

# 리더쉽理論의展開

## 慎 侑 根

<目 次>

- I. 序 言
- II. 리더쉽本質 研究에 관한 代表的 類型의 考察
  - 1. 指導者의 特性追求理論
  - 2. 狀況理論
  - 3. 追從者中心理論
  - 4. 諸理論의 統合을 위한 前提
- III. 追從者·狀況·指導者の 統合的 考察
  - 1. 追從者 行動分析의 背景
  - 2. 人間行動의 本質
  - 3. 追從者와 行動樣式와 狀況과 指導者個性과의 關係
- IV. 리더쉽의 效率的 實踐方向에 관한 考察
  - 1. 傳統的리더쉽에 대한 批判
  - 2. 現代的 課題로서의 리더쉽
- V. 結 言

## I. 序 言

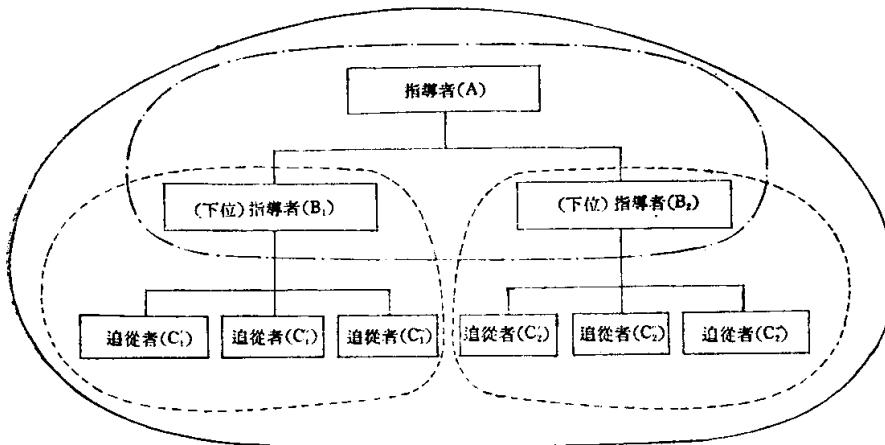
經營에 있어서 人間을 중심으로 展開되는 思考는 管理의 現代的 課題로서 登場하고 있으며 따라서 今日의 管理活動은 人間을 통하여 目標를 達成하는 過程으로 理解되고 있다. 同시에 現代企業에 있어서 이와같이 人的要素의 重要性이 增大되었다는 것과 大部分의 管理의 目標達成이 集團構成員의 活動을 통하여 成就된다는 사실은 企業의 指導者들로 하여금 構成員들의 努力を 統合하고 調整하도록 하는 리더쉽(leadership)의 必要性을 再認識하게 하고 있다. 즉 企業의 指導者들은 集團의 構成員들에게 影響力を 發揮하여 그들이 集團의 目標達成에 貢獻할 수 있는 土氣昂揚과 그들의 潛在的 能力を 現實化시킬 수 있는 手段으로서 리더쉽의 技術을 開發하지 않을 수 없는 것이다.

그러나 有能한 리더쉽의 必要性은 반드시 企業組織構造의 最高經營層에 있는 經營者에

개만 局限되는 것은 아니다. 勿論 리더쉽의 實踐面에 있어서 指導者の 個人的인 能力を發揮할 수 있는 機會가 管理的 地位를 차지하고 있는 經營者들에게 더많이 주어진다는 것은 事實이지만 보다 下部階層 특히 一線監督階層에서도 指導者로서 리더쉽을 필요로 하는 경우가 있다.<sup>(1)</sup> 이와같이 리더쉽을 發揮할 수 있는 地位를 가진 指導者は 追從者들의 目標達成에 대한 協同意慾을 強化시키기 위하여 그들에게 影響力を 줄수 있는 最善의 리더쉽實踐方法을 찾지 않을 수 없는 것이다,

리더쉽의 重要性에 대한 認識은 歷史와 더불어 시작되었다고 할 수 있다. 그러나 企業에 있어서 指導者들의 出現이나 리더쉽의 本質充明에 대한 研究는 비교적 最近의 일로서 現代產業社會의 發展과 보조를 같이하고 있다.<sup>(2)</sup> 本稿는 아직도 年淺하며 이제까지 部分的으로 研究되어왔던 리더쉽의 本質의 性格을 可用한 文獻 및 資料의 分析을 통하여 統

- (1) 「經營者」와 「指導者」의 用語는 흔히 混用되고 있지만 반드시 同意語로 볼 수는 없다. 즉 經營者는 各種의 經營機能을 遂行함으로써 集團의 目標를 達成하려고 하지만 論理的으로 볼 때 經營者가 리더쉽을 發揮함으로써 指導者의 位置에 서게되는 것이라 말할 수 있다. 동시에 모든 指導者가 經營者가 되는 것은 아니다. 따라서 本稿에서는 特定狀況(主로 組織構造下)에서 下級者들에서 리더쉽을 發揮하여 影響力を 미칠 수 있는 모든 사람을 “指導者(leader)”로 보고 下級者로서 指導者와 從屬關係에 있는 集團의 構成員을 “追從者(follower)”라고 부르기로 한다.例컨대, 이러한 關係는 아래에서 보는바와 같으며 따라서 어떤 指導者は 自己보다 上位指導者와 從屬關係에 있을 수 있다.



- (2) 다른 指導者類型과 비교하여 볼때 企業指導者型의 出現은 제일 늦다. 이와같은 事實은 Overstreet가 歷史의 發展過程에 따라 指導者의 類型을 狩獵家型(hunter-warrior type), 司祭型(priest-leader type), 政治家型(politician-leader type), 先見者型(seer type), 企業家型(business-leader type)의 5 가지로 区分하는데서도 찾을 수 있다. (H.A. Overstreet, in H.C. Metcalf(ed.), "Business Leadership", Isaac Pitman & Sons, 1930, pp. 47~49.)

한편 企業指導者의 類型도 產業自體의 發展段階에 따라 變化하는데 Davis에 의하면 開拓段階에서는 發明家型의 指導者 (inventor-type of leader), 成長段階에서는 「프로모우터」型의 指導者(promotor-type of leader), 끝으로 安定段階에서는 專門的 指導者(professional leader)가 登場하게 된다고 한다. (R.C. Davis, "The Fundamentals of Top Management", Harper & Brothers, 1951, pp. 137~140.)

合的의 觀點에서 理解하는데 目的을 두고 있다. 동시에 어떠한 形態의 리더쉽이 금일 企業指導者의 行動原理로서 가장 效率的인 實踐方向이 될 수 있는가를 檢討해 보고자 하는 것이다.

그러나 리더쉽은 特定狀況下에서 指導者와 追從者들의 存在를 前提로 하고 있기 때문에 이 三要素의 相關性은 매우 複雜하다. 뿐만 아니라 이제까지 部分的으로 分析해왔던 리더쉽本質에 대한 研究의 結果를 連結하고 相互關聯시켜 理論의 公式化를 꾀한다는 것은 어려운 일일 것이다. 그럼에도 불구하고 리더쉽의 本質을 理解하는데 個別的인 研究結果의 精隨를 把握하여 統合的인 模型을 設定해 본다는 것은 意味가 있는 일로 느껴지며 이러한 模型의 發展으로부터 一般的의 리더쉽行動原理가 導出될 수 있다는데는 疑問의 餘地가 없을 것이다.

## II. 리더쉽本質 研究에 관한 代表的 類型의 考察

리더쉽의 本質에 대한 研究는 리더쉽의 效率性에 基本이 되는 諸主要變數에 관한 假定을 設定하는데 前提가 될 뿐 아니라 指導者의 發展에 대한 보다 適切한 目標를 提示해 줄 수 있다. 그러나 리더쉽이라는 概念이 政治 社會 產業등에 걸쳐 廣範히 適用되고 있으면서도 그 本質에 관한 統一的인 見解는 定立되지 못하고 있다. 產業에 있어서 리더쉽에 대한 本質 究明은 多岐하게 展開되어 왔으나 대체로 指導者의 特性追求理論, 狀況理論, 追從者中心理論이 主軸을 이루고 있으며<sup>(3)</sup> 最近에는 이들 諸 理論이 統合的인 方向으로 研究의 進展을 보이고 있다. 本章에서는 上記 三大接近法의 特色를 살펴보고 諸理論의 統合을 위한 前提를 設定해 보고자 한다.

### 1. 指導者의 特性追求理論

產業에 있어서 初創期의 리더쉽研究는 指導者自身에게만 集中되었고 他變數는 無視하였다. 즉 特性追求理論은 指導者自身의 個人的인 特性으로 부터 成功的인 리더쉽이 實現된다는 前提下에서 指導者が 具備하여야 할 人間的인 特質이 무엇인가를 究明하려한다. 이 研究는 따라서 歸納的인 方法을 採擇하고 있으며 指導者가 共通的으로 所有하고 있는 特性을 分析하여 그것을 리더쉽의 本質의인 것으로 想定하고 이에 대한 評價는 潛在的인 리

(3) 이더한 理論의에 上向의 및 啓問的 리더쉽을 包含한 人間關係的 接近方法, 目標中心的理論, 指導者의 權限과 影響의 諸關係를 分析하는등 리더쉽의 本質究明을 위한 努力은 多大하다. 그러나 上記 三大理論이 代表的인 것이라고 보는 것이 妥當하다.(R. Tannenbaum & F. Massarik, "Leadership: A Frame of Reference", Institute of Industrial Relations, Univ. of California, 1958(Reprint No. 68) pp. 1~2. 및 H. Koontz & C. O'Donnell, "Principles of Management", McGraw-Hill Book Co., Inc., 1959, pp. 429~434 參照)

더쉽을 测定하기 위한 手段으로 提供되었다. 많은 研究者들이 特性理論을 發展시키는데 專心하였으며 그들의 結論은 特定의 個性變數는 指導者와 指導者가 아닌者間에 本質的인 差異가 있다는 것을 證明한 것이었다.<sup>(4)</sup> 이와같이 리더쉽의 本質을 指導者の 特性에서 追求하였던 소위 特性理論家들은 리더쉽의 效率性을 特定集團에 있어서 指導者와 構成員間에 나타나는 心理的 및 肉體的 特性을 區分함으로써 그들의 理論을 설명할 수 있었다.

그러나 特性理論이 종래 리더쉽理論의 核心을 形成하였으며 이 接近法의 特色이 生來의 이던 後天의이던 指導者를 圍繞하고 있는 一連의 共通의인 特質을 究明하는데 目的을 두었지만 特性理論의 主張者들은 '指導者の 特性을 설명하고 一般化시키는데 失敗하고 있다. 이와같은 事實은 相異한 特質의 發見과 語義에 관한 複雜性에 基因하겠지만 結果的으로 特性理論에 대한 不信을 招來하게 된다.<sup>(5)</sup>

물론 指導者の 特性에 관한 意見의 不一致와 測定의 困難性에도 불구하고 어떤 特性은 리더쉽發揮에 本質的인 要因으로 想定할 수 있겠지만 이것은 指導者가 그의 追從者들에

(4) 指導者가 具備해야 할 共通의인 特性이 무엇인가에 대한 研究는 多樣하지만 잘알려져 있는 것으로는 다음과 같은 例를 들수 있다.

