직문화의 변화 전략을 제시할 수 있다.

1. 조직문화의 개념과 정의  
● 조직문화 : 조직에서의 인간관계, 인간본질, 시간과 공간의 본질 등과 관련된 구성원들의 공통된 신념과 가치관을 말함

2. 조직의 성장단계에 따른 조직문화의 변화 전략  
● 초기성장단계

- 조직의 창설자 내지는 창업자의 생각, 가정이 매우 중요한 역할을 함  
- 일반적으로 초창기 단계에서 성공적으로 생존한 기업의 문화는 매우 강하게 남아 있음  
● 성장기

- 정착된 조직문화를 인식할 수 있도록 신조, 지배적인 가치, 회사 슬로건, 경영방침과 경영행동 등을 통하여 이를 강조하고 강화시키는 것이 중요함  
● 성숙기

- 조직이 시장에 제공하는 상품이 시장에서 포화상태가 되었거나 진부화되어 더 이상 성장할 수 없는 단계임  
- 조직문화의 변화관점에서 볼 때 가장 중요한 시기임