

미래 CEO를 위한 경영학

제7장 리더십

부산대학교 경영학부 조영복교수

Copyright 2013 by Young-Bohk Cho. No part of this file may reproduced, or transmitted in any form or by any means without written permission of the author

제7장 조직관리

리더십 이론의 전개

1

리더십 특성이론

2

리더십 행동이론

3

리더십 상황이론

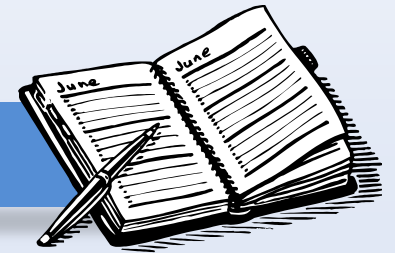
4

리더십 현대이론

5

ONE PNU, The Best

1. 리더십 이론의 전개



Leadership

- 목표달성을 위하여 개인을 동기부여시키는 비강제적인 형태의 영향력 행사과정

영향력(Power)의 원천

강압적 권력

- 부하에게 벌을 줄 수 있는 능력

보상적 권력

- 부하가 필요로 하는 보상을 줄 수 있는 능력

합법적 권력

- 공식적 권위와 개인적 능력에 의해 발휘되는 영향력

준거적 권력

- 리더의 개인적 특성으로 존경심을 갖게 하는 영향력

전문적 권력

- 전문적 기술이나 지식 등 개인적 실력을 통한 영향력

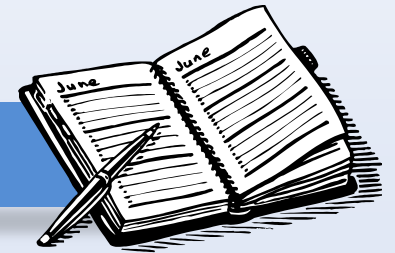
경영자 특성	리더의 특성
책임 수행	혁신 주도
모방	창조
유지	개발
시스템과 구조에 초점	인간에 초점
통제위주	신뢰에 기초
단기적	장기적
언제, 어떻게 관심	무엇을, 왜에 관심
수직적 관점	수평적 관점
현 상태 수용	현 상태에 도전
전통적인 충족	독자적 인간
일을 옳게 함(How 중심)	옳은 일을 함(What 중심)

자료:Warren G. Bennis, "Managing the Dream:Leadership in the 21th Century," Journal of Organizational Change Management, 1989, p.7.

리더십 이론	시 기	이론의 특성
특성이론	1940~ 1950년대	성공적인 리더가 공통적으로 가지고 있는 육체적, 심리적, 개인적인 특성의 탐구
행동이론	1950~ 1960년대	성공적인 리더의 행동패턴을 분석하고 행동패턴과 성과와의 관계를 연구
상황이론	1970년대 이후	리더십 성공에 영향을 미치는 환경적인 특성에 초점을 두고 리더십의 성과와 상황과의 관련성을 분석

ONE PNU, The Best

2. 리더십 특성이론



- ✓ 리더의 개인적인 특성을 규명하는데 관심
- ✓ 일반인과는 다른 특정한 육체적 혹은 심리적 개인특성들을 가지고 있다는 가정



❖ 성공적인 리더의 특성 (Stogdill)

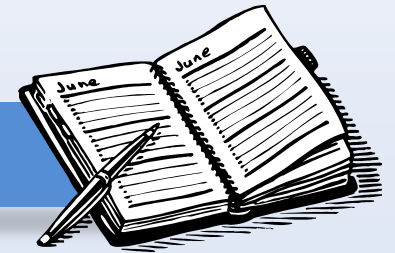
육체적 특성	사회적 배경	지능	성격	과업특성	사회적 특성
연령	교육	판단력	독립심	성취욕구	관리능력
체중	사회적 지위	결단력	자신감	지구력	협동성
신장		표현능력	지배성	책임감	대인관계기술
외모			공격성	결과지향성	권력욕구
					성실성

- ✓ 이론이 과도하게 육체적이고 개인적인 요인에 초점을 둠
- ✓ 육체적 특성들이 성공적인 리더십과 직접적인 관련성은 없는 것으로 밝혀짐
- ✓ 리더가 처하고 있는 환경은 과거와 같은 환경일 수 없으며 따라서 과거의 성공적인 특성이 미래의 성공 보장못함



ONE PNU, The Best

3. 리더십 행동이론



- ✓ 어떤 행동을 하는 리더가 성공적인가라는 리더의 행동패턴에 초점
- ✓ 리더의 행동이 성과에 영향을 미친다는 가정
- ✓ 리더의 행동유형과 성과의 관련성을 분석하여 성공적인 리더 행동유형 규명

1) 아이오와대학교의 연구

비 교 사 항	민주형	독재형	자유방임형
성 과	좋음	좋음	최악
리더-집단 관계	호의적	수동적, 냉담	무관심
집단행동 특성	안정, 응집력	공격적	초조, 불안정
리더 부재시 태도	동일	작업중단	무관

❖ 리더행동의 연속모형

전제적 리더십



민주적 리더십



리더가 의사 결정을 하고 이를 공표함	리더가 한 의사결정을 부하에게 수락하도록 함	리더가 아이디어를 제시하고 질문을 하도록 함	리더가 변경할 수 있는 임시적인 의사결정을 함	리더가 문제를 제시하여 제안을 하도록 하고 이에 따라 의사결정을 함	리더가 한계를 명시하여 집단으로 하여금 의사결정을 하도록 함	리더가 부하에게 위양한 권한내에서 자율적 활동을 하게 함
----------------------	--------------------------	--------------------------	---------------------------	---------------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------

자료 : Robert Tannenbaum and Warren H. Schmidt, "How to Choose a Leadership Pattern", Harvard Business Review, 1973(May-June), p.164.

