

제5장. 리더십 상황이론

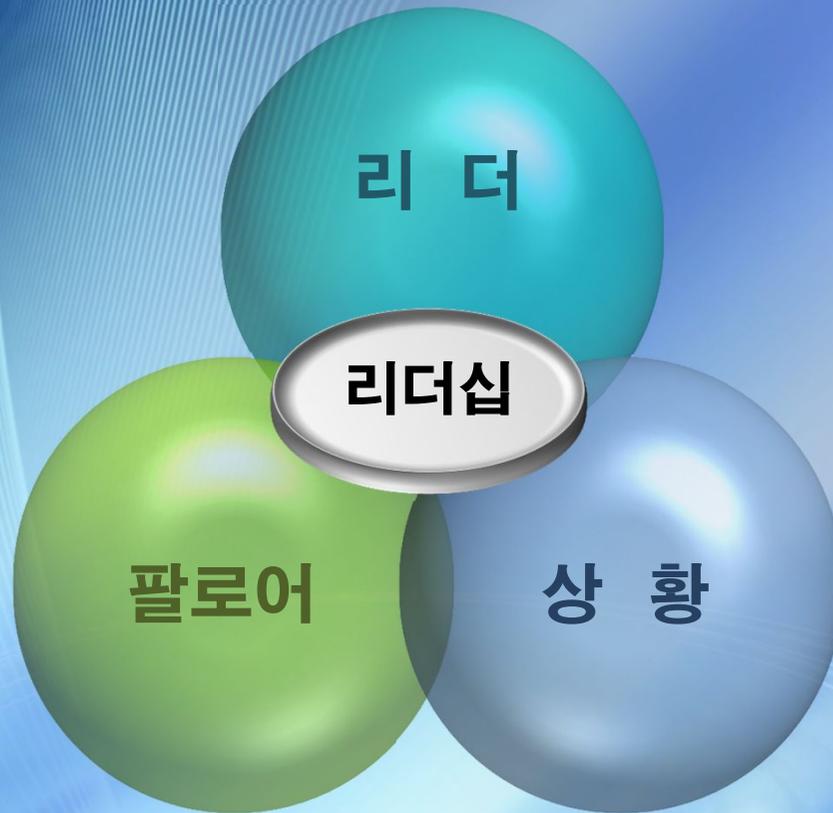
0 상황이론 개요

0 대표적인 상황 이론

- 피들러의 상황적합 리더십
- 허시와 블랜차드의 상황적 리더십
- 하우스의 목표-경로 이론

0 상황이론 평가

리더십 패러다임의 변화



리더십 효과성

효과적인 리더십을 발휘하기 위해서는 리더는 팔로어와 상황에 대한 이해가 필요

$$= f(\text{리더}, \text{팔로어}, \text{상황})$$

그 동안 리더십의 효과성에 영향을 미치는 요인을 리더의 특성, 리더의 행동에 대해 연구해 왔다. 그러나 리더십의 효과성이 영향을 미치는 리더의 행동은 상황요인들에 영향을 받는다는 사실을 알고 되었다. 상황요인은 크게 팔로어와 과업의 특성 등 조직의 성과에 영향을 미치는 다양한 요소들이 있다.

상황적 리더십이란?

상황적 리더십

리더십의 효과성은

리더의 **특성이나 행위와**

함께 **상황적 조건에 따라**

달라진다는 리더십 이론



리더십 상황이론 배경(1/2)

- 1960년 맥그리거는 “리더십이란 관계이기 때문에 모든 상황에서 적합한 리더십이란 있을 수 없다” 라고 주장
 - * 보편타당한 이론을 찾으려 했던 것 자체가 잘못된 출발
- 리더의 특성과 행동유형을 찾으려고 했지만, 상황에 따라 효과적인 리더특성과 행동이 달라질 수 있다는 점을 인식하고, 조직의 성과 창출에 영향을 주는 상황변수에 관심을 가지고 연구하게 되었음.

- * 민주형과 권위형 중 어느 유형이 좋다고 단정할 수 없음.
상황에 따라 어느 유형이 더 적합한가를 살펴야 함
 - 민주형 : 구성원 능력 高, 시간 多, 과업환경 高
 - 권위형 : 구성원 능력 低, 시간 小, 과업환경 低

리더십 상황이론 배경

○ 상황변수 : 리더의 특성이나 행동에 대한 영향력을 증가 또는 감소시키는 변수

(예) 부하의 업무경험이 리더가 발휘하는 리더십의 효과성에 영향을 미친다면 부하의 업무경험은 상황변수가 된다

* 일반적인 상황변수

- 리더의 특성 : 리더의 성격, 가치관, 욕구, 동기, 경험 등
- 구성원의 특성 : 구성원의 성격, 가치관, 숙련도, 성숙도, 경험 등
- 과업의 특성 : 구조화의 정도, 난이도, 과업절차, 명확성
- 조직 및 집단의 특성 : 리더의 권력, 의사결정구조, 보상체계, 응집력

리더십 상황이론 배경(2/2)

- 리더십 상황이론의 기반은 리더의 **행동유형 이론**임.
상황이론은 리더의 특성이나 행동이 조직성과에 미치는 영향을 조절해 주는 변수와의 적합성 관계를 설명하는 이론임.
- 대부분의 상황이론은 리더의 **어떤 행동유형이 어떤 상황에서 더욱 효과적인지**를 규명하고자 하는 것임.
- 이론의 형식은 **리더의 행동유형과 상황변수**를 구분하여 제시한 다음, 각 상황에 **적합한 리더유형을 식별**하는 논리로 구성
- 상황이론의 특징은 현실을 설명하는 변수의 증가로 특성이론이나 행동이론 보다 리더십 효과성에 대한 설명력이 우수함.

