

상황적 리더십이론의 검증: 변수 간 관계와 분석수준을 중심으로*

김경수

전남대학교 경영학부 교수
(kskim@chonnam.ac.kr)

김공수

군산대학교 경영회계학부 부교수
(kksoo@kunsan.ac.kr)

김순영

전남대학교 경영학 석사

본 연구에서는 상황적 리더십이론을 분석수준에 기초하여 세 가지 유형의 상황적 리더십이론을 제시하였고, 각 유형의 이론이 기존의 리더십이론 (평균적 리더십 스타일 이론 average leadership style(ALS), 수직적 짝 연계이론 vertical dyad linkage(VDL), 개별화된 리더십이론 individualized leadership(IL))과 변수들 간의 관계측면에서 서로 경쟁관계가 있다는 것을 제시하였으며, 세 가지 유형의 상황적 리더십이론과 기존의 리더십 이론들 중 과연 어느 이론이 보다 타당한가를 밝혀려는 시도를 하였다. 36개 집단 120명으로부터 얻은 자료를 수집하여 분석한 결과 세 가지 유형의 상황적 리더십이론은 타당하지 않은 것으로 나타났으며, 또한 평균적 리더십 스타일이론과 수직적 짝 연계이론 역시 타당하지 않은 것으로 나타났다. 그러나 분석결과 개별화된 리더십이론이 타당한 것으로 나타나 부하들이 가지는 성숙도가 리더행동과 성과간의 관계를 조절하기 보다는 리더 행동과 그리고 부하성과와 유의적인 관계를 가지는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과가 사회적 교환이론관점에서 논의되었고 동시에 본 논문이 가지는 한계점에 대해서도 논의되었다.

주제어: 상황적 리더십, 변수간 관계, 분석수준, 개별화된 리더십이론, 평균적 리더십이론, 수직적 짝이론

1. 연구의 목적과 필요성

Hersey와 Blanchard(1982)에 의해 제시된 상황적 리더십이론(situational leadership theory)은 최근까지도 실제 기업현장에서 많이 쓰이고 있는 이론임에도 불구하고(예, Avery, 2001; Avery & Ryan, 2002; Silverthorne, 2000), 이 이론의 타당성과 유용성은 의문시 되어 왔는바 한편으로는 이론에 포함된 변수들이 가지는 개념적 모호성으로 인한 내적 혹은 논리적 비일관성의 문제(Graeff, 1983)가 제기되었으며, 다른 한편으로는 상황적 리더십이론의 타당성을 검증한 연구들이 뒷

받침되지 못하고 있다는 문제점(Vecchio, 1987; Fernandez & Vecchio, 1997 참조)이 제기되었다.

그러나 상황적 리더십이론의 타당성에 대한 기존의 비판들은 이론 자체의 타당성보다는 성숙도와 관련된 개념적 모호성에 대한 비판(Graeff, 1981, 1983, 1997)이나, 리더행동과 성숙도간의 관계에 대한 비일관성에 대한 비판(Graeff, 1983) 그리고 리더행동의 측정도구에 대한 비판(Blank, Weitzel, & Green, 1986; Graeff, 1983)과 연구대상에 대한 비판(Fernandez & Vecchio, 1997; Vecchio, 1987)에 국한되어 이들의 비판이 곧 상황적 리더십이론의 타당성 여부와 직결된 비판으로 보기는 어려우며 또한 상황적 리더십이론

논문접수일: 2006. 5 게재확정일: 2006. 10

* 본 연구는 2006년도 재단법인 전남대학교 경영대학원 학술장학재단의 지원을 받아 이루어졌음. 본 논문에 대한 모든 사항은 김경수(광주광역시 북구 용봉동 300 전남대학교 경영학과)에게 문의하기 바랍니다.

을 검증하는데 실패한 연구들(Fernandez & Vecchio, 1997; Vecchio, 1987)은 상황적 리더십이론을 개인수준에서만 성립하는 이론으로 보고 개인수준에서만 분석함으로써 상황적 리더십이론이 집단수준에서도 성립할 수 있다는 점을 간과하였다.

이러한 상황적 리더십이론의 이론적, 실증적 타당성 결여에 대한 비판에 대해 김경수 등(2000)은 상황적 리더십이론이 분석수준관점에서 세 가지 유형의 이론으로 분류될 수 있고, 변수들간의 관계관점에서 기존의 리더십이론인 평균적 리더십스타일 이론, 수직적 짝 연계이론, 개별화된 리더십이론과 경쟁적인 관계에 있다는 점을 제시함으로써 상황적 리더십이론이 이론적으로 타당한 이론이라는 주장을 하였다.

그럼에도 불구하고 김경수 등(2000)의 주장은 실증적으로 검증되지 않아 상황적 리더십이론이 실증적으로 타당한 이론인가에 대해서는 아직도 의문점으로 남아있으며 이러한 의문점을 해결하기 위하여 본 연구에서는 김경수 등(2000)이 제시한 세 가지 유형의 상황적 리더십이론의 타당성을 검증함과 동시에 각 유형과 경쟁관계에 있는 기존의 리더십이론들 역시 타당한가를 검증함으로써 과연 여섯 가지 이론 중 어떤 이론이 보다 타당한가를 밝히고자 한다. 이를 위하여 본 연구에서는 우선 상황적 리더십이론을 고찰하고, 둘째, 상황적 리더십이론에 대한 기존의 비판을 논의하고, 셋째, 변수들간의 관계관점과 분석수준관점에서 상황적 리더십이론을 기존의 리더십이론(평균적 리더십 스타일 이론, 수직적 짝 연계이론, 개별화된 리더십 이론)과 비교하여 상황적 리더십이론의 타당성 여부를 제시하고, 넷째, 제시된 여섯 가지의 리더십이론들 중 어떤 리더십이론이 보다 타당한가를 검증하고자 한다.

II. 이론적 배경

2.1 상황적 리더십이론의 발전

상황적 리더십이론은 Reddin(1967)의 3차원 관리스타일 이론(three dimensional management style theory)으로부터 발전해왔으며 허시와 블렌차드(Hersey & Blanchard, 1969)는 이를 리더십수명주기이론(life-cycle theory of leadership)으로 발전시켰고, 수명주기이론은 1982년에 이르러 보다 정교화 및 구체화 되었는바 허시와 블렌차드(Hersey & Blanchard, 1982)는 이를 상황적 리더십이론(situational leadership theory)이라고 명명하였다. 이 이론에 따르면 능력(ability 혹은 job maturity)과 의지(willingness 혹은 psychological maturity)의 함수로 표시된 부하의 성숙도는 4단계(M1, M2, M3, M4)로 구분되고, 리더의 행동은 지시적(telling), 설득적(selling 혹은 persuading), 참여적(participating), 위임적(delegating) 행동으로 구분되며, 부하의 성숙도와 리더의 행동이 일치할 때 리더십 효과성이 높아진다. 즉 부하의 성숙도가 M1수준에서는 지시적 행동이, M2에서는 설득적 행동이, M3에서는 참여적 행동이 그리고 M4에서는 위임형 행동이 효과적이라는 것이다.

1985년에 블렌차드 등(Blanchard et al., 1985)은 기존의 이론에 포함된 주요변수들에 대한 모호한 개념을 명확히 하려는 시도의 일환으로 상황적 리더십이론을 수정하여 상황적 리더십이론 II를 제시하였다. 예를 들어 부하의 성숙도 정도(maturity level)를 발달정도(development level)로 수정하였으며, 성숙도 또는 발달정도의

구성요소인 능력과 의지를 역량(competence)과 몰입(commitment)으로 대체하였다. 이와 더불어 부하와의 일대일 상황(부하개인의 성숙도)에서 적용되는 상황적 리더십이론을 집단상황(집단 성숙도)에까지 확대 적용하였으며(Carew et al., 1986), 또한 4가지 리더행동을 지시형(directing), 코치형(coaching), 후원형(supporting), 위임형(delegating)으로 수정하였다.

1988년에는 발달정도(development level, Hersey & Blanchard, 1988)를 준비성의 정도(readiness level)로 수정하였다. 준비성(readiness) 개념은 직무에 대한 준비성(job readiness, 예를 들면 직무에 대한 경험, 직무수행에 필요한 지식 등)과 심리적 준비성(psychological readiness, 예를 들면 직무를 수행하려는 의지, 성취하려는 바람 등)으로 구분되는데 전자의 개념은 능력(ability)과 유사하며 후자의 개념은 의지(willingness)와 유사하다(Hersey, Blanchard, & Johnson, 1996, 182쪽). 이와 더불어 집단전체 역시 개인이 가지는 준비성과 같은 개념을 가질 수 있으며, 리더가 집단전체와 같이 업무를 수행하는 상황에서는 집단전체의 준비성 정도에 따라 효과적인 리더 행동이 달라야 한다는 것을 제시하고 있다(Hersey et al., 1996, 361-362쪽). 즉 집단 전체의 준비성 정도가 매우 낮을 때(R1)는 집단 전체적으로 업무수행에 필요한 능력과 의지가 낮은 경우이기 때문에 구체적으로 가르치고 인도하는 지시적 리더 행동(telling)이 효과적이고, 다음 단계의 낮은 수준(R2)에서는 집단전체가 능력은 낮지만 업무를 수행하려는 의지는 강하므로 리더는 쌍방향의 커뮤니케이션의 활성화나 집단의 활동영역과 책임의 범위 등을 명확히 해줌으로써(clarifying 혹은 selling 혹은 coaching) 집단전체의 효과성을 높일 수 있

게 된다. R3 단계에서는 집단전체가 능력은 있지만 업무수행의지가 낮은 상황이므로 집단구성원들로 하여금 집단의 목표나 방향을 설정하는데 참여케 함으로써(involve 혹은 participate) 집단전체의 성과를 높일 수 있다. 마지막으로 R4 단계에서는 집단전체의 능력과 의지가 모두 강한 상황이므로 리더는 집단 스스로 자기관리(self-management)할 수 있도록 권한을 전면적으로 위임함으로써(empower) 집단전체의 성과를 높일 수 있다.

위에서 언급한 바와 같이 상황적 리더십이론은 1969년의 수명주기이론, 1982년의 상황적 리더십 모형, 1985년도 버전인 SLT II, 그리고 1988년도와 1996년에 수정된 버전으로 발전하여 왔으며, 이러한 수정들은 상황적 리더십이론이 가지는 개념적 모호성, 논리적 비일관성 혹은 내적 비일관성의 문제(Graeff, 1981, 1983)를 극복하려는 시도라고 볼 수 있다. 그럼에도 불구하고 상황적 리더십이론은 이론적인 면에서 그리고 실증적인 면에서 다음과 같은 비판을 받아오고 있다.

2.2 상황적 리더십이론의 문제점

상황적 리더십이론의 비판은 크게 이론적인 문제점과 실증적인 문제점으로 구분할 수 있다. 이론적인 측면에서 Graeff(1981, 1983, 1997)는 상황적 리더십이론이 가지는 논리적 비일관성 혹은 내적 비일관성의 문제를 토대로 이 이론이 불완전한 모형이라는 비판을 하고 있다. 그리고 실증적인 측면에서는 상황적 리더십이론에 대한 대부분의 실증 연구들이 이 이론을 뒷받침하지 못하고 있다는 점에서 타당성이 결여되어 있다는 지적을 받고 있다(Vecchio, 1987).

상황적 리더십이론이 가지는 이론적인 문제점은 직무와 관련된 성숙도의 개념적 모호성으로 1977년 버전에서 제시한 성숙도는 능력과 동기(의욕, 의지)로 정의되었지만 극도로 낮은 수준의 성과에 영향을 미치는 요인이 과연 능력인지 동기(의욕, 의지)인지를 판단하는 것이 불가능하다는 것이다. 물론 허시와 블랜차드(Hersey & Blanchard, 1977)는 능력이 성과를 저조하게 만드는 더욱 중요한 요인이라는 주장을 펴고 있지만 타당한 근거를 제시하지 못하고 있다는 점을 Graeff(1983)는 지적하고 있다. 1982년에 허시와 블랜차드(Hersey & Blanchard, 1982)는 성숙도의 개념적 모호성 문제를 해결하기 위하여 기존에 1차원적인 성숙도 개념을 2차원으로 구분하여 4개의 성숙도 수준을 제시한 바 있다. 그러나 이러한 새로운 시도는 Aldag & Brief(1981)에 의해 비판되었는데 중간 성숙도수준인 M-2와 M-3의 구분에 대한 이론적 혹은 논리적 정당성을 결여하고 있다는 것이다. 즉 의지는 있으나 능력이 없는 M-2 수준은 능력이 있으나 의지는 없는 M-3 수준과 비교하여 과연 어떤 것이 더 낮은 성숙도 수준을 보이는가에 대한 이론적인 근거가 희박하다는 것이다.

