**계층별 리더십 팀리더 편**

|  |
| --- |
| **◆ 과제물 작성 시 주의사항**   * 문제에서 요구하는 사항에 대해 충실하게 작성하시오. * 과제물 제출 시 다른 분이 작성하신 내용을 첨부하여 제출하는 경우 불이익(반려, 감점, 0 점 처리)을 초래할 수 있으니 주의하시기 바랍니다. * 답안문서 파일명은 본인의 이름으로 저장하신 후 아래와 같은 형식으로 첨부해주시기 바랍니다.   (예 : 파일명 - 홍길동.doc, 홍길동.docx, 홍길동.hwp) |

|  |
| --- |
| **1. 경청은 팀원 개개인의 동기부여와 성과 창출을 위해 팀장이 반드시 갖추어야 할 역량이다. 경청의 단계를 구분하고, 바람직한 경청은 무엇이며 어떻게 해야 하는 지에 대하여 서술하시오. (총 32점)** |
| **◆ 경청의 효과**  경청은 여러 단계로 나뉘어 볼 수 있는데,  ① 가장 낮은 단계:  경청 중 **수준이 가장 낮은 것은 ‘배우자 경청(spouse listening)’**이다. 상대의 말을 아예 **들으려고 하지 않거나** **건성으로 듣거나 동문서답**하는 것이다.  ② 중간 단계: 이보다 좀 더 나은 **것이 ‘소극적 경청(passive listening)’**이다. 상대가 하는 말 그 자체에만 집중하고 **자신만의 의미로 해석**해 듣는 것입니다. **일반적인 대화**에서 가장 많이 보이는 경청의 형태이다.  ③ 높은 단계: 그보다 높은 수준은 **‘적극적 경청(active listening)’**이다. 말하는 사람의 **느낌이나 감정, 생각이나 의도까지 헤아려 듣는 것**입니다. 그와 비슷하거나 보다 상위의 개념으로 보는 경청 수준은 **‘공감적 경청(empathic listening)’** 이다.  **◆ 바람직한 경청의 유형 및 방법**  **'적극적 경청**'이란 화자인 팀원이 무엇을 말하고 무엇을 말하지 않는 지에 온전히 초점을 맞추고, **팀원이 말한 것의 의미를 팀원이 원하는 것의 맥락에서 이해하며, 팀원의 자기 표현을 지지하는 능력**'을 말한다.  **'공감적 경청**'은, 감정은 물론 **표현하지 않은 감정까지도 공감하며 듣는 것**을 말한다. |
| **세부 채점** |
| **\* 참고 사항 : 9, 10차시**  **\* 세부 채점 사항(부분점수 있음, 기본점수 없음)**  **- 세부 채점에 맞추어 모두 작성 시 총 32점**  ◆ 경청의 단계 (18점)  - 굵은 글씨 포함하여 3가지 항목과 설명을 모두 작성 시 18점, 각 6점씩  - 굵은 글씨 설명없이 항목만 작성 시 각 항목당 3점씩  ◆ 바람직한 경청의 유형 및 방법(14점)  - 굵은 글씨 포함하여 2가지 항목과 설명을 모두 작성 시 14점, 각 7점씩  - 굵은 글씨 설명없이 항목만 작성 시 각 항목당 4점씩 |

|  |
| --- |
| **2. 코칭 대화의 효과성을 높이는 질문의 유형 3가지에 대하여 서술하시오. (총 36점)** |
| **◆ 열린 질문**  ① 열린 질문의 효과: 팀원의 **가능성을 열어 주는 질문**이다. **팀원이 정확히 어느 지점에 있는지, 무엇 때문에 고충을 겪고 있는지 빠르고 명확하게 파악**할 수 있도록 도울 뿐 아니라 팀원도 상황을 **객관적으로 직시**할 수 있게 해 보다 **빠른 문제 해결을 할 수 있도록 돕는 효과**가 있다.  ② 열린 질문의 예시:  - 현재는 **어떤** 상태인가요?  - **어떤** 애로사항이 있나요?  - 문제를 해결하기 위해 **무엇을** 시도해 보았습니까?  - 그것과 관련된 어려움은 **무엇입니까**?  - 그 부분에 대해 **좀더 자세히 설명**해 주시겠습니까?  ③ **반대되는 형식의 질문:** **닫힌 질문**  닫힌 질문의 예:  - 안된다고? 시도라도 해 봤어?  **◆ 긍정질문**  ① 긍정 질문의 효과: 부드러운 표현, 완곡한 표현, 긍정적인 내용의 질문을 사용한다면 팀원은 공격받는다라는 느낌을 받지 않게 되며 **안정되어** 이야기하고자 하는 **핵심 사안에 집중**할 수 있다.  ② 긍정 질문의 예시:  - **어떻게** 해볼까요?  - 어떻게 하면 목표 달성이 가능할까요?  - **어떤** 식으로 해보시겠습니까?"  - 기준에 맞추려면 **어떻게** 하면 될까요?  ③ **반대되는 형식의 질문: 부정 질문**  부정 질문의 예:  - 하실 수 있겠어요?  - 실수하면 안되잖아요?  - 목표 달성이 어렵다는 건가요?  **◆ 중립질문**  ① 중립 질문의 효과: **팀원의 입장을 고려**하여 그의 **상황을 공감하고**, 팀원의 의사결정에 대해 **어떤 판단도 하지 않는 마음가짐**을 전제로 질문한다면 팀원은 현상에 머물러 있지 않고 **문제해결**을 향해 나아갈 수 있게 되며, **잠재력이 극대화**되는 효과를 거둘 수 있다.  ② 중립 질문의 예시:  - 어떻게 해볼까요?  - 어떻게 하면 목표 달성이 가능할까요?  - 어떤 식으로 해보시겠습니까?"  - 기준에 맞추려면 어떻게 하면 될까요?  - 어떻게 달리 해보겠습니까?  - 수준을 좀더 올리기 위해 무엇을 할 수 있을까요?  ③ **반대되는 형식의 질문: 유도 질문**  유도 질문의 예:  - 팀 분위기에 휘둘리는 건 아닌가요?  - 안되면 OO 방법을 써서라도 성과를 올려야 하는 것이 아닌가요?  - 어떻게 하실래요? |
| **세부 채점** |
| **\* 참고 사항 : 10차시**  **\* 세부 채점 사항(부분점수 있음, 기본점수 없음)**  **- 세부 채점에 맞추어 모두 작성 시 총 36점**  ◆ 열린 질문 (12점)  - 굵은 글씨 포함하여 설명과 예시 모두 작성 시 12점  - 굵은 글씨 포함하여 설명 혹은 예시 없이 항목이나 내용 작성 시 6점  ◆ 긍정 질문 (12점)  - 굵은 글씨 포함하여 설명과 예시 모두 작성 시 12점  - 굵은 글씨 포함하여 설명 혹은 예시 없이 항목이나 내용 작성 시 6점  ◆ 중립 질문 (12점)  - 굵은 글씨 포함하여 설명과 예시 모두 작성 시 12점  - 굵은 글씨 포함하여 설명 혹은 예시 없이 항목이나 내용 작성 시 6점 |

|  |
| --- |
| **3. 상황대응 리더십 Situational Leadership의 뜻을 설명하고, 팀원 성숙도의 단계에 적절히 대응하는 상황대응 리더십의 4가지 유형의 적용방안을 기술하시오. (총 32점)** |
| **◆ 상황대응 리더십 Situational Leadership**  - 상황이론은 리더 자체에 초점을 두는 것이 아닌, **리더가 직면한 상황에 초점을 두는 이론이다**. 리더십 연구학자 인 허시(Paul Hersey)와 블랜차드(Ken Blanchard)는 이러한 접근을 통해 리더십의 생명주기 이론을 만들고 팀원의 성숙도 단계에 적절한 리더십 방안을 제시했다. **허시와 블랜차드는 팀원의 성숙도(Maturity, 이후 M으로 약칭)를 다음과 같이 총 4단계로 구분했다**.  **M1: 능력과 의지 모두 낮은 경우. 팀원의 성숙도가 가장 낮은** 단계로, 직무수행 능력도 없고 자발적으로 일을 하려고 하지 않는다.  **M2: 능력은 낮으나 의지는 높은 경우 해당하는 팀원은** 필요한 직무를 수행하는 능력은 없으나 자발적으로 일을 하려고 하는 단계에 속한다. 기본적인 동기부여는 되어 있으나, 적절한 기술이 부족한 중간정도의 성숙단계를 보인다.  **M3: 능력은 높으나 의지는 낮은 경우**. 리더가 원하는 직무를 수행할 능력은 가지고 있으나 자발적으로 일을 하려 하지 않는 중간정도의 성숙 단계.  **M4: 능력과 의지 모두 높은 경우**. 리더가 요구하는 직무를 수행할 능력도 있고, 자발적으로 일을 하려고 하는 가장 높은 수준의 성숙도를 보여준다. 