

狀況理論에 의한 리더십스타일 分析研究

A Study on the Analysis of Leadership Style with a Situation Theory

郭 柱 杓*

(Kwak, Ju Pyo)

目 次

I. 序 論

1. 研究의 目的
2. 研究의 範圍 및 方法
3. 研究의 限界

II. 리더십스타일에 관한 理論的 考察

1. 特性追求理論
2. 行爲理論
3. 狀況理論

III. 리더십스타일分析을 위한 研究模型과 假說檢證

1. 研究의 節次

2. 模型의 設計
3. 設問書
4. 標 本

5. 研究인터뷰

6. 分析方法

7. 假說의 設定과 檢證結果

IV. 結 論

參考文獻

I. 序 論

1. 研究의 目的

리더쉽은 이를 經營自體와 同一視할 만큼 經營理論 또는 組織行爲論에 있어서 매우 重要的 位置를 차지하고 있다. 우리는 흔히 한 組織의 成敗를 리더쉽의 效果的인 發揮 여부와 관련지어서 생각하기도 한다. 더우기 經營의 諸般 思考가 人間을 中心으로 展開되고 있고 經營活動이 人間을 통하여 目標를 達成하는 過程으로 理解되는 現代的 經營의 觀點에서 리더쉽의 重要性이 크게 부각되고 있다.

왜냐하면 目標의 達成이 組織成員의 活動을 통하여 成就된다는 事實은 組織이 經營者로 하여금 組織成員의 努力을 統合하고 調整하도록 하는 리더쉽의 必要性을 더욱 강하게 認識하도록 하고 있기 때문이다. 즉 組織의 리더들은 組織의 構成員들에게 영향력을 發揮하여 그들이 組織目標達成에 공헌할 수 있도록 士氣를 昂揚하고 그들의 潛在的인 能力을 活性化시킬 수 있는 리더쉽의 力量을 開發하지 않을 수가 없다고 생각한다.

이와 같은 리더쉽 바탕으로 하여 각 產業과 企業에 있어서 會計擔當者(Chief accountant)는 財務狀態와 經營成果를 測定하는 重要的 任務를 遂行하고 있다고 判斷되는 바 本 論文은 이러한 會計擔當者에 대하여 狀況的 指揮理論(situational leadership theory)을 發展시키는 데 기여할 目的으로 研究하고자 한다. 여기에서 會計擔當者는 企業內에서 財務와 會計部門의 業務를 擔當하고 意思決定을 내리는 데 있어서 助言을 하는 管理者를 意味한다.

管理會計學者 혼오그렌(C.T. Horngren)은 經營理論에 있어서 經營시스템과 會計시스템을 聯結시키고 있는 데 이 點을 重要視하고자 한다. 즉 計劃(planning)은 豫算(budgeting)으로 具體化하였고 統制(Controlling)는 成果에 대한 評價와 이것을 피드백(feed back)에 의하여 더욱 計劃의 修正段階를 거치고 있다. 한편 行動(action)은 執行(implementing)을 意味하는 데, 이것은 會計情報인 財務諸表를 導出하는 行爲로 보고자 한다.

따라서 經營管理의 過程에서는 計劃과 統制의 過程이 重要하며, 이 두 過程은 피드백에 의해 聯結되고 있다. 또 經營管理의 過程은 會計管理의 過程과 關聯되어 豫算과 財務諸表作成 成果의 評價로 서로 연결되어 있음을 否認할 수가 없다. 이와같은 會計시스템은 企業의 管理統制시스템에 있어서 必須不可缺한 機能을 擔當하고 있음을 認識할 수가 있다.

그러므로 現代에 있어서 會計擔當者의 機能遂行 程度가 全體의 管理統制시스템의 效率性에 막대한 영향을 미치고 있기 때문에 會計擔當者의 役割이 莫重하다고 하지 않을 수 없는 바 여기에서 本 研究는 企業組織內에서 會計擔當者의 리더십을 研究對象으로 하였고 이것에 影響을 주는 要因을 實證的인 分析을 통하여 把握하고 그 解決方案을 研究하는 데 目的을 두고자 한다.

2. 研究의 範圍 및 方法

리더십을 分析하는 세가지 觀點은 特性理論과 行爲理論 그리고 狀況理論 등으로 보고 위의 3가지 理論 中에서 本 研究는 狀況理論에 바탕을 둔 視角에 의해서 特定地域인 嶺西地域業體의 리더십에 대해서 다루고자 한다.

研究의 模型을 設定하는 데 있어서 從屬變數인 리더십스타일에 影響을 미치는 수많은 狀況變數(situational variable, 獨立變數)를 모두 考慮하는 것은 實際적으로 不可能하므로 리더십스타일에 重要한 影響을 미치고 數理的 測定이 可能한 狀況要素를 選定하고자 한다.

本 研究에서는 先行的 研究에서 重要하다고 생각되는 經驗·分權化 程度·專門化 程度·下級者의 技術水準·地位·權限·管理行爲特性·LPS點數, 統制範圍·會計擔當者의 役割·規模·地位水準등의 獨立變數만을 選定하여 이 變數들과 리더십스타일과의 關係에 대하여 假說을 設定하고 그러한 假說을 設問書를 통하여 蒐集된 資料에 대하여 T檢定과 X^2 檢定에 의하여 檢證하고, 結論을 내리는 方法을 使用하였다.

이러한 研究範圍內에서 本 研究의 構成은 다음과 같다.

第1章은 序論으로서 研究의 目的·範圍·方法 限界 등이 敘述되었고 第2章에서는 리더십에 관한 一般의 理論들을 體系的으로 整理하고자 한다. 第3章에서는 本 研究의 模型, 變數의 測定方法, 標本選定, 그리고 變數間의 實證的 關係分析을 통하여 假說을 設定하였으며 이에 대해 統計的 方法을 통하여 檢定을 한다음 이를 第4章에서 結論으로 하였다.

結論적으로 本 研究는 狀況의 視角에 基盤을 두고 獨立變數와 從屬變數間의 因果關係를 實證에 의하여 分析하는 方法을 使用하였다. 이러한 實證的 研究를 理論적으로 뒷받침하기 위하여 關聯分野에 대한 文獻的 研究도 並行하였다.

3. 研究의 限界

本 研究에 대하여 研究者가 갖고 있는 限界點은 다음과 같다.

첫째, 計量的 方法이 갖는 本質的인 問題로서 量的表現은 事物이나 現象全體를 把握할 수 없고 部分的 把握만 可能하다. 따라서 本 研究에서 어떠한 結果가 提示되었다고 하여도 그 結果가 現象을 완전히 說明한다고 볼 수는 없다.

둘째, 會計擔當者의 리더십 스타일에 影響을 미치는 모든 狀況要因을 考慮할 수 없었다. 왜냐하면 要因의 選定에 있어서 既存의 文獻과 研究資料를 參考하였으나 이들이 모든 要因을 全部 包括하고 있다고 볼 수는 없기 때문이다.

셋째, 特定地域業體의 會計擔當者만을 分析對象으로 삼았기 때문에 産業全般에 걸친 情報를 表現하기에는 어려움이 있다고 생각한다.

II. 리더십에 관한 理論的 考察

리더십의 문제는 現代 經營管理에 있어서 管理者와 監督者를 포함한 經營者에게 至大한 관심사로 觸점을 모으고 있다. 우리가 研究하려는 리더십은 學者에 따라 매우 다양하게 定義되고 있다.

예컨대 플레쉬만(E.A. Fleishman)은 리더십을 “어떤 목표나 목표들의 달성을 이룩하도록 意思疏通過程을 통해서 個人間에 영향력을 행사하려는 試圖”로 定義하고 있으며¹⁾ 쿤츠(H. Koontz) 등은 리더십이란 “사람들로 하여금 共同目標을 달성하는 데 따라 오도록 영향력을 行爲하는 것”이라고 말하고 있다.²⁾ 또 최근에 目標設定에 있어서 從業員의 참가추세와 관련하여 스톡딜(R.M. Stogdill)은 리더십을 “目標設定과 目標達成을 指向하도록 集團行爲에 영향력을 行爲하는 過程”으로 보고 있다.³⁾

요컨대 以上の 몇 學者의 定義를 종합하여 보면 결국 리더십이란 일정한 狀況에서 目標達成을 위하여 個人이나 集團의 行爲에 영향력을 행사하는 過程으로 볼 수 있다.