그러나 의지와 능력 중 어떤 요인이 보다 중요한 요인인가에 대해서는 또 다른 상황의 영향을 받는다고 볼 수 있다. 단순한 작업이나 일상적인 작업을 수행하는데 있어서는 능력보다 의지가 업무성과에 더 큰 영향을 미친다. 반면에 고도로 복잡한 업무로서 반복적 학습과 훈련이 필요하거나 새로운 지식과 기술 습득이 필요한 경우에는 능력이 상대적으로 더 중요해진다. 즉 능력과 의지라는 두 가지 요인 중에서 어떤 것이 성숙도에 보다 중요한 영향을 미치는가는 요인 자체보다는 또 다른 상황인 직무 특성의 영향을 받는다고 볼 수 있다. 따라

서 직무 특성을 고려하지 않는 상황에서는 능력과 의지 중 한 가지만 높은 부하에 대해 중간정도의 성숙도를 보이고 있는 것으로 보고 단계나 순서보다 유형으로 구분하여 이해하는 것이 바람직한 것으로 보인다. 특히 상황적 리더십이론이 중시하는 것은 성숙도의 순서가 아니라 부하의 성숙도에 따라 적합한 리더행동이 있다는 주장이기 때문이다.

한편 상황적 리더십이론의 타당성을 검증한 연구들은 햄블톤과 굼퍼트(Hambleton & Gumpert, 1982)의 연구를 제외하고는 대부분의 연구가 이론의 타당성을 밝히는데 실패해 왔다. 햄블톤과 굼퍼트(Hambleton & Gumpert, 1982)는 관리자로서 하여금 4명의 부하직원을 선택하여 4명 각각의 성숙도 수준을 평가토록 함과 동시에 자신의 리더십 스타일을 평가하도록 하였다. 이들의 연구 결과에 따르면 부하의 성숙도와 리더십 스타일이 일치하는 상황은 260개(65명의 관리자와 각 관리자가 선택한 4명의 부하를 곱한 값)중 29%에 해당하며, 일치하는 경우의 평균성과 값과 일치하지 않는 경우의 평균성과 값을 비교하였을 때, 일치하는 경우의 평균성과 값이 유의적으로 높은 것으로 나타났다. 그러나 햄블톤과 굼퍼트(Hambleton & Gumpert, 1982)의 연구에 대해서도 Vecchio(1987)는 샘플링의 문제, 관리자 자신들이 평가한 자신의 리더십 스타일로 인한 부정확한 측정의 문제, 일반적으로 널리 사용되고 있는 리더행동 측정도구보다는 타당성이 검증되지 않은 LEAD(leader effectiveness and adaptability description)라는 측정도구를 사용한 점, 그리고 연구대상자들이 상황적 리더십이론에 대해 이미 알고 있기 때문에 연구대상자들이 이론의 타당성을 보여주기 위한 방향으로 설문 응답을 했을지도 모른다는 이유로 이들의 연구결과에 대해 주의를 기울일 것을 촉구한 바 있다. 이와

같이 여러 측면에서 비판을 받고 있는 햄블톤과 굼퍼트(Hambleton & Gumpert, 1982)의 연구를 제외하고는 대부분의 연구들이 타당성 검증에 실패하였다. 예를 들어, 블랭크 등(Blank, Wietzel, & Green, 1986)은 리더(기숙사감) 행동과 부하 직원(상담역)의 성숙도 수준의 상호작용 효과가 부하 직원의 성과를 설명하는데 있어 유의적이지 못하다는 것을 보여주었고, 베끼오(Vecchio, 1987)는 학교장과 교사들로부터 수집한 자료를 분석한 결과 상황적 리더십 이론을 입증하는데 실패하였다. 그러나 베끼오는 상황적 리더십이론은 중간 또는 높은 수준의 성숙도를 가지는 교사들보다는 낮은 수준의 성숙도를 가지는 교사들에게 보다 적합하다는 것을 발견하고, 상황적 리더십이론이 실증적으로 뒷받침되기 위해서는 유사한 직무를 수행하는 부하들의 경우 성숙도 수준이 비슷하기 때문에 서로 다른 성숙도 수준을 가지는 즉, 다른 직무를 수행하는 부하들로부터 자료를 수집할 것을 제안하였다. 이러한 제안에 따라 페르난데즈와 베끼오(Fernandez & Vecchio, 1997)는 32명의 리더와 332명의 부하들로부터 수집한 자료를 분석한 결과 유사한 직무(within-jobs)를 수행하는 부하들에 대해서 뿐 아니라 다른 직무(across jobs)를 수행하는 부하들에 대해서도 리더행동과 성숙도간의 상호작용효과가 부하들의 성과에 대해 유의적이라는 것을 입증하지 못하였다. 또한 최근에는 첸과 실버손(Chen & Sliverthorne, 2005)이 126명의 관리자를 대상으로 준비성을 조절변수로 하는 상황적 리더십이론을 검증한 결과 유의적이지 못하다는 것을 발견하였다.

그럼에도 불구하고 상황적 리더십이론이 실증적인 측면에서 타당하지 않다고 단정하기에는 아직도 검증해야 할 여지가 있다고 할 수 있다. 왜냐하면

분석수준을 고려할 경우 상황적 리더십이론이 가지는 의미가 각각 다를 수 있기 때문이다. 예를 들어 페르난데즈와 베끼오(Fernandez & Vecchio, 1997)의 연구는 리더가 부하 개개인에 대해 개별적으로 행동할 것이라는 가정을 하고 연구를 했기 때문에, 이들의 연구가 뒷받침되지 못했다는 것은 이러한 가정이 성립하지 않는다는 것을 보여주었을 뿐 상황적 리더십이론자체가 타당하지 않음을 보여주는 것은 아니다. 실제로 베끼오(Vecchio, 1987)는 상황적 리더십이론을 집단수준에까지 확장시켜 연구할 것을 제안하였는바 이를 위해서는 리더가 일정한 스타일에 기초하여 집단 전체(부하)에 대해 일정한 행동을 한다는 가정과 집단의 성숙도 여하에 따라 리더행동과 집단성과간의 관계가 조절될 것이라는 예측이 이루어져야 할 것이다. 또한 만일 이러한 가정이 옳다면 이것은 자신의 스타일에 기초하여 일정한 행동을 보일 것이라는 가정으로서 예를 들어 직무중심적 스타일을 가진 리더는 동일한 집단에 속한 부하들이 가지는 성숙도 수준에 관계없이 부하들에게 직무중심적(지시적) 행동을 보여주므로 성숙도가 낮은 부하들은 높은 성과를 보이는 반면 그렇지 않은 부하들은 낮은 성과를 보이므로 집단 전체적으로는 높은 성과가 아닌 평균적인 성과를 보이게 된다. 따라서 집단수준으로 확장할 경우 부하 개개인이 가지는 성숙도는 리더행동에 따른 리더십효과성(집단성과)의 관계를 조절하지 못하게 된다. 이 경우 상황적 리더십이론 자체의 수정이 요구되는바 기존에 경쟁관계에 있는 리더십이론들과의 비교를 통하여 검증이 이루어져야 할 것이다. 따라서 본 논문에서는 상황적 리더십이론의 타당성 문제를 분석수준과 변수들 간의 관계에 초점을 맞추어 경쟁관계에 있는 리더십 이론과의 비교를 통하여 논의하고자 한다.

III. 상황적 리더십이론의 타당성 여부: 기존 리더십이론(ALS, VDL, IL)과의 비교

상황적 리더십이론에서 리더행동은 오하이오 주립대학의 리더십 연구가들에 의해 개발된 구조주의(직무중심적)와 배려(인간중심적) 행동을 바탕으로 2X2로 구분한 후 각각 지시형, 코치형, 참여형, 위임형의 리더행동으로 분류하고 있다. 이때 리더행동이 어디로부터 나오는가를 규명함으로써 상황적 리더십이론이 가지는 타당성 문제를 지적할 수 있다. 예를 들어 허쉬 등(Hersey, et al., 1996)에 따르면 리더는 부하들에 대해 행동을 함에 있어서 만일 부하들이 서로 상호의존적으로 직무를 수행하는 경우에는 같은 집단에 속한 부하들을 하나의 전체로 보고 일정한 스타일로 행동을 해야 하지만, 만일 개별적으로 업무를 수행하는 경우에는 부하 개개인에 대해 각각 다른 유형의 행동을 보여야 한다는 주장이다. 그러나 리더의 스타일이 존재한다는 것은 모든 부하에 대해서 리더가 동일한 행동을 보일 것이란 것을 가정한다(평균적 리더십스타일 이론 참조)고 할 수 있다. 그러므로 이러한 경우에는 리더가 부하 개개인에 대해 각각 다른 행동을 보이는 것은 불가능해진다. 따라서 상황적 리더십이론이 과연 타당한가의 문제를 해결하기 위한 첫 번째 물음은 과연 리더가 부하들을 하나의 전체로 보고 일정한 스타일로 행동을 할 것인가?, 아니면 사회비교과정을 통하여 부하들을 내집단과 외집단으로 구분하여 각기 다른 행동을 보여주는가? 아니면 부하 개개인이 어떻게 행동하느냐에 따라 리더의 행동이 다르게 나타나는가? 에 대해 규명해야 할 것이다. 이 물음은 분석수준과 직결되어

있는바 리더가 부하개개인에 대해 개별적으로 행동한다는 것은 개인수준에서 성립한다는 것인 반면, 같은 집단에 속한 부하들을 하나의 전체로 보고 일정한 스타일에 기초하여 행동한다는 것은 리더십스타일에 따라 집단간의 차이가 존재한다는 것이고(group as a whole), 반대로 부하들을 외집단과 내집단으로 구분하여 차별적 행동을 보인다는 것은 집단부분에 있어서 차이가 있다는 것(group parts)을 의미한다.

기존의 리더십이론들을 고찰해 볼 때 리더행동은 크게 세 가지 차원에서 유래한다고 볼 수 있다. 첫째, 리더가 가지고 있는 리더십스타일이다(ALS 이론 참조). 즉 리더가 가지는 스타일에 따라 부하직원에게 관계없이 일정하게 행동하는 것을 들 수 있다. 둘째, 리더의 행동은 부하개개인에게 어떻게 행동하는가에 의해서 결정될 수 있다. 즉 한 부하가 리더를 만족시켜준다면 리더는 그 부하에 대해 관심과 배려를 보여줄 것이다. 그러나 반대로 만족시켜주지 못한다면 관심과 배려는 적어질 수밖에 없을 것이다. 셋째, 리더의 행동은 리더가 지휘, 감독하는 부하들을 비교하여 마음에 드는 부하들을 내집단으로 그리고, 마음에 들지 않는 부하들을 외집단으로 구분하여 각각 다른 행동을 보인다는 것이다(VDL이론 참조). 이러한 세 가지 차원(분석수준)중 과연 어느 것이 타당한가는 상황적 리더십 이론을 기존의 리더십이론과 비교함으로써 가능해진다.

