

제9장 리더십의 이해

목 차

제 1 절 리더와 리더십의 이해

제 2 절 리더십과 관리능력

제 3 절 권력과 리더십

제 4 절 리더십 연구의 주요 주제

리더의 이해

1. 우리는 왜 리더와 리더십에 관심을 가질까?

1) 리더에 관심이 모이는 이유

- 1) 우리는 모두 리더가 되고 싶어 한다.
- 2) 사회 문화적으로 리더가 되기를 권장한다.
- 3) 리더는 사회 전체에 큰 영향을 미친다.

2) 리더와 리더가 발휘하는 리더십의 중요성

- 아무리 민주적인 조직이라도 최고 리더는 그 조직의 70%의 운명을 좌우한다.
- 나쁜 오케스트라는 없다. 그저 나쁜 지휘자가 있을 뿐이다(한스 본 블로우)
- 어떤 일을 술선수범해서 적극적으로 처리하는 사람과 그렇지 않은 사람의 차이는 밤과 낮의 차이만큼 크다(스티븐 코비)
- 한 나라가 흥하려면 사회의 여러 분야에 훌륭한 리더들이 있어야 하지만, 나라를 망하게 하는 데에는 리더자리에 있는 한 두 사람이면 충분하다(토스토예프스키)
- 리더십은 개인역량을 집결시켜 집단역량이 단순합 이상의 힘을 갖도록 하는 시너지효과를 촉진한다
- 리더가 어떤 리더십을 발휘하느냐에 따라 그 집단의 성과가 좌우된다.
- 훌륭한 리더십은 구성원들이 목표달성에 적극적으로 기여할 수 있도록 동기부여를 시키고 조직 유효성을 높이는 요인이 된다
- 훌륭한 리더십은 구성원들이 개인역량을 배양하는 촉진요인이 된다
- 리더는 외부환경변화에 대한 정보를 전달하면서 개인과 조직의 발전을 위해 새로운 방법을 추구하고 변화를 촉진한다

리더의 이해

2. 리더란 무엇인가?

- 1) 단어의 탄생
 - Lead(앞에서 이끌다)에서 파생됨
 - ‘지도자’의 의미,
- 2) ‘리더’의 의미
 - 크고 작은 조직 안에서 그 조직을 유지하면서 총괄적인 지휘로 이끄는 사람
 - 상황과 역할에 따라서 지휘관, 두목, 우두머리, 핵심인물, 임원, 주도자, 엘리트 등의 의미로도 쓰임
- 3) 학자들의 정의
 - 1) 적극적인 참여와 능력의 발휘를 통해 집단 구성원이 목표 달성을 위해 최선을 다하도록 만드는 사람 (스톡딜)
 - 2) 리더란 다른 사람의 활동을 이끌어주고, 그러한 행동이 일어나도록 자신이 행동하고 이룩하는 사람이다. 참된 리더란 행동의 술선수범을 보이고자 하는 강한 열의가 있어야 한다 (앵스트롬)
 - 3) 리더는 목표를 조정하고 행동하는 사람 (김명훈)
 - 4) 리더는 지도력에 의하여 권한을 행사하고, 구성원들이 자발적으로 리더에게 추종하려는 동기를 가지게 하고, 공동의 목표를 효과적으로 달성하게 하는 집단의 중심적 기능을 수행하는 사람이다. 리더십으로 추종자의 마음을 이끌어 그들로 하여금 리더를 신뢰하게 하고, 자진해서 지시에 따르도록 만든다 (오원철)

리더의 이해

2. 리더란 무엇인가?

5) Leader

- L - Listen (남의 말에 귀를 잘 기울이고)
- E - Explain (문제를 잘 설명하고)
- A - Assist (부하나 구성원을 지원하며)
- D - Discuss & Dialogue (토론과 대화를 잘 하며)
- E - Evaluate (공정하고 정확하게 평가하며)
- R - Responsible (결과를 기꺼이 책임지는)

리더는,

조직이나 집단의 목표를 달성하기 위하여

부하 또는 구성원들을 동기부여시키고 영향을 미쳐서

자발적으로 따르게 하는 사람

리더는,

긍정적 차이를 만들어 내는 사람

리더의 이해

2. 리더란 무엇인가?

긍정적 차이를 만들어 내는 사람

		리더십 효과발생 시간	
		단기적	장기적
리더십효과 발생 대상	조직차원	<ul style="list-style-type: none"> •목표의 달성 •문제의 해결 •합리적 의사결정 •필요한 변화의 추구 •비전제시 	<ul style="list-style-type: none"> •적절한 환경대응 •바람직한 조직문화의 구축 •조직 생존력 강화 •비전의 공유와 달성
	개인차원	<ul style="list-style-type: none"> •추종자들의 만족감 •리더의 성취감 •열정적 태도와 팀워크의 향상 •자신감과 몰입 향상 	<ul style="list-style-type: none"> •리더에 대한 인정과 몰입 •추종자 리더십개발 •바람직한 가치관의 정립 및 공유.

