

A THEORY : **NEW PARADIGM FOR LEADERSHIP**

Diana Whitney, Amanda Trosten-Bloom(CPC)

노국향, 이영석(ORP연구소)



▶ Contents

- 1 리더십 이론의 변천
- 2 A 이론: 새로운 리더십 패러다임
- 3 A 리더십의 다섯 가지 핵심 전략

▶ 리더십 이론의 변천

1960년대 초, 맥그리거는 X이론과 Y이론을 통해 리더십을 설명하려는 시도를 하였음

X이론

- 사람들은 선천적으로 일하는 것을 싫어하며 할 수만 있다면 일을 피하려고 한다.
- 사람들이 일을 싫어하기 때문에, 이들이 열심히 일하도록 만들려면 통제와 위협이 반드시 필요하다.
- 사람들은 지시 받는 것을 좋아하며, 책임 지는 것을 싫어하고, 다른 어떤 것보다도 안전을 바란다.

-
- 생산직 직원에 적합
 - 명령과 통제 중시

가정

적용

Y이론

- 일은 고통스러운 것이 아니며 놀이나 휴식만큼이나 자연스러운 것이다.
- 오늘날 사람들의 지적 잠재력들은 부분적으로 활용될 뿐이다.
- 사람들은 조직의 목표를 자신의 것으로 받아들이면, 스스로를 통제할 수 있다.
- 일이 만족스러우면, 사람들은 조직에 헌신한다.
- 사람들은 학습하고, 책임을 받아들이려 할 뿐 아니라 기꺼이 책임을 지려고 한다.
- 사람들은 업무 문제들을 풀기 위해 상상, 창의성, 독창성을 활용하는 능력을 가지고 있다.

-
- 관리자, 전문가에 적합
 - 구성원들에게 교육과 도전의 기회 제공
→ 참여적, 인간적 접근

▶ 리더십 이론의 변천

약 20년 후, 윌리엄 오우치는 눈부신 경제성장을 이룬 일본기업들의 경영방식의 장점을 미국식 경영방식의 장점과 조화시키고자 Z이론을 주창함

일본식 경영방식의 장점

- 장기고용
- 느린 평가와 승진
- 순환근무제
- 상호신뢰

미국식 경영방식의 장점

- 명시적인 관리시스템
- 데이터와 전문화에 의한 경영
- 개인적 책임

Z이론형 기업조직의 특징

- 장기고용
- 느린 평가와 승진
- 공동 의사결정
- 개인적 책임
- 공식적 통제장치와 비명시적/비공식적 통제장치의 공존

Z이론의 가정

- 사람들은 함께 일하는 사람들이나 리더들, 부하직원들과 협력적이고 친밀한 업무 관계를 형성하고 싶어한다.
- 사람들은 조직에게 인정받고 싶은 고차원의 욕구를 가지고 있으며, 가족, 문화, 전통과 같은 업무 환경에 높은 가치를 두고, 사회적 제도들은 업무 그 자체만큼이나 중요하게 여겨진다.
- 사람들은 질서, 규율, 열심히 일하려는 윤리적 의무, 그리고 동료 직원들과의 응집력에 대한 인식을 본질적으로 가지고 있다.
- 경영진이 직원들을 지원하고 그들의 안녕을 지켜줄 수만 있다면, 직원들은 그들이 가진 최고의 능력을 발휘하여 일할 것이다.

▶ A이론의 등장

긍정심리학
긍정조직학



AI

▶ 긍정심리학 (Positive Psychology)

긍정심리학이란..



최적의 인간기능에 대한 과학적 연구

개인 및 공동체가 추구해야 할 요소를 발견하고 촉진하는 것

심리적 건강의 원천에 집중함으로써
질병과 장애에 대한 강조를 뛰어넘으려는 것

(Seligman & Csikzentmihalyi, 2000)

▶ 긍정조직학 (Positive Organization Scholarship)

긍정정서의 확장과 구축이론 (Cohn & Fredrickson, 2006)