3.1 ALS이론과 상황적 리더십이론

우선 허쉬와 블랜차드(Hersey & Blanchard, 1969)가 주장한 수명주기이론은 블레이크와 머튼(Blake & Mouton, 1964)의 관리자 그리드 모

델과 레딘(Reddin, 1967)의 3-D 관리자 스타일 이론에 기초를 두고 있다. 이러한 사실은 상황이론에서 리더행동은 리더의 스타일에 의해 나타난다는 것을 알 수 있다. 즉 부하가 어떤 특성을 가졌는가에 따라 리더의 행동이 다르게 나타나는 것이 아니라 리더가 가지는 고유한 스타일에 따라 행동을 보인다는 것이다. 예를 들어 직무중심적인 스타일을 가진 리더는 부하들과의 관계에서 직무에 대해서만 이야기 하고, 테드라인이 언제인지, 어떻게 업무를 수행해야 하는가에 대해서만 이야기 하며, 또한 성과만을 고집하는 행동을 보여주는 경우를 들 수 있다. 반대로 인간적인 측면을 중시하는 특성을 가진 리더는 부하들과의 관계에서 인간관계만을 중시하는 행동을 보이는 경우를 예로 들 수 있다(리더행동이 리더가 가지는 일정한 스타일에 의해 나온다는 설명은 상황적 리더십이론에는 알맞지 않는 듯이 보인다. 즉 허시와 블랜차드(1996)에 따르면 상황적 리더십이론은 일대 일의 리더십(one-on-one leadership)에 초점을 맞춘 것으로 같은 집단에 속한 부하들에 대해서도 부하직원 개개인에 대해 리더가 다르게 행동해야 한다는 것을 주장하고 있다(361쪽). 그러나 이러한 비판은 상황적 리더십이론이 레딘(Reddin, 1967)의 삼차원 관리스타일이론에 기초를 두었다는 점에서 타당하지 않다. 즉 삼차원 관리스타일이론에 따르면 리더는 자신이 가지는 특정한 스타일에 따라 행동을 하게 되므로 동일한 집단에 속한 부하들에 대해 각각 다른 행동을 보이게 되므로 동일한 집단에 속한 부하들에 대해 각각 다른 행동을 보일 것이라는 주장은 타당하지 않게 된다. 또한 상황적 리더십이론에서 사용하고 있는 직무중심적 행동과 관계중심적 행동의 두 가지 차원은 오하이오 주립대학의 리더

십이론에서 사용하고 있는 행동차원과 동일한바 이 이론에 따르면 리더는 자신이 가지는 스타일에 따라 같은 집단에 속한 부하들에 대해 동일한 또는 동질적인 행동을 하게 되므로 부하들에 대해 각각 다른 행동을 보일 것이라는 주장은 타당하지 않게 된다. 그러므로 리더가 부하개개인에 대해 다르게 행동할 것이라는 허시와 블랜차드(Hersey & Blanchard, 1996)의 주장보다는 리더가 자신이 가지는 스타일에 따라 같은 집단에 속한 부하들에 대해 동일한 행동을 보인다는 주장이 보다 타당하다고 볼 수 있다).

그러나 한편으로 조절변수(상황)인 부하의 성숙도는 개개인마다 다르게 나타날 수 있다(물론 같은 집단에 속한 부하들의 성숙도가 같을 수도 있지만 이 경우 집단수준의 효과에 의해 부하들이 유사한 성숙도를 가졌다면 개인수준의 성숙도라기보다는 집단수준의 성숙도라고 볼 수 있다. 또한 우연히 유사한 성숙도를 가지는 부하들이 모여 집단을 이룬다 하더라도 시간이 지남에 따라 부하개개인은 다른 정도의 성숙도를 가진다고 볼 수 있다). 만일 그렇다면 부하들이 서로 다른 수준의 성숙도를 가지는 한 집단을 고려해 볼 때 리더는 일정한 스타일을 가지고 부하들에 대해 동일한 행동을 보일 것이며, 이때 부하들의 성숙도는 다르게 나타나므로 집단에서 부하들의 성과는 각각 다르게 나타날 것이다. 예를 들어 리더가 지시적 행동을 보일 때 성숙도가 낮은 부하의 성과는 높지만, 성숙도가 높은 부하의 성과는 낮게 나타날 것이며 반대로 리더가 위임형의 리더십스타일을 보이면 성숙도가 높은 부하의 성과는 높게 나타나지만 성숙도가 낮은 부하의 성과는 낮게 나타날 것이다. 이러한 예는 한 집단에서 성과가 높은 부하와 낮은 부하가 공존하므로 상황적 리더십이론의 타당성에는 별다른 영향을

미치지 않는 것처럼 보인다. 그러나 평균적 리더십 스타일 이론(ALS)에 따르면 리더는 일정한 스타일로 부하들을 하나의 전체로 보면서 행동함으로써 집단전체의 성과(효과성)를 극대화하는데 주력하게 된다. 따라서 같은 집단에 속한 부하들이 각기 다른 리더십효과성을 보인다면 집단전체의 성과는 평균성과만을 보여줄 뿐(높은 성과와 낮은 성과의 평균), 최대의 성과를 보여 주는데 있어 실패할 것이다. 그러므로 상황적 리더십이론에서 리더가 가지는 일정한 스타일에 의해 리더행동이 나온다는 설명은 타당성 결여의 문제를 야기하게 된다.

이러한 문제를 분석수준관점과 변수들 간의 관계 관점에서 살펴보면 더욱 명확해진다. 상황적 리더십이론을 변수들 간의 관계로 표시하면 '(리더행동 ↔ 리더십 효과성) ⊥ 부하개인의 성숙도'가 된다. 이때 '↔'은 두 변수 간에 정(+)의 관계가 있다는 것을 의미하고 '⊥'은 하나의 환경으로 작용하여 관계가 없다는 것(보다 정확하게는 조절변수라는 것)을 의미한다. 이때 괄호 안에 들어 있는 두 변수간의 관계는 ALS이론에 따라 집단수준에서 성립하게 되는 반면 부하개인의 성숙도는 개인수준의 변수라고 볼 수 있다. 그러나 괄호안의 집단수준에서 성립하는 리더행동과 리더십효과성의 관계에 대해 환경으로 작용할 수 있는 변수는 같은 수준의 변수이거나 그보다 높은 수준(부서, 조직 등)의 변수여야 하므로 위에서 제시한 변수들 간의 관계가 분석수준의 불일치로 인하여 성립하지 않게

된다(Dansereau et al., 1984). 즉 집단에서 일어나는 현상자체에 대해 그 집단에 속한 구성원들의 특성 여하에 따라 현상이 달라진다고 주장하는 것은 이미 나타난 집단현상 자체가 구성원의 특성을 포함해서 나타난 것이므로 구성적 오류¹⁾를 범하게 된다. 이것을 변수들 간의 관계식으로 나타내면 다음과 같다.

- (리더행동 ↔ 부하의 성과) ⊥ 부하의 성숙도 (1)
- (리더행동 ↔ 집단의 성과) ⊥ 부하의 성숙도 (2)
- (리더행동 ↔ 집단의 성과) ⊥ 집단의 성숙도 (3)

이들 관계식에서 리더행동이 리더의 스타일에 의해 나타났다고 가정할 경우 관계식 (1)과 (2)에서는 부하의 성숙도에 관계없이 리더가 일정한 스타일로 행동을 하는 것을 의미하므로 부하의 성과나 집단의 성과는 최적의 상태를 보여주지 못한다. 반면에 관계식 (3)에서는 리더스타일에 기초한 행동이 집단의 성숙도와 적합성을 보일 때 최적의 성과를 나타낸다. 그러므로 집단수준에서(즉 리더가 일정한 스타일을 가지고 행동한다고 가정했을 때) 관계식 (3)만이 타당한 이론이 된다.

이상에서 설명한 바와 같이 집단수준에서의 상황적 리더십이론이 성립하기 위해서는 환경으로 작용하는 부하개인의 성숙도보다는 집단수준 혹은 그 이상의 수준에서 성립하는 변수로 대체되어야 할 것이다. 실제로 허쉬 등(Hersey et al., 1996)은

1) 상황이론은 두 변수간의 관계가 제 3의 다른 변수에 의해 조절되는 것으로 이 때 일반적으로 두 변수간의 관계가 성립하는 분석수준은 제 3의 다른 변수가 성립하는 분석수준과 비교하여 동일한 분석수준이거나 낮은 분석수준이어야 한다. 예를 들어 집단수준에서 성립하는 두 변수의 관계(리더행동과 집단성과)는 집단수준이나 조직수준의 변수(예, 집단성숙도)에 의해 조절될 수는 있어도, 개인수준의 변수(예, 개인성숙도)에 의해서는 조절될 수 없다. 이 때 제 3의 변수는 두 변수간 관계에 대해 환경으로 작용하는바 환경은 관심 있는 연구대상(두변수간 관계)을 포함하는 것으로 정의할 수 있으며(Aldrich, 1979), 따라서 환경으로 작용하는 변수는 두 변수간의 관계와 최소한 동일한 수준의 변수이거나 더 높은 수준의 변수이어야 한다. 만일 이러한 접근을 위반하는 경우, 즉 높은 분석수준(예, 조직)에서 성립하는 두변수간 관계가 낮은 분석수준(예, 개인이나 집단)에서 성립하는 제 3의 변수에 의해 조절되는 경우, 세워진 가설이나 이론은 구성적 오류를 범하게 된다.

상황적 리더십이론이 개인수준 뿐 아니라 집단수준에서 성립할 수 있다는 주장을 펴고 있는바 이때 개인이 다른 정도의 준비성(readiness) 혹은 성숙도를 가지는 것처럼 집단 역시 다른 정도의 준비성을 가진다는 주장이다. 예를 들어 대학원과정에 있는 학생들의 집단은 하려는 의지도 있고 학문적 경험을 가지므로 높은 수준의 준비성을 가지고 있는 반면, 훈련세미나에 참석하고 있는 관리자 집단은 비록 의지는 있지만 새로운 기술이나 지식을 습득하기 위한 세미나이므로 낮은 준비성을 가지게 된다는 주장이다. 이때 집단이 가지는 준비성의 수준은 집단구성원들이 서로 다른 목표를 가지는 혼돈의 단계로부터 능력이 있고 감독이 없이도 스스로 일하려는 의지를 가지는 자기관리집단(self-managing group)의 단계로 발전해 나간다는 것이다. 이 경우 각 상황에 적합한 리더행동은 리더십스타일(leadership style)에 기초한 역할 정의 또는 지시적 행동, 심리적으로 리더가 원하는 것을 부하들이 받아들이는 설득적 행동(selling), 참여적 행동, 그리고 위임행동이 된다.

그러므로 집단이 처한 상황이 집단수준의 변수(집단의 준비성)일 경우 리더행동과 리더십 효과성 역시 집단수준 변수가 되고 따라서 집단수준의 변수인 리더행동과 리더십효과성(집단전체의 성과)간의 관계가 집단이 처한 상황(집단수준의 변수)에 의해 조절된다는 것은 타당하다고 볼 수 있다. 이 경우 상황적 리더십이론은 오하이오 주립대학의 리더십이론의 한계를 극복하려는 시도에서 나왔기 때문에 두 이론은 경쟁관계에 있다고 볼 수 있다. 즉 집단수준에서 상황적 리더십이론의 경우는 집단의 성숙도가 조절변수로 작용하는 반면 오하이오 주립대학의 리더십이론의 경우 리더행동과 성과간의 관계는 집단의 성숙도에 관계없이 항상 성립하게 된다.

3.2 II이론과 상황적 리더십이론

허시 등(Hersey et al., 1996)은 상황적 리더십이론이 개인수준에서 성립하는 이론이라는 주장을 펴고 있다. 마찬가지로 베끼오(Vecchio, 1987) 역시 한 리더가 전체집단과 관계를 하는 경우에는 집단수준의 성숙도가 중요하지만, 한 리더가 각각의 부하를 다루는 일대일 상황에서는 부하개인의 성숙도가 중요하다는 주장을 하고 있으며 개인수준의 성숙도에 초점을 맞추었을 때 상황과 일치하는 리더행동이 보다 효과적이 될 것이라는 주장이다(446쪽). 상황적 리더십이론이 개인수준에서 성립한다는 것은 리더가 부하 개개인에 대해 다르게 행동을 하며, 리더십 효과성은 부하의 성숙도와 리더행동이 일치하는가에 따라 결정되게 된다. 이것을 변수들 간의 관계식으로 표시하면 '(리더행동 ↔ 부하의 성과) ⊥ 부하 개개인의 성숙도'가 된다. 이식에서 모든 변수들은 개인수준의 변수이므로 리더행동과 성과간의 관계가 개인수준의 성숙도에 의해 조절된다는 것이 성립한다. 즉 부하 개개인에 대한 리더의 행동에 따라 성과가 나타나게 되는데 부하 개개인의 성숙도 여하에 따라 성과의 정도는 다르게 나타나게 된다.

