

집단수준에서 상황적 리더십이론의 검증*

김경수(제1저자)

전남대학교 경영학과
(kskim@chonnam.ac.kr)

조용현(제2저자)

전남대학교 경영학과
(yh-cho@chonnam.ac.kr)

장준호(제3저자)

전남대학교 경영학과
(jjh4653@chonnam.ac.kr)

본 연구에서는 리더가 같은 집단에 속한 부하들에게 자신의 스타일에 기초하여 일정한 행동을 보일 것이란 가정에 기초하여 성과와 성숙도를 집단수준의 변수로 개념화한 상황적 리더십이론을 집단수준에서 이론화하고 검증하였다. 광주전남에 위치한 7개 보험회사의 83개 부서에 근무하는 308명의 직원으로부터 수집한 자료를 분석한 결과 리더는 같은 집단에 속한 부하들에게 동일한 행동을 보이는 것으로 나타났으며 집단응집력과 집단효능감으로 개념화한 집단성숙도 역시 집단수준의 변수임이 밝혀졌고 성과 역시 집단 수준에서 성립하는 것으로 나타났다. 또한 가설을 검증한 결과 집단성숙도가 낮은 상황에서는 리더가 지시적 행동을 보였을 때 집단의 성과가 높은 것으로 나타났으며, 집단성숙도가 높은 상황에서는 리더가 위임형의 행동을 보였을 때 집단의 성과가 높은 것으로 나타났다. 그리고 집단응집력이 높고 집단효능감이 낮은 중간정도의 집단성숙도 상황에서는 리더가 코치형의 행동을 보였을 때 집단성과가 높은 것으로 나타났으며 집단응집력은 낮으나 집단효능감이 높은 중간정도의 집단성숙도 상황에서는 리더가 참여형의 행동을 보였을 때 집단성과가 높은 것으로 나타났다.

이러한 연구결과는 상황적 리더십이론이 집단수준에서 타당한 이론이라는 것을 보여준다. 또한 본 연구결과는 몇 가지 시사점을 제공해주는바, 첫째, 리더가 집단성과를 높이기 위해서는 우선 상황을 먼저 고려하고 난 다음 상황에 적합한 리더 행동을 보이려는 노력을 해야 하며 이 때 노력은 자신의 리더십 스타일을 변화시키려는 노력이어야 한다. 둘째, 조직에서는 리더들의 리더십스타일과 집단들의 성숙도를 파악한 후 집단성숙도와 일치하는 리더십스타일을 가진 리더를 집단에 배치함으로써 집단의 성과를 높일 수 있다. 마지막으로 본 연구가 가지는 한계점과 향후 연구방향에 대해서도 논의가 이루어졌다.

주제어: 상황적 리더십이론, 집단수준, 집단성숙도, 집단응집력, 집단효능감

1. 서론

상황적 리더십이론은 개인수준과 집단수준에서 모두 성립하는 이론이라는 주장에도 불구하고(김경수 등, 2000, 2006; Hersey, Blanchard, & Johnson, 1996) 기존의 연구들은 모두 개인수준

에서 이루어져 왔으며, 햄블톤과 굼퍼트(Hambleton & Gumpert, 1982)의 연구를 제외하고는 거의 대부분 개인수준에서 상황적 리더십이론의 타당성을 밝히는데 실패했다(Blank, Wietzel, & Green, 1986; Vecchio, 1987; Noris & Vecchio, 1992; Fernandez & Vecchio, 1997). 또한 비기오(Vecchio, 1987)에 따르면 햄블톤과 굼퍼트(1986)의 연구조

논문접수일: 2006. 10 게재확정일: 2007. 8

* 본 논문에 대한 모든 문외는 김경수(광주광역시 북구 용봉동 300, 전남대학교 경영학과)에게로 해주십시오. 본 논문을 완성하는데 있어서 익명의 두 심사자분들께 감사를 드립니다.

차 샘플링의 문제, 관리자 자신이 평가한 리더십 측정의 문제, 타당성이 결여된 리더행동 측정도구의 사용문제, 그리고 연구대상자가 이미 상황적 리더십이론을 알고 응답했다는 문제 등을 이유로 이들의 연구에 주의를 기울일 필요가 있다고 비판하고 있다.

이러한 연구결과들은 상황적 리더십이론이 개인수준에서 성립하는 이론이 아닐 수도 있다는 점을 제시하고 있다. 따라서 본 연구자들은 다음과 같은 이유로 상황적 리더십이론이 개인수준보다는 집단수준에서 성립하는 이론으로 보고자 한다.

첫째, 상황적 리더십이론은 레드인(Reddin, 1967)의 3차원 관리스타일이론으로부터 발전해 왔는데 레드인의 이론에 따르면 관리자의 스타일(관계적, 사명제시적, 직무유기적)이 관리자 혹은 관리자가 지휘, 감독하는 집단이 처한 상황과 일치할 때 효과가 극대화된다. 이 때 관리자가 가지는 스타일은 일정기간동안 변하지 않는 특성을 가지는 바(평균적 리더십 스타일이론[Dansereau, Graen & Haga, 1975] 참조) 관리자는 자신이 지휘, 감독하는 부하들을 하나의 전체(group as a whole)로 보고 관리자 자신이 가지는 스타일에 의거하여 일정한 행동을 보이게 된다.

그러므로 레드인의 이론으로부터 발전된 상황적 리더십이론(또는 수명주기이론, Hersey & Blanchard, [1969])에서 관리자 자신이 지휘, 감독하는 개개의 부하들에게 각각 다른 리더행동을 보인다는 주장은 레드인의 스타일이론과는 거리가 있다고 볼 수 있다(어떤 리더십이론이 개인수준 또는 집단수준에서 성립하는가는 리더가 동일한 집단에 속한 부하들을 하나의 전체로 보고 일정한 행동을 보이는가 아니면 부하들을 별개로 보고 각각의 부하들에게 각각 다른 행동을 보이는가에 따라 결정된다. 전자

는 집단수준의 이론이고 후자는 개인수준 또는 리더와 부하가 하나의 짝을 이룬다면 짝 수준[예를 들면 개별화된 리더십이론, 김경수, 정홍술, 최광신, 1999; Dansereau et al., 1995], 또는 리더가 부하들을 비교하여 내집단과 외집단으로 나누고 각 집단에 각각 다른 행동을 보인다면 집단 수준이론[예를 들면 수직적 짝 연계이론, 김경수 등, 1999; Dansereau et al., 1975]이라고 볼 수 있다. 본 연구에서는 논의 전개에 편의상 관리자가 부하들을 하나의 전체로 보고 행동할 때를 집단수준이론으로 보았다).

둘째, 비록 허시 등(Hersey et al., 1996)은 리더십 스타일을 행동 패턴으로 정의하고 두 개의 유형 즉 1차적 리더십스타일(primary leadership style: 리더가 거의 대부분 사용하는 스타일)과 2차적 리더십스타일(secondary leadership style: 때때로 사용하는 스타일)로 구분하여 리더가 하나의 1차적 리더십스타일은 반드시 가지며 2-3개의 2차적 리더십스타일까지도 가질 수 있다는 주장을 하고 있다. 하지만 만일 한 리더가 때때로 다른 행동패턴을 보인다면 일반적으로 리더의 스타일을 규정하기 어렵게 된다. 그러므로 리더의 스타일을 규정하기 위해서는 리더가 때때로 보여주는 2차적 스타일보다는 리더가 거의 대부분의 경우에 보여주는 1차적 스타일에 초점을 맞추어야 한다. 물론 1차적 스타일에 초점을 맞출 때 리더는 자신의 스타일에 따라 같은 집단에 속한 부하들에게 각각 다른 행동 패턴을 보이는 것이 아니라 부하들에게 동일한 행동패턴을 보이게 되므로 개인수준보다는 집단수준에서 성립하는 이론이 된다.

셋째, 상황적 리더십이론에서 리더가 보여주는 행동은 오하이오 주립대학의 리더십이론에 바탕을 둔 관계중심적 행동과 직무중심적 행동에 기초하여

(Stogdill & Coons, 1957) 4가지 유형의 행동을 제시하고 있는 바 오하이오주립대학의 리더십이론은 평균적 리더십스타일 이론(average leadership style theory[ALS], Dansereau et al., 1975)으로 ALS 이론에 따르면 리더는 같은 집단에 속한 부하들을 하나의 전체로 보고 행동하기 때문에 개인수준보다는 집단수준에서 성립하는 이론이다. 그러므로 상황적 리더십이론에서 제시하는 네 가지 유형의 행동 역시 집단수준에서 성립하게 된다. 즉 한 리더는 네 가지 유형 중 한 가지 유형의 행동을 같은 집단에 속한 부하들에게 동일하게 보여지게 된다.

따라서 본 연구의 목적은 상황적 리더십이론을 집단수준에서 연구하는 것이며 이를 위하여 본 연구에서는 개인성숙도보다는 집단성숙도에 초점을 맞추었고 부하개인의 성숙도보다는 집단의 성숙도를 조절변수로 보았다. 또한 집단수준에서 상황적 리더십이론을 연구하기 위하여 본 연구에서는 집단의 성숙도를 집단효능감과 집단응집력으로 정의하였는 바 그 이유는 다음과 같다.

