

스포츠에서 코치의 리더십에 관한 문헌고찰

소 재 석*

目 次

- I. 문제의 제기
- II. 리더십 이론의 전개
- III. 스포츠에서 리더십 접근
- IV. 경쟁가치 리더십

I. 문제의 제기

리더십은 조직의 구성원이 조직의 목표를 달성하기 위하여 자발적으로 그리고 열정적으로 노력하도록 그들에게 영향을 미치는 기술 또는 과정이라고 정의할 수 있는 맥락에서 스포츠 집단의 코치가 발휘하는 리더십은 선수들이 팀 또는 자신의 목표달성을 위하여 자발적으로 노력하도록 선수들에게 영향을 미치는 기술 또는 과정이라고 할 수 있다.

이러한 맥락에서 코치의 리더십은 코치가 선수들을 직접적으로 지도하는 최후의 주자임을 감안할때 대단히 중요한 요인이다. 즉 코치의 리더십에 따라서 팀의 성적이 좌우되는 실례를 우리는 많이 보아왔다. 특히 코치의 리더십은 선수들의 기술, 전술은 물론이고 경기력에 간접적으로 영향을 주는 선수의 만족도와 팀의 응집력에 상당한 정도로 영향을 미치기 때문에(이한규외,

* 人文大 教授

1991 : Chelladurai, 1984) 스포츠에서 코치의 리더십에 관한 연구는 스포츠에서 경기력을 이해 하는데 매우 중요한 기여를 할 수 있다.

지난 수 십년간 리더십에 관한 이론들이 발전을 거듭하여 왔다. 리더십에 대한 이론들은 리더십의 유효성(leadership effectiveness)과 개인의 만족도(individual satisfaction)에 기여하는 변인들에 관심을 가지고 크게 분석의 기본 단위를 지도자의 특성으로 볼 것인가, 지도자의 행동으로 볼 것인가, 보편적으로 접근할 것인가, 상황적으로 접근할 것인가에 따라서 리더십의 이론들이 연구방법과 방향을 달리하고 있다.

이와 같이 이론들이 스포츠 상황에 적용되어 검증되었으나 연구결과들이 일관성을 가지고 있지 않았으며, 상반된 연구결과들도 있다. 이러한 현상은 각각의 이론들이 지닌 구조적 타당성 결여, 측정도구의 부적절, 외부 변인들의 오염효과에 연유되었다고 생각할 수 있지만 한편으로 스포츠에서 코치의 리더십은 스포츠 상황이 지닌 특수성 때문에 경영학, 행정학, 군사학등에서 다루는 리더십과 다른 구조를 가지고 있다고 생각할 수 있다. 따라서 이 이론들을 스포츠 상황에 적용하는데 많은 제한점을 가지고 있다.

이와같은 제한점을 극복하기 위하여 지금까지의 목적지향적(purposive), 정적(static), 내재적(entropic) 개념에 바탕을 둔 리더십 이론에서 벗어나 리더십을 총체적(holistic), 역동적(dynamic) 생성적(generative)인 개념으로써 지도자의 역할에 근간을 두고 새로운 이론을 Quinn(1988)이 경쟁 가치 리더십(competing values leadership)이라고 명명하여 리더십 이론의 새로운 장을 열었다. 그러나 이 이론은 경영학 분야에서 경영자를 대상으로 기업경영의 효율성을 추구하는 경영자의 역할에 초점을 맞추었기 때문에 스포츠 상황에 그대로 적용하는데는 무리가 따른다. 실제로 Quinn의 경쟁가치 리더십 측정도구를 스포츠 상황에 부합되게 개조한 후 코치의 경쟁가치 리더십 측정도구를 개발한 연구에서 코치의 역할과 경영자의 역할에 차이가 존재하고 있다는것이 제시되었다. (김승철외, 1991).

본 연구의 목적은 스포츠에서 코치의 지도력인 코칭 즉, 코치의 리더십에 관한 이론과 적용의 변천 과정을 문헌을 통하여 살펴봄으로서 코치의 리더십 연구에 관한 현주소를 파악하고 앞으로의 방향을 설정하는데 있다.

II. 리더십 이론의 전개

역사적으로 리더십의 연구는 성공적인 지도자의 특성, 다음에는 지도자의 행동, 마지막으로 지도자의 특성 또는 행동과 상호작용하는 상황에 초점을 맞추었다.

Behling과 Schriesheim(1976)은 리더십의 이론을 지도자의 특성 또는 행동에 초점을 맞추었는가, 보편적 접근, 또는 상황적 접근에 초점을 맞추었는가에 따라 분류하였으며, 이와 같은 분류를 Carron(1988)은 스포츠에서 보편적 특성이론, 보편적 행동이론, 상황적 특성이론, 상황적 행동이론으로 구분하여 그림-1과 같이 적용시켰다.

	특 성	행 동
보편적	“위대한 사람”이론 보편적 특성이론 코치들의 성격적 특성묘사	오하이오, 미시간 주립대학 연구 보편적 행동이론 CBAS
상황적	Fiedler의 유관이론 상황적 특성이론 리더십의 유관이론	House의 경로-목표이론 상황적 행동 이론 리더십의 다차원 이론

그림-1 리더십 이론의 분류

① 리더십의 특성이론

금세기 초인 1920년대의 연구는 지도자의 특성에 초점이 맞추어 졌다. 인류의 역사는 소위 “위대한 사람(great man)”들에 의해서 이루어졌고 이들이 지도자로서 모든 인류가 얻고 싶어 하는 것을 창조해 낸다는 철학을 바탕으로 하여 리더십의 본질을 지도자의 개인적 특성에서 찾아 내려고 시도하였다. 따라서 훌륭한 지도자는 본래 타고 났으며, 특정한 신체적 특성, 성격적 특성, 능력적 특성을 가지고 있다고 가정하는데 있다. 즉 훌륭한 지도자는 어떤 상황에서도 집단을 훌륭하게 끌어들일 수 있는 특성들이 있으며 또한 개인의 특성은 비교적 안정성이 있기 때문에 훌륭한 지도자를 찾아낼 수 있다고 주장하였다. 그러나 이 주장은 경험적으로 지지를 받지 못하고 있다.

특성이론은 Stogdill이 1904년부터 1948년까지 실시된 124개의 특성이론에 관한 선행연구 결과를 1948년에 검토한 결과 급속히 소멸되었는데, 그는 “사람은 몇 가지의 조합된 특성만으로는 지도자가 될 수 없다. 지도자의 개인적 특성들의 형태는 추종자의 특성, 활동, 목표와 적절한 관계를 반드시 가져야 한다”라고 결론을 내렸다. 다시 말하면, 지도자가 될 수 있는 자격요인은 능력, 성취감, 책임감, 참여성, 지위 등이 중요한 특성요인 이지만 이러한 요인들 역시 주어진 상황에 따라서 그 발휘성이 다르다는 것이다(Yukl, 1981).

