

價值觀과 리더십行爲*

—相異한 文化(韓國·獨逸)에서의 實證的 比較研究—

Value Orientation and Leadership Behavior

—A cross-cultural Study between Korea and Germany

朴 庚 圭**

.....《目 次》.....	
I. 序 論	2. 調查實施
II. 理論的 背景	IV. 調查結果 및 解釋
1. 價 值 觀	1. 價 值 觀
2. 리더십 行爲	2. 리더십 選好度
3. 價值觀과 리더십 選好度와의 關係	3. 價值觀과 리더십 選好度와의 關係
III. 實證的 調查	V. 結 論
1. 設問紙 開發	

I. 序 論

企業經營에 “文化”가 影響을 끼친다는 提-제에 대하여 50年代 末 이래 많은 學者들이 점차 관심을 가지고 論議해 왔다. 이와 관련해서 Hagen의 見解는 매우 주목할 만하다. 그는 經營學에서의 原理(principles)는 그것 자체가 어떤 절대적인 것은 아니며 이것은 마땅히 해당 社會의 文化와 관련해서 이해되어야 한다고 主張하였다(39, vii 面).⁽¹⁾

經營學에서 文化와 관련되는 問題를 다루는 것을 “比較經營(comparative management)” 혹은 經營에 있어서의 “比較文化 接近法(cross-cultural approach)”이라고 칭한다. 이 接近法의 출발점은 文化가 相異하면 經營現象이 相異하게 나타난다는 것이다. 比較文化 接近法 追從者들은 그동안 企業의 經營現象을 相異한 文化圈에서 혹은 類似한 文化圈 內 여러 國家에서 比較함으로써 文化가 經營에 끼치는 影響을 설명해 왔다. 그러나 이러한 研究結果 들은 불행히도 文化의 影響을 一貫性 있게 經營현상의 諸分野에서 밝혀주지 못하고 있다.

* 本 論文은 1984年 2月 25日 冬季研究發表會 發表論文임

** 東國大學校 經營學科 助教授

(1) 괄호 속의 숫자는 본 논문 끝에 제시되는 참고문헌의 번호와 면을 나타냄

Webber는 이러한 問題에 보다 體系의으로 접근하고 있다(97, 517-527면). 그에 의하면 相異한 文化에서의 經營현상은 시간이 지남에 따라 서로 비슷한 方向으로 收斂(convergence)되는 分野가 있고, 반면에 시간이 지남에도 불구하고 相違(divergence)한 상태로 머무르는 分野가 있다는 것이다. 여기서 經營현상을 收斂시키는 “힘”의 變數로서 “技術”, “教育”, “實用主義 哲學”을, 그리고 經營현상을 相違하게 머물게 하는 힘의 變數로서 文化의 高착성(culture inertia), “資源”, “人口現況”을 들고 있다. 이와 관련해서 그는 經營현상을 ① 人間—作業關係 ② 人間—人間關係 ③ 企業—環境關係로 分類하였는데 여기서 “人間—作業” 및 “企業—環境” 關係에는 “收斂變數”가 강하게 作用하고, 반면에 “人間—人間”關係에 “相違變數” 특히 “文化”가 강하게 影響을 끼친다는 것이다.

Webber의 이러한 見解는 韓國과 獨逸의 經營現象을 다루는 데 있어서 그 研究範圍를 결정하는 데 중요한 示唆點을 제공한다. 經營에 끼친 文化의 影響을 발견함으로써 韓國의 特殊적 經營현상을 糾明하려는 本 研究는 研究戰略上 文化의 影響이 강하게 지배할 것이라고 간주되는 經營組織에서의 人間關係로 그 범위를 한정한다.

組織에서의 人間關係는 垂直的, 水平的, 對角的인 측면이 있겠으나 그 중 垂直的인 人間關係 즉 上司와 部下間의 關係에서 제기되는 問題들을 아래와 같이 열거할 수 있다.

- (1) 上司는 部下에 대해 어떻게 行動하는가?
- (2) 部下는 上司의 행동에 대해 어떻게 反應하는가?
- (3) 上司는 部下의 어떤 행동(반응)을 기대하는가?
- (4) 部下는 上司의 어떤 행동을 기대하는가? 즉 部下의 입장에서 본 上司의 바람직한 행동은 어떤 것인가?

以上の 諸問題 中 本 論文에서는 마지막 問題인 部下의 上司에 대한 期待行爲를 “選好하는 리더십行爲”라는 次元에서 다루어 보고자 한다.⁽²⁾

部下가 선호하는 리더십行爲가 文化에 따라 다르다면 그 原因은 어디서 찾을 수 있겠는가? 그 原因을 文化에 귀결시킨다면 該當國家들의 文化가 서로 相異하다는 것을 어떻게 구체적으로 認識할 수 있겠는가라는 문제가 제기된다. 이 문제에 접근하기 위해 文化人類學, 社會學, 心理學 등에서 定立된 理論을 기초로 “價値觀”이라는 變數를 도입할 수 있다.⁽³⁾ 여기서 價値觀은 한 社會의 文化를 가장 잘 설명해줄 수 있는 變數로 취급되며 人間의 行爲를 이해하는데 본질적으로 매우 중요한 變數로 간주된다.

本 研究의 目的은 첫째 韓國과 獨逸 從業員들의 價値觀이 어떠한가를 규명하고 둘째 兩國從業員들의 선호하는 리더십行爲가 어떠한 것인지 세계 從業員이 갖고 있는 각자의 價値

(2) 수직적 인간관계를 다루는 것이 수평적, 대각적인 관계를 다루는 것보다 중요한 것은 수직적 인간관계가 組織의 成果 내지 有效性을 설명하는 데 보다 더 說明力이 높다고 봄.

(3) 文化와 價値觀과의 관계는 本 論文 II.1에서 論議됨.

觀이 선호하는 리더십行爲에 영향을 끼치는가를 檢證함으로써 韓國과 獨逸의 經營現象(여기서 上下 人間關係)의 특질을 찾고자 한다.

本 研究의 方法은 比較文化 接近法에 그 理論的인 기초를 두고 文獻研究를 통해 취급되는 諸變數들을 檢討한 후 假說을 設定, 이를 質問紙法에 의한 實證的 研究를 통해 檢證하고자 한다.

II. 理論的背景

本 章에서는 研究에서 다룰 變數인 價値觀과 “選好하는 리더십行爲” 그리고 이 變數들 간의 關係에 관한 理論들을 分析한다. 變數들의 概念規定 및 理論的·經驗的 先行研究를 검토함으로써 實證的 調查研究를 위한 理論的 근거를 제시하는데 그 目的이 있다.

1. 價値觀

本 研究에서는 價値觀을 통해 한 社會의 文化의 본질적인 면을 認識할 수 있다는 立場을 취하고 이를 통해 文化의 操作化를 시도한다. 따라서 文化와 價値觀의 關係를 살펴보는 것이 급선무가 될 것이다.

“文化”라는 概念은 원래 文化人類學者들에 의해 定立되었고 研究되어 왔으나 최근에 들어와 여러 다른 分野(社會學, 心理學, 比較經營學 등)에서도 論議되고 있다. 특히 文化와 經營과의 關係를 明示的(explicit)으로 제시하려고 하는 比較經營學에서는 文化라는 개념이 갖는 包括性和 模糊性 때문에 그 연구에 많은 어려움을 겪고 있다(12, 154 면).

文化와 價値觀과의 關係를 다루는 문헌을 조사해 보면 대략 세 가지 見解로 요약할 수 있다. 첫째 文化와 價値觀을 同一視하는 견해인데 예를 들어 Kroeber/Parsons는 文化를 “價値觀의 패턴(patterns of values)”이라고 규정하고 있다(61, 583 면). 또한 Rudolph는 價値觀을 가장 명백한 “文化的 現象(kulturelles Phänomen)”이라는 견해를 제시하는데(84, 45 면), 무엇보다도 文化를 측정하기 위해 價値觀을 그 指標로 삼은 Kluckhohn/Strodtbeck의 研究가 주목할 만하다. 이들은 北美 한 지역에 현존하는 여러 종류의 文化를 5종류의 價値觀을 가지고 調査했다.⁽⁴⁾

두번째 견해는 價値觀은 文化를 形成하는 중요한 하나의 要素로 보는 것인데, Kluckhohn은 “文化的 본질적 要素를 전통적인(즉 역사적으로 전수되고 선택되어진) 아이디어와 價値觀”(55, 73 면)이라고 보았으며, 이러한 견해는 Kluckhohn/Kelly가 文化概念을 분류 제시

(4) Kluckhohn/Strodtbeck, 1961, 10-20 면 참조, 여기서 5종류의 價値觀 次元은 ① Human-Nature orientation ② Man-Nature(-Supernature) orientation ③ Time orientation ④ Activity orientation ⑤ Relational orientation 을 말함.

함으로써 더욱 명백해진다(57, 85-86면). 이들은 文化를 記述的인 개념 그리고 明示的인 개념으로 보았는데, 記述的인 개념으로서의 文化는 人間의 行爲 및 行爲의 結果(例: 文學, 藝術品, 道具, 言語, 風俗, 社會機關 등)를 말하며 明示的인 개념으로서의 文化는 行爲原因(例: 宗教的, 世界觀的 確信, 行爲規範, 價値觀 등)을 말하고 있다.

마지막 견해는 價値觀을 文化의 從屬變數로 보는 것이다. 즉 文化는 한 社會에서 價値觀이 형성되는 데 바탕이 되며(84, 17면), 價値觀이라는 것은 文化로부터 學習된 要素로 이해된다. 이러한 관점에서 Robey는 文化를 宗教와 家族制度로 보고 이것이 價値觀에 영향을 끼친다는 것을 理論的으로 제시하고 있다(80, 75-76면).

以上の 諸見解들은 價値觀을 통해 한 社會의 文化를 操作化할 수 있다는 可能性을 열어 주었다. 本 研究에서는 價値觀을 文化의 본질적인 하나의 構成要素로 보고 해당 文化를 가장 잘 反映시켜주는 變數로 취급한다. 따라서 價値觀은 한 國家의 가장 중요한 文化的 制約條件으로도 이해될 수 있다.

價値觀에 대한 理論은 오늘날 여러 學問分野 즉 文化人類學, 政治學, 社會學, 心理學 및 經營學 등에서 주요한 研究分野(Kardinalkonzept) 중의 하나로 인정되고 있다(59, 147면). 價値觀에 대해서는 수많은 學者들이 定義를 내리고 있지만 가장 대표적인 것으로서 Kluckhohn의 것을 들 수 있다. 그에 의하면 價値觀은 “이용가능한 行爲의 諸目標, 手段 및 樣式的 선택에 영향을 주는, 個人이나 集團이 독특하게 소유하고 있는 所望對象에 대한 明示的, 默示的 概念”(56, 395면)으로 이해된다. 價値觀은 그 범위, 차원에 따라 여러 종류로 구분할 수 있으나 本 研究에서 다루고자 하는 人間關係와 관련되는 價値觀으로는 “獨立心” “服從心”, “自由”, “支援”, “同調性”, “個人主義”, “支配性”, “權威主義”, “平等主義”, “家族主義”, “友情” 등을 들 수 있다(13, 26, 33, 37, 46, 82).

이 중 本 研究에서는 한정된 연구범위로 인해 “傳統的 家族主義”, “權威主義” 및 “獨立心”이라는 價値觀을 그 研究對象으로 삼는다. 그 이유로는 첫째 “傳統的 家族主義”는 一次集團(primary group)인 家庭 內의 人間關係를 다루는 價値觀이므로 이러한 人間關係가 經營組織으로 移轉될 수도 있다는 假定에서, 그리고 韓國의 傳統的인 價値觀으로 간주되기 때문이며, 둘째 “權威主義”는 주로 垂直的인 人間關係에서의 支配關係 내지는 權力關係를 그 內容으로 하고 있기 때문에 經營組織에서의 上司와 部下의 人間關係를 다루는 데 적합한 것으로 추정되며, 셋째 “獨立心”은 個人主義 現象을 집약해서 나타내 주는 價値觀이므로 西洋의 社會를 反映해 줄 수 있으리라는 假定때문이다. 以下에서는 選擇한 세 價値觀에 대한 概念 및 先行研究들을 分析해 본다.

傳統的 家族主義는 家庭 內 家族構成員의 人間關係를 나타내는 價値觀으로서 이들의 관계가 얼마나 上下 位階의인가, 子女의 教育이 얼마나 엄격한가 그리고 夫婦間의 役割이 얼마나 명확히 구분되고 있는지를 그 內容으로 하고 있다(62, 251-252면). 많은 實證的 研

究들은 이 價値觀이 文化에 따라, 그리고 같은 文化 內에서도 宗教에 따라 다르다는 것을 이미 밝혀주고 있다(59, 60, 62, 70).

