

# 「리더십」과 狀況變數

趙 錫 俊\*

## <目 次>

- |          |               |
|----------|---------------|
| 1. 序 論   | 4. 通路·目標理論    |
| 2. 狀況條件論 | 5. 意思決定參與規範模型 |
| 3. 成長循環論 |               |

## 1. 序 論

리더십의 理論은 歷史的으로 보면 資質論(Traits Theory)으로 부터 시작하여 行動類型(Styles of Leader Behavior)論을 걸쳐서 狀況論(Situation Theory)까지 發展하여 왔다.

오늘날의 「리더십」 理論家들 속에서 이 資質論을 믿는 사람은 없다. 그러나 아직도 常識的인 世界에서는 매우 꾸준히 主張되는 理論이다. 「리더」와 「리더」아닌 者와의 사이에는 무엇인가 差異가 있으리라고 생각하는 것이다.

이런 생각은 社會各方面의 實務界에서 꾸준히 前題되어 있다. 例를 들면 社員採用, 裝學生選拔, 幹部昇進, 士官生徒選拔, 各種 訓練事業 등에서 「리더십」 資質의 發見과 養成을 크게 浮沬시키는 것을 들 수 있다. 이 過程에서 性格測定을 위한 質疑書를 통해서 이런 資質의 有無를 判別할 수 있는 것 같이 생각한다.

行動類型論에서는 効果性(effectiveness)이라는 새로운 基準을 導入하고, 이것을 올리는 「리더」의 行動類型이 무엇인가라는 研究를 하게 되었다.

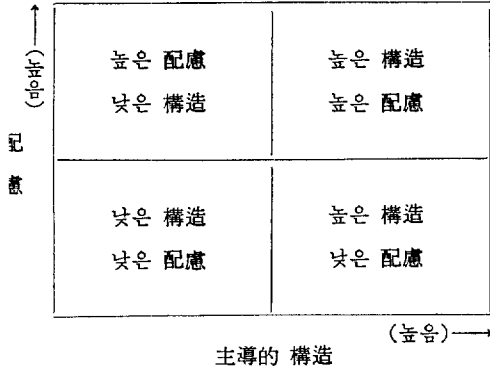
Lewin 等の 경우에는 民主性이라는 하나의 連續線上에 各 「리더」를 놓고 比較하고 있는데 대해서 「오하이오」 研究는 配屬局面과 主導的 構造의 兩局面을 同時에 考慮하면서 「리더」의 行動類型을 나눈다는 점이다.

以上の 두가지 側面은 同一線上에 있는 것이 아니고 各各 性質이 다른 別個의 것으로 보고, 「리더」의 類型을 다음의 네가지로 나누어서 考慮하였다.<sup>(1)</sup>

\* 서울大 行政大學院 教授

(1) Pau Hersey and Kenneth H. Blanchard, "Life Cycle Theory Leadership," in Watter E. Nattewyer, ed., *Classics of Orgauizational Behavior*, Moore Publishing Co. Inc., Oak Park, 111. 1978, p. 217.

〈圖 1〉 「오하이오」 研究의 리더십 類型



Managerial Grid 理論은 「오하이오」 研究의 行列에서 暗示를 받은 것이다. Blak 와 Mouton 은 「리더」의 類型을 네가지가 아니라 다섯가지로 나눈다.

전술한 「오하이오」 연구나 Managerial Grid 의 理論家들은 各類型의 效果性이나 生産性과의 關係를 研究하면서 무엇인가 理想型이 있을 것이고, 그것을 勸할만한「것이라고 想定하고 있었다. 즉 「오하이오」 研究에서는 「높은 配慮, 높은 構造」, Managerial Grid 에서는 Team 管理를 은근히 理想型으로 생각했었다.