첫째, 허시와 블랜차드(Hersey & Blanchard, 1996)는 집단성숙도를 집단의 목표를 성취하려고 준비되어 있는 정도인 집단의 준비성(readiness)의 4단계(집단발달단계, Tuckman, 1977)로 정의하였다. 1단계는 집단의 목표와 구성원들의 역할이 명확하지 않은 단계로 구성원들이 집단의 목표를 달성할 수 있는 능력도 낮고 달성하려는 의지 역시 낮은 것으로 보았으며, 2단계는 집단에서 구성원들 간 부조화가 나타나고 영향력에 대한 경쟁이 일어나는 단계로 집단전체는 목표를 달성할 능력은 낮지만 달성하려는 의지는 강한 것으로 보았다. 3단계는 업무를 수행할 능력은 있지만 업무를 수행하는데 있어 망설이거나 저항을 하는 단계로

능력은 있으나 달성하려는 의지는 낮은 것으로 보았다. 4단계는 집단이 완전히 하나가 되는 단계로 능력도 높고 의지도 높은 것으로 보았다. 그러나 집단발달의 4단계는 일반적으로 집단응집력 차이로 구분되는바 집단응집력은 집단 구성원들이 하나가 되어 집단의 목표를 달성하려고 하는 몰입과 헌신의 정도(Zaccaro, & Marks, 2001)로 집단이 가지는 능력보다는 과업을 달성하려는 집단의 의지와 더 밀접한 관계를 가진다고 볼 수 있다(예를 들어 응집력이 높은 집단이라고 하더라도 집단의 목표를 달성하는데 필요한 능력이 낮을 수도 있다). 따라서 본 연구에서는 집단응집력을 집단능력의 변수보다는 과업을 달성하려고 하는 집단의 의지 변수로 보았다.

둘째, 허시와 블랜차드가 주장한 바와 같이 집단성숙도는 집단의지와 집단능력의 두 변수로 정의되어야 하는바 집단의지는 위의 설명에서와 같이 집단응집력으로 개념화할 수 있으므로 본 연구에서는 집단능력을 나타내는 집단효능감(group efficacy)을 추가하였다. 집단효능감은 집단이 성공적으로 집단과업을 수행할 수 있는 능력(역량)을 가지고 있는가에 대한 집단의 믿음(예, Bandura, 1986; Gibson, Randel, & Earley, 2000; Gist, 1987)으로 집단이 목표를 달성하는데 필요한 구성원들의 행동을 조직화할 수 있는 능력과 구성원들이 서로 조화를 이루어 목표를 달성할 수 있는 능력으로 볼 수 있다. 따라서 집단이 이러한 능력을 가지는 경우 집단구성원들의 집단능력에 대한 믿음은 커지게 된다. 이러한 이유로 본 연구에서는 집단효능감을 집단능력의 한 변수로 보았다.

II. 이론적 배경

집단수준에서의 상황적 리더십이론은 개인수준에서의 상황적 리더십이론과 같이 리더행동이 성과에 영향을 미치고 리더행동과 성과간의 관계가 성숙도에 의해 조절되는 이론으로 리더행동, 성과, 그리고 성숙도 세 변수가 집단수준에서 성립하고 세 변수 간 관계 역시 집단수준에서 성립하는 이론이다. 앞서도 밝힌 바와 같이 한 집단에서 리더는 자신이 가진 일정한 스타일에 의해 부하들을 하나의 전체로 보고 행동함으로써 리더행동이 집단전체에 동일하게 영향을 미치게 되어 집단전체의 성과로 나타나게 된다. 이 때 부하 개인의 성숙도가 아닌 집단성숙도와 일치하는 리더행동을 보이는 집단의 성과는 높게 나타나는 반면, 집단성숙도와 일치하지 않는 리더행동을 보이는 집단의 성과는 낮게 나타난다. 집단수준에서의 상황적 리더십이론을 보다 구체적으로 설명하면 다음과 같다.

2.1 리더행동

허시와 블랜차드(1996)는 리더행동을 직무중심과 관계중심스타일에 기초하여 정의(defining), 명료(clarifying), 참여(involving), 그리고 위임(empowering)의 4가지의 스타일로 구분하고 있는바 이러한 4가지 스타일은 개인수준에서의 상황적 리더십이론에서 주장하는 4가지 리더행동유형(즉, 지시형, 코치형, 참여형, 위임형)과 유사하므로 본 연구에서는 4가지의 유형에 기초하여 이론을 전개하고자 한다. 즉 지시형 스타일 리더는 집단의 목표와 집단구성원들의 역할과 책임을 일방적으로 정의해 주는 행동을 보이며, 코치형 스타일

리더는 집단 구성원들간의 쌍방향 커뮤니케이션을 통해 목표, 역할 그리고 책임을 명료화해주고, 참여형 스타일 리더는 집단이 목표와 방향을 설정할 수 있도록 집단구성원 모두를 참여시키며, 위임형 스타일 리더는 집단으로 하여금 스스로 자신들을 관리할 수 있도록 위임해주고 집단으로 하여금 스스로 작업과정을 구축하고 수정하도록 한다.

이러한 4가지 유형의 스타일은 리더가 부하들에게 행동을 함에 있어서 자신이 가진 스타일에 의해 행동을 하는 것을 의미하는바 같은 집단에 속한 부하들에 대해 각각 다른 스타일에 기초한 행동을 보여주는 것이 아니라 어떤 부하이건 관계없이 부하들을 하나의 전체로 보고 행동하는 것을 말한다. 그러므로 집단구성원들은 하나의 전체로서 리더의 스타일에 의해 동일하게 영향을 받게 된다.

2.2 집단성과

집단에 속한 구성원 개개인의 성과가 합쳐져 집단전체의 성과로 나타나는 경우는 직무특성에 의해 결정되는바 예를 들어 영업과(부서)의 경우 집단에 속한 개개인의 매출액(성과)을 합한 것이 집단전체의 매출액(성과)으로 나타날 수 있다. 그러나 이러한 경우를 제외하고는 일반적으로 개개인의 성과를 합한다고 하더라도 집단전체의 성과로 나타나지 않으므로(시너지효과와 사회적 태만효과, 김경수, [1997] 참조) 집단이 가지는 효율성과 효과성으로 집단성과를 볼 수 있다. 즉 집단이 가지는 목표를 어느 정도 달성했는가와 집단효과성과 집단목표를 달성하는데 있어 투입과 산출의 비율인 효율성으로 나타낼 수 있다.

2.3 집단성숙도

집단성숙도는 앞에서 밝힌 바와 같이 집단의지를 나타내는 집단응집력과 집단능력을 나타내는 집단 효능감으로 정의될 수 있다.

2.3.1 집단응집력

집단응집력은 집단구성원들이 집단에 대해 가지는 매력이나 또는 집단에 머물고 싶어 하는 정도로 정의되어 왔다(Festinger, 1950, Back, 1951). 그러나 최근에는 집단응집력의 다차원성을 인정하면서(George, 1996) 집단 구성원들 상호간 매력의 정도(사회 정서적 응집력)와 과업에 대한 몰입(과업지향적 응집력)으로 정의하고 있다(Caron, 1998; Zaccaro et al., 2001). 사회 정서적 응집력은 집단 내에서 구성원들이 상호간 사회적 관계를 유지하고 발전시키려는 일반적인 경향이며, 과업지향적 응집력은 집단구성원들이 집단의 목표를 공동으로 성취하려는 경향이다. 사회정서적 응집력과 과업지향적 응집력은 집단구성원들이 과업을 수행하는데 필요한 노력의 정도와 깊은 연관이 있다고 보아 왔다(Gladstein, 1984; Mullen & Copper, 1994). 즉, 집단구성원들 상호간 매력의 정도가 높은 경우 구성원들은 자신들이 좋아하는 집단 내 동료들을 위하여 집단목표(성과)를 달성하기 위한 노력을 경주하며, 과업지향적 응집력이 높은 경우 집단구성원들은 자신들이 즐기는 과업의 성취에 대한 내재적 기쁨을 맛보기 위하여 노력을 경주하게 된다. 그러므로 집단응집력은 집단구성원들이 과업(목표)을 달성하기 위한 공동의 노력의 정도(의지)과 깊은 관련을 가지며, 따라서 본 논문에서는 집단응집력을 과업을 달성하려는 집단의 의

지(노력의 정도)의 변수로 보았다.

2.3.2 집단효능감

앞에서도 밝힌 바와 같이 집단이 자신의 목표를 달성하려는 강력한 의지를 가지고 있다고 하더라도 목표를 달성하는데 필요한 능력을 집단이 가지지 못한다면 집단의 성과는 극대화되지 못한다. 그러므로 비록 집단응집력이 집단성과와 정(+)의 관계를 가진다는 기존의 연구결과가 있다고 하더라도(Zaccaro & McCoy, 1988) 집단능력이 추가적으로 고려되어야 집단성과를 보다 정확하게 예측할 수 있다고 보여 진다. 뿐만 아니라 허시 등(1996)이 밝힌 바와 같이 개인성숙도가 개인의 능력과 개인이 과업을 달성하려고 하는 의지로 표시되는 것처럼, 집단성숙도를 집단이 과업을 달성하려고 하는 의지와 더불어 집단이 가지는 능력으로 표시할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 집단성숙도를 정의하기 위하여 집단응집력과 더불어 집단효능감을 추가하였다.

집단효능감은 집단에게 주어진 목표를 달성하는데 필요한 일련의 행동을 조직화하고 실행하는 집단의 능력에 대한 집단구성원들의 공유된 믿음으로 정의할 수 있다(Bandura, 1997). 집단이 목표를 달성하기 위해서는 과업을 달성하는데 필요한 집단구성원 개개인들의 능력은 물론 구성원 개개인들의 행동을 조직화하는 능력, 그리고 개개인들이 서로 조화를 이루며 집단의 목표를 달성할 수 있는 능력 등이 포함되어야 한다. 그러므로 집단이 목표를 달성할 수 있는 능력을 가진다는 믿음을 집단구성원들이 공유하는 경우 집단구성원 개개인은 자신들이 과업을 수행할 수 있는 능력을 가지고 있으며, 구성원 개개인이 서로 협조하여 집단의 목표를 달성

할 수 있는 능력을 가지고 있고, 개개인의 행동을 조직화할 수 있는 능력을 집단이 가지고 있다는 것을 믿게 된다(예, Watson & Chemers, 1998). 그러므로 집단효능감을 집단능력의 변수로 볼 수 있다. 물론 집단의 능력에 대해 집단구성원들이 공유하는 믿음이 집단의 객관적인 능력과 반드시 일치한다고 볼 수는 없다. 그럼에도 불구하고 집단의 객관적인 능력을 대표하는 변수를 기존의 연구에서 거의 찾을 수 없다는 점에서 본 연구에서는 집단구성원들의 집단능력에 대해 가지는 공유된 믿음(집단효능감)을 집단능력을 대표하는 변수로 보았다.