② 리더십의 행동이론

연구자들은 특성이론적 접근이 바람직한 결과를 도출해내지 못하자 성공한 지도자의 행동에 초점을 맞추었다. 즉 성공한 지도자는 특정한 행동을 보여주고 있다고 가정하는데 있다. 따라서 성공적인 지도자가 되려면 성공적인 지도자의 행동을 배움으로써 가능하다고 믿는데 근간을 둔 이론이다.

보편적 행동이론의 대표적인 연구는 거의 동시에 진행된 오하이오주립대학의 연구, 미시간대학의 연구이고 최근에 유클(1981)에 의한 연구이다.

오하이오주립대학 연구

현재까지 이루어진 대다수의 리더십 행동연구는 지도자가 행하는 일을 기술하는 설문지법을 사용해 오고 있는데 이러한 설문지법의 사용은 오하이오 주립대학의 리더십 연구에서 가장 큰 영향을 받은 것이다. 1940년대 말에 실시되었던 이 연구는 조직과 집단의 목표달성에 도움을 주는 행동을 파악하는데 중점을 두었다. 유효적인 지도자의 행동을 기술하고 측정하기 위한 첫 단계로 Hemphill과 Coons(1957)은 지도자의 행동을 다음과 같이 9개의 영역으로 구분하였다.

1. 창조(Initiation) - 지도자가 새로운 아이디어를 창출하고 촉진시키거나 저지하는 빈도
2. 멤버쉽(Membership) - 지도자가 집단에 동화되고, 지도자가 추종자와 비 형식적인 상호 작용을 강조하거나 또는 사적인 봉사 교환하는 빈도
3. 대표(Representation) - 지도자가 외부로부터 집단을 보호하고 집단의 편에서 집단의 이익을 증진시키는 빈도
4. 통합(Integration) - 지도자가 개인적 행동을 자제하여 집단의 분위기를 고양시키고, 추종자들간의 갈등을 줄이거나 또는 집단에 개인적 적응을 도모하는 빈도
5. 조직화(Organization) - 지도자가 자신의 일과 추종자의 일 또는 일의 진행 과정에서 추종자들 사이의 관계를 규정하거나 구조화시키는 빈도
6. 장악(Domination) - 지도자가 의사결정, 의견의 피력, 집단이나 개인의 행동을 통제하는 빈도
7. 의사소통(Communication) - 지도자가 정보를 추종자에게 전달하거나 또는 추종자로부터 정보를 입수하고, 집단에 관련 된 사항에 자각을 보여주는 빈도
8. 승인(Recognition) - 지도자가 추종자의 행동을 허가 또는 불허가로 표현 하는 빈도
9. 생산성(Production) - 지도자가 목표를 설정하거나 또는 추종자가 보다 큰 노력을 하도록 촉구하는 빈도

위와 같이 분류된 지도행동 유형을 근거로 설정하거나 1790개의 문항이 작성되었으며, 이 문

항들은 연구진들의 토의를 거쳐서 150개 문항으로 축소되어 탄생되었는데 이것이 최초의 지도력 측정도구인 LBDQ(Leader Behavior Description Questionnaire)이다. 또한 Helpin과 Winer(1957)는 LBDQ를 보다 유용하고 강력하게 하기 위하여 지도자의 행동을 8개의 유형으로 구분하고 문항도 130개로 축소한 후 공군 조정사와 승무원을 대상으로 연구를 실시한 결과, 지도자의 지도행동 유형간에 상관관계가 높은 유형을 배제하여 지도자의 지도 행동 유형을 장악, 조직화, 생산성, 멤버십, 창조의 5개의 유형으로 설정하였다. 그들은 다음 단계에서 130개의 각 문항들과 5개의 행동유형간의 상관관계 분석을 통하여 다음과 같은 4개의 지도자 행동 유형을 추출하였다.

1. 배려(Consideration) - 기장과 승무원과의 관계에서 친근감, 상호신뢰, 상호 존경, 따뜻함을 보여주는 행동
2. 구조주도(Initiating Structure) - 기장과 승무원 사이의 관계를 뚜렷한 정도로 규정하고 조직화하는 행동
3. 생산성 강조(Production Emphasis) - 승무원에게 동기를 부여하여 승무원이 해야 할 임무 또는 일을 보다 활동적으로 하도록 강조하는 행동
4. 민감성(Sensitivity) - 승무원들에게 존재하는 내적, 외적인 곤란과 승무원들의 사회적 상호관계를 인식하는 기장의 행동

배려 행동 유형과 구조주도 행동 유형의 변량이 전체변량에서 차지하는 비율이 각각 49.6%와 33.6%를 차지하는 반면에 생산성 강조 행동 유형과 민감성 행동 유형이 차지하는 변량은 매우 낮은 16.8%이기 때문에 간편형 LBDQ는 배려 행동 유형이 15개 문항, 구조주도 행동 유형 15개 문항으로 제작되었다.

Fleishman(1957)은 이 간편형 LBDQ를 산업체에서 이용하기 위하여 Halpin과 Winer(1957)의 방법과 비슷한 절차를 거쳐서 배려 행동 유형 20개 문항, 구조주도 행동 유형 20개 문항으로 제작된 산업체용 지도자 행동 측정용 설문지를 SBDQ(Supervisory Behavior Description Questionnaire)라고 명명하였다.

두개의 독립된 행동 유형으로 구성된 오하이오주립대학 연구는 집단의 효율성과 추종자의 만족감에 대해서 성공적으로 대처하지는 못하였다. 즉, 이 연구들은 지도자들이 처한 상황이 폭 넓게 변화하는 과정에서 지도자들이 어떻게 행동해야 하는가를 명쾌하게 규명하지 못하였다. 이론적으로 지도자는 다음의 4가지 행동 유형에서 어떤 것을 채택할 수 있다.

1. 높은 배려 행동과 높은 구조주도 행동
2. 높은 배려 행동과 낮은 구조주도 행동

3. 낮은 배려 행동과 높은 구조주의 행동

4. 낮은 배려 행동과 낮은 구조주의 행동

물론 높은 배려 행동과 높은 구조주의 행동이 가장 적합한 지도자의 행동이라고 생각될 수 있지만 이것을 증명할 충분한 경험적 연구가 수행되지 못하였다. 따라서 이러한 생각들이 다음에 언급할 상황적 행동이론의 모태가 되었다.

초기의 오하이오주립대학 연구는 지도자의 행동과 역할을 규정하고 묘사하는데 지대한 공헌을 하였을 뿐만 아니라 그들에 의해서 개발된 다양한 형태의 지도 행동 유형을 첨가시킴으로써 LBDQ를 확장시킨 LBDQ-XII를 개발하였다. 100문항으로 구성된 LBDQ-XII에서 사용된 12가지 행동 유형을 간단히 정의하면 다음과 같다.

(Stogdill, 1963).