미쉬간연구(The Michigan Studies)도 研究의 目的에 있어서 「오하이오」 研究와 매우 類似하다. 즉 效果性이 높은 指導者와 낮은 指導者 사이에 行動類型上的 어떤 差異가 있는가를 發見하고자 하는 것이었다. 다만 이들이 다른것은 「오하이오」 研究처럼 「리더」行動의 共通側面을 찾아서 이것을 質疑書化하여 測定하는 方法을 強調하지 않고, 그때 그때 研究 「프로젝트」와 달리 構想하는 多樣性을 갖고 있었다는 점이다.<sup>(2)</sup>

따라서 여러가지 研究들이 多樣한 結論에 있다.

그러나 Rensis Likert 는 시스템(system) 또는 「參與集團」 시스템 (Participative-Group System)의 理論을 發展시켰다.

그러나 普遍的으로 어떤 組織에 가던 System 4가 가장 效果的인것 같이 말할 수는 없다. System 4의 主張은 「리더」의 一般的인 行動性向을 말하는 것이며, 具體的인 行動次元에 가던 狀況에 따라 다르다는 것을 是認하지 않을 수 없을 것이다.

왜냐하면 以上の 變數 속에는 部下에 관한것, 構造에 관한 것이 많으며, 이것들은 組織에 따라 다른 것이기 때문이다. 그러니까 具體的인 狀況條件이 어떠한에 따라서 指導者의 行動이 달라져야 하며, Likert 自身도 이를 是認하고 있다.<sup>(3)</sup>

(2) Victor H. Vroom. "leadership" in Marvin D. Dunnette, ed. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago, 1976, p.1532.

(3) R. Likert, *New Patterns of Management*, New York, McGraw-Hill, 1961, p. 95.

## 2. 狀況條件論(Contingency Theory)

狀況을 考慮에 넣는 思考方式은 위에서 紹介한바와 같은 「리더」의 行動類型論을 媒介로 하여서 出現하기 始作하였다. 그 가운데는 「리더」의 性格上的 屬性과 狀況의 要求條件과를 綜合시킬려는 理論模型으로서 Fiedler의 理論이 있다.<sup>4)</sup>

그는 리더라는 것은 影響力과 權力을 행사하는 것이 本質이라고 한다. 그런데 「리더」가 이런 影響力을 행사하려면 그가 처한 狀況別로 그 行使態度가 다를 수밖에 없다고 본다. 그래서 「리더」가 처한 狀況을 세 가지 側面에서 나눈다. 바꿔 말하면 「리더」의 狀況이라는 것은 세 가지로 구성되어 있다고 보는 것이다.

첫째는 「리더」와 部下와의 關係(Leader-Member Relation)이다. 이것은 「리더」가 部下들로부터 받는 信任과 忠誠의 程度와 「리더」가 部下들에 의하여 매력적인 人物이라고 인지는 程度를 말한다. Fiedler는 이것을 Sociometry에 의하여 측정한다.

둘째는 業務構造(Task Structure)이다. 이것은 業務가 上部로부터 주어진 정도를 말한다. 業務가 上部로부터 주어졌다고 하는 것은 그 業務의 內容이나 方法이 上部의 支持를 받고 있는 정도를 말한다. 구체적으로 이것을 측정할 때에는 ① 決定이 上部의 決裁를 받은 程度, ② 集團員들에게 그 일의 內容이 알려진 程度, ③ 業務遂行方法의 多様性, ④ 問題에 대한 正答의 數 등에 의한다. 그러니까 上部에 의하여 결재받았고, 많은 集團員들이 일의 內容을 알고 있고, 業務遂行方法이 하나밖에 없고, 正答도 하나밖에 없는 때 가장 고도로 業務가 構造化된 때라고 할 수 있다.

