리더십 개발과 훈련

제6장. 행동이론

담당교수 : 장 경택

Contents

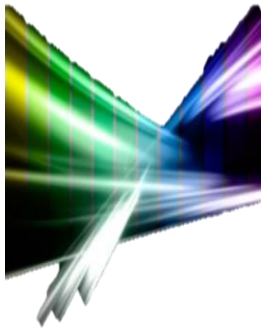
1 행동이론에 대한 이해

2 리더십 행동연구

3 리더십 행동연구의 효용과 공헌

4 리더십 행동이론의 비판과 응용

제6장. 행동이론



제1절. 행동이론에 대한 이해

제1절. 행동이론에 대한 이해

- 특성이론의 한계로 행동이론 등장.
  - 리더십연구의 초점이 리더가 보유하고 있어야 하는 특성의 관점에서 행동유형으로 개념화하는 방향으로 전환
- "리더십이란 기본적으로 일반적인 두 가지 종류의 행동으로 이루어져 있다".
  - **과업 지향적 행동** : 목표달성을 촉진하는 행동으로 집단 성원들이 그들의 과업목표를 달성하도록 도와주는 행동.
  - **관계 지향적 행동** : 하위자들이 서로 간에 좋은 인간관계를 가지고 잘 지내도록 도와주며, 일터에서 만족을 느끼도록 도와주는 행동

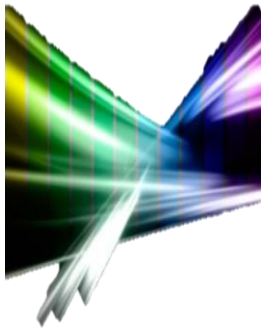
제1절. 행동이론에 대한 이해

■ 리더십 행동에 관한 연구의 주요한 목적

☛ 리더가 어떻게 하면 이들 두 가지 유형의 행동을 잘 조합하여 하위자들이 과업목표를 위한 노력에 영향을 미칠 것인가를 설명하는 것.

■ 대표적인 행동이론 연구

- 오하이오 대학교의 연구
- 미시간 대학교의 연구
- Blake & Mouton(1964)



제 2절. 리더십 행동연구

제2절. 리더십 행동연구

1. 민주적·전제적· 자유방임적 리더십 연구

1) Lewin ·White· Lippitt 등의 연구

- 정치 지도자의 행동적 관점에서 연구
- 리더십 분류의 주요 기준
  - ☛ *의사결정권의 위치*
- 리더십 유형
  - ❶ 권위주의적 리더
  - ❷ 민주적 리더
  - ❸ 자유방임적 리더

제2절. 리더십 행동연구

민주적·전제적· 자유방임적 리더십 특징

유형	행동 예
권위주의형	• 모든 중요한 결정은 리더가 독단적으로 결정, 구성원들은 결정된 사항 집행 · 수행할 임무만 진다. • 리더는 모든 작업 세부 활동에 대해 세세히 명령 · 지시한다. • 통상 미래의 계획 등에 대해 집단구성원들이 잘 모르게 한다.
민주형	• 모든 결정은 집단토의를 통해 결정하며 중요사항 결정과정에 구성원을 적극 참여시켜 해결방안을 모색 · 검토한다. • 구성원의 창의력과 생산성을 높여주고 구성원들 간의 원만한 인간관계 유지를 중시한다. • 리더는 집단 활동을 격려하고 도와주며, 기술적인 조언이 필요할 때에는 여러 대안을 제시한다.
자유방임형	• 작업 수행 시 구성원의 질문이 있을 때에만 답해 준다. • 구성원들에게 주요 권한을 대폭 위임하고 구성원들로 하여금 목표설정에서 집행에 이르기까지 일체의 일을 수행하게 한다.