그러나 개별화된 리더십이론(Dansereau et al., 1995)에 따르면 부하들은 서로 독립적이거나 개별적으로 리더와 관계하며, 한 명의 상사는 한 명의 부하에 대해 다른 부하들과의 관계와는 전혀 다른 개별적인 관계를 형성하는 것으로 보고 있다. 따라서 한 명의 상사가 같은 집단에 속한 부하 개개인에 대해 어떻게 행동하느냐 하는 것은 전적으로 상사가 그 부하를 어떻게 보는가에 달려있고 이러한 상사-부하의 관계를 하나의 짝에서 일어나는 교환관계로 보았다. 즉 상사가 같은 집단에 속한 각각

의 부하를 어떻게 보는가에 따라 자부심을 지원해 준다는 느낌을 제공하게 되는바 자부심을 지원해 준다는 느낌은 상사가 부하 개인에 대해 다음의 세 가지 방식으로 지원을 해준다는 판단과 지각으로 정의할 수 있다(Dansereau et al., 1995: 416). 첫째, 상사가 부하의 개인적인 욕구와 감정에 주의를 기울여주는 것이고, 둘째, 상사가 부하의 개인적인 동기와 성실성 그리고 능력에 대해 확신을 해주는 것이며, 셋째, 부하가 리더가 개인적으로 선호하는 행동을 리더에게 보일 때 지원을 해준다는 것이다. 그러면 부하는 상사로부터 제공받은 자부심이 어느 정도이냐에 따라 상사에게 만족할 만한 성과를 제공하게 된다. 물론 부하로부터 만족할 만한 성과를 제공받은 상사 역시 반대급부로 부하에게 자부심을 지원해 주게 되어 상사와 부하의 교환관계는 일종의 순환 고리를 가지게 된다. 그러므로 개별화된 리더십이론에 따르면 부하의 성숙도, 성과, 리더행동은 다음과 같은 관계를 가진다고 볼 수 있다. 부하의 성숙도는 성과에 영향을 미치며 부하로부터 만족할 만한 성과를 제공받은 상사는 부하에게 자부심을 지원해준다는 느낌을 제공하게 된다. 또한 상사가 부하에게 자부심을 제공하는 경우 부하는 반대급부로 만족할 만한 성과를 제공하게 되며 이러한 성과는 부하의 성숙도를 증가시키는 결과를 가져오게 된다. 또한 부하의 성숙도 여하에 따라 리더는 자부심을 지원해준다는 느낌을 제공하게 되는바 성숙도가 높은 부하에 대해 상사는 자부심을 지원해준다는 느낌을 제공하게 되고 부하는 반대급부로 만족할 만한 성과를 상사에게 제공하게 된다. 그러므로 부하의 성숙도, 성과, 리더행동은 인과관계를 가지기 보다는 상관관계를 가지게 된다.

예를 들어 낮은 능력과 의지를 가진 부하에 대해

리더는 낮은 관심을 가지게 되므로 리더-부하 교환의 질에 있어 매우 낮게 나타날 것이며, 반대로 능력이 높고 의지도 강한 부하에 대해 리더는 높은 관심을 보이게 되므로 리더-부하 교환의 질이 높게 나타나게 된다. 또한 리더-부하 교환의 질 정도에 따라 성과가 다르게 나타날 수 있으므로 교환의 질이 높은 리더-부하의 쪽에서는 높은 성과를 보일 것이고 반대로 낮은 관계의 질을 보이는 쪽에서는 낮은 성과를 보이게 될 것이다. 따라서 리더-부하의 관계를 개별적으로 보는 관점에서는 부하의 성숙도 자체가 조절변수로 작용하지 않는다는 것을 알 수 있다. 또한 부하의 낮은 성숙도는 부하의 낮은 성과로 이어지게 되고 부하의 낮은 성과가 리더의 낮은 관심이나 배려로 이어질 수도 있으며, 앞에서 밝힌 바와 같이 리더의 낮은 배려와 관심이 부하의 성과에 나쁜 영향을 미쳐 저조한 성과로 나타나게 되고 이것이 부하의 낮은 성숙도수준으로 이어질 수도 있다. 이것을 변수들 간의 관계식으로 나타내면 '부하의 성숙도 ↔ 리더의 행동 ↔ 부하의 성과'로 표시할 수 있다 (이식에서 '↔'는 변수들 간 상호관계 즉 상관관계가 있다는 것을 의미한다).

그러므로 개인수준에 초점을 맞추었을 때 상황적 리더십이론은 하나의 이론으로 성립할 수 있으며, 개별화된 리더십이론과 경쟁관계에 있게 된다. 다시 말하면 상황적 리더십이론에서 주장하는 바와 같이 부하개인의 성숙도가 리더행동과 성과간의 관계를 조절해주는 조절변수로 작용할 것인지 혹은 개별화된 리더십이론에서 주장하는 바와 같이 부하개인의 성숙도, 리더행동, 그리고 부하의 성과가 서로 유의적인 관계를 가지는 것인지에 대한 차이가 존재하게 된다.

3.3 VDL이론과 상황적 리더십이론

수직적 짝 연계이론에 따르면(Dansereau et al., 1975) 리더는 집단에 속한 부하들을 상대적으로 비교한 후 집단에 공헌도가 높거나, 능력이 뛰어나거나, 매력 높은 소수의 부하들을 내집단으로 분류하고 나머지 부하들은 외집단으로 분류하여 각각 다르게 영향력을 행사한다. 즉 내집단의 부하들에게는 리더십(leadership)이나 위임(delegation)을 발휘하여 영향력을 행사하는 반면 외집단의 부하들에게는 감독(supervision)을 통하여 영향력을 행사하게 되며, 결국 내집단의 성과는 높게 그리고 외집단의 성과는 낮게 나타난다.

수직적 짝 연계이론을 기초로 상황적 리더십이론을 분석해 볼 때 상황적 리더십이론에서의 부하들이 가지는 성숙도는 리더가 내집단과 외집단을 구분하는 요인으로 작용할 수 있다. 즉 상대적으로 성숙도가 낮은 부하들은 외집단으로 분류되는 반면 상대적으로 성숙도가 높은 부하들은 내집단으로 분류된다. 뿐만 아니라 리더는 내집단에 속한 부하들과 외집단에 속한 부하들에 대해 각각 다른 행동을 보여주는데 내집단에 속한 부하들에게는 후원적이고 관심을 기울여주는 행동을 하거나, 부하 스스로 역할을 정의할 수 있도록 권한을 위임하거나, 도전적이고 흥미로운 직무를 할당하거나, 주요한 의사 결정에 참여할 수 있도록 하거나, 특별한 혜택을 제공하거나, 승진할 수 있도록 천거를 하거나, 부하의 위치에서는 접할 수 없는 정보를 제공하는 행동을 보이는 반면, 외집단에 속한 부하들에게는 최소한의 관심과 배려, 관리자로서 조직에서 주어진 최소한의 역할(예를 들면, 업무의 지시, 관리, 감독 등)만을 수행하게 된다(Dansereau, Graen, & Haga, 1975; Graen & Cashman, 1976;

Dienesch, & Liden, 1986). 또한 이러한 차별적인 리더의 행동은 내집단과 외집단에 속한 부하들의 성과에도 영향을 미치게 되는데, 내집단에 속한 부하들의 성과는 리더행동으로 인하여 높게 나타나는 동시에 외집단에 속한 부하들의 성과는 저조하게 나타나게 된다.

그러므로 집단 안(within-group) 혹은 집단부분(group parts, 집단이 내집단과 외집단으로 나누어진다는 의미에서 집단부분이라는 용어를 사용하였음)수준에 초점을 맞추었을 때 상황적 리더십이론은 수직적 짝 연계이론과 경쟁관계에 있게 된다. 즉, 부하가 가지는 상대적인 성숙도가 리더행동과 성과간의 관계를 조절하는 변수로 작용한다는 것이 상황적 리더십이론인 반면, 부하가 가지는 성숙도가 내집단과 외집단으로 분류되는 기준인 동시에 리더의 행동에 영향을 미치는 기준이 된다는 것이 수직적 짝 연계이론이다. 따라서 두 이론의 차이는 변수들 간의 관계에 있으며 상황적 리더십이론에 따르면 내집단에 속한 부하들에게 적합한 리더행동, 즉 배려나 후원 혹은 위임 행동을 보여줄 때 높은 성과가 나타나는 동시에 외집단에 속한 부하들에게는 지시(telling) 행동을 보여줄 때 높은 성과가 나타나게 된다.

IV. 상황적 리더십이론의 타당성: 분석수준과 변수들 간 관계 관점

앞 절에서 밝힌 바와 같이 상황적 리더십이론은 하나의 타당한 이론이면서 동시에 평균적 리더십스타일 이론, 수직적 짝 연계이론, 개별화된 리더십이론 등과 경쟁관계에 있다. 이 이론들을 분석수준

과 변수들 간의 관계를 토대로 비교하면 <표 1>과 같다(Dansereau 등[1984]이 주장한 variant paradigm²⁾은 분석수준과 변수들 간의 관계를 축으로 하여 이론을 만들거나 검증할 수 있는 인지적 프레임워크인 바 본 논문에서는 상황적 리더십이론과 기존 리더십이론이 서로 경쟁관계에 있다는 것을 보여주기 위하여 이 패러다임을 사용하였다).

<표 1>에서 보는 바와 같이 상황적 리더십이론은 개인과 집단수준 모두에서 성립하는 이론이지만 각 수준에서 다른 리더십이론들과 경쟁관계에 있다는 것을 알 수 있다. 개인수준에 초점을 맞추었을 때, 리더는 같은 집단에 속한 부하들에 대해 일정한 스

타일을 가지고 동일하게 행동하는 것이 아니라 부하들에 대해 각각 다르게 행동할 수 있다는 허시 등(1996)의 주장을 받아들인다 하더라도 댄스로 등(Dansereau et al., 1995)이 주장한 개별화된 리더십이론(individualized leadership theory)과 경쟁관계에 있다는 것을 알 수 있다. 즉 부하개개인 가지는 성숙도(혹은 준비성, readiness)가 리더의 행동과 성과간의 관계를 조절하는 조절변수로 작용할 것인가(예를 들어 부하의 성숙도가 낮은 경우 지시적인 리더행동을 보여야만 성과가 높게 나타나는 반면 성숙도가 높은 부하개개인에 대해서는 위임형의 행동을 보여야만 부하의 성과가 높게 나

<표 1> 상황적 리더십이론과 기존 리더십이론의 비교

구분	변수들 간의 관계	
분석수준	분석수준으로 구분한 상황적 리더십이론	기존 리더십 이론(경쟁이론)
개인수준	(리더행동 ↔ 부하성과) ⊥ 부하성숙도 (상황적 리더십이론a)	부하성숙도 ↔ 리더행동 ↔ 부하성과 (개별화된 리더십이론)
집단수준: 전체	(리더행동 ↔ 집단성과) ⊥ 집단성숙도 (상황적 리더십이론b)	리더행동 ↔ 집단성과 (평균적 리더십스타일 이론)
집단수준: 부분	(리더행동 ↔ 부하성과) ⊥ 부하성숙도 (상황적 리더십이론c)	부하성숙도 ↔ 리더행동 ↔ 부하성과 (수직적 짝 연계이론)

주) '상황적 리더십이론a'에서는 리더가 부하 개개인에 대해 개별적으로 행동을 하는 반면 '상황적 리더십이론b'에서는 리더가 자신의 고유한 스타일에 따라 행동을 하며, '상황적 리더십이론c'에 따르면 리더가 부하들의 성숙도를 상대적으로 비교하여 내집단과 외집단으로 구분한 후 각각의 집단에 대해 차별적인 행동을 한다. 또한 개별화된 리더십이론과 수직적 짝 연계이론은 '변수들 간 관계'에서는 같으나 분석수준에 있어 차이가 나는 바 후자의 이론은 개구리-연못효과(frog-pond effect, 연못크기에 따라 똑같은 크기의 개구리가 크게 혹은 작게 보이는 것, Klein et al., 1994), 즉 집단의 효과를 반영하고 있는 점이 다르다.

2) Variant는 변수(VARIABLE)와 분석수준 또는 연구대상이 되는 실체(ENTITY)의 합성어이고 paradigm은 다수의 가설(multiple-hypotheses)을 창출하고 이러한 가설들을 검증함으로써 과학적인 연구를 수행할 수 있는 토대를 제공하는 인지적인 틀로 정의할 수 있다 (Dansereau et al., 1984, 1쪽). 그러므로 variant paradigm에 따르면 이론 또는 가설을 구축하고 검증함에 있어서 변수들 간의 관계뿐 아니라 변수들의 관계가 성립하는 분석수준을 고려하여 다수의 가설을 창출함과 동시에 이러한 가설들을 검증함에 있어서도 변수들 간의 관계와 분석수준을 고려해야 한다. 물론 기존의 사회과학자들은 암묵적으로 entity를 고려하여 이론을 만들어 왔다. 예를 들어 심리학자들의 경우 연구대상인 entity는 개인이고, 사회학자들의 경우 entity는 사회, 조직이며, 사회심리학자들의 경우 집단 또는 개인들 간의 관계라고 볼 수 있다. 따라서 개별과학으로서의 사회과학은 그 자체가 연구대상인 entity를 포함하고 있으므로 이론 또는 가설을 정립하는데 있어서 entity는 별로 중요하게 생각하지 않는 듯하다. 그러나 종합과학으로서의 조직행동론은 사회현상을 설명하는데 있어서 변수들 간의 관계가 개인분석수준에서 나타나는 현상인지 아니면 집단수준에서 혹은 조직수준에서 나타나는 현상인가에 대한 가설이 추가되어야 한다.