\* Ordway Tead의 見解("The Art of Leadership", McGraw-Hill Book Co., Inc., 1935, p. 83.); 그는 指導者에게 필요한 10 가지 特性으로 肉體의 및 精神의 에너지(physical and nervous energy), 目的意識과 指示能力(a sense of purpose and direction), 情熱(enthusiasm), 親近感과 友好(friendliness and affection), 品性(integrity), 技術의 優越性(technical mastery), 果斷性(decisiveness), 知能(intelligence), 教授能力(teaching skill), 信念(faith)을 들고 있으며 이結果는 指導者들에 관한 廣範한 研究와 觀察에 의하여 發見된 것이다. 그러나 그는 이러한 特性 전부가 반드시 리더쉽實現에 不可缺한 것은 아니며 단지 이러한 特性을 所有하고 있는者は 누구든지 理想의인 指導者가 될 수 있다고 한다.

\* Chester I. Barnard의 見解("The Functions of the Executive", Harvard Univ. Press, 1938, p. 260.); 그는 리더쉽을 두가지 侧面에서 把握하고 있다. 첫째는 技術的側面으로서 體力(physique), 技能(skill), 技術(technology), 知覺力(perception), 知識(knowledge), 記憶力(memory), 想像力(imagination)의 面에 個人的인 優越性을 가져야 하고, 둘째는 決斷力(determination), 持久力(persistence), 忍耐力(endurance), 勇氣(courage)와 같은 精神的인 侧面에서 優越性을 가져야 한다는 것이다. 그러나 그는 理想의인 指導者型에 대하여는 特別한 言及을 하지 않고 있다.

\* William E. Henry의 見解("Executive Personality and Job Success", A.M.A. Personnel Series, No. 120, 1948, p. 4); 그는 實證의인 研究의 결과 最善의 指導者를 만드는 것은 人間性의 類型이라고 前提하고 指導者が 갖추어야 할 特性으로는 目標達成에 대한 热望(desire for achievement), 社會의 및 職務遂行能力(a social and job mobility drive), 權限의 受容(acceptance of authority), 有用한 決斷力(decisiveness but not "useless" decisiveness), 確信(assertiveness), 失敗에 대한 恐怖感(fear of failure), 現實中心的思考(reality orientation), 自由感(freedom from childhood ties)을 들고 있다.

(5) Stogdill은 特性理論에 관한 慎重한 檢討끝에 다음과 같은 結論을 내리고 있다. "Leadership is not a matter of passive status, or of the mere possession of some combination of traits. It appears rather to be a working relationship among members of a group, in which the leader acquires status through active participation and demonstration of his capacity for carrying cooperative tasks through to completion....." Ralph M. Stogdill, "Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature", *Journal of Psychology*, January, 1948, p. 25 p. 25., pp. 35~71.

비하여 더 優秀한 特性을 가지게 될 것이라는 可能性을 含蓄할 뿐이다. 結論的으로 個個指導者가 優秀한 特性을 具備하여야 한다는 것은 리더쉽의 發現에 더 큰 可能性을 갖게 하지만 指導者の 特性만으로 반드시 效率的인 리더쉽이 保障되는 것은 아닐 것이다.

## 2. 狀況理論

이와같은 特性追究理論에 대한 不信感은 리더쉽의 本質을 狀況理論으로 설명할 수 있는契機를 만들어 주었다. 狀況理論은 成功的인 리더쉽의 決定要因을 指導者自身으로부터 나타나는 特性에 두는 것이 아니라 指導者와 追從者들이 活動하고 있는 狀況의 特徵에 두고 있다.<sup>(6)</sup> 확실히 現代 產業社會에 있어서 指導者가 成功的인 리더쉽을 發揮하기 위해서는 環境의 變化에 適應할 줄 아는 能力を 갖는 것이다. 즉 리더쉽은 언제나 그것이 實踐되는 狀況에 關係되기 때문에 狀況이 變化하면 相異한 리더쉽의 能力を 要求하게 된다. 이와같은 緣由에서 特定狀況下의 指導者가 반드시 他狀況下에서도 指導者가 되는 것은 아니다,例컨대, 低水準의 知能을 가진 追從者들로 構成된 集團과 그 反對의 경우에 있어서 리더쉽의 實踐은 明白히 相異하다는 것을 쉽게 想像할 수 있다. 한편 政黨의 指導者가 企業의 指導者로서 成功하리라는 保障이 없는것과 같이 集團의 性格과 規模에 대한 리더쉽의 比較는 狀況의 重要性을 例證하고 있다. 小規模集團의 指導者は 定期的으로 追從者 個個人들과 接觸할 수 있기 때문에 指導者の 人間性에 比重이 놓여자는 個人的리더쉽(personal leadership)으로 成功할 수 있으나 組織의 規模가 擴大되어 갈수록 指導者の 人間性은 全構成員에게 影響力を 發揮하기가 어렵게 되어 소위 管理的리더쉽(managerial leadership)을 實踐하기 위해서는 集團의 狀況에 依存하지 않을 수 없게된다.<sup>(7)</sup> 또한 現代 產業의 漸增하는 複雜性은 보다 큰 리더쉽의 能力과 特定한 리더쉽의 技術을 필요로 한다. 例컨대, 技術革新의 進展은 人間의 意思疎通의 範圍를 縮少시켜 주고 있으며 이러한 事實은 成長해 나가는 企業에 있어서 指導者の 리더쉽行動에 影響을 미치는 또하나의 狀況의 要因이 되고 있다.

上述한 狀況理論은 원래 指導者の 몇가지 特性을 本質的인 것이라고 假定하고 다음 段

(6) 이와같이 狀況理論家들은 指導者の 特質을 狀況에서 찾으려고 한다. Stogdill은 "The qualities, characteristics and skills required in a leader are determined to a large extent by the demands of the situation in which he is to function as a leader."라고 말하고 있다. Ralph M. Stogdill, *ibid.*, p. 63.

(7) 勿論 小規模集團의 指導者が 大規模集團의 狀況에 成功的일 수도 있으며 그 反對의 경우도 있을 수 있다. 그러나 相異한 集團의 規模에 따른 指導者の 成功할 機會는 差異가 있다고 본다. 個人的리더쉽과 管理的리더쉽에 대한 보다 자세한 설명은 Louis A. Allen, "Management & Organization", McGraw-Hill Book Co., Inc., 1958, pp. 5~8 參照. 그는 經營에 있어서 리더쉽의 解釋을 이 두가지 方向으로 展開하고 있다.

階로 集團에서 候補者를 選定하여 實際와 같은 試驗的 狀況下에서 如何히 그가 行動하는 가를 觀察하였던 1920 年代의 獨逸과 그후 美國의 實驗에서 그 基礎가 이루어 졌다.<sup>(8)</sup> 이와같은 潛在的 리더쉽의 發見에 대한 狀況的 接近方法은 리더쉽 本質究明의 劃期的인 「모멘트」가 되고 있으며 組織의 目標를 達成하는 狀況을 創造하는데 리리더쉽의 原理를 適用 할 수 있도록 貢獻한다.

그러나 狀況理論에서는 指導者の 行動이 狀況에 따라 規定되는 受動的 側面이 認識될 뿐 리더쉽의 發揮에 따라 狀況을 改善修正하고 變更시켜 나갈 수 있는 指導者の 能動的 機能을 看過하고 있다. 이와같은 事實은 오히려 指導者自身의 特性이나 後述하는 追從者와의 諸關係에서 補完될 수 있기 때문에 狀況理論만으로서 完璧한 리더쉽理論을 展開하기에는 不完全하게 느껴지고 있다.<sup>(9)</sup>

### 3. 追從者中心理論

前述한 리더쉽에 대한 特性理論의 不適切性和 狀況理論의 不完全한 性格은 드디어 追從者들이 效率的 리더쉽에 있어서 가장 重要한 要素라는 追從者中心理論으로 展開된다.<sup>(10)</sup> 追從者中心理論의 核心은 指導者の 特性이나 人間性은 단지 追從者들을 包攝하기 위한 手段에 불과하며 오히려 追從者들의 態度와 能力이 多方面으로 指導者の 리더쉽發揮의 成敗如何를 左右한다는데 있다. 즉 追從者들은 基本的인 欲求를 가지고 있어서 그들의 欲求를 가장 잘 滿足시켜 주는 指導者와 追從關係를 계속 維持하며 그들은 實際의으로 組織化되었던 안되었건 리더쉽에 대한 選擇能力을 가지고 있다. 이와같이 追從者中心理論에서는 리더쉽의 焦點을 追從者들에게 두고 있기 때문에 指導者の 가장 큰 責任은 集團의 共通의 인 目標를 設定 提示하고 追從者들의 欲求를 滿足시킴으로서 組織의 目的을 受容하도록 貢獻하는 努力으로 理解할 수 있다.

그러나 指導者와 追從者들의 密接한 接近을前提로 하고 있는 如斯한 리더쉽의 發揮에

(8) 意思疎通(communication)에 대한 研究가 이러한 리더쉽의 狀況的 接近方法에 크게 도움이 되었는데 특히 A. Bavelas and D. Barrett, "An Experimental Approach to Organizational Communication", *Personnel*, March, 1951, pp. 366~371의 貢獻은 刮目할만 하다.

(9) Jenkins는 이점에 관하여 다음과 같이 말하고 있다. "The situation does not appear to be a particulary happy one with regard to the deriving of general principles or of setting up a systematic theory of leadership from the available information....." William O. Jenkins, "A Review of Leadership Studies with Particular Reference to Military Problems," *Psychological Bulletin*, January, 1947, p. 75.

(10) 追從者中心理論은 F.H. Sanford("Authoritarianism and Leadership", Philadelphia Stephenson Brothers, 1950, Chap. I.)에 의하여 展開되기 시작하였다. 그러나 그는 追從者들만으로서는 리더쉽 本質究明에 완전할 수 없다는 것을 認識하고 上記 著書의 出版後 2年만에 折衷의 理論으로 變更하였다. 註(12) 參照.

있어서는 한研究에서 指摘된 바와같이 指導者는 相互間의 「心理的 差異」를 明白히 維持하도록 하는것이 重要하다.<sup>(11)</sup> 한편 統合의in 리더쉽의 本質을 究明하는데 있어서 追從者들에 대한 積極的인 認識은 하나의 必須의in 過程으로서 登場하는 것은 事實이지만 追從者中心理論만으로서도 具體的인 리더쉽의 本質을 理解하는데는 未洽하다. 追從者の 性格 및 行動分析은 第三章에서 詳論하기로 한다.

#### 4. 諸理論의 統合을 위한 前提

지금까지 리더쉽의 本質의 要素로서 指導者가 具備하여야 할 特性에 관한 研究는 特性追求理論에서, 리더쉽에 대한 必要性을 創造하고 卓越한 指導者の 類型을 決定하는 環境의 重要性은 狀況理論에서, 리더쉽의 發現은 指導者에 대한 追從者들의 共通의in 同意로부터 비롯된다는 追從者들의 重要性에 관한 認識은 追從者中心理論에서 각各 研究되어 왔음을 살펴 보았다. 그러나 이와같은 個別의in 接近方法의 差異에도 불구하고 각理論의 核心의in 要素는 相互 排他的이 아님을 知悉할 수 있다. 즉 리더쉽은 指導者の 個人的 特性, 狀況, 追從者の 受容이라는 別個의in 要因에 의하여 獲得되는 것이 아니라 折衷의in 方向에서 成立된다.<sup>(12)</sup> 要컨대 리더쉽은 特定狀況內에서 指導者와 追從者들間에 發生하는 相互作用의 結果이며 狀況과 追從者は 指導者를 媒介로한 變數로 把握할 수 있는 것이다.<sup>(13)</sup> 동시에 이러한 三要素의 相關性은 集團의 協同的 機能으로 看做될 수 있다.