獨逸에서의 傳統的 家族主義는 2次大戰 後 급격한 退潮를 보이고 있는데 Lupri의 調査 結果에 따르면 家庭 內에서 父의 支配權이 戰前의 30%에서 戰後 50年代末에는 17%로 되 조를 보였다(67). 이러한 현상은 Pappi/Laumann의 研究에서도 立證되는데, 820名이 參加한 인터뷰 조사에서 이들 중 55%가 “家庭 內 주요한 意思決定은 父가 해야 한다”에 강력히 반대하고 있다(77, 164면).

韓國에서 傳統的 家族主義가 강하다는 것은 많은 學者들의 一貫된 見解이다(6, 8, 49). 家庭에서 支配되고 있는 行動規範이 儒敎의 影響으로 形成되었다는 것은 주자의 사실이다(7, 22면). 孔子의 哲學은 社會의 엄격한 규율 및 질서를 유지하기 위해서는 기본적으로 家庭에 그 바탕을 두어야 한다는 것이다. 따라서 儒敎의 5가지 德目 中 3가지가 家庭 內 人 開 關 係와 關 連 된 다(父子有親, 夫婦有別, 長幼有序). 韓國에서의 家族主義 價値觀은 産業 化가 추 진 되 에 따 라 많 은 變 化 를 겪 고 있 으 나 아 직 까 지 傳 統 的 的 家族主義가 많이 支 配 하 고 있 다 고 볼 수 있 다(5, 6, 54).

韓國과 獨逸의 傳統的 家族主義를 比較한 研究는 今 까 지 없 었 으 나 Zimet/Wiberg/Blom의 연구에서 兩國의 價値觀을 간 접 적 으 로 比 較 할 수 있 다(106). 이 들 은 한 國 家 의 國 民 性, 價 値 觀 및 行 動 樣 式이 國 民 學 科 교과서에 반영된다고 전제하고, 韓國, 獨逸, 프랑스, 義國, 멕시코 등 12개국의 교과서를 分析했다. 이 들 은 各國의 교과서에서 無 作 爲로 60개 의 일화 및 이야기 를 추 출 하 여 그 內 容 을 分析 했 는 데 韓國에서는 “年長者 우대 및 傳 統 性 교수”에 關 한 內 容이 42번 다루어졌으나 獨逸에서는 11번만 발견되었다.

集團 내지 社會에서의 人開關係를 설명해 줄 수 있는 두번째 價値觀으로서는 權威主義를 들 수 있다. 이 概念은 Adorno의 다수에 의해 하나의 變數로 구체적으로 發展, 操作化되었다(10). 이 들 은 權威主義를 “反民主的인 性向”(11, 18면) 또는 “性格에 있어서 反民主的인 잠재적 傾向”(11, 38면)으로 파악했다. 權威主義는 또한 強者가 弱者를 지배할 때 그 리고 약자가 강자의 行爲樣式에 일치하려고 노력할 때 그 說明變數로 적합하다 하겠다.

相異한 文化에서의 權威主義에 대한 實證的 研究는 50年代부터 수 많 이 행 해 졌 으 며 대 부 분 의 研究 者 들 이 文化가 다 르 면 權威主義가 다 르 다 는 보 고 를 한 다(52, 71, 72). 獨逸에서의 權威主義는 나-치時代를 頂點으로 강한 현상을 보이다가 2次大戰後 퇴조되기 시작했으며(59, 401-419면), 이를 반영하는 “服從心 및 隸屬心”에 대한 價値觀이 戰後부터 서서히 70年代까지 약화되었음을 實證的 調査結果가 보여준다(14, 255-257면). Hofstede는 37個國 約 3만 名의 企業從業員에게 “從的 支配關係”에 대한 價値觀을 조사했는데, 필리핀, 멕시코, 인도 등에서는 아주 강하게, 대만·일본·이태리·아르헨티나에서는 중간정도 그리고 미국, 캐나다, 독일, 영국 등에서는 매우 약하게 나타났다(45, 322면). 그러나 獨逸에서의

權威主義는 西洋 産業國家들과 비교할 때는 여전히 높다는 것이 Shaver/Hoffmann/Richard의 조사에서 밝혀졌다(90).

韓國에서의 權威主義는 대표적인 傳統的 價値觀의 하나로 간주되고 있다(4, 6, 54). 이것은 儒敎의 영향으로 형성되었으며 社會에서의 人間關係를 규정짓는데 중요한 變數로 설명된다. 예로서 과거 이조시대의 “從的인 支配—被支配 關係, 士農工商, 兩班과 常民 등의 모든 직업 및 身分 集團의 관계도 엄격한 位階로서 규정되고 法制化되어 있었던 것이다”(6, 19면).

이러한 權威主義는 오늘날 많은 변혁을 겪고 있는 韓國社會에 비교적 강하게 남아 있어 集團, 組織 및 社會에서의 人間關係에 적지 않은 영향을 끼치고 있다는 것이 學者들의 一貫된 견해이다(8, 9). 이러한 現象은 林 煥變의 實證研究에서 더욱 확실해진다(6, 204면). 그는 全國 大學生 2,917명을 對象으로 權威主義와 이에 대비되는 平等主義를 동시에 일직선상의 양끝에 놓고 설문조사를 한 결과, 전체 응답자의 68.1%가 權威主義的인 價値觀을 갖고 있음을 발견했다.

“獨立心”에 관한 연구는 이미 精神分析學者들에 의해 시작되었으며(31, 74) Tannenbaum/Allport에 와서 理論定立이 되었다고 볼 수 있다. 이들은 作業態度가 개인이 소유하고 있는 퍼스널리티(例: 自律性)와 作業環境과의 함수관계라는 견해를 밝혔다(93, 272면). 60年代에 들어와 價値觀 學者들은 獨立心에 대해—한 價値觀 變數로서—깊은 관심을 갖게 되었다(26, 37, 81, 88). Scott는 獨立心을 “한 개인이 다른 사람으로부터 어떤 규범적인 압력에 상관없이 자기가 원하는대로 생각하고 행동하는 것”(88, 42면)이라고 정의내렸다.

獨立心에 대한 文化間 比較研究는 그동안 많이 실시되었는데 대부분의 연구가 이 價値觀이 文化에 따라 相異하다는 것을 보고하고 있다(27, 29, 38, 82). 獨逸에서의 獨立心은 戰後 점차 증가하는 현상을 보이고 있는데, 이것은 Ballerstedt/Glatzer의 자녀교육의 目標에 대한 설문조사에서 나타났다(14, 255면). 1951年 조사에서는 교육의 目標가 “獨立心 培養”이라고 답변한 應答者가 전체의 28%였으나 1965년에는 31%, 1969年 조사에서는 45%로 현저한 증가를 보여 주었다. 獨逸이 포함된 國家間 比較研究는 Hofstede에 의해 실시되었는데, 그는 Gordon이 개발한 설문으로 15個國 172名의 管理者들의 價値觀을 조사했다(44, 151면). 이 조사에서 獨立心이 가장 높은 國家로는 프랑스, 덴마크, 브라질이었고, 중간 정도가 스위스, 독일, 이태리 그리고 가장 낮은 國家는 아시아 國家들로서 일본, 이란, 인도 등으로 나타났다.

韓國에서의 獨立心에 관한 價値觀 研究는 직접 다루어졌다기 보다 그 反對 概念인 集合主義에 초점을 맞추어 연구되어 왔다.⁽⁵⁾ 集合主義는 韓國의 대표적인 傳統的 價値觀의 하

(5) 여기서 獨立心을 個人主義와 同一視하였으며(Bales/Couch, 1969; Ward, 1964 참조), 個人主義와 集合主義를 한 線上으로 봄.

나로 간주되는데(1, 59면 : 6, 191면), 集合의 單位로는 家族, 地域, 國家 등이 있을 수 있겠으나 韓國에서의 傳統的 集合主義는 어디까지나 “家”에 있으며 이는 家族主義의 集合主義라고 표현되기도 한다(22, 4면). 이러한 관점에서 獨立心은 集合主義의 反對 概念으로서 儒敎 및 傳統的 家族制度의 영향으로 인하여 個人의 成長過程에서 비교적 덜 강조되어 왔다고 볼 수 있다. 그러나 해방후 個人主義가 팽배한 西洋의 文物이 적극적으로 도입됨으로써 이러한 價値觀은 많은 변화를 가져 왔으리라 추측된다. 林 熺燮의 大學生을 對象으로 한 最近의 實證調查에서는 個人主義 指向的인 應答者가 전체의 53.2%로 集合主義 指向的인 應答者(46.8%) 보다 약간 上廻하고 있다(6, 206면).

獨立心에 대한 韓國과 獨逸이 포함된 比較研究가 Gordon에 의해 실시되었다. 이 조사에는 兩國 외에 일본, 필리핀, 가나, 이태리 등 13 國國 4,832 名이 참가했는데, 가장 높은 獨立心을 보여 준 나라는 덴마크, 독일, 네덜란드였고, 중간 정도로 일본, 한국, 남아연방 그리고 가장 낮은 國家는 필리핀, 가나, 나이지리아였다(38, 92면).

以上の 價値觀에 관한 理論的, 經驗的 先行研究를 分析한 결과 아래의 結論에 도달할 수 있다. 첫째 價値觀은 文化에 따라 相異하며, 둘째 獨逸에서는 個人主義를 나타내는 “獨立心”이라는 價値觀이 韓國에서보다 강하게 나타날 것이며, 셋째 韓國에서는 傳統的 家族主義와 權威主義가 獨逸에서보다 높을 것이다.

2. 리더십 行爲

리더십問題는 東西古今을 막론하고 人間關係를 다루는데 있어서 重要하게 취급되어 왔다.⁽⁶⁾ 리더십에 대한 개념은 지금까지 수많은 학자들이 다양한 측면에서 접근해 왔기 때문에 한마디로 정의를 내리기가 곤란하다. 그러나 이에 대한 諸定義는 아래와 같이 要約될 수 있다.

첫째 構造的인 특징으로서 리더십은 해당 집단의 최상부에 위치해 있으며 또한 指導者는 집단내 상호작용에서 그 核을 이룬다(76, 13면 : 92, 7면).

둘째 리더십은 指導者와 追從者의 關係의 過程으로 이해되는데 이것은 집단에서 지도자가 그의 意志 내지는 目標를 달성시키기 위해 추종자의 행위에 영향을 끼치는 과정으로 파악되며(102, 52면)

셋째 리더십은 그 機能的인 측면에서 볼 때 目標達成을 爲한 도구로 이해되며 이것은 집단의 공동목표를 달성하기 위해 필요불가결한 것이다(91, 16면 ; 92, 12면).

本 研究에서는 “追從者”가 선호하는(preferred) 리더行爲를 그 研究對象으로 삼는다. 리더십理論에서 추종자에게 초점을 맞추는 것은 50年代 이래 특성이론 및 행위이론과 더불어

(6) 예를 들어 古典에서 리더십문제를 언급한 것으로 論語, 限貨, 25에서 “唯女子與小人, 爲難養也, 近之則 不孫, 遠之則怨”이라든가, 舊約 출애굽기 18, 14-27에서 모세와 그의 장인과의 대화에서도 발견할 수 있다.

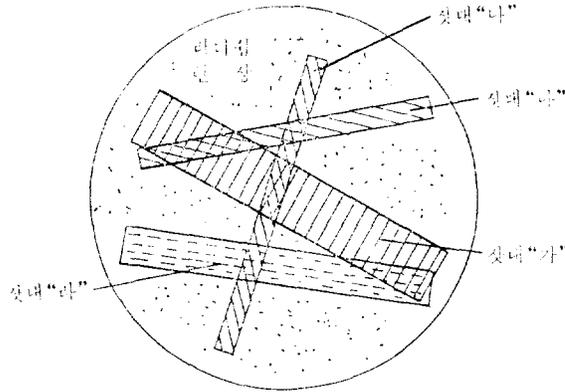
어 하나의 중요한 接近方向으로 간주되어 왔다. 이러한 추종자 접근이론은 “相互作用” 理論家들의 주장에서 그 근원을 찾을 수 있는데, 그들은 리더십을 지도자의 관점에서 뿐만 아니라 지도자와 추종자의 상호작용으로 이해했다. 따라서 리더십의 成功은 이 兩者의 相互作用에 달려 있게 된다. 이러한 견해는 Gibb의 리더십에 대한 정의에서 더욱 명백해진다. “리더십은 상호자극의 과정이다. 또한 社會的 相互作用的인 現象으로서 여기에는 추종자의 태도, 이념 그리고 열망 등이 지도자의 특성이나 퍼스널리티와 똑같이 중요한 역할을 한다.”(36, 272면) 이러한 理論은 60年代에 들어와 리더십에 대한 狀況理論(Contingency theory)을 定立하는데 많은 기여를 했다. 즉 “추종자”는 상황이론에서 리더십行爲 및 그 成功에 관련되는 한 중요한 변수로 취급된다. Lukasczyk는 리더십行爲가 아래의 諸變數와의 함수관계에 있다고 보았다.