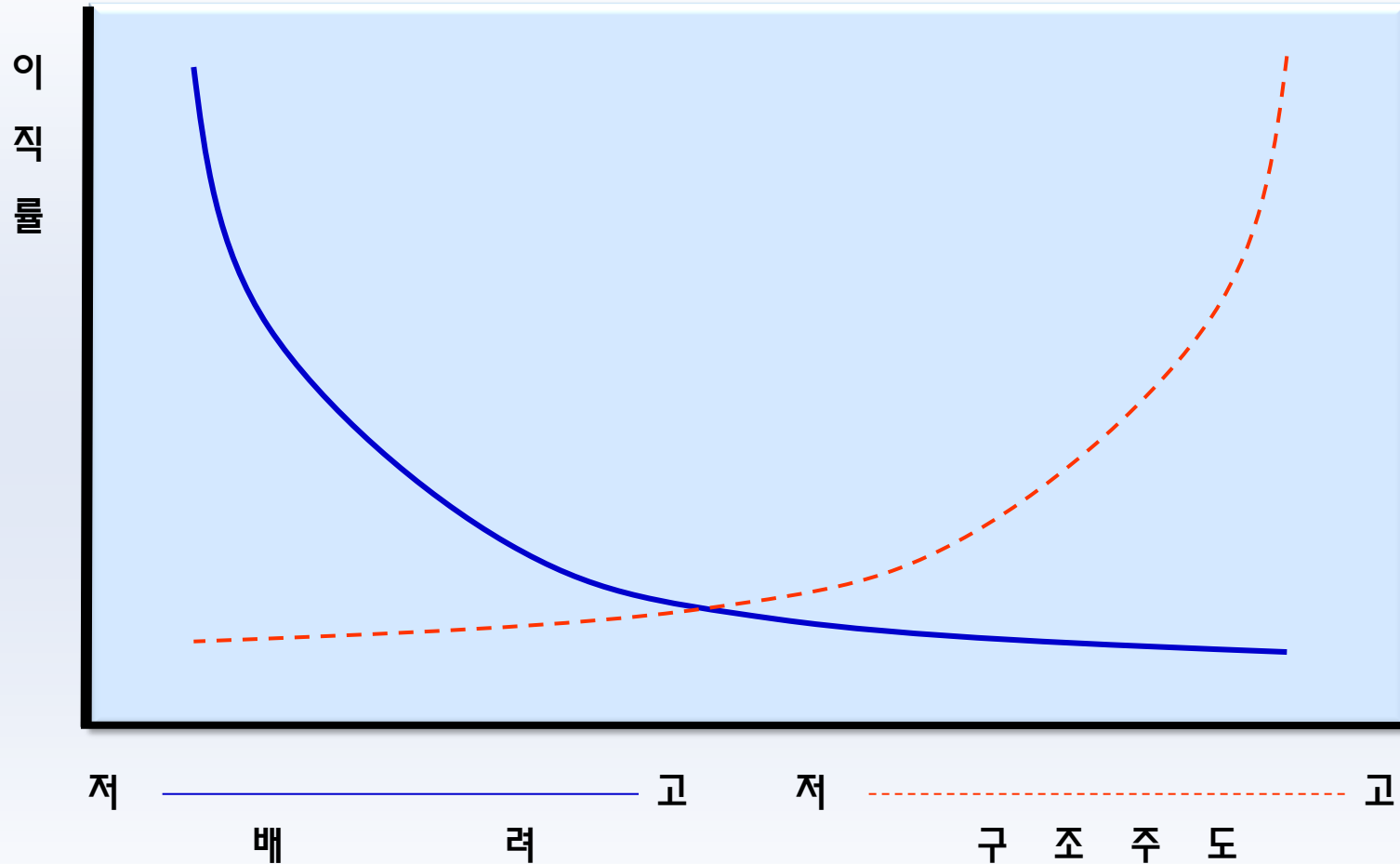
구조주도 리더십 (initiating structure)

- ✓부하의 성과 환경을 구조화하는 행동
- ✓부하의 과업을 설정, 커뮤니케이션 패턴과 절차 명확화
- ✓성과도 구체적으로 정확하게 평가

배려적 리더십 (consideration)

- ✓부하와의 관계 중시
- ✓부하-리더 및 부하간의 신뢰성, 온정, 친밀감, 상호존중
- ✓협조 조성에 주력

❖ 리더 행위와 이직률과의 관계



자료 : E. A. Fleishman, and E. F. Harris, "Pattern of Leadership Behavior Related to Employee Grievances and Turnover", Personnel Psychology, 1962, pp.43 ~ 56.

생산중심 리더십(production-centered / job-centered)

- ✓ 생산과업 중시, 생산에 관심, 공식권한과 권력에 의존, 세밀한 감독

종업원중심 리더십(employee-centered)

- ✓ 부하와의 관계 중시, 부하의 개인적 문제에 관심, 권한 위양, 자유재량 부여
- ✓ 생산성 향상에 종업원 중심적 리더십이 효과적

연결핀(linking pin) 역할

- ✓ 종업원 중심적 리더스타일에서 효과적인 리더가 되려면 효과적인 부하가 되어야 하고 효과적인 동료가 되어야 함



4) 매니지리얼 그리드 이론

3

리더십 행동이론

- ✓ 리더의 행동유형을 리더 자신이 평가
- ✓ 이상형을 목표로 조직체의 관리자의 체계적, 단계적 리더행동 개발 프로그램에 적용
- ✓ 인간에 대한 관심과 생산에 대한 관심으로 유형화

고	1. 9 권트리 클럽형						9. 9 팀 형		
	인 간 에				5. 5 중간형				
대 한									
관 심	1. 1 무관심형						9. 1 생산형		
저				생산에 대한 관심					
저									

자료 : Robert A. Blake, and Jane S. Mouton, The Managerial Grid, Gulf Publishing, 1985, p.12.