註 1) E.A. Fleishman, Twenty Years of Consideration and Structure, in E.A. Fleishman and J.G. Hunts (eds.), Current Developments in the Study of Leadership, Southern Illinois University, 1973, p.3.

註 2) H. Koontz and C. O'Donnell, Management: A Systems and Contingency Analysis of Managenal Functions, 6th ed., McGraw Hill Book, Co., 1976, p.578.

註 3) R.M. Stogdill, Hand Book of Leadership, A Survey of Theory and Research, The Free Press, 1974, p.140.

즉 리더십의 要諦는 影響力行使의 過程이라고 할 수 있으며 리더가 영향력을 행사할 수 있는 것은 물론 이것은 權力을 소유함으로써 가능하다.

기업조직에서의 리더십 概念을 보다 正確하게 理解하기 위해서는 리더와 經營者간의 關係를 분명히 할 필요가 있다고 생각한다. 우선 모든 리더가 經營者는 아니지만 組織에는 두가지 형태의 리더가 存在하고 있다. 즉 公式리더와 非公式리더가 있는데 公式리더란 職位權力에서 나오는 公式的 影響力에 바탕을 둔 리더를 말하고 非公式리더는 집단구성원들이 좋아하는 리더의 個人的 屬性에 바탕을 둔 非公式的 影響力을 행사하는 리더를 말한다.⁴⁾ 경영자는 이러한 두 部類의 리더들 중 주로 公式리더라고 할 수 있다.

1. 特性追求理論

리더십에 대한 初創期的 研究에 의하면 효과적인 리더에게는 남과 다른 個人的인 特性이 있다고 생각하고 그 特性을 추출하려고 노력하였다. 이러한 리더십研究의 한 흐름을 리더십의 特性追求理論(trait theory)이라고 한다. 이 理論에 따르면 리더가 固有한 개인적인 特性만 가지고 있으면 그가 처해있는 狀況이나 環境이 바뀌더라도 항상 리더가 될 수 있다. 따라서 個人的 特性에 따라 리더로서의 資格이 있는 사람과 그렇지 못한 사람이 구별될 수 있기 때문에 리더십의 開發은 기본적으로 固有한 리더십의 特性을 가지고 있는 사람들에게만 해당된다.

特性追求理論의 支持者들은 리더들이 共通的으로 구비하고 있는 特性을 究明하는데 많은 努力을 기울여 왔다. 初期에는 테드(O. Tead)나 바나야드(C.I. Barnard)와 같은 學者들에 의해서 이러한 研究가 이루어 졌다. 예를 들면 테드는 리더가 구비하여야 할 特性으로 肉體的 및 精神的에너지, 目的意識과 指示能力, 情熱, 親近感과 友好心, 品性, 技術的 優越性, 果斷性, 知能, 信念 등을 들고 있다.⁵⁾ 또 바아나드는 리더의 特性을 크게 두가지 側面에서 파악하고 있다. 첫째는 體力, 技術, 知覺力, 知識, 記憶力, 想像力 등의 技術的 側面에서 個人的인 優越性을 가져야 하고, 둘째는 決斷力, 持久力, 忍耐力, 勇氣와 같은 精神的 側面에서 優越性을 가져야 한다는 것이다.⁶⁾

註 4) J.R. Schermerhorn, Jr., J.G. Hunt and R.N.Osborn, Managing Organizational Behavior, 2nd ed., John Wiley & Sons., Inc., 1985, p.584.

註 5) O.Tead. The Art of Leadership, McGraw Hill Book Co., Inc., 1985, p.83.

註 6) C.I. Barnard, The Functions of Executive, Harvard University press, 1938, p.260.

特性追求理論의 代表的인 學者는 스톡딜이다. 그는 1948년에 처음으로 124가지의 特性追求研究들을 검토, 분석한 이래 최근까지도 꾸준히 특성연구를 계속해 오고 있다.⁷⁾ 그에 따르면 지금까지 다음의 <表 2-1>에서 제시된 것처럼 여섯 가지 범주의 特性들이 研究되어 왔다. <表 2-1>에는 그러한 범주의 特性들의 部分的인 例가 나와 있다.

<表 2-1> 리더에 관한 特性의 例

具體的 特性	社會的 背景	知能	퍼스 넬리티	課業關聯 特性	社會的 特性
年 齡 體 重 身 長 外 貌	教 育 移 動性 社 會 的 地位	判 斷 力 決 斷 力 言 辯	獨 立 心 自 信 支 配 性 攻 擊 性	成 就 欲 求 主 導 性 근 질 감 責 任 欲 求 安 全 欲 求	監 督 能 力 協 同 性 人 間 關 係 能 力 統 合 力 權 力 欲 求

資料: 脚註7)과 同一

그러나 特性追求理論의 主唱者들은 아직까지도 리더와 非리더를 가를 수 있는 核心的인 特性들을 발견해 내지 못하고 있다. 성공적인 리더의 特性으로 提示된 것이 어떤 때에는 形편없는 리더의 特性으로 나타나기도 하였다. 또 <表 2-1>에서 提示된 特性들에 대한 研究中에는 相當數가 서로 모순되는 研究결과를 보여주고 있다. 예컨대 어떤 研究들에서는 키가 큰 사람이 리더가 될 資質이라고 提示하는데 반해 실제 리더들 中에는 키 작은 사람이 적지 않은 것이다. 그리고 비교적 일관된 結果로 보여지는 리더의 知能·自 信心·感 受性이라고 하는 特性도 리더에게 有用한 特性이 되는 것은 事實이지만 集團이나 課業과 같은 다른 要因과 함께 고려해볼 때 리더 쉽有效性에서 차지하는 역할은 아주 작은 部分이라는 것이 밝혀졌다.⁸⁾ 그리하여 50여년의 研究歷史를 지녔음에도 불구하고 特性追求理論은 리더가 되는데 必須的인 特性으로 이렇다할 만한 것을 내놓지 못하고 있다.

그러면 特性追求理論이 이토록 失望스러운 研究結果를 낼 수밖에 없었던 理由는 무엇인가에 대해 알아 보기로 한다. 첫째 特性追求理論이 狀況要因을 考慮하지 않고

註 7) R.M. Stogdill, Personal Factors Associated with Leadership, A Survey of Literature, The Journal of Psychology, 1948, pp. 35~71.

註 8) E.P. Hollander and J.W. Julian, Contemporary Trends in the Analysis of Leadership Processes, Psychological Bulletin 1969, pp. 387~397.

있다는 점을 들 수 있다. 예컨대 事務室에서 리더가 되는 데 필수적인 特性이 研究室에서는 效果的 리더가 되는 데 맞지 않을 수도 있다. 따라서 狀況이 다르게 되면 다른 리더의 特性이 要求된다고 볼 수 있다. 이 점을 特性追求理論에서는 미처 깨닫지 못하였다. 그래서 最近에 스톡딜은 이러한 問題점을 고려하여 狀況마다 重要的 特性을 달리하는 特性理論의 修正版을 내놓고 있다.⁹⁾ 두번째 理由는 特性追求理論이 個人的 特性에만 焦点을 맞추으로써 個人이 리더십 狀況에서 실제로 어떻게 하는 가를 밝혀 주지 못하고 있기 때문이다. 이 理論은 누가 리더인가를 確認해 주기는 하나 리더가 어떻게 해서 下級者들에게 영향력을 行使하는지를 提示해 주지 못하고 있다. 즉, 特性追求理論은 下級者들과 그들이 리더십에 미치는 效果를 無視하고 있다. 影響力이라는 것이 두 사람 이상의 人間關係음을 감안할 때 누가 固有하게 리더가 될 것인가를 찾는 特性追求理論은 리더십過程을 완벽하게 把握하지 못하고 있다고 볼 수 있다.

이와같은 事實들은 特性의 概念에 대한 意味의 복잡성과 測定의 어려운 點에 起因하기도 하지만 結果적으로 特性追求理論에 대한 不信을 가져오게 하였다. 各各의 리더에게 우수한 特性을 具備하여야 한다는 것은 리더십發顯에 더 큰 可能性을 갖게 하지만, 이것만으로 반드시 效果的인 리더십이 保障되는 것은 아니라는 認識이 생기게 된 것이다. 이것이 리더십研究를 다음 段階로 移行시키는 契機가 되었다. 그러나 이러한 缺點들이 있다고 해서 特性追求理論이 전혀 意味가 없다고 말할 수는 없을 것이다. 우리는 아직도 리더가 될 수 있는 固有한 特性이나 資質이 있다는 主張을 全적으로 무시하기가 어렵다. 그러한 점에서 리더십을 狀況에만 左右하는 것으로 보는 見解는 리더십의 個人的 性格을 지나치게 輕視하고 있는 것이라는 스톡딜의 主張은 再三 審議해 볼 필요가 있다고 생각한다.