그럼에도 불구하고 리더쉽의 本質에 대한 統合의in 理論이 定立되지 못하였던 理由는 各要素間의 相互作用의 複雜性에 基因하는 것으로 理解된다：事實上 리더쉽이 發揮될 수 있는 局面은 指導者の 個性(特性과 區別되는)이나 狀況의 差異에 따라 無數히 存在하게 되며 또 追從者들이 이에 適應하여 나타나는 樣狀은 一元의으로 설명할 수 없기 때문에 各要素의 部分의in 考察에 그칠 수 밖에 없었던 것이다. 이와같이 리더쉽이 實踐될 수 있는 모든 個別의in 局面을 統合하여 리더쉽의 本質을 究明한다는 것은 實際上 거의 不可能하다고 하지 않을 수 없다.\* 그러므로 우선 리더쉽의 統合의in 本質究明을 위한 接近方法

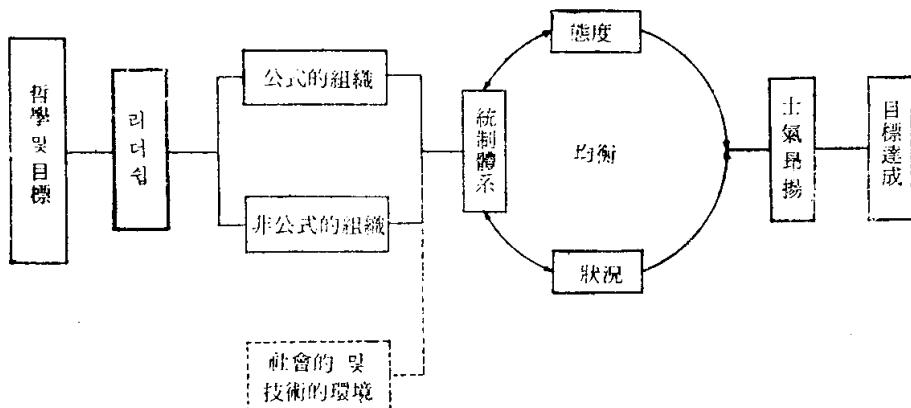
(11) F.E. Fiedler, "Leader Attitudes and Group Effectiveness", Univ. of Illinois Press, 1958, p. 44.

(12) 이러한 事實은 Sanford가 追從者中心理論의 缺陷을 認識하고 이를바 折衷派의 觀點으로 그의 見解를 變更시킨데서 찾아볼 수 있다. 그는 리더쉽成立의 必須不可缺한 三大要素로서 ① 指導者와 그의 心理的 特性, ② 問題意識 態度 欲求를 가진 追從者, ③ 指導者와 追從者가 相互關係하고 있는 集團의 狀況을 들고 있다. F.H. Sanford, "Current Trends; Psychology in the World Emergency", Univ. of Pittsburgh Press, 1952, pp. 45~59.

그러나 이러한 統合의in 研究의 傾向은 비단 Sanford에 그치지 않고 이를 각理論을 廣範하게 分析하고 評價하였던 Stogdill(註 5 參照), Jenkins(註 9 參照), Gouldner(註 15 參照)등에 의하여 基礎가 이루어졌다.

(13) 이 結果 "Leadership always involves attempts on the part of a leader (influencer) to affect (influence) the behavior of a follower (influencee) or followers in situation."이라는 結論이 導出된다. R. Tannenbaum & F. Massairk, op. cit., p. 3.

을 變化할 수 있는 微細한 局面의 分析에 두지 않고 共通的인 屬性을 지닌 標本의 「모델」을 設定하여 把握하도록 함이 重要하다.



〈圖表 1.〉 리더쉽 흐름의 基本 模型

特定組織의 哲學 내지 目標는 指導者の 리더쉽發揮에 의하여 遂行되며 이러한 리더쉽은 集團의 公式的 또는 非公式的 組織과 社會的 및 技術的 環境와 같은 「狀況」에 影響을 받아 實踐된다. 동시에 指導者の 特定한 統制體系가 이러한 狀況과 追從者들의 態度에 適切한 均衡點을 發見하도록 設定될 때 追從者들의 士氣昂揚은 實現되며 따라서 組織의 目標는 達成될 수 있는 것이다. 이러한 諸關係를 圖示하면 [圖表 1.]에서 보는 바와 같다.<sup>(14)</sup> 그러나 리더쉽의 本質究明을 위해서 指導者の 特性이나 狀況의 重要性에 대해서는相當한 研究의 進展을 보여 왔으나前述한 바와 같이 追從者들의 行動分析을 中心으로한 리더쉽의 研究는 比較的 最近에 나타나고 있으며 아직도 未洽하다. 이러한 觀點에서 볼 때 리더쉽의 本質은 우선 가장 流動的 變數인 追從者들의 個性과 行動模型을 設定하여 이것과 指導者와의 關係, 狀況( 특히 組織構造)과의 關聯에서 發生하는 諸問題를 指導者が 어떠한 形態의 리더쉽을 實踐함으로써 가장 效率的으로 解決할 수 있는가 하는데서 把握될 것이다.

(14) 위의 圖表는 Keith Davis, "Human Relations at Work", McGraw-Hill Book Co., Inc., 1962, p. 62에서 多少의 修正을 加한 것이다.

### III. 追從者·狀況·指導者の統合的考察

#### 1. 追從者行動分析의 背景

從來 리더쉽本質究明에支配的이던指導者の特性追求理論은漸次적으로그理論에대하여慎重한思考와研究를繼續해왔던一群의產業心理學者들에의하여修正發展되어왔다. 이들에의하면리더쉽에는共通의特性이存在한다는證據도없고指導者の本質의特性을支持할만한明白한理由도없으며指導者が具備하여야할特性과리더쉽의成功을達成하는데필요한特性이一致하지않는다는것이다.<sup>(15)</sup>

이와같이產業에있어서리더쉽問題에關心을가지고있는心理學者들은그들의實驗을통하여研究目的에有用한다음과같은몇가지結論을導出하였다.<sup>(16)</sup>

첫째로리더쉽의基本問題는靈感을불러일으켜주거나服從을強要하는것이아니라追從者들이好意의인感情으로指導者를協同的活動에있어서能因으로看做할수있는環境을創造하는것이다.

둘째로人間行動의主要決定要因은一個人이如何하현狀의欲求達成可能性을認識하는가하는것이다.例컨대,追從者들의活動에變化를惹起시키는것은主로現狀의把握에있어서變化를招來하였다는것을意味한다.

세째로追從者들에게罰을준다든지하는脅迫에의하여維持되는權限은리더쉽發揮에要求되지않으며이러한權限은단지默從만을達成시킬뿐이다.

네째로追從者들自身이目標達成過程에參與하게될때에는集團혹은組織의目標를그들自身의것으로受諾하려는傾向이增大한다.

다섯째로追從者들이相互間に發揮하는壓力과마찬가지로集團에參與하는保障,支持등은變化를惹起시키는데efficiency의手段이된다.

끝으로追從者들間의意思疎通은指導者が自由로운相互關係를許容하고情報意見「아이디어」를交換하기위한最善의方策을마련한다면最大의效果를얻을수있다.

한편產業의指導者들은그들이指導하는諸條件를統制할수없다는事實에도불구하고指導者로成功하지않으면안되는位置에놓여있기때문에上述한原理를適用하여人間의活動을指導하기위해서는efficiency의方法을찾아야한다.이分野에代表的研究家

(15) 代表의인例로서 A.W. Gouldner (ed.), "Studies in Leadership", Harper & Brothers, 1950 을 들 수 있다.

(16) B. von Haller Gilmer, "Industrial Psychology", McGraw-Hill Book Co., Inc., 1961, p. 183.

인 Knickerbocker 는 그 效率的인 方法으로서 다음과 같은 것을 들고 있다.<sup>(17)</sup>

- ①勢力(force); 指導者가 選擇된 特定活動을 遂行하기 위하여 統制手段을 利用하는 것.
- ②溫情主義(paternalism); 指導者가 追從者들로 하여금 忠誠心과 感謝한 마음으로 自己의 리더쉽을 受容하도록 方便을 마련하는것.
- ③契約(bargain); 指導者가 目標達成을 위하여 多少 自發的인 契約을 行할 수 있다는것.
- ④相互手段(mutual means); 指導者가 自己와 集團의 特定活動으로 相互欲求를 滿足시켜 줄 수 있는 環境을 創造하는것.

以上에서 概括的으로 살펴본 產業心理學者들의 見解는 前述한 바와같이 指導者の 特性追求理論을 基礎로하여 리더쉽의 本質을 實證的으로 探究하던 過程에서 이룩되었으며 이 結果로 狀況과 追從者들이 리더쉽發揮에 本質의인 要因이라는 것을 認識하기에 이르른 것이다.<sup>(18)</sup> 이들의 見解는 리더쉽의 本質을 複合的으로 研究하는데 序說的 整地作業으로서 크게 貢獻하고 있으며 더욱 具體的으로 發展하여 리더쉽의 本質을 行動理論으로 說明할 수 있게끔 하는 轉期를 마련하고 있다.

最近에는 組織과 管理分野에 있어서 뚜렷한 趨勢의 하나로 行動科學(behavioral science)을 認定하고 組織에 있어서 人間行動이 얼마나 重要한 役割을 하고 있는가를 研究하려는 傾向이 있다.\* 行動科學을 企業에 適用하는데 있어서 多少의 問題點이 없는 것은 아니나<sup>(19)</sup> 리더쉽의 本質도 個人 및 集團의 行動分析과 組織構造를 中心으로한 리더쉽이 實踐되고 있는 狀況分析을前提로하여 究明할 수 있기 때문에 리더쉽에 대한 行動理論의 適用은 커다란 意義를 지니고 있다하지 않을 수 없다. “要컨대” 行動理論으로서의 리더쉽은 “單一한 指導者の 特性으로서가 아니라 個人, 集團 및 組織의要素가 相互作用하는 複合機能”<sup>(20)</sup>으로

(17) Irving Knickerbocker, "Leadership; A Conception and Some Implications", in "Human Factors in Management (S.D. Hoslett, ed.)", Harper & Brothers, 1951, p. 20.

(18) 指導者와 追從者들間의 諸關係를 “動態的” 또는 “心理學的”으로 研究하기 시작한 것은 이들의 貢獻에 있으며 (例컨대, Irving Knickerbocker, ibid., pp. 7~20 參照) 보다 廣範하는 上級指導者와 下位指導者와의 關係, 下位指導者相互間의 關係, 追從者들과 上級指導者 및 下位指導者와 關係, 追從者들(혹은 同僚들)間의 關係에 대해서도 研究되었다. (例컨대, E.H. Schell, "Technique of Executive Control", McGraw-Hill Book Co., Inc., 1957, Chap. 8, 10, 11, 12, 13. 參照) 그러나 이들이 追從者들의 行動樣式과 狀況의要素의 重要性을 認識하고 있지만 統合的인 觀點에서 充分한 分析은 하지 못하고 있다.

(19) Filley는 行動科學을 企業에 適用하는데 있어서의 問題點을 ①훌륭한 理論의 缺乏, ②適切한 (“常識의”인것 보다) 良識에 대한 必要性, ③存在하고 있는 現狀을 證明하지 못한 우연적인 事實의 潛在性, ④解消되지 못한 論理的矛盾등을 들고 있으며 특히 그는 管理分野에 行動科學을 適用하는데 있어서 具體的인 問題點을 자세히 提示하고 있다. A.C. Filley, "Behavioral Science Applications to Management; An Appraisal", Business Perspectives, Winter, 1966, pp. 23~30 參照.