1. 배려(Consideration) - 추종자들의 복지와 안녕, 지위, 공헌 등에 신경을 써 주는 행동
2. 구조주의(Initiation) - 추종자들의 역할을 명확히 정해주고 그들에게 기대되는 바가 무엇인지 알려주는 행동
3. 대표(Rpresentation) - 집단의 대표자로서 말하고 행동하는 행동
4. 상충하는 욕구의 조정(Demand Reconciliation) - 조직의 상충하는 욕구를 조정하고 조직내의 혼란을 줄이는 행동
5. 불확실성에 대한 인내(Tolerance of Uncertainty) - 불확실한 일과 일의 지연에 화내지 않고 참고 견디는 행동
6. 설득력(Persuasiveness) - 뚜렷한 신념을 내보임으로써 효과적으로 설득하고 설득시키는 행동
7. 자유의 허용(Tolerance of Freedom) - 추종자들 스스로가 발의하여 의사 결정하고 행동할 수 있는 영역을 마련해 주는 행동
8. 역할의 보존(Role Assumption) - 지도자로서의 역할을 타인에게 넘겨주기 보다는 자신이 직접 적극적으로 행사하는 행동
9. 예견의 정확성(Predictive Accuracy) - 앞 일을 정확히 예견하는 선견지명을 보이는 행동
10. 생산성의 강조(Production Emphasis) - 생산적인 결과를 내도록 독려하려는 행동
11. 통합(Integration) - 밀접하게 결합된 조직을 유지하고 추종자들간의 갈등을 해소시켜 주는 행동
12. 상위자들에 대한 영향력(Superior Orientation) - 상위자들과 충성스런 관계를 유지하

여 그들에게 영향력을 행사하며 더 높은 지위를 얻기 위해 노력하는 행동

위의 지도자 행위 유형 중 일부는 지도자의 행동 측면을 측정하는 것이지만, 불확실성에 대한 안내, 예견의 정확성, 설득력, 상충하는 욕구의 조정력 등은 지도자의 특성이나 기술을 측정하는 것이라고 보는 것이 적절하다.

미시간대학의 연구

오하이오주립대학의 연구와 거의 같은 시기에 미시간대학에서도 리더십에 관한 연구를 시작하여 어떠한 유형의 행동이 집단의 성과를 높이는가를 밝혀내려고 하였다. 따라서 그들의 효과적인 지도자와 비효과적인 지도자들이 어떻게 다른가를 연구하기 위하여 지도자의 행동에 관해 기술한 내용을 분석하여 상관분석을 실시한 결과 지도자의 지도행동 유형은 기본적으로 종업원 중심과(Employee Orientation) 생산성 중심(Production Orientation)의 두 가지 형태로 귀결되었다. 즉 종업원 중심은 지도자가 “인간관계” 측면을 중요하게 생각하기 때문에 그의 행동도 추종자의 개인적인 욕구를 충족시키는데 도움을 주려고 하는 행동으로 나타나며, 생산성 중심은 지도자가 추종자들이 해야할 일을 하는데 필요한 “수단”으로 생각하기 때문에 그의 행동도 생산성 측면과 기술적 측면에 초점을 맞추는 행동으로 나타난다. 이것은 오하이오주립대학의 연구에서 나타난 행동과 맥이 같이 한다. 다시 말하면 배려 행동은 종업원 중심의 행동과 구조주도 행동은 종업원 중심의 행동과 같은 개념이라고 볼 수 있다.

미시간대학의 리더십 연구에 공헌한 학자들 중에서 가장 대표적인 학자로 Rensis Likert를 들 수 있는데, 그는 1961년에 미시간대학의 리더십 연구가 다음과 같은 특성을 정한 행동 유형이 유효성이 높다는 사실을 입증하는 것이라고 밝혔다(Yukl,1981).

1. 지원적 행동(Supportive Behavior) - 추종자가 자신을 가치 있고 중요 한 존재라고 느낄 수 있도록 추종자에 대한 믿음과 신뢰, 추종자의 문제점 해결 노력과 성장을 돕는 행동, 끊임 없는 정보전달, 우호적이고 사려깊은 행동, 추종자의 의견 과 기여에 대한 인정등의 행동
2. 집단중심의 감독(Group Method Supervision) - 지도자들이 추종자들을 개별적으로 감독한 것보다 집단회의를 통하여 감독하는 행동, 즉 집단을 중심으로 감독하면 추종자의 의사결정 참여 촉진, 의사소통의 개선, 갈등의 원만한 해결 등의 장점이 있기 때문에 지도자는 토론을 이끌며 토론이 보다 건설적이고 문제해결을 지향할 수 있도록 지원해 주는 행동
3. 높은 성과를 지향하는 목표(High-Performamnce Goals) - 집단 의사결정에서 특히 중요한 것은 구체적인 성과목표와 품질표준을 설정하는 것이므로 지도자는 추종자들의 능력

에 비추어 약간에 높지만 실현 가능한 목표를 설정할 수 있도록 이끌어 내는 행동

4. 연결핀 기능(Linking Pin Function) - 지도자는 자신의 집단과 상위관리층 사이에서 중계자 역할과 자기 집단의 이익을 대변하고 필요한 자원과 편익을 얻기 위하여 상위자들에게 상당한 영향력을 행사할 수 있는 행동

위와 같은 4가지 행동이 계획수립이나 조정과 같은 기술적 기능과 융합될 때 집단에서 높은 성과를 기대할 수 있다고 하였으며, 또한 그는 원인변인(causal variable), 매개변인(intervening variable), 결과변인(end-result variable) 등으로 구분하여 리더십 행동을 설명하는 모델을 제시 하였다.

앞에서 지적한 바와 같이 미시간대학의 연구도 여러가지 다른 상황에서 특정한 행동들의 적절성을 구분하기 보다는 지도자의 행동 유형을 규정하고 묘사하는 연구였다.

③ 리더십의 행동이론

리더십의 특성이론과 리더십의 상황이론을 연구한 결과 서로 다른 상황들이 지도자에게 중요하다는 사실이 입증되었기 때문에 리더십의 상황이론이 태동하게 되었다. 리더십의 상황이론에서는 주어진 상황하에서 지도자에게 가장 효과적 일 수 있는 특성, 기능, 행동을 결정해 주는 상황의 여러 측면을 확인하는데 관심을 두고 있다. 상황이론에서 지도자의 성향과 상황의 호의성에 초점을 맞춘 Fielder의 유관이론(Contingency Theory of Leadership)과 상황이론을 스포츠에 접목시켜 코치의 리더십을 규명한 Chelladurai의 다차원 모형(Multidimensional Model)을 고찰해 본다.

(1) fiedler의 유관이론

유관이론의 가설은 “리더십의 유효성은 지도자의 스타일과 집단의 구성원 그리고 집단이 처한 상황의 호의성에 의존된다”는 것이다. 따라서 이 이론의 중요한 요소들은 지도자의 성향(과업 중심 또는 인간 중심)과 지도자와 구성원간의 관계, 과업의 구조, 지도자의 직위 권력으로 구성된 상황의 호의성이다.