2. 行爲理論

特性追求에 失敗한 리더십研究는 이번에는 밖으로 드러나는 리더의 行爲를 觀察하는 方向으로 進행되었다. 그리하여 成果와 이러한 成果를 내는 리더의 지속적인 行動樣式 즉 리더십스타일間的 關係를 糾明하는 研究들이 이루어지게 되었는데, 이러한 研究方向을 리더십의 行爲理論(behavioral theory)이라고 부른다. 예를들면 어떤

註 9) B. Bass, Stogdill's Hand Book of Leadership, New York, Free Press, 1981 參照

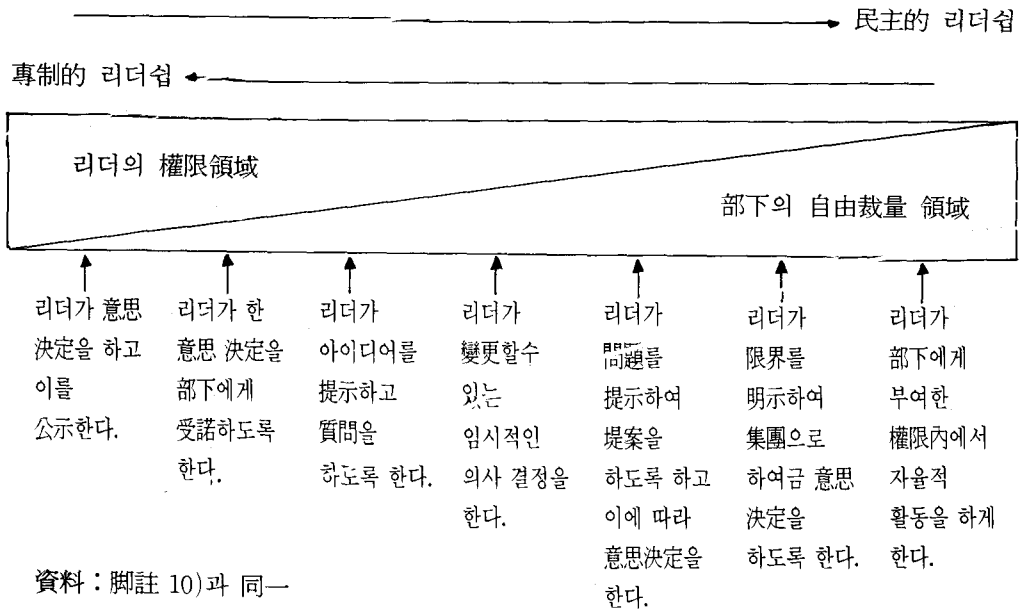
리더는 意思決定을 할 때 集團의 諮問을 구하는가 하면 어떤 사람은 그렇지가 않았다. 이렇게 리더의 行爲패턴이 드러나게 되자 이 行爲패턴 즉 리더십의 스타일이 研究의 對象이 되었다. 이러한 리더십스타일에 대한 研究에 있어서 效率的인 리더는 特定の 스타일을 利用함으로써 個人이나 集團으로 하여금 어떤 目標를 達成하게 하고 높은 生産性과 士氣를 維持시킨다는 假定에 입각하고 있다.

(1) 民主的·專制的·放任的 리더십

리더십스타일에 대한 初期의 研究에서 처음 등장한 것이 리더십스타일을 民主的·專制的으로 區分하는 方式이었다. 이러한 區分은 무엇보다도 意思決定의 位置가 主要基準이 된다. 즉 集團行爲와 관련된 意思決定過程에서 리더의 權限領域과 部下의 自由裁量領域이 어느 程度인가에 따라서 리더십스타일을 區分하는 方式이다.

탄넨바움(R. Tannenbaum)과 슈미트(W.H. Schmidt)는 리더십스타일을 專制的 리더와 民主的 리더를 양극으로 하여 다음의 <圖 2-1>과 같은 광범위한 리더의 行爲類型을 나타내고 있다.¹⁰⁾

<圖 2-1> 리더십 스타일의 連續線



註10) H. Randolph Bobbitt, Jr., R.H. Breinholt, R.H. Doktor, and J.P. Mc Naul, Organizational Behavior, 2nd ed., Prentice Hall, Inc., 1978, p. 262.

〈圖 2-1〉에서 보는 바와 같이 그들은 意思決定過程에서 리더의 權限領域과 部下의 自由裁量領域이 어느 程度인가에 따라서 專制的리더와 民主的리더를 하나의 連續線 위에서 把握하여 그 가운데 리더의 다양한 行爲類型을 나타내고 있다. 그러나 連續線上에서 무수히 많은 리더行爲類型中에서 正確히 어떠한 行爲類型을 選擇해야 될 것인가에 대해서는 엄밀하게 提示하고 있지 않다.

이 외에도 여러 研究들이 있으나 이제까지 企業을 中心으로 民主的·專制的 自由放任的 리더십 스타일의 有效性이 어떠한가를 研究해 온 文獻이나 資料들을 要約해 보면 다음 〈表 2-2〉와 같이 整理할 수 있다. 企業의 生産性 또는 成果面에서는 放任的 스타일이 最惡의 狀態를 보인다는 점에서 大部分의 研究가 一致하고 있다. 그러나 生産性的 效果面에서 民主的 스타일이 專制的 스타일 보다 나을 것이라는 우리의 豫想과는 달리 그 優位를 決定하기 힘든 것으로 보여진다.

그러나 一般的으로 民主的 스타일이 리더와 集團 構成員의 關係, 集團行爲의 特性, 리더不在時의 構成員 態度 面에서 專制的 스타일보다 好意的으로 나타나기 때문에 生産性效果가 同一하다고 볼 때 결국 보다 바람직한 리더행위는 民主的 스타일이라고 主張할 수 있다. 本 研究에서는 이러한 탄넨바움과 슈미트의 리더십스타일 分類方法과 類似한 方法을 採擇하여 리더의 類型을 5가지로 區分하여 具體的인 分析에 利用하였다.

〈表 2-2〉 리더십 스타일과 有效性

스타일 有效性變數	民主的 스타일	專制的 스타일	自由放任的 스타일
1) 리더와 集團과 의 關係	호의적임	수동적임, 주의환 기를 要함	리더에 대한 무관심
2) 集團行爲의 特 性	응집력이 크고 안 정적임	노동 이동이 많고 냉담·공격적임	냉담하거나 초조함
3) 리더 不在時의 構成員의 態度	계속 작업을 유지 함	좌 절 감	불변하고 불만족임
4) 成果 (生産性)	우위를 결정하기 어려움		최악의 상태

(2) 從業員 中心的 및 職務中心的 리더십

經營組織에 있어서 意味있는 리더십스타일에 대한 重要的 研究는 리커트(R. Likert)에 의해 이루어졌다.¹¹⁾ 그는 從來의 스타일의 區分과 다른 角度에서 成果가

註11) R. Likert, New Patterns of Management, McGraw-Hill, Co., Inc., 1961, 參照

높은集團의監督者들이使用하는一般的인 리더쉽스타일을發見하기 위하여 광범한研究를行하였다. 그結果 가장 높은 成果들을 記錄한 리더들은 下級者의 人間的 側面과 높은 成果 目標를 가진 效果的인 作業集團을 구축하기 위한 努力에 一次的인 關心을 集中하는 사람이는 것을 알아냈다. 그는 이러한 類型의 리더쉽스타일을 從業員 中心의(employee-centered)인 리더쉽이라고 부르고 作業에 대해서 계속적인 壓力을 넣는 스타일을 職務中心的(job-centered)인 리더쉽이라고 하면서 後者は 成果가 낮은 部門에서 보다 자주 發見된다는 事實을 指摘하였다.