(1,9) 컨트리 클럽형

- ✓ 인간에 대한 관심은 높으나 생산에 대한 저관심
- ✓ 안전하고 안락한 가족적인 환경을 유지하려고 노력
- ✓ 부하들이 생산적으로 움직일 것이라고 믿음

(9,9) 팀형

- ✓ 인간과 생산에 대한 높은 관심을 가진 리더
- ✓ 응집력이 있는 작업집단을 만들고 작업자들 사이의 상호몰입된 감정 유발

(5,5) 중간형

- ✓ 작업자의 요구와 조직의 생산목표 사이의 균형을 추구하는 리더

(1,1) 무관심형

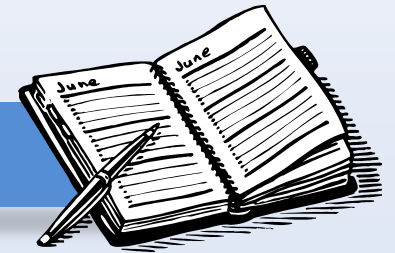
- ✓ 인간과 생산에 대한 관심의 정도가 낮은 리더
- ✓ 모든 것을 부하들에게 떠맡기며, 내버려두고, 실패에 대한 책임을 지지 않음
- ✓ 해고되거나 강등되지 않을 정도의 최소한의 노력만을 하는 리더

(9,1) 생산형

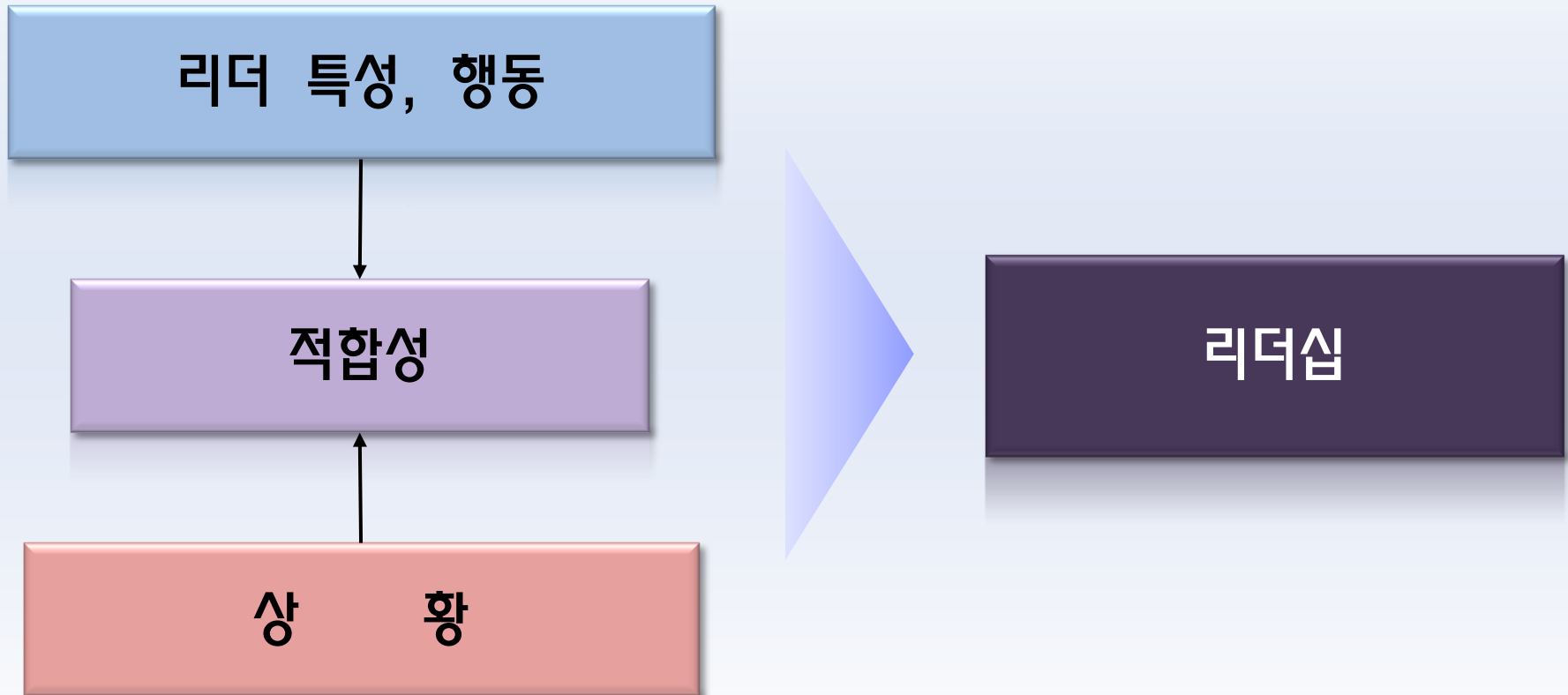
- ✓ 조직의 목적달성과 관련이 되지 않는 개인적인 구성원들의 욕구에 대해서는 관심을 두지 않는 리더
- ✓ 생산의 목표를 달성하기 위하여 합법적이고 강제적인 권력을 행사