지도자의 성향

지도자의 성향을 측정하기 위하여 16개20개 문항으로 구성된 LPC(Least Preferred Coworker

Scale)를 제작하였는데, 이것은 8 point 척도로 지도자가 가장싫어하는 동료 작업가를 평가하도록 하여 합산한 점수가 그의 LPC 점수이다. LPC 점수가 높은 지도자는 그의 만족을 성공적인 상호 인간관계에서 찾고, 반면에 LPC점수가 낮은 지도자는 그의 만족을 성공적인 일의 성취감에서 찾는다고 해석된다.

따라서 이와 같은 해석은 1차원적 해석으로 지도자는 모든 상황에서 과업 중심 또는 인간 중심으로 행동하는 성향이 있다.

상황의 호의성

상황의 호의성(Situational favourableness)은 3가지 하위요인, 즉 지도자와 구성원간의 관계(leader-member relations), 과업의 구조(task structure), 지도자의 직위 권력(power position of the leader)에 의해서 결정되어 진다.

박래희(1987)는 유관이론의 상황모형에 있어서 인간관계를 다음 그림-2와 같이 도식하였다.

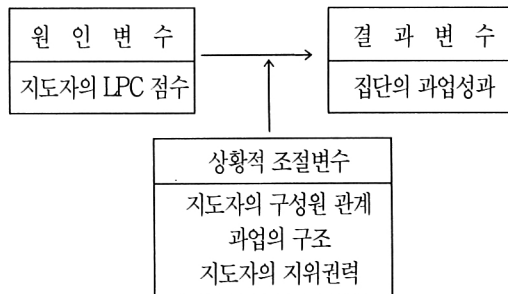


그림-2 유관이론의 상황모형의 인간관계

지도자와 구성원간의 관계는 지도자와 구성원간의 개인적 관계의 질을 의미한다. 만약 구성원들이 지도자를 좋아하면 공식적인 지위권력이나 외부로 부터의 지원을 받지 않고도 구성원들이 기꺼이 따르고자 하는 열성과 충성심을 얻을 수 있기 때문에 지도자가 구성원들에게 영향력을 행사하기가 쉽다. 지도자와 구성원간의 관계는 상황의 호의성을 결정하는 하부요인중 가장 중요한 요인으로써, Leader-Member Relation Scale로 측정한다.

과업의 구조는 목표가 분명하게 규정되었는가 그리고 목표 달성을 위한 일의 절차가 분명한가의 정도를 의미한다. 과업의 구조화가 높다면 지도자가 구성원의 과업 행동을 감독하고 영향력을 행사하기 쉬운 반면에, 과업의 구조화 정도가 낮으면 지도자는 업무를 수행하는 최선의 방법

을 알지 못하고 구성원을 어떻게 다루어야 하는지 의사결정을 쉽게할 수 없다. 과업의 구조는 두 번째 중요한 하부요인으로써 Task Structure Rating Scale로 측정한다.

지도자의 지위 권력은 지도자가 구성원들에 대하여 상과 벌을 수여할 수 있는 권한을 조직으로 부터 위임받았는가를 의미하는 것으로써 직위 권력을 갖고 있을때 지도자는 자기의 정책및 통제에 따라 구성원이 순응할 수 있도록 상과 벌을 적절히 조정할 수 있다. 직위 권력은 Position Power Rating Scale로 측정한다.

지도자의 유효성에 관한 가설

유관이론은 상황의 호의성이 매우 양호하거나 불량할때 LPC점수가 낮은 지도자는 LPC점수가 높은 지도자에 비해서 보다 더 효과적이라고 하며, 상황의 호의성이 중간 정도일때 LPC점수가 높은 지도자는 LPC점수가 낮은 지도자 보다도 더 효과적이라는 가설을 다음 그림-3과 같이 도식화 하였다.

과업중심 지도력								
인간 중심 지도력								
지도자와 구성원 관계	양호	양호	양호	양호	빈약	빈약	빈약	빈약
과제의 구조	구조화		비구조화		구조화		비구조화	
지도자 지위권력	강	약	강	약	강	약	강	약

그림-3 Fiedler의 유관이론 리더쉽 모형

(2) Chelladurai의 다차원 모형

다차원 모형은 지도자의 행동을 일으키는 선행요건으로 상황적 특성, 지도자의 특성, 구성원의 특성을 들고 있다. 상황적 특성은 집단의 규모, 조직의 형태, 스포츠 종목의 특성을, 지도자의 특성은 성별과 경험의 정도등을 의미하는데, 이것들이 지도자의 행동에 영향을 미치고 있다. 즉

지도자의 행동은 상황적 특성에 의하여 결정되는 요구된 행동(Required Behavior), 지도자의 특성에 의해서 결정되는 실제 행동(Actual Behavior), 상황적 특성과 구성원의 특성에 의해서 결정되는 선호된 행동(Preferred Behavior)으로 나타난다. 이와 같이 3가지 선행요건에 영향을 받아서 나타나는 지도자의 행동은 결국 팀의 경기력과 구성원들의 만족감을 결정한다는 가설이다. 이러한 다차원 모형을 도식화 하면 다음 그림-4와 같다.

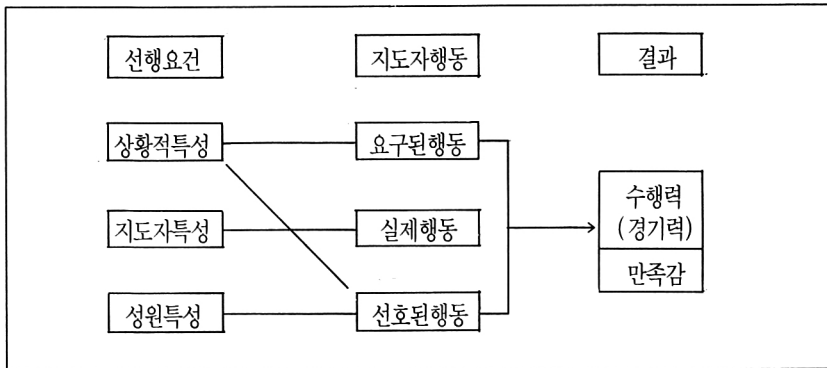


그림-4 Chelladurai 리더십의 다차원 모형

위와 같은 가설을 검증하기 위하여 Chelladurai(1978)는 코치의 지도행동 유형을 5가지로 분류한 후 LBDQ를 근간으로 요인분석을 실시하여 총 40개 문항으로 구성된 LSS(Leadership Scale for Sport)를 코치의 리더십 설문지로 개발하였다.

코치의 5가지 지도행동 유형은 훈련과 지시 행동, 권위적 행동, 민주적 행동, 사회적 지지, 긍정적 피드백으로 구성되어 있는데 훈련과 지시 행동은 과업요인에서, 사회적 지지와 긍정적 피드백 행동은 동기적 요인에서 민주적 행동과 권위적 행동은 코치의 의사결정 요인으로 부터 추출되었다.

