



# 리더십의 새로운 패러다임

New paradigm about leadership

2011. 9



---

# 1. 리더십의 정의와 주요 이론

---



1. 리더십의 정의
2. 리더십의 주요 이론
  - 1) 특성론
  - 2) 행위론
  - 3) 상황론

# 1. 리더십의 정의

## 리더십이란?

- ◆ 일정한 상황에서 구성원들이 집단의 공동목표를 달성하려는 행위를 하도록 다른 구성원에게 영향을 미치는 과정
- ◆ 공통된 목표, 성취에 따르도록 사람들에게 영향을 주는 것  
-Harold Koontz & Cyril O'Donnell(1939)
- ◆ 상호간에 대한 문제 해결을 위하여 집단의 상호작용을 시종일관 지시하는 활동-Hemphill(1954)
- ◆ 모든 사람들이 집단목표를 위하여 자발적으로 노력하도록 사람들에게 영향을 주는 활동-George R. T.(1960)
- ◆ 어떤 목표나 목표들의 달성을 향하도록 의사소통과정을 통해서 개인간의 영향력을 행사하려는 시도- Fleishman E. A.(1973)
- ◆ 목표달성과 목표달성을 지향하도록 집단행위에 영향력을 행사하는 과정  
-Stogdill R. M.(1974)
- ◆ 권력을 사용하여 다른 사람의 과업과 관련된 행동에 영향을 미치려는 과정  
-서성무, 이지우(2003)

## 리더십의 기능

- 불완전한 조직의 공식적 구조와 설계를 보완
- 변화하는 환경에 조직이 효율적으로 적응하도록 함
- 조직 내부의 조화를 유지
- 구성원의 동기를 유발시키고 재 사회화, 구성원을 대체하여 조직을 유지

## 2. 리더십의 주요이론

### \* 리더십이론의 발전

1940년대 1950년대 1960년대 1970년대 1980년대 1990년대



접근 : 특성론

행동론

상황론

새로운 리더십이론

관심 : 효과적 리더의  
개인적 특성

효과적 리더의  
행동유형

상황에 적합한  
리더의 행동유형

획기적 변화를 이끌어  
낼 수 있는 영향력

## [1] 리더십의 특성론

가정

개인특성 => 리더와 비리더 구분

강조점

리더와 비리더를 구별할 수 있는  
개인적 특성이 존재한다.

리더의 특성



문제점

상황적 요소의 무시

## [2] 리더십의 행동론

가정

리더의 행동 => 성과, 종업원 유지

강조점

리더십에서 가장 중요한 것은 리더의 행위이고, 그 행위로 성공적인 리더와 비성공적인 리더를 구분하는 것

연구모델

Iowa대학  
의 연구

Ohio대학  
의 연구

Michigan  
대학의  
연구

관리적  
그리드

## 1) Iowa대학의 연구-Kurt Lewin

독재적 방식

민주적 방식

자유방임주의의 방식

## 2) Ohio대학의 연구

구조주도

목표달성을 위해  
종업원의 역할을 정의하고  
지시하는 범위와 정도

배려

어떤 개인이 종업원의  
생각과 감정에 대한 고려와  
상호신뢰를 바탕으로  
이루어지는 관계의 범위와 정도

### 3) Michigan대학의 연구

#### 종업원 지향적 리더

- ✓인간으로서의 종업원, 개성, 개인적 욕구, 개인 상호간의 관계를 중시
- ✓즉, 종업원의 욕구에 관심을 가지고 종업원 사이의 개인적 차이를 인정!