ONE PNU, The Best

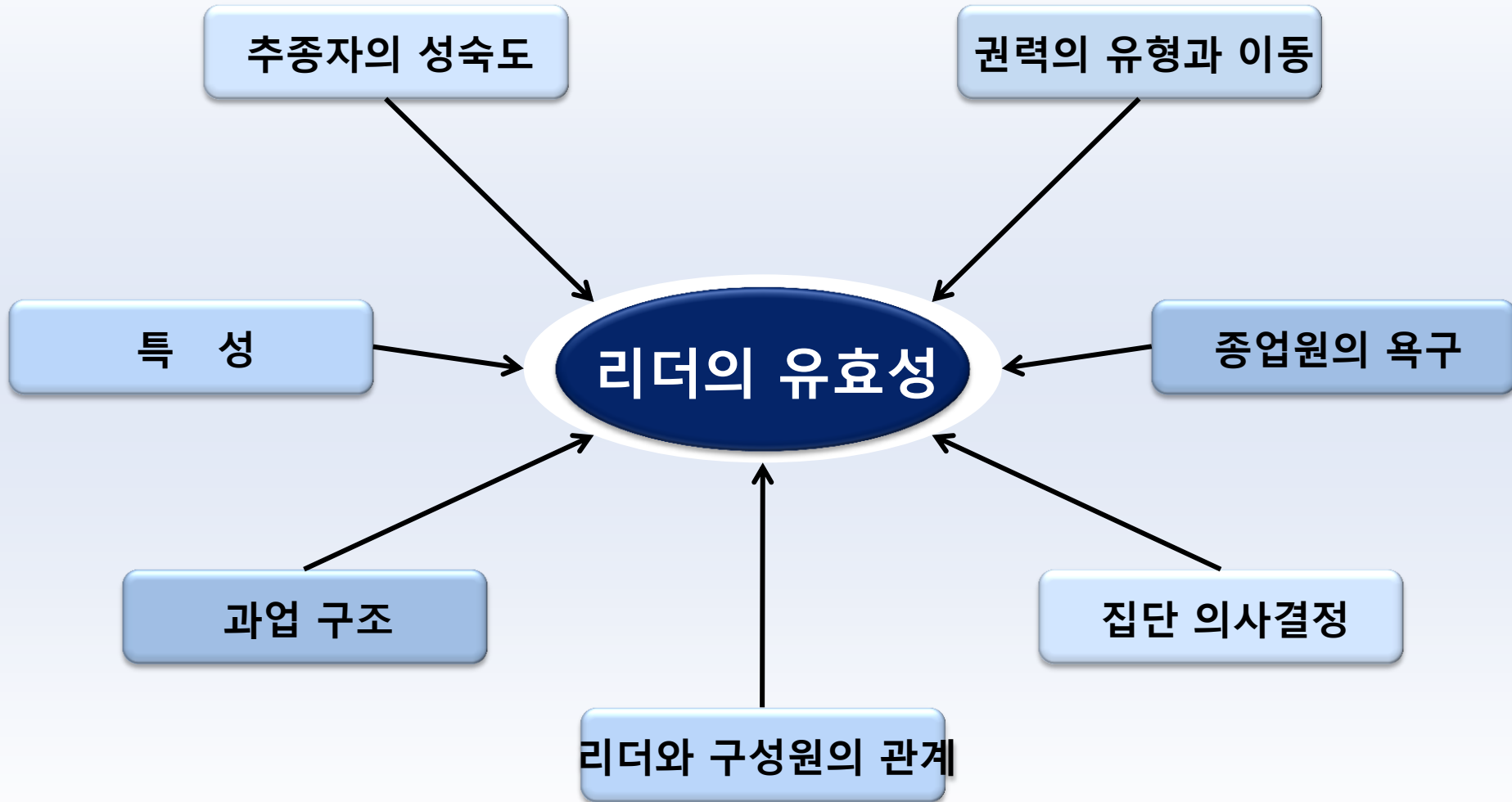
4. 리더십 상황이론



- ✓ 리더십 과정에 작용하는 중요상황을 중심으로 리더와 환경적 상황과의 관계연구
- ✓ 상황변수가 어떠한 리더십이 가장 바람직한가를 결정하는 중요한 요인이 됨



❖ 리더유효성에 영향을 미치는 상황변수



LPC(least preferred co-worker)