1. 훈련과 지시 행동(Training and Instruction Behavior)-선수에게 강하고 힘든 훈련을 강조하고 용이하게 시킴으로써 선수들의 경기력 을 향상시키는데 목적을 둔 지도 유형이다. 따라서 선수들에게, 기술, 기교, 전술 등을 중점적으로 지도하며, 선수들간의 관계를 명확히 하고 선수들 각 개인의 활동이 조화되도록 구성하는 행동
2. 민주적 행동(Democratic Behavior)-선수들이 팀의 목표 목표설정, 훈련 방법 그리고 팀의 전술과 전략에 관한 의사결정에 상당한 정도로 참여토록 하는 행동

3. 권위적 행동(Autocratic Behavior)-코치의 독단적인 의사결정과 코치의 권위에 중점을 둔 행동
4. 사회적 지지(Social Support)-선수 각 개인의 복지, 팀의 좋은 분위기, 그리고 선수들 사이의 따뜻한 인간관계에 중점을 둔 지도 유형
5. 긍정적 피드백(Positive Feedback)-선수들의 훌륭한 행동과 경기내용에 대해서 인정을 하거나 또는 이에 대한 보상을 해 주는 행동

또한 LSS는 선수가 좋아하는 코치의 행동(athlete's preferred version), 선수가 지각하는 코치의 행동(athlete's perception version), 코치 자신이 자신(coach's perception of own behavior)을 평가할 수 있도록 제작되었다.

Ⅲ 스포츠에서 리더십 접근

스포츠에서 리더십에 관한 연구는 두 가지 방향으로 접근하고 있다. 하나는 행동이론적 접근, 다른 하나는 상황이론적 접근이다.

1. 행동이론적 접근

보편적 행동이론의 접근은 Danielson와 그 동료들(1975)이 중, 고등학교 하키선수를 대상으로 하키 코치의 지도 행동유형을 규명하기 위하여 리더십의 행동이론에서 이미 언급한 바와 같이 오하이오주립대학에서 최초로 개발한 LBDQ(Leader Behavior Description Questionnaire: 9가지 지도자 행동 유형)를 근간으로 요인분석을 실시하여 CBDQ(Coach Behavior Description Questionnaire)를 개발하였다.

연구결과 하키 코치의 지도행동 유형은 8개로 추출되었으며, 지금까지 코치에 대한 관념, 즉 지배적이고 독선적인 행동과는 다르게 하키 코치의 행동은 의사소통적이었다. 이 연구의 결정적인 공헌은 코치의 행동 유형을 규명하고 묘사한 것으로써 그 내용은 다음과 같다.

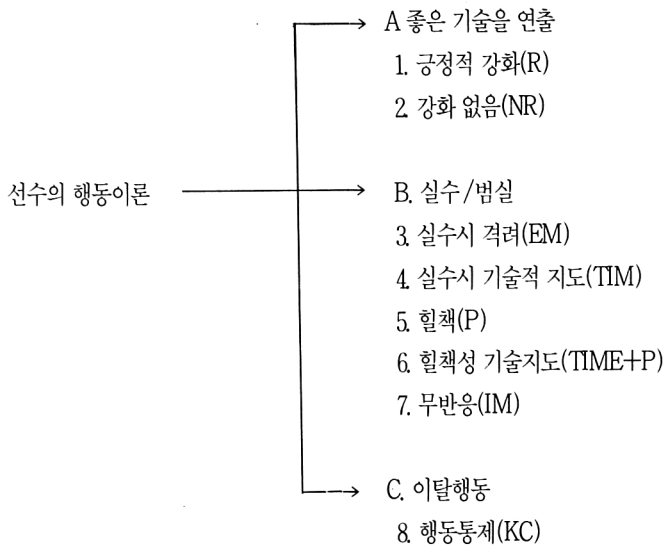
1. 경쟁적 훈련(Competitive training)-코치의 승리를 목적으로 선수가 힘들고 고된 훈련을 극복할수 있도록 동기를 부여함으로써 선수의 경기력을 향상시키는데 중점을 둔 행동
2. 창조(Intation)-문제를 해결하기 위하여 새로운 방법을 고안하고 적용 하는 개방적인 행동
3. 상호적 팀 가동(Interpersonal team operation)-협동을 촉진하기 위하여 선수들 사이를 조정하고 선수들이 상호작용하여 팀의 기능이 효율적으로 되도록 하는 행동

4. 사회적(Social)-선수가 아닌 인간으로서 바람직한 행동을 할 수 있도록 중점을 두는 행동
5. 대변(Representation)-외부와 접촉시 팀을 위하여 대변하는 행동
6. 조직적 의사소통(Organized communication)-상. 별에 관계없는 중립적 정서로 조직(편제, 구성) 또는 의사소통에 관심을 두는 행동
7. 인정(Recognition)-경기력과 의사결정 참여에 피드백과 강화를 부여하는 행동
8. 일반적 자극(General excitement)-인정이나 팀의 통합과는 무관하게 비 조직화된 접근으로 팀을 가동하는 행동

또한 Neil과 Kirby(1979)는 조정과 카누 선수를 대상으로 코치의 지도 유형을 규명하기 위하여 LBDQ를 근간으로 요인분석을 실시한 결과 5가지의 행동, 즉 훈련 행동, 민주적 행동, 호의적인 행동, 권위적인 행동, 방임주의적 행동을 추출하였다.

선수들이 코치를 평가하여 코치의 행동 유형을 측정하는 주관적 방법과는 다르게 코치의 행동을 스포츠 현장에서 관찰자가 관찰하여 코딩하고 기록하는 방법을 Simth와 그 동료들(1977)이 축구, 야구, 농구코치를 대상으로 개발하여 CBAS(Coaching Behavior Assesment System)라고 명명하고 코치의 12가지 지도행동 유형은 다음과 같이 추출하였다.

분류1. 즉각적 반응행동



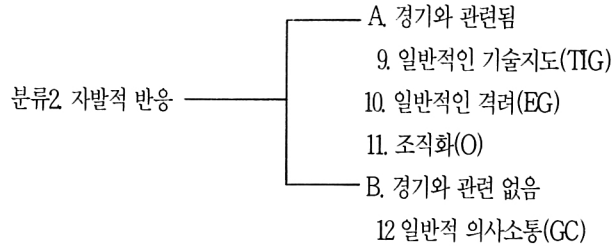


그림-5 CBAS의 유형

CBAS를 어린이 야구 코치에 적용한 연구결과(Smith, Smoll & Curtiss, 1979)는 코치들 자신이 자각하는 자신의 지도행동과 선수가 자각하는 코치의 지도행동이 일치하지 않는, 즉 선수는 코치의 행동통제(KC)를 실제보다 많은 것으로 받아들였다. 또한 야구 코치의 행동 유형 중 2/3가 긍정적 강화(R), 일반적 기술지도(TIG), 일반적 격려(EG)로 나타났다. 또한 CBAS를 활용하여 코치의 행동 변화를 시도한 연구(Smith, Smoll, Curtis, 1979)에서 교육을 받은 집단의 코치는 긍정적 강화(R) 행동이 증가 되었을 뿐만 아니라 선수들도 그들의 코치를 지식이 많은 코치, 격려를 주는 코치, 기술적인 코치, 훌륭한 코치로 인식한 반면에 교육을 받지 못한 코치의 집단에서는 선수들이 그들의 코치를 헐책하는 코치, 훌륭한 기술에 덜 민감한 코치로 인식하였다. 따라서 교육을 받은 코치 집단의 선수들은 만족감을 느끼고 팀 분위기도 좋아졌다. 이 연구에서 또 다른 중요한 발견은 교육을 받은 코치 집단의 선수들이 자긍심이 향상되었다는 것이다. 이와 같은 사실은 코치의 행동이 교육을 통하여 변화될수 있다는, 즉 지도자의 지도행동 변화가 가능하다는 시사점을 던져주고 있다.