타난다는 것), 아니면 부하 개개인이 가지는 성속도가 리더의 행동에 영향을 미치게 되고 그 결과로 성과가 나타날 것인가(예를 들어 성속도가 높은 부하에 대해 리더는 특별한 관심이나 배려를 보이게 되고 이러한 관심과 배려가 부하의 자긍심을 높이게 되고 결국 높은 성과를 올리게 하는 원동력으로 작용하는 반면 성속도가 낮은 부하에 대해 리더는 특정한 관심이나 배려를 보이지 않게 되므로 낮은 자긍심을 가지게 되고 결국 낮은 성과를 보이게 된다는 것)의 두 가지 이론 중 과연 어느 것이 보다 타당한가를 자료수집과 분석을 통하여 밝힐 필요가 있다.

집단수준에 초점을 맞추었을 때 상황적 리더십이론은 한편으로는 타당한 이론이지만 다른 한편으로는 타당성이 결여된 이론이 된다. 즉, 집단수준에서 리더는 같은 집단에 속한 부하들에 대해 일정한 스타일을 가지고 동일한 행동을 보이게 된다(이러한 설명은 상황적 리더십이론이 레딘(Reddin, 1967)의 관리자스타일이론에 기초를 두었다는 것과 리더행동이 리더가 가지는 스타일에 의해 결정된다는 허시 등(Hersey et al., 1996)의 설명에 기초한다). 그러나 같은 집단에 속한 부하들의 성속도도 각각 다를 수 있으므로(물론 같은 집단에 속한 부하들의 성속도가 유사한 경우도 생각해볼 수 있다. 예를 들어 대학원생들로 이루어진 수업에서 학생들의 성속도는 비교적 높다고 볼 수 있다. 이러한 상황은 특정한 경우이지만 허시와 블렌차드 역시 이러한 경우를 집단수준의 성속도라고 설명하고 있다) 성과를 극대화하기 위해서 리더는 부하 개개인에 대해 각각 다른 행동을 보여야만 한다. 그러므로 집단수준에서 볼 경우, 부하 개개인의 성속도에 초점을 맞추었을 때 상황적 리더십이론의 타당성은 의문시 된다.

그러나 한편으로 집단이 가지는 성속도에 초점을 맞추었을 때 리더는 일정한 스타일을 가지고 집단 전체에 대해 하나의 행동을 하게 되므로 집단의 성속도에 일치하는 행동을 보이는 집단에서는 성과가 높게 나타나는 반면 일치하지 않는 행동을 보이는 집단에 대해서는 낮은 성과가 나타날 것이다. 따라서 집단의 성속도를 고려할 경우 상황적 리더십이론은 타당한 이론이 된다.

또한 집단부분수준에서 상황적 리더십이론의 경우 리더행동과 성과간의 관계가 성속도에 의해 다르게 나타나는바 내집단에 속한 부하들의 성속도는 높은 반면 외집단에 속한 부하들의 성속도는 낮으므로 내집단의 부하들에게는 참여형 혹은 위임형의 행동을 보여야만 효과적인 반면, 외집단에 속한 부하들에게는 지시형 혹은 설득형의 리더십을 발휘해야만 효과적이다. 그러나 수직적 짝 연계이론의 경우 성속도가 높은 내집단의 부하들에게는 리더십(leadership) 혹은 권한위임이 발휘되어 높은 성과를 이끄는 반면 외집단에 속한 부하들에게는 감독(supervision)이 발휘되어 저조한 성과를 이룰게 된다.

이상에서 살펴본 바와 같이 상황적 리더십이론을 분석수준관점에서 고려해 보면 3가지의 각각 다른 의미를 가지는 이론으로 성립되는바(상황적 리더십이론 a, b, c), 개인수준에서는 리더의 부하개인에 대한 행동과 부하성과간의 관계가 부하개인의 성속도에 의해 조절되는 반면 집단전체수준에서는 리더행동과 집단성과간의 관계가 집단의 성속도에 의해 조절되고 또한 집단부분수준에서는 리더의 행동과 부하의 성과간 관계가 부하의 상대적인 성속도(외집단과 내집단)에 의해 조절됨을 알 수 있다. 분석수준에 기초한 이러한 구분은 상황적 리더십이론의 타당성여부를 밝히는데 매우 중요하나 집단수

준에서 분석수준의 불일치로 인한 두 가지 경우(즉 리더행동과 부하성과간의 관계가 부하의 성숙도에 조절되는 경우와 리더행동과 집단성과간의 관계가 부하개인의 성숙도에 의해 조절되는 경우)를 제외하고는 타당한 이론으로서 성립할 수 있음을 보여준다. 단 세 가지 유형의 상황적 리더십이론 중 어느 이론이 타당한가는 이론적 분석수준과 일치하는 실증연구가 이루어져야만 판단할 수 있다. 예를 들어 개인수준의 이론, 즉 '상황적 리더십이론a'를 연구가설로 채택할 경우 만일 집단수준에서의 자료수집과 분석이 이루어진다면 나타난 결과는 잘못된 분석수준에 의한 오류(fallacy of the wrong level)를 범하게 될 것이고, 반대로 집단전체수준의 이론, 즉 '상황적 리더십이론b'를 연구가설로 채택할 경우 만일 개인수준에서의 자료수집과 분석이 이루어진다면 생태학적 타당성(ecological fallacy)의 문제가 발생하게 된다(Glick & Roberts, 1984).

이와 더불어 세 가지 이론 중 어느 한 가지 이론만을 예측하여 검증한 결과 이론이 뒷받침되지 못했다고 하더라도 다른 두 가지 유형의 이론이 존재하므로 상황적 리더십이론이 타당성을 결여하고 있다는 결론은 적합하지 않을지도 모른다. 예를 들어 블랭크 등(Blank et al., 1986)의 연구는 개인수준에 초점을 둔 '상황적 리더십이론a'를 가설로 채택하고 개인들로부터 자료를 수집하여 개인수준에서 분석한 결과 이론을 뒷받침하는데 실패하고 있어 상황적 리더십이론의 타당성이 결여된 듯 보이지만 나머지 두 가지, 즉 '상황적 리더십이론b'와 '상황적 리더십이론c'에 대한 예측과 검증이 이루어지지 않았기 때문에 그러한 결론은 성급하다고 볼 수 있다.

또한 변수들 간의 관계관점에서 보면 세 가지의 상황적 리더십이론은 각각 개별화된 리더십이론,

평균적 리더십스타일이론, 수직적 짝 연계이론과 경쟁관계에 있음을 보여주는바 상황적 리더십이론의 타당성 여부는 경쟁관계에 있는 다른 이론들과의 비교검증을 통해서 알 수 있다. 특히 경쟁이론들과의 비교 검증 시 이론적 분석수준과 일치하는 실증연구가 이루어진다면 상황적 리더십이론의 타당성여부를 보다 정확하게 판단할 수 있게 될 것이다.

가설의 설정

본 연구는 상황적 리더십이론의 타당성을 검증하는 동시에 세 가지 유형의 상황적 리더십 이론과 기존의 리더십 이론(ALS, VDL, IL)들 중 어떤 이론이 보다 타당한가를 검증하는 것이므로 별도로 가설을 설정하지 않고 여섯 가지의 이론을 하나씩 검증하여 어떤 이론이 타당한가를 밝히고자 한다.

V. 연구방법

5.1 샘플

본 연구에서 제시된 가설을 검증하기 위하여 광주에 위치한 S전자에 근무하는 직원들을 대상으로 200부의 설문서를 배포하였으며 총 170부의 설문지가 회수되었고 회수된 설문지중 질문에 응하지 않은 설문지와 무성의하게 응답한 설문지를 제외한 120부의 설문지가 분석에 사용되었다. 120명의 사원은 36개 과에 소속되었으며 따라서 집단수준의 분석을 위해 36개의 집단이 사용되었다.

응답자중 남성은 115명(96%)이고 여성은 5명(4%)이었으며 연령별로는 20-25세가 8명(6.6%),

26-30세가 25명(20.7%), 31-35세가 47명(38.8%), 36-40세가 31명(25.6%), 41-50세가 9명(7.4%)이었다. 그리고 직원들이 받은 고과점수는 상위 0-10%에 속한다고 응답한 사람이 6명(5%), 상위 11-20%에 속한다고 응답한 사람이 10명(8.3%), 상위 21-30%에 속한다고 응답한 사람이 12명(9.9%), 상위 31-40%에 속한다고 응답한 사람이 8명(6.6%), 상위 41-50%에 속한다고 응답한 사람이 24명(20%), 상위 51-60%에 속한다고 응답한 사람이 18명(14.9%), 상위 61-70%에 속한다고 응답한 사람이 12명(10%), 상위 71-80%에 속한다고 응답한 사람이 12명(10%), 상위 81-90%에 속한다고 응답한 사람이 7명(5.8%), 상위 91-100%에 속한다고 응답한 사람이 2명(1.7%)으로 나타났다. 이것을 간단하게 요약하면 <표 2>와 같다.

5.2 측정도구

본 연구의 가설을 검증하기 위하여 개인성숙도와

집단성숙도, 리더 행동, 그리고 성과를 측정하였으며, 측정도구의 타당성(validity)과 신뢰성(reliability)을 검증하기 위해 요인분석과 신뢰성 분석을 실시하였다.

5.2.1 개인 성숙도와 집단(과) 성숙도

개인 성숙도는 준비성을 말하는 것으로 이는 직무에 대한 준비성(능력, 예를 들어 직무에 대한 경험, 직무수행에 필요한 지식 등)과 심리적 준비성(의지, 예를 들어 직무를 수행하려는 의지, 성취하려는 바램 등)으로 구성되어 있는데, Hambleton 등(1977)이 사용한 성숙도 스케일을 참조하여 총 6문항(예, '나는 과업에 관한 지식을 충분히 보유하고 있다.', '나는 주어진 과업을 달성하고자 하는 강한 의욕을 가지고 있다' 등)에 대해 5점 척도(매우 그렇다, 그렇다, 보통이다, 그렇지 않다, 전혀 그렇지 않다)로 측정하였다. 개인 성숙도를 측정한 6문항에 대해 요인분석을 한 결과 2개의 요인으로 나타났으며, 첫 번째 요인은 '나는 현재 주어진 과

<표 2> 샘플의 성별, 연령별, 고과점수별 분포

성별	남성: 115명 여성: 5명	
연령별	20-25세: 8명 26-30세: 25명 31-35세: 47명 36-40세: 31명 41-50세: 9명	
고과점수별	상위 1-10%: 6명 11-20%: 10명 21-30%: 12명 31-40%: 8명 41-50%: 24명	51-60%: 18명 61-70%: 12명 71-80%: 12명 81-90%: 7명 91-100%: 2명

업을 달성하는데 필요한 기술을 보유하고 있다' 등 능력에 관한 것이었으며, 또 한 요인은 '나는 현재 수행하고 있는 업무에 강한 애착을 가지고 있다' 등 개인의 의지에 관한 것으로 나타났다. 그리고 개인성숙도(능력)의 신뢰계수는 .81이었으며, 개인 성숙도(의지)의 신뢰계수는 .84로 높게 나타났다. 또한 집단(과) 성숙도는 개인 성숙도를 측정하는데 사용한 항목의 '나'를 '우리 과'로 변경하여 총 6 문항(예, '우리 과원들은 현재 주어진 과업을 달성하는데 필요한 기술을 보유하고 있다', '우리 과원들은 현재 수행하고 있는 업무에 강한 애착을 가지고 있다')을 5점 척도로 평가하도록 하였다. 분석 결과 개인 성숙도와는 달리 하나의 요인으로 나타났으며, 신뢰계수는 .91로 매우 높게 나타났다.

5.2.2 성과

성과는 Liden과 Graen(1980)의 개인성과 측정 항목을 참조하여 총 7문항(예, '업무수행 결과의 질', '작업효율성', '혁신의 수', '목표달성도' 등)을 사용하였으며, 각 항목에 대해 5점 척도(매우 그렇다, 그렇다, 보통이다, 그렇지 않다, 전혀 그렇지 않다)로 측정하였다. 집단성과 역시 개인성과를 측정하는데 사용한 항목의 '나'를 '우리 과(집단)'로 변형하여 7개의 문항을 가지고 측정하였다. 요인분석결과 개인성과와 집단성과는 각각 하나의 요인으로 나타났고, 신뢰계수는 각각 .86과 .86으로 높게 나타났다.

