

리더십 개발과 훈련

제7장. 상황이론

담당교수 : 장 경택

Contents



1) 상황이론의 의의

2) Fiedler의 상황이론

3) House의 경로-목표이론

4) Hersey와 Blanchard의 상황이론

5) Kerr와 Jermier의 대체이론

제7장. 상황이론



제1절: 상황이론의 의의

제1절

상황이론의

의의

제1절. 상황이론의 의의

■ 리더십상황이론의 등장

어떤 상황 하에서도 가장 바람직하고 효과적인
리더십 유형은 없음



리더십 효과성을 상황과 연계

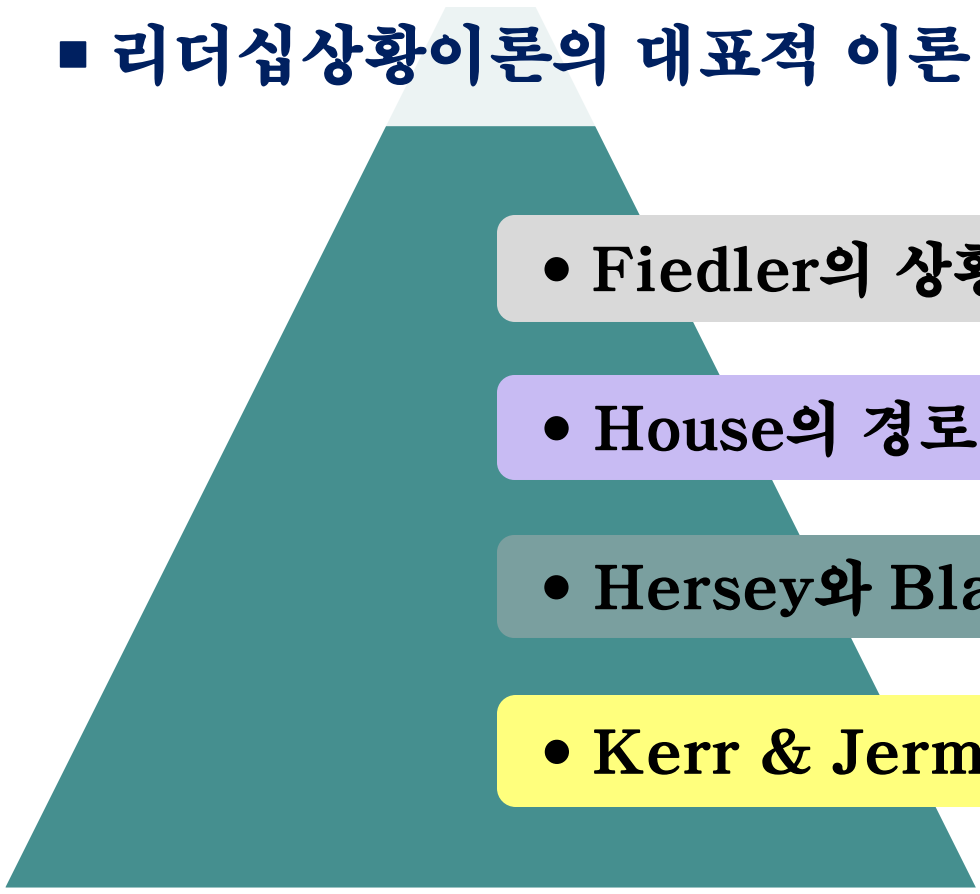


상황이론

제1절. 상황이론의 의의



■ 리더십상황이론의 대표적 이론



- Fiedler의 상황적합이론

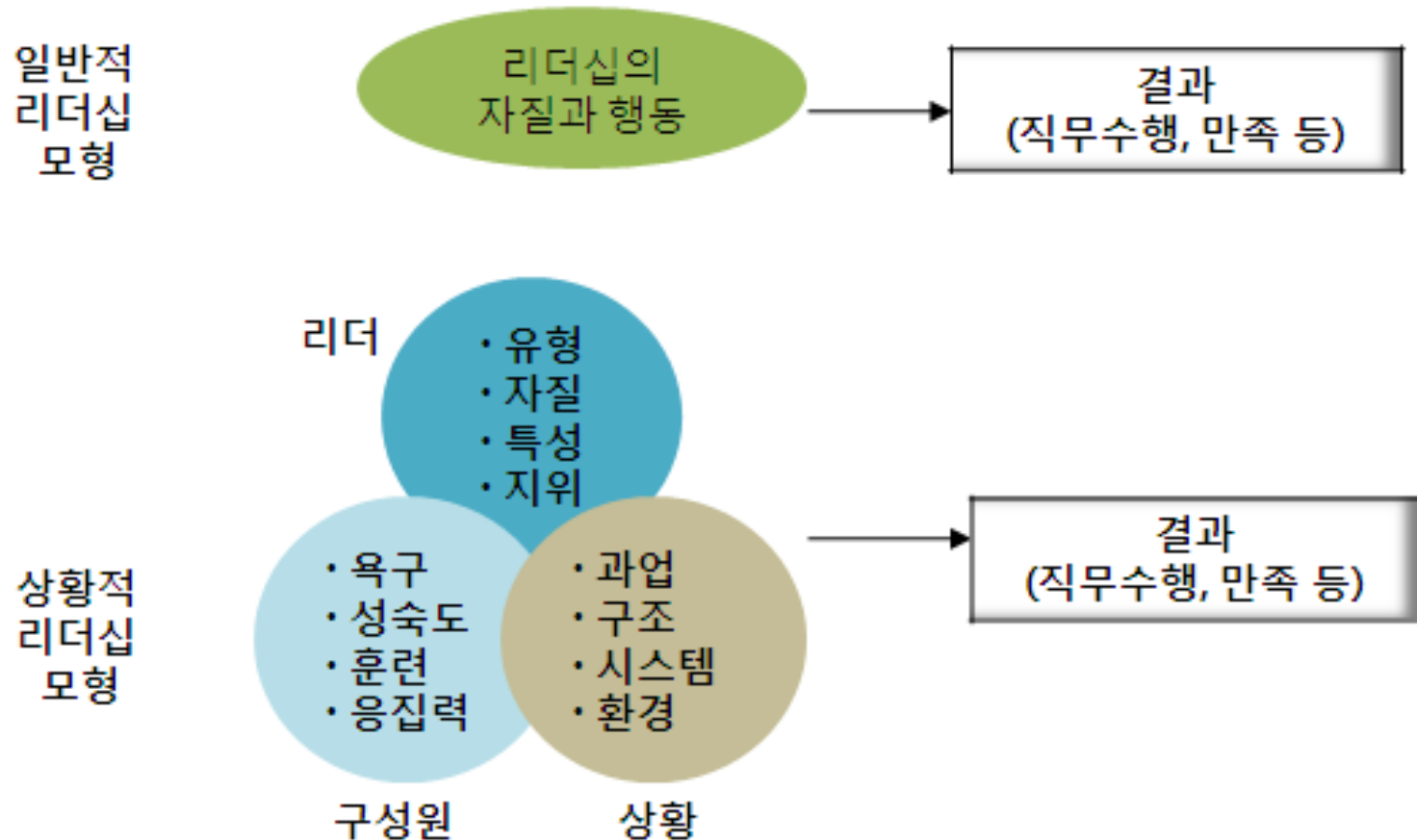
- House의 경로-목표이론

- Hersey와 Blanchard의 상황이론

- Kerr & Jermier의 대체이론

제1절. 상황이론의 의의

■ 일반적 리더십 모형과 상황적 리더십 모형 비교





제2절. Fiedler의 상황적합이론

- 상황이론 중에서 가장 대표적 이론.



- 리더는 상황에 적합한 리더십 행동유형을 발휘해야 한다는 것.



- 군대조직에서 근무하는 여러 상이한 리더들의 행동유형에 대한 연구를 통해 상황적합이론 개발



- 리더십행동유형 및 상황변인들을 효과적으로 적합시키는 틀을 제공.

제2절. Fiedler의 상황적합이론

1. 리더십 유형

1

과업 지향(task motivated)적 리더



목표달성 지향

2

관계성 지향(relationship motivated)적 리더



친밀한 대인관계 개발 지향

제2절. Fiedler의 상황적합이론

LPC조사표

- Fiedler가 창안한 독특한 태도측정 조사표
- ‘가장 선호하지 않는 동료
(LPC : Least Preferred Co-Worker scale)’
에 대한 리더의 태도를 묻는 8점 척도 설문지 작성