2 상황이론적 접근

스포츠에서 상황이론적 접근으로 유관이론을 검증한 연구는 오직 2편이다.

Inciong(1974)은 지도자의 성향인 LPC점수와 상황의 호의성에서 가장 중요한 지도자-구성원과의 관계만을 선정하여, 농구선수들을 연구대상으로 팀의 승률과 코치의 행동 유형과의 상관관계를 통하여 유관이론을 입증하려고 시도하였다. 그는 LPC점수와 바람직한 상황의 호의성 또는

바람직하지 않은 호의성과는 부정적인 상관관계를, LPC점수와 중간정도 상황의 호의성과는 긍정적인 상관관계를 가질것 이라는 가설을 입증하지 못하고 상황에 따른 코치의 지도유형이 팀의 성공과는 무관하다는 결론을 내렸으며, Danielson(1977)은 아이스하키 선수들과 코치를 대상으로 지도자의 성향인 LPC점수와 상황의 호의성에서 지도자-구성원의 관계, 과업의 구조를 선정하여, LPC점수와 승률과의 관계는 바람직한 상황의 회의성에서 부정적관계, 바람직하지 않는 상황에서는 정적관계를 가질 것이라는 가설을 입증하지 못하고 상황의 호의성에 상관없이 과업중심 행동 보다는 인간중심 행동의 코치가 승률이 높다는 결과를 도출하여 결국 유관이론을 입증하는데 실패하였다. 이와 같은 현상은 두 연구 모두가 유관이론을 입증하는데 실패하였으며, 실제적으로 스포츠 상황에서 상황의 호의성을 조작하고 통제한다는 것은 불가능하다. 결론적으로 유관이론이 스포츠 상황에 적용될 수 있다는 것이 두 연구를 통하여 밝혀졌다.

CBAS를 어린이 야구 코치에 적용한 연구결과(Smith, Smoll & Curtiss, 1979)는 코치들 자신이 자각하는 자신의 지도행동과 선수가 자각하는 코치의 지도행동이 일치하지 않는, 즉 선수는 코치의 행동통제(KC)를 실제보다 많은 것으로 받아들였다. 또한 야구 코치의 행동 유형 중 2/3가 긍정적 강화(R), 일반적 기술지도(TIG), 일반적 격려(EG)로 나타났다. 또한 CBAS를 활용하여 코치의 행동 변화를 시도한 연구(Smith, Smoll, Curtis, 1979)에서 교육을 받은 집단의 코치는 긍정적 강화(R) 행동이 증가 되었을 뿐만 아니라 선수들도 그들의 코치를 지식이 많은 코치, 격려를 주는 코치, 기술적인 코치, 훌륭한 코치로 인식한 반면에 교육을 받지 못한 코치의 집단에서는 선수들이 그들의 코치를 힐책하는 코치, 훌륭한 기술에 덜 민감한 코치로 인식하였다. 따라서 교육을 받은 코치 집단의 선수들은 만족감을 느끼고 팀 분위기도 좋아졌다. 이 연구에서 또 다른 중요한 발견은 교육을 받은 코치 집단의 선수들이 자긍심이 향상되었다는 것이다. 이와 같은 사실은 코치의 행동이 교육을 통하여 변화될수 있다는, 즉 지도자의 지도행동 변화가 가능하다는 시사점을 던져주고 있다.

2 상황이론적 접근

스포츠에서 상황이론적 접근으로 유관이론을 검증한 연구는 오직 2편이다.

Inciog(1974)은 지도자의 성향인 LPC점수와 상황의 호의성에서 가장 중요한 지도자-구성원과의 관계만을 선정하여, 농구선수들을 연구대상으로 팀의 승률과 코치의 행동 유형과의 상관관계를 통하여 유관이론을 입증하려고 시도하였다. 그는 LPC점수와 바람직한 상황의 호의성 또는

바람직하지 않은 호의성과는 부정적인 상관관계를, LPC점수와 중간정도 상황의 호의성과는 정적인 상관관계를 가질것 이라는 가설을 입증하지 못하고 상황에 따른 코치의 지도유형이 팀의 성공과는 무관하다는 결론을 내렸으며, Danielson(1977)은 아이스하키 선수들과 코치를 대상으로 지도자의 성향인 LPC점수와 상황의 호의성에서 지도자-구성원의 관계, 과업의 구조를 선정하여, LPC점수와 승률과의 관계는 바람직한 상황의 회의성에서 부정적관계, 바람직하지 않는 상황에서는 정적관계를 가질 것이라는 가설을 입증하지 못하고 상황의 호의성에 상관없이 과업중심 행동 보다는 인간중심 행동의 코치가 승률이 높다는 결과를 도출하여 결국 유관이론을 입증하는데 실패하였다. 이와 같은 현상은 두 연구 모두가 유관이론을 입증하는데 실패하였으며, 실제적으로 스포츠 상황에서 상황의 호의성을 조작하고 통제한다는 것은 불가능하다. 결론적으로 유관이론이 스포츠 상황에 적용될 수 있다는 것이 두 연구를 통하여 밝혀졌다.

상황이론을 근거로 하여 스포츠 상황에서 적용할수 있도록 개발된 독창적인 모델은 Chelladurai(1978)의 다차원 모형(Multidimensional Model)이다. 현재 코치의 리더쉽 연구는 거의 대부분이 이 모형에 의존하고 있다. 이 모델은 3가지의 선행조건과 3가지의 지도자의 행동유형이 상호 복합적으로 작용하여 선수의 경기력이 결정되고 또한 선수의 만족도가 결정된다는 가설로 이 모델은 코치의 지도유형을 5가지로 구분하고 있으며 측정도구는 LSS(Leadership Scale for Sport)이다. 이 모델을 근거로한 연구결과들은 코치의 지도행동 유형이 선수의 만족도에 많은 영향을 주고 있으나 경기력에는 영향을 미치지 못하고 있다고 주장하였다. 표-1은 LSS를 사용하여 코치의 지도 행동 유형과 선수의 만족감과의 관계를 연구한 내용이다(Carron,1988).