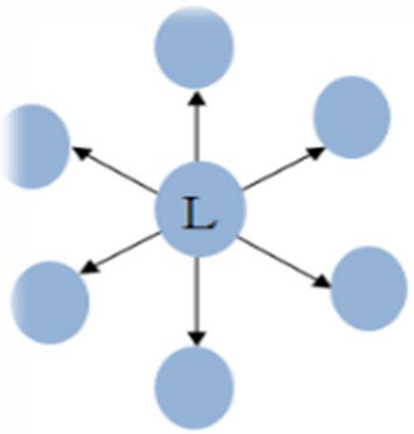
제2절. 리더십 행동연구

2) Tannenbaum과 Schmidt의 연구

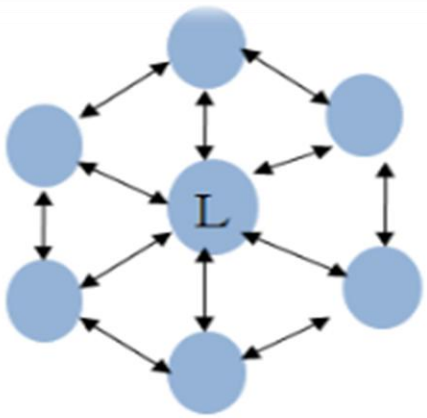
■ 리더십의 유형 기준

☛ 리더가 의사결정권을 어떻게 행사하느냐?

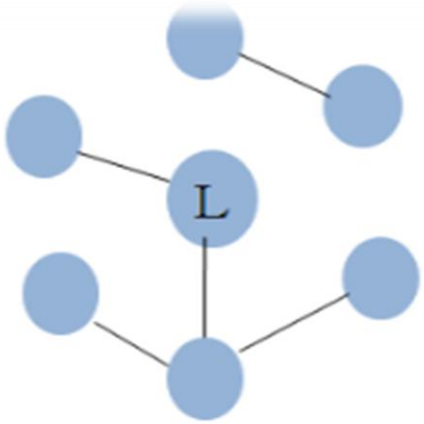
❶ 권위형 ❷ 민주형 ❸ 자유방임형 리더십



권위형 리더십



민주형 리더십



자유방임형 리더십

제2절. 리더십 행동연구

2. 미시간 대학교의 리더십연구

- 리더행동, 집단 과정, 그리고 집단성과 간의 관계파악에 초점
- 리더행동이 소집단(예로 보험사의 지역관리자들, 제조회사의 감독자들, 선로 보선반의 감독자들)의 업적에 미치는 영향에 특별한 관심
- 2가지 리더십 행동 확인
  - ❶ 종업원 지향적 행동
  - ❷ 생산 지향적 행동

제2절. 리더십 행동연구

1) 종업원지향적 행동

■ 종업원들에 대하여 좋은 인간관계 강조

☛ 리더는 인간적으로 종업원들에 대한 관심이 많고, 종업원들의 개인적 개성을 존중하며, 개개인의 욕구에 특별한 관심을 보인다.

☛ 오하이오주립대학의 연구에서 '배려행동'으로 분류되었던 행동과 유사.

■ Likert는 관리자는 부하들이 스스로 가치가 있다고 느끼고 중요한 존재로 생각, 부하의 각자를 지원해야 한다고 제안

제2절. 리더십 행동연구

2) 생산지향적 행동

■ 직무의 기술적 측면과 생산측면을 강조하는 리더십 행동

☛ 리더는 작업자를 과업완성을 위한 수단으로 여김

➔ 오하이오 대학의 연구 '구조주도 행동'과 비슷한 행동

■ 종업원지향적 행동과 생산지향적 행동을 단일연속체상의 양극단에 있는 것으로 개념화함.

예> 생산지향적 리더는 덜 종업원지향적이라는 의미.

제2절. 리더십 행동연구

종업원·생산지향적 행동의 예

행동 유형	구체적 행동 예
종업원 지향	• 지원과 격려를 해준다. • 부하에게 도전적인 목표를 달성할 수 있다는 자신감 표현. • 관계를 구축하기 위해 사람들과 친목을 도모한다. • 공헌과 성취를 인정해 준다. • 코치와 후견인 역할을 한다. • 중요한 사안에 대해 서로 협의한다. • 중요한 정보를 제공한다.
생산 지향	• 효율성을 높이기 위해 업무활동을 체계화한다. • 단기 운영 계획을 세운다. • 업무를 집단이나 개인에 할당한다. • 역할 기대와 과제목표를 명료화한다. • 규칙, 방침, 표준 운영절차를 설명해 준다. • 집단의 활동을 지휘하고 조정한다. • 운영과 수행을 점검한다. • 업무를 방해하는 당면문제를 해결한다.