또한 그는 成果가 높은 部門의 리더는 下級者들에게 目標가 무엇이며 어떤 欲求들이 成就되어야 하는 가를 分明히 한 다음 職務遂行上 自由를 賦與한다고 說明하고 있다. 따라서 그는 緻密하게 監督하는 리더보다는 全體的으로 감독하는 권리가 높은 生産性과 관련을 가지는 傾向이 크다고 主張하고 있다. 리커트의 研究에서 함축된 意味는 가장 理想的임과 同時에 가장 生産的인 리더쉽은 從業員 中心的이라는 것이다.

(3) 考慮와 構造主導

美國 오하이오 州立大學의 企業研究所에 의하여 1945년에 시작된 리더쉽 研究에서는 리더行動의 여러 가지 次元을 確認하는 것이 試圖되었다. 그리고 研究 스태프들은 리더쉽을 “目標達成을 위하여 集團을 指導하고 있을때의 어떤 個人的 行動”이라고 定義한 다음에, 결국 리더 行動에 대한 記述을 構造主導(initiating structure)와 考慮(consideration)의 二次元으로 좁혔다.

構造主導란 “리더 자신과 作業集團의 成員間의 關係를 形成하고 뚜렷한 組織의 패턴, 커뮤니케이션의 經路, 節次와 方法을 確認하려는 리더의 行動”¹²⁾을 말하고 考慮란 “리더와 集團構成員간의 友情과 相互信賴, 尊敬 및 温情을 나타내는 行動”¹³⁾이다. 리더의 行動에 관한 資料를 모으기 위해 研究스태프는 ‘리더行動記述設問表’(The Leader Behavior Description Questionnaire-LBDQ)를 개발하였는데, 이것은 리더가 실제로 어떻게 활동하고 있는가를 記述하기 위하여 研究된 것이었다.¹⁴⁾ 이 記述表에는 ‘考慮’와 ‘構造主導’에 관한 記述文이 각각 15개씩 준비되고, 判定者는 실제의

註12) R.M. Stogdill and A.E. Coons, ed., Leader Behavior Its Description and Measurement, Monograph, No.88, The Ohio State University, 1957, p. 95.

註13) Andrew W. Halpin, The Leadership Behavior of School Superintendents, Midwest Administration Center, The University of Chicago, 1959, p.4.

註14) Ibid., pp. 6~7.

리더行動을 各各의 記述文에 비추어 판단하고 “언제나 그렇다” “그러한 일이 많다” “가끔 그렇다” “그러한 일이 좀 처럼 없다” “그러한 일이 전혀 없다”의 5개의 선택 중 그 하나만을 체크(check)하게 되어 있다. 즉, 리더의 行動이 ‘考慮’와 ‘組織構造 主導’의 두 가지 次元에서 관찰되는 것으로 2個의 次元에 대한 記述文을 例示하면 다음 <表 2-3>과 같다.

<表 2-3> 考慮와 構造主導에 관한 記述文

考 慮	構 造 主 導
<ul style="list-style-type: none"> • 리더는 그룹의 成員이 말하는 것을 듣기 위하여 時間을 만든다. • 리더는 기꺼히 일을 변경한다. • 리더는 친하기 쉽고 가까이 하기 쉽다. 	<ul style="list-style-type: none"> • 리더는 그룹의 成員에게 특정한 일을 할당한다. • 리더는 그룹의 成員에게 정해진 規則에 따르도록 요구한다. • 리더는 그룹의 成員에게 무엇이 기대되는가를 명확하게 가르친다.

研究스텝은 그 리더 行動의 研究에서 組織構造主導와 考慮는 分離된 別個의 次元이라는 것을 발견하였다. 즉, 한편의 次元에서 높은 사람은 他方의 次元에서 낮게 되는 것이 아니라 리더의 行動은 두 次元의 여러가지 혼합으로 그려진 것이다. 이와 같이 이 研究의 過程에 있어서 비로소 리더行動이 하나의 連續線上에서 보다는 오히려 두 가지 분리된 軸上에서 그려지고 다음 <表 2-4>와 같이 “構造主導”(課業行動)와 ‘考慮’(關係性 行動)의 여러가지 결합을 나타내기 위하여 四分圓圖(four quadrants)가 마련된 것이다.

<表 2-4> 오하이오 州立大學의 리더십 四分圓圖

高 ↑ 考慮 ↓ 低	구 조 低	구 조 高
	고 려 高	고 려 高
	구 조 低	구 조 高
	고 려 低	고 려 低

低 ←————— 構造主導 —————→ 高

資料：脚註 12)와 同一

3. 狀況理論

리더십의 特性追求理論이나 行爲理論등 이때까지의 리더십스타일에 관한 研究들의 一貫된 課題는 모두 어떤 유일한 理想的인 리더십 型態를 發見하려고 하는 것이었다. 그러나 이들 研究들은 모두 有效性(effectiveness)이란 側面을 적절하게 說明하지 못하고 있다. 즉, 어떤 狀況에서는 그러한 스타일들이 有效한 것으로 나타나지만 그 반대의 研究 結果들도 많이 登場하고 있기 때문이다. 따라서 어떠한 狀況에서나 效果的으로 適用될 수 있는 單一의 리더십이란 幻想을 깨고 리더십의 有效性을 狀況과 連結시키려는 狀況理論(contingency theory)이 登場하게 되었다. 이 理論에 따르면 리더란 狀況의 產物이기 때문에 그 狀況이 要求하는 리더십이 發揮되게 된다는 것이다.

대체적으로 볼 때 狀況理論에서 言及하는 狀況의 改善은 下級者와 관련된 研究들이 主從을 이루고 있다. 즉, 下級者들의 好意性을 높이고 意思決定過程에 適切히 參與시키고 下級者들의 目標設定에 汲及이 되며, 그들의 成熟度를 높일 수 있는 能力을 기르는 것이 바로 리더십의 開發方案의 主要關心事가 되고 있음을 시사해 준다.

리더가 처해있는 狀況의 好意性을 높일 수 있을 때 리더십은 促進된다. 이러한 맥락에서 研究가 深層的으로 行해진 것이 바로 리더십 有效性의 狀況模型(contingency model of leadership effectiveness)이다. 模型은 特性追求理論과 狀況理論의 兩理論을 結合한 것이라고 할 수 있다. 이 理論의 堤案者인 피들러(F. Fiedler)에 따르면 리더십의 有效性은 리더와 集團成員의 相互作用 스타일과 狀況의 好意性에 따라 決定된다는 것이다. 피들러는 리더십特性和 狀況을 대응시키기 위해 다음과 같이 狀況과 리더를 分類하고 있다.¹⁵⁾

(1) 狀況要素

狀況모델에 따르면 리더에게 好意的인가의 여부를 決定하는 리더십 狀況은 다음의 세가지 要素로 構成된다.

첫째, 리더-成員關係(leader-member relations)이다. 리더가 集團의 다른 사람들과 좋은 關係를 갖느냐 나쁜 關係를 갖느냐 하는 것이 狀況이 리더에게 好意的인냐의

註15) F. Fiedler and M.M. Chemers, Leadership and Effective Management, Scott, Foresmand and Company, 1974, p. 14.

與否를 決定하는 主要要素가 된다. 여기에서 리더와 成員間의 關係는 소시오메트릭 構造와 集團氛圍氣의 尺度를 통하여 測定된다.

둘째, 課業構造(task structure)이다. 한 課業이 보다 構造化가 되어 있을 수록 그 狀況은 리더에게 好意的이다. 리더가 무엇을 해야하고 누구에 의해서 무엇때문에 해야 하는가를 쉽게 決定할 수 있기 때문이다. 課業의 構造化 程度는 目標의 明確性(goal clarity)에 目標에 이르는 手段의 多樣性程度(goal path multiplicity), 意思決定의 檢證可能性(decision verifiability), 意思決定의 特定性(decision specificity: 正確한 解決案이 하나 이상 있는 程度) 등을 통하여 測定된다.

셋째, 리더의 職位權限(leader's position power)이다. 이는 리더의 職位가 集團成員들로 하여금 命令을 받아들여게끔 만들 수 있는 程度를 말한다. 따라서 權威와 報償權限등을 가질 수 있는 公式的인 役割을 가진 職位가 狀況에 있어서 제일 好意的이다. 리더의 職位權限은 리더의 合法的 權力, 報償的 權力 등에 관한 項目의 測定을 통하여 이루어진다.

