

Vroom / Jago(1988)의 『새로운 리더십 이론』에 대한 타당성 검증연구¹⁾

백 기 복*

논문접수일 : 94. 11

게재확정일 : 95. 1

초 록

본 연구는 Vroom/Yetton(1973)의 리더십 이론의 한계를 극복하기 위해서 제시된 Vroom/Jago(1988)의 새로운 리더십 이론의 타당성을 한국 기업의 과장급 관리자 140명을 대상으로 검증하였다. 과장들이 처리하려는 공문의 내용을 해결해야 하는 하나의 문제로 보아 그 내용을 모델이 제시하는 11가지(12가지 중 지리적 분산은 제외) 상황변수들을 중심으로 분석토록 하고 공문을 처리하면서 각자가 사용하고 싶은 의사결정방법(A I ~G II)을 한가지 선택하도록 하였다. 과장들 각자가 자신들이 선택한 공문을 실제 처리하고 난 후(약 2주후) 문제해결(처리된 공문)의 결과를 유효성, 질, 집착도(수용도), 하급자 개발, 시간비용, 시간벌칙 등의 차원에서 평가토록 하여 모델의 공식들을 통하여 산출되는 값들과 상관관계분석을 실시하였다. 또한 처리된 공문 결과를 상급자인 부장과 하급자인 대리에게도 보내어 의사결정의 유효성에 대하여 평가토록 하였다. 분석결과, 기대했던 모든 상관관계가 유의한 것으로 나타나 Vroom/Jago이론의 타당성이 입증되었다.

1) 이 논문은 1993년도 한국 학술진흥재단의 신진공모과제 연구비에 의하여 연구되었음. 자료수집에 협조해 주신 분들과 익명의 두 심사자들에게 감사의 뜻을 전한다.

* 國民大學校 經營學科 副教授

I. 序

한국에서의 리더십 연구는 1967년 신유근 교수의 논문이 처음 발표된 이후,²⁾ 수십편의 논문들을 통하여 발전되어 왔으나 한국 조직의 관리자들을 대상으로 이론의 타당성을 검증한 연구는 거의 없었다.

본 연구에서는 비교적 최근에 발표된 리더십 이론 중 하나인 Vroom/Jago(1988)의 새로운 리더십 이론의 타당성을 한국의 관리자들을 대상으로 검증하려한다. Vroom/Jago의 이론은 과거의 Vroom/Yetton이론(1973)의 한계를 극복하기 위하여 제시된 이론으로 어느 나라에서도 본 이론의 타당성을 입증하는 논문이 학술지에 발표된바 없다.

사실, 1973년에 발표된 Vroom/Yetton의 규범이론에 대해서는 그동안 많은 실증적 연구가 이루어졌다. 이론의 타당성을 검증한 연구는 지금까지 여섯 편 발표되었는데(Vroom & Jago, 1978 ; Zimmer, 1978 ; Tjosvold, Wedley & Field, 1986 ; Field, 1982 ; Liddel, Elsea, Parkinson & Hackett, 1986 ; B hnisch, Jago & Reber, 1987), 모두 서구에서 이루어졌으며 다른 리더십 이론들에 비하여 매우 타당성이 높은 것으로 나타났다. 여섯 편의 타당성 검증 연구들을 평균해 볼 때, 이론이 처방하는 의사결정 방법을 선택하여 의사결정을 내리는 경우 중 62%가 효과적인 결과를 낳았으며 비효과적 결과를 가져온 경우는 38%였다. 또한 처방 밖(outside feasible set)의 선택을 했을 때 성공하는 경우는 37%에 불과한 반면 실패율은 63%였다(Vroom/Jago, 1988).

이러한 연구결과에도 불구하고 Vroom/Yetton모델은 나름대로의 한계를 노출하였다. 그동안의 연구과정에서 나타난 Vroom/Yetton이론의 한계점들은 다음과 같다.³⁾

① 13가지의 상황 각각에 대하여 제시하고 있는 의사결정 방법 처방이, 많은 경우 하나가 아니라 여럿이어서 규범성이 취약하다. 예를 들어 의사결정樹에서 문제유형 1이나 3의 경우 A I, A II, C I, C II, G II 중 어느 것을 택해도 된다고 처방을 하고 있는데 이것은 규범모델

2) 신 유근, 1967. 리더십 이론의 전개, 서울대 경영논집, 제 1권 제 2호, pp.53~81.