⋮

바다에 대한 호기심



귀중한 항해 지식

낯선 사람과의 즐거운 상호작용



우정

특별한 목적 없는 신체적 놀이



운동, 보기 좋은 몸매

새롭고, 다양하며, 탐구적인
사고와 행동 촉진

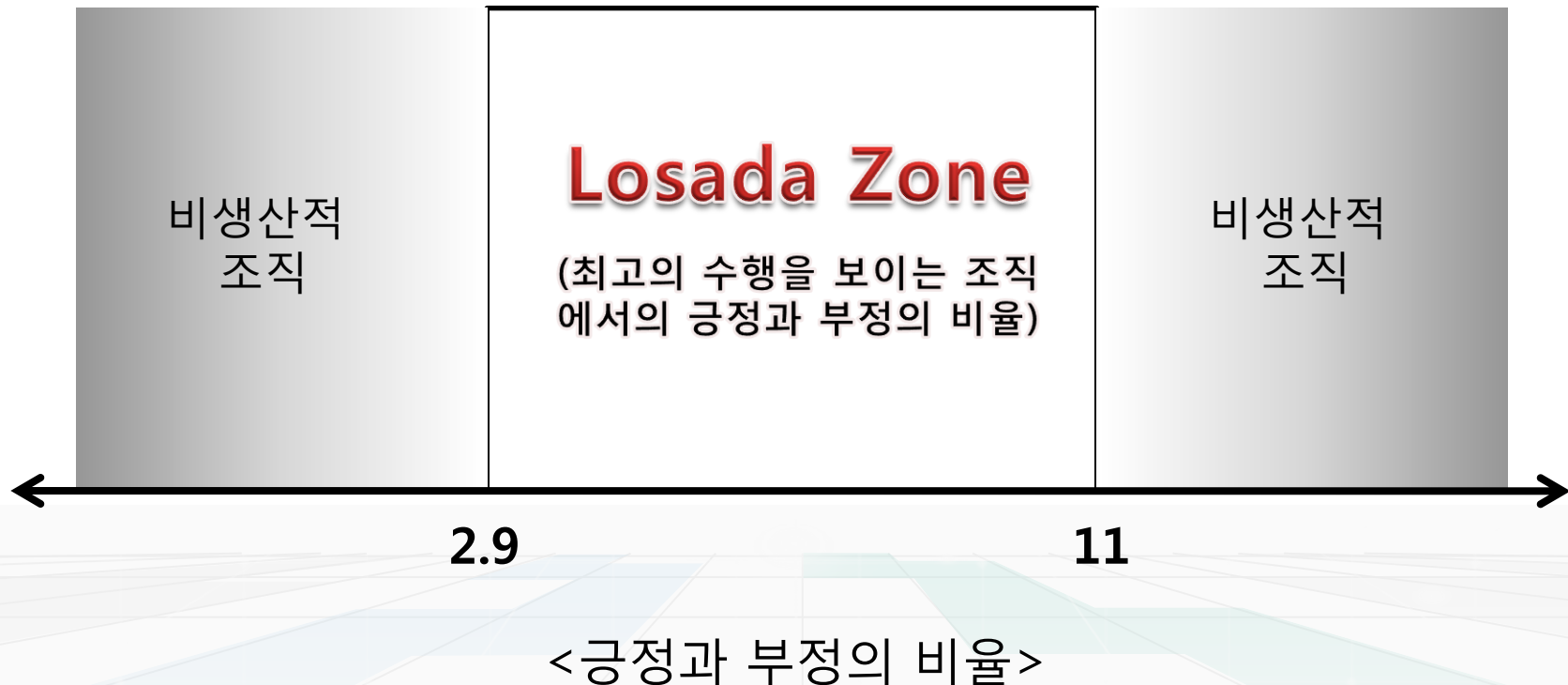
▶ 긍정조직학 (Positive Organization Scholarship)

조직 장면에서의 긍정 정서 연구 (Losada & Heapy, 2004)

구분	사이 좋은 팀	사이 나쁜 팀
내외부 관심의 초점	균형	내부 초점
탐구 vs. 옹호 (inquiry vs. advocacy)	균형	옹호가 많음
긍정 vs. 부정 비율	2.9~11	2.9 미만 혹은 11 초과
성과 수준	지속적인 고성과	낮은 성과

▶ 긍정조직학 (Positive Organization Scholarship)

조직 장면에서의 긍정 정서 연구 (Losada & Heapy, 2004)



▶ AI (Appreciative Inquiry)

AI란..