- (1) 지도자의 퍼스널리티 構造
- (2) 추종자의 퍼스널리티, 그리고 지도자 및 作業狀況에 대한 추종자의 態度, 價値觀, 欲求
- (3) 役割 및 規範에 관련되는 집단의 구조 및 기능
- (4) 구체적 作業상황 즉 과업의 종류, 집단의 목표 그리고 外的 制約條件(66, 187면).

本 研究의 범위를 한정짓기 위해 다음으로는 追從者가 期待(선호)하는 어떤 종류의 리더십行爲를 그 연구대상으로 삼을 것인가가 문제가 된다. 지금까지 學者들은 리더십現象을 보다 의미있게 체계적으로 分析 提示하려고 노력해 왔다. 이들은 나름대로의 연구관심과 相異한 觀點에 따라 리더십現象을 측정할 수 있는 여러종류의 “잣대”를 개발했는데 예로서 Lewin/Lippitt/White의 專制的—民主的 리더십(63), 미쉬건大 연구팀의 生産指向的—從業員指向的 리더십行爲(21), 오하이오大 연구팀의 考慮(consideration)와 構造主導(initiating structure)(31, 41), Weber의 家父長的리더십(98), Mann의 3종류의 技術(skills)(69), Bowers/Seashore(19)의 4要素 理論 등을 들 수 있다.

그러나 이제까지 개발된 어느 한 잣대만을 가지고 복잡한 리더십현상을 여러 측면에서 의미 있게 설명하는 데는 무리가 따른다. 이와 관련해서 Wunderer/Grunwald는 그들의 “協同의 리더십”이라는 理論을 定立하는 과정에서 리더십 현상 中 “專制的—民主的 리더십”이라는 잣대로 설명할 수 없는 부분이 상당히 있음을 시인하고 있다(103). 또한 리더십현상을 측정하기 위한 여러 잣대들이 서로 어느 정도 중복되는 경우가 많으며, 뿐만 아니라 동일한 리더십현상이 상이한 명칭으로 표현되는 경우도 있다. 이와 관련해 Rosenstiel/Molt/Rüttinger는 비판을 가한다(83, 124면). 즉 “從業員 指向的” 리더십行爲는 “家父長的” 리더십이 될 수도 있으며, 부하를 단지 生産의 한 要素로만 간주하는 “차갑고 매정한” 상사가 의사결정시에는 부하를 ‘기꺼이 참여시킬 수도 있다는 것이다. 以上の 論述로 볼때 리더십 현상은 첫째 어느 특정한 한 잣대만으로 전체를 파악할 수는 없으며 둘째 지금까지 개

〈그림 1〉 리더십現象의 測定問題



발된 여러 자태들이 그 측정범위상 서로 어느 정도의 중복성을 피할 수가 없다고 본다. 이러한 論理는 위 그림 1에서 더욱 명백해 진다.

리더십현상을 相異한 文化에서 보다 의미있게 비교하기 위해서는 여러 자태를 동원함이 필요불가결하다. 왜냐하면 리더십 측정 자태들이 어느 특정 文化圈 內的 리더십현상들을 보다 의미 있게 측정할 目的으로 개발되었기 때문에, 이 자태를 다른 문화권에서 사용했을때 이 자태에 의미 있는 全 리더십現象이 반드시 포함될 수 있느냐에는 의문이 제기된다. 즉 이 자태로 측정될 수 없는 리더십현상들이 다른 문화권에서는 매우 의미있게 인식되어질수도 있는 것이다.⁽⁷⁾

따라서 本 研究에서는 韓國과 獨逸에서의 리더십현상을 가능한 한 여러 “자태”로 측정하여 文化의 역할을 리더십의 여러 次元에서 규명하고자 한다. 연구대상으로 선정된 리더십 차원은 아래와 같다.

- (1) “專制的—民主的” 리더십行爲
- (2) “個人—集團指向的” 리더십行爲
- (3) “家父長的” 리더십行爲

리더십에 있어서의 “專制的—民主的” 次元은 文化間 비교연구에서 가장 많이 사용되어왔던 자태로 그 중요성과 설명력은 이미 인정된 바 있다. 둘째 “個人—集團指向的” 行爲次元은 東洋과 西洋의 社會를 集合主義와 個人主義로 특징지을 수 있다는 전제하에 이러한 현상이 경영조직 내 상사와 부하와의 관계에서도 반영될 수 있다는 假定을 세울 수 있으며 (18, 104), 마지막으로 家父長的 리더십行爲 차원은 경영조직에서의 인간관계가 그 生成時 자체내의 規範에 의해 형성된 부분도 많겠지만 다른 기존사회 조직으로부터 移轉 專授될 수

(7) 여기서 의미 있는 리더십현상은 어느정도 成果(目標達成)와 관련이 있느냐를 말함

도 있다는 견해에 기초를 두고 있다(47). 즉 경영조직에서의 人間關係에 영향을 끼칠 수 있는 조직으로서 政府, 軍隊, 教會, 家庭 등을 들 수 있겠으나, 이 중 一次集團인 家庭에서의 人間關係를 가장 잘 표현할 수 있는 리더십 次元으로서 家父長的 리더십行爲를 들 수 있다. 리더십行爲를 “專制的一民主的” 次元으로 인식하는 것은 리더십理論에서 가장 보편적으로 받아들여진다. Lewin/Lippitt/White 이후 많은 學者들은 이러한 차원을 한 선상(Continuum)에 있는 연속선으로 보고 그 한쪽 끝을 專制型, 다른 끝을 民主型이라고 명명했다. 이러한 연속선을 Likert는 착취적 전제형, 온정적 전제형, 자문적 민주형, 집단적 참여형이라는 4가지 유형으로 구분하였으며(64, 222-236면), Tannenbaum/Schmidt는 지도자가 행사하는 권한의 양과 追從者의 재량권의 정도에 따라 7가지 유형으로 구분한 바 있다(94, 96면). 리더십을 전제형, 민주형으로 구분하는 기준은 학자마다 조금씩 차이가 있겠으나, 대개 意思決定, 職務委讓, 情報提供, 統制, 意思疏通, 部下를 보는 관점(Subordinate 나 Coworker 나)과 관련되는 諸現象들로부터 구분이 된다.

“專制的一民主的” 차원에서 선호하는 리더십行爲에 대한 실증적 연구는 흔하지 않다. 독일이 포함된 비교는 Schaupp가 8개국 16,000명의 從業員을 대상으로 한 연구에서 볼 수 있다(87). 그는 상사의 리더십유형을 의사결정시 “독단적 결정형(tells)” “결정후 설득형(sells)”, “결정전 자문형(consults)” 그리고 “공동 결정형(joins)”으로 구분, 자기가 선호하는 상사의 의사결정형을 설문조사했다. 조사결과를 보면, 民主的 리더십을 나타내는 “결정전 자문형”과 “공동 결정형”을 선호하는 응답자가 가장 많은 국가가 네델란드, 독일이었고, 중간정도가 일본, 아르헨티나, 그리고 가장 적은 국가는 프랑스, 인도 등으로 나타났다(87, 33면).

韓國 종업원이 選好하는 리더십行爲에 관해서는 아직 연구된 바 없으나, “知覺된 리더십行爲”에 대해서는 慎 侑根의 연구를 들 수 있다(3). 1,502명의 기업 종업원을 대상으로 설문조사한 결과 上司의 “권위”가 낮게 지각된 종업원은 전체 응답자의 14.9%에 불과했으며, 69.6%가 중간정도 15.5%가 높다고 지각했다(3, 39면). “知覺된 리더십行爲”에 대한 결과를 가지고 한국 종업원이 선호하는 리더십行爲를 유추하는 데는 많은 무리가 따르지만, 한국 종업원이 權威的 文化背景에서 成長, 敎育을 받아온 것으로 미루어 볼 때 專制的 리더십을 대체로 수용할 것이라고 추측된다. 다시 말하면 한국 종업원의 “民主的 리더십” 行爲에 대한 선호도가 西洋의 그것 보다는 덜 강할 것이다.

리더십 行爲를 “個人指向的一集團指向的”으로 보는 차원은 리더십연구에서 자주 언급되지 않았다. 집단지향적인 상사의 행위를 오하이오대 연구팀은 “統合化(integration)”라고 칭했는데, 이것은 상사가 얼마나 자기 부하들 상호간의 協同心을 촉진시키느냐를 말하고 있다(43). 이와 관련해서 Wofford는 “集團成就(group achievement)”(101), Hunady는 “集團指向的 行爲”(50)라고 칭하였는데 이것은 상사가 어떤 목표를 세울때 집단 공동으로 세우

제 하고 이를 달성하기 위해 팀웍을 강조하는 것을 그 내용으로 하고 있다. 또한 Lattmann의 理論에 바탕을 둔 Gallati는 그의 실증연구에서 이러한 行爲次元을 “상사가 얼마나 팀정신(Teamgeist)을 강조하느냐”로 操作化한 바 있다(34, 225면). 以上の 先行研究들을 기초로 리더십行爲를 個人指向의—集團指向的이라는 한 연속선 상으로 인식할 수 있으며, 이러한 次元이 발견되어지는 리더십現象으로서는 ① 課業分配(개인 혹은 집단단위) ② 직무수행시 팀웍 강조 ③ 成果 評價(개인 혹은 집단단위) ④ 報償方法(개인성과 혹은 작업집단 전체로서의 성과) 등을 들 수 있다.

“個人—集團指向의 리더십行爲”에 대한 國家間 비교는 아주 희귀하다(53, 78). Whitehill/Takezawa는 日本과 美國 기업 종업원을 대상으로 “보너스 플랜”에 대한 선호도를 조사했는데, 個人成果 爲主로 보너스 플랜을 수립할 것을 선호하는 종업원은 미국의 경우 응답자(1,042명)中 35%였고 일본에서는 958명 중 15%만이 이 案을 선호했다(100, 255면). 독일과 한국이 포함된 국제간 비교연구는 아직 알려지지 않고 있다. 그러나 兩國의 社會文化的 環境을 個人主義, 集合主義로 특징시켜 놓고, 또한 위에서 제시한 비교연구 결과와 관련하여 독일 종업원이 美國 종업원과, 그리고 한국 종업원이 일본 종업원과 크게 봐서 유사할 것이라고 가정한다면, 한국 종업원이 그의 상사의 “集團指向의 行爲”를 서독 종업원보다 더 선호할 것이라고 추측할 수 있겠다.

家父長的 리더십은 표현 그 자체에서 알 수 있듯이 원래 家庭에 바탕을 둔 개념으로서 Weber는 이를 “家父長主義(Patriarchalismus)”라고 칭하면서 전통적인 한 支配形態로 간주했다(98, 130-133면). 경영조직에서의 家父長的 리더십은 원래 경영주와 종업원의 관계가 가정에서 家父長과 家族 構成員의 관계와 유사하게 형성될 때를 말한다. 즉 家父長은 가족 구성원에 대해 절대적인 권한을 행사 할 수 있는 반면에 이들을 保護(Fürsorge) 해야 한다는 의무를 갖게 된다. 기업에서 이와 유사한 현상을 Gaugler는 “경영주의 광범위한 지배력 행사 그리고 社會的 책임수행”(35, 118면)이라고 표현했는데 여기서 2가지 리더십要素를 발견할 수 있다. 첫째 要素는 경영주의 절대적인 권한행사인데 이러한 측면만을 본다면 專制的 리더십으로 이해할 수 있을 것이다. 둘째 要素는 경영주의 종업원에 대한 保護機能(Fürsorgefunktion)이다. 家父長的 리더십을 論할때 지금까지 많은 學者들은 리더십에 있어서의 “보호기능”要素를 그 주된 본질로 삼아 왔다(28, 128-138면; 17, 225면). 이러한 “고용자—피고용자”의 관계 수준에서 한 단계 내려와 企業 內 상사—부하 관계에서의 家父長的 리더십現象을 Whitehill/Takezawa는 상사가 부하에 대해 公式組織에서 뿐만 아니라 그의 私生活에 까지 參與(involve)하는 경우라고 제시한다(100, 159면). 즉 상사가 부하에 대해 “보호기능”을 수행한다는 차원에서 公私를 불분하고 肯定的인 측면에서 관심을 가지고 參與할 준비가 되어 있느냐를 말하고 있다.

獨逸 從業員이 어느 정도 家父長的인 리더십을 선호하느냐에 대한 研究는 아직 실시된 바

없으나 戰後 政府가 피고용자의 福祉問題에 깊이 관여하고 있다는 점과 그리고 현재 社會에서 지배되고 있는 價值觀(個人主義)의 영향으로 家父長的인 리더십을 상당히 거부할 것으로 간주된다(89, 48-49 면; 47, 4-6 면).