3) V. H. Vroom & A. G. Jago. 1988. The New Leadership : Managing Participation in Organizations, Prentice-Hall ; Vroom/Yetton 이론의 구체적 내용에 대해 서는 백기복(1992)참조.

로서 갖추어야 하는 “규범성”을 갖추지 못하고 있다는 증거이다. Vroom / Yetton 모델은 13가지 문제유형 중 단지 6가지에 대해서만 단일 처방을 내리고 있다.

② 모델에 따르면 주어진 문제를 해결함에 있어 선택케 되는 A I에서 G II까지의 의사결정 방법의 유효성은 처방영역(feasible set) 포함 여부에 의해서만 평가 되므로 계단함수(step function)의 성향을 띠게되는데 이것은 연속함수적 성격을 갖는 의사결정의 현실을 제대로 반영하고 있지 못하다. 즉, 처방영역에 포함되지 않은 의사결정 방식들 간에도 유효성의 정도에 있어 차이를 보이며 이것은 처방된 방법들 간에 대해서도 똑같이 적용될 수 있다. '73년 모델에서는, 예를 들어, 의사결정의 일곱가지 규칙들 중 하나를 위반한 결정방식이 세개의 규칙을 위반한 결정방식과 똑같은 정도로 유효하지 않은 것으로 처리하고 있는데 이들간의 유효성 정도의 차이를 반영함이 바람직하다.

③ 문제의 속성(problem attributes)을 규명함에 있어 Yes / No로만 분석토록 함으로써 많은 정보를 잃고 있다. 상황판단이 명확하지 않은 경우 Yes / No 중 하나로 응답하기 보다는 1~5까지를 사용하여 확신의 정도를 가지고 평가함이 보다 바람직하다.

④ 중요한 상황변수들이 반영 되어있지 않다. 예를 들어 '73년 모델은 리더가 훌륭한 결정을 내리기에 충분한 정보를 갖고 있는가 라고만 묻지 그 하급자가 갖고 있는 정보가 어떤 수준인가에 대해서는 묻지 않는다. 또한 시간제약이나 지리적 분산 등과 같이 의사결정에 중요한 영향을 미치는 변수들도 제외되어 있다.

⑤ 복잡한 의사결정 현상을 너무 간략히 기술하고 있다. 지금까지 Vroom / Yetton 모델을 비판해 온(여기서와 같은 이유를 들어 비판한 것은 아니지만) 학자들(예, Field, 1979)은 모델이 너무 복잡하다고 주장해 왔다. 그러나 Miner(1984)가 결론을 내렸듯이 Vroom / Yetton(1973) 모델은 복잡한 의사결정현상을 비교적(다른 리더십 이론들 보다는) 현실적으로 기술하고 있으나 아직 설명해야하는 부분이 많이 남아 있다. Vroom / Jago(1988)도 '73년 모델이 너무 단순하고 원시적이었다고 스스로 비판하고 있다.

따라서 본고에서는 이러한 한계점들을 극복하기 위해서 제시된 Vroom / Jago의 새로운 리더십 이론의 내용을 살펴보고 그 타당성을 검증하려한다.

II. Vroom / Jago(1988)의 『새로운 리더십』이론

Vroom/Jago모델의 내용을 간략히 소개하면 아래와 같다.

① 의사결정 과정(또는 방식)은 과거와 똑같이 AI, AII, CI, CII, GII 등 다섯 가지로 나누고 있다.

② 문제의 속성(즉, 상황변수 : problem attributes)은 1973년 모델에서 일곱 가지였던 것이 『새로운 리더십』에서는 12가지로 확대 되었다. 추가된 상황변수들은 하급자의 정보수준, 시간제약, 지리적 분산, 시간절약 동기, 그리고 하급자 개발 동기 등이다.⁴⁾ 각각의 개념을 요약하면 <표 1>과 같다.