LPC점수가 비교적 높다

➡ 대인관계지향형 리더

LPC점수가 비교적 낮다

➡ 과업지향형 리더

제2절. Fiedler의 상황적합이론

LPC척도표

유쾌한	8	7	6	5	4	3	2	1	불쾌한
친절한	8	7	6	5	4	3	2	1	불친절한
거부적인	1	2	3	4	5	6	7	8	포용적인
도움을 주는	8	7	6	5	4	3	2	1	좌절시키는
열의가 없는	1	2	3	4	5	6	7	8	열성적인
긴장시키는	1	2	3	4	5	6	7	8	편안한
소원함	1	2	3	4	5	6	7	8	친근함
냉정함	1	2	3	4	5	6	7	8	다정한
협조적인	8	7	6	5	4	3	2	1	비협조적인
지원적인	8	7	6	5	4	3	2	1	적대적인
따분함	1	2	3	4	5	6	7	8	재미있음

제2절. Fiedler의 상황적합이론

2. 상황변인

1 리더-성원관계 (leader-member relation)

2 과업구조 (task-structure)

3 지위권력 (position power)

➡ 세 가지 상황요인들이 결합하여 조직 내 여러 가지 상황의 '호의성 (favorableness)' 을 결정

제2절. Fiedler의 상황적합이론

2. 상황변인

1

리더-성원관계 (leader-member relation)

- 집단의 분위기
- 신뢰의 정도
- 충성도
- 하위자들의 리더에 대한 호감(매력)
➔ 좋은 관계, 나쁜 관계로 구분하게 됨.

제2절. Fiedler의 상황적합이론

2. 상황변인

2 과업구조(task-structure)

- 과업 상의 요구, 즉 과업의 내용이 명확하고 그 과업수행의 절차가 일일이 기록되어 있는 정도.

<구조화된 과업>

- ① 과업상의 요구가 분명하게 기술되어 있고, 그 일을 수행하는 성원들이 그것을 잘 이해 하고 있다.
- ② 과업완성의 방법이 몇 가지 밖에 없다.
- ③ 완성된 과업의 모습이 명확하게 표시되어 있다.
- ④ 과업을 해결하는 해결책이 한정되어 있다.

➔ 구조화/비구조화

제2절. Fiedler의 상황적합이론

2. 상황변인

3 지위권력 (position power)

- 지위권력은 리더가 하위자들에게 상과 벌을 줄 수 있는 권한의 양.
- 개인이 조직 내의 어떤 지위에 올라감으로써 얻게 되는 합법적 권력 (legitimate power)
 - ➔ 지위권력이 강/약 구분

제2절. Fiedler의 상황적합이론

2. 상황변인



세 가지 상황요인들이 결합하여 조직 내 여러 상황의 호의성 (favorableness) 을 결정

제2절. Fiedler의 상황적합이론

3. 리더의 상황적합관계

• 피들러의 리더십 유효성 상황모델



제2절. Fiedler의 상황적합이론

3. 리더의 상황적합관계

- “왜 높은 LPC점수를 받은 리더가 중간 정도로 유리한 상황에 효과적이고, 낮은 LPC점수를 받은 리더는 매우 유리하거나 매우 불리한 상황에서 효과적인 것일까?”



- 적합하지 않는 상황에서 리더들이 비효과적인가에 대한 추론

- LPC에 의한 리더십유형이 그 특정 상황과 적합하지 않을 때 리더는 스트레스와 불안 경험.
- 그와 같은 스트레스 하에서 리더는 발달(성장)초기단계에서 학습된 덜 성숙된 대처방식 으로 되돌아감.
- 그때 리더의 덜 성숙된 대처방식은 낮은 수준의 의사결정을 하게 되며, 그로 인하여 부정적인 결과 초래.

제7장. 상황이론



제 3절 House의 경로-목표이론

제 3절 House의 경로-목표이론

제3절. House의 경로-목표이론

1. 경로-목표이론의 의의

- 리더가 하위자들을 어떻게 동기 유발시켜 설정된 목표를 달성하도록 할 것인가에 관한 이론

→ 종업원의 동기유발에 초점을 둠.