5.2.3 직속상사(리더)의 행동

상사의 행동은 직무중심적 행동과 관계중심적 행동으로 구분하였으며, 측정도구는 Stogdill과

Coons (1957)이 개발한 LBDQ-XII를 토대로 총 20문항 중 10문항(예, '나의 상사는 나에게 친근하고 쉽게 접할 수 있도록 해 준다', '나의 상사는 내가 부서의 구성원으로서 즐거워할 만한 일은 전혀 하지 않는다', '나의 상사는 나를 공평하게 대우해준다', '나의 상사는 나의 개인적 복지에 대해서 주의를 기울여 준다' 등)은 관계중심적 행동을, 그리고 10문항(예, '나의 상사는 내게 기대하는 것이 무엇인지를 알려 준다', '나의 상사는 확실적인 절차를 따를 것을 요구한다', '나의 상사는 내가 무엇을 해야 하며, 어떻게 해야 하는지를 결정해준다', '나의 상사는 나로 하여금 규칙을 준수하도록 한다' 등)은 직무중심적 행동을 측정하는데 사용하였으며 5점 척도(매우 그렇다, 그렇다, 보통이다, 그렇지 않다, 전혀 그렇지 않다)로 측정하였다. 요인분석 결과 2개의 요인으로 나타났으며, 첫 번째 요인은 관계중심적 행동을 측정하는 항목으로 신뢰계수는 .85로 높게 나타났고, 두 번째 요인은 직무중심적 리더행동을 측정하는 항목으로 신뢰계수는 .74로 나타났다.

5.3 분석

변수들 간의 관계를 살펴보기 위하여 상관관계분석(correlation analysis)을 실시하였고, 개인수준과 집단수준에서 독립변수가 종속변수에 미치는 영향을 검증하기 위하여 다중회귀분석(multiple regression analysis)을 실시하였으며, 집단 간에 차이가 있는지를 알아보기 위하여 분산분석을 실시하였다.

VI. 연구결과

개인수준의 변수인 개인성숙도, 개인성과 그리고 집단수준의 변수인 과의 성숙도, 과의 성과, 그리고 리더행동 간의 관계를 파악하기 위하여 상관관계분석을 실시하였다. <표 3>은 각 변수들 간 상관관계 매트릭스를 보여준다.

<표 3>의 상관관계 매트릭스에서 보듯이 관계중심적 행동은 개인의 성숙도, 과(집단) 성숙도, 개인성과와 과(집단) 성과와 정(+)의 관계를 가지는 것으로 나타났으나, 직무중심적 행동은 과(집단) 성숙도와 과(집단) 성과와 부(-)의 관계를 가지는 것으로 나타났다.

6.1 여섯 가지 이론들의 검증

6.1.1 '상황적 리더십a'의 검증

개인수준에서 상황적 리더십 이론의 가설인 '(리더행동 ↔ 부하성과) ⊥ 부하성숙도'를 검증하기

위해 성과를 종속변수로 그리고 관계중심적 리더행동, 직무중심적 리더행동과 개인성숙도를 독립변수로 다중회귀분석을 실시하였다. 분석결과 <표 4>에 나타난 바와 같이 리더행동과 부하성숙도의 상호작용효과는 없는 것으로 나타나 개인수준의 상황적 리더십이론은 뒷받침되지 않았다.

또한 부하의 성숙도 정도에 따라 적합한 리더행동이 존재하는가의 여부를 평가하기 위하여 분산분석을 실시하였다. <표 5>에서 나타난 바와 같이 분산분석 결과 성숙도와 리더행동의 상호작용효과는 유의적이지 못한 것으로 나타나, 개인수준에서의 상황적 리더십이론을 뒷받침하지 못하였다.

상호작용효과를 알아보기 위한 또 하나의 분석으로 리더행동과 성숙도가 일치하는 부하들로 이루어진 cell과 일치하지 않는 부하들로 이루어진 cell로 나누어 집단간의 차이를 검증하는 분산분석을 실시하였다. 리더행동과 성숙도가 일치하는 부하들과 일치하지 않는 부하들을 다음과 같이 구분하였는바 리더의 행동유형이 지시형이라고 응답한 부하들 중 성숙도가 가장 낮은 부하들을 리더행동과 성숙도가 일치하는 부하들로 그렇지 않은 부하들을 일치하지

<표 3> 변수들 간 상관관계 매트릭스

변수	개인성숙도 (능력)	개인성숙도 (의지)	과성숙도	과성과	개인성과	관계중심적 리더행동	직무중심적 리더행동
개인성숙도(능력)	1.000						
개인성숙도(의지)	.4851**	1.000					
과(집단) 성숙도	.3023**	.3802**	1.000				
과(집단) 성과	.2742**	.2978**	.6512**	1.000			
개인성과	.5361**	.4582**	.4989**	.6703**	1.000		
관계중심적 리더행동	.3541**	.3649**	.5399**	.5478**	.531**	1.000	
직무중심적 리더행동	.0722	-.1859	-.2177*	-.1926*	-.1084	-.1442	1.000

주) * p<.05 ** p<.01

〈표 4〉 리더행동과 성숙도의 다중회귀분석결과

독립변수	B	SE B	Beta	T	Sig T	R-square
관계중심적 리더행동	1.805	.733	1.403	2.464	.015*	.426
개인 성숙도	.751	.267	1.274	2.816	.006**	
관계중심적 리더행동 * 개인 성숙도	-.028	.015	-1.563	-1.880	.063	.313
직무중심적 리더행동	1.157	1.063	.773	1.089	.278	
개인 성숙도	.503	.175	.889	2.873	.005**	
직무중심적 리더행동 * 개인 성숙도	-.024	.021	-.844	-1.141	.256	

주) * p<.05 ** p<.01

〈표 5〉 성과를 종속변수로 한 리더행동과 성숙도의 분산분석

	SS	DF	MS	F	유의확률	
관계중심적 리더행동	주효과	505.014	4	126.524	18.797	.000**
	리더행동	73.397	1	73.397	8.021	.006**
	성숙도	327.078	3	109.026	11.914	.000**
	2-way 상호작용효과	22.374	3	7.458	.815	.488
직무중심적 리더행동	주효과	472.501	4	118.125	12.475	.000**
	리더행동	31.933	1	31.933	3.373	.069
	성숙도	432.303	3	144.101	15.219	.000**
	2-way 상호작용효과	19.217	3	6.406	.676	.568

주) ** p<.01

않는 부하들로 구분하였고, 마찬가지로 코치형이라고 응답한 부하들 중 두 번째로 성숙도가 낮은 부하들을 리더행동과 성숙도가 일치하는 부하들로 그렇지 않은 부하들을 일치하지 않는 부하들로 구분하였으며, 참여형과 위임형의 경우도 동일한 방법을 사용하여 구분하였다.

〈표 6〉에서 보는 바와 같이 리더행동과 성숙도가 일치하는 cell과 일치하지 않는 cell 간의 차이가

유의한 것으로 나타났다. 그럼에도 불구하고 성숙도와 리더행동이 일치한 부하들로 이루어진 cell에서의 성과는 3.35이고 일치하지 않는 cell의 성과는 3.65로 오히려 상황적 리더십이론에서 주장하는 것과 반대결과가 나타났다. 즉 상황적 리더십이론에 따르면 부하의 성숙도와 리더행동이 일치하는 경우에는 부하의 성과가 높아야 하고 일치하지 않는 경우에는 성과가 낮아야 하나 분석결과는 오히

〈표 6〉 리더행동과 성숙도가 일치하는 cell과 일치하지 않는 cell의 차이분석

종속변수	집단	SS	DF	MS	F	유의확률
개인성과	집단간	74.049	1	74.049	5.8414	.017*
	집단내	1432.472	113	12.676		
	합계	1506.521	114			
	평균	일치하는 집단 = 3.35, 일치하지 않은 집단 = 3.65				

주) * p<.05

려 부하의 성숙도와 리더행동이 일치하지 않은 경우에 부하의 성과가 높은 것으로 나타났다.

이러한 결과를 보다 구체적으로 분석하기 위하여 리더행동을 관계중심적 행동과 직무중심적 행동을 기초로 4가지 유형으로 구분하고 (지시형, 코치형,

참여형, 위임형), 각 유형에 해당하는 응답자에 대해 성숙도 수준이 일치하는 부하와 일치하지 않은 부하의 두 집단의 성과 차이를 분석하였다.

〈표 7〉에서 보는 바와 같이, 성과차이는 지시형과 위임형에서 유의적인 것으로 나타났으나, 지시

〈표 7〉 각각의 리더행동 유형에서 리더행동과 성숙도가 일치하는 집단과 일치하지 않는 집단의 성과차이분석

종속변수	집단구분	SS	DF	MS	F	유의확률
S1 (지시형)	개인간	113.277	1	113.277	9.784	.0033**
	개인내	451.503	39	11.577		
	합계	564.780	40			
	평균	일치하는 집단 = 3.02, 일치하지 않은 집단 = 3.56				
S2 (코치형)	개인간	19.504	1	19.504	1.673	.204
	개인내	384.666	33	11.656		
	합계	404.171	34			
	평균	일치하는 집단 = 3.40 일치하지 않은 집단 = 3.70				
S3 (참여형)	개인간	.498	1	.498	.083	.774
	개인내	143.040	24	5.960		
	합계	143.583	25			
	평균	일치하는 집단 = 4.00, 일치하지 않은 집단 = 3.89				
S4 (위임형)	개인간	124.104	1	124.104	27.876	.0003**
	개인내	48.972	11	4.452		
	합계	173.076	12			
	평균	일치하는 집단 = 4.03, 일치하지 않은 집단 = 3.08				

주) * p<.05 ** p<.01

형에서는 부하의 성숙도와 리더행동의 적합성이 낮은 부하들의 성과가 적합성이 높은 경우의 부하들 성과보다 더 높은 것으로 나타났고, 위임형에서는 부하의 성숙도와 리더행동의 적합성이 높은 경우의 부하들 성과가 적합성이 낮은 경우보다 높은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 4개 리더행동 유형 중 오직 1개의 유형(위임형)에서만 상황적 리더십이론에서 예측하는 리더행동과 성숙도간의 상호작용 효과를 보여주므로 전체적으로 '상황적 리더십이론 a'가 본 연구의 샘플에서는 타당하지 않은 것으로 결론내릴 수 있다.

6.1.2 개별화된 리더십이론의 검증

개별화된 리더십이론에 따르면 부하의 성숙도(능력과 의지)와 리더행동 그리고 성과의 세 변수들간의 관계가 유의적인 것으로 나타나야 하는바 (성숙도 ↔ 리더행동 ↔ 부하의 성과) 세 개 변수의 관계가 유의적인가를 보기 위해서는 세 개 변수간의 상관관계가 각각 유의적인가(부하의 성숙도(능력과 의지)와 리더행동, 리더행동과 부하의 성과, 그리고 부하의 성숙도와 부하의 성과)의 여부와 변수들간에 상관관계 간 차이가 없는지의 여부를 확인해야 한다. 본 연구결과는 이러한 관계를 보여 주고

있는바 <표 2>의 상관관계 매트릭스에서 나타난 바와 같이 부하의 성숙도(능력과 의지)와 관계중심적 리더행동(각각 0.35, 0.36, $p < .05$), 부하의 성숙도(능력과 의지)와 부하의 성과(각각 0.53, 0.46, $p < .05$) 그리고 관계중심적 리더행동과 부하의 성과(0.53, $p < .05$)는 모두 유의적인 상관관계를 가지는 것으로 나타났다. 또한 다섯 개의 상관관계 간 차이가 있는지의 여부를 검증한 결과 모든 상관관계간 차이가 유의적이지 않은 것으로 나타났다(상관관계 차이의 t값 범위는 0.11부터 1.33으로 $p > .05$). 이러한 결과는 부하의 성숙도, 리더행동, 부하의 성과간 관계(성숙도 ↔ 리더행동 ↔ 부하의 성과)가 유의적이라는 것을 뒷받침하고 있어 개별화된 리더십이론이 타당하다는 것을 보여 준다.

6.1.3 '상황적 리더십이론b'의 검증

집단전체수준에서의 상황적 리더십이론을 검증하기 위해 관계중심적 행동, 직무중심적 행동, 집단성숙도, 집단성과간의 관계를 집단수준에서 분석하였다.