<표 1> 추가된 문제의 속성들

속 성	정 의
하위자 정보	하급자들이 갖고 있는 사안에 대한 정보, 지식, 전문성의 총량을 뜻한다. 리더가 갖고 있는 정보와 비교한 하급자들의 정보수준을 비교하는 것이 아니라 문제(사안)가 요구하는 수준과의 비교이다.
시간제약	비상사태나 위기에 처하여(또는 중요한 기회에 급히 반응해야 하는 상황하에서) 뭐든 결정을 하는 것이 결정을 하지 않는 것 보다 나은 경우를 뜻한다. 이 경우는 하급자 참여의 문제가 아니라 주어진 시간내 반응을 보일 수 있는가의 문제가 된다.
지리적 분산	리더와 하급자가 지리적으로 떨어져 있어 커뮤니케이션이 어려운 상황에서는 하급자 참여의 가능성이 희박해 진다.
시간절약동기	리더의 관리 스타일과 일의 양에 따라서 의사결정 과정에 소요되는 시간의 기회비용이 달라진다. 리더의 시간과 하급자의 시간을 합한 총 시간의 기회비용으로, 다른 중요한 일이 많을 때일수록, 리더가 시간활용을 중시하는 가치관을 갖고 있을수록 시간절약 동기가 커지며 그에 따라 의사결정 과정의 선택이 달라지게 된다.
하급자 개발동기	의사결정 과정에 하급자들을 참여 시킴으로써 조직의 인적 자본 개발의 기회로 삼을 수 있다. 참여를 통하여 새로운 아이디어, 정보, 그리고 우수한 방법 등을 나누도록 함으로써 문제해결 능력을 개발할 수 있다. 리더의 하급자 개발에 대한 중요성 인식 정도에 따라 의사결정과정 선택이 달라진다.

4) 기존의 일곱 변수들은 의사결정의 질, 하급자의 결정사항에 대한 집념, 리더의 정보수준, 문제의 구조화 정도, 집념 발현 가능성, 목표 합치성, 하급자간의 갈등 등이다. 이들에 대한 정의는 백기복(1993,1994)을 참조하기 바람.

③ Vroom/Jago는 앞의 상황변수들 각각을 구체화함에 있어 10개 상황에 대해서 종전의 Yes/No식에서 탈피하여 1~5까지의 연속함수로 표현하고 있다(아직도 Yes/No로 나누고 있는 나머지 두 상황변수는 시간제약과 지리적 분산인데 이들은 개념상 그럴 수 밖에 없는 변수들이다). 이 경우, 문제가 될 수 있는 것은 상황변수들의 조합으로 표현되는 경우의 수의 증가이다. 상황이 일곱 개로 한정되어 있고 분류도 단순히 존재 유무(Yes/No)만을 가지고 했던 구(舊)모델에서도 경우의 수가 $2^7=128$ 가지나 되어 이를 13가지로 줄이는데 있어 많은 어려움이 따랐던 점을 고려한다면, 상황변수의 수나 분류에 있어 보다 복잡해진 새로운 모델이 갖는 문제는 결코 단순하지 않다. 따라서 과거와 같은 방법을 가지고는 그 많은 상황을 다 처리하기가 거의 불가능하므로, 새로운 방법을 모색케 되었다. 우선, 몇 가지 중간적 기준변인들을 설정한 후 그것을 설명해 주는 규칙들을 공식화하여 선택되는 의사결정 방법 각각에 따르는 계수들(coefficients)을 지금까지의 연구결과를 종합하여 함수로 표현하였다.

④ 이론의 조작방법을 수식을 가지고 설명하면 <표 2>와 같다.⁵⁾

<표 2> Vroom/ Jago 모델의 여섯가지 공식들

공 식	내 용
공식 1	$D_{eff} = D_{qual} + D_{comm} - D_{tp}$
공식 2	$D_{qual} = QR - QR/2[(f_2)(LI) + (f_4)(LI)(ST) + (f_3)(GC) + (f_1)(LI)(1 + GC)(CO)/2 + (f_3)(SI)/2]$
공식 3	$D_{comm} = CR - CR/2[(f_1)(CP) - (f_3 + f_4 + 1)(CO)(CP)/2]$
공식 4	$D_{tp} = (D_{qual} + D_{comm})(1 + f_1)(TC)$
공식 5	$Cost = (MT/6)[(1 + f_1)(1 - ST) - (f_3 + f_4 - 1)(CO/W)] - 5(f_4 - 1)(GD)$
공식 6	$Dev_{pt} = (MD/24)(QR)[(1 + f_1) - (f_3 + f_4 - 1)(GC + 0.5)(CO)]$

5) 보다 자세한 것은 Vroom/Jago(1988) pp.229~231을 참조하기 바람.