- 다른 상황이론과 달리 리더의 리더십유형(스타일)과 하위자들의 특성 및 과업특성 간의 관계 강조
- 경로-목표이론의 기본가정은 기대이론(expectancy theory)에서 유래

제3절. House의 경로-목표이론

1. 경로-목표이론의 의의

■ 기대이론(expectancy theory)의 동기유발 과정

① 노력하면 그 과업을 수행해 낼 수 있다고 생각할 때

② 노력의 결과가 어떤 성과(보상)를 초래하게 될 것이라고 믿을 때

③ 과업수행의 결과로 얻은 보상이 가치 있는 것이라고 믿을 때

제3절. House의 경로-목표이론

1. 경로-목표이론의 의의

■ House & Mitchell(1974)의 동기유발

① 목표달성의 경로를 분명히 하고, 코칭 (coaching)이나 지도를 통해 그 경로를 쉽게 통과해 가도록 할 때

② 목표달성으로 가는 길에 놓인 장애물을 제거하여 줄 때

③ 작업 그 자체에서 개인적으로 만족을 느끼도록 할 때

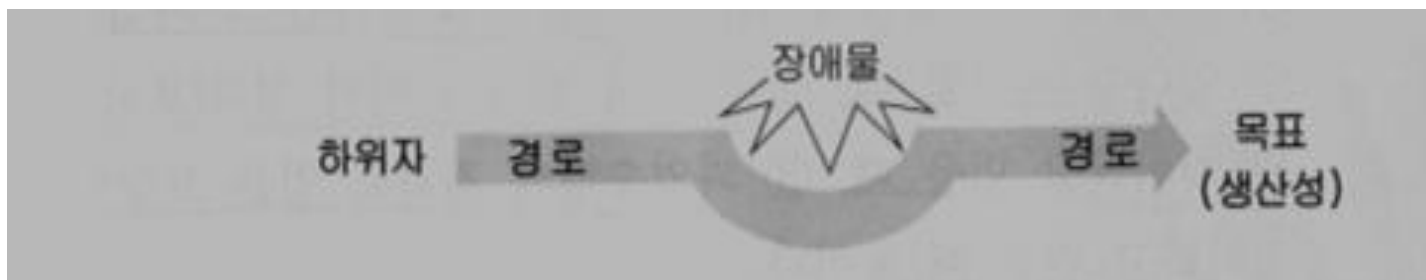


하위자들이 작업의 대가로 받게 되는 보상의 양과 보상의 종류를 증대시킴으로써 종업원들의 동기유발 가능

제3절. House의 경로-목표이론

2. 경로-목표이론의 기본적 아이디어

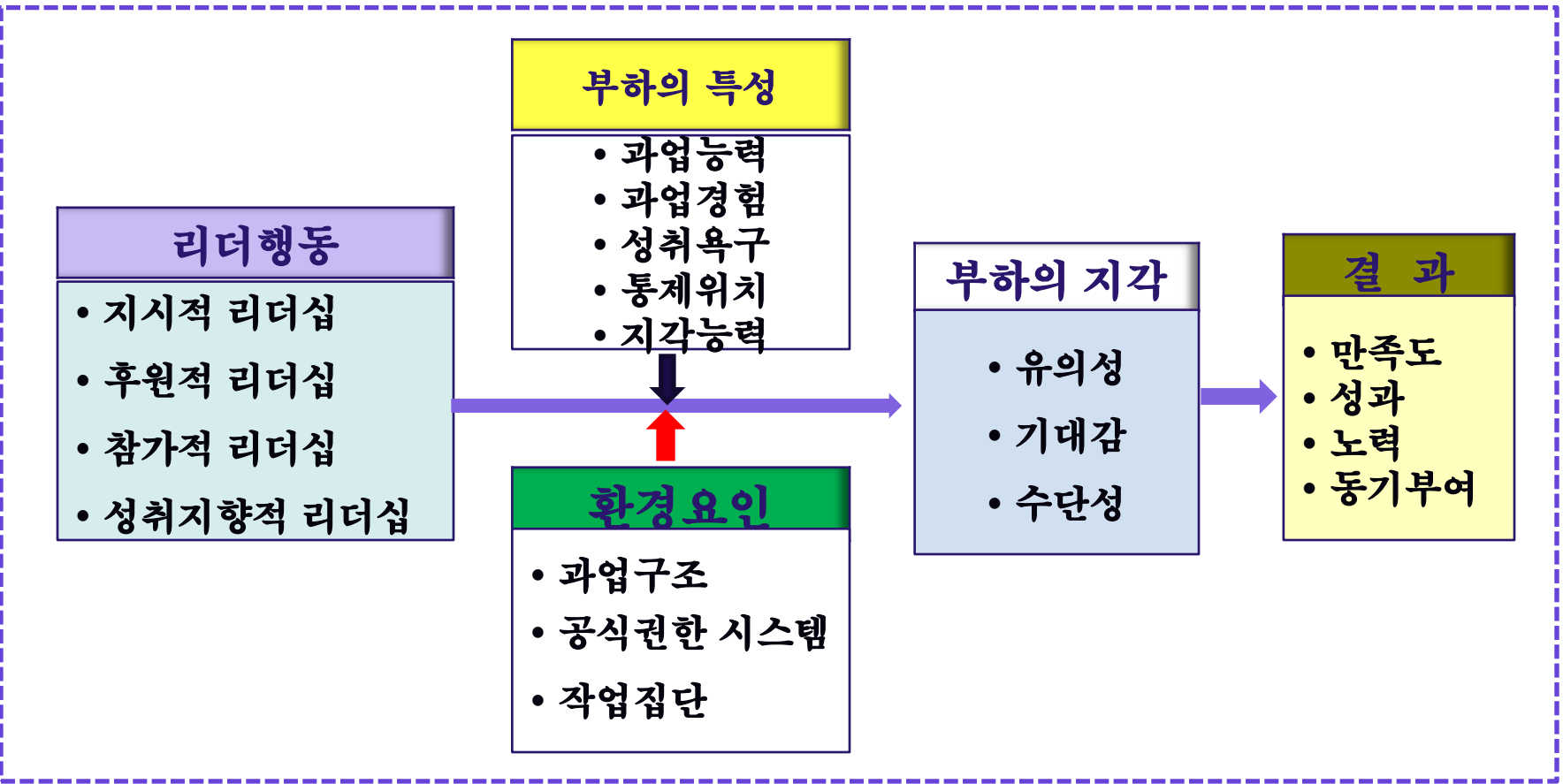
■ 경로-목표이론의 기본적 아이디어



- 목표를 명확히 한다
- 경로를 분명히 한다
- 장애물을 제거한다
- 지원을 제공한다

-목표이론

3. 경로-목표이론의 모형



제3절. House의 경로-목표이론

4. 리더십 스타일

- 1) 지시적 리더십
- 2) 지원적 리더십
- 3) 참가적 리더십
- 4) 성취지향적 리더십

제3절. House의 경로-목표이론

4. 리더십 스타일

1)

지시적 리더십

- 하위자들에게 과업수행을 위한 작업지시