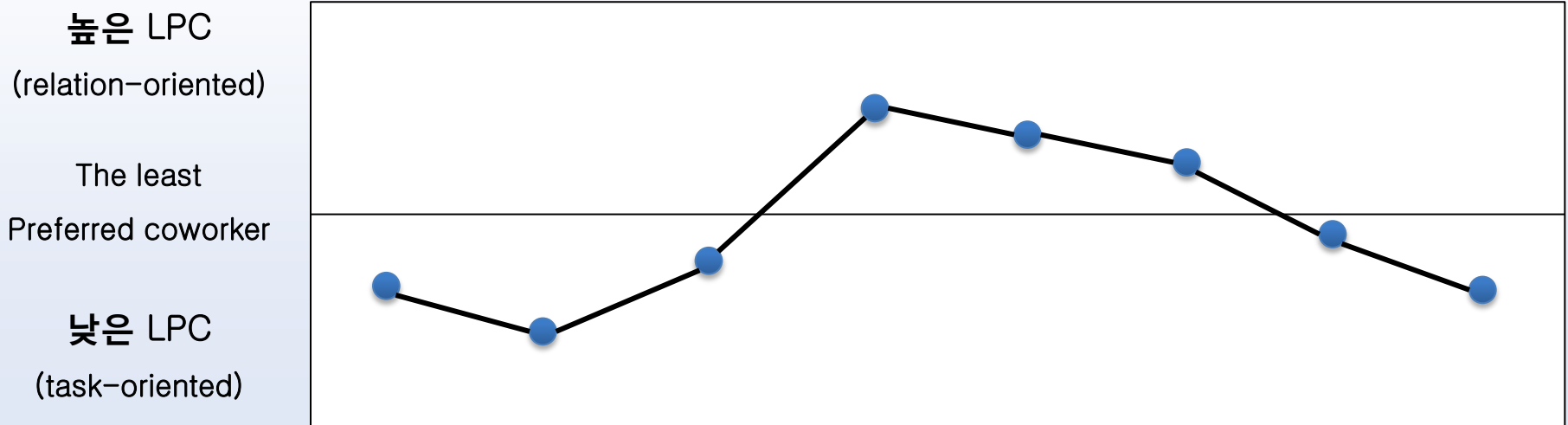
- ✓ 자기가 가장 싫어하는 동료에 대해 어떻게 평가하는가에 대한 점수를 기준으로 리더 유형 분류

과업지향적 리더 (task-oriented leader)

- ✓ LPC 낮음
- ✓ 자기가 싫어하는 동료를 부정적으로 평가
- ✓ 과업성과에서 높은 만족을 얻는 리더

관계지향적 리더 (relation-oriented leader)

- ✓ LPC 높음
- ✓ 자기가 싫어하는 동료를 관대하게 평가하는 리더
- ✓ 대인관계를 통해 높은 만족을 얻는 리더



상 황	1	2	3	4	5	6	7	8
리더-부하 관계	좋음	좋음	좋음	좋음	나쁨	나쁨	나쁨	나쁨
과업구조	구조적	구조적	비구조적	비구조적	구조적	구조적	비구조적	비구조적
리더의 지위권력	강	약	강	약	강	약	강	약
리더의 입장	유리			중간			불리	
상황 확실성	확실			중간			불확실	

자료 : Arthur G. Jago, "Leadership : Perspectives in Theory and Research", Management Science, vol.28, 1982, p.324.

1. 상황변인이 복잡하고 측정하기가 어려움

2. 주관적인 개념 (리더와 부하의 관계나 과업구조, 지위권력)

3. 구성원의 특성에 대해서는 관심을 두지 않음

4. LPC 척도에 대한 논란

수명주기이론(LIFE CYCLE THEORY)

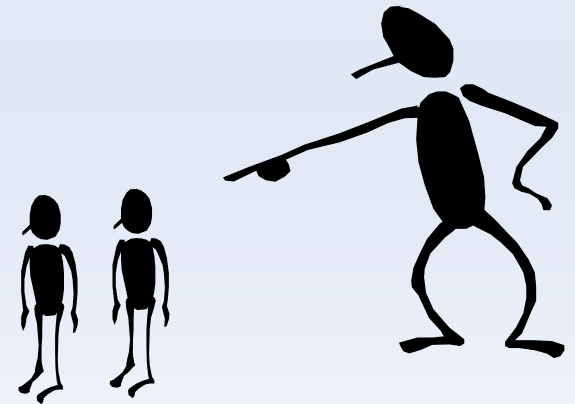
- ✓ 효과적인 리더십은 부하 욕구를 얼마나 잘 충족시키는가에 달려있다
- ✓ 부하성숙수준에 맞추어 리더십 행동을 적용하여 부하의 자아실현욕구를 충족시킴과 동시에 개인과 조직체의 통합을 이룰 수 있다