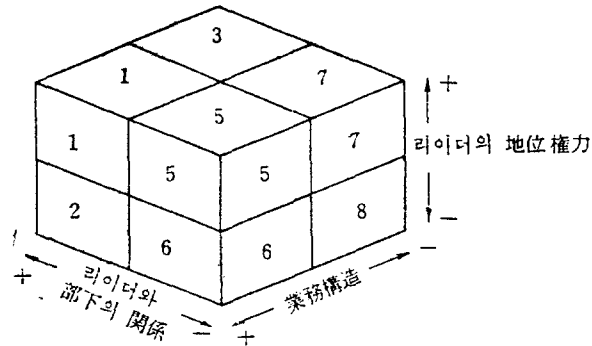
셋째는 地位權力(Position Power)이다. 이것은 「리더」가 公의 地位를 점함으로써 생기는 權力을 말하며, 그가 갖고 있는 報償과 處罰權, 公式的 權威를 포함하며, 또 그의 背景으로 組織이 自己를 지지하는 것까지를 포함한다.

이상 세 가지 側面에 의하여 다음 〈圖 2〉에서 보는 바와 같은 分類를 하여 各分類마다 하나의 集團을 대표하는 것으로 생각했다. 예를 들면 이 圖에서 7의 칸은 「리더」의 地位權力은 많고, 業務構造는 덜 構造化되어 있고, 「리더」와 部下 간의 關係도 좋지 않은 集團을 말하는 것이다.

이상의 8個 칸을 各各 側面別로 분류하고 거기에 따라서 어떤 類型的 「리더쉽」이 적절할가를 표시해 주고 있다. 다음의 〈圖 3〉이 이를 나타낸다.

(4) F. E. Fiedler, "The Leader's Psychological Distance and Group Effectiveness," in D. Cartwright and A. Zander, eds., *Group Dynamics*, 2nd, ed., New York, Harper and Row, 1960.

F. E. Fiedler, "A Contingency Model of Leadership Effectiveness," in L. Berkowitz, ed., *Advances in Experimental Social Psychology*, New York, Academic press, 1964.



〈圖 2〉 Fiedler의 狀況條件 立體圖

이 圖에서 「리—이더」와 部下의 關係, 業務構造, 「리—이더」의 地位權力의 세 가지는 狀況을 대표하는 것이고, 가장 위에 있는 칸은 指導類型을 대표하는 것이다.

受容的·受動的· 配慮的 리더십								
統制的·動的· 構造的 리더십								
分類集團	1	2	3	4	5	6	7	8
리더와部下의關係	좋다	좋다	좋다	좋다	나쁘다	나쁘다	나쁘다	나쁘다
業務構造	構造的		非構造的		構造的		非構造的	
리더의地位權力	強	弱	強	弱	強	弱	強	弱

〈圖 3〉 Fiedler의 리—더십 類型

이 圖에 의하면 業務構造가 많이 構造化되어 있고, 「리—이더」가 部下들에 의하여 좋게 받아들여지고 있을 때에는 受容的·受動的·配慮的 「리—이더십」보다는 統制的·動的·構造的 「리—이더십」이 더 효과적이라는 것을 나타내 주고 있다. 狀況이 좋지 않은 경우, 그러니까 예를 들면 自發的 社會集團의 議長이 集團員들이 좋아하는 사람은 아닌데 業務는 抽象的인 것을 해야 할 때는, 리더는 權威主義적이고 指示的으로 행동해야 한다. 이 때에 參與的인 方法을 쓰면 集團自體가 와해될 염려가 있는 것이다.

뿐만 아니라 Fiedler는 「리—이더」自身도 원래 그의 性格上 어떤 쪽에 속한다는 이야기를 할 수 있다고 생각한다. 이것을 그는 '가장 싫어하는 同僚의 尺度'(L.P.C.: Least Preferred Coworker)에 의하여 측정할 수 있다고 믿는다. 그 결과에 따라서 自己의 「리—이더십」의 類型에 맞추어서 狀況을 택하는 것이 유리하다고 생각한다. 예를 들면, 配慮적이고, 受容的인 指導型을 가진 사람은 ① 業務가 構造化되어 있고, 「리—이더」가 部下들에게 받아들여지지 않는 狀況이나 ② 部下들에게는 잘 받아들여지고 있지만 業務가 非構造化

된 狀況下에서 가장 效果的으로 일할 수 있다고 한다.

