

제 2강 1회차 리더십 이론의 발전

<목차>

- 학습안내
- 학습내용
 1. 리더십 연구의 흐름
 2. 특성이론
 3. 행동이론
 4. 상황이론
- 학습정리

<학습안내>

-학습주제

리더십 이론의 발전과정으로서 특성이론, 행위이론, 상황이론을 살펴봅니다.

-학습목표

1. 각 리더십 이론의 특징을 설명할 수 있다.
2. 조직 현장에서 리더십 이론을 적용하여 분석할 수 있다.

1. 리더십 연구의 흐름

이번 시간에는 리더십 이론의 발전과 상황에 적합한 리더십 적응 연습을 해보겠습니다. 리더십 이론의 발전과정과 각 단계의 장단점을 살펴봅니다. 그리고 현장에서 리더십 유효성을 높이는 상황에 적합한 리더십 유형을 찾아내어 적용시킬 수 있어야 합니다.

구분	특성이론	행위이론	상황이론	최근의 이론
의미	성격이나 능력 등 리더 개인에 내재된 속성	리더의 내재된 속성이 아니라, 리더의 드러난 행동	황에 적합한 리더십을 사용해야 리더십 효과성 나타난다.	최근 다양한 리더십 이론이 소개된다.
기법	지배성, 독립성, 지능, 카리스마 등	1) 독재적/민주적/방임적 2) 고려 대	1) 피들러의 리더십 상황이론 2) 허시와 블랜차드의 성숙도에 따른 리더십	1) 리더-구성원 교환모형 2) 리더십 대체물 3) 리더십 귀인모형

		구조주도	3) 경로-목표이론 4) 브룸과 이튼의 리더-참여 모형	4) 변혁적 리더십 5) 서번트 리더십 6) 칼라 리더십 등
평가	타당성을 인정 받지 못함. 그러나 리더십을 이해하는데 중요한 기여	단순하고 설득력 있다는 장점. 그러나 모든 상황에 유효하게 적용되는 단일의 리더십은 없다.	가장 일반적으로 인정되고 있다.	흥미 있는 다양한 리더십이 소개되고 있다. 그러나 실증적 검증 수준이 부족하다.

2. 특성이론

Stogdill(1948)	지능, 경계심, 직관, 책임감, 주도력, 집념, 자신감, 사회성
Mann(1956)	지능, 남성성향, 적응력, 지배성향, 외향성, 보수성향
Stogdill(1974)	성취동기, 집념, 직관, 주도력, 자신감, 책임감, 협동심, 인내심, 영향력, 사회성
Lord, Devader, & Alliger(1986)	지능, 남성성향, 지배성향
Kirkpatrick & Locke(1991)	추진력, 리더십 동기, 성실성, 자신감, 인지능력, 과업지식

초기의 리더십 연구자들은 역사상 위대한 인물들이 어떠한 자질을 가지고 있었느냐에 초점을 맞추어 연구하였는데, 이들은 훌륭한 리더는 태어나는 것이지 만들어지는 것이 아니라고 주장하였다. 이를 위인이론이라고 부른다.

이 이론은 더 이상 타당성을 인정 받고 있지 못하는데, 그 이유는 다음과 같다. 1) 상황이 다르면 리더의 특성이 달라져야 하고, 2) 개인의 특성에 만 초점을 두어 실제 리더십 상황에서 어떻게 해야 하는지 알려주지 못하고, 3) 지속적이고 일관되게 높은 리더십 효과성을 발휘하는 특정 특성을 찾지 못하였다.

이러한 비판에도 불구하고 최근 다시 특성이론이 중요시 되고 있다. 리더의 개인차 변수들이 자신의 리더십 스타일과 어떠한 관련성을 갖고 있다는 점이다. 특성 그 자체가 리더십 효과와 명확한 관련성이 밝혀지지 않았다고 해도 리더의 특성을 이해함으로써 리더의 리더십 행동을 이해할 수 있는 폭넓은 시야를 제공하기 때문이다.

예를 들면, 통제위 성향을 보면, 자신이 상황을 통제해야 된다는 신념 하에 행동하는 성향을 보이는 내재론자들이 이끄는 집단이 상황이 지배한다는 논리를 갖는 외재론자가 이끄는 집단보다 성과가 높은 것으로 나타났다. 최고경영자들의 경우에는 내재론자들이 보다 위험도가 높고 혁신적인 전략을 선택하며 미래지향적인 성향을 보이는

것으로 밝혀졌다.