以上の 세 要素의 組合이 리더에 대한 '狀況의 好意性'(favorableness of the situation)을 決定하게 된다. 피들리는 狀況의 好意性이라는 것을 그 狀況이 리더로 하여금 自己集團에 대하여 그의 영향력을 行使할 수 있게 하는 程度라고 定義하고 있다. 이 모델에서는 3要素의 結合方法에 따라 狀況이 리더에게 가장 好意的인 데서부터 가장 非好意的인 데까지 여덟가지의 組合이 나올 수 있다. 이 여덟가지 中에서 리더에게 가장 好意的인 狀況은 그 集團의 成員들이 모두 그 리더를 좋아하고(양호한 리더-成員關係), 明確하게 定義된 職務를 指示할 수 있고(높은 課業構造), 또 리더가 強力한 職位를 차지하고 있는(強力한 職位權限) 狀況이다.

(2) LPC(Least Preferred Co-workers) 點數에 의한 리더의 分類

리더 自身の 特性은 리더에게 '가장 싫어하는 同僚作業者'(LPC)에 대해 물어 봄으로써 測定한다. LPC點數는 8尺度의 20개 設問項에 대한 點數를 集約하여 產出해 낸다. 具體的으로는 리더에게 그가 가장 같이 일하기 어려운 사람을 생각하게 한다. 그가 現在 같이 일하는 사람이건 過去에 알았던 사람이건 相關이 없다. 또 그는 제일 感情的으로 싫은 사람일 必要는 없고, 단지 일을 하기에 가장 애로를 느끼는 사람이다. 그 사람이 리더에게 어떻게 보이는가를 測定하기 위해 다음의 (圖 2-2)와 같은 尺度를 利用하게 되는 데 이것이 LPC 點數가 된다.

〈圖 2-2〉 LPC尺度的例

도움이 된다.	8	7	6	5	4	3	2	1	좌절을 준다.
조화를 이룬다.	8	7	6	5	4	3	2	1	말썽을 피운다.
우호적이다.	8	7	6	5	4	3	2	1	비우호적이다.
협동적이다.	8	7	6	5	4	3	2	1	비협동적이다.

피들러에 따르면 LPC 點數가 낮은것(非好意的 評價)은 리더가 自己와 같이 일할 수 없는 사람을 拒否할 態勢가 되어 있는 程度를 보여 주는 것이다. 그러므로 LPC 點數가 낮을수록 리더가 課業指向的인 일 可能性이 크다. 반면에 높은 LPC點數(好意的 評價)는 最惡의 同僚作業者라도 어떤 肯定的 屬性을 지니고 있는 것으로 評價할 意思가 있다는 것을 表示해 주는 것이다. 그러므로 LPC點數가 높을 수록 리더가 從業員指向的인 것의 傾向이 많아진다.

(3) 리더와 狀況 適合關係

피들러는 이와 같이 狀況과 리더를 分類한 다음에 각 狀況에 適合한 效果的인 리더쉽을 發見해 내려고 하였다. 그 研究結課가 다음의 〈圖 2-3〉에 나타나 있다. 이 〈圖 2-3〉에서 볼 수 있듯이 피들러의 研究結果 中에 代表的인 것은 다음의 두 가지 結論이라고 할 수 있다.

첫째, LPC點數가 낮은 리더, 즉, 課業指向的인 리더는 그림 〈圖 2-3〉에서 I, II, III과 같이 集團狀況이 그에게 매우 好意的인든가, 아니면 VII와 같이 아주 非好意的인 狀況에서 가장 일을 잘하는 傾向이 있다.

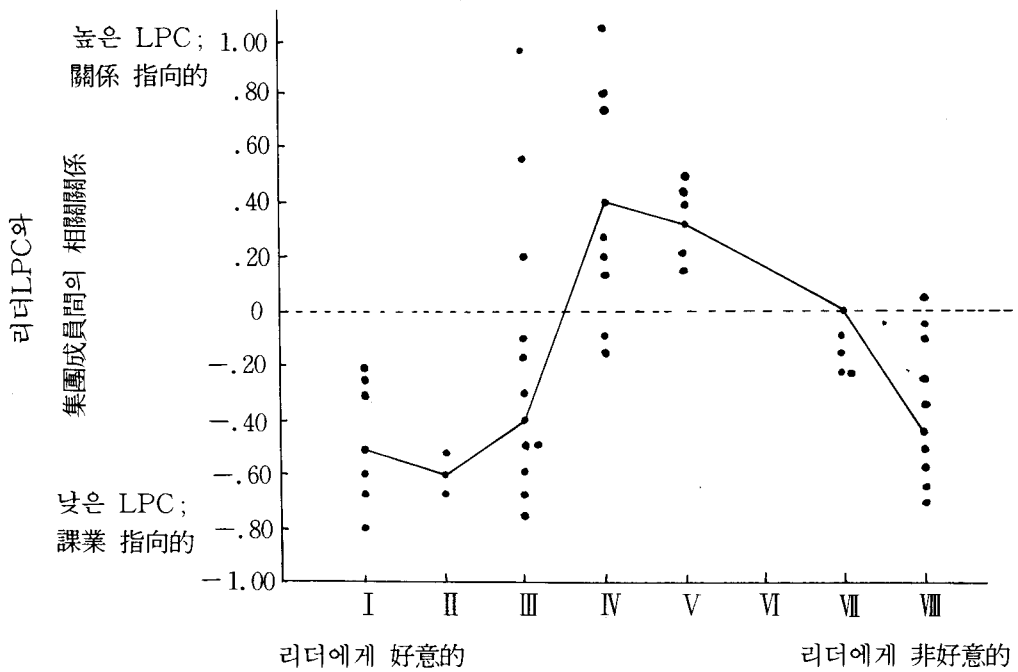
둘째, LPC 點數가 높은 리더, 즉, 關係指向的인 리더는 IV, V와 같이 好意性이 中間인 狀況에서 가장 훌륭히 일을 수행하는 傾向이 있다.

여기에서 好意性이 中間程度라는 것은 ① 課業이 構造化되어 있으나 成員이 리더를 싫어하므로 成員의 感情을 重視하지 않으면 안되는 狀況이지만 ② 成員이 리더를 좋아하기는 하나 課業이 構造化되어 있지 않으므로 成員의 創意性과 參與를 구해야만 하는 狀況을 말한다.

現在까지 狀況模型의 妥當性을 檢證하는 많은 研究들이 이루어져 왔다. 이 模型을

支持해 주는 研究들도 물론 많지만 반면에 妥當性에 疑問을 提示하는 研究들도 적지 않다. 특히 LPC點數의 測定이 中心的인 問題點으로 제기되고 있다. 과연 LPC點數가 리더를 分類할 수 있는 基準이 될 수 있느냐가 論難의 對象이 되고 있는 것이다. 즉, LPC 點數의 妥當性과 信賴性의 問題가 있다. 이외에도 狀況의 分類가 지나치게 單純하다든가 變數의 意味가 分明하지 못하다든가 하는 問題들이 덧붙여 提起되고 있다.

〈圖 2-3〉 리더십 有效性의 狀況模型



리더-成員關係	양호	양호	양호	양호	적당히 나쁨	적당히 나쁨	적당히 나쁨	적당히 나쁨
課業構造	구조적	구조적	비구조적	비구조적	구조적	구조적	비구조적	비구조적
리더의 職位權限	강함	약함	강함	약함	강함	약함	강함	약함

資料 : F.E. Fiedler, Validation and Extension of the Contingency Model of Leadership Effectiveness, A Review of Empirical Findings, Psychological Bulletin, 1971, p.131.

그러나 이러한 批判에도 불구하고 피들러의 狀況模型은 理論과 實務의 양측면에서 리더십 研究에 큰 寄與를 하고 있다. 우선 理論面에서는 最初로 狀況變數를 本格的

으로 導入하였으며 企業組織에서 리더쉽과 리더쉽의 有效性에 영향을 미치는 變數들을 理解할 수 있게 해 주었다. 그리고 實務面에서는 리더와 狀況과의 適合關係가 리더쉽 有效性에 가장 重要함을 밝혀 주어 리더쉽 開發의 方向을 提示해 준 意義가 있다. 즉 리더나 狀況간의 適合關係를 改善하는 데 있어서 리더의 變更은 現實적으로 어렵지만 狀況의 變更을 통해 리더쉽 有效性의 提高가 可能하다는 示唆을 해 주고 있다. 實際로 피들러와 그의 同僚들은 리더와 狀況이 不합되게끔 리더가 狀況을 修正하는데 利用할 수 있는 技法들을 가르치는 訓練프로그램을 開發하여 成果를 거둔 바 있다.¹⁶⁾

요컨대 피들러의 狀況模型은 리더쉽 研究의 새로운 場을 열어 준 理論이며 適切하게 修正만 이루어지면 앞으로도 有望한 理論이라고 할 수 있다.