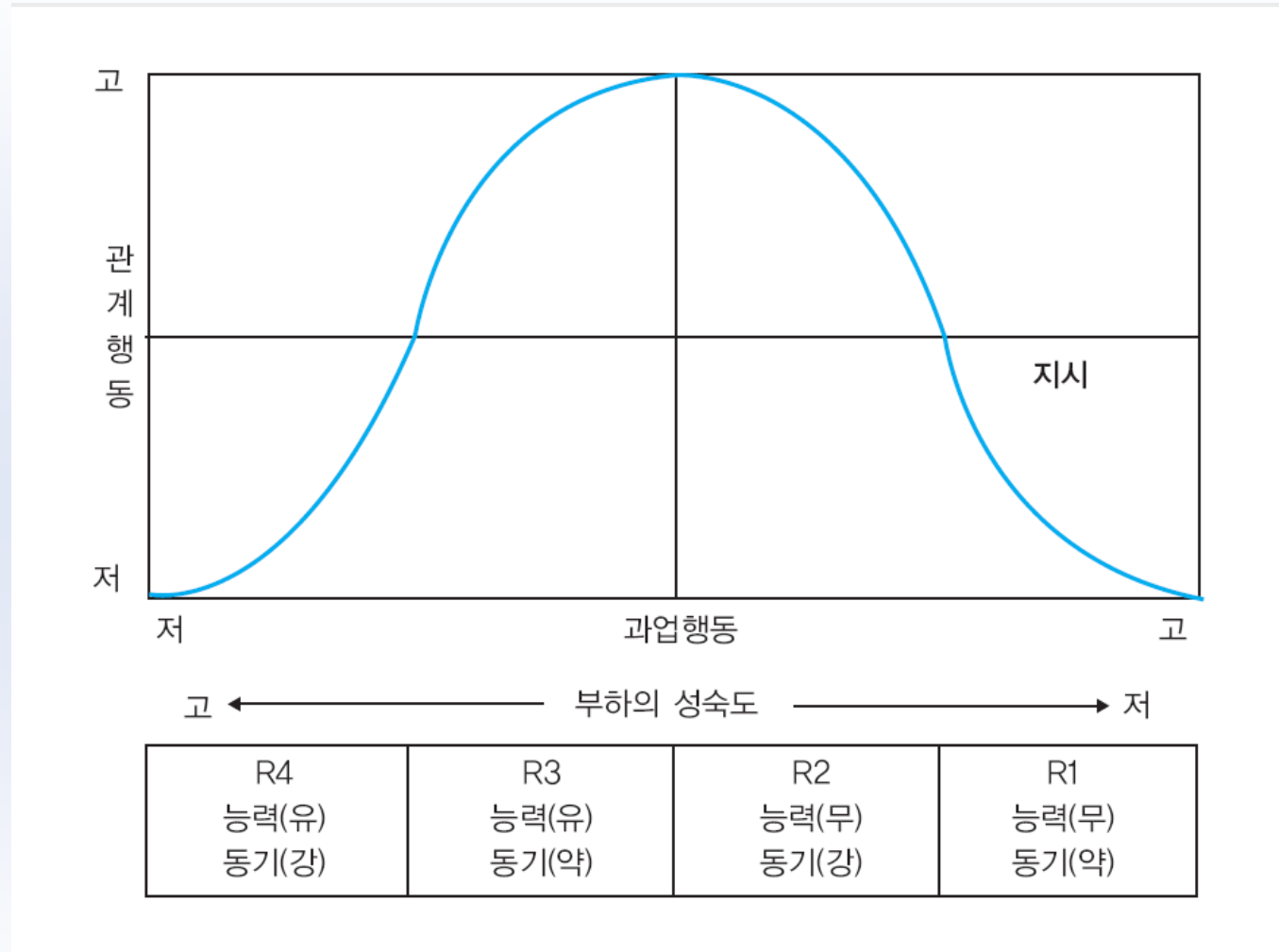
과업행동

관계행동

상황유형 : 부하의 성숙도(maturity)

- ✓ 부하의 준비성 : 과업수행을 위한 부하의 능력과 동기 수준
- ✓ 과업행동 : 리더가 부하 개인이나 집단의 책임과 과업을 부과하는데 관여하는 정도
- ✓ 관계행동 : 리더가 두 방향이나 다양한 방향으로 의사소통을 유지하고 있는 정도





자료 : Paul Hersey, and Kenneth H. Blanchard, Management of Organizational Behavior; Leading Human Resources, 8th ed., 2001, p.182.

2) 허시와 블랜처드의 상황이론

4

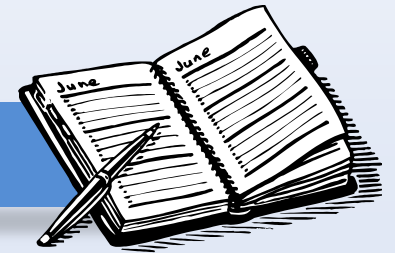
리더십 상황이론

❖ 허시와 블랜처드의 상황이론 - 리더십 스타일

		지시형 (telling)	설득형 (selling)	참여형 (participating)	위양형 (delegating)
준비성 수준		낮음	낮거나 중간	중간	높음
과업에 대한 책임의 부하의 상한	능력	없음	없음	있음	있음
	자발적 의지	없음	있음	없음	있음