<표 8>의 상관관계 매트릭스에서 보듯이 집단성숙도, 집단성과와 관계중심적 리더행동 간에는 유

<표 8> 집단수준에서 리더행동, 성숙도, 성과의 상관관계 매트릭스

	집단성숙도	집단성과	관계중심적 리더행동	직무중심적 리더행동
집단성숙도	1.000			
집단성과	.629**	1.000		
관계중심적 리더행동	.691**	.675**	1.000	
직무중심적 리더행동	-.262	-.245	-.316	1.000

주) * $p < .05$ ** $p < .01$

의한 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 그러나 상관관계 분석만으로는 집단성숙도가 조절변수로 작용하는지의 여부를 알 수가 없으므로 다중회귀분석을 실시하였다. <표 9>의 회귀분석결과에서 보듯이 성숙도와 리더행동의 상호작용효과는 없는 것으로 나타나 '상황적 리더십이론b'가 뒷받침되지 않았다.

행동이 모두 높은 집단과 그렇지 못한 집단으로 나누어 집단간 성과 차이분석을 실시하였다. 분석결과 <표 10>에서 보는 바와 같이 (9.9)형 집단에 속한 부하들의 성과는 나머지 3개 집단에 속한 부하들의 성과와 유의한 차이를 보여주지 못하고 있어 리더가 이상적인 리더십스타일을 보인다고 하더라도 집단의 성과와는 무관한 것으로 나타났다.

6.1.4 평균적 리더십스타일 이론의 검증

평균적 리더십스타일 이론에서 (9.9)형의 리더십이 가장 바람직한가를 밝히기 위해 성과를 종속변수로 하여 관계중심적 리더행동과 직무중심적 리더

6.1.5 '상황적 리더십이론c'의 검증

집단부분수준에서는 리더 행동과 부하 성과와의 관계가 부하의 상대적인 성숙도(외집단과 내집단)

<표 9> 리더행동, 성숙도, 집단성과의 다중회귀분석(집단수준)

독립변수	B	SE B	Beta	T	Sig T	R-square
관계중심적 리더행동	-2.348	1.276	-.186	-.184	.855	.469
성숙도	-.777	.876	-.683	-.888	.381	
관계중심적 리더행동*성숙도	.048	.055	1.420	.881	.384	.226
직무중심적 리더행동	-.458	3.652	-.259	-.126	.900	
성숙도	.404	1.379	.355	.293	.771	
직무중심적 리더행동*성숙도	8.730	.165	.113	.053	.958	

<표 10> (9.9)형의 리더십을 보이는 집단과 그렇지 못한 집단의 성과차이분석

종속변수	집단구분	SS	DF	MS	F	유의확률
개인성과	집단간	9.187	1	9.187	.6989	.405
	집단내	1498.700	114	13.146		
	합계	1507.887	115			
	cell 평균	cell 1(낮은 관계중심적 리더행동 + 낮은 직무중심적 리더행동) = 3.37 cell 2(낮은 관계중심적 리더행동 + 높은 직무중심적 리더행동) = 3.42 cell 3(높은 관계중심적 리더행동 + 낮은 직무중심적 리더행동) = 3.90 cell 4(높은 관계중심적 리더행동 + 높은 직무중심적 리더행동) = 3.65				

에 의해 다르게 나타난다는 것을 검증하기 위해 집단 전체를 성숙도의 중앙값에 의해 두 개의 집단으로 나눈 뒤 리더행동과 성과간의 상관관계를 분석하였다.

〈표 11〉에서 보는 바와 같이 내집단의 경우 관계중심적 리더행동과 성과간 관계는 유의한 것으로 나타났으나 직무중심적 리더행동과 성과간 관계는

유의하지 않는 것으로 나타났다. 외집단의 경우 역시 관계중심적 리더행동과 성과간의 관계는 유의적이었지만 직무중심적 리더행동과 성과간의 관계는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 또한 내집단과 외집단에 속한 부하들에 대해 리더행동과 성과간의 상관관계 차이를 검증하였는바 관계중심적 리더행동과 성과간의 관계는 내집단, 외집단 모두 유의한

〈표 11〉 내집단과 외집단의 리더행동과 성과 간 상관관계

집단구분	변수	관계중심적 상사행동	직무중심적 상사행동	개인성과
내집단	관계중심적 행동	1.000		
	직무중심적 행동	-.3366	1.000	
	개인성과	.4345**	-.1793	1.000
외집단	관계중심적 행동	1.000		
	직무중심적 행동	-.0102	1.000	
	개인성과	.4282**	-.0262	1.000

주) ** p<.01

〈표 12〉 평균개인성과, 평균성숙도, 리더행동의 분산분석

변수	집단구분	SS	DF	MS	F	유의확률
관계중심적 리더행동	집단간	71.671	1	71.671	18.111	.0002**
	집단내	134.545	34	3.9572		
	합계	206.216	35			
	평균	하위집단의 평균값=3.39, 상위집단의 평균값=3.79				
직무중심적 리더행동	집단간	28.526	1	28.526	5.458	.025*
	집단내	177.689	34	5.226		
	합계	206.216	35			
	평균	하위집단의 평균값=3.74, 상위집단의 평균값=3.48				
평균성숙도	집단간	52.229	1	52.229	11.532	.0018**
	집단내	153.986	34	4.529		
	합계	206.216	35			
	평균	하위집단의 평균값=3.42, 상위집단의 평균값=3.76				

주) * p<.05, ** p<.01

것으로 나타났으나($p < .01$), 두 상관관계의 차이는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이는 내집단에 속한 부하이전 외집단에 속한 부하이전 리더가 관계 중심적 행동을 보여 주었을 때 부하의 성과가 높게 나타난다는 것을 보여준다. 따라서 집단부분수준에서의 '상황적 리더십이론'은 뒷받침되지 않았다.

6.1.6 수직적 짝 연계이론의 검증

수직적 짝 연계이론은 한 집단이 부하의 성숙도에 따라 내집단과 외집단으로 나누어지고 내집단에 대해서는 관계중심적 행동을 그리고 외집단에 대해서는 직무중심적 행동을 보여준다는 것으로 일단 부하의 성숙도와 리더행동에 대해 내집단과 외집단으로 구분되어 나타나는가에 대한 분산분석을 실시하였다. 분석결과 <표 12>에서 볼 수 있듯이 두 가지의 리더행동과 성숙도가 모두 집단 간에서 유의한 차이를 보이고 있다($F = 18.111, 5.458, 11.532, P < 0.05$). 그럼에도 불구하고 자유도를 고려치 않은 E-ratio(test)의 결과는 모두 집단내 차이가 유의한 것으로 나타났다. 이러한 두 개의 모순된 결과는 수직적 짝 연계이론이 집단부분수준에서 성립하지 않는다는 것을 의미하며, 결론적으로 VDL이론이 타당하지 않는다는 것을 보여준다.

Ⅶ. 결론 및 시사점

7.1 이론적 이슈

상황적 리더십이론은 실제 작업현장에서 많이 쓰

이고 있는 이론임에도 불구하고 이론에 포함된 변수들이 가지는 개념적 모호성과 이론이 뒷받침 되지 못한 이유로 이론의 타당성과 유용성에 의문이 제기되어 왔다. 또한 상황적 리더십이론을 검증하는데 실패한 연구들은 이론을 개인수준에서만 분석함으로써 상황적 리더십이론이 집단수준에서도 성립할 수 있다는 점을 간과하고 있다는 문제점을 안고 있다. 이러한 문제들을 해결하기 위하여 본 연구는 상황적 리더십이론을 분석수준과 변수들 간의 관계 관점에서 재고찰함으로써 상황적 리더십이론이 가지는 한계점을 극복하려는 시도와 함께 상황적 리더십이론을 경쟁관계에 있는 다른 리더십이론과 비교함으로써 상황적 리더십이론의 타당성을 검증하고자 하였다. 이러한 연구목적 달성을 위하여 본 논문에서는 상황적 리더십이론을 분석수준과 변수들간의 관계를 토대로 비교하여, 개인수준에서는 리더의 부하개개인에 대한 행동이 부하성과에 영향을 미치며 이들 간의 관계가 부하개인의 성숙도에 의해 조절되는 반면, 집단전체수준에서는 리더행동과 집단성과간의 관계가 집단의 성숙도에 의해 조절되며, 집단부분수준에서는 리더행동과 부하성과간의 관계가 부하들의 상대적인 성숙도에 의해 조절된다는 세가지 유형의 이론으로 구분하였다.

또한 변수들간 관계에 초점을 맞추었을 때 상황적 리더십이론에서는 리더행동과 성과간의 관계가 부하의 성숙도에 의해 조절되는 반면, 평균적 리더십스타일이론에서는 성숙도에 관계없이 성립하고, 개별화된 리더십이론과 수직적 짝 연계이론에서는 리더행동에 영향을 미치는 변수로 작용함으로써 분석수준으로 구분한 상황적 리더십이론에 대한 각각의 경쟁가설로서 개인수준에서는 개별화된 리더십이론을, 집단전체수준에서는 평균적 리더십스타일이론을, 집단부분수준에서는 수직적 짝 연계이론을

제시하여 검증하고자 하였다.

7.2 실증적 이슈

개인수준에서 성숙도(능력, 의지)가 높은 부하에게 상사는 관계중심적 행동을 보여줄 때 부하의 성과가 높아지며, 성숙도가 낮은 부하에게는 직무중심적 리더행동을 보여야 성과가 높게 나타난다는 가설(상황적 리더십이론a)과는 달리 검증결과 성숙도의 높고 낮음에 상관없이 관계중심적 리더행동을 보일 때 부하의 성과가 높게 나타남으로써 개인수준에서의 상황적 리더십이론은 뒷받침되지 못하였다. 반면에 경쟁가설인 부하성숙도, 리더행동, 부하성과간에 유의적인 관계를 가진다는 개별화된 리더십이론은 타당한 것으로 밝혀졌다. 즉, 성숙도가 높은 부하에 대해 리더는 관계중심적 행동을 보여주게 되며, 이러한 행동이 부하의 성과를 높여주게 된다. (또는 앞에서 밝힌 바와 같이 리더행동이 부하의 성과에 그리고 부하의 성숙도에 영향을 미칠 수도 있다).

그러나 집단전체수준에서의 경우, 리더행동과 집단성과간의 관계가 집단의 성숙도에 의해 조절된다는 가설(상황적 리더십이론b)을 검증한 결과 유의한 결과가 나타나지 않아 집단전체수준에서 상황적 리더십이론의 가설과 그의 경쟁가설은 모두 기각되었다. 집단부분수준에서의 경우 역시, 성숙도가 높은 집단의 경우 관계중심적 리더행동에서의 상관관계가 높고, 성숙도가 낮은 집단의 경우 직무중심적 리더행동에서의 상관관계가 높을 것이라는 가설(상황적 리더십이론c)은 분석결과 성숙도의 고·저에 관계없이 리더가 관계중심적 리더행동을 보일 때 성과가 높게 나타나는 것으로 나타나 상황적 리더십이론에서의 가설과 그의 경쟁가설은 모두 기각되었다.

7.3 본 연구의 한계

비록 본 연구에서 개별화된 리더십이론 즉 '성숙도 ↔ 리더행동 ↔ 성과'간의 관계가 뒷받침되었지만 부하들뿐 아니라 부하들의 직속상사들로부터 응답을 구하여 부하와 리더의 응답결과가 일치하는가의 여부를 판단하는 것이 짝수준에서의 검증을 위해서 필요한바 이러한 점이 본 연구의 한계라고 볼 수 있으며 향후 이러한 한계를 극복할 수 있도록 상사와 부하로 이루어진 짝으로부터 자료를 수집하여 검증이 이루어져야 할 것이다.

본 연구에서 또 하나의 한계점은 성과를 측정하는데 있어서 실제의 성과를 측정한 것이 아니라 응답자가 자신의 성과를 스스로 평가하여 응답했다는 점에서 동일한 방법에 의한 오류(common method bias)가 없다고 보기 어렵다. 따라서 향후 실제의 성과를 측정하여 가설을 검증함으로써 보다 효과적인 연구가 이루어져야 할 필요성이 있다고 보여 진다.

7.4 시사점(Implication)

본 연구결과에 따르면 개인수준에서 리더행동과 부하성과간의 관계가 부하성숙도에 의해 조절된다는 대안 1은 기각되었으나, 부하성숙도와 리더행동 그리고 부하성과간에 유의적인 관계가 있다는 대안 2인 개별화된 리더십이론은 지지되었다. 개별화된 리더십이론에 따르면 리더와 부하의 관계는 사회적 교환이론(Blau, 1964)으로 설명되는바 한 개인(리더)이 상대방(부하)에게 가치 있는 보상을 제공하게 되면 상대방은 일종의 책무를 지게 되며, 상대방은 이러한 책무를 면하기 위하여 그 개인에게 반대급부로 가치 있는 보상을 제공하게 된다.

