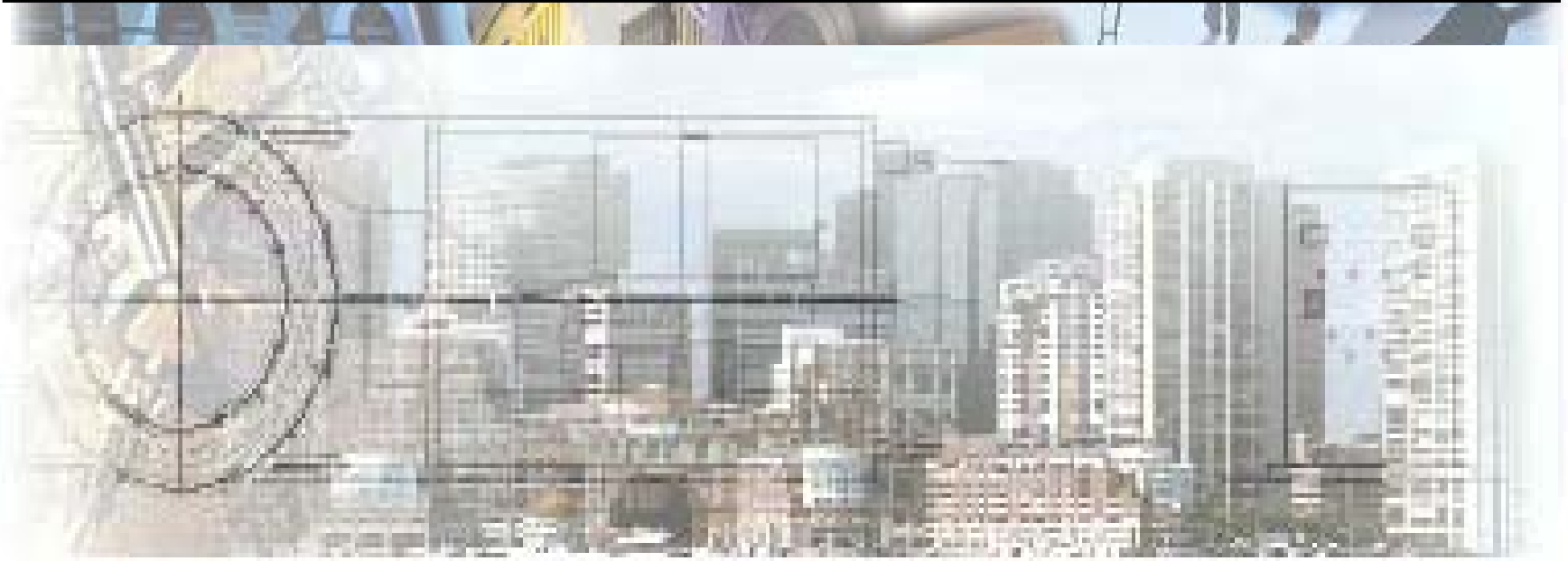


제 11 장

지식경영 시대의 리더십



□ 리더십과 권력

리더십은 권력의 측면과 관련된 영향력의 개념에 기초를 두고 있음

-지위권력 : 보상권력, 강압적 권력, 합법적 권력

-개인특성 : 전문적 권력, 준거적 권력(존경과 지지)

-기타권력 : 정보권력, 연대권력, 자원권력

리더 : 현실의 문제점을 직시
문제 해결을 위한 가능성 제시

미래에 대한 비전을 제시
비전의 달성 가능성 제시

대화와 설득에 의한 추종을 유도

잘못된 리더의 선택은 구성원들의 희생과 고통을 초래

□ 리더십 의 기능

1. 조직 구성원들의 바람직한 행위를 형성하고 이를 과업지향적으로 통합하는 기능을 수행함
2. 조직으로 하여금 급변하는 환경에 신속 하게 적응하게 함으로써 조직의 안정성을 유지하는데 도움 줌
3. 조직이 성장하거나 변화하는 시기에 다양한 조직단위를 내부적으로 통합 하는 등의 완충기능을 수행한다.
4. 개인들이 욕구를 충족하고 목표를 획득하는 것 을 촉진 시킴으로써 노동력의 안정성을 유지시키는데 중요한 역할을 한다