제2절. 리더십 행동연구

3. 오하이오 주립대학교의 리더십연구

■ 리더십 행동의 범주를 확인하고, 이러한 행동을 측정하기 위해 LBDQ (리더행동기술설문지 : Leader Behavior Description Questionnaire) 개발.

☛ 대략 1,800개 문항의 리더십 행동 목록 수집, 그 중 중요한 리더십 기능을 잘 나타내는 것으로 보이는 150개 문항 축소.

☛ LBDQ를 교육, 군대 및 산업분야의 조직에 종사하는 100여 명의 사람들에게 배부.

☛ 수집된 설문지 분석 ➔ 비슷한 행동들을 한데 묶어 몇 가지의 전형적인 리더행동으로 분류

제2절. 리더십 행동연구

■ Stogdill(1963)은 5년 후 LBDQ의 축소판 LBDQ-XII 발표하게 되었음.

☛ LBDQ-XII의 설문지에 대한 하위자들의 응답 결과

☛ 두 가지 유형의 리더행동으로 분류

📖 부하들은 상사의 행동을 주로 '구조주도 '와 '배려'라는 두 가지의 폭넓게 정의된 범주로 지각

제2절. 리더십 행동연구

1) 구조주도행동

■ 리더의 과업성취에 대한 관심과 관련된 행동

☛ 집단의 공식목표를 달성하기 위해 자기 자신의 역할은 물론 부하의 역할을 정의하고 구조화.

☛ 구조주도행동은 기본적으로 과업행동

📖 일의 조직화, 작업상황의 구조화, 역할 및 책임의 확정, 작업 활동의 일정계획 등과 같은 활동 등이 포함

제2절. 리더십 행동연구

구조주도행동 예

- 부하의 불량한 작업 비판
- 마감시한 준수의 중요성 강조
- 부하들에게 과업 부여, 명확한 성과기준을 유지
- 표준절차 준수 강요
- 문제에 새로운 접근방식 제안
- 부하의 활동 조정

제2절. 리더십 행동연구

2) 배려행동

- ■ 리더의 사람에 대한 관심과 대인관계에 관한 것
  - ● 친밀하고, 지원적이며, 부하에게 많은 관심을 보임.
  - ● 부하의 복지를 위해 노력함.
- ■ 배려행동은 기본적으로 관계성행동
  - ● 종업원들 간의 동무관계를 만들고, 존경, 신뢰구축
  - ● 리더와 추종자들 간의 인간관계 등이 포함

제2절. 리더십 행동연구

배려행동 예

- 부하에게 개인적 호의를 보임.
- 부하의 의견 경청.
- 부하의 어려운 일에 나서서 도와주거나 지원.
- 중요한 문제에 부하와 협의
- 부하의 제안 수용
- 부하들을 공평하게 대해 주는 것.

제2절. 리더십 행동연구

■ LBDQ-XII에 의해 확인된 두 가지 유형의 리더행동은 리더십유형(행동)연구의 핵심적 내용.

☛ 두 가지 유형의 행동은 리더의 행동의 중심을 이루고 있음. 즉, 리더들이 하위자들에게 작업 활동을 구조화해 주거나, 그들을 보살피며 양육하는 행동을 하게 됨.

■ 오하이오대학은 이 두 가지 행동을 별개로 봄

☛ 하나의 단일한 연속체상의 두 점으로 보지 않고, 두 개의 독립된 별개의 연속체로 봄.

제2절. 리더십 행동연구

■ 리더는 구조주도행동에는 높은 성향을 보이지만,
배려행동에서는 낮다거나,

구조주도행동에는 낮은 성향을 보이지만, 배려행동에서는 높은 성향을 보일 수 있음.

📖 리더가 어떤 한 가지 행동유형을 보이고 있는 정도는 다른 유형의 행동을 보이고 있는 정도와 관련이 없다는 의미

■ "리더가 과업행동과 관계성행동 간의 최적결합을 어떻게 유지할 것인가?"