(20) 이러한 思考는 “Methods for Determining Patterns of Leadership Behavior in Relation to

서 把握하려는 것이라 할 수 있다.

## 2. 人間行動의 本質

行動理論에 의한 리더쉽의 概念을 理解하기 위한 첫 段階는 人間行動의 本質을 研究하는 것이다. 이제까지 指導者가 리더쉽을 發揮하는데 進展을 보이지 못하였던 理由는 人間行動의 本質에 대한 理解의 缺乏에 基因한다고 말할 수 있다. 그러나 人間의 行動은 個性變數와 狀況變數에 根本的으로 影響을 받기 때문에 人間行動을 分析한다는 것은 容易한 일은 아니다. 人間行動의 分析은 多數의 假定을前提로 하지 않을 수 없다. 例컨대 傳統的인 組織理論에 있어서는 人間은 本質적으로 作業活動에 反對하는 傾向이 있으며 自己指示(self-direction)에 대한 能力과 個人的 責任을 缺乏하고 있다는 假定에서 出發하고 있다. 그러나 現代의 組織theory은 人間은 心理學的으로 協同的인 活動을 遂行할 수 있는 能力を 所有하고 있으며 特定條件下에서는 事實上 스스로의 士氣向上과 自己統制(self-control)를 할 수 있는 能力を 가지고 있다는데 基礎를 둔다. 이와같은 事實은 Douglas McGregor의 理論에서 看破할 수 있다. 그는 人間의 本性에 관한 含蓄의인 假定이 如何히 組織과 리더쉽에 影響을 미치는가를 理論(X)와 理論(Y)로 설명하고 있다.<sup>(21)</sup>

**理論(X);** 人間은 본래 懶怠하며 信賴할 수 없다. 따라서 組織이나 管理의 方向은 權限에 基礎를 두어야 한다.

**理論(Y);** 人間은 適切히 士氣가 昂揚된다면 根本的으로 自己指示의이며 創造的일 수 있다. 이假定은 統合的인 組織戰略의 方向으로 引導한다.

人間의 行動 또는 人間性의 問題는 리더쉽과 關聯하여 볼때 Likert<sup>(22)</sup>나 Argyris와 같은 사람들의 組織의戰略理論을 中心으로 發展되어 왔으나 그들 역시 人間自體에 관하여 많은 假定을 세우고 있다. 다음에서는 이分野에 관하여 數많은 文獻을 調査하고 整理하였던

Organization Structure and Objectives”, *Journal of Applied Psychology*, June, 1948, p. 286  
에 基因한다.

(21) 여기에 설명된 것은 H.P. Knowles & B.O. Sexberg, “Human Relations and the Nature of Man”, *Harvard Business Review*, March/April, 1967, pp. 22~40, p. 172에서 引用한 것이다. 또는 그는 人間問題을 取扱하는데 있어서 가장 基本的인 假定은 ①人間은 善한 것인가 또는 惡한 것인가, ③人間은 自發的으로 協同할 能力を 가졌는가 또는 協同하도록 強制되어야만 하는가, ②人間은 選擇할 수 있는 「파이롯트(pilot)」인가 또는 環境에 의해서 制約받고 選擇性이 없는 「로봇트(robot)」인가를 決定하는 것이라 한다.

(22) 특히 Likert는 리더쉽研究를 從業員的中心의 監督과 職務中心의 監督의 差異, 管理的行動과 生產性, 監督者の 行動과 作業者の 態度, 自由와 生產性등에 관하여 實證的인 方法으로 接近하고 있다. Renis Likert, “New Patterns of Management”, McGraw-Hill Book Co., Inc., 1961, Chap. 2. 參照.

(23) 이分野에 관한 그의 代表의著書, Chris Argyris, “Personality and Organization- The Conflict between System and Individual”, Harper & Row, 1966을 主로 引用하고자 한다.

Argyris의 行動理論<sup>(23)</sup>을 中心으로 人間行動의 本質을 살펴보기로 한다.

먼저 行動理論은 人間行動을 維持하는 것은 人間이 어떤 種類의 에너지(生理學者에 있어서는 肉體的에너지, 心理學者에 있어서는 心理的에너지)를 가졌기 때문 이라는데서 出發한다. 따라서 產業의 指導者들은 적어도 다음과 같은 假說을 세워야 한다.<sup>(24)</sup>

- ① 모든 人間은 心理的에너지を持つ。
- ② 心理的에너지 是不滅的。
- ③ 人間이 放出하는 에너지의 量은 心的狀態에 따라 變化한다.
- ④ 에너지의 放出이 一時的으로 封鎖된다면 이들 에너지는 結局 다른 方向으로 放出하게 될 것이다.
- ⑤ 에너지의 放出이 指導者에 의하여 不滿足스럽게 抑制된다면 人間은 그에너지를 언제이고 어디서든지 放出하려 할 것이다. •

다음 人間性의 各部分은 그것들이 相互關係되는 方向으로 結束하게 되어 드러나는 人間性의 全體를 構成하게 되므로 人間의 行動을 理解하기 위하여는 人間性의 各部分은勿論 이들 部分間의 相互關係를 알아야 한다. 全體의 人間性은 單純한 各部分의 合計가 아니며 이러한 人間性은 同時的이고 動的인 均衡點이 發見될 수 있다. 우선 内的인 面에서 人間性의 均衡은 人間性의 名部分이 相互間에 均衡되어 있을 때 成立되며 外的인 均衡은 全體로서의 人間性이 外部環境과 均衡되어 있을 때 存在한다.<sup>(25)</sup> 그러나 人間性의 各部分이 均衡되어 있을 때 만일一部分이 變化를 招來한다면 人間性의 他部分이 영향을 받게 될 것은確實하지만 一般的으로 全體均衡에 큰 영향을 주지 않고 復歸된다. 그러나 그 變化의 幅이甚大하여 一定한 限界點을 超過하면 均衡은顛覆되고 不均衡의 狀態가 일어난다. 要컨대 人間性의 全體의 均衡은 名部分이 均衡되어 있고 同時に 全體로서의 人間性이 均衡되어 있을 때 일어난다. 이와 같은 均衡은 人間의 活動的인 行動을 通하여 維持되며 各個人의 人間性은 現存의 基本狀態를 繼續 維持하려는 固有한 傾向이 있다. 個性理論家들은 이러한 傾向을 「自我實現(self-actualization)」을 위한 基本的인 趨勢라고 부르고 있다.

한편 人間性이 가지고 있는 心理的 에너지는 人間의 各種의 欲求體系(needs system)에 内藏되어 있으며 에너지는 항상 그 自體를 放出하려고 한다. 에너지가 放出될 때에는 顯在

(24) Chris Argyris, ibid., p. 25.

(25) Chris Argyris, ibid, pp. 22~23.

그는 人間性이 内的으로 均衡되어 있을 때를 “adjusted”, 外的으로 均衡되어 있을 때는 “adapted” 되었다고 부르고 있으며 兩者間의 均衡이 同時に 이루어 졌을 때를 “integrated”되었다고 한다.

的인 人間의 行動을 實現시키지만 그러지 못한 경우에도 活動性이 없는 欲求 또는 潛在的인 欲求를 가지고 있기 때문에 結局은 여러가지 人間行動을 可能하게 하고 있다.<sup>(26)</sup> 欲求體系와 더불어 또하나의 人間性을 形成하고 있는 基本的 要因은 能力(abilities)이다. 能力은 要컨대 어떤 個人이 그의 欲求를 放出하고 充足시킬 수 있는 用具이며 欲求 스스로를 表明하는 傳達體系(communication systems)로 定義된다. 가끔 欲求體系와 能力間に 不調和가 發生되며 人間의 行動은 修正되도록 防衛作用을 할 수 있는 것이 可能하다. 能力은 欲求와 相異하여 거의 先天的인 것이 아니며 能力의 大部分은 他人과의 相互關係에서 習得되고 開發된다.<sup>(27)</sup> 이러한 事實은 리더쉽의 實踐能力에서 볼 때 證明이 된다.

人間性은 上述한 諸欲求와 能力이라는 要因의 相互關係에 의하여 形成되어 個個人의 獨特한 人間性의 諸部分이 統合된 狀態를 自我라고 한다. 自我是 個人 스스로 形成된다기 보다 他人과의 社會的關係를 통하여 形成되지만 一旦 自我에 대한 影像이 이루어지면 그後는 여러가지 經驗을 利用할 수 있는 指針이 될 수 있다. 이와같이 人間의 成長過程은 自我概念에서 비롯되며 또 個個人은 自我를 繼續 維持하려고 한다. 따라서 自我가 外部的環境에 의하여 위협받게 될 때는 人間은 防衛機構(defensive mechanism)를 使用하려고 한다.<sup>(28)</sup> 그러나 個個人의 人間性의 基本的인 性格은 防衛的行動에 의하여 隱蔽될 수 있고 따라서 直接的으로 發見되지 않기도 한다. 그리고 모든 個個人은 私的인 生活環境속에서 成長해가고 있기 때문에 個個人의 人間性은 그 個個人의 環境과 不可分의 關係에 있다. 指導者가 個個人의 自我——人間性——에 影響을 미치는 要因을 理解하지 못함으로써 리더쉽發揮에 失敗感을 맛보게 된다는 것은 흔히 있는 일이다.

그러나 多幸하게도 모든 人間은前述한 바와 같은 自己人間性의 均衡을 잃지 않고 繼續維持하려는 自我實現이라는 固有한 傾向이 있기 때문에 各個人은 自己의 特有한 影像을 指

- (26) Argyris는 人間의 欲求體系를 ①內面의 欲求와 外面의 欲求(inner needs and outer needs), ②意識의 欲求와 潛在의 欲求(conscious and unconscious needs), ③社會的 欲求(social needs), ④生理學의 欲求(physiological needs)로 區分하고 있다. Chris Argyris, ibid., p. 32.  
그러나 그는 이러한 欲求의 優先의 順位에 관해서는 言及하고 있지 않다. 이점에 대한 것은 A.H. Maslow, "A Theory of Human Motivation", *Psychological Review*, vol. 50, 1943, pp. 370~396 參照.
- (27) Argyris는 能力を 欲求와 環境間의 機能으로서 結論지우며 그 種類를 ①認識能力(knowing [cognitive] abilities), ②行爲能力(doing [motor] abilities), ③知覺能力(feeling abilities)으로 區分하고 있다. Chris Argyris, ibid., p. 34.
- (28) 產業心理學者 또는 行動理論家들에 의하면 追從者들은 組織內에서 活動하는 동안에 自我에 影響을 미치는 諸要因에 適應하도록 努力하고 있다. 따라서 指導者は 如何한 문제가 그들에게 흔히 發生할 수 있으며 또 如何히 適應하는가를 깊이 注意하여야 한다. 追從者들이 組織內에서 흔히 經驗하는 것으로 Argyris는 不安感(anxiety), 葛藤(conflict), 挫折感(frustration), 失敗感(failure)등을 들고 있다. 또한 그는 自我保護 또는 成長을 위한 防衛手段을 列舉하고 있다. Chris Argyris, ibid., pp. 36~41.

導者에게 줄 수 있고 동시에 自我實現의 過程에 있어서도 個人間의 些少한 差異는 있지만 모든 人間은 어느정도의 普遍性을 지니고 있다. 이러한 事實이 指導者들로 하여금 異質的構成員을 共通目標達成에 貢獻하도록 리더쉽을 發揮할 수 있는 素因을 마련해 주는 것이라 하겠다.