□ 리더십 부재의 원인

1). 리더 : 구성원들의 선출에 의해 리더십을 행사하는 자

- 리더십 : 자신을 선출한 구성원을 위해 권력을 행사함
- 설득에 의한 추종을 유도

2). 관리자: 상위자에 의해 지명되어 리더십을 행사하는 자

- 헤드십: 자신의 직위를 보존하기 위해 지명 해준 상위자를 위해 권력을 행사함
- 권위에 의한 복종을 유도

□ 리더십의 기술요소 : 자신의 지식을 행동화 할 수 있는 능력

리더십 기술의 분류 (Robert L. Katz Theory)

- Conceptual Skill : 조직내의 종합적인 연관관계를 파악할 수 있고, 창조적인 창의력을 발휘할 수 있는 능력을 포함
- Human Skill : 인간행동에 대한 일반적인 이해, 특히 인간상호 관계, 동기부여 및 노동력 활용과 인간관계의 원활화 등에 관련된 능력 포함
- Technical Skill : 특정과업과 활동의 효율적인 달성을 위하여 종합적으로 필요한 지식, 방법, 기술 및 능력 등을 의미

□ 리더십의 기본유형 - 초기연구 (White & Lippitt 연구 제시)

1) **독재적 리더십** → 집단이나 조직활동에서 발생하는 계획과 의사결정, 지휘 및 Communication, Motivation 통제에 관한 모든 사항을 개인의 사고와 판단을 기준으로 수행되는 과정이나 행위를 의미한다.

→ 리더 중심

2) **민주적 리더십** → 집단의 목표설정과 의사결정 및 활동이 다수 구성원의 의견종합과 자발적인 참여방법에 따라 전반적인 경영요소와 상호작용이 실천되는 과정이나 행위를 말한다.

→ 전체집단 중심

3) **자유 방임적 리더십** → 리더가 소극적이고 방임적인 태도를 갖고 관리수행과정에서 맹목적인 과업수행에 임하는 행위과정이라고 정의된다.

→ 종업원 중심

리더십이론의 비교

특성이론

• 능력 있는 리더의 특성을 파악

가정: 유능한 리더와 그렇지 않은 리더간에 개인적 특성 존재

행동이론

• 리더의 지속적 행동스타일을 파악

가정: 유능한 리더와 그렇지 않은 리더간에 어떤 행동유형이 존재

상황이론

• 리더의 지속적 행동스타일을 파악

가정: 모든 상황에 적합한 리더십 특성이나 행동유형은 존재하지 않음

- Trait Theory : 리더는 일반인이 갖고있지 않은 특성을 갖고 태어난다는 이론
- Behavioral Theory : 리더가 나타내는 반복적인 유형을 발견하고 가장 효과적인 유형을 밝히려 하는 이론
- Contingency Theory : 현재상황에 가장 적합한 리더십유형을 찾으려고 하는 이론

리더십의 특성이론

• 리더의 특성요인(H.L.Smith&L.M.Krueger Theory)

개인적 특성 : 지식, 육체적 및 정신적 정력, 정열, 독창성, 진취성, 상상력, 목적의식, 지속성, 의사결정의 속도 등

사회적 특성 : 요령, 조화, 신뢰와 자제. 권위, 지배와 복종, 신체적 특성 (신장, 체중, 기타 외관상의 매력) 등을 구분 하고 있다

• 리더십 의 중요한 특성요소 (Stogdill Theory)