집단효능감 중 집단구성원들이 서로 협조하여 집단의 목표를 달성할 수 있다는 공유된 믿음과 집단이 구성원들의 행동을 조직화하고 서로 협조하게 하여 집단의 목표를 달성할 수 있는 능력을 가지고 있다는 공유된 믿음은 집단이 가지는 목표달성의지(응집력)와 유사하여 기존의 일부 연구에서는 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났지만(Zaccaro et al., 1995), Spink (1990)와 Kozub & McDonnell (2000)의 연구결과는 집단효능감과 집단응집력이 동일한 변수로 보아서는 안된다는 것을 보여준다. 예를 들어 Spink(1990)는 집단의 형태에 따라 집단효능감과 집단응집력간의 관계가 다르게 나타난다는 것을 밝혔는데 엘리트배구팀에서는 집단효능감과 집단응집력간의 관계가 정(+)의 관계를 가지는 반면, 레크레이션 배구팀에서는 두 변수가 아무런 관계가 없다는 것을 발견하였다. 또한 Kozub와 McDonnell (2000)는 집단응집력이 집단효능감의 상당한 부분(32%)을 설명하는 중요한 예측변수이지만 사회응집력보다는 과업응집력이 집단효능감을 설명하는 주요변수라는 것을 밝혔다. 이러한 연구결과는 집단응집력과 집단효능감이 기준관련타당도 측면에서 동일한 변수가 아니라는 것을 보여준다.

III. 집단수준에서의 상황적 리더십모형

집단수준에서 상황적 리더십모형은 다음과 같이 표시할 수 있다.

(리더행동 ↔ 집단의 성과) ⊥ 집단의 성숙도

위 식에서 '↔'은 두 변수가 관계가 있다는 것을 나타내고 '⊥'은 관계가 없음(보다 정확하게는 조절 변수)을 나타낸다. 다시 말하면 위 식은 리더행동과 집단성과는 관계가 있지만 제 3의 변수(집단의 성숙도)에 따라서 리더행동과 집단성과 두 변수간 관계가 의존된다는 것을 말한다. 이 때 집단의 성숙도는 리더행동과 집단성과의 관계를 조절하는 변수로 작용을 하게 된다.

앞에서도 밝힌 바와 같이 한 집단에서 리더는 자신의 스타일에 따라 같은 집단에 속한 부하들에 대해 동일한 행동을 보여줄 것이며 이 때 집단의 성과는 리더가 집단성숙도와 일치하는 행동을 보이는가의 여부에 따라 달라지게 된다. 예를 들어 집단성숙도가 가장 낮을 때 즉 집단의 능력과 의지가 가장 낮을 때(다시 말하면 집단응집력과 집단효능감이 모두 낮을 때) 리더는 집단구성원들에 대해 목표를 제시하고 목표를 달성하기 위하여 구성원들이 해야 할 일이 무엇이며, 언제까지 해야 하고 구체적으로 어떻게 해야 하는가를 지시하는 지시적 행동을 보여야 효과적일 것이다. 반대로 집단성숙도가 가장 높을 때 즉 집단의 능력과 의지가 모두 높을 때(다시 말하면 집단응집력과 집단효능감이 모두 높을 때) 리더는 구성원을 일일이 간섭하기 보다는 이들을 신뢰하여 스스로 목표를 설정하게 하고 스스로 목표를 달성하기 위한 방법을 제시도

록 위임함으로써 목표를 달성토록 할 수 있다. 그러므로 집단성속도가 가장 높은 경우 리더가 위임형 행동을 보일 때 집단의 성과는 효과적일 것이다.

집단성속도가 중간정도인 경우, 예를 들어 집단응집력은 높으나 집단효능감이 낮을 때 집단구성원들은 목표를 달성하려고 하는 의지는 응집력으로 인하여 확고하지만 어떻게 목표를 달성해야 하는가에 대한 능력면에 있어서는 뒤떨어지므로 리더는 어떻게 목표를 달성할 것인가에 대한 방법을 제시하는 코치형 행동이 효과적일 것이다. 예를 들면 농구경기에서 게임에 지고 있는 팀의 감독은 작전타임을 요청할 것이고 작전타임에 어떻게 상대팀을 공략할 것인가에 대한 노하우를 선수들에게 코치함으로써 게임을 반전시킬 수도 있다.

반대로 집단효능감은 높으나 집단응집력이 낮은 경우 집단구성원들은 집단의 목표를 달성할 수 있는 능력은 있으나 수행하려는 의지가 부족하므로 리더는 구성원들의 의지를 북돋워 주어야만 하는바 집단목표를 설정하는데 있어 또한 목표를 달성하기 위한 방법을 결정하는데 있어 구성원들을 집단의 목표와 방향설정에 참여시킴으로써 이들의 수행의지를 높일 수 있다. 따라서 집단효능감은 높으나 집단응집력이 낮은 경우 리더는 참여적 행동을 보여야 효과적일 것이다.

이상과 같은 설명에 바탕을 두어 가설을 설정하면 다음과 같다.

가설 1: 집단성속도가 가장 낮은 집단(집단응집력과 집단효능감이 모두 낮은 집단)에서는 리더가 지시적 행동을 보일 때 집단 성과가 높게 나타날 것이다.

가설 2: 집단성속도가 가장 높은 집단(집단응집력과 집단효능감이 모두 높은 집단)에서

는 리더가 위임 행동을 보일 때 집단 성과가 높게 나타날 것이다.

가설 3: 집단성속도가 중간인 집단(집단응집력은 높으나 집단효능감이 낮은 집단)에서는 리더가 코치형 행동을 보일 때 집단 성과가 높게 나타날 것이다.

가설 4: 집단성속도가 중간인 집단(집단응집력은 낮으나 집단효능감이 높은 집단)에서는 리더가 참여적 행동을 보일 때 집단 성과가 높게 나타날 것이다.

IV. 연구방법

4.1 표본

가설을 검증하기 위하여 본 연구는 광주, 전남에 위치하고 있는 보험회사 S社, K社, D社, D社, L社, P社, H社의 7곳의 105개 영업소 및 부서를 대상으로 설문조사를 실시하여 자료를 수집하였다. 총 380부의 설문지를 배포한 결과 90개 부서 335부의 설문지가 회수되었다. 그 중 응답이 불성실한 것으로 판단된 설문지를 제외한 결과 총 83개 집단의 308부의 설문지가 본 연구의 분석에 활용되었다. 표본에 대한 일반적 특성은 다음과 같다. 성별로 보면 남자가 25.3%, 여자가 74.7%를 차지하고 있다. 직급으로 보면, 일반사원이 전체의 72.7%로 가장 많이 차지하고 있으며, 그 다음으로 대리급, 과장급이 22%, 5.1%로 뒤를 이었다. 연령적으로는 31-40세가 전체의 36.7%로 가장 많이 차지하였으며, 41-50세가 31.1%로 그 다음으로 많았고, 30세미만, 50대가 각각 26.3%, 5.9%로

뒤를 이은 것으로 나타났다. 또한 근속 년수는 1년 미만이 27.9%, 1년-3년 미만이 33.1%, 3년-5년 미만이 25.3%로 나타났으며, 장기근로자인 5년-10년 미만은 11.3%, 그리고 10년 이상은 2.4%로 나타났다. 이러한 점을 고려해볼 때 표본의 특성은 여성중심의 짧은 경력소유자라고 말할 수 있다.

4.2 측정도구

4.2.1 리더행동

상황적 리더십이론에서 리더행동은 4가지 유형으로 이러한 4가지 유형은 관계중심적 행동과 직무중심적 행동에 의해 구분되므로 본 연구에서는 관계중심적 행동과 직무중심적 행동을 기존에 개발된 LBDQ-ⅩⅢ의 20문항을 사용하여 5점 척도로 리더행동을 측정하였다(Stogdill & Coons, 1957). 20문항 중 10문항은 관계중심적 행동을, 나머지 10문항은 직무중심적 행동을 측정하는데 사용하였다. 탐색적 요인분석 결과 리더행동은 관계중심적 행동과 직무중심적 행동의 2가지 차원으로 나타났으며, 각 요인의 신뢰도는 0.90과 0.85로 비교적 높게 나타났다.

4.2.2 집단성숙도

집단성숙도는 집단이 가지는 능력과 의지로 정의될 수 있는바 집단이 가지는 능력과 집단이 가지는 의지를 대표하는 집단 효능감과 집단 응집력으로 각각 측정하였다. 탐색적 요인분석결과 집단성숙도는 집단효능감과 집단응집력의 2개의 요인을 가지는 것으로 나타났다.

① 집단효능감

집단효능감은 직무를 성공적으로 수행할 수 있는 능력에 대한 집단구성원들의 믿음으로 정의될 수 있으며, 이를 측정하기 위하여 기존에 개발된 측정도구가 사용되었다(S. M. Jex & D. M. Gudanowski, 1992). 각 집단에 속한 구성원들로 하여금 자신이 속한 집단이 성공적으로 과업을 수행할 수 있는 능력이 있다고 믿는 정도를 5점 척도에 의해 측정하였다. 집단효능감을 측정하는 항목의 예는 '우리 부서는 업무를 성공적으로 수행할 수 있는 능력을 가지고 있다.' '우리 부서는 구성원들의 행동을 조직화할 수 있는 능력을 가지고 있다.' '우리 부서는 업무를 잘 수행할 수 있는 충분한 기술과 지식이 있다.' 등과 같으며 측정도구의 신뢰도는 0.81로 비교적 높게 나타났다.