### 3. 追從者 行動樣式과 狀況과 指導者個性과의 關係

人間行動의 本質을 理解하지 못하면 指導者の 效率的인 리더쉽의 發揮는 물론 리더쉽의 本質究明은 어렵게 된다. 그러나 이에 뭇지않게 重要한 것은 追從者들의 態度나 그들의 行動이 組織構造 또는 其他的 狀況에 關聯될 때 追從者들이 어떠한 行動樣式을 取하게 되며 또 指導者は 效率的인 리더쉽을 發揮하기 위하여 어떠한 統制體系를 갖추어야 하느냐 하는 것이다. Argyris는 이러한 問題를 主로 追從者들의 行動樣式과 公式的組織構造와의 關聯에서 取扱하고 있다. 그에 의하면一般的으로 追從者들의 成熟된 人間性의 欲求와 그들이 活動하고 있는 公式的組織構造間에는 根本的인 不一致가 介在하고 있으며 이러한 傾向은 ①追從者들의 人間性이 成熟해 가는 程度, ②公式的組織構造가 最大의 效率性을 達成하기 위하여 明白하고 論理的으로 強化된 程度, ③指揮系統이 下部로 내려가는 程度, ④職務가 機械化되어 가는 程度에 따라 더욱 擴大되어 간다는 것이다.<sup>(29)</sup> 그리하여 追從者들은 그들과 公式的組織間에 存在하고 있는 矛盾을 克服하기 위해서 크게 두가지 方向의 行動樣式을 취하게 된다. 첫째는 個人的 行動樣式(individual adapts)으로서一般的으로 社會心理學者들은 自我防衛反應이라 稱하고 있다. 이 反應은 人間性의 秩序를 破壞하려는 모든 要素에 대하여 自我를 스스로 防衛하려는 行動樣式을 意味한다. 그리고 追從者들은 組織構造 自體에서 起起되는 影響力등에 對應하기 위하여 ①組織構造에서 離脫하거나, ②上位 組織階層으로 移動하려 하거나, ③不安感 萬藤 挫折感 失敗感等의 形態로 나타나는 多種의 防衛機構를 利用하거나, ④冷淡 또는 無關心해지게 된다. 다음 더욱 普遍的인 現狀으로 나타나는 것은 集團的 行動樣式(group adaptation)이라 할 수 있다. 個人的으로 나타나는 自我防衛反應도 集團에서 認定될 뿐만 아니라 組織的인 集團의 反應은 個別의인 것 보다 더욱 強力하며 持續的이다. 그러나 公式的組織에 있어서의 非公式의인 集團의 構成은 無秩序한 各種의 個人的인 防衛機構의 利用을 多少 緩和하고 人間性의 健全性을 維持시키는 점에서는 결코 損失이 될 수는 없는 것이다.<sup>(30)</sup>

(29) Chris Argyris, ibid., p. 66.

(30) Chris Argyris, ibid., pp. 76~122 (Chap. IV.).

특히 Homans는 追從者の 集團的 行動樣式과 리더쉽과의 關係를 잘 研究하고 있다. 즉 그는 리더쉽 行爲와 公式的組織構造를 追從者集團 行動과 關聯시켜 體系的(組織的)으로 變更시킨다면 生產性의 向上, 滿足, 個人的 發展과 같은 良은 結果를 가져온다고 한다. 이러한

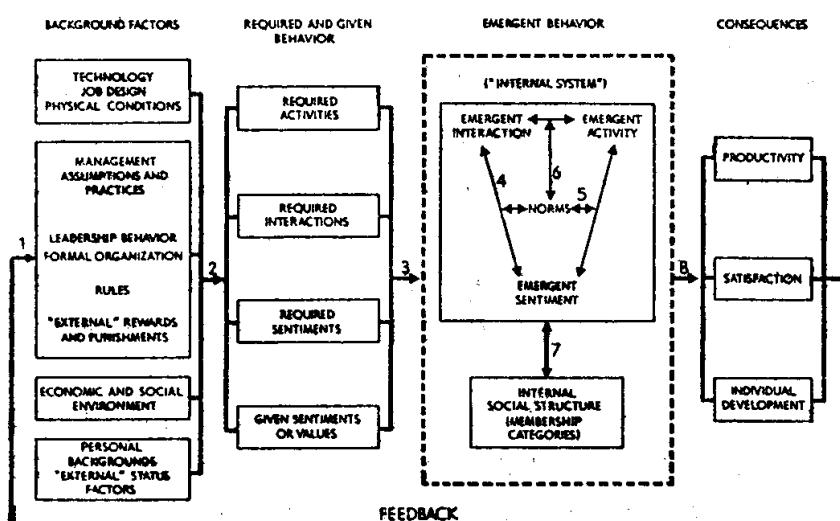
따라서 Argyris에 의하면 指導者는 이러한 公式的組織構造와 追從者들의 行動樣式으로부터 發生하는 不一致를 解決하기 위하여 傳統的인 組織原則의 適用으로는 不可하며 公式的인 組織構造의 要求와 追從者들의 個人的 欲求와를 指導者가 놓인 現實의 狀況과의 關聯에서 最善의 狀態로 調整할 수 있는 現狀中心的인 리더쉽의 實踐이 要望된다고 한다.<sup>(31)</sup>

지금까지 主로 公式的組織構造를 中心으로 한 狀況과의 關聯에서 追從者들의 個人的 또는 集團的 行動樣式에 관하여 考察해 왔다. 그러나 리더쉽의 各要因은 目標指向의 이기 때문에 組織의 目標나 追從者들의 個人的 및 集團的 目標외에 더욱 根本적으로 指導者自身의 個人的 目標가 附加되어야 한다. 뿐만아니라 追從者와 狀況의 性格은 어떤面에서 客觀的要因으로 看做되어 指導者の 個性(그의 行動과 目標達成의 基盤을 이루고 있는)에 의하여 伸縮性을 갖게 될 수 있다. 이러한 觀點에서 指導者の 個性을 根幹으로 하여 追從者와 狀況과의 關係에서 리더쉽의 本質(흐름)을 究明해보는 것은 커다란 重要性을 갖게 되는 것

點을 充分히 研究한 끝에 그는 하나의 概念의 차트를 提示하고 있다. (G.C. Homans, "A Conceptual Scheme for Describing Work Group Behavior," in P.R. Lawrence, "Organizational Behavior and Administration", Homewood, Illinois, 1961, p. 217.)

### Homans' Conceptual Scheme Work Group Behavior

#### Relatoin Between Elements of External and Internal Systems



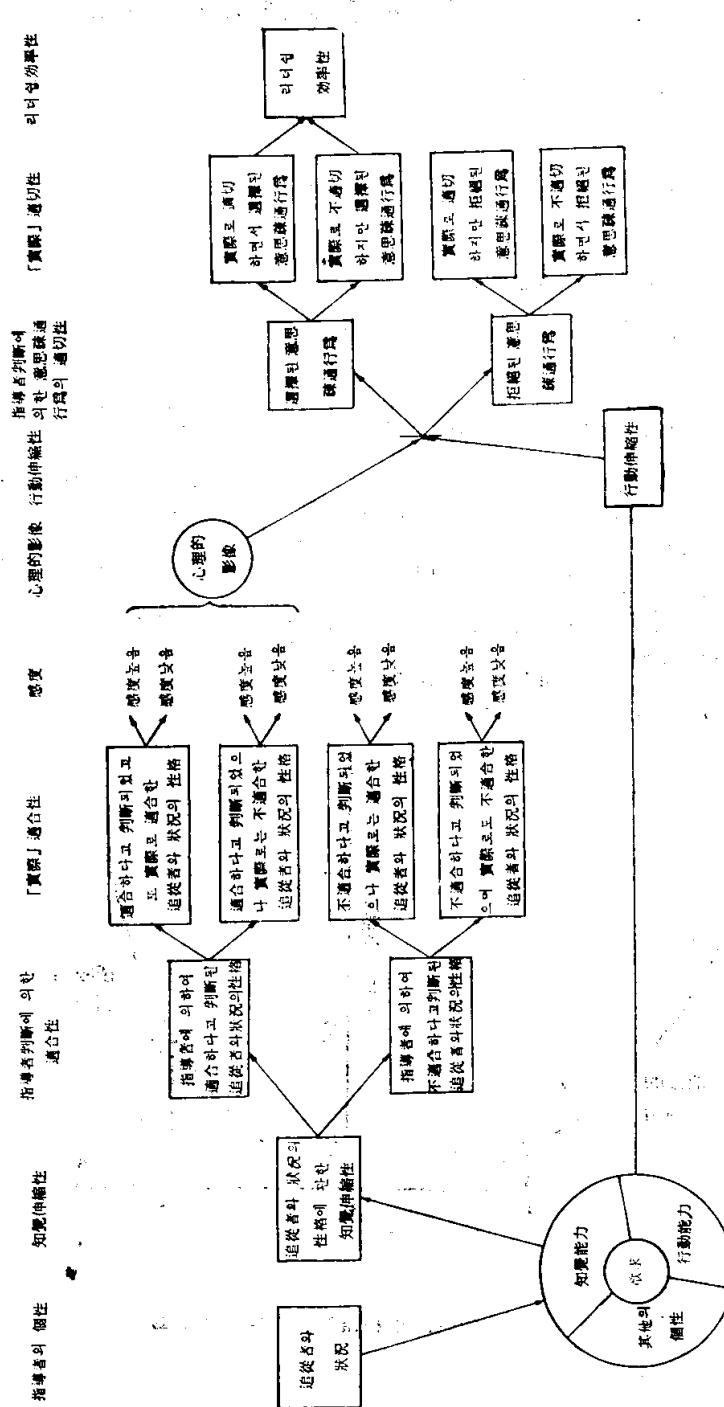
(31) 리더쉽의 實踐方向에 대해서는 IV에서 별도로 考察하기로 할것이나 Argyris는 公式的組織構造의 要求와 追從者欲求間의 不調和를 解決하는 方策으로서 ①職務擴大(job enlargement) ②參與的 혹은 從業員中心的리더쉽(participative or employee-centered leadership) ③現狀中心的 리더쉽(reality-oriented leadership)을 들고 있다. 그러나 그는 結局 最後者の 方策이 最善의 것이라고 한다. Chris Argris, ibid., pp. 175~208. (Chap. VII.) 특히 註 (45) 參照.