* 특성

상황적응능력, 사회환경에 민감
야심적, 성취지향, 결단력
합리적, 단호함, 믿음, 타인지배력
활동적, 인내력, 자신감
스트레스 내성, 책임인정

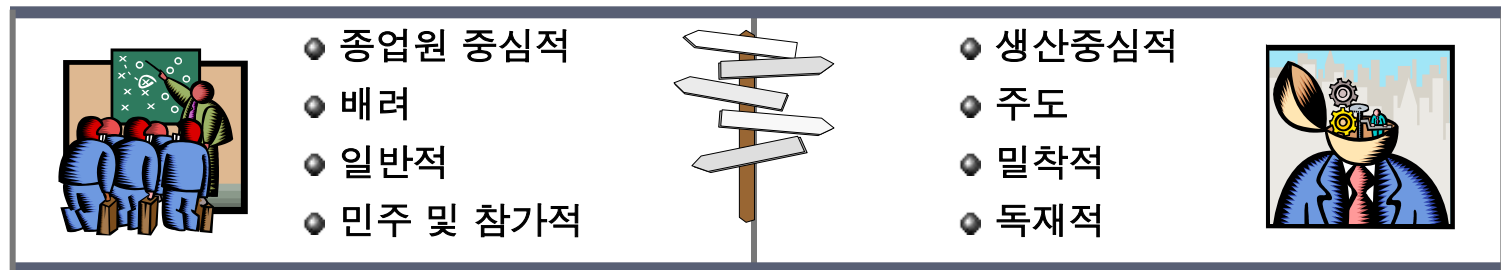
* 능력

영리, 개념파악능력
창의력, 화술
과업지식, 행정능력
설득력, 대인관계



리더십의 행동이론 : 과업지향, 관계지향, 발전지향행동

리더십과 행동유형은 두 개의 극단적인 상태에 있다는 주장에서 논의대상이 되고 있는데 , 이들의 유형을 다음과 같이 요약, 정리할 수 있다.

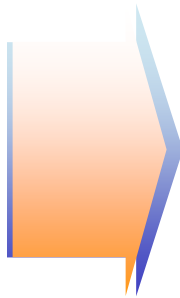


인간과 관련이 있는 범주 속에 종업원중심적(employee-centered), 배려적(considerate), 일반적(general) 및 민주적(democratic) 유형 등을 대치시키는데 다소 정당성이 인정되고 있다. 그리고 나머지 유형, 즉 생산중심적(production centered), 구조(structuring), 밀착(close) 및 독재적(autocratic) 유형 등은 과업과 관련된 범주로서 이해하여야 한다.

리더십의 상황이론

리더십을 형성하는 리더가 처해있는 조직이나 집단의 상황환경요인에 있다고 주장하는 이론이다.

리더십에 영향을
주는 상황적 요인



- 1 주요한 조직의 연혁과 지도자의 경험 및 재임기간
- 2 조직이 활동하고 있는 지역사회(community)
- 3 집단이 필요한 특수작업
- 4 집단의 심리적 풍토
- 5 지도자의 직무유형
- 6 지도하는 조직의 규모
- 7 구성원의 협동이 요구되는 정도
- 8 부하의 문화적 기대
- 9 구성원의 Personality
- 10 의사결정에 허용될 수 있는 시간

리더십의 새로운 추세

□ 혁신주도 형 리더십 (Transformational Leader)

- **비전을 통한 단결 능력**: 부하들에게 Vision과 Mission을 제시하고 신뢰하며 자긍심을 유발시킴.
- **비전의 전달능력**: 부하들의 지혜와 논리성, 문제해결 등을 일깨워줌
- **신뢰 확보**: 부하 한 사람 한 사람을 존중하며 개별적 관심을 쏟음
- **자기이미지 관리**: 목표를 쉽게 설명 해주고 높은 기대를 갖도록 동기부여 시키며 영감을 불어넣어줌

□ 전통적 리더십-- 거래적 리더 (Transactional Leader)

- 부하의 노력과 업적에 따라 보상과 칭찬을 함
- 높은 성과에 보상하겠노라고 약속내지 언질을 줌
- 부하행동이 규정이나 관례에 어긋남이 없는지 감독.관찰.시정해줌
- 책임을 피하고 중요결정사항은 위.아래로 미룸