마키아벨리즘 성격이란 자신이 원하는 것을 얻기 위하여 다른 사람들을 조작하는 성격을 의미한다. 연구결과에 따르면 지나치게 높거나 낮은 마키아벨리 성향을 갖는 사람은 효과적인 리더가 될 수 없다고 한다. 효과적인 리더로서 가장 바람직한 것은, 중간정도의 마키아벨리 성향을 갖는 경우이다. 즉, 목표달성을 위해서 다른 사람들을 조작할 수는 있으나 이를 개인적인 목적을 위해서 사용하는 것이 아니라 조직의 목표를 달성하기 위해서 사용하는 스타일을 의미한다.

MBTI(Myers-Briggs Type Indicator) 성격검사에서 숫자와 분석을 중시하는 분별(Sensing) 성향과 사고와 이성적 판단을 중시하는 사고(Thinking) 성향을 함께 갖는 ST 스타일의 개인이 리더의 역할을 수행할 경우에는 하급자들에게 계속 사실에 입각한 분명한 자료와 확실한 대안을 요구할 가능성이 크며 동시에 대인관계로 문제를 해결해 가야 하는 경우에는 사고 중심적이기 때문에 약점을 보일 수 밖에 없다. 반면에 직관(Intuitive)과 느낌(Feeling)을 중시하는 NF 스타일의 경우에는 창의적이고 색다른 대안을 중시하며 대인관계에도 많은 투자를 하는 성향을 갖는다.

최근 들어 특성보다 좀더 포괄적 의미로 역량(competency)에 대한 관심이 증가하고 있다. 핵심역량이 기업의 경쟁우위에 중요한 요소로 등장하면서 기업에서 역량의 개발이 중요시 되었기 때문이다. 역량이란 개인이 갖고 있는 동기, 특성, 기술, 자아상, 사회적 역할, 그리고 사용하는 지식 등을 말한다. 기업이 경쟁우위를 확보하기 위한 역량을 지닌 리더가 더욱 효과적인 리더십을 발휘할 수 있기 때문이다.

<사례 1> 미국 경영자들의 특성

● 44% 이상이 장남 ● 대다수가 중산층 출신 ● 평균 58세 ● 61%가 약 177cm-185cm의 키 ● 80% 이상이 오른손잡이 ● 94%가 음주; 60%는 조금 마심	● 독신은 2% 미만 ● 99% 이상이 대졸 ● 44%가 경영학전공; 24%는 엔지니어링, 12% 순수인문계출신 ● 47%가 대학원졸(대부분 MBA) ● 대다수가 주립대 출신
--	---

<사례 2> 타이거우즈의 아버지 얼 우즈와 어머니 컬티다 우즈 -사진

3. 행위이론

리더의 내재적 특성에 대한 연구가 한계에 부딪자 리더의 드러난 행위에 관심을 갖기 시작하였다. 즉 리더의 행위와 리더십 효과성 간의 관계가 연구되었다. 이 관점은 리더가 어떤 성격과 특성을 갖고 있느냐가 아니라 리더가 무엇을 하며 어떻게 행동하느냐의 문제에

초점을 둔 것이다. 리더십의 효과성은 자질과 같이 비교적 타고난 속성보다는 훈련을 통해서 습득될 수 있는 행위와 밀접한 관련성을 갖고 있다고 본다. 예를 들어 민주적 리더십, 독재적 리더십, 자유 방임적 리더십 등도 이에 속한다.

행위이론은 단순해서 좋다. 그러나 그러한 훈련 프로그램이 유효하다고 실증적으로 검증되지는 않았다. 단순하고 설득력이 있어서 좋지만 그것이 리더십 효과성을 어느 정도 유의하게 설명 해주지는 못하고 있다.

리더십 행위론이 갖는 가장 큰 취약점은 리더의 스타일이 어느 상황에서나 효과적으로 적용될 수 있다는 보편론적 입장을 취하고 있다는 점이다. 이러한 한계를 극복하기 위하여 뒤에서 다룰 리더십 상황이론의 시대가 열리게 되었다.