대표적인 리더십 상황 이론

- 1. 피들러의 상황적합 리더십**
- 2. 허시와 블렌차드의 상황적 리더십**
- 3. 하우스의 목표-경로 이론**

1. 피들러의 상황적합 리더십

- 최초의 상황이론으로 평가받는 피들러의 상황모델은

*1967년 피들러가 리더십 유효성의 상황적합 모형 개발

리더의 스타일과 상황특성을 기준으로 이론을 구성하였다.

. 리더의 스타일 : **관계중심적, 과업중심적**

* LPC(Least Preferred Coworker) 척도를 기준으로 리더의 유형 분류

- 높은 점수는 관계중심적 리더. 낮은 점수는 과업중심적 리더

. 상황 특성(상황 호의성)

1) **리더와 구성원 관계** 2) **과업구조** 3) **직위권한**

- 리더십을 발휘하는 상황이 리더에게 호의적인가
또는 비호의적인가에 따라 리더십 스타일을 달리하는
상황특성에 적합한 리더십 스타일 제시

피들러의 상황적합 리더십

리더가 고려해야 할 상황요소

리더 - 부하 관계

- 부하들이 리더를 신뢰하고, 좋아하며 기꺼이 따르는 정도
- 가장 중요한 상황요인

과업구조

- 표준화된 규정의 정도
- 목표의 구체성
- 과업구조화의 정도가 높을수록 리더의 영향력이 높음

리더의 직위권한

- 리더가 부하들을 평가하고, 상과벌을 줄 수 있는 정도
- 직위권한이 강할수록 리더의 영향력이 높음

상 황 요 소

피들러의 상황적합 리더십



피들러는 상황변수, 리더-구성원 관계, 과업구조, 그리고 리더의 직위권한 등 세 개를 각각 2분하여 8가지로 구체화한 후, 상황에 맞는 리더십 스타일을 경험적으로 도출하였다.

피들러의 상황적합 리더십

상황호의성이 유리 또는 불리한 경우

과업중심적 리더십

- 과업자체에 우선 중점
- 리더중심의 결정과 지시
- 규칙과 규정을 강조
- 데드라인과 스케줄을 중시

상황호의성이 중간수준인 경우

관계중심적 리더십

- 부하들과 신뢰관계에 중점
- 부하들의 참여와 자율성 존중
- 부하들의 개인사정에 관심
- 부하들이 편하게 만날 수 있음

피들러의 상황적합 리더십 이론 적용

(상 황)

김00씨는 대학을 졸업하고 S사의 컴퓨터 제조 라인에서 5년 간의 실무 과정을 거치고 해당 라인의 장으로 근무했다. 라인의 장으로 근무한지 3년이 채 지나지 않아 여러 라인을 감시 감독하는 팀장이 되었다.

그런데 현 팀장의 직책은 업무가 훨씬 더 복잡하고 일하기가 힘들었다. 또한 하급 직위인 라인의 장들 간에 불화가 많았으며 어떤 라인의 장은 공식적 자리에서 김00씨에게 노골적으로 대들었다. 업무자체가 복잡한데다 라인의 장들과 관계도 좋지 못해 힘들었다.

그래도 다행인 것은 상급자인 공장장이 김팀장에게 많은 권한을 실어주고 있다는 점이다.

(문 제)

김팀장에게 바람직한 리더십을 피들러의 상황이론으로 분석하고 방향을 제시해 보자?

(1. 리더와 부하관계 2. 과업 구조화 3. 리더의 직위관한)

피들러의 이론 적용

- . 라인의 장들과 관계도 좋지 못해
- . 업무자체가 복잡, 많은 권한

리더-부하 관계(4)	좋음	좋음	좋음	좋음	나쁨	나쁨	나쁨	나쁨
과업구조화(2)	고	고	저	저	고	고	저	저
리더 직위권한(1)	강	약	강	약	강	약	강	약

과업중심

관계중심

과업중심

부하 및 동료와 긴밀한 인간관계를 맺은 다음 과업목표 달성에 관심 집중

관계중심 리더십이 가장 바람직함

피들러의 상황적합 리더십 이론 적용

- 상 황

- . 어느 은행에 A라는 지점장이 새로 부임을 했다.
- . 이 은행은 이미 30년 되어 **누가 무슨 일을 해야 할지 조직이 구조화 되어 있고**, 올해 목표도 잘 설정되어 있다.
- . 핵심 구성원은 팀장이 3명 있는데 모두들 이 은행에 5년 이상 근무한 능력 있는 고참들이다.
- . 그러나 이들의 고참 근성은 지점장과의 **관계를 원만하지 못하게 하는 부정적인 특성이 있다.**

- 피들러의 상황적 리더십을 적용하여 가장 바람직한 A 지점장의 리더십을 제시하라.