#### 생산 지향적 리더

- ✓기술 혹은 업무를 완성하는데 관심
- ✓종업원은 목적 달성을 위한 수단

### 4) 관리적 그리드

Robert Blake 와 Jane Mouton의 리더십유형에 관한 2차원적인 표

인간에 대한 관심과 생산에 대한 관심 유형에 근거

# Managerial grid

컨트리 클럽형



이상형



인간에 대한 관심

고

9  
8  
7  
6  
5  
4  
3

저

중간형



과업에 대한 관심

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9

무능력형



과업형



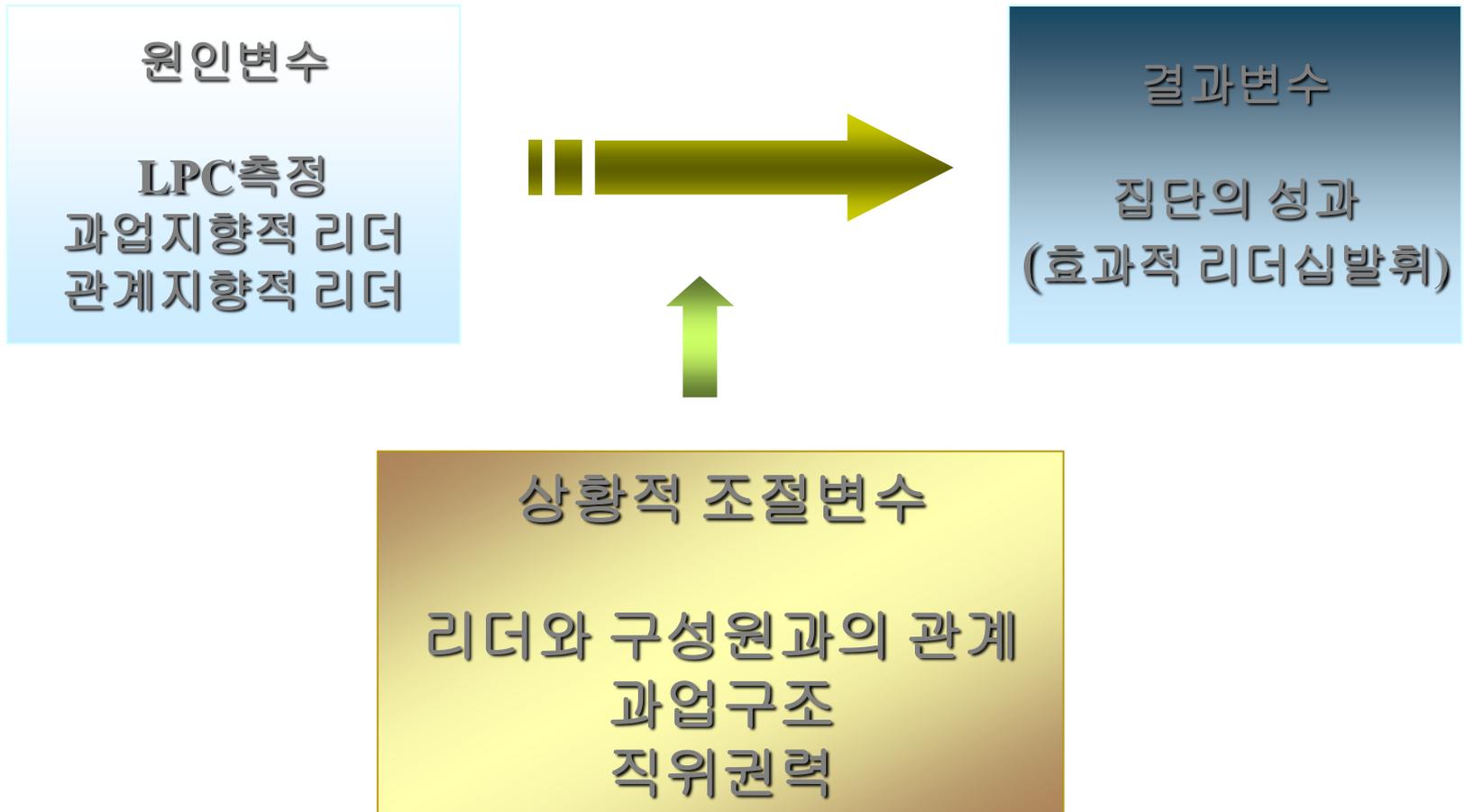
### 3) 상황론

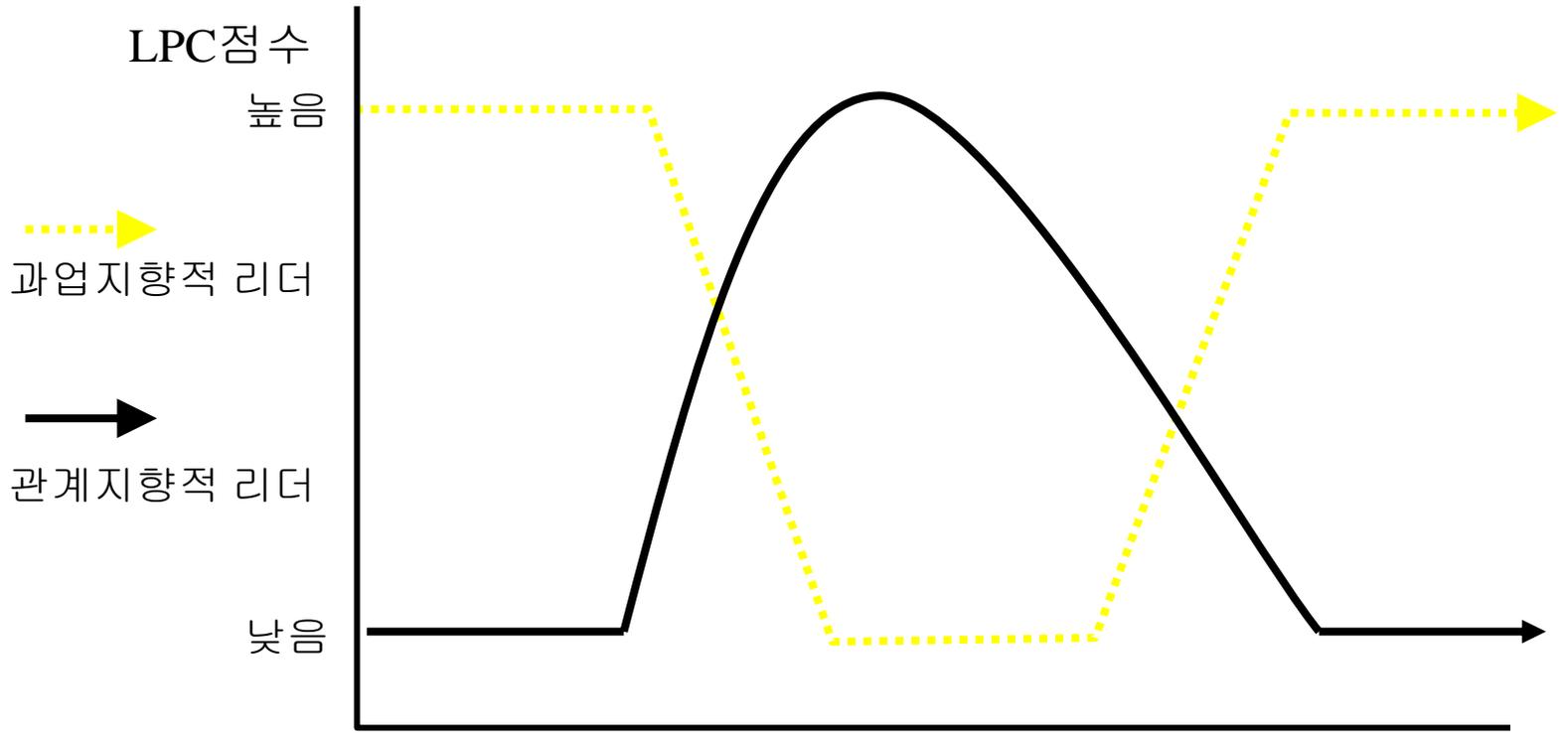
#### 상황을 고려하는 리더십이론

리더십 스타일이 특정한 상황과 부합될 때 유효성 존재  
(상황요소 : 수행과제, 감독 스타일, 집단규범,  
외부위협, 조직문화)