韓國 企業에서의 家父長的 리더십은 매우 강하게 나타나고 있으며 이는 傳統的 家族制度의 영향으로 간주된다(24, 129-131 면). 이러한 리더십은 우선 企業 全體의 水準에서 발견되는데 많은 기업들이 기업을 하나의 커다란 “家”라는 共同體의인 次元으로 끌어 올리려는 시도를 볼 수 있다. 예로서 社報의 제목을 “××家族”이라고 칭하는 데서 經營 家族主義를 지향하는 일면을 엿볼 수 있다. 한국 기업에서 부하가 얼마나 자기의 상사와 私的으로 밀착되어지기를 바라고 있는냐는 筆者의 1978年 實證調查에서 발견할 수 있다(2, 82 면). 이 結果를 Whitehill/Takezawa가 조사한 美國, 日本 從業員들의 그것과 비교하면 아래와 같다.

<표 1> 家父長的인 리더십에 대한 종업원의 선호도—韓·美·日比較 (단위: %)

설문: 종업원이 결혼하기를 원할 때 그의 상사는 어떻게 해야 하는가?	美 國 (n=1042)	日 本 (n=958)	韓 國 (n=426)
1) 가능한 한 대상자를 선택하는데 협조를 해야하며 교제하는데 도와야 한다.	2	6	29
2) 요청을 받는다면 결혼에 대해 개인적인 충고를 해 주어야 한다.	29	70	60
3) 회사의 이름으로 조그만한 선물을 하면 된다.	9	19	7
4) 이런 개인적인 일에는 관심을 가질 필요가 없다.	60	5	4

: Whitehill/Takezawa, 1968, 171 면과 朴庚圭, 1978, 82 면.

<표 1>에서 볼 수 있듯이 한국과 일본의 종업원들은 “結婚”이란 私的인 문제에 자기의 상사가 관심을 가지고 지원해 주기를 기대하는 반면 미국 종업원들은 상당히 거부하고 있다.

韓國과 獨逸이 포함되는 “家父長的 리더십”에 관한 실증연구는 아직 실시된 바 없지만 이제까지의 文獻으로 미루어 본다면, 한국 종업원이 독일 종업원보다 家父長的 리더십行爲를 더 선호할 것이라고 추측할 수 있다.

以上の 리더십行爲에 관한 理論的 經驗的 研究를 기초로 아래에 결론에 도달할 수 있다. 첫째 선호하는 리더십行爲는 文化마다 相異할 것이며, 둘째 독일 종업원의 “民主的 리더십行爲”에 대한 선호도는 한국 종업원의 그것보다 강할 것이며, 셋째 한국 종업원의 “集團指向的 리더십行爲”와 “家父長的 리더십行爲”에 대한 선호도는 독일종업원의 그것보다 강할 것이다.

3. 價値觀과 리더십 選好度와의 關係

文化가 經營組織에서의 人間關係에 影響을 끼칠 것이라는 것은 文化比較 接近法(Cross-cultural approach)의 기본입장이다(23, 25, 28, 75). 따라서 리더십을 上司와 部下의 相互作用이라는 관점에서 볼 때 文化變數인 價値觀은 上司의 리더십行爲뿐만 아니라 이에 대한 部下의 期待值(선호하는 리더십行爲)에도 影響을 끼친다고 볼 수 있다.

이러한 見解는 心理學者들에 의해 미시적인 관점에서도 많이 論議되어 왔다(16, 65, 79, 105). 즉 滿足에 대한 相達모델(discrepancy model)을 보면 부하의 만족을 上司의 리더십行爲 그 자체뿐만 아니라 부하가 갖고 있는 리더십行爲에 대한 선호도에 의해 결정된다. 즉, 만족은 그가 선호했던 것과 실제 경험한 것이 차이가 적으면 적을수록 커지는 것이다. 여기서 리더십行爲에 대한 부하의 선호도는 그가 갖고 있는 價値觀(퍼스널리티)과 狀況變數의 影響을 받아 결정된다. Maier는 부하의 價値觀으로서 “權威主義”와 “獨立心”을, 狀況變數로서 “意思決定의 중요성”을 가장 설명력이 높은 變數로 제시했다(68, 166-168 면).

Sanford는 “權威主義”가 강한 사람은 일반적으로 他位에 근거를 둔 리더십을 선호하고, 專制的 리더십을 受容하며, 그리고 “좋은” 指揮者를 論할때 “권력”에 관한 용어를 사용하는 경향이 많다고 주장했다(86, 165 면). 반면에 權威主義가 낮은 사람은 지도자의 民主的인 기능과 개인적인 따뜻함을 강조한다는 것이다. 이러한 견해는 군인을 대상으로 한 Hollander의 실증조사에서(48), 또한 Haythorn의 다수의 實驗室 研究에서도 證明이 되었다(42). 즉 권위주의가 낮은 집단은 권위주의가 높은 집단보다 의사결정시 “참가(participation)”에 대한 소망이 훨씬 강하다는 것이다.

“獨立心”과 선호하는 리더십行爲와의 관계에 관해서는 아직 이론적으로나 경험적으로 다룬 연구는 없지만 다음과 같이 추론할 수 있을 것이다. 독립심이라는 價値觀은 개인이 자기의 行爲를 제약받지 않고 자유롭게 하고 싶은 것으로 이해될 수 있는 바 이러한 自律性에 대한 갈망이 경영조직내 人間關係와 관련될 때, 개인은 자기의 行爲가 他人의 의사결정에 의해 제약받는데 대해 불만을 느낄 것이다. 뿐만 아니라 他人이 자기의 私生活에 대해 関여하는 것을 가능한 한 거부할 것이라고 추측할 수 있다.

“傳統的 家族主義”와 선호하는 리더십行爲와의 관계는 가정에서의 人間關係가 경영조직에 반영된다는 관점에서 볼 수 있다. 전통적 가족주의가 가정내 부모와 자식간의 수직적 관계 뿐만 아니라 가족구성원들 간의 인간적 결속을 반영한다고 볼 때 전통적 가족주의가 강한 부하는 민주적 리더십行爲에 대한 선호도가 가족주의가 낮은 부하보다 높지는 않을 것이다. 또한 家族主義가 높은 사람은 인간적 결속을 더 선호할 것이다.

以上에서 分析한 先行研究들을 기초로 實證的 研究를 爲한 假說을 아래와 같이 설정할 수 있다.

- 假說 1 : 한국 종업원의 傳統的 家族主義는 독일 종업원의 그것보다 강할 것이다.
- 假說 2 : 한국 종업원의 權威主義는 독일 종업원의 그것보다 강할 것이다.
- 假說 3 : 독일 종업원의 獨立心은 한국 종업원의 그것보다 강할 것이다.
- 假說 4 : 독일 종업원의 民主的 리더십行爲에 대한 선호도는 한국 종업원의 그것보다 높을 것이다.
- 假說 5 : 한국 종업원의 集團指向的 리더십行爲에 대한 선호도는 독일 종업원의 그것보다 높을 것이다.
- 假說 6 : 한국 종업원의 家父長的 리더십行爲에 대한 선호도는 독일종업원의 그것보다 높을 것이다.
- 假說 7 : 종업원들의 價値觀이 상이하다면, 리더십行爲에 대한 그들의 선호도도 상이할 것이다.

III. 實證的 調査

1. 設問紙 開發

本 實證調査에 사용되어진 각 變數의 項目은 아래의 몇 단계를 거쳐 최종적으로 확정되었다.

첫째 단계 : 각 변수를 측정할 수 있는 가능한 項目들을 문헌에서 찾아 각 변수별 필요 項目數의 3~6 배를 수집하였음.

둘째 단계 : 수집된 項目을 比較文化研究에 사용되었던 것과 그렇지 않은 것으로 분류함.

셋째 단계 : 수집된 항목들을 독일 만하임大 經營問題 研究所 人事組織팀 (經營學 3名, 社會學 1名, 心理學 1名의 博士課程學生으로 構成)과의 세 차례에 걸친 회의를 통해 검토함. 本 研究者는 이들에게 事前에 本 研究의 背景, 設問問項이 사용되었던 研究들의 배경을 설명한 후 항목별 검토에 들어갔음. 검토시 주요 관점은 항목의 意味上의 問題, 誤解可能性 妥當度 등이었으며, 比較 研究에 이미 사용되었던 問項을 우선적으로 선택하였음. 會議가 거듭될수록 問項數는 줄어 들었음.

네째 단계 : 지금까지 남았던 項目들 중 번역(독어·한국어)시 원래의 의미가 손상되었다고 판단되는 問項들은 삭제되었음.

以上の 단계를 거쳐 최종적으로 남았던 問項들을 實證調査를 爲한 設問紙 問項으로 확정하였는데 尺度는 Likert의 5段階 尺度를 사용하였음. 각 變數를 측정하기 위해 확정된 問項數와 그 源泉은 다음과 같다.

- (1) 傳統的 家族主義 : 4 問項, Levinson/Huffman(62), Mann(70)
- (2) 權威主義 : 10 問項, Adorno 의 다수(10)의 “Form 45 and 40”
- (3) 獨立心 : 7 問項, Tannenbaum/Allport(93), Vroom(95)
- (4) 民主的 리더십行爲 : 7 問項, Miller 의 다수(73), Frew(32)
- (5) 集團指向的 리더십行爲 : 3 問項, Whitehill/Takezawa(100), Buchholz(20)
- (6) 家父長的 리더십行爲 : 3 問項, 慎侑根(3), Kelly/Reeser(53)

최종 확정된 항목들은 대부분 英語로 되어 있었기 때문에 각각 獨逸語와 韓國語로 번역되었는데 獨語로는 博士課程에 있는 獨逸學生 2 名이 韓國語로는 本 研究者가 번역하였음. 번역된 獨語 設問紙는 다시 英語圈 出身 學生(2 名: 獨文學 專攻)들이 獨語로 번역하였으며, 원래 번역되기전의 영어 설문지와 意味上 손상여부를 검토하였음. 한국어로 번역된 설문지는 3 회에 걸쳐 한국학생(4 名: 박사과정)들과의 會議를 통해 검토되었음.

2. 調查實施

比較 對象者들의 同質性을 높이기 위해 調查對象者는 兩國에서 아래의 條件을 충족시키는 者로 제한했는데 그 制限條件은 ① 性別(男性) ② 職位(社員級) ③ 教育水準(高卒以上) ④ 企業의 規模(從業員千名 以上) ⑤ 業種(製造業: 화학, 철강, 식료품, 전자, 건설)이었다.

韓國에서의 設問調查는 1981 年 10~12 月 사이에 실시되었는데 本 研究者가 서울과 서울 근교에 있는 해당 企業 人事部를 직접 방문하여 조사의뢰를 한 후, 1~2 週 지난 후 다시 방문하여 設問紙를 회수하였음. 獨逸에서는 1982 年 2~4 月 사이에 실시되었는데 만하임과 만하임 근교에 있는 해당 기업 人事部에 設問紙를 우편으로 발송하여 조사의뢰를 하였으며 應答者가 作成한 설문지를 직접 만하임大 經營問題研究所로 발송케 하였음. 設問紙는 兩國 공히 匿名으로 作成케 하였음.

設問紙 回收는 한국에서 15 개 기업에 400 매를 배포하여 13 개 기업으로부터 325 매가 회수되었으나 이 중 306 매가 分析可能하였으며, 독일에서는 800 매를 58 개 기업에 조사의뢰 하였으나 이 중 13 개 기업에서 242 名이 設問調查에 참가하였음. 이 중 分析可能한 설문지는 235 매였음.

本 調查에서 사용한 각 變數들에 대한 妥當度 및 信賴度 問題는 이 같은 問項을 開發하였던 원래의 學者들이 이미 검토한 바 있으나, 本 研究에서는 해당 變數들의 問項들을 選定하는 과정에서 會議를 통해 몇 차례 論理的 妥當度(logical validity)를 검토하였으며, 信賴度는 再調査法(test-retest method)과 內的 一貫性(internal consistency)에 의해 검사하였다. 한국의 標本에 대해서는 서울 S 企業의 동일 집단 29 名에게 5 개월 간격으로 조사를 실시하였는데 1 차 및 2 차 조사의 각 問項別 相關係數(product-moment correlation)는 價値觀 變數가 평균 0.89, 리더십 變數가 평균 0.84 를 보여 주었다. 독일의 標本에 대해서는

서독 만하임 M企業의 동일한 집단 27名에게 6個月 간격으로 조사를 실시하였는데 1차 및 2차 조사의 각 問項別 相關係數는 價値觀 變數가 평균 0.92, 리더십 變數가 평균 0.89를 보여 주었다. 또한 本 調査에서 밝혀진 問題들의 內的 一貫性(internal consistency)은 독일 표본에서의 標本化된 問項 알파(standardized item alpha)의 평균이 價値觀 變數가 0.71, 리더십 變數가 0.68, 한국의 경우, 價値觀 變數가 0.66, 리더십 變數가 0.68로 나타났다.