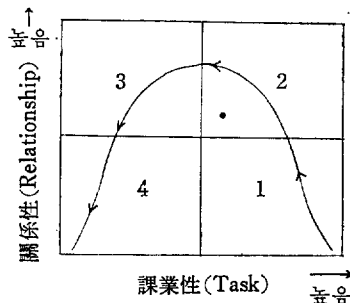
Fiedler의 이런 狀況條件論은 많은 狀況別로 필요한 「리더쉽」을 열거하고 있고, 따라서 指導者가 어떤 集團에서는 效果的이었다가 他集團에 가면 非效果的인 理由도 설명할 수 있는 長點이 있다. 그러나 「리더쉽」類型的 分類基準 自體는 아직도 전통적인 것을 이용하고 있다.

### 3. 成長循環論(Life Cycle Theory)

이것은 Hersey와 Blanchard가 主張하는 것으로 前述한 「오하이오」 研究의 行列에 근거를 두어, 여기에다 被指導者의 成熟度를 狀況變數로 使用한 것이다.<sup>(5)</sup>

이들은 다음의 圖에서 보는바와 같이 配慮과 構造를 各各 關係性(Relationships)과 課業性(Task)으로 改稱하고 네개의 象限에서 U字型으로 「리더쉽」類型的이 變하는 것을 생각하고 있다.

部下들의 成熟度에 따라서 「리더쉽」도 適應해야 한다는 것이다. 그리고 部下들은 成熟度가 時 1의 경과와 더불어 점차 增加한다는 것이다. 成熟度라는 것은 部下의 相對的 獨立性을 말한다. 즉 責任을 질 수 있고 成熟欲이 強한 것을 말한다. 사람이 教育과 經驗이 增加할수록 成熟度도 增加한다고 본다. 그러나 生理的 年齡과 반드시 比例하는 것은 아니라고 한다. 그래서 처음에는 未成熟한 部下를 거느린 第1의 칸에서는 課業指向的인 「리더쉽」을 行使하다가 第2의 칸인 높은 關係性 높은 課業指向性으로 옮겨가야 되고, 다음에는 높은 關係性, 낮은 課業指向性으로, 그리고 마지막에는 네째칸인 낮은 關係性, 낮은 課業指向性으로 옮겨가는 것이 옳다고 한다. 勿論 以上은 部下들이 未成熟狀態로부터 점차로 成熟狀態로 成長해 가고 있다는 것을 전제하고, 거기에 따라서 構造性이나 課業指向性뿐만 아니라 配慮나 關係性까지도 줄여 주는 것이 옳다는 理論이다. 마치 父母가 子息의 成長循環에 따라서 점차 獨立性을 부여하는 것과 같은 類推方法을 使用하고 있다고 할 수 있다.



〈圖 4〉 「리더쉽」의 成長循環表

(5) Paul Hersey와 Blanchard, 前掲論文, p. 221.

#### 4. 通路一目標理論(Path-Goal Theory of Leadership)

通路一目標理論이라는 것은 House, Dessler 와 Mitchell 등이主張하는 것으로 指導者の 役割은 部下로 하여금 自己의 目標을 達成하게 하고, 그 目標에 이르는 通路를 明白히 하는 것이라고 본다.<sup>(6)</sup>

指導者が 이렇게 하는 경우에 비로서 部下는 動機刺戟을 받게 되고, 滿足할 수 있게 된다는 것이다. 그러니까 指導者는 部下가 自己의 職務目標나 個人目標 그리고 이들 目標들에 到達하는 通路에 關하여 認知하는 過程에 영향력을 行使할 수 있다는 것이 前提 되어 있다.

이 理論은 그 바탕으로서 動機論 가운데 期待模型(Expectancy Theory)에 근거를 두고 있다.

이 理論의 새로운 領域이라 할 수 있는 것은 「리더」의 行動의 影響에 關하여 새로운 側面을 다루고 있다는 것과 「리더」의 行動의 影響이 나타날 수 있는 狀況變數가 무엇인가를 暗示해 준다는 점이다.