가장 이상적인 팀원.  **◆ 상황대응 리더십의 4가지 유형**  1. **능력이 부족하고, 동기부여도 안 된 팀원: 지시 Directing.**  - 팀원 성숙도 기준, **M1** 레벨의 팀원. **안내하듯 지도한다. 자세하게 지시하면서** 결과를 이끌어 낸다.  - 조직이 낯설고 새로운 사람들과의 관계가 부담스러울 신입사원에게 적절하다.  2**. 능력은 부족하지만, 동기부여가 잘 된 팀원: 코칭 Coaching.**  - 팀원 성숙도 기준, **M2** 레벨의 팀원. 학습이나 성취하고자 하는 의욕이 있으므로, 목표에 도달하기 위한 과정을 자세히 가르쳐준다. **코칭을 통해 자신감을 고취시키고**, 인정과 칭찬으로 의욕 향상을 장려한다.  - 2~3년차 팀원과 막 대리가 된 팀원에게 적절한 리더십  - M2는 능력은 낮지만 책임을 완수하고자 하는 의지가 높기 때문에 리더십 스타일 중 코치형 리더십을 취해야 한다. 이 스타일은 리더가 계속 지시를 내리고 업무 수행을 면밀하게 감독을 하되, 의사 결정 시에는 팀원의 제안을 받아들여 팀원 스스로 전진할 수 있도록 원조하는 리더십이다.  3. **능력은 출중한데, 동기부여가 안 된 팀원: 지원 Supporting.**  - 팀원 성숙도 기준, M3 레벨의 팀원. 이 시기의 팀원은 업무 능력은 상승된 상태이나 반복적인 업무로 **의욕 저하된** **상태**. 지시는 가급적 자제하고 동기를 유발한다. 의사결정과정에 참여시켜서 아이디어와 정보를 공유한다. 관심을 가져주고, 즉각적으로 피드백을 주며, 수시로 **응원**해준다.  -과장 직급 이상의 M3는 중간 정도의 준비도를 보이는 상황. 리더는 M2와 비교해, 보다 더욱 **관계지향적** 행동을 취해야 한다. **M3는 능력은 높지만 의지가 낮기 때문에** 리더십 스타일 중 지원형 스타일을 취해야 하는데 이 스타일은 리더가 업무 달성을 향해 부하의 노력을 촉구하고 **지원하며 의사결정에 관한 책임을 부하와 나누는 리더십이다**. 지원적 리더십이 필요한 팀원에게는 업무 수행능력이 있기 때문에 지시적으로 나갈 경우에 오히려 역효과가 발생한다. 새로운 목표를 제시해주고 의욕을 향상시킬 수 있는 원조가 필요하다.  4. **능력도 있고, 동기부여도 잘 된 팀원: 위임 Delegating**.  - **팀원 성숙도 기준, M4 레벨의 팀원**. 방향 제시, 업무를 더 잘할 수 있도록 **환경 지원을** 해준다. 의사결정과 문제해결에 대한 **책임을 전적으로 위임한다**. 가장 필요한 것은 따르는 사람에 대한 **신뢰와 인정이다**.  - M4는 준비도가 높은 상황의 팀원이다. 이 상황에서 리더는 업무가 어떻게 수행되어야 하는가를 결정하는 책임을 팀원에게 위임하여야 하고, **상당한 자율성을 갖도록 허용해야** 한다. **M4는 능력도 뛰어나고 의지도 높기 때문에**, 리더가 의사결정과 문제 해결의 책임을 직원에게 맡기는 리더십을 발휘하는 것이 바람직하다.  이와 같이, 팀장은 팀원 개개인의 성숙도에 단계에 맞춰 적절히 대응하는 리더십을 발휘해야 한다. 즉, 능력이 부족하고, 동기부여도 안 된 사람을 방임한다거나, 능력도 있고 동기도 부여되어 있는데, 사사건건 세세한 것을 통제하고 감시하려고 하면 팀원은 일을 하고자 하는 의욕을 잃게 될 것이다. |
| **세부 채점** |
| **\* 참고 사항 : 7차시**  **\* 세부 채점 사항(부분점수 있음, 기본점수 없음)**  **- 세부 채점에 맞추어 모두 작성 시 총 32점**  **◆ 상황대응 리더십의 뜻** (16점)  - 굵은 글씨 포함하여 설명을 모두 작성 시 16점  - 굵은 글씨 포함하지 않고 설명 작성 시 8점  **◆ 상황대응 리더십의 4가지 유형** (16점)  - 굵은 글씨 포함하여 설명을 모두 작성 시 16점  - 굵은 글씨 포함하지 않고 설명 작성 시 8점 |