IV. 調査結果 및 解釋

本章에서는 제Ⅱ章에서 설정했던 한국과 독일에서의 價値觀, 리더십 선호도 그리고 이 두 變數間의 關係에 대한 假說들을 검증하고 이에 대한 결과를 分析한다.

1. 價値觀

價値觀 變數로서 兩國에서의 傳統的 家族主義, 權威主義 그리고 獨立心이 조사되었는 바 그 결과는 아래 <표 2>에 나타나 있다.

<표 2>는 한국과 독일 종업원의 諸價値觀變數들에 대한 平均 및 t-分析結果를 보여주고 있다. 兩國 從業員들의 傳統的 家族主義는 전체평균으로 볼 때 매우 相異하다. 즉 한국 종업원의 가족주의(전체평균=3.33)는 假說 1에서와 같이 독일 종업원(전체평균=2.42)의 그것보다 비교적 높게 나타났다. 이러한 현상은 조사문항 전체에서 일관성있게 발견된다. 특히 부모와 자식간의 엄격한 下向的 “의사소통”을 다루는 문항에서의 독일 종업원(평균=1.88)⁽⁸⁾의 거부는 매우 강하다. 이러한 의사소통의 유형은 물론 한국(2.93)에서도 받아들이지 않고 있다.

이상의 결과에서 한국에서의 전통적 가족주의는 독일의 그것과 비교할 때에는 상대적으로 비교적 높은 것으로 나타났지만, 측정치 자체의 절대적 측면에서는 현저하게 높다고 볼 수 없다. 왜냐하면 전체평균 3.33은 척도(최소 1-최대 5)상 중간치를 약간 上廻하고 있을 뿐이다. 이러한 점에서 한국에서의 傳統的 家族主義는 價値觀의 변화라는 관점에서 볼 때 해방후 서서히 퇴조하고 있다는 李東植(5)의 견해가 본 조사에서 지지된다.

權威主義의 경우도 家族主義와 비슷한 경향을 보였 주는 데, 假說 2에서와 같이 한국 종업원(전체평균=3.61)은 독일 종업원(전체평균=2.77)보다 매우 높은 권위주의를 보여 주었다. 이러한 현상은 문항 “품행”을 제외한 전 문항에서 일관성 있게 나타났다. 특히 “애국심”, “사심없는 지도자” 및 “엄격성과 결단력”에 관한 문항에서 兩國의 차이는 매우 현저하다. 그러나 독일과 비교할 때는 상대적으로 높게 나타났으나 절대적인 평균치로 볼 때

(8) 이하에서는 “평균”은 생략함

〈표 2〉 韓國과 獨逸의 價値觀 比較

價値觀變數	問 項	독일(n=235) 평균(표준편차)	한국(n=306) 평균(표준편차)	t 값
전통적가족주의 :	의사소통	1.88(0.73)	2.93(1.12)	-12.45**
	결혼계획	2.25(0.85)	3.48(0.89)	-16.20**
	자녀교육	2.71(0.81)	3.31(0.94)	-7.85**
	금전적보조	2.84(0.83)	3.61(0.89)	-10.29**
	평균의 합계	9.68(1.93)	13.32(1.96)	-21.49**
권위주의 :	반항적 생각	3.06(0.99)	3.93(0.86)	-10.88**
	명 예	2.60(0.99)	3.36(0.97)	-8.96**
	애 국 심	2.70(0.93)	4.03(0.78)	-18.02**
	훈 령	3.57(0.91)	3.16(1.11)	4.61**
	대 타	2.83(0.98)	3.63(0.99)	-9.18**
	복종과 존경	2.38(0.91)	2.86(1.10)	-5.36**
	사심 없는 지도자	2.30(1.19)	3.90(1.08)	-16.41**
	의 지 령	3.70(0.74)	4.26(0.71)	-8.98**
	엄격성과 결단력	2.12(0.88)	3.94(0.89)	-23.76**
	약자와 강자	2.37(1.00)	2.97(1.13)	-6.48**
평균의 합계	27.72(5.97)	36.07(5.03)	-17.51**	
독립심 :	독자적 사고	2.60(0.91)	2.44(0.89)	2.02
	맞서 얘기함	3.85(0.80)	3.35(0.85)	6.86**
	행 동	3.86(0.60)	3.70(0.80)	2.46**
	생각의 변경	3.90(0.60)	3.75(0.83)	2.28*
	문제해결	3.48(0.84)	3.91(0.87)	-5.78**
	지 시	3.74(0.76)	3.52(0.84)	3.19**
	통 제	4.02(0.78)	4.40(0.72)	-5.84**
평균의 합계	25.46(2.50)	25.08(2.79)	1.62	
전통적 가족주의	전체 평균	2.42	3.33	
권위 주의	전체 평균	2.77	3.61	
독립심	전체 평균	3.63	3.58	

척도 : 높은 값일수록 강한 가족주의, 권위주의, 독립심을 나타냄(최소 1- 최대 5)

* p<0.05, ** : p<0.01

한국에서도 낮게 나타난 문항은 “복종과 존경”(2.86)과 “약자와 강자”(2.97)이다.

독일의 경우 전체적으로 비교적 낮은 권위주의를 보여주고 있으나 “의지력”(3.70) 문항에서는 비교적 높은 동의를 보여 주었다. 또한 젊은이들이 젊기 때문에 “반항적 생각”(3.06)을 갖고 있다는 데 대해서도 부정하지는 않는다. 이러한 결과는 현재 독일에서 社會的 問題로 대두되는 戰前世代와 戰後世代의 價値觀과 관련되는 갈등을 반영해 주고 있다.

이상의 권위주의에 관한 조사결과와 특징은 첫째 한국 종업원(전체평균=3.61)의 권위주의는 상대적으로나(독일과 비교해서), 절대적으로나(전체 척도상) 비교적 높다는 것과 둘째 독일 종업원의 권위주의가 전체평균 2.77로서 한국과 비교하면 낮지만 전체 척도상으로 볼 때 아주 낮다고 볼 수 없다. 이러한 현상은 Shaver/Hoffmann/Richard(90)의 연구결과와 일치하는 데, 이들은 독일에서의 권위주의가 西洋 産業國家(美國, 英國, 네덜란드 등)의 그것과 비교할 경우 여전히 높다고 밝힌 바 있다.

獨立心에 대한 가치관은 전체평균(각각 3.63, 3.58)으로 볼 때 兩國에서 차이가 없는 것으로 나타났다(t 값=1.62^{ns}). 따라서 假說 3은 기각된다. 그러나 문항별로 검토해 보면 일관성은 없으나 몇 곳에서 차이를 보여준다. 독일에서 높은 평균치를 보여준 문항은 “맞서 얘기함”, “생각의 변경” 그리고 “지시”인 반면, 한국에서 높은 평균치를 보여준 문항은 “문제해결”과 “통제”이다.

獨立心에 대한 조사결과에서 특이한 점은 절대적인 점수로 볼 때 한국(전체평균=3.58)에서의 독립심은 상당히 높다는 것이다. 이것은 한국 사회를 독립심(개인주의)과 반대 개념인 集合主義로 특징지으려는 많은 학자들의 견해에 相值된다. 그러나 林煥燮(6, 206-207년)의 한국 대학생을 대상으로 한 조사결과와 그 맥락을 같이 하고 있다. 이러한 결과는 한국에서의 독립심 즉 개인주의 경향은 戰後 西洋文物이 수입됨에 따라 점점 고조되고 있다는 것과 그 반면에 전통적 가치관인 가족주의 내지 집합주의는 점차 퇴조하고 있음을 말해준다.

독일에서의 독립심은 전체평균(3.63)으로 볼 때 아주 높다고는 볼 수 없다. 이러한 결과는 독일에서의 價値觀의 변화라는 관점에서 이해할 수 있다. 즉 독일에서의 독립심 즉 개인주의는 戰後부터 60年代末까지 계속 고조되었으나, 60年代末 급진적인 학생운동의 쇠퇴와 제1차 오일 쇼크이후 독일 국민들이 서서히 보수적인 경향으로 전환한 데에 연유된다고 추측된다. 이에 대한 근거로서 70年代 중반부터 나온 가치관 연구결과들에 의하면 “非人間的인 社會에의 억제”, “소속감”, “家庭的인” 그리고 “집합주의” 등에 대한 가치관들이 비교적 높게 평가되고 있다는 점이다(15, 51, 99). 따라서 독일에서의 개인주의(독립심)는 70年代初를 정점으로 서서히 퇴조하고 있다고 간주된다.

이제까지는 兩國의 조사결과를 二元變因(bivariate) 次元에서 t -分析을 통해 살펴보았으나 이하에서는 이러한 결과들이 多變因(multivariate) 次元에서도 同一한 결과를 나타내는지를 分析해 본다. 국가를 구분할 수 있는 가치관 변수들을 判別變因(discriminating variable)으로 보고 국가를 구분하는 데 이러한 변수들이 통계적으로 유의한가를 단계별 판별변수 선정방법(stepwise method)으로 분석한 결과, 조사한 세 가치관 변수들이 모두 유의한 것으로 나타났다(유의수준=0.0000). 구체적인 결과는 아래 <표 3>과 <표 4>와 같다.

<표 3>에서 보는 바와 같이 價値觀 變數들으로써 兩國을 판별할 수 있는 설명력은 비교적

〈표 3〉 判別分析結果(stepwise)

價値觀 變數	標準化判別函數係數(standardized discriminant function coefficient) (n=527)		
傳統的 家族主義		0.71713	
權威主義		0.48394	
獨立心		-0.06643	
集團中心值(group centroids)		Wilk's lambda	0.3899
獨 逸	-1.19754	Chi-square	366.44
韓 國	0.86622	有意水準	0.0000
Eigenvalue	1.0414		
正準相關係數 (Canonical correlation coefficient)	0.7142		

〈표 4〉 集團分類 結果

실제집단	응답자수	예측되는 집단	
		獨 逸	韓 國
獨 逸	229	191(83.4%)	38(16.6%)
韓 國	300	36(12.0%)	264(88.0%)

適中率(hit ratio) : 86.01%

높다(正準相關係數=0.7142, Wilk's lambda=0.3899, 유의수준=0.0000). 또한 조사대상이었던 세 價値觀 變數들은 모두 假說 1, 2, 3을 받아들이는 방향으로 나타났다. 즉 한국에서 높은 점수를 보여 주었던 傳統的 家族主義와 權威主義는 독일에서의 그것들과 有意的인 차이가 있음을 말해 준다. 그러나 t-分析에서 兩國에서의 獨立心이 통계적으로 유의한 차이를 보여주지 않았으나($t=1.62^{**}$), 本 判別分析(discriminant analysis)에서는 獨立心으로 兩國를 判別할 수 있음이 나타났다(유의수준=0.0000). 이러한 차이는 獨立心の 標準化判別函數係數(standardized discriminant function coefficient)의 수준(-0.06643)으로 볼 때 극히 미미하다.

價値觀을 가지고 한국과 독일을 구분할 수 있는 集團分類結果는 〈표 4〉에서 볼 수 있는데 여기서 兩國를 정확하게 분류할 수 있는 適中率(hit ratio)는 86.01%로서 判別分析의 確率모델(chance model)에 의한 比例確率基準值(proportional chance criterion)인 50.9%와 비교해 볼 때 현저히 높다.⁽⁹⁾

(9) Proportional chance criterion 은 Hair 의 다수(1979)의 101-103 면을 참조할 것.

$$C = P^2 + (1-P)^2$$

C = 비례확률 기준

P = 집단 1의 전체표본에서 차지하는 비율

1-P = 집단 2의 전체표본에서 차지하는 비율

2. 리더십 선호도

부하가 선호하는 리더십行爲에 대해 兩國에서 “民主的”, “集團指向的” 그리고 “家父長的” 리더십行爲 등 세 次元을 조사하였는 바 각 변수들의 평균치와 t-分析의 결과는 아래 <표 5>와 같다.