- 상황론의 유형
- ◆ Fiedler의 LPC 모델
- ◆ Hersey-Bkabchard의 모델
- ◆ House의 목표-경로 이론

# 1) Fiedler 모델





호의적 상황

중간수준

비호의적 상황

리더-부하 관계	좋음				나쁨			
과업구조	고		저		고		저	
리더의 지위권력	강	약	강	약	강	약	강	약

## 2) Hersey-Blanchard의 상황이론

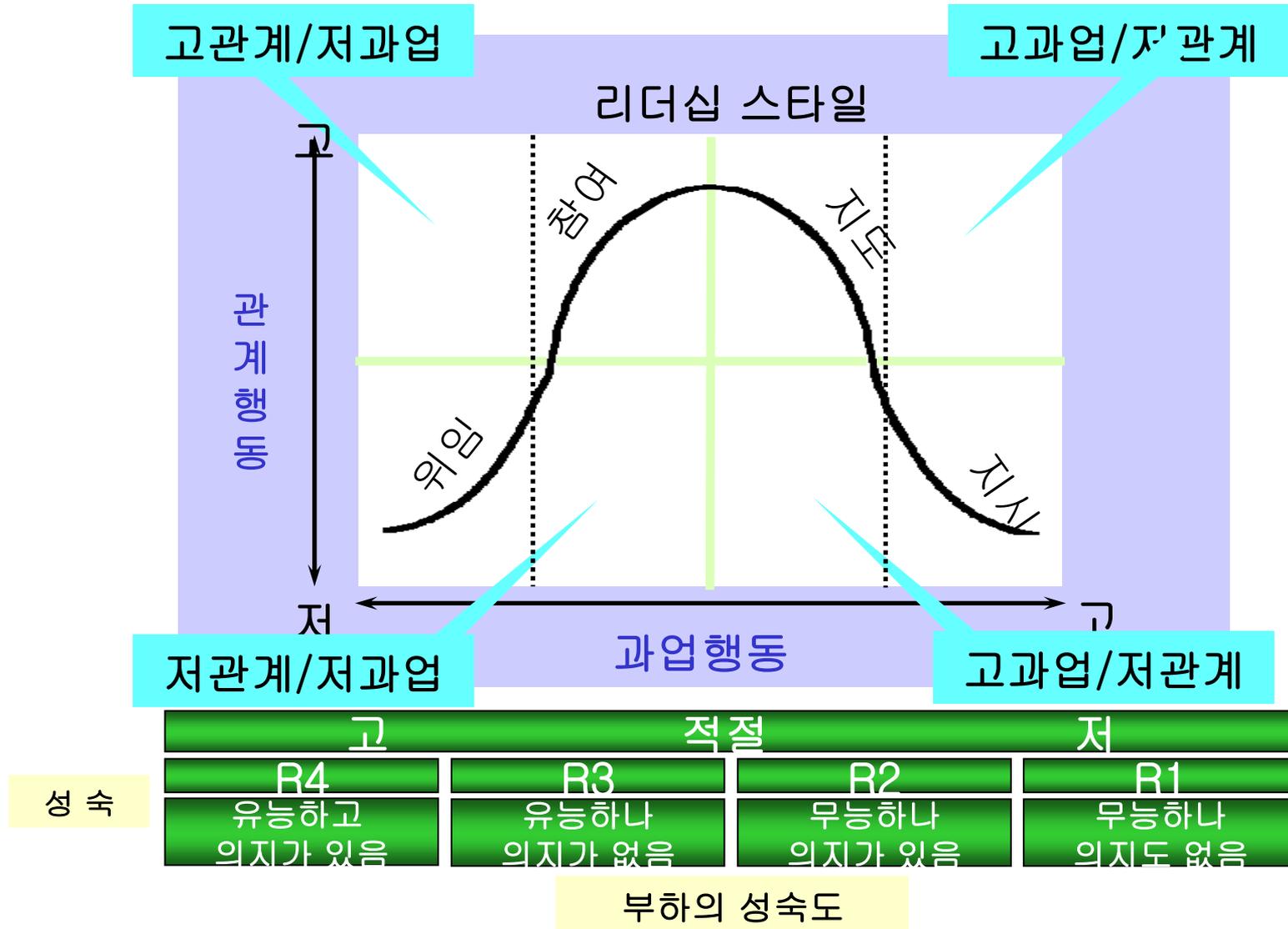
부하들의 성숙도 수준에 의존하여 리더십 스타일 선택을 분석

### ▣ 성숙도

자신의 행동을 관리할 책임을 지려는 능력과 의지

-과업중심적 행동과 관계중심적 행동을 결합하여 4가지 리더십 스타일 제시  
(지시형, 설득형, 참여형, 위임형)

# Hersey-Blanchard의 상황적 리더십 모델



성숙

미성숙

부하의 성숙도

### 3) House의 경로-목표이론

리더는 부하에게 목표 성취 경로 제시를 통해 부하에게 동기부여

▣ 상황별 리더십 스타일  
(지시적, 지원적, 참여적, 성취지향적)