인간 시스템이 최상의 상태에 있을 때
그에 생명을 불어넣는 것이 무엇인지에 대한 조사
(Cooperrider & Whitney, 2005)

인간과 조직 변화에 대한 접근

강점, 성공, 가치, 희망, 꿈에 대한 조사와 대화
그 자체가 변화를 일으킨다고 가정

지속가능한 변화를 얻도록 하는 성공의 근원을 밝힘

▶ 사회구성주의 이론

“우리는 우리가 보는 대로 세상에 대해 말하는 것이 아니라,
우리가 말한 대로 세상을 본다”

야보르스키(Jaworski)

- 조직은 사람들이 말하고, 상상하고, 공유한 이야기 속에서 형성된다.
- 조직은 광대한 이야기로서 존재한다.
- 즉 조직은 그 구성원들과 이해관계자들이 나눈 이야기 속에서 상상되고, 형성되며, 공유된다.

▶ 사회구성주의 이론과 A 리더십

리더로서의 능력은 개인적 신념과 과거 경험에 기초하여 형성된다.

- 리더로서의 행동은 과거에 개인적으로 관찰했거나 경험했던 것, 혹은 무엇이 적절한가에 대한 신념에 따라 효과적이라고 믿는 것에 따라 결정됨
- 리더의 행동에 부하직원이 행동하고 반응하는 방식은 리더가 행동하고 반응하는 방식에 영향을 줌

리더십에 대한 사람들의 기대가 리더십 행동과 결과에 영향을 미친다.

- 예를 들어, 부하직원이 리더가 강한 통제를 가해야 한다고 믿으면, 리더는 자신의 신념에 따라서 부하직원을 통제할 수도 있고, 혹은 부하직원에게 더 많이 통제권을 주려고 할 수도 있음
- 이러한 행동의 결과는 두 사람 간의 상호작용과 기대에 따라 달라짐

▶ A 리더십의 가정

- 사람들은 우리 세상에 꼭 필요한 독특한 재능들을 발휘한다. 그들이 가진 재능을 완전하게 발휘하기 위하여, 사람들은 안전한 공간과 표현을 위한 기회를 필요로 한다.
- 사람들은 타인의 눈에서 만들어지고 상상된다. 정체성과 성과는 관계를 통해 성장하고 커진다. 최고로 수행하기 위해, 사람들은 그들을 신뢰하는 다른 사람들을 필요로 한다.
- 사람들은 그들이 가장 관심을 가지는 것과 우리가 역사라고 부르는 '사건들의 자연스러운 흐름'에서 변화를 제외한 모든 것을 보존하려고 한다. 변혁은 개인들이나 사람들의 집단이 그들이 관심을 가지고 보존하려는 것을 의식적으로 바꾸려고 할 때 발생한다.
- 인간 시스템은 조사(inquiry), 대화, 스토리텔링을 통해 그들이 일관되게 주의를 기울이는 방향으로 움직인다. 조직 문화는 조사, 대화, 스토리텔링을 통해 창조되고, 보존되며, 변화한다.
- 전체성은 사람들에게서 최고의 것을 끌어낸다. 조직 성과뿐 아니라 개인의 안녕(웰빙)을 향상시키기 위해, 우리는 미래에 대한 조사, 개방적 대화, 담론들에 전체 시스템(조직의 모든 구성원들)을 참여시켜야만 한다.

▶ A 리더십의 의미

창의적인 잠재력을 결집시켜
자신감과 에너지, 열의, 실행의 긍정적인 영향력 등을 포함하는
긍정적 힘으로 전환하는 관계적 역량을 의미하며,
이러한 긍정적 리더십을 통해
궁극적으로 긍정적인 변화를 창출하고자 함

Whitney, Trosten-Bloom & Rader(2010)



▶ A리더십의 특징



▶ A리더십의 다섯 가지 핵심 전략



▶ 1. 포용하기

- 관련된 모든 사람을 미래를 함께 창조하는 프로세스에 참여시킴
- 다양한 이해관계자들로부터 다양한 의견을 모음
- 대화의 주제에 관심이 있거나 그로 인해 영향 받는 모든 사람들의 진솔한 생각과 마음, 아이디어들을 의사결정 과정에서 고려함
- 다양한 의견의 포용은 창의성과 혁신을 강화시키며, 그로 인해 전체의 다양한 니즈를 충족시킬 수 있음