<표 5>에서 나타난 바와 같이 독일 종업원(전체평균=4.06)의 民主的 리더십行爲에 대한 선호도는 전체평균으로 볼 때 한국 종업원(전체평균=3.89)의 그것 보다 약간 강하게 나타나 假說 4를 지지한다. 그러나 이러한 현상은 본 연구에서 조사한 모든 문항에서 일관성 있게 나타나지는 않았다. 조사문항들을 크게 意思決定, 情報分配 그리고 監督에 관련되는 사항으로 나눌 수 있는 데, 의사결정에 관련되는 “참가에의 고무”, “높은 성과”, “높은 사기” 문항에서는 독일 종업원의 선호도가 한국 종업원의 그것 보다 일관성있게 높은 것으로

<표 5> 韓國과 獨逸의 리더십 선호도 比較

리더십선호도變數	問 項	독일(n=235) 평균(표준편차)	한국(n=306) 평균(표준편차)	t 값
民主的리더십 :	참가에의 고무	4.51(0.64)	4.22(0.67)	5.06**
	높은 성과	4.43(0.62)	4.23(0.61)	3.56**
	높은 사기	4.51(0.62)	4.35(0.56)	3.13**
	최소한의 지시	3.29(0.82)	3.41(1.05)	-1.49
	세부적 지시	4.08(0.87)	3.38(1.02)	8.37**
	엄격한 감독	3.82(0.85)	3.68(0.86)	1.90
	자기 통제	3.74(0.84)	3.94(0.95)	-2.57*
	평균의 합계	28.40(2.91)	27.23(3.19)	4.34**
集團指向的리더십 :	보너스 제도	2.43(0.92)	3.38(1.02)	-11.24**
	업무 수행	3.51(0.80)	3.90(0.77)	-5.77**
	의사 결정	3.58(0.84)	4.15(0.63)	-9.04**
	평균의 합계	9.52(1.92)	11.45(1.68)	-12.41**
家父長的리더십 :	개인적 배려	2.91(0.98)	3.86(0.73)	-12.85**
	형제애	2.27(0.94)	3.63(0.79)	-18.26**
	지원 요청	2.95(1.02)	3.22(0.95)	-3.16**
	평균의 합계	8.14(2.27)	10.70(1.85)	-14.45**
民主的 리더십	전체평균	4.06	3.89	
集團指向的리더십	전체평균	3.14	3.82	
家父長的 리더십	전체평균	2.71	3.57	

척도 : 높은 값일수록 강한 선호도를 나타냄(최소 1-최대 5)

* : p<0.05, ** : p<0.05

나타났다. 의사결정시 독일 종업원의 높은 참여욕구는 이미 Sadler/Hofstede(85) 그리고 Schaupp(87)의 연구에서도 나타난 바 있는 데 이번 實證研究도 이를 지지한다.

이러한 일관성은 情報分配에 관련되는 문항에서는 찾을 수 없다. 즉 “최소한의 지시” 문항에서는 兩國에서의 선호도의 차이가 有意하지 못하다($t = -1.49^{n.s.}$), 상사로부터 세부사항까지 명시된 업무지시를 받는데 대해 독일 종업원(4.08)은 매우 강하게 거부하는 반면 한국 종업원(3.38)은 약간 거부할 뿐이다. 監督과 관련되는 문항중 “엄격한 감독”에 대해서는 兩國에서 공히 거부되고 있으며($t = 1.90^{n.s.}$), “자기통제”에서는 오히려 한국 종업원이 독일 종업원(3.74)보다 약간 높은 선호도를 보여 주었다.

이상의 결과가 보여주는 점은 첫째 전체적으로 볼 때 兩國에서 共通的으로 專制的의 아닌 民主的 리더십行爲가 매우 강하게 선호되고 있다는 것과⁽¹⁰⁾ 둘째 民主的 리더십 次元을 구성하는 여러 리더십現象들이 文化에 따라 그 경향이 相異할 수 있다는 것이다. 즉 한국 종업원의 경우 의사결정에의 참가에 대한 기대를 독일 종업원의 그것보다 낮지만 자기통제(감독)에 대한 욕구는 이들 보다 더 높은 것이다. 이러한 결과가 시사하는 점은 “專制的—民主的” 리더십 次元을 相異한 文化에서 다룰 때는 이러한 次元을 구성하는 몇가지 특징적 현상(예 : 의사결정, 정보분배, 감독, 직무위양 등)에 구체적으로 초점을 맞추어 볼 필요가 있다는 것이다. 이렇게 함으로써 相異한 文化에서의 리더십現象은 보다 다각적인 측면에서 分析이 可能해 질 것이다.

兩國 종업원들의 集團指向的 리더십行爲에 대한 선호도는 假說 5를 지지하는 방향으로 나타났다. 즉 전체평균으로 볼 때 한국 종업원(전체평균=3.82)의 선호도가 독일 종업원(전체평균=3.14)의 그것보다 현저하게 높다. 이러한 경향은 조사한 전 문항에서 일관성 있게 발견된다. 즉 독일 종업원(2.43)은 보너스 제도가 個人成果 위주로 책정되기를 선호하는 반면, 한국종업원(3.38)은 오히려 作業集團의 成果에 기초를 두기를 기대한다.⁽¹¹⁾ 個人指向的인 리더십行爲를 선호하는 이러한 독일 종업원(3.51)은 업무 수행시에는 集團指向的인 것을 선호하는 데 그 정도로 볼 때에는 한국 종업원(3.90)보다 강하지는 않다. 한국 종업원(4.15)은 意思決定이 集團共同으로 행해질 때 良質이 된다는 것을 강력하게 믿고 있는 반면, 독일 종업원(3.58)은 이에 약간의 동조를 보이고 있을 뿐이다.

이상의 결과에서 특징적인 점은 첫째 個人主義가 지배적인 독일의 기업 종업원들은 상사의 個人指向的 리더십行爲를 기대할 것이라고 假定하였으나, 전체 척도상으로 볼 때 이러한 현상은 報償問題에 국한되었으며, “업무수행” 그리고 “의사결정”에 있어서는 오히려 集團指向的인 리더십行爲를 약간 선호하는 것으로 나타났다. 둘째 한국 종업원들은 전 문항

(10) 民主的 리더십 선호도는 Likert 5단계 척도로서 점수 3을 기준으로 그보다 높으면 民主的, 그보다 낮으면 專制的 리더십선호도에 가까운 것을 나타냄.

(11) 集團指向的 리더십 선호도는 Likert 5단계 척도로서 점수 3을 기준으로 그보다 높으면 集團指向的, 그보다 낮으면 個人指向的 리더십 선호도에 가까운 것을 나타냄.

에서 集團指向的인 리더십行爲를 비교적 강하게 선호하는 것으로 나타났다.

家父長的 리더십行爲에 대한 兩國 종업원들의 선호도 역시 假說 6을 지지하는 방향으로 나타났다. 즉 한국 종업원(전체평균=3.57)의 이러한 리더십행위에 대한 선호도는 독일 종업원(전체평균=2.71)의 그것보다 매우 높게 나타났다. 이러한 경향은 조사한 전 항목에서 일관성있게 발견된다. 한국 기업(3.86)에서는 상사가 부하를 公的 뿐만 아니라 私的인 문제에 대해서도 조언하고 배려함이 바람직하다고 믿고 있으나 독일 기업(2.91)에서는 상사의 이러한 역할이 특별히 요청되지 않는지만 그렇다고 거부되는 것은 아니다. 이와같이 상사와 부하간의 個人的 結束에 대해 독일 종업원은 크게 거부하지는 않지만 이러한 관계가 兄弟關係와 유사하게 발전·밀착되는 데에는 명백히 거부하고 있다(2.27). 경영조직에서의 이러한 “형제애”는 한국 종업원(3.63)들 사이에는 비교적 당연하게 받아 들여지고 있는 데 이것은 상사가 부하를 年長者로서 또는 社會 先輩로서 감싸 주어야 한다는 “保護機能”의인 역할을 반영하고 있다. 상사와 부하의 개인적 관계에 대해 부하가 개인문제로 상사로부터 도움을 받는다는 직접적인 표현을 사용했을 때는 한국 응답자의 동조의 강도는 떨어진다. 즉 “지원 요청” 문항에서 한국 종업원(3.22)은 미미한 동조를 보이고 있을 뿐이다.

이상의 결과에서 특이한 점은 첫째 家父長的 리더십行爲 즉 상사의 부하에 대한 “保護機能”이 독일에서 一 전체 척도상으로 볼 때 一 강하게 거부되지 않고 있다는 것과 둘째 한국

〈표 6〉 判別分析結果(stepwise)

選好度 變數	標準化 判別函數 係數		
民主的 리더십行爲	-0.377733		
集團指向的 리더십行爲	0.59004		
家父長的 리더십行爲	0.74919		
集團中心值		Wilk's lambda	0.4852
獨 逸	-0.97087	Chi-square	274.62
韓 國	0.72733	有意水準	0.0000
Eigenvalue	0.7089		
正準相關係數	0.6441		

〈표 7〉 集團分類 結果

실제집단	응답자수	예측되는 집단	
		獨 逸	韓 國
獨 逸	230	181(78.7%)	49(21.3%)
韓 國	295	48(16.3%)	247(83.7%)

適中率(hit ratio) : 81.21%

에서의 이러한 상사의 역할을 비교적 바람직한 것으로 받아 들여지고 있다.

이제까지의 리더십 선호도에 관한 兩國의 조사결과를 二元要因(bivariate)의 次元에서 t-分析을 통해 검증하였으나 이하에서는 多變因(multivariate) 次元에서 설정된 假說을 검증해 본다. 價値觀變數를 취급할 때와 마찬가지로 국가를 구분할 수 있는 리더십 선호도 變數들을 判別變因(discriminating variable)로 보고 국가를 구분하는 데 이러한 변수들이 통계적으로 유의한가를 단계별 관별변수 선정방법에 의해 分析한 결과, 조사한 세 선호도 변수들이 모두 유의한 것으로 나타났다(유의수준=0.0000). 多變因判別分析의 結果는 앞면 <표 6>과 <표 7>과 같다.

<표 6>에서 나타난 바와 같이 리더십 選好度 變數들을 가지고 한국과 독일을 판별할 수 있음을 알 수 있다(正準相關係數=0.6441, Wilk's lambda=0.4852, 유의수준=0.0000). 또한 조사대상이었던 리더십 選好度 變數들이 모두 假說 4, 5, 6 을 지지하고 있다. 즉 民主的 리더십에 대한 선호도는 독일이 높고, 集團指向的 및 家父長的 리더십에 대한 선호도는 한국이 높은 것이다.

리더십 選好度 變數를 가지고 한국과 독일을 判別할 수 있는 集團分類結果는 <표 7>에서 볼 수 있다. 여기서 兩國을 정확하게 분류할 수 있는 適中率(hit ratio)는 81.21%인 것이 確率모델에서의 比例確率基準值(proportional chance criterion)인 50.8%와 비교해 볼 때 상당히 높다.

3. 價値觀과 리더십 選好度와의 관계

假說 7 을 검증하기 위해 價値觀 變數(전통적 가족주의, 권위주의, 독립심)를 獨立變數로 리더십 選好度 變數(민주적, 집단지향적, 가부장적 리더십행위)를 從屬變數로 하여 그 관계를 분석한다. 분석의 단제는 첫째 多數의 價値觀 變數들이 각 리더십 選好度 變數에 어느 정도 영향을 끼치는지, 둘째 이들의 관계가 兩國에서 共通的으로 나타나는지, 셋째 多數의 獨立變數群(價値觀 變數)과 多數의 從屬變數群(리더십 選好度 變數)의 관계를 살펴 본다.

아래 <표 8>과 <표 9>에서는 兩國에서의 價値觀 變數들과 리더십 選好度 變數들의 관계를 多元回歸分析(multiple regression analysis)의 段階分析(stepwise analysis)을 한 結果를 보여준다.

<표 8>에서 볼 수 있듯이 독일 종업원의 경우, 그들의 민주적 리더십에 대한 선호도는 그들이 갖고 있는 가치관($R^2=.17$)과 관련이 있음이 나타났다. 즉 전통적 가족주의와 권위주의는 이러한 리더십 선호도에 負的인 관계(각 Beta=-.18 과 -.12)를 보여주는 데 여기서 권위주의의 영향은 Beta 係數의 수준으로 볼 때 매우 미약하다. 반면에 독립심은 民主的 리더십 선호도에 正的인 관계(Beta=.25)를 보이고 있다. 즉 독립심이 강한 종업원일 수록 그의 상사가 民主的으로 행동하기를 더 많이 선호하는 것이다. 본 연구에서 취급한 세

〈표 8〉 價値觀과 리더십選好度와의 관계—독일 (n=227)

독립변수	종속변수	민주적리더십		집단지향적리더십		가부장적리더십	
		Beta	F	Beta	F	Beta	F
전통적가족주의		-.18	5.834**	-.10	3.153*	.00	1.406
권 위 주 의		-.12	3.863**	-.04	2.150	.24	11.947**
독 립 심		.25	17.118**	-.14	4.519*	-.06	6.60**
		R ² =.17		R ² =.04		R ² =.07	

* : p<0.05,
** : p<0.01

〈표 9〉 價値觀과 리더십選好度와의 관계—한국 (n=305)

독립변수	종속변수	민주적리더십		집단지향적리더십		가부장적리더십	
		Beta	F	Beta	F	Beta	F
전통적가족주의		-.08	10.844**	-.10	3.415	-.05	5.676**
권 위 주 의		-.03	7.261**	.00	.000	.19	9.932**
독 립 심		.24	18.896**	.01	1.721	.02	2.251
		R ² =.12		R ² =.01		R ² =.05	

** : p<0.01

개의 價値觀들은 그러나 집단지향적 (R²=.04) 및 가부장적 (R²=.07) 리더십 선호도를 설명하는 데는 그 설명력이 매우 약하다. 다만 권위주의가 가부장적 리더십 선호도와는 약간의 正的인 관계 (Beta=.24)를 보여줄 뿐이다.