② 집단응집력

일반적으로 응집력은 과업지향적 응집력과 사회정서적 응집력으로 나눌 수 있으며, 사회정서적 응집력은 구성원들 간의 사회적 친밀도를 의미하는 것임에 반해 과업 지향적 응집력은 집단의 목표에 대한 강한 몰입, 집단 목표 성취에 대한 강한 열망이라고 정의할 수 있다(Zaccaro et al., 1995). 본 연구에서는 자카로 등(Zaccaro et al., 2001)이 개발한 8개 항목에 대해 5점 척도로 응답하게 하였다. 집단응집력을 측정하는 항목의 예는 '우리 부서는 어려운 문제가 발생해도 부서원들이 합심하여 극복할 수 있다.' '우리 부서는 높은 열정을 가지고 업무를 수행한다.' '우리 부서는 서로 협조하며 업무를 수행한다.' 등과 같으며 신뢰도는 0.82로 비교적 높게 나타났다.

4.2.3 집단성과

집단의 성과는 일반적으로 많이 알려진 Liden & Graen(1984)의 성과측정 항목을 참조하여 총 7문항으로 측정하였다. 집단성과를 측정하는 항목의 예는 '우리 부서의 업무수행결과는 질적으로 우수한 편이다,' '우리 부서의 업무수행 결과에 대한 평판은 좋은 편이다,' '우리 부서의 목표달성도는 높은 편이다,' '우리 부서의 작업효율성은 높은 편이다' 등과 같으며 신뢰도는 0.76으로 비교적 높게 나타났다.

4.3 분석방법

본 연구의 가설을 검증하기에 앞서서 리더행동, 집단성숙도, 집단성과의 변수가 실제로 집단수준의 변수인가를 검증하기 위하여 댄스로 등(Dansereau, Alutto, & Yammarino, 1984)에 의해 개발된 '내와 간' 분석(within and between analysis (WABA))을 실시하였다.

4.3.1 WABA 분석

'내와 간' 분석은 개개의 변수에 대해 한 분석수준(예, 집단)에서 집단 간의 차이가 타당하지 혹은 집단 내의 차이가 타당한가를 분석하는 것으로(Dansereau et al, 1984) 한 변수가 가지는 값(total set of scores)이 하나의 분석수준(예를 들면 집단수준)에서 집단 내 혹은 집단 간의 값(within-cell scores or between-cell scores)에 의해 설명되는 정도를 분석하는 것이며, 이를 위하여 between-eta 상관과 within-eta 상관이 사용된다. Between-eta 상관(η_B)은 집단간-편차 제공

의 합(sum of squared between-cell deviations)을 전체-편차 제공의 합으로 나눈 값의 제곱근으로 표시할 수 있으며, within-eta 상관(η_W)은 집단내-편차 제공의 합(sum of squared within-cell deviations)을 전체-편차 제공의 합으로 나눈 값의 제곱근으로 표시할 수 있다($\eta_B = \sqrt{\Sigma(X_j - X)^2 / \Sigma(X - X)^2}$ 이고 $\eta_W = \sqrt{\Sigma(X - X_j)^2 / \Sigma(X - X)^2}$). 그리고 이 두 개의 상관 값을 비율로 표시한 것이 바로 E 비율이며, 이를 검증하는 것이 E 검증이다.

E 검증은 F 검증과는 달리 자유도를 고려하지 않은 실용적인 유의도(Practical significance)에 대한 검증으로서 E 비율($E = \eta_B / \eta_W$)을 사용하여 검증한다(Dansereau, Alutto, & Yammarino, 1984). 이 경우 통계적 유의성 검증을 위한 F 비율은 자유도에 의해 영향을 받지만, 실용적 유의성 검증을 위한 E 비율은 자유도에 의해 영향을 받지 않으므로 두 개의 검증을 동시에 적용할 때 보다 명확한 결론이 도출될 수 있다. Dansereau 등(1984)은 이러한 E 비율을 15° 범위에서 다음과 같이 제시하고 있다(물론 E 비율은 0° 또는 30°에서도 검증할 수 있다).

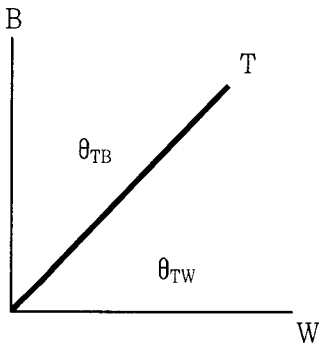
첫째, $E > 1.30$ 경우이다. 이는 전체-편차 제공의 합 중 셀(집단)간-편차 제공합이 차지하는 비율이 셀(집단)내-편차 제공의 합이 차지하는 비율보다 큰 경우로서 셀(집단)간의 차이가 타당하다는 것을 의미한다.

둘째, $E < 0.77$ 경우이다. 이는 전체-편차 제공의 합 중 셀(집단)내-편차 제공의 합이 차지하는 비율이 셀(집단)간-편차 제공의 합이 차지하는 비율보다 큰 경우로서 셀(집단)내의 차이가 타당하다는 것을 의미한다.

셋째, $0.77 < E < 1.30$ 경우이다. 이는 어느 비율이 큰지 작은지 알 수 없는 경우로서 셀(집단)간에

서 차이라고 보기도 어렵고, 셀(집단) 내의 차이라고 보기도 어려우므로 애매함(equivocal)을 나타낸다.

0° (15°)검증을 간단히 설명하면 다음과 같다. 내와 간 분석(WABA)에서 에타 상관(eta correlation)을 구하는 절차는 기하학이론(geometric theory)으로부터 도출된다. 즉 셀 내와 셀 간의 편차 값(within- and between-cell deviations)이 서로 독립적이라는 전제 하에(두 개의 값이 독립적인 것에 대한 증명은 댄스로 등[1984]의 343쪽 참조) 다음 그림과 같이 두 개의 벡터(B와 W)는 90°의 각도를 형성하게 된다.



또한 그림에서 전체편차 값들(total deviation scores)은 두 개의 벡터(B,W) 사이를 움직이는 하나의 벡터 T로 표시할 수 있다. 이때 두 개의 벡터 T와 B 간의 각도는 전체 편차 값 중 셀 간 편차 값이 차지하는 정도를 의미하고 두 벡터간의 상관인 between-eta 상관을 구하는 공식은 다음과 같이 표시할 수 있다: $\cos \theta_{TB} = \eta_B = \sqrt{\sum (X_{j-} - X)^2 / \sum (X - X)^2}$. 마찬가지로 두 개의 벡터 T와 W 간의 각도는 전체 편차 값 중 셀 내 편차 값이 차지하는 정도를 의미하고 두 벡터간의 상관인 within-eta 상관을 구하는 공식은 다음과 같이 표

시할 수 있다: $\cos \theta_{TW} = \eta_W = \sqrt{\sum (X - X_j)^2 / \sum (X - X)^2}$.

이때 두 개의 에타 상관의 비율을 $E (= \cot \theta_{TB} = \eta_B / \eta_W)$ 라고 표시할 수 있으며 두 에타 상관을 제공한 값을 더하면 1이 된다는 공식 하에 두 개의 에타 상관 값이 같을 때 $\eta_B^2 = \eta_W^2 = 0.5$ (또는 $\eta_B = \eta_W = 0.7071$)이 되며 E 값은 정확히 1이 된다. 이 값을 cosine 각도로 표시하면 $\theta = 45^\circ$ 가 된다($\cos 45^\circ = 0.7071$). 실제 수집한 자료를 분석한 결과 E값이 1보다 크면 셀 간의 차이가 타당한 것인 반면 1보다 작으면 셀 내의 차이가 타당한 것을 보이는바 이것이 바로 내와 간 분석에서의 0° 검증이다. 마찬가지로 15° 검증은 45° 선을 중심으로 좌우로 7.5°씩 떨어진 52.5°와 37.5° 선이 각각 기준선이 되는데 이때 E값이 1.30($\cot 52.5^\circ = 1.30$)보다 크면 셀 간의 차이가 타당한 것이고 E값이 0.77이하($\cot 37.5^\circ = 0.77$)이면 셀 내의 차이가 타당함을 의미하며, 중간에 위치하게 되면($0.77 < E < 1.30$) 애매함(equivocal)을 나타낸다. 이것이 바로 15° 검증이다.

4.3.2 회귀분석

리더행동과 집단성과간의 관계가 집단성속도에 의해 조절될 것이란 예측을 검증하기 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였다. 1단계에서는 관계중심적 행동, 직무중심적 행동, 집단성속도 변수를 넣고, 2단계에서는 2개 변수들을 곱한 값(관계중심적 행동*직무중심적 행동, 관계중심적 행동*집단성속도, 직무중심적 행동*집단성속도), 그리고 3단계에서는 3개 변수의 곱(관계중심적 행동*직무중심적 행동*집단성속도)을 넣고 R²의 증가분에 대해 F 검증을 실시하였다. 이 때 집단성속도는 집단용

집력과 집단효능감을 곱한 값으로 개념화하였는바 집단성숙도는 집단응집력과 집단효능감의 함수로 두 개 변수를 합한 것보다는 곱한 것이 더 큰 범위를 나타내기 때문이다. 물론 집단응집력과 집단효능감의 중앙값을 기초로 높고 낮음으로 구분한 후 dummy code를 이용한 회귀분석을 하는 것도 하나의 방법이지만 집단응집력과 집단효능감의 두 변수가 연속변수이므로 두 변수에 대한 정보를 잃어버릴 수 있다는 점에서 바람직하지 않다고 보여진다.