□ 카리스마적 리더십

- **자신감** : 자기신념에 대한 높은 확신, 남들에게 영향력을 행사하려는 강한 욕구를 가지고 있을 가능성이 높음
- **인상관리** : 자기가 유능하고 성공적이라는 인상을 심어주기 위해 노력할 것이며 가장된 행동을 삽입하는 경우도 있을 것이다
- **사상 과 신념의 표현** : 부하들의 희망과 이상에 호소하기때문에 더욱더 이데올로기 사용을 많이 하게 된다. 솔선수범 행동 : 자신이 스스로 모범을 부하들에게 보여줌으로써 부하들의 모든 것을 자기가 원하는 쪽으로 변화시키려 한다.
- **감정에 호소** : 부하들의 동기를 유발시키기 위해 감정에 호소하는 경우도 많다.

□ Team Leadership 의 조건

1. 팀과 관련된 외부와의 연결자 역할이다
2. 팀이 문제에 부딪혔을 때 팀장은 회의와 협상을 주선하고 외부 도움도 요청하며 때로는 자신이 직접개입하면서 문제해결을 주도한다
3. 팀원간에 갈등과 관련하여 팀원과 계속 합의해 나가야 한다.
4. 팀원에게 할 일을 제시하고 지도, 지원 해주며 장단점을 잘 관찰하여 알려주는 스포츠 팀의 코치와 같은 역할을 한다.

• 팀의 궁극적 목표는

→ 스스로 행동하며 발전하는 Self Managed Team

• 이상적인 팀 리더십은

→ 부하들 스스로가 자신을 리드 하도록 만드는 진정한 리더이다 (Super Leadership)

□ LMX 이론

LMX 이론

외 그룹(out group)

형식적인 존경
절차에 따른 업무
처리
상사에 대한 불만
족
이직률 증가 등

임금, 승진 등에 대
한 불이익
중요한 의사결정에
의 배제
불이익 한 인사이동
등

내 그룹(in group)

헌신적 추종과 존
경심
우선적 업무처리
상사 및 직무에 대
한 만족
이직률 감소

임금 및 승진 등
우선
중요한 의사결정
참여
중요 정보제공
중요한 부서로의
인사이동

How to Be a Good Leader Jack Welch 의 리더십 의 8 대 원칙 (Jack & Suzy Welch.저서 “Winning “ 출처-Newsweek April.2005)

❖ 리더는 한 손에 물통, 다른 손에 비료 통 을 든 정원사로 생각하라. 가끔은 잡초를 걸러내야 하지만 대부분은 물과 비료를 주면서 보살피기만 하면 된다.

1. 리더는 직원을 만나는 기회가 있을 때 마다 평가하고 조언을 주며 자신감을 불어 넣어 끊임없이 팀의 기량을 향상 시킨다.
2. 리더는 직원들이 Vision을 눈으로만 보는 게 아니라 그와 더불어 살고 호흡하도록 확실히 한다
3. 리더는 모든 직원에 파고들어 긍정적 에너지와 낙천성을 발산 하도록 유도 한다.
4. 리더는 정직투명.신용으로 신뢰를 구축한다.
5. 리더는 인기 없는 결단이나 직감적 결단을 내리는 용기를 지녔다
6. 리더는 불신에 가까울 정도의 호기심으로 따지고 몰아붙여서 반드시 자신의 질문에 대한 답을 행동으로 구현하도록 한다.
7. 리더는 술선수범을 통해 직원들이 위협을 감수하는 정신과 배우는 정신을 함양 하도록 한다.
8. 리더는 자주 축하해야 한다.

□ 성공적인 인간관계의 리더십의 7 가지 지수

- ❖ E Q (Entertainment Quotient)
- ❖ I Q (Idea Quotient)
- ❖ C Q (Creativity Quotient)
- ❖ D Q (Digital Quotient)
- ❖ G Q (Globalization Quotient)
- ❖ M Q (Moral Quotient)
- ❖ P Q (Passion Quotient)

장자의 달생편 : 목계지덕(木鷄之德)



별 것 아닌 지식과 지위를 갖고 온갖 잘난 척 다하고,
상대방에게 자극적인 말을 퍼부으면서 독기서린 공격을 하고,
더 무서운 것은 남이 아닌 자신 안에서 그런 모습을 발견하게 된다는 것입니다.