> 리더-부하 관계 : 나쁨

> 과업구조 : 고

> 리더 직위권한 : 강

피들러의 이론 적용

- 리더-부하관계 : 나쁨
- 과업구조 : 高, 권한 : 强

리더-부하 관계(4)	좋음	좋음	좋음	좋음	나쁨	나쁨	나쁨	나쁨
과업구조화(2)	고	고	저	저	고	고	저	저
리더 직위권한(1)	강	약	강	약	강	약	강	약

과업중심

관계중심

과업중심

관계중심 리더십이 가장 바람직함

피들러 리더십 이론의 평가

○ 유용성

- 리더십 이론에 상황변수를 도입한 최초의 연구.
 - * 리더유형과 상황의 적합성이 집단성과에 중대한 기준이 된다는 관점
- LPC에 논쟁은 있지만 독창적인 리더유형분류 방법임
- 3가지 상황변수와 측정방법 제시, 연구방법론 발전
- 리더십 상황이론 확산 효과, 이론의 정교화에 기여

○ 문제점

- 3가지 상황변수 설정과 가중치에 대한 객관적 논리 미약
- 조직 현장 리더들이 상황이 얼마나 유리한지 알 수 없어 실용적으로 적용하기가 곤란
- 상황에 따라 리더십 행동이 변화해야 하는데, 3가지 상황 변수는 늘 변화하게 되어 있고, 이에 따라 리더가 행동을 변화시키는 것이 매우 어려움.

2. 허시와 블랜차드의 상황적 리더십

“리더십 행동 유형은 팔로어의 성숙도(발달수준)에 맞추어야 한다.”

자전거를 처음 타는 사람에게 타는 방법을 가르칠 때
숙달수준에 따라 가르치는 방법을 달리하는 것처럼
팔로어의 발달수준에 맞추어야 한다.



허시와 블랜차드의 상황적 리더십

- Hersey & Blanchard(1969)가 블레이크와 무우톤의 관리격자의 개념을 이용하여 리더의 행동을 과업행동과 관계행동의 2차원 축으로 분류하고, 여기에 상황요인으로 부하의 성숙도를 추가하여 적합한 관계를 가질 때 조직의 유효성이 높아진다는 이론
 - * 리더의 행동을 유형화, 리더는 상황에 따른 리더십 스타일 구사
- 이론 구성 : 4가지 리더십 유형과 1가지 상황변수
 - 리더십 유형(4) : 지시형, 설득형, 참여형, 위임형
 - 상황변수(1) : 구성원의 성숙도(능력, 의지)

리더십 그리드



- 1.1형(방관형) : 과업이나 사람에 대해 거의 관심을 갖지 않고 오직 되어가는 대로 내버려 두는 리더
- 1.9형(컨트리클럽형) : 사람에게 대해서 관심이 있지만 과업에 대해서는 거의 관심이 없는 온정적인 리더
- 9.1형(권위형) : 과업만을 추구하는 리더
- 5.5형(중도형) : 과업과 사람에게 대한 관심에 균형을 유지하려고 노력하는 중도적인 리더
- 9.9형(팀형) : 과업과 사람을 통합하여 높은 성과를 가져오는 이상적인 리더