김병현외 5명(1989)은 LSS를 한국에서 사용할 수 있도록 한글로 번안하여 문항의 신뢰도와 타당도를 검증한 연구에서 4개의 문항을 제외한 36개 문항은 우리나라 코치의 지도유형을 분석하는데 적합하며, 또한 훈련과 지시유형중 선수가 좋아하는 지도유형에서 종목간의 차이가 없으며, 기록경기 종목은 민주적 행동을, 구기와 투기 종목은 권위적 행동을, 구기종목은 사회적 지지와 긍정적 피드백 행동을 선호하였다.

어떻든 다차원 모형은 선수가 좋아하는 코치의 지도 유형과 선수의 만족도를 측정하는데에는 매우 유용하나 경기력을 예측하지는 못하였다.

표-1 코치의 지도 행동 유형과 선수의 만족감

연구자	연구대상	연구결과
Chelladurai & Sales (1978)	여러종목의 대학선수	남자선수는 사회적 지지보다도 권위적 행동을 선호함
Erie(1981)	교내외 아이스하키 선수	남자선수는 훈련과지시, 권위적, 사회적 지지행동을 선호함 여자선수는 민주적 행동을 선호함 교내선수는 사회적 지지, 훈련과 지시, 보상행동을 선호함
Chelladurai & Carron(1982)	여러종목의 대학선수	인지적 구조가 높은 선수는 훈련과 지시, 총동적인 선수는 사회적 지지 행동을 선호함
Chelladurai & Carron(1983)	초, 중, 고, 대학 농구 선수	연장자이며 경험이 많은 선수는 사회적 지지행동을 선호함 훈련과 지시행동의 선호도는 대학까지 줄어든 후 다시 증가함
Chelladurai (1984)	레슬링, 농구, 육상 대학선수	훈련과지시, 긍정적 피드백 행동이 선수의 선호도를 상대적으로 능가하면, 선수의 만족감 증가
Home & Carron(1982)	여러종목의 여자선수	선수가 선호하는 것 보다도 코치의 행동이 덜 긍정적 피드백이고 권위적일 때 코치-선수의 관계 약화
Weiss & Friedichs (1986)	대학농구 팀 코치와 선수	선수의 만족도는 긍정적 피드백, 사회적 지지, 민주적 행동과 관련되어 있음

IV. 경쟁가치 리더십

1. 기본적 개념

경쟁가치 리더십의 기본적 개념은 종래의 이론적 개념과는 달리 총체적(holistic), 역동적(dynamic), 활동적(creative) 개념으로서, 모순(contradiction)과 역설(paradox)의 존재를 이해해야 한

다. 즉 일련의 사항은 단면성을 가지고 있는 것이 아니라 양면성을 가지고 있다는 것이며, 최고의 경지(peak performance)는 역동적 현상을 직관적으로 이해하는데 있다는 것이다.

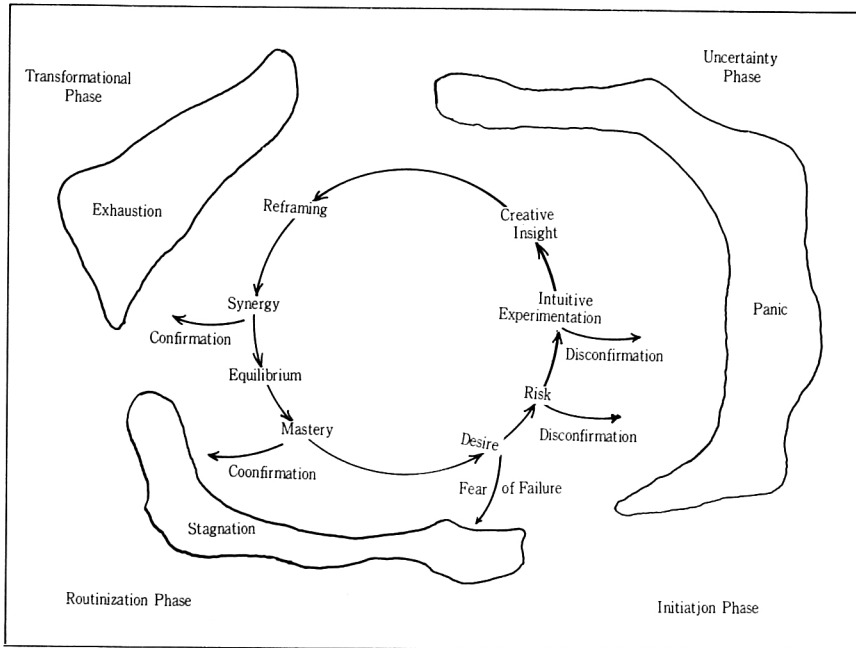


그림-6 순환 고리

또다른 중요한 개념은 집단이나 개인등 모든 현상이 변한다는 것이다. 즉 긍정적 가치가 부정적 가치로 변화된다는 것이다. 따라서 특정 단계에서 훌륭한 지도력을 발휘한 지도자는 다음 단계에서도 훌륭한 지도력을 발휘하기 위하여 순환 고리(transformation cycle)를 따라야 된다는 것이다. 이 순환 고리는 시작 국면,

불확실 국면, 전이 국면, 기계적 절차 국면으로 구성되었다.

2 지도자 역할의 경쟁가치 구조

효율적인 조직의 특성에 관한 연구를 위하여 효율적인 조직이 어떤 모양을 갖추는가에 초점을 맞추기 보다는 훌륭한 지도자는 효율적인 지도자에 관하여 어떻게 생각하고 있는가에 초점을 맞

추고 구조의 틀을 형성시켰다. 즉 짝을 이루는 지도자의 역할들 사이에 존재하는 상이성과 동질성에 관한 비판들이 기준을 이루고 있다.

경쟁가치 구조는 크게 합리적 목표설정 모델(reational goal model), 개방체계 모델(open system model), 인간관계 모델(human relations model), 내적과정 모델(internal process model)로 구성되어 있으며, 이것들은 다시 8개 영역의 지도자 역할 즉, 지시자 역할(dircetor role), 생산자 역할(prodecer role), 중계자 역할(broker role), 창조자 역할(innovator role), 스승역할(mentor role), 촉진자 역할(facilitator role), 모니터 역할(monitor role), 조정자 역할(coordinator role)로 구성되어있다.

합리적 목표 설정 모델은 생산성과 효율성을 위한 계획 수립과 목표 설정에, 개방적 체제 모델은 성장과 재원확보를 위한 적응성과 준비성에, 인간관계 모델은 구성원들의 자질 향상과 병행된 집단 사기와 응집력 향상에, 내적 과정 모델은 안정성과 조정을 위한 정보 관리와 구성원간의 의사소통에 중점을 두고 있으며, 이 모델들은 서로 대칭적 관계를 가지고 있다.