當初에 이 理論을 提示한 M. Evans는 指導者가 部下들에 대하여 支援的일 때 즉 部下들의 必要를 配慮할 때, 그리고 指導者가 部下들에게 指示와 指導할 때에 비로소, 「리더」의 行動과 部下의 業績水準 사이에는 積極的인 關係가 成立하였다고 한다. 그리고 同時에 이것은 部下들이 自己들의 努力이 願하는 報償에 到達할 수 있을 것이라고 期待하고 있었고, 「리더」의 行動이 이런 期待形成에 公헌하는데만 成立한다고 하였다.<sup>(7)</sup>

그후 House 등이 이것을 더 開發하였다. 이들은 指導型을 네가지로 나눈다.

- ① 指示的 「리더쉽」(Directive Leadership)
- ② 支援的 「리더쉽」(Supportive Leadership)
- ③ 參與的 「리더쉽」(Participative Leadership)
- ④ 成就指向的 「리더쉽」(Achievement-oriented Leadership)

리더가 影響을 줄 수 있는 部下의 態度 또는 期待를 다시 세가지로 나눈다.

- ① 部下의 滿足
- ② 部下에 의한 「리더」의 受諾
- ③ 部下가 努力은 效果的인 業績向上에 도움이 되고, 效果的인 業績은 다시 報償으로의 通路가 된다고 期待하는 것.

勿論, 同一-指導者가 狀況의 變遷에 따라서 相異한 「리더쉽」 類型을 使用할 수 있는 것

(6) Robert J. House and Terence R. Mitchell, "Path-Goal Theory of Leadership," in Walter, ed., 前掲書, pp. 226~236.

(7) M.G. Evans "Extensions of a Path-Goal Theory of Motivation," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 9(1974), pp. 172~178.

으로 생각한다.

이들이 세운 假說은 다음과 같다.

- ① 部下의 立場에서 보면 「리더」의 行動이 即刻의인 滿足의 근원이 되거나 將來의 滿足을 위한 手段이 된다고 생각할 때에 비로서 受諾될 수 있고, 滿足할만한 것이다.
- ② 「리더」의 行動은 첫째로 部下의 必要에 대한 滿足은 效果的인 業績에 依해서만 이루어질 수 있는 것으로 하던가, 둘째로 效果的인 業績을 위해 必要的인 指導, 案内, 支援, 報償 등을 提供함으로써 部下의 環境을 補完하는 때에만 動機刺戟의 效果가 있을 것이다.

「리더」가 해야하는 機能은 다음과 같다.

- ① 「리더」가 어느 정도의 統制性을 갖고 있는 分野에서 部下가 自己의 必要性을 認定하는 意識喚起를 시키는 것.
- ② 部下가 職務目標을 達成하면 이에 대한 個人的인 報償을 증가시키는 것.
- ③ 指導와 案内를 통하여 部下가 이들 報償에 到達하는 通路를 쉽게 통과하도록 하는 것
- ④ 部下가 自己의 期待를 더 明瞭化하는데 도움을 줄 것.
- ⑤ 業績向上을 통하여 個人的인 滿足을 얻는데 妨害가 되는 것들을 除去하는 것.
- ⑥ 業績向上을 통하여 個人的인 滿足을 얻을 수 있는 機會를 增加시키는 것.

이 理論에서는 두가지의 狀況變數(Contingency Variables)를 들고 있다. 狀況變數라고 하는 것은 「리더」의 行動이라는 變數와 部下의 滿足이라는 變數의 關係를 조정하는 變數를 말한다.

두가지 狀況變數 가운데 첫째는 部下의 屬性이다. 예를 들면 部下가 그 思考方式에 있어서 自己에게 일어나는 것들은 自己行動 때문이라고 믿는 사람은 參與의 「리더쉽」에 대하여 더 滿足할 可能性이 있으며, 反對로 自己에게 일어나는 것들은 우연의 結果라고 믿는 사람은 指示的인 「리더쉽」에 대해서 더 滿足하는 경향이 있다고 한다. 自己行動을 統制하는 것이 무엇으로 생각하는가의 문제를 統制的 位置(Locus of Control)의 問題라 부른다.