허시와 블랜차드의 상황적 리더십

리더가 고려해야 할 상황요소

능 력

- ✓ 직무상의 성숙도
- ✓ 직무와 관련된
지능 및 지식
- ✓ 전문분야에 대한 지식

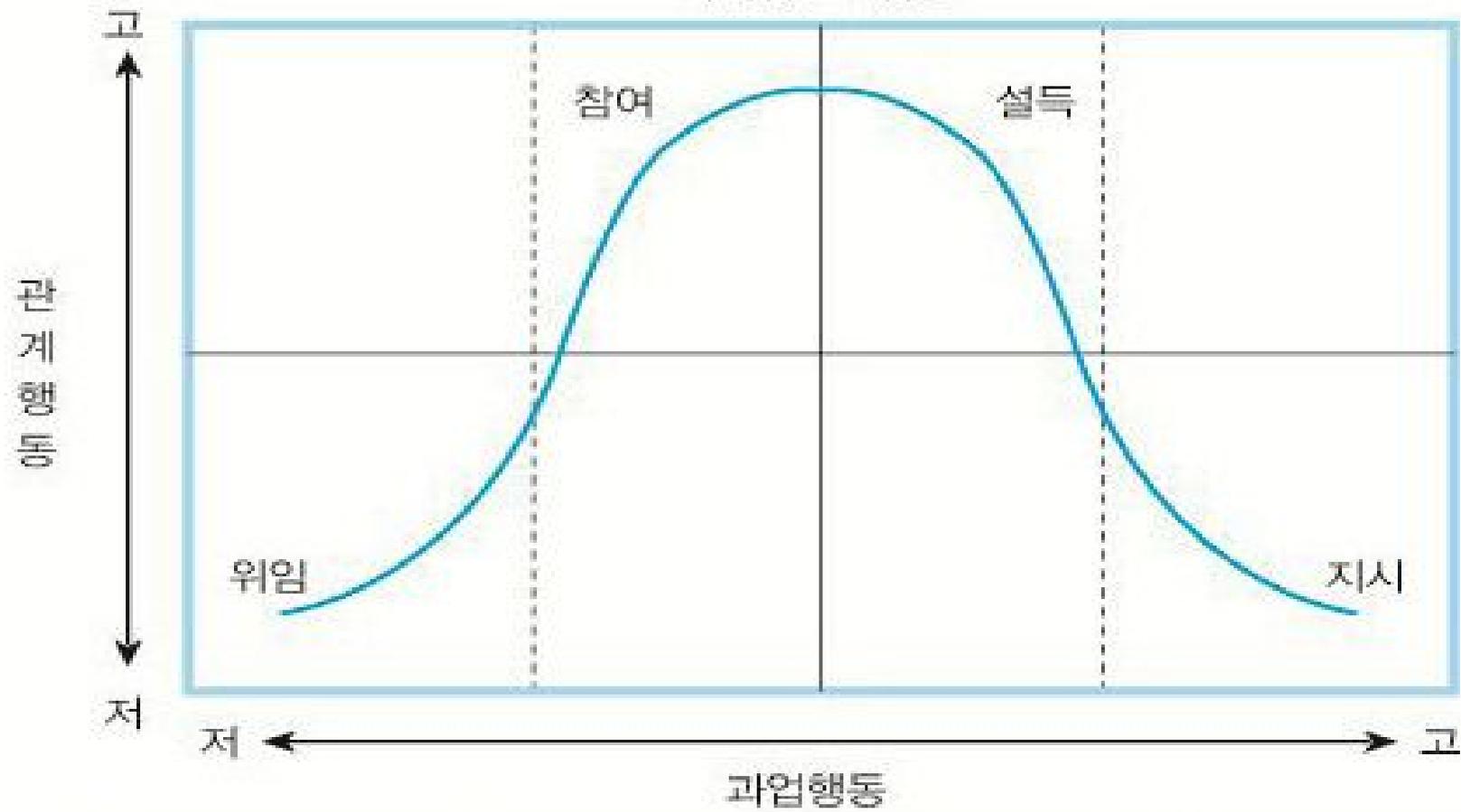


의 지

- ✓ 심리상의 성숙도
- ✓ 일에 대한 자신감
- ✓ 업무를 수행하고자
하는 의지

실무에서는 큰 인기를 누리면서도 학계로부터 변 관심을 끌지 못했던 Hersey & Blanchard의 이론은 하급자가 성숙한 정도에 따라 리더십 스타일을 달리해야 한다고 주장하는 이론이다

리더십 스타일



	R4	R3	R2	R1	
성숙	능력 : 높음 의지 : 높음	능력 : 높음 의지 : 낮음	능력 : 낮음 의지 : 높음	능력 : 낮음 의지 : 낮음	미성숙

부하의 성숙도

허시와 블랜차드의 상황적 리더십



허쉬와 블랜차드의 상황적 리더십

위임형 리더십

능력
高

능력
高

능력
低

능력
低

의지
高

의지
低

의지
高

의지
低



- 통제 활동을 줄이고 업무 방향이 결정되면 권한과 책임을 부하에게 위임.
- 일상적인 업무는 스스로 하게 맡기고 중요사안만 지원

허시와 블랜차드의 상황적 리더십

참여형 리더십

능력
高

능력
高

능력
低

능력
低

의지
高

의지
低

의지
高

의지
低



- 의사결정 과정에
부하를 참여시켜
동기를 유발시키고
아이디어와 정보를 공유
- 코칭을 통해 자신감
고취, 인정과 칭찬으로
의욕 향상

허쉬와 블랜차드의 상황적 리더십

설득형 리더십

능력
高

능력
高

능력
低

능력
低

의지
高

의지
低

의지
高

의지
低



리더가 내린 결정을
설명해주고, 부하들이
그 결정을 습득할 수
있는 기회를 부여

허쉬와 블랜차드의 상황적 리더십

지시형 리더십

능력
高

능력
高

능력
低

능력
低

의지
高

의지
低

의지
高

의지
低



업무를 구체적으로
지시하고,
이행상황에 대한
확인 및 감독
(신입사원, 신병, 초임장교)

허쉬와 블랜차드 상황적 리더십 이론의 평가

○ 문제점

- 구성원의 성숙도라는 하나의 상황변수에 의존하여 리더십 과정의 모든 것을 설명하려는 것은 무리임
 - * 리더-구성원간의 많은 상황변수들을 무시
- 구성원의 성숙도에 따라 유연한 리더십 스타일을 활용해야 하는 것은 이론적으로는 타당하지만, **성숙도 검증의 한계** 그리고 현실적으로 구성원마다 대응하기가 쉽지 않다.
- 4가지 리더십 유형과 4가지 부하 유형(성숙도)을 일치시켰지만 어떤 적합화 과정을 통하여 성과를 나타내는지에 대한 설명 부족