◆ 상황변수

- 환경상황요소

과업구조, 공식적 권한시스템, 작업집단

- 부하상황요소

경험, 통제소재, 지각능력

# House의 경로-목표 이론

## 환경 요소

- 과업구조
- 공식적 권한 시스템
- 작업 집단

## 리더의 행동

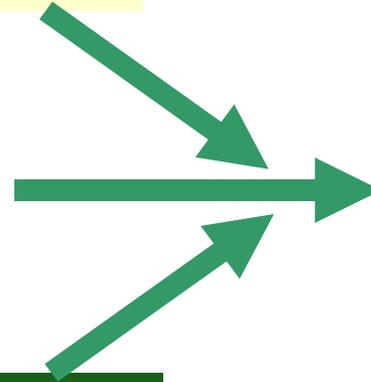
- 지시적
- 지원적
- 참여적
- 성취 지향적

## 부하 특성

- 통제 소재
- 경험
- 욕구
- 능력

## 결과

- 업적
- 만족



## 2. 리더십의 새로운 패러다임



1. 변혁적 리더십
2. 카리스마 리더십
3. 문화적 리더십
4. 슈퍼 리더십
5. 셀프 리더십
6. 윤리적 리더십
7. 전략적 리더십
8. 서번트 리더십

## 변혁적 리더십

### ▣ 변혁적 리더십의 개념

1. 변혁적 리더십(transforming leadership)은 거래적 리더십(transactional leadership)의 대응개념으로 Burns(1978)에 의해서 명명됨
2. 변혁적 리더십은 일련의 뚜렷한 행동이 아니라 변화가 필요할때 구성원들을 설득시킬 수 있는 하나의 과정이다.

## 변혁적 리더십

### ▣ 변혁적 리더십의 특징

1. 변혁적 리더는 자유, 정의, 평등, 평화, 인도주의와 같은 보다 높은 이상과 도덕적 가치를 강조함
2. 변혁적 리더십은 지위고하에 관계없이 발휘될 수 있다.
3. 변혁적 리더십은 부하들을 전인(全人)으로 대우하며 이들 욕구를 충족시키는데 관심을 기울인다. (Maslow의 존중의 욕구 및 자아실현의 욕구)

## 변혁적 리더십

### ▣ 변혁적 리더십의 특징

1. 변혁적 리더십은 리더와 부하가 상호간에 동기를 부여하고 목적의식을 높여 주는 과정을 수반함
2. 일반적으로 변혁적 리더십이 카리스마 리더십보다 더 포괄적으로 정의되고 있다.(Yukl, 1989)

## 카리스마 리더십

### ▣ 카리스마 리더십의 개념

1. 카리스마 리더십(Charismatic leadership)이란, 부하들이 영웅적이거나 비범한 리더십 능력으로 간주하고 있는 행동들을 말한다.
2. 최근의 카리스마 리더십은, 리더가 어떤 독특하고 위대한 특징을 타고나면서부터 가지고 있다는 부하들의 시각에 근거하여 정의된다.

## 카리스마 리더십

### ▣ House의 카리스마 리더 지표

1. 리더의 신념의 정당성에 대한 부하들의 신뢰
2. 리더와 부하들의 신념간의 유사성
3. 리더에 대한 부하들의 절대적인 신뢰
4. 리더에 대한 부하들의 애정

## 카리스마 리더십

### ■ House의 카리스마 리더 지표

5. 리더에 대한 자발적인 복종
6. 조직의 임무에 대한 부하들의 감정적인 몰입
7. 부하들의 자발적인 상향적 수행목표 설정
8. 조직 임무의 성공에 기여할 수 있다는 부하들의 신념

## 카리스마 리더십

### ▣ Bass의 House이론 확대 적용

1. Bass(1985)는 카리스마적 리더들은 단순히 자신들의 신념을 확신할 뿐만 아니라, 스스로를 초자연적인 속성을 지닌 것으로 파악한다.
2. 부하들은 단순히 리더를 신뢰하고 존경할 뿐 아니라, 리더를 초인간적인 영웅이나 영적인 존재로서 숭배하고 이상화시킨다.