또 部下가 맡은 課業을 처리하는 自己의 能力(ability)을 어떻게 認知하는가도 部下의 特徵에 속한다. 즉 自己의 能力을 높이 評價할수록 指示的인 「리더쉽」에 대하여 受諾할 수 없다고 생각할 것이다.

狀況變數의 둘째는 部下가 職務目標을 自己의 必要를 成就하기 위하여 반드시 對處해야 하는 그의 環境의 壓力과 要求들을 들 수 있다. 예를 ① 部下가 해야할 課業, ② 組織의 公式的인 權威體系, ③ 第1次職務集團 등이 그것들이다.

이런 것들은 部下로 하여금 動機刺戟劑 역할을 해서 必要的인 課業을 수행하게 한다. 또 이들은 部下로 하여금 制約(constraints)으로 作用하여 때로는 그것을 미리 意識하게 하고 따라서 期待를 明瞭化함으로써 部下에게 도움을 주며, 反對로 때로는 努力의 增加를 못하게

制限하기는 한다.

또 이런 要因들 自體가 業績成就에 대한 報償으로서의 作用을 할수도 있다.

가령 課業의 性質이 「리더」이고, 集團規範이 明白하고 公式權威體系上的 統제도 明白하기 때문에 自然히 目標과 그에 이르는 通路도 明白할 때는, 「리더」가 目標과 通路를 明白히 하는 行動을 한다면, 部下는 이를 不必要하게 細密한 統制行爲로 받아들일 것이다.

그러니까 「리더」의 行動은 部下로 하여금 環境의 不確實性, 他人으로 부터의 威脅 또는 挫折意識의 對象에 대하여 對處하는 것을 도와줄 때에 비로서 動機刺戟에 도움이 된다. 以上과 같은 通路·目標理論을 要約하면 다음 圖와 같다.

「리더십」에 관한 通路·目標理論은 前述한바와 같이 動機論中的 期待理論 特히 Vroom의 「通路-目標接近法」(Path-Goal Approach)를 「리더」 行動의 立場을 加味하여 修正한 것이라 할 수 있다.

〈圖〉 通路-目標理論의 要約

「리더」 行動	狀況 要素		原 因	部下的 態度와 行動
1. 指示的 (Directive)	1. 部下的 特徵 統制的 位置(Locus of Control) 能力(Ability)	영향⇒	個人的 認知	1. 職務滿足 職務→報償
2. 支援的 (Supportive)	2. 環境의 要因			2. 指導者의 受諾 指導者→報償
3. 成就指向的 (Achievement Oriented)	課業(the Task) 公式 的 權威體系(Formal authority system)	영향⇒	動機刺戟(Motiva- tional stimuli)	3. 動機的行動 (Motivational Behavior)
4. 參與的 (Participative)	一次職務集團 (Primary Work Group)		制約(Constraints) 報償(Rewards)	努力→業績 業績→報償

## 5. 意思決定參與規範模型

### (Normative Model of Participation in Decision Making)

이것은 Victor Vroom의 理論으로서 「리더」를 意思決定者로 보고 部下를 指導하는 行動도 따라서 意思決定의 問題로 간주한다.

勿論 그도 狀況마다 指導方式이 달라야 한다고 생각하고, 부딪치는 指導上的 問題마다 解決해야 할 方向을 提示한다. 그런 方向대로 한다면 組織의 業績은 向上되리라는 것이 前提되어 있다.<sup>(8)</sup>

이제 이 理論의 內容을 仔細히 보면 다음과 같다. 첫째로 指導方法 다른말로 하면 意思

(8) Victor Vroom, 前掲論文, pp. 153~1544.



決定過程의 分類를 다음과 같이 한다.