4.3.3 분산분석

위계적 회귀분석은 집단성과에 대해 관계중심적 리더행동과 직무중심적 리더행동 그리고 집단성숙도의 3-way 상호작용효과를 분석하는 것으로 본 연구의 가설을 검증하는데 있어서 유용하다고 볼 수 있다. 그러나 회귀분석은 독립변수들이 서로 독립적이라는 가정 하에 유용하므로, 만일 변수들 간 다중공선성의 문제가 있다면 나타난 연구결과가 정확하지 않을 수 있다. 또한 본 연구에서의 가설은 집단성숙도를 4개의 수준으로 나눈 후 각각의 수준에서 일치하는 리더행동(지시형, 코치형, 참여형, 위임형)을 보인 집단의 성과가 높게 나타날 것 이란 것으로 각각의 가설을 검증함에 있어서 회귀 분석보다는 분산분석이 유용하다고 볼 수 있다. 따라서 본 연구에서는 회귀분석과 더불어 분산분석을 실시하였다. 연속변수를 중앙값을 기준으로 높고 낮음의 두 가지 범위로 나누어 분석하는 것은 변수에 대한 정보를 잃어버릴 수 있다는 단점이 있지만 회귀분석 역시 단점을 가지므로 회귀분석과 분산분석을 동시에 실시함으로써 각각의 단점을 보완할 수 있게 된다.

분산분석을 실시하기 위해서는 우선 4개의 리더 행동유형을 구분하는 것이 필요한바 본 연구에서는 83개의 부서에 속한 308명으로부터 측정된 관계 중심적 행동과 직무중심적 행동에 대한 83개의 부서평균값을 사용하여 각각의 행동에 대한 중앙값을 기초로 4개의 집단, 즉 4개의 리더 행동유형을 구분하였다. 관계중심적 행동과 직무중심적 행동의 중앙값이 모두 높은 경우는 위임형으로 구분하였고, 모두 낮은 경우는 지시형으로 구분하였으며, 높고 낮은 상황의 경우는 참여형, 그리고 낮고 높은 상황의 경우는 코치형으로 구분하였다.

또한 분산분석을 실시하기 위하여 집단 상황변수인 집단성숙도를 4개의 단계로 구분한 후 각각의 단계에서 어떤 리더십 스타일이 가장 효과적인가를 알아보았다. 4개의 단계는 집단응집력과 집단효능감 정도에 대한 중앙값을 기준으로 구분하였다. 이러한 분류 후 각각의 성숙도 단계에서 집단의 리더가 발휘하는 4가지 유형의 리더행동에 따라 집단 성과의 차이가 있는지를 분석하였다. 즉, 집단의 응집력과 집단 효능감에 따라 집단 성숙도를 4단계로 분류한 후 각각에 있어 어떤 리더행동을 보일 때 집단성과가 높게 나타나는가를 분석하였다.

V. 연구결과

5.1 WABA 분석결과

〈표 1〉은 리더행동, 집단성숙도, 집단성과의 각각의 변수에 대한 WABA 분석결과를 보여주고 있다. 〈표 1〉에서 보는 바와 같이 각 변수는 F 검증 뿐만 아니라 E 검증에서도 유의적인 결과를 보여

〈표 1〉 각 변수들에 대한 집단수준 검증 결과

변수		SSB (Sum of Square between)	SSW (Sum of Square Within)	E-ratio	F-ratio	종합
리더행동	과업중심	131.593	38.017	1.860 †	9.498*	집단수준변수
	관계중심	84.909	45.202	1.378 †	5.514*	집단수준변수
집단 성숙도	집단응집력	75.311	60.642	1.115 ‡	3.408*	집단수준변수
	집단효능감	77.004	42.328	1.348 †	4.992*	집단수준변수
집단성과		66.063	37.052	1.338 †	4.892*	집단수준변수

† : 15° ‡ : 0° *p<.05

주고 있으므로 집단수준의 변수라고 말할 수 있다. 따라서 각각의 변수에 대해 집단평균한 값을 기초로 추가적인 분석을 실시하였다.

5.2 상관관계 분석결과

위에서 리더행동, 집단성숙도, 집단성과는 집단수준의 변수임이 검증되었으므로 집단평균값을 대표값으로 하여 상관관계분석을 실시하였다. 〈표 2〉에서 보는 바와 같이 리더의 관계중심적 행동과 직무중심적 행동은 상관관계가 유의하지 못한 것으로 나타났지만($r=.201, p>.05$), 집단응집력과 집단효능감간의 상관관계는 유의적인 것으로 나타났다.

집단응집력과 집단효능감간의 유의적 관계는 비록 집단성숙도를 정의하는데 있어 두 변수가 상호 독립적일 것이라는 가정에는 위배되지만, 상관관계의 값이 비교적 낮고($r=.276$), 또한 요인분석 결과 2개의 독립된 요인으로 나타나 본 연구에서는 집단응집력과 집단효능감을 독립적인 변수로 보고 가설을 검증하였다.

5.3 회귀분석결과

〈표 3〉의 결과는 집단성과에 대해 관계중심적 행동과 직무중심적 행동 그리고 집단성숙도의 3-way 상호작용효과가 유의적이라는 것을 보여준다.

〈표 2〉 각 변수간의 상관관계 분석($n=83$)

	과업중심	관계중심	집단효능감	집단응집력	집단성과
과업중심	1				
관계중심	.201	1			
집단효능감	.104	.124	1		
집단응집력	.017	.237*	.276*	1	
집단성과	.268*	.184	.135	.306**	1

($N=83, * : p < 0.05 ; ** : p < 0.1$)

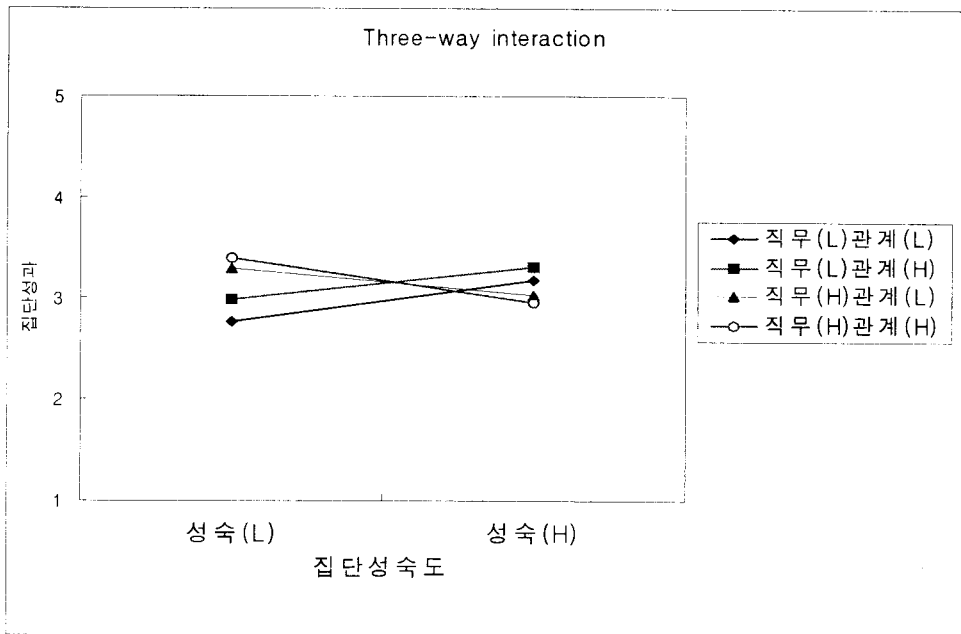
〈표 3〉 위계적 회귀분석 결과

변수	집단성과		
	모형1	모형2	모형3
직무중심적 행동	.272	.056	.241
관계중심적 행동	.164	.295	.196
집단성숙도	.267	.201	.755
직무중심적 행동*관계중심적 행동		.152	1.339
직무중심적 행동*집단성숙도		.250	.425
관계중심적 행동*집단성숙도		.585	.345
직무중심적 행동*관계중심적 행동*집단성숙도			1.514
R ²	.209	.311	.353
ΔR ²		.102*	
ΔR ²			.041*
F		3.769* (.014)	4.764* (.032)

즉 1단계의 회귀모형에서는 R²의 값이 .209로 나타났고, 2단계의 모형에서는 .311로 나타났으며, 3단계의 모형에서는 .353으로 나타나 3단계 모형에서의 R² 증가분, 즉 3개 변수의 상호작용효과가 유의한 것으로 나타났다(ΔR² = .041, F=4.764, p<.05).

관계중심적 행동과 직무중심적 행동 그리고 집단성숙도간의 상호작용효과를 보다 구체적으로 제시하기 위하여 Aiken & West (1991)가 제안한 pick-a-point 방법에 따라 상호작용효과를 그림으로 표시하려고 하였지만, 직무중심적 행동과 관계중심적 행동 각각의 높고 낮은 수준에서의 특정한 값을 가진 표본의 수가 매우 적어(각각의 행동에 대해 집단평균값을 사용하였기 때문에 같은 값을 가진 표본 수가 1개 이거나 2개로 나타났으며, 평균값 대신 집단의 합을 이용한 결과 역시 집단 구성원의 수가 집단마다 상이하여 동일한 값을 가지는 표본 수가 매우 적게 나타났음) 집단성숙도와

집단성과간의 기울기를 구하는 것이 별 의미가 없었다. 따라서 본 연구에서는 pick-a-point 방법이 아닌 subgroup 분석방법을 통해 상호작용효과를 그림으로 나타냈다. 리더 행동 각각에 대해 중앙값을 기초로 높고 낮은 셀(cell)을 구분한 후 각각의 셀에서 집단성숙도와 집단성과간의 회귀분석식을 구하여 그림으로 표시하였다. 〈그림 1〉에서 보는 바와 같이 직무중심적 행동과 관계중심적 행동이 모두 낮은 경우, 성숙도가 낮은 집단의 성과가 높은 것으로 나타났으며, 반대로 직무중심적 행동은 높고 관계중심적 행동은 낮은 경우 성숙도가 낮은 집단의 성과가 높은 것으로 나타났다. 또한 직무중심적 행동은 낮고 관계중심적 행동은 높은 경우 성숙도가 높은 집단의 성과가 높은 것으로 나타났지만 직무중심적 행동과 관계중심적 행동이 모두 낮은 경우의 성숙도가 높은 집단의 성과보다는 낮은 것으로 나타났다. 또한 직무중심적 행동과 관계중심적 행동이 모두 높은 경우 성숙도가 낮은 집단의



〈그림 1〉 3-way 상호작용효과

성과가 높은 것으로 나타났으며 직무중심적 행동은 높고 관계중심적 행동이 낮은 경우의 성속도가 낮은 집단의 성과보다 높은 것으로 나타났다. 이러한 그림은 3-way 상호작용효과가 있다는 것을 보여준다.