## 카리스마 리더십

### ▣ Conger & Kanungo의 카리스마 리더십 이론

1. Conger & Kanungo(1987)는 카리스마는 귀인 과정의 결과라는 가정을 기초로 삼고 있다.
2. 부하들은 리더의 행동과 결과를 관찰한 것에 기초하여 리더에게 카리스마적인 특성들을 귀인시킨다는 것이다.

## 문화적 리더십

### ▣ 문화적 리더십의 개념

Sergiovanni(1992)는 문화적 리더십을 독특한 학교문화를 형성해 내는 능력에 근거한 리더십으로 고위 성직자에 비유하고 있다. 고위 성직자로서 교육행정가는 조직의 전설을 형성하고 창조하며 양육하고 가르친다. 즉, 문화적 리더십은 학생, 교사 및 관련된 모든 구성원들을 학교의 진정한 신자로 결속시키는 능력으로 볼 수 있다.

## 문화적 리더십

### ▣ 문화적 리더십의 개념

Deal & Peterson(1999)은 문화적 지도자들은 기저하는 규범, 가치, 그리고 신념들을 강화한다고 하였다. 문화적 지도자들은 학교의 중심 임무와 목적을 지지하고, 의례와 의식을 통해 동기와 헌신을 지속하며, 역사가, 문화인류학자, 비전 제시자, 상징자, 도예가, 시인, 배우, 치료가 등의 여덟 가지 주요한 상징적인 역할을 취한다고 하였다.

## 문화적 리더십

### ▣ 문화적 리더십의 개념

Lane은 학교 효과성 개선은 학교문화를 구성하는 행위의 독특하고 습관적인 규칙성에 초점이 맞추어져야 한다는 인식 하에 학교 문화 모델의 힘이 존재한다고 말하였다. 지도자가 당면하는 도전은 높은 기대감, 전념, 상호 존중감, 자신감, 지속적인 향상, 실험 및 모험감수, 학생들이 배우게 될 강조점 등과 같은 효과적인 문화를 구성하는 여러 가지 가치들에 대한 합의를 도출해 내는 것이다.

## 슈퍼 리더십

### □ 슈퍼리더십의 개념

1. 부하들의 자발적인 참여를 이끌어내는 것이 슈퍼리더십의 기본
2. 개인의 능력을 중시해 인재를 영입하고 육성하는 조직문화를 만들어 내는 데에 초점을 둠
3. 구성원의 잠재력을 발현할 수 있게 하는 것이 리더의 역할이라고 생각하는 것이다.

## 슈퍼 리더십

### ▣ 슈퍼 리더십의 패턴

1. 모든 인적자원을 동등하게 대하지 않고 그 가치를 차별화 한다.
2. 슈퍼리더는 인재를 양성하고 셀프리더십을 계승한다.
3. 슈퍼리더는 구성원들과 리더 사이의 파트너십을 중요하게 생각한다.

## 슈퍼 리더십

### ■ 슈퍼 리더십의 전략

1. 스스로가 셀프리더가 된다.
2. 셀프리더십의 역할 모델이 된다.
3. 개개인의 목표 설정을 격려한다.
4. 격려와 지도, 보상과 질책을 적절히 사용한다.
5. 셀프리더십 문화를 확립한다.

## 셀프 리더십

### ▣ 셀프리더십의 일례

세 사람의 장인이 나란히 앉아 같은 도구를 사용하여 똑같은 물건을 만들고 있었다. 첫 번째 사람은 햇볕이 너무 뜨겁고 도구가 낡아서 팔이 몹시 아프다고 생각했다. 그는 눈살을 찌푸리고 툭툭거리며 일을 하고 있었다. 두 번째 사람은 월급날 받을 급여와 그의 솜씨에 대해 칭찬받을 일과 언젠간 승진할 것을 생각하며 일하고 있었다. 그는 자신의 일에 대해 그다지 많이 생각하지 않고 오로지 더 나은 미래에 대해서만 생각하고 있었다. 세 번째 사람은 그가 들이마시는 신선하고 깨끗한 공기와, 도구를 사용할 때마다 느껴지는 팔의 힘과 세기, 그리고 자신의 손으로 만들고 있는 정교한 그 모양새에 감탄하며 일을 하고 있었다. 그는 전혀 일을 하고 있는 것이 아니었기 때문에 얼굴에 웃음이 가득했다.