A I : 貴下가 現在 使用할 수 있는 情報를 사용하여 貴下 스스로 問題를 풀거나 決定을 하라.

A II : 部下로부터 必要한 情報를 얻어라. 그리고 貴下 스스로 問題를 解決하라. 部下로부터 情報를 얻을 때 그에게 問題를 말할 수도 있고 말하지 않을 수도 있다. 그러나 意思決定過程에서의 部下의 役割은 明白히 必要한 情報를 提供하는 것이다.

C I : 관련된 部下들에게 個別的으로 問題를 알려라. 그래서 그들이 아이디어나 提案을 받되, 이들을 集團으로 한자리에서 다루지 말라.

그런 다음에 貴下가 決定할 것이며, 이 決定에 部下의 생각이 채택될 수도 있고 채택되지 않을 수도 있다.

C II : 問題를 集團體로서의 部下들과 相議하여 이들의 아이디어와 提案을 받아라. 그런 다음에 決定은 貴下가 할 것이며, 이 決定에 部下의 생각이 反映될 수도 있고 反映되지 않을 수도 있다.

G I : 問題를 集團體로서의 部下들과 相議하라. 다 함께 代案들을 만들어 내고 評價하고 解決策에 대한 合意에 到達하도록 努力하라. 貴下의 役割은 司會者와 같다.

貴下의 解決策이 採擇되도록 集團에게 影響力을 行使하지 말 것이며, 貴下는 集團會員이 支持하는 解決策이면 무엇이든지 採擇하고 執行할 姿勢가 되어 있어야 한다.

以上에서 볼 수 있는 것처럼 Vroom은 意思決定過程에서의 部下의 參與程度의 問題를 分類基準으로 하고 있음을 알 수 있다.

이제 意思決定이 잘됐는가 잘못되었는가를 效果性이라 하고, 效果性의 判斷基準으로 다음과 같은 세가지를 잡는다.

- ① 決定의 質 또는 合理性
- ② 部下들이 그 決定을 效果的으로 執行하려는 受諾 또는 一體感의 程度
- ③ 決定에 걸리는 時間

參與를 시킬수록 時間은 더 걸리고 質과 受諾可能性은 높아지는 關係에 있을 것이다. 그러나 指導者의 立場에서 보면 이 세가지의 어디에 重點에 두는가에 따라서 參與의 方法의 程度를 擇하게 될 것이다. 그러나 이 세가지의 結果라는 것은 狀況別로 달라질 것이다.

그래서 特定意思決定方法이 더 效果的이라고 생각될 수 있는 狀況屬性이 무엇인가를 찾아내는 것이 重要하게 된다. 그런데 狀況이라는 것은 解決을 要하는 意思決定의 問題(Proben)라고 할 수 있으므로, 問題의 屬性을 찾는 問題가 된다.

問題의 屬性 및 이 屬性을 指導者에 대한 設問化한 것은 다음과 같다.

A. 決定의 質의 重要性 : 質的 要求가 重要한 問題로서 어떤 特定解決方法이 他解決方法에 比하여 더 合理的인 可能性이 많다고 볼 수 있는가?

- B. 持筆者가 높은 質의 決定을 스스로 할 수 있는 그 方面에 관한 充分한 情報과 專門性을 갖고 있는 程度: 나는 높은 質의 決定을 할 수 있는 充分한 情報을 갖고 있는가?
- C. 問題가 構造化되어 있는 程度: 이 問題는 構造化되어 있는가?
- D. 決定의 效果的인 執行을 위하여 部下의 受諾이나 一體感이 必要한 程度: 部下에 의한 決定의 受諾이 대단히 重要한가?
- E. 「리더」의 獨斷的 決定이 部下에 의하여 受諾될 可能性: 萬一 貴下가 혼자서 決定한다면, 部下들이 이를 받아드릴 可能性이 꽤 있는가?
- F. 部下가 問題속의 目的에 나타난 組織目標를 達成하고자 하는 動機化의 程度: 이 問題를 解決함으로써 얻을 수 있는 組織目標의 成就를 部下들이 바라고 있는가?
- G. 選擇된 代案에 대하여 部下들이 異見을 가질 可能性의 程度: 選擇된 解決策에 대해서 部下들 사이에 異見이 있을 것인가?