- 그들에게 기대되고 있는 것이 무엇이고,
그 과업이 어떻게 수행되어야 하는가에 대해 알려줌
- 과업이 완성되어야 할 기한을 제시
- 분명한 업적기준을 설정하고 하위자들이 따라야 할
규칙이나 규정을 명확히 함

제3절. House의 경로-목표이론

4. 리더십 스타일

2) 지원적 리더십

- 오하이오주립대학교의 연구에서 확인된 배려행동과 개념적으로 유사함.
- 지원적 리더는 추종자들에게 친절하고, 접근하기 쉽도록 한다.
- 부하들의 복지와 욕구에 유의함.
- 구성원들 간에 상호 만족스러운 인간적 관계의 발전을 강조함.

제3절. House의 경로-목표이론

4. 리더십 스타일

3)

참가적 리더십

- 하위자들을 의사결정과정에 참가시키는 행동
- 참가적 리더는 하위자들과 상의하고 부하의 아이디어나 의견을 구함.
- 정보를 공유하며 부하의 제안을 받아들여 집단이나 조직이 일들을 어떻게 진행시켜갈 것인가에 관해 서로 상의하여 의사결정에 반영.

제3절. House의 경로-목표이론

4. 리더십 스타일

4)

성취지향적 리더십

- 하위자들에게 일에 대한 도전적인 자세를 요구하여 가능한 한 최고의 수준으로 업적을 완수하도록 함.
- 하위자들에게 높은 수준의 목표를 설정해 주고 지속적인 개선을 추구
- 하위자들이 도전적인 목표를 설정하게 하고, 그것을 달성할 수 있다는 고도의 신뢰를 보여줌.

제3절. House의 경로-목표이론

5. 상황요인

1) 부하의 특성

- 부하의 특성은 주어진 작업상황에서 부하가 리더의 행동을 지각하는데 영향을 미침.

- 친화욕구가 강한 부하
→ 지원적 리더십

- 독단적이고 권위주의적인 부하
→ 지시적 리더십

제3절. House의 경로-목표이론

5. 상황요인

1) 부하의 특성

- 부하의 특성은 주어진 작업상황에서 부하가 리더의 행동을 지각하는데 영향을 미침.