ONE PNU, The Best

5. 리더십 현대이론



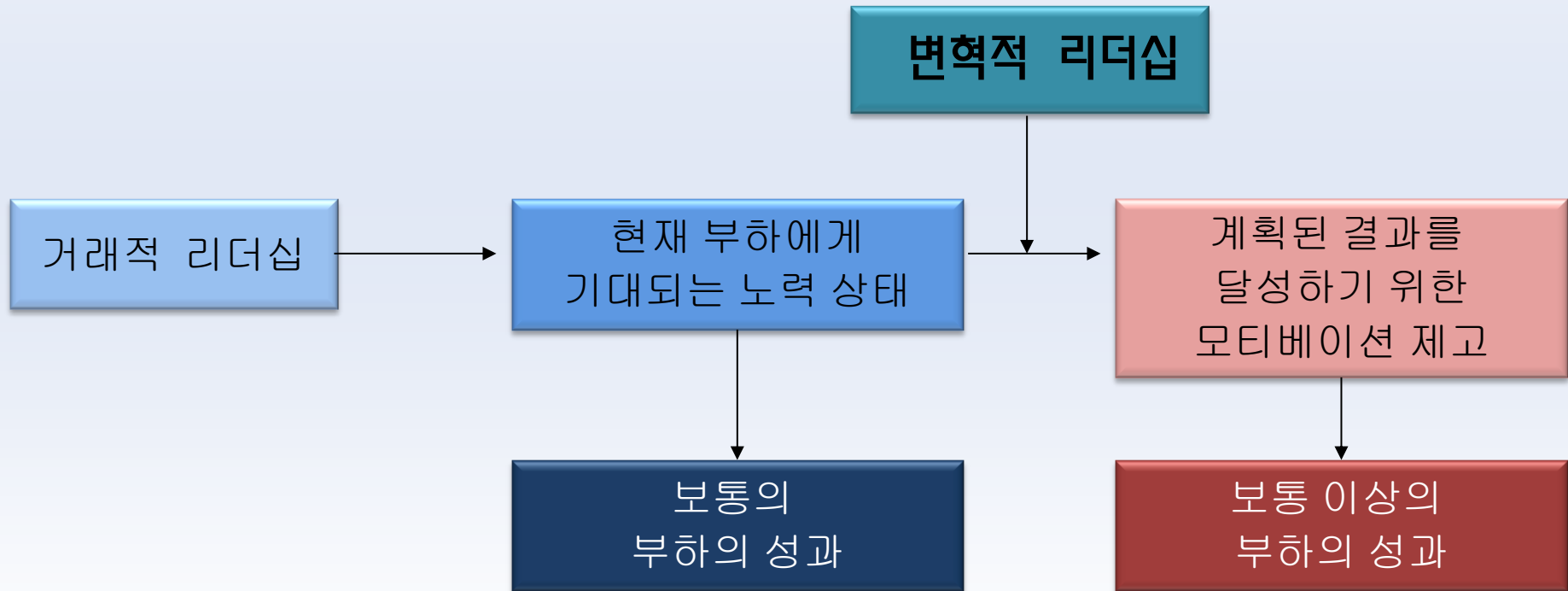
특 성	카리스마 리더	일반적인 리더
현 상태에 대한 태도	도전	유지, 만족
미래 목표	현 상태와 매우 다른 비전을 제시	현재와 거의 다르지 않음
선호경향	공유된 관점과 이상적 비전	공유된 관점
신뢰성	개인적 이해를 고려하지 않는 위험감수나 비용의 지출	개인적 이해를 고려하지 않는 설득
전문지식의 이용	현재의 규칙을 초월하는 비전통적 수단을 사용하는 전문가	현 체제를 유지하는 범주 내에서 목표 달성 수단을 사용하는 전문가
행동	비전통적, 표준과는 다른 행동	전통적, 현 규칙에 순응하는 행동
환경에 대한 민감성	환경 변화에 매우 민감함	환경 변화에 민감하게 대처하고자 하는 욕구 낮음
실천성	미래 비전과 동기부여를 위한 명확한 실천	목표와 동기유발을 위한 비교적 낮은 실천
권력기반	개인적 권력(전문지식, 존경, 동경)	직위 권력(보상, 계층에서의 지위)
리더 · 부하관계	엘리트주의, 모범적 관계	평등주의, 지시적 관계
	근본적 변화를 위해 부하를 변화시킴	자신의 관점 전달을 위해 부하에게 명령

❖ 윤리적 리더와 비윤리적 리더

윤리적 리더	비윤리적 리더
타인을 위해 권력 이용	오직 개인적 이익과 영향력을 위하여 권력 이용
부하의 욕구와 열망에 부합하는 비전 제시	개인적인 비전안을 촉진
비판을 받아들이고 고려함	비판과 반대의견 무시
부하 스스로 사고하고, 리더의 관점에 의문을 제기하는 것을 장려	의문의 제기 없이 오직 본인만의 의사결정에만 의지
개방적, 양방향 의사소통	일방적 의사소통
부하를 지도 개발, 지원	부하의 욕구를 무시
조직 내부의 도덕적 표준에 의거 조직적, 사회적 이익 추구	손쉽고 외부적 도덕 기준에 의거 자신의 이익 추구