이다. Tannenbaum 등은 특히 指導者의 個性을 중심으로 追從者 및 狀況과의 複合的인 關係에서 리더쉽의 本質을 다음과 같이 설명하고 있다. <sup>(32)</sup>

指導者의 欲求와 知覺能力(外部刺戟에 대한 適應能力)은 指導者가 直面하고 있는 多數의 刺戟에 대한 適應範圍에 影響을 미치며 그 刺戟의 大部分은 追從者와 狀況의 性格으로부터 發生한다. 이러한 指導者가 받을 수 있는 刺戟의 質 및 量에 대한 指導者의 欲求와 知覺能力은 그에게 影響力發揮의 基礎를 마련해 주는 知覺伸縮性( 또는 範圍)을 決定한다. 그러나 指導者의 知覺伸縮性은 限界를 가지고 있으며 따라서 指導者는 目標達成에 適合한 知覺과 不適合한 知覺을 區別하여야 한다. 그럼에도 불구하고 指導者의 判斷이 實際로도 適合可能한가 하는 面에서는 過誤를 범할 수 있으며 또한 모든 知覺이 現狀과 正確히 一致하는 것은 아니다. 一般的으로 指導者의 知覺이 現狀과 實際로 一致하고 있을 때를 感度(知覺의 正確性 程度와 同意語로 使用되며 「社會的」인 것과 「非社會的」인 것이 있다)가 높다고 말할 수 있으며 그렇지 못한 경우를 感度가 낮다고 한다. 한편 指導者는 이러한 判斷으로부터 自己가 어떤 困境에 逢着해 있거나 또는 그反對로 目標達成에 適合한 要素를 發見했을 때는 自己 行動의 基盤이 되는 心理的影像을 얻게 되며 이 心理的影像이 바로 指導者의 個性을 能動化할 수 있는 要因이 된다. 또한 指導者의 欲求와 個性으로부터 發現되는 行動ability은 行動伸縮性(可能한 傳達行爲의 範圍)을 決定한다. 그리고 指導者는 自己의 行動을 具體化시키기 위하여 追從者들의 知覺的認識體系에 影響을 미치는 手段으로 意思疎通의 技術을 利用한다. 그러나 指導者는 意思疎通行爲中에서도 追從者들에게 適切한 影響을 미칠 수 있다고 생각하는 選擇된 意思疎通行爲를 實踐하여 不適切하다고 느끼는 것은 放棄하여 버린다. 한편 選擇된 意思疎通行爲라 할지라도 實際의으로 特定目標를 達成하는데 適切할 수도 있고 그렇지 않을 수도 있다. 따라서 指導者가 選擇한 意思疎通行爲의 適切性 程度如何가 追從者들의 行動을 目標達成에 貢獻하도록하는 리더쉽效率性的 尺度가 되는 것이다. 지금까지의 内容을 模型化하면 [圖表 2.]에서 나타나는 바와 같다.

이와같이 Tannenbaum 등은 리더쉽本質에 대한 설명을 主로 指導者의 個性 中心으로 展開하고 있으며 追從者行動에 대한 具體的인 言及은 하지 않고 있다. 그러나前述한 바와같이 리더쉽의 本質은 特定狀況下에서 指導者와 追從者의 諸關係에서 把握될 수 있기 때문에 統合的인 리더쉽 本質究明은 狀況을前提로 하여 追從者行動과 指導者의 個性이 리더쉽흐름에 여하히 關係되는가를 동시에 分析하는데서 이루어 질 것이다.

(32) 이의한 설명과 圖表는 R. Tannenbaum & F. Massarik, op. cit., pp. 9~19.



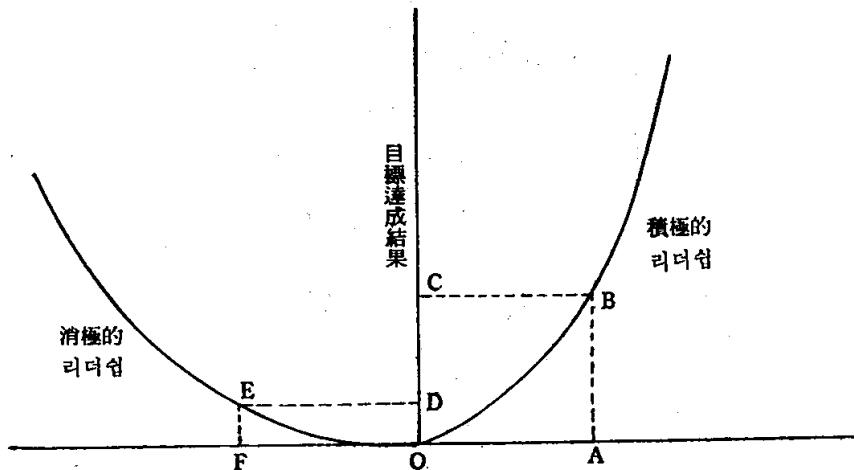
<圖表 2> 指導者的個性과 「리더십」에 대한 模型

#### IV. 리더쉽의 效率的 實踐方向에 관한 考察

集團에서 指導者 狀況 追從者들의 三要件이 具備된다면 리더쉽은 能動的인 面으로 具現될 수 있다. 즉 리더쉽이 實踐될 수 있는一般的인 方向은 經營 또는 追從者들에 대한 指導者의 思考와 哲學, 集團自體가 處해 있는 狀況의 要因, 그리고 追從者들의 個人的 및 集團的 性格에 의하여 決定된다. 그러나 實質的으로 나타나는 리더쉽 實踐의 樣狀은 指導者自身의 思考와 哲學에 깊이 關係되고 있음을 알 수 있다.例컨대, 指導者의 思考가 積極的인 性格을 띠우고 있다면 리더쉽의 方向은 追從者들의 滿足를 增大시켜 그들을 士氣昂揚하는데 注力할 것이지만<sup>(33)</sup> 反面에 消極的인 思考를 가진 指導者は 追從者들에게 恐怖을 揚하는데 注力할 것이다.<sup>(34)</sup> 但凡 리더쉽은 满足을 抑制시킴으로써 目標를 達成하려 할 것이다.

(33) 이와 같은 積極的리더쉽을 리더쉽의 本質로 看做하는 사람이 있다. Tread는 "Leadership is the name for that combination of qualities by the possession of which one is able to get something done by others, chiefly because through his influence they become willing to do it."라고 한다. Ordway Tread, "Human Nature and Management", McGraw-Hill Book Co., Inc., 1935, p. 149.

(34) 積極的리더쉽과 消極的리더쉽兩者間의 效率性關係는 다음 圖表에서 보는 바와 같다. 즉 消極的인 리더쉽도 效率的일 수 있으며 또한 全的으로 피할 수는 없지만 結果의 으로 指導者의 積極的인 思考가 集團의 目標達成에 더 많이 寄與한다는 것을 알 수 있다. 아래 圖表는 R.C. Davis, op. cit., p. 144 參照.



리더쉽의 種類와 그 效率性의 範圍

이와같이 指導者의 思考와 哲學이 리더쉽의 實踐範圍를 規制하여 더욱이 上述한 三要件의 相互複雜性으로 因하여 劃一的으로 어느 指導者에게나 適合한 局部的인 리더쉽의 實踐原理를 提示할 수는 없다. 그러나 今日 經營의 機械中心的 또는 權限中心的 思考에서 人間中心的인 思考로의 移行過程에서 볼때 指導者의 一般的인 行動原理로서 리더쉽 實踐의 基本方向은 充分히 檢討되어야 할 것이다.

本章에서는 過去 또는 現在에 이르기까지 大部分의 指導者가 實踐해 왔던 傳統的리더쉽의 内容과 그 弱點을 檢討하고 다음 現代產業의 指導者들이 發揮하여야 할 이른바 民主的리더쉽의 性格과 實踐의 前提條件을 살펴보고자 한다.

### 1. 傳統的리더쉽에 대한 批判

指導者의 專制的 혹은 權威主義的 思考에서 緣由되는 리더쉽의 實踐은 今日에 傳統的인 遺物로서 看做하려는 傾向이 많다. 傳統的인 리더쉽을 實踐하는 指導者は 權限 및 意思決定權을 自己自身에게 集中시키고 追從者들을 위해서는 단지 그들의 職務遂行에 필요한範圍內에서만 作業環境을 改善하고 情報를 提供하려고 할 뿐이다. 즉 專制的 혹은 權威主義的인 指導者は 리더쉽의 源泉이 權限 그自體에 있다고 보기 때문에 指導者は 完全한 權限을 行使하고 동시에 完全한 責任을 지게되며 만일 追從者들에게 權限이 賦與된다면 그範圍만큼 自己의 權限은 減少되는 것으로 認識하고 있다. 또한 指導者は 追從者들 보다 장래 蒼起될 諸般問題에 대하여 銳利한豫測을 하여야 하며 모든 最終的 意思決定은 指導者自身이 하지 않으면 아니되기 때문에 意思決定過程에 追從者들이 參與하게 된다면 指導者の 個性은 衰失되는 것으로 誤解하고 있다.

專制的 혹은 權威主義的 리더쉽은 指導者의 思考 또는 哲學에 의해서 뿐만 아니라 追從者들의 性向에 따라서도 나타날 수 있다. 즉 追從者들이

- ① 受動的, 依存的, 從屬的, 服從的인 경우
- ② 自身들의 欲求滿足보다 組織이나 指導者の 要求에 順應할 경우
- ③ 指導者の 寵愛를 받는 同僚들이 競爭的인 경우
- ④ 短期的인 期待를 热望하는 경우
- ⑤ 心理的으로 失敗感을 經驗하기 쉬운 경우에 이러한 形態의 리더쉽은 나타날 수 있다. <sup>(35)</sup>

그러나 傳統的인 리더쉽도 경우에 따라서는 追從者들을 위한 強力한 士氣昂揚 및 報償策

(35) Chris Argyris, op. cit., p. 130.

을 마련하는데 成功할 수 있으며 또한 指導者의 迅速한 意思決定을 통하여 目標達成에 短期的인 期待를 갖도록 할 수 있지만 종래 追從者들의 性格과 環境 및 組織構造의 次元이 變動한 것에 비추어 볼때 如斯한 傳統的인 리더쉽模型으로 부터 到來한 多數의 管理戰略은 이미 陳腐하였다고 結論지을 수 있다. 實際上 아직도 많은 企業의 指導者들이 傳統的인 리더쉽을 固守하고 있지만 이러한 形態의 리더쉽 밑에서 일하려고 하는 追從者들의 數는 점점 줄어가고 있다. \*

今日의 指導者는 傳統的인 리더쉽으로 부터 脫皮하여야 한다는 事實이 美國의 경우에 實證的으로 研究되었다.<sup>(36)</sup>

첫째로, 白人 勞動者가 美國 全雇傭人口에 占하는 比率은 20世紀初에는 17.6%이었으나 그후 1920年에는 24.9%, 1940年에는 43.1%로 增加되었으며 1970年代에는 46.6%로 增加될 것으로 推計하고 있다. 同시에 大部分의 企業體에 있어서 管理的 地位, 專門的 地位, 技術的 地位에 있는 者들과 事務 및 販賣從業員들의 比率은 產業人口의 50%以上을 占하고 있으며 그들의 技術的 能力이 增大하였기 때문에 보다 高次元의 리더쉽實踐을 필요로하게 된다.

둘째로, 美國企業의 人間的인 側面을 代辦하고 있는 사람들이 25年前에 비하면 훨씬 進步된 教育을 받고 있으며 專門的이 되었다는 事實은 그들의 技能이 失業과 같은 恐怖에 阻碍됨이 없고 指導者의 傳統的인 士氣昂揚方法에는 冷淡하게 되었다는 것을 意味한다.

한편 傳統的인 리더쉽에 대하여 追從者들이 如何히 適應하는가를 調査한 一研究에 의하면 追從者들은 다음과 같은 態度나 行動을 취하게 된다.<sup>(37)</sup>

- ① 組織構造에서 離脫하려고 한다.
- ② 服從的 또는 依存的이 되기 쉽다.
- ③ 指導者와 接觸하지 않을 때 그들의 鬱寂한 氣分을 發散하려고 한다.
- ④ 指導者에게 그들에 대한 關心을 增大시켜 줄 것을 要求한다.
- ⑤ 特別하게 指導者の 寵愛가 있는 同僚間에 軋轢이 생긴다.
- ⑥ 그들의 不快感을 解消할 수 있는 犠牲物을 發見하려고 한다.
- ⑦ 物質的인 面으로 그들의 關心을 轉換시키려고 한다.

(36) John Paul Jones, "Changing Patterns of Leadership", *Personnel*, March/April, 1967, pp. 9~10.

(37) R. Lippitt & R. White, "The 'Social Climate' of Children's Groups", in Chris Argyris, op. cit., p. 129.