- 내적 통제위치의 부하

예> 자기생애에서 일어나고 있는 사건들의 책임이 자기에게 있다고 믿음

→ 참여적 리더십

- 외재적 통제위치의 부하

예> 자기생애에서 일어나고 있는 사건들은 우연이나 운명 그리고 외부세력 때문이라고 믿음

→ 지시적 리더십

제3절. House의 경로-목표이론

5. 상황요인

1) 부하의 특성

- 부하의 특성은 주어진 작업상황에서 부하가 리더의 행동을 지각하는데 영향을 미침.

- 부하의 지각

예> 어떤 특정한 과업을 수행할 수 있는 자신의 능력
(자신의 과업수행능력)에 대한 지각

➔ 자신의 능력이나 유능성에 대한 지각이 높아
짐에 따라 지시적 리더십에 대한 필요성은
낮아진다

제3절. House의 경로-목표이론

5. 상황요인

2) 환경적 요인

과업구조

공식권한 시스템

작업집단의 특성



리더는 부하의 특성과 환경적 요인들을 고려하여 리더 행동유형을 결정하게 됨.

제3절. House의 경로-목표이론

6. 적합한 리더십 스타일과 상황 간의 관계

1)

지시적 리더십

- 하위자들이 독단적이며 권위주의적이고 과업이 모호하며 규칙이나 절차가 불분명한 상황에 가장 적합한 유형.
- 하위자들에게 지침과 심리적 구조를 제공함으로써 작업 상황에 결여된 것(확실성)을 보완해 줌.

제3절. House의 경로-목표이론

6. 적합한 리더십 스타일과 상황 간의 관계

2) 지원적 리더십

- 과업이 구조화되어 있고, 욕구불만이 있는 작업 상황에 적합한 리더십
- 반복적이고 비도전적인 과업에 종사하고 있는 하위자들에게 양육적 지원을 제공함으로써 그들의 작업 상황에 기여된 것을 제공

제3절. House의 경로-목표이론

6. 적합한 리더십 스타일과 상황 간의 관계

3) 참가적 리더십

- 과업이 모호한 상황에 적합한 리더십유형
- 참가를 통해서 어떤 경로가 어떤 목표로 이어지는가에 대해 명백히 알 수 있게 되기 때문
- 하위자들이 자율적이고 자기통제의 욕구가 강할 때 리더십효과성에 정적인 영향을 미침.

제3절. House의 경로-목표이론

6. 적합한 리더십 스타일과 상황 간의 관계

4) 성취지향적 리더십

- 하위자들이 모호한 과업수행을 요구 받고 있는 상황에서 가장 효과적인 리더십.
- 이 같은 상황에서 하위자들에게 높은 수준의 과업목표를 설정해 주고, 도전적 자세를 갖도록 고무하는 것은 그들의 자신감(목표달성능력에 대한 자신감)을 고조시키는 결과 초래.

제7장. 상황이론



제4절. Hersey와 Blanchard의 상황이론

제 4절 Hersey와 Blanchard의 상황이론

- 구성원들의 준비성 (readiness) 수준에 따라 적절한 리더십 형태가 결정된다는 이론.

- 어떤 특정 상황에 어떤 리더십 유형이 요구되는가를 결정하려면 리더는 그의 부하를 평가하여 리더십 행동 유형을 선택하게 됨.

- 📖 리더는 하위자의 유능성과 헌신성의 정도에 따라 리더십 유형을 적합 시켜야 함.