☛ 배려 행동이 부하의 만족에 긍정적 관계에 영향을 미침.

제2절. 리더십 행동연구

4. 브레이크와 무톤의 리더십 그리드연구

- Blake & Mouton(1964)의 관리행동(리더십행동)모형
  - 관리격자모형(the managerial grid)
  - 리더십 그리드(leadership grid) 모형
  - 현재 조직의 관리자훈련이나 리더십 개발 분야에서 광범위하게 활용

- "2가지 요인-**생산**을 위한 관심과 **사람**을 위한 관심-을 통해 리더가 어떻게 하면 조직을 도와 목표를 달성할 수 있도록 할 것인가" 를 설명하기 위해 만들어짐.

제2절. 리더십 행동연구

4. 브레이크와 무톤의 리더십 그리드연구

■ 두 요인들을 모델에서 리더십지향성으로 서술하고 있지만, 이들 두 요인들은 과업행동 및 관계성행동과 일치

- **생산을 위한 관심**

➔ 리더가 "조직의 과업달성을 위해 어떻게 노력하고 있는가?"

예> 정책결정, 신제품개발, 생산과정 상의 문제해결, 작업분담, 판매량 등과 관련된 활동 등 포함

📖 즉, 리더가 조직이 달성하려고 추구하는 것에 관심을 가지고 애쓰는 것

제2절. 리더십 행동연구

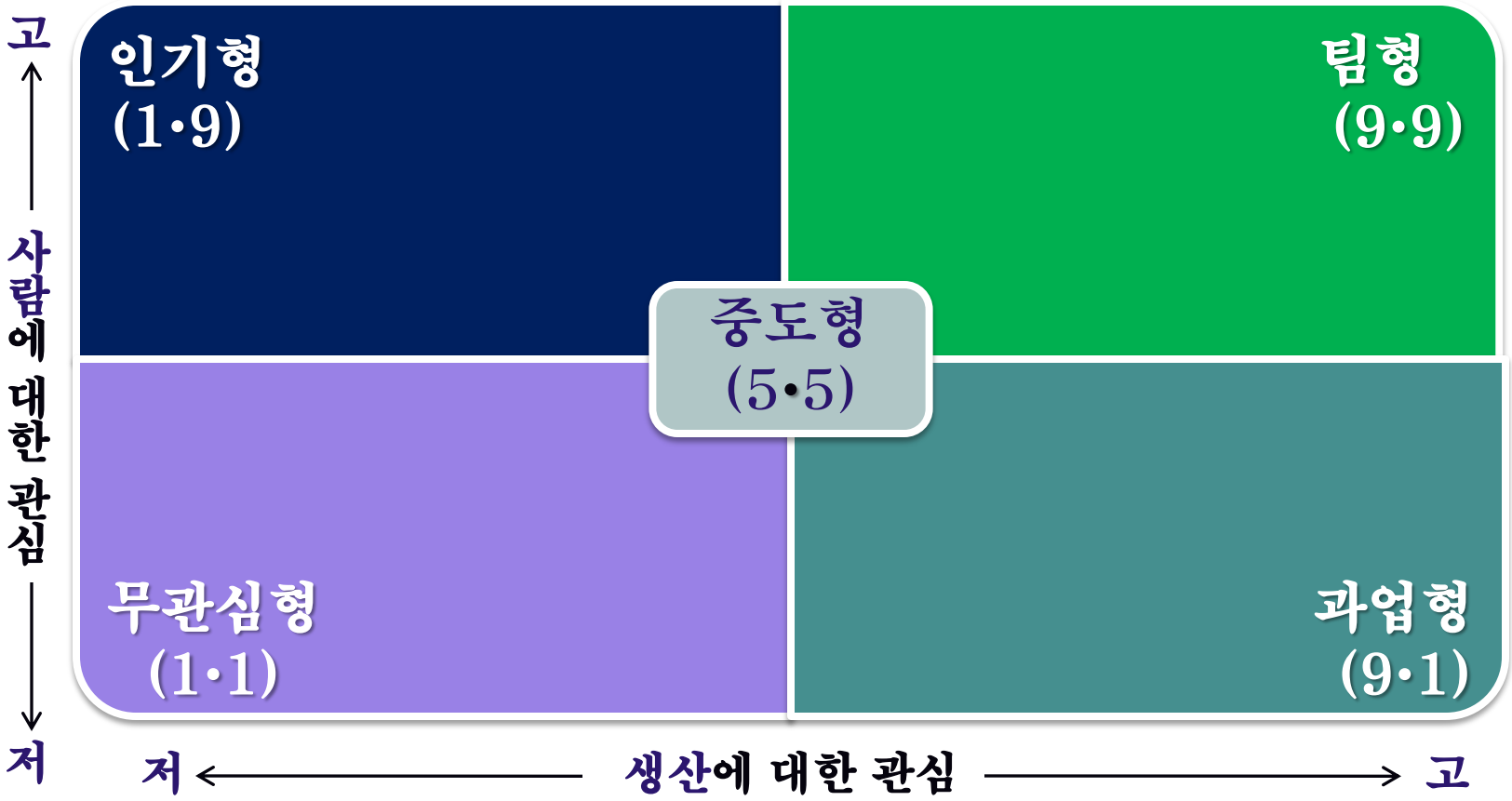
- 사람에 대한 관심