이와 類似한 것으로 權威的리더쉽과 民主的리더쉽下에서 각각 나타나는 追從者들의 態度나 行動에 관한 實驗的研究는 註(38) 參照.

‘이와같이 傳統的인 리더쉽으로 부터 緣由하는 不合理點을 根絕하고 時代의 變遷이나 今日의 產業이 要求하고 있는 指導者の 經營 및 追從者들에 대한 思考와 哲學의 成長에 對處하기 위해서는 傳統的인 리더쉽 實踐은 忌避되어야 할 것이다. 따라서 今日의 指導者에게는 專制的 혹은 權威主義的 思考方式을 止揚하여 追從者들의 協同을 獲得할 수 있는 方向으로의 리더쉽實踐이 要請되고 있다.

## 2. 現代的 課題로서의 리더쉽

傳統의인 리더쉽이 主로 指導者가 所有하고 있는 權限과 個人的인 能力으로서 追從者들을 支配내지 統制하려는데 目的을 두었지만 今日【管理活動의 調和와 協同의 團合을 目標로 한 企業全體努力의 合理的이고 刺戟的인 統合調整을 위해서는 民主的리더쉽이 要請되고 있다. (38) 즉 오늘날에 있어서 指導者の 管理의 權限은 漸次 分散化되어가는 傾向을 보이고 있으며 意思決定에 있어서 追從者들의 協議와 參與(participation)를 필요로 하지 않을 수 없게 되었다. 따라서 指導者は 追從者集團의 協同의인 力勢을 利用하기 위하여 追從者들로 하여금 그들이 活動하고 있는 集團全體의 職務에 影響을 미치는 諸要因들에 관하여 廣範하게 熟知할 수 있고 또한 그들의 아이디어나 提案을 開發사킬 수 있는 環境을 造成하여야 한다. 이와같이 現代 產業 또는 企業의 指導者は 自己中心的 思考를 止揚하여 追從者들의 「參與」와 「自由」를 認定하고 그들의 同意를 確保하는데 密接히 聯繫된 戰略의 世界內에서 움직이지 않을 수 없게 된 것이다.

확실히 現代經營에 있어서 民主的營理의 成功은 高次의인 民主的 혹은 參與的리더쉽(democratic or participative leadership)의 技術을 필요로 한다. 이와같은 形態의 리더쉽은 指導者에 의하여 항상 獲得될 可能성이 있는 것이기는 하지만 追從者들에게 共感의인 反

(38) 民主的리더쉽이 傳統的(權威主義的)리더쉽에 代替되어야 한다는 事實은 많은 實驗的研究의 結果에 의해서도 充分히 納得할 수 있다. 例전대, Maier의 研究 “Comparison of Behavior Traits Revealed under Two Different Types of Leadership”을 要約하면 다음과 같다. (Norman R.F. Maier, “Principles of Human Relations, Applications to Management”, John Wiley & Sons, Inc., 1952, p. 49.)

民性的리더쉽實踐下에서	專制的리더쉽實踐下에서
흔히 나타나는 行爲	흔히 나타나는 行爲
(1) 創意心(Initiative)	(1) 依存心(Dependency)
(2) 參與(Participation)	(2) 孤立(Isolation)
(3) 責任感(Responsibility)	(3) 無責任(Irresponsibility)
(4) 團結(Group unified)	(4) 派伐(Cliques)
(5) 友好心(Friendly group spirit)	(5) 敵對心(Hostility)
(6) 團體意識(“We”feeling)	(6) 個人意識(“I”feeling)
(7) 指導者 및 課題에 대한 積極性(Liked leader and project)	(7) 指導者 및 課題에 대한 消極性(Passive or disliked leader and project)

應——「參與」와 「自由」를 통한——을 불러 일으킴으로서 이러한 리더쉽을 하나의 사실로 만들 수 있다.

그러나 指導者가 追從者들의 「參與」와 「自由」의 範圍를 어느정도까지 認定할 것인가에 대하여서는 論議의 餘地가 많다. 먼저 「參與」에 대해서는 參與가 民主的管理의 基盤을 이루고 있는 것은 틀림없지만 그 樣態는 實行面에 볼 때 多樣하다고 하지 않을 수 없다.<sup>(39)</sup> 그렇다면 어느정도까지의 參與가 追從者들에게 要求되며 또 指導者は 容認해야 하는가? 人事管理面에서 民主的接近法을 開拓하였던 TVA에 관한 研究는 追從者들의 經營에 대한 參與의 範圍를 實證的으로 설명하고 있다. 우선 TVA의 研究結果는 權威主義의인 傳統的 리더쉽에 대하여 排斥하며 追從者中心의인 民主的리더쉽을 指向한다. 그러나 實際上 完全히 준수한 民主的리더쉽은 發見하기 어려우며 오늘날 追從者들의 參與라는 意義는 團體契約에 의한 勞動組合의 代表權과 勞使協力體系에 의하여 「間接的」인 方向으로 흐르고 있다. 이와같이 實제적으로 大部分의 追從者들은 그들의 個人的의 意思를 表明하거나 그들의 職務를 遂行하는데 있어서 創意力 創造心 列斷力등을 利用할 充分한 機會를 얻지 못하고 있는 것이다. 따라서 參與的 또는 民主的 리더쉽을 成功的으로 遂行하기 위해서는 指導者는 더 많은 關心을 個個追從者들과 그들의 職務 그리고 作業單位內의 個人的 參與에 두어야 한다고 指摘한다.<sup>(40)</sup> 이상과 같은 研究의 結論은 指導者가 窮極的으로 認定하여야 할 追從者들의 完全한 參與의 幅을 提示해주고 있다. 한편 이러한 最終目標에 到達하기 위해서는 數많은 試行錯誤의 過程을 겪지 않을 수 없기 때문에 이에 未達된 現狀에 놓여 있는 指導者라 할지라도 적어도 「間接的」인 方法에 의한 參與를 疏忽할 수 없는 것이다.

다음 「自由」의 範圍에 대해서는 극단적으로 自由放任의 리더쉽(laissez-faire or free-rein

(39) 이점에 관하여 McGregor는 "Participation is not a single idea, it is a principle which can be applied in hundreds of ways..... It is, incidentally, the principle which underlies our democratic society."라고 말하고 있다. (Douglas McGregor, "Changing Patterns in Human Relations", *Management Record*, Sept., 1950, pp. 366~368.) 한편 追從者들 즉 組織構造上 下位의 位置를 占하고 있는 者들에게 參與를 容認한다는 것은 理想의 事이며 非現實의 事이라고 主張하는 사람들도 있다. 그러나 現代經營에 있어서 參與의 成功의 例는 "consultative supervision" "multiple management" "union-management cooperation"과 같은데서 充分히 찾아 볼 수 있다. (H.H. Carey, "Consultative Supervision and Management", *Personnel* XVIII, March, 1942, pp. 286~295, Charles P. McCormick, "Multiple Management", Harper & Brothers, 1938, Clinton S. Golden & Harold J. Ruttenberg, "The Dynamics of Industrial Democracy, Harper & Brothers, 1942 參照.)

(40) TVA에 관한 研究의 結論은, "Attention should be focused on the multiple needs of employees and on provision of adequate channels for their satisfaction."으로 韓着되고 있다. Arthur A. Thompson, "Employee Participation in Decision-Making": The TVA Experience," *Public Personnel Review*, April, 1967, pp. 82~88.

leadership)의 形態를 들어 설명할 수 있겠다. 이와같은 形態의 리더쉽에 있어서는 集團의 目標를 設定하고 또 集團의 活動에서 起起되는 諸問題를 解決하는 것을 追從者들에게 依存하며 그들은 自己들 스스로가 訓練을 하고 士氣昂揚의 方法을 採擇하도록 「自由」의 幅이 크게 認定되고 있다. 따라서 指導者란 追從者들이 그들의 職務를 遂行하는데 필요한 情報와 資料를 提供하기 위하여 外部環境과 接觸하는 仲介者로서 存在할 뿐이다. 自由放任的 리더쉽은 리더쉽研究에 대한 社會的理論家들의 見解(social theorist's view)에 잘 反映되어 있는데 그들은 리더쉽을 “集團의 優先的 成果를 達成하는데 協調하는 諸般活動의 準備”<sup>(41)</sup>로서 把握하고 있으며 이 見解는 흔히 追從者集團이 모든 目標를 決定하고 指導者は 단지 그들의 利己的인 欲求를 滿足시키는데 貢獻하는 것으로 理解되고 있다. 그러나 自由放任의 리더쉽은 傳統的인 리더쉽이 追從者들을 無視하는 것과 마찬가지로 指導者の 正當한 役割을 看過하고 있으며 實際로 많은 緊張과 不安을 造成하기 때문에 이와같은 形態의 리더쉽은 企業經營에 局限해 봄 때 거의 實踐될 수 없는 限界點을 지니고 있음이 明白하다.

上述한 自由放任의 리더쉽과 指向하는 바는 다르지만 民主的 리더쉽에 있어서도 追從者들에게 能力開發이라는 커다란 自由를 認定하고 있으며 이러한 리더쉽實踐의 成敗與否는 參與者 즉 追從者들의 創造的이고 協同的인 热望에 깊이 關聯된다. 그러나 民主的리더쉽의 意義는 追從者들에게 自由를 認定하고 있으면서도 窮極의 統制를 維持하는데 있다고 말할 수 있다. 따라서 專制的인 리더쉽에 比하여 더많은 調整의 努力과 優秀한 意思疎通의 技術을 필요로 하지 않을 수 있는 것이다. 要컨대 民主的 리더쉽의 效率的인 實踐을 위해서는 指導者の 어느정도 完璧한 技術이 追從者들과의 關係에 있어서 無形의 困難과 追從者들의 個性 또는 狀況變數를 處理하는데 要請된다고 할 것이다.<sup>(42)</sup>

- 한편 民主的리더쉽을 實踐하는데 있어서는 그 固有한 딜리마(dilemma)가 存在하고 있

(41) 代表의 例로서는 Alvin Zander, "The Nature and Consequences of Leadership", *Michigan Business Review*, January, 1961, p. 30.

그리고 本稿에서도 나타나는 바와 같이 一般的인 리더쉽의 實踐方向은 그性格이 專制的인 가, 民主的인가, 또는 自由放任의인가 하는 것으로 區分된다. (J.A.C. Brown, "Social Psychology of Industry-Human Relations in the Factory" Penguin Books, 1956, pp. 220~232) 그러나 쓰여지는 用語는 多樣하여 例컨대, "autocratic"에 대하여는 "authoritarian" 혹은 "leader-centered"가 使用되기도 하며 "participative"에 대하여 "democratic" 혹은 "group-centered"가 代置되기도 한다. (Robert T. Golembiewski, "Three Styles of Leadership and Their Use", *Personnel*, July/August, 1961, pp. 34~45)

(42) Argyris는 民主的(參與的)리더쉽 成功의 三大決定要素是 ①參與的經營에 대한 指導者の 感情과 態度, ②組織內에 있어서 小規模의 非公式的 集團, ③組織의 人事政策을 들고 있다. (Chris Argyris, "Organizational Leadership and Participative Management", *The Journal of Business*, January, 1955, pp. 1~7.)

다는 사실에 留意할 필요가 있다.<sup>(43)</sup>

첫째는 效率的인 行動과 政策面에 있어서 딜립마이다. 短期的인 面에서 볼때는 오히려 專制的 리더쉽이 더 效率的일 수 있기 때문에 民主的 리더쉽의 實踐에 있어서도 專制的 리더쉽의 真正한 利點이 看過되어서는 안된다.