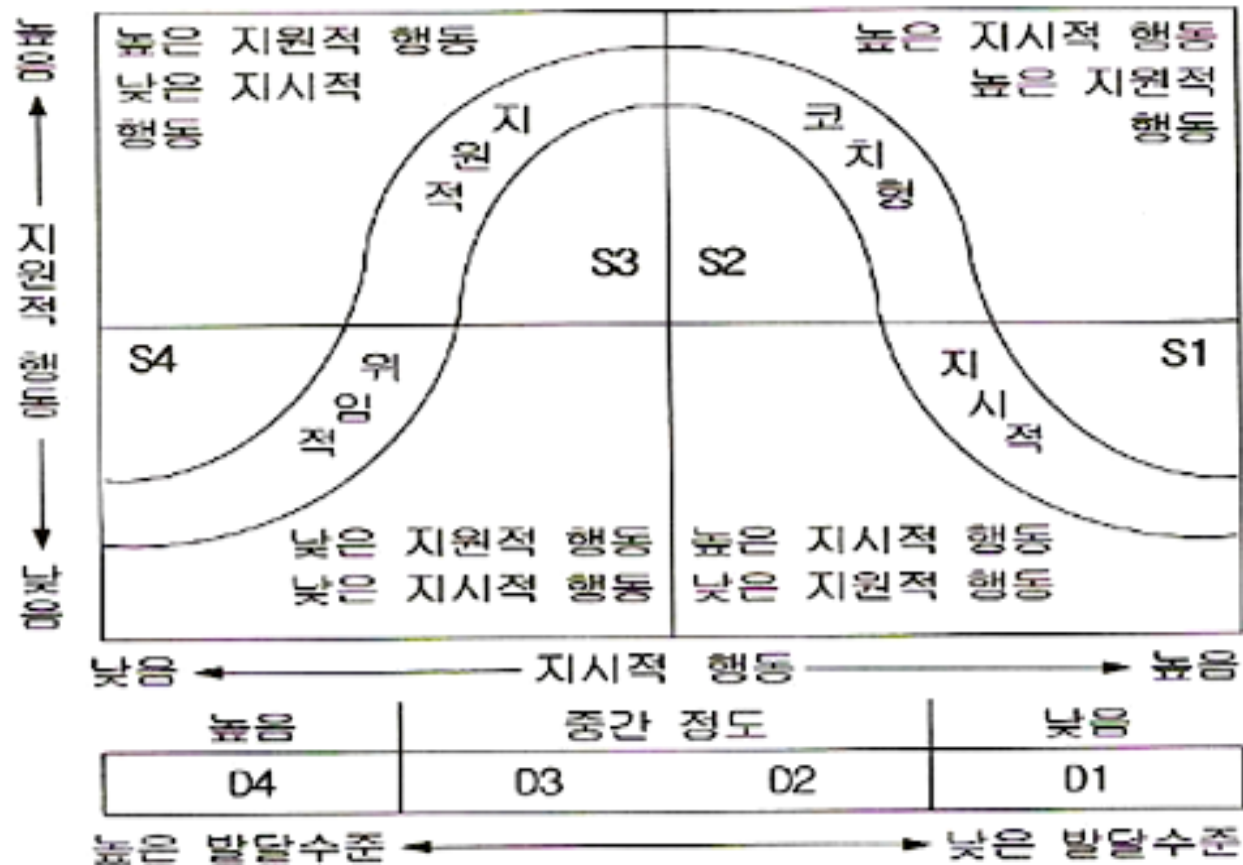
- Situational Leadership II (SL II) 모형

- ① 리더십유형 (leadership style)

- ② 하위자 발달수준 (development level of subordinates)

제 4절 Hersey와 Blanchard의 상황이론

■ Situational Leadership II (SL II) 모형



제 4절 Hersey와 Blanchard의 상황이론

1. 리더십 유형

1) 지시적(과업) 행동

- 지시, 목표 설정, 평가방법 고안, 근무시간 및 작업시간 등 설정, 역할 확정, 목표달성의 방법 전수 등 집단 성원들이 목표달성을 위해 매진하게 하는 행동

2) 지원적(관계성) 행동

- 집단성원들을 도와 성원들 자신에 대한 만족은 물론 동료 작업자들과나 일하고 있는 상황에 대해 만족을 느끼도록 하는 행동

제 4절 Hersey와 Blanchard의 상황이론

1. 리더십 유형

■ Situational Leadership II (SL II) 모형

지시적 (S1) 유형

■ 높은 지시적-낮은 지원적 행동유형

- 대부분의 의사소통의 초점이 목표달성에 맞추어져 있고, 지원적 행동을 위해서 보다 더 적은 양의 시간 소비
- 리더는 집단성원들이 무슨 목표를 어떻게 달성해야 하는가에 대한 작업지시를 하고 성원들의 작업 활동을 주의 깊게 감독

제 4절 Hersey와 Blanchard의 상황이론

1. 리더십 유형

■ Situational Leadership II (SL II) 모형

코치형 (S2) 유형

■ 높은 지시적-높은 지원적 행동유형

- 코치형 접근법이라고도 부르며, 리더는 의사소통의 초점을 목표달성과 사회 정서적 지원 양쪽에 맞추고 있다
- 코치형 리더는 종업원들의 참여를 고무하고 아이디어의 제출을 권유함으로써 자신과 성원들이 모두 참여하는 팀 정신을 촉구
- S1유형의 확대