(4) 리더쉽의 規範理論

組織에서 리더가 狀況에 따라 下級者들을 意思決定過程에 參與시키는 것이 필요하다는 것을 認識할 때 리더쉽의 有效性은 높아진다. 이러한 흐름을 代表해 주는 리더쉽狀況理論이 바로 브룸(V.H. Vroom)과 예튼(P.W. Yetton)이 提示한 리더쉽의 規範理論(normative theory)이다.¹⁷⁾ 이것은 리더가 意思決定을 함에 있어서 下級者들을 어느 程度까지 參與시켜야 할 것인가를 狀況에 따라 究明한 理論이다. 따라서 이를 意思決定의 理論으로 보아야 할 것인지 아니면 리더쉽理論으로 看做해야 할지는 決定하기가 곤란하다. 그러나 리더가 해야 할 일 중에 重要的 것이 意思決定이고 또 이 理論이 리더가 意思決定過程에서 어떻게 해야 할 것인가를 說明한 理論이므로 리더쉽理論이라고 보아도 無妨할 것이다.

브룸과 예튼은 리더가 下級者들을 意思決定에 어느 程度 參與시켜야 할 것인가에 대해 規範的인 解答을 提示하고자 하였다. 그러나 規範的이라고 해서 모든 狀況에 一律적으로 適用possible 한 하나의 最適戰略을 主張한 것이 아니라 狀況에 따라 參與의 程度가 다른 戰略이 適當하다는 立場을 택하고 있다. 따라서 이 理論은 리더가 最適戰略을 택하는 데 있어서 어떤 狀況要因들이 重要하며 이러한 狀況要因들을 어떻게 利用하여 適切한 戰略을 선택할 것인가를 重點적으로 解明하고 있다.

註16) F.E. Fiedler, Contingency Model and Leadership Process, in L.Berkowitz(ed.), Advances in Experimental Social Psychology, vol. 11, 1978, p. 30.

註17) V.H. Vroom and P.W. Yetton, Leadership and Decision Making, Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1973, p. 47.

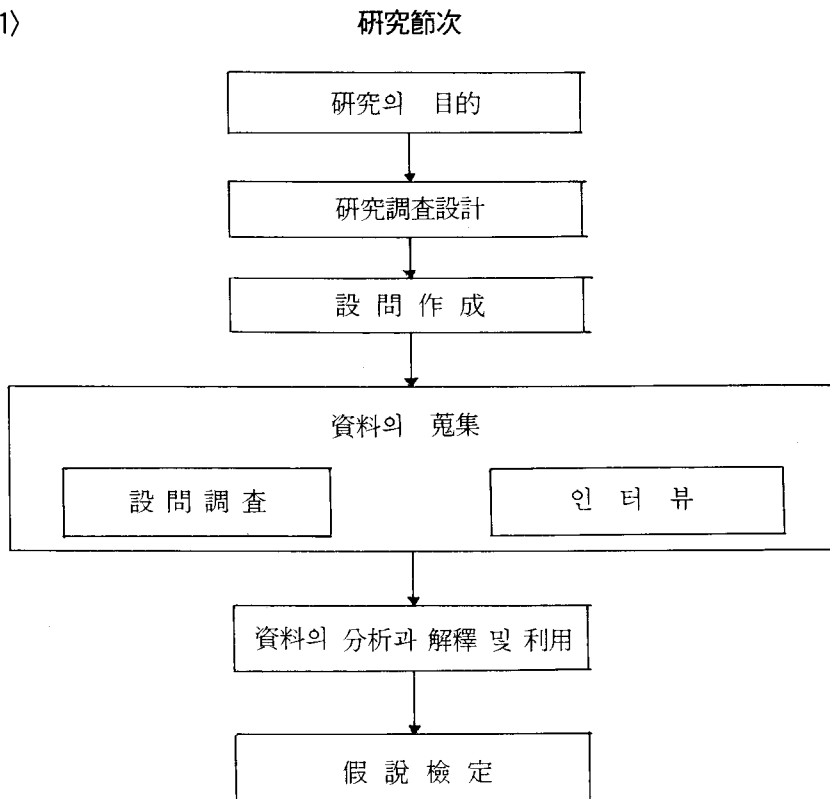
그리고 리더는 이러한 選擇된 戰略에 맞춰서 그에 맞는 意思決定方式. 즉, 리더십 스타일을 使用해야 한다. 리더가 狀況에 맞춰 자기 스타일을 適應시켜 나갈 수 있다고 假定한 點은 앞에서 說明한 피들러理論과는 대조적이라고 할 수 있다.

Ⅲ. 리더십스타일 分析을 위한 研究模型과 假說檢證

1. 研究의 節次

전체적인 研究過程은 〈圖 3-1〉과 같이 ① 研究의 目的 ② 研究調查設計 ③ 設問作成 ④ 資料의 蒐集 ⑤ 資料의 分析과 利用 ⑥ 假說檢定 등의 6개 主要部門으로 構成된다.

〈圖 3-1〉



資料：研究者의 作成

이미 앞에서 說明한 바와 같이 研究의 目的은 會計擔當者의 리더쉽스타일에 대하여 實證的 分析을 통하여 結論을 내리는 것이다. 다음 段階로서 研究目的에 알맞는 情報을 蒐集하기 위한 調查프로젝트를 樹立하였다. 調查프로젝트는 資料蒐集方法과 標本抽出方法 및 資料分析技法의 決定 그리고 假說導出을 포함한다. 研究調查設計에서 資料蒐集方法으로서 郵便利用法과 인터뷰方法이 考慮되었다. 인터뷰方法은 實務와 時間이 많이 소요되고, 調查者나 應答者의 相互理解不足이나 調查外的인 要因들로부터 誤謬가 개입될 可能性이 많기 때문에 主要 資料蒐集方法으로서는 郵便利用法을 選擇하였다. 그러나 設問調查方法의 短點을 補完하기 위하여 設問書에 대한 應答者中에서 標本을 選定하여 심층적인 인터뷰도 並行하였다. 設問書와 인터뷰를 통하여 蒐集된 資料는 各 資料의 特性에 알맞는 統計的 分析技法에 의해 分析되었고 前 段階에서 導出되었던 假說을 檢定하였다.

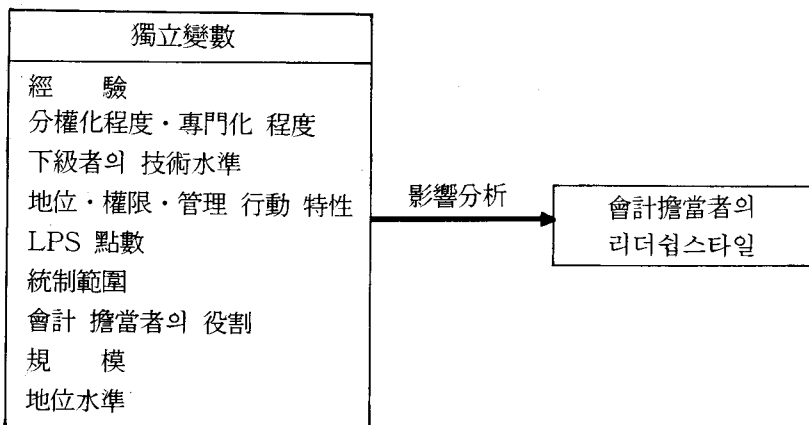
以上과 같은 研究過程을 통하여 會計擔當者의 리더쉽스타일에 대한 一般的 傾向을 把握하고 結論을 이끌어 낼 수 있었다.

2. 模型의 設計

本 研究의 模型은 既存의 研究를 바탕으로 經驗, 分權化程度와 專門化程度, 下級者의 技術水準, 地位, 權限, 管理行動特性, LPS 點數, 統制範圍, 會計 擔當者의 役割, 規模, 地位水準 등을 獨立變數로 設定하였다. 그리고 이러한 變數들이 從屬變數인 리더쉽스타일에 어떠한 影響을 미치는 가를 分析하였다. 이에 대한 것은 다음의 <圖 3-2>와 같다.