5.4 분산분석결과

〈표 3〉의 위계적 회귀분석결과에 따르면 집단성과에 대해 관계중심적 행동, 직무중심적 행동, 그리고 집단성속도의 3-way 상호작용효과가 있는 것으로 나타나 집단성속도와 일치하는 리더행동을 보여주는 집단의 성과가 높다는 것을 보여주었다. 이러한 회귀분석결과와 더불어 본 연구의 가설을 검증하기 위하여 분산분석을 추가로 실시한 결과는 다음과 같이 나타났다.

5.4.1 가설 1의 검증

가설 1은 집단응집력과 집단효능감이 모두 낮은 집단에서는 리더가 지시적 행동을 보일 때 집단성과가 높게 나타날 것이라는 예측으로 이를 검증하기 위해 앞에서 설명한 바와 같이 분산분석을 실시하였다. 〈표 4〉에서 보여주는 바와 같이 집단의 성속도가 가장 낮은 단계에서 리더가 지시적 행동을 보이는 경우 집단성과가 가장 높은 것으로 나타나 가설 1은 지지되었다.

5.4.2 가설 2의 검증

가설 2는 집단응집력과 집단효능감이 모두 높은 집단에서는 리더가 위임 행동을 보일 때 집단성과가 높게 나타날 것이라 예측으로 〈표 5〉의 결과는

〈표 4〉 집단의 성숙도가 가장 낮을 때 리더행동에 따른 집단성과 차이

리더행동형	N	평균	표준편차	F 값	유의확률
지시형	10	<u>3.2217</u>	.28733	4.505*	.012
코치형	8	2.8825	.27275		
참여형	4	2.8450	.28991		
위임형	6	2.7733	.26942		
합계	28	3.0018	.32955		

(* p<0.05)

〈표 5〉 집단의 성숙도가 가장 높을 때 리더행동에 따른 집단성과 차이

리더행동	N	평균	표준편차	F 값	유의확률
지시형	6	2.7733	.39637	2.583*	.092
코치형	7	3.0043	.15230		
참여형	3	2.9433	.56083		
위임형	3	<u>3.4300</u>	.22008		
합계	19	2.9879	.37294		

(* p<0.1)

집단의 성숙도가 가장 높을 때 리더가 위임형 행동을 보이는 경우, 가장 높은 집단성과를 보이는 것으로 나타났다. 따라서 가설 2는 지지되었다.

과는 집단 성숙도 수준이 중간일 때(집단응집력은 높고 집단효능감은 낮을 때) 코치형의 리더행동을 보여주는 경우 집단성과가 가장 높은 것을 보여 준다. 따라서 가설 3은 지지되었다.

5.4.3 가설 3의 검증

가설 3은 집단응집력은 높으나 집단효능감이 낮은 집단에서는 리더가 코치형 행동을 보일 때 집단성과가 높게 나타날 것이라 예측으로 〈표 6〉의 결

5.4.4 가설 4의 검증

마지막 가설 4는 집단응집력은 낮으나 집단효능감이 높은 집단에서는 리더가 참여적 행동을 보일

〈표 6〉 집단의 성숙도가 중간일 때 (집단응집력은 높고 집단효능감은 낮을 때) 리더행동에 따른 집단성과 차이

리더행동	N	평균	표준편차	F 값	유의확률
지시형	3	2.9500	.43841	5.435*	.005
코치형	4	<u>3.3500</u>	.36597		
참여형	4	2.7125	.16480		
위임형	4	2.5800	.27641		
합계	15	2.8700	.41706		

(* p<0.05)

〈표 7〉 집단의 성숙도가 중간일 때 (집단응집력은 낮고 집단효능감은 높을 때) 리더행동에 따른 집단성과 차이

리더십 유형	N	평균	표준편차	F 값	유의확률
1.00(지시형)	6	2.6543	.29960	10.152*	.000
2.00(코치형)	3	3.0900	.07071		
3.00(참여형)	4	3.6200	.04301		
4.00(위임형)	5	2.8857	.41809		
합계	21	3.0029	.47254		

(* p<.05)

때 집단성과가 높게 나타날 것이란 예측으로 〈표 7〉의 결과는 집단 성숙도 수준이 중간일 때(집단 응집력은 낮고 집단효능감은 높을 때) 참여형의 리더행동을 보여주는 경우 집단성과가 가장 높은 것을 보여 준다. 따라서 가설 4는 지지되었다.

VI. 결론

6.1 이론적 이슈

본 연구는 리더가 보여주는 행동이 리더 자신의 일정한 스타일에 의해 나타난다는 가정 하에 리더 행동이 같은 집단에 속한 부하들에게 동일한 영향을 미치게 되어 집단의 성과로 나타나게 되고 이러한 리더행동과 집단성과간 관계가 집단의 성숙도에 의해 조절된다는 집단수준에서의 상황적 리더십이론을 제시하였다. 이 때 리더가 보여주는 행동은 리더 자신의 측면에서 보았을 때는 리더마다 다른 스타일을 가지고 있고 따라서 리더마다 다른 행동을 보인다는 점에서 개인수준의 변수이지만 리더행동이 같은 집단에 속한 부하들에게 동일한 영향을 미친다는 점에서 집단수준의 변수로 보았다. 예를

들어 댄스로 등(Dansereau et al., 1975)이 주장한 평균적 리더십 스타일이론에 따르면 리더는 자신의 스타일에 따라 일정한 행동을 보이게 되고 이러한 일정한 행동이 같은 집단에 속한 부하들에게 동일하게 영향을 미치게 되어 결국 리더 행동은 같은 집단에 속한 부하들이 유사하게 지각한 행동을 집단 평균한 값으로 측정할 수 있어 리더 행동을 집단수준의 변수라고 볼 수 있다.

그러나 만일 리더가 자신의 스타일에 의해 행동을 하기보다는 부하 개개인이 리더에게 어떻게 행동했는가의 여하에 따라 행동을 보이는 경우(예, 개별화된 리더십 이론, Dansereau et al. [1995]) 리더 행동은 부하의 행동이 없이는 설명이 불가능하게 되므로 집단수준의 변수라기보다는 리더와 부하로 이루어진 짝 수준의 변수라고 볼 수 있다. 그러므로 한 연구자가 만일 리더행동을 짝수준의 변수라고 가정하는 경우 상황적 리더십이론은 집단수준에서 성립하는 이론이라기보다는 짝 수준에서 성립하는 이론이 된다.

마찬가지로 만일 리더가 같은 집단에 속한 부하들을 내집단(in-group)과 외집단(out-group)으로 구분하여 각각 다른 행동을 보인다면 (예, 수직적 짝 연계이론, Dansereau et al., 1975), 이 때 리더의 행동은 리더 자신의 스타일이나 부하개개인

이 리더에게 어떻게 행동했는가의 여하에 따라 나타나는 것이 아니라 리더가 같은 집단에 속한 부하들을 집단에 공헌하는 정도나 매력 등에 의해 내집단과 외집단으로 구분하여 각각 다른 행동을 보이게 되므로 내집단에 속한 부하들은 리더로부터 동일하게 긍정적인 영향을 받게 되는 반면 외집단에 속한 부하들은 동일하게 부정적인 영향을 받게 된다. 그러므로 리더 행동은 집단수준의 변수이지만 내집단과 외집단에 속한 부하들에 대해 각각 다른 행동을 보인다는 점에서 집단부분(group parts) 수준의 변수라고 볼 수 있다. 그러므로 한 연구자가 리더 행동을 집단부분수준에서 성립하는 변수라고 가정하는 경우 상황적 리더십이론은 집단부분수준에서 성립하게 된다.

본 연구에서는 상황적 리더십이론이 레딘(Reddin, 1967)의 3차원 관리스타일이론으로부터 발전해왔다는 점과 기존의 오하이오 주립대학의 리더십이론이 가지는 한계를 리더 행동이 아닌 상황변수를 도입하여 넘어서려는 시도를 했다는 점, 그리고 비록 허시 등(Hersey et al., 1996)이 리더십 스타일을 1차적 리더십 스타일과 2차적 스타일로 구분하여 리더가 다양한 행동패턴을 부하들에게 보여줄 수 있다고 주장하지만 리더가 여러 개의 행동 패턴을 보이는 경우 이것을 스타일이라고 보기 어렵다는 점에서 리더 행동을 집단수준에서 성립하는 변수로 보았고 따라서 집단수준에서의 상황적 리더십이론을 가정하였다.

6.2 실증적 이슈

본 연구에서는 집단수준에서의 상황적 리더십이론을 검증하기 위하여 우선 리더행동이 집단수준의 변수인가를 검증하였다. 같은 집단에 속한 부하들

의 응답을 분석한 결과 리더행동이 집단수준의 변수라는 것을 밝혀졌고, 성과 역시 집단수준의 변수라는 것이 밝혀졌으며, 조절변수인 성숙도 역시 집단수준의 변수라는 것이 밝혀졌다. 이러한 결과를 바탕으로 리더행동과 집단성과 간 관계가 집단성숙도에 의해 조절되는가를 검증한 결과 집단성숙도가 가장 낮은 경우 지시형의 리더 행동이 효과적인 것으로 나타났으며, 반대로 집단성숙도가 가장 높은 경우 위임형의 리더행동이 효과적인 것으로 나타났다. 또한 집단성숙도가 중간인 경우 즉 집단응집력(집단의지)은 높고 집단효능감(집단능력)은 낮은 경우 코치형의 리더행동이 효과적인 것으로 나타났으며, 반대로 집단응집력은 낮고 집단효능감이 높은 경우 참여형의 리더행동이 효과적인 것으로 나타났다. 이러한 결과는 상황적 리더십이론이 집단수준에서 성립한다는 것을 보여준다.