제 4절 Hersey와 Blanchard의 상황이론

1. 리더십 유형

■ Situational Leadership II (SL II) 모형

지원적 (S3) 유형

■ 낮은 지시적-높은 지원적 행동유형

- 리더는 목표에만 초점을 맞추지 않고, 지원적 행동을 통해 성원들이 달성해야 할 과업을 위해 능력을 발휘하도록 동기유발을 시도.
- 일상적인 의사결정의 책임을 하위자들에게 넘기지만 문제 해결을 촉진하는 책임은 그대로 리더 자신이 가지고 있음.
- 리더는 하위자들의 우수한 업적에 대한 신속한 피드백 및 인정과 사회적 지원 제공.

제 4절 Hersey와 Blanchard의 상황이론

1. 리더십 유형

■ Situational Leadership II (SL II) 모형

위임적 (S4) 유형

- 낮은 지원적-낮은 지시적 행동유형
 - 위임적 접근법이라고도 부른다.
 - 리더가 과업완수를 위한 지시적 행동을 덜하고 사회적 지원도 덜 제공한다
 - 과업과 관련하여 자신감이나 자율성 및 동기유발 촉진
 - 리더는 통제권을 하위자에게 넘기고 불필요한 사회적 지원을 함으로써 작업 상황에 개입하는 것을 줄임.

제 4절 Hersey와 Blanchard의 상황이론

2. 부하의 발달수준

- 부하의 발달수준이란 부하가 주어진 과업이나 활동을 완성하는 데 필요한 유능성과 헌신성을 가지고 있는 정도.

D₁ 종업원

- 유능성은 낮고, 헌신성(자신감, 동기유발)도 낮음.
- 주어진 과업이 생소하고, 과업의 수행방법을 정확히 알지 못함.

제 4절 Hersey와 Blanchard의 상황이론

2. 부하의 발달수준

D2 종업원

- 새로운 과업수행에 대한 의지와 자신감은 있지만 능력이 부족함.

D3 종업원

- 중간 정도에서 높은 정도의 유능성이 있으나 헌신성은 결여.
- 주어진 직무수행을 위한 기술, 노하우를 기본적으로 잘 습득하고 있으나 아직도 자기 스스로 그 과업을 완성할 수 있는지의 여부에 대하여는 확신이 없음.

제 4절 Hersey와 Blanchard의 상황이론

2. 부하의 발달수준

D4 종업원

- 발달수준이 최고수준에 있는 종업원.
- 유능성의 정도도 높고, 직무완성을 위한 헌신성도 높다.
- 직무수행을 위한 기술이나 노하우를 다 터득하고 있고 그 과업을 완성하려는 동기유발의 수준이 높다.

제7장. 상황이론



제5절. Kerr와 Jermier의 대체이론

제 5절 Kerr와 Jermier의 대체이론



■ 대체이론이란 리더십행동의 효과성을 대체 또는 소멸시켜 버리는 상황을 다루는 이론.

- ☛ 기존 리더행동의 효과가 제한되는 상황을 찾아내는 것에 주목.
- ☛ 대체요인(substitute)과 중화요인(neutralizer)이라는 두 가지 상황변인을 제안함.

제 5절 Kerr와 Jermier의 대체이론

■ 대체요인과 중화요인에 대한 이해

대체요인

- 리더행동을 불필요하거나, 중복되는 것으로 만드는 상황요인
예> 부하들의 명확한 역할인지, 작업방법 숙지
고도의 동기화, 높은 직무만족 등

중화요인

- 리더행동을 방해하거나 좌절시키는 상황요인
예> ✓ 리더가 보상적 권한 없을 때
✓ 리더가 제시한 보상에 구성원들이
관심이 없을 때

제 5절 Kerr와 Jermier의 대체이론

■ 리더십 대체요인과 중화요인

변인		과업 지향적 리더십	관계 지향적 리더십
조직 특성	집단 응집성 공식성 경직성 낮은 지위권력 물리적 격리	대체요인 대체요인 중화요인 중화요인 중화요인	대체요인 영향 무 영향 무 중화요인 중화요인
과업 특성	구조화된 과업 자동적 피드백 내재적 만족	중화요인 중화요인 영향 무	영향 무 영향 무 중화요인
부하 특성	전문가의식 훈련/경험 낮은 보상가치	대체요인 대체요인 중화요인	대체요인 영향 무 중화요인



Thank You !