허쉬와 블랜차드 상황적 리더십 이론의 평가

○ 유용성

- 구성원들의 성숙수준에 따라 융통성 있게 다루어야 한다는 원칙을 제시
 - * 피들러는 2가지의 고정된 리더십 유형만 주장
- 부하의 성숙도를 상황변수로 도입하여 개발의 중요성 제시
- 다양한 성숙수준의 부하들을 효과적으로 운용할 수 있도록 부하의 유형에 적합한 리더십행동을 간명히 알려줌
- 리더가 상황에 적응해야 할 뿐만 아니라 구성원들의 능력을 개발하고, 자신감을 갖게 하여 성숙도를 높임으로써 상황을 변화시킬 수도 있다는 혁신적인 생각을 갖도록 했다는데 의의가 있음 (구성원 성숙도 향상의 중요성 강조)

허쉬와 블랜차드 상황적 리더십 이론 적용

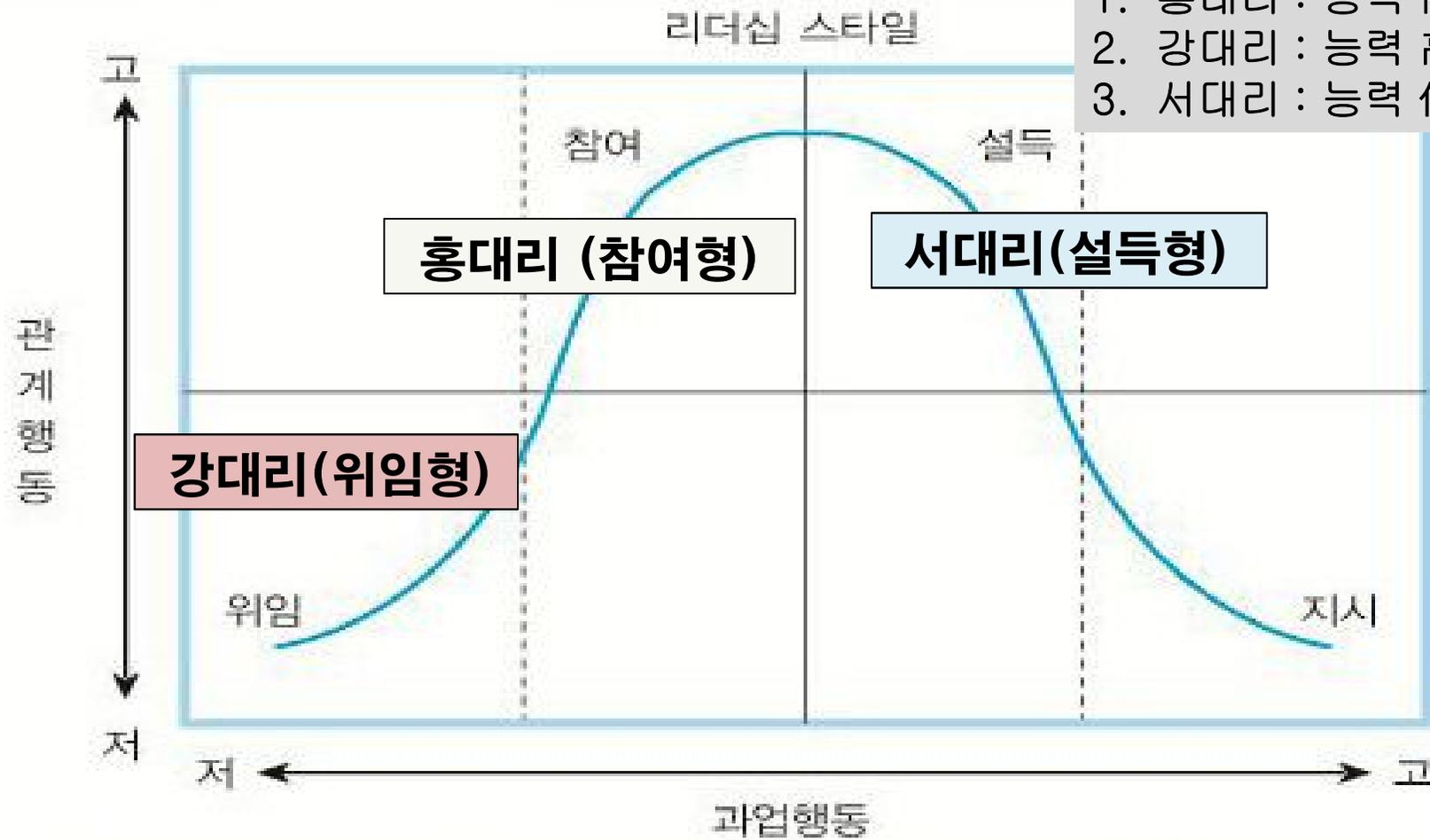
(상 황)

당신이 관리하는 부서에는 아주 성향이 다른 세 사람이 있다.

- 홍대리는 입사한지 오래 되어 능력은 있으나 승진이 늦어서 그런지 매사 의욕이 없어 보인다.
- 강대리는 대인관계가 원만하고 매사 안정적인 방식으로 일 처리를 한다.
- 서대리는 타인과의 친화나 전문지식은 부족하지만 일에 있어서는 열정이 있고 항상 새로운 것을 추구한다.

(문제) 이 세 사람에게 각각 어울리는 리더십 유형은 어떤 것일까?
허쉬와 블랜차드의 상황적 리더십으로 분석하시오.