잘난 척하지 않고, 상대방의 자극에도 꿈쩍하지 않으며,
독기를 품지 않는 평정심을 지닌다면 정말 경지에 이른 사람이라고 하겠습니다.

크게 짚는 개는 사나움 때문이 아니라 자신의 무서움 때문에 그렇다 한다. 정말 무서운 개는 조용히 대상을 응시한다. 세상은 큰 소리를 내야 한다고 생각하지만,

진정한 리더는 큰 소리를 내지 않는다. 오히려 부드러운 카리스마로 상대를 제압한다.

소동파의 일유 : 구반문촉(扣槃捫燭)



보고 싶은 것만 보지 마라

북송(北宋) 때의 시인 소동파(蘇東坡)가 쓴 〈일유(日喻)〉

사물이나 현상의 본질을 보지 못하고 자신만의 좁은 소견이나 불확실한 소문, 선부른 판단으로 사물을 그릇되게 판단하는 것을 경계하라는 의미

비록 자신이 보고 싶어 하는 것만 보게 되는 것이 사람의 일반적인 성향이라 하더라도, 진정한 리더는 이러한 점에 현혹되지 않고 두루 살펴서 항상 본질을 파악하려 노력해야 함

리더는 확인하지 않고 타인의 말만 듣고 선불리 판단해서는 안 된다는 의미.

주원장의 산 오리 리더십



- 화살 한 발 쏘지 않고 천하를 얻었던 주원장의 리더십 -

뉴 리더십은 코드가 맞지 않는 사람은 물론 적마저도 포용해야 한다는 것

망해 가던 중국의 원(元)나라는 소금장수 출신의 장사성(張士誠)과 가난으로 절에 버려진 명나라를 세운 주원장(朱元璋)의 대결로 압축

주원장이 장사성의 주력부대를 포위하기 위하여 험악한 산을 넘어 후방으로 돌고 있을 때 협곡의 외길 복판에서 산 오리 한 마리가 알을 품고 있었다. 새끼를 품은 짐승을 해치면 업보(業報)를 받는다는 동승(童僧)시절의 믿음이 떠올랐다.

주원장은 사활이 걸린 작전을 포기하고 그 산 오리가 여덟 마리의 새끼를 낳아 제 발로 길을 비킬 때까지 여러 날을 기다렸다. 작전은 탄로 나고 전세는 불리하게 기울었다.

그런데 예상치 못했던 일들이 벌어졌습니다. 적의 부장들이 부하를 거느리고 속속 주원장 휘하로 투항해 왔다. 천하를 얻고자 하는 전쟁에서 한낱 오리의 생명을 위하는 인간적인 장수라면 그 휘하에 들어가는 것이 장래가 있다는 판단에서였다.

항우 "어떠냐?"(독선의 리더십) 유방 "어떻게 하지?"(소통의 리더십)



-유방의 리더십

첫째, 부하가 하는 말을 주의 깊게 경청할 줄 알았으며,
둘째, 부하를 적재적소에 배치하여 잘 활용할 줄 알았으며,
셋째, 부하들에게 적극적으로 임파워먼트를 했다는 것.

- 한비자

『三流의 리더는 자기의 능력을 사용하고, 二流의 리더는 남의 힘을 사용하고, 一流의 리더는 남의 지혜를 사용한다』 그래서 부하가 각자의 능력을 발휘하도록 하는 것이 참된 리더십이다.

『닭이 울어 때를 알리고, 고양이는 쥐를 잡듯이 부하 한 사람 한 사람의 능력을 발휘시키면 위에 선 사람은 스스로 할 일이 없어진다. 위에 선 사람이 능력을 발휘하면 일이 제대로 되지 않는 법이다』

일류 리더란 감정을 드러내지 않고 행동을 적게 하고 침착하고 안정된 자세를 취해야 하며, 조직 관리 기술을 알고 있으되 겉으로 보이지 말고 부하들의 장점을 살리도록 한다는 것