〈표 9〉은 한국 종업원의 가치관이 그들의 리더십 선호도에 얼마나 영향을 끼치는지를 보여주는 데, 취급한 諸 價値觀變數들이 민주적 리더십 선호도를 약간 설명 (R²=.12)해 주고 있을 뿐이다. 여기서 전통적 가족주의와 권위주의가 리더십 선호도에 끼치는 영향은 통계적으로 有意하지만 그 係數의 수준으로 볼 때 크지 않다. 다만 독립심은 민주적 리더십 선호도에 약간의 正的인 영향 (Beta=.24)을 끼치고 있다. 즉 독립심이 강한 종업원은 그의 상사에게 더 높은 민주적 리더십을 기대하는 것이다. 한국 종업원의 집단지향적 리더십에 대한 선호는 그들이 갖고 있는 가치관(여기서 취급한)으로써는 설명이 되지 않으며, 또한 가부장적 리더십에 대한 선호도도 한국 종업원이 갖고 있는 권위주의와 통계적으로 유의하게 나타났지만 그 係數의 수준 (Beta=.19)으로 볼 때 그 관계가 크지는 않다.

이하에서는 正準相關關係分析(cannonical correlation analysis)을 통해 價値觀變數群(獨立變數)과 리더십 選好度變數群(從屬變數)의 관계를 살펴 본다. 兩國에서의 結果는 아래 〈표 10〉에 나타나 있다.

〈표 10〉에서 볼 수 있듯이 價値觀 變數群과 리더십 選好度 變數群의 관계를 말해 주는

〈표 10〉 價値觀 變數群과 리더십 選好度 變數群間的 正準相關關係分析 結果

	獨逸		韓國	
	CANVAR 1	CANVAR 2	CANVAR 1	CANVAR 2
Canonical correlation	0.535	0.311	0.411	0.29
Chi-Square	55.24	11.30	36.50	13.64
df	9	4	9	4
Significance	0.000	0.023	0.000	0.009
獨立變數:				
傳統的家族主義	0.3652	0.1281	0.3075	0.3651
權威主義	0.5412	0.5639	0.3319	-0.9855
義 獨 心	-0.6646	0.7313	-0.8670	-0.2015
從屬變數:				
民主的 리더십	-0.8847	0.2823	-1.0066	-0.073
集團指向的 리더십	0.1061	-0.8642	-0.1970	0.023
家父長的 리더십	0.5229	0.5752	0.3394	-0.9807

正準相關係數(Canonical correlation)가 독일에서 0.535(CANVAR 1), 한국에서 0.411(CANVAR 1)으로써 통계적으로 有意하게 나타났다. 이로서 假說 7은 원칙적으로 지지된다. 취급한 각 변수들간의 관계의 방향을 살펴 보면 독일에서는 낮은 독립심을 가진 종업원이 낮은 民主的 리더십을 선호하며(CANVAR 1), 권위주의가 높은 종업원일수록 가부장적 리더십을 더 선호(CANVAR 1)함을 보여 주었다. 또한 한국에서도 종업원의 독립심이 낮을수록 민주적 리더십에 대한 선호도가 낮으며(CANVAR 1), 권위주의가 낮을수록 가부장적 리더십에 대한 선호도도 낮게 나타났다(CANVAR 2).

이상의 분석결과는 아래의 몇가지 점을 밝혀주고 있다.

첫째 Sanford(86), Hollander(48) 및 Haythorn의 다수(42)의 理論, 즉 權威主義가 낮은 종업원일수록 民主的 리더십에 대한 선호도가 강하다는 주장이 본 연구에서 독일 종업원에서만 입증되였으며 한국 종업원의 경우 그 관계는 有意하지만 극히 낮은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 권위주의와 민주적 리더십에 대한 선호도와와의 관계가 相異한 文化에서는 相異하게 나타날 수 있음을 말해 준다.

둘째 한국의 경우 전통적 가족주의라는 가치관이 종업원이 선호하는 리더십行爲(여기서 취급한 세 變數)에 전혀 영향을 끼치지 않고 있다는 사실이다. 이러한 관점에서 볼 때 家庭內에서의 人間關係가 經營組織에 反映내지 移轉될 것이라는 테-제는 한국에서는 보다 다각적으로 검토되어야 될 것이다.

셋째 종업원의 리더십에 대한 선호도에 끼치는 영향변수로서 본 연구에서는 세개의 價値觀變數를 도입하였으나 이 세 변수들의 리더십 선호도에 대한 설명력은 그렇게 높지는 못했다. 따라서 리더십 선호도를 설명할 수 있는 다른 變數들의 탐색이 요청된다. 예로서 本

研究에서 취급하지 않았던 다른 價値觀 變數들, 個人 및 組織水準에서의 諸變數들 등을 생각해 볼 수 있겠다.

V. 結 論

本 論文에서는 리더십과 관련되는 한국과 독일의 經營現象을 비교함으로써 兩國에서의 上·下 人間關係의 특질을 살펴보고 이에 대한 文化的 영향을 규명하려는 데 그 目的을 두고, 文化變數로서의 “價値觀”과 “선호하는 리더십行爲”를 兩國에서 調査했다. 質問紙 調査方法에 의한 兩國에서의 結果는 아래와 같이 요약된다.

첫째, 한국 종업원(전체평균=3.33)의 傳統的 家族主義는 독일종업원(전체평균=2.42)의 그것보다 강하다. 그러나 한국에서의 家族主義는 전체 척도상 중간치를 약간 上廻하고 있는 데 이것은 한국에서 가족주의가 점차 퇴조하고 있음을 말해준다.

둘째, 한국(전체평균=3.61)에서의 權威主義는 비교적 높게 나타났으며, 독일(전체평균=2.77)에서의 권위주의는 한국과 비교하면 많이 낮지만, 전체 척도상 중간치를 약간 下廻하고 있을 뿐이다.

셋째, 兩國에서의 獨立心은 공히 비교적 높다(평균=각각 3.63, 3.58). 한국에서의 높은 獨立心은 점차 고조되고 있는 것으로 파악된다.

넷째, 民主的 리더십에 대한 부하의 선호도는 전체적으로 볼 때 독일(전체평균=4.06)이 한국(전체평균=3.89) 보다 높지만, “監督”에 관련되는 리더십行爲에 대해서는 한국 종업원이 오히려 더 민주적인 것을 선호하고 있다. 이러한 결과는 文化比較時 몇 가지 리더십 현상을 하나의 잣대(예: 專制—民主的 리더십)에 일괄적으로 묶는 데 문제가 있음을 시사해 준다.

다섯째, 集團指向的 리더십行爲에 대한 선호도는 독일(전체평균=3.14) 보다 한국(전체평균=3.82)이 높은 데, 왜 한국이 높느냐에 대해서는 本 研究가 밝혀내지 못하고 있다. 왜냐하면 文化變數로 다루었던 3개의 價値觀과 이 선호도와와의 관계는 통계적으로 볼 때 無關하기 때문이다.

여섯째, 家父長的 리더십에 대한 선호도는 한국(전체평균=3.57)이 독일(전체평균=2.71)보다 훨씬 높다.

일곱째, 價値觀이 리더십行爲의 선호도에 영향을 끼친다는 주장은 本 研究에서 부분적으로 입증되었다. 즉 傳統的 家族主義는 독일에서는 民主的 리더십에 대한 선호도와 약간의 負의 관계를 보였으며, 權威主義는 兩國에서 공히 家父長的 리더십에 대한 선호도에만 正의 관계를 보여주었다. 또한 獨立心은 兩國에서 공히 民主的 리더십에 대한 선호도와 正의

관계를 보여주었다. 이러한 결과에서 주목할 만한 점은 家庭內 人間關係를 나타내는 價値觀인 “傳統的 家族主義”가 한국 종업원의 리더십 선호도에는 직접 영향을 끼치지 못하고 있다는 점이다. 이러한 사실은 한국에서 “經營 家族主義”를 論할 때 이것이 한국 종업원이 갖고 있는 家族主義的 價値觀이 그대로 반영되어 이루어질 것이라는 論理에 問題點을 던져주고 있다.

本 研究는 그 實證的 調查範圍 및 方法上 몇가지 문제를 안고 있다. 첫째 리더십 선호도와 같은 社會·心理現象을 파악하기 위해 단지 3개의 價値觀變數만 도입했다는 점이며, 둘째 應答者에게 자기가 선호하는 리더십行爲를 일부는 間接的으로 質問하였기 때문에 원래 측정하고자 하는 선호도와의 오차를 피할 수 없을 것이다. 셋째 추출한 標本이 그 數로 볼 때 兩國의 母集團을 어느 정도 설명해 줄 수 있는지는 여전히 문제로 남는다. 이러한 몇가지 문제점을 보완하여 앞으로 韓國 企業經營의 특질을 발견하기 위하여 보다 多角的이고 廣範圍한 研究가 요청된다.

參 考 文 獻

1. 金大煥, “韓國人の 民族意識에 관한 研究.” 「韓國의 社會와 文化」, 韓國精神文化研究院, 第3輯, 서울, 1980, pp. 51-95.
2. 朴庚圭, “從業員의 價値觀에 의거한 韓國企業의 모티베이션 戰略에 관한 研究,” 碩士學位論文, 서울大, 1978.
3. 慎侑根, “韓國企業의 傳統文化的 特性과 組織有効性에 관한 研究,” 「經營論叢」, 第XIII卷 第3號, 1979(a), pp. 1-50. 第XIII卷 第4號, 1979 (b), pp. 28-78.
4. 尹泰林, “韓國人の 性格,” 서울, 1977.
5. 李東植, “傳統的 家庭倫理와 現代家庭의 諸問題,” 「傳統的價値觀과 새 價値觀의 定立」 韓國精神文化研究院, 서울, 1980, pp. 123-141.
6. 林煥燮, “現代韓國에 있어서의 價値指向의 變化와 適應에 관한 研究,” 「韓國의 社會와 文化」, 韓國精神文化研究院, 서울, 1980, 第3輯, pp. 185-227.
7. 崔在錫, “韓國家族의 傳統的 價値意識,” 「亞細亞研究」, 第7卷 第2號, 高大, 1964. 6, pp. 19-48.
8. _____, “韓國人の 社會的 性格” 서울, 1980.
9. 洪承稷, “韓國人の 價値觀研究,” 서울, 1969.
10. Adorno, T.W., Frenkel-Brunwik, E., Levinson, D.T. and Sanford, R. N.: *The authoritarian personality*, New York, 1950.
11. Adorno, T.W.: *Studien zum autoritären Charakter*, Frankfurt, 1973.
12. Ajiferuke, M. and Boddewyn, J.: “Culture and other explanatory variables in comparative management studies,” in; *Academy of Management Journal*, 13, 1970, S. 153-163.
13. Bales, R.F. and Couh, A.S.: “Value profile: a factor analytic study of value statements,” in: *Sociological Inquiry*, 39, 1969, S.3-17.
14. Ballerstedt, E. and Glatzer, W.: *Soziologischer Almanach*, Frankfurt/New York, 1975.
15. Bargel, T.: Ueberlegungen und Materialien zu Wertdisparitäten und Wertwandel in der BRD, in: Klages, H. and Kmiecik, P. (Hrsg.), *Wertwandel und gesellschaftlicher Wandel*, Frankfurt/New York, 1979, S.147-184.
16. Beer, M.: “Leadership, employee needs, and motivation,” *Bureau of Business Research*, Ohio State University, Monograph, 129, 1966.