부하가 가지는 능력과 수행하려는 의지는 리더

측면에서 보았을 때 하나의 가치 있는 보상이 될 수 있다. 즉, 리더는 성과를 높이는데 초점을 맞추게 되고 따라서 직무를 수행하는 데 필요한 능력과 수행하려는 의지가 있는 부하가 필요하며 이러한 부하의 능력과 의지가 리더에게는 일종의 가치 있는 보상으로 작용하게 된다. 리더는 이러한 가치 있는 보상의 대가로 부하에게 관심과 배려를 보이게 되는바 이때 리더의 관심과 배려는 부하의 측면에서 보았을 때 하나의 가치 있는 보상이 된다. 또한 리더의 관심과 배려는 부하의 측면에서 보았을 때 가치 있는 보상이므로 부하는 반대급부로 가치 있는 보상 즉 높은 성과를 리더에게 제공하게 되는바 부하의 높은 성과는 리더에게 가치 있는 보상이 된다. 물론 앞에서 밝힌 바와 같이 자기예언 충족이론에서처럼 리더의 관심과 배려가 부하에게 가치 있는 보상으로 작용하게 되면 부하는 높은 성과로 보답하게 되고 이러한 결과가 부하의 높은 성숙도 수준으로 나타날 수도 있다.

본 연구의 결과를 바탕으로 기업에서 부하 개인의 성과를 향상시키기 위해서는 우선 능력과 의지가 있는 사람을 선발해야 해야 하고, 능력과 의지가 없는 직원들에 대해서는 교육과 훈련을 통하여 높은 수준의 능력과 의지를 가지도록 해야 하며 이 경우 리더들은 사회적 교환관계에 의해 자연스럽게 관계중심적 행동을 보여주게 되며 이러한 행동의 결과가 부하의 성과와 직결되게 된다. 이와 더불어 리더로 하여금 부하들에게 관심과 배려를 보이게 함으로써 반대급부로 부하로 하여금 높은 성과로 보답하게 하여 그 결과 부하의 성숙도 수준을 높일 수도 있다. 그러므로 가장 중요한 것은 부하 개인의 능력과 의지를 어떻게 높일 것인가와 리더의 부하에 대한 관심과 배려를 어떻게 이끌어낼 수 있는가에 대한 문제라고 볼 수 있다. 물론 조직의 구

성원들을 선발하는데 있어서 능력이 있는 사람을 선발하는 것은 당연하며 구성원들이 능력이 있다고 가정하는 경우 리더의 관계중심적 행동이 부하들의 의지를 높여 부하의 성과를 올리는 것 역시 하나의 대안적인 설명으로 가능하다고 볼 수 있다. 그러므로 본 연구의 한계점에서도 밝혔듯이 향후의 연구는 상사와 부하로 이루어진 짝으로부터 자료를 수집하여 검증함으로써 과연 짝 수준에서 성립하는가를 파악할 필요가 있다.

본 연구의 결과는 또한 조직에서 리더를 육성하려는 정책담당자들과 리더십을 개발하려는 개인들에게 다음과 같은 함의를 제공해준다. 우선 조직의 정책담당자들은 성숙도가 높은 부하들에게는 리더가 관계중심적 행동을 보일 때 성과가 높게 나타난다는 사실을 인지하고 리더가 부하들에게 어떻게 효과적으로 관계중심적 행동을 보이게 할 것인가에 대한 지침을 제공해야 한다. 예를 들어 리더로 하여금 부하가 제시한 제안을 되도록 수용하게끔 한다거나, 부하가 가지는 개인적인 문제에 대해 배려해주도록 하고, 부하가 가지는 능력에 대해 자신감을 보이도록 하며, 부하가 가지는 잠재력을 인정하게 하고, 부하를 리더 자신과 동등하게 대하도록 하고, 부하의 감정에 귀를 기울이게 함으로써 관계중심적 리더를 육성하여 부하의 성과를 높이도록 해야 할 것이다. 또한 정책담당자는 리더의 직무중심적 행동이 개인성과와는 관계가 없다는 것을 알고 비록 성숙도가 낮은 부하라고 하더라도 리더로 하여금 직무중심적 행동을 보여서는 안 된다는 것을 주시시켜야 할 것이다. 이와 더불어 정책담당자는 낮은 성숙도를 가진 부하들을 어떻게 하면 높은 성숙도를 가지게 할 것인가를 고려해야 할 것이다. 예를 들어 교육과 훈련을 통하여 부하의 능력을 높여야 하며 동시에 외재적 보상과 내재적 보상을 통

하여 부하의 의지를 높여야 할 것이다. 마찬가지로 리더십을 개발하려는 개인들은 부하를 배려하는 것이 곧 성과를 높인다는 사실을 깨닫고 부하를 배려하는 행동이 몸에 배도록 끊임없는 자기개발을 해야 할 것이다. 예를 들어 부하가 가지고 있는 고민과 문제점이 무엇인지에 대해 항상 생각하고, 부하의 감정에 귀를 기울여주고, 부하가 원하는 것이 무엇인지 알아야 하며, 부하를 자신과 동등하게 배려하고, 부하가 제시한 제안을 수용하려는 노력을 보여야 하며, 부하가 가지는 아이디어를 지지해주어야 한다.

참고문헌

- 김경수, 김공수, 최광신, 김순영(2000). "허시와 블렌차드의 상황적 리더십 이론의 재고찰." *인사관리연구*, 24(1), 289-317. 24권 1호, 289-317.
- Aldag, R. J., & Brief, A. P. (1981), *Managing organizational behavior*, St. Paul, MN: West Publishing.
- Aldrich, H.E. (1979), *Organizations and environment*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Avery, G.C. (2001), "Situational leadership preferences in Australia: Congruity, flexibility and effectiveness," *Leadership & Organization Development Journal*, 22, 11-21.
- Avery, G.C., & Ryan, J. (2002), "Applying situational leadership in Australia," *Journal of Management Development*, 21, 242-262.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964), *The Managerial Grid*, 3rd (ed). Texas: Gulf Pub.
- Blanchard, K. H., Zigarmi, P., & Zigarmi, D. (1985), *Leadership and the one minute manager*. New York: William Morrow.
- Blank, W., Weitzel, P., & Green, S. G. (1986), "Situational leadership theory: A test of underlying assumptions," *Proceedings of the Academy of Management*, 384.
- Blau, P.M.(1964), *Exchange and power in social life*, New York: Wiley.
- Chen, J. & Silverthorne, C. (2005), "Leadership effectiveness, leadership style, and employee readiness," *Leadership & Organization Development Journal*, 26, 280-286.
- Dansereau, F., Alutto, J. A., & Yammarino, F. (1984), *Theory testing in organizational behavior: The varient approach*, NJ: Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, J. (1975), "A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process," *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- Dansereau, F., Yammarino, F. J., Markham, S., Alutto, J. A., Newman, J., Dumas, M., Nachman, S. A., Naughton, T.J., Kim, K., Al-Kelabi, S., Lee, S., & Keller, T. (1995), "Individualized leadership: A new multi-level approach," *Leadership Quarterly*, 6, 413-450.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986), "Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development," *Academy of Management Review*, 11, 618-634.
- Fernandez, C. F., & Vecchio, R. P. (1997), "Situational leadership theory revisited: A test of an across-jobs perspective," *Leadership Quarterly*, 8, 67-84.
- Glick, W. H., & Roberts, K. H. (1984),

- "Hypothesized interdependence, assumed independence," *Academy of Management Review*, 9, 722-735.
- Graeff, C. L. (1981), "Some theoretical issue that undermine the utility of the Hersey-Blanchard situational leadership theory: A critical view," in *Proceedings of the 19th Annual Southern Management Meetings the relationship between theory, research and practice*(pp. 204-206). City, State: Publisher. Atlanta, GA: Southern Management Association.
- Graeff, C. L. (1983), "The situational leadership theory: A critical view," *Academy of Management Journal*, 8, 285-291.
- Graeff, C. L. (1997), "Evolution of situational leadership theory: A critical review," *Leadership Quarterly*, 8, 153-170.
- Graen, G., & Cashman, J. F. (1976), "A role making model of leadership in formal organizations: A developmental approach," in J.G. Hunt and L.L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers*, Kent, Ohio: Kent State University. Press.
- Graen, G., Liden, R., & Hoel., W. (1982), "Role of leadership in the employee withdrawal process," *Journal of Applied Psychology*, 67, 868-872.
- Hambleton, R. K., & Gumpert, R. (1982), "The validity of Hersey and Blanchard's theory of leader effectiveness," *Group and Organization Studies*, 7, 225-242.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969), "Life cycle theory of leadership," *Training and Development Journal*, 23, 26-34.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977), *Management of organization behavior: Utilizing human resource*(3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982), *Management of organization behavior: Utilizing human resource*(4rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988), *Management of organization behavior: Utilizing human resource*(5rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., Johnson D. E. (1996), *Management of organization behavior: Utilizing human resource*(6rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Klein, K. J., Dansereau, F., & Hall R. J. (1994), "Levels issues in theory development, data collection, and analysis," *Academy of Management Review*, 19, 195-229.
- Norris, W. R., & Vecchio, R. P. (1992), "Situational leadership theory: A replication," *Group & Organization Management*, 17, 331-342
- Silverthorne, C. (2000), "Situational leadership theory in Taiwan: A different culture perspective," *Leadership & Organization Development Journal*, 21, 68-74.
- Reddin, W. J. (1967), "The 3-D Management Style Theory," *Training and Development Journal*, 21, 8-17.
- Stogdill, R., & Coons, A. (1957), *Leader behavior: Its description and measurement*(Research Monograph No.88). Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.
- Vecchio, R. P. (1987), "Situational leadership theory: An examination of a prescriptive theory," *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 444-451.

An Investigation of Situational Leadership Theory: A Focus on Variable Relationships and Levels of Analysis

Kyoungsu Kim* · Kong Soo Kim** · Soon Young Kim***

Abstract

In this paper we have suggested that situational leadership theory(SLT) is a theoretically valid theory from a level of analysis perspective and is competitive with other leadership theories from variable relationships and levels of analysis perspectives. For example, at the group level SLT indicates that the relationship between leader behavior and leadership effectiveness(group performance) is moderated by group maturity on the assumption that a leader homogeneously behaves toward subordinates in the same group on the basis of his/her own style. This group-level SLT is competitive with the average leadership style(ALS) theory in which leader behavior based on leadership style relates to group performance regardless of group-level maturity. At the individual level SLT indicates that the relationship between leader behavior and subordinate performance(leadership effectiveness) depends on subordinate(individual-level) maturity on the assumption that a leader differently behaves toward each subordinate in the same group. This individual-level SLT is competitive with the individualized leadership(IL) theory in which the relationships among subordinate maturity, leader behavior and subordinate performance are positive. At the group-parts level SLT indicates that the relationship between leader behavior and subordinate performance depends on subordinates' relative maturity on the assumption that a leader behaves differently toward in- and out-group members(subordinates) in the same

* 300 Yongbong-dong, Buk-Ku, College of Business Administration, Chonnam National University, Kwangju, South Korea. (kskim@chonnam.ac.kr)

** San 68, Miryong-dong, School of Business Administration and Accounting, College of Social Science, Gunsan National University, Gunsan, Jeonbuk, South Korea. (kksoo@kunsan.ac.kr)

*** 300 Yongbong-dong, Buk-Ku, College of Business Administration, Chonnam National University, Kwangju, South Korea.

group. This group-parts level SLT is competitive with the vertical dyad linkage(VDL) theory in which a leader differentiates in- and out-group members on the basis of members' relative maturity levels and show different behaviors toward in- and out-group members.

We have empirically tested these three types of SLT and their own competitive theories through correlational analysis, multiple regression analysis, and ANOVA. We have collected data from 120 employees of 36 work groups in a large electronic company at Kwangju in Korea.

The results show that the three types of SLT are not supported. The results also show that the ALS and VDL theories are not supported. However, the results support the individualized leadership theory: The relationships among leader behavior, subordinate performance, and subordinate maturity are positive. These results indicate that subordinate maturity does not moderate the relationship between leader behavior and subordinate performance at the individual, group and group-parts levels. However, the results indicate that subordinate maturity relates to leader behavior and subordinate performance. In other words, a leader shows different behaviors toward subordinates on one-on-one and subordinate-maturity basis. For example, a leader shows high degree of consideration behavior toward a subordinate with high level of maturity, whereas the same leader shows low degree of consideration behavior toward another subordinate with low level of maturity. These results are discussed in terms of social comparison theory and limitations of this study are also discussed.

Key words: situational leadership theory, variable relationships, levels of analysis, individualized leadership, average leadership style, vertical dyad linkage