리더십의 이해

1. 리더십의 정의

1) 리더십의 정의는 연구하는 사람들 수 만큼 많다

- 1) 연구 목적, 연구자 관점, 연구 방법에 따라 달라진다.
- 2) 리더십에 대한 정의는 개인의 특성, 행동, 영향력, 상호작용유형, 역할관계, 지위획득과 영향력의 합법성 등에 대한 타인의 지각 관점에서 정의되어 왔다.

2) 리더십에 대한 정의들

1) 리더십의 여러 정의들

- 리더십이란 **공동목표**를 위해 스스로 노력하도록 사람에게 **영향력**을 행사하는 활동이다.
- 리더십이란 특정 개인이 다른 사람들에 의해서 리더라고 인정받는 (또는 지각되는) 과정이다.
- 리더십이란 주어진 **상황** 속에서 목표를 달성하기 위하여 개인 또는 집단의 활동에 영향을 미치는 **과정**이다.
- 리더십이란 기계적으로 조직의 일상적 명령을 수행하는 것 **이상**의 결과를 가져올 수 있게 하는 영향력이다.
- 리더십은 문화의 틀을 벗어나 보다 적합한 **변화를 촉발하는 능력**이다.
- 리더십이란 추종자들이 성공적으로 목표를 달성할 수 있도록 여건을 변화시키고 **지원**해주는 것이다.
- 리더십은 비전이요, 우렁찬 응원가요, 열정(passion)이다.

-> 정리

1. 리더십은 타인에게 영향력을 미치는 과정에서 나타난다
2. 리더십은 집단과 같은 상황 속에서 발휘된다
3. 리더십은 특정 목표를 지향하는 속성을 가진다

리더십의 이해

2. 전통적 리더십 정의와 현대적 리더십 정의

리더십 개념을 전통적/현대적으로 구분하는 것은 편의상 구분하는 것이다

1) 전통적 입장의 리더십 정의

리더십이란, “집단의 목표를 달성하기 위해 구성원들을 동기부여하고 그들에게 영향력을 행사하는 과정”

- > 리더를 집단성패의 핵심인물로 봄/ 부하에 대한 동기부여가 핵심/“나를 따르라”/리더가 핵심 Key/
- > 연구의 초점 : 어떤 인물이 리더가 되는가, 그들은 어떤 행동을 하는가, 어떤 과정과 방법을 통해 리더가 되는가 등에 초점
- > 리더-부하의 관계: 상-하의 관계

2) 현대적 입장의 리더십 정의

리더십이란, “각 집단과 구성원들의 목표 달성을 촉진하기 위해 각 구성원들이 다른 구성원들에게 영향을 미치고, 또한 그들을 동기화시키는 교호적, 교환적, 변환적 과정이다.” (포시스, 1990)

- > 리더와 구성원의 상호작용을 중시함/수평적 관계 중심이고 ‘함께 하자’의 느낌이 강함
- > 연구의 초점 : 리더-구성원의 상호작용, 리더의 역할, 구성원의 반응 등 다양하고 넓어짐
- *교호적 : 리더-구성원-환경 세 요소는 일방적인 영향을 주는 관계가 아니라 영향을 주고받는 관계이다
- *교환적 : 리더-구성원은 서로의 역할과 수행결과에 따라 금전적 또는 심리적, 사회적 보상을 주고 받는다
- *변환적 : 리더는 부하들을 변화시키고 자신도 변화하여 목표를 향해 나아가게 한다

리더십과 관리능력

1) 리더십과 관리능력의 차이

	리더십(Leadership)	관리능력(Management)
초점	부하에 대한 감화와 동기부여	제한 자원의 효율적 사용과 주어진 기능의 성공적 수행
관점	인간은 감정을 지닌 존재	인간은 관리대상인 인적자원
중요시하는점	인간의 심리적 측면	인간의 관리 가능한 과학적 측면

2) 리더와 관리자의 차이

리더(Leader)	관리자(Manager)
현실에 도전	현실을 받아들임
장기적, 먼 곳까지 봄	당장 눈 앞에 보이는 것을 함
‘무엇을’, ‘왜’	‘언제’, ‘어떻게’
먼 앞 날의 손익을 계산	당장 눈 앞의 손익을 계산
새로운 것을 창조	모방, 활용
개혁	관리
현상타파	현상유지
올바른 일을 함	올바르게 일을 처리

3) 리더십과 관리능력, 무엇이 상위 개념인가?