1. 흥대리 : 능력 高, 의지 低
2. 강대리 : 능력 高, 의지 高
3. 서대리 : 능력 低, 의지 高



	R4	R3	R2	R1	
성숙	능력 : 높음 의지 : 높음	능력 : 높음 의지 : 낮음	능력 : 낮음 의지 : 높음	능력 : 낮음 의지 : 낮음	미성숙

부하의 성숙도

3. 하우스의 경로-목표 이론

0 기대이론에 기반을 두고 있는 이론으로 에반스의 연구를 기초로 하우스가 발전시킴. (1971)

* 기대이론 : 노력과 보상의 연계성이 높을 때 동기부여가 된다는 이론
(예) 인센티브, 초과달성 수당 등

0 리더의 역할은 구성원들이 높은 **목표**를 세우고 자신감을 가지고 노력하여 성공적으로 과업을 수행함으로써 원하는 보상을 받을 수 있도록 **경로**를 명확히 해주는 것.

0 리더가 어떤 상황에서 어떻게 리더십 행동을 하는 것이 부하의 과업수행의 동기와 만족감을 높여서 높은 성과와 연결시킬 수 있을 것인가를 연구한 것임.

하우스의 경로-목표 이론

○ 리더의 행동이 부하의 만족도와 업무 성과에 어떻게 영향을 미치는가를 알아보기 위한 것으로 출발.

☞ 리더 행동이 부하의 만족과 노력 투입 동기에 미치는 효과는
부하의 특성과 과업의 특성이라는 상황 요인에 의해 달라진다고 주장

○ 이론 구성 : 4가지 리더십 유형과 2가지 상황변수

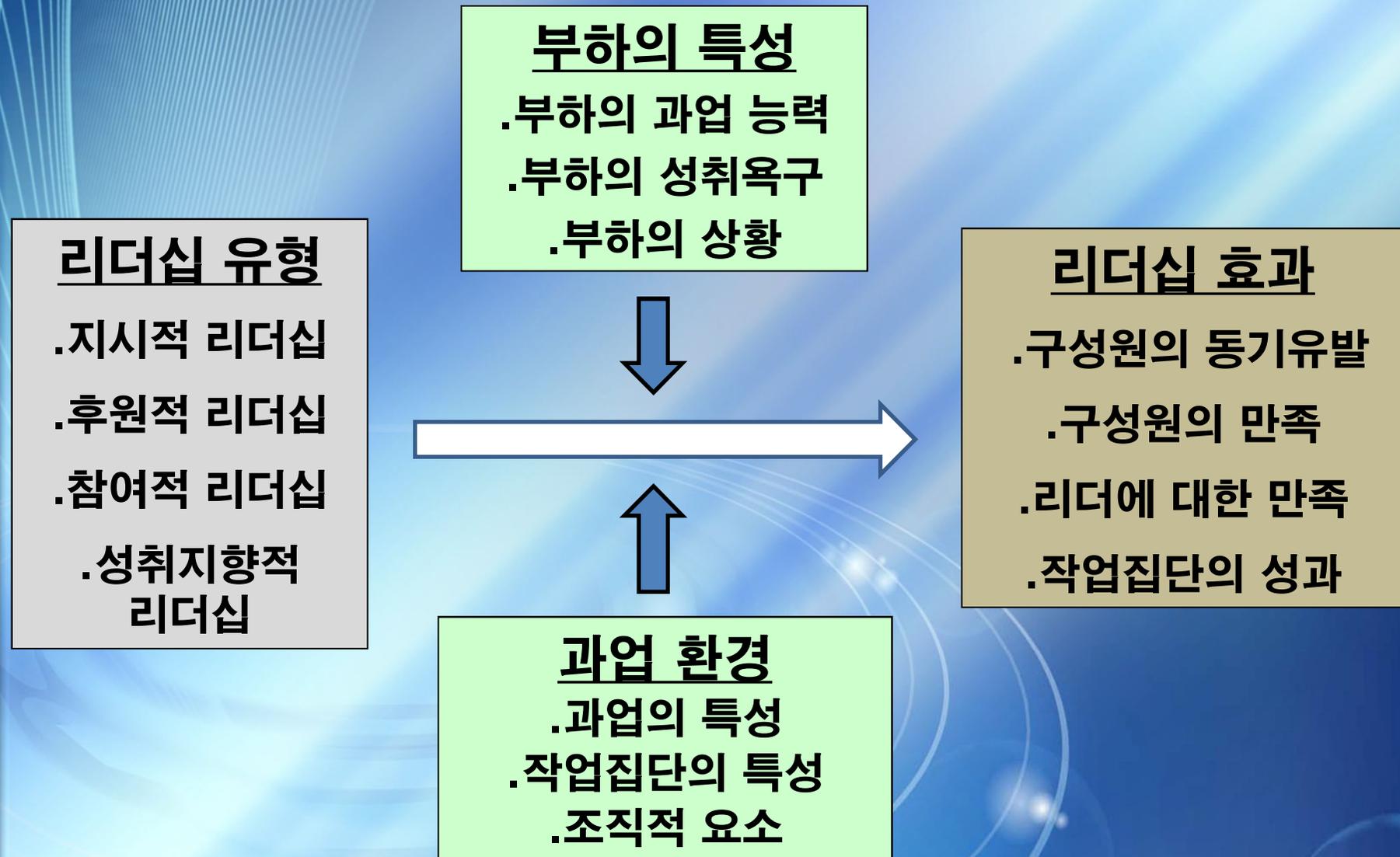
- 리더십 유형(4) : 지시적, 후원적, 참여적, 성취지향적
- 상황변수(2) : 부하 특성, 과업 특성