## 셀프 리더십

### ▣ 셀프 리더십의 개념

1. 스스로에게 영향을 미치는 지속적인 과정
2. 외부의 영향이 아니라 스스로 영향력을 행사하는 과정
3. 스스로 주인이 되는 것, 자신의 정체성을 찾고, 스스로 먼저 생각하고 스스로 행동하도록 하는 것
4. 어떤 상황이든 영향력을 발휘하는 것은 '나 자신'이다.
5. 진정으로 원하는 행복을 얻기 위해서는 자신을 스스로 리드(lead)할 수 있어야 하며, 자신을 리드할 수 있는 것은 자기 자신 뿐이다.

## 셀프 리더십

### ▣ 셀프 리더십의 전략

1. 셀프 리더십의 행동 전략 - 자기관찰, 자기목표설정, 단서관리, 자기보상, 자기처벌, 예행연습
2. 셀프 리더십의 내재적 보상 전략 - 자아실현, 만족감, 성취감( 셀프리더십은 칭찬, 상, 급여인상, 휴가, 승진, 보너스 같은 외재적 보상보다는 내재적 보상에 더 의미를 둔다.)
3. 셀프 리더십의 사고 전략 - 자신과의 대화, 신념, 상상적 경험

## 셀프 리더십

### ▣ 부정적인 자기와의 대화의 예

- ◆ 난 재주가 없어
- ◆ 그 애는 날 별로 좋아하지 않아
- ◆ 난 도무지 체계나 논리라는 게 없는 것 같아
- ◆ 우울한 월요일이군
- ◆ 여러 사람들과 같이 일하는 게 정말 싫어
- ◆ 내가 조금만 더 똑똑했더라면, 정말 잘 할 수 있을 텐데
- ◆ 시간이 조금만 더 있었더라면
- ◆ 돈이 조금만 더 있다면
- ◆ 나는 절대로 다른 학생들보다 잘하지 못할 거야
- ◆ 오늘은 정말 재수 없는 날이야

## 윤리적 리더십

### □ 윤리적 리더십의 개념

Greenfield(1987), Hodgkinson(1991)는 리더십을 발휘하는 성원이 가지고 있는 윤리적·정신적 비전이고, 사명이며, 목표관이고, 가치의식이며, 문화이고, 행동이라고 정의

Stout(1986)는 부하들이 윤리적 비전을 가지고, 윤리적인 가치에 근거해서 자발적으로 협동하여 수행하도록 고취시키는 것으로 정의

## 윤리적 리더십

### □ 윤리적 리더십의 개념

Fogg(1994)는 비전과 가치를 공유하고, 용기를 가지고 행하며, 윤리적 비전을 성취하기 위한 가치와 신념에 근거를 두고, 윤리적으로 행동하는 것, 즉 올바르거나 또는 사회적으로 공정한 일을 행하는 것이라고 정의

Habermas는 통제가 아닌 신뢰, 도구적 수단이 아닌 삶과 문화체계 속에 깊이 뿌리내려져 있는 가치관이라 정의

## 윤리적 리더십

### □ 윤리적 리더십의 개념

Burns(1978)는 부하들의 근거 있는 필요를 충족시키게 될 사회적 변화를 조성할 수 있는 리더십의 종류라고 정의

Moore(1996)는 구성원들이 헌신하도록 행동을 고무시키고, 동료문제의 해결을 통해서 개인적 리더십을 촉진시키며, 광범위한 기반의 연관관계를 설정하고, 희망과 참여의식을 지속케하는 행위라 정의함

## 윤리적 리더십

### □ 윤리적 리더십의 개념

Fairholm(1994)는 연관된 모든 당사자들의 공통 가치와 비전에 근거한 상호신뢰와 협력적인 행동을 촉진하는 긍정적인 풍토에서만 발생하는 행위로 정의

Boatman과 Adams(1992)는 리더십은 공동의 이익을 증진시키는 공유된 비전을 성취하기 위해 타인들에게 권한을 부여하는 과정이라고 정의

## 윤리적 리더십

### ■ 윤리적 리더십의 개념

Wilcox와 Ebbs는 비전과 헌신이 밴 윤리적 행위라고 정의

Calabrese(1988)는 윤리적 리더십은 효과적인 학교와 같은 뜻이라고 하였다. 윤리적인 교육행정가는 자금이 바르게 사용되고, 사람들이 공정하게 대우받으며, 교사들이 효과적으로 가르치고, 교육과정이 사회의 요구에 부합되도록 개발하고, 책임을 진다고 하고, 이러한 효과적인 교육행정가가 윤리적인 교육행정가라고 말함