3.1 오하이오 주립대학교의 구조주도, 배려와 리더십 효과성

고 구조주도		가장 효과적인 리더십 스타일
	저	고
저	배려	

* 구조주도: 과업중심적 행위(측정 설문지 예)

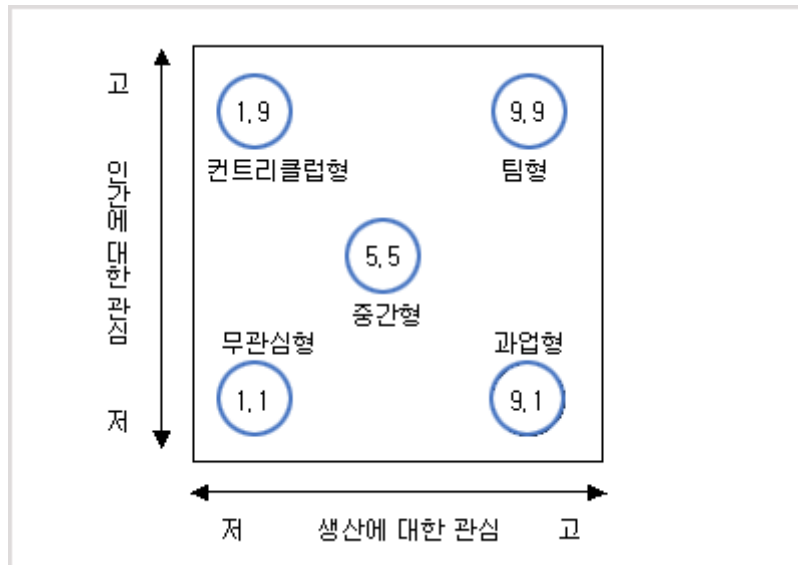
- 그는(리더) 하급자들에게 담당 직무를 명확히 정해준다.
- 그는 수행할 일에 대한 스케줄을 짜준다.
- 그는 집단구성원들이 정해진 규칙과 규정을 따르도록 요구한다.
- 그는 데드라인을 중시한다.

* 배려: 리더와 추종자 간의 관계중심적 행위(측정 설문지 예)

- 그와 이야기를 나누다 보면 편안함을 느끼게 된다.
- 그는 친구처럼 대해주며 언제든지 만날 수 있게 해 준다.
- 그는 집단구성원들 각자의 개인적인 형편에까지도 신경을 써준다.

-그는 제안을 받으면 그것을 실행에 옮긴다.

3.2 블레이크와 머튼(R.R. Blake & J.S.Mouton)의 관리격자



리더십 차원을 인간에 대한 관심과 생산에 대한 관심 두 차원으로 나누었다.

이러한 관점의 연구는 오하이오 주립대학교의 고려(consideration) 대 구조주의도(initiating structure), 미시간 대학교의 종업원 지향적 행위(employee-oriented) 대 생산지향적(production-oriented), 그리고 일본의 PM(performance orientation, maintenance orientation)이론과 유사한 의미를 지니고 있다. 물론 인간과 생산에 대한 관심이 모두 높을 때 리더십 효과성이 가장 높다.

<사례 3> 강부장과 서부장의 리더십 행위

서부장? 서부장은 사람이 참 좋다는 말을 많이 듣는다. 부서원들의 말에 따르면, 항상 부하직원을 잘 챙겨주고 인간적으로 대해준다. 하급자와 대화할 때도 마음을 편안하게 해주고 좀처럼 화내는 일이 없다. 그렇게 성격이 좋은 서부장도 하급자들이 싫어하는 측면이 있다. 일에 대한 계획과 체계가 없다. 예를 들면, 너무 급하게 일을 주문하는 경우가 많으며 수행된 일도 하고 나면 검토되지 않고 서랍 속에 묵혀 잊혀지는 경우가 다반사다. 일의 지시에서도 일관성이 없어 이랬다 저랬다 한다. 한마디로 일에 있어서는 항상 허둥지둥 댈다.

리더십 행위이론에서 서부장의 리더십 스타일은? 그리고 개선해야 할 점은?