➔ 리더가 “목표달성을 위해 노력하고 있는 종업원들을 위해 어떻게 마음을 쓰고 배려하는가?”

예> 조직을 위한 헌신과 신뢰 구축,
종업원들의 개인적 가치의 실현,
좋은 작업환경 제공, 공정한 임금구조 유지,
좋은 사회적 관계 촉진 등과 같은 활동.

제2절. 리더십 행동연구

4. 브레이크와 무톤의 리더십 그리드연구



제2절. 리더십 행동연구

4. 브레이크와 무톤의 리더십 그리드연구

1) 무관심형(1·1)

- 과업수행이나 대인관계 어느 쪽에도 거의 힘쓰지 않음.
- 추종자들과 거의 접촉하지 않음.
- 소극적, 무관심, 체념적, 무감동적임.

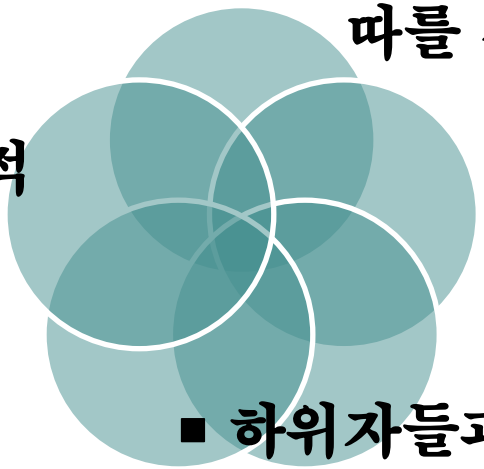
제2절. 리더십 행동연구

4. 브레이크와 무톤의 리더십 그리드연구

2) 과업형(9·1)

■ 과업완수와 직무요구에 따를 것을 심하게 강조함.

■ 통제적, 요구적, 고압적 태도를 보임.



■ 하위자들과의 의사소통이 강조되지 않음.

제2절. 리더십 행동연구

3) 인기형(1·9)

■ 대인 간 관계에 대한 관심이 높음.

■ 추종자들의 개인적 요구와 사회적 욕구 충족시킴.

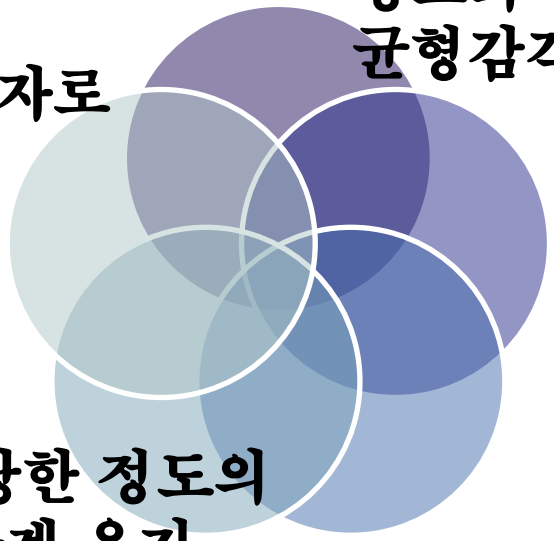
■ 긍정적 분위기를 조성하려 노력함.