## 전략적 리더십

### ▣ 전략적 리더십의 개념

전략적 리더십은 1987년 미국의 경영학자인 Byrd에 의해 체계적으로 정의됨

전략적 리더십을 "미래를 예견하고, 비전을 만들고, 기업조직에 유연성을 유지시키며 또한 전략적 변화가 가능하도록 부하들을 임파워먼트시킬 수 있는 능력" 이라고 정의

## 전략적 리더십

### ▣ 전략적 리더십 연구의 두 방향

1. CEO 개인을 연구대상으로 한 연구 - 어떻게 하면 CEO의 전략적 의사결정 능력을 제고시킬 수 있을 것인가에 초점을 맞추었다.
2. 최고경영자팀을 대상으로 이루어진 연구 - 기업의 성과는 CEO의 능력보다는 최고경영자팀(TMT; Top Management Team)의 종합적인 역량에 의하여 결정된다.

## 전략적 리더십

### ▣ Hitt와 핵심역량

1. 전략적 방향(Strategic Direction)제시
2. 유효한 기업문화 유지
3. 핵심역량(Core Competence)개발 및 유지
4. 인적자원(Human Capital)개발
5. 윤리적 경영(Ethical Practice)
6. 전략적 통제(Strategic Control)의 확립

## 서번트 리더십

### ▣ 소설 [동방기행]의 줄거리

소설의 주인공인 레오(Leo)라는 사람은 순례자 집단의 서번트 즉, 하인으로서 그들을 따라 함께 여행을 한다. 레오는 여행길에서 순례자들의 모든 일을 보살핀다. 그는 하찮은 일을 도맡아 할 뿐만 아니라 순례자들의 지친 영혼을 위로하기로 한다. 그들의 불평이나 하소연을 마다 않고 들어주며, 순례자들이 이상을 잃지 않도록 격려해준다. 레오는 드높은 영혼의 소유자였다. 이 소설에서 레오는 순례자들이 여행에 차질이 없도록 헌신적으로 봉사한다. 그래서 레오와 함께 하는 동방으로의 여행은 순조로웠다. 그러던 어느 날 주인공 레오가 순례집단에서 갑자기 사라지는 사건이 발생한다.

## 서번트 리더십

### ▣ 소설 [동방기행]의 줄거리

그 동안 레오는 서번트에 불과했기 때문에 순례자들은 그의 존재를 거의 느끼지 못했었다. 그러나, 레오가 사라진 순간부터 순례자들은 큰 혼란에 휩싸이게 된다. 동방으로의 여행은 엉망이 되어 버렸으며, 순례자들은 방향을 잃고 헤메게 된다. 레오는 그들에게 있어서 공기와도 같은 존재였다. 레오는 순례자들의 여행과정에서 필요한 욕구를 채워주었다. 뿐만 아니라 그들의 지친 영혼이 쉴 수 있는 쉼터가 되어 주었고, 가야 할 방향을 안내하는 역할을 했다.

## 서번트 리더십

### ▣ 소설 [동방기행]의 줄거리

그런 까닭에 순례자들은 레오가 없이는 아무것도 할 수 없었다. 그때 순례자들 중의 한 사람이 어느 교단의 후원을 얻어 자신들의 서번트였던 레오를 찾아 나선다. 그는 몇 년을 헤매던 끝에 드디어 레오를 찾아냈다. 그리고 자신의 수색작업을 후원했던 교단으로 인도된다. 그 교단에서 그는 순례집단의 서번트였던 레오가 실제로는 교단의 최고 책임자이자 정신적 지도자라는 사실을 알게 된다.

## 서번트 리더십

### ▣ 그린리프의 서번트 리더의 특성

서번트 리더는 자신을 서번트(servant) 또는 지원자(support)로 인식

서번트 리더는 가장 가치있는 자원은 사람이라고 인식

서번트 리더는 늘 학습하는 태도를 보임

서번트 리더는 먼저 경청함

설득과 대화로 업무를 추진함

서번트 리더는 커뮤니티(community)를 형성하도록 지원

서번트 리더는 권한 위임을 통해 리더십을 공유