강부장? 기획실의 강부장은 부서원들이 가장 꺼리는 부서장 중의 한 사람이다. 그는 항상 일의 결과를 가지고 말한다. 기획실 옆을 지나면서 강부장 앞에서 혼나는 부서원들이 일상적으로 매일 관찰된다. 강부장은 외국 MBA출신으로 업무에 대한 전문적 지식을 많이 알고 있으며 사전에 철저히 계획되지 않은 일을 시도한적은 없다. 그의 밑에서는 많은 일을 배우지만 때로는 산다는 것이 허무하게 느껴질 때가 많다.

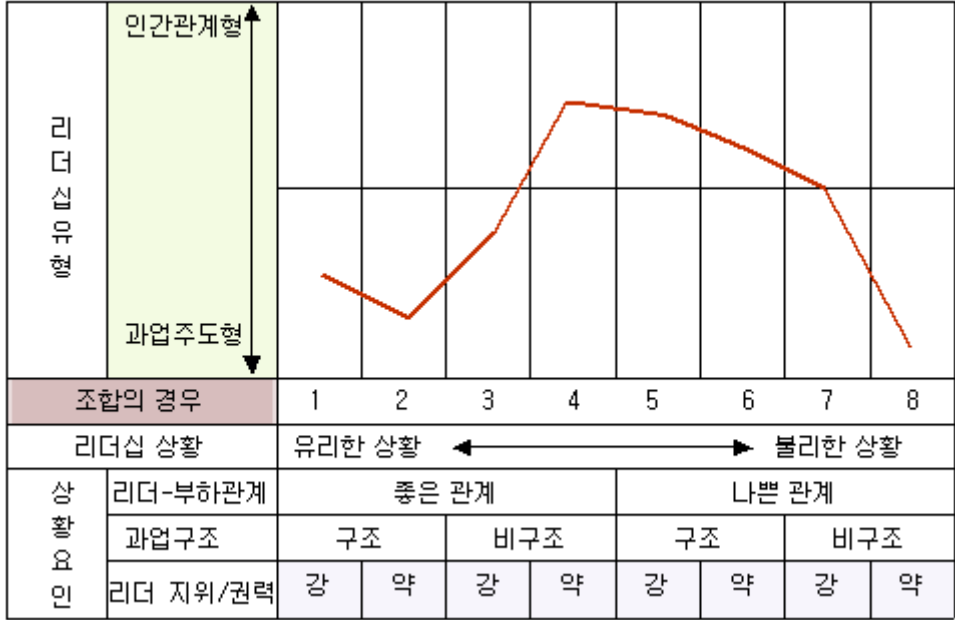
리더십 행위이론에서 강부장의 리더십 스타일은? 그리고 개선해야 할 점은?

4. 상황이론과 사례

모든 상황에 적용되는 보편적인 리더의 특성과 리더의 행위를 찾으려는 시도가 성공적이지 못하자 연구자들은 리더십이 일어나는 상황에 관심을 갖게 되었다. 리더십의 유효성은 상황에 적합한 리더십에 의해 결정된다고 보고 과업의 유형, 부하의 속성, 집단의 특성과 같은 상황변수를 이해하여 그에 적합한 리더십 유형을 찾으려는 것이다.

4.1 피들러(F.Fiedler)의 리더십 상황이론

피들러는 리더를 인간 중심형과 과업 중심형으로 나누고(LPC척도), 세 가지 변수를 측정하여 리더에게 유리한 상황에서부터 불리한 상황까지 8가지로 분류하였다. 아래 그림에서와 같이 상황의 호의성 정도에 따라 효과적인 리더십 형태는 다르다는 것이다.