6.3 시사점

이러한 연구결과는 상황적 리더십이론이 과연 타당한 이론인가의 여부와 리더가 어떤 상황에서 어떤 행동을 보일 때 효과적인가, 그리고 조직측면에서 어떻게 해야 리더십 효과성을 높일 수 있는가에 대한 시사점을 제공해 준다. 첫째, 상황적 리더십이론을 연구하는 많은 학자들은 상황적 리더십이론을 개인수준에서 성립하는 이론으로 보고 연구해왔지만 이론의 타당성 측면에서 많은 비판을 받아왔으며(Vecchio, 1987; Blank et al., 1990; Graeff, 1997), 실증 연구 역시 상황적 리더십이론이 개인수준에서 성립하지 않는다는 것을 보여주었다(Avery, 2001; Cheon, 2005; Colin, 2001; Moris & Vecchio, 1992; Fernandez & Vecchio, 1997).

이러한 시점에서 우리는 두 가지 대안 중 하나를 선택하는 의사결정을 해야 하는바 하나는 상황적 리더십이론을 포기하는 것이며, 다른 하나는 상황적 리더십이론을 다른 각도에서 이론화하는 작업이라고 볼 수 있다. 본 연구에서는 상황적 리더십이론이 기업현장에서 가장 많이 쓰이고 있는 이론 중 하나라는 점에서 후자의 대안을 선택했고 다른 각도(즉 집단 분석수준)에서 상황적 리더십이론을 이론화하여 검증하였다. 검증결과 상황적 리더십이론이 집단수준에서 성립하는 이론임을 밝혀냄으로써 상황적 리더십이론이 타당한 이론일 수 있다는 점을 제시하였다.

둘째, 본 연구결과에 따르면 리더들은 같은 집단에 속한 부하들에 대해 일정한 행동패턴을 보이고 같은 집단에 속한 부하들 역시 리더의 일정한 행동패턴에 대해 동일한 영향을 받는 것으로 나타났으며 집단성숙도 정도에 따라 적합한 리더행동이 존재한다는 것을 보여주었다. 이러한 연구결과는 집단의 성과가 리더에 의해서만 결정되는 것이 아니라 상황 역시 고려되어야 한다는 것을 제시하는바 (1) 집단성숙도가 가장 낮은(집단응집력과 집단효능감이 모두 낮은) 상황에서는 지시형 리더가 효과적인 반면, (2) 모두 높은 상황에서는 위임형 리더가 효과적이고, (3) 집단응집력은 높으나 집단효능감이 낮은 상황에서는 코치형 리더가 효과적이고, (4) 집단응집력은 낮으나 집단효능감이 높은 상황에서는 참여형 리더가 효과적인 것으로 나타났다. 그러므로 리더들은 자신의 행동이 효과적인가 비효과적인가를 알기 위하여 우선 자신의 행동을 파악하여 자신이 어떤 유형의 행동(예, 지시형, 코치형, 참여형, 위임형)을 보이는가를 알고 난 후 집단이 가지는 성숙도 정도를 파악하여 성숙도 정도에 적합한 행동 유형을 가지는가를 검토하여야 한

다. 이 때 만일 자신의 행동이 집단성숙도 수준에 적합하지 않다면 리더는 집단성숙도에 알맞은 행동을 변화, 개발시키는데 주력을 해야 할 것이다.

셋째, 리더가 상황에 적합한 행동을 파악했다고 하더라도 자신의 스타일을 변화시키는 것은 매우 어려운 과정이므로 또 하나의 방법으로 조직에서는 집단 리더들의 행동 유형과 집단이 처한 상황을 파악하여 집단 상황에 적합한 행동유형을 가진 리더를 집단에 배치하는 것도 집단의 효과성을 증진시킬 수 있다.

넷째, 본 연구에서 표본의 특성은 여성중심의 짧은 경력의 소유자로 본 연구의 결과를 다음과 같이 해석할 수 있다. 기존의 연구결과에 따르면 관리자들이 남성의 부하들과 여성의 부하들에게 리더십을 발휘하는데 있어 각기 다른 리더십을 발휘해야 효과적이라는 결과를 보여주고 있지만(Rosener, 1995; Eagly & Johnson, 1990) 본 연구결과에 따를 경우 여성 중심으로 이루어진 집단에서 특정의 리더십을 발휘해야 효과적인 것이 아니라, 여성 중심으로 이루어진 집단 역시 집단이 가지는 성숙도 여하에 따라 각각 다른 리더십을 발휘해야만 효과적이라는 것을 알 수 있다. 또한 짧은 경력의 소유자로 이루어진 집단은 일반적으로 업무를 달성하려고 하는 능력과 조직화능력 그리고 협조하여 업무를 수행하는 능력 측면에서 낮다고 볼 수 있으며 이것은 집단발달단계 중 초기에 해당한다고 볼 수 있으므로 집단의 목표를 달성하는데 필요한 능력이 낮고, 구성원들이 힘을 합쳐 집단 목표를 달성하려고 하는 의지 역시 낮다고 볼 수 있다. 이러한 결과는 집단성숙도에 대한 분포를 분석한 결과 가장 낮은 수준에 속한 집단이 28개로 전체 83개 집단 중 약 34%를 차지하고 있는 것으로 알 수 있다. 하지만 다른 수준의 성숙도를 가지는 집단 역시 본

연구의 표본에서 존재하고 있어 본 연구의 결과를 짧은 경력의 소유자로 이루어진 집단에 일반화시키기는 어려울 것으로 판단된다.

6.4 한계점

이러한 시사점에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 점에서 한계를 가지며 따라서 추후 이러한 한계를 극복할 수 있는 후속 연구들이 이루어져야 할 것이다. 첫째, 본 연구는 리더가 같은 집단에 속한 부하를 하나의 전체로 보고 일정한 행동을 보이며 부하들 역시 리더 행동에 대해 동일한 영향을 받는다는 가정 하에 상황적 리더십이론을 집단수준에서 이론화하여 검증하였다. 그러나 이러한 연구결과가 다른 분석수준에서의 상황적 리더십이론이 타당하지 않다는 것을 보여주는 것은 아니다. 예를 들어 부하 개개인이 리더에게 어떻게 행동했는가의 여하에 따라 리더가 부하 개개인에게 각각 다른 행동을 보인다는 가정을 한다면 짝 수준에서의 상황적 리더십이론을 이론화할 수 있으며 마찬가지로 리더가 부하들을 내집단과 외집단으로 구분하여 각각 다른 행동을 보여준다는 가정을 한다면 집단부분수준에서의 상황적 리더십이론을 이론화할 수 있다. 그러므로 향후 짝수준과 집단부분수준에서의 상황적 리더십이론을 이론화하고 검증하여 어떤 수준에서의 상황적 리더십이론이 보다 타당한가가 밝혀져야 할 것이다.

둘째, 본 연구에서는 집단의 성숙도를 정의하는데 있어 집단응집력과 집단효능감이라는 개념을 사용하였다. 그러나 집단응집력과 집단효능감은 집단의 의지와 능력을 대표하는 하나의 개념에 불과하므로 향후 집단의 의지와 능력을 대표하는 다른 개념들을 발굴하여 집단 성숙도를 정의한 후 측정과

검증이 이루어져야 할 것이다. 특히 본 연구에서 사용한 집단효능감은 집단의 능력에 대한 구성원들의 믿음으로 향후 집단의 객관적인 능력을 대표하는 변수의 개발이 이루어져야 할 것이다.

셋째, 본 연구에서는 변수를 측정함에 있어서 개인들의 주관적인 응답에 기초했기 때문에 common method bias(동일한 측정방법을 사용함으로써 나타나는 오류)가 있을 수 있으므로 향후 객관적인 값을 구할 수 있는 측정도구가 사용되어야 할 것이다. 그럼에도 불구하고 본 연구에서는 가설을 검증함에 있어서 개인들이 응답한 값을 그대로 사용한 것이 아니라, 동일한 집단에 속한 개인들이 응답한 값이 과연 동질적인가의 여부를 검증한 후 집단평균값을 가지고 가설을 검증했다는 점에서 어느 정도의 객관성은 가지고 있다고 판단할 수 있다.

넷째, 본 연구에서는 집단성과를 측정하는데 있어 객관적인 성과를 측정하는 것이 아니라 집단에 속한 부하들이 지각한 집단성과의 질과 양, 목표달성 정도로 측정하여 이러한 측정이 객관적인 성과를 과연 대표한다고 볼 수 있는가의 문제가 발생한다. 따라서 향후 집단의 객관적인 성과를 측정하여 상황적 리더십이론을 검증할 필요가 있다.

6.5 결론

본 연구에서는 집단수준에서 상황적 리더십이론을 이론화하고 검증하여 상황적 리더십이론이 집단수준에서 성립하는 이론임을 뒷받침하였다. 이러한 연구결과는 상황적 리더십이론이 타당하지 않다는 기존의 비판을 넘어서는 것으로 향후 본 연구의 확장을 통하여 상황적 리더십이론이 하나의 타당한 이론임을 제시할 필요가 있으며, 앞에서도 밝힌 바와 같이 상황적 리더십이론을 집단부분수준과 짝

수준에서 이론화하고 검증하여 보다 정교한 상황적 리더십이론을 구축할 필요가 있다.