둘째는 個性과 地位에 대한 딜립마이다. 組織體에 있어서 效率的인 리더쉽은 指導者의 適切한 個性과 指導者의 地位 즉 意思疎通過程에서 傳達者로서의 地位에 依存한다. 그러나 民主的 리더쉽에 있어서는,

- ① 地位體系는 比較的 硬直의이며,
- ② 指導者의 選擇은 管理의 能力과 區別되는 政治的 能力에 基礎를 두며,
- ③ 指導者가 公式的 地位를 차지하는데는 一般的으로 民主的體系의 範圍를 超越한다는 것이다.<sup>(44)</sup>

세째로 民主的 리더쉽은 指導者에게 責任의 轉嫁를 實現하게 할 危險을 内包하고 있다. 指導者들은 公式的으로 失敗에 대한 過誤를 自己들이 지지 않으려고 함으로써 追從者들에 대한 그들의 影響力を 弱化시키려는 傾向이 있다.

그러나 民主的리더쉽의 實踐에 관한 어느정도의 制約條件과 概念規定의 混亂<sup>(45)</sup>에도 불구하고 企業에 있어서 民主的인 方向으로의 리더쉽發揮는 現代的인 課題로서 登場하고 있는 것만은 사실이다.前述한 바와 같이 리더쉽의 實踐方向은 指導者의 個性에서 緣由되는 思考와 哲學에서 出發하여 追從者들의 性格 또는 組織構造와 같은 狀況에 따라 變動을 招來할 수 있는 하지만多少의 注意가 주어진다면 리더쉽行動原理의 여러 類型 가운데서 一般的으로 希求되는 바가 民主的 리더쉽이라고 結論지울 수 있는 것이다.

## V. 結 言

리더쉽의 基本問題는 集團의 特定目標에 대한 效率的인 達成을 위하여 指導者가 具體的으로 追從者들에게 影響力を 주는 人間의 管理的 및 技術的技能을 어떻게 發展시킬 것인가 하는 것이라 하겠다. 따라서 追從者들에게 適切한 影響力を 發揮할 수 있는 能力を 開發하는데 關心을 가지고 있는 指導者は 自己自身의 個性 및 特性, 自己와 追從者들이 동시에

(43) Chester I. Barnard, "Organization and Management", Harvard Univ. Press, 1948, pp.39~47.

(44) 두번째의 딜립마에 관한 보다 자세한 설명은 Chester I. Barnard, "The Functions of the Executive", Harvard Univ. Press, 1938, pp. 172~181. 參照。

(45) 이러한 例로서 ■—3에서 설명한 바와 같이 Argyris는 民主的리더쉽에 代位著 "現狀中心의 인 리더쉽"이라는 用語를 사용하고 있다. 註(31) 參照。

活動하고 있는 狀況의 性格, 그리고 追從者들의 個人的 및 集團的 行動에 관하여 統合的 인 認識을 가져야 한다. 이와 같은 觀點에서 리더쉽의 本質的 性格에 대하여 지금까지 部分的 으로 研究되어 왔던 指導者의 特性追求理論, 狀況理論, 追從者中心理論들은 相互關係性을 가지고 展開되어야 할 것이다. 그러나 指導者 狀況 追從者라는 三要因의 相關性은 매우複雜하기 때문에 一元的으로 설명할 수 없으며 따라서 標本的인 模型을 設定하여 全體的인 觀點에서 體系的으로 把握하는 것이 重要하다. 本稿에서는 이러한 目的을 위하여 組織構造라는 狀況을 前提로 하고 먼저 狀況이 追從者行動에 어떠한 影響을 미치며 다음 指導者의 個性이 追從者와 狀況에 어떻게 關聯되는 가를 考察하였다.

• 한편 오늘날 產業과 企業에 있어서 指導者들은 個人的이던 또는 集團을 形成하던 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 리더쉽 能力에 依存해 있다고 말할 수 있다. 뿐만 아니라 리더쉽 實踐行動은各組織體에 있어서 社會的 關係의 成長如何에 큰 影響을 미치고 있다.

이와 같은 觀點에서 이제껏 挑戰해 왔던 傳統的 리더쉽과 組織戰略에 관한 防衛的 態度를 포기하여야 한다. 닥아올 將來에 있어서 指導者들은 어떠한 地位에서 리더쉽을 發揮하게 되면 그 發展方向을 能動的으로 摸索하던지 아니면 狀況의 變化에 消極的으로 쫓아가던지 할 수 밖에 없을 것이다. 이러한 理由로 人間의 努力を 組織化하고 指導하는데 있어既存의 指導者의 哲學과 思考는 更新되어야 하며 技術革新에 專心하는 것과 같은 热望으로 體系的인 知識이 리더쉽 發揮에 利用되어야 할 것이다. 그러나 實際的으로 리더쉽은 時代 및 諸要因의 相互關係에 따른 產物이기 때문에 갑작스러운 改革을 期待할 수는 없는 것이며 리더쉽의 技術을 점차 改善시켜 나가는 戰略을 採擇하여야 할 것이다. •

지금까지 리더쉽의 本質은 特定 狀況下에서 指導者와 追從者の 複合的 諸關係라는 觀點에서 把握하여야 하며 금일의 指導者는 리더쉽의 一般的인 行動原理로서 民主的 리더쉽을 實踐하여야 한다는 前題下에 可用한 文獻 및 資料의 分析을 中心으로 리더쉽理論을 展開하였다. 이러한 리더쉽 研究가 단지 過去記錄의 歷史를 統合하고 分析하는 것만을 계속한다면 이러한 研究로 부터 얻을 수 있는 價值는 거의 없을 것이다. 그러나 이러한 資料로부터 企業의 指導者들이 리더쉽行動의 具體的인 實踐原理를 導出할 수 있다면 상당한 寄與를 하는 셈이 될 것으로 믿는다.

<Summary>

## **An Integrated Study on the Theories of Leadership Development**

Yoo-Kuen Shin\*

### I

It can be pointed out that a business organization, without leadership, is but a muddle of men and machines. Thus, the manner of performance of the leadership function basically conditions the successful conduct of the business in a sense that management is the process of achieving goals established through people. The need for effective leadership is universal in any group that is striving for some common goals. Business leaders, therefore, should develop the skills of leadership which can bind a group together and motivate followers toward certain goals and transform their potential abilities into reality.

In historical view, even though some type of leadership might be necessary as far back as we can trace the history of human being, the type of business leader and the study or research on the essence of leadership in business have been developed recently. The evolutionary theories of leadership have set up in many ways, but it seems that much still needs to be done to develop a basic, systematic theory.

Consequently, this article represents my first step at integrating the available articles and research literature relevant to understanding the leadership development in business. And I am going to examine what way of practising leadership would be the most effective principle as the result of such an integrated review.

### II

The study of leadership theories can help us to state hypothesis concerning the key variables underlying leadership effectiveness and also provide meaningful

---

\* Research Assistant, the Institute of Management Research. Teaching Assistant, College of Commerce, Seoul National University.

objectives for the development of more adequate leaders. But the word "leadership" has been widely used, and there is widespread disagreement as to the essence of leadership.

The approach to the study of leadership has undergone several changes. At this point, however, we can point out that (1) the traitist approach, (2) the situationist approach, and (3) the follower approach are most well-known theories to leadership. The earliest efforts were directed to the discovery of leader's traits that were assumed to be essential to leadership and much research has been devoted to this subject. But it has not produced clear-cut results and there are considerable difference of opinion as to the validity of leader's traits. With the fall from grace of the traitist approach, the situationist approach which seems to be novel and challenging comes to the fore. The situationists assume that leadership is always relative to the situation in which it occurs and it calls for different leadership abilities as the situation changes. So they attempt to look for significant leader's characteristics in situations containing common elements. More recently, attention has been given to the followers and their needs which are systematically considered as a major variable in leadership. This approach focuses on followers' needs, assuming that followers determine in several ways the success of the leader and the most effective leader is the one who most nearly satisfies the needs of his followers. The recognition of followers in an element in the leadership phenomenon was an important contribution.

But there have been many attempts to assess recent developments in leadership theories. The traitist approach, the situationist approach, and the follower approach have variously been discussed and evaluated. Though there are considerable difference among the approaches above mentioned, their essential elements are not incompatible with one another. So it is assumed that the essence of leadership can be explained by integrating three factors such as leader, follower, and situation. Conclusionally, we can understand that leadership is the result of interaction of the leader with the followers of his group within a specific situation, and each of three is a variable which affects the others. However, as the situation can be changed by the various influence, it is important to analyze the leadership essence by establishing a standard model of situation like the formal organization.

### III

The continued study and research for the traitist adherents has been undertaken by a group of social and industrial psychologists, who have steadily improved their techniques and given considerable thought to the problems relating to their assumptions. Even their view, however, fails to integratedly analyze the interaction of the leader and followers in a specific situation such as organization structure. Now, the increasing acceptance and use of the behavioral sciences, which represents a significant trend in the field of organization and administration, contributes to the solving previous problems in spite of its some shortcomings.

The first step to understand the concept of leadership based upon behavioral theory is to analyze the behavior of followers. An analysis of the research literature suggests substantial agreement on the assumption that personality of human being (followers) manifests some type of psychological energy, and the source of psychological energy is in the needs. Moreover, personality has abilities. Thus, personality is built up by the interaction of needs system and abilities. At the same time, personality organization is conceptualized as "the self". The self is a concept used by these theorists to focus on the unique integration of the parts of the personality for any given follower. Also all followers have basic and universal self-actualization trends of the personality which can be considered as the essential factor of leadership possibility.

It can be understood, however, that there are some basic incongruencies between the growth self-actualization trends of a healthy personality and the requirements of the formal organization. As a result, followers not only adapt to the impact of the organization individually, but also seek group sanctions in order to gurantee their existence. In this sense, the leader should provided the most effective way of leadership with a view to lessening the conflict between the organization and followers.

Further, all leadership acts are goal-oriented. So the leader tends to use his influence primary to meet his own needs and goals. In order to understand the leadership essence integratedly, it becomes necessary to consider systematically the personality of the leader which bases upon his activity and the achievement of his objectives as well as the personality of followers in a specific situation.

#### IV

The basic problem of leadership is the development of skills that constructively influence followers to achieve specific objectives. As a consequence, the leader who is concerned with improving his ability to influence others needs to understand himself, his followers, and the situation in which the group interacts.

Leaders are frequently classified into different types of approaches in practice. Different leadership practices are sometimes better understood by classifying leaders according to their thoughts or philosophies toward management and followers.

Now many leaders are faced with the fact that the past model of leadership, which is called the autocratic or authoritarian leadership, are outmoded and irrelevant to organizational needs, goals, and the followers who make up the organization. Therefore, we can conclude that of many leadership types in practice, democratic or participative leadership offers the most long-run promise to achieve maximum productivity and followers satisfaction. Even in the democratic leadership, there are some problems such as the range of participation and freedom for followers and some dilemmas may arise, this type of leadership is the most satisfactory style of leadership for organization.

#### V

Generally business leader does not care particularly which theory of leadership development is correct, or whether the correct hypothesis falls somewhere in between. The practical significance is that both notions appear to have affected the thinking of leader in some degree. In the light of the shifting nature of the followers and the dimensions of the organizational model of the future, however, it was logical to conclude that much managerial strategy stemming from conventional leadership models was already obsolescent. Once and for all, leaders must abandon their defensive attitudes about their long-challenged methods of leadership. Then, leaders must find a way to accelerate the use of systematic and integrated knowledge, particularly that coming out of the elaborated study of leadership essence, in the organizing and leading of followers effort.