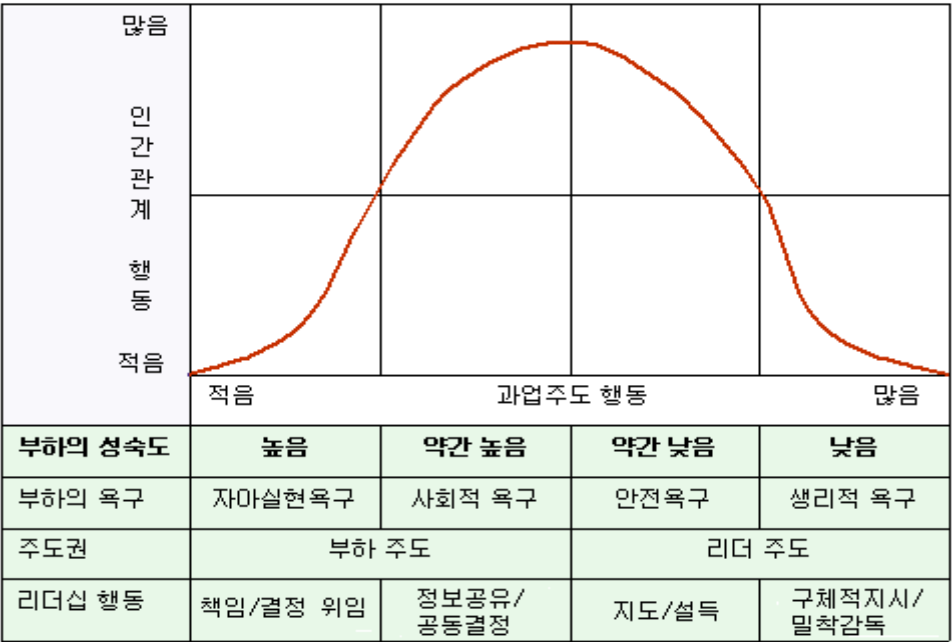
<사례 4> 반장으로서의 김상수씨의 고민

김상수씨는 기술전문대학을 졸업하고 S사의 컴퓨터 제조 라인에서 5년 간의 실무 과정을 거치고 해당 라인의 장으로 근무했다. 라인의 장으로 근무한지 1년이 채 지나지 않아 여러 라인을 감시 감독하는 반장이 되었다. 그런데 현 반장의 직책은 업무가 훨씬 더 복잡하고 일하기가 힘들었다. 또한 하급 직위인 라인의 장들 간에 불화가 많았으며 어떤 라인의 장은 공식적 자리에서 김상수씨에게 노골적으로 대들었다. 업무자체가 복잡한데다 라인의 장들과 관계도 좋지 못해 힘들었다. 그래도 다행인 것은 상급자인 공장장이 김상수씨에게 많은 권한을 실어주고 있다는 점이다.

김상수씨는 과업보다는 인간관계 중시의 리더로 알려져 있다. 피들러의 상황이론으로 분석하고 개선점을 찾아보자?

4.2 허시와 블랜차드(Hersey & Blanchard)의 성숙도 이론

리더십 스타일을 인간관계 행동과 과업주도 행동으로 나누고, 상황변수를 부하의 성숙도로 파악하였다. 부하의 성숙도가 중간정도 일 때는 인간관계 행동, 성숙도가 아주 낮거나 높은 경우에는 과업주도 행동이 리더십 효과성을 높인다.



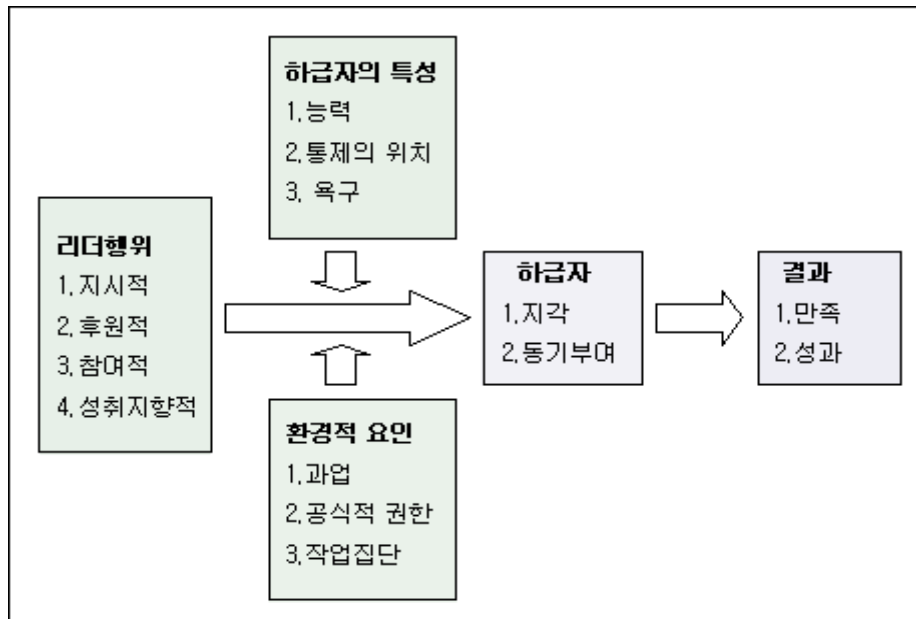
<사례 5> 흥대리, 강대리, 서대리?