〈표 3〉 〈표 2〉에 대한 해설

구 분	해 설				
기존변인들	(1) Decision Effectiveness : 의사결정의 유효성				
	(2) Dqual = Decision Quality : 의사결정의 질(선택된 안의 우수성)				
	(3) Dcomm = Decision Commitment : 결정 집착도 (결정된 안을 하급자들이 수용하고 성공적 실행을 위해 집착하는 정도)				
	(4) Dtp = Decision Time Penalty : 시간벌칙 ; 시간제약 대비 소요된 시간의 비율이 1을 초과했을 때 의사결정 유효성에 주는 부정적 영향				
	(5) Cost = 의사결정 과정에 소요되는 시간비용				
	(6) Devpt = Development : 하급자 개발 효과				
상황 변인들	(1) QR = Quality Requirement(의사결정의 질 요구)				
	(2) CR = Commitment Requirement(집착에 대한 요구)				
	(3) MT = Motivation-Time(동기유발-시간)				
	(4) MD = Motivation-Development(동기유발-개발)				
	(5) LI = Leader Information(리더정보)				
	(6) ST = Problem Structure(문제의 구조화 정도)				
	(7) CP = Commitment Probability(집착 가능성)				
	(8) GC = Goal Congruence(목표 일치성)				
	(9) CO = Conflict(갈등)				
	(10) SI = Subordianate Information(하위자 정보)				
	(11) TC = Time Constraints(시간제약)				
	(12) GD = Geographical Dispersion(지리적 분산)				
선택된 의사결정 방법에 대한 계수함수의 값		f1	f2	f3	f4
	AI	-1.0	-1	0	1
	AII	-0.9	0	0	1
	CI	-0.5	0	0	1
	CII	-0.2	0	0	0
	GII	0	0	-1	0

따라서 본고에서는 [공식 1]~[공식 6]까지의 유효성을 검증함으로써 Vroom/Jago모델의 타당성을 검증하려 한다. 즉, 관리자 또는 경영자들이 주어진 문제에 대하여 선택한 의사결정 과정이 Dqual, Dcomm, Dtp, Cost, Devpt 그리고 Deff 등의 여섯 기준 변인들과 어떤 관계를 갖는지를 검증하려는 것이다. 주어진 문제의 상황특성(QR, LI 등)과 의사결정 방법(A I ~G II)을 대표하는 계수함수 f1~f4를 사용하여 산출된 여섯 가지 기준 변인들의 수치와 그러한 기준 변인들을 별도 설문을 사용하여 직접 측정한 값과의 상관 계수가 유의하게 나타난다면 [공식 1]~[공식 6]이 타당성이 있는 것으로 볼 수 있다. 이러한 견지에서 본 연구의 가설을 다음과 같이 설정하였다.

[가설] 의사결정의 유효성, 의사결정의 질, 결정 집착도, 시간벌칙, 결정비용, 하급자 개발 효과 등에 대하여 Vroom/Jago모델의 공식에 의하여 산출된 값과 실제 측정된 값과는 유의적인 상관관계를 보일 것이다.

Ⅲ. 研究의 方法

(1) 연구의 설계

Vroom/Yetton이론을 실증적으로 연구할 때 회상법(예, Vroom & Jago, 1978), 실험법(예, Field, 1982), 그리고 표준화된 시나리오법(예, Jago, 1980)등이 쓰인다. 그러나 회상법의 경우, “회상”의 불완전성에서 오는 정보의 왜곡이 크게 우려되며 실험법의 경우에는 현실성 결여의 문제를 완전히 극복하기가 힘들고 표준 시나리오법은 가장 많이 사용되는 기법이지만 이론의 “타당성 검증”을 위해서는 역시 한계가 있음을 부인할 수 없다. 따라서 본 연구에서는 이러한 한계점 들을 극복하기 위해서 보다 창의적인 새로운 방법을 사용하였다.

우선, 연구의 대상은 과장(課長)을 중심으로 부장, 대리 등 3개의 계층으로 설정하였다. 의사결정의 문제는 과장이 접수는 하였으나 아직 해결하지 아니한 공문(公文)상의 내용으로 하

였다.

자료수집은 약 2주의 간격을 두고 T1, T2로 하였다. T1에서는 과장들로 하여금 접수한 공문 내용의 특성(즉, 12가지 상황의 특성)을 분석하도록 하고 “본 공문을 처리하면서 사용하고 싶은 의사결정 방법을 확인토록 한후, 공문처리 결과에 대하여 의사결정의 질(DQ), 결정집착도(DC), 시간벌칙(Dtp), 비용(Cost), 하급자 개발효과(Devpt), 그리고 의사결정의 유효성(Deff) 등 여섯 가지 기준변인들을 중심으로 별도의 설문에 평가토록 하였다. 과장들이 여섯 가지 변인들에 대하여 평가한 결과를 각각 DQ(2), DC(2), Dtp(2), Cost(2), Devpt(2), 그리고 Deff(2) 라고 칭하였다. T2에 과장이 공문처리 결과를 평가함과 동시에 과장이 처리한 문제 공문의 복사본을 해당 과장의 상급자(부장)와 하급자(대리)에게 보내어 각각 공문 처리 결과에 대한 의사결정의 유효성(Deff)을 나름대로 설문에 평가하도록 하였다. 부장의 유효성 평가 결과를 Deff(1), 대리의 평가결과를 Deff(3)이라 하자.