<圖 3-2>

研究模型



資料：研究者의 作成

3. 設問書

設問書의 內容을 明確히 把握한다는 것은 蒐集된 資料의 特性을 正確히 알 수 있으며 그리고 分析이 容易해 진다. 設問書를 作成하는 데 있어서 設問書의 全體的 짜임새 構造의 明確性, 質問의 簡潔, 明確性, 內容의 模糊點 除去에 특히 留意하였다. 두 차례에 걸친 事前調査와 거기에서 發見된 問題點의 修正作業을 통하여 總 13項目의 質問으로 構成된 設問書를 完成하였다.

다음 〈表3-2〉에서 實際調査와 分析에 利用된 設問書의 內容을 提示하기로 한다.

〈表 3-2〉 設問書의 內容

變 數	內 容	要 點
從屬變數	리더십스타일	指示的·準指示的·助言的·共同意思決定 및 委任스타일 ¹⁸⁾
獨立變數	經 驗	年齡과 勤務年數
	分權化程度·專門化程度	組織構造
	下級者의 技術水準	下級者의 퍼스널리티와 技術에 關聯된 特性提示
	地位·權限	上級者에게 큰 影響을 미칠 만큼의 強力한 權限과 地位程度
	管理行動特性	組織行爲
	LPS點數	리더와 下級者의 心理的 親熟度
	統制範圍	會計擔當者가 직접 담당할 수 있는 下級者의 人員 數
	會計擔當者의 役割	라인과 스텝을 區分할 수 있는 一般의 概念
	金融部署의 規模 ¹⁹⁾	從業員數 및 規模
	企業의 規模	小·中·大 企業
地位水準	會計擔當者의 地位水準	

註18) F.A. Heller., Marginal Decision Making, A Study of Leadership Styles & Power-Sharing among Senior Managers, Tavistock, London, 1971, p.17.

註19) D.A. Henning and R.L. Mosely., Authority Role of a Functional Manager, The Controller, Administrative Science, Quarterly, vol.15, no.4, 1970, pp. 482~489.

4. 標 本

標本調査는 研究調査, 經營意思決定, 日常生活 등의 다방면에서 널리 利用되고 있는 우리에게 익숙하고도 簡便한 情報蒐集方法이다. 標本후레임(sampling frame)으로 문헌을 參考했으나 몇몇의 企業은 研究의 目的에 不適格한 것으로 判明되어 標本에서 除外하였다. 割當標本抽出(quota sampling)方法을 利用하여 總 150個 企業을 標本후레임으로부터 抽出하였고, 企業의 型態와 規模別로 企業을 分類하였다. 規模에 의한 企業分類基準은 2名の 노련한 實務者와의 面談한 後에 決定하였으며 最終적으로 다음의 分類方法을 따라 小企業, 中企業, 大企業의 比率이 비슷하도록 標本을 選定하였다.

68%라는 應答率은 標本の 信賴性(reliability)과 妥當性은 인정된다고 생각한다. 즉, 設問紙를 分析해서 얻은 統計量(statistics)이 測定하고자 하는 概念이나 屬性에 있어서 母數(parametrics)를 正確히 반영하고 있다고 본다. 이러한 問題點의 解決을 위하여 32名을 選別하여 인터뷰를 통해 設問調査를 하였고, 그 結果 應答者와 無應答者는 궁극적으로 서로 비슷한 社會·經濟的 特性을 갖고 있다는 웰리스(D. Wallace)의 主張과 같이²⁰⁾ 設問 應答의 分布나 輪廓은 應答者와 無應答者에 關係없이 거의 一定하다는 結論으로 推論코자 한다. 결국 102名の 應答標本을 利用해서 얻은 情報로도 母集團(population)을 推定하는데 無理가 없다는 假定을 할 수 있다.

5. 研究 인터뷰

設問紙는 定量分析(quantitative analysis)에 利用할 수 있는 資料를 蒐集하는 道具로 使用하였다. 그러나 設問紙를 통해서 얻어낼 수 없는 資料를 蒐集하고 定性分析(qualitative analysis)을 可能하게 하기 위해서 設問紙에 잇따른 심층적 인터뷰(interview)를 행하였다. 인터뷰를 위한 標本은 設問紙에 대한 102名の 應答者中에서 單純無作爲 抽出方法(random sampling)으로 32名과의 인터뷰에 成功하였다.

6. 分析方法

註20) D. Wallace., A Case for and against Mail Questionnaires, Public Opinion Quarterly, 18, 1954, pp. 40~52.

資料處理(data processing)를 거쳐 分析이 可能한 形態로 轉換된 資料들은 研究目的에 따라 適合한 分析技法을 適用하여 分析되어야 한다. 資料의 種類 및 特性에 따라 適用될 수 있는 分析技法의 種類에는 制約이 있기 때문에 研究의 目的을 效果的으로 達成하고 意味있는 分析結果를 얻기 위해서는 研究의 初期段階인 調查設計와 設問紙 作成段階 때부터 分析에 利用할 分析技法 등에 대한 構想이 이루어져야 한다.

本 研究에서 모든 統計的 計算은 컴퓨터로 遂行하였으며 分析을 위한 컴퓨터 패키지(package)로는 SPSS(Statistical Package for Sosial Sciences)가 광범위하게 使用되었다. 分析을 위해 使用된 分析技法들은 다음과 같다.

- ① z 檢定(z-test)(Comparison of Proportions Using the Normal Statistic Test)
- ② 피어슨 相關係數(Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)
- ③ 켄달의 一致係數(Kendall's Tau Rank Order Correlation Coefficient)
- ④ 多重相關係數(Multiple Correlation Coefficient)
- ⑤ 便相關係數(Partial Correlation)
- ⑥ X^2 檢定(X^2 -test)

7. 假說의 設定과 檢證結果

앞서 說明한 바와 같이 關聯文獻을 철저히 分析하고 研究를 進行하는 過程에서 얻은 經驗的 知識을 보충하며 假說을 設定하였다. 리더십스타일은 모든 假說들마다 適切한 獨立變數와 關聯하였다.

研究를 위해 導出된 假說의 設定과 그 檢證結果는 다음과 같다.

〈假說 1〉 會計擔當者는 指示的(directive) 리더십스타일을 나타내는 傾向이 있다.

(R)²¹⁾

〈假說 2〉 定型화된 意思決定狀況에서 會計擔當者는 指示的(directive) 리더십스타일과 委任的(detegative) 리더십스타일을 나타내는 傾向이 있다.(A)²²⁾

〈假說 3〉 定型화되지 않은 意思決定狀況에서는 參與的(participative) 리더십스타일과 助言的(consultative) 리더십스타일이 많이 나타난다.(A)

〈假說 4〉 課業的 意思決定狀況에서 會計擔當者는 指示的 리더십스타일과 委任的 리더십스타일을 보인다.(A)

註21) 棄却(Rejection)

註22) 採擇(Adoption)

- 〈假說 5〉個人的 意思決定狀況에서 會計擔當者는 參與的 리더쉽스타일과 諮問的 (consultative) 리더쉽스타일을 보인다. (A)
- 〈假說 6〉經驗이 많은 會計擔當者일수록 意思決定行爲에 指示的 리더쉽스타일을 나타낸다. (R)
- 〈假說 7〉業務의 範圍가 넓고 分權化程度가 높을 수록 會計擔當者는 指示的 리더쉽스타일을 보인다. (A)
- 〈假說 8〉專門化程度가 높은 水準일수록 意思決定行爲에 있어서 中央集權的 (centralized) 리더쉽스타일이 적게 나타난다. (R)
- 〈假說 9〉會計擔當者가 下級者의 質的·技術的 水準이 期待水準과 큰 差異를 보이고 있다고 認識하고 있는 경우에 會計擔當者는 指示的 리더쉽스타일을 보이는 傾向이 있다. 또한 그와는 반대로 認識하고 있는 경우에는 參與的 리더쉽스타일을 많이 보인다. (A)
- 〈假說 10〉리더쉽스타일에 相關없이 모든 會計擔當者는 높은 地位와 權限을 所有하기를 바란다. (A)
- 〈假說 11〉會計擔當者는 職務指向的 行動 보다 從業員 指向的 管理行動特性을 많이 보인다. (A)
- 〈假說 12〉낮은 LPS點數를 보인 會計擔當者는 指示的 리더쉽스타일을 나타내는 傾向이 있고, 높은 LPS點數를 나타낸 會計擔當者는 放任的 리더쉽스타일을 많이 보인다. (A)
- 〈假說 13〉會計擔當者가 管理하는 統制의 範圍가 넓을수록 指示的 리더쉽스타일을, 좁을수록 放任的 리더쉽스타일을 나타낸다. (A)
- 〈假說 14〉自信의 提案을 관철시킬 만큼 큰 權限을 所有한 會計擔當者는 指示的 리더쉽스타일을 보이는 傾向이 있다. (R)
- 〈假說 15〉會計擔當者의 리더쉽스타일은 企業의 規模에 따라 다르게 나타난다. (A)
- 〈假說 16〉會計擔當者의 리더쉽스타일은 組織內에서의 地位가 높아질수록 放任的 스타일을 보인다. (A)