참고문헌

- 김경수, 김공수, 최광신, 김순영(2000), "허시와 블렌차드의 상황적 리더십 이론의 재고찰," *인사관리연구*, 24(1), 289-317.
- 김경수, 김공수, 최순영(2006), "상황적 리더십이론의 검증: 변수 간 관계와 분석수준을 중심으로," *경영학연구*, 35(6) 1823-1851.
- 김경수, 정홍술, 최광신(1999), "개별화된 리더십: 교수-학생의 교환관계에 관한 연구," *인사조직연구*, 7(1), 83-126.
- 김경수(1997), "지점규모와 성과간의 관계: 독립성, 시너지, 무임승차 효과의 검증," *인사조직연구*, 5(2), 55-93.
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991), *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Thousand Oaks: Sage.
- Aldag, R. J., & Brief, A.P. (1981), *Managing organizational behavior*. St Paul, MN West Publishing.
- Avery, G. C. (2001), "Situational leadership preferences in Australia," *Leadership and Organization Development Journal*, 22(1), 11-21.
- Back, K. W. (1951), "Influence through social communication," *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46, 9-23.
- Bandura, A. (1977), "Self efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change," *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Bandura, A. (1986), *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs NJ : prentice-Hall.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964), *The Managerial Grid III*, 3rd ed, Houston, Texas : Gulf Pub.
- Blanchard, K. H., Zigarmi, p., & Zigarmi, D. (1985), *Leadership and the one minute manager*, New York: William Morrow.
- Blank, W., Weitzel, J. R., & Green, S. G. (1986), "Situational leadership theory: A test of underlying assumptions," *Proceedings of the Academy of Management*, 384.
- Blank, W., Weitzel, J. R., & Green, S. G. (1990), "A test of situational leadership theory," *Personnel Psychology*, 43, 579-597.
- Carew, D. K., Parisi-Carew, E., & Blanchard, K. L. (1986), "Group development and situational leadership: A model for managing groups," *Training and Development Journal*, 40(6), 46-50.
- Carron, A. V. (1998), "The development of an instrument to assess cohesion in sport teams: the group environment questionnaire," *Journal of sport Psychology*, 7, 244-266.
- Chen, J. C. (2005), "Leadership effectiveness, leadership style and employee readiness," *Leadership and Organization Development Journal*, 26(4), 280-288
- Colin. (2000), "Situational leadership theory in Taiwan," *Leadership and Organization Development Journal*, 21(2), 68-74.
- Dansereau, F., Alutto, J. A., & Yammarino, F. (1984), *Theory testing in Organizational behavior: the varient approach*, NJ: Englewool Cliffs, Prentice-Hall.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, J. (1975), "A vertical dyad Linkage approach to lea-

- dership 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 multiple-level approach," *The Leadership Quarterly*, 6, 413-450.
- Eagly, A. H. & Johnson, B. T. (1990), "Gender and leadership style: A meta-analysis." *Psychological Bulletin*, 108, 233-256
- Earely, P. C. (1993), "Further explorations of collectiveness and individualistic work groups," *Academy of Management Journal*, 36, 319-348
- Fernandez, C. F., & Vecchio, R. P. (1997), "Situational leadership theory revisited: A test of an across-jobs perspective," *The Leadership Quarterly*, 8, 67-84.
- Festinger, L. (1950), "Informal social communication." *Psychological Review*, 57, 271-282.
- George, J. M. (1996), "Group effective tone." In M. A. West(Ed.), *Handbook of work group psychology*. 77-93.
- Gibson, C. B. (1999), "Group efficacy and group effectiveness across tasks and culture," *Academy of Management Journal*, 42, 138-152.
- Gibson, C. B., Randel, A. E., & Earley, P. C. (2000), "Understanding group efficacy," *Group and Organization Management*, 25, 67-97.
- Gist, (1987), "Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management," *Academy of Management Review*, 12, 472-485.
- Gladstein, D. (1984), "Groups in Context: A model of task group cohesions," *Administrative Science Quarterly*, 29, 499-517.
- 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* 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., & Liden, R. (1984), "Role of leadership in the employee withdrawal process," *Journal of Applied Psychology*, 67, 868-872.
- Guzzo, et al.(1993), Potency in Groups: Articulating a construct. *British Journal of Social Psychology*. 32, 87-106.
- 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 organizational behavior: Utilizing human resource*(3rd ed.)," Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Hersey, P., & Blanchard, K.H (1982), "*Management of organizational behavior: Utilizing human resource*(4th ed.)," Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hersey, P., & Blanchard, K.H (1988), "*Management of Organizational behavior: Utilizing human resource*(5th ed.)," Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hersey, P., Blanchard, K.H., Johnson D.E. (1996), "*Management of Organizational Behavior: Utilizing human resource*(7th ed.)," Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Jex, S. M & Gudanowki, P. M. (1992), "Efficacy beliefs and work stress: An exploratory study," *Journal of Organizational Behavior*, 13, 509-517.
- Kahai, S. S. et al. (1997), "Effects of leadership style and problem structure on work group and outcomes," *Personnel Psychology*, 50, 121-146.
- 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.
- Kozub, S. A., & McDonnell, J. F. (2000), "Exploring the relationship between cohesion and collective efficacy in rugby teams," *Journal of Sport Behavior*, 23, 120-129.
- Levine, J. M. (1990), "Progress in Small group research," *American Review of Psychology*, 41, 585-614.
- Mullen, B., & Copper, C. (1994), "The relation between group cohesiveness and performance: An integration." *Psychological Bulletin*, 115, 210-227.
- Norris, W. R., & Vecchio, R. P. (1992), "Situational leadership theory: A replication," *Group & Organization Management*, 17, 331-342.
- Randolph, W. A., & Blackburn, R. S. (1989), "*Managing Organization behavior*," Homewood, IL : Irwin.
- Reddin, W. J. (1967), "The 3-D Management Style Theory," *Training and Development Journal*, 21, 8-17.
- Rosener, J. B. (1995), "*America's competitive secret: utilizing women as a management strategy*." New York: Oxford University Press
- Spink, K. S. (1990), "Group cohesion and collective efficacy of volleyball teams," *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 12, 301-311.
- Stogdill, R., & Coons, A. (1957), "*Leader behavior: Its description and measurement*" (Research Monograph No.88). Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.
- Tuckman, B. W., & Jensen, M. C. (1977), "Stage of small-groups development revisited," *Group and Organizational Psychology* 15 (2), 117-153.
- Vecchio, R. P. (1987), "Situational leadership theory: An examination of a Prescriptive theory," *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 444-451.
- Watson, C. B., & Chemers, M. M. (1998), "*The rise of shared perceptions: A multilevel analysis of collective efficacy*." Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, San Diego, CA.
- Wojciszke, (1994), "Multiple meanings of behavior: Constructing actions in terms of Competence and morality," *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 222-232.

- Zaccaro, S. J., Gualtieri, J., & Minionis, D. (1995). *Collective efficacy*. New York, Plenum Press.
- Zaccaro, S. J., & McCoy, C. (1988). The effects of task and interpersonal cohesiveness on performance of a disjunctive group task. *Journal of Applied Social Psychology*, 18, 837-851.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). "Team Leadership." *The Leadership Quarterly*, 12, 451-483

An Investigation of Situational Leadership Theory at the Group Level of Analysis

Kyoungsu Kim* · Yong-hyun Cho** · Jun-ho Jang****

Abstract

Although it has been suggested that situational leadership theory (SLT) is a valid theory at the individual and group levels (Kim et al., 2000, 2006; Hersey & Johnson, 1996), most research investigated SLT at the individual level. And except Hambleton and Gumpert's (1982) study, most studies failed to support SLT. These results suggest that SLT may not be a valid theory at the individual level. However, in this paper we viewed SLT as a valid theory at the group level in the following reasons: First, SLT has been developed from Reddin's (1967) 3-dimension leadership style theory in which a leader consistently shows behaviors for a certain period time. Accordingly, a leader tends to show similar behaviors toward subordinates in the same group. Second, Hersey et al. (1996) suggested that a leader has two types of leadership style (primary and secondary) and must have one primary style and may have 2 or 3 secondary styles. However, if a leader shows different behaviors in different situations, we cannot identify a leader's style. Therefore, in SLT a primary style rather than secondary styles should be considered. Third, SLT classified leader behaviors on the basis of two dimensions of leader behavior (consideration and initiating structure) developed from Ohio State University Leadership Studies (Stodgill & Coons, 1957). They proposed that a leader homogeneously behaves toward subordinates in the same group (e.g., Dansereau et al., 1975).

So this study theorized and tested a situational leadership theory at the group level of analysis on the basis of the assumption that a leader homogeneously behaves toward members

* Professor at Chonnam National University

** Research Professor of BK21 @biz convergence team at Chonnam National University

*** Part time Instructor at Chonnam National University

in the same group and the conceptualization of performance and maturity at the group level. In this paper group maturity was defined in terms of group efficacy (group members' belief of the group's ability to accomplish group task or goal) and group cohesiveness (group members' willingness to make effort).

The data from 308 members of 83 branch offices of Kwangju and Chonnam in 7 insurance companies showed that a leader homogeneously behaves toward members in the same group and that performance and maturity are group-level variables. The results also showed that a directive leader is effective in the situation of lower level of group maturity and that a delegative leader is effective in the situation of higher level of group maturity. The results also showed that a coach style leader is effective in the situation of high level of group cohesiveness and low level of group efficacy and that a participative leader is effective in the situation of low level of group cohesiveness and high level of group efficacy (medium level of group maturity). These results suggest that situational leadership theory is a valid theory at the group level of analysis. In addition the result suggest the following implications: First, a leader should attempt to show an appropriate behavior that fits into a group situation. Second, an organization should know about group maturity level and leader styles and then place a leader who leadership style fits into the group situation. Limitations and future research directions are discussed in the discussion section.

Key words: situational leadership theory, group-level, group maturity, group cohesiveness, group efficacy