내가 관리하는 부서에는 아주 성향이 다른 세 사람이 있다. 흥대리는 입사한지 오래 되었지만 승진이 늦어서 그런지 게으르고 매사 의욕이 없어 보인다. 강대리는 대인관계가 원만하고 매사 안정적인 방식으로 일 처리를 한다. 서대리는 타인과의 친화나 화합에 별 관심이 없어 보이지만 일에 있어서는 열정이 있고 항상 새로운 것을 추구한다.

이 세 명에게 각각 어울리는 리더십 유형은 어떤 것일까?

4.3 하우스(House)의 경로-목표 이론

아래 그림에서와 같이 리더십 행동은 4가지 스타일이 있다. 궁극적으로 리더십은 하급자를 모티베이트 시키는 것으로서, 상황요인 즉 하급자 특성과 환경상황에 따라 과업달성에 장애물을 제거함으로써 부하를 도울 수 있는 리더십 행동이 발휘 되어야 한다. 즉 리더십은 목표를 달성하는 경로역할을 하는 것이다.



<사례 6> 상황과 바람직한 리더 행위

상황	바람직한 리더 행위 (경로가 되어 줌)	추종자에의 영향	결과
추종자의 자신감 결여	후원적 리더십	목표달성을 위한 자신감 증가	노력, 만족도, 성과 상승
직무가 모호한 상태	지시적 리더십	목표에 이르는 경로 명확히 이해	노력, 만족도, 성과 상승
직무가 도전적이지 않음	성취지향적 리더십	높은 목표 설정	노력, 만족도, 성과 상승
부적절한 보상	참여적 리더십	추종자의 욕구에 맞도록 보상 재설계	노력, 만족도, 성과 상승

<사례 7> 새로 생긴 과업을 맡은 김상수씨?

서대리는 아직 나이는 어리지만 아주 성숙해 보인다. 생각하는 깊이가 있고 자신이 해야 할 일과 어떻게 해야 하는지를 잘 알고 있다. 나 또한 하급자에게 자유재량권을 많이 준다. 그렇게 하는 것이 일하는 사람을 편하게 해줄 것 같다. 그런데 과거와 다르게 서대리는 요즘 업무수행 진도가 느리다. 의욕도 없어 보인다. 서대리가 맡은 업무는 새로 생긴 과업이다. 어떻게 지도해야 하나?

-지시적 리더십. 새로 생긴 과업은 업무수행의 표준화가 되어 있지 않고 또한 회사의 방침이 모호하기 때문에 어렵다. 비록 서대리가 성숙도가 높을 지라도 업무수행 절차가 모호할 때는 지시적 리더십이 유익하다.(경로-목표이론 중 지시적 리더십)

4.4 브룸과 이튼(Vroom & Yetton) 리더-참여 모형

리더-참여 모형에서의 의사결정의 유효성은 의사결정의 질, 수용도 및 적시성에 의해 결정된다. 수용도란 부하의 전념을 끌어낼 수 있는 정도를 말한다.

리더의 의사결정 스타일은 다음과 같다. 의사결정 안의 질을 높이고, 하급자의 수용도가 중요할 경우에는 가급적 의사결정에 하급자들이 많이 참여하도록 하며, 시간이 촉박한 의사결정은 리더 단독으로 한다.