Vroom의 以上과 같은 問題屬性은 全部 連續線上에 놓여 있는데, 質問의 形式은 Yes, No의 答이 나오도록 되어 있다. 이것은 後述하는 Decision Tree를 만들기 위한 생각때문에 그렇게 된 것이다. 連續線上의 問題를 有·無의 問題로 바꾸어놓으면 連續線의 存在與否를 確認하는 것 밖에 되지 않는다는데 이 模型의 難點이 있다.

아무튼 이렇게 有無의 問題로 바꾸어 놓은 다음에는 意思決定過程에서 決定의 質과 受諾性을 保障하기 위하여 適用할 規則들을 開發하고 있다. 이런 規則들의 適用을 통하여 前述한 分類 속의 代案들은 除去하는 方法을 擇한다.

이들 規則들은 決定의 質을 確保하기 위한것 세계와 決定의 受諾性을 確保하기 위한것 네개로 構成된다.

- ① 情報規則(The Information Rule): 決定의 質이 重要하고, 「리더」가 이에 관한 充分한 情報과 專門知識이 없으면 A I 은 除去된다.
- ② 目標一致規則(The Goal Congruence Rule): 萬一 決定의 質이 重要하고 部下들은 그 問題解決을 통한 組織目標達成을 支持하지 않으면 G II 는 除去된다.
- ③ 非構造的 問題規則(The Unstructured Problem Rule): 이것은 決定의 質이 重要하고 「리더」는 情報가 없고, 問題는 非構造化(正確히 어떤 情報가 必要하며 어디에 그것들이 있는지 모르는 경우)된 때로서, 이때에 使用할 方法은 情報를 能率的, 效果的으로 얻을 수 있고, 部下들이 問題에 관한 充分한 情報를 갖고 그들사이에 交互作用을 벌이는 것이 이런 能率的이고 높은 質의 解決策을 마련할 수 있게 한다고 본다. 따라서 이런 때에는 A I, A II 그리고 C I 은 除去된다.
- ④ 受諾規則(The Acceptance Rule): 效果的 執行을 위하여 決定의 受諾이 가장 重要하면 그리고 「리더」에 의한 獨自的 決定이 이런 受諾을 同伴할 것 같지 않으면 A I 과 A II 는 除去된다.



마다에 擇할 수 있는 代案들이 複數가 있을 때는 어떤 것을 먼저 擇해야 하는가?

이 문제에 관하여 Vroom 은 이번에는 決定의 效果性的의 基準가운데 所要時間을 導入하여 適用한다. 즉 最少의 時間을 要하는 代案을 擇하게 된다는 것이다. 어떤것이 그런것인가하면 이 흐름圖에 記載된 各問題類型別 代案들로 列擧된 것 中 가장 왼쪽의 것이 그런 性質을 가진 것이라고 한다. 예를 들면 問題類型 I에서 A I, A II, C I, C II, G II 等の 代案들이 있는데 이 가운데 A I을 擇하는 것이 時間이 가장 적게 걸린다고 한다.

이렇게 되면 5個의 代案, 다른 말로는 「리더쉽」方法의 分類 또는 意思決定過程이 使用될 수 있는 경우(問題類型)를 보면 以下와 같다.

A I : 1, 3, 4

A II : 7, 8

C I : 6b

C II : 6a, 9, 10, 12

G II : 2, 5, 11

以上은 所要時間을 重視한다는 점에서 短期模型(short-term model)인데, 萬一 長期的 眼目을 갖고 部下들의 能力開發을 重視하게 되는 長期模型(long-term model)을 擇한다면, 參與를 많히 시켜야 되고, 위의 圖表中에 가장 右側에 있는 代案을 擇하면 된다.