. 부하 특성 : 부하의 욕구, 과업 수행능력, 성격특성 등

. 과업 특성 : 과업구조, 공식적인 권한관계, 작업절차 등

* 리더십 유효성 증대를 위해 상황에 맞는 리더십 발휘 필요

하우스의 경로-목표 이론



하우스의 4가지 리더십 유형

구 분	내 용
지시적 리더십 (Directive)	부하들이 해야 할 일이 무엇인지 분명히 알려주고, 구체적인 지시를 하달하며, 규칙과 절차의 준수를 요구하고, 직무를 명확히 해주는 리더의 행동. 구조주도 또는 과업지향적 리더십과 유사함.
후원적 리더십 (Supportive)	부하의 욕구를 배려하고, 복지에 관심을 가짐. 만족스러운 인간관계를 강조 하면서 후원적 분위기 조성에 노력하는 리더의 행동. 배려 또는 인간지향적 리더십과 유사함.
참여적 리더십 (Participative)	부하 문제에 관하여 협의를 하며, 부하의 의견과 제안을 고려하고 의사결정하는 리더의 행동. * 부하의 의사결정 참여
성취지향적 리더십 (Achievement oriented)	도전적 목표를 설정하고, 탁월한 성과의 달성을 강조하고, 부하들의 능력 발휘를 격려하고 자율적 실행 기회를 부여 하는 리더의 행동.

하우스의 경로-목표 이론

상황특성

- 부하 : 업무능력 저조
경험 부족
자신감 결여
외적통제 선호
- 과업 : 비구조화,
공식적 수행절차 미흡
다소 어려움



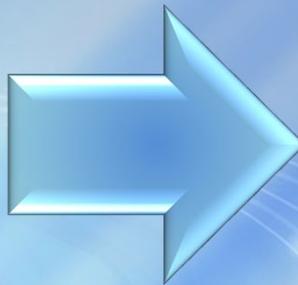
이 상황에서 리더가
부하에게 자율성을
보장하여 스스로
과업을 수행하라고
하면 부하들의
반응과 성과는 ?

하우스의 경로-목표 이론

#1 상황특성

부하의 능력이 저조하고, 직무가 모호한 상태에서는 지시적 리더십을 발휘하면 팀원들이 목표에 이르는 경로를 명확히 이해

- 부하 : 업무능력 저조
경험 부족
자신감 결여
외적통제 선호
친화욕구 약함
- 과업 : 비구조화,
공식적 수행절차 미흡
다소 어려움



리더가 부하를
주도해 주는
지시적 리더십

- 과업 수행방법 인식
및 자신감 증진
- 보상에 대한
기대감 증가

하우스의 경로-목표 이론

#2 상황특성

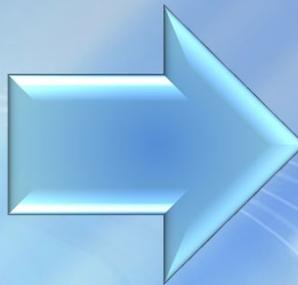
명확하게 과업이 구조화되어 있고, 부하의 자신감 결여 시 후원적 리더십을 사용하면 목표에 이르는 경로를 명확히 이해

• 부하 :

- 기본적 업무능력
- 자신감 결여
- 친화욕구 강함

• 과업 :

- 구조화된 반복 작업
- 공식적인 권한 관계 유지



후원적 리더십

- 구성원의 욕구 해결
- 친구/동료와 같은 분위기 조성(배려)
- 목표달성에 대한 자신감과 내적 동기 증진

하우스의 경로-목표 이론

#3 상황특성

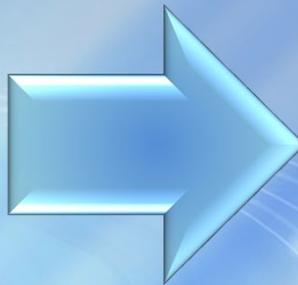
의사결정 미참여, 부적절한 보상, 모호한 업무 상황에서는 참여적 리더십을 통해 부하의 욕구에 맞도록 재설계하여 보상기대 증진

• 부하 :

- 기본적 업무능력과 의지 구비
- 의사결정 참여 선호
- 내부통제형

• 과업 :

- 다소 비구조화 및 모호
- 도전적이지는 않더라도 흥미로움



참여적 리더십

- 의사결정시 구성원 의견 반영
- 성과와 보상 기대 증진
(부적절한 보상 재설계)

하우스의 경로-목표 이론

#4 상황특성

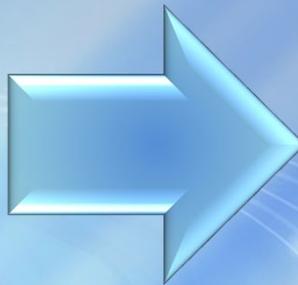
부하가 유능하고 직무에 도전적일 때 성취지향적 리더십을 발휘하면 부하들은 과업이 어려워도 높은 목표 달성을 위해 노력함

• 부하 :