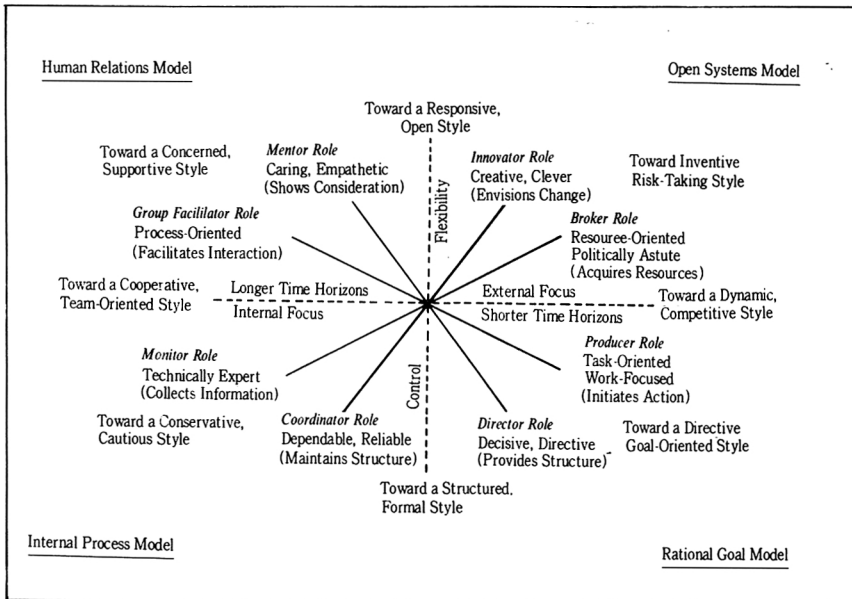


그림-7 지도자 역할의 경쟁적 가치 구조

3. 스포츠에서 경쟁가치 리더십의 적용

스포츠에서 경쟁가치 리더십의 개념을 응용하여 코치의 역할을 추출하고 코치의 리더십 측정 도구를 개발한 연구는 오직 김승철, 김병현(1991)의 연구이다.

그들의 연구결과에 의하면 요인분석을 실시하여 코치의 역할 요인을 6개 영역 즉, 창조자 역할(innovator role), 중계자 역할(broker role), 목표제시 및 지시자 역할(goal setting and director role), 조정자 역할(coordinator role), 모니터 역할(monitor role), 지지 및 선생님 역할(support and mentor role)로 추출하였다. 이와 같은 결과는 Quinn(1988)이 경영자를 대상으로 추출한 8개의 역할요인보다 2개의 역할요인이 적다. 즉 코치의 역할은 Quinn의 생산자 역할과 지시자 역할이 목표제시 및 지시자 역할로, 촉진자 역할과 선생님 역할이 지지 및 선생님 역할로 통합되었다.

이와같은 현상은 두가지 측면에서 고찰된다.

첫째는 스포츠 상황의 특수성이다. 스포츠 세계에서는 승리를 위하여 코치가 선수에게 목표를 제시하고 해야 할 훈련내용과 기술을 명확하게 규정하여 책임지우고 독려하는 하나의 역할이며, 같은 맥락으로 코치가 훈련내용과 작전등에 선수들을 참여시키고 팀워크를 조정하는 한편 선수들을 제자로 생각하는 측면에서 또다른 하나의 역할로 규정될 수 있다. 이것은Chelladurai(1980)의 코치의 5가지 행동 유형중에서 훈련과 지시행동 유형과 사회적 지지와 비슷한 개념으로 생각할 수 있다.

둘째는 Quinn의 역할 영역을 단순히 스포츠 상황에 부합되게 개조한 질문지의 요인분석의 결과이다. 따라서 코치들의 역할 영역을 이론적으로 그리고 경험적으로 새롭게 설정한후 측정도구를 개발해야 하는 것이 앞으로의 연구과제이다.

참고문헌

- 김병현외 5명(1989) 경기 종목 특성에 따른 코치의 지도 행동유형에 관한 연구, 한국체육과학연구원
- 김승철, 김병현(1991) 코치의 경쟁가치 리더십 역할요인 선정에 관한 연구, 한국스포츠심리학회지, 2(1), 33-45
- 박래희(1987) 현대리더십론 : 이론과 기법, 서울 법문사
- 이한규, 임번장, 김현진(1991) 스포츠집단 구성원의 만족도와 팀 성공과의 관계, 한국체육과학연구원
- Carron(1988) Group Dynamics in Sport, Spodym Publishers
- Chelladurai, P. (1984) Discrepancy between preferences and perceptions of leadership behavior and satisfaction of athletes in varying sports, journal of Sport Psychology, 6(1), 27-41
- Chelladurai, P. (1978) A contingency model of leadership in athletics. Unpublished doctoral dissertation, University of Waterloo, Canada
- Cox, H. (1985) Sport Psychology. Wm. C. Brown Publisher, I. A.
- Danielson, R. R., Zelhart, P. E., & Dark, C. J. (1975) Multidimensional scalling and factor analysis of coaching behavior as perceived by high school hockey player. research Quarterly, 46, 323-33
- Fideler, F. E. (1967) A theory of leadership effectiveness, New York : McGrawhill
- Fleishman, E. A. (1957) A leader behavior description for industry. In R. M. Stogdill & A. E. Coons(Eds.), leader behavior : Its description and measurment. Columbus : The Ohio State University
- Hemphill, J. K. & Coons, A. E. (1957) Development of the leader behavior decription questionnaire. In R. M. Stogdill & A. E. Coons(Eds.), leader behavior : Its description and measurment, Columbus : The Ohio State University
- Halpin, A. W. & Winer, B. J. (1957) A factorial study of the leader behavior description. In R. M. Stogdill & A. E. Coons(Eds.), leader behavior discription and measurment, Colubbus : The Ohio State University
- Neil, G. I & Kirby, S. L. (1979) Coachin styles and perferred leadership among rower and paddlers, Journal of Sport Behavior, Vol. 8. No. 1, 3-17

- Quinn, R. E. (1988) *Beyond Rational Management*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers
- Smith, R. E., Smoll, F. L. & Curtis, B. (1978) Coaching behavior in Little League Baseball, In F. L. Smoll & R. E. Smith (Eds.), *Psychological perspective in youth sport*. Washington, DC: Hemisphere
- Smith, R. E., Smoll, F. L. & Curtis, B. (1979) Coach effectiveness training: A cognitive-behavioral approach to enhancing skills in youth sport coaches, *Journal of Sports Psychology*, 1, 59-75
- Smith, R. E., Smoll, F. L., & Hunt, E. (1977) A system for the behavior assessment of athletic coach. *Research Quarterly*, 48, 401-407
- Stogdill, R. M. (1963) *Manual for the leader behavior description questionnaire form XI*, Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research
- Yukl, G. A. (1981) *Leadership in organization*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice, Inc.

ABSTRACT**Literature review on the coach's leadership in sport**

SO JAE SUK

The purpose of the this stusy was to examine the coach's leadership in sport by the literature review. The study were consisted of 4 cha 「ters :chapter 1 contained the importance of coach's leadership, chapter 2 introduced theories of leadership from trait theory to multidimensional model in order field, chapter 3 investigated papers applied leadership theory to sport field, chapter 4 introduced "Competing Values Leadership"(Quinn,1988) and applying paper to sport field and suggested direction of coach's leadership in the future study.