- 1) 리더십이 상위 개념이라는 생각
 - > 리더십을 포괄적으로 해석하는 입장
 - > 관리능력을 리더십의 하위의 부차적인 능력으로 파악

- 2) 관리능력이 상위 개념이라는 생각
 - > 경영 현장에서 실제로 중요한 것은 추상적인 리더십이 아닌 구체적인 경영능력이다
 - > 실무적인 리더들이 역사를 더 많이 이끌어왔다

- 3) 통합적 관점
 - > 현대의 경영은 합리적 관리만큼이나 조직구성원들의 심리적 측면도 중요하다
 - > 구태여 리더십과 관리능력을 구분하지 않고 교환적으로 사용하려는 경향이 많다
 - > 리더와 관리자는 역할을 모두 동시에 수행하는 경우 많으며, 실제로 두 역할을 균형적으로 수행하는 사람이 더 성공적이다
 - > 훌륭한 리더가 되기 위해서도 탁월한 관리능력이 필요하며, 좋은 관리자가 되기 위해서도 훌륭한 리더십이 필요하다

리더십과 관리능력

4) 리더와 보스

리더(Leader)	보스(Boss)
사람을 이끈다	사람을 몰고 간다
선의를 의존한다	권위에 의존한다
회초리를 필요하지 않는다	회초리를 필요로 한다
‘가자’라고 말한다	‘가라’라고 명령한다
존경을 모은다	복종을 요구한다
권위를 쌓는다	권력을 쌓는다
권력을 수단으로 여긴다	권력이 전부라 여긴다
희망을 준다	두려움을 준다

권력과 리더십

1. 의의

- 권력을 행사해서 영향을 주는 것이므로 리더십과 연계됨.
- 권력이란 다른 사람에게 영향을 미칠 수 있는 잠재력이다.
- 권력은 리더십의 핵심인자이다.

2. 권력의 유형

1) 권력사용의 목적

- 사회화된(socialized) 권력: 공동목표 달성을 위해 쓰이는 권력
- 개인화된(personalized) 권력: 개인 목표, 이해 달성을 위해 쓰이는 권력

2) 권력의 원천(French & Raven)

- 합법적 권력(Legitimate power): 정통성, 타당성이 부여된 권력
- 강압적 권력(Coercive power): 힘에 의한 권력, 물리적 힘(합법적 권력과 상당부분 중복됨)
- 보상적 권력(Reward power): incentive 부여가능에서 오는 권력

지위권력

- 전문적 권력(Expert power): 전문가로서의 권력행사
- 준거적 권력(Referent power): 개인적 매력, 가치적 매력에서 오는 권력

인적권력

리더십 연구의 주요 주제

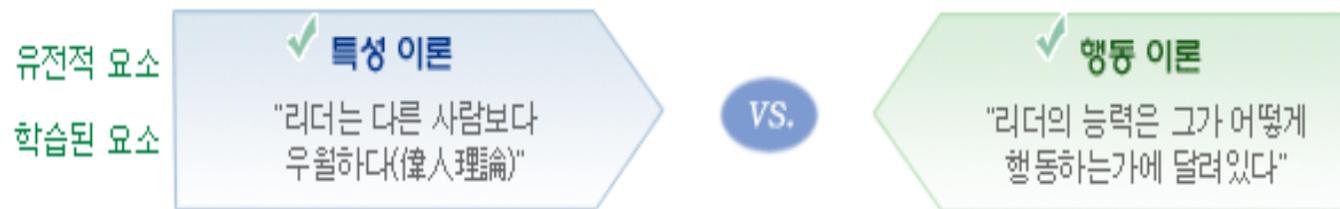
1. 리더십은 어떻게 형성되는가?

- 리더는 타고나는가, 만들어지는가?
- 리더의 능력은 모든 상황에 관계없이 발휘되는가?
- 리더십은 실체인가, 타인의 지각에 의해 결정되는가?
- 리더십의 발휘는 1:1의 관계인가, 1:집단의 관계인가?

리더십 연구의 주요 주제

1. 리더십은 어떻게 형성되는가?

1) 리더는 타고나는가, 아니면 개발되고 만들어지는가?



- 효과적 리더십 특성
 - 지성: 똑똑, smart
 - 지배력: 품모/인격 등의 원천으로
 - 자신감: self-efficacy 관련
 - 추진력: energy
 - 실력: task-relevant knowledge

리더십 연구의 주요 주제

1. 리더십은 어떻게 형성되는가?

2) 리더의 능력은 모든 상황에 관계없이 발휘되는가?



Q: 결단력 있는 리더는 어느 상황이나 유효한가?

혼란스러운 경우 vs. 안정적인 경우

리더십 연구의 주요 주제

1. 리더십은 어떻게 형성되는가?

3) 리더십은 실체인가, 아니면 타인의 지각에 의해 결정되는가?

* 리더본인의 능력 vs. 추종자의 인식(어떤 리더로 보느냐의 문제)

- 리더십 지각이론: 리더의 스타일과 능력은 추종자의 인식과 판단에 의해 좌우된다.
- Impression Management: 상사가 능동적으로 해야
- 리더십은 리더와 추종자간의 관계의 특성이다: 상호작용이다. LMX
- 부하의 기대(expectation)에 부응하는 것

리더십 연구의 주요 주제

1. 리더십은 어떻게 형성되는가?

4) 리더십의 발휘는 1:1의 관계인가, 1:집단의 관계인가?

* 리더의 영향력 행사가 일어나는 구체적 단위의 문제



- 기존연구: 1:다수의 연구
- 새로운 시각: A, B, C, D가 다른 사람. 개인차, 서로 다른 형태의 리더십 행동이 요구된다.

리더십 연구의 주요 주제

2. 리더십의 구성요소

- 리더십의 구성요소



* 리더십의 효과 = 리더 × 부하 × 상황