17. Bennett, J.W. and Ishino, I.: *Paternalism in the Japanese economy*, Minneapolis, 1963.
18. Bleicher, K.: "Japanisches Management in Wettstreit mit westlichen Organisationsstrukturen", in: *Zeitschrift für Organisation*, 51, 1982, S.444-450.
19. Bowers, D.G. and Seashore, S.E.: "Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership," *Administrative Science Quarterly*, 11, 1966, S. 238-263.
20. Buchholz, R.A.: "An empirical study of contemporary beliefs about work in American society," in: *Journal of Applied Psychology*, 63, 1978, S.219-227.
21. Cartwright, D. and Zander, A. (Hrsg.): *Group dynamics*, New York, 1960.
22. Chang, Yunshik: *The Urban Korean as Individual*, Korea Observer, 1971, 3, S. 3-15.
23. Child, J. and Kieser, A.: *Organization and managerial roles in British and West Germany companies-an examination of the culture-free thesis*, Arbeitspapier Nr. 7/75, 1975.
24. Choi, J.T.: *Eine Untersuchung des betrieblichen Führungsstils in Korea im Licht der Motivationstheorie*, Diss., Linz, 1971.
25. Dülfer, E.: "Zum Problem der Umweltberücksichtigung im internationalen Management", in: Pausenberg, E. (Hrsg.), *Internationales Management*, Stuttgart, 1981.
26. England, G.W.: "Personal value systems of American managers," in: *Academy of Management Journal*, 10, 1968, S. 53-68.
27. England, G.W.: *The manager and his values: an international perspective from the United States, Japan, Korea, India and Austria*, Cambridge, Mass, 1975.
28. Farmer, R. and Richman, B.: *Comparative management and economic progress*, Homewood, Illinois, 1965.
29. Fenz, W.D. and Arkoff, A.: "Comparative need patterns of five ancestry groups in Hawaii", in: *Journal of Social Psychology*, 58, 1962, S.67-89.
30. Fleishman, E.A.: "The measurement of leadership attitudes in industry", in: *Journal of Applied Psychology*, 37, 1953, S.153-158.
31. Freud, S.: *Massenpsychologie und Ich-Analyse*, Leipzig, Wien, Zürich, 1922.
32. Frew, D.R.: "Leadership and followership", in: *Personal Journal*, 56, 1977, S.90-97.
33. Gabele, E. and Kirsch, W. and Treffert, J.: *Werte von Führungskräften der deutschen Wirtschaft*, München, 1977.

34. Gallati, A.: *Der Führungsstil und seine Beeinflussbarkeit*, St. Gallen, 1977.
35. Gaugler, E.: "Elemente des kooperativen Führungsstils," in: Gaugler, E. (Hrsg.), *Verantwortliche Betriebsführung*, Stuttgart, 1969, S.114-128.
36. Gibb, C.A.: "The principles and traits of leadership", in: *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 42, 1947, S.267-284.
37. Gordon, L.V.: *Survey of interpersonal values*, Chicago, 1960.
38. Gordon, L.V.: *The measurement of interpersonal values*, Chicago, 1975.
39. Hagen, E.E.: Foreword, 1957, in: Abegglen, J.C., *The Japanese factory; aspect of its social organization*, Glencoes, Illinois, 1958, S. vii.
40. Hair, J.F. Jr., Anderson, R.E., Tatham, R.L. and Grablovsky, B.J.: *Multivariate data analysis*, Tulsa, Oklahoma, 1979.
41. Halpin, A.W. and Winer, B.J.: "A factorial study of the leader behavior description," in: Stogdill, R.M. and Coons, A.E (Hrsg.), *Leader behavior; its description and measurement*, Columbus, 1957, S. 39-51.
42. Haythorn, W., Couch, A., Haefner, D., Langham, P. and Carter, L.F.: "The behavior of authoritarian and equalitarian personalities in groups," in: HR, 9, 1956, S. 57-74.
43. Hemphill, J.K.: *Leader behavior description*, Ohio, 1950.
44. Hofstede, G.: "Nationality and espoused values", in: *Journal of Applied Psychology*, 1976, 61, S. 148-155.
45. Hofstede, G.: "Cultural elements in the exercise of power", in: Poortinga, Y.H. (Hrsg.), *Basic problems in crosscultural psychology*, Amsterdam, 1977, 317-328.
46. Hofstede, G.: "Value systems in forty countries, validation and consequences for theory", in: Eckensberger, L.H., Lonner, W.J. and Poortinga, Y.H. (Hrsg.), *Cross-cultural contributions to psychology*, Amsterdam, 1979, S.389-407.
47. Höhn, R.: *Führungsbrevier der Wirtschaft*, Bad Harzburg, 1974.
48. Hollander, E.P.: "Authoritarianism and leadership choice in a military setting", in *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 19, 1954.
49. Hong, S.C.: "Values of Korean farmers, business, and professors", in: *Report: International conference on the problems of modernization in Asia*, Asiatic Center, Seoul, 1965, S.789-802.
50. Hunady, R.J.: *Organizational values, structure and technology*, unpublished DBA thesis, Michigan State University, Ann Arbor. 1971.

51. Inglehart, R.: "Wertwandel in den westlichen Gesellschaften: politische Konsequenzen von materialistischen und postmaterialistischen Prioritäten", in: Klages, H. and Kmiecjak, P. (Hrsg.), *Wertwandel und gesellschaftlicher Wandel*, Frankfurt, New York, 1979, S. 279-316.
52. Kagitcibasi, C.: "Social norms and authoritarianism; a Turkish-American comparison," in: *Journal of Personality and Social Psychology*, 16, 1970, S. 444-451.
53. Kelly, L. and Reeser, C.: "The persistence of culture as a determinant of differentiated attitudes on the part of American managers of Japanese ancestry," in: *Academy of Management Journal*, 16, 1973, S. 67-76.
54. Kim, K.D.: *Man and Society in Korea's economic growth; sociological studies*, Seoul, 1979.
55. Kluckhohn, C.: *Culture and Behavior*, New York, 1962.
56. Kluckhohn, C.u.a.: "Value and value orientation in the theory of action," in: Parson, T. and Shils, E. (Hrsg.), *Toward a general theory of action*, New York, 1951.
57. Kluckhohn, C. and Kelly, W.: "Das Konzept der Kultur," in: König, R. and Schmalzfuss, A. (Hrsg.), *Kulturanthropologie*, Düsseldorf, 1972, S. 68-90.
58. Kluckhohn, F. and Strodtbeck, F.: *Variations in value orientations*, New York, 1961.
59. Kmiecjak, P.: *Wertstrukturen und Wertwandel in der Bundesrepublik Deutschland*, Gottingen, 1976.
60. König, R.: *Die Familie der Gegenwart*, München, 1974.
61. Kroeber, A.L. and Parsons, T.: "The concepts of culture and of social systems," in: *American Sociological Review*, 23, 1958, S. 582-583.
62. Levinson, D.J. and Huffman, P.E.: "Traditional family ideology and its relation to personality," in: *Journal of Personality*, 23, 1955, S. 251-273.
63. Lewin, K., Lippitt, R. and White, R.K.: "Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates," in: *Journal of Social Psychology*, 10, 1939, S. 271-199.
64. Likert, R.: *New patterns of management*, New York, 1961.
65. Locke, E.A.: "What is job satisfaction?," in: *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 1969, S. 309-336.
66. Lukasczyk, K.: "Zur Theorie der Führungsrolle," in: *Psychologische Rundschau*, 11, 1960, S. 179-188.

67. Lupri, E.: *Contemporary authority pattern in the West German family; a study in cross-national validity*, Publication 22, Agricultural Experiment Station, Kansas, 1965.
68. Maier, N.R.F.: *Psychology in industry*, Boston, 1965.
69. Mann, F.C.: "Toward understanding of the leadership role in formal organization," in: Dubin, R., Homans, G.C., Mann, F.C. and Miller, D.C. (Hrsg.), *Leadership and productivity; some facts of industrial life*, San Francisco, 1965, S. 86-97.
70. Mann, J.W.: "Family values in overlapping cultures," in: *Journal of Social Psychology*, 69, 1966, S. 209-222.
71. Meade, R.D. and Whittaker, J.O.: "A cross-cultural study of authoritarianism," in: *Journal of Social Psychology*, 1967, S. 3-7.
72. Melikian, L.: "Some correlates of authoritarianism in two cultural groups," in: *Journal of Psychology*, 42, 1956, S. 237-248.
73. Miller, E., Batt, B., Hill, R. and Cattanes, J.: "Leadership attitudes of American and German expatriate managers in Europe and Latin America," in: *Academy of Management proceedings*, 40, 1980, S.53-57.
74. Murray, H.A.: *Explorations in personality*, New York, 1938.
75. Negandhi, A.R.: "Comparative management and organization theory; a marriage needed," in: *Academy of Management Journal*, 18, 1975, S.334-344.
76. Neuberger, O.: *Führungsverhalten und und Führungserfolg*, Berlin, 1976.
77. Pappi, F. and Laumann, E.O.: "Social value orientations and political behavior," in: *Zeitschrift für Soziologie*, 3, 1974, S. 157-188.
78. Pizam, A. and Reichel, A.: "Cultural determinants of managerial behavior," in: *Management International Review*, 17, 1977, S. 65-77.
79. Porter, L.W.: "Job attitudes in management: I. Perceived deficiencies in need fulfillment as a function of job level," in: *Journal of Applied Psychology*, 46, 1962, S. 375-384.
80. Robey, D.: "Cultural and environmental determinants of worker response; a research model," in: *Management International Review*, 14, 1974, S. 75-83.
81. Rokeach, M.: *Beliefs, attitudes and values*, San Francisco, 1968.
82. Rokeach, M.: *The nature of human values*, New York, 1973.
83. Rosenstiel, L.V., Molt, W. and Rüttinger, B.: *Organisationspsychologie*, Stuttgart, 1972.

84. Rudolph, W.: Die amerikanische "Cultural anthropology" und das Wertproblem, Berlin, 1959.
85. Sadler, P.J. and Hofstede, G.H.: "Leadership styles-preference and perceptions of employees of an international company in different countries," in: *Meas en Onderneming* (Holland), 26, 1972, S. 43-63.
86. Sanford, F.H.: "Leadership and acceptance," in: Guetzkow, H. (Hrsg.), *Group, leadership and men*, New York, 1963, S.158-176.
87. Schaupp, D.L.: *A cross-cultural study of a multinational company; attitudinal responses to participative management*; New York, 1978.
88. Scott, W.A.: "International ideology and interpersonal ideology," in: *Public Opinion Quarterly*, 24, 1960, S. 419-435.
89. Seidel, E.: *Betriebliche Führungsformen*, Stuttgart, 1978.
90. Shaver, J., Hofmann, H. and Richard, H.: "The authoritarianism of American and German teacher education students," in: *Journal of Social Psychology*, 84, 1971, S. 303-304.
91. Steinle, C.: *Führung-Grundlagen, Prozesse und Modelle der Führung in der Unternehmung*, Stuttgart, 1978.
92. Stogdill, R.M.: *Handbook of leadership*, New York, 1974.
93. Tannenbaum, A.S. and Allport, F.H.: "Personality structure and group structure; an interpretative study of their relationship through an event-structure hypothesis," in: *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 53, 1956, S. 272-280.
94. Tannenbaum, A.S. and Schmidt, W.H.: How to choose a leadership pattern," in: *Harvard Business Review*, 36, 1958, S.95-101.
95. Vroom, V.H.: "Some personality determinants of the effects of participation," in: *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 59, 1959, S.322-327
96. Ward, J.W.: "The ideal of individualism and the reality of organization," in: Cheit, E.F. (Hrsg.), *The business establishment*, New York, 1964., S. 37-76.
97. Webber, R.A.: "Convergence in managerial philosophy and practice," in: Webber, R. A. (Hrsg.) *Culture and management*, Homewood, Illinois, Webber, R.A. (Hrsg.), *Culture and management*, Homewood, Illinois, 1969, S. 517-527.
98. Weber, M.: *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen, 5. rev. Aufl., 1976.
99. Weise, P.: Ziele, "Normen, Werte und quantitative und qualitat Systemvergleiche," in: Klages, H. and Kmiecial, P. (Hrsg.), *Wertwandel und gesellschaftlicher Wan-*

del, Frankfurt/New York, 1979, S. 122-135.

100. Whitehill, A.M./Takezawa, S.: *The other worker*, Honolulu, 1968.
101. Wofford, J.C.: "Managerial behavior situation factors and productivity and morale," in: *Administrative Science Quarterly*, 16, 1971, S. 10-17.
102. Wunderer, R. and Grunwald, W.: *Führungslehre*, Bd.1, Grundlage der Führung, Berlin, New York, 1980a.
103. Wunderer, R. and Grunwald, W.: *Führungslehre*, Bd. 2. Kooperative Führung, Berlin, New York, 1980b.
104. Yoshino, M.Y.: *Japans Management*, Düsseldorf, 1970.
105. Yukl, G.: "Toward a behavioral theory of leadership," in: *Organizational Behavior and Human Performance*, 6, 1971, S. 414-440.
106. Zimet, S.G., Wiberg, J.O. and Blom, G.E.: "Attitudes and values in primers from the United States and twelve other countries," in: *Journal of Social Psychology*, 84, 1971, S.167-174.