제2절. 리더십 행동연구

4) 중도형(5·5)

■ 절충형 리더로서 작업 준수 강조와 인간관계사이의 균형감각을 가짐.

■ 적당주의, 편의주의자로 묘사됨.



■ 갈등을 피하고 적당한 정도의 생산활동과 대인관계 유지.

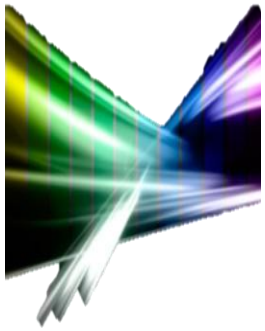
제2절. 리더십 행동연구

4. 브레이크와 무톤의 리더십 그리드연구

5) 팀형(9·9)

- 과업수행과 대인관계 모두 강조하는 이상형.
- 높은 참여와 팀워크 촉진.
- 종업원들의 기본적 욕구 충족을 통해 참여와 헌신을 촉진시킴.
- 팀형 리더의 행동 특징
  - 참가를 자극하고 촉진한다.
  - 결연히(단호하게) 행동한다.
  - 현안문제를 공개한다.
  - 우선순위를 명백히 하고, 일을 끝까지 잘 마무리 한다.
  - 열린 마음으로 행동하고 일을 즐긴다.

제6장. 행동이론



제3절. 행동이론의 효용과 공헌

제3절. 행동이론의 효용과 공헌

1. 행동이론의 효용

■ 다른 이론과는 달리 잘 다듬어진 이론
➔ 간결하고 조직화된 일련의 처방(행동) 제공

☛ 리더들에게 어떻게 행동하라고 말만 해주는 것이 아니라 행동의 주된 구성요소가 무엇인지 제시해 줌으로써 효력 발휘.

☛ 리더는 하위자들에 대한 그들의 행동이 과업행동이나 관계성 행동이 수준별로 행동해야 함을 상기시켜 주고 있음.

제3절. 행동이론의 효용과 공헌

1. 행동이론의 효용

■ 어떤 상황에서 리더는 더 과업 지향적이어야 될 필요가 있고, 또 다른 상황에서는 관계 지향적이 되어야 하는지 제시함.

☛어떤 종업원은 지시행동을 많이 하는 리더가 필요한가 하면, 다른 종업원들은 지원적 행동을 많이 하는 리더와 양육적 행동을 많이 하는 리더를 원하기도 함.

📖 리더십 행동연구는 리더가 자신의 행동을 두 가지 행동 차원으로 분할하여 자신의 행동을 보도록 하는 방법을 제공

제3절. 행동이론의 효용과 공헌

2. 행동이론의 공헌

첫째, 리더십연구의 초점을 보편적인 것으로 바꿈.

- 리더십 연구의 초점이 리더의 개인적 특성에만 있지 않고 "리더의 행동과 리더가 어떻게 행동하는가?" 를 포함 시키는 방법으로 확대시킴.

둘째, 리더십유형에 관한 광범한 연구가 리더행동의 유형 검증

- 연구의 기본적 주장에 신뢰성 부여하고 있음.
- 수많은 후속연구들에 의해 실증적으로 구체화되었고, 리더십과정의 이해를 위한 생동적인 이론이 되고 있음.

제3절. 행동이론의 효용과 공헌

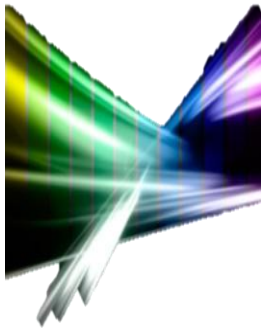
2. 행동이론의 공헌

셋째, 개념적 수준에서 리더십행동유형이 기본적으로 두 가지 주된 행동유형으로 구성되었다는 것.

- 유능한 리더는 이들 두 행동들의 조합을 어떻게 만들어 가느냐에 달려있고, 두 가지 행동유형의 조화가 리더십 과정의 핵심 형성.