- 자율의지와 도전적 자세
- 책임감과 자신감 구비

• 과업 :

- 비구조화, 어려움
- 새로운 영역, 불확실성
- 다른 사람들이 회피



성취지향적 리더십

- 자기 능력발휘로 기대감 증진
- 통제/간섭 배제
- 도전적인 목표 제시
- 자아실현적이고 헌신적인 과업 수행

부하 특성 및 과업 환경		효과적인 리더십
부하의 능력	높은 능력과 경험	지시적 리더십은 불필요 참여적 리더십/성취지향적 리더십
	낮은 능력과 경험	지시적 리더십 후원적 리더십(자신감 결여된 경우)
부하의 상황	내재론자(내적통제 위치)	참여적 리더십
	외재론자(외적통제 위치)	지시적 리더십
	독단적, 권위적(불확실한 상황)	지시적 리더십
부하의 욕구	하위욕구가 강한 경우	지시적 리더십
	상위욕구가 강한 경우	후원적 리더십
	친교욕구가 강한 경우	후원적 리더십
과업의 특성	낮은 과업구조(높은 역할 모호성)	지시적 리더십(부하의 낮은 과업능력) 참여적 리더십/성취지향적 리더십
	높은 과업구조(단순반복적 과업)	후원적 리더십
집단 성격	형성기	지시적 리더십
	정착/안정기	후원적/참여적 리더십
조직적 요소	긴급상황	지시적 리더십
	불확실한 경우	참여적 리더십
	리더-구성원간 상호작용이 필요한 경우	후원적 리더십

하우스의 경로-목표 이론 평가

○ 유용성

- 리더가 구성원의 목표달성 경로를 돕는다는 기본적인 관점에서 정립된 이론으로 실용적 측면에서 효과적인 리더십 행동을 위한 유용한 지침 제공.
- 4가지 유형의 리더십 행동들이 구성원의 행동에 미치는 과정을 **부하특성 및 과업특성** 상황변수와 연계함으로써 리더십 상황이론의 연구범위 확대.
리더십 과정의 중요한 상황변수를 밝히는 개념적 틀 제공

하우스의 경로-목표 이론 평가

○ 문제점

- 4가지 유형의 리더십 행동이 각각 분리되어 단편적인 모습만 제시하였음
 - * 각 유형간 상호작용 관계 또는 결합적 관계 고려 필요
- 기대이론의 개념에 의한 부하와 과업의 특성만으로 전체 과정을 설명하는 것은 한계가 있음
 - * 보편적인 것이 아니라 일부 경우에만 적용 가능
- 과업의 구조화 정도, 목표의 명확성, 구성원의 능력, 공식적 권한관계 등 여러 가지 상황요인들을 모두 고려하여 적합한 리더십 유형을 선택하는 것은 현실적으로 매우 어려움.

하우스의 경로-목표 이론 적용

(상황) S대리는 아직 나이는 어리지만 아주 성숙해 보인다. 생각하는 깊이가 있고 자신이 해야 할 일과 어떻게 해야 하는지를 잘 알고 있다. 그런데 과거와 다르게 S대리는 요즘 업무수행 진도가 느리다. 의욕도 없어 보인다. S대리가 맡은 업무는 새로 생긴 복잡한 과업이다.

- 분석

- . 부하 : 비록 S대리의 성숙도가 높을 지라도 새로운 업무로 인해 절차가 모호하고 본인의 경험이 없다.
- . 과업 : 새로 생긴 과업은 업무수행의 표준화가 되어 있지 않고 모호하기 때문에 어렵다.

- 제시방향

- . 초기단계에는 지시적 리더십이 바람직함.
- . 상황 변화를 고려하여 후원적/참여적 리더십으로 발전

상황이론의 평가(1/2)

- 대부분의 상황이론 리더십 연구들은 기존에 개발된 리더십 행동범주나 결과변수들을 그대로 차용한 상태에서, 새로운 상황변수를 투입하여 리더십과 결과변수간의 관계를 분석하는 방식으로 이루어져 있음.
- 리더십 특성 및 유형과 상황간의 적합관계를 통해 성과가 좋은 리더십을 제시한 진화론적 특성
- 연구마다 활용될 수 있는 상황변수의 종류는 무수히 많을 수 있기 때문에 상황이론들은 이론적 설명은 충실하나, 실무에 있는 사람들이 그것을 어떻게 적용해야 할 것인가에 대해서는 명쾌한 답을 제시해주지 못했음.

상황이론의 평가(2/2)

○ 이론의 기능이 현상에 대한 이해, 설명, 예측, 통제에 있다고 볼 때, 리더십 상황이론들은 리더십이라는 현상에 대해 이해하고 설명하는 데는 어느 정도 도움이 되었을지는 몰라도 예측과 통제에는 명쾌한 답을 제시해주지 못했음.

* 다양한 상황변수들을 고려한 것이 도움을 주었다기보다 오히려 복잡성만 더한 것이 아닌가 하는 비판도 제기됨.

○ 리더십 상황이론의 발전은 리더십 연구 분야를 이론적으로 풍성하게 만들었고, 보다 유연한 이론 개발에 많은 기여

고려해야 할 또 다른 상황은?

팀워크

상부후원

업무특성

데드라인