변혁적 리더십

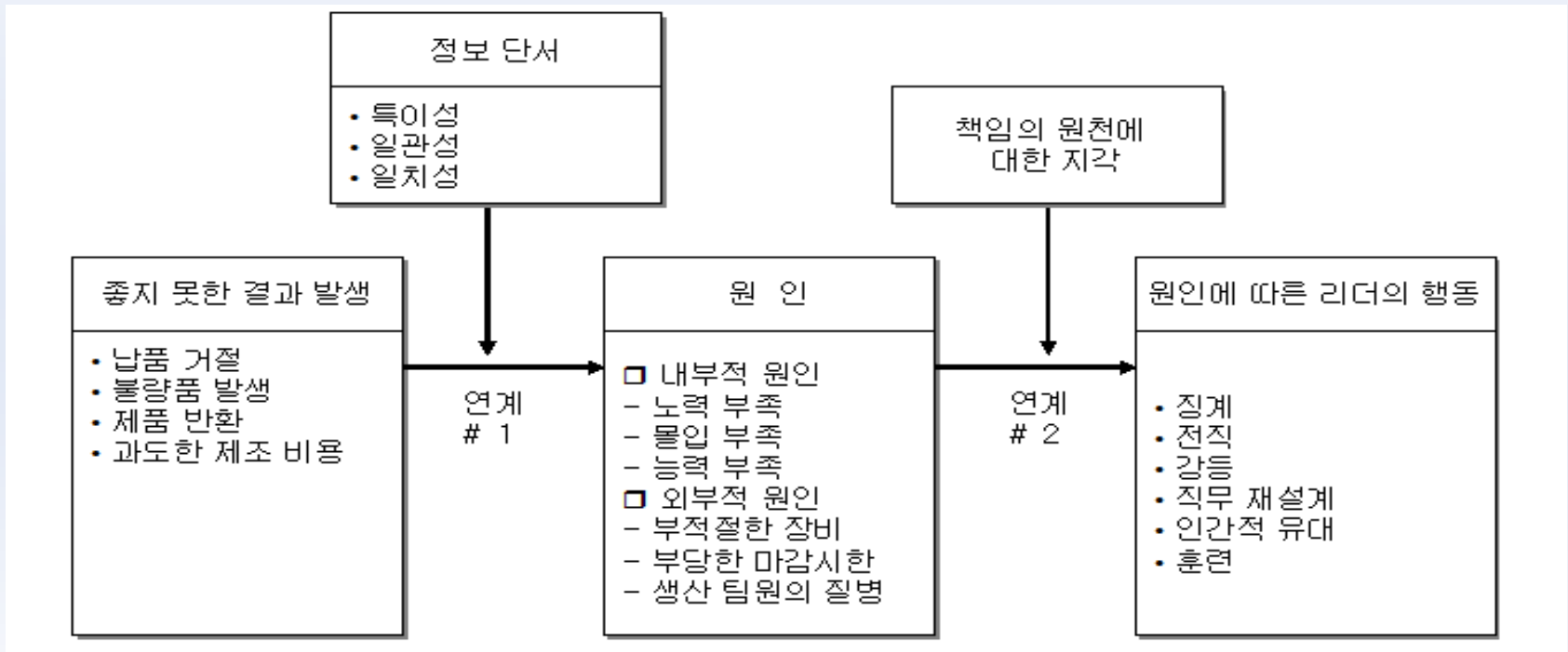
✓ 추종자의 신념, 욕구, 가치를 변화시키는 리더십



❖ 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 차이

구분	거래적 리더십	변혁적 리더십
현상	현상을 유지하기 위해 노력함	현상을 변화시키고자 노력함
목표지향성	현상과 너무 괴리되지 않은 목표지향	보통 현상보다 매우 높은 이상적인 목표지향
시간	단기적 전망, 기본적으로 가시적인 보상으로 동기부여	장기적인 전망, 부하들에게 장기적 목표를 위해 노력하도록 동기부여
동기부여 전략	부하들에게 즉각적이고도 가시적인 보상으로 동기부여	부하들에게 자아실현과 같은 높은 수준의 개인적 목표를 동경하도록 동기부여
행위표준	부하들은 규칙과 관례를 따르기를 좋아함	변환적이고 새로운 시도에 도전하도록 부하를 격려함
문제해결	부하들을 위해 문제를 해결하거나 해답을 찾을 수 있는 곳을 알려줌	질문을 하여 부하들이 스스로 해결책을 찾도록 격려하거나 함께 일함

- ✓ 행동에 대한 귀인이론을 리더십에 적용
- ✓ 귀인이론 : 개인이 행동의 원인을 유관된 환경의 어떤 단서로 귀착시키는가에 대한 인지적 과정에 대한 이론
- ✓ 부하들의 행동 → 리더의 귀인 → 리더행동



자료 : Terence R. Mitchell and Robert E. Wood, "An Empirical Test of an Attrib's Responses to Poor Performance", Academy of Management Proceedings, edited. Richard C. Huseman, 1979, p.94.

	관계지향적 리더십	과업지향적 리더십
부하의 특성		
1. 능력, 경험, 훈련, 지식		X
2. 자립에 대한 욕구	X	X
3. '전문가적' 지향	X	X
4. 조직적 보상에 대한 무관심	X	X
과업의 특성		
5. 구조화, 일상화		X
6. 방법론적으로 불변		X
7. 성과에 대한 피드백 제공		X
8. 내재적 만족	X	
조직의 특성		
9. 공식화(명백한 목표, 계획, 책임소재)		X
10. 비유연성(엄격한 규칙 및 절차)		X
11. 고도로 전문화된 구성원의 지원		X
12. 응집성 높은 집단	X	X
13. 조직 보상에 대한 리더의 통제 부족	X	X
14. 감독자와 부하 간의 물리적 거리	X	X

자료 : Steven Kerr and John M. Jermier, "Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement", Organizational Behavior and Human Performance, 1978, p.378.

CEO의 리더십, '떡잎부터 알아본다'

- 회사 임원과 CEO 등 기업을 대표하는 사업가들은 학창시절부터 그 리더십의 가능성을 드러낸다.
- 영국의 Financial Times- 기업의 고위층에 오른 사람들 중 90% 정도가 학창 시절 학생회장이나 클럽장 등을 맡은 경험. 영국 내 105명의 기업 간부 및 CEO 들을 대상, 응답자 중 40%는 최소 3개 이상, 특히 여성기업인들에 있어서는 그 비율이 80%를 상회. 아무런 직책을 맡지 않았던 기업인은 겨우 5%.
- 인적자원 회사인 DDI-기업 임원 중 70%가량은 학급임원(school prefect)을, 그리고 30%는 학생회장 및 스포츠 클럽의 부장을 역임.
- BBC의 비즈니스를 담당하고 있는 Patrick Bartlett 기자- "미래의 성공한 기업인은 어린 시절에서부터 그 가능성을 보여주기 시작한다."
- 그 동안 학창시절의 임원 경력보다 그들이 성장해서 겪는 사회 생활의 영향력이 더 높다고 생각해 온 인사담당자들은 딜레마에 봉착.
- 전문가들- 그들이 어린 시절부터 가지고 있는 자신감과 확신이 향후 사회생활에도 큰 영향을 미친다는 것을 말해주며, 능력과 기술은 그들의 의지와 동반 성장하는 것이다.

영국=UKLIFE조선, 2006.03.30

더 생각해보기

1. 삼국지에 나타난 리더들의 특성을 비교하여 생각해보자
2. 현대, 삼성, LG 창업자들의 리더십에 대해 알아보자
3. 지식정보화시대의 리더들이 가져야할 특성에 대해 생각해보자
4. 실패한 리더들에 대한 사례를 찾아보자
5. 바람직한 직장상사에 대하여 토론해 보자
6. 리더십에 대한 상황이론이 가진 한계는 무엇인지 생각해보자

PNU, *the Premier!*

감사합니다