▶ 2. 질문하기

- 말하고 지시하기보다는 질문을 던짐
- 강력한 긍정적인 질문을 사용함

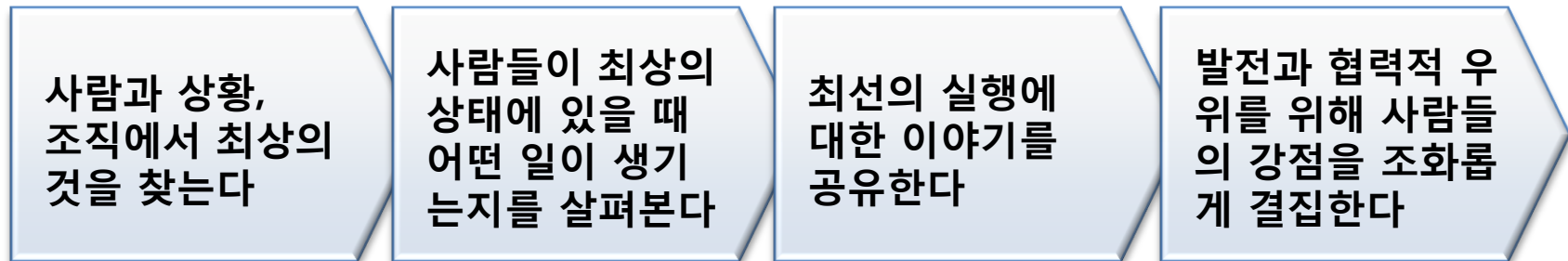
질문의 전환

	부정적인 질문	→	긍정적인 질문
누가	누가 이러한 상황을 만들었는가?	→	성공에 참여한 다른 사람들이 있었는가? 사람들이 어떻게 기여했는가?
무엇을	무엇이 잘못되어서 이러한 문제가 발생했는가?	→	긍정적인 영향을 끼치기 위해 우리가 할 수 있는 것은 무엇인가?
어디서	전략의 가장 큰 결함은 어디에 있었는가?	→	우리의 강점을 이용할 수 있는 기회는 어디에 있는가?
언제	언제 이런 일이 일어났는가?	→	우리가 최상의 상태였을 때는 언제였는가?
어떻게	어떻게 이런 일이 일어나도록 내버려 두었는가?	→	우리 모두가 원하는 결과를 얻기 위해 어떻게 협력할 수 있는가?

▶ 3. 비취주기

- 관계를 형성하고 목표를 달성하기 위한 조직화의 수단으로 개인 및 집단의 강점, 자원, 능력을 찾아냄

※ 비취주기의 4단계 프로세스



▶ 4. 영감 불어넣기

- 미래에 대한 희망을 고취시킴
- 사람들이 그들의 희망과 꿈, 비전을 표현하게 하며, 개인적 비전과 집단의 공유된 비전 실현 모두를 지원함
- 도전, 장애, 위기에 직면했을 때 희망을 불어넣고 더 나은 세상을 만들기 위한 활동을 지속하도록 함

▶ 5. 본보기되기

- WIN-WIN의 결과를 낳는 조건, 기회, 대화를 창조
- 차이가 존중되는 안전한 환경을 만들
- 전체의 선을 위한 결정을 내림
- 원칙에 근거하여 일을 처리함

▶ A 이론의 실제

1) Appreciative Leadership Development Program©

- 자신과 타인의 리더십을 개발하고자 하는 리더를 위한 프로그램
- AI의 4-D 프로세스에 기반하고 있음

2) Appreciative Leadership assessment

- 다섯 가지 리더십 전략에서의 A 리더십 수준을 평가함

▶ 도전과 미래 과제

공식적, 과학적인 접근 방법으로 A 리더십의 효과를 연구하는 것

- 지금까지의 A 리더십의 효과에 대한 연구는 비공식적인 질적 연구에 치중되어 다양한 상황에서의 일반화가 어려웠음
- 따라서 공식적이며 과학적 접근방법을 활용한 연구가 필요함

감사합니다