IV. 結 論

經營管理에 있어서 部門別 擔當中 特定部門인 會計擔當者의 리더쉽스타일分析을

위한 假說을 設定하여 이를 統計的으로 檢證한 結果는 第3章 第7節에서 밝힌 바와 같다. 本 研究에 있어서 參考가 될 것으로 생각한다.

우리나라 企業에서는 普遍的으로 大家族主義의 原理에 바탕을 둔 리더십스타일이 適用되고 있다. 즉, 우리나라에서는 다른나라와는 달리 獨特한 樣相을 보이는 上下關係가 形成되어 왔다. 一面에는 「權威」라고 하는 傳統性이 兩面的으로 리더십스타일의 形成에 作用하고 있다고 볼 수 있다.

그러나 이러한 스타일은 많은 경우에 있어서 大家族制度 또는 草創期의 企業組織에서는 곧 限界에 부딪치게 된다. 企業에 있어서 管理者들이 傳統的인 權威를 行使하려고 하면 할수록 構成員의 職務滿足과 同調性, 組織의 適應性和 같은 組織有效性이 낮아지며 構成員의 所屬集團에 대한 一體感도 줄어들게 된다. 뿐만아니라 構成員의 自律性이 낮아지며 上級者 自信의 「和」能力도 低評價된다. 또 管理者의 높은 「和」의 指向性은 組織과 個人의 安定性 維持에 공헌하는 것으로 受容되고 있지만, 다른 한편으로는 역시 構成員의 自律性和 課業의 合理性을 沮害하기도 한다.

따라서 우리나라 企業에 效率的인 리더십을 開發하여야 할 必要性이 부각되는데 이러한 研究를 위해서는 리더십의 性格과 그 有效性을 높일 수 있는 方案을 보다 科學的으로 分析하고 理論的 틀을 設定할 필요가 있다.

오늘날 產業과 企業에 있어서 指導者들은 個人的이든 또는 集團을 形成하든 간에 大小規模의 組織에서 絶對的인 位置를 차지하고 있다. 그리고 이러한 指導者들은 現代 產業社會의 發展에 莫重한 責任을 가지고 있으며 追從者들의 生活水準에 대한 維持 내지 向上은 이들의 리더십 能力에 依存한다고 말할 수 있다. 뿐만 아니라 리더십 實踐行動은 각 組織體에 있어서 社會的 關係의 成長如何에 큰 影響을 미치고 있다.

이와같은 觀點에서 지금까지 挑戰해 왔지만 傳統的 리더십과 組織戰略에 관한 防衛的 態度는 포기하여야 한다. 다가 올 將來에 있어서 指導者들은 어떠한 地位에서 리더십을 發揮하게 되든 그 發展方向을 能動的으로 探索하든지 또는 狀況의 變化에 積極的으로 對應하든지 하여야 할 것이다.

따라서 人間의 努力을 組織化하고 指導하는 데 있어서 既存의 體系的인 知識이 리더십 發揮에 利用되어야 한다. 그러나 實際的으로 리더십은 時代 및 諸 要因의 相互關係에 따른 產物이기 때문에 急激한 改革을 期待할 수는 없는 것이며 리더십의 技法을 점차 改善시켜 나가는 戰略을 採擇하여야 한다고 생각한다.

參考文獻

1. 國內文獻

1. 金光雄, 社會科學研究方法論, 博英社, 1984.
2. 金孝錫, 統計學, 螢雪出版社, 1988.
3. 金南炫, 組織行動의 管理, 經文社, 1984.
4. 慎侑根, 組織行爲論, 茶山出版社, 1984.
5. 金石會, 企業行動科學論, 博英社, 1984.
6. 柳基鉉, 行動科學理論, 貿易經營社, 1981.
7. 金南炫譯, P. Hersey, K.H. Blanchard著 組織行動의 管理, 經文社, 1980.
8. 오세철, 조직행동, 인간·조직의 이론과 문제, 博英社, 1982.
9. 李氣乙, 經營管理論—組織과 管理의 技法, 博英社, 1981.
10. 鄭守永, 新經營管理論, 博英社, 1981.
11. 白淙鉉, 經營政策 및 戰略, 博英社, 1975.
12. 韓義泳, 經營政策論, 博英社, 1979.
13. 李氣乙, 企業金融論, 法文社, 1990.
14. 李義俊, 新會計理論, 三英社, 1990.
15. 宋 梓, 管理會計原理, 博英社, 1982.
16. 南相午, 管理會計, 經文社, 1986.
17. 趙星河, 財務會計, 貿易經營社, 1990.
18. 金貴炫, 產業訓練論, 瑞文出版社, 1982.
19. 張光秀譯, 페스팅거著, 社會心理學序說, 鮮一文化社, 1987.
20. 朴大圭, 豫算編成模型과 豫算管理시스템에 관한 研究, 中央大學校大學院博士學位論文, 1986.

2. 外國論文

1. J.T. Barnowe., Leadership and Performance Outcomes in Research Organizations ; The Supervisor of Scientists as a Source of Assistance, Organizational Behavior and Human Performance, vol. 14, no 2, 1975, pp. 264

~280.

2. H.R. Bobbitt., *Organizational Behavior ; Understanding and Prediction*, Prentice Hall, Inc, 1974.
3. J.A. Craft., *Human Resource Accounting ; Perspective and Prospects*, *Industrial Relations*, vol. 15, no. 1, 1976, pp. 2~12.
4. D.E. Durand, *Perceived Leader Behavior as a Function of Personality Characteristics of Supervisors and Subordinates*, *Academy of Management Journal*, 19, 1976, pp. 427~438.
5. A.G Jago, and V.H. Vroom., *Hierarchical Level and Leadership Style*, *Organizational Behavior and Human Performance*, 18, 1977, pp. 131~145.
6. M.J. Kavanagh., *Expected Supervisory Behavior, Interpersonal Trust and Environmental Preferences. Some Relationships Based on a Dyadic Model of Leadership*, *Organizational Behavior and Human Performance*, no. 1, vol. 13, 1975, pp. 17~30.
7. S. Kerr., *Toward a Contingency Theory of Leadership Based upon Consideration and Initiating Structure Literature*, *Organizational Behavior and Human Performance*, 12, 1974, pp. 62~82.
8. P. Lansley., and T.D. Webb., *Organization Structure, Management Style and Company Performance*, vol. 2, no. 4, 1974, pp. 467~485.
9. J.R. Levesque., *The Changing Role of the Chief Financial Officer*, *C.A. Magazine*, vol 108, no. 2, 1976, pp. 40~44.
10. J.G. Rhode., *Human Resource Accounting ; A Critical Assessment*, *Industrial Relations*, vol. 15, no. 1, 1976, pp. 13~25.
11. R.W. Rice, *Personality and Situational Determinants of Leader's Behavior*, *Journal of Applied Psychology*, 60, 1975, pp. 20~27.
12. S.E. Weed., *Leadership Style, Subordinate Personality and Task Type as Predictors of Performance and Satisfaction with Supervision*, *Journal of Applied Psychology*, 61, 1976, pp. 58~66.
13. G.W. Yunker, *An Empirical Comparison of the Michigan Four-Factor and the Ohio State LBDQ Leadership Scales*, *Organizational Behavior and Human Performance*, 17, 1976, pp. 45~65.