넷째, 리더십 행동이론은 문제 발견식 학습방법 제공

- '광범한 개념적 안내도' 제공
- 유형연구를 근거로 리더는 자신의 행동 측정
  ➔ 자신의 리더십유형을 개선하기 위해 어떤 변화를 시도해야 할 것인가를 결정할 수 있게 함.



제4절. 행동이론의 비판과 응용

제4절. 행동이론의 비판과 응용

1. 행동이론의 비판

첫째, 리더십유형이 업적성과와 어떤 관계를 가지고 있는가를 적절하게 보여주지 못하고 있음.

- 과업행동 및 관계성행동과 집단구성원들의 사기, 직무만족 및 업적 등과 같은 '효과성' 간의 관계를 입증하지 못함.

둘째, 연구 결과가 모든 상황에서 효과적일 수 있는 보편적 리더십 유형을 찾아내지 못했다는 점.

- 언제나 일관되게 효과적인 성과를 초래하게 되는 일련의 보편적 리더십행동을 확인하지 못함.

제4절. 행동이론의 비판과 응용

1. 행동이론의 비판

셋째, 가장 효과적인 리더십유형이 높은 과업행동,
높은 관계성 행동이라고 함.

- '팀형(9,9) 리더십유형' 이 가장 효과적이라고 말하지만, 모든 조직, 상황에서 효과적인 것만은 아님.
- 어떤 상황은 복잡하여 더 높은 과업행동이 요구 될 수 있고, 너무 단순하여 관계성 행동이 더 요구될 수도 있음.

📖 행동이론 연구결과는 '높은 과업행동-높은 관계성행동' 유형이 가장 선호할 만한 리더십유형인지는 확실하지 않음.

제4절. 행동이론의 비판과 응용

2. 행동이론의 응용

■ 비판에도 불구하고 리더십 행동이론은 현장에 쉽게 응용 가능

☛ 모든 형태의 조직과 모든 계층에서 관리자들은 매일 과업행동이나 관계성행동을 하고 있기 때문

■ 리더는 자신들의 행동유형을 측정하면서 어떻게 행동해야 하는지를 알고, 좋은 리더가 되기 위해 어떤 행동변화가 필요한지 지각 . *"나는 리더로서 어떻게 행동하고 있는가?"*

☛ 훈련프로그램에 참가하고 있는 관리자들에게 설문지 형식의 측정도구를 나눠주고 자신의 행동을 측정하게 함.

사례 : 리더십 측정도구

리더십 측정도구 - LBDQ, 그리드

■ 리더십 유형 설문지(예)

다음의 각 문항을 읽고 귀하가(귀하가 평가하고 있는 그 사람이) 어느 정도로 그와 같은 행동을 하고 있는지를 생각해 보고 각 항목의 오른쪽에 있는 1부터 5까지의 숫자 중 해당되는 숫자 위에 O표를 하십시오. 각 숫자는 다음과 같이 정도를 나타내고 있습니다.

① 전혀 그렇지 않다 ② 좀처럼 그렇지 않다 ③ 때때로 그렇다
④ 자주 그렇다 ⑤ 항상 그렇다

1. 집단성원들에게 그들이 해야 할 일이 무엇인가를 구체적으로 말해준다.	① ② ③ ④ ⑤
2. 집단성원들을 친절하게 대한다.	① ② ③ ④ ⑤
3. 집단성원들에게 업적기준(업적목표)을 설정해준다.	① ② ③ ④ ⑤

사례 : 리더십 측정도구

리더십 측정도구 - LBDQ, 그리드

〈채점요령〉

- 리더십유형 설문지는 리더십의 두 가지 주된 행동유형인 과업행동과 관계성행동을 측정하기 위해 설계된 것.
- 설문지 채점요령은 다음과 같다.
  ① 홀수문항들의 점수를 합산한다.
  이것이 귀하의 과업행동점수이다.
  ② 짝수문항들의 점수를 합산한다.
  이것이 귀하의 관계성행동점수이다.

총점 : 과업행동(　　점)　　관계성행동(　　점)

Thank You !