리더십 유형	A1	A2	C1	C2	G2
의사결정 참여자	리더 (독재적)	리더와 개별적 부하 (독재적)	리더와 개별적 부하 (타협적)	리더와 부하집단 (타협적)	리더와 부하집단 (참여적)
의사결정 참여형태	단독결정	부하에게 정보요청하며 단독 의사결정	하급자와 문제공유하고 정보와 평가 요청, 그러나 결정은 리더 단독	리더는 하급자와 집단 단회합을 통하여 토의하고, 결정은 리더 단독	리더와 하급자들은 집단회합을 하고 집단 에서 의사결정

<사례 8> 의사결정 방식의 사용 예

- 다음 두 사례에서 팀장이 리더로서 팀원들에게 보이는 행동의 예를 살펴보도록 하자.
- (a) 인사팀에서 해외인력 채용을 위해서 미국 출장 갈 사람을 선택하는 사례
- (b) 이동전화 회사의 영업관리팀에서 대리점 영업실적 부진 문제를 다루는 사례

의사결정	내용
------	----

방법	
A1(순수 독단형)	(a) ‘신규인력 채용을 위한 미국출장을 김 대리가 다녀와라.’ (b) ‘각 지역담당들은 이번 주 내로 대리점을 직접 방문해서 애로사항을 녹취하고 다음 주 수요일 팀 회의 때 청취할 수 있도록 할 것.’
A2(참고적 독단형)	(a) ‘김 대리, 지난번 해외출장을 누가 다녀왔지?’ (b) ‘박명순 씨, 지난 달 시장 동향표하고 대리점 영업실적표 좀 가져와 봐.’(확인 후, 위 A1식 명령)
C1(개별 참여형)	(a) ‘내가 사실 자네 의견을 좀 듣고 싶어서 이렇게 따로 보자고 했네. 이번에 신규인력 채용 때문에 미국출장을 누가 다녀와야 하는데 자네 생각엔 누가 좋겠나. 기간은 한 일주일 되지만, 미국 전역을 커버해야 하니까 꽤 힘들거야. 지난번엔 자네가 다녀왔지?’ (b) ‘아, 왔나, 거기 앉아라. 다름이 아니고, 대리점 영업실적이 이 달 들어 평균 18%나 떨어졌어. 이유를 모르겠어. 어떻게 했으면 좋겠나?’
C2(집단 참여형)	(a) ‘다 모였나. 다음 달에 해외인력 채용 때문에 미국출장을 누가 다녀와야 하는데 누가 좋겠나? 의견들 나와’ (b) ‘오늘은 자유토론식으로 회의를 운영할 테니까 서슴없이 얘기들 해봐. 대리점 영업실적 형편없는 것, 다 알고 있겠지. 어떻게 했으면 좋겠나?’ (의견을 들은 후, 팀장이 결정을 내림)
G2(위임형)	(a) ‘이 번 해외인력 채용을 위해서 미국 출장 갈 사람을 너희들끼리 상의해서 알아서 결정해 와라. (b) ‘나는 오늘은 회의 주재만 한다. 대리점 영업실적 부진문제를 어떻게 했으면 좋을는지 여러분들이 머리 속에 있는 아이디어 오늘 다 꺼내놓고 합의를 해주기 바란다. 이번엔 여기서 합의된 안을 그대로 실행하겠다.’

<사례 9> 차기년도 사업부 목표설정 작업

나는 최고경영자로서 차기년도 사업부별 목표설정과 자원배분으로 고민중이다. 아주 민감한 문제로서 사업부에 대한 보다 자세한 정보가 부족하다. 또한 사업부간의 자원배분에 따른 이해관계가 얽혀있다. 또한 사업부장들에게 목표설정과 자원배분에 대한 최종 의사결정을 맡긴다는 것은 아직 믿음이 가지 않는다. 그래서 리더-참여 리더십 모형을 살펴보았다. 어떤 리더십 유형이 적합할까?

-c1. 개별적으로 사업부장으로부터 사업부별 목표와 자원배분에 대한 정보를 얻고, 최종적인 목표설정과 자원배분은 최고경영자가 수행한다.

<학습정리>

1. 리더십 이론은 특성이론, 행위이론, 상황이론으로 발전되어 왔다.
2. 특성이론은 리더와 리더십을 이해하는데 도움을 준다.
3. 행위이론은 단순하며 설득력은 있지만 복잡한 리더십 효과성을 충분히 설명하지는

못한다.

4. 상황이론은 일반적으로 가장 많이 받아들여지는 이론으로 상황별 리더십 훈련의 중요성을 말해준다.

<참고문헌>

송계충, 정범구, 조직행위론, 경문사, p.395-436.

임창희, 학현사, p. 381-420.

백기복, 창민사, p. 65-482.