이렇게 하여 T2에 과장 자신이 처리한 공문결과에 대해서 평가한 결과(즉, DQ(2), DC(2), Dtp(2), Cost(2), Devpt(2), Deff(2))와 앞서의 공식들[1~6]을 적용하여 산출된 DQ, DC, Dtp, Cost, Devpt, 그리고 Deff가 서로 유의적인 상관관계를 보여야 하고 특히 부장과 대리의 Deff(1), Deff(3)과 공식 산출물인 Deff가 유의적 관계를 보여야 타당성이 있는 것으로(즉, 가설이 지지되는 것으로) 볼 수 있다.

이 방법은 과장의 응답을 T1, T2로 분리하고 가장 중요한 유효성(Deff)의 측정을 부장(Deff(1)), 과장(Deff(2)) 그리고 대리(Deff(3))등 3개 계층으로 부터 취함으로써 최근 실증 연구에 있어 큰 문제점으로 대두되고 있는 Common Method Variance를 어느정도 극복할 수 있으며 또한 실제 관리자들이 처리하는 공문의 내용을 의사결정의 문제로 택함으로써 현실성을 높일 수 있었다고 본다.

(2) 연구 대상자

본 연구에서는 한국의 T그룹을 연구의 대상으로 취하여 과장 140명을 연구대상자로 하였다. 부장과 대리는 과장이 처리한 공문결과의 유효성을 평가하는 목적으로만 활용되었다. 과장의 평균 나이는 35.9세(SD = 2.03)였으며 모두 남성이었다. 근속년수 평균은 8.99년(SD =

2.92)이었으며 기능별로는 영업, 기획, 재무, 홍보 등 다양하게 분포되어 있었다.

(3) 변수의 측정

과장으로부터 측정한 변수들은 11개 상황변수(총 12개 상황변인들 중에서 지리적 분산(Geographical Dispersion)은 변동이 없어 제외함)와 의사결정 방법(A I ~G II 중 1개 선택) 그리고 여섯 개의 기준 변인들 DQ(2), DC(2), Dtp(2), Cost(2), Devpt(2), Deff(2)이었다.

11가지 상황변인들의 측정에 있어서는 Vroom/Jago(1988)에 제시된 설문을 한국어로 번역하여 사용하였고 상황 의사결정 방법을 묻는 설문은 “귀하는 선택한 공문을 처리하면서 다음 중 어떤 의사결정 방법을 사용하겠습니까?”[A I, A II, C I, C II, G II]였다(물론, A I ~ G II에 대한 자세한 설명을 제시하였다). 또한 여섯 가지 기준 변인들을 설문 측정하는데 있어서도 Vroom/Yetton모델의 타당성을 검증할때(Vroom & Jago,1978)와 같이 여섯 변수들 각각에 대하여 하나의 질문씩을 구성하여 사용하였다.

IV. 연구의 결과

우선 과장들이 자신이 선택한 공문상의 문제의 속성에 대하여 T1시점에서 11가지 상황변인들 차원에서 분석, 응답한 결과를 앞서의 <표 2>에 나타난 [공식 1]~[공식 6]에 대입하였다. 또한 그 문제를 해결하면서 선택한 의사결정 방법(A I ~G II)에 따라 <표 3>에 제시된 f1~f4의 계수값을 택하여 역시 [공식 1]~[공식 6]에 대입하였다. 그 결과, 모델이 제시하는 DQ, DC, Dtp, Cost, Devpt, 그리고 Deff 값이 얻어졌다.

이 값들과 T2 시점에서 문제해결(공문처리) 결과에 대하여 과장 스스로 평가한 값들 [DQ(2), DC(2), Dtp(2), Cost(2), Devpt(2), Deff(2)]간의 상관관계 분석을 실시하였으며 같은 공문처리(문제해결) 결과에 대하여 과장의 상급자인 부장이 평가한 문제해결의 유효성[Deff

(1)] 값과 하급자인 대리가 평가한 유효성[Deff(3)] 값도 상관관계 분석에 같이 포함시켰다. 상관관계 분석 결과를 제시하면 <표 4>와 같다.

<표 4> 상관관계분석

모델변수 측정변수	DQ	DC	Dtp	Cost	Devpt	Deff
DQ(2)	.3132 [P = .000]	.1488 [P = .087]	.1312 [P = .134]	.1271 [P = .148]	.3216 [P = .000]	.0874 [P = .323]
DC(2)	.1912 [P = .029]	.2860 [P = .000]	.010 [P = .91]	.027 [P = .76]	.2462 [P = .005]	.2097 [P = .017]
Dtp(2)	.079 [P = .37]	-.02 [P = .82]	.836 [P = .000]	-.018 [P = .84]	-.02 [P = .85]	-.6961 [P = .000]
Cost(2)	.116 [P = .19]	.073 [P = .40]	-.068 [P = .44]	.233 [P = .007]	.123 [P = .10]	.146 [P = .10]
Devpt(2)	.283 [P = .001]	.294 [P = .001]	.052 [P = .56]	.3413 [P = .000]	.5221 [P = .000]	.201 [P = .022]
Deff(2)	.295 [P = .001]	.1915 [P = .027]	.0004 [P = .996]	.0663 [P = .45]	.2613 [P = .001]	.2144 [P = .014]
Deff(1)	-.1009 [P = .252]	.1624 [P = .062]	-.1546 [P = .077]	.096 [P = .28]	.096 [P = .28]	.1747 [P = .048]
Deff(3)	.0221 [P = .802]	.1155 [P = .185]	-.171 [P = .05]	.085 [P = .33]	.175 [P = .046]	.2163 [P = .013]

* (2)는 과장의 응답, (1)은 부장, (3)은 대리의 응답을 나타내며 숫자가 없는 DQ, DC 등은 공식에 의해 계산된 값; DQ 등의 의미는 <표 3> 참조. 자료수집상의 어려움 때문에 부장과 대리로 부터는 의사결정의 유효성에 대해서만 측정하여 나머지 다섯변수들에 대한 결과는 제시않됨.

<표 4>에서 밑줄 친 수치들이 본 연구에서의 가설을 검증하기 위해서 살펴봐야 하는 상관계수들이다.

이들 모든 상관계수들이 적어도 $p < 0.05$ 수준에서 유의적인 결과를 보여주고 있다. 따라서

의사결정의 유효성(Deff), 의사결정의 질(DQ), 결정집착도(DC), 시간범칙(Dtp), 결정비용(Cost), 하급자개발효과(Devpt) 등에 대하여 공식에서 산출된 값과 측정된 값간에 유의적인 상관관계가 존재할 것이라는 본 연구의 가설은 지지되었다.

특히, 과장의 결정사항에 대한 부장의 평가[Deff(1)]와 하급자인 대리의 평가[Deff(3)]가 공식에서 산출된 값과 각각 유의적인 상관관계를 보이고 있는 점은 매우 고무적이라 할 수 있다.

V. 토론 및 결론

본 연구에서는 Vroom/Jago(1988)이론의 타당성을 검증하기 위하여 한국 기업 관리자 중 과장들을 중점으로 실제 처리하려는 공문을 한편 선택하게 하여 이론이 제시하는 11가지 상황변수들 차원에서 분석토록 한 후, 원하는 의사결정 방법을 선택하도록 하였다.

또한 공문을 처리하고 난 후 그 문제 해결(공문처리)의 결과에 대하여 과장 자신, 상급자인 부장, 하급자인 대리 등이 평가토록 하였다. 이렇게 얻어진 평가 결과와 이론에서 여섯 가지 공식들을 이용하여 얻어진 값들 간에 상관관계 분석을 실시하였으며 분석결과 모든 면에서 유의적인 상관관계수가 얻어져 Vroom/Jago이론의 타당성이 입증되었다.

본 연구는 한국 기업들에서 흔히 사용되는 공문의 내용을 하나의 문제로 보고 그것을 해결 하는데 가장 적합한 의사결정방법을 선택한 후, 그 결과를 분석, 평가토록 하는 독특한 연구방법을 적용하였다.

본 연구에 대하여 몇 가지 생각해 볼 점들이 있다.

첫째는 Vroom/Jago가 이론에서 제시한 12가지 상황변수들 중 지리적 분산(GD : Geographical Dispersion)을 포함하지 않은 점이다. 그러나 지리적 분산은 사실상 같은 건물안에 근무하는 상하급자들을 대상으로 하였으므로 0(zero)이 되며 이는 [공식 5]의 맨 끝 부분에만 독립적으로 적용되는 항목이므로 본 연구 결과에 아무런 영향을 끼치지 않는다.

둘째, 본 연구는 Vroom/Jago이론 자체의 타당성만을 검증하였으며 'Vroom/Jago의 새로

운 이론이 과거의 Vroom/Yetton이론과 견주어 얼마나 더 의사결정의 유효성을 증진시킬 수 있는가'하는 점에 대해서는 대답을 하지 못하고 있다. 사실 후자의 질문이 보다 결정적으로 Vroom/Jago이론의 효용성을 입증할 수 있는 질문이다. 그러나 상대적 비교에 앞서 이루어져야 하는 연구는 Vroom/Jago이론 자체의 유효성 검증이며 비교검증연구는 앞으로 이루어져야 할 연구과제라 할 수 있다.

셋째, 상황변수들이나 결과변수들(기준 변인들)의 측정에 있어 각각 하나의 질문에 의존하였다는 점을 문제시할 수 있다. 그러나 이것은 Vroom/Yetton이론의 모든 타당성 검증연구들에서 통용되어온 전통적인 방법이며 본 이론에 관한 한 저자들 자신이나 학술지 편집장들도 무리없이 받아들여 오고 있다. 따라서 본 연구에서도 단일 항목을 사용하였다.

넷째, 본 연구에서는 자료수집에 있어 약 2주간의 차이를 두고 T1, T2두 시점을 활용하고 의사결정의 유효성 변수의 측정을 부장, 과장, 대리 등 세 계층으로 다변화함으로써 동일시점, 동일원천, 동일방법에 의한 자료수집시 문제가 되는 Common Method Variance를 극복하려고 노력하였으나 완벽하지는 못하였다. 즉, 공식에 의해서 산출된 의사결정의 질(DQ), 결정집착도(DC), 시간벌칙(Dtp), 시간비용(Cost), 하급자 개발효과(Devpt) 등과 과장의 그 각각에 대한 응답결과간의 상관관계가 유의하게 나타나기는 하였으나 공식에 포함된 변수들 자체가 과장자신의 응답에 기초하였으므로 Common Method Variance의 소지가 여전히 남아 있다. 또한 부장, 대리 등으로 자료원을 다양화하기는 하였으나 자료수집상의 어려움때문에 변수측정을 의사결정의 전체적 유효성(Deff) 한 변수에만 국한함으로써 나머지 기준변인들(즉, DQ, DC, Dtp, Cost, Devpt)과의 관계에 대해서는 알아볼 수 없었다는 점이 한계로 남아 있다.⁶⁾ 그러나 실제의 문제(공문)에 대하여 분석토록하였고 시점을 달리한 점, 그리고 의사결정의 유효성과 같은 중요한 변수의 측정을 다변화한 점 등은 불완전하나마 의미있는 시도였다고 보여지며 앞으로의 연구에서 좀더 완벽하게 추구되어야 할 과제라고 사료된다.

다섯째, Vroom/Yetton(1973)이론을 테스트하는 다섯째 과정에서 논란이 되었던 Self-report의 문제, 실험자효과(experimenter effect)의 문제, 그리고 Social desirability효과문제 등(Field, 1979)을 들어 본고에서의 검증과정에 대하여 이의를 제기할 수도 있다. 그

6) 이 내재 이슈는 본 논문의 심사과정에서 심사자들이 지적해 준 사항이다. 그들에게 감사의 뜻을 전한다. 그리고 한 심사자는 Common Method에 의한 효과의 증폭현상을 multicollinearity의 문제로 제시하였다.

러나 Field(1979, p.251)가 주장했던 Self-report의 문제란 응답자들이 자신이 과거에 내렸던 의사결정사례를 회상하여 적도록한 후 그것을 분석의 단위로 사용했을때 발생할 수 있는 것인데 본 연구에서는 실제공문을 분석단위로 사용하였기 때문에 해당되지 않는다.

1980년대 들어 이러한 비판은 표준화된 사례집을 사용하기 시작하면서 극복되었다. 단, 앞에서 언급한 변수측정에 있어서의 Self-report의 문제는 존재하며 앞으로의 연구에서 사례의 특성분석 수단과 결정 평가수단을 분리시킴으로써 극복할 수 있을 것이다.

또한 실험자효과(Field, 1979, p. 252)란 응답자들이 가설을 추측하여 그에 맞게 응답해 주려는 성향이라고 볼 수 있는데 이것은 Field가 밝힌 것처럼 본 모델을 응답자들이 이해하고 있으면서 모델의 처방에 맞게 응답하려했을때 발생하게 된다. 그러나 본 연구의 응답자들이 Vroom/Yetton 모델의 구체적 내용을 이해하든가 실천하고 있었다는 증거가 없으므로 역시 해당되지 않는다.

반면에 Social Desirability 효과는 참여를 일반적으로 선(善)한 것으로 규정짓는 사회적 분위기때문에 본 연구과정에도 개입되었을 수 있다. 이것은 한국기업관리자들이 미국기업 관리자들보다 더 참여적이라는 또다른 연구결과에 의해서도 어느정도 추론될 수 있다.⁷⁾

결과적으로 본 연구는 한국에서 실시된 리더십 이론에 대한 타당성 검증연구였다. 서두에서도 언급하였듯이 앞으로 보다 많은 실증적 연구가 이루어져 국내 리더십 연구의 발전에 기여할 수 있어야 할 것이다.

7) 백 기복, 1992. 전계논문.

참고 문헌

1. 백기복, 1992. 한미 기업관리자들의 리더십 스타일 비교연구, 인사 조직연구, 인사 조직학회, pp. 259-286.
2. 백기복, 1993. 규범적 의사결정과 리더십, 경상논총, 국민대 경제연구소, pp. 165-172.
3. 백기복, 1994. 조직행동연구, 법문사.
4. 신유근, 1967. 리더십 이론의 전개, 경영논집, 서울대.
5. Böhnisch, W., Jago, A. G., & Reber, G. (1987). Zur Interkulturellen Validität des Vroom/Yetton modells. *Die Betriebswirtschaft*, 47, 85~93.
6. Field, R. H. G.(1979). A critique of Vroom-Yetton contingency model of leadership behavior. *Academy of Management Review*, 4, 249~257.
7. Field, R. H. G.(1982). A test of the Vroom-Yetton normative model of leadership. *Journal of Applied Psychology*, 67, 523~532.
8. Jago, A. G.(1980). Organizational characteristics and participative decision making. *Proceedings of the 12th Annual Conference of the American Institute of Decision Sciences*, pp. 334~336.
9. Liddell, W. W., Elsea, S. W., Parkinson, A. E., & Hackett, A. M.(1986). A replication and refinement of "A test of the Vroom-Yetton normative model of leadership." Manuscript submitted for Publication.
10. Miner, J. B.(1984). The validity and usefulness of theories in an emerging organizational science. *Academy of Management Review*, 9, 296~306.
11. Tjosvold, D., Wedley, W. C., & Field, R. H. G.(1986). Constructive controversy, the Vroom-Yetton model, and managerial decision-making. *Journal of Occupational Behavior*, 7, 125~138.
12. Vroom, V. H., & Yetton, P. W.(1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburgh : University of Pittsburgh Press.

13. Vroom, V. H., & Jago A. G.(1974). Decision making as a social process : Normative and descriptive model of leader behavior. *Decision Sciences*, 5, 743~769.
14. Vroom, V. H., & Jago A. G.(1978). On the validity of the Vroom/Yetton model. *Journal of Applied Psychology*, 63, 151~162.
15. Vroom, V. H., & Jago, A. G.(1988). *The New Leadership*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
16. Zimmer, R. J.(1978). Validating the Vroom-Yetton normative model of leader behavior in field sales force management and measuring the training effect of TELOs on the leader behavior of district managers. Unpublished doctoral dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University.

On the Validity of the Vroom / Jago's(1988) New Leadership Model

Kibok Baik, Ph. D*

ABSTRACT

The present study tested the validity of the Vroom/Jago's model, a revised version of the Vroom/Yetton's(1973) normative leadership theory, using 140 Korean middle-level managers. The subjects were asked to select a document that they have not dealt with, but will do in the near future, and to choose a decision-making method out of AI through GII that they would use in solving the problem in the document. Also, they were asked to analyze the documented problem in terms of 12 attributes provided by the model. About 2 weeks later, when documented problems had been dealt with, their results were evaluated by the middle-level managers on decision quality, decision commitment, subordinate development, cost, time penalty, and decision effectiveness. The results of each problem were also evaluated by each middle-level manager's superior and subordinate on decision effectiveness. The results of the measurements were then correlated with those normatively provided by the model. The correlation results showed that the Vroom/Jago model is valid. Some limitations of the study were also discussed.

* Associate